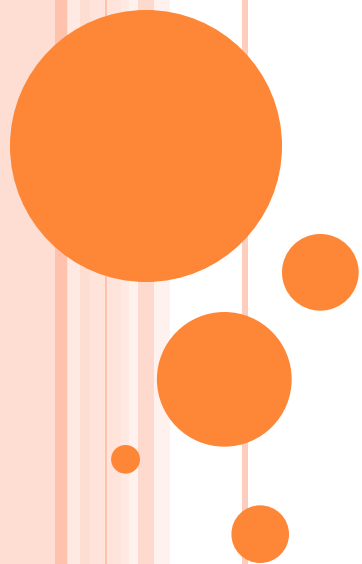


# 6S管理



# 6S概论

## 什么是6S?

什么是“5S”：

整理（SEIRI）、整顿（SEITON）、清扫（SEISO）、  
清洁（SEIKETSU）、素养（SHITSUKE）

其它“S”：

安全(Safety/SECURITY)、节约(Save)、习惯  
化(Shiukanka)、服务(Service)、坚持(Shikoku)



## 6S的起源

5S起源于日本，通过规范现场、现物，营造一目了然的工作环境，培养员工良好的工作习惯，其最终目的是提升人的品质：革除马虎之心，养成凡事认真的习惯（认认真真地对待工作中的每一件“小事”、每一个细节。），养成遵守规定的习惯，养成自觉维护环境整洁明了的良好习惯，养成文明礼貌的习惯。

日本式企业将5S运动作为管理工作的基础，推行各种品质的管理手法，第二次世界大战后，产品品质得以迅速地提升，奠定了经济大国的地位，而在丰田公司的倡导推行下，5S对于塑造企业的形象、降低成本、准时交货、安全生产、高度的标准化、创造令人心旷神怡的工作场所、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识。6S在其基础上增加了安全（Save）一要素。





## 中日企业现场管理之差距

### (1) 定位不同。

国内许多企业管理者将整洁、清爽认为是卫生问题，与企业管理是两回事。既然是两回事，自然工作忙时可以放在一边。或者当有上级领导来检查工作时临时来一次全面的大扫除，做给别人看。而日本企业管理者认为6S是现场管理之基石，**6S做不好的企业不可能成为优秀的企业**，因此将坚持6S管理作为重要的经营原则。





## 中日企业现场管理之差距

### (2) 方法不同。

国内许多企业热衷于口号、标语、文件的宣传及短暂的活动（运动），似乎相信在厂区多树立一些诸如“员工十大守则”就能改变一个人，提升人的品质。这种没有结合日常工作的空洞口号、运动，对提升人的品质几乎没有任何帮助。**6S明确具体做法，什么物品放在哪里、如何放置、数量多少合适、如何标识等等，简单有效，且融入到日常工作中。**6S既是一种管理文化，同时也是现场科学管理的基础。每天都在一个“对”、“错”一目了然的环境中工作，使得每个人必须约束自己的行为，久而久之就能实实在在地提升人的品质。



# 整理



将必需物品与非必需品区分开，在岗位上  
只放置必需物品

目的

推行要领

•腾出空间  
•防止误用

- 1、全面检查
- 2、制定“要”与“不要”的判断基准
- 3、清除不需要物品
- 4、调查需要物品的使用频度，决定日常用量
- 5、制定废弃物处理办法
- 6、每日自我检查

## 要与不要

类别	基 准 分 类	
要	1、用的设备、电气装置； 2、工作台、文件架、座椅； 3、使用的办公用品、文具等； 4、使用中的看板、海报等； 5、各种清洁工具、用品等； 6、文件和资料、图纸、表单、记录、档案等；	
不要	A、地板上	1、杂物、灰尘、纸屑等； 2、不再使用的办公用品； 3、破烂的垃圾筒、纸箱等。
	B、工作台	1、过时的报表、资料； 2、损坏的工具、样品等； 3、多余的材料等； 4、私人用品。
	C、墙上	1、蜘蛛网； 2、老旧无用的文件草稿； 3、老旧的海报标语；
	D、空中	1、不再使用的各种挂具； 3、无用的各种管线； 4、无效的标牌、指示牌等。

