

精益 5S/6S 管理和改善

-----从理念到方法

[课程背景]Curriculum background

企业竞争看管理，管理看现场，**打造整洁、有序、高效、安全的生产现场**，培养优秀的现场管理队伍和员工，是企业提升竞争力的基础。

5S/6S(5S+安全)管理的核心是要通过持续有效的改善活动，塑造员工一丝不苟的敬业精神，培养勤奋、节俭、务实、守纪的职业素养，提高品质、降低成本、保证生产的安全。

5S/ 6S看似简单，实际内涵却相当丰富，需要非常深入细致的推行手法和技巧方能成功，缺乏实践经验的推行者往往难以帮助企业达到预期的效果。

[课程收获]_Course harvest

以企业推进5S/6S工作的实际案例作为背景，讲述一个正确、科学地推进6S工作的方法和步骤，以及在推进6S管理工作中的技巧。

解析推展手法 传授推行技巧
示范推行制度 推动活动开展
塑造经典意识 促进管理升华

[授课时间]Teaching time

2天（授课+现场调研辅导）

[授课形式]_Course harvest

讲授 + 多媒体演示 + 案例辅助 + 互动交流

[课程大纲]Course Outline

第一部分：从 5S 到 6S

问题：如何打造整洁、有序、高效、安全的生产现场？

1、丰田公司为什么几十年如一日坚持做好 5S？

丰田公司生产现场图片展示

2、从 5S 到 6S

3、推行 6S 的目的和价值分析

为什么说 6S 是企业发展的基础和土壤？

第二部分、整理推进的原则方法和实施步骤

要点：要与不要、一留一弃，腾出空间、防止误用

一、整理的推行要领：三个重要基准

1、“要”与“不要”物品的判定标准

问题：根据什么标准去区分要与不要？

2、明确场所的基准

问题：处理非必需品的的方法

3、废弃处理两原则

(1) 谁是申请部门，谁是判断部门？

(2) 谁是统一的部门来处理不要物？

不要物处理流程

固定资产不要物申报处理清单

物料、辅助材料、办公用品不要物申报处理清单

二、整理推行常用的方法：

使用频率法

价值分析法

定点拍照法

看板管理法等等

-----实例分享

三、整理的注意事项

1、整理不是扔东西：留之无用，丢之可惜怎么办？

2、不要产生新的不要物，如何实现？

3、污染源、不良源、故障源如何追源溯流？

第三部分、整顿推进的原则方法和实施步骤

要点：“整顿”是一门定位、摆放、标识的技术和艺术

一、整顿的含义与作用

二、整顿的“3要素”：场所、方法、标识

1、场所：根据生产流程，绘制定置平面图

以类定区、常近少远、物品特性

2、置放方法：以型定法、先进先出、四号定位 五五码放、特殊物品

3、标识：易懂、易看(看到)、易判断、统一、名符其实

案例：30种现场不同物品的置放方法分析

文件柜、文件盒的标识标准

标识牌的制作技巧：标牌机的选择

三、整顿的“3定”原则：定点、定容、定量

1、定点：分层放置的判断

2、定容：什么容器、材质、容量和颜色？

3、定量：定量的依据是什么？5S管理之物品定量标示方法

案例分析：

定量问题如何能完成从而彻底的杜绝浪费？

作业区如何保证物品先进先出的执行？

四、定位、定点的方法

1、油漆、定位线、定位胶带、栅栏、护栏、形迹管理、连接线

2、100幅定位图片欣赏

附表：交通标示对照表

五、整顿常用方法：

引线法

形迹法

标识法

固定容器法

定置管理法

颜色管理法

看板管理法

问题讨论：整顿可以一步到位吗？

第四部分：清扫推进的原则方法和实施步骤

一、清扫的含义与作用

二、清扫的推行要领

1、建立清扫责任区

分析:责任区域划分/简易定置图/图文并茂的岗位定置图+岗位区域的优劣
责任区看板的标示

2、制定相关的清扫标准：

清扫点检基准表图例和制作

三、机器设备的清扫要领：

什么是“一机三卡”制度？

案例：如何制作设备清扫标准？

如何制作 OPL 点滴培训教材？

如何实施设备的目视化？

如何保证清扫过程的安全？

第五部分：清洁推进的原则方法和实施步骤

要点：如何将整理、整顿、清扫进行到底，并且标准化、制度化？

一、清洁的含义与作用

二、清洁的推行要领：标准化

1、标准的制订：潜意识型、纯文字型、图文并茂型标准的不同

为什么要制作图文并茂型标准？如何制作、谁来制作？

2、案例：6S 实施方法、工具的标准化

分类的标准，数量标准、定置定位标准

标识方法和工具的标准化、清扫部位、频次的标准化

附件：6S 实施标准 300 例

三、清洁的推行要领：制度化

检查、考核、评比、奖惩制度

讨论：部门、作业区内的管理制度如何更合理的建立？

并在实际工作中能够有效执行？

讨论：6S 管理体系内如何发挥部门作业区领导的作用？

使管理者及参与者更好的执行制度？

