

# 电子工程学院实训中心 6S 管理手册（初稿）

## 目录

- 第一章 总则
- 6S 管理方针
- 6S 管理目标
- 6S 管理适用范围
- 6S 管理的解释
- 第二章 6S 推行组织结构
- 第三章 6S 管理体系要求
- 第四章 6S 评分、绩效考核、奖惩管理制度
- 附件 6S 手册支持文件及表格清单

## 第一章 总则

### 一、6S 管理方针

6S 从点滴做起，共同塑造整洁的实训工作环境；  
6S 从身边做起，一起养成整理的良好习惯；  
6S 从你我做起，致力打造国内高职院校一流的实训中心。

### 二、6S 管理目标

创造类实训的实训环境和安全的职业场所，培训学生熟练的职业技能，培养学生良好的职业素养(职业习惯、职业道德、安全生产意识、团队精神、成本意识和环保意识等)。

### 三、6S 管理适用范围

电子信息工程学院实训中心实训现场、办公室。

### 四、6S 管理的解释

6s 的本质首先是厘清事物本原的系统思维习惯，其次是快速行动的实践作风，再是寻求合作的团队精神，它强调自主、自动、自律、坚持、循序渐进、不怕困难、精益求精，作为基础性的 6s 工作落实，能为其他管理活动提供优质的管理平台。

**整理 (seiri)** ——将工作场所的任何物品区分为有必要和没有必要的，除了不必要的留下来，其他的都消除掉。目的：腾出空间，空间活用，防止误用，塑造清爽的工作场所。

**整顿 (seiton)** ——把留下来的必要用的物品依规定位置摆放，并放置整齐加以标示。目的：工作场所一目了然，消除寻找物品的时间，整整齐齐的工作环境，消除过多的积压物品。

**清扫 (seiso)** ——将工作场所内看得见与看不见的地方清扫干净，保持工作场所干净、亮丽的环境。目的：稳定品质，减少工业伤害。

**清洁 (seiketsu)** ——将整理、整顿、清扫进行到底，并且制度化，经常保持环境处在美观的状态。目的：创造明朗现场，维持上面 3S 成果。

**素养 (shitsuke)** ——每位成员养成良好的习惯，并遵守规则做事，培养积极主动的精神（也称习惯性）。目的：培养有好习惯，遵守规则的成员，营造团员精神。

**安全 (security)** ——重视全员安全教育，每时每刻都有安全第一观念，防

范于未然。 目的：建立起安全生产的环境，所有的工作应建立在安全的前提下。

## 五、责任

1、武汉软件工程职业学院电子信息工程学院实训中心所有 6S 活动管理事项都须依本管理手册执行。

2、武汉软件工程职业学院电子信息工程学院实训中心教职员应熟悉本手册并自觉遵守，各部门、单位主管督导实施。

3、本手册内容的修订，经 6S 推行委员会召开会议商讨后决定。

## 第二章 6S 推行组织结构

### 一、6S 管理组织

1、为顺利推行并落实 6S 活动，特成立 6S 推行委员会（图 1）、6S 推行小组（图 2）；凡武汉软件工程职业学院电子信息工程学院实训中心教职员皆属组织成员。

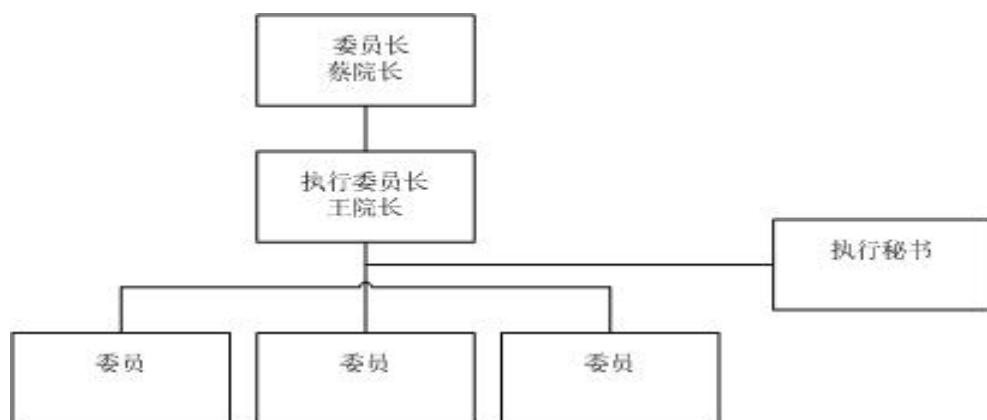


图1 6S推行委员会组织结构图



图2 6S推行小组组织结构图

### 2、6S 推行委员会

1) 本委员会由委员长、执行委员长、执行秘书各一名及委员若干名组成。

2) 委员长由武汉软件工程职业学院电子信息工程学院院长担任，掌握本会运作，督导 6S 活动推行工作。

3) 执行委员长由武汉软件工程职业学院电子信息工程学院副院长担任，全权负责 6S 活动的具体执行。

4) 执行秘书由武汉软件工程职业学院电子信息工程学院实训中心主任担任，负责文件、指令的下达和信息反馈。

5) 委员由各部门负责人担任，负责参与各项推行制度及活动方案的拟定。

### 3、6S 推行小组

1) 6S 推行小组是 6S 活动的具体执行机构，负责执行推行委员会制定的各项制度与推行计划，促进各项 6S 活动的具体实施。

2) 6S 推行小组设督导员 1 名，可以由熟悉 6S 事务的管理人员担任。主要负责跟踪和督导推行小组关于 6S 活动的执行情况，并向推行委员会反映，以便及时完成 6S 推行计划。

3) 6S 推行小组设组长 1 名，可以由熟悉 6S 事务的管理人员担任。主要负责具体的 6S 项目。

4) 6S 推行小组设组员若干，来自各部门，具体人数视实训中心规模而定。主要负责 6S 推行过程中各项制度和活动的具体执行，推动整理、整顿、清扫等各项 6S 活动的有序开展。

