

唐山林德轨道交通设备有限公司

6S 管理制度

一、目的

1、对人、机、料、法、环、测等生产六要素进行有效管理，并用制度规范人们的行为和习惯，通过推行整理、整顿、清扫、清洁、安全和素养来培养员工良好的行为习惯。对生产现场物品实行定置、可视化和形迹管理，营造舒适、清洁、规范、安全的生产工作环境，达到缩短工作周期、减少生产成本、提高生产效率、确保产品质量的目的。

2、通过实施 6S 管理达到推动基础管理进步、逐步提升员工素质、提高产品质量、增强企业的凝聚力、提升企业形象。

二、范围：

适合于唐山林德轨道交通设备有限公司（以下简称“公司”）的生产现场、车间、厂区、仓库、办公室、公共场所。

三、组织与职责

1、6S 管理小组

1.1 组织结构

组 长：总经理

副组长：副总经理

成 员：各部门第一责任人

2、6S 管理领导小组职责

2.1 6S 管理领导小组是公司 6S 管理和推行的最高权力机构，跟进各部门 6S 工作，配备资源、制定计划、评估和监督；

2.2 6S 管理领导小组由行政部全面统筹，负责对 6S 管理推行过程进行控制，负责制定相应的标准、制度和奖罚办法；日常检查小组由行政部主导构成，每次选择 2-3 个其他部门成员组成，不定期的对覆盖范围进行检查。

2.3 6S 管理领导小组成员均由各部门第一负责人组成；

2.4 组长职责：负责对整个公司 6S 管理工作的全面控制，批准各部门 6S 开展方案、计划，监督推行 6S 各项工作。

2.5 组员职责：推动本部门 6S 管理（包括制定一整套本部门推行 6S 计划和实施工作），负责本部门 6S 工作整个过程的监控和考核，承担现场管理职责。

2.6 6S 领导小组负责对公司 6S 推行情况进行综合点检，进行评分。

四、6S 内涵

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，除了有必要的留下来，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，并放置整齐加以标识。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、遵守规则的员工，营造团队精神。

安全（SECURITY）——重视成员安全教育，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、6S 管理基本要求

1、管理范畴

1.1 物的管理

1.1.1 生产原材料：外购标件；外购大型配件；自制件（按尺寸可分为大小型）

1.1.2 生产产品：本车间完工的所有产品。

1.1.3 生产辅材：固定设备；可移动设备；工具；计量器具；工装；图纸；劳保用品等

1.1.4 其他材料：工具柜；清洁用品；员工个人用品；各类操作规程及标识等

1.1.5 场地：生产场地；安全通道；休息区；物资存放区；办公区；其他区域

1.2 人的管理

1.2.1 劳动纪律：包括出勤状况；工作纪律；个人行为

1.2.2 文化及素养：车间文化；车间管理；班组建设

1.2.3 劳保管理：劳保发放情况；劳保使用情况

1.2.4 安全管理：安全隐患；违规操作

2、基本要求

2.1 物品实现定置管理：生产现场、办公区域内所有物资均按照要求实现定置管理，各类物资放置及转运有序，物流通道畅通。

2.2 生产、办公环境整洁，无卫生死角；管理责任范围内所有区域均能定期清扫并持续保持，现场卫生环境持续改善。

2.3 公司人文素养明显提高，员工劳动纪律、行为习惯、个人素养明显改善。

六、公司 6S 管理制度

1、6S 管理制度规定内容

1.1 现场管理原则：使生产现场的一切物品都有区（位）；一切区域都有标识；一切设施的用途和状态都明确；一切不安全因素都要排除，达到 6S 管理的要求。

1.2 工作环境区域划分：事业部根据实际的工作区域使用情况划分工作环境责任区域，明确工作环境责任区域的负责人员，并赋予其职责和权限。

1.3 6S 检查小组和工作环境卫生定期检查：每月一次对公司内所有的生产现场、办公区域、库房等工作环境区域按 6S 检查项目进行检查，并将检查的结果记录于“6S 检查表”中，对检查发现的不符

