

流程改善方法论™

**Lean-Kaizen** 绿带/黑带

**工作现场组织6S**

## 6S精益管理活动：

- **6S**的简介与定义
- 6S的真意与发展
- 6S推行的要领

### 源于日本

- 整理(SEIRI)
- 整顿(SEITON)
- 清扫(SEISO)
- 清洁(SEIKETSU)
- 素养(SHITSUKE)
- 安全(SAFETY)

### 发展于美国

- 清理(Sort)
- 整理(Straighten)
- 清洁(Sweep)
- 保持(Standardize)
- 不断改进(Sustain)
- 安全(Safety)

## 波音公司成为美国企业推行6S的典范



## 完善于中国

- 整理(SEIRI)
- 整顿(SEITON)
- 清扫(SEISO)
- 清洁(SEIKETSU)
- 素养(SHITSUKE)
- 安全(SAFETY)

# 6S活动强调的两个方面

## 1、地、物明朗化

地物的明朗化是以一个新进员工的眼光、是以客人的眼光来看我们的公司，看我们的地物，是否能够看得明明白白、清清楚楚。

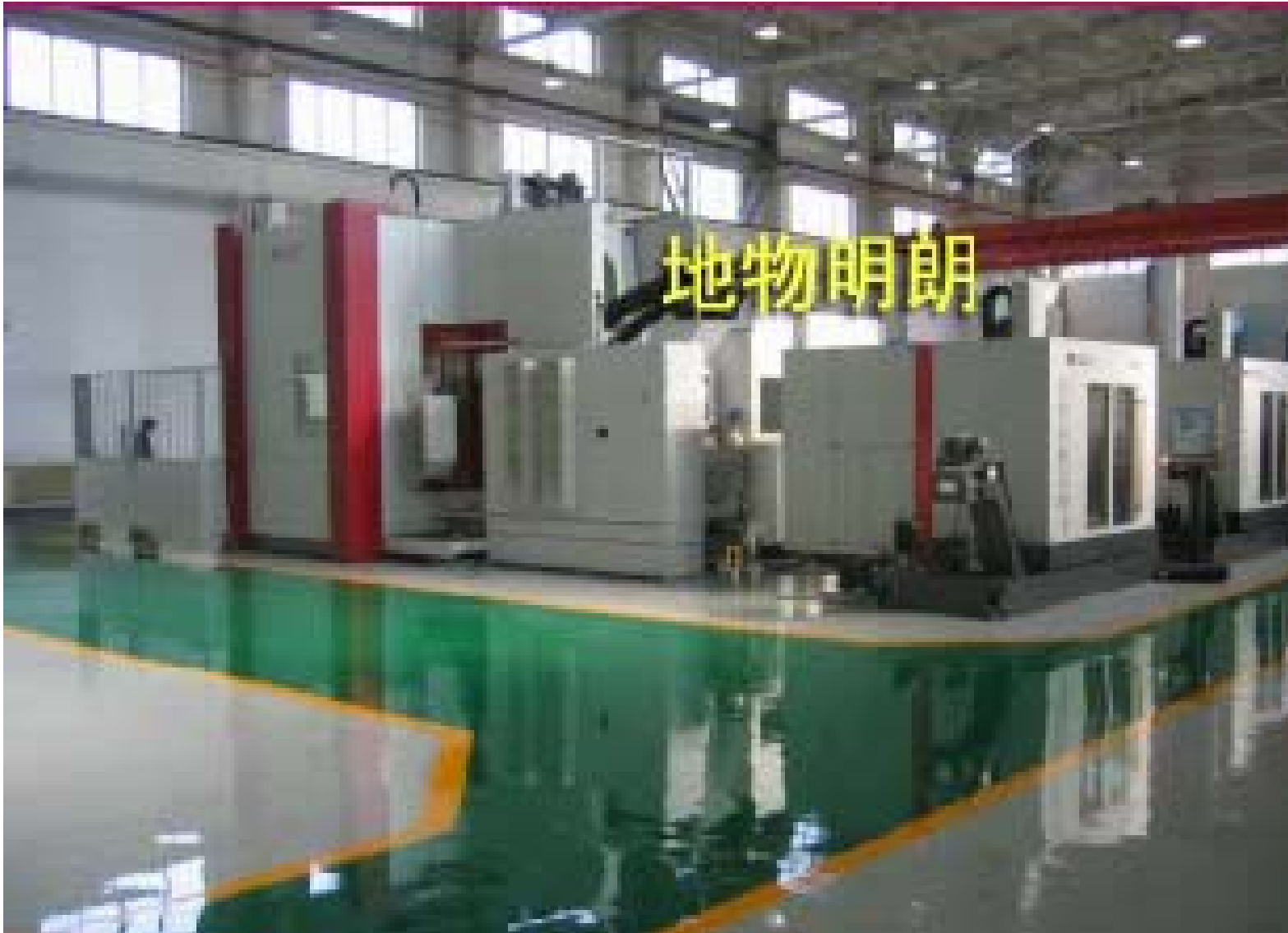
## 2、人的规范化

每个员工做事都非常用心、严谨，各项工作都能够做得很到位。

## 地、物明朗化的案例-傻瓜马路



## 地、物明朗化的案例-制造业





## 办公室的6S整理



某公司财务管理人员的办公桌

## 6S精益管理活动：

- 6S的简介与定义
- **6S**的真意与发展
- 6S推行的要领

## 二、6S管理的真意

### ◆ 整理 (Seiri)

- 区分要与不要，只摆放需要的物品。真意为组织化，为使工作能充分发挥应有的机能应具有哪些必备的物品及应有的流程，以**作业机能**作为我们考虑衡量点；

### ◆ 整顿 (Seiton)

- 安排摆放成有组织，易使用的。真意在于考虑流程的合理化，以**作业流程合理化**的角度来考量，如何定量、定点、管理状态如何清楚的标示出来等；

### ◆ 清扫 (Seiso)

- 定期清扫，打扫干净所有的剩余物品。**真意在于点检，逐点逐点去确认，以发觉问题点的角度来考量；**

## ◆ 清洁 (Seiketsu)

- 消除原因，使标准显而易见。真意在于**彻底的改善**，问题点发现后需要彻底加以解决，否则会养成忽视、敷衍的心态；

## ◆ 教养 (Shitsuke)

- 编制纪律，计划，培训... 并持之以恒。真意在于**训练与纪律**，以如何贯彻实施教育的精神来考量，员工要接受严格的训练，最终严守纪律；

