

6S

精益推行手册

(实战图解精华版)

李家林◎主编

- ▶ 6S工作内容层层解析 ◀
- ▶ 实战操作方法一点就透 ◀
- ▶ 表格制度范例一改即用 ◀

300余幅现场照片一看就懂，**80**多个表格制度方便实用

6S 精益推行手册

(实战图解精华版)

李家林 主编

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

6S 精益推行手册: 实战图解精华版 / 李家林主编
—北京: 人民邮电出版社, 2011. 9
ISBN 978-7-115-26150-2

I. ①6… II. ①李… III. ①管理学—图解 IV.
①C93-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 157292 号

内 容 提 要

企业推行 6S 的目的只有一个, 那就是改善现场管理状况, 提升企业形象, 最终实现高效率、高收益。本书从实际操作出发, 用大量的实景图片演示并讲解了以下内容: 6S 体系的推进与维持、6S 的开展方法、6S 的实施、事务部门的 6S 推行, 同时, 书中还提供了大量的表格、制度模板, 方便读者参照应用。

本书适合工厂各级管理人员以及企业培训师阅读、使用。

6S 精益推行手册 (实战图解精华版)

◆ 主 编 李家林

责任编辑 刘 盈

执行编辑 李 琦

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市潮河印业有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 25.5

2011 年 9 月第 1 版

字数: 160 千字

2011 年 9 月河北第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-26150-2

定 价: 58.00 元 (附光盘)

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前 言

许多企业都曾轰轰烈烈地推行过 6S 活动，但最后大都因为具体的推行工作太琐碎而以失败告终。其实，每个人所做的工作，都是由一个一个的小环节构成的，所谓“不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江海”也正是这个道理。6S 推行活动正是从工作中最简单的整理、整顿、清洁入手，一步步地深入，最终落实到提升员工的教养与品格上，进而使员工的工作效率大大提高。

有的企业拥有很先进的设备，但先进的设备并不能与“高效率、低成本”画等号。如果不进行有效的现场管理，工作场所一片混乱，即使拥有世界上最先进的生产工艺和设备，企业的生产效率也依然无法提高。而通过推行 6S（包括整理、整顿、清扫、清洁、安全、素养六个方面）活动，可以有效地解决这个问题，它能使企业的生产环境得到极大的改善，帮助企业走上成功之路。

《6S 精益推行手册（实战图解精华版）》一书从细微之处出发，图文并茂，用浅显易懂的语言和真实生动的图片，深入浅出地对 6S 的管理方法和操作技巧进行了细致的讲解，使读者在轻松阅读的同时快速掌握 6S 的管理技巧和方法。本书在编写中尤其注重点出实际工作中的实战操作要领，具有很强的可操作性。

本书的文字和图片获得了戴明企业管理策划有限公司、时代华商企业管理咨询有限公司等培训机构、咨询机构及相关工厂的支持与配合，涂高发老师更是为本书提供了大量的图片和内部培训资料，同时，参与本书编写和为本书提供资料的还有江艳玲、杨吉华、姚根兴、李亮、段青民、柳景章、杨冬琼、赵仁涛、谭双可、唐琼、邹凤、马丽平、段利荣、林红艺、贺才为、林友进、刘军、刘海江、周波、周亮、赵建学、匡仲潇、滕宝红，全书最后由李家林统稿、审核完成，在此对他们所付出的努力一并表示感谢。

本书的图片由深圳市中经智库文化传播有限公司提供并负责解释。

目 录

第一章 推进 6S 的认识	1
第一节 6S 的起源与含义	1
一、6S 的起源	1
二、6S 活动的内容	2
三、6S 的适用范围	3
四、6 个“S”之间的关系	3
第二节 为什么要实施 6S	4
一、生产现场的常见症状	4
二、实施 6S 的好处	6
第三节 6S 推行失败的原因与成功的关键	11
一、6S 推行失败的原因	11
二、6S 推行成功的关键	12
第二章 6S 体系的推进与维持	17
第一节 6S 的推进步骤	17
一、6S 自我评估和诊断标准	17
二、建立推行组织	23
三、制订 6S 推行计划	23
四、实施 6S 教育培训	26
五、活动前宣传造势	32
六、建立 6S 活动样板区	35
七、全面推进 6S 活动	38

