

企业管理培训
系列教程

第1辑

6S有效实施 现场改善实务

百朗教育·编著

北京燕山出版社

企业管理培训系列教程

第1辑

6S有效实施与 现场改善实务

百朗教育◆编著



北京燕山出版社

图书在版编目(CIP)数据

6S有效实施与现场改善实务/百朗教育编著. —北京:
北京燕山出版社, 2009.12
(企业管理培训系列教程: 第1辑)
ISBN 978-7-5402-2216-1

I. 6… II. 百… III. 企业管理: 生产管理—教材
IV. F273

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第235583号

6S有效实施与现场改善实务

出版发行: 北京燕山出版社

责任编辑: 李涛

地址: 北京市宣武区陶然亭路53号

邮政编码: 100054

电话: 010-65240430

经销: 各地新华书店

印刷: 北京正道印刷厂

开本: 889mm×1194mm 1/16

印张: 145.75

字数: 2028千字

版次: 2010年2月第1版

印次: 2010年2月第1次印刷

书号: ISBN 978-7-5402-2216-1

定价: 800.00元(全10册)

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载!

前言（代序）

年前，我在与百朗教育发展有限公司的汪总讨论双方合作事宜时，欣闻他们组织编辑的一套专业性企业培训丛书已经送交出版社付印。可喜可贺。

当今社会，无论国际国内，从事教育培训事业的机构很多，竞争非常激烈。我以为，所有参与竞争而最后胜出的机构，至少需要具备以下三个基本条件：一是拥有（或者可以优先聘请）优秀的师资（专家）队伍；二是独立拥有特色化（最好具有自主知识产权）的教材体系；三是在社会上同业之间具有较好的口碑和认知度，包括业务主题、服务质量、反馈效果等等。正因为如此，看到送来的丛书样稿，我觉得他们向着提高自身竞争力的道路上，又迈出了坚实的一步。我知道，百朗教育作为一家民营化的企业培训机构，在这个领域辛勤耕耘9年多了，仍然一直不遗余力地致力于为企业提供专业化、定制型的人力资源开发领域的服务。我很佩服他们所倡导的这种专门、专业、专一的经营理念 and 所始终坚持的这种执着的精神。为此，我很高兴地接受了他们希望我为这一套丛书代写序言的邀请。

近两年来，全世界都在忙于应对百年不遇的国际金融危机，痛定思痛，许多国家的政府、企业界、学界甚至是普通公民都在思考，现有的经济增长模式和财富积累模式到底出了什么问题？进入后危机时代，现有的刺激计划及其政策措施或者改革思路，是否能够确保巩固既有成果并且实现完全的经济复苏？为了科学地预防和控制下一轮的经济危机，如何确立新的经济秩序及其理论架构、市场监管制度和体制、政府导向和政策设计、企业健康发展以及自律机制，等等？幸运的也是必然的结果，中国在这场危机中，经济和社会发展率先实现了复苏，经济增长呈现出V字型的反转态势。这有力地证明了，中国坚持发展开放型市场经济充满了生机和活力。但是，当我们认真、科学、客观地反思我国受到国际金融危机而导致经济严重下滑的机理，可以看出，真正的内因是源于我国长期积累的一些深层次的矛盾和问题。同时，还可以看出，这次我国虽然取得了令世人瞩目的V字型经济复苏，但是，如产业结构和区域城乡结构很不合理、投资与消费很不匹配，进出口贸易很不平衡、人才总量欠缺和结构失衡十分严重，政府管制能力很不适应等等深层次问题依然没有得到较好的解决，如果任其继续存在并且继续加剧，或迟或早都可能产生新的经济和社会发展危机。我们必须要有这样的居安思危的意识以及早谋对策的行动。

显然，在新一轮重大机遇和严峻挑战同时并存的年代，各类企业家们，作为支撑国民经济和社会发展的基础、细胞和动力，可能真的需要认真思考一系列重要课题了，比如企业发展方向、战略目标、品牌建设、投融资模式、运营机制、企业文化、风险控制等，也就是要首先解决企业领导力的问题。当然，仅仅是做到认真思考这一层面还远远不够，也还只是一个开始。更重要的任务，就是如何将企业的领导力问题转化到企业的执行力问题上来，也就是要求企业全体员工都能够积极、主动、认真、尽责地做好本职工作，同时还要发挥其创造性和能动性，为所在企业的可持续发展贡献出额外的智力和技能。

因为我们所处的大背景，传统的主要依靠资金和物质投入促进增长的模式已经越来越不适应。而同时，知识作为重要的资本投入已经成为各类企业最为重要的生产要素和最关键的核心资源，并且也已经成为提高企业竞争力的不竭源泉。正如“现代管理之父”彼得·德鲁克所言，“知识已经成为关键的经济资源和比较优势的、主导的、甚至可能是唯一的源泉。”因此，对于一个企业或者管理者或者员工而言，要适应这个变化很快、情况日新、问题更多的世界大势，学习、学习、再学习就成为愈来愈重要、愈来愈关键的常规性任务。也只有这样，企业才有可能利用其提高了的智力资源来获取所缺乏的资金资源、物质资源、技术资源、信息资源等等。

