
前 言

现场 6S 管理是精细化管理最基本的起步工作，它通过对现场各生产要素进行系统管理和持续改善，实现供、需间物流顺畅，降低物流成本；保障设备效率、精度；提高工作质量和产品品质；同时也培养员工规范做事的良好行为、自律精神，养成按规则行事的习惯，形成良好的职业素养；塑造优秀的企业形象，进而形成严谨的企业文化，增强企业的综合竞争力。

“人造环境，环境育人。”企业给员工最大的福利，莫过于有良好的工作环境，和谐融洽的管理气氛。6S 管理通过造就安全、舒适、明亮的工作环境，提升员工真、善、美的品质，从而塑造企业良好的形象，实现共同的梦想。

《现场 6S 知识手册》内容主要包括：6S 管理概述及基础知识、6S 常用工具方法、员工现场自主改善等，非常方便员工随处阅读学习、参考，是员工在现场改善提升中离不开的工具和帮手。

愿全体员工借助这本小册子学习和掌握 6S 管理知识，全员参与、增强改善意识，大胆实践、持之以恒改善；打造整洁有序的工作现场，员工舒畅快乐地工作，愿云南呈钢时时处处都有创新的 6S、永远的 6S。

本手册解释权归公司精益管理推进办公室。

编 者

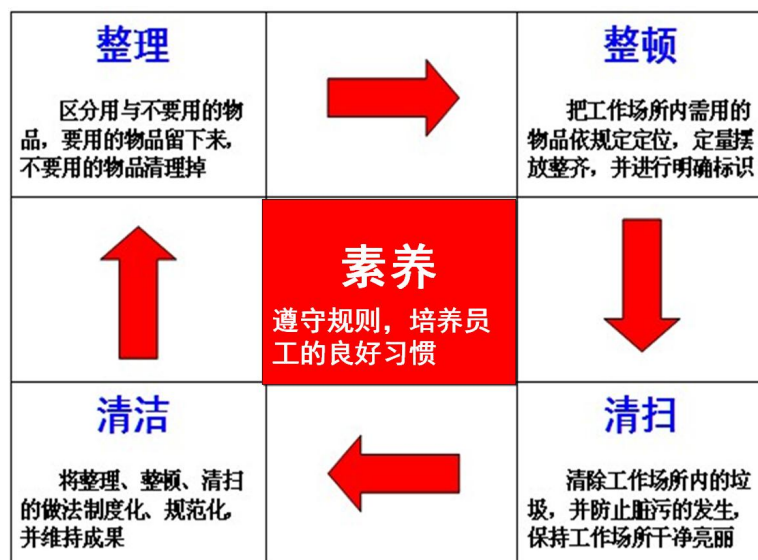
目 录

第一章	6S 管理概述.....	1
第二章	6S 之整理.....	6
第三章	6S 之整顿.....	10
第四章	6S 之清扫.....	15
第五章	6S 之清洁.....	20
第六章	6S 之素养.....	22
第七章	6S 之安全.....	24
第八章	6S 管理常用工具.....	26
第九章	6S 管理员工自主改善.....	51
第十章	云南呈钢 6S 管理员工必备十问十答.....	53

第一章 6S 管理概述

一、6S 的含义

所谓 6S，是指对生产现场各主要生产要素（主要是物的要素）所处的状态不断进行整理、整顿、清扫、清洁、素养（人的要素）、安全等一系列现场管理活动。主张以严谨的工作态度和整齐清洁的工作环境，实现减少浪费、提高生产效率和提高优良品率的管理目标。6S 的称呼是因为整理、整顿、清扫、清洁、素养这 5 个词在日语的罗马拼音中第一个字母都是“S”，安全英文首字母是“S”，因此合称为 6S。



二、推行 6S 的理念

1. 人造环境、环境育人；
2. 6S 是一面镜子；一个载体；

-
3. 6S 是我日常工作的一部分；
 4. 全员参与、持之以恒；
 5. 企业永续经营需要：创新的 6S、永远的 6S。

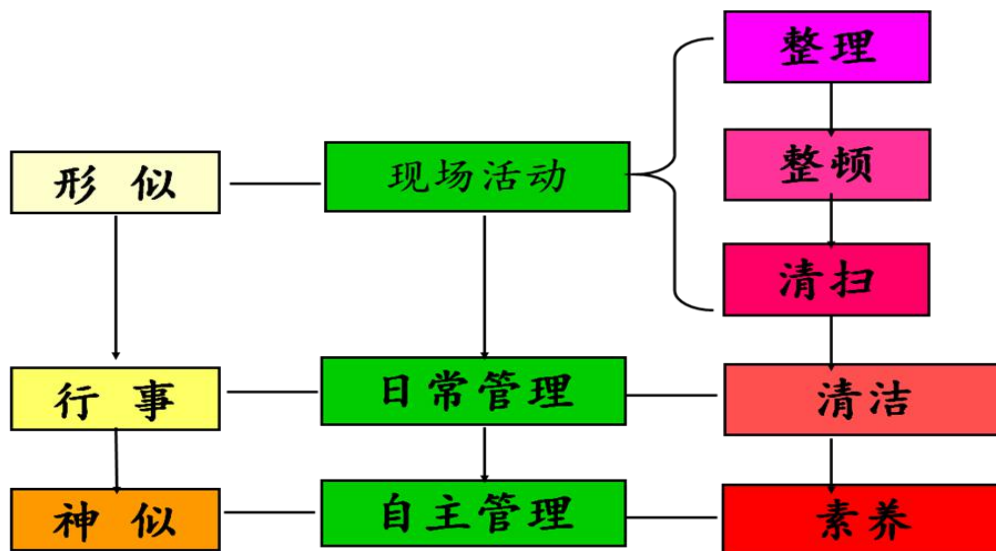
三、企业推行 6S 的目的

1. 践行以人为本的理念。员工是企业最重要的资产；人造环境，环境育人；良好的工作环境是企业文化的体现；可以提升员工对企业的认同感；整洁的现场赢得市场。

2. 良好的工作环境，有利于提高工作效率。良好的工作环境可以避免污染，保障设备的效率、精度提高工作质量和产品品质；良好的工作环境有利于保障生产安全；有利于供、需间物流通畅，改善流动资产的周转率，降低物流成本。

3. 精细化管理是企业必然的选择。因为管理的粗放，导致企业产品成本居高不下、各类事故频发、产品品质损失较高、跑冒滴漏既污染了环境又造成能源浪费、企业核心竞争能力不明显、企业文化的凝聚力不足。精细化管理是治理管理粗放的良药。精细化管理是任何企业发展过程中越不过去的坎。

四、6S 内在规律：形似、行事、神似



6S 彼此相互关联，形成系统。整理、整顿、清扫、是 6S 的具体内容，是推进的形似阶段。清洁是对整理、整顿、清扫的规范化和制度化管理，达到巩固成果和持续改进的目的，进入推进的行事阶段。素养是员工建立自律精神，养成执行制度，按规则行事的习惯，形成良好的职业素养，实现神似。安全贯穿始终，整理、整顿、清扫、清洁、素养的实现是实现安全目标的有力保障，同时安全在每个 S 当中都有具体表现。

五、推行 6S 管理的关注点

关键在整理：系统改善的基础。制定“不要物”标准并定期清理“不要物”、六源的识别和分层级治理、实现现场清爽；

效果在整顿：现场物品定置、现场可视化；

重点在清扫：建立清扫制度、环境和设备清扫、落实清扫就是点检；

固化在清洁：标准、制度、机制“三位一体”；

核心在素养：改变行为习惯、提高职业素养。

安全贯穿始终。

六、6S 管理取得成功的关键因素

1. 实施“一把手工程”，职责明确，分工负责，层层落实。
2. 组织机构健全，专业部门积极参与，密切配合。
3. 加大宣传培训力度，营造良好推进氛围。
4. 明确推进思路，注重方式方法，加强过程控制。
5. 与生产经营相结合，与惠及员工相结合，与企业文化相结合。
6. 调动全员参与的积极性，保持持续改进的良好态势。
7. 标准、制度和机制相互配套，三位一体。