## 二、6S 推行委员会职责

### 1、委员长的职责

1) 负责 6S 推行委员会成员的任免和管理工作。

2) 负责 6S 推行政策和制度的批准执行。

3) 提供各种支持性资源。

4) 对 6S 推行中各种重要事务进行裁决。

### 2、执行委员长的职责

1) 负责 6S 推行委员会成员的选定和管理工作。

2) 与制定 6S 推行政策和制度，并进行审核。

3) 规划 6S 推行中的各项资源，并提供资源。

4) 负责跟踪和管理 6S 的执行情况。

5) 负责处理 6S 处理中各种重要问题。

### 3、执行秘书的职责

1) 负责 6S 推行的沟通渠道，保障信息畅通顺畅。

2) 主导制订 6S 推行政策和制度，并进行宣传。

3) 统筹和管理委员长在 6S 推行中的工作内容。

4) 协助委员长核实 6S 推行中的现状。

5) 规范管理 6S 推行中的各类文件和数据表单。

### 4、委员的职责

1) 负责协调 6S 推行委员会下达给部门的工作内容。

2) 参与 6S 推行政策和制度的制定、6S 活动的评分和绩效考核等。

3) 统筹规划本部门在 6S 推行中的工作内容。

4) 全面主导本部门的 6S 推行工作。

5) 规范管理本部门在 6S 推行中的各类文件。

### 三、6S 活动全体参与人员基本职责

#### 1、上课专业教师

- 1) 鼓励学生参与 6S 管理活动。
- 2) 撰写工艺规程和设备操作保养规程，同时给予学生相应培训并督导执行。
- 3) 遵守实训中心 6S 规范。

#### 2、实训中心实验管理员

- 1) 对实验设备按照《实验设备管理规程》进行基本的维护保养。
- 2) 对实验设备资产的管理。
- 3) 按 6S 清扫标准，保持实训现场的干净、整洁。
- 4) 组织或参与 6S 管理改善活动，督促学生执行 6S 规范。

#### 3、学生

- 1) 自觉遵守实训中心 6S 规范。
- 2) 组织或参与 6S 管理改善活动

## 第三章 6S 管理体系要求

### 一、6S 与实训中心管理改善的关系

表 1 6S 与实训中心管理改善的关系

6S	对象	意义	目的	实施检查方法	使用工具	目标
整理	物品空间	1、区分要与不要东西 2、丢弃或处理不要的东西 3、保管要的东西	1、有效利用空间 2、消除死角	1、分类 2、红牌作战 3、定点照相	1、照相机、 录影机 2、定点照相 红色标识	创造一个 “清清爽爽”的实训 工作场所
整顿	时间空间	1、物有定位 2、空间标识 3、易于归位	1、缩短换线时间 2、提高工作效率	1、定位、定品、 定量 2、看板管理 3、目标管理	1、各类看板 2、照相机 录影机	创造一个 “井然有序”的工作 场所
清扫	设备空间	1、扫除异常现象 2、实施设备自主保养	1、维持责任区的整洁 2、降低机器设备故障率	1、责任区域 2、定检管理	1、定检表 2、照相机 录影机	创造一个 “零故障”的实训工作 场所
清洁	环境	永远保持前 3S 的结果	1、提高产品品位 2、提升实训中心形象	1、美化作战 2、三要素常用 要干净 要整齐	照相机、录影机	创造一个 “干干净净”的实训 工作场所
修养	人员	养成人员守纪律、 守标准的习惯	1、消除管理上的突发状况	1、礼仪活动 2、6S 实施展览	1、照相机、 录影机	创造一个 “自主管

		2、养成人员的自主管理	3、6S 表扬大会 4、教育训练	2、检查表 3、考核表	理”的实训工作场所
安全	环境	在工作状态、行为、设备及管理等一系列活动中给人员带来安全舒适的工作环境。	1、消除安全隐患； 2、创造安全环境；	1、责任区域； 2、定检管理	创造一个“安全舒适”的实训工作场所

## 二、6S 管理体系要求

### 1、整理

#### 1) 整理的含义：

整理：是指区分需要与不需要的事、物，再对不需要的事、物加以处置。这项工作的重点在于坚决把现场不需要的东西清理掉。

#### 2) 整理的目的：

- (1) 节约现场空间，改善和增加作业面积，提高场地利用率；
- (2) 通过整理活动将不需要物品清理掉，现场无杂物，人行道畅通，提高效率；
- (3) 通过塑造清爽的工作环境，可以有效的防止产品或材料的误用、误送；
- (4) 现场摆放不要的物品是一种浪费，时间久了会使现场凌乱不堪。

#### 3) 整理的作用：

- (1) 及时处理不需要物品，消除资源浪费，减少库存，节约资金；
- (2) 通道顺畅，现场无杂物，防止混料、混放差错，亦可节约空间；
- (3) 减少工具、刀具、物料等的找寻时间，提高工作效率；
- (4) 现场摆放物品尽可能的少，减少磕碰，保障生产安全，亦可降低管理难度；
- (5) 现场不再局促和凌乱，使人员心情舒畅，工作热情高涨。

#### 4) 整理的要点：

整理过程就是对现场中摆放的物品进行分类，据其使用等级，做出是否需要该物品的处置意见，并予以实施。在实施过程中，应把握并做好“要与不要”、“明确场所”、“废弃处理”三方面的工作内容。

##### (1) 明确场所的基准

明确场所的判定基准指的是到底在什么地方“要与不要”的判断基准，具体应根据物品的使用次数或使用频率来判定。

表一 明确场所的基准

1	不用的东西→处理掉	4	经常使用的东西→放在身旁附近
2	不太常用的东西→放在较远的地方	5	能迅速拿来的东西→放在身旁地方
3	偶尔使用的东西→安排专人保管	6	取放十分花时间的东西→留下必要数量

## (2) 要与不要的基准

判定物品要还是不要，是整理过程的关键一环，其判定基准应非常明确，如现场需要的有：消防及安全用品、最低数量的办公用品、周转器具、最低数量的备用件等；不需要的，如破旧的工具、无用的电线、备用件、多余的办公用品等，具体按照下表要求判定处置。

表二 要与不要判定基准表

	使用频率	处理方法	建议场所
不用	全年一次也不会使用	废弃或特别处理	待处理区
少用	平均两个月至一年使用一次	分类管理	集中场所（工具室或仓库）
普通	1~2个月使用1次或以上	置于车间内	各摆放区（车间专门区域）
常用	1周/月内使用数次	工作区内 随手可得	如机床旁
	1日内使用数次		流水线旁
	每小时都使用		个人工具箱或工具架

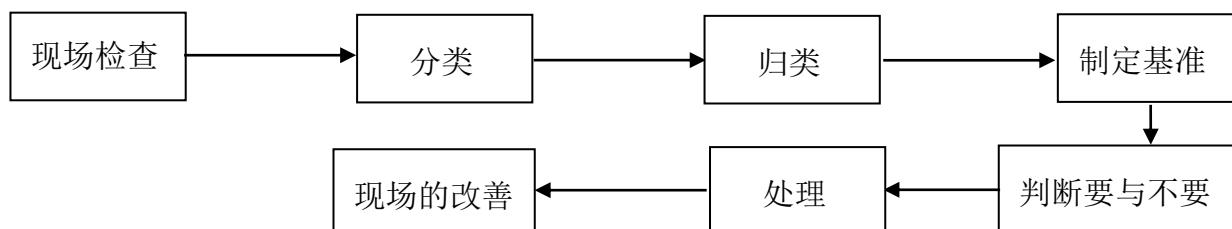
## (3) 废弃处理

①申请、判定、批准：各部门的责任领导，负责及时对本单位预处理物品进行汇总并登记，做出要与不要的初步判定，当天提出《废弃物/不要物处理申报表》，分管领导审核后，提报最高领导批准，3日内彻底清理完毕。