制定“要”和“不要”的基准表，开会讨论和决议基准表，同时反省不要品产生的根源。



## 放置准则

类别	使用频度		处理方法	备注
必需物品	每小时		放工作台上或随身携带	
	每天		现场存放（工作台附近）	
	每周		现场存放	
非必需物品	每月		仓库存储	
	三个月		仓库存储	定期检查
	半年		仓库存储	定期检查
	一年		仓库存储（封存）	定期检查
	两年		仓库存储（封存）	定期检查
	未定	有用	仓库存储	定期检查
		不需要用	变卖/废弃	定期清理
	不能用		废弃/变卖	立刻废弃





## 整理的难点

整理就是清理废品，把必要物品和不必要的物品区分开来，不要的物品彻底丢弃，而不是简单的收拾后又整齐地放置废品。

6S活动中的整理工作比较难，要克服一种舍不得丢弃而实际又用不成的吝惜观念。要有物品鉴别整理的能力首先要有丢弃的眼光和智慧。



# 整顿



要用的物品依规定位、定容、定量的  
摆放整齐。明确标示。

推行要领



目的

- 整齐、有标识
- 不浪费时间

- 1、要落实前一步整理的工作
- 2、确定放置场所
- 3、确定放置方法
- 4、划线定位
- 5、做好标识



## 整顿—3要素

### 放置场所

- ◇物品的放置场所原则上要100%设定
- ◇物品的保管要定点、定容、定量
- ◇生产线附近只能放真正需要的物品

### 放置方法

- ◇易取
  - ◇不超出所规定的范围
  - ◇在放置方法上多下工夫

### 标识方法

- ◇放置场所和物品原则上一对一表示
- ◇现物的表示和放置场所的表示
  - ◇某些表示方法全公司要统一
  - ◇在表示方法上多下工夫



# 清扫



将岗位变得无垃圾、无灰尘，干净整洁，将设备保养得锃亮完好，创造一个一尘不染的环境。

## 目的

- 保持良好的工作情绪
- 稳定品质
- 达到零故障、零损耗

## 推行要领

- 1、建立清扫责任区
- 2、执行例行扫除，清理脏污
- 3、调查污染源，予以杜绝
- 4、建立清扫基准，作为规范

# 清洁



将整理、整顿、清扫进行到底，并且标准化、  
制度化

## 目的

- 成为惯例和制度；
- 是标准化的基础；
- 企业文化开始形成。

## 推行要领

- 1、落实前3工作
- 2、制定目视管理、颜色管理的基准
- 3、制定稽核办法
- 4、制定奖惩制度，加强执行
- 5、高阶主管经常带头巡查

# 素养



人人依规定行事，并养成好习惯。

