**5S与目视管理推行实战**

|  |
| --- |
| 时间地点：2024年3月12-13日 杭州 2024年5月14-15日（周二三）宁波 9月10-11日（周二三）宁波培训讲师：陈少卿课程费用：4000-4800元/人（含授课费、证书费、资料费、午餐费、茶点费、会务费、税费）招生对象：5S项目负责人，5S推行团队成员，企业改善团队，办公、生产、设备、物流、仓储、质量等相关部门的经理、主管。友情提示：此课程可以邀请我们的培训师到企业开展内训服务，欢迎来电咨询课程地址：<http://www.sdlzzx.com/opencourse/k00060.htm> |

课程背景：

5S管理的内化是企业管理改善中最难以推行的项目，几乎没有之一。其原因有三：1.项目成果的难以界定；2.项目周期无终点；3.需要全员参与落实。如果需要再加一点，那就是公司对该工具的轻视，比如认为：依靠班组长或者依靠形式主义的检查就能做好5S，而这样的做法在前三个原因面前显然不堪一击，5S管理是非常需要系统性支持的。

所谓难以推行，坚持一直是5S其核心痛点。在从事5S项目推行咨询辅导近20年后，对比没有坚持下来和坚持下来的企业，陈老师总结经验和教训认为失败者的原因主要在于4点：1.实施目的错误；2.管理标准不够细化和明确；3.管理者没有以身作则；4.缺乏全员参与。而这4点问题的背后，都或多或少存在着对5S管理理解的不足和谬误。

因此，这是一次重新认识5S管理的机会。有别于亮眼的图片呈现（5S管理的初衷并不是为了好看），本课程的目标在于深入5S管理背后，关注其管理框架的成功搭建。在培训过程中，按照由意识到机制再到工具的顺序逐层深入。在帮助学员形成正确认识的同时，关注管理标准的建设和针对不同场景的5S工具运用，从而让学员能够对5S推行过程中的问题有新的认知和理解，促进其内部5S项目推进的成功。