我们知道，提高企业员工知识水平和专业技能的重要途径，首先是要不断地实践。但同时，教育培训也是另外的一个重要途径。正是基于这样的目的和愿望，北京百朗教育发展有限公司抓紧组织专家团队编写了这套百朗教育培训系列丛书（这也是我们会同百朗教育发展有限公司共同发起推动主要面向企业的培训工程的一个重要因素）。这次出版的24本专业书籍，分为企业管理培训系列教程第1辑和企业管理培训系列教程第2辑，具体包括领导力管理、市场营销及管理、人力资源开发及管理、财务管理及其优化配置、企业层级管理、企业文化建设等诸多方面。由于一开始就定位于“满足需求第一、追求实用为主”的编辑原则，因此在选择确定参加编制工作的专家团队时，就明确要求具有多年的教育培训经验和实践工作经验，要求对企业管理学科领域最新研究成果和理论前沿具有深厚理解，要求对企业再教育的需求有亲身的感受。其结果，现在完成的丛书，实际上就是为中国企业发展和管理以及员工培训而量身定制的系列教材。所以，我相信这一套丛书，既可以作为企业管理者的参考书，也可以用于企业内部培训工作。

笔到此处，仍然有一种意犹未尽的感受。但毕竟只是一个序言，还是就此打住。

国家发展改革委培训中心

杜平（研究员、主任）

2010年1月6日于北京

目 录

第一章 6S 概述	(1)
第一节 6S 管理概论	(1)
第二节 6S 管理的八大作用	(5)
第三节 6S 管理实施的原则及推行成功的关键	(10)
第四节 6S 之间的关系	(12)
第五节 现场管理中存在的误区	(14)
第二章 6S 管理实施的关键点	(17)
第一节 整理实施的关键点	(17)
第二节 整顿实施的关键点	(19)
第三节 清扫实施的关键点	(21)
第四节 安全实施的关键点	(23)
第五节 清洁实施的关键点	(26)
第六节 素养实施的关键点	(27)
第三章 6S 的推进体制	(30)
第一节 6S 的推进原理	(30)
第二节 推进组织	(33)
第三节 推进方法	(48)
第四节 6S 管理有效推行的四大法宝	(62)
第四章 6S 推进的实务工具方法	(68)
第一节 红牌作战	(68)
第二节 定点摄影	(70)
第三节 看板管理	(71)
第四节 6S 大脚印法	(73)
第五节 寻宝活动	(74)
第六节 洗澡活动	(75)
第七节 检查表	(76)
第八节 目视管理	(85)
第九节 目标管理法	(89)
第十节 作业标准化	(93)

第十一节 提案法	(97)
第十二节 头脑风暴法	(99)
第十三节 改善	(102)
第五章 6S 个别项目的展开	(107)
第一节 现场规划布局	(107)
第二节 工具设备的放置	(109)
第三节 库存管理	(111)
第四节 办公室的 6S	(117)
第五节 业务程序的 6S	(120)
第六节 会议的 6S	(121)
第七节 文件的 6S	(124)
第八节 电子资料的 6S	(127)

第一章 6S 概述

第一节 6S 管理概论

一、6S 管理的起源

通常来说,6S 管理是在 5S 管理的基础上增加 1S (安全) 活动的扩展,为了更好地了解 6S 管理,我们先从 5S 管理活动谈起。

5S 管理是指在生产现场中对人员、机器、材料、方法等生产要素进行有效管理的一种管理活动,它提出的目标简单、明确,就是要为员工创造一个干净、整洁、舒适、科学合理的工作场所和空间环境,并通过实施有效的 5S 管理,最终提升人的素质,为企业造就一个高素质的优秀群体。5S 管理起源于日本,因其简单、实用、效果显著,在日本企业中广泛推行,并被许多国家引进。5S 管理活动的对象是现场的“环境”与“人”,它对生产现场环境全局进行综合考虑,并制订切实可行的计划与措施,从而达到规范化管理。5S 管理活动的核心和精髓是人的素质,如果没有员工品质的相应提高,5S 管理活动就难以开展和坚持下去。

早在 1955 年日本就提出了“安全始于整理整顿,终于整理整顿”的宣传口号。当时他们只推行了前两个 S,即“整理、整顿”,其目的仅为确保作业空间和安全。后因生产和品质控制的需要而又逐步提出了后面的 3S,也即清扫、清洁、素养,形成了今天的 5S 管理活动,从而使应用空间及适用范围进一步拓展。随着日本 5S 管理著作的逐渐问世,其对整个现场管理模式起到了冲击的作用,并由此掀起了 5S 管理的热潮。第二次世界大战后,许多日本企业导入 5S 管理活动使得产品质量得以迅猛提升。丰田汽车公司正是 5S 管理的有效推行才奠定了精益生产方式的基础。随着管理的要求及水准的提升,后来有些企业又增加了其他 S,如安全 (Safety),成为 6S 管理。

