

图解 6S 管理全案

现场
实战
战版

胡新桥 编著

从5S到6S的华丽转身
中国式6S管理思维创新
企业现场管理的杰出手段
领悟企业管理的真谛
揭示企业快速发展的精神动力

精炼简洁的语言表达
图文并茂的呈现方法
企业流程性的演绎思维
所见即所得的制度表格
坚决的实用主义

中国制造业转型之需
提高生产和工作效率
助推工业4.0智能升级
激发员工的内生动力
打造高效高士气的工作环境

全国百佳图书出版单位



化学工业出版社

图解 6S 管理全案

现
场
实
战
版

胡新桥 编著



全国百佳图书出版单位



化学工业出版社

· 北 京 ·

《图解6S管理全案——现场实战版》一书，详细介绍了6S管理的各项活动，便于企业实际推行。本书从6S基础知识认知，6S推进的关键事项，6S推进的常用手法，1S——整理（SEIRI）、2S——整顿（SEITON）、3S——清扫（SEISO）、4S——安全（SAFETY）的推进要点，5S——清洁（SEIKETSU）、6S——素养（SHITSUKE）的实施，以及事务部门的6S推行等方面进行展开。

本书用浅显的语言加上生动的图片，图文并茂地将管理方法、操作技巧形象地讲解出来，使读者读起来轻松，并且可以快速掌握管理的各种方法。同时，本书注重实际操作要领，具有较强的实用价值。

《图解6S管理全案——现场实战版》一书，可供企业班组长、车间主任、主管生产的副总等6S推进过程中实际操作人员阅读使用。

图书在版编目（CIP）数据

图解6S管理全案：现场实战版/胡新桥编著. —北京：
化学工业出版社，2019.1

ISBN 978-7-122-33411-4

I. ①图… II. ①胡… III. ①管理学-图解
IV. ①C93-64

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第283187号

责任编辑：陈 蕾
责任校对：王 静

装帧设计：尹琳琳

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：中煤（北京）印务有限公司
710mm×1000mm 1/16 印张17¹/₂ 字数323千字 2019年2月北京第1版第1次印刷

购书咨询：010-64518888

售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

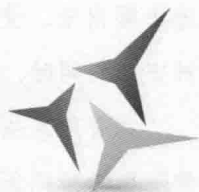
凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：68.00元

版权所有 违者必究

前言

PREFACE



企业不论是推行5S（整理、整顿、清扫、清洁、素养）管理，还是增加安全、节约、服务、满意度等变成6S、7S、8S管理，甚至是9S管理，目的只有一个，就是改善现场的管理和提升企业的形象，最终实现高效、高收益。

有的企业拥有很先进的设备，但先进设备并不能代表效率就高、成本就低。因为即使拥有世界上最先进的生产工艺或设备，如不对其进行有效的管理，工作场地一片混乱，工件乱堆乱放，其结果只能是生产效率低下，员工越干越没劲，成本上升。而通过6S（我们在此讲了整理、整顿、清扫、清洁、安全、素养六个方面）活动的推广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，是走上成功的重要手段。

许多企业轰轰烈烈地推行6S活动，却因为觉得6S太琐碎，事情太小而放弃。其实，“每个人所做的工作，都是由一件一件的小事构成的……所有的成功者，他们与我们都做着同样简单的小事，唯一的区别就是，他们从不认为他们所做的是简单的事。”这是《没有任何借口》中的一段话，听来平实无华却意味深长。

所谓“不积跬步，无以至千里。不积细流，无以成江海”，正是这种道理。“6S”活动正是从工作中最简单的整理、整顿、清洁打扫入手，通过一步步地深入，从教养入手，终于教养、品格，以促进工作效率的提高。

《图解6S管理全案——现场实战版》一书从细微处详细地介绍了6S管理的各项活动，便于企业实际推行。本书主要从6S基础知识认知、6S推进的关键事项、6S推进的常用手法、1S——整理（SEIRI）的推进要点、2S——整顿（SEITON）的推进要点、3S——清扫（SEISO）的推进要点、4S——安全（SAFETY）的推进要点、5S——清洁（SEIKETSU）、6S——素养（SHITSUKE）的实施、事务部门的6S推行等方面进行展开。

