

5S&



匠心爱人 自强不息

5S与目视化管理

IE系列课程

目录

-  5S概述
-  5S详细介绍及推行方法
-  目视化管理的基本概念
-  目视化管理与现场改善
-  目视化管理工具

一、5S的起源

20世纪末，标有“MADE IN JAPAN”产品遍布全球，许多经济学家及管理学者不禁要问，日本为何如此受欢迎？原因很多，但更大的原因是他们：

- 不断追求效率
- 不断追求品质
- 不断研究发展

而要达到效率和品质的不断进步目标，就必须进行5S推动。

5S最早起源于日本，指的是在生产现场中对人员、机器、材料、方法等生产要素进行有效管理。

5S是日式企业独特的一种管理办法。

二、推行5S目的:

5S是什么：

- 整理 (SEIRI)
- 整顿 (SEITON)
- 清扫 (SEISO)
- 清洁 (SEIKTSU)
- 教养 (SHITSUKE)
- 安全(SAFETY)----(后加)
- 节约(SAVE)-----(后加)

5S管理——三定概述——定位的作用



推行5S的八大目的:

- 改善和提高企业形象
- 促成效率的提高
- 改善零件在库周转率
- 减少直至消除故障，保障品质
- 保障企业安全生产
- 降低生产成本
- 改善员工精神面貌，使员工活力化
- 缩短作业时间，确保交货

2.1 整理 (SEIRI)

一、定义：

在工作现场分开有用物品和无用物品,及时处理无用物品。

二、对象：

主要清理工作现场所占用的有效“空间”。

三、目的：

- ◆ 腾出宝贵的空间
- ◆ 防止误送、误用
- ◆ 防止变质与积压资金
- ◆ 制造清爽的工作场所



四、推行方法

整理可以说是5S的出发点,也是首要任务.工作现场经过整理之后,可以过滤掉很多不需要的物品而开创很多空间,使后续的4S发挥更好的效果。

1、深切体会,达成共识

- 确认不需要的物品，占用有用的空间；
- 多余的库存会造成许多浪费；
- 不需要的物品规定不得带进厂内。

2、点检出那些是不需要的东西，多余库存；

- 办公桌面上的物品（办公桌、抽屉）；
- 架子上的书籍、文件、档案、图表；
- 公告栏、看板、墙面标语等；

3、不需要物品“红单作战”(大扫除)

- 对工厂内各个角落的不要物品,不管是谁,都可以发掘,并加以整理的方法；
- 认定红单的张贴基准；
- 配合环保部门的“资源回收办法”等

2.2 整顿 (SEITON)

一、定义：

有用物品须分门别类,在定位置放前要考虑到,拿取简单、使用方便、安全保险。

二、对象：

主要减少工作现场所浪费的“时间”。

三、目的：

- ◆ 缩短前置作业时间
- ◆ 压缩库存量
- ◆ 防止误送、误用
- ◆ 塑造目视化管理的工作场所



四、推行方法

主要的改善对象是“时间”,而工作场所最大的时间浪费在于“准备时间”,也就是工作中的“选择”、“寻找”所花费的时间,“寻找”的时间越少越好。为什么会产生“寻找”呢?

1、其原因具体下面四项;

- 无整理:不需要的东西太多了(这是产生寻找的首要原因);
- 无定位:没有规定放置的地方;
- 无标识:没有规定物品放置标识;
- 无归位:没有放回所规定的放置;

2、标识是整顿的最终动作,也是目视化管理的重点;

- 标识可分下列两种:
 - 工作场所的标识;
 - 品类项目的标识;
- 标识之后,可以避免误取、误用、减少工作时的失误。

2.2 整顿 (SEITON)

3、決定放置場所

- 按照使用频率,来确定放置地方,先考虑搬运的灵活性,切忌随意放置(决定放置场所位置);
- 堆放的高度不能过高(不可以高于120mm,不可以高于容器的80%等);
- 在放置上,尽量安排物品的先进先出,要吻合形状、体积大小;
- 同类物品集中放置,尽量利用架子,提高收容率,量避免将物品放置有灰尘,脏污场所;
- 长条物料应横放或束紧安全立放;
- 尽量避免将物品放置有灰尘,脏污场所;
- 危险场所应有覆盖、栏栅等放置;

4、画线定位

- 定位方式
 - 一般
 - 油漆(宽7~10公分)
 - 定位胶带(宽7~10公分)
 - 特殊
 - 磁砖、栏栅
 - 塑胶地板

- 不同物品的置放,可用不同颜色定位,以示区分:

黄色:一般走道线,区域画分线,细部定位线; 红色:不良品区;
白色:工作区域,放置待加工材料或半成品; 蓝色:待回收或暂放区;
绿色:工作区域,放置加工完成工件或成品; 红斑马线:不得放置,不得进入.

