

5S现场管理推行实务



PIE：蒙顺海

一、5S的重要性

1、我们为什么要推行5S?

5S是最好的名片：

客户：5S搞得好的厂，客户乐于下单、客户有信心去下大工单。

同行：5S搞得好的厂，同行都争相前来学习参观。

员工：99%的员工更愿意在干净整洁的环境工作，做事方便快捷、不会丢三落四，提高个人修养培养、良好的工作生活习惯。



一、5S的重要性

3、推行5S有什么好处？

1. 降低不必要的原材工具浪费、减少在制等待时间，提高工作效率；

2. 车间宽敞明亮，一目了然；各种危险品，报废品分类放置，通道不会堵塞，流程顺畅；

5S的好处

3. 不会出现“标签错误”这种低级错误，生产规范、品质稳定；

4. 使员工工作舒适有成就感，提升士气，提高员工素养。

二、5S含义和意义

1、什么是5S?

5S源于日本,指的是在生产现场对材料、设备、人员等生产要素开展相应的整理、整顿、清扫、清洁、素养等活动,为其其他管理活动奠定良好的基础.



2.1.1、整理的含义和意义

1、如何进行整理？

- 1、区分需要物品和不需要物品。
- 2、将与生产无关的物品一律清除产线，另外存放。
- 3、在作业区域上规划并只摆放需要的物品。

目的

腾出最大的作业空间，防止物料混料

特别说明

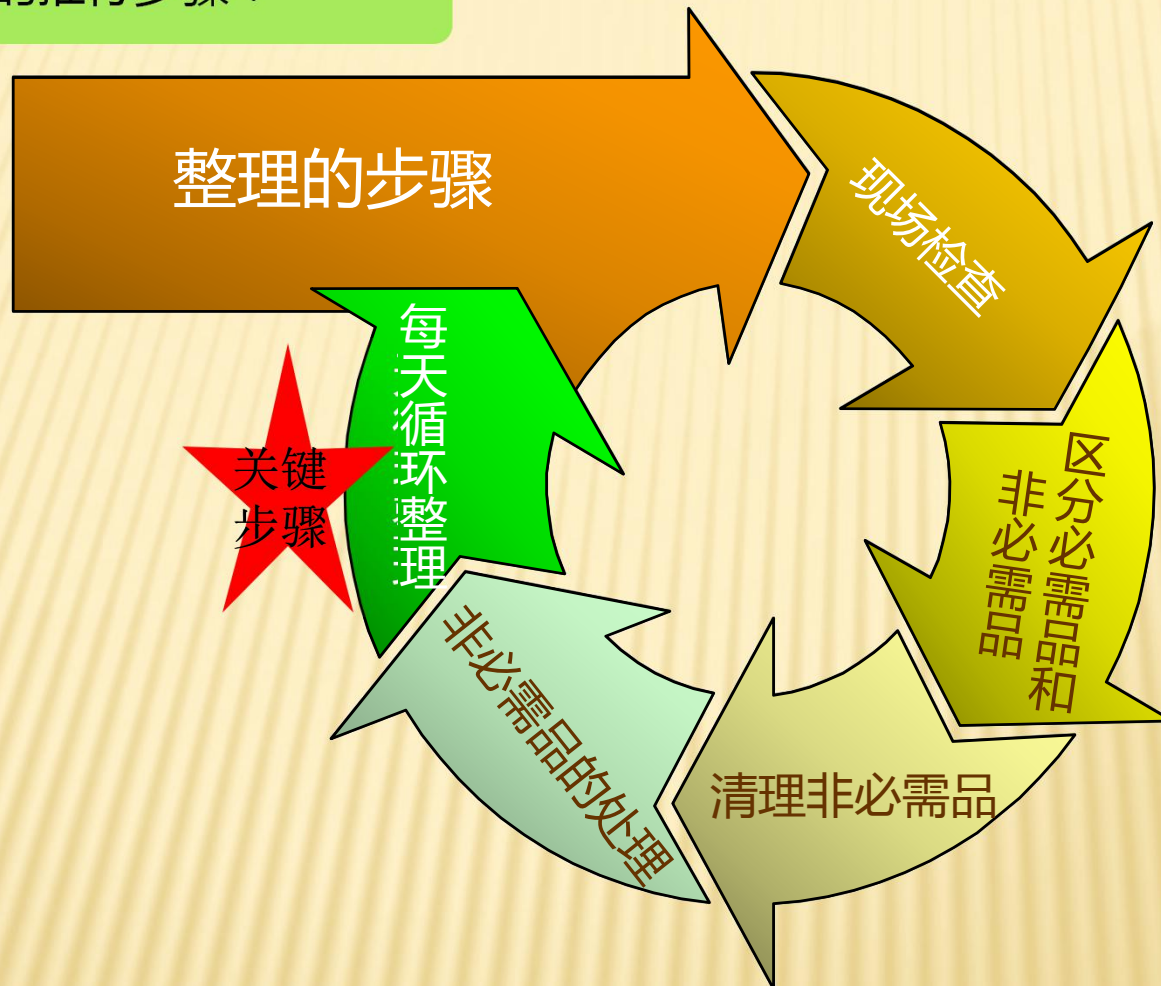
在整理的时候易陷入一个盲区：作业空间不足====》盲目地增加工作台====》空间浪费，同时即便增加空间仍然====》必需品无处可放。（恶性循环）。

