

Employee
Involvement in Total Quality
Management

员工参与

全面质量管理研究

Employee
Involvement in Total Quality
Management

全书包括以下内容:

第一章 全面质量管理 and 个体行为理论

第二章 医生参与持续质量改善活动的影响因素和机理及促进策略

第三章 制造企业员工参与全面质量管理的影响因素和机理及促进策略

第四章 制造企业6S管理的持续实施

管理系统的改进

唐中君 著

Employee
Involvement in Total Quality
Management



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



员工参与

全面质量管理研究

Employee

Involvement in Total Quality Management

唐中君 著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

员工参与全面质量管理研究/唐中君著. —北京: 经济管理出版社, 2012. 12
ISBN 978 - 7 - 5096 - 2158 - 5

I. ①员… II. ①唐… III. ①企业管理—参与管理—全面质量管理—研究 IV. ①F273. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 264836 号

组稿编辑: 孙 宇

责任编辑: 孙 宇

责任印制: 黄 铎

责任校对: 蒋 方

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: [www. E - mp. com. cn](http://www.E-mp.com.cn)

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京广益印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 11. 75

字 数: 239 千字

版 次: 2012 年 12 月第 1 版 2012 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 2158 - 5

定 价: 39. 00 元

版权所有 翻印必究

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

本书是中国博士后科学基金面上资助项目（一等）“基于行为分析的员工参与 TQM 的影响因素研究”（20070420183）的主要研究成果，并受国家自然科学基金重点项目“面向复杂大群体的群决策与支持平台”（70631004）以及国家自然科学基金委创新群体“复杂环境下不确定性决策的理论与应用研究”（70921001）的资助，并且还受北京工业大学博士后科学基金资助。

全书共分五章。第一章为全面质量管理 and 个体行为理论。该章首先介绍质量管理的三个阶段，其中重点介绍全面质量管理（TQM），并阐述 TQM 与全员参与之间的关系；接着介绍持续质量改善（CQI）和 6S 管理，并阐述 CQI、6S 管理和 TQM 之间的关系；然后介绍全员参与理论；最后介绍推理行为理论（TRA）、计划行为理论（TPB）、技术接受模型（TAM）、人际交往理论（TIB）等行为理论，以及它们在个体行为预测方面的应用。该章是后续各章的理论基础。

第二章为医生参与持续质量改善活动的影响因素和机理及促进策略。

高质量已经成为医院生存和发展的必备要素。CQI 是取得高质量的答案之一。医生参与是成功实施 CQI 的关键。但是许多医院的实践结果表明，一方面医生的主动参与率较低；另一方面管理层虽然知道应该鼓励医生积极参与 CQI，但是却不知如何促进医生参与，不知如何促进医生持续性地有效参与 CQI 活动。此外，理论界又缺乏医生参与 CQI 的行为意向的影响因素的研究，缺乏促进医生参与 CQI 的管理策略的研究。

本章以 TPB 和 TIB 为理论基础，并根据医生参与 CQI 活动的特点，结合定性研究的结果，通过对 TPB 和 TIB 的恰当修改，并增加合适变量后，构建医生参与 CQI 活动的行为意向的影响因素模型。以相关研究中的合适量表为

基础,经过5个反复的阶段开发了本研究的调查问卷。之后设计了样本的选取和数据的获取方法,在获得1365份有效问卷后,选取结构方程模型(SEM)作为统计分析的主要工具,进行了测量模型和结构模型的检验,确定了变量间的路径系数,验证了提出的医生参与CQI活动的行为意向的影响因素模型,得到了医生参与CQI活动的行为意向的影响因素及影响强度,得到了行为意向模型。

研究得到的以TPB和TIB为基础的行为意向模型对医生参与CQI活动的预测和分析具有很好的适用性。在该模型中,将感知行为控制力分解为自我效能和感知授权等两部分具有合理性。

基于验证了的医生参与CQI活动的行为意向模型,提出了具有理论基础的4大类10条促进医生主动参与CQI活动的策略。研究结论将有助于医院解决CQI实施过程中医生参与率较低的问题,有助于提高医疗服务质量,降低医疗纠纷。