2.3 清扫 (SEISO)

一、定义：

随时打扫和清理垃圾、灰尘和污物。

二、对象：

主要是消除工作现场各处所发生的“藏污”

三、目的：

- ◆ 减少公伤
- ◆ 保证品质
- ◆ 塑造高作业率的工作场所



四、推行方法

“藏污”是一切异常与不良的根源,必须透过清扫,才能將藏污根除

1、落实清扫工作;

- 规定例行扫除的时段
- 在清扫中发现不方便的地方要加以改善
- 要清扫到很细微的地方,不能只做表面工作
- 清扫用品用完后要弄干净,而且要定位归位
- 不能使用的清扫工具也要加以清除

2、视化管理的重点;

- 调查脏污的来源,彻底根除
- 废弃物置放区的规划与定位
- 废弃物(不需要物品)的外置参考“整理”部分说明
- 建立清扫基准,共同遵行

2.4 清洁 (SEIKTSU)

一、定义：

经常保持服装整洁、车间干净。

二、对象：

主要透过整洁美化的厂区与环境发现“异常”

三、目的：

- ◆ 提高产品品位
- ◆ 塑造洁净的工作场所
- ◆ 提升公司形象



四、推行方法

整理、整顿、清扫是“动作”,而清洁则是“结果”,也就是在工作现场彻底执行整理、整顿、清扫之后,所呈现的状态便是“清洁”

1、落实前3S工作;

- 彻底执行前3S之各種動作;
- 多利用文宣活动,维持新鲜的活动气氛

2、养成“洁癖”的习惯;

- 没有“洁癖”的习惯,则地上纸屑、机器上污物就会视若无睹,不去清扫擦拭;
- “洁癖”是清洁之母,也是零异常的基楚;
- 3S意识的维持,有助于“洁癖”的养成

3、建立视觉化的管理方式

- 由整顿之定位、画线、标识,彻底塑造一个地、物明朗化的现场,而达到目视化管理的要求;
- 如果一个被定为放置“半成品”的地方,放了“不良品”或者是一个被定为放置“垃圾桶”的地方,而放了“洗手精”都可视为“异常”,而加以处理;

4.设立“责任者”制度,加强执行

5.配合每日清扫做设备清洁点检

2.5 素养(SHITSUKE)

一、定义：

个人的卫生、品德行为、身体及自律性都必须良好,并且遵守规定、规则,养成依照上司的方法做事,对待工作无条件服从。

二、对象：

主要透过持续不断的4S活动,改造人性,提升道德,美化“人质”(人的品质、水准)

三、目的：

- ◆ 养成良好习惯;
- ◆ 塑造守纪律的工作场所。



四、推行方法

1、教养是5S的重心。

教养不但是5S的“最终结果”,而且也企业经营者或各级主管所期盼的“终级目的”

因为企业里的每一位同仁都有良好的习惯,并且都能遵守规定规划,那么,身为经营者或主管一定非常轻松正常,工作命令必能贯彻,现场纪律必定统一,而推动各项管理活动也必定会落实执行、成效。

2、现将“教养”的推动方法介绍如下;

- 落实持续推动前4S活动
- 建立共同遵守的规则或约束
- 将各种规则或约定目视化
- 实施各种教育训练
- 违反规则或约束给予纠正
- 接受指责纠正,立即改正
- 推动各种精神提升活动

三、目视化管理的要点

1、为了达到容易明白，易于遵守的目的，目视管理要符合以下 3 个要点：

- 无论是谁都能判明是好是坏（异常）
- 能迅速判断，精度高
- 判断结果不会因人而异

2、目视管理分为五大类：

- 目视管理的物品管理
- 目视管理的作业管理
- 目视管理的设备管理
- 目视管理的品质管理
- 目视管理的安全管理



3、目视管理就是通过视觉导致人的意识变化的一种管理方法。

在日常生活中,我们是通过“五感” (视觉,嗅觉,听觉,触觉,味觉)来感知事物的.其中,最常用的是“视觉”。

据统计,人的行为的60%是从“视觉”的感知开始的.因此,在企业管理中,强调各种管理状态,管理方法清楚明了,达到“一目了然”,从而容易明白,易于遵守,让员工自主性地完全理解、接受、执行各项工作,这将会给管理带来极大的好处。