②处理：据其审批意见，由责任部门或单位的分管领导组织实施不要物的处置；并将《废弃物/不要物处理申报表》抄送“6S推行委员会”归档，不要物的处置资金结算凭证提交财务部结算。

## 5) 整理的推进步骤：

### 整理活动流程图



#### (1) 现场检查

对工作现场进行全面细致的检查，包括有形和无形、看得见和看不见，不存在遗漏或盲区。

#### (2) 分类

对工作现场堆放的各类物品（原材料、半成品、成品、待检品、返工/修品、报废品及其工装夹具、附具、刀具、工具、计量器具、设备、仪器、仪表）或办公室用品等进行分类。

#### (3) 归类

将分类好的物品进行归类，同种类型的物品和工具等应集中放置在一个地方，使用频次、频率不同的物品也应进行分开放置。

#### (4) 制定基准

依据要与不要的判定基准（表二），编制《要与不要的分类标准》作为判定要与不要的依据。

#### （5）判断要与不要

依据要与不要的判定基准和《要与不要的分类标准》，对归类好的物品，进行判定，做出要与不要的结论。

#### （6）处理

对现场不需要的物品进行汇总处置并符合 3.1.4.3 废弃处理条款要求，具体按照《不要物处理流程》执行，并保留相关处置记录。

#### （7）现场改善

循环持续的贯彻上述六步骤，不断改善现场。

## 2、整顿

### 1) 整顿的含义：

整顿：是指把需要的事或物加以定量和定位，合理安排现场物品放置的位置和方法，并进行必要的标识。对整理后现场需要留下的物品进行科学合理的布置和摆放，以便达到快捷取放要求，使工作在制度、规章、流程下顺利完成。

### 2) 整顿的目的：

- (1) 工作现场清楚明了，一目了然；
- (2) 使工作环境明朗化，整洁有序，尽量消除寻找物品的时间，提高效率；
- (3) 彻底清除不必要物品，使工作秩序井然。

### 3) 整顿的作用：

- (1) 减少浪费和非必要的作业时间，提高工作的效率；
- (2) 将寻找物品时间尽可能减少为零，并缩短换工装夹具的时间（1分钟换模）；
- (3) 出现异常情况（如丢失、损失）能马上发现，创造一目了然的现场；
- (4) 标识清楚，利于保障安全；
- (5) 不同的人去做，结果是一样的（已经实现了物品摆放的标准化）。

### 4) 整顿的要点：

通过整顿工作彻底落实前一步整理工作，使物品摆放科学合理，符合目视化要求，做到现场物品过目知数要求。

#### （1）整顿三要素

整顿三要素指的是“场所、方法、标识”，判断整顿三要素是否合理的依据，在于是否能够达成，按照原有状态将物品容易放回原处，即：当寻找某一物品时，能够通过定位、标识迅速找到，并且很方便地将物品归位，就说明整顿是成功的。

●场所：什么物品应放在什么位置，那个区域都要明确，且一目了然。

●方法：所有物品原则上都要明确其放置方法：竖放/横放/斜放/吊放/钩放等。

●标识：标识是使现场一目了然的前提，好的标识是指：任何人都能十分清楚任何一堆物品的名称、规格等参数。

#### （2）整顿三定原则

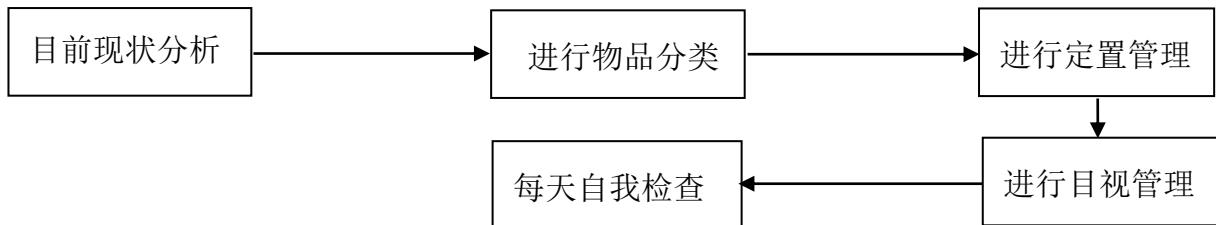
整顿三定原则指的是“定点、定容、定量”，通过三定原则的运用，对物品实施定置管理，达到物品能够按原定状态取用或放回的要求，并且便于找寻或点检方便，使其达到一目了然，符合目视化要求，实现过目“知数量、知有无、知

状态”的三知要求。

- 定点：明确物品具体的放置位置。
- 定容：明确物品放置使用容器的大小、材质，或者引深为颜色管理。
- 定量：规定合适的数量，即对存放物品限量。

#### 5) 整顿的推进步骤：

整顿活动流程图



#### (1) 目前现场分析

对经过整理活动处置剩余的需要品，据其取放是否方便特性进行分析，决定采取适宜的存放方法或对策。

- a ) 须堆放在一起的物品→分类整理；
- b ) 物品名称及数量不清→标识整理；
- c ) 不知物品应放在那里→定置管理；
- d ) 物品难以区分或查找→目视管理。

#### (2) 进行物品分类

根据物品特性和特征及使用特点，对物品进行分类处理，并予以命名和标识。

#### (3) 进行定置管理

按照整顿三要素和三定原则，实施现场物品的定置，充分考虑人的心理、生理、效率、安全、工艺等需要，予以科学确定物品的定置场所或方法，定置管理应以实现人与物的最佳组合、有机融合、提高效率为出发点。

#### (4) 进行目视管理

目视管理是一种以公开化和视觉显示为特征的管理方式，其也可称为“看得见的管理”或“可视化管理”。对目视管理与定置管理进行有效的融合，综合运用信号灯、标识牌、颜色板、看板、画线、样本、警示线、流程图等手段，可以起到使物流顺畅，工作现场井井有条的作用。