第二节 6S 标准化	38
一、制定 6S 活动标准	39
二、制作每人每天的 6S 活动表	61
三、制定 6S 审核评分标准	62
四、不符合 6S 项目的基本分类准则	71
五、制定内部审核评分表	79
六、制定 6S 改善提案制度	84
七、定期调查以调整方向	88
第三节 6S 定期内部审核	93
一、6S 内部审核的含义	93
二、内审的前期准备	94
三、6S 审核的实施	96
四、纠正措施的跟踪	101
五、评审报告	108
第三章 6S 开展的方法	111
第一节 定置管理	111
一、定置管理的含义	111
二、定置管理的类别	111
三、定置管理实施步骤	112
四、工厂区域的定置	117
五、生产现场的定置管理	119
六、仓库的定置	123
第二节 油漆作战	128
一、什么是油漆作战	128
二、颜色规划	129
三、刷油漆的流程与方法	130
四、地板的油漆作战要领	132

第三节 看板管理	136
一、什么是看板管理法	136
二、看板的种类	138
三、看板编制设计要点	139
四、看板的整理、整顿	140
第四节 颜色管理	142
一、什么是颜色管理	142
二、颜色管理特点	142
三、颜色使用原则	143
四、颜色管理应用	143
五、颜色管理手法	144
第五节 红牌作战	148
一、红牌作战的目的	148
二、红牌作战的实施要点	149
三、红牌作战的实施程序	149
第六节 识别管理	154
一、人员识别	154
二、物料识别	156
三、设备识别	158
四、作业识别	159
五、环境识别	160
六、不合格品识别	162
七、识别标志的管理要项	166
第七节 定点摄影	171
一、定点摄影的目的	171
二、定点摄影的主要内容	171
三、定点摄影的做法	171
四、定点摄影的运用要领	172

第四章 6S 的实施	177
第一节 1S——整理的实施	177
一、整理的作用	177
二、整理的实施要领	178
三、整理的步骤	179
四、整理的具体实例	179
五、不要物的处理程序	181
第二节 2S——整顿的实施	183
一、整顿的作用	183
二、整顿的实施要领	184
三、整顿的原则	185
四、实施整顿的步骤	186
五、作业现场整顿的具体执行标准	189
第三节 3S——清扫的实施	200
一、清扫推行的要领	200
二、清扫的管理关键	200
三、清扫的实施	206
四、清扫后的检查	209
五、从根本上解决问题——消除污染源	213
第四节 4S——清洁的实施	215
一、清洁的意义	215
二、定期检查前 3S 的状况	216
三、坚持实施 5 分钟 3S 活动	232
四、目视化管理	232
第五节 5S——安全的实施	234
一、安全的作用	234
二、做好安全监督	235

三、开展安全教育	240
四、做好安全识别	242
五、服装、劳保用品	249
六、确保机械设备的安全	257
七、作业环境的安全性	259
八、消防安全	260
九、配备急救药箱	271
十、安全检查	272
第六节 6S——素养的实施	272
一、素养活动的作用	273
二、素养活动的实施要领	273
三、素养的基本要求	274
四、素养活动的推行	278
第五章 事务部门的6S推行	293
第一节 事务部门为什么要推行6S	293
一、事务部门的任务	293
二、事务部门推行6S运动的必要性	293
第二节 文件的6S	294
一、确定文件管理流程	294
二、一个部门一套文件	294
三、抽屉的管理	294
四、文件的保管方式	296
五、统一纸张尺寸	297
六、统一文件夹的形式	297
七、文件夹的整理方法	298
八、文件夹夹脊的标识	299
九、文件的日期	300

