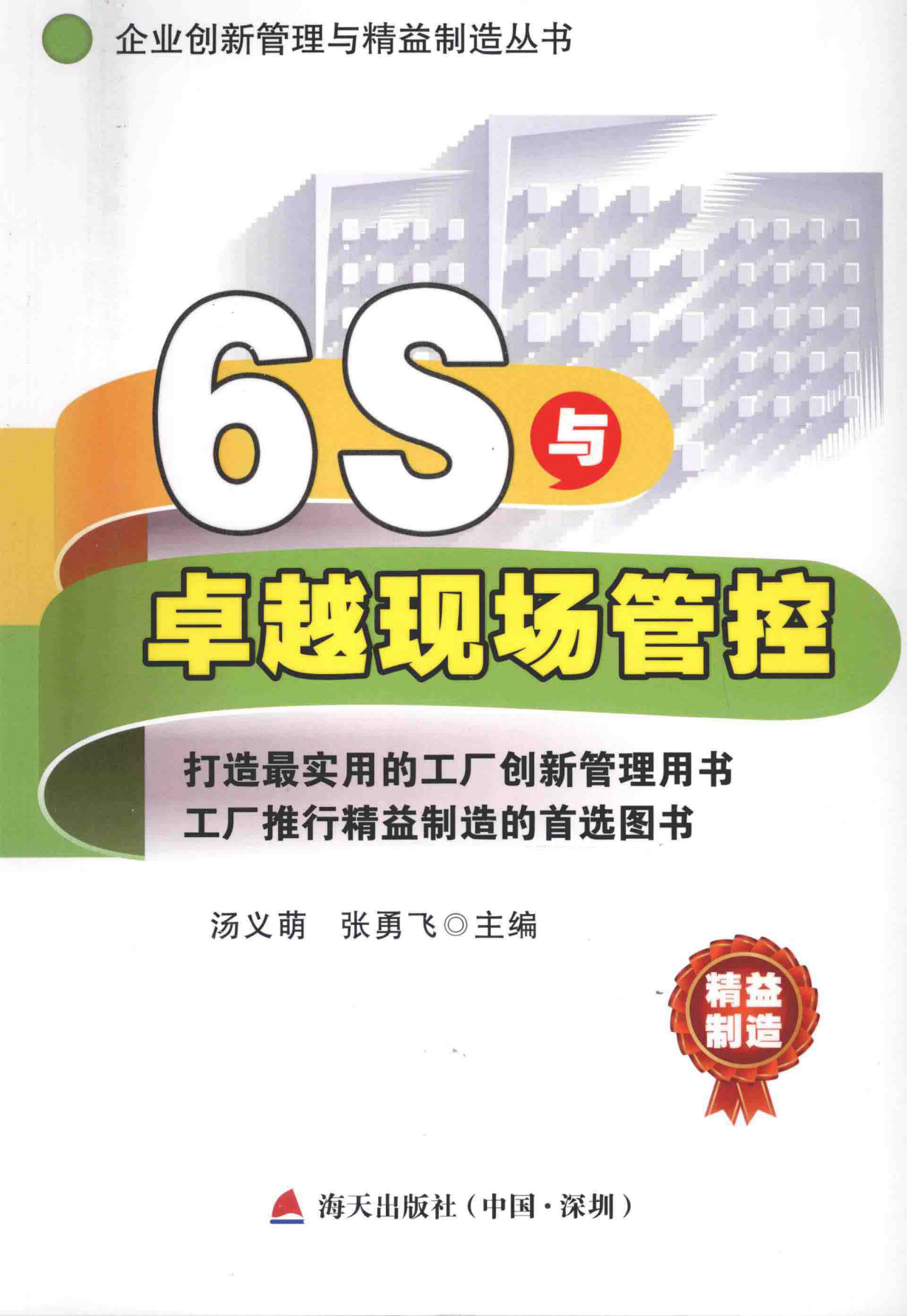


● 企业创新管理与精益制造丛书



6S 与

卓越现场管控

打造最实用的工厂创新管理用书
工厂推行精益制造的首选图书

汤义萌 张勇飞◎主编



海天出版社 (中国·深圳)

企业创新管理与精益制造丛书

6S 与

卓越现场管控

打造最实用的工厂创新管理用书
工厂推行精益制造的首选图书

汤义萌 张勇飞◎主编



 海天出版社 (中国·深圳)