第三章为制造企业员工参与全面质量管理的影响因素和机理及促进策略。

该章以TRA、TPB和TAM为基本理论框架,并在引入三个新变量的基础上,构建了员工参与TQM行为的个体层面的影响因素模型。基于成功实施TQM十年以上的某卷烟生产企业的396名员工样本,检验了构建的影响因素模型。

根据检验结果,提出了促进员工参与TQM的管理策略,从而有助于完善TQM的实施策略。研究结论将有助于企业解决TQM实施过程中员工参与率较低的问题,有助于提高质量。

第四章为制造企业6S管理的持续实施。

本章首先介绍6S管理的发展历程,然后介绍6S管理的一般性推行步骤及要领,接着以某卷烟厂为例研究6S管理的持续实施。该厂2002年曾经推行过6S管理,但并未成功。2009年该厂再次启动6S管理项目。本章将研究该厂的第二次6S管理项目。首先分析该厂首次实施6S管理的过程及失败的原因,然后基于原因以及6S管理的一般性推行步骤及要领,提出该厂第二次6S管理的实施方针、目标和原则以及方案,接着阐述该方案的实施,包括实施时各阶段的内容、问题及解决方法,以及实施效果和规章制度建设。

本章的研究结果有助于企业解决 6S 管理难以持续实施的问题，有助于提高现场管理能力，有助于实施 TQM，有助于提高质量。

第五章为中小型私营企业质量管理系统的改进。

质量管理系统的建立不是通过简单地建立诸如 ISO9000 等质量管理体系就可以有效实现。当前实施了 ISO9000 等质量管理体系的企业非常普遍，然而切实能为企业创造出效益最大化的却较少。我国许多企业，尤其是中小型私营企业，对质量管理系统的建设依然停留在较狭义的概念上，有的甚至停留在简单的模仿与执行上。我国中小型私营企业质量管理现状不容乐观，改进中小型私有企业的质量管理状况迫在眉睫。

本章以创景光学公司为研究对象，研究该公司的质量管理系统的改进。在介绍该公司的基础上，首先衡量评价该公司的质量管理体系，然后分析该公司在质量管理领域存在的问题和原因。针对问题和原因，首先对该公司的质量管理体系改进进行策划，提出该公司的质量改进方案，然后阐述方案如何实施。

本项研究的第二章由著者在其博士后合作导师，中南大学商学院陈晓红教授的指导下完成。第三章由著者和其指导的研究生伍政文共同完成。第四章由著者和其指导的研究生赵宏伟共同完成。第五章由著者和其指导的研究生严胜毅共同完成。第一章由著者、伍政文、赵宏伟和严胜毅共同完成。

本研究参阅了大量中外文献。由于文献过多，仅将本书引用过的参考文献列出。在此对国内外有关学者表示衷心感谢。

此外，由于所学有限，书中难免有不妥之处。敬请读者批评指正。

唐中君

2012 年 10 月于北京工业大学经济与管理学院

目 录

第一章 全面质量管理 and 个体行为理论	1
第一节 质量管理的三个阶段	1
第二节 持续质量改善和 6S 管理.....	6
第三节 全员参与理论.....	12
第四节 个体行为理论及其应用.....	14
第五节 本章小结.....	17
第二章 医生参与持续质量改善活动的影响因素和 机理及促进策略	19
第一节 研究的必要性.....	19
第二节 医生参与持续质量改善活动的行为意向影响因素 模型的构建.....	24
第三节 医生参与持续质量改善活动的行为意向影响因素 模型的验证.....	36
第四节 研究结果的学术价值.....	50
第五节 促进医生主动参与持续质量改善活动的策略.....	51
第六节 研究结论和展望.....	55
第七节 本章小结.....	57
第三章 制造企业员工参与全面质量管理的影响因素 和机理及促进策略	63
第一节 研究的必要性.....	63

第二节	研究假设	67
第三节	研究方法	71
第四节	统计分析与研究结果	73
第五节	研究发现与研究展望	82
第六节	促进员工主动参与全面质量管理的策略	84
第七节	本章小结	85
第四章	制造企业 6S 管理的持续实施	89
第一节	6S 管理的发展历程	89
第二节	6S 管理的一般性推行步骤与要领	90
第三节	6S 管理首次实施情况	93
第四节	首次 6S 管理实施失败的原因及存在的问题分析	95
第五节	6S 管理持续实施方案的设计	99
第六节	6S 管理持续实施方案的执行	105
第七节	本章小结	112
第五章	中小型私营企业质量管理系统的改进	123
第一节	创景光学公司概况	123
第二节	创景光学公司质量管理体系衡量与评价	124
第三节	创景光学公司质量管理存在的问题与原因分析	128
第四节	创景光学公司质量管理体系策划	132
第五节	公司质量文化建设策划	140
第六节	创景光学公司质量管理体系改进实施	142
第七节	本章小结	163
参考文献		165