合事项开具《6S 整改通知单》，要求其进行纠正并采取相应的预防措施，并于下次进行 6S 检查时对其执行的纠正/预防措施的效果进行确认、验证，直至其符合规定要求。

2、生产现场日常 6S 管理细则

2.1 工作区 6S

2.1.1 上班前 5 分钟

a) 所有人员必须按时出勤，依规定穿厂服、保持衣着整齐、仪表端庄。

b) 环视检查整个现场，将通道区所摆放的任何物品及时清理，保持通道畅通。

c) 检查物料、工具有无摆放整齐，有无故障，有无灰尘。将所有物料、工具按指定的地方摆放，使物料、工具摆放井然有序，整个现场宽敞、明亮、整洁无比，创造一个良好的工作环境。

2.1.2 上班中

a) 工具、原料、半成品、成品、不良品、报废品必须划分区并标识清楚，严格按照指定的地方放置，不得摆放其它区域，更不得摆放于通道区，使通道顺畅，人、车易于通行；使作业流畅，不混料，不堆积物料。

b) 作业中对不良品、报废品、不清洁的产品以及有故障的产品贴上醒目的标识，加以明确区分；对不良品进行返工、返修，报废品及时清除。

c) 工作台面要保持干净，且台上之物品要依规定有秩序地整齐放

置，使上一工序方便于下一工序操作，让作业流程通畅，提高工作效率。

d) 员工工作中要坐姿端正，不能有随意聊天、打瞌睡、离开工作岗位以及从事与工作无关的任何事情等，保持旺盛的士气和良好的工作状况。如需离开岗位，需向组长说明去向及记录离岗时间。

2.1.3 下班前 5 分钟

a) 工作车间、办公场所、仓库都应对整个现场进行检查，从地板到墙面到所有物料、工具、看是否干净、整洁，对不符合规定的地方及时纠正，保持整个现场整整齐齐、井井有条，每个角落都整洁无比，为次日的工作创造一个舒适的工作环境。

b) 关闭门窗、各种电源

c) 下班出车间，做到有纪律、有秩序，不做违反厂纪、厂规之事。

2.2 检查、稽核、纠正

2.2.1 各班组用 6S 查检表，每周自行查检，评出总分，对缺点事项进行分析，并追踪纠正效果。

2.2.2 公司检查小组每月检查稽核各班组 6S 执行情况，并在下一次的检查中追踪缺点事项的纠正效果。

2.3 使用表单

生产现场 6S 检查表。（见下表，可根据实际情况进行补充和添加）

3、办公现场、公共场所 6S 管理标准

3.1 范围

适用于公司内各个办公区域、公共场所。

3.2 整理

3.2.1 整理文件：每月对纸质文件、记录表单和电子文档作盘点，将其分为有效的和过期无效的，不要的全部销毁，有效的统一记录归档保管。

3.2.2 对区域的物品、设备、空间做盘点，并区分其“要”和“不要”；分类如下：

- a) 设备：电脑、打印机、文具、书籍等；
- b) 空间：柜架、桌椅、储物箱（柜）等；
- c) 物品：个人用品、装饰品；
- d) 依据《必要品的使用频率和常用程度基准表》决定物品的“要”与“不要”；

必要品的使用频率和常用程度基准表

常用程度	使用频率	处理方法
低	过去一年都没有使用过的物品，而且不能再用	丢弃中
	在过去的6个月只使用过一次的物品	集中归档存放
	一个月使用一次的物品	
高	一周使用一次的物品	保存在办公桌或随身携带
	每天都使用的物品	
	每小时都要使用的物品	