2.1.2、必需品和非必需品区分表

必需品和非必需品区别表					
类别	使用频率		处理方法	备注	物品名称
必需品	每小时		放工作台/随身携带		
	每天		现场存放		
	每周		现场存放		
非必需品	每月		仓库存储		
	三个月		仓库存储	定期检查（点检表&点检计划）	
	半年		仓库存储	定期检查（点检表&点检计划）	
	一年		仓库存储（封存）	定期检查（点检表&点检计划）	
	两年		仓库存储（封存）	定期检查（点检表&点检计划）	
	未定	有用	仓库存储	定期检查（点检表&点检计划）	
		不需要用	变卖/废弃	定期清理	
	不能用		变卖/废弃	立马废弃	

2.1.3、整理的推行步骤

整理的推行步骤：



2.2.1、整顿的含义和意义

1、整顿的定义：

- 1、线体排布必须根据生产工艺要求进行**合理地排布**。
- 2、物品需放在**合理且正确**的位置上，即**作业空间标准化**。
- 3、合理的物料进出设计以及**管理**。

目的

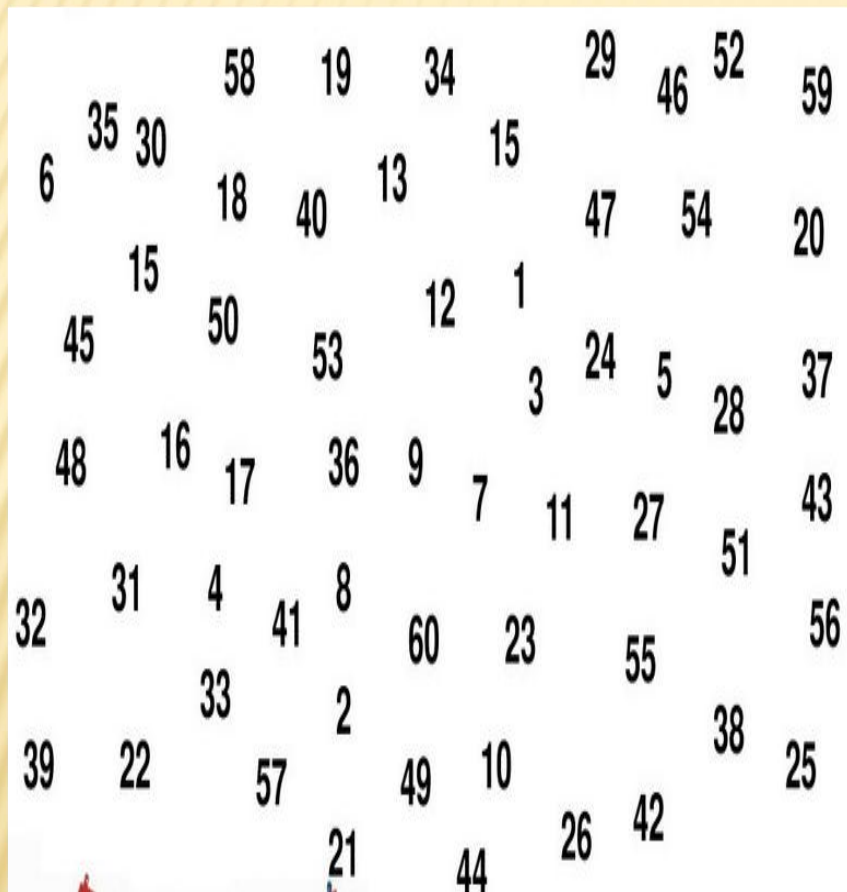
使物料顺畅，有序，
消除寻找作业的**时间**

特别说明

整顿是一门提高效率的科学，其的意义要比整理要大上很多。整顿的对象可以是大的生产布局，也可以小到线体的优化，可能是实际现场的排布优化也有可能是工作人员的时间优化，流程优化。

