

<<无障碍推行5S>>

图书基本信息

书名：<<无障碍推行5S>>

13位ISBN编号：9787301132944

10位ISBN编号：7301132948

出版时间：2008-1

出版时间：北京大学出版社

作者：肖智军.苏迎斌

页数：198

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<无障碍推行5S>>

内容概要

《无障碍推行5S》作者十几年来一直扎根于企业一线。

切实帮助企业推行5S活动。

凭借其丰富的制造业实践和培训咨询经验，他发现企业上下存在的理念与行为误区。

无法真正把握5S活动的精髓是主因。

其实·5S活动的目标非常明确，即为员工创造一个干净、整洁、舒适、科学合理的工作场所和空间环境-达到提升员工素养、打造高素质团队的目的。

“破冰行动”、“成立5S推行办”、“打造样板区”、“制订五化标准”等，都是企业扫除障碍。

顺利推行5S的有效手段。

当企业持续做好5S之后，再导入TPM、JIT、ERP、六西格玛等，才能使企业现场管理水平更上一层楼。

万丈高楼平地起。

5S是企业打造卓越现场管理的基石，而《无障碍推行5S》则是企业无障碍推行5S的进阶手册。

21世纪是一个高竞争时代，世界经济一体化使得国际竞争国内化，国内竞争国际化、面对竞争，是中国企业如何尽快提升企业管理水平、积蓄与对手较量的力量忆经成为所有经济管理者必须思考的刻不容缓的课题。

企业家、企业管理者以及广大的企业员工是提升企业竞争力的主体，让我们携起手来，共同努力，打造具有一流管理现场和优秀管理人才的真正意义上的世界工厂。

<<无障碍推行5S>>

作者简介

肖智军，深圳3A企业管理顾问公司总经理。
曾任铁道部第四设计院副室长，利华电器厂（港资）生产部主管，理光（深圳）工业发展有限公司TPM推进室室长、制造部副部长、理光人才育成会会长。
肖智军先生，被业界誉为5S管理国内第一人。
其所著的国内第一本5S专著《5S活动推行实务》畅销全国。
肖先生还著有《6S活动实战》、《精益生产方式：JIT》、《现场管理实务》、《品质管理实务》等书。

肖先生先后在国内外多家企业担任中高级管理职务。
曾在深圳理光任职8年。
担任过6个现场（计划）部门的经理。
直至现场管理中最高主管。
肖先生曾三次赴日本研修生产与现场管理（5S、精益生产、TPM全面改善等），并在实际工作中总结出一套既有理论底蕴又有可操作性的现场管理方法。
肖先生坚持咨询、讲课及管理研究相结合的工作精神，指导的企业遍及全国26个省区。
包括三一重工、TCL国际电工、河南中烟公司、桂林航天电子、中联重科混凝土机械、康佳通讯有限公司等。

<<无障碍推行5S>>

书籍目录

总序序第一章 是员工违反操作规程吗第二章 与优秀企业的差距究竟在哪里第三章 激发员工活力的良方第四章 5S只是一套方法吗第五章 把握5S活动的精髓第六章 推行5S要各司其职第七章 5S活动的助推器第八章 安全管理——重在预防第九章 5S活动与其他管理

<<无障碍推行5S>>

章节摘录

第一章 是员工违反操作规程吗 一、谁愿意和自己过不去 2005年11月13日,中国石油天然气股份有限公司吉林石化分公司双苯厂硝基苯精馏塔发生爆炸,造成8人死亡,60人受伤,直接经济损失6908万元,并引发松花江水污染事件。

国务院调查组认定这是一起特大安全生产责任事故和特别重大水污染责任事件。

爆炸事故的直接原因是,硝基苯精制岗位操作人员违反操作规程:在停止粗硝基苯进料后,未关闭预热器蒸气阀门,导致预热器内物料气化;恢复硝基苯精制单元生产时,再次违反操作规程,先打开了预热器蒸气阀门加热,后启动粗硝基苯进料泵进料,引起进入预热器的物料突沸并发生剧烈振动,使预热器及管线的法兰松动、密封失效,空气吸入系统,由于摩擦、静电等原因,导致硝基苯精馏塔发生爆炸,并引发其他装置、设施连续爆炸。

类似事故层出不穷,在分析原因时,某些管理者很理直气壮地说:“这完全是工人违反操作规程造成的,因为白纸黑字上写着操作规程,上岗前也进行了培训,如果他完全按照操作规程去做就没有问题。”

“真的是这样吗?”

