



中等职业教育改革发展示范校建设规划教材

6S管理教程

6S GUANLI JIAOCHENG

● 王承辉 刘 洪 主编 ● 孟笑红 主审



化学工业出版社



中等职业教育改革发展示范校建设规划教材

6S管理教程

6S GUANLI JIAOCHENG

● 王承辉 刘 洪 主编 ● 孟笑红 主审



化学工业出版社

· 北京 ·

本书主要内容包括整理、整顿、清扫、清洁、素养和安全的含义和实施要领,并针对工作场地、办公室、学生宿舍的6S管理做了介绍。

本书可作为中等职业学校教材,也可作为企业管理培训用书。



图书在版编目(CIP)数据

6S管理教程 / 王承辉, 刘洪主编. —北京: 化学工业出版社, 2015.5

中等职业教育改革发展示范校建设规划教材

ISBN 978-7-122-23523-7

I. ①6… II. ①王… ②刘… III. ①学校管理—中等专业学校—教材 IV. ①G47

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第066740号

责任编辑: 高 钰

文字编辑: 李 曦

责任校对: 边 涛

装帧设计: 刘丽华

出版发行: 化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 装: 三河市延风印装有限公司

787mm×1092mm 1/16 印张8 字数192千字 2015年8月北京第1版第1次印刷

购书咨询: 010-64518888(传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价: 19.00 元

版权所有 违者必究

前言

人，都是有理想的，并因为有理想而伟大。

我们的理想，莫过于培养出德才兼备的学生，莫过于创建良好的工作环境、和谐融洽的工作气氛。6S是通过对现场科学合理管理，使师生养成踏实的工作作风、遵守工艺纪律的能力、良好的道德品质、遵守规章制度的习惯、文明礼貌的习惯和凡事认真的习惯。为全体师生创造一个安全、文明、整洁、高效、温馨、明快的工作环境，唤醒每位师生对真、善、美的追求，激发师生高昂的士气和责任感，塑造学校良好的形象，形成优秀的学校文化，提高学校的美誉度，实现共同的理想。

为配合学校广泛开展6S运动，特编写了本书，教程中较为翔实地介绍了6S的含义、推行目的、效用、要领，具有一定指导性和实用性。为此，热忱希望广大师生对该教程深学习，常行动，循序渐进、持之以恒，不断规范自己的日常行为，促使6S活动从“形式化”走向“行事化”，最后向“习惯化”演变，为学校的稳步发展打下坚实的基础。

本书由王承辉、刘洪担任主编，参加编写工作的还有运庚丹、王志强、杨春苹、张蕾、王丽丽、张娜、王正禄、王丽等。本书由孟笑红主审。

由于编写时间及编者水平有限，书中难免有不妥之处，恳请广大读者批评指正。

编者

目 录

第一章 6S 管理基础

1

第一节 概述	1
一、6S 的起源	1
二、6S 的含义	2
三、6S 之间的关系	3
四、6S 与其他活动的关系	4
五、推行 6S 的目的	4
第二节 整理 (Seiri)	5
一、整理的概念	6
二、整理的步骤	6
第三节 整顿 (Seiton)	9
一、整顿的概念	9
二、整顿的要领	11
第四节 清扫 (Seiso)	18
一、清扫的概念	19
二、清扫的要领	20
三、清扫的步骤	21
第五节 清洁 (Seiketsu)	23
一、清洁的概念	23
二、清洁的要领	23
三、清洁的步骤	24
第六节 素养 (Shitsuke)	25
一、素养的概念	25
二、继续推动前 4S 活动	25
三、建立共同遵守的规章制度	25
四、各种规章制度目视化	26
五、实施各种教育培训	26
六、违反规章制度的要及时给予纠正	26
七、受批评指责者立即改正	26
八、推动各种积极向上的活动	26
九、开展修养活动应避免的事项	27
第七节 安全 (Safety)	27
一、安全的概念	27
二、安全的要领	28