七、6S 管理推进总体思路

全面推进，样板先行；典型引路，带动全局。

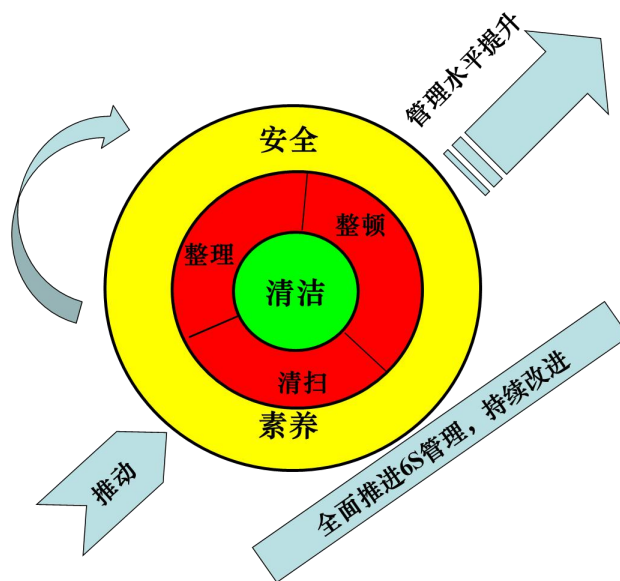
结合云南呈钢现场实际情况，首先倾力打造“一个厂（炼钢厂整体）、两条线（轧钢厂选两条轧线）、一个平台（660M3 高炉平台）、一个工序（90 平烧结工序）、一个新建项目（200H 型钢）”及所属辅助系统；其次全面复制，整体推进。

八、6S 管理推进总体目标

1. 改善各单位生产现场及员工工作、休息环境。
2. 消除生产现场明显的浪费和无序管理。
3. 大幅提升生产、设备、质量、安全等各项专业管理。

-
4. 提高员工素质。
 5. 建立具有企业自身特色的 6S 管理体系和运行机制。
 6. 打造一支实施 6S 管理的优秀人才队伍。
 7. 为实现设备自主维护、全面质量管理、精益生产奠定基础。

九、全面推行 6S 提高管理水平



第二章 6S 之整理

一、整理的定义

整理（SEIRI）。对工作和生产现场的各种物品进行分类和彻底的清理，将与工作无关、长期不用的、可要可不要的物品清除出工作现场，只留下必要的物品，并按实际需要予以妥善摆放。整理的核心是区分现场要与不要的物品，分析物品的功能，在生产中所起到的作用，使用的频率，需求量的多少。清除出去的物品要讲明不要的理由，并根据舍弃物的剩余功能，妥善处理，不可造成浪费。如果工作岗位堆满了非必需品，会导致必需品无处摆放；若增加工作台来堆放必需品，就造成浪费，并形成恶性循环。

二、整理的目的

释放空间；防止误用。

三、混乱现场的主要特征

混乱现场的主要特征：“多”、“乱”、“差”。

1. “多”的代价：制造成本高、库存成本高、影响产品品质、系统反应速度慢、管理成本高。
2. “乱”的代价：无秩序、安全隐患多、效率低下。
3. “差”的代价：产品品质不能保证、员工士气低下、有损企业形象。

四、整理的操作步骤

第一步：对现场每个物品进行要（留）与不要（留）的判定；

第二步：对判定不要的物品进行标记，认真填写表单；

1. 先制定不要物标准，判定哪个要、哪个不要； 要（留）：生产现场经常使用的物品；不要（留）：报废的、多余的、待修的，其他生产现场较长使其不用的；（注意现场的房中房）

2. 标记（红单）；

3. 分别填写要和不要物的清单（分类）。

第三步：制定不要物清理计划和处置流程

1. 处理报废的不要物；

2. 处理待修的备品备件；

3. 处理完好的能用的多余的物品；一是退库，二是在本单位内部集中管理；

4. 不论是报废的、多余的、待修的，全部从现场移出，并对不要物分类管理。

五、整理的推行要领

1. 对工作场所（范围）进行全面检查，不留死角。

2. 制定“要物”和“不要物”的判定标准。

3. 对“不要物”进行分类处理。

4. 调查“要物”使用情况，确定日常用量。

5. 每日对新发现和新产生的“不要物”及时进行清理。

六、不要物和必要物的内涵

不要物是指：

1. 与本工序无关的备品备件及物资。
2. 不再进行修理、修缮的物品。
3. 超出额定仓储的备品备件及物资。
4. 是本工序物资，但一年也不用一次。
5. 现场设备、设施、建筑物上残留的而无用的东西。
6. 放置在工作岗位上的非工作使用的个人物品等等。

必要物是指：

1. 随时要用的备品备件及物资。
2. 属于额定仓储的备品备件及物资等。

七、整理中应注意的事项

1. 整理不是扔东西，从现场整理出的东西，经过改进之后，可派上新的用场。应按财务上的有关规定，办理手续，收回其“残值”。

2. 现场定期清理新的不要物，现场会随时产生新的不要物，因此现场整理不能一劳永逸，要定期清理随时产生的要物，更不能让不要物又回到现场。

3. 整理的同时，需做到追源溯流，即不断追溯，直到找出问题的根源所在，彻底加以解决。

八、检查整理效果的标准

1. 对现场物品是否进行了准确判定，分类登记。
2. 登记的数量和现场的实物是否一一对应。
3. 是否对“不要物”进行分类处置，清理出现场。

-
4. 对已判定但未能及时清理出现场的“不要物”是否标记。
 5. “六源”排查治理是否彻底。

第三章 6S 之整顿

一、整顿的定义

整顿（SEITON）。整顿是对工作现场进行合理规划。对整理后留下来的物品，把它们分区摆放，进行定置和标识。整顿是研究怎样才可以立即取得物品，以及如何放回原位，加快存取物品的速度。

二、整顿的作用

1. 使工作场所一目了然。
2. 减少、消除寻找物品的时间；易找、易取、易放。
3. 提高工作效率，减少浪费和非必需的作业。
4. 创造出整洁有序的工作环境。

三、整顿的要素

整顿三要素：明确场所、选定方法、实施标识。

四、整顿的实施要点

简单明了的流向、可视的搬运路线；

最优的空间利用、最短的运输距离；

最少的装卸次数、切实的安全防护；

最大的操作便利、最少的心情不畅；

最小的改进费用、最广的统一规范；

最佳的管理方式、最美的协调布局。

五、整顿的操作步骤

1. 核实整理阶段的物品分类情况及数量情况。
2. 根据使用频次、方便快捷、最近距离、安全保障等原则确定存放的场所、位置。实现取用时间最短、工作效率最高。
3. 根据现场物品性状和形状，分类科学摆放。
4. 根据物品名称、状态、数量进行标识。

六、整顿过程中物品的放置方法

1. 共用的物件应放在中间，使大家都能方便使用。
2. 尽量使用棚架，向立体发展。
3. 同类物品集中放置。
4. 长条物品采用横放或束紧后安全立放。
5. 危险场所应设有栅栏等安全设施。
6. 架子、柜子内部应有明显易见的标示以区分不同物品区域。
7. 不同物品避免集中放置，应分开定位。
8. 长柄的清扫工具应悬挂放置，其余的可采用地上定位。
9. 有污染的场所，量具类应放在装有玻璃的柜子内。
10. 常用工具存放的位置应放在方便取用的地方。
11. 利用科技，如：使用磁力，使工具一放手就能摆好，不用对准或插入。
12. 易生锈的放上层；易破损的放下层；易潮湿的放上层；防震荡的放下层；轻的放上层；重的放下层。

七、现场物品定置的要点

现场任何一位置只能放指定的物品

现场任何一物品只能放在指定位置

八、整顿的四定原则

1. 定位：根据物品在生产中的使用频度来决定其合理放置位置。

2. 定量：即确定保留在工作场所或其他附近物品的数量。物品数量的确定应该以不影响工作为前提，数量越少越好。

3. 定容：即根据各种材料、成品的不同规格，确定不同的容器来装载，容器的规格选择同时考虑到搬运方便、目视管理的需要、安全需要及投入资金等因素。

4. 定人：关键设备、备品、备件明确责任人。

九、整顿的基本标准

有物必有位，有位必分类，分类必标识，标识必规范。

十、改善现场作业效率的“六不”改善法

不需等：闲置时间为零。

不磕碰：放置合理，品质保障。

不需动：缩短移动距离和次数。

不需想：操作简单。

不需找：可视化。

不需写：无纸化。

十一、什么是标识

标识是人类社会在长期的生活和实践中，逐步形成的一种非语言传达而以视觉图形及文字传达信息的象征符号，藉此为公众提供区

别、辨认彼此事物，起到示意、指示、识别、警告，甚至命令的作用，是提高劳动生产率的一种管理手段，也是一种利用视觉来进行管理的科学方法。

十二、物品标识的原则

1. 易看，容易看得见。
2. 易懂，一看就明白。
3. 易判断和判别，通过颜色等来区别。
4. 要统一，现场同类标识要统一标准。
5. 要名副其实，标识内容和物品的实际状况相符。

十三、标识应用中应注意的事项

1. 按照国际公约、国标、行业标准、公司标准权威等级依次执行。
2. 相同类别的标识，要统一规格，尽量统一加工制作。
3. 根据需要，定期或不定期更新标识。
4. 保证标识的有效性，当状态或性质发生变化应及时变更。
5. 标识悬挂方法合理、规范。
6. 关键设施、设备，标识上要注明责任人。