## ◆ 安全 (Safety)

- 安全的真意是**在于尊重生命、排除危险**，以如何预知不安全人为、物为因素，并彻底改善消除的精神来考量。

## 2、6S各项内容的推行要点

### 步骤1：整理

### 根据需求决定！

#### 定义

整理出必要和不必要的物品  
清理工作场所，搬走所有不必要的物品，如：储物架，工具，设备及多余的材料

#### 目的

腾出空间，以便更充分地利用空间  
防止误送、误用  
减少库存量  
创造清爽的工作环境

#### 注意事项

先从一处开始整理，而后整理每件物品

与所有相关人员一起讨论需要移走的物品

运用净化/环境/安全的程序

不能立即搬走的物品必须加以标识

## 整理前的浪费



三个“易”，容易取得、容易放回去、容易进行管理

## 整理前的浪费



明确不要物产生原因、处理责任部门、处理时间、处理程序

# 6S各项内容的推行要点

## 步骤2: 整顿

摆放必需的物品!



### 定义

整理后，将要的物品按规定位置分门别类、整齐摆放，明确标示。

### 目的

将工作场所一目了然  
消除寻找物品的时间  
消除过量的物品  
体现整洁明朗的工作环境  
是提高工作效率最重要的基础

### 注意事项

把要用的物品放在一起——并保持在一起  
运用标签，贴条，地板上的标识，标记以及颜色轮廓。  
公用的物品居中放置（消除冗余，方便所有人存取）  
设置界限



### 整顿的三要素

- 1、场所：明确物品放置的地方
- 2、方法：横放、竖放、放的角度
- 3、标识：责任人、检查人等标识

### 整顿的“三定”原则

- 1、定点：放在哪里合适
- 2、定容：用什么容器、颜色
- 3、定量：规定合适的数量

## 目视管理

用直观方法，可以揭示出管理状态和管理方法，全体员工能够用眼睛就可以看出我们工作的进展状况是正常还是不正常，并且迅速作出判断，给出对策。

## 1、办公室的6S整理

### 办公室整理整顿要项

共独明确

桌面整洁

公私区分

抽屉定位

有名有家

张贴管理

资料归位

## 办公室的6S整理



## 办公室的6S整理

姓名	部门	去向	时间
张三	销售部	客户拜访	10:00-12:00
李四	市场部	市场调研	13:00-15:00
王五	财务部	账务处理	14:00-16:00
赵六	人力资源部	招聘面试	15:00-17:00
孙七	IT部	系统维护	16:00-18:00
周八	行政部	办公用品管理	17:00-19:00
吴九	法务部	合同审核	18:00-20:00
郑十	研发部	产品开发	20:00-22:00