- a ) 色彩管理

根据现场存放物品、设备以及现场的布局或特征，选择使用各种颜色进行现场、物品、设备状态等的信息标识，达到警示、规范或安全等目的。

- b ) 形迹管理

形迹管理是将物品的形状投影在保存的区域，达到跟踪物品状态或便于找寻、取放方便的要求。

关于形迹管理的进一步要求参照“6S 管理推行技巧”中的“目视管理”要求，一并执行。

#### (5) 每天自我检查

每个人每天都要检讨自己在实施整顿过程中的不足，及时的处理出现的与整顿要求不适宜、不一致的问题或情况，保持整顿效果的持续有效。

以上整理、整顿活动具体参照《6S 活动整理/整顿管理规定》以及推行 6S 活动策划输出的《6S 管理活动推行计划》要求的时间进度或目标要求，予以实施。

### 3、清扫

#### 1) 清扫的含义:

清扫：对现场环境进行综合控制和治理，清除工作场所的垃圾、灰尘、污垢及其他污染源，排除影响人员健康、安全及产品质量的不利因素，使现场达到美观、整洁、安全、卫生要求。

#### 2) 清扫的目的:

- (1) 保持良好的作业环境，令人身心愉快；
- (2) 创造无尘化实训车间，使环境干净、亮丽；
- (3) 提升作业质量，是实现零故障生产或工作的基础。

#### 3) 清扫的作用:

- (1) 贯彻设备保养计划，提高设备性能，减少设备故障；
- (2) 提升作业质量，预防或减少伤害事故；
- (3) 减少环境污染，确保环境安全，优良的环境，让人愉悦，提升产品质量。

清扫不彻底、充分可能带来的负面影响：

产生故障	设备旋转部位、油路、空压、电气、传感等系统处，由于脏污或异物的混入，产生摩擦、阻抗、接触不良等，导致设备精度降低或误操作。
品质不良	产品内混入异物或设备误操作等，导致产品品质不良的发生。
设备老化	受异物/油污/杂质等影响产生松弛/龟裂/摩擦/短路，导致设备劣化。
效率低下	因脏污引起松弛、摩擦、颤动等的增加，导致设备能力下降或空转。

#### 4) 清扫的要点:

清扫就是彻底清除现场垃圾、灰尘、油污、污垢、杂质、异物等，使现场达到干净、亮丽的优良状态。在实施清扫活动时，应做好责任化、标准化、污染源处理等三个方面的内容。

##### (1) 责任化

确定清扫的责任和目标要求，可采用《6S 管理区域清扫责任表》的方式，标明清扫区域、清扫部位、清扫周期、责任人、目标要求、使用的方法或工具等。

##### (2) 标准化

清扫标准化就是针对某一特定清扫需求，按照预定的周期，采用适宜的工具，按照统一的方式、方法或流程实施清扫。

所确定的方式、方法或流程应与清扫需求相适应，达到预期的目的，并尽可能的在安全、高效等条件下予以实施。各责任单位应据其现场或作业的特性编制《6S 清扫标准》，将清扫活动的各项具体要求予以文件化确定，作为 6S 管理体系的文件组成。（3.4.4.2）

##### (3) 污染源处理

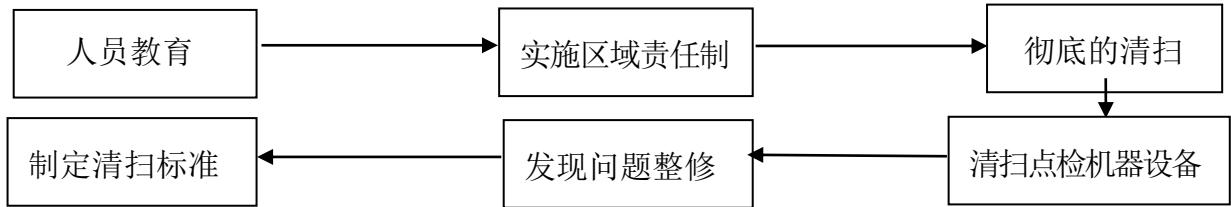
污染源处理是通过调查，找出污染发生源，分析其原因，制定相应措施，并有效实施，控制污染物排放或少排放的过程。在实施过程中应贯彻“预防为主，治理为辅”的策略方针，若一味的清扫，不根治其发生源，杜绝其排放，油渍、灰尘、碎屑每天都会持续不断的产生，人员就会产生厌倦甚至抵触情绪。

各责任实施单位或部门，应对污染源调查结果进行登记，填写《污染发生源及困难部位登记表》，对污染源实施控制和管理，其改善结果的记录应予以保存。治理或改进活动须配置资源时，由责任单位以书面形式提出《资源配置申请》，

6S 推行委员会审核，委员长批准。

### 5) 清扫的推进步骤

#### (1) 清扫活动流程图



对人员实施教育是实施清扫活动的第一步，是做好清扫工作的基础。只有对人员实施教育，培养人员的安全意识、设备保养、现场管理等方面的知识，让人员明白清扫的目的及注意事项，人员才会自觉并有效的完成清扫工作。

清扫阶段人员教育的内容包括安全操作、设备保养、设备构造、清扫标准等方面的知识，其《培训申请表》由各责任单位提出，6S 推行委员会审核，委员长批准后，由 6S 推行小组予以策划并实施，具体按照《人力资源管理控制程序》执行。

#### (2) 实施区域责任制

依据本单位管辖区域的特性，进行清扫区域的划分，落实相关的责任，做到清扫“有章可循和有人负责”的要求。

在进行区域划分时，应做到区域责任到人，防止出现遗漏或存在卫生死角。

#### (3) 彻底的清扫

按照“谁使用、谁负责，谁管辖、谁清扫”的原则，由作业人员亲自动手进行清扫。整个清扫活动，应坚持自己动手的原则，不能让清洁工代替，只有这样人员才知道珍惜、有成就感并长久。

清扫活动务必要细致，不能停留在表面。设备的顶部、底部、地板、墙壁、天花板，甚至灯罩等均必须被列为清扫的对象。

#### (4) 清扫点检机器设备

清扫点检机器设备就是要使设备一尘不染，保持干干净净的状态。通过清扫把污秽、灰尘、尤其是工件加工时剩余的那些东西清除掉，这样磨耗、瑕疵、漏油、松动、裂纹、变形等问题就会彻底地暴露出来，也就可以采取相应的弥补措施，使设备处于完好整洁的备战状态。

贯彻清扫活动时，应将清扫与设备保养、润滑计划结合起来予以实施。

#### (5) 发现问题整修

对清扫过程中出现的各类问题进行登记，据其特性制定相应的纠正、预防、改进措施，并予以实施和考核，确保实施有效性。

#### (6) 制定清扫标准

为确保清扫活动的有效实施，做到“有章可循”，制定相关清扫标准，明确清扫的对象、方法、周期、重点、使用工具、责任人等各项要求（3.3.4.2）。

### 4、清洁

#### 1) 清洁的含义：

清洁：是在整理、整顿、清扫管理工作之后，认真维护已取得的成果，使其保持完美和最佳状态，并将整理、整顿、清扫进行到底，使之制度化、标准化。

#### 2) 清洁的目的：

①通过制度化、标准化，形成制度或规范维持前面 3S 的成果，培养良好的

工作习惯：

②形成注重细节、追求卓越的实训文化，提升实训形象。

3) 清洁的作用：

①美化工作环境，维系生产安全；

②增强顾客信心，创造明朗、整洁的工作场所；

③维持已取得的成果并持续改善。

4) 清洁的要点：

清洁的目的是巩固前面三个环节的成果，使 6S 运动转化为常规行动，形成制度，予以长期贯彻下去，并不断检查改进。做到一时的整理、整顿、清扫并不难，难的是能够持久的坚持下去，故在清洁阶段应持续做好“职责明确、重视标准化、检查考核、教育培训”四个方面的工作，以将前 3 个 S 的成果予以保持。