十四、整顿的注意事项

1. 彻底落实前期的整理工作。
2. 必须坚持工作方便、快捷的原则。
3. 实现目视管理。
4. 在整顿过程中，要遵循“四必”（有物必有位，有位必分类，分类必标识，标识必规范）基本标准。

-
5. 定位、标识、区域线等标准必须统一。
 6. 杜绝“走过场”、“一阵风”的现象。

第四章 6S 之清扫

一、清扫的定义

清扫（SEISO）。清扫是对生产的设备、工具、物品和工作地面等进行打扫，使工作岗位变得无垃圾、无灰尘，干净整洁，设备保养完好，创造一个一尘不染的环境，让员工心情舒畅的工作。从设备维护的角度来讲，清扫就是点检。就是说，对设备的清扫，着眼于对设备的维护保养，清扫设备要同设备的点检结合起来。

二、清扫的目的

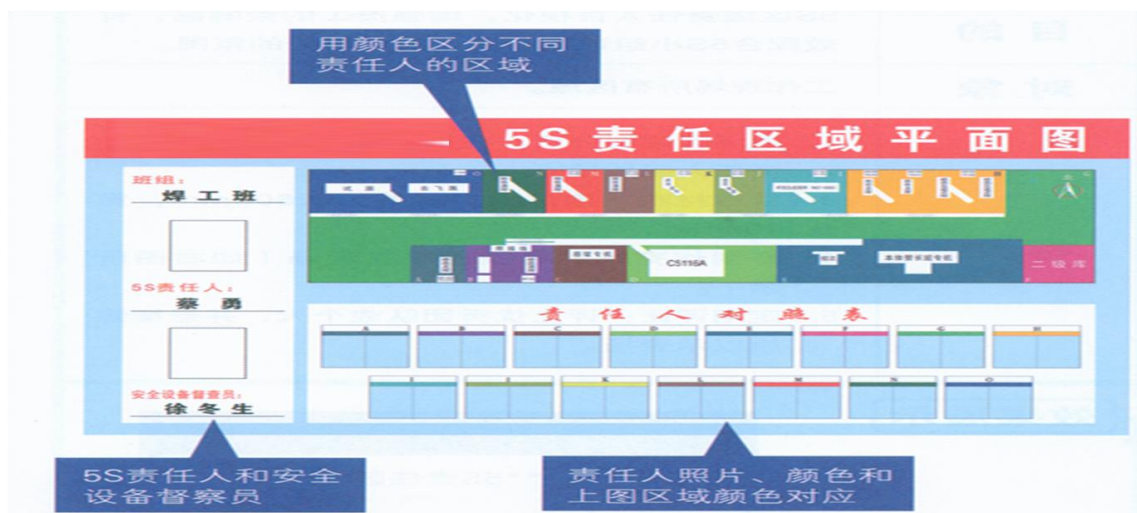
1. 天天清扫，保持现场整洁干净的状态。
2. 通过清扫发现现场的问题（跑冒滴漏和污染源）加以改善。
3. 彻底根断污染源。
4. 使物品、物料、备品、备件的放置和仓储处于干净整洁的状态。
5. 做好责任划分，做到人人有事做，事事有人管。

三、清扫的作用

1. 创建整洁、舒适、安全的工作环境，有利于提高员工的工作热情和工作效率。
2. 通过清扫，使设备经常得到维护保养，确保设备稳定运行。
3. 及时发现设备运行异常，防患于未然，减少设备故障。
4. 备用物品（备品、备件、工器具等）干净整洁，处于正常状态。

四、清扫七要素

1. 清扫对象。
2. 清扫责任人。
3. 清扫方法。
4. 清扫工具。
5. 清扫周期。
6. 清扫标准。
7. 清扫检查人。



五、污染发生源改善原则与步骤

1. 改善原则：及时改善，不能扩大污染；不要影响设备性能，更不要影响安全生产；先易后难，先便宜后昂贵，先实用后美观；可多次实施改善。

2. 改善步骤：记录清单，确认改善项目；测定状态，分析原因；找出对策，进行改善。

六、提高对清扫的认识

1. 不能简单地把清扫看成是打扫卫生

清扫不仅是对作业环境的打扫，也是设备管理的重要组成部分。清扫地面发现有油、水等杂物泄露时，要查明原因，堵住脏污的源头，并采取措施加以改进；对设备的清扫，应着眼于对设备的维护保养。

2. 清扫过后的废弃物要立即处理掉。

3. 要注意对过高、过远对象的清扫，如天花板上的灰尘、悬挂吊扇上的污垢、设备的顶端等等。

4. 由现场环境清扫转化为设备维护，把设备维护的标准细化到每一台设备。清扫：不只是表面，要将犄角旮旯清理干净让设备工装的磨损、噪音、松动、变形、渗漏等缺陷暴露出来，及时排除。

七、对设备清扫保养

设备一旦被污染，就容易发生故障，降低精度标准，并缩短使用寿命。为了防止这类情况的发生，必须定期进行设备和工具等方面的点检，经常细心地进行清扫。

要经常对设备和机械、装置内部进行清扫，不要有死角。要确认每台设备的构造和性能，明确其点检的方法；用棉纱和碎布片等擦拭机械设备，检查脏污的地方；清扫注油口和仪表、表面操作部分的灰尘和污垢。

八、机械设备点检与日常维护保养

1. 不定期地进行点检和维护保养；

2. 对设备进行点检时要注意：安装位置是否合适。工装、模具放置场所是否已定置。同周围设备是否有充足的空间。通道间的隔断对

突发事故是否有益。

九、对开关和操作系统进行点检

1. 对各类仪表进行点检时，必须注意液位是否清晰，表针是否归零，指示灯是否正常显示。

2. 对开关按钮进行点检时，必须检查转换开关、行程开关、限位开关等有无灰尘、接触不良、老化损坏等现象。

十、对润滑、油压系统进行点检

1. 润滑系统点检：对润滑系统，按照供油口、油箱、输油管、注油点的顺序检查。

2. 油压系统点检：对油压系统，按照压力油箱、泵、控制阀、油压缸的顺序检查。

十一、对电气控制和空气压缩系统进行点检

1. 对设备的控制伺服系统点检：按照控制台、限位开关、配电线、驱动系统、伺服系统的顺序检查。检查内容：控制台是否有污垢、指示灯、显示屏是否脏污。限位开关是否接触良好。配电线是否破损短路。驱动马达及其控制器、传感器是否正常运行等。

2. 对空压系统点检：按照空气 3 点装置、控制阀、汽缸、排气装置的顺序检查：检查空气过滤器是否有垃圾和脏污、注油器内的油是否洁净。检查控制阀是否漏气、防松螺母是否有松动。检查排气装置是否有堵塞、消音装置有无异常等。

十二、清扫的实施要点

建立清扫基准和制度，促进清扫工作标准化。

-
1. 高层领导以身作则、全员参与。
 2. 标准化、责任化。
 3. 与点检、保养工作充分结合。

十三、清扫的注意事项

1. 加强员工清扫作业的安全教育。
2. 要建立清扫制度，将清扫工作具体化、常态化。
3. 要从源头上根治污染源。
4. 要采取措施对过高、过远等清扫对象进行定期清扫。
5. 清扫过后的废弃物要立即处理掉。
6. 清扫工具使用后及时归位。

十四、检查清扫效果的标准

1. 清扫制度健全，运行良好。
2. 现场干净清爽，安全有序。
3. 设备光亮整洁，运行正常。
4. 无跑、冒、滴、漏等现象。

第五章 6S 之清洁

一、清洁的定义

清洁（SEIKETSU）。对整理、整顿、清扫的坚持和深化，始终保持干净整洁。

二、清洁的目的

1. 维持洁净的状态。整理、整顿、清扫是动作，清洁是保持。
2. 通过制度化来维持成果。将推行前期 3S 的工作经验标准化和制度化。
3. 作为标准化的基础，有利于员工标准化作业。
4. 企业文化开始形成。

三、清洁的工作要点

1. 对制度要定期进行修改和审核。
2. 各类标准都要健全、细化，可操作性强。
3. 搞好检查和评价工作，做到奖惩并存。
4. 定期对各单位工作的评价情况，进行公示。
5. 逐步使 6S 工作成为员工本职工作的一部分。

四、清洁的“三不要”原则

1. 不要不用的物品（整理阶段规定的不要物）；
2. 不要把物品弄乱（整顿阶段整好的不要乱）；

-
3. 不要把物品弄脏（保持前 3S 创造的现场）。

五、清洁的注意事项

1. 责任划分合理，并能逐一落实。
2. 坚持按制度办事，对事不对人。
3. 对发现的问题要跟踪处理和考核。
4. 不仅现场和物品清洁，还要员工自身清洁。

六、检查清洁的标准

1. 6S 管理相关制度健全，并得到有效执行；
2. 按制度规定进行现场检查；
3. 现场发现的问题及时得到整改。

第六章 6S 之素养

一、素养的定义

素养（SHITSKE）。素养是培育员工养成良好习惯，遵守规则，并按规则去执行，培养积极进取精神和团队意识。

6S 始于素养，终于素养。核心是提高人的素质。素养不是手段，而是结果。

二、素养的目的

1. 让员工遵守规章制度
2. 培养良好习惯的人才
3. 形成持续改善与自主创新的企业文化。

三、素养的作用

1. 固化、深化 4S，直至成为全员的工作习惯。
2. 使员工严守标准，按标准作业。
3. 形成温馨明快的工作氛围。
4. 塑造优秀人才并铸造出战斗型团队。
5. 企业文化的起点和最终归属。