现在的企业正面对日趋复杂而极富变化的市场环境,随着多品种、低价格、高质量、短交期等的进一步发展,企业之间的竞争也变得越来越激烈。各企业间的竞争无论是价格、产品、服务,抑或是综合实力的竞争,归根结底都是管理技术的竞争、是企业文化的竞争。因此推行全面高效的管理系统,营造良好的企业文化氛围是现代企业的必由之路。企业的决策者们都想寻找一种易施行、见效快、能持久的管理方法来提高工作效率,改善产品质量,提升企业形象与竞争力,避免被时代前进的步伐所淘汰。

可究竟哪种管理方法才是企业真正需要且实用性强,能给企业带来切实改变呢?在以往的经历中,我们的企业管理者可谓用心良苦,花巨资导入各种管理体系并寄予厚望,但结果无论是 ISO9000、ISO14001,还是 TQM、ERP、6 σ 等这些风靡全球的管理体系和方法,在实际应用中都遇到了同样的困难,那就是文字性太强或

者要求太高,忽略了国内企业中员工文化素质参差不齐的事实,理论知识多且深奥,无法全面实行,这些都是实际操作过程中切实存在的问题。这类管理体系让企业管理者们看到好的前景,却又找不到能有效推行的途径,可望而不可即,或者因为员工素质达不到要求,或者管理基础薄弱导致竹篮打水一场空,根本谈不上给企业带来真正的变革和可观的效益。究其原因,那就是我们舍本逐末,忘记了事物发展的规律是从低到高循序渐进的。管理的提升是一个积累的过程,没有扎实的基础管理,许多管理定为空中楼阁。万丈高楼平地起,因此我们只有打牢了根基,才能发展壮大,只有找到适合企业的管理理念、体系、方法,才能达到事半功倍的效果。在企业前进的道路上,6S管理作为企业管理的基础无疑为国内企业指明了起步的方向。

深圳某企业老总言:我们这几年推行过ERP、推行过精益生产、推行过6S,但现在看来是花了许多钱走了个形式。我们今年决定回过回头来,扎扎实实推行6S管理,打好基础,再进一步提升管理水平。

西方国家一般将5S定义为分类、定位、清洁、制度化和标准化,这五个英语单词的首字母也都是S,如表1-1所示。

表1-1 西方国家的5S说法

中文	英文	内 容
分类	Sort	区分要与不要之物,并将不需要之物清除掉
定位	Straighten	将需要的物品合理放置、以利使用
清洁	Scrub	清除垃圾、污物
制度化	Systematize	使日常活动及检查工作成为制度
标准化	Standardize	将上述4个步骤标准化(规范化),使活动维持

随着企业的进一步发展,需要我国企业在5S现场管理的基础上,结合国家如火如荼的安全生产活动,增加了安全(Safety)要素,也即我们今天所说的6S管理。

5S加上安全(Safety)变成6S管理,加上节约(Saving)就变成了7S,加上服务(Service)就变成了8S,再加上客户满意度(Satisfaction)就变成了9S。不管哪个国家,5S或6S管理的说法虽然存在差异,但是内涵上是一致的,它最基本的内容是5S。由于安全在我国的企业管理中受到越来越广泛的关注,本书将结合安全生产方面的要求,详细论述6S管理理论方法和多年在企业实际推行的心得与经验。

二、6S管理的基本含义

所谓6S管理,是指对生产现场各生产要素(主要是物的要素)所处的状态不断进行整理、整顿、清扫、安全、清洁及提升人的素养的活动。如表1-2所示,由于整理(Seiri)、整顿(Seiton)、清扫(Seiso)、安全(Safety)、清洁(Seiketsu)、素养(Shitsuke)这六个词在日语的罗马拼音或英语中的第一个字母均是“S”,所以简称6S。开展以整理、整顿、清扫、安全、清洁和素养为内容的管理活动,称为6S管理。

表 1-2 6S 管理字面含义及推荐用语

推荐用语	日文注音	英文	其他中文提法	典型例子
整理	Seiri	Structurise, Sort, Organization	清除, 清理 常组织	定期处置不用的物品
整顿	Seiton	Systemise, Straighten, Neatness	常整顿	金牌标准: 30 秒内就可以找到所需的物品
清扫	Seiso	Sanitise, Shine, Clenning	常清洁	自己的区域自己负责清扫
清洁	Seiketsu	Standardise, Standardize	清洁, 标准化, 规范化, 常 规范	明确每天的 6S 管理时间
素养	Shitsuke	Selfdiscipline, Sustain, Discipline and Training	自律, 修养, 常自律	严守规定、团队精神、文明礼貌
安全		Safety	安全	按照规章、流程作业