图书在版编目 (CIP) 数据

6S 与卓越现场管控 / 汤义萌, 张勇飞主编. — 深圳: 海天出版社, 2014.1

(企业创新管理与精益制造丛书)

ISBN 978-7-5507-0862-4

I. ① 6… II. ① 汤… ② 张… III. ① 企业管理—生产管理 IV. ① F273

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第228197号

6 S 与 卓 越 现 场 管 控

6S YU ZHUOYUE XIANCHANG GUANGKONG

出 品 人 陈新亮

责任编辑 杨月进

卞 青

责任技编 梁立新

装帧设计  斯迈德设计
0755-83144228

出版发行 海天出版社

地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)

网 址 www.htph.com.cn

订购电话 0755-83460293 (批发) 0755-83460397 (邮购)

印 刷 深圳市新联美术印刷有限公司

开 本 787 mm × 1092 mm 1/16

印 张 15.5

字 数 256千

版 次 2014年1月第1版

印 次 2014年1月第1次

印 数 4000册

定 价 32.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

前言

制造业在我国GDP中所占比重达60%以上，地位举足轻重。正所谓，工业强，则国家强！中国是工业大国，但不是工业强国；是世界加工厂，但不是世界工业中心。中国工业要振兴、要转型升级、要发展自有品牌，就必须借鉴国内外先进的管理经验，从经验管理向科学管理进化，这是摆在中国企业面前最紧迫的也是最现实的问题！

自全球金融危机发生以来，制造业面临着一系列的问题，诸如劳动力成本大幅上升、加工贸易政策变化、客户需求萎缩等诸多压力。如何破解这些难题，如何从精细化管理的角度提升企业的绩效，使管理更加规范化、制度化，作为企业管理者们往往非常关心。鉴于此，我们通过10多年工厂咨询辅导的经验，结合目前工厂的现状，为企业管理者提供了一套简单易懂、框架明晰、贴近工厂一线的管理图书——企业创新管理与精益制造系列丛书。

◎《6S与卓越现场管控》一书详细介绍了6S与现场管控的内容，如整理、整顿、清扫等。本书在每章前面设置了“本章导视图”和“导读”栏目，对全章内容进行了详细介绍，同时在正文中设置了“一点就通”“警惕”“实战范例”等模块，使正文内容更丰富。

◎《TPI与超强经营力》一书从TPI管理体系、TPI推行、TPI基础工作、TPI常用方法、TPI与持续改善等五个部分对TPI进行了详细的介绍，通过TPI的推行，塑造企业的超强经营力。同时书中设置了“关键控制点”“拓展阅读”“术语解析”“实用范例”等实用的模块，使全书内容更具可读性。

◎《可视化与管理效率提升》一书从可视化管理基础、可视化管理活动推行、可视化管理方法、可视化管理实务等四个方面对可视化管理进行了详细介绍，通过可视化管理的推行，全面提升管理

效率。同时书中设置了“术语解析”“特别提醒”“案例展示”“拓展阅读”“即时答疑”等实用的模块，使正文内容更丰富。

◎《精益生产与效益提升》一书详细介绍了精益生产基础、精益生产常用工具，然后从计划控制、采购控制、制造控制等生产工作的方方面面面对精益生产进行了具体说明。同时书中设置了“参考范本”“经典语录”“企业名片”“术语解析”“背景知识”“重点提示”“实用案例”等实用的模块，使全书内容更具可读性。

“企业创新管理与精益制造系列”丛书内容简洁实用，模块设置精巧，既可作为工厂一线管理人员的参考用书和使用指南，也可作为企业管理培训机构、职业管理院校的培训教材。

本书在编写过程中，得到了众多企业管理咨询机构和工厂一线管理人员的帮助和配合，参与人员有汤义萌、张勇飞、江美杰、江长勇、王月英、王群国、王建伟、刘婷、刘建忠、刘作良、刘俊峰、李敏、李军、李宁宁、石保庆、何志阳、周波、赵辉、陈秀琴、陈运花、赵晓芳、谭学森、鞠晴江、邹凤、匡仲潇。在此，对于大家的帮助和支持予以感谢！