四、素养的实施要点

1. 坚持推行前 4S 的活动直到习惯化。
2. 坚持共同遵守的有关规则，尽可能做到目视化。

3. 制定员工守则（包括礼仪、礼貌、作业规范等）。

4. 加强员工培训（4S 理念、行为约束）。

5. 开展各种精神激励活动（交流、改善）。

五、素养中的注意事项

1. 要坚持原则，好的表扬、差的批评，领导起表率作用。

2. 用心指导、促人成长，日常教育中注意方式方法。

3. 追求细节，从小事做起。

4. 通过检查约束员工行为，使之养成遵守规则的良好习惯。

六、检查素养效果的标准

1. 员工应知应会的制度和操作规程齐全。

2. 员工熟知相关制度和操作规程。

3. 员工工作文明礼貌、规范标准。

4. 员工自主改善的积极性得到有效发挥。

5. 互动交流、学习参观、教育培训的机制运行良好。

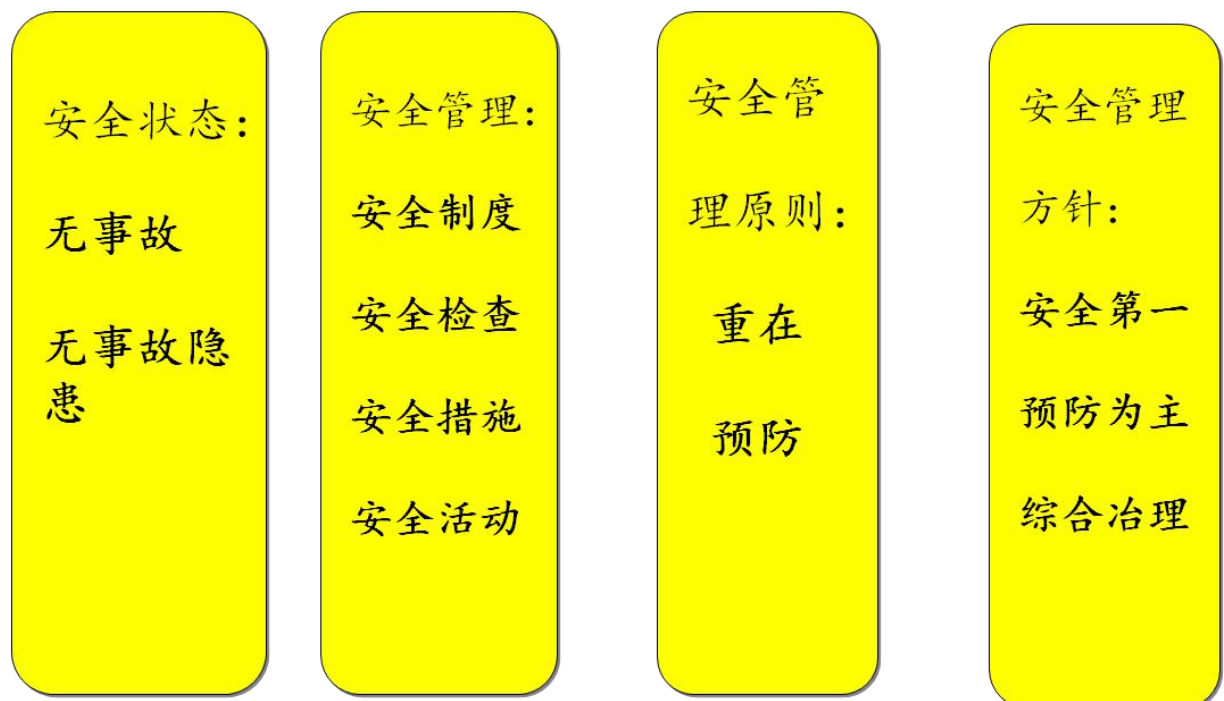
第七章 6S 之安全

一、安全的概念

安全，是指客观存在的危险程度能够让人们普通接受的状态。人们从事的某项活动或某一客观事物是否安全，是人们对这一活动或事物的主观评价。

简单的说：安全是指在生产过程中免遭不可承受的危险、伤害。

二、安全管理的内容



三、安全事故原因分析

安全事故直接原因—人的不安全行为

- (1) 设备、装置：设备、设施、工具等结构不良或强度不够，设备在非正常状态下运行。
- (2) 电气：电气、电线绝缘不良。
- (3) 环境：生产（施工）场地环境不良。
- (4) 防护物品：防护、保险、信号等防护装置短缺或有缺陷；个人防护用品用具等缺少或有缺陷。

安全事故直接原因—物的不安全状态

- (1) 违规操作：减少程序，手代替工具操作；机器边运转边进行加油、修理、保养等工作；物体存放不当。
- (2) 有分散注意力行为。
- (3) 危险面前不重视：使用不安全设备；冒险进入危险场所、危险装置范围。
- (4) 防护装置与器具：未按规范使用个人防护用品、用具；安全装置失效。

四、现场安全防护措施

轮有罩；

轴有套；

梯子、平台有护栏；

坑、孔、沟、池有防护；

危险处有标识牌；

厂房内有人行道。

五、安全防护措施

1. 建立系统的安全管理体制。
2. 重视员工的安全教育培训。
3. 实行现场巡视，排除隐患。
4. 创建明快、有序、安全的作业环境。

第八章 6S 管理常用工具

一、定点摄影

1. 定义

定点摄影，又称对比摄影。指 6S 活动中对现场问题，在某个位置、某个角度将现状拍摄下来；改善完成后，在同一位置、同一角度、用同一相机再度进行拍照，以便清晰地对比改善过程中的状况，让员工明显看到改善的效果（如图示）。

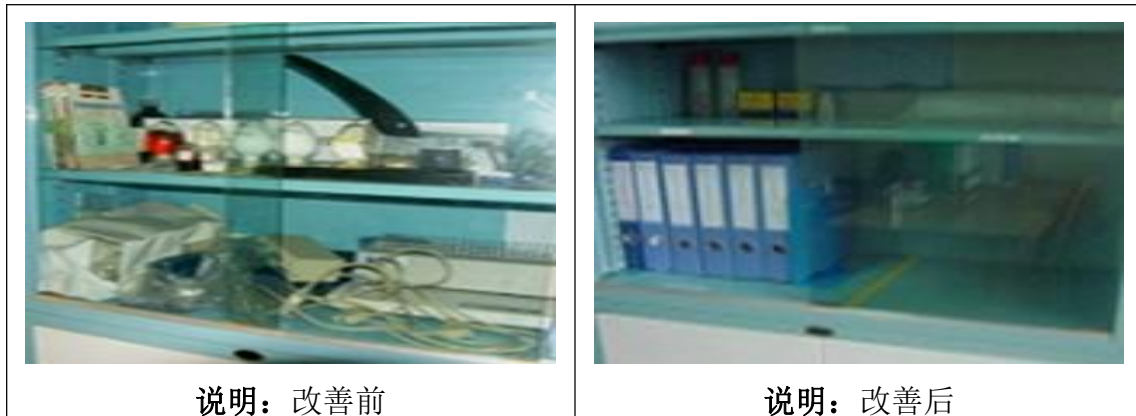


2. 作用

将持续改善过程中的照片放在一起进行对比，并加以归纳说明，制成看板的形式放在橱窗等位置进行展示，以增强实施改善员工的成就感。即：

- (1) 压力变动力。
- (2) 展示改善成果。

示例：



3. 注意事项

实施 6S 行动前，第一件事是给工作场所拍照。这些照片在 6S 全面展开时，用来做比较。

- (1) 6S 行动前，先拍照；
- (2) 标明每张照片的拍摄地点、日期；
- (3) 摄影时只对现象不对人和岗位；
- (4) 改善后要注重对比效果；
- (5) 考核不是目的，目的是要让员工产生成就感。

二、红牌作战

1. 定义

红牌作战贯穿于整个 6S 管理的实施过程中。红牌是用红色的纸制成的 6S 问题揭示单，表示警告、危险或不合格。

2. 目的

红牌作战的目的，就是不断地寻找出所有需要进行改善的事物和过程，并用醒目的红颜色标牌标示问题所在，然后通过不断增加或减少红牌，从而达到发现问题和解决问题的目的。在日常生活中往往带