三、安全的步骤	28
---------	----

第二章 6S 管理的推进

30

第一节 基本原理	30
第二节 6S 活动推行步骤	31
一、成立推行组织	31
二、拟定推行方针及目标	39
三、拟订工作计划及实施方法	39
四、教育	40
五、活动前的宣传造势	41
六、实施	41
七、活动评比办法确定	44
八、查核	44
九、评比及奖惩	44
十、检讨与修正	45
十一、纳入定期管理活动	45
第三节 推进方法	46
一、前期准备	46
二、宣传攻势	46
三、样板先行	47
四、教育培训	47
五、现场巡视	49
六、评比考核	55

第三章 工作场地 6S 管理

57

第一节 工作现场与现场管理	57
一、现场	57
二、现场管理	57
三、现场管理的目标与内容	58
四、现场管理最有效的方法——PDCA 管理循环	58
第二节 目视管理	59
一、目视管理的含义	59
二、目视管理的特点	59
三、目视管理的效果	60
四、目视管理的常用工具	60
第三节 生产现场的规划布局	63
一、工作现场布局原则	63
二、生产现场布局改善	64
第四节 设备管理	64
一、设备管理的主要内容	64

二、设备管理的规程	64
第五节 全面生产维护	65
一、全面生产维护 (TMF) 的含义	65
二、全面生产维护的目标	66
三、全面生产维护活动的内容	66
第六节 TPM 设备点检制	67
一、TPM 设备点检与点检制	67
二、“三位一体”点检制及五层防护线的概念	68
三、点检制的特点	68
第七节 设备内部点检、巡检	69
一、内部点检	69
二、巡检	70
三、生产现场定置标准	71
四、工位器具现场管理标准	73
五、工具柜管理标准	73
六、卫生间管理标准	74
七、饮水机管理标准	74
八、垃圾管理标准	75
第八节 6S 现场管理检查示例	75
一、生产区域 6S 活动标准	75
二、仓库 6S 活动标准	77

第四章 办公室 6S 管理

79

第一节 办公室 6S 管理的内容	79
第二节 办公室 6S 管理制度的建立	79
一、办公室 6S 管理规范	80
二、检查评比制度	81
第三节 办公室 6S 管理的实施	83
一、建立监管组织, 明确职责	83
二、特色化管理, 张贴人员去向板、门牌	83
三、定置定位	83
四、员工仪容仪表规范	87
五、附则	88

第五章 教室 6S 管理

91

第一节 教室 6S 管理的主要内容	91
第二节 教室 6S 管理制度	91
一、教室 6S 管理规范	91
二、检查评比制度	93
第三节 教室 6S 管理的实施	96

一、建立监管组织,明确职责	96
二、特色化管理,张贴门牌	96
三、定置定位	97
四、学校学生仪容仪表	100
五、组织考核,公布结果	100

第六章 学生宿舍 6S 管理

102

第一节 学生宿舍 6S 管理主要内容	102
第二节 6S 宿舍管理制度的建立	102
一、宿舍 6S 管理规范	103
二、宿舍 6S 检查评比制度	104
第三节 宿舍 6S 管理的实施	107
一、建立监管组织,明确职责	107
二、特色化管理,张贴门牌	108
三、定置定位	108
四、组织考核,公布结果	110

附录

112

附录一 6S 管理试题	112
6S 管理培训测试题(一)	112
6S 管理培训测试卷(二)	115
6S 活动知识竞赛题示例(三)	117
附录二 6S 活动标语集锦	119