目 录

第一部分 6S管控

第一章 6S活动开展

通过6S活动的开展，激发员工参与现场改善的热情，使生产现场保持良好秩序，维持生产工作的顺利进行。

要点01：了解5S到6S的发展.....	4
要点02：了解6S活动的认识误区.....	5
要点03：成立6S活动推行组织.....	8
【实战范例】××有限公司6S活动推行承诺书.....	9
要点04：制订6S活动计划.....	10
【实战范例】××有限公司6S推行进度计划（甘特图）.....	12
要点05：6S活动前的教育培训.....	13
要点06：6S活动前的宣传.....	15
要点07：示范区的6S活动.....	16
要点08：6S活动的全面推行.....	19
【实战范例】××有限公司6S活动责任区域划分表.....	20
要点09：6S活动的评比与考核.....	21

第二章 6S管控——整理

通过整理，使现场保留最有用的物品，将不要的物品处理掉，使生产现场始终保持干净整洁的面貌。

要点01：了解整理.....	26
要点02：建立判定标准.....	28
要点03：实施现场检查.....	30
要点04：进行判定.....	32
要点05：处理非必需品.....	32
【实战范例】××有限公司非必需品处理方法.....	34
【实战范例】××有限公司非必需品处理程序.....	35
要点06：整理的维持.....	37
执行标准：整理执行标准/照片.....	38

第三章 6S管控——整顿

通过整顿，将整理后留下来的必需品或腾出来的空间做一个整体规划，使各项物品各归其位，提高取用和放回物品的效率。

要点01：了解整顿.....	42
要点02：分析物品现状.....	43
【实战范例】××有限公司物品使用现状分析表.....	44
要点03：实施整顿三定.....	45
要点04：不同物品的整顿.....	46
要点05：整顿的评估.....	53
执行标准：整顿执行标准/照片.....	54

第四章 6S管控——清扫

通过清扫，清除现场垃圾，使其始终保持干净整洁，为员工创造一个干净整洁的工作氛围。

要点01：了解清扫.....	59
要点02：清扫前的准备.....	60

【实战范例】××有限公司清扫责任位置图示例	62
【实战范例】××有限公司清扫日程表	63
要点03: 实施全面清扫	64
要点04: 查明并清除污垢的发生源	67
要点05: 检查清扫结果	69
执行标准: 清扫执行标准/照片	72

第五章 6S管控——清洁

通过清洁, 对前3S的效果进行检查, 并巩固前3S的效果, 使员工养成良好的工作习惯, 并应用于日常工作中。

要点01: 了解清洁	76
要点02: 定期检查前3S的状况	76
要点03: 定期巡查评比	82
要点04: 坚持实施5分钟3S活动	83
执行标准: 清扫执行标准/照片	85

第六章 6S管控——安全

通过安全管理, 可以消除隐患, 排除险情, 预防生产安全事故的发生, 最大限度保障现场安全生产工作的顺利进行。

要点01: 了解安全	90
要点02: 安全教育	91
要点03: 创造安全的作业环境	94
要点04: 配备劳动防护用品	94
【实战范例】××有限公司防护用品配置周期及标准	96
要点05: 保持安全作业	97
要点06: 做好安全监督	99
要点07: 实施安全检查	102

【实战范例】××有限公司安全隐患整改通知书	105
要点08: 制订生产安全事故应急预案	106
【实战范例】××有限公司安全生产事故应急预案	106
要点09: 处理生产安全事故	108
执行标准: 安全执行标准/照片	110

第七章 6S管控——素养

通过素养,使员工熟悉前5S的效果,同时制定必要的规章制度,使员工按照规章制度采取行动,保持6S活动的有序开展。

要点01: 了解素养	114
要点02: 明确素养的基本要求	114
要点03: 继续推动前4个S的活动	118
要点04: 制定相关的规章制度并严格执行	118
【实战范例】××有限公司生产部职业规范	119
要点05: 加强员工教育培训	124
要点06: 开展各种精神提升的活动	125
【实战范例】××有限公司“6S之星”评选方案	126
要点07: 检查素养效果	127
执行标准: 素养执行标准/照片	128

第二部分 现场管控

第八章 现场人员管控

通过现场人员管控,创造和谐的现场工作氛围,同时控制好现场生产节奏,维持生产秩序正常运转。

要点01: 制定现场工作规则	134
----------------------	-----

要点02: 召开员工早会.....	135
要点03: 现场员工工作安排.....	138
要点04: 现场员工作业监督.....	140
要点05: 现场员工交接班管控.....	141
要点06: 现场员工沟通管理.....	142
要点07: 现场员工处分管理.....	145
要点08: 现场员工职业健康管控	146

