

# 现场7S管理向后推进思路

科理咨询 黄伟13265635066

7S如何推进？



# 一、拉清单



## 二、理台账

# 1、清单项目分类、分析，制作改善计划

## \_\_\_\_\_\_样板区清单进度管理表

NO	清单目录	4月17日		4月18日		4月19日		.....		责任人	期限	备注
		上午	下午	上午	下午	上午	下午	上午	下午			
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												

参考案例

备注：公司、老师及实施部门三方沟通研讨，明确问题、分类改善计划；确定改善方向和改善重点及改善优先级！

### 三、立标准

# 目录:

第一章 线条颜色的标准

第二章 空间地名的标准

第三章 道路通道的标准

第四章 目视化标识的标准

第五章 生产区域的标准

第六章 工位器具的标准

第七章 安全警示的标准

第八章 管理看板的标准

第九章 目视化写真的标准

标准案例

# 线条颜色的标准

## 常用线条颜色宽度规格

适用项目	基准规格 (mm)	基准颜色	备注
车间通道边线	120、150	黄色	
可移动物（移动架台、工具车等）定置线	50		
清扫工具类定置线	50		
小物品桌面定位线（测试室仪表等）	25		
闲置物	50		
待决定品	50		
垃圾桶	50		
不合格品区域线	50		
废品	50		
灭火器	50		
消防栓	50		
警告警示	50	斑马线	
突出物	50		
坑道周围	50		
危险区域	50		



## 四、做改善

# 现场7S改善

## 1. 现场目视化管理

改善前



改善后



现场目视化管理，正在进行中，目前是实施的重点内容之一

# 现场7S改善

## 1. 现场目视化管理

三天前



三天后



现场目视化管理，正在进行中，目前是实施的重点内容之一

# 现场7S改善

## 1. 现场7S改善

改善前



改善后



部分现场改善案例分享，通过改善，这些点正在现场扎根发芽。

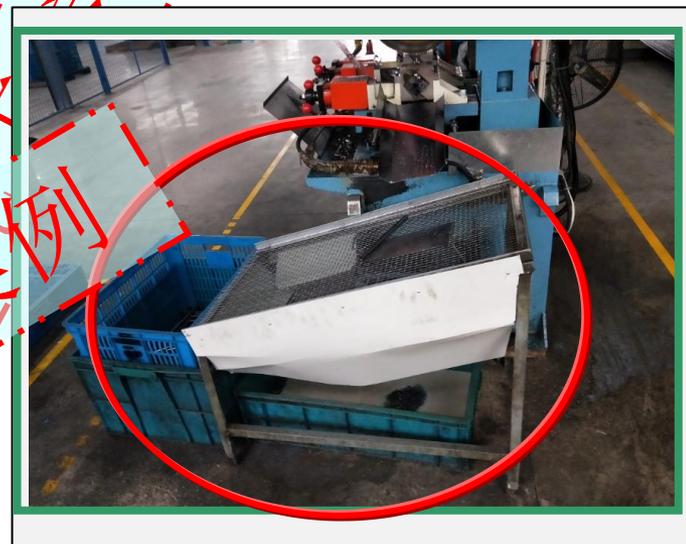
# 现场7S改善

## 1. 现场7S改善

改善前



改善后



部分现场改善案例分享，通过改善，这些点正在现场扎根发芽。



# 专项改善(如跑冒滴漏改善)

## 跑冒滴漏改善计划

漏油问题点改善计划					
日期	10月份		11月份		
日期	10/24-10/29	10/31-11/5	11/7-11/13	11/14-11/20	11/21-11/29
电铸车间	1. 2#数控机头进给油漏	2. 2#数控机头进给油漏	1. 1#行车: 1. 导轨油进给漏油; 2. 夹件进给油漏油	1. 2#行车进给油漏油	1. 2#行车进给油漏油
打样车间		4. 1#普通车床进给油漏	3. 1#普通车床进给油漏		
		5. 1#打样机马达处漏油			
		6. 4#打样机马达处漏油			
机加工车间					1. 1#、2#、3#普通车床进给油漏油
					2. 2#数控车床进给油漏油
					3. 6#普通车床工作台进给油漏油
					4. 4#数控车床进给油漏油
					5. 2#数控车床进给油漏油