(1) 明确职责

实训所有现场、区域、设备、设施、资料等都应明确整理、整顿、清扫的责任者，做到责任的有效落实，达到凡事有人负责的要求。当存在权责不明确或无人问津的情形时，各责任实施单位负责统筹安排予以在本部门内部进行分工，需要总实训中心统一安排或调度的，以《信息反馈单》的形式上报 6S 推行小组，必要时召开 6S 推进委员会全体会议或扩大会议，进行讨论确定，并落实权责，予以文件化规定，经委员长批准后执行。

(2) 重视标准化

没有规矩不成方圆，只有做到各项工作均能按照标准、规矩的要求去办，才能将前 3 个 S 不断的深入贯彻下去，并持久保持。

6S 推进委员会在广泛征求各相关部门或人员意见的基础上，在 6S 推行委员会的领导下，组织编写 6S 实施各阶段的标准，由 6S 推行小组，按照《文件控制管理程序》(ISO/TS16949:2009—QP-02-401-2010) 对其标准的起草、评审、批准、归档、发布、执行、修订、处置等实施综合控制。

6S 标准化的文件包括《要与不要的分类标准》、《6S 活动整理、整顿管理规定》、《6S 清扫标准》、《6S 管理达标准则》、《6S 管理达标准则评分标准》等。另外各部门在实施 6S 管理活动过程中，基于本部门物品或现场控制的需要，针对某一项目、过程、产品要求，编写的各类相关标准、准则、规范、指导书等，应提交 6S 推行委员会备案，委员长批准后执行。

(3) 检查考核

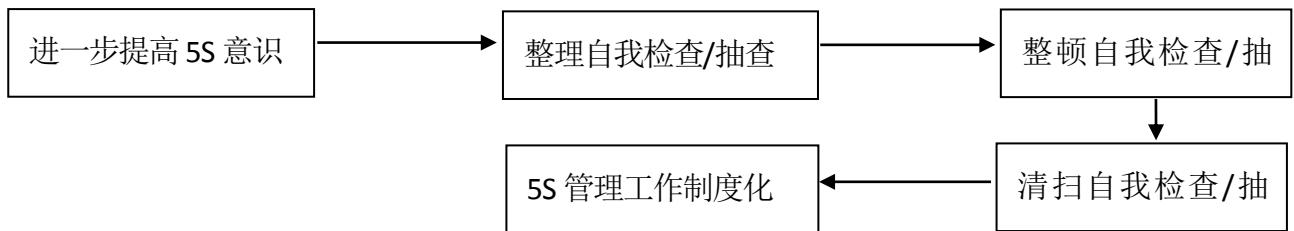
6S 推行委员会根据 6S 实施的实际，结合《6S 管理活动推行计划》的实施进度要求，进行策划编制《6S 考评计划》，定期不定时的采取形式多样的方法，对 6S 的贯彻情况进行考核。其检查考核的方法可采用红牌作战、寻宝活动、例行检查评比等。(红牌作战、寻宝活动的内容参见 6S 管理推行技巧、例行的检查评比按照相关评比标准和各过程检查表执行)

(4) 教育培训

对各级各类人员进行 6S 管理的培训是必要的，尤其是新进厂人员，通过培训让相关责任人员，知道做什么、怎么做、做到什么程度，才能有效的贯彻 6S 管理的各项具体要求。同时亦能防止 6S 管理活动受一些不良习惯的影响，久而久之的回到启动前的原点。

5) 清洁的推进步骤

清洁活动流程图



### （1）进一步提高 6S 意识

通过宣传、教育、培训、动员等活动，进一步提高全员的 6S 意识，在实训中心形成一种“人人争先进、个个 6S”的良好实训风尚。

### （2）整理、整顿、清扫自我检查/抽查

按照整理、整顿、清扫《自我检查和抽查评定表》的各项条款要求，由各责任实施人员或部门经常自我检查/抽查前 3 个 S 的贯彻执行情况，发现差距或不足时，按照《纠正措施控制程序》（ISO/TS16949:2002—QP-02-805-203）执行，以纠正存在的问题，防止再发。

### （3）6S 管理工作制度化

由 6S 推行委员会，负责将 6S 推行中好的工作经验制度化、标准化，将 6S 工作进一步引向深入。（3.3.4.2、3.4.4.2）

## 5、素养

### 1) 素养的含义：

素养：指的是通过提高全员文明水准，促使每位成员养成良好的习惯，遵守规则，并按照规则执行。6S 管理始于素养，终于素养，它的核心是提高全员的素质，培养具有良好习惯、遵守规则的人员，塑造“注重细节，厚德尚能”的校园文化。

### 2) 素养的目的：

（1）让学院的每位人员，从上到下，都能严格遵守各项 6S 管理规章制度，培养具有良好素质的实训人才；

（2）塑造充满良好风气的实训工作场所，人人讲礼貌、重礼节，创造和睦的团队精神。

### 3) 素养的作用：

（1）提升全员素质，使其成为对待任何工作都认真的人；  
 （2）推动前面 4 个 S，使人员严守标准，按标准作业，直至成为习惯；  
 （3）提高全员文明水准，形成温馨明快的工作氛围；  
 （4）培育人员自动、自发、创新的精神，塑造具有战斗力并充满活力的实训团队。

### 4) 素养的要点：

素养亦可理解为自律，应在提高全员文明水准的基础上，使其按照制度或标准办事，严禁“百花齐放、百家争鸣”，存在执行层面上的内部不一致或不协调。

#### （1）素养活动的推行要领

①规范晨会制度，宣传当天的工作安排、下达实训计划，并通报上级精神；  
 ②管理人员应率先垂范，做好表率；  
 ③抓典型、树榜样，进行内部表彰，通过各种激励措施的运用，掀起活动高潮；  
 ④制定相关着装、佩戴、会议、礼仪、秩序（就餐、宿舍）等方面的标准；