课程收益：

 理解5S项目推行的困难所在，并探讨对策

 厘清5S管理的认知误区，明确5S管理目标

 掌握不同企业、不同现场的5S实施要点、方法与工具

 熟悉企业推行5S的策略重点和关键步骤

授课形式：

知识讲解、案例分析讨论、角色演练、小组讨论、互动交流、游戏感悟、头脑风暴、强调学员参与。

课程大纲：

1 破冰

1.1 开场破冰

 开场案例：这是5S管理吗？

1.1.1 这样的5S你能做到吗？

1.1.2 这样的5S你愿意做到吗？

1.2 课程总体结构的介绍

1.3 学员相互认识并提出学习疑问

2 5S的起源、发展与认知误区

2.1 最熟悉的陌生人：我们真了解吗？

2.1.1 5S管理的起源

2.1.2 日版、港版、欧美版不同的5S

2.1.3 各个“S”的定义误区

2.2 推行5S的目的与意义

2.2.1 目的错误，方向便错误，推行自然失败

2.2.2 推行5S的目的是什么？

 小游戏：5S的目的和内在逻辑

2.2.3 5S管理的内在逻辑：SDCA

2.2.4 5S推行的基础——实效！

 案例分享：5S推行的意义

2.2.5 关于6S、7S、8S……可5S真做好了吗？

3 5S管理推行工具与方法

3.1 1S整理的推行

 案例促动：现场哪些物品是需要的

3.1.1 整理的实施的两大关键点

3.1.2 红单运动的现场实践

3.1.3 红单运动的推行要点

 案例分享：红单运动的后续故事

 案例分享：红单运动也有鞭长莫及的时候

3.1.4 现场透明化管理的问题

3.1.5 仓储管理系统中的呆滞物品

 案例分享：呆滞物料的分析与处理

3.1.6 办公系统的NEED与WANT

 案例分享：《办公系统物品规范》

3.2 2S整顿的推行

3.2.1 整顿的实施的两大关键点

3.2.2 定置管理的6大标准

3.2.3 定置需要充分考虑个人因素

 案例促动：定置讨论活动的必要性

3.2.4 三定原则

 案例分享：这也是定置

3.2.5 从标准作业角度理解整顿

 案例分享：办公现场的定置管理

 案例分享：实验室如何定置管理

 案例分享：真的5S和假的5S

3.2.6 标识的五个层面

3.2.7 标识的四个要素

 案例分享：为什么定置难以保持？

3.3 3S清扫的推行

3.3.1 清扫的实施的两大关键点

 案例分享：不只是打扫卫生，清扫也是点检

 案例促动：没有清扫，员工不可能爱设备

3.3.2 流程型生产现场的清扫难点与突破

3.3.3 仓储现场的清扫实施

3.3.4 发生源困难部位的分析与对策

 案例分享：发生源困难部位对策分析改善

 案例分享：初期清扫大幅度降低设备故障率

3.4 4S清洁的推行

3.4.1 清洁的实施的两大关键点

3.4.2 如何做好5S的标准化？

3.4.3 四大程序文件

3.4.4 五大初始资料

3.4.5 目视管理的定义

 小组练习：目视管理方法的运用

3.4.6 目视管理等级划分及其现场运用

3.4.7 办公现场的目视化管理

 案例分享：目视管理板的运用

3.5 5S素养的推行

3.5.1 素养的实施的两大关键点

3.5.2 全员参与&以身作则

 案例讨论：以身作则了吗？

3.5.3 检查制度的三个层次

 案例分享：擦桌子的破局机会

3.5.4 检查结果如何促进现场改善

 工具分享：下班5分钟点检与5S管理板的运用

3.5.5 没有参与，难以执行：全员参与的必要性

3.5.6 促进员工参与的方法与工具

 案例分享：众人拾柴火焰高

3.5.7 让5S真正产生价值

 案例分享：某公司通过5S管理发现了研发和采购的改善机会

4 课程总结

Q&A

培训讲师：陈少卿老师

 近20年管理顾问职业经历

 某企管高级顾问

 知名外企生产管理工作经历

 制造业上市企业精益变革管理与运营管理从业经历

 50+ 咨询项目服务经验。主导改善项目涉及：5S与目视化管理、TPS（精益）推进、工厂布局规划、物流中心布局与管理优化

 由咨询进入培训，善于在风趣的培训过程中融入企业实景案例，通过案例讨论、课题练习、教学游戏、影像视频等教学手法，打破学员旧有观念，促进其深度思考，进而催化解决方案的产生。

 课程特点：有干货、有实操、有亮点、有深度

个人专长：

课程专长

 卓越主管能力训练

 金牌班组长全技能提升

 高竞争力的配送中心（仓储）管理

 5S与目视管理推行实务

 现场精细化管理改善

 制造业七大浪费改善

 精益价值流分析与改善（VSM）

 精益系列定制课程：SMED、POKAYOKE……

项目专长

 5S与目视管理

 生产绩效提升

 精益生产改善

 仓储管理改善

 工厂精益布局规划

 配送中心布局规划

部分服务客户：

大陆汽车电子、大众联合汽车、重庆海德世、水星海事、阿尔诺维根斯、布勒机械、上海电气、上航发动机、三星电子、大宇爱思恩梯、航天机电、飞派仕柔性包装、通用电气、霍尼韦尔、日立（中国）、精工电子、正泰新能源、通威太阳能、常州庞巴迪、八千代工业、通力电梯、中船重工、徐工集团、玉柴重工、达门船用设备、洛阳机车、合肥延锋、中材玻纤院、YKK拉链、南昌地铁、伟尔矿业、纳恩博科技、株洲中车、新宁物流、宝尊电商、上海庄臣、联亚制衣、特步集团、杭州雅马哈、膳魔师、济丰包装、中国铝业、卫岗乳业、诺瑞肯（中国）、宾科精密、扬州高露洁、克劳斯玛菲、北控水务、港华清源华衍、克鲁勃润滑油、欧文斯科宁、威卡仪表、南京圣韩玻璃、青岛圣戈班、广汉圣戈班、金杯电工、威高医疗、君实生物、加奇生物、万华化学、乐斯福、金丝猴奶糖、茅台酒业…………