请制定具体改善计划

李洪雷 周知

## 跑冒滴漏改善(每周确认)

时间	部门	设备问题点	改善前照片	要因分析/责任人	改善后照片	改善对策/责任人	效果确认/车间
11/6-11/12	机加工	2#数控车床进给油漏		1. 密封为密封圈损坏, 需更换密封圈; 2. 该设备在保修期内, 请厂家维修。		请厂家派人, 已多次发件催促, 现答应尽快安排人员, 一半江雷	未完成
		5#普通车床进给油漏		1. 现场检查进给油漏与进给油密封处有缝隙, 一方西清/曹光		加装密封毛毡垫, 一方曹光	完成
	电铸	1#普通车床进给油漏		1. 门缝过大, 设计上存在缺陷, 一方西清/李江雷		改造门结构, 加装防水板, 一半江雷/方西清	未完成(计划11月10日完成)
	电铸	1#普通车床进给油漏		1. 丝杆不锈钢盖断与轴进回油渗水, 一方西清/曹守卫		两端处增加密封垫, 一方西清/曹守卫	完成

参考案例

## 跑冒滴漏点改善现场跟进

跑冒滴漏改善效果跟踪表

NO.	设备名	问题点现象	改善日期	改善效率	再发时间	再发现象	再发原因	再发对策	备注
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									

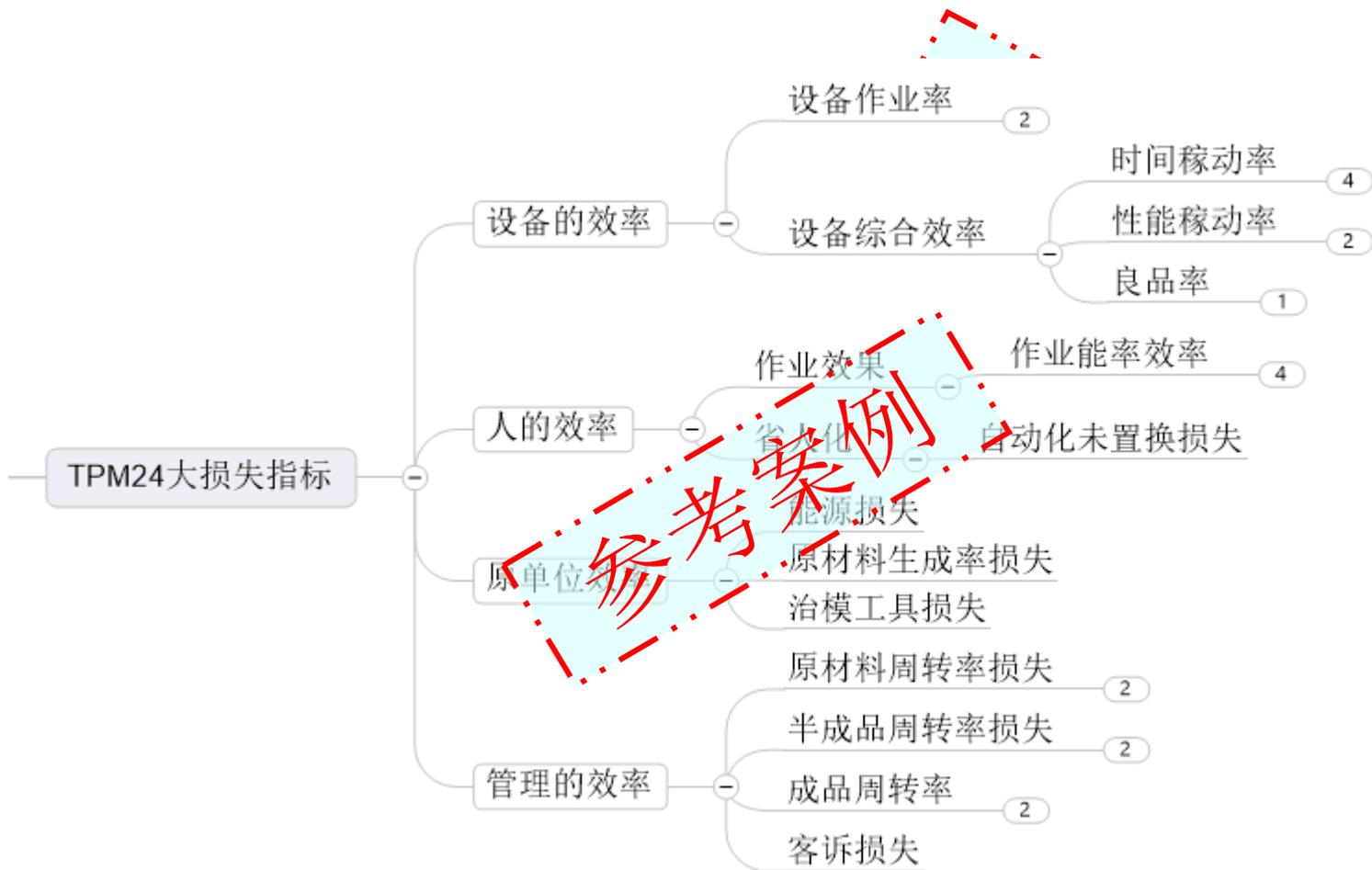
向江要求: 对已改善的跑冒滴漏点改善效果进行跟踪, 各车间每周统计发现的跑冒滴漏点和现象分析再发原因。