第一章 全面质量管理 and 个体行为理论

本章首先介绍质量管理的三个阶段，其中重点介绍全面质量管理(TQM)，并阐述 TQM 与全员参与之间的关系；接着介绍持续质量改善和 6S 管理，并阐述持续质量改善、6S 管理和 TQM 之间的关系；然后介绍全员参与理论；最后介绍推理行为理论、计划行为理论、技术接受模型、人际交往理论等行为理论，以及它们在个体行为预测方面的应用。

第一节 质量管理的三个阶段

质量管理的发展大致经历了产品质量检验阶段、统计质量管理阶段和全面质量管理阶段三个不同发展阶段。

一、产品质量检验阶段（20 世纪 20 ~ 30 年代）

“科学管理之父”泰勒在创建和实施流水作业这一先进生产方式的同时，引入了产品检验的概念，并在其生产管理基本原理的三个标准中确立了产品检验的地位。流水作业对质量检验提出了新的要求，从而在企业管理队伍中出现了专职检验人员与专职检验部门。就当时而言，专职检验人员和机构的出现无疑是一个巨大进步，其结果是有效地提高了生产效率。但从质量管理的角度来看，质量检验的效能较差，因为这一阶段质量管理的显著特点就是

按照标准进行检验，从成品中挑选出不合格的产品。从质量管理的效能看，质量管理的机能是“把关”而不是预防，对缺陷造成的损失是没有办法消除的。有鉴于此，1924 年统计学家休哈特博士提出了“预防缺陷”的概念。他认为，质量管理除了检验外还应做到预防。预防的办法是统计质量管理控制方法。与此同时，道奇（H. F. Dodge）和罗米格（H. G. Romig）又共同提出，破坏性检验应采用“抽样检查表”，并提出了第一个抽样方案。然而，由于当时生产力发展水平不高，对质量的要求也不高，统计质量控制管理并没有被普遍接受，因此，质量检验阶段一直延续到 20 世纪 40 年代。

二、统计质量管理阶段（20 世纪 40 ~ 50 年代）

第二次世界大战对军需品的大量需求促进了生产效率的快速提高。与此同时，检验质量管理难以适应生产效率的快速提高，检验部门成了生产中最薄弱的环节，大量的检验工作造成了产品交货的延迟。此外，对产成品检验的方法决定了质量管理无法事先控制产品质量。此时，休哈特提出的“预防缺陷”的概念，以及道奇等的抽样检验方法受到了重视。“二战”后，统计方法在国民工业生产中得到了广泛运用。这一阶段质量管理工作的重点在于利用数理统计原理预防废品产生，并同时检验产成品质量。与此同时，质量管理工作由专职检验人员承担，转向了由专业质量控制工程师和技术人员承担。所有这些标志着质量管理的重点由事后的质量检验向预防质量事故，减少质量缺陷的方向转变。但此阶段过分地强调质量统计，过分地强调数理统计方法，从而忽略了组织管理工作和生产者的能动性。因而对质量统计产生了高不可攀的错觉，阻碍了统计方法的推广。

三、全面质量管理阶段（20 世纪 60 年代至今）

20 世纪 60 年代，质量管理进入了全面质量管理阶段。随着科学技术快速发展，社会生产能力得到了极大提高，消费者需求也从过去的较为单一的模式转变为多样化的需求。产品的更新换代也更加频繁。市场经营环境变得

更加难以确定，企业间的竞争大大超出了以往任何时代。特别是出现了许多大型产品和复杂的系统性工程项目，质量要求大幅提高。在这样的环境下，出现了许多适应市场新变化的全新管理模式，诸如 JIT、MRP、ERP 等。与此同时，仅仅依靠原来的质量管理方式已不能适应市场的变化，从而使质量管理步入一个新的阶段——全面质量管理（TQM）阶段。