2.2.2、游戏环节

你能快速的发现下面的数字吗？



整顿的力量



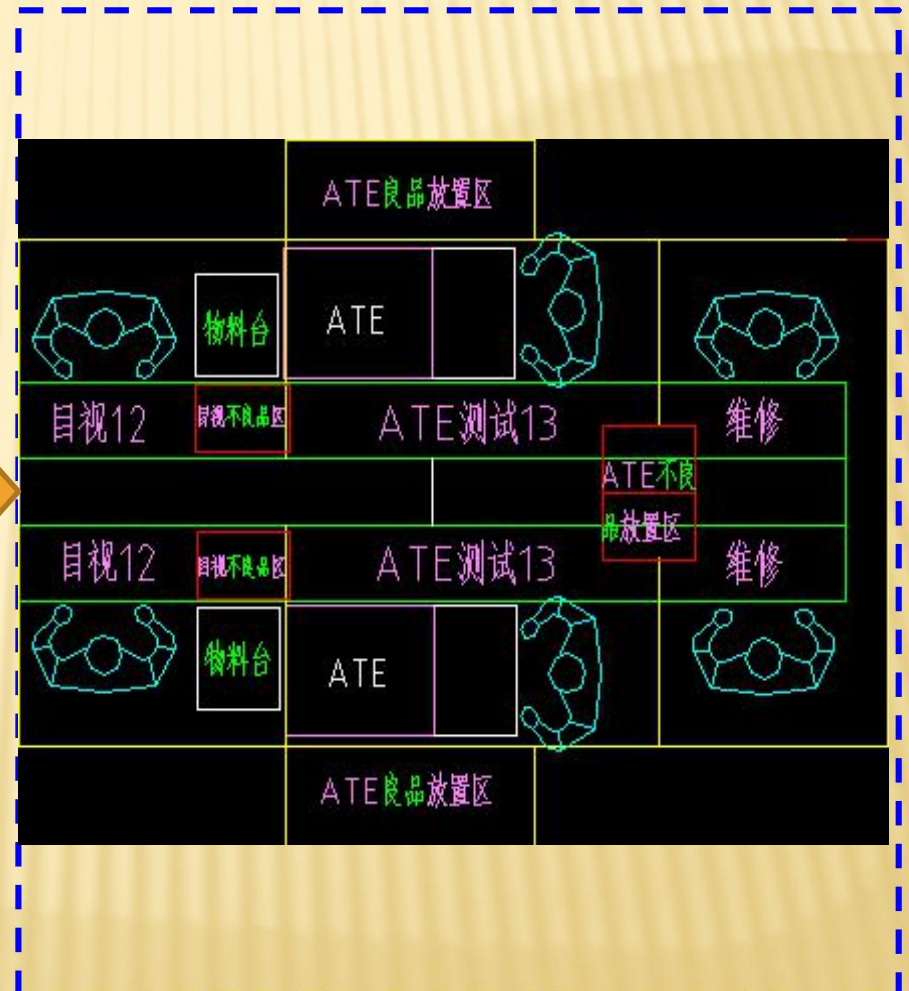
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60

2.2.3具体整顿示例

现状展示：

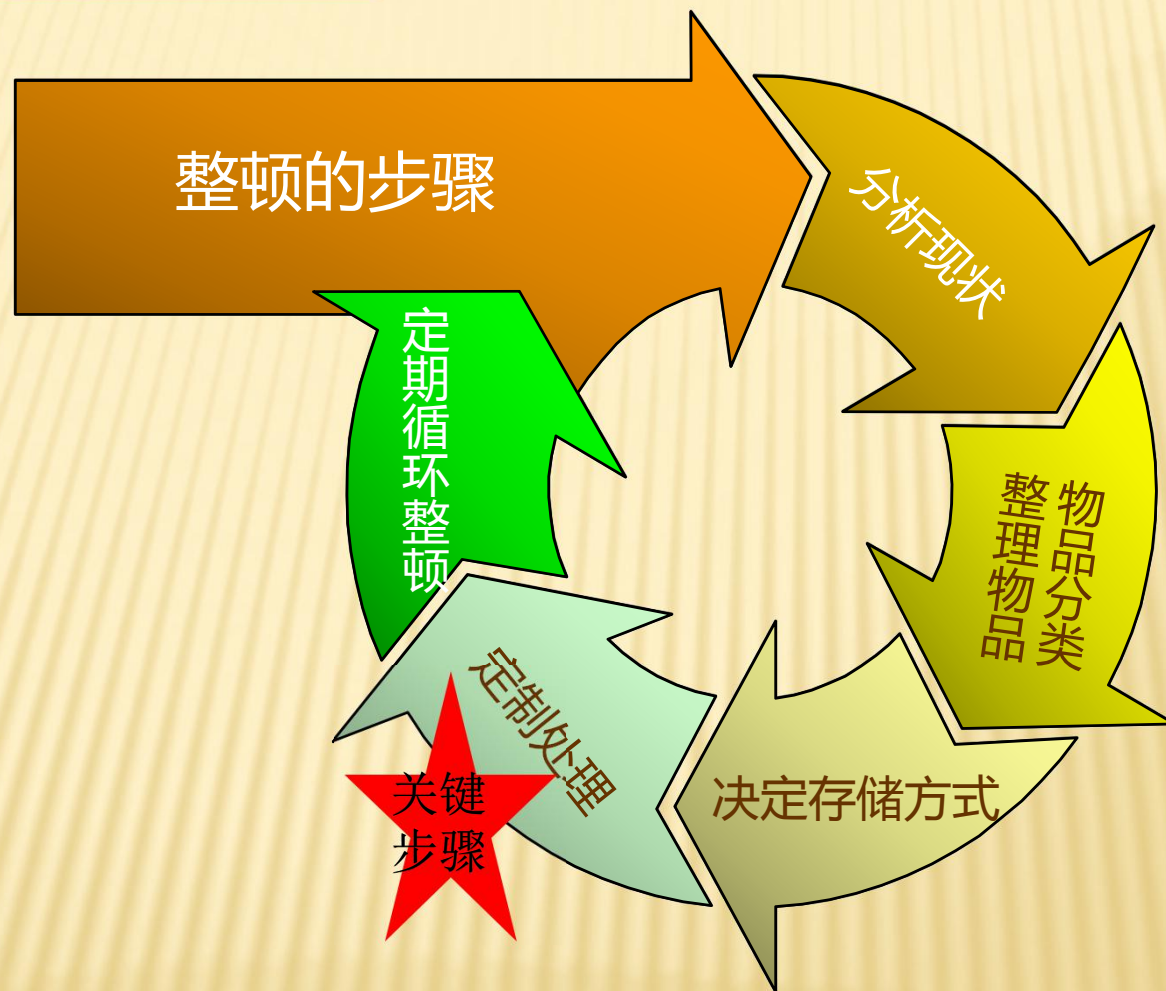


改善展示：



2.2.4、整顿的推行步骤

整顿的推行步骤：



2.3.1、清扫的含义和意义

清扫的定义：

- 1、划分**责任区**，将岗位清扫得无垃圾，**干净整洁**。
- 2、做好**设备的保养**工作，将设备保养得干净完好。
- 3、创造一个**干净**的无尘**工作环境**。