目的

推行要领



改变“人质”，养成工作规范认真的习惯

- 1、持续推动前4S至习惯化
- 2、制定共同遵守的有关规则
- 3、相互纠正，共同进步
- 4、教育训练（新进人员加强）
- 5、推动精神提升活动



# 安全



塑造每个人都能安心工作且健康愉快的工作环境。

## 目的

## 推行要领

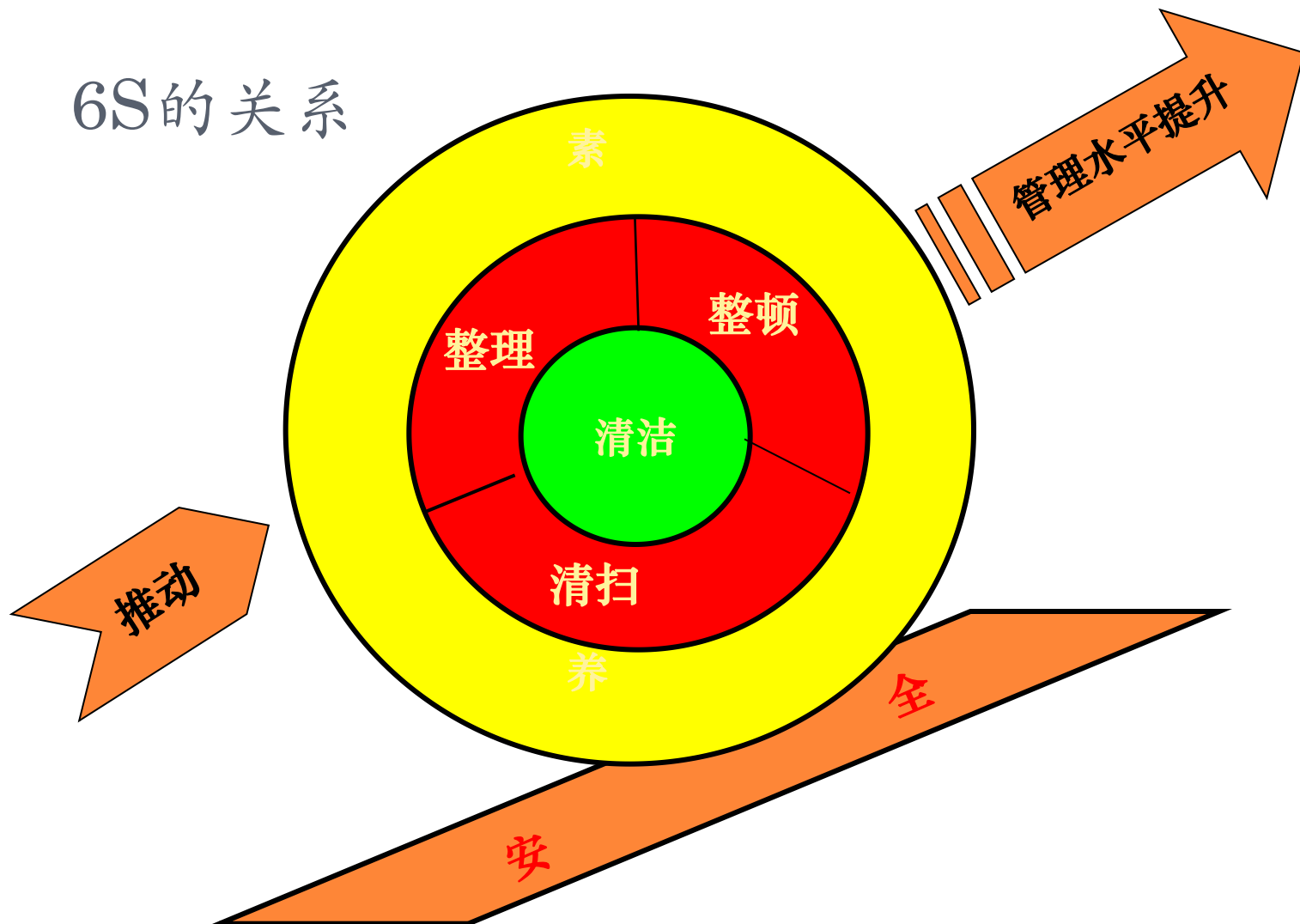


保证人身、财产安全，  
减少损失

- 1、建立系统的安全管理系统
- 2、重视员工的培训教育
- 3、实施现场巡视，排除隐患
- 4、创造明快、有序、安全的作业环境

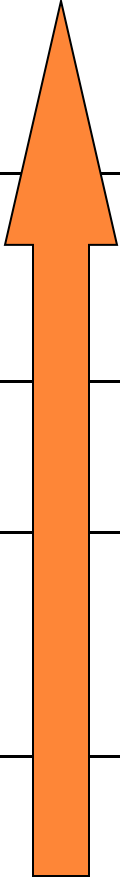


# 6S的关系





# 6S评判标准

6S水平	具体项目	本公司	其他企业
优秀	<ul style="list-style-type: none"><li>•公司上下都散发着努力改进的气氛；</li><li>•一进入企业，能感觉到大家都在亲自动手进行各种改善。</li></ul>		
合格	<ul style="list-style-type: none"><li>•过道和现场无乱摆放现象，非常整洁；</li><li>•员工积极提出改进方法，其他岗位的员工也都效仿</li></ul>		某某电脑公司
小有成绩	<ul style="list-style-type: none"><li>•开始出现整洁的工作岗位；</li><li>•所有物品的放置场所都已规定；</li></ul>		某某电子公司
继续努力	<ul style="list-style-type: none"><li>•物品常常找不到；</li><li>•通道和作业区已经区分；</li><li>•相似的物品被集中摆放，没有明确的区分。</li></ul>		某某复印机公司
开始奋斗	<ul style="list-style-type: none"><li>•一知道有客人来，急忙打扫；</li><li>•进入企业，鞋子会粘上灰尘。</li></ul>		

# 6S常用工具

- 红牌作战
- 摄影作战
- 检查表



# 红牌作战

- **目的：**运用醒目的红色标志标明问题之所在，使大家都能一目了然地知道企业的缺点在那里。
- **实施的对象：**
  - 工作场所中不要的东西；
  - 需要改善的事、地、物；
  - 有油污、不清洁的设备。
  - 卫生死角。
- **实施要点：**