## 5. 难以治理的跑冒滴漏评估报告

难以治理的跑冒滴漏评估报告

部门	设备
问题点描述:	
困难点及成本分析:	
改善前改善意见:	
改善后改善意见:	
改善前意见:	
改善后意见:	

# 生产损失消除改善



# ◆ 干部QC主题活动

及时、准确、高效

## 降低孔粗不良率

华丰公司干部主题活动改善孔粗项目组

发表者：唐福洲  
活动期间：2012.04~07

YOUR LOGO

及时、准确、高效

## 课题选定

### 聘书

部门：生产部  
队长：唐福洲  
队员：董宝平、高能俊、罗剑、刘杰、邓辉林、曾正泉

兹任命各位为「降低孔粗不良率」课题的战斗队。希望各位在唐福洲领导下，齐心协力，达成目标，为提升公司品质和技术能力而努力！

深圳市华丰电器器件制造有限公司  
总经理：  
2012年04月10日

及时、准确、高效

## 活动计划

### 主题活动开展计划表

步骤	项目	15周	16周	17周	18周	19周	20周	21周	22周	23周	24周	25周	26周	27周
1	主题选定	→												
2	现象把握		→	→										
3	原因分析				→	→	→	→						
4	制定目标						→	→	→					
5	制定对策								→	→	→			
6	实施对策										→	→	→	
7	效果分析												→	→
8	标准化及今后计划													→

备注：红色箭头表示原定计划目标，蓝色箭头表示实际目标进度

及时、准确、高效

## 现象把握

### 孔粗不良三现分析6

四月份孔粗不良批次为151批，平均每天5.2批次；不良批次区分情况如下：

类别	批次	占总数比例	详细数据记录附件
25.4um < 孔粗 ≤ 35um	101	66.89%	4月份物理室孔粗统计表
35um < 孔粗 ≤ 40um	37	24.5%	
孔粗 > 40um	13	8.61%	
合计	151	100%	

25.4um < 孔粗 ≤ 35um的不良率占66.89%，为问题最集中区域

91.39%

100%

批次  
累计比例

# ◆ 干部QC主题活动

及时、准确、高效

## 现象把握

### 孔粗不良三现分析7

日期	序号	现象描述	不良图片	可能原因推测	原因验证
4月24	1	02A08305TE0 孔粗为38.3um超过标准25.4um		1、最小钻咀0.5mm, 孔与孔之间的间距为0.35mm, 吸尘材料不好, 在回蚀后孔粗 2、钻咀钝显不穿	1、此板在钻孔完成后有塞孔现象, 最小材料不好 2、使用为研磨4次的钻咀, 孔数设为1600孔, 设置偏多
	2	04N00501VA0 孔粗为38.4um超过标准25.4um		1、最小钻咀0.4mm, 孔与孔之间的间距为0.35mm, 吸尘材料不好, 在回蚀后孔粗 2、钻咀钝孔参数设置不当	1、此板在钻孔完成后有塞孔现象, 最小材料不好 2、钻孔参数过快
	3	08E00300WA0 孔粗为36.7um超过标准25.4um		1、最小钻咀0.5mm, 孔与孔之间的间距为0.35mm, 吸尘材料不好, 在回蚀后孔粗 2、钻咀钝孔参数设置不当	1、此板在钻孔完成后有塞孔现象, 最小材料不好 2、钻孔参数过快
	4	04A04801ZA0 孔粗为37.4um超过标准25.4um		1、最小钻咀0.35mm, 孔与孔之间的间距为0.35mm, 吸尘材料不好, 在回蚀后孔粗 2、钻咀钝孔参数设置不当	1、此板在钻孔完成后有塞孔现象, 最小材料不好 2、钻孔参数过快

及时、准确、高效

## 原因分析

### 孔粗不良要因查找

孔粗不良率的主要原因: 1. 作业不规范; 2. 钻机的RUN-OUT偏摆大; 3. 工艺制定参数待优化。

及时、准确、高效

## 原因分析

### 设备、参数

现况	1次原因	2次原因
设备、参数	钻机RUN-OUT值偏摆大	钻机每个主轴的RUN-OUT未定期检测
	中央吸尘器的压力有影响	中央吸尘的压力达不到要求
	工艺参数制定不合适	工艺钻孔参数指导书根据不同的板件/孔径制定