成功项目个案：

案例一：上海某外企5S改善项目（2008/12 -- 2009/05）

工作担当：项目经理/咨询顾问

项目背景：

上海某外企响应总部要求开始筹划5S项目推进。通过沟通，高层希望并认可我们能够通过5S项目，从“形式化”到“行事化”提升员工行为的转变过程；希望在项目过程中通过团队与团队的竞争形成现场新标准和基础管理上的共同语言，促进认知水平的提高，改善现场流程与环境。希望项目能为公司推行LEAN的远景规划奠定基础，从而推动LEAN工厂的建设。

项目成就：

 项目完全按期完成，项目组成员获得升职和海外培训机会；

 项目质量获得客户方认可；

 与项目组成员建立了良好的交流合作关系，多次带领客户前往参观，该公司已经在5S基础上顺利推进精益生产。

案例二： 某民企500强集团子公司精益改善与工厂布局项目（2011/03-- 2013/04）

工作担当：精益办主任

项目背景：

公司通过几年的精益生产改善，至2010年底，已经基本过渡到生产线作业，但并未真正实现产品流动，同时，因为设备维护、工艺粗放、原材料不良等一系列问题，品质问题异常突出。2011年年初，结合新工厂布局规划工作，开展了以“工序内打造品质”、“工序流畅化”为核心的精益改善与工厂布局设计项目。

项目成就：

 完成样板线改造并推广，实现生产单件流及少人化改善，生产效率提高70%以上，不良率改善80%以上；

 整体物流距离削减85%以上，实现新工厂布局规划设计，优化物料搬运路线，实现小批量配送，内部物流格局的根本性变化。

 启动库存管理优化项目，建立基于数据分析的销售预测与库存管控分析模型，并开展库存管理改善。

案例三：某配件后市场服务公司管理系统优化（2013/04 -- 至今）

工作担当：副总经理

项目背景：

公司深受订单波峰波谷的困扰，长期以来生产效率低下，订单处理周期过长，准时发货要求得不到满足。为了改善客户服务水平，提高公司效益和员工收益，开展全面的管理系统优化工作。

项目成就：

 开展生产与物流绩效改善，提高交付能力，订单处理周期由一周以上改善至3.77天；

 生产部门效率分别提升119%和51%，物流部门效率提升74%；准时交付率达95%以上；

 进行仓储管理优化，提升仓储利用率和改善库存管理水平，规划设计物流配送中心，优化内部运作流程，库存周转率由8次改善至10次以上。

部分服务客户（排名不分先后）

大陆汽车电子、大众联合汽车、重庆海德世、德尔福苏州、水星海事、东风商用车、东风本田、北京奔驰、布勒机械、上海考泰斯、泰科电子、三星电子、大宇爱思恩梯、航天机电、福士汽车零部件、通用电气检测、霍尼韦尔、日立化成、罗克韦尔、西门子电器、正泰新能源、杜邦农化、荷贝克电源、通力电梯、中船重工、莱尼电气、上海飞机、成都飞机、西飞国际航空、沈飞商用飞机、YKK(吉田)拉链、中车时代电气、南京地铁、四方庞巴迪、纳恩博科技、柯达电子、新宁物流、宝尊电商、上海庄臣、联亚制衣、特步（中国）、杭州雅马哈、苏州雅马哈、膳魔师、丰田工业、昆山铝业、卫岗乳业、诺瑞肯（中国）、宾科精密、扬州高露洁、威卡仪表、傲卓凯恩纸业、港华清源华衍、欧文斯科宁、南京圣韩玻璃、青岛圣戈班、广汉圣戈班、威高医疗、茅台酒业……