有警告的意思。

样例：6S 推进问题整改通知单

NO. _____			
6S 推进问题整改通知单			
部门： _____			
场 所		责任人	
下发日		整改期限	
问题描述：			
反馈人		检查人	
6S 推进办			

3. 注意事项

（1）挂红牌的频率不宜太多，一般为一个月一次，应给予一定的整改时间。

（2）挂红牌时理由要充分，事实要确凿，要说明挂红牌的原因，便于整改。

（3）对挂上红牌的物品和对象，要规定时间，限期整改。

（4）挂红牌的对象可以是材料、产品、机器、设备、空间、办公室、文件、档案等，但决不能针对人。

4. 实施步骤

（1）制定红牌作战方案。

（2）制作红牌。

-
- (3) 现场检查，贴红牌。
 - (4) 整改--不要物处理。
 - (5) 进行复查、评估，取回红牌。
 - (6) 总结：红牌发放数量、整改结果管理看板公示。

三、寻“宝”活动

1. 定义

寻“宝”活动是 6S 管理初期整理活动趣味化的一种手段。所谓的“宝”，指的是需要彻底找出来的不必要物。说它是宝，并不是说它本身多大价值，而是因为它隐藏较深、不易被发现，如果处理得当对于整理活动的成功很重要。

2. 意义

(1) 寻宝活动是专门针对场所里一些死角、容易被人们忽视的地方来进行的整理活动，因而目的明确，针对性强，容易取得实效，从而实现场所里的“彻底 6S”。

(2) 因为是趣味性活动，所以员工的参与度和积极性高。如果在活动过程中增加一些创意，如对寻到“宝”的部门和个人，可根据成绩的大小，颁发相应的纪念品和荣誉证书等，从精神到物质方面给予双重鼓励，这样效果会更好。

(3) 打破部门、区域的界限，可以跨部门、跨区域去寻“宝”，从第三者的角度来看待物品的去留，因而可毫无顾忌地发现问题。

3. 步骤

(1) 制定活动规则，包括活动范围、要求、奖励办法等。

(2) 寻找不要物，寻到的不要物进行登记并提出处理意见。

(3) 处理不要物。首先要经使用部门和专业部门确认确实是不需要的；再上报相关部门，确定处理办法。本部门不要而其他地区需要的物品，应予以调剂；确实无用的物品，应予以报废，做到处理得当。

(4). 奖励。在寻宝活动中做出成绩的部门或个人，进行相应的奖励。精神鼓励和物质激励结合。

四、定置管理

1. 定义

定置管理是研究作为生产过程主要因素的人、物、场所之间的相互关系。通过调整生产现场物品摆放位置、处理好人与物、人与场所、物与场所的关系。

2. 基本形式

(1) 固定位置

对于生产现场中周期性的回归原位，多次重复使用的物品、工具、检测器具、运输机械等，要求场所固定、物品存放位置固定、物品信息媒介固定。



说明：物料小车定置管理



说明：工具定置管理



说明：备件定置管理

(2) 自由位置

对于那些在生产现场中不回归、不重复使用的物品，如原材料、毛坯、零部件、生产用料等，只要求放置于相对固定的区域，而在区域内的具体位置，可根据具体生产情况和工序规律确定。