说得没错,作为管理者,你是对新工人进行了培训;你是告诉了他这个工序有危险,如果违反操作规程会引起爆炸;事实上,爆炸也确实是因为工人违反了管理者制订的操作规程而引发的。

但是,从内心深处讲,工人自己愿意违反操作规程吗?

答案是否定的,没有人愿意把自己炸死。

既然工人也不愿意把自己炸死,那为什么会出现这样的事故?

难道仅仅是工人的责任心不强吗?

我们看看图1-1所示,设备上有许多阀门,可是没有任何标志,每个阀门的作用、开关顺序全部靠工人记在脑子里。

正常情况下也许工人能记住,但是工人不是机器人,他是一个有七情六欲的人,而人是会受外界环境影响的,这一点管理者一定要清楚。

比如,结婚5年没有与妻子红过脸,昨天却因为小孩上普通幼儿园还是贵族幼儿园的事情大吵一架;谈了3年的女朋友要分手,3年来的物质与精神的投入现在“鸡飞蛋打”,等等。

这些会对一个人完全没有影响吗?

将心比心,相信大家都明白这个道理。

所以,既然人会出现异常,作为管理者,又怎么能按每个人总是100%“正常”来设计管理呢?

如果我们能像图1-2所示那样,把某些存在重大安全隐患的工序用序号表示清楚,即使工人脑子犯糊涂,数字1、2、3、4他总是认识的,只要按照1、2、3、4的顺序操作。

就不会犯错误。

这就是我一直以来所倡导的“傻瓜现场”,通俗地说,就是即使是傻瓜来工作,也能把事情做对。

退一步说,管理者至少应该把各种阀门标示清楚。

我们应该尽量减轻工人需要记忆的东西,“记”是容易出错的,尤其在人“不正常”的时候。

因此,管理者在批评一线工人违反操作规程前,应该先好好反省自己的管理工作是不是做好了?

自己制定的“操作规程”是否便于工人操作?

二、个人责任心不能保证工作正确 我们常常听到管理者抱怨说“员工责任心太差”、“不负责任”等,似乎只要工作出了错就一定是“×××责任心不够”。

客观地说,责任心确实非常重要,但是,仅仅靠个人的责任心去保证工作的正确性却是不现实的。

在任何一个企业里,不是每个人的责任心都很强。

因人而异。

如果我们在事故发生之后再去处罚某个工人,其意义并不大,因为企业的损失已经造成了,对工人的处罚恐怕只是企业损失的1/100、1/1000、甚至1/10000,万一处罚不当还会造成工人的反感。