参考文献

120

第一章

6S 管理基础

在学习之前，请大家看看图 1-1 所示的实际的工厂工作现场，各位有怎样的感觉呢？
哪种是你们心中的工作现场？

第一节 概述

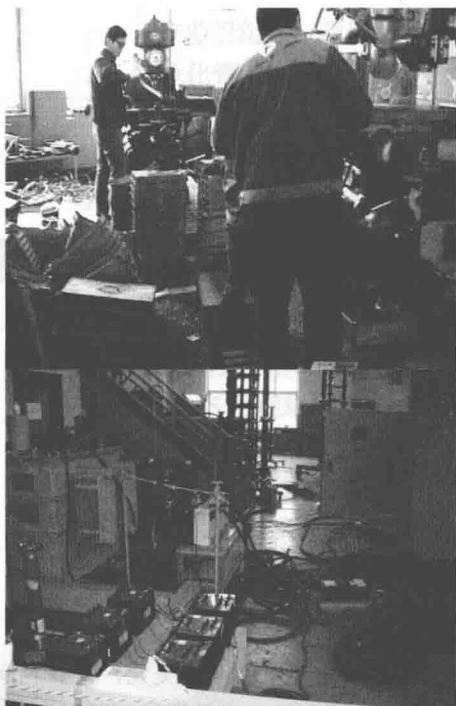
我们可以看一下，排名第 5 位的通用汽车公司的销售额是 1953.24 亿美元，营业利润为 39 亿美元。而排名第 8 位的丰田汽车公司的销售额为 1566.02 亿美元，销售额低于通用汽车公司，但丰田汽车公司的营业利润却是大于 100 亿美元，我们可以知道丰田汽车公司在成本控制方面做得更好，而这都要归功于以 6S 为基础的日本式精益管理。

一、6S 的起源

1955 年，日本企业提出了整理（Seiri）、整顿（Seiton）2 个“S”。后来因管理的需求及水准的提升，才陆续增加了其余的 3 个“S”，从而形成目前广泛推行的 5S 架构，5S 是整理、整顿、清扫（Seiso）、清洁（Setketsu）、素养（Shitsuke）5 个项目，因该 5 个项目的日语名称的罗马拼音均以“S”开头，简称为 5S，也使其重点由环境品质扩及至人的行动品质，在安全、卫生、效率、品质及成本方面得到较大的改善。再加上安全（Safety）这个因素，统称为 6S。现在不断有人提出 7S 甚至 8S、10S，但其宗旨是一致的，只是不同的企业，有不同的强调重点。

1986 年，首部 5S 著作问世，从而对整个现场管理模式起到了巨大的冲击作用，并由此掀起 5S 热潮。日式企业将 5S 运动作为工作管理的基础，推行各种质量管理手法。而在日本最有名的就是丰田汽车公司倡导推行的 5S 活动，由于 5S 对塑造企业形象、降低成本、准时交货、安全生产、高度标准化创造令人心怡的工作场所等现场改善方面有巨大作用，逐渐被各国管理界认同。随着世界经济的发展，以 6S 为基础，辅以精益化生产线已经成为工厂管理潮流。

没有实施 6S 的工作现场的脏乱触目可及，例如满地垃圾、油渍或切屑等，零件胡乱摆放，最新式设备也未加维护，经过数月之后，也变成了不良的机械。使用的工夹具、计测器混放，精度降低。办公桌狼藉一片，找个文件费半天劲等。员工在操作中显得松松垮垮，对自己没有信心，规定的事项，也只是起初两三天遵守而已，如图 1-1 所示。



这样生产产品?



这样生产产品?

图 1-1 工作现场比较

实施 6S 管理就是治病的良药。

表 1-1 列举了世界 500 强企业的部分排名。

表 1-1 世界 500 强企业的部分排名

排名	企业名称	销售额/亿美元	营业利润/亿美元
第 5 位	通用汽车	1953.24	39
第 6 位	福特	1645.05	34
第 7 位	戴姆勒-克莱斯勒	1566.02	-5.76
第 8 位	丰田汽车	1566.02	>100

二、6S 的含义

6S 管理由日本企业的 5S 扩展而来,通过规范生产现场的人员、机器、材料、方法等,营造一目了然的生产环境,它是现代企事业单位行之有效的管理理念和方法,其作用是:提高效率,保证质量,使工作环境整洁有序,预防为主,保证安全。