四、检查和考核、奖励和处罚

问题点：为什么一定要在岗位上贴 6S 管理标准？

第六部分：素养推进的原则方法和实施步骤

案例：橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳，叶徒相似，其实味不同。

为什么说：21 世纪，企业最大的财富是人才？

一、素养的含义与作用

二、职业素养

职业道德、职业行为习惯、职业技能

三、素养的推行要领和步骤

1、制订共同遵守的有关规则、规定。案例某企业规则、规定

2、制订服装、仪容、识别证标准。图文展示

3、制订礼仪守则：礼仪守则

- 4、教育训练(新进人员强化 6S 教育、实践)
- 5、推动各种精神提升活动(展会、礼貌运动等)
海尔 6S 大脚印、6S 图片展、6S 观摩活动

四、职业技能

- 1、精益人才育成总体计划
- 2、OJT 道场训练、OPL 实例教学
- 3、多能工、特长型员工、绝活型员工的塑造
案例：青岛港人人练绝活

第七部分：安全推进的实务手法

一、什么样安全组织架构与职责有利于安全推行

- 1、有感领导
- 2、直线责任
- 3、属地管理
“谁主管谁负责”和“一岗双责”

二、安全生产保障

- 1、安全生产管理机构以及管理人员的 7 项职责
- 2、安全生产教育和培训：安全意识、安全知识、安全技能
- 3、设备设施安全：运行管理、日常保全、专业保全、点检+定修
- 4、作业安全：过程控制、作业行为管理、警示标志、标准作业；
案例：杜邦工艺安全管理（PSM）十四个要素分析

三、风险识别与控制：预防为主

练习：在漫画中识别身边的安全隐患

- 1、危险和有害因素分类：《生产过程危险和有害因素分类与代码》
(GB/T13861-2009)
- 2、危险源识别与评价流程：危险源辨识
- 3、风险评价的两个方法：打分法，是非法、
- 4、隐患治理：消除、替代、工程控制、标识、警告和/或行政控制、个人防护
案例讨论：工作安全分析（JSA）

四、应急救援

- 1、应急机构和队伍建设
- 2、应急预案：应急处置卡
- 3、应急演练：应急知识教育和自救互救、避险逃生技能

第八部分：6S 推进的实务手法

一、目视管理具体应用

案例：物品管理、作业管理、设备管理、安全管理、品质管理

二、看板管理操作：暴露问题 改善管理

6S 看板的设计图示：6S 知识、成果展示、问题点、图表

三、颜色管理

- 1、基本颜色对照表、颜色管理应用 100 例
- 2、颜色在定位、安全管理方面的应用

四、实景拍摄对照比较法

- 1、横向比较，给予后进单位压力；
- 2、纵向比较，有利于问题的及时改善及效果的评估。

图片展示

五、红牌作战管理的应用

- 1、红色代表警告、危险、不合格或不良
- 2、6S管理问题提示红牌式样
- 3、红牌作战的实施
- 4、挂红牌后改善效果的追踪及确认

六、问题票

问题票活动的实施方法

七、寻宝活动

- 1、时间、整理后期
- 2、方法：现场办公
- 3、游戏规则

第九部分：如何建立有效的6S管理体系及推行技巧

一、建立6S推行组织

- 1、建立6S管理领导小组：人员组成、职责确定
- 2、建立6S管理推进机构：5S管理领导小组办公室、明确各成员的职责。
- 3、部门、班组6S推行小组

案例：6S推行组织示意图

二、拟定推行方针及目标

- 1、方针制定---导入之指导原则
- 2、某公司6S方针及阶段性目标

三、拟定工作计划

- 1、6S推进计划表：图表
- 2、制订6S推行手册、案例分享

四、6S培训

培训形式多样化：讲课、放录像、观摩他厂案例、学习推行手册

五、宣传、造势和沟通

最高主管发表宣言、晨会、内部报刊、宣传栏、微信群、

六、局部推进6S

- 1、样板区的选定原则：
- 2、样板区推行计划

七、全面推进6S

- 1、全面推行计划书
- 2、问题：如何处理内部抗拒？
- 3、6S效果持续提高：全员持续改善

案例：改善提案活动制度

QC小组活动

八、6S检查和考核、奖励和处罚

- 1、自查：责任区值日制度、自查表
- 2、巡查：6S督导组的检查技巧

不合理发现LIST

问题改善与追踪

- 3、奖励和处罚：设定的艺术：8(奖)：2(罚)

奖罚二原则：领导主责、奖励基层

问题点：6S 建设中的六大激励机制的应用

问题讨论：6S 管理参与的部门作业区业务范围不同，业务量多少不一样，如何构建统一的评价准则？考核管理内容如何做到简单有效？

九、6S 巡回诊断与评估

- 1、6S 巡回诊断评估报告、巡查结果公开透明化
- 2、纠正、预防措施以及跟踪

十、纳入日常管理活动

- 1、如何动态地推进“6S”管理？
- 2、标准化、制度化的完善
- 3、实施各种 6S 强化月活动

附件：企业 6S 评价表（评价项目、评价内容、检查项目、扣分标准）