  - 以冷眼观看事物。
  - 有犹豫的时候，请贴上红牌。
- **挂牌的对象**可以是：设备、搬运车、踏板、工夹具、刀具、桌、椅、资料、模具、备品、材料、产品、空间等。

责任部门		希望完成日	
问题描述：			
对策：			
完成日		责任人	
验收结果：			
验收日		验收人	



# 摄影作战

- 所谓摄影作战（或称为定点摄影法）指在同一地点、同一方向，将企业的死角、不安全之处、不符合6S原则之处使用同一部相机（或摄像机）拍摄下来，并在大家都看得到的地方公布展示，激起大家改善的意愿，并将改善的结果再次拍摄并公开展示，使大家了解改善的成果。

- 展示的内容和格式如表：

阶段	改善前	第一阶段改善	第二阶段改善	第三阶段改善
日期	年 月 日	年 月 日	年 月 日	年 月 日
6S	<input type="checkbox"/> 清理 <input type="checkbox"/> 整顿 <input type="checkbox"/> 清扫 <input type="checkbox"/> 清洁	<input type="checkbox"/> 清理 <input type="checkbox"/> 整顿 <input type="checkbox"/> 清扫 <input type="checkbox"/> 清洁	<input type="checkbox"/> 清理 <input type="checkbox"/> 整顿 <input type="checkbox"/> 清扫 <input type="checkbox"/> 清洁	<input type="checkbox"/> 清理 <input type="checkbox"/> 整顿 <input type="checkbox"/> 清扫 <input type="checkbox"/> 清洁
问题点				
改善对策				

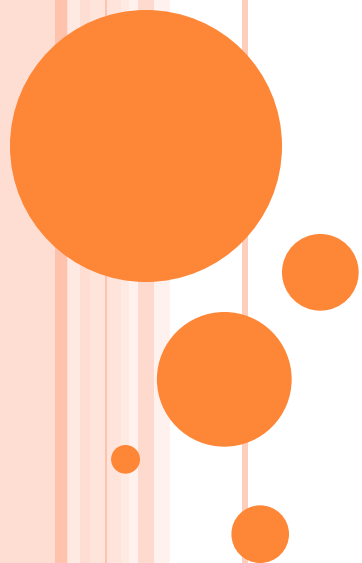


## 检查表

- 检查表的使用有两种：  
一种是点检用，只记入好、不好的符号；  
另一种是记录用，记录本评鉴的数据。
- 检查表使用的时机是在推行**6S**运动告一段落后才能实施。如此才能了解推行**6S**运动的成果，也会对**6S**运动产生信心；
- 定期更新检查表的项目：  
检查表上的项目要随着**6S**运动执行过程、工作单位现况等而改变，不可以同一套用到底，否则看不到需要改善的项目变动的历程。