整理:区分必需品与非必需品。

整顿:将必需品有序有章放置。

清扫:将不需要的东西清除掉,保持工作现场无垃圾,无污秽状态。

清洁:将整理、整顿、清扫进行到底,并且标准化、制度化。

素养:通过对前 4S 的坚持,形成习惯,提升员工的素养。

安全:清除隐患、排除险情、预防事故发生。

用以下短语描述 6S,方便记忆。

- 整理：要与不要，一留一弃；
- 整顿：科学布置，取用快捷；
- 清扫：清除垃圾，美化环境；
- 安全：安全操作，生命第一；
- 清洁：形成制度，贯彻到底；
- 素养：形成制度，养成习惯。

三、6S 之间的关系

6S 管理各部分关系如图 1-2 所示。

6 个“S”并不是独立存在的，它们之间相辅相成、缺一不可。整理是整顿的基础，整顿是整理的巩固，清扫显现整理与整顿的效果；而清洁是将上面的 3S 实施的做法制度化、规范化，并贯彻执行及维持的结果；素养是指培养每位员工养成良好的习惯，并遵守规则做事，开展 6S 容易，长时间的维持必须考虑素养的提高；安全是基础，要尊重生命，杜绝违规。

6 个“S”之间的关系可以用下面的口诀表达：

只有整理没整顿，物品真难找得到；
只有整顿没整理，无法取舍乱糟糟；
整理整顿没清扫，物品使用不可靠；
3S 之效果怎保证？清洁出来献一招；
标准作业练素养，安全生产最重要；
日积月累勤改善，公司管理水平高。

要想企业的管理维持在一个理想的水平，企业必须全面推行 6S，互有侧重，效果纷呈。
6S 之间的关系如图 1-3 所示。



图 1-2 6S 管理各部分关系

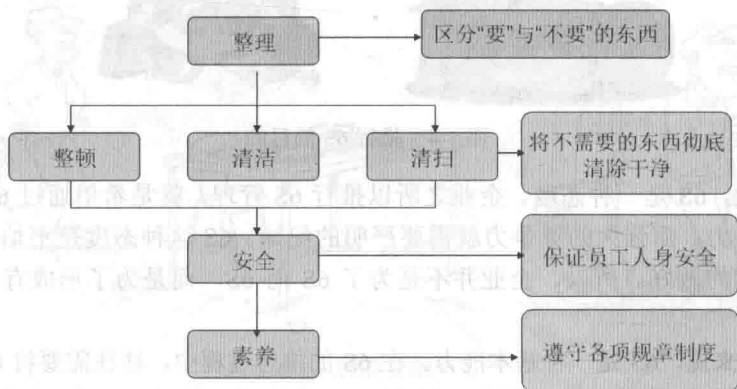


图 1-3 6S 之间的关系

四、6S 与其他活动的关系

6S 的管理是生产现场管理的基础，也是全员生产管理（TPM）推行的前提，是全面品质管理（TQM）的第一步，也是 ISO9000 推行成功的有效保证。如果企业对 6S 管理已有一定基础，那么任何活动都可起到事半功倍的效果。

五、推行 6S 的目的

企业推行 6S，大多以失败告终，究其缘由，可能有上百种。我们从最根本的问题问起，即企业为什么要推行 6S？如图 1-4 所示。



图 1-4 推行 6S 的目的

对企业来说，6S 是一种态度。企业之所以推行 6S 管理，就是希望通过 6S 管理来使企业具备强劲的竞争力，而强大的竞争力就需要严明的纪律。6S 这种态度是不怕困难，把想做到的做到，把做到的做好。所以，企业并不是为了 6S 而 6S，而是为了形成有纪律的文化，提高竞争力。

对管理人员来说，6S 是一种基本能力。在 6S 的推行过程中，往往需要将 6S 的基本内容与企业的具体情况有效地结合起来。对企业现场管理，无非就是人员、机器、物料、方法、环境的管理，要想现场井然有序，事故发生率最低，员工工作心情舒畅，这需要管理人员做好 6S。所