3.1 管理的基准与用途

1、目视化管理分为三个基准：

- 初级基准：有表示，能明白现在的状态
- 中级基准：谁都能判断良否
- 高级基准：管理方法（异常报告、异常提示）等

2、目视化管理的用途

2.1 异常及问题的暴露

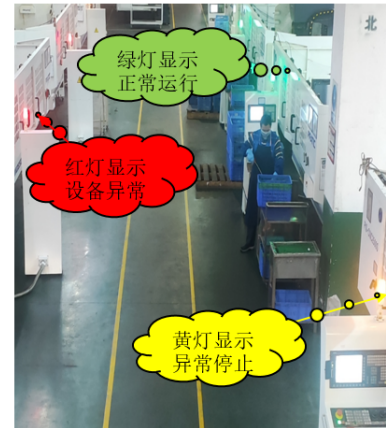
将“正常状态”给予标识，一旦离开状态就意味着异常，问题的发生则可早发现，早做对策。

2.2 让管理和控制众所周知

将应该的管理和控制项目和项目让所有人都知道能合全体员工正确的执行工作。

2.2 管理的效率

“尽量减少管理，尽量自主管理”实施目视化管理即使部门之间并不了解，但通过眼睛观察就能正常地把握现场运行状态，判断工作的正常与异常，这能够实现“自动管理”的目的。



1、目视管理的准备管理

目视管理的准备管理是为了正确地高效的实施清扫，点检、加油等日常保养为工作的目的，为了长期达成设备“0”故障目标,应做到以下：

- 清楚明了地表示出应该进行维护保养的机能部位。
- 标记精准计量仪器类正常范围、异常范围，管理界限。
- 透明化上下工夫，能快速发现异常。
- 设备是否按要求的性能、速度正常运行，设备清楚明白

2、目视管理的品质管理

- 防止因“人的失误”产生，从而减少品质问题的发生。
- 设备异常的“暴露化”。
- 能正确的实施点检。

3、目视管理的安全管理是要将危险的事物，给予以“暴露化”刺激人的视觉，唤醒人们安全意识，防止事故的发生

- 注意有高低，突出之处。
- 设备的紧急停止按钮设置。
- 注意车间，仓库内的交叉之处。
- 危险物的保管，使用严格按照法律规定实施。

3.3 管理物品与看板的要点

1、物品管理有四种基本形式:

- 随身携带
- 较近的架子, 抽屉内
- 伸手可及之处
- 放于储物架, 货加内



整齐摆放

2、物品管理要点

- 明确物品的名称及用途
- 决定物品的放置场所, 容易判断
- 物品的放置方法能保证顺利地进行先进先出
- 决定合理的数量, 尽量只保管必要的最小数量, 且要防止断货



3、看板管理

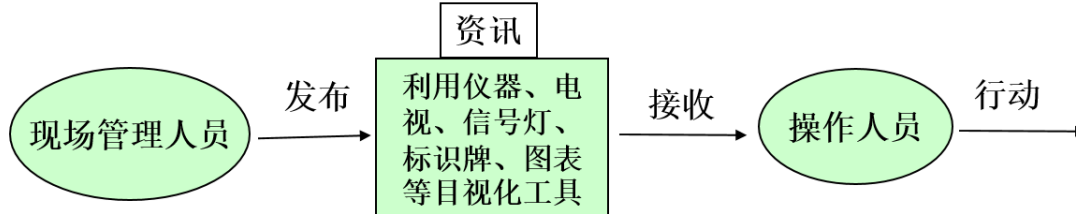
看板管理是希望将管理的项目(信息)通过各类管理板显示出来, 使管理状况所有人周知。

工程名称	QT test
TARGET	1750
ACTUAL	836
DIFFERENCE	914

** 车间管理看板1																		
车间方针	车间工序介绍	车间目标																
		<table border="1"> <tr> <th>项目</th> <th>管理现状</th> <th>目标</th> </tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> </table>		项目	管理现状	目标												
项目	管理现状	目标																
看板结构	看板管理流程	看板计划																

3.4 目视化管理优点

- 1、目视管理形象直观，能快速而且正确的传递信息，有利于提高工作效率：



- 2、目视管理透明度高，便于现场人员相互监督，发挥激励作用

实行目视化管理，对生产作业的各种要求可以做到公开化。干什么、怎样干、干多少、什么时间干、在何处干等问题一目了然，这就有利于人们默契配合、互相监督，使违反劳动纪律的现象不容易隐藏。

- 3、目视管理有利于产生良好的生理和心理效应

设备必须配备各种情况防止发生和仪器仪表的读值、数字线条的粗细等；

- 4、目视管理有利于产生预防作用

- 5、目视管理能提高企业的形象