

## 案例4

# 职业院校精益 9S 管理创新实践经验

广州市轻工技师学院 付荣锦

### 一、涵义及背景

“9S”管理，即为整理（sort）：区分要与不要，改善工作空间。整顿（straighten）：物品定位整齐，环境简明有序。清扫（sweep）：清除垃圾脏污，场所干净明亮。清洁（sanitary）：保持洁净美观，现场规范清新。节约（saving）：爱护公物，节俭资源，优化过程，提升效能。安全（safety）：健康安全，关爱生命，消除隐患，预防为主。服务（service）：强化服务意识，传承岭南文化，倡导奉献精神。满意（satisfaction）：诚信友善敬业，创新创业担当，报效伟大祖国。素养（sentiment）：弘扬匠心文化，提升职业素养，追求卓越目标。9S精益管理的“9S”内容并不存在孤立关系，它们相互依托，层层递进，是不可分割的一个整体。

为进一步改善校园办公环境、提升服务品质、强化管理意识、增强师生素养和学院的核心竞争力，促进学院可持续发展。广州市轻工技师学院自2016年起引进企业的9S管理理念，结合各场地的实地要求，推进实训场地“9S”管理、打造星级实训室和优质实训环境，至2021年正式启动精益9S管理项目，进而推动我院卓越管理模式，提高工作效率和师生素质。

## 实施方法

### 1. 确立 9S 管理督导框架

根据对学院各场地的调查研究，从全局统筹规划，明确各层级管理人员的职责和功能，以及他们之间的相互关系，构建一个清晰、高效的管理人员结构图。明确了精益 9S 管理框架的工作目标、内部组织结构和各岗位的任务分工。坚持统一领导及层层推进，学院按照方案开展推进 9S 管理工作，更好地分配资源、制定管理策略及推进工作进度，各场地因地制宜的不同阶段分工、分段进行逐级完成，推动学校 9S 管理制度的持续发展。

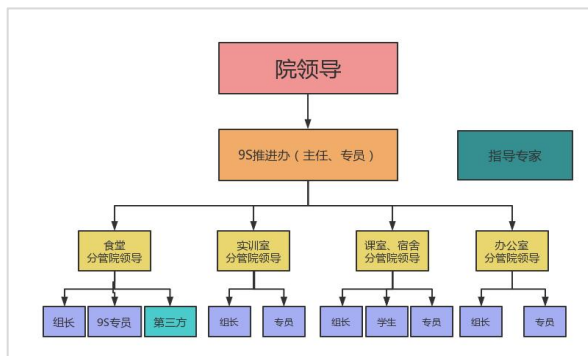


图 1 组织框架图

### 2. 9S 标准目视化的制定及宣传

结合各场地情况，制作 9S 管理标准、标识牌，固定在场地的责任区，确保通过 9S 效果带来的各种目视化目标。标准、标识牌目视化管理的推广很大程度上反映了场地管理水平的标志，可以让校园场地管理、控制的项目众所周知，更加一目了然按标准完成，进而提高 9S 管理效率和进度。现场制度及宣传的目视化管理用统一的口号和标识去视觉识别，能够统一

定置物品和所在环境的规范性，使得师生通过眼睛观察就能正确标准把握现场的操作运行情况，判断操作的正常与异常，使得宿舍、实训室、班级等场地高效率的运行。

广泛宣传，运用典型样板间推动活动。充分利用各种形式，如线上、线下或一体化实操等，加大对活动的宣传力度，提高员工思想认识，增强公司全体员工关注、支持、参与活动的自觉性和主动性。各部门要及时总结本单位的好经验、好做法、运用典型推动活动开展。



图2 场地9s管理标准宣传板、看板

名称	文件柜标示管理	图例
目的	文件柜三定可视化，物品摆放整齐一目了然，方便拿取提高效率	
对象	各类文件物品柜	
标准	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、按使用频率分类摆放，用2mm蓝色胶带分区划线对物品进行定位；</li> <li>2、按用标签机对应物品种类打印标识，统一位置张贴，用黄色18mm色带标签；</li> <li>3、文件柜、物品柜左上角统一张贴标识；</li> <li>4、文件柜、物品柜左上角统一张贴标识；</li> <li>5、文件柜、物品柜左上角统一张贴标识，空白处用标签机或打印机打印并张贴内容。</li> </ol>	