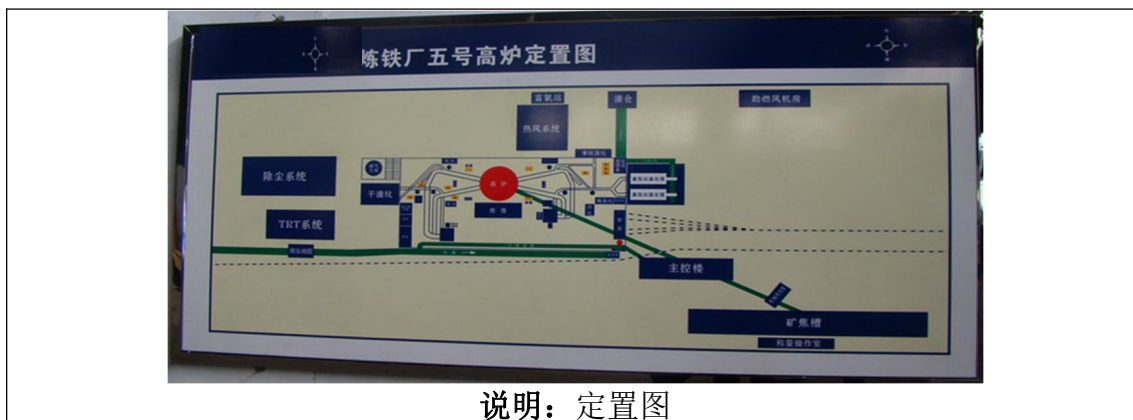
说明：原材料、毛坯定置管理

3. 推进程序

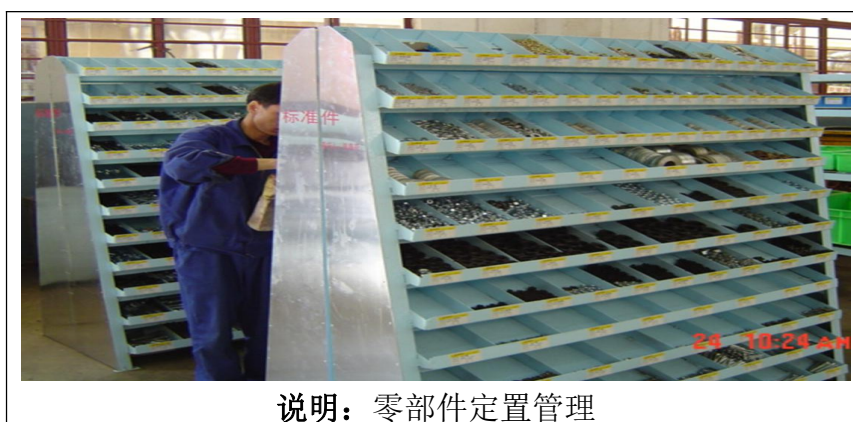
推行定置管理，一般经过四个步骤：

- (1) 调查
- (2) 分析
- (3) 设计

一是各类场地（厂区、车间、仓库）及各种物品（机台、箱柜、工具等）的定置设计，表现为各类定置图。



二是信息媒体的设计。如各种区域、通道、流动器具摆放位置标识；各种料架、工具箱、柜、器具物品的结构和编号设计；台帐、卡片标准设计等。





(4) 实施

按照设计要求，将现场的物品、机械设备、环境进行科学的整理整顿，将所有物品定位。

要求做到：“有图必有物，有物必有区，有区必有牌”。

按区分类存放，按图定置，图物相符，帐卡一致。



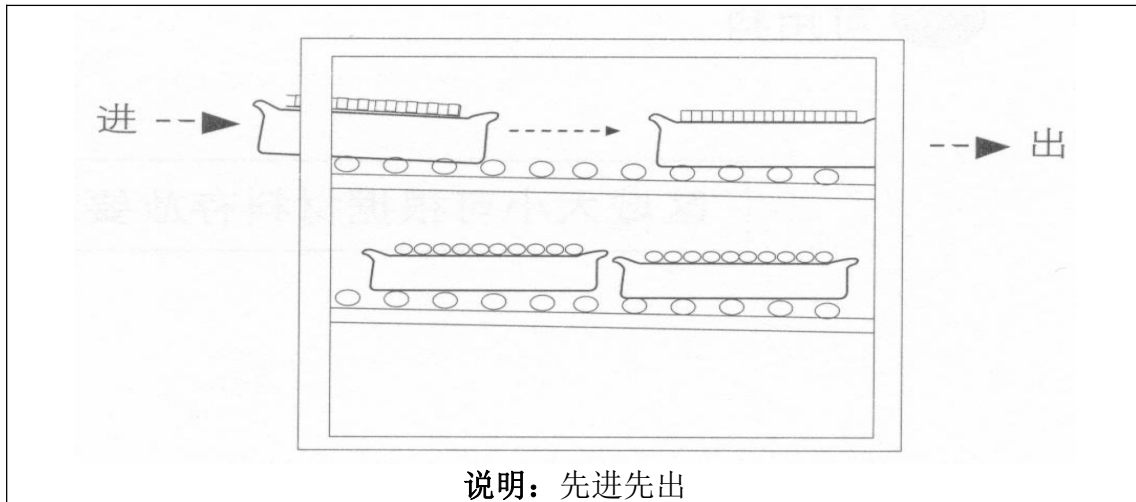
五、先进先出

1. 定义

先进先出（first in first out）简称 FIFO，即先入库的物品先出库的意思。

2. 做法

- (1) 采用一些特殊性货架。如：斜板式。
- (2) 设计滚动的架子。
- (3) 颜色标识或图形标识。



六、形迹管理

1. 方法

挖、画。



2. 作用

- (1) 定方法：用完立即整齐放回原处。
- (2) 定数量：不能多放，缺失也容易看出来。



七、引线作战

1. 定义

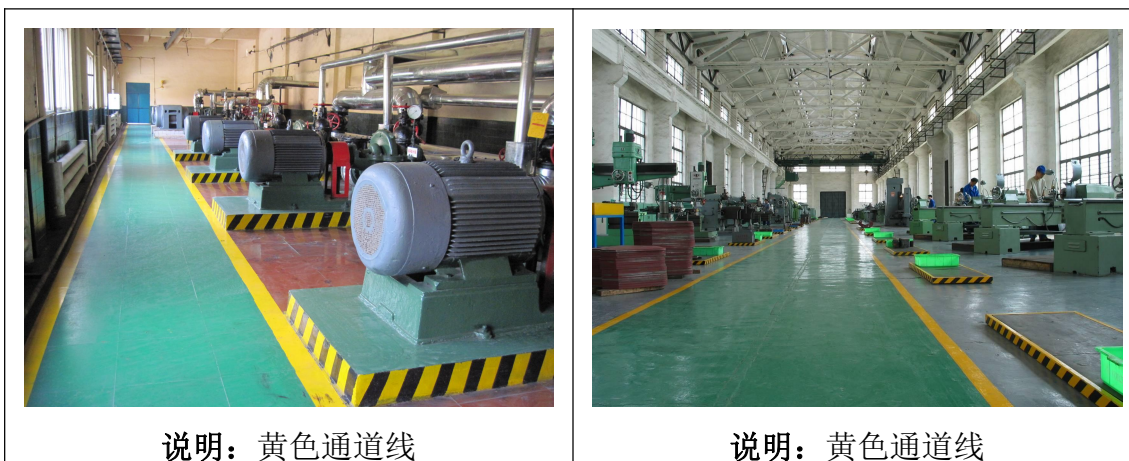
引线作战就是根据不同的区域确定地板的颜色，并用引线将其区分的方法。

2. 标注要求

通道和作业区采用区域线；右侧通行、左侧通行采用箭头指引线；出入口为虚线；设备、工作台等采用定置线。参考案例如下（各单位执行时以公司下发标识标准为准）：

（1）通行线

黄色或白色箭头，表示通道的通行方向，一般在通道的转弯处、楼梯的起点处进行标示。

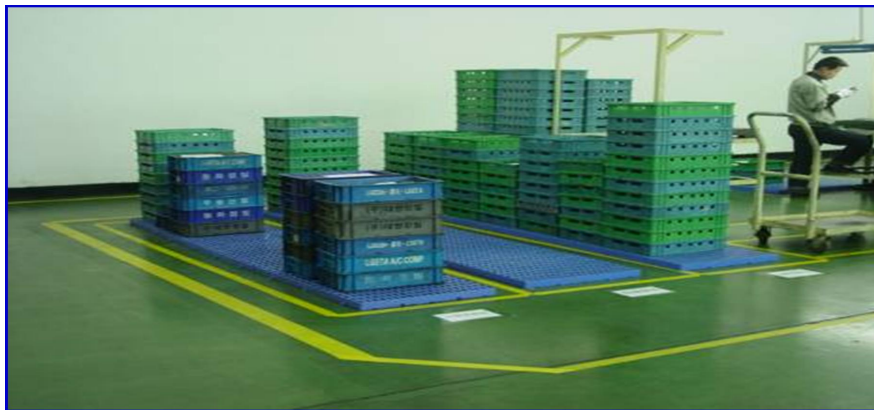


（2）门开闭线

黄色虚线（10cm），平时人需站在虚线之外，防止在过道上走的时候，被突然打开的门撞到。

（3）区域线

区域线通常使用于通道和作业区两种情况。用于通道时，应尽量减少转弯，避免“L”转角，在转弯处，最好成45°的切角或用圆弧过渡。



（4）出入口线

从通道进入作业区必须从出入口线进入。出入口线通常采用黄虚线表示，也就是说，只能从画虚线的地方出入工作区。



（5）黄黑线

黄黑相间的斜线，用来标示危险地段的警示。如通道上有突出物、

横切物、危险地段等。常用于小心触电、小心碰头、小心脚下、小心楼梯、小心台阶、小心机械移动等几种情况的标识。两种颜色间的宽度应相等，宽度尺寸按公司标识标准。但可根据设备大小和安全标识的位置的不同，可采取不同的宽度，在较小面积上其宽度要适当的缩小，每种颜色不能少于两条，斜度与基准面成 45° 。



(6) 红白斑马线

放置灭火器、消防栓、配电箱的前面应画上红白斑马线，斑马线前面的通道应宽敞，不应有堵塞，线内禁放任何物品。



(7) 定置线

主要针对在制品放置场所、作业区、台车、周转箱等，一般采用黄色或白色。



3. 材料

油漆、胶带、瓷砖、栅栏等。

4. 画线方法

（1）清洗地面

首先要对画线区域的地面进行清洗，对地面上残留的污垢要彻底清洗干净，否则将影响油漆的附着力。此外，地面破损的地方要加以修补，以免影响地板油漆效果和美观。

（2）工具、材料准备

常用的画线工具有卷尺、直尺、尼龙绳、刷子、粉笔、美工刀等，材料为油漆。油漆应选用耐磨性能好的油漆。

（3）画线

在刷漆之前，应将底线打好。打底线的方法首先是确定两端点，在两端点之间用尼龙绳拉一连线，然后用长直尺（可用直的木板条或铁板条代替）沿连线边用记号笔（粉笔）画出底线。

打好底线后，就可进行画线。画线通常有两种方法：

一是用喷枪进行喷漆刷线。将预先制作好的画线模板沿底线放置，注意模板两侧应与底线保持重合，然后进行喷漆，喷完后再移动模板喷下一段，由此不断往复，直至整个线段完成。

另一种方法是沿底线的两端贴上胶带，然后在两胶带之间用手工进行刷漆画线，等油漆干后，揭去两端的胶带，于是整齐、漂亮的线条就显现出来。

八、洗澡活动

1. 定义

在 6S 推进初期可以发动全员开展洗澡活动，主要针对现场污染、年久失修、油污严重等现场问题较多的企业。

通过洗澡活动对工作岗位及周围环境进行大扫除，对常年无人管理的墙壁、地面、机器设备表面进行维修和刷新，清除卫生死角。对现场的这种清扫活动，就像给蓬头垢面的人洗澡一样，使其焕然一新，所以通常称这种对环境的彻底清扫为企业的“洗澡”活动。

2. 目的

- (1) 让现场靓丽整洁。
- (2) 改变现场的混乱状况。
- (3) 为深化管理奠定基础。
- (4) 是推进 6S 的一种造势活动。

九、抹布作战

抹布作战就是用各种清洁用具对场地、区域进行打扫、去脏的活动。如：用扫把、拖把对地面的清扫、去污。

用抹布对地板、墙壁进行抹擦等。

基本原则是每天都要拿着扫把和抹布进行清扫和擦洗。

另外，每月、每季度都要进行一次全公司性的大规模清扫活动，将清扫落实到日常工作中，自觉把清扫作为日常工作的一部分。

十、可视化管理

1. 可视化的定义

利用形象直观、色彩适宜的各种视觉感知信息来组织现场生产活动，达到提高劳动生产率的一种管理方式。

它是以视觉信号为基本手段，以公开化为基本原则，尽可能地将管理者的要求和意图让大家都看得见，借以推动自主管理、自我控制。

2. 现场可视化管理要点

现场安全	危险源提示、事故预案
现场物品及环境	各类标识牌、标识线、警示牌
设备点检与维护	标明点检位置、区域控制、维护内容、点检路线
快速换模	展示工作表现、用颜色等标识工具和模具
标准化作业	作业标准用图示说明、操作标准流程图示
生产看板	生产计划、指标信息（现状、竞赛、对标）
问题解决机制	问题要因分析、用板图跟踪问题解决、改善成果展示

3. 作用 and 特点

（1）标识、引导

可视化管理在我们的周围可以说是无处不在，和我们的日常生

活、工作息息相关。生产现场中，我们可以通过各种标识、显示屏掌握当前的生产运行状态等。如下可视化管理的要点：



要点一：能迅速判断，一目了然



要点二：判断结果统一、规范

(2) 异常化显示

在现场生产活动过程中，每时每刻都可能有异常的现象发生，如何在第一时间发现这种异常，进而加以消除和改进，可以通过可视化管理的运用来加以解决。如生产线在运行中发生异常时，可通过灯号颜色的不同显示来判断哪个方面出现了故障；灭火器是否可以正常使用，看一看压力表上的指针是否在绿色区域内就可知晓。还有，仓库的物品数量一旦低于警界线，就要立即提出采购申请，防止耽误生产；设备出现故障时，为避免误操作，挂上待修理的标识，提醒其他员工注意等等。如下可视化管理的真谛——用于控制：