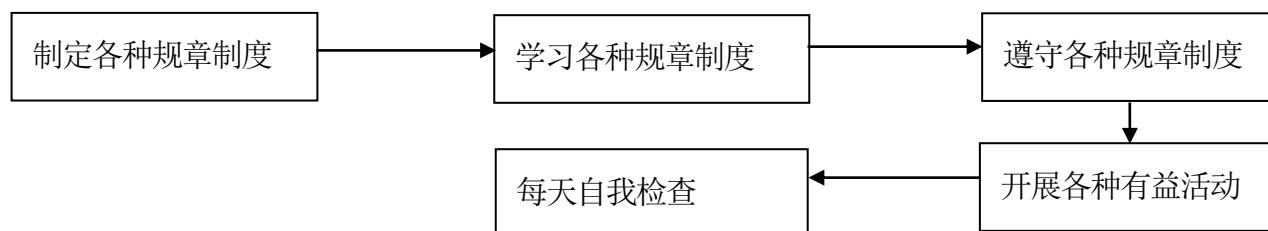
⑤对人员进行教育,使其知道各项素养的要求或规定,并能够自觉遵照执行;  
⑥推行实训中心内部的各种文明礼貌活动,譬如文明礼貌周或月活动等,将素养活动贯彻到底。

#### (2) 人员素养培养的注意事项

①做任何事情都必须到位,切忌“形似神不似”。  
②6S 管理活动的贯彻必须长期坚持,否则任何先进的管理模式的推行都将 是空话,只有持之以恒、不断完善才能给实训带来巨大的收益。

#### 5) 素养的推进步骤

##### 素养活动流程图



#### (1) 定各种规章制度

6S 推行委员会,负责结合实训发展需要,制定各种规章、制度、准则、标准,以规范实训人员的行为,让每一位人员自觉的执行,形成实训文化的一部分。

#### (2) 学习各种规章制度

对实训内部人员,包括新进人员、转岗人员、代理工作人员或老人,进行培训,使其能够自觉遵守 6S 要求的各项规章制度。

培训活动分为例行培训和临时培训两种,例行培训由 6S 推行委员会按照制定的《年度培训计划》执行;临时培训由责任单位内部组织实施,需要实训中心配合时,提报《培训申请表》,由 6S 推行委员会予以配合。培训活动的相关记录必须予以保留,作为 6S 管理活动有效运行的可证实性记录。

#### (3) 遵守各种规章制度

全体人员应遵守 6S 各项制度或标准,并予以贯彻执行,做好工作中的一点一滴,每一个工作或一句话都必须符合标准,“不以善小而不为、不以恶小而为之”。

#### (4) 开展各种有益活动

6S 推进委员会负责策划并制定 6S 推行过程中的各种活动,提高全员的身体素质和文化修养,塑造一只敢打硬仗的高素质人员队伍。其开展的各项活动包括,读书会、演讲赛、辩论赛等,另外其它活动可结合 6S 管理推行技巧予以在 6S 实施的各阶段选择开展。

#### (5) 每天自我检查

每天上下班(课)时,对照自我检查表的要求,检查自己当天工作的完成情况,检讨工作得失,并使其形成习惯。

素养	上班	下班
上 下 班 5 分 钟 自 我	工作计划及要求明确没有? 机器设备开关打开没有? 机器设备初步运行是否正常? 工卡量具附具准备好没有?	工作台干净没有? 灯关掉没有? 机器设备点检(清洁)没有? 原材物料/半成品/成品放好没

检 查 内 容	有?	
	作业指导书是否获得?	不良品隔离没有?
	是否吃透并理解作业的相关要求?	所使用的工具、刀具归位没有?
	原材物料或毛坯是否准备好?	负责区域的卫生是否清扫并符合?

### 三、6S 管理推行的 13 个步骤

6S 管理推行步骤流程图		相关活动或文件
1	策划并成立推行组织	6S 推进委员会框架图
	↓	
2	制定推行计划及目标	6S 方针及目标
	↓	
3	制定推行实施方案计划	6S 管理活动推行计划
	↓	
4	6S 体系培训及要求说明	年度培训计划 培训实施计划
	↓	
5	6S 实施前的宣传和造势	6S 运动宣言、破冰行动
	↓	
6	6S 管理体系导入并实施	红牌作战、洗澡活动、寻宝活动等
	↓	
7	确定 6S 管理考评原则	公平、公正、合理、有效
	↓	
8	制定 6S 达标评分标准	6S 管理达标准则评分标准
	↓	
9	评分考核、奖惩及竞赛	6S 管理考核及竞赛办法
	↓	
10	检讨、修正、总结提高	纠正措施实施计划
	↓	

3	全面推进 6S 体系的开展	管理者支持
	↓	
1	将 6S 纳入定期管理活动	习惯化、制度化、标准化，纳入管 理评审
	↓	
1	进行持续改进挑战新目标	永不满足、持续改进

## 第四章 6S 评分、绩效考核、奖惩管理制度

### 一、实训现场标准

#### (一) 划区:

##### 1. 通道:

- (1) 通道线宽度: 主通道线宽 10cm, 次通道线宽 5—7cm;
- (2) 通道宽度 (参考):
  - a 单车道: 手推车宽+50cm;
  - b 双车道: 手推车宽\*2+90cm;
  - c 人行道: 100cm。

##### 2. 物料、设备:

- (1) 物料区域: 原材料区, 半成品区, 成品区, 合格品区, 不良品区, 废料 (物) 回收区, 工具存放区等;
- (2) 设备区域
  - a. 可移动的设备需划线定位;
  - b. 不可移动的设备可以不划线定位;
  - c. 配电柜 (箱)、酸、碱、气瓶、然油等危险物必须划线定位。

#### (二) 标识: (另外设计)

#### (三) 通道:

1. 通道应当有明显的标识;
2. 通道内无杂物, 如纸屑, 塑料袋等;
3. 物品摆放不得占用通道;
4. 通道必须时刻保持干净。

#### (四) 地面:

1. 地面上无灰尘, 纸屑, 塑料袋等杂物;
2. 成品, 半成品, 原材料不得掉在地上;
3. 地面上无油污, 油渍及污垢;
4. 地面无大量积水。

#### (五) 设备:

1. 设备名称标识清楚;
2. 设备上不可有原材料、半成品、成品;
3. 无灰尘, 纸屑等与工作无关的物品;
4. 设备必须保持清洁, 明亮, 无破损现象, 随时处于易使状态;
5. 操作及保养事项应贴于设备旁或岗位上。

(六) 物料放置:

1. 应分类分区放置, 同一区域内不得同时出现两种或两种以上不同的物料;
2. 物料与标识, 区域一致;
3. 应放在区域线内, 且不得压线, 不得超高;
4. 应按一定顺序摆放, 堆叠;
5. 物料放置应与通道线或区域线平行一致, 大致成直角;
6. 放置区域应标识清楚 (如成品放置区应标识为“成品放置区”, 而不应标识为“物料周转区”);
7. 化学溶剂的放置均要加桶盖, 不得露放于空气中, 以防污染;
8. 原材料、成品及半成品不得直接放在地上;
9. 合格品与不合格品必须分开放置。