注：“不要”物品经部门主管判定后，集中报废或拍卖。

3.3 整顿

3.3.1 办公区整顿：

a) 办公桌：桌面除文件、电脑、口杯、电话、文具外，不允许放其他物品；

b) 常用办公用品：笔、订书机、涂改液、即时帖、便条纸、橡皮、计算器，可以集中放在办公桌的一定区域内；

c) 电脑线、网线、电话线有序放置；

d) 人离开半小时以上应将桌面收拾干净。

e) 抽屉：抽屉里尽量不放办公用品。最下层抽屉可以放 A4 的文件、资料；把这个空间充分利用起来，可以放以下物品：

---- 个人的物品：个人的参考资料（文件夹、辞典、手册、商品目录等）

---- 文件卷宗（各种信息、草拟的文件材料等）

---- 空白稿纸、不常使用的文具等

★垃圾篓：罩塑料袋，置写字台下；

★桌洞下不得堆积杂物。

★外衣手袋：请置挂于衣帽柜或储物箱（柜）内，严禁随意放在办公桌椅上。

★饮水机：放指定地点，不得随意移动；

3.3.2 文件、资料管理整顿：

a) 将文件按照待处理、处理中和已处理分类放置，此外还有机密类文件。根据应用情况应将分为每日必用、常用和不常用三种，经常不用的文件要尽快处置；

b) 硬盘里的电子文档、资料分类必须条理清晰，电子文件需要永久、长期保存的，应形成纸质或用移动硬盘等双套介质材料归档保存；

c) 储存公用信息的光盘采取保护措施，使大家都自觉地小心使用。并且为了明确存储在光盘里的信息联系，建议在光盘的标签上注明题

目。还要把光盘分类。修改以后，一定要注明标题、日期。同时光盘也应该像保存文件一样，保存在专用的夹子里。

3.3.3 信件、电子邮件的整顿

a) 做一个临时性的信夹，把不能立即处理的信件放在里面，必须保存的东西则放在信件保存册里；

b) 邮箱里面重要邮件应该及时备份；电脑硬盘中应专门建立一个文件夹，不能处理的邮件存放在里面；

3.4 清扫

3.4.1 清扫的对象主要是个人办公区域：桌面，桌洞，电脑、传真机、复印机、打印机等。

3.4.2 清扫基准

a) 个人区域桌面干净整洁、桌洞内无垃圾、无杂物遗落，每天下班前 5 分钟清扫；

b) 办公设备主机和重点部位的正面、背面、送风口无污垢 每周一次，每周五下班前 15 分钟清扫；

c) 文档桌面、电脑中不能有失效文件，不可轻易看到机密文件。

d) 超过保管年限的表单及时集中销毁，保管年限内的表单装订归档。

e) 无破旧的卡片、册子、档案等，无用的手稿与工作无关的文件每月一次月末清理。

3.5 清洁

3.5.1 目的：彻底落实整理、整顿、清扫工作。

3.5.2 保持 6S 意识。

3.6 素养

3.6.1 遵守《公司管理制度总则》有关规定；

3.6.2 遵守公司其它相关规章制度；

3.6.3 巡查：每月底 6S 检查小组对整个公司的 6S 执行情况进行检查；

3.7 使用表单

办公现场 6S 检查表。见附件 2

4、库房 6S 管理制度

4.1 目的

规定了本公司生产所需的原材料、配件在库房的管理要求。包括物资入库、库房科学管理、物资保管以及物资出库和仓库安全防火等方面的要求。

4.2 适用范围

适用于公司内所有库房管理。

4.3 术语和定义

下列术语和定义适用于本制度。

4.3.1 库房 6S 管理的定义

对库房内各个生产要素（主要是物的要素）所处状态不断进行整理、整顿、清洁、清扫、提高素养和安全的活动。

4.3.2 库房 6S 管理的术语

a) 五化：摆放条理化、存放系列化、保管标签化、管理科学化、安全整洁经常化；

- b) 四清：账清、物清、质量清、资金清；
- c) 三相符：账、卡、物相符；
- d) 二分开：常用的与不常用的分开；合格材料与不合格材料分开；

4.4 库房的管理