图3 目视化标准示例

### 3. 9S 精益管理实践管理中的运用

学校的办公室、宿舍、课室等场地管理与企业的现场管理

很不同，所以必须要有针对性的取舍与创新，可以在各场地现有情况基础上进行培训及拓展，使其更适合技工院校管理需求。

### （1）按不同功能性的场地打造样板间

在各场地选出一间作为样板间，用于重点打造并记录规范标准的流程。首先，要对各场严格执行前 4 个 S，即整理、整顿、清扫、清洁。学习定人定时安排打扫卫生，同事及推进办组织人员及时检查打扫效果，保证场地内环境整洁。其次，课室和实训室内整理、整顿及标准应由责任的师生共同完成，清理物品，做到“三定原则”（定点、定容、定量）、目视化管理等更是现场规范管理、降低成本、提高效率、减少工作差错的基础。最后，对于管理场地人员赋予执行者的权利，允许对堆积多年物品进行整理、整顿、清洁，统一制定目视化的标识，规范张贴，不易繁多。之后这方面工作量将减少，长期的工作主要是清扫和清洁，需要各级人员认真维护及保持。

9S 管理（课室）阶段诊断验收标准			
序号	评价类别	评价项目标准	分值
1	公共区域	门口公共区域无积水、无异物 (3) 责任人明确并履行责任 (3)	6
2	课桌/椅子	表面无积灰、无污渍 (2) 排列整齐 (3) 课桌和椅子有自动配置数量和管理标准 (5)	10
3	讲台	定位放置 (1)、表面无积灰、无污渍 (2) 台面积物品定位清楚 (3)	6
4	用电器照明空调/风扇	良好待用状态 (2) 开关标识清晰可辨 (1) 风扇/空调上无灰尘 (3)	8
5	地面	地面干净、区域划分合理且清晰 (2) 无积灰、无毛发、无污渍、无积水 (5) 各处无随意放置的不明物品 (1)	8
6	墙体/吊顶	墙面干净 (1)、无积灰、无污渍/涂鸦、无蜘蛛网 (3) 墙上标识物完整无积灰、无污渍 (1) 墙面无破损、无过期宣传物 (3)	8
7	门窗	门、窗完好且有开闭线 (2) 门窗无虫蜘蛛网、无污渍 (3) 手摸无积灰、无污渍 (3)	8
8	垃圾桶	垃圾鉴定位清楚合理 (1) 废物物归位 (2)	3
9	电脑/投影仪	良好待用状态 (1) 表面无积灰、无污渍 (1) 各种线缆扎于主机后且不凌乱 (3)	5
10		数据备份、30秒之内可以找回 (3) 电脑桌整洁 (2)	5
13	9S管理标准	有9S目视化活动看板 (3) 组织架构 (2) 维持基准书 (2) 点检表 (2)	9
14		区域责任分工图 (2) 卫生前日表 (2) 小组活动资料有及时更新 (3)	7
15	行为规范	验收时士气 (列队、口号、参与度) 展示良好 (5)	5
16		对9S基本知识有正确认识 (3)	3
17	安全消防	灭火器、灭火器数量和位置合理 (2) 危险物品存放符合标准 (3)	5
18		人员了解安全基本知识 (4)	4
		总分	100

图 4 9S 样板间管理诊断验收标准示例

## (2) 提高节约意识及团队素养

现场改善的出发点就是要查找出“浪费”，可通过观察现场、梳理作业流程等方法发现浪费，包括看得见的浪费与看不见的浪费。场地管理人员需有效地查找现场中的浪费现象，并给予及时改进，特制定指引方法。根据实际存在的现象及可能的原因，有针对性地采取改善对策。

学生的素养是团队精神的形成和文化的养成。在技工院校培养学生精神的价值观和方法论上，必须坚持集体主义原则、团结对合作和以人为的原则。老师们和学生们都应能够爱护环境，逐步提高自身素质，学会自我管理，养成自我控制的好习惯，营造团队精神，依规定、标准行事，从心态上养成好习惯。各级人员良好的素养要在校园整个氛围影响下慢慢养成。

## (3) 加强安全教育

不论是企业生产还是在实训教学管理和实践中，安全教育

一直是 9S 管理的核心，要加强对学生的安全意识教育，对不符合安全的因素应及时举报并消除。始终坚持贯彻“安全第一、预防为主”的方针，确保人身、设备安全。安全问题在工厂现场中最为强调，但在学校中比较易被忽略。针对学生进行安全教育时，在保障师生人身安全和健康方面，应当制定完善的安全管理制度和应急预案。重点应放在生活用电安全及实习实训场所的安全教育，更多的安全问题是针对教师和管理人员，9S 安全标语在场地内标识化。