(七) 工作桌、椅、工柜:

1. 桌面清洁, 记录本摆放有序;
2. 桌面无与工作无关的物品;
3. 柜子里面无与工作无关的物品;
4. 柜子里物品摆放整齐, 干净;
5. 桌、椅、工柜摆放整齐且周围干净;

(八) 防护用品:

1. 防护用品主要指手套、鞋、口罩、眼罩等;
2. 手套, 口罩, 眼罩应当放在操作台或岗位上;
3. 鞋应当放在鞋柜或指定位置;
4. 工衣不得在车间里随便挂, 晾等放置。

(九) 卫生工具:

应放在指定位置, 平放, 放均可。

(十) 墙壁, 天花板, 门窗:

1. 无与工作无关的悬挂物;
2. 无破损脱落现象;
3. 无灰尘, 蜘蛛网, 鞋印, 手印等;
4. 无过时老旧的标语、墙报、作业指导书及标示牌。

(十一) 配线、配管:

1. 电线, 水管安装整齐有序且固定好, 不应有零乱, 杂乱现象;

2. 电线无裸露，水管无漏水现象；
3. 配电柜，配电箱周围应设置区域线且不得放置物品；
4. 配电柜，配电箱旁应备有消防解救措施。

(十二) 危险物品：

主要指酸、碱、易燃、易爆品。

1. 必须远离工作场所（操作区域）放置；
2. 有“危险”、“注意”警示标志；
3. 有紧急的解救措施，如在酸/碱旁边安装自来水；
4. 在周围加防护栏或隔栅；
5. 有详细的操作或急救说明书。

(十三) 工艺、质量记录：

1. 记录表(本)应保持干净，不乱写乱画；
2. 按照表格要求认真填写；
3. 字体工整，清洁，无连笔现象；
4. 表格记录齐全完整；
5. 交接班必须有签字，在班内遗留未解决的问题应在记录上说明向下一班次交待清楚；
6. 记录表(本)应保存好，不应有污垢，折角，破损现象。

(十四) 制度执行：

1. 凡实训中心颁布的制度、通知、指示应张贴在墙上且每个人都要认真领会执行；
2. 部门与部门之间，员工与员工之间应密切配合，必须遵守物质利益原则，即个人服从局部，局部服从整体。所有的工作必须从实训中心的全局利益出发；
3. 部门之间、员工之间应保证到无投诉。

(十五) 工作素养：

1. 衣服不脏乱，穿着整洁；
2. 钮扣需扣好，工牌应挂于胸前，鞋带要系好，不得拖后跟；
3. 男性不留长发，以不着耳为限，注意修边幅；
4. 上班必须着工装；
5. 不讲粗话、脏话。不随地吐痰，不乱扔垃圾；
6. 工作认真负责；
7. 上下班应刷卡，无迟到、早退、旷工；
8. 工作中不得有打闹、嬉戏、看书、看报、聊天、打瞌睡、呆坐；
9. 在工作中除特殊情况外一律不得串岗、脱岗。