第三节 空间的 6S 活动	300
一、拆掉各个办公室之间的间壁（隔墙）	300
二、办公桌面的管理	300
三、节约空间——共用办公桌	301
四、文件柜的整理、整顿	302
五、设置暂时放置场所	303
六、储物柜的管理	303
七、设置雨伞放置场所	304
八、公共区域管理	304
第四节 办公用品的 6S	305
一、办公桌内文具的整理、整顿	306
二、办公用品减少活动	308
附录 1 某企业 6S 推行手册范本	309
附录 2 6S 管理员工手册	353
参考文献	393

光盘目录

第一部分 6S 精益化推行标准

1-001	6S 活动自我评估与诊断标准	1-013	垃圾管理标准
1-002	公司 6S 执行标准	1-014	污水（生活）排放管理标准
1-003	生产区域 6S 活动标准	1-015	门窗管理标准
1-004	办公区 6S 活动标准	1-016	班组工作角管理标准
1-005	仓库 6S 活动标准	1-017	外单位物品临时存放管理标准
1-006	员工宿舍 6S 活动标准	1-018	6S 活动达标评鉴标准
1-007	生产现场定置标准	1-019	现场 6S 检查项目及标准
1-008	工位器具现场管理标准	1-020	办公区 6S 检查项目及标准
1-009	工具柜管理标准	1-021	6S 个人日常检查标准
1-010	文件柜管理标准	1-022	办公区 6S 评分标准
1-011	卫生间管理标准	1-023	作业区 6S 评分标准
1-012	饮水机管理标准	1-024	6S 之星评选标准

第二部分 6S 精益化推行管理制度

2-001	6S 推行管理办法	2-008	员工礼仪手册
2-002	废弃物处理管理规定	2-009	早会制度
2-003	现场班前班后 6S 活动规定	2-010	不要物处理程序
2-004	6S 活动改善提案制度	2-011	现场改善成果申报及评比制度
2-005	定点摄影方案及推行方法	2-012	6S 个人考核制度
2-006	劳保用品发放和使用管理规定	2-013	6S 推动审核办法
2-007	生产部职业规范	2-014	6S 活动检查及奖惩办法

第三部分 6S 精益化推行管理表格

3-001	生产现场 6S 诊断检查表	3-024	红牌发行回收记录表
3-002	办公室 6S 诊断检查表	3-025	定点摄影图表
3-003	6S 管理体系持续推行计划表	3-026	非必需品处理清单
3-004	全员 6S 培训计划	3-027	不要物处理申报清单
3-005	生产现场——5 分钟/10 分钟 6S 活动内容及自检表	3-028	清扫值日表
3-006	办公室——5 分钟/10 分钟 6S 活 动内容	3-029	6S 责任标签
3-007	物品及文件资料使用频率表	3-030	日常清扫计划表
3-008	“要”和“不要”清单表	3-031	设备清扫点检基准表
3-009	各部门提出 6S 工作难点	3-032	设备清扫部位及要点
3-010	6S 常见问题整改备忘表	3-033	办公室部门清扫行动检查表
3-011	车间 6S 内审评分表	3-034	生产部 6S 区域清扫要点与要求
3-012	仓库 6S 内审评分表	3-035	生产部 6S 区域清扫要点与要求
3-013	办公室 6S 内审评分表	3-036	整理检查表
3-014	员工宿舍 6S 内审检查表	3-037	不要的库存品一览表
3-015	合理化建议书	3-038	不要的设备一览表
3-016	6S 推行调查问卷	3-039	不要空间一览表
3-017	6S 内审计划	3-040	整顿检查表
3-018	6S 检查不合格报告	3-041	整顿鉴定表
3-019	不符合项纠正预防计划	3-042	消除灰尘、垃圾检查表
3-020	纠正及预防措施通知（实例）	3-043	清扫检查表
3-021	6S 评审报告	3-044	月份办公室 6S 稽查评分表
3-022	看板管理一览表	3-045	月份车间 6S 稽查评分表
3-023	红牌	3-046	员工 6S 自我点检表
		3-047	监督者的安全工作核对表
		3-048	非必需品处理清单