利用PFMEA方法对细部原因进行风险性评价

及时、准确、高效

## 目标设定

Y: 孔粗不良率	Baseline (2012.3~6)	Goal (2012.07)	预想效果
	11.76%	9.4% (暂定目标)	20.09% 预计改善度

# ◆ 干部QC主题活动

及时、准确、高效

## 对策树立

NO	问题点	对策	担当	改善纳期	备注
1	钻咀质量问题	借助外部力量联系钻咀厂商共同协助排查造成孔粗的问题原因	刘杰	5月10日	支援：韦敦
2	板材质量问题	借助外部力量联系板材供应商共同协助排查造成孔粗的问题原因	刘杰	5月10日	支援：韦敦
3	钻咀的规范使用	1、在生产中同一轮板件使用相同磨次的钻咀 2、不同磨次的钻咀，使用同磨次的对应参数	高能俊	持续	
4	中央吸尘压力	设备组协助安装吸尘的吸力表	罗世平	4月30日前	
5	钻机RUN-OUT的检测	1、设备部对所有钻机的RUN-OUT值进行检测，有问题的主轴进行维修， 2、制定后期钻机RUN-OUT的检测频率	罗世平/刘杰	4月30日前	支援：韦敦
6	垫板、铝片	直径0.25以下的钻咀使用高密度的垫板，不使用打折的铝片	高能俊	持续	
7	0.25-1.15的钻咀下刀速度偏快	工艺对此参数进行优化	刘杰	5月20日前	支援：王建华

及时、准确、高效

## 对策实施

改善名：钻咀规范使用（改善者：高能俊）

改善前

改善后

及时、准确、高效

## 效果确认

2012年4-7月孔粗不良改善情况

月份	孔粗不良率
4月	11.76%
5月	10.92%
6月	9.68%
7月	6.60%
8月	3.53%

改善度

Y1 - 孔粗不良率

2012.08: 11.76%

2012.07: 3.53%

69.93%

及时、准确、高效

## 标准化

名称	管理项目	管理标准	管理方式	管理周期	担当	确认
降低孔粗	同一直径的钻咀，在生产中同一轮板件使用相同磨次的钻咀	钻孔作业指引	目测	随时	钻机操作员	刘平有
	钻机RUN-OUT的定期检测	钻孔作业指引	保养记录卡	一月	陈德标	高能俊
	0.25-1.15的钻咀生产是使用新的参数	各机台参数表	目测	随时	钻机操作员	蒋战兵
	中央吸尘压力差的监控	压差550-600	目测	随时	高能俊	陈德标
	不同磨次的钻咀，使用同磨次的对应参数	各机台参数表	目测	随时	钻机操作员	刘平有
0.25以下的钻咀使用高密度的垫板	钻孔作业指引	目测	随时	钻机操作员	蒋战兵	

# ◆ 干部QC主题活动



# ◆ 干部QC主题活动

序号	部门	课题名	单位	现水准	目标	责任人	9月	10月
1	理研华通	理研华通TVVB产品产量增加	米	10米/分钟	15米/分钟	马金山	14米/分钟	14米/分钟
2	检验部	检测报告出错次数减少	次	4次	0.67次/月 (2次/3个月)	吴永顺	4次	3/次
3	华古资财	关于产成品占用周期减少	月	1.81月	1.3月	余亦周	2.1月	1.81月
4	华通技术	增加美国市场新产品研发数量	系列	无	3个产品系列	曹强	0个产品系列	0个产品系列
5	销售部	华通集团待发商品及库存商品的降低	RMB	3151万元/月	2200万元/月	赵希胜	4310万元	4885万元
6	设备部	华通设备安装、维修费用减少	RMB	12.5万元/月	14万元/月	张建中	10.5万元	12.5万元
7	橡缆车间	日本OEM产品LMFC系列产品投入产出比达到96%	%	76%	96%	马洪锐	82%	92%
8	拔丝车间	提高拔丝车间铜丝合格率	%	93.20%	95%	李清国	95.6%	96.10%
9	国贸部	客户满意度提高	%	/	/	侯志强	/	/
10	塑缆车间	塑缆导体铜丝废丝率降低	%	0.8%/月	0.56%/月	刘卫同 赵益旺	/	/
11	物流部	减少包装破损, 增加客户满意度	起	8起/月	1起/月	王志军	2起/月	0起/月
12	特缆车间	布电线废品率降低	%	1.97%	1%	陈焕军	1.66%	1%
13	华古技术	导体直流电阻控制	%	±8%	±1.0%	虞峰	-1%	-0.7%
14	财务部	固定费用预算		无预算管理	预算管理	郭伟莲	/	/
15	供应部	降低原材料库存资金占用	%	24.30%	22.50%	刘洪才	18.6%	20.20%
16	生产部	印字错误0化	次		0起/月	刘卫同	5起/月	3起/月
17	综合管理	食堂固定资产采购及设备维修费减少	RMB	5212元/月	3648元/月	郑旭忠	8848元/月	1867元/月