第九章 现场设备管控

通过现场设备管控,使所有设备正常有序运转,保障设备操作者的安全,保障生产工作顺利进行。

要点01: 制作设备安全操作规程	151
【实战范例】××有限公司设备安全操作规程.....	153
要点02: 现场设备的安全操作.....	155
要点03: 现场设备运行动态监督	157
要点04: 现场设备的维护保养.....	159
要点05: 现场设备的点检.....	163
要点06: 设备润滑管理.....	166
要点07: 设备维修管理.....	168
要点08: 设备的改造	170
要点09: 设备的报废	171

第十章 现场物料管控

通过现场物料管控,控制物料的摆放,做好使用控制,降低物料使用成本,最大限度避免呆废料的产生。

要点01: 物料的领用	175
要点02: 物料的现场放置.....	176

要点03: 物料的台面摆放.....	177
要点04: 物料现场使用控制.....	178
要点05: 物料的搬运.....	180
要点06: 现场退料补货.....	182
要点07: 现场转换生产机种的物料处理.....	184
要点08: 现场完成订单批量的物料处理.....	184
要点09: 现场产品生产结束物料的处理.....	185
要点10: 现场生产剩余物料的处理.....	185
要点11: 呆、废料的处理.....	186

第十一章 现场方法管控

通过各类方法的运用,可以使现场作业井然有序,并大大提高作业效率,使企业获得更大生产收益。

要点01: 实施作业标准化.....	192
【实战范例】××有限公司QC工程表.....	193
要点02: 实施5W2H法.....	196
要点03: 实施PDCA循环法.....	197
要点04: 实施目视管理法.....	199
要点05: 实施IE手法.....	203

第十二章 现场环境管控

通过现场环境管控,可以为现场各级员工提供良好的作业环境,保障生产工作的顺利进行。

要点01: 现场设备布局管控.....	207
要点02: 现场工位器具、工件、材料的摆放.....	207
要点03: 现场工作地面改善.....	209
要点04: 现场噪音传播管控.....	210

要点05：现场光照度管控.....	210
要点06：控制现场温度.....	211
要点07：现场洁净度控制.....	211
要点08：现场工位控制.....	214

第十三章 现场品质管控

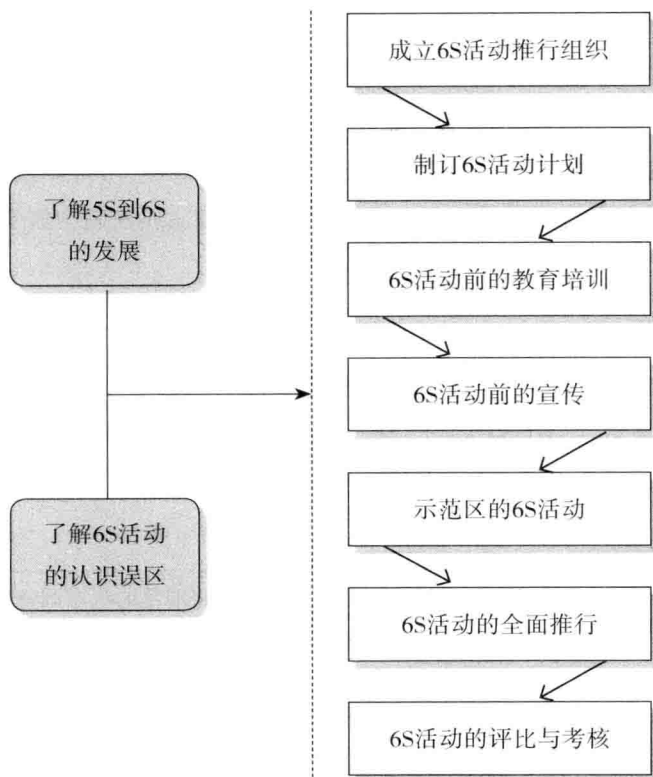
通过现场品质管控，加强工艺管理，做好品质检验和试验，以使最终产品的质量符合生产要求。

要点01：做好工艺管理.....	217
要点02：进行现场巡查.....	219
【实战范例】××有限公司每日作业实绩表.....	219
要点03：工序质量控制.....	221
要点04：制程品质检验.....	222
要点05：不良品的隔离.....	228
要点06：生产线不良品的控制.....	230
要点07：及时处理线上物料的质量问题.....	231
要点08：进行工程检查.....	233