本书用浅显的语言加上生动的图片，图文并茂地将管理方法、操作技巧形象

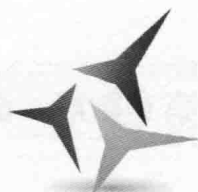
地讲解出来，使读者读来很轻松，不会有视觉疲劳，而且可以容易掌握管理的各种方法。同时，本书注重实际操作要领，具有较强的实用价值。

本书由深圳中经智库文化传播有限公司策划，湖北工程学院文学与新闻传播学院副教授胡新桥编著。上市公司华工科技全资的孝感华工高理电子有限公司吴柏延先生提供了非常大的调研帮助。由于编者水平有限，加之时间仓促、参考资料有限，书中难免出现疏漏与缺憾，敬请读者批评指正。

编著者

目录

CONTENTS



第 1 章 6S 基础知识认知	1
1.1 6S 的来源	2
1.2 什么是 6S	2
1.2.1 整理——SEIRI	2
1.2.2 整顿——SEITON	3
1.2.3 清扫——SEISO	3
1.2.4 安全——SAFETY	4
1.2.5 清洁——SEIKETSU	4
1.2.6 素养——SHITSUKE	4
1.3 推行 6S 的成效	4
1.3.1 提升公司形象	5
1.3.2 营造团队精神	5
1.3.3 减少浪费	5
1.3.4 保障品质	5
1.3.5 改善情绪	5
1.3.6 提高效率	6
1.4 6 个 S 之间的关系	7
1.5 6S 的推进要点	7
1.6 6S 推行的四个阶段	8

第 2 章 6S 推进的关键事项 11

2.1 对企业的现状进行诊断.....	12
2.1.1 自我评估与诊断标准.....	12
2.1.2 诊断检查表.....	13
2.1.3 现场诊断的结果分析.....	17
【范本 01】6S 现状诊断报告.....	17
2.2 成立推行组织.....	19
【范本 02】6S 管理推行承诺书（部门负责人）.....	20
【范本 03】6S 管理推行承诺书（推行小组成员）.....	21
【范本 04】6S 管理项目推行责任状（项目负责人）.....	21
2.3 制订 6S 推行计划.....	22
2.3.1 初次推行计划.....	22
【范本 05】华工高理公司 6S 推行进度计划（甘特图）.....	23
2.3.2 循环推行计划.....	24
【范本 06】6S 管理持续推行计划表（每季度一次循环）.....	24
2.4 宣传造势、教育训练.....	25
2.4.1 活动前的宣传造势.....	25
【范本 07】6S 活动标语集锦.....	26
【范本 08】6S 系列标语/横幅/袖章制作清单.....	27
2.4.2 活动中的宣传.....	30
2.4.3 教育训练与考核.....	31
2.5 建立 6S 活动样板区.....	32
2.5.1 开展样板区 6S 活动的程序.....	32
2.5.2 样板区的选择.....	33
2.5.3 样板区的活动重点.....	34

2.5.4	样板区6S活动效果确认及总结报告	34
2.6	全面推进6S活动	35
2.7	6S活动日常检查与评比活动	35
2.7.1	检查与评比的活动方式	35
2.7.2	制定检查评分标准	36
	【范本09】办公区6S检查评分标准表	36
	【范本10】车间6S检查评分标准表	37
2.7.3	实施检查	38
2.7.4	检查后的处理	39
2.7.5	评比分析报告	40
	【范本11】××××年度各车间6S检查内容汇总及简析	40
2.7.6	评比结果的运用	40
2.8	6S活动评审	41
2.8.1	制定6S审核评分标准	41
	【范本12】办公区6S内审评分标准	41
	【范本13】作业区6S内审评分标准	45
2.8.2	制定内部审核评分表	50
	【范本14】车间6S内审评分表	50
	【范本15】办公室6S内审评分表	52
2.8.3	实施审核	54
	【范本16】现场6S不符合项图片示例	55
2.8.4	实施状况跟踪	56
	【范本17】6S纠正及预防措施通知	57
	【范本18】6S跟踪检查报告示例	58
	【范本19】6S改善方案及执行报告	58
2.9	定期调查以调整方向	59
2.9.1	调查方式	59