目的

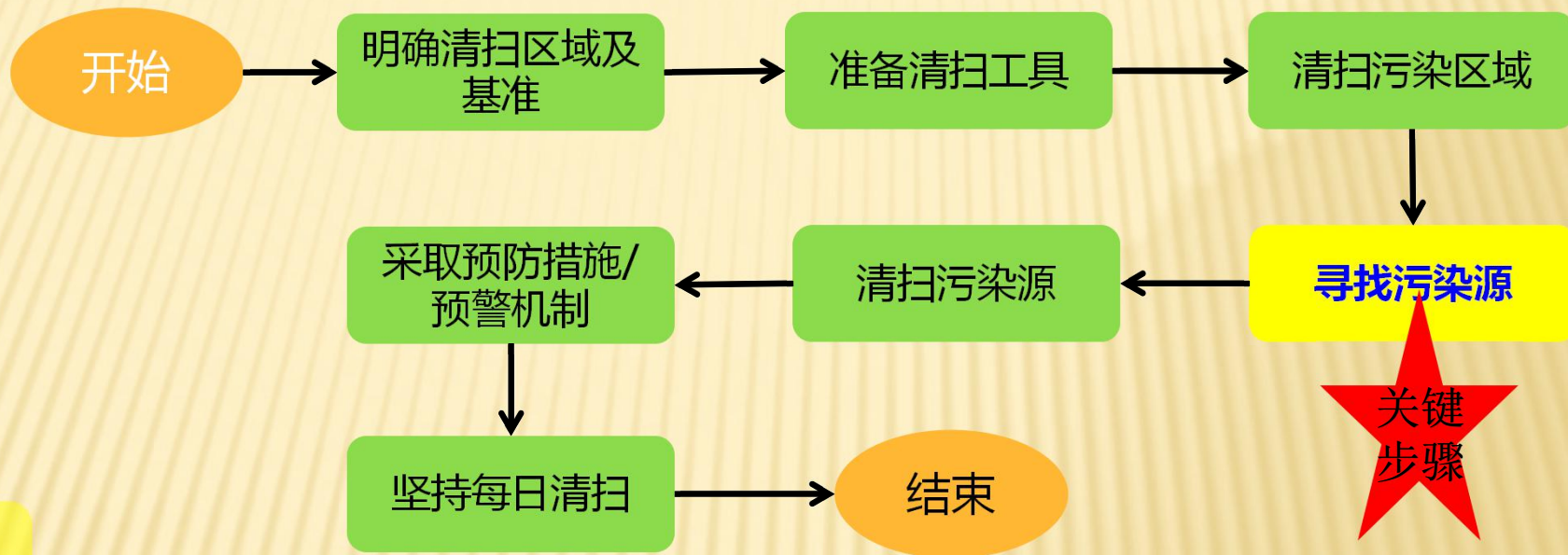
保持一个舒适干净的工作环境，使员工保持一个愉悦的心情，提高物品的使用寿命。

特别说明

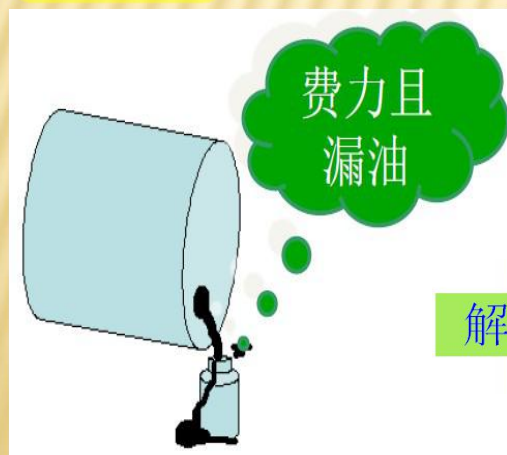
清扫亦是一个**检查**的过程，不光只是清扫地面，擦拭设备而已，更是做好对**污染源**的**预防**，以及**点检**设备早期的**异常**或者**松动**。