因此,管理者要记住,无论是一个工厂、一个部门,还是一个车间、一个工段、一个小组,实际上都

<<无障碍推行5S>>

是一个团队。

身为团队的一员，我们不是一个人在工作，所以责任到人是必须的，但作为管理者，还要学会利用团队的力量来保证工作的正确性。

例如，在图1-3中，工人用白色的壶去接白色桶的油，然后用白色的壶给设备上白色的油嘴加油，工作起来是又快又准。

而且工人在使用时，“对错一目了然”，便于其他人监督。

万一某人思想开小差拿错壶了，其他人很容易发现他的错误，进而纠正。

这也是一个“傻瓜现场”的事例，叫“颜色一一对应”，尤其对训练新人管用。

这种管理方法有四大好处：效率高；不容易出错；工人容易养成按规定做的习惯；便于管理者监督。

管理思想不是越玄越好 通过上面的阐述，我们可以看出，简单、明了的管理方式或方法，便于工人掌握和操作，因而有助于工作又快又准地完成。

所以，现场管理的思想也要便于工人理解和领会，不是越玄越好，也不是越全（什么流行的都要）、越早越好，只有适应本企业、适应现阶段的管理思想才是最好的。

对于制造型企业来说，5S便是一种最基本、最简单、最有效的现场管理方法。

以海尔为代表的部分中国企业，早就认识到现场管理的重要性，他们早已推行了5s管理，随后又引入精益生产、六西格玛的管理方式。

但对于更多的中国企业来说，现场混乱不堪的现象依然随处可见，许多自认为管理好的企业也只是看上去“干净、整洁”，与真正的5s相比仍有很大的差距。

所以，中国的制造型企业还是要下大力气从最基础的5S开始，否则不是“好高骛远”就是“欲速则不达”。

四、卓越现场五化标准 因为从事咨询行业的关系，笔者发现许多国内企业的现场考核就是抓卫生、抓摆放整齐，以为这便是5S，便是现场管理了。

事实上并非如此。

有一次笔者去某地被树为“现场管理标杆”的一家企业，参观后笔者的评价是“纪律严明、干净卫生”，仅此而已。

5S管理的精髓到底是什么，如何才能成就一流的现场管理？

为什么说“只抓卫生、摆放整齐”是难以维持甚至是徒劳的？

如何才能真正做好5S？

理清这些问题对于企业明确现场管理的提升方向是十分重要的。

笔者根据多年的工厂管理及咨询经验，总结出了一流现场管理的“五化”标准，用“规范化、动态化、活性化、人性化、学习化”来指导5S活动，逐步实现一流的现场管理。

1.规范化 现场管理必须强调规范化，日常工作也必须按照标准、制度去执行。

随着ISO9001体系等的推行，大部分企业都编制了或多或少的标准、流程等。

但是，如果我们仔细去分析这些标准或流程的细节的话，便会发现这样的现象：例如，某企业规定“垃圾桶不能太满，否则扣分”；某企业制订的洗手流程，即“清水—洗手液—清水—烘干”。

这些标准或流程看似合理，但实际结果却是不同的人按照同一标准或流程去做却得到不同的结果，而这样的结果则意味着标准或流程成为摆设。

前者是因为没有说明什么情况才叫“太满”；至于后者，我们只要对比一下麦当劳的洗手规定：“1.每小时用杀菌洗手液洗手；2.洗至手腕以上，至少20秒。”

孰优孰劣，一看便知。

由此，笔者想到某些企业曾提出现场不要画线、不要标志，其理由是“我们要提高员工素养，做到线与标志都在自己心中”。

这种愿望固然是好的，但是我们看看无论是国民素质偏低的发展中国家，还是国民素质比较高的发达国家，有哪个国家的交通道路上的人行通道不画线的？

这说明，不管人的素养有多高，都需要有明确的标准和规范来引导，否则不同的人在执行时便会得到五花八门的结果。

<<无障碍推行5S>>

因此，现场规范化的重点就是细节管理。

现场画线、现场标示就是通过细节管理明确现场正在进行的工作的对错，使员工在自我约束的同时又便于管理者监督。

此外，把操作规程等用图或照片的形式展示出来，其效果要比单纯的文字说明好很多倍。

2.动态化 凡是到过丰田、三星、通用等优秀企业的人，只要站在生产车间的管理看板前，就能看出最近几年某车间甚至某班组所负责KPI指标[关键绩效指标主要包括：效率(P)、质量(Q)、成本(C)、交期(D)、安全(S)、士气(M)]的变化趋势，例如直行率、人均产量、库存周转天数、漏装率、账物不符率、设备保全费率等，进而还能了解相关管理者的管理是否有成效。

“没有功劳也有苦劳”的管理者在优秀企业是没有“市场”的。

许多优秀企业提出：按计划完成生产是理所当然的。

作为管理者，你既然拿了这份工资，就应该按时完成生产，判断你是否优秀的标准，是看你所负责的PQCDSM指标是否比竞争对手更快更好地向前发展，看不到PQCDSM指标变好，就只能说明你不是一名优秀的管理者。