3-049	红牌作战追踪记录表	3-060	6S 每周改善方案及执行报告
3-050	人员去向显示板	3-061	6S 评分汇总表
3-051	物品清单	3-062	6S 诊断查核表
3-052	文件/资料标志	3-063	6S 整改跟进表
3-053	班组 6S 评比宣传栏样式	3-064	6S 整改每日跟踪表
3-054	各部门（班组）问题点改善表	3-065	6S 整改项目全程跟踪表
3-055	现场改善成果申报表	3-066	整改项目完成情况登记表
3-056	6S 不良现象记录明细表	附录 1：	6S 管理培训测试题（一）
3-057	员工创意奖申报表	附录 2：	6S 培训测试卷
3-058	月份 6S 个人考核记录	附录 3：	6S 活动知识竞赛题示例
3-059	纠正及预防措施通知	附录 4：	6S 活动标语集锦

第一章 推进 6S 的认识

第一节 6S 的起源与含义

一、6S 的起源

“6S”是整理（Seiri）、整顿（Seiton）、清扫（Seiso）、清洁（Seiketsu）、素养（Shitsuke）、安全（Safety）这六个词的缩写。在这六个词中，前五个日语罗马拼音的第一个字母都是“S”，再加上“安全”的英文首字母也是“S”，所以我们把这六项活动简称为“6S”，具体内容如表 1-1 所示。

表 1-1 6S 的定义

中文	日文	英文	一般解释	精简要义
整理	Seiri		清除	分开处理、进行组合
整顿	Seiton		整理	定量定位、进行处理
清扫	Seiso		清理	清理扫除、干净卫生
清洁	Seiketsu		标准化	擦洗擦拭、标准规范
素养	Shitsuke		修养	提升素质、自强自律
安全		Safety	保持安全	安全预防、珍惜生命

5S 活动最早在日本开始实施，日本企业将 5S 活动作为管理工作的基础，推行各种品质管理手法。第二次世界大战后，日本产品的品质得以迅速地提升，奠定了其经济强国的地位，而在丰田公司的倡导推行下，5S 对于塑造企业形象、降低成本、准时交货、安全生产、作业标准化、工作场所改善、现场改善等方面发挥了巨大作用，逐渐被各国的管理界所认同。

随着企业进一步发展的需要，有的公司在原来 5S（整理、整顿、清扫、清洁、素养）的基础上又增加了“安全”这一要素，形成了现在的“6S”管理。

二、6S 活动的内容

（一）整理

把要与不要的人、事、物分开，再将不需要的人、事、物加以处理，这是开始改善生产现场的第一步。其要点如下所示。

（1）对生产现场的现实摆放和停滞的各种物品进行分类，区分什么是现场需要的、什么是现场不需要的。

（2）对于现场不需要的物品，如用剩的材料、多余的半成品、切下的料头、切屑、垃圾、废品、多余的工具、报废的设备、工人的个人生活用品等，要坚决清理出生产现场。这项工作的重点在于坚决把现场不需要的东西清理掉。

（3）对车间里各个工位、设备的前后、通道左右、厂房上下、工具箱内外以及车间的各个死角，都要彻底搜寻和清理，达到“现场无不用之物”。坚决做好这一步是树立良好工作作风的开始。

（二）整顿

通过前一步的整理后，下面要对生产现场需要留下的物品进行科学合理的布置和摆放，以使用最快的速度取得所需物品，在最有效的规章、制度和最简捷的流程下完成作业。

（三）清扫

生产现场在生产过程中会产生灰尘、油污、铁屑、垃圾等，从而使现场变脏。不清洁的现场会使设备精度降低、故障多发，影响产品质量，使安全事故防不胜防；不清洁的现场更会影响员工的工作情绪，使人不愿久留。因此，必须通过清扫活动来清除那些脏物，创建一个明快、舒畅的工作环境。