以 6S 是衡量管理人员能力的重要指标。

对企业员工来说, 6S 是每天必须的工作。如果这个工作没有做好, 我们工作中往往会出现一些问题: 工作没有头绪, 桌面上凌乱不堪, 环境脏乱使得自己心情变得糟糕, 制订的计划往往拖后延误……这些给我们的工作带来了太大的影响, 工作情绪受到严重影响, 从而使得工作效率大大降低, 以致提升不上来。这种环境, 员工待着憋气, 领导看着生气, 客户光临也会失去订单。所以 6S 是我们每天的工作, 必须坚持到底。

企业之所以实施 6S 管理主要是为了: 提高产品质量, 建立安全与健康的工作环境, 提高工作效率, 减少故障出现, 孕育良好的安全文化。这些是每个企业所想要达到的与值得改善的。

第二节 整理 (Seiri)

哪些企业是世界级的企业?

你心目中的一流企业、二流企业和三流的企业是什么样子的?

三流企业中的每个员工都随处乱扔垃圾没有人拣起来, 如图 1-5 所示。



图 1-5 三流企业的员工

二流企业有专人将别人乱扔的垃圾拣起来, 如图 1-6 所示。



图 1-6 二流企业的员工

一流企业中的每个员工都自觉维护环境的清洁, 没人乱扔垃圾, 如图 1-7 所示。



图 1-7 一流企业的员工

一、整理的概念

如图 1-8 所示企业的生产方式，在自己身上是不是经常发生呢？



图 1-8 忙乱的工作现场

1. 整理的定义

在工作现场区别有用和没用的东西，只保留有用的东西，撤除不需要的东西。

2. 整理的目的

- ① 清除零乱根源，腾出“空间”，提高空间利用率。
- ② 降低意外发生的机会。

3. 特别说明

如果非必需品占据了工作岗位，必需品就无处可放，可能会增加工作台放必需品，造成浪费。

二、整理的步骤

1. 深刻领会开展的目的，建立共同认识

- ① 确认不需要的东西，多余的库存会造成浪费。

② 向全体员工宣讲，取得共识。

③ 下发整理的措施。

④ 规定整理要求。

2. 对工作现场进行全面检查

(1) 办公场地（包括现场办公桌区域） 检查内容：办公室抽屉、文件柜的文件、书籍、档案、图表、办公桌上的物品、测试品、样品、公告栏、看板、墙上的标语、月历等，如图 1-9 所示。

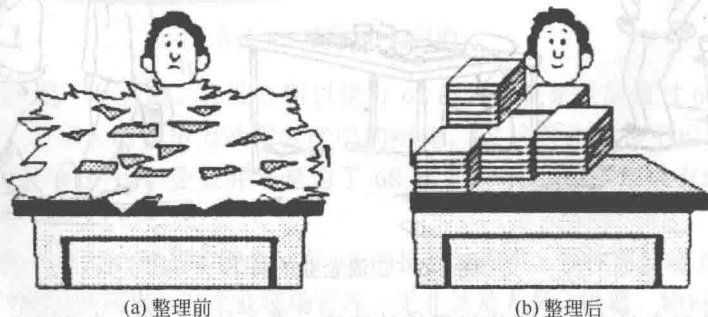


图 1-9 办公场地整理前、后比较

- (2) 地面（特别注意内部、死角） 检查内容：机器设备大型模类工具，不良的半成品、材料，置放于各个角落的良品、不良品、半成品，油桶、油漆、溶剂、黏结剂，垃圾筒，纸屑、竹签、小部件等。
 - (3) 室外 检查内容：堆在场外的生锈材料、料架、垫板上之未处理品、废品、杂草、扫把、拖把、纸箱等。
 - (4) 工装架上 检查内容：不用的工装、损坏的工装、其他非工装之物品，破布、手套、酒精等消耗品，工装（箱）是否合用。
 - (5) 仓库 检查内容：原材料、导料、废料、储存架、柜、箱子、标识牌、标签、垫板。
 - (6) 天花板 检查内容：导线及配件、蜘蛛网、尘网、单位部门指示牌、照明器具。
- 室内的整理，如图 1-10 所示。