人员动态管理，基本规矩的遵守要求

## 资料管理的示范



要做到外面和里面的同时规范

## 某工厂班长的桌面



随意放置头盔、手套，给人散漫的感觉



## 2、布局规划的原则

### 布局规划的原则

- ◆ 时间、距离最短原则
- ◆ 物流畅通原则
- ◆ 适应性原则（可变性原则）

# 6S管理的区域布局规划



区域管理的Layout和责任划分

## 6S管理的区域物流路线布局



人走的路线跟物走的路线严格区分



常见的反面案例



正面的案例

### 地面区域的管理

- 1、地面各类区域合理划分，按规定进行清楚的标识；
- 2、明确区分物品流动与人员流动的通道；
- 3、用警戒线标识清楚不良品放置区，安全警戒区等。

物料寻找是一件非常浪费时间和精力的事，如何解决呢？整理的前提

- 1、分析目前情况；
- 2、规定储藏空间；
- 3、规定储藏方法；
- 4、制定储藏规则。

实现：有物必有区、有区必分类、分类必标识

## 物料的分區管理





### 物料分区管理的要点:

- 1、探讨依功能储藏的方法;
- 2、展示物品/储藏处名称;
- 3、简化取出储藏的过程;

## 展示物品储藏处名称



要让任何人都看的明白

## 统一物品和储藏处的名称和号码



## 分类储藏法：功能



简化取出/储藏的手续

## 分类储藏法：过程



依生产线所需，组合储藏

## 4、容器的管理



## 不同颜色的容器管理



不同颜色的容器管理

## 容器的管理：

- 1、容器的分类；
- 2、容器的规格与数量；
- 3、容器的颜色管理；
- 4、容器的流动性管理；
- 5、容器的系统编号。



## 5、目视管理和看板管理

### 看板管理的作用：

- 1、传递情报，统一认识；
- 2、帮助管理，防微杜渐；
- 3、管理透明化，促进公平竞争；
- 4、加深客户印象，提升企业形象。

- 1、目视管理与看板管理的内涵；
- 2、目视管理目的与效用；
- 3、现场物品的目视管理；
- 4、工装设备的目视管理；
- 5、库房的目视管理；
- 6、看板管理的实施要领。

## 目视管理

通过视觉导致人的意识变化的一种管理方法

## 看板管理

将管理的项目信息通过各类管理板揭示出来，使管理状态众人皆知。

见附件3

- 1、制订目视管理手册；
- 2、运用颜色管理进行状态区分；
- 3、明确异常情况的揭示方法；
- 4、全员都能明白并确实遵守。

## 品质看板案例

变更线栏				品质异常栏		注意事项
1	2	3	4	5	6	注意事项 1. 品质异常发生时，应立即停止生产，并通知相关人员。 2. 品质异常发生时，应立即填写品质异常报告单，并附上相关照片。 3. 品质异常发生时，应立即分析原因，并采取纠正措施。 4. 品质异常发生时，应立即通知客户，并说明原因。 5. 品质异常发生时，应立即通知供应商，并要求其提供合格产品。 6. 品质异常发生时，应立即通知检验员，并要求其重新检验。 7. 品质异常发生时，应立即通知生产主管，并要求其采取措施。 8. 品质异常发生时，应立即通知品质经理，并要求其进行调查。 9. 品质异常发生时，应立即通知品质部，并要求其进行处理。 10. 品质异常发生时，应立即通知品质部，并要求其进行处理。 11. 品质异常发生时，应立即通知品质部，并要求其进行处理。 12. 品质异常发生时，应立即通知品质部，并要求其进行处理。 13. 品质异常发生时，应立即通知品质部，并要求其进行处理。 14. 品质异常发生时，应立即通知品质部，并要求其进行处理。 15. 品质异常发生时，应立即通知品质部，并要求其进行处理。
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	

品质月看板专栏

## 看板的反面案例



看板的随意张贴

## 看板的正面案例



比较好的加以展示

## 看板的正面案例



好的看板=好的现场管理



## 看板的正面案例



管理很重要的一点，进行量化管理

# 6S各项内容的推行要点



## 步骤3：清扫



### 定义

定期清扫，打扫干净所有的剩余物品。真意在于点检，逐点逐点去确认，以发觉问题点的角度来考量

### 目的

清洁的工作场所预示着高品质的产品和流程。灰尘和污垢会产生产品污染和潜在的安全隐患。清洁的工作场所能够帮助识别反常的情况和鼓舞士气。

### 注意事项

如果仅仅是将地、物表面擦得光亮无比，却没有发现任何不正常的地方，只能称为扫除。

# 设备点检作业指导书



## 每个点检图的具体位置和要求

## 设备每日点检表

点检项目	A线	B线	C线	D线	E线	F线
静电手环	●	●	●	●	●	●
电流表	●	●	●	●	●	●
IC卡	●	●	●	●	●	●
IC卡	●	●	●	●	●	●
IC卡	●	●	●	●	●	●
IC卡	●	●	●	●	●	●
IC卡	●	●	●	●	●	●
IC卡	●	●	●	●	●	●