## 二、办公室标准

### （一）文件夹：

1、所有文件应分类分夹管理，每一类文件应附有文件登录表，格式可根据其性质、用途自行设计，有明确的文件标识以便于索引查询，做到能够在最短时间内查询到所需文件。

2、采取形迹管理法，便于随时了解文件的动向，固定文件的放置顺序。

### （二）资料柜、文件柜：

1、资料柜上应有明确的标识，标识上明确注明所放物品类别，责任人。

2、资料柜里面公私物品分类堆放，物品摆放整齐，干净有序。

### （三）办公桌：

1、办公桌面无多余的物品（工作所需物品除外），桌面干净整齐，水杯、名片盒、文件等统一放到指定位置。

2、电脑应与办公桌正面成 45 度角放置，主机应放到办公桌下面。

3、办公桌下面物品不能堆放太多，更不能堆放私人物品，随时保持办公桌下面清洁卫生。

4、电脑、电话用电缆、电线应根据其性质进行分类固定。

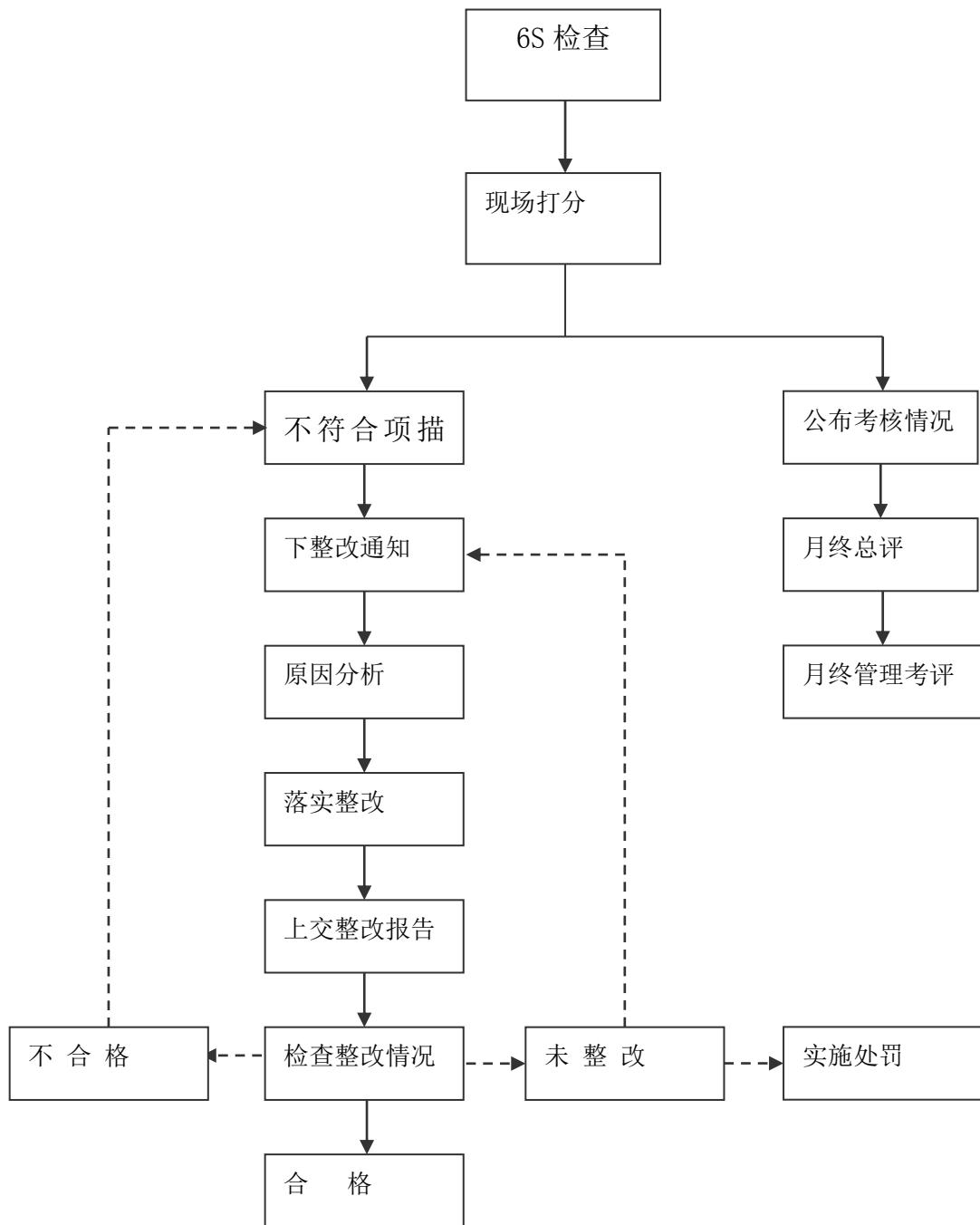
### （四）电脑管理：

1、应保持干净，卫生。

2、电脑资料应按照类别进行随时整理，多余过时无用的资料及时删除过滤。对重要资料要及时用软盘或 U 盘备份存档，以防病毒入侵使电脑资料被破坏。

## 三、6S 每月定期查核与奖惩规定

## (一) 6S 检查流程



## (二) 6S 每月定期查核

### 1. 查核规定

(1) 每月由 6S 活动推行委员会委员对实训中心进行查核：实训区域查核

4 次/月；办公区域查核 3 次/月；员工宿舍查核 2 次/月；每周由执行委员长随机查核各部门 1 次。

（2）每月均采用突击式查核，用电话通知各委员集合。查核时，各委员不能故意缺席、迟到或掉队。如有特殊情况未能出席者，应事先找好代理人，代理人必须清楚被代理人的工作状况。各委员请假不得超过 3 次/月，违者，扣除该部门 2 分。

（3）查核时，以 6S 准则内容和稽查内容为标准，依据扣分标准予以扣分，如有异议可呈执行委员长处理。对严重缺失者，须挂红牌、拍照追踪改点，且公布于 6S 专栏。

（4）查核时，各委员统一佩带 6S 委员证（代理人除外），避免与受查单位发生冲突，如有问题，移交执行委员长处理。

（5）查核过程中，各委员之间不得互看查核数据，违者扣 3 分。

## 2. 评分标准

（1）实训区域和办公区域评分标准：严重缺失扣 4 分/次；一般缺失扣 2 分。

（2）6S 评分最终均以部门为单位进行。

## 3. 惩罚规定

（1）查核过程中委员无故缺席一次，从该部门当次查核总分中扣除 10 分；

（2）查核过程中无故迟到每次达 5 分钟或掉队者，从该部门当次查核总分中扣除 5 分；5 分钟以上者，从该部门当次查核总分中扣除 8 分。

（3）6S 部门委员会议在第二、四周星期五下午 16: 30~17: 30 召开，缺席一次从该部门当月查核总分中扣除 5 分；迟到（早退）每次达 5 分钟扣该部门当月查核总分 2 分；5 分钟以上者从总分中扣除 4 分；查核时委员不佩带 6S 委员证者，一律处以 10 元罚款。

（4）查核时不服从安排者，一律处以 10 元罚款；做私事者，扣除该部门 5 分。

（5）查核实训区域和办公区域时，最差单位须做检讨；

（6）以上处罚将视情节的严重情况，作加重减轻处罚。

## （三）6S 每月成绩评比

(1) 6S 每月评分分为实训区域和办公区域评比，均以部门为单位进行评比。

(2) 评分标准

1) 实训区域评分依据:

每月查核实训区域成绩取平均分。

2) 办公区域评分依据:

每月查核办公区域成绩取平均分。

(3) 奖惩规定。

1) 实训区域、办公区域查核成绩奖惩规定:

a. 每月取 6S 评比前两名，分数不得低于 90 分。

b. 直接、办公区域查核成绩奖惩标准，如下表所示:

措施	区域	名次	
		第一名	第二名
奖励	实训区域	奖金 300 元，并发流动锦旗一面	奖金 150 元
	办公区域	奖金 200 元，并发流动锦旗一面	奖金 100 元
	实训区域		

附件 6S 手册支持文件及表格清单

序	本手册支持文件名称	支持文件编号	备注
01	《要与不要的分类标准》	6SS-03-01-0806	
02	《不要物处理流程》	6SS-03-02-0806	
03	《6S 活动整理/整顿管理	6SS-03-03-0806	
04	《6S 清扫标准》	6SS-03-04-0806	
05	《6S 管理达标准则》	6SS-03-05-0806	
06	《6S 管理达标准则评分标	6SS-03-06-0806	
07	《文件控制管理程序》	QP-02-401-203	
08	《质量记录控制程序》	QP-02-402-203	
09	《人力资源管理控制程	QP-02-601-203	
10	《纠正措施控制程序》	QP-02-805-203	
3	《标识和可追溯性控制程	QP-02-705-203	
12	《基础设施控制程序》	QP-02-602-203	
13	《工作环境控制程序》	QP-02-604-203	
序	支持表格名称	支持表格编号	
01	《废弃物/不要物处理申	6SR-04-3-0806	
02	《6S 管理活动推行计划》	6SR-04-12-0806	
03	《6S 管理区域清扫责任	6SR-04-13-0806	
04	《6S 考评计划》	6SR-04-14-0806	
05	《整理自我检查抽查评定	6SR-04-15-0806	
06	《整顿自我检查抽查评定	6SR-04-16-0806	
07	《清扫自我检查抽查评定	6SR-04-17-0806	
08	《红牌作战实施计划》	6SR-04-01-0806	
09	《红牌发行记录》	6SR-04-02-0806	
10	《污染发生源及困难部位	6SR-04-03-0806	
3	《6S 管理问题提示单》	6SR-04-18-0806	
12	《文件和资料发放记录》	QR-04-4.2.3-04-	
13	《培训申请表》	QR-04-6.2-02-0	
14	《年度培训计划》	QR-04-6.2-04-0	
15	《资源配置申请》	QR-04-6.2-03-0	
16	《信息反馈单》	QR-04-5.5.3-01-	
17	《纠正措施实施计划》	QR-04-8.5.2-06-	
18	6S《检查表》	6SR-04-()-0806	见本手册