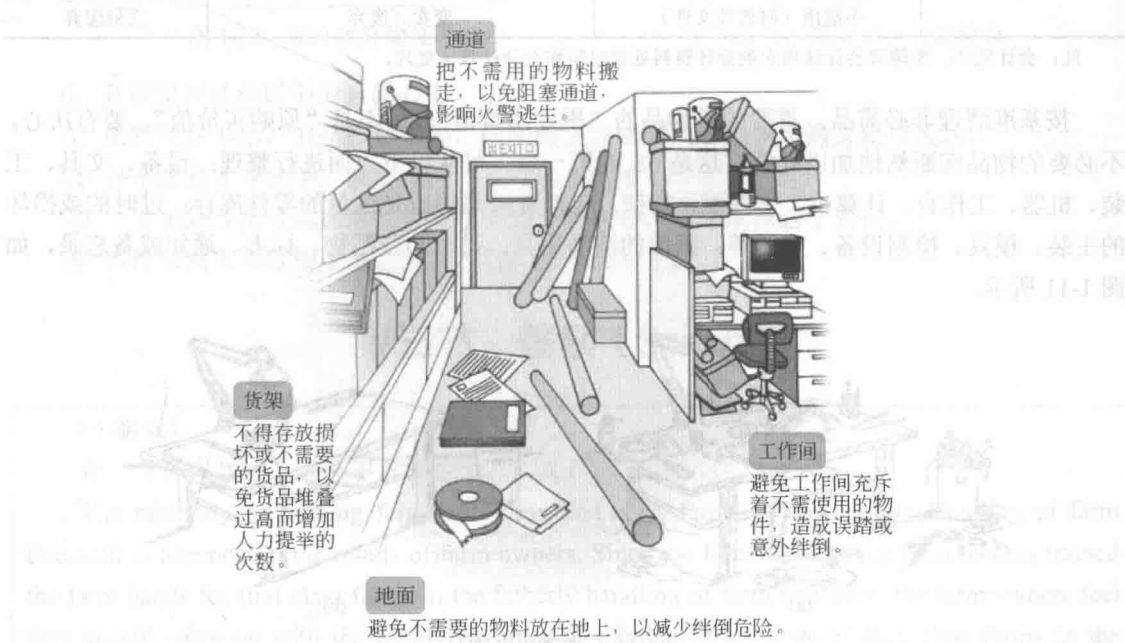


图 1-10 室内的整理

3. 制订“要”和“不要”的判别基准

目的是腾出更大的可用空间，提高工作效率，努力达到“不等候、不寻找”。下面以某企业会计部为例，说明一下，见表 1-2 所示。

表 1-2 会计部“要”与“不要”文件处理方法

类别	使用频度	处理方法	备注
必要文件	每小时	放在桌上或随身携带	摆放整齐
	每天	办公室文件柜	摆放整齐
	每周	办公室文件柜	摆放整齐
非必要文件	每月	办公室文件柜	摆放整齐
	三个月	办公室文件柜	摆放整齐
			定期检查
	半年	文件柜下层（档案盒存档）	摆放整齐
			定期检查

续表				
类别	使用频度		处理方法	备注
非必要文件	1~2 年		档案室	摆放整齐
				定期检查
	2 年以上		根据实际情况存档或废弃	摆放整齐
				定期清理
	未定	有用	档案室存储	摆放整齐
				定期检查
		无用	变卖/废弃	摆放整齐
				定期清理
不能用（时效性文件）		变卖/废弃	立刻废弃	

注：会计凭证、账簿等会计法规定的会计资料处理时限按会计法规定处理。

按基准清理非必需品，重要的是物品的“现使用价值”，而不是“原购买价值”，要有决心，不必要的物品应断然地加以处置，这是 6S 的第一步。可从以下方面进行整理：设备、文具、工装、机器、工作台、计算机、文件柜、货架。包括有缺陷的或是过量的零件库存；过时的或损坏的工装、模具、检测设备、电器等；破旧的清洁用具；过时的张贴物、标志、通知或备忘录，如图 1-11 所示。

