

6s 管理员工手册

前言

5S 管理理论来源于日本，来自日文“整顿、整顿、清扫、清洁”罗马拼音发音第一字母“S”，统称 5S。进入国内后，海尔公司引进“安全”一词，发扬成为“6S”管理理论，近年来，6S 管理理论正被越来越多国际大公司所采用，“6S”管理针对公司中每位员工寻常行为方面提出了详细规定，倡导从小事做起，力求使每位员工都养成事事“讲究”习惯，从而创造出一种干净、整洁、舒服、合理工作场合和空间环境。公司通过“6S”活动，在全员共同努力下，实现公司物质、资源有效管理，突出对物流管理及工作现场管理，保持公司环境干净整洁，物品摆放有条不紊、一目了然，最大限度地提高工作效率和员工士气，并将资源挥霍降到最低点。

因而，一种公司若要实现“一流员工、一流产品、一流公司”目的就要从主线上规范现场，提高人品质。而履行 6S 则是变化现场，提高人品质最有效手段，否则，虽然拥有世界上最先进工艺或设备，如不对其进行有效管理，也不也许成为一流公司。6S 管理不但有效地解决了这个问题，还将是其他管理活动展开基石，是 TPM(全面生产管理)前提，是 TQP(全面品质管理) 第一步，也是 ISO 有效履行保证,是公司走向成功之路重要手段。

目录

1 前言	2
2 6S 定义及内容	3~7
3 履行 6S 功能	8
4 履行 6S 最佳导入期	9
5 如何搞好 6S 履行起点	10
6 如何履行 6S(履行 6S 环节及办法)	11~16
7 履行 6S 要领	17~18
8 6S 实行技巧	19~20
9 履行 6S 程序	21~27

一、6S 定义及内容

6S 就是整顿（SEIRI）、整顿（SEITON）、清扫（SEISO）、清洁（SEIKETSU）、素养（SHITSUKE）安全(Safety) 六个项目，因日语拼音均以“S”开头，简称 6S。

6S 来源于日本，通过规范现场、现物，营造一目了然工作环境，培养员工良好工作习惯，其最后目的是提高人品质：

- 1、革除马虎之心，养成凡事认真习惯（认认真真的对待工作中每一件“小事”）
- 2、遵守规定习惯
- 3、自觉维护工作环境整洁明了良好习惯

4、文明礼貌习惯

☆整顿：

- ◇将工作场合任何东西区别为有必要与不必要
- ◇把必要东西与不必要东西明确地、严格地区别开来；
- ◇不必要东西要尽快解决掉。

目：

- 改进和增长作业面积；
- 现场无杂物，通道畅通，提高工作效率；
- 减少磕碰机会，保障安全，提高质量；
- 消除管理上混放、混料等差错事故；
- 有助于减少库存量，节约资金；
- 变化作风，提高工作情绪。

生产过程中经常有某些残存物料、待修品、待返品、报废品等滞留在现场，既占据了地方又阻碍生产，涉及某些已无法使用工夹具、量具、机器设备，如果不及时清除，会使现场变得凌乱。

生产现场摆放不要物品是一种挥霍：

- 虽然宽敞工作场合，将愈变窄小。
- 棚架、橱柜等被杂物占据而减少使用价值。
- 增长了寻找工具、零件等物品困难，挥霍时间。
- 物品杂乱无章摆放，增长盘点困难，成本核算失准。

注意点：

要有决心，不必要物品应断然地加以处置。

实行要领：

- (1)、自己工作场合(范畴)全面检查,涉及看得到和看不到
- (2)、制定「要」和「不要」鉴别基准
- (3)、将不要物品清除出工作场合
- (4)、对需要物品调查使用频度,决定日惯用量及放置位置
- (5)、制定废弃物解决办法
- (6)、每日自我检查

☆整顿:

- ◇物品摆放要有固定地点和区域,以便寻找,消除因混放而导致差错;
- ◇物品摆放地点要科学合理;
- ◇物品摆放要目视化,将摆放区域加以标示区别

目:

- 工作场合一目了然
- 整整齐齐工作环境
- 消除过多积压物品
- 通过整顿以使用最迅速度获得所需物,在最有效规章、制度和最简捷流程下完毕作业;
- 提高工作效率和产品质量,保障生产安全。

注意点:

这是提高效率基本。

实行要领:

- (1)、前一环节整顿工作要贯彻
- (2)、流程布置,拟定放置场合
- (3)、规定放置办法、明确数量

(4)、划线定位

(5)、场合、物品标记

整顿"3 要素": 场合、办法、标记

放置场合

- 物品放置场合原则上要 100%设定
- 物品保管要 定点、定容、定量
- 生产线附近只能放真正需要物品

放置办法

- 易取
- 不超过所规定范畴
- 在放置办法上多下工夫

标记办法

- 放置场合和物品原则上一对一表达
- 现物表达和放置场合示
- 某些表达办法全公司要统一
- 在表达办法上多下工夫

整顿"3 定"原则: 定点、定容、定量

定点: 放在哪里适当

定容: 用什么容器、颜色

定量: 规定适当数量

☆清扫:

◇将工作场合清扫干净。

◇保持工作场合干净、亮丽环境。

目:

●消除脏污,保持职场内干干净净、明明白白

●稳定品质

●减少工业伤害

注意点:

责任化、制度化。

实行要领:

(1)、建立清扫责任区(室内、外)

(2)、执行例行扫除,清理脏污

(3)、调查污染源,予以杜绝或隔离

(4)、建立清扫基准,作为规范

☆清洁:

◇将上面 3S 实行做法制度化、规范化,并贯彻执行及维持成果。

目:

● 维持上面 3S 成果

注意点:

制度化,定期检查。

实行要领:

(1)、贯彻前面 3S 工作

(2)、制定考核办法

(3)、制定奖惩制度，加强执行

(4)、高阶主管经常带头巡逻，以表注重

☆素养：

通过晨会等手段，提高全员文明礼貌水准。培养每位成员养成良好习惯，并遵守规则做事。

开展 6S 容易，但长时间维持必要靠素养提高。

目：

- 培养具备好习惯、遵守规则员工
- 提高员工文明礼貌水准
- 营造团队精神

注意点：

长期坚持，才干养成良好习惯。

实行要领：

- (1)、制定服装、仪容、辨认证原则
- (2)、制定共同遵守关于规则、规定
- (3)、制定礼仪守则
- (4)、教诲训练（新进人员强化 6S 教诲、实践
- (5)、推动各种精神提高活动（晨会、礼貌运动等）

☆安全：

强化员工安全意识，注重职业卫生安全，全员参加，注重防止，减少劳动强度，改进工作环境。

目：

- 保障工人安全，改进工作环境；
- 减少工伤事故，保证安全生产；

注意点

安全生产，人人有责

实行要领：

- 1) 制定严格操作规程
- 2) 完善各种安全制度

二、履行 6S 效用

6S 五大效用可归纳为：

5 个 S，即：Sales(推销)、saving(节约)、safety(安全)、standardization(原则化)、satisfactions(满意)