针对不同的线，进行点检确认

# 6S各项内容的推行要点

## 步骤4：清洁

### 定义

将工作场所保持在能揭示或使问题显而易见的水平上。

始终如一地做事。

### 目的

制度化、标准化、持续化

### 注意事项

将前3S的实施过程纳入到班组日常管理工作之中。

创新与改善是保持和提升管理水平的唯一手段。

不断追求卓越，创造永无止境改善。

建立一整套的激励制度，提案制度。

制订兼职现场管理员巡查制度。

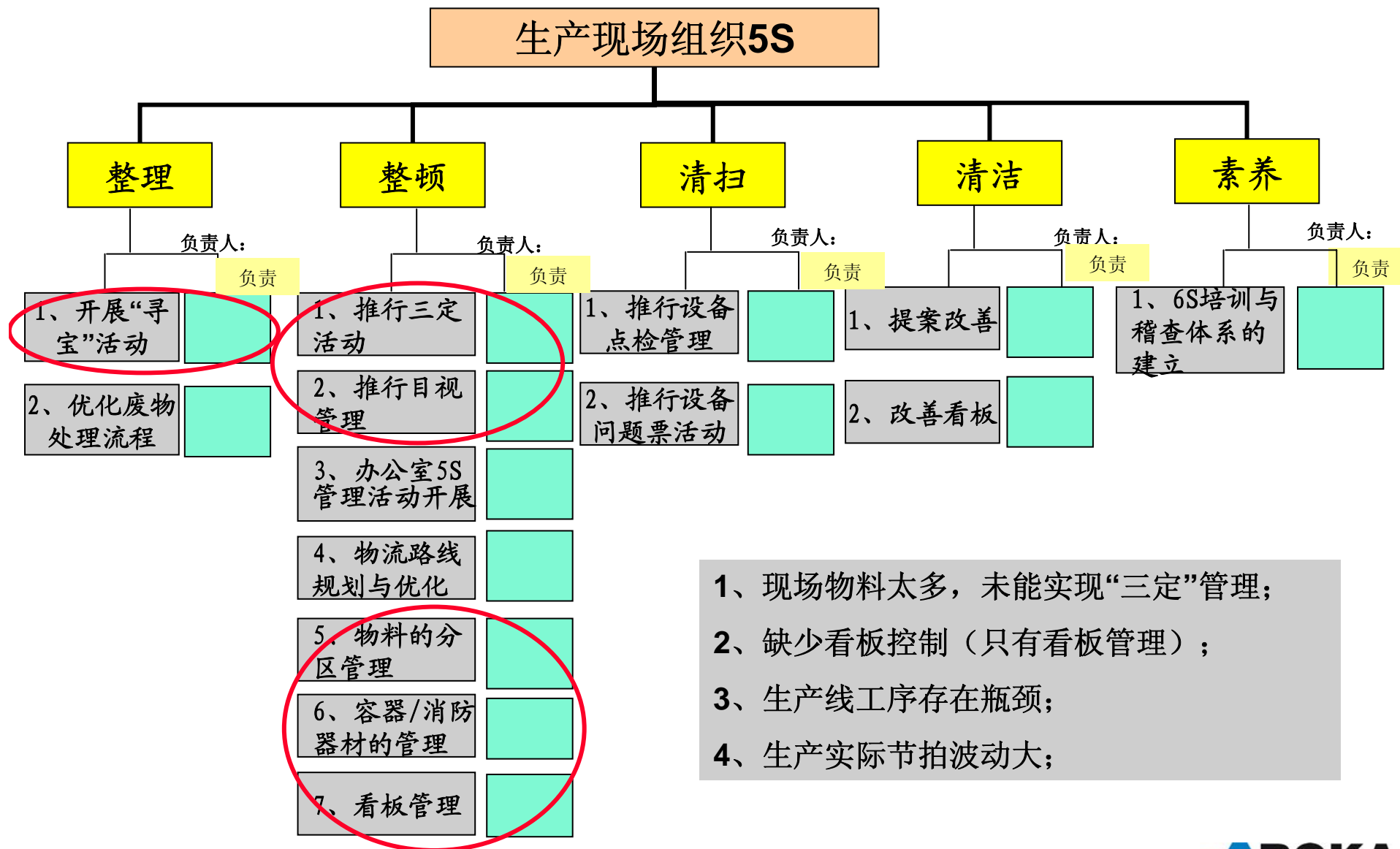
制订考评奖惩制度。