# 办公室6S运动



## 推行办公室6S运动的目的

把6S管理引用到办公室管理，能有效地加速办公室工作环境和个工作状况的调整及改良，最终目的：提高了工作效率；同时置身于优美的办公环境，也有一种美的感受。



## 推行办公室6S的建议

- 办公室个人责任区是指个人的桌面、抽屉、电脑、文件柜以及个人办公室的地面、墙面、天花板、窗台以及相关办公设备和设施。每个人均有责任做好个人责任区的6S工作；
- 员工每天下班离开办公室之前，均须整理个人桌面。桌面允许摆放的物品包括电脑、电话、文具架和茶杯，其它无关物品不保留；
- 个人抽屉应经常整理，用不到的东西，应从抽屉里清理走，最下面一个抽屉用于存放私人物品；





## 推行办公室6S的建议

- 文件柜要定期整理，并按大小、类别、使用频率等进行分类建档，贴上标签；若有变动，标签应及时更新；
- 对舍弃的文件、资料，应遵照安全、保密的原则进行销毁；
- 不能在办公室内随意张贴文件、通知、宣传品等，办公台上尽量不要张贴太多通讯录、名片、备忘条等，可建立个人的名片簿、备忘本等；
- 对有关资料、书籍、文件等应归类定置管理，井然有序；



## 推行办公室6S的建议

- 及时清扫、清洗办公设备，保持办公室无垃圾、无脏污；
- 提倡禁烟，任何人不得在办公室内吸烟；
- 接听电话及接待来访客人时言行应大方得体；
- 注意仪表与形象，做到着装整齐，梳妆适宜，以饱满的精神投入工作。