2.3.2、清扫步骤

清扫的步骤：

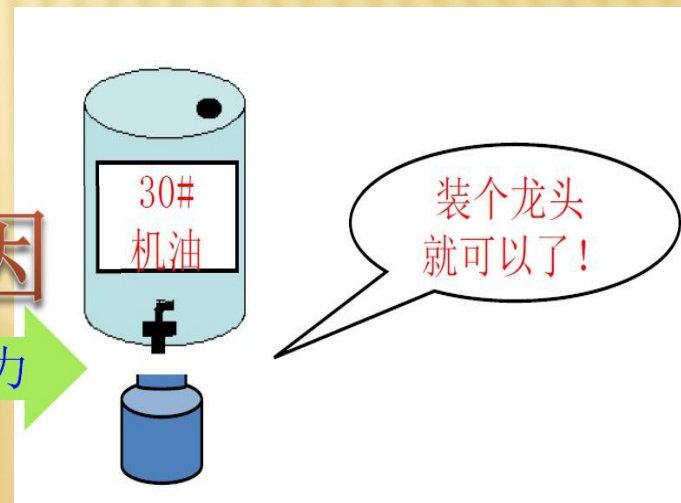


图例：



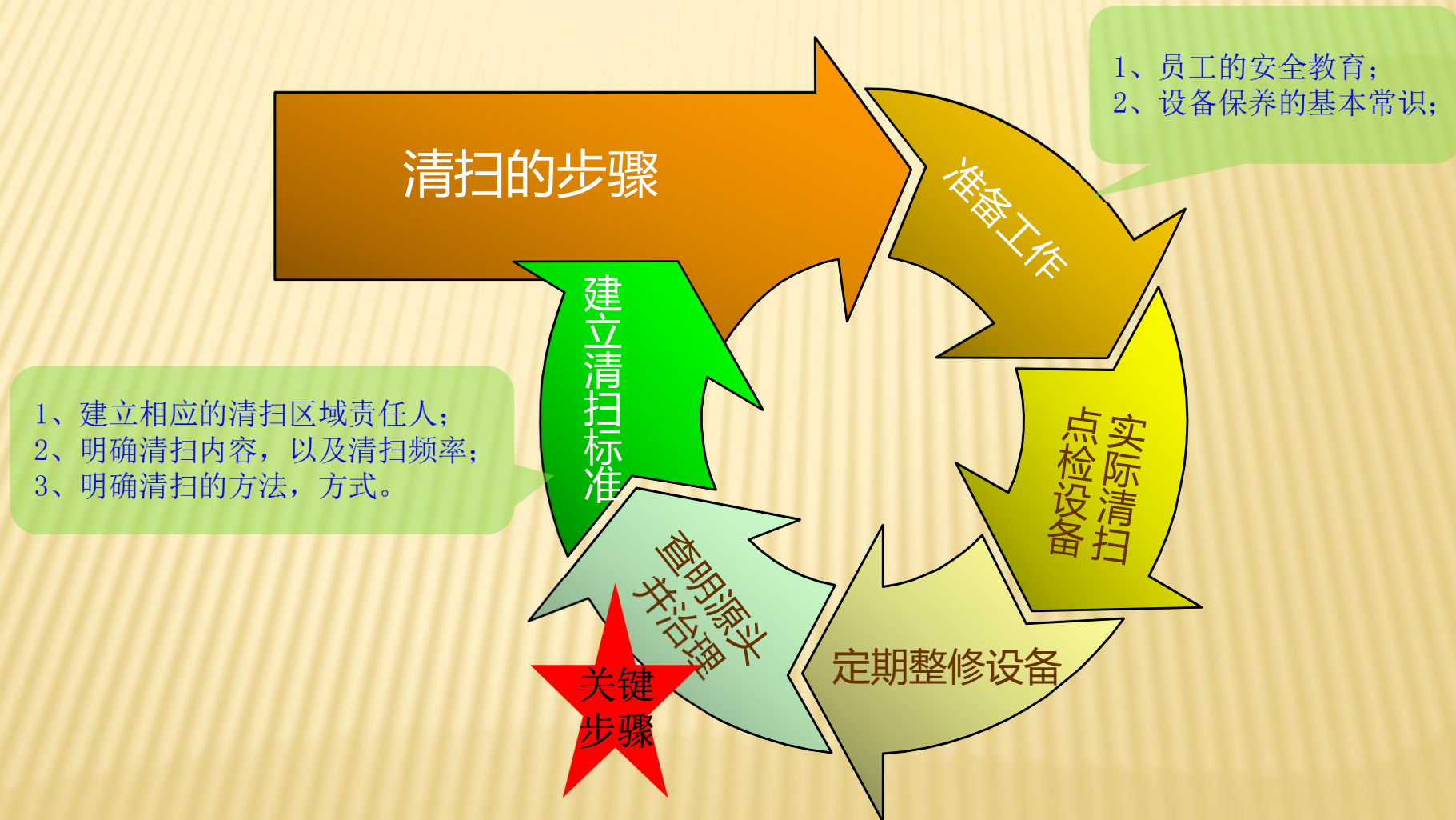
真因

解决费力



2.3.3、清扫的推行步骤

清扫的实施步骤：



2.4.1、清洁的含义和意义

清洁的定义：

- 1、清洁的推进是建立在整理，整顿，清扫的**基础**上。
- 2、**标准化、制度化、目视化**。

目的

制度建立，标准化基础，
促进企业文化的形成。

特别说明

清洁是前3项的巩固，也是对前3项内容的标准化和制度化；其意义不光只是巩固，更需要着重**改善的思想**，培养**改善的意识**。

2.4.2、方法说明



员工演练阶段要点：

- 1、让他试做给你看，说给你听，并及时纠正错误。
- 2、让他边做边说出主要步骤
- 3、让他边做边说出要点
- 4、让他说明要点的原因，并确认完全掌握。

2.4.3、线体内部5S清洁规范

NO	部位	清扫目标	使用工具	责任人	清扫方法	清洁频率
1	地面	地面干净整洁、无积灰、标识清晰	扫把/拖把		1、明显的纸屑，离型纸用手拿取放置到垃圾桶中；2、用拖把横向来回擦拭2次即可	每班3次（早中晚）
2	线体支撑架体	支撑架体干净，无积灰	抹布		用抹布蘸清水擦拭支撑架体	每周1次
3	工作台面	物品摆放整齐、无落尘、无杂物	抹布 /毛刷		用专门打扫的无尘布清洁台面，并将物品按照台面标识的位置摆放	每班3次（早中晚）
4	报表资料	无缺失破损，并放于指定位置（标示卡）	抹布		检查报表是否位于正确的位置，是否有破损的情况，并用蓝色抹布清洁外表面塑框	每班1次
5	物料台、物料车	物料摆放整齐，无灰尘杂物	抹布		将物料整理归类，多余的杂物垃圾放到垃圾桶中	每班2次
6	垃圾桶	地标清晰无落尘干净	抹布		用棕色抹布擦拭垃圾桶	每班1次
7	作业治工具、原材	干净、整洁	无尘布、酒精		用无尘布蘸取酒精，清洁治工具。以及原材堆积处，防止落尘污染	每班2次
8	电源电线	无环境落尘、干净	抹布		用专用抹布来回擦拭2次工作棚即可	每班2次
9	剪脚罩	周边上下无散落剪脚、干净	抹布		用专用抹布来回擦拭2次工作棚即可	每班2次
10	流水线	无环境落尘，无积灰、干净	粘尘滚轴、无尘布		将粘尘滚轴放于流水线上，开动流水线，滚动清洁，每班至少用无尘布清洁1次流水线	每班2次

2.4.4、5S点检表

5S点检表															
线体：		责任人：		点检人：		周次：		点检规则： 5分/4分-基本满足要点及目标要求； 3分/2分-总体满足要求，存在细节上的差异； 1分/0分-基本不符合要求，比较脏乱。					问题点说明		
现场5S点检内容															