美国通用电气公司的费根堡姆首先提出了全面质量管理的思想。在他 1961 年出版的《全面质量管理》一书中指出，要真正搞好质量管理除了利用统计方法控制外，还需要组织管理工作，对生产全过程进行质量管理。TQM 包括三个核心：持续改进、全员参与、不断超越顾客期望。其中，全员参与要求公司上下所有成员都要关注质量，应使全公司人员都具有质量意识和承担质量的责任。全面质量管理思想的提出符合了生产发展与质量管理发展的客观要求。所以，很快就被人们普遍接受，并在世界各地迅速地得以推广。在这一阶段，质量管理由质量保证向质量管理战略转变。质量管理战略是积极主动的方法，它把事后处理与事前预防有机地结合，使质量和利润得以更紧密地联系在一起。

为了提高质量管理水平和生产率以及运营管理的有效性，1987 年国际标准化组织（ISO）发布了 ISO9000《质量管理和质量保证》系列标准。质量体系系列标准的颁布为质量管理提供了一个规范化、程序化、明确化的标准。其目的就是保证组织的产品或服务满足客户的潜在的和明示的需求。从 ISO9000 体系文件可以看出，体系标准的执行使全面质量管理更加具体化、可操作性更强。该体系包括五方面内容：体系要求、管理要求、资源要求、要求的实现、管理措施要求；并且强调下述八项管理原则。

（1）管理的系统方法。将相互关联的过程作为系统加以识别、理解和管理，将有助于实现这些过程。一个组织是由大量错综复杂、互相关联的过程组成的网络体系。针对组织设定的目标，识别、理解并管理构成组织的相互关联的过程，有助于组织实现目标的有效性和效率的提高。

（2）持续改进。获得持续改进的长远性总体业绩是组织的一个永恒目标。持续改进是组织的发展战略，其实质是一系列旨在增强满足顾客要求的能力的循环活动。该循环从策划、计划开始，到执行和检查效果，直至采取

纠正和预防措施，并将它纳入改进成果加以巩固，最后回到新的策划和计划。

(3) 基于事实的决策。成功的先决条件是精心策划和正确决策。正确决策需要建立在数据和信息分析的基础之上。因此，决策的依据应采用准确的数据和信息。分析并依据数据和信息做出判断才是一种良好的决策方法。

(4) 与供应商的互利关系。随着生产社会化的不断发展，专业化程度越来越高，一种产品往往由多个组织分工协作完成。因此，任何一个组织都有大量的供方，供方提供的产品对组织最终向顾客提供满意的产品必然会产生重要的影响。所以，把供方、协作方、合作方都看作是组织经营战略同盟中的合作伙伴，形成共同的竞争优势，可以优化成本和资源，有利于组织和供方共享同得利益。

(5) 以顾客为关注焦点。组织依存于顾客。因此，组织应当理解顾客当前和未来的需求，满足顾客需求并争取超越顾客期望。组织没有顾客就无法生存。在市场竞争的环境中，必须把识别、理解顾客的需求和期望作为首要任务，将其转化成对企业的产品和服务质量要求，采取措施确保其实现。

(6) 领导的作用。领导者确立组织统一的宗旨及方向。他们应当创造并保持使员工能充分参与以便实现组织目标的内部环境。领导应时刻关注企业经营的国内外环境，制订企业的发展战略，明确提出企业未来的前景。最高管理者应参与建立质量方针和目标以体现组织总的质量宗旨和方向，以及质量管理追求的目的。最高管理者应负责将质量方针、目标传达落实到组织的各职能部门和不同层次；鼓舞、激励和承认员工的贡献；教育、培训并指导员工，让全体员工能够充分理解和积极执行。

(7) 全员参与。全体员工是每个组织的根本，人是管理活动的主体，也是管理活动的客体。组织的成功不仅取决于正确的领导，还有赖于全体人员的积极参与，人人参与是组织良好运作的必要条件。所以应赋予各部门、各岗位人员应有的职责和权限。只有每个员工的才能得以充分发挥并能实现创新和持续改进，组织才会获得最大的收益。

(8) 过程方法。任何使用资源将输入转化为输出的活动即认为是过程。组织为了有效地运作，必须识别并管理许多相互关联的过程。系统地识别并管理组织所应有的过程，特别是这些过程之间的相互作用，称为“过程