见附件6



创造一个有活力的职场环境，公司与个人同时成长  
培养员工敏锐的细节观察能力

# 东信和平智能卡现场管理推进架构



## 6S精益管理活动：

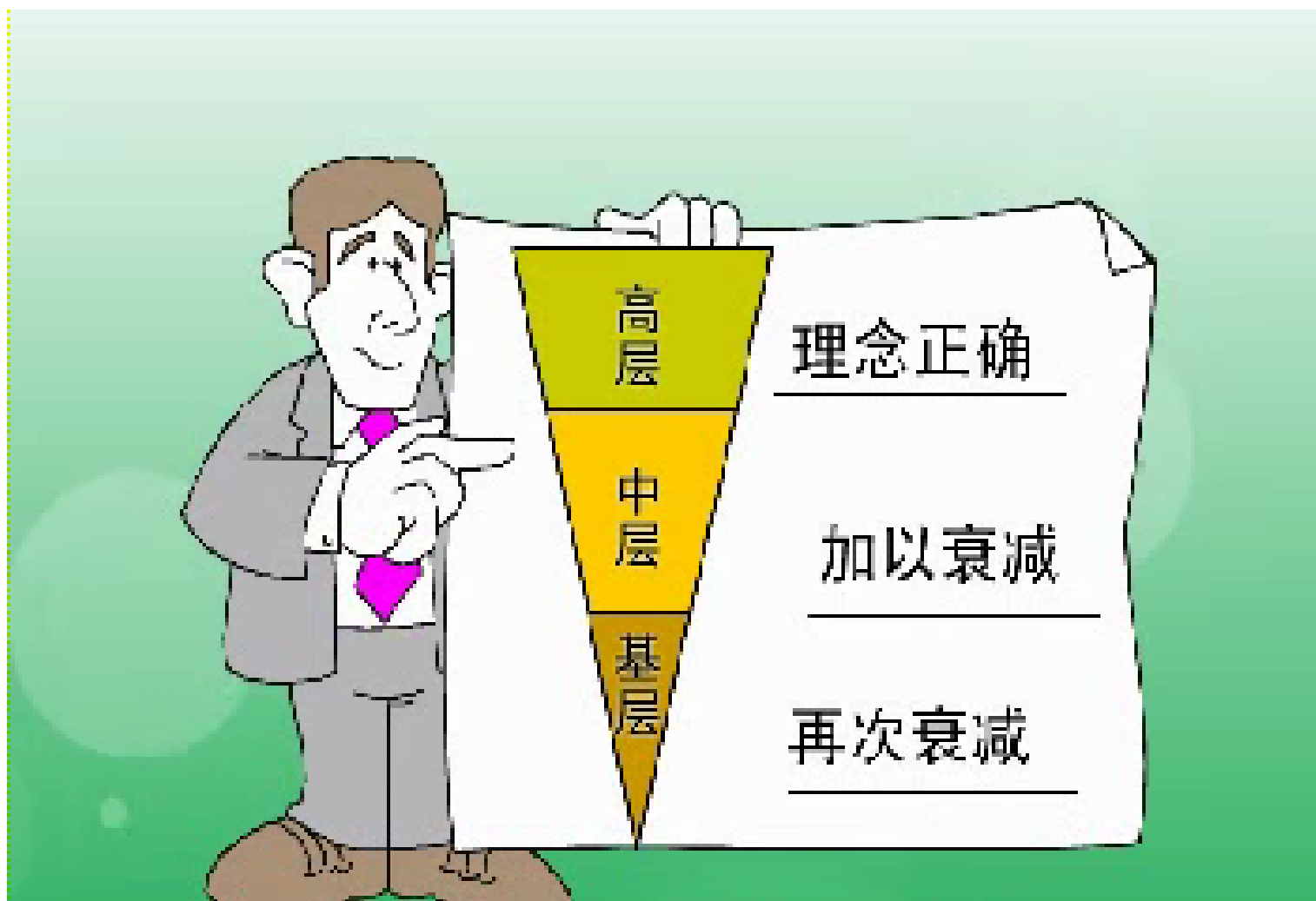
- 6S的简介与定义
- 6S的真意与发展
- **6S推行的要领**



## 推行6S的注意事项

- 浮躁
- 衰减（内容、时间）
- 真意没有学到手
- 惯性思维

## 国内6S活动效果不好的原因



## 国内企业-海尔的6S大脚印



## 6S精益管理-形神兼备