区域	稽核方面	清洁周期	要点及目标		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
墙面	表面张贴	1次/月	无灰尘、无破损、无脏污												
地面	线条	1次/月	线条清洗，标识明显												
地面	环境异物	1次/日	无灰尘、无杂物，干净整洁												
工作台面	物品摆放位置	2次/日	整齐，干净，物品放在应该放置的位置												
工作台面	环境异物	2次/日	无灰尘、无杂物，干净整洁												
工作台面	报表资料	1次/日	SOP是否悬挂正确、设备点检表是否齐全、悬挂是否整齐统一、报表是否清晰完好												
看板	悬挂物品	1次/月	无灰尘、无脏污、样品正确、无损坏、字迹清晰												
桌椅	摆放位置	1次/日	桌椅摆放整齐												
周点检得分					0										

2.5.1、素养的含义和意义

素养的定义：

- 1、**规定好**已经规范了的事情。
- 2、**执行好**已经规范好的事情。

目的

让员工遵守规章制度
提高员工文明礼貌水准
营造团队精神

特别说明

素养的推动方面：

- 1、**继续推动**前4S活动；
- 2、制定**共同遵守**的有关规则、规定；
- 3、制定**礼仪守则**；
- 4、**教育训练**（新进人员强化5S教育、实践）；
- 5、**推动各种精神提升活动**（晨会、礼貌运动等）

2.5.2、素养的含义和意义

素养的形成步骤

养成良好的习惯

成为榜样

努力遵守规章制度

理解公司的规章制度

学习公司的规章制度

制度是死的，但人是活的；
除了一些原则性的问题，
我们要遵照制度去执行，
同时某些情况，我们要考虑到实际情况，给予人一定辩解的权利。

特别声明：

素养的概念可能讲起来比较虚，但这才是5S的核心；素养做好了，前面的4S基本不是问题；但是4S做好了，不一定一定能形成好的素养。好的素养，主要体现在以下3个方面：

- 1、守纪律
- 2、守规则
- 3、守时间

PS:

素养的形成是基于前“4S”的完成的基础之上。其不光考虑到制度上的确立和规范；更是对人心的理解和洞悉。

返回

下一页

三、5S推行的目标和方针

5S推行的方针

5S具体方针（举例）：

- 1、自主管理，全员参与。
- 2、确实且彻底地推行5S。
- 3、高阶以身作则，促进全员参与。

5S推行的目标

应采用目标管理的方式，先设定好活动的期望目标，作为活动的努力方向以及检查检验时的依据标准。其参考内容（举例）：

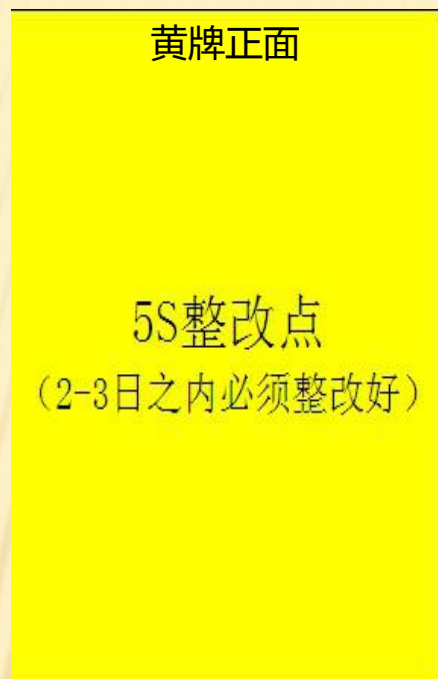
- 1、现场与作业无关的物品为零；
- 2、现场所有物品100%设定制定区域并标识；
- 3、工伤事故率为0%；