整理: 区分哪些是有用的、哪些是无用的东西, 然后将无用的东西清除出现场, 只留下有用的东西。

整顿: 将工具、器材、物料、文件等的位置固定下来, 并明确数量及进行标识, 以便在需要时能够立即找到。

清扫: 清扫到没有脏污的干净状态, 注重细微之处。

安全: 清除事故隐患, 排除险情, 保障员工的人身安全和生产正常进行。

清洁: 维持整理、整顿、清扫、安全后的没有脏污的干净、整洁的状态, 并进行标准化。

素养: 培养遵守规章制度、积极向上的工作习惯, 养成良好的文明习惯及团队精神。

6S 管理主要是针对企业中每位员工的日常行为提出要求, 倡导从小事做起, 力求使每位员工都养成事事“讲究”的好习惯, 这种管理不但可以迅速提升企业的安全、卫生、品质、效率、形象及竞争力, 还可控制成本开支、改善工作环境、创建良好的企业文化, 更可培养人的科学的思考方式。事实上, 日常工作中的许多问题可通过实施“6S 管理”迎刃而解。

5S 管理活动起源于日本, 它在某些方面与我国企业开展的文明生产活动相类似, 但在企业文化高度与规范化、细节管理方面有其十分显著的特色, 6S 管理的对象, 既有现场的“环境”, 它对生产现场环境全局进行综合考虑, 并制订切实可行的计划与措施, 从而达到规范化管理, 又有现场工作的“人”, 6S 管理的核心和精髓是素养, 如果没有员工队伍素养的相应提高, 6S 管理就难以开展和坚持下去。

三、6S 是企业的基础

作为企业, 实行优质管理, 创造最大的利润和社会效益是一个永恒的目标。而优质管理具体说来, 就是在 Q (Quality: 品质)、C (Cost: 成本)、D (Delivery: 纳期)、S (Service: 服务)、T (Technology: 技术)、M (Management: 管理) 方面有独到之处。其中:

Q (品质): 指产品的性能价格比的高低, 是产品固有的特性。好的品质是顾客信赖的基础, 6S 能确保生产过程的秩序化、规范化, 为高品质打下坚实的基础。

C (成本): 随着产品的成熟, 成本趋向稳定。相同的品质下, 谁的成本越低, 谁的产品竞争力就越强, 谁就有生存下去的可能。通过 6S 可以减低各种“浪费、勉强、不均衡”, 提高效率, 从而达到成本最优化。

D (纳期): 为适应社会需要, 大批量生产已转为个性化生产 (多品种少批量生产), 只有弹性、机动灵活的生产方式才能适应纳期需要。纳期体现公司的适应能力高低, 6S 是一种行之有效的预防方法, 能够及时发现异常, 减少问题的发生, 保证准时交货。

S (服务): 众所周知, 服务是赢得客源的重要手段。通过 6S 可以提高员工的敬业精神和工作乐趣, 使他们更愿意为客人提供优质服务。另外通过 6S 可以提高行政效率, 减少无谓的确认业务, 可以让客人感到快捷和方便, 提高客户满意度。

T (技术): 未来的竞争是科技的竞争, 谁掌握了高新技术, 谁就更具备竞争力。6S 通过标准化来优化技术, 积累技术, 减少开发成本, 加快开发速度。

M (管理): 管理是一个广义的范畴, 狭义可分为对人员的管理、对设备的管理、对材料的管理、对方法的管理四种。只有通过科学化、效能化管理, 才能达到人员、设备、材料、方法的最优化, 取得综合利润最大化。6S 是科学管理最基本的要求。

由上可见, 通过推进 6S 运动, 可以有效达成 Q、C、D、S、T、M 六大要素的最佳状态, 实现企业的经营方针和目标。所以说, 6S 是现代企业管理的基础。

四、6S 管理的目的

很多企业, 推行 6S 的历史渊源不可谓不长, 但是效果呢? 不少员工都认为是大扫除, 让人啼笑皆非。6S 失败的原因有很多, 如果要追究, 可能有上百种。我们从最根本的问题问起吧, 即企业为什么要推行 6S?

企业为什么要推行 6S 呢?