研学面临的问题，延伸各场地的建设数量

总结研究样板间所出现的问题，进行阶段性的改善及推进，根据各部门场地的推进情况，由学校统一组织各部门进行现场经验交流和书面总结，对推进工作效果好的进行其他经验推广，已达到共同进步的目的。对于有待完善的整理、整顿及目视化的标识，进行深入研究及改进，克服困难，努力达到推进工作的形式阶段过度。9S 管理应该坚持长期工作，根据管理推进要求，推进办对各场地数量进行增加建设。

### 三、成效

9s 精益管理是一种全面而系统的企业管理方法，但其管理法不仅适用于企业，改进后使用于学校管理，也可以在校园中应用，并能取得一定的成效。校园中推行 9S 的整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全、节约、满意及服务、创新等举措，既可以提高学生素质、营造优美校园环境，又能强化校园安全管理、提高教学质量以及培养团队合作精神等成效，对于学生的成长和学校的发展都具有重要意义。

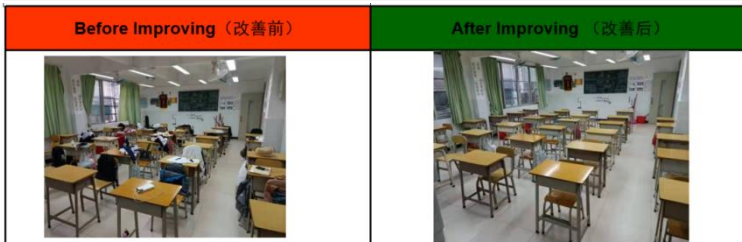
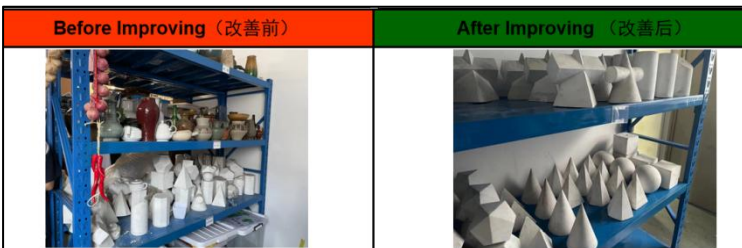


图 5 9S 管理改善前后效果对照图

1. 提升学生的综合素质。通过推行 9S 精益管理制度，学校可以提高学生的整理、整顿、清扫、清洁的能力和素养，帮助他们养成良好的生活习惯和学习习惯。这些习惯的养成有助于学生更好地适应将来的工作环境和职业要求。注重资源节约和环保理念的应用，9s 管理强调对废弃物的回收和处理，减少对环境的污染，实现可持续发展。

2. 营造优美校园环境。9S 管理法注重创造和保持整洁、美好的校园环境，推行人性化管理，关注师生的身心健康和工作生活平衡，有效提高大家的满意度和归属感。让师生在一个干净整洁的环境中学习和生活，有助于提高他们的工作、学习效率和积极情绪。

3. 强化校园安全管理。通过实施 9S 管理法中的安全管理的环节，如排查安全隐患、实施安全宣传和培训等，能够全面提高校园的安全管理水平，保障师生的生命财产安全。

4. 提高教学质量。实施 9S 管理法可以促进学校教学管理的规范化、科学化，有助于提高教学质量和学生的学习效果。同时，整洁有序的学习环境更好的增强学生的学习积极性和主动性。

5. 培养团队合作精神。9S 精益管理法强调团队合作和沟通，有助于培养学生的团队合作精神和协作能力。在整理、整顿、清扫、清洁的过程中，需要师生共同参与，协同合作完成任务。

#### 四、展望



习近平总书记曾强调，提升精细化治理水平，须从小处着眼，细处入手，用“绣花”功夫绣出美好生活“锦绣图景”。随着社会经济的发展和科技的进步，9S管理制度在实践中得到了广泛应用，旨在提高生产效率、优化资源配置、保持工作环境整洁有序，同时确保员工的安全与健康。但仍需根据不同行业、企业和各场地流程的特点，持续优化和改进。未来，不管是学校还是企业都将更加注重细节和环节，不断深入推进9S制度的实施。

现阶段精益9S管理建设已成为学院的一项常态化工作，在校园文化建设方面具有积极意义，应加强学校的精神文化建设，弘扬社会主义核心价值观，培养学生的社会责任感和公民意识。通过美化校园环境、完善文化设施等措施，营造良好的文化氛围，并做到进一步探索将9S制度与校园文化建设相结合，以实现校园文化的传承与发展。学校全力做到有目标、有执行、有监督、有改进，持续优化服务流程，让“9S”内化于心，外化于形，为师生提供更加高效、优质、满意的服务，把标准形成制度、让制度变成习惯、让习惯变成素养，培养更多匠心独具能创造美好智慧生活的高技能人才。