因此，明确各级管理者所负责的PQCDSM指标，把某些重要指标反映在管理看板上（见图1—4），跟踪指标的变化趋势，对于持续提升管理者的管理水平来说十分重要。

3.活性化 某媒体近年的一项调查显示，中国48%的一线作业人员产生了职业倦怠，随着职位的上升，这种职业倦怠的比例呈现出下降的趋势。

由此，我们可以得出，个人积极性的发挥与其工作成就感有很大的关系，没有成就感则很容易产生职业倦怠；拥有决策权会减少职业倦怠，这也是中高层管理者职业倦怠比例相对较低的原因。

但是，生产型企业的一线作业人员占了大多数，减少他们的职业倦怠比例对企业做好现场管理来说十分重要。

由于无法在行政事务上提供更多的决策机会给一线作业人员，企业只有通过日常改善，让他们参与“小改小革”的决策。

企业将员工总结出的改善成果，张贴在其工位上方（或附近）的显著位置，当领导视察或客人参观时，一句赞扬的话估计可以让他热情高涨地工作一周。

此外，企业定期召集各部门主要人员、生产骨干观摩和学习各个现场最新的优秀改善事例，即所谓的“改善之旅”，对激发各级员工的活力十分有效。

总之，让员工的改善成果受到重视，是减少职业倦怠及激发员工活力的重要手段。

4.人性化 人性化与工资福利高低没有必然的联系。

相比许多发达国家而言，国内企业员工的工资水平虽然十分低，但企业仍然需要追求人性化管理。

在提升现场管理水平方面，笔者认为企业应该从以下两个方面体现“以人为本”：首先，在不增加企业太多投入的情况下，寻找让一线作业人员更加准确、快捷、轻松地完成工作的方式、方法。

记得有一次，笔者在某工厂看见一名工人站在仪表台跟前，眼睛盯着面前的几十个仪表一动不动。

笔者上前询问，该工人说，这是他的工作——及时发现这些仪表读数是否正常。

于是，笔者对管理干部说：“你根本不能相信这位工人能够看好仪表。

当然，这并不是工人的能力问题。

你看，每个仪表上有正常状态的上下限两个数值，几十个仪表就有数十甚至上百个数值，要工人记住这么多数值本身就很难；加上仪表指针并不是经常出现问题，类似‘已经十天没有问题了，今天也不会有什么问题的想法会让工人产生思维的惰性，导致工人对‘偶发的问题’视而不见。

虽然工厂实行了岗前培训和考试，但这并不足以让工人有效地进行工作。

我们必须通过目视管理，即把各种仪表的正常范围标为绿色，其他标为黄色或红色，或者是把仪表的最大最小值标示出来，通过一些措施来减少工人需要记忆的内容，使工人能够更快更准确地判断仪表状态是否正常。

这样，在减轻工人记忆压力、工作紧张度的同时，又能让他轻轻松松地把工作做好，一举两得。

” 其次，创造温馨的现场。

有一次笔者去一家国内企业讲课，课前观摩该企业现场，到第一个班组休息区看到的情景是：一

<<无障碍推行5S>>

圈真皮沙发、不锈钢茶几、金属报架、高档电视柜，墙上大型喷绘板上大部分地方都被宣传口号等占据。

只留下很小的地方给班组挂资料。

当时给笔者留下的第一感觉就是这个企业有钱。

等到了第二个班组休息区，笔者看到的还是同样的物品、同样的布置，询问的结果是“我们正在进行班组标准化建设”。

听到此话，笔者觉得已经没有必要再看下去了。

这是因为，千篇一律的布局不值得多看，而墙上不变的东西也只是个形式罢了，根本不指望员工能够经常关注。

相反，一些优秀的企业能鼓励各班组、工段充分利用本企业废弃的材料、物品，发挥各组成员的想象力，自己动手创造温馨的休息、学习场所。

5.学习化 当今企业的竞争，已不再是产品的竞争，也不再只是人才的竞争了。

唯一持久的竞争优势，是具备比竞争对手更强的学习能力。

虽然学习力的提升比较困难，但国内一些企业，比如莱钢集团等已经先行一步，通过“自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习、系统思考”五项修炼创建学习型班组的管理提升活动，给企业各级人员带来观念及行为上的巨大变化。