对于企业来说, 6S 是一种态度。企业要达成自己的生产经营目标, 要生存发展壮大, 首要条件是具备强劲的竞争力。企业核心的竞争力是什么呢? 不是决策能力, 也不是营销能力, 而是执行力。没有执行力, 一切都是空话。执行力的高低, 取决于纪律性的高低。所以 6S 是一种态度, 为了形成有纪律的文化, 必须表明的一种态度, 这种态度是不怕困难, 把想到的做到, 把做到的做好的坚决态度。所以, 企业并不是为了 6S 而 6S, 而是为了形成有纪律的文化, 提高竞争力。

对于管理人员来说, 6S 是基本能力。现场的管理, 说白了不外乎是人、机、料、法、环的管理, 现场每天都在变化, 异常每天都在发生。做好 6S, 能够让现场井然有序, 异常发生率降到最低, 员工工作心情又舒畅。所以, 6S 是管理的根本, 6S 的好坏, 是衡量干部管理能力高低的重要指标, 6S 做不好的干部, 其他工作也做不好。

对于员工来说, 6S 是每天必须的工作。这个必须的工作如果没有做好, 工作岗位混乱, 工具找不到, 设备经常坏, 物料经常出问题, 生产不顺畅, 投诉经常有……在这种环境下, 物料经常都是瞎忙, 没有效益。这种现场, 员工待得憋气; 老总看到生气; 客房一旦光临, 当然也失去下订单的勇气。所以 6S 是每天必须的工作, 不是忙时忘记闲时做做, 更不是额外的多此一举。

如果企业不能够深入了解 6S 对企业、对管理人员、对员工的深刻意义, 那么结果可想而知。推行 6S 像走

过场，如一阵风乱过，上有政策下有对策，那么员工把 6S 当成大扫除也不奇怪了。

第二节 6S 管理的八大作用

一、亏损为零：6S 管理是最佳营销员

在深入了解一家企业的管理水平之前，客户对该企业最直接感受的是生产现场是否整洁有序。一家生产现场到处是垃圾、物品随意乱放、机器设备时停时转、员工懒散的企业，只能给客户留下没有效率、士气低落和没有能力配合交货期的印象。相反，一个言行文明、员工素质高的人文环境；一个有秩序、高效率的工作环境，能够使企业文化不断地得到提升，同时能使客户对企业产生信任或信赖。曾有管理专家说：“好的现场管理是企业最好的广告。”

在推行 6S 管理的过程中，通过开展整理、整顿、清扫、安全等基本活动，能够营造出“对错一目了然”的现场环境，创造令人心旷神怡的生产现场。而现场整洁、产品没有缺陷、声誉好的企业，更容易吸引客户，让客户更有信心。这样的企业知名度会很高，很多人会慕名来参观该企业。人们希望到这样的企业工作并以购买它的产品为荣。如果企业的整理、整顿、清扫、清洁、素养和安全维持良好，以整洁为基础，其发展空间会无限广阔。

某电机厂从 2001 年开始用 1 年的时间完成了第一轮 6S 管理推行计划，基本实现了现场规范、环境改善、流程优化、物流有序的目标。实实在在的成果有效印证了 6S 管理的魅力，也增强了员工进一步推行 6S 管理的信心。6S 管理实施以来，该电机厂主体厂房全部完成了彩化，车间地面全部铺设水磨石或彩色塑胶，区域功能一目了然；绿树、红瓦、黄墙交相辉映；窗明地洁，令人惬意；厂区空地草绿树茂，鸟语花香，美不胜收；机床设备成行成列，赏心悦目。

“现场即市场”，6S 管理的推行，不仅使该电机厂变得整洁，而且吸引了更多的客户。良好的企业形象得到了社会广泛认可，良好的作业环境为该电机厂赢得了更多的订单，每当客户看到整齐明亮、井然有序的现场，对该电机厂的信任油然而生。几年来，该电机厂先后与几家外国公司成立了合作公司，同时兼并收购了一些上下游企业，企业实力大力增强，呈现出快速发展的良好态势。

二、不良为零：6S 管理是产品品质的保护者

推行 6S 管理的企业，其产品要严格地按照标准要求进行生产。整洁有序的现场环境可以帮助生产主管及时发现任何异常现象，早发现异常必然能尽早解决问题，防止事态进一步严重，也节省了调查时间、人力、物力。干净整洁的生产现场能够有效提高员工的品质意识，按要求生产、按规定使用，从而降低问题的发生率。对设备的正常使用和保养，有助于提高设备的运行效率，也有助于降低次品的产生率，由此企业的产品具备了品质零缺陷的基础。

某塑机厂从 20 世纪 90 年代中期起，因为其管理经营不适应新体制的要求，连年亏损、效益滑坡、产品市

场遭蚕食等危及企业的状况逐渐加深,生产经营举步维艰。为了改变这一状况,2000年该厂从现场管理开始入手,在企业内部全面推行6S管理,成立推进6S管理推行办公室,对6S管理进行深入的宣传,真抓细做落到实处。有一次,来访者指出加工车间的工件有脏手印,推进6S管理推行办公室即刻警觉,及时在“清洁”这项“S”中增补“工件洁净度”考核内容,包括制定铸件、喷砂件、焊接件、电镀热处理件、机加工件5项和19个“无”的洁净度基本标准,并要求相关单位和工序严格执行这个标准。每位员工都注意洁净度,使加工件从毛坯到成品始终保持洁净,产品的内在和外观质量又上了一个新台阶,企业的核心竞争力也获得了全面的提升。