【范本20】6S推行调查问卷.....	60
2.9.2 要出具调查报告	61
【范本21】6S推行调查问卷统计分析报告（模板）.....	61

第 3 章 6S推进的常用手法 63

3.1 寻宝活动.....	64
3.1.1 寻宝活动的游戏规则	64
3.1.2 寻宝活动的开展步骤	64
3.2 定点摄影法.....	66
3.2.1 适用活动	67
3.2.2 怎样进行定点摄影.....	67
3.2.3 定点摄影的运用要领	67
【范本22】某公司定点摄影方案及推行方法	68
3.3 红牌作战.....	70
3.3.1 适用活动	70
3.3.2 红牌作战的对象	70
3.3.3 红牌作战的实施程序	71
3.4 定置管理.....	74
3.4.1 定置管理的类别	75
3.4.2 定置管理步骤.....	75
3.4.3 定置实施	79
3.4.4 定置管理标准化	80
3.5 油漆作战.....	84
3.5.1 油漆作战的几个实施步骤.....	84

3.5.2	刷油漆的流程与方法	85
3.5.3	地板的油漆作战要领	87
3.6	标志大行动	91
3.6.1	标志的对象	91
3.6.2	标志行动的操作步骤	91
3.6.3	标志的统一	96
	【范本23】某企业6S活动标识牌样板	97
	【范本24】某企业标志牌的制作标准	101
3.7	目视管理	102
3.7.1	目视管理三个要点	103
3.7.2	目视管理三种水平	103
3.7.3	目视管理的主要工具	104
3.8	看板行动	110
3.8.1	看板的形式	110
3.8.2	不同管理层次使用的管理看板	110
3.8.3	不同管理内容的常见看板	111
3.8.4	看板的设计	112
	【范本25】看板设计示例	113
3.8.5	看板的整理、整顿	116

第4章 1S——整理（SEIRI）的推进要点 119

4.1	确定整理的三个判断基准	120
4.1.1	要与不要的基准	120
	【范本26】某企业废弃与不要的基准	120
4.1.2	保管场所基准	121

【范本27】物品的使用频率与保管场所	122
4.1.3 废弃处理基准	122
4.2 做好教育工作	122
4.3 现场检查	123
4.4 清除非必需品	124
4.4.1 什么是必需品和非必需品	125
4.4.2 清理非必需品的着眼点	125
4.4.3 非必需品的判定	126
4.4.4 处理非必需品	127
4.5 每天循环整理	128
4.6 设置固定整理日	128
【范本28】某企业整理标准表	129
4.7 对整理进行评估	129
【范本29】纠正及预防措施通知	132

第 5 章 2S——整顿（SEITON）的推进要点 133

5.1 做好定位工作	134
5.1.1 定位的要点	134
【范本30】物料清单、使用频率及位置登记表	134
5.1.2 各类物品的定位要点	135
5.2 做好定品工作	137
5.3 做好定量工作	138
5.4 做好标示	138

5.5 各类物品的整顿要领	139
5.5.1 工具类整顿	139
5.5.2 设备的整顿	141
5.5.3 机台、台车类整顿	141
5.5.4 配线、配管的整理、整顿	142
5.5.5 材料的整顿	142
5.5.6 备品、备件的整顿	143
5.5.7 润滑油、作动油等油类整顿	144
5.5.8 清扫用具的整顿	144
5.5.9 消耗品类的整顿	146
5.5.10 危险品的整顿	147
5.5.11 在制品的整顿	148
5.5.12 公告物的整顿	148
5.5.13 仓库的整顿	150
5.5.14 办公室的整顿	151
5.6 对整顿进行评估	151
【范本31】6S纠正及预防措施通知	154

第 6 章 3S——清扫 (SEISO) 的推进要点 155

6.1 准备工作要做足	156
6.1.1 安全教育	156
6.1.2 设备常识教育	156
6.1.3 技术准备	156
6.2 决定清扫担当者	156
6.3 建立清扫基准和制度	158

【范本32】设备清扫点检基准表	158
【范本33】设备清扫部位及要点	159
【范本34】办公室部门清扫行动标准	160
6.4 以正确的方法进行清扫	161
6.4.1 清扫地面、墙壁和窗户	161
6.4.2 清扫设备	162
【范本35】某企业设备点检表	162
6.5 整修在清扫中发现有问题的地方	163
6.6 查明污垢的发生源	164
6.6.1 污染、泄漏产生的原因	164
6.6.2 污染发生源调查	164
6.6.3 寻求解决对策	165
6.7 清扫的检查与鉴定	166
6.7.1 清扫的检查点	166
6.7.2 检查的方法——白手套检查法	167
6.7.3 填写清扫检查表	168
6.7.4 发出纠正及预防措施通知	170
【范本36】5S纠正及预防措施通知	170