## 五、造氛围

序号	项目	A类部门	备注
1	班会开展照片	必发项	<p>1、当天的照片当天发送，照片要有日期。</p> <p>2、每类或每个照片必须配简要文字说明。</p> <p>3、按工作日发送，节假日时间扣除。</p> <p>4、没有日期、没有文字说明、没有发送的或发送不够的出现一次扣1分(抽查的方式)。</p> <p>5、以上只要求白班班组。</p>
2	班会记录照片	必发项	
3	OPL点滴教育照片	必发项	
5	安全生产照片	选发项	
6	维持、改善、整改照片	必发项	
7	活动风采照片	选发项	
8	亮点照片	必发项	
9	问候语/早上好!	选发项	
10	正能量句子或好文章链接或 OPL 点滴教育	选发项	
11	其他(重点工作)	选发项	
合计		必发5项	

微信群中各生产线将改善与参与改善的照片发送到群里，便于点检和相互带动。

## 富海集团华联石化双基推进群 (118)



单宝元-富海集团

各车间、部门，双基工作到了阶段性收尾、冲刺时期，请大家高度重视，纳入近期重要工作内容和计划，既要注重好效率，又要保障好质量，与项目辅导老师一起圆满完成既定目标，未能达标的，请分管领导做好调度，请个别还没做好的部门、车间立即行动起来。推进办做好支持和老师协调，把好质量，并协助各部门、车间建立各项目要素的长效运行机制，助力公司持续提升！



烷基化张志强

收到



袁向平

收到



行政-朱汉江

收到



王宁宁-富海集团

收到

参考案例

微信群中高层布置任务及点检进度

搭建上下级微信沟通平台，搅动氛围，促进项目落实。



中国联通  
中国移动

4G 2G 80% 11:09

中国联通  
中国移动

4G 2G 80% 11:07

< 富海集团华联石...基推进群(122) ... < 富海集团华联石...基推进群(122) ...



王安波



5月7日 晚上22:11

"华联刘玉凤"邀请"阿苏勒"加入了群聊



张乾元-富海集团



5月7日 晚上22:19



单宝元-富海集团

@马景磊 ~ 富海集团华联石化  
@王安波 @高永昂 有你们的坚持和努力，华联石化精益工厂建设一定能够实现！



常减压-李军



常减压-李军



常减压-李军

常减压车间持续改善分享会，各班将第20周的创新改善进行分享，从工艺优化、节能降耗、管理创新等方面实施的改善亮点。针对新进员工讲解改善意义和创新思路，从新兵开始，扎根创新理念。



张振华-富海集团



Input field for text or voice recording.



Input field for text or voice recording.





微信群中高层及时点赞点评激励员工，要求每天至少有高层点赞、点评。

## 六、建制度

## 车间 6S 维持管理个人考核办法

6S 推行委员会

6S（整理、整顿、清扫、清洁、素养）是规范生产现场管理，规范个人日常工作行为的好方法，为了配合公司 6S 活动的长期深入开展，提升车间现场管理水平，把 6S 活动认真贯彻到每时每刻每一位员工，养成良好的职业素养，公司从 8 月开始对个人的 6S 管理实施量化考核。