三、浪费为零:6S管理是节能高手

推行6S管理可以减少或避免浪费,主要包括以下5个方面:

1. 可以节省消耗品、用具及原材料。在进行“整理”时,要区分必要物和不必要物,及时清除不必要物,调查必要物的使用频率,以此决定必要物的日常使用量,以及一些消耗品、用具及原材料的购买量,从而避免无谓的浪费。
2. 可以减少企业的库存量,排除过剩的生产,避免零件、半成品、成品的库存过多现象。
3. 可以降低机器设备的故障发生率,延长使用寿命,减少搬运工具的使用量,减少不必要的库存、货架和设备。
4. 可以避免场地浪费。在区分出不必要物后,这些不必要物必须被清理掉,同时可以利用这些不必要物原来占用的空间再存放其他一些必要物。
5. 可以节省时间,提高工作效率。可以想象,若必要物和不必要物混放在一起,要从中找出急需的必要物需不少时间。而若运用6S管理,就可以区分出必要物和不必要物并将必要物进行标示,在需要时一眼就能看到并及时拿到必要物,减少了动作浪费,提高了工作效率。

一家饮料制造企业实施6S管理前存在如下问题:库存场所紧张,原材料、辅料的库存管理非常混乱,产生了极大的场地、资金、人力和物力的浪费。其中,回收瓶从社会回收、储存、分拣、预洗到清洗流程是非核心业务,却占到了企业30%的劳动力、70%的场地。后来,该企业全面推行了6S管理。该企业自上而下都对6S管理的实施予以高度重视:进行逐级培训,以便将6S管理的理念在员工思想中深入细化;成立6S管理推行办公室;调整回收瓶流程,非核心业务外包;改进库位管理,合理利用现有场地资源;改变现有生产计划模式,对销售部门订单进行有效的管理。结果取得了可喜的成就:生产现场的环境发生了很大改变,所有物品定置、定量管理,员工工作效率也大大提高了,在不增加任何场地、设备及人力资源的情况下,该企业的销售额和产量分别增加了37%和29%。

四、故障为零:6S管理是产品的保护伞

混乱的生产现场生产不出优质的产品。生产现场的垃圾、灰尘、毛发不可避免地会对精密机械等产生不良影响,导致加工精度降低、设备故障增加。做好6S管理,经常擦拭并维护保养机械设备,使设备的有效使用率提高,可有效降低设备故障率。同时,干净整洁的生产现场有助于员工克服马虎心态并养成认真对待工作的习惯,提高工作精度,保障生产安全。6S管理有助于生产的正常进行,从而避免耽误交货的情况发生。

某公司通过推行 6S 管理,大大提高了设备现场管理水平。按照 6S 管理的要求,在生产现场,消除必要物;物料码放整齐;操作和维修工具不能随意摆放、不能妨碍生产操作与设备运转;工作记录标准化;搞好生产现场的卫生,每班清扫生产现场和设备,不允许设备表面和周围有尘土与油污等,使设备在良好的环境下工作;形成每日设备巡检工作记录、设备润滑保养规程、各种设备的使用操作规程、维修人员的操作规程、生产现场和设备清理规程,并在工作中不断改进和完善。推行 6S 管理一段时间后,该公司的操作人员和维修人员对设备维护的主动性提高,由于操作失误等人为因素所造成的设备故障率也降低了,从而为生产优良品质的产品打下了良好的基础。

五、事故为零:6S 管理是人员操作安全带

6S 管理可以使员工养成良好的工作习惯,自觉遵守作业标准,从而实现安全生产。企业在制定生产作业标准时,结合生产现场的设备和环境特点、人员在操作过程中出现的和有可能存在的问题,通过理论和实践不断地相互对比、参照、修正、补充和完善,最终达到统一的标准,其内容必然包括设备的安全操作标准。6S 管理要求员工严格遵守作业标准,要求在容易发生危险的地方设置安全警告牌或提前采取安全措施,以确保生产在安全的前提下进行。

某啤酒厂在推行 6S 管理前,用水量比较大,而且有些管路或阀门有时会出现泄漏,非常容易造成长时间流水的现象发生。如果不及时解决这个问题,地面必然打滑,其结果是如果有人踩上去就容易摔倒受伤,发生安全事故。在推行 6S 管理后,若设备出现问题,就会有相关人员立即采取措施加以解决,杜绝跑冒滴漏现象的发生,员工也会很自觉地清理泄漏出来的水,保持地面的干燥,人走过去也再没有出现摔倒的现象。