真谛一：显示期望的工作标准



真谛二：显示操作限制

(3) 提醒或警示

可视化管理的另外一个特别重要的作用是提醒和警示作用。在生产管理现场，为有效防止人员、设备等发生事故，我们经常会在一些容易发生事故的地方挂上相关的标识，提醒人们在工作时注意。如“禁止合闸”、“当心触电”、“小心滑倒”、“请节约用水”等。如下可视化管理的真谛——用于安全警示：



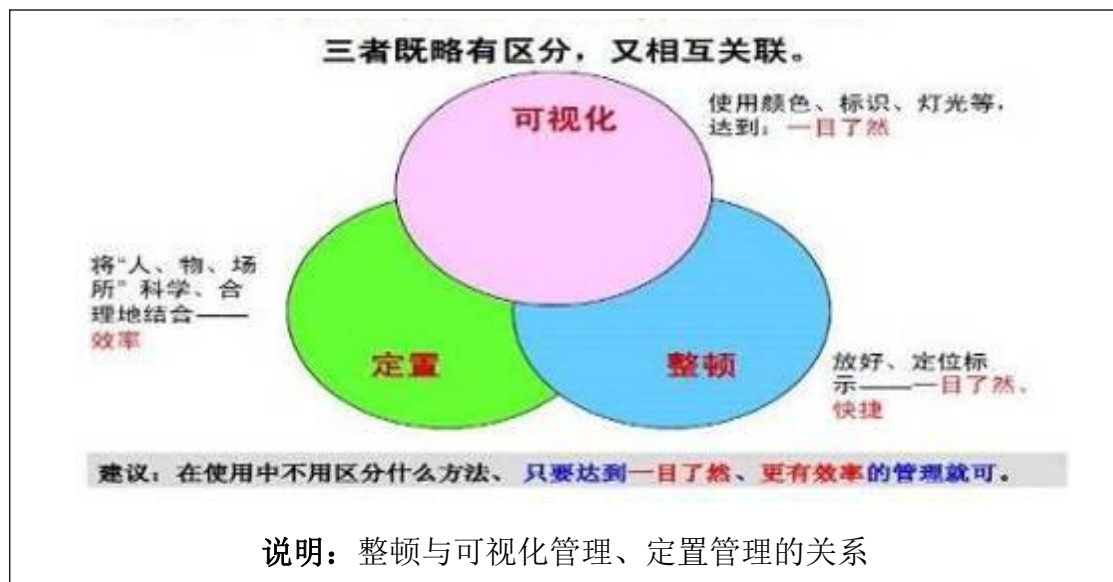
（4）有利于激发员工的工作热情

通过大量的可视化管理活动，使各项工作一目了然，减少了许多不必要的中间环节，使各项工作变得更加顺畅，有利于提高员工的工作热情。

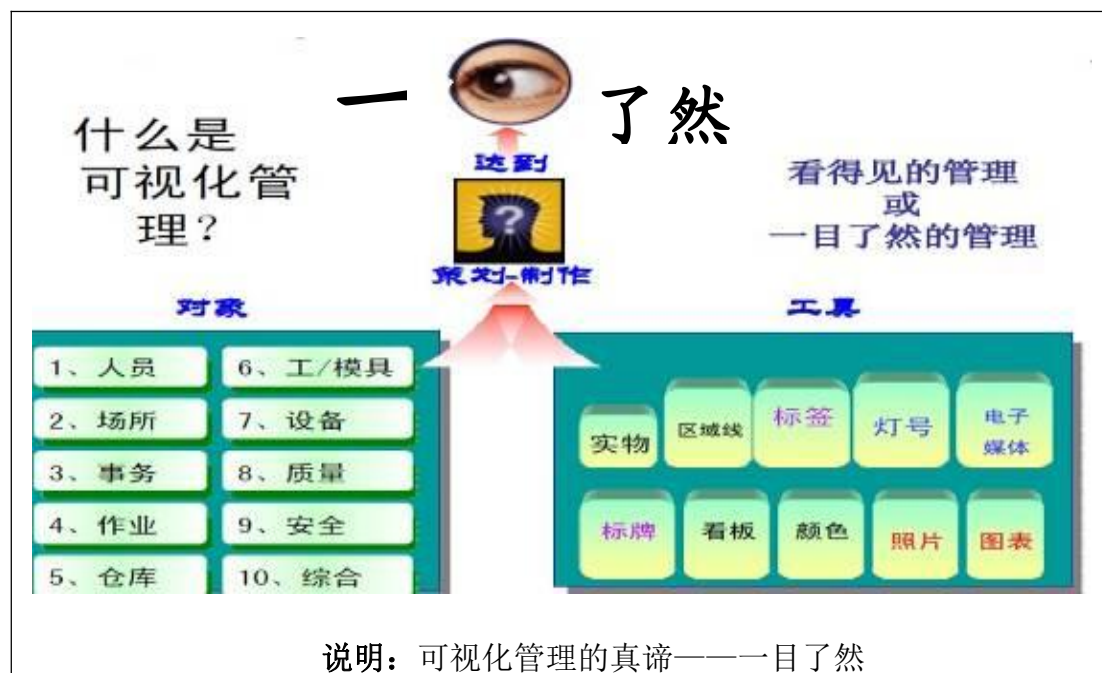
4. 可视化的推进步骤



5. 整顿与可视化管理、定置管理的关系

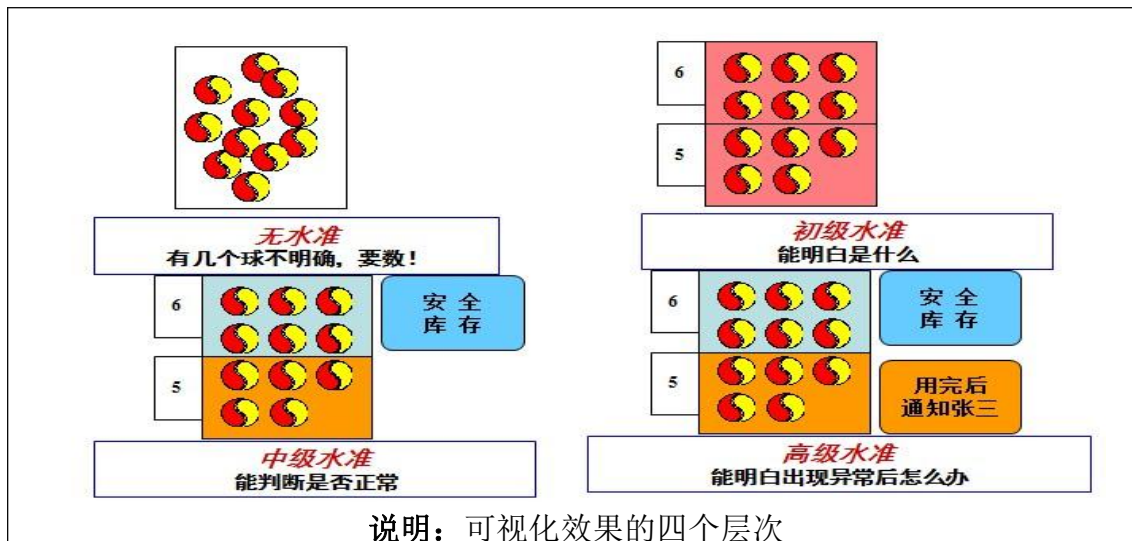


6. 可视化管理的真谛——一目了然



7. 四个层次

我们把可视化取得的效果分为四个层次：无管理层次、初级管理层次、中级管理层次、高级管理层次。



(1) 无管理层次：没有标识，放置混乱。

有用的与无用的物品混放在一起，放置不整齐、数量不清，容易造成混用和错误。

(2) 初级管理层次：有标识，放置整齐。

物品摆放整齐，进行名称标识并标示出数量。这是最常见的可视化层次，引线、挂标识牌都属于这个层次。

（3）中级管理层次：谁都能判断是否异常。

不仅标明物品名称和数目，而且标示出物品的状态。

对于物品或工具的放置，是否缺少，马上就能知道，工具的形迹管理就属于这个层次，工具缺少时，形迹就会露出来。

对于库存管理，有安全库存量、最大库存量，需明白数量是否在正常范围内。

（4）高级管理层次：管理方法、异常处置方法等都一目了然。

对于工具管理而言，不仅进行了形迹管理，而且取走工具后，标明由谁取走工具，让下一个要用工具的人知道工具的具体所在位置。

对于库存管理，标识出当库存量不足或出现其他异常时的应对措施，这样当出现意外时，不至于手忙脚乱，影响工作。



说明：库存管理

对于危险品管理，不仅要标明物品的危害性，还须标明如果出现意外，如何进行急救处理、打哪些紧急电话等，这样就能减少危害性。

十一、看板管理

1. 定义

看板管理是看板可视化的一种表现形式，即对数据、信息等的状况一目了然，主要是对于管理项目，特别是信息进行的透明化管理活动。看板的内容应根据情况经常更换。

2. 作用

- (1) 信息传递作用。
- (2) 消除隐患作用。
- (3) 鞭策激励作用。
- (4) 现场改善作用。
- (5) 提升企业形象。

3. 类别

(1) 管理类看板，有：生产计划看板、生产线看板、质量信息看板、发货动态看板、生产现场看板、人员动态看板、绩效考核看板。



(2) 信息类看板，有：工程看板、提示看板、物品信息看板。

(3) 制度类看板。

(4) 标示类看板，有要求看板、区域标示看板、安全看板。



(5) 事物类看板。

(6) 电子类看板。

(7) 综合类看板。

(8) 宣传画。

(9) 实物看板。



4. 注意事项

(1) 位置要合理。

看板应设在人流量较多，引人注目的场所，如员工出入口或客户

参观通道、休息室等。

(2) 空间要大。

看板展示要求有一定的空间，避免拥挤和影响正常的人流、物流畅通。

(3) 高度要适中。

悬挂高度适中，版面大小合适，站着可以清楚阅览全部内容。

(4) 光线要充足。

看板设置场所光线要充足，必要时，可以安装灯箱等来增加照明。

(5) 要有专人负责。

看板应指定专人负责，内容应不断更新，实行动态管理，以体现看板的灵活性、时效性和及时性。

(6) 提倡自己动手制作。

除了一些不经常更换的永久性看板可请专业公司制作外，其他尽量由员工亲自动手制作，这样既可以增加员工的投入和关注程度，又能保证内容的真实贴切。

十二、早会

1. 定义

早会或称班前会，是指利用上午上班前 10 分钟左右的时间，班组全体员工集合在一起，互相问候、交流信息和安排工作的一种自主管理方式。

以班组为单位，实行早会制度，有利于广大员工素养的提升。

2. 目的

-
- (1) 使工作计划和命令顺利传达，促进全体员工对工作的理解。
 - (2) 相互交流，可以增进公司内部的沟通，提升团队合作精神。
 - (3) 使每个人朝气蓬勃的开始一天的工作，每个人的行动充满活力，工作目标明确，这是早会最重要的目的。



说明：早会

3. 程序

- (1) 全体集中，分组列队整齐，检查到岗情况。
- (2) 主持人站在队前开始晨会。
- (3) 进行晨会内容，时间控制在 10 分钟左右。
- (4) 晨会结束，一起开始一天的工作。

十三、全员大扫除

1. 定义

全员大清扫是实施 6S 过程中重要的环节之一。各部门依据公司的平面图，阶段性地在各自责任区内进行大扫除，对生产作业环境经常不断的进行整理、整顿、清扫。通过全员大清扫，增加 6S 活动的气氛，使全体员工体会到通过这一活动给企业带来的新面貌，有一种

成功的喜悦感，从而激发参与 6S 活动的热情。

2. 全员大扫除要点

- （1）扫黑：垃圾、灰尘、粉尘、纸屑、蜘蛛网等。