目标管理

四、5S红/黄牌管理

1、红黄牌图示



红黄牌背面附上纸条说明具体的情况

一	点检人		点检时间	
	问题描述			
二	责任人			
	改善措施			
	完成时间			
三	验收结果			
	验收日期		验收人	

2、红黄牌具体要求：

尺寸：4寸左右

外观：类比我们的厂牌，红黄牌均有挂绳，方便悬挂。且红黄牌最好塑胶封装，后部有开口，放入具体说明纸条。

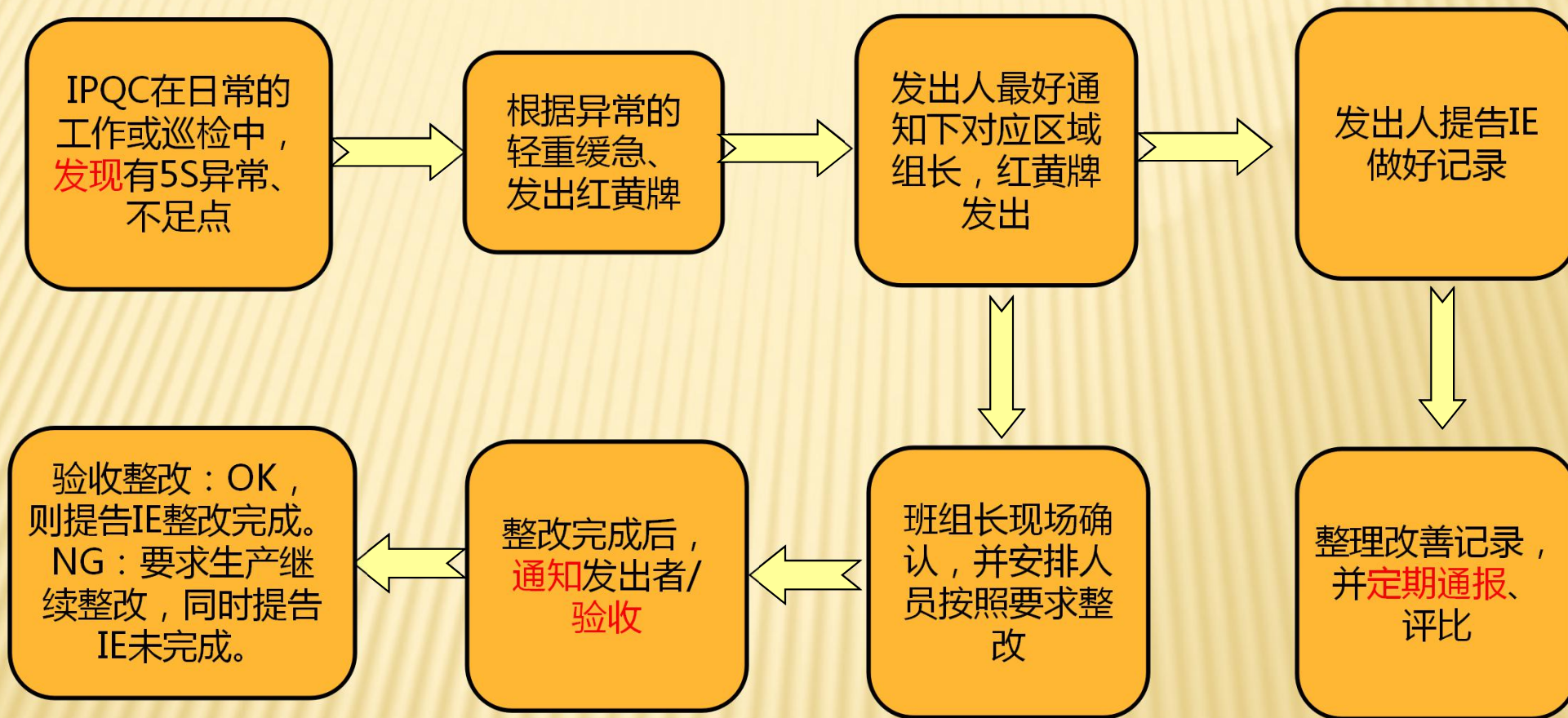
功能：红黄牌挂于工作范围，由指定的负责人落实整改。

管理：发出权限：非直接生产人员（IPQC、工程） 整改要求：指定区域负责人 验收权限：可由发出人验收，也可由发出人指定代理人验收。回收权限：整改OK后,由验收人回收。

记录：没发出一张红/黄牌，均至IE处做好汇总统计。

四、5S红/黄牌管理

3、红黄牌使用流程图



四、5S红/黄牌管理

4、红黄牌汇总记录表

红黄牌挂排记录月度汇总

[illegible]