# 办公室整理整顿

## 目的

- ☑ 减少活页夹、文件和单据的数量；
- ☑ 公司外部、其它部门的文件尽早做答送出；
- ☑ 扩大办公室的使用空间；
- ☑ 减少遗漏或送出的失误。

## 要点

- ☑ 共独区分·公私区分
- ☑ ·柜架管理·资料归位
- ☑ ·桌面状态·抽屉状态
- ☑ ·张贴管理·事务管理

资料

分类

受控文件和资料；  
公用展示类文字资料；  
个人文字资料。

原则

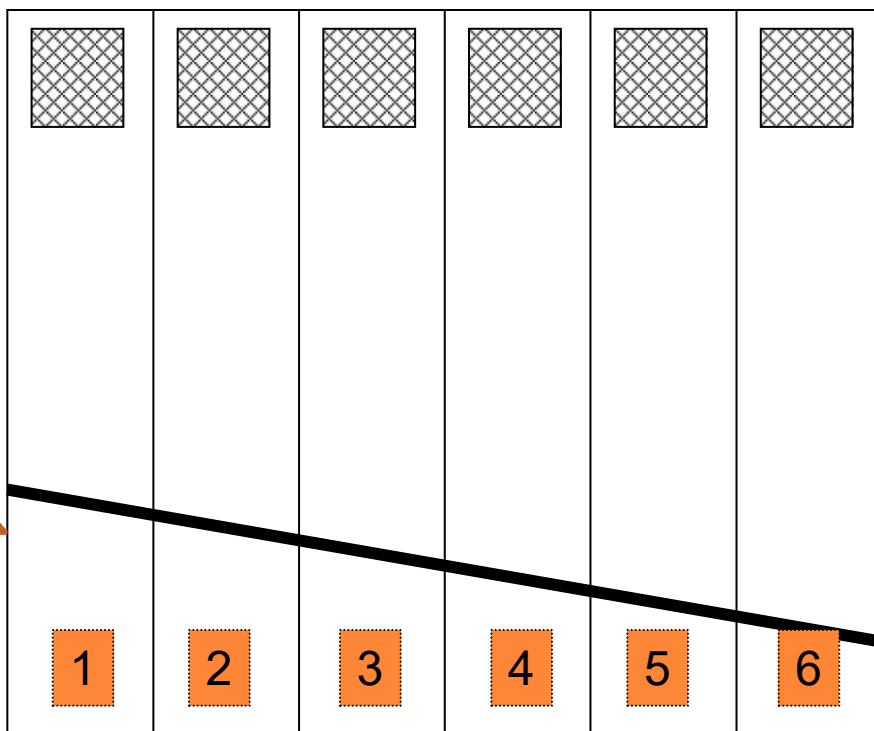
- 受控文件应使其从编制审批、发放、更改到保管均要受控；
- 质量记录的标识、收集、编目、归档、保管等均应受控；
- 公用展示类文字资料置于公共场所并由专人管理；
- 个人文字资料个人管理；
- 所有文字资料都应有标识；
- 所有文字资料都要按方便取用的原则，按使用频度、重要性等分类放于固定的位置；
- 规定文字资料的舍弃原则，及时销毁无用文字资料，提倡及时处置、不堆积文件的良好习惯；
- 定期整理、整顿、检查。

## 资料

分类方式：

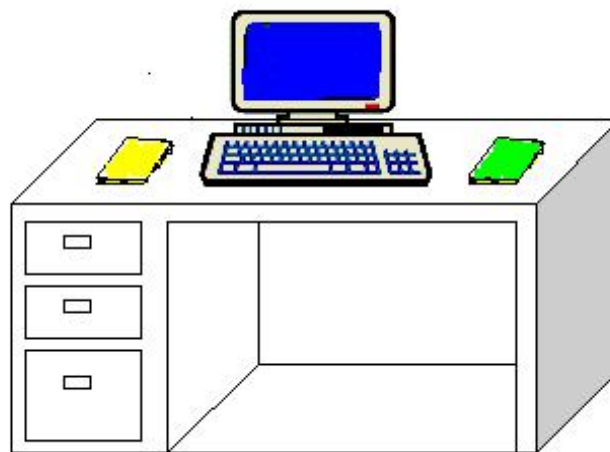
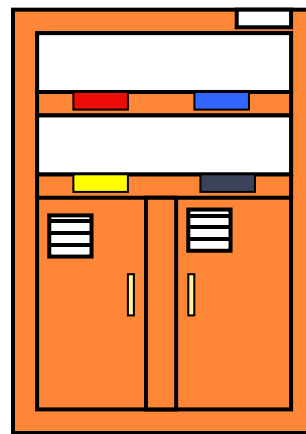
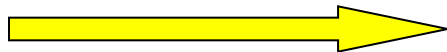
- 按客户分类。
- 按形式分类。
- 按一般文件分类。
- 按主题分类。
- 按标题分类。