1、6S 是最佳推销员（Sales）

- 被顾客夸奖为干净整洁工厂、对这样工厂有信心，乐于下订单于口碑相传，会有诸多
人来工厂参观学习
- 整洁明朗环境，会使人们但愿到这样厂工作。

2、6S 是节约家（Saving）

- 减少诸多不必要材料以及工具挥霍减少"寻找"挥霍，节约诸多宝贵时间
- 能减少工时，提高效率。

3、6S 对安全有保障（Safety）

- 辽阔明亮，视野开阔职场，流物一目了然 • 遵守堆积限制，危险处一目了然
- 走道明确，不会导致杂乱情形而影响工作顺畅

4、6S 是原则化推动者（Standardization）

- "3 定"、"3 要素"原则规范现场作业 • 人们都对的按照规定执行任务
- 程序稳定，带来品质稳定，成本也安定。

5、6S 形成令人满意职场（Satisfaction）

- 明亮、清洁工作场合 • 员工动手做改进、有成就感
- 能造就现场全体人员进行改进氛围。

三、履行 6S 最佳导入期

任何组织导入 6S 要有先决结识：

（一）6S 活动必要以潜移默化去运作方能成功，才干长期，否则存在着“三分钟热度”就会半途夭折；

（二）6S 推动跟任何一种管理制度同样，必要是要符合“公司现况”，不能以别人可以容易达到，咱们就同样画葫芦沿用，成果只能是失败，它必要是随时修正，找出最适合自己办法再实行。

6S 是一种长期执行运动，在如下几种状况下导入，其成功率较高。

一．组织业务扩充、搬迁新厂房或调节工作场合时

这种时机要事先规划、教诲训练，硬件某些在设计时就应考虑环境容易维护和区域规划，当人员进入时，即能遵守新环境规则。

二．新产品、新技术、新设备、新管理引进时候，

在一种墨守成规环境里，突然要变化某些习惯，必然会引起“守成”员工对抗，如果不及时导入 6S 观念和行动，则达不到引进目，因此必要及时导入。

三．新年度开始之际

每年除旧布新、大扫除时候，全面开展 6S 活动，顺便宣布新年度 6S 运动筹划，可以使大某些员工所接受。

四、如何搞好履行 6S 起点

6S 要由上司关怀做起，6S 活动在推动前期是由上而下手段，一方面要面对是组织主管干部。如果得不到部门主管、干部共识、支持，就不会产生全员参加境界，活动就不也许正常开展，因此“干部心理建设”是非常重要一环。

1. 要抛弃马马虎虎习惯：“这样就好了！”，“随随便便！”，“后来再说吧！”等等坏习气；

2. 思想观念要“革心”，“脱掉”旧习惯

要接受新观念时候，任何人都会遇到与旧用观念内心冲突和判断。不把旧习“脱掉”是永远容纳不进新观念。

3. 以身作则，事事带头

干部在组织中是众人瞩目人物，任何言行都呈当前部属面前。“言教不如身教”及为感化人心最佳办法之一。

4. 根除“只说不做”心态

6S 活动是一种“身体力行”活动，干部如果只是用权势发号命令而不动手做，恐很难令部属信服。因此执行 6S 活动时，除了要“说”之外更要“动手去做”，有了示范对象，自然就没有任何不做借口了。

5. 要有“继功”、“恒心”、“没有回头路”

做了 6S 活动，是不能走回头路，必要要不断进行检查、检讨和改进，耐心地教诲每一种人养成习惯。

五、如何履行 6S(履行 6S 环节及办法)

掌握了恰当时机，将是踏上成功第一步，履行 6S

运动须要有八个环节和四个原则渐次进行。

（环节一）经营决策导入

☐ 组织全员由高层主管至普通员工所有参加，不能有任何例外！

（环节二）观念宣导

透过教诲训练办法，进行工作办法灌输。

（1） 6S 教诲训练筹划

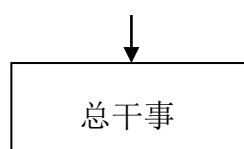
- ☐ 聘请专家授课，建立干部心理建设；
- ☐ 设定课程筹划及出勤记录；
- ☐ 高层主管最佳列席所有上课；
- ☐ 顺道建立内部师资，以单位主管为优先甄选对象。