- （2）扫漏：漏水、漏油、漏气等。
- （3）扫怪：异常声音、温度、振动等。

3. 作用

- （1）环境整洁，心情愉快。
- （2）产品干净，没有划痕。
- （3）没有脏污，设备完好。

4. 注意事项

- （1）领导要率先垂范。（2）不要放过任何一个角落。

第九章 6S 管理员工自主改善

一、员工自主改善定义

6S 管理员工自主改善是指在实施 6S 管理工作中，员工针对现场管理存在的问题，自主提出改善方案，经所在单位或部门认可后，由一名或多名员工组织实施，促进现场环境改善、管理水平提升的活动。员工自主改善必须具备先进性、创新性、实用性和效益性。

二、员工自主改善的目的

通过自主改善活动，促使员工关注身边的问题，激发员工自主管理意识，鼓励员工自主创新的积极性，建立员工自主改善的长效机制，不断提升现场管理水平，提高员工整体素质。

三、员工自主改善的范围

1. 使现场物品规范有序，有利于现场管理的改善。
2. 节约时间，节省人力物力，有利于提高工作效率的改善。
3. 修旧利废，变废为宝，有利于降本增效的改善。
4. 规范操作，精细管理，有利于提高产品质量的改善。
5. 增强员工安全意识，降低安全风险，有利于促进安全生产的改善。
6. 其他有利于提升现场管理水平的员工自主改善。

四、员工自主改善活动步骤

-
1. 发现问题。
 2. 分析原因。
 3. 制定改进计划或措施。
 4. 征得所在单位或部门认可。
 5. 组织实施。
 6. 所在单位或部门对实施效果进行评价。

五、员工自主改善成果评比

1. 定期对员工自主改善成果逐级组织评比。
2. 根据评比情况对获奖成果予以奖励。
3. 宣传推广获奖成果。

第十章 云南呈钢 6S 管理员工必备十问十答

1 问：6S 从哪里开始，切入点在哪里？

答：因企业具体情况而异。云南呈钢全面导入 6S 管理，是要在公司方方面面提升管理水平。从员工角度而言，6S 就是从自身着装打扮、生活卫生、提升素养，工作区周边用品整理、合理摆放、安全防护与规范操作等点点滴滴开始。

2 问：推行 6S 活动，应该从上往下推，还是从下往上推？

答：从上往下。6S 活动不是员工自发性的一项活动。

3 问：6S 活动能否覆盖企业所有的管理？

答：全员都要参加 6S 活动，人的品质得以提升，工作更加有效率、工作品质更加有保障，从此意义上来讲，6S 活动覆盖了企业所有的管理。

4 问：为避免 6S 活动流于形式，应注意什么？

答：6S 活动一时做好容易，长期做好不容易。人的本性是“喜新厌旧”，长期不变的“物品”会使人逐渐失去新鲜感，流于形式（仅仅应付而已）。因此，6S 活动需要不断地创新、强化，在 6S 活动有很好的基础后，推行全员设备管理不失为一个较好的选择。

5 问：整理的操作步骤是什么？

答：整理一般分为三个步骤进行，具体如下：

第一步：对现场每个物品进行判定；

第二步：对判定不要的物品进行标，记认真填写表单；

a) 先制定不要物标准，判定哪个要、哪个不要；

“要”：与生产现场紧密相关的、必须留用的物品；即生产现场必须经常使用的物品；

“不要”：报废的、多余的、待修的，其他与生产现场无关的（注意现场的房中房）

b) 标记（红漆或红单）；

c) 分别填写要和不要物的清单（分类）。

第三步：制定不要物清理计划和处置流程

a) 处理报废的不要物；

b) 处理待修的备品备件；

c) 处理完好的能用的多余的物品；（一是退库，二是在本单位内部集中管理）

d) 不论是报废的、多余的、待修的，全部从现场清理出去，并对不要物分类管理。

6 问：整顿阶段四定原则是指哪四定？

答：定位：明确具体的放置位置

定品：明确放置的物品

定量：明确物品的数量，使用容器的大小、材质；或者引申为颜色管理

定人：关键设备、备品、备件明确责任人

7 问：现场标识分为哪几类？

答：第一类是（划线标识）标识线：安全通道线、区域线、可移动物品定位线、栏杆；标识线的目的是要把物品准确定位；

第二类是现场标识牌：标识牌主要表示物品的名称、品种、数量和位置。标识牌的目的是所在区域和位置、合理存放数量、谁负责管理、联系电话；

第三类是警示牌：警告、禁止、指令、提示；

第四类是名示牌：公司、部门、单位、区域、门号。

8 问：清扫的操作步骤是什么？

答：步骤一：根据清扫七要素，制定清扫标准，实施区域责任制，明确区域责任人，进行清扫培训。

步骤二：按照清扫标准定期实施清扫。

步骤三：清扫结果检查。

步骤四：污染发生源与困难部位改善。

9 问：6S 安全与企业安全的区别是什么？

答：6S 里的安全不是企业里安全体系的全部，6S 的安全主要内容是围绕现场展开，包括现场安全检查、现场安全可视化、现场的安全活动（安全事故分析、危险性作业分析）等。

10 问：6S 活动不应该流于形式，当 6S 活动开展有一定基础后，如何让工人保持遵守规则的习惯？如何对工人进行习惯性的培养呢？

答：一时的做好并不困难，而长期的坚持靠的是全体员工的素养的提高。一方面，在 6S 活动推行过程中，通过具体的改善事例让员

工切实体会到 6S 活动给大家带来的好处，使其自愿地去做；另一方面，在 6S 活动有一定的基础后，通过各种强化月（如：目视管理强化月、礼貌活动强化月等）使得 6S 活动不断深化。