另外,在该啤酒厂里,管路连接常常使用的是截流板,而截流板上的弯头里有时可能会存有热水或其他容易伤害人身的液体,弯头连接处一旦发生泄漏,有危害性的液体会在压力的作用下喷射出来。该啤酒厂就曾发生过这种情况:当时正好有一位员工在旁边,被喷溅出来的液体伤及眼睛,造成视力下降。事故发生后,该啤酒厂立即针对这种现象,在截流板上挂上写有“防止喷溅”的安全警告牌,要求员工在进行现场操作时必须将此牌挂在明显的位置。其他员工在看到此牌时,知道有危险存在,就会远离截流板,从而有效避免安全事故的发生。

六、投诉为零:6S 管理是产品的推动者

6S 管理强调作业标准的重要性。作业标准是企业经过反复思考和实践,结合现场操作中可能存在的问题及如何在操作中加以解决来制定的。对于员工而言,无论完成什么工作都要认真按照作业标准的内容来执行,这样可以减少操作的差异化并能不断改善工作方法,从而能够使产品的品质在稳定的基础上得到不断地提高。同时,企业经过有效地整理、整顿后,生产现场宽敞明亮、一目了然,员工能够正确操作机器设备,从而保证了产品的品质并如期实现企业的生产目标。

某车辆厂的备料车间是工厂铁路货车生产的前沿工序,仅敞车、篷车两种主产品的各种零部件就达 400 多个品种、2 000 多道工序。由于历史原因,备料车间的生产现场一直比较狭窄,不必要物没有得到及时清除,必要物不能及时归位或流走,从而使各道工序时常出现“肠梗阻”。通过对各种模式的反复比选,该厂决定采用 6S 管理,成立车间现场规划小组,重新规划车间整体工艺平面,实施工艺流程再造。按产品性质和工艺性

质,将车间场地划分为作业区、在制品区、工装模具区和辅助区。备料车间明确不同的工种和岗位。对相应的产品最多允许停留的时间做出明确规定,最大限度地让生产现场可利用空间处于最大状态。生产现场一目了然,每名员工都清楚作业标准的内容并按照该标准一步步地完成任务,而且不断改善工作方法,从而使生产始终处于良好的受控状态以实现均衡生产。自推行6S管理后,备料车间全面杜绝了批量返修和重大质量事故。中梁和压型件一次交验合格率分别为92.86%和92.59%,分别比原计划提高了2.86%和4.59%,客户的质量投诉也大幅度减少。

七、切换产品时间为零:6S管理是高效率的劳动者

6S管理有助于企业员工正确执行企业规章制度,规范生产作业,员工的能力和素养得到提升,产品质量和服务质量也不断提高。良好的工作环境和工作气氛,有修养的工作伙伴,物品摆放有序,模具、工装、工具管理良好,调试、寻找时间减少,可以使员工集中精神工作,进而提高工作效率。

一家民营企业主要经营内衣加工业务。该企业的孙总经理经常到车间巡视。由于机器维修师傅的工具和员工的工具经常随地乱放而导致常常遗失,孙总经理不得不重新购买这些工具。而且机台有时会突然损坏,经常需花费半天的时间来维修,而且缺少零部件;电瓶车、缝车等因根本没保养,所以经常发生故障;产品经常延期,产品质量也无法得到有效地控制,客户的投诉日渐增多。面对这种情况,该企业决定引进先进的管理方式,由局部到全面推进6S管理,改善布局、规划生产现场、精简业务。渐渐地,该企业的生产现场发生了重大的改变。通过整理、整顿、清扫,供需间物流通畅,极大地减少了寻找所需物品的时间。慢慢地,车间面貌发生了改变。标准化的管理令员工精神集中,大大提高了工作效率。客户也说:“生产现场井井有条,员工素质高,我们非常乐意与这样的企业合作!”

八、缺勤率为零:6S管理让员工爱上自己的岗位

6S管理中的整理、整顿、清扫、清洁,首先是对生产现场的规范化管理。通过不断改善,生产现场更干净、整洁、有序,任何人都会产生一种愉快的心情,会让员工工作更有积极性。由于员工工作岗位明确、生产任务清晰明确,员工逐步认识到6S管理的必要性和益处,由此觉得工作不再是一种苦事,甚至成了一种乐趣,无缘无故旷工的情况也会越来越少。

6S管理能给人一种“只要大家努力,什么都能做到”的信念。员工逐步认识到,自己的双手可以改变企业面貌,创造出更有活力的企业。“人造环境,环境育人”,员工通过学习遵守“整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全”的6S管理,可以使自己的工作习惯得到很大改善,也使整个企业的环境面貌焕然一新。