4.4.1 目视管理，料签齐全、标志明显、堆码整齐、“五五摆放”、过目成数、“四号定位”、收发方便。

a) 四号定位：仓库管理中，用四层固定的号码确定一个货位，即库号、架号、层号、位号；

b) 五五摆放：是指库存物资推码时，以“五”为基本计算单位摆放。根据物资的不同特点，在摆放时每行每层数量力求整数，以“五”、或其倍数堆码。

4.4.2 加强数据分析：

a) 库存管理做到“四有”：盈亏有原因；损坏有报告；记账有凭证；储备有分析。

b) 账、卡、物三相符，相符率在 99.8%以上；盘点及时不得有账外物资：

4.4.3 认真自点，做到收发动态日清日结；

4.4.4 每月自点库存物资不少于三分之一，每季度全面盘点一次，点后填写自点记录，发现问题，分析原因，采取措施加以解决。

4.4.5 每年十一月一日开始进行物资大清查，要做到：有记录（清册）；库存物资数量正确，账、卡、物相符，

4.1.4 结合微机管理，每月认真核对“收、支、存”状况表，对发生的问题要认真填写“材料账卡不符原因反馈记录”，分清责任，

当月解决，保证账、料相符。

4.4.6 库房布局合理，库存物资要做到分区、分类并合理遮垫。

4.5 职责

4.5.1 库房管理员和录入员应努力学习技术、业务、练好基本功。

4.5.2 库房管理员负责入库验收工作。

4.5.3 库房管理员负责物资保管、保养工作。

4.5.4 库房管理员负责物资发放工作。

4.5.5 库房管理员应认真掌握库存物资的储备定量，以及物资消耗动态，及时上报保证物资供应。

4.5.6 库房管理人员做好库房管理，按时加锁；工具保持良好。

4.6 物资入库验收

4.6.1 未经检验合格的不收；无计划或超计划未经批准的不收；票物不符或数物不符的不收。

4.6.2 认真检查入库物资，核对入库凭证，对不合格的物资（数量和质量问题）详细记载，及时处理。

4.6.3 防止错、缺、坏等不合格物资入库进账，并做好验收记录。

4.6.4 物资入库按规定时间和标准验收，并有验收时间登记，交货和接货人签字。

4.7 物资的保管与保养

4.7.1 做好通风、防尘、防锈工作；做到防火、防盗、防破坏、防潮、防冻、防变质、防机械损伤；对易燃品应设专库或专柜，确保安全；对湿、温度要有记录。

4.7.2 物资保管保养应达到：无变质、锈蚀、损坏的物资；无毒

烂、虫蛀、鼠咬的物资。

4.8 物资出库

4.8.1 物资出库坚持“五不发”：无计划者不发；超额领用无批准手续的不发；票物不符或数物不符的不发；损坏或丢失未查明责任和办理手续的不发；改用、代用未经主管批准的不发。

4.8.2 物资出库手续齐全、准确、及时。

4.8.3 严格掌握物资先进先发的原则。

4.9 仓库安全防火

4.9.1 加强仓库“三防”，即防火、防盗、防破坏工作。

4.9.2 仓库安全防火有专人负责，防火安全措施得当，消防设施齐全。

4.9.3 每个库房应按保管物资品种设置灭火器材，灭火器材经常保持良好状态。

4.9.4 遇有紧急情况，直接报告主管部门，及时处理。

4.10 库房的定置规定

4.10.1 应有库房定置图，应挂于室内墙壁上，方便查阅。

4.10.2 所有物品应有状态特性卡片，并按规定定置在指定位置。

4.10.3 临时保管物品应定置专门区域，设有标志并及时运出。

4.11 使用表单

库房 6S 查检表(见附表 3)

5、洗浴室、宿舍及更衣室 6S 管理制度

5.1 洗浴室、宿舍及更衣室管理细则

5.1.1 入职员工一般不安排宿舍，特殊情况经主管总经理批准后由行政部统一安排房间、床位。

5.1.2 住宿人员保持高度防火意识不准私拉乱接电线和使用高功率电器，宿舍内禁止煮饭，不准用电炉、电热器，并做到人走灯灭、风扇停，注意节约用水，发现火灾隐患及时通知管理人员。