第 7 章 4S——安全（SAFETY）的推进要点 171

7.1 将安全责任落实到位	172
【范本37】安全生产第一责任人任命书	172
【范本38】部门主管安全生产责任书	173
【范本39】领班、班组长安全生产责任书	174

【范本40】员工安全生产责任书	175
7.2 开展安全教育	176
7.2.1 安全教育的目标	176
7.2.2 安全教育的内容	176
7.2.3 安全教育的方法	177
7.3 做好安全识别	178
7.3.1 安全色	179
7.3.2 安全标志	179
7.3.3 补充标志	182
7.4 服装、劳保用品	183
7.4.1 劳保用品的种类	183
7.4.2 劳动保护用具的严格管理	185
【范本41】劳保用品发放和使用管理规定	185
7.5 确保机械设备的安全	190
7.5.1 机械、设备的安全化	190
7.5.2 从根本上解决安全化	190
7.5.3 安全装置	190
7.5.4 机械设备安全化的要点（防止五种恶性灾害事故）	191
7.6 保证作业环境的安全	191
7.6.1 创造舒适的作业环境	191
7.6.2 安全彩色和标志	192
7.6.3 工作场所的明亮度	192
7.7 消防安全	192
7.7.1 配备基本的消防设施	192
7.7.2 对消防器材进行定位与标志	196
7.7.3 定期组织员工进行消防培训和消防演习	198

7.8	配备急救药箱	199
7.9	对危险源进行识别与控制	199
7.9.1	企业中存在危险源的业务活动及场所	199
7.9.2	危险源识别的对象	200
7.9.3	危险源识别的方法	200
7.9.4	危险源的评价	201
	【范本42】某企业工业安全隐患风险评价表	201
7.9.5	危险源的控制	202
7.10	开展安全检查	203
7.10.1	建立完善的检查体系	203
7.10.2	检查频次	203

第 8 章 5S——清洁（SEIKETSU）的实施 205

8.1	对前4S进行检查	206
8.1.1	检查的标准与重点	206
8.1.2	检查的实施	211
8.1.3	不符合的改善	217
	【范本43】6S常见问题整改备忘表	218
8.2	坚持实施5分钟6S活动	221
8.2.1	生产现场5分钟/10分钟6S活动内容	221
8.2.2	办公室5分钟/10分钟6S活动内容	222
8.3	6S目视化	223
8.3.1	透明化	223
8.3.2	状态的量化	223
8.3.3	状态视觉化	224

8.4 适时深入培训	224
------------------	-----

第 9 章 6S——素养(SHITSUKE) 的实施..... 227

9.1 继续推动前 5S 活动	228
9.2 制定相关的规章制度并严格执行	228
9.3 制定员工素养活动手册	229
【范本 44】员工素养活动手册	229
9.4 加强员工教育培训	242
9.4.1 岗前培训	242
9.4.2 在岗培训	243
9.5 开展各种提升的活动	243
9.5.1 早会	243
【范本 45】每日早会管理制度	244
9.5.2 征文比赛	245
【范本 46】关于开展 6S 征文大赛的通知	245
9.5.3 6S 知识竞赛活动	246
【范本 47】“6S” 知识竞赛活动方案	246
9.5.4 6S 之星评选活动	247
【范本 48】“6S 之星” 评选方案	248

第 10 章 事务部门的 6S 推行..... 251

10.1 文件的 6S	252
10.1.1 确定文件管理流程	252

10.1.2	一个部门一套文件	252
10.1.3	抽屉的管理	252
10.1.4	文件的保管方式	253
10.1.5	统一纸张尺寸	254
10.1.6	统一文件夹的形式	254
10.1.7	文件夹的整理方法	255
10.1.8	文件夹夹脊的标志	256
10.1.9	文件的日期	256
10.2	空间的6S活动	257
10.2.1	拆掉各个办公室之间的间壁（隔墙）	257
10.2.2	办公桌面的管理	257
10.2.3	节约空间——共用办公桌	258
10.2.4	文件柜的整理	258
10.2.5	设置暂时放置场所	259
10.2.6	储物柜的管理	259
10.2.7	设置雨伞放置场所	259
10.2.8	公共区域管理	260
10.3	办公用品的6S	261
10.3.1	办公桌内文具的整理、整顿	261
10.3.2	办公用品减少活动	263

参考文献	264
------	-----