一家企业在实施6S管理之前,生产现场非常恶劣,员工们随心所欲地摆放工具及私人物品;员工情绪不佳,在工作中散漫随意、品质意识差、责任心欠缺。通过实施6S管理,这家企业的生产现场呈现了新的面貌,变得规范而有序,每名员工都变得严谨又充满活力,能积极主动地开动脑筋想方设法解决问题。而且,6S管理的实施激发了这家企业员工无穷的创意,也为员工提供了展现自身智慧的舞台:厂区的指路牌体现了员工的聪明才智,手的造型指明了办公楼、净化区方向。水管收放自如的操作箱是一位老员工的杰作,他的创意不但保持了生产现场的整洁,还节约了大量的用水。“6S有限,创意无限。”6S管理的推行极大地激发了每名员工的创意和工作热情,提高了员工发现问题、解决问题的能力,这对群策群力发展企业、塑造良好企业文化无疑

具有举足轻重的作用。

以上 6S 管理的 8 种功能详解如表 1-3 所示。

表 1-3 6S 的 8 种功能详解表

功 能	详 解
亏损为零： 6S 管理是最佳营销员	1. 被称赞为干净、整洁的现场 2. 产品无缺陷、声誉好的口碑在客户之间相传，客户越来越多 3. 知名度很高，很多人慕名来参观 4. 人们都以购买这家企业的产品为荣 5. 人们希望来这家企业工作 6. 以整洁为基础的企业有更大的发展空间
不良为零： 6S 管理是产品品质的保护者	1. 产品按标准要求生产 2. 现场环境整洁、有序 3. 检测仪器的正确使用和保养是确保产品品质的前提 4. 干净、整洁的生产现场，可以提高员工的产品意识 5. 设备的正常使用、保养，有助于降低次品的产生率 6. 员工知道要预防问题的发生而不仅是处理问题
浪费为零： 6S 管理是节能高手	1. 可以减少库存量，避免零件、半成品、成品的库存过多 2. 避免台车、叉车、卡板、运输线等搬运工具过剩 3. 避免购置不必要的机器、设备 4. 避免库房、货架、大棚过剩 5. 避免“寻找”、“等待”、“避让”等动作引起的浪费 6. 消除“拿起”、“放下”、“清点”、“搬运”等无附加价值动作
故障为零： 6S 管理是产品的保护伞	1. 模具、工装夹具管理良好，调试、寻找时间减少 2. 实现工厂无尘化 3. 无碎屑、碎块和漏油：经常擦拭和保养设备，设备运行良好 4. 设备产能、人员效率稳定，综合效率可把握性高 5. 每日进行使用点检，防患于未然
事故为零： 6S 管理是人员操作安全带	1. 生产现场宽敞、明亮，使物流状态一目了然 2. 整理、整顿后，通道和休息场所等不会被占用 3. 物品放置、搬运方法和积载高度考虑了安全性因素 4. 员工正确使用保护器具，不会违规作业 5. 所有的设备都进行清洁、检修，能预先发现潜在的问题 6. 人车分流，道路通畅 7. “危险”、“注意”等警示明确 8. 灭火器放置位置、逃生路线明确，消防设施齐备，安全有保障

续表

功 能	详 解
投诉为零： 6S 管理是产品的推动者	1. 员工能正确地执行企业的各项规章制度 2. 员工到任何岗位都能立即上岗作业 3. 工作方便又舒适 4. 每名员工都明白工作该怎么做，怎样才算做好了 5. 每天都有所改善、有所进步 6. 产品品质稳定，能够如期实现生产目标
切换产品时间为零： 6S 管理是高效率的劳动者	1. 工厂整洁、规范，机器正常运转，作业效率大幅度提升 2. 模具、工装夹具经过整顿，没有过多的寻找时间 3. 彻底的 6S 管理，让初学者和新员工一看就懂、快速上岗
缺勤率为零： 6S 管理让员工爱上自己的岗位	1. 无灰尘、无垃圾的生产现场让人心情愉快 2. 生产现场一目了然，没有勉强、浪费、不均衡等弊端 3. 工作已成为一种乐趣，员工不会无故缺勤旷工 4. 6S 管理能给人一种“只要大家努力，什么都能做到”的信念，让所有员工亲自动手进行改善 5. 在有活力的一流工作场所工作，员工由衷地感到骄傲和自豪

总而言之，通过全员的参与，6S 管理能够创造一个干净的生产现场，能节约资源，使设备运转良好、员工工作效率高、企业产品品质卓越，并且至少能达到 4 个方面的满意：①员工满意。企业效益好，员工生活富裕，人性化管理使每名员工可获得安全感、尊重感和成就感。②客户满意。6S 管理能够实现持续地向客户提供质量上乘、价格合理的产品，且能及时地将客户所需数量的产品送达客户的手中，实现客户满意。③投资者满意。通过 6S 管理，使企业达到更高的生产及管理境界，投资者可以获得更大的利润和回报。④社会满意。企业对其所在区域有杰出的贡献，热心公益事业，支持环境保护，这样的企业有良好的社会形象。

第三节 6S 管理实施的原则及推行成功的关键

一、6S 管理实施的原则

1. 自己动手的原则

一个良好的工作环境，不能单靠添置设备、设施，投入金钱，也不能指望别人来创造。应当充分依靠现场