具体实施办法如下：

- 1、考核与每一位员工的个人利益直接挂钩，月度 6S 基本分为 20 分，每 1 分对应 5 元；加 1 分奖励 5 元，扣 1 分扣罚 5 元；奖励不设上限，扣罚以扣完 20 分为止，每月在工资上反映。
- 2、考核以分级考核的形式开展，即班组长（线长）考核员工，车间主任考核班组长，公司考核车间主任；各级的考核范围为其责任区域，比如班组长在流水线发现不符合标准的扣分 5 项，不论是哪名员工造成，全部由该流水战线长的责任，扣线长月度 6S 基本分 5 分，扣罚 25 元。线长扣分，某员工不符合标准 3 项，则直接扣该员工基本分 3 分，扣罚 15 元。
- 3、根据责任范围的不同，班组长（线长）考核员工每天一次；车间主任考核班组长（线长）每周一次，公司对车间主任的考核每月不定期，检查不少于 2 次。
- 4、考核以《6S 区域维持管理责任表》为依据，每个项目扣 1 分；班组长（线长）每天是否认真执行员工考核，作为对班组长（线长）考核的一个项目。
- 5、各级考核人员对考核结果加以记录，并按照考核周期交上一级领导审核，月底由公司核算计入当月工资。
- 6、为加强管理的力度，员工同一周内违反相同项目实施重复扣分，违反 1 次扣 1 分，第 2 次扣 2 分，第 3 次扣 5 分，超过 3 次由车间主任从严处理。
- 7、对 6S 活动中积极主动，有创新项目的员工由班组长（线长）提出、车间主任审核奖励 1-2 分，多项多奖。

## 华联石化 6S 竞赛管理活动

### 一、目的

为提高员工参与双基活动的积极性，建立双基持续改善维持机制，为竞赛与考核提供方法、依据，特制定本管理机制。

### 二、适用范围

适用于公司所有 6S 竞赛活动。

### 三、各部门职责

- （一）双基推进办公室负责组织评委对全厂进行检查及评比。
- （二）评委负责按照标准进行检查评比，并负责记录检查评比过程中所发现的问题，对照评分标准填写“现场评分记录表”。
- （三）双基推进办公室负责成绩汇总统计、公布。

### 四、竞赛流程

- （一）检查路线：根据各部门提供区域划分表，由双基推进办公室提前拟定检查线路，并通知各评审人员。
- （二）每月至少组织评委对全厂进行一次检查及评分活动，进行汇总，检查过程中评委负责发现问题并记录问题于“现场评分记录”表，双基推进办负责拍照，发现的问题由部门在规定时间内完

# 案例1

## ◆\*\*现场检查问题点的改善计划

NO.	区域	问题描述	改善前照片	改善建议	改善后照片	责任人	计划改善时间	实际改善时间	确认
1	4号机	梯子没有定置摆放		选定区域，定点摆放并标识		叶钢	10月28日		
2	4号机	灭火器旧标识没有清理；		清理干净并将画线区域复原		李小武	10月28日		
3	墙壁	5号灭蚊灯下方有蜘蛛网		清理并做好标识确定相关责任人		吴云腾	10月29日		
4	4号机	突出钢板没有标识		画线做安全标识		吴云腾	10月29日		
5	配电柜	配电柜内摆放物品		做管理卡确定相关责任人		吴云腾	10月29日		
6	4号机	垫膜没有定点摆放		选定区域，定点摆放并标识		吴云腾	10月29日		

参考案例

# ◆三级评价体系建设

生产线、生产部、公司三级齐抓共管机制

<p>神华包头 煤化工分公司</p> <p>公用工程中心 6S/CTPM 三级检查管理规定</p> <p>6S 公用工程中心 三级检查管理规定</p> <table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>编制人</td> <td>审核人</td> <td>批准人</td> <td>发布日期</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>编制人</td> <td>审核人</td> <td>批准人</td> <td>发布日期</td> </tr> </table> <p>公用工程中心</p>	0	编制人	审核人	批准人	发布日期	0	编制人	审核人	批准人	发布日期	<p>神华包头 煤化工分公司</p> <p>热点中心 6S/CTPM 三级检查管理规定</p> <p>6S 热点中心 三级检查管理规定</p> <table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>编制人</td> <td>审核人</td> <td>批准人</td> <td>发布日期</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>编制人</td> <td>审核人</td> <td>批准人</td> <td>发布日期</td> </tr> </table> <p>热电中心</p>	0	编制人	审核人	批准人	发布日期	0	编制人	审核人	批准人	发布日期	<p>神华包头 煤化工分公司</p> <p>烯烃中心 6S/CTPM 三级检查管理规定</p> <p>6S 烯烃中心 三级检查管理规定</p> <table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>编制人</td> <td>审核人</td> <td>批准人</td> <td>发布日期</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>编制人</td> <td>审核人</td> <td>批准人</td> <td>发布日期</td> </tr> </table> <p>烯烃中心</p>	0	编制人	审核人	批准人	发布日期	0	编制人	审核人	批准人	发布日期
0	编制人	审核人	批准人	发布日期																												
0	编制人	审核人	批准人	发布日期																												
0	编制人	审核人	批准人	发布日期																												
0	编制人	审核人	批准人	发布日期																												
0	编制人	审核人	批准人	发布日期																												
0	编制人	审核人	批准人	发布日期																												
<p>公用工程中心</p>	<p>热电中心</p>	<p>烯烃中心</p>																														