文件夹编号  
或必要时用斜线

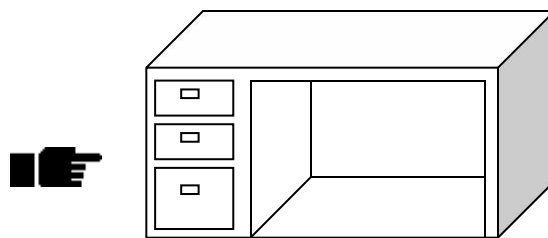




桌面



## 抽屉



一般的桌子有两个或以上的抽屉，东西经常随意杂乱地放入抽屉内。

在并排的抽屉内，也许可发现不仅有铅笔、圆珠笔、笔记本、橡皮擦、名片及剪刀，而且又有牙刷、糖果、香水、药品、钱币、装饰珠宝及其他物品。

这些东西先要依用途分类，在仅有两个抽屉的桌子时，可分为办公用品及私人用品，各占用一个抽屉。

再来要决定每一项物品的最大放置量。例如，我们决定抽屉内放置的最大量为两支铅笔、一支圆珠笔、一块橡皮擦、一本笔记本等。

借着将办公抽屉的东西削减至最低量，我们可以剔除将铅笔、纸张等必需的东西与私人物品混在一起的现象。这种过程能开发员工的自律能力、改进保存记录的能力以及强化工作的效率能力。



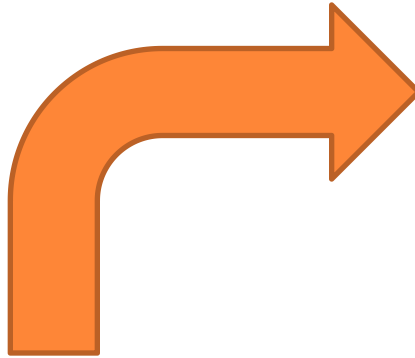
# 办公室6S活动表

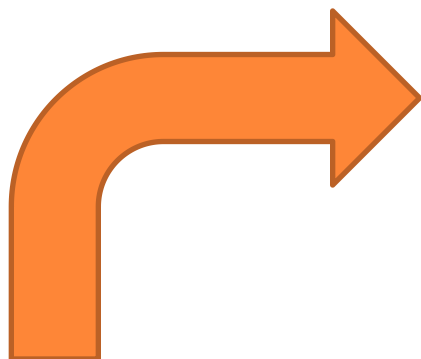
区分		活动内容
五分钟6S活动	1	检查你的着装状况和清洁度
	2	检查是否有物品掉在地上，将掉在地上的物品都捡起来，如橡皮擦、回形针、文件及其他
	3	整理和彻底清洁桌面
	4	检查存放文件的位置，将文件放回他们应该放置的地方
	5	扔掉不需要的物品，包括抽屉内的私人物品
	6	检查档案柜、书架及其他夹具等，将放得不恰当的物品改正过来
十分钟6S活动	1	实施五分钟6S活动的所有内容
	2	用抹布擦干净电脑、传真机及其他办公设备
	3	固定可能脱落的标签
	4	清洁地面
	5	倾倒垃圾篓内的垃圾
	6	检查电源开关、门窗、空调等是否已关上

6S管理看起来容易，真正实行起来却十分困难，只要是能彻底实施6S管理的企业，不管导入任何一种的管理模式，都能实施得十分顺利，因为6S活动需要全体员工遵守整理、整顿、清扫的规定，而且每一个人都能「自主管理」，才能成功。

知易行难

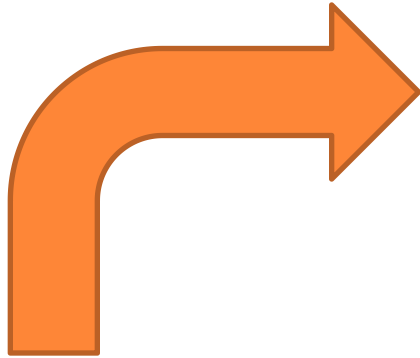


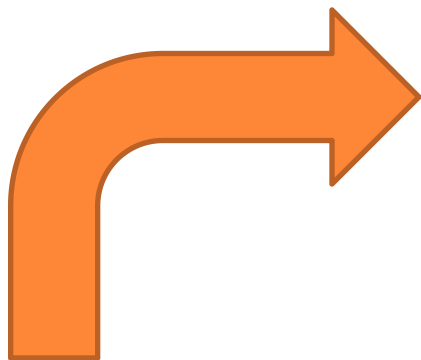












谢谢!