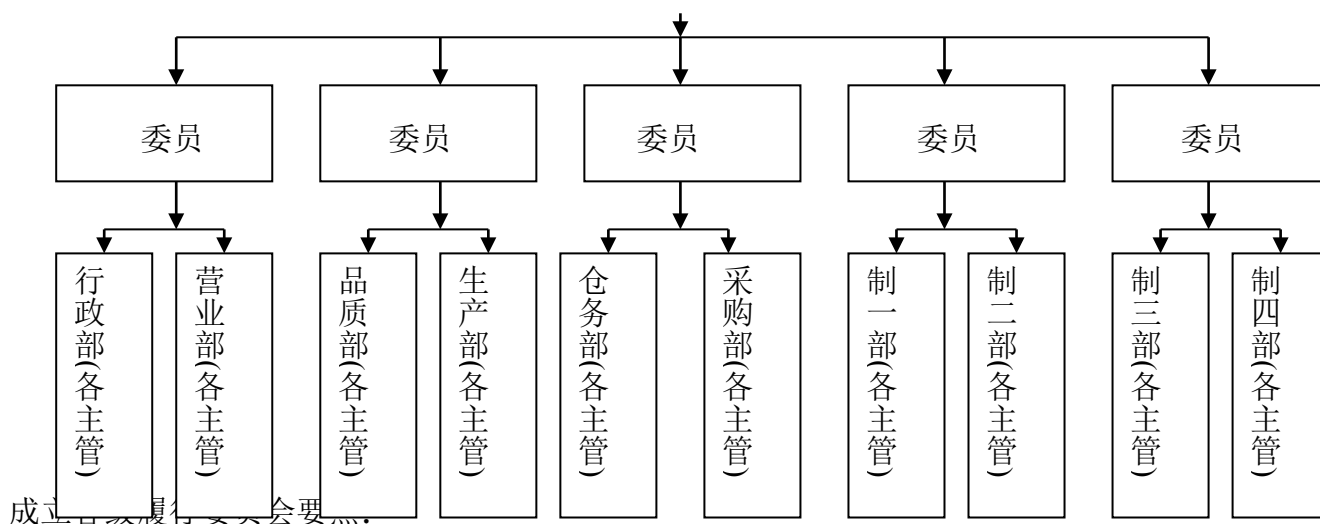
（2） 成立推动机构

推动委员会组织细则：

1. 主任委员二年一任，由组织指派；
2. 总干事、委员半年一任；
3. 总干事采用组阁式，由委员选举产生；
4. 各部门主管必要参加；
5. 各部门未参加过者，优先推派；
6. 离任委员有业绩者，皆列入荣誉委员；
7. 每周定期开会一次，每次一小时；
8. 迟到、缺席者均处予罚金，为开会基金。

附履行委员会组织图





- ☐ 设定组织章程，执行细则及委员产生；
- ☐ 依委员特长做任务编组；
- ☐ 拟订“推动时间表”；
- ☐ 开展正常、持续不断地履行工作。

(3) 文宣筹划

- ☐ 大力开展 6S 各种形式宣传、教诲活动；
- ☐ 设立必要工具和看板，便于开展 6S 活动；
- ☐ 保存好原始记录（数据或图片等），便于对照和改进；
- ☐ 组织向本单位或外单位 6S 履行好样板学习。