## 七、搞评价

11月26日下发《华联石化7S竞赛方案》，各车间联合检查评比，以比、学、赶、帮、超的姿态共同进步，有效推进现场整改。



交叉检查，既是竞赛者又是评价者

## ◆ 7S竞赛制度起草

5.2 每月亮点加分最多 4 分，每个亮点 2 分。亮点得分由老师和推进办确定。亮点标准：使用性强、效果显著及可推广，要求：宁缺毋滥。

5.3 根据深入推进情况，评分制度会适时进行调整，调整后会同提前 20 天通知。

5.4 诚信得分：

序号	项目	A 类部门	备注
1	班会开展照片	必发项	1、当天的照片当天发送，照片要有日期。 2、每类或每个照片必须配简要文字说明。 3、按工作日发送，节假日时间扣除。 4、没有日期、没有文字说明、没有发送的或发送不够的出现一次扣 1 分(抽查的方式)。 5、以上只要求白班班组。
2	班会记录照片	必发项	
3	OPL 点滴教育照片	必发项	
5	安全生产照片	选发项	
6	维持、改善、整改照片	必发项	
7	活动风采照片	选发项	
8	亮点照片	必发项	
9	问候语/早上好!	选发项	
10	正能量句子或好文章链接或 OPL 点滴教育	选发项	
11	其他(重点工作)	选发项	
合计		必发 5 项	

5.6 办公区域和生产区域一起评价时，将办公区纳入生产区域，计算系数。

5.5 加权系数

5.5.1 计算公式

加权系数

$$K = \{ [K1 + (K2 * K3) + K4] / 3 + (K1 * K2 * K3 * K4) \} / 2$$

## ◆ 6S竞赛制度起草

### 5.5 加权系数

#### 5.5.1 计算公式

加权系数

$$K = \{ [K1 + (K2 * K3) + K4] / 3 + (K1 * K2 * K3 * K4) \} / 2$$

式中：

**K1**代表：整理整顿的困难度，主要考虑责任区域设备物品的多少、物品轻重、地方的多少、物品进出的频率、整理整顿之轻易程度；

**K2**代表：清扫清洁的面积系数；

**K3**代表：清扫清洁的人数系数；

**K4**代表：素养系数。

（各系数计算公式详见附件四：《各系数计算公式》）

### 2019年4月-6S验收分数汇总表

区域	问题数量	验收时间	20分钟问题点	现场得分	整体效果分	得分
精制车间	33	45	14.67	35.33	37.38	72.71
油品车间	38	50	15.20	34.80	36.44	71.24
常减压车间	23	30	15.33	30.67	35.88	70.55
质检计量部	19	20	19.00	31.00	38.82	69.82
动力车间	44	60	14.67	35.33	33.82	69.15
维修车间	19	20	19.00	31.00	36.56	67.56
催化车间	31	30	20.67	29.33	36.94	66.27
焦化车间	29	30	19.30	30.70	34.00	64.70
烷基化车间	24	20	24.00	26.00	34.93	60.93

推进羚羊奖



快!

推进蜗牛奖



太慢了!

参考案例

每月组织公司的评价小组，对各车间现场管理进行评价并排名，兑现奖惩。

## 八、全推广

# 复制推广（切蛋糕式重点打造）

化机浆事业部现场管理推广计划表

No.	工段	责任人	No.	推广区域	责任人	验收时间							人数	面积	备注	
						5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月				
1	磨浆工段	王 凯	1	2#线主控室	王 凯								19	70	标识、定制管理，房屋粉刷等完成；	
			2	1#线主控室	王 凯								23	48	标识、定制管理，房屋粉刷等完成；	
			3	2#线二楼区域西边	彭 勇									5	400	标识、定制管理，油漆泵及管道部位，消防等完成；
			4	2#线二楼区域东边	李会华									5	400	标识、定制管理，油漆泵及管道部位，消防等完成；
			5	1#线二楼区域	任 强									6	600	标识、定制管理，油漆泵及管道部位，消防等完成；
			6	2#线一楼区域	苏海平									5	900	标识、定制管理，油漆泵及管道部位，消防等完成；
			7	1#线一楼区域	王 伟									6	600	标识、定制管理，油漆泵及管道部位，消防等完成；
			8	1#线制药区域	罗 进									5	300	标识、定制管理，油漆泵及管道部位，消防等完成；
			9	2#线三四楼区域	黄海金									4	400	标识、定制管理，油漆泵及管道部位，消防等完成；
			10	1#线三楼区域双网区域	兰 勇									6	300	标识、定制管理，油漆泵及管道部位，消防等完成；
			11	2#线三楼区域予浸区域	兰 勇									6	400	标识、定制管理，油漆泵及管道部位，消防等完成；

## 推进羚羊奖



快!