第一部分 6S管控

>>> 第一章 6S活动开展

本章导示图



读 导

通过6S活动的开展，激发员工参与现场改善的热情，使生产现场保持良好秩序，维持生产工作的顺利进行。

要点01：了解5S到6S的发展

5S是指在生产现场，企业对机器、人员、材料和方法等生产要素进行有效管理的一种方法，具体内容包括整理、整顿、清扫、清洁和素养五个环节。

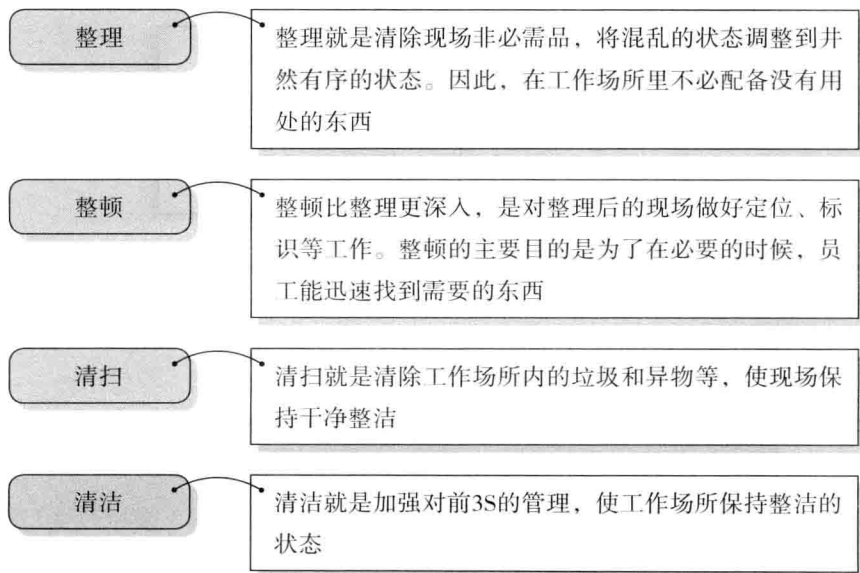
1. 5S的起源

5S是20世纪50年代起源于日本的一种独特的现场管理方法。在1955年，5S的宣传口号为“安全始于整理，终于整顿”。

也就是说，最初推行的只是前两个“S”即整理与整顿，其目的是确保企业拥有足够的作业空间并保证其安全性。后来因为生产和品质控制的需要又逐步提出了后三个“S”，也就是清扫、清洁和素养。

2. 5S的含义

5S是指整理（SEIRI）、整顿（SEITON）、清扫（SEISO）、清洁（SEIKETSU）和素养（SHITSUKE），因为这五个单词在日语罗马拼音里的首字母都是“S”，所以简称为“5S”，如图1-1所示。



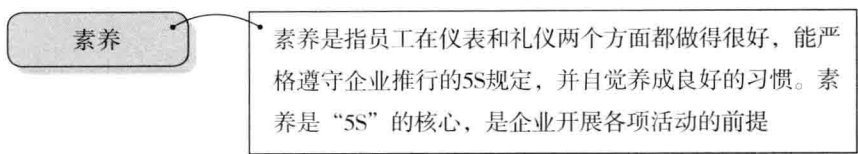


图1-1 5S的含义

3. 从5S到6S

5S在企业的生产经营以及不断发展等方面发挥了积极的作用。随着现代化生产方式的推行，在5S取得成效之后，人们又根据企业进一步发展的需要，在5S的基础上增加了“安全（SAFETY）”这个要素，从而形成了“6S”。但是万变不离其宗，6S本质上就是从“5S”衍生出来的一种强化版的企业管理模式。

安全是指为了使生产劳动在符合安全要求的物质条件和工作秩序下进行，防止伤亡事故、设备事故及各种灾害的发生，保证劳动者的安全健康和生产、劳动的正常进行而采取的各种措施及从事的一切活动。

要点02：了解6S活动的认识误区

6S活动的推行方法与一般管理活动的实施（如提案改善等）并没有太大的差别，但由于6S会因为工作环境的不同而提出不同的要求，因此会让很多员工产生一些认识上的错误。

企业员工对6S活动通常有以下十个误区，如图1-2所示。

误区一	我们厂已经做过6S了
误区二	6S就是把现场打扫干净
误区三	6S只是生产现场员工的事情
误区四	做好6S就不会再有任何问题了
误区五	6S活动看不到经济效益