善于学习、及时总结、不断提高，无疑是企业持续改进与提高现场管理水平的原动力。

意识决定行为，没有正确的理念，5S及其他现场管理活动就收不到良好的效果。

摒弃重点考核卫生状况及摆放整齐与否的“现场管理标准”，通过“规范化、动态化、活性化、人性化、学习化”的学习，了解和掌握5S等现场管理活动的精髓，朝正确的现场管理方向前进，是国内许多企业现在应该着手的大事。

否则，再做十年的卫生与摆放整齐的检查，仍然无法成为优秀的现场管理企业。

第二章 与优秀企业的差距空间在哪里 一、现场管理效果不佳的症结 笔者在全国各地讲课

课时，曾有人问道：“肖老师，中国企业尤其是老牌国企，数十年来也进行了多种管理提升活动，如TQC（全面质量管理）、定置管理、精神文明生产、ISO9000、ISO18000、行业标准贯标、六西格玛等，国外许多先进的思想、体系我们也都在学习。

可直到今天，仍然有许多大中型国企的现场混乱不堪，许多规章制度如同虚设，员工有规定不按规定做的现象非常普遍，到底是什么原因呢？”

根据笔者的反思，中国的制造型企业之所以在现场管理方面出现问题，主要是由于在定位和方法上出现了偏差： 第一，定位。

许多中国企业的管理人员总认为现场管理就是做到整齐摆放、干净就好，“脏、乱、差”只是卫生问题，对工作的影响不会太大。

例如，一些企业在接到上级管理者的通知——明天将有重要领导或客人来参观，于是各部门突击两个小时，将现场迅速变得十分干净、整洁。

第二天，领导和客人参观后，纷纷夸奖现场管理得很好（其实这些人基本上都是外行，可能根本就不懂什么是现场管理）。

这样的结果，就会导致企业上下都认为“我们就是生产比较忙，平时没有时间维护现场的状态；脏乱只是卫生问题，不会严重影响工作，与生产是两回事；工作不忙时，我们也可以做得干净、整齐，让领导和客人满意”，而日本的企业则认为“现场管理是企业生产正常运转的基础，5S活动都做不好的企业不可能有好的现场管理”。

良好的现场管理，正是日本制造业能够领先于其他国家的法宝之一。

定位的不同，直接导致了中国企业对持续地维持良好的现场管理状态没有充分的重视。

<<无障碍推行5S>>

编辑推荐

汇聚8年推行5S的清华，扫除理念与行为阻碍，打造卓越现场管理。

《3A企管书系》分为思想篇、方案篇、工具篇。

《无障碍推行5S》作者均有八年以上制造业管理的经验。

经历过世界500强企业实战管理的磨练。

拥有先进的管理理念和专业技能，了解国内制造业的现状和需求。

积累了丰富的制造业咨询和培训案例。

《无障碍推行5S》系立足中国发展现状，结合国外管理实践精华，专为中国制造业量身定做。

能有效帮助企业提升管理水平、打造国际竞争力。

思想篇 《改善力：让“中国制造”脱胎换骨的思想与实践》 《经营力：战略转化为绩效的方法与实践》
方案篇 《超越丰田生产方式：中国版精益制造》 《工厂全面改善：中国版TPH》
工具篇 《挑战管理极限：TPM做强装置型制造》 《无障碍推行5S》 《制造业效率提升技法：工厂IE应用手册》
《工厂全面可视化管理》 《卓越车间主管工作要领》
《卓越中基层干部领导力》 《卓越班组TPH》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>