## 推进蜗牛奖



太慢了!

对计划打造的区域进行评比及排名，兑现奖惩。



## 九、促提升

# 人员督导复制推广

## 每人一周管理员开展流程：

- 1.确定一周现场管理员
- 2.明确天润现场的权利与义务
- 3.佩戴现场管理员袖章
- 4.接受现场管理任务
- 5.现场现场工作排查与推进
- 6.现场现场工作任务安排与推进实施
- 7.现场检查与验收
- 8.交接班会现场管理总结
- 9.点滴教育（OPL）
- 10.下一班现场管理工作交接
- 11.每月评比表彰



### 要点：

- 1, 每月对优秀的现场管理员进行奖励
- 2, 年底纳入评优评先和晋升依据

# 十、布任务

序号	部门	内容	负责人	计划完成时间	检查日期	完成情况判断	执行情况打分	备注
1	推进办	建立微信群，各生产线发布改善动态(每天5张)，高层点评（节假日除外）		工作日				
2	推进办	推进各生产部推进架构构建，并上报公司备案		5月24日				
3	推进办	每周召开推进推进会议		每周				
4	推进办	按照推进计划布置推进内容，指导推进，检查落实推进结果，并对其进行整体排名,5月29日、30日对生产线排查出的整理工作进行评比		持续				
5	推进办	制作红黄旗（如羚羊旗、蜗牛旗）各两面；并邀请徐总对前两名和后两名进行颁发旗帜；蜗牛旗的必须由部门一把手接收，并悬挂在车间显眼处。		5月31日				
6	推进办	修订5S竞赛制度，并发布5S评比制度		5月24日				
7	推进办	修订可视化标准，并通过公司评审		5月27日				
8	推进办	推进各生产线区域和设备网格化管理（责任落实到人）		5月27日				
9	推进办	推进车间内部分别开展班组或个人评价评比活动(车间有方案或办法)		5月30日				
10	推进办	推进现场问题责任落实个人进行考评(生产部方案或办法)		5月27日				

序号	部门	内容	负责人	计划完成时间	检查日期	完成情况判断	执行情况打分	备注
11	各生产部	成立组织架构,有主推责任领导(明确主责任:部长、经理)、现场推进员(线长、现场问题排查、协调推进解决及验收)、标准化员(生产专员:通用标准的制定及标准制度的制定与优化)及宣传员(生产专员:宣传精益,确保宣传宣贯到位),生产部门可根据内部的实际需要可以指定专人负责现场的标准化和宣传。		5月24日				
12	各生产部	将区域责任化管理(责任落实到人);公共区域生产部指定专人负责。		5月24日				
13	各生产部	车间内部分别开展班组或个人评价评比活动		5月24日				
14	各生产部	现场问题责任落实个人进行考评		5月24日				
15	各生产线	定点摄影与现况把握		5月23日				
16	各生产线	制定必要品与非必要品标准(参考现有标准修订);转移非必要品		5月25日				
17	各生产线	留出不要物场所(暂时存储不要物)		5月25日				
18	各生产线	不要物登记转移(处置不要物)		5月25日				
19	各生产线	整理工作验收:对现场的非必须品(从上到下,从里到外,从台上到台下,从运行到静止)验收,落实绩效;整个车间整理工作在5月29日前完成		5月27日				
20	各生产线	布局改善:物品存放方式的布局(小部分);哪些类放哪里		5月31日				
21	各生产线	整顿改善:三定(定点、定容、定量);区域线与定置线划分完成;防错与防呆改善		6月15日				
					项目完成率		项目合计打分及状态	

备注:

1分=需要大力改进

2分=需要改进

3分=一般

4分=良好

5分=优秀

## 科学理念 创新思维

===== 深圳 =====

电话：86-0755-2699 3418

地址：深圳市南山区高新南一道013号赋安大厦B栋301室



===== 北京 =====

电话：86-010-5847 7092

地址：北京市朝阳区建国外长富宫办公楼312室

===== 上海 =====

电话：86-021-6101 0513

地址：上海市徐汇区漕溪北路333号中金国际大厦B座2108室

谢谢!