(环节三) “要”和“不要”分类

- ☐ 由车间主管、组长针对所辖区域库存、设备、空间做盘点，并区别其“要”和“不要”； 按照要与不要基准表填写“要”和“不要” 清单表，

附表:1. 要与不要分类原则表范例

序号	要	序号	不要
1	正常设备、机器或电气装置	1	废纸、灰尘、杂物、烟蒂

2	附属设备（滑台、工作台、料架）	2	油污
3	台车、推车、堆高机	3	不再使用设备治、工夹具、模具
4	正常使用中工具	4	不再使用办公用品、垃圾筒
5	正常工作椅、板凳	5	破垫板、纸箱、抹布、破篮框
6	尚有使用价值消耗用品	6	呆料或过期样品
7	原材料、半成品、成品	7	老旧书籍、报纸
8	尚有运用价值边料	8	破椅垫
9	垫板、塑料框、防尘用品	9	老旧无用报表、账本
10	使用中垃圾桶、垃圾袋	10	损耗工具、余料、样品
11	使用中样品	11	蜘蛛网
12	办公用品、文具	12	过期海报、看报
13	使用中清洁用品	13	无用提案箱、卡片箱、挂架
14	美化用海报、看板	14	过时月历、标语
15	履行中活动海报、看板	15	损坏时钟
16	有用书稿、杂志、报表	16	工作台上过期作业批示书
17	其他	17	不再使用配线配管
18		18	不再使用老吊扇
19		19	不堪使用手工夹具
20		20	更改前部门牌

附表:2. “要”和“不要” 清单表

填报部门:

填报日期: 年 月 日

类 别	项次	规 格	数 量	理 由	区 域	备注
机器						
模具						
原料						
半成品						
成品						
文具						
报表						
橱柜						
容器						

料架						
档档案						

填报人： 初审： 复审： 审核：

1. 本表由各组织主管填写；
2. 确认由下向上分级审核；
3. 审批确认后，由执行人依照本表进行解决。

2. 处置与讨论：

- （1） 经常使用，一种月以内使用，放置工作场合；
- （2） 一种月后来要用，放暂放区或固定区；
- （3） “不要”项目经鉴定后，集中报废或拍卖；
- （4） 成立项目小组解决“不要”设备或物料。

☐ 建档：将此环节决定全过程和鉴定原则进行数据建文献做为编定“原则书”根据，

（环节四）区域规划，建立原则书

盘点后东西按类别做定点、定位、定量规定。

（1） 区域规划

- ☐ 制作组织工作场合平面图，标示部门位置，并列出面积，发布于各区域明显地方；
- ☐ 标示盘点后物料，设立看板，配合颜色管理达到目视管理目的；
- ☐ 地面标线作业，依区域图进行定点、定位、定量标示。

（2） 视察

- ☐ 由 6S 委员会及高层主管至全组织视察，并记录“改进追踪单”（见表 3）；
- ☐ 由视察办法，来做为初级阶段原则书和改进追踪，使活动带入热身阶段。

（3） 改进（红单）制定

- ☐ 运用红单来完毕整顿、整顿工作执行；
- ☐ 改进工作由各级主管自主履行；(见附表 4)
- ☐

(4) 建立示范区

- ☐ 选定易改进部门，率先做榜样来示范，以做部门观摩；
- ☐ 部门内也可由某个人做模范，给本部门其他人效仿。

由部门主管自己做起效果最佳。

(5) 编制“环境原则书”

- ☐ 环境原则书是活动推展“规则”，必要明确详细内容，分门别类制定；
- ☐ 制定期需 6S 委员会成员参加，并报其备案.....

附表 3：6S 运动改进登记表

责任单位	改善内容	改进期限	备注
B1 组	1. 转款后原材料仍放置现场，请及时向仓库办理退料； 2. 5 只无用料桶请迅速解决； 3. 三号衣车油污过多，请清扫。	10 月 8 日	及时
B5 组	1. 15 号机漏油严重，联系机修组迅速解决； 2. 通道堆积料桶妨碍运营，请合理规划物料存区。	10 月 10 日 10 月 9 日	
中烫组	1. 张小五上班时吃东西污染产品，请教诲并按章惩罚。	10 月 8 日	及时

开单日期：10 月 8 日 开单部门：行政部 改进负责人：A 栋二楼主管 开单人：经理

附表 4：改进(红单)

检查人：

检查日期： 年 月 日

责任单位	检查项目	现场状况	改进规定	改进期限	备注
B1 组	整顿状况	不需要	请解决	10 月 8 日	
B5 组	整顿状况	不定位	请定位放置	10 月 8 日	
中烫组	安全状况	不安全	请安全操作	10 月 8 日	

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/838013123064006060>