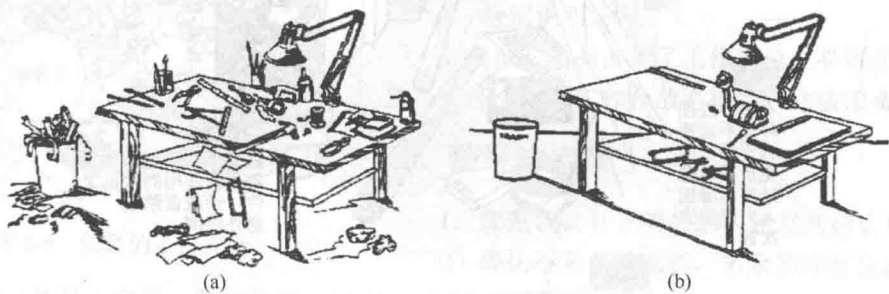


图 1-11 清理非必需品

4. 不需品的处理

把没用的东西去掉很不容易，担心用得上的时候，就没有东西了。我们可将物品分类，该废弃的一定要去掉。

第一类物品：不再使用的。

第二类物品：使用频率低的。

第三类物品：使用频率较低的。

第四类物品：经常使用的。

将第一类物品处理掉，第二三类物品放在储存处，第四类物品留在工作现场。制订废弃物处理方法，如图 1-12 所示。

5. 每天循环整理，自我检查

生产每天都在进行，现场情况都在发生变化，昨天的必需品在今天可能就是多余的，整理贵在天天做，时时做，持之以恒，如图 1-13 所示。

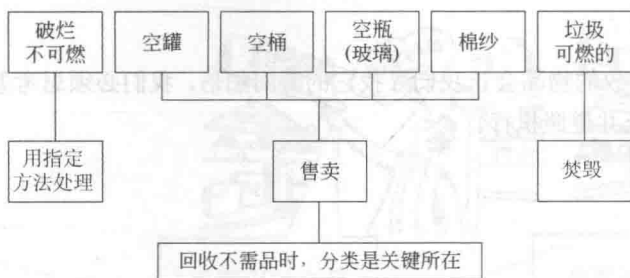


图 1-12 制订废弃物处理方法



图 1-13 自我检查

6. 开展整理活动时不应有的心态

- ① 虽然现在不用，但是以后要用，搬来搬去怪麻烦的，因而不搬又留在现场。
- ② 好不容易才弄到手，就算没用，放着也不碍事。
- ③ 一下子处理报废这么多，管理者有意见怎么办，谁来承担这个责任。
- ④ 为什么别人可以留下来，而我不行，太不公平了。

第三节 整顿 (Seiton)

[小游戏]

在一分钟内找出下述文中有多少个“F 或 f”。

The necessity of training farm hands for first class farms in the fatherly handling of farm livestock is foremost in the minds of farm owners. Since the forefathers of the farm owners trained the farm hands for first class farms in the fatherly handling of farm livestock, the farm owners feel they should carry on with the family tradition of training farm hands of first class farms in the fatherly handling of farm livestock because they believe it is the basis of good fundamental farm management.

(答案是 36 个)

请大家想一想，这个游戏与 6S 有什么关系呢？

我们来总结一下。“F”或“f”好比是需要的物品，散落在各个地方，把它找出来需要花时间，还很可能数错。那如果我们将“F”都取出来放一起，并且做一个标识，标出数量。那大家是不是很容易可以回答我们刚才的问题。而将“F”都取出来放一起并进行标识这个过程，其实就是我们第二个“S”的工作。

接下来我们来学习下“整顿”的内容。

一、整顿的概念

1. 整顿的含义

根据使用的频率、功能和种类，将有用物品进行分类及贮存在适当的地方，并将物品及存放地点加以标识，使任何人都能清楚地知道物品存放的地点和数量。