5.1.3 更衣室只允许公司员工上下班时更衣时使用，更衣室的开放时间为： 7:00-8:00 17:00-19:00

5.1.4 员工不得在更衣室中休息、抽烟、娱乐，应爱护更衣室设施，不允许在室内乱写乱画，张贴等。

5.1.4 更衣室内除更衣箱和清扫用具外，一律不准摆放其他物品、物件、工具等。更衣室安排同室员工轮流每天清扫，保持更衣室内清洁卫生。

5.1.6 更衣柜每人一格，一锁，注上姓名，由使用人负责使用保管，损坏酌情赔偿，并负责格内外卫生的清扫。

5.1.7 定时为员工开放浴池，如有强行开放者罚款 100 元。开放时间为每日下班一个小时之内。

5.1.8 禁止在浴室内洗衣服和其他物品，一经发现进行处罚（100 元）。

5.1.9 员工应爱护浴室内设备，不得随意拆卸水龙头或喷淋设施，如有发现按照原价 2 倍赔偿。

5.2 现场检查

6S 检查小组将不定期进行突击检查，对违反规定者按制度进行处罚。

七、6S 考核制度

1、考核原则

1.1 双向考核原则

在 6S 检查中发现的不符合 6S 工作要求的项目，在考核时既要同时对当时责任人或责任班组进行考核同时也对部门（车间）管理者进行考核。对当事人/班组的考核方式主要以警告、罚款等方式进行；对管理者的考核作为管理者的月度绩效考核的组成部分。


1.2 谁违规谁承责原则

在 6S 检查中发现的违规违纪行为的处罚遵循谁违规谁承责的原则，当现场环境管理中发现的违规情况不能明确区分违规当事人时，由所在班组/车间（部门）集体承责。

1.3 在 6S 管理中少数人违规时，当事人承担主责；若发生多人或大量违规的情况，部门负责人承担主责。

2、绩效考核方法

2.1 6S 考核评分实行百分制（满分为 100 分），当月考核得分为



2.2 每月 25 日至月末，6S 检查小组对各部门上月 6S 检查考核情况进行汇总统计，根据《6S 管理制度》中的考核办法要求进行考核评分。

2.3 评分结果在公司公告栏中予以公示，各部门可于三个工作日内对考核结果进行查询，如无异议，三个工作日后报分管副总经理审核批准，并报行政部考务组落实进入绩效考核。

3、个人奖惩标准

3.1 处罚标准

3.1.1 处罚类型

a) 经济处罚：根据检查中发现的不符合项严重情况，可对当事人或当时班组处以罚款 20-200 元、降低工资、扣除奖金等处罚。

b) 行政处罚：根据当事人或班组在 6S 管理中的表现情况程度，可对当事人或班组处以警告、通报等处罚，情节较重时直接取消参与公司评优资格。

3.1.2、处罚对象

- a) 违反劳动纪律等相关制度对作息时间、纪律要求等规定者。
- b) 生产作业、办公现场环境明显不符合 6S 管理基本要求者。
- c) 作业中违反公司相关管理制度，造成其他部门/车间现场紊乱者。
- d) 未按公司相关制度规定定期完成管理工作者。
- e) 违反安全操作规程者。
- f) 违规使用劳保用品者。
- g) 违反公司禁烟规定者。

3.2 奖励标准

3.2.1 经济奖励：在 6S 管理中，对月度表现较优的部门\车间\个人在公司看板公告栏处予以通报表扬，每季度末 6S 管理小组汇总评优结果并上报公司总经理，总经理将根据具体情况对表现优秀的部门或个人予以不同程度的奖励。

3.2.2 其他奖励：对在 6S 管理工作中表现优秀的个人、班组可给予通报表扬或在评优中同等条件优先等奖励。

八、执行

- 1、本制度解释权归公司 6S 工作小组。
- 2、本制度自总经理签字批准起试行。

附则

附件 1:生产现场 6S 检查表

附件 2:办公现场 6S 检查表

附件 3:库房 6S 检查表