（四）清洁

整理、整顿、清扫之后要认真维护，使现场保持最佳状态。清洁是对前三项活动的坚持与深入，从而消除发生安全事故的隐患。创造一个良好的工作环境，使员工能够愉快地工作。

（五）素养

努力提高员工的素养，使之养成严格遵守规章制度的习惯和作风，这是“6S”活动的核心。没有员工素质的提高，各项活动就不能顺利开展，即使开展了也坚持不了。所以，开展“6S”活动，要始终着眼于提高员工的素质。

（六）安全

安全也就是清除隐患、排除险情，预防事故的发生，从而保障员工的人身安全，

保证生产能够连续、安全、正常地进行，同时减少因安全事故所造成的经济损失。

三、6S 的适用范围

6S 活动适用于各企事业单位的办公室、车间、仓库、宿舍和公共场所以及纸质文档、电子文档、网络等的管理。

6S 活动的主要对象如下：人员、机器、材料、方法、环境；公共事务、供水、供电、道路交通；社会道德、人员思想意识。

四、6 个“S”之间的关系

6 个“S”彼此相互关联，其中，“整理”、“整顿”、“清扫”是进行日常 6S 活动的具体内容；“清洁”则是对“整理”、“整顿”、“清扫”工作的规范化和制度化管理；“素养”要求员工培养自律精神，形成坚持推行 6S 活动的良好习惯；“安全”则强调员工在 5S 活动的基础上实现安全化作业。6 个“S”之间的关系如图 1-1 所示。

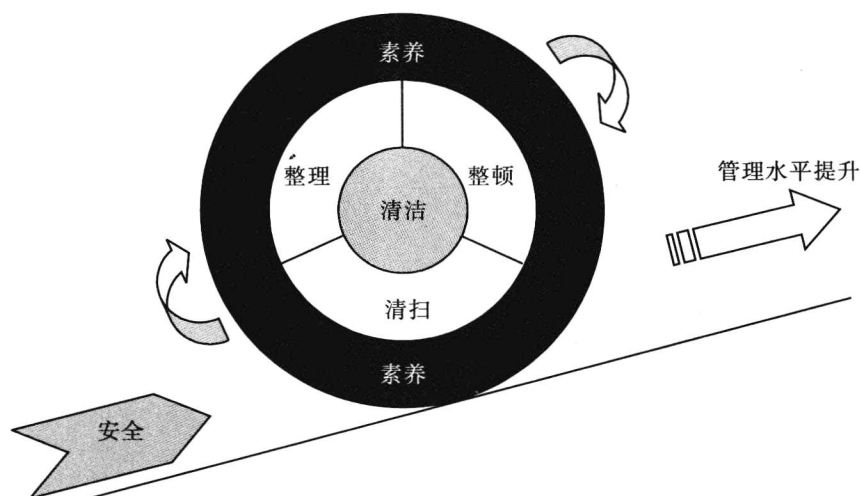


图 1-1 6 个“S”之间的关系

第二节 为什么要实施 6S

一、生产现场的常见症状

某些企业的生产现场存在很多问题，如果我们仔细去检查一下，就会发现许多“症状”，具体如表 1-2 所示。

表 1-2 生产现场的常见症状

观察要素	呈现的现象	观察要素	呈现的现象
人员	· 员工士气不振 · 精神面貌不佳 · 人员走动频繁 · 面无表情	环境	· 通道被堵塞 · 垃圾杂物随处可见 · 积水、积油、积尘 · 噪声超标 · 尘雾满天飞扬
设备	· 设备布局散乱 · 线路散乱、破损 · 机身上有污垢、积油、积尘 · 设备漏油、漏水、漏气 · 工模夹具摆放混乱、无标志 · 闲置设备到处放置 · 故障频繁发生	方法	· 作业流程不畅 · 工艺不合理 · 违规、违章操作不断 · 无标作业、无标检验
物料	· 物品堆积如山 · 在制品随意乱放 · 合格品、不良品混放 · 物品标志不清 · 停工待料时常发生 · 数量不准确	信息	· 计划频繁调整 · 数据不准确 · 信息传递不及时 · 数据不记录

为更直观地对现场进行观察，我们可以将这些“症状”用照相机拍下来。