五、课堂练习

观察以下图片，从中你发现了那些问题？这些问题会导致怎样的严重后果？



六、如何绘制区域线、定位线？

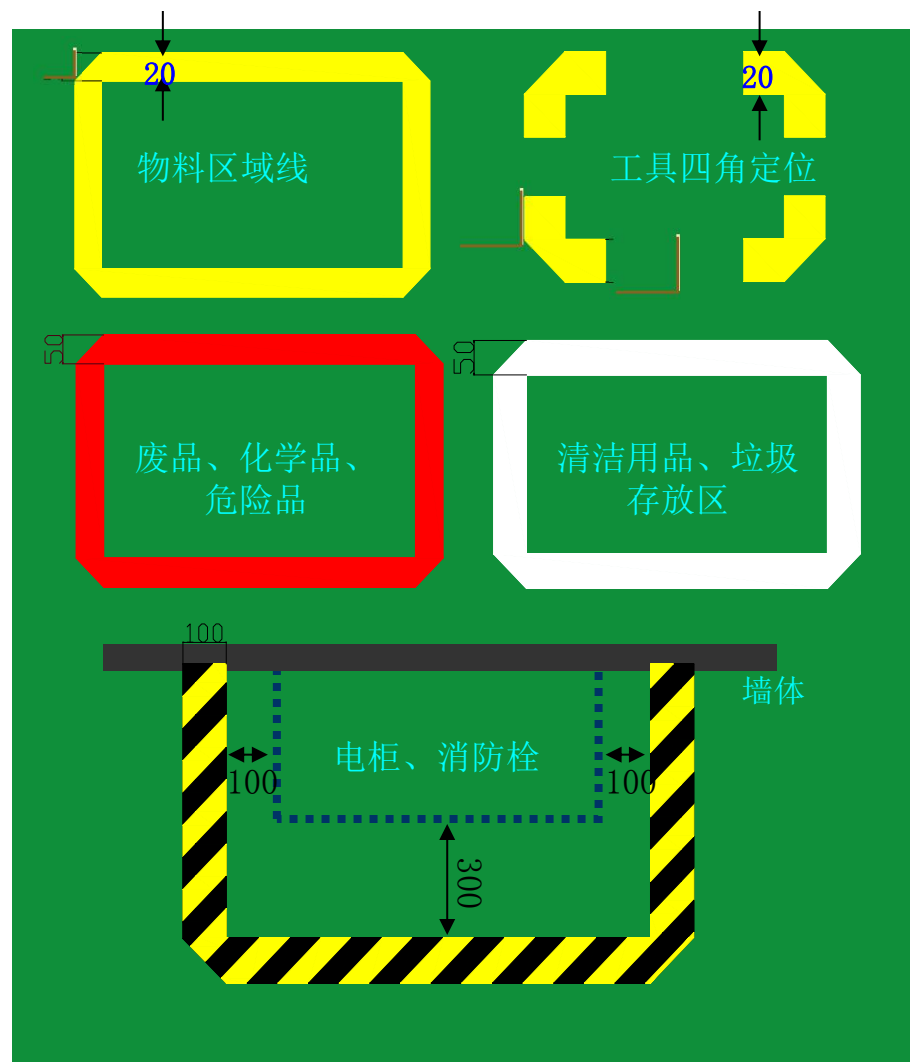
区域线、定位线的绘制

(1) 目的：让所有人员熟悉物品摆放的区域线体颜色、规格，使现场物品类别清晰

(2) 对象：所有物品的摆放

(3) 标准：

- 1、作业区域物品使用黄色区域线，线宽20mm；
- 2、区域内的工具定位采用四角定位，线宽20mm；
- 3、生产中的废品、化学品、危险品的摆放使用红色区域线，线宽50mm；
- 4、卫生用品存放区域线使用白色线，线宽50mm；
- 5、电柜、消防栓等区域线使用斑马线绘制，线宽100mm；
- 6、各区域线的大小以摆放物品大小而定，物品摆放与区域线距离为： $30\text{mm} \leq \text{距离} \leq 50\text{mm}$ 具体如右图所示：





组长必须十分清楚地知道

1.组内每个员工的技能情况，每个员工的技能熟练程度直接关系到你的工序分配，以及你对现场调节的执行力决定着你是否可以有效的控制生产，同时影响着你的生产计划

2. 关键岗位员工的稳定性和责任心决定了你这个团队劳动成果的品质

3. 对新员工的培养,你的步骤是怎样的,对老员工你又应该怎样去照顾,这是赢得信任合作做事的条件

4.请假、离职和突发情况出现时,你下面是否有能够顶替的员工(不影响产量保持平衡),对待这样的情况,你以后如何分析和处理的准备

总之,你的角色是一个**管理者**,你在组里是一个组织生产,管理/协调团队的领导核心.组里的产量、质量及组里人员的稳定性是对组长的最大考验.



给组长的**提议**：



一、做好产前准备

- 1、新产品排线，安排好新款的工序流程及站位，以减少员工的物料搬运及来回走动时间；
- 2、检查作业员、设备、工具、物料、辅料、耗材等是否能满足第二天的生产需求，防止因物料等问题造成生产停顿。

二、培养多面手/全能工

三、车间稳定的人性化及纪律化的管理，赏罚分明，降低人员流动率

四、律人先律己！