方法”。

ISO 质量体系文件的确立使企业的全面质量管理体系建设有了系统性的理论基础。ISO9000 质量体系的建设是全面质量管理思想展开的具体表现,为企业开展与建设全面质量管理提供了平台。

1987 年,摩托罗拉通讯部门的乔治·费歇尔(George Fisher)提出了一种新的质量管理方法:6S 管理法。在全世界许多大公司和质量科学研究学者们的积极探索和实践下,6S 管理法的研究取得了很大的成果并创造了极大的经济效益。它全面继承了之前的质量管理方法的优点,并更加突出了六个方面:以顾客为关注焦点、数据和事实驱动的管理方法、流程管理、主动管理、无界限合作、追求完美。6S 管理法已经成为世界质量管理界研究的又一个热点问题,也是当前全面质量管理的新表现。

1987 年美国前总统里根签发了《公众法》,设立了“美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖”。马尔科姆·鲍德里奇 1981~1987 年出任美国商业部长期间,极力倡导美国要保持长期的竞争优势,质量管理是关键。1997 年,“美国鲍德里奇质量奖”的评价标准知识更名为卓越绩效模式。2001 年中国质量管理协会启动了中国质量管理奖。该奖的标准几乎等同地采用了“美国鲍德里奇质量奖”的标准,正式将卓越绩效模式引入中国。中国设立质量管理奖的主要目的有四方面:首先是为了促进企业更加重视产品和服务质量,进而重视经营质量。其次是为了激励和引导企业追求卓越质量,加速培育中国具有国际竞争力的企业。再次是为了推动企业学习、实践卓越绩效模式标准,找出差距,持续改进。最后是将获奖企业的成功经验为全社会分享,提高中国企业整体水平。卓越绩效模式是当前全面质量管理的最新的表现,为中国企业的质量管理不断发展提供了新的模式。

卓越绩效模式标准共有四个层次共十一个核心价值观。这些价值观是:前瞻性的领导、顾客驱动的卓越、组织和个人学习、重视员工和合作伙伴、快速反应和灵活性、关注未来、促进创新的管理、基于事实的管理、社会责任与公民义务、关注结果和创造价值、系统的观点。卓越绩效模式涉及领导、企业战略、顾问与市场、资源、过程管理、测量分析与知识管理、经营管理 7 个类目。在每一个类目以下,还列出了具体的明细条目,更进一步细化了

各类目的要求，从而更方便地让使用者应用。

第二节 持续质量改善和 6S 管理

一、持续质量改善

持续质量改善（CQI）强调通过渐进的步骤持续地改进产品、服务和过程的质量。从本质上说，CQI 是一种经营理念。对于那些可以用计量型数据评价的产品特性和过程参数而言，QS-9000 第 3 版第 4.2.5 节将 CQI 定义为：持续优化这些特性和参数并削减变异以不断趋近目标值。2000 版 ISO9000 质量管理体系标准将质量改善定义为质量管理的一部分，致力于提高有效性和效率，并且 CQI 是 8 项质量管理原则中的第 6 项，认为持续质量改善是组织永恒的目标。

现代质量管理理论和实践中，有多种理论和方法支持 CQI。其中被企业界广泛应用的主要有 PDCA 循环、TQM、8D 和 6S 方法。这些理论和方法最先都是针对制造业提出的，并在制造业得到应用和发展。许多文献对 CQI 和 TQM 不加区别。本书也采用此观点，对 CQI 和 TQM 不加区别，视为同一概念。

二、6S 管理

“6S”是整理（Seiri）、整顿（Seiton）、清扫（Seiso）、清洁（Seikeetsu）、素养（Shitsuke）、安全（Safety）这 6 个词的缩写。因为这 6 个词日语和英文中的第一个字母都是“S”，所以简称为“6S”。开展以整理、整顿、清扫、清洁、素养和安全为内容的活动，称为“6S”活动。6S 管理是 21 世纪工厂赖以生存的基础条件。6S 管理能很好地引导广大员工有组织、有计划

地开展工作，经济合理地实现目标。6S 管理是企业的一个基本立足点。如果 6S 管理推行不好，现场管理将一团糟，企业管理目标将无法落实，安全将无从保证，事故将频繁发生，企业将难以为继。因此，6S 管理是改善现场、生产高质量产品、提供高品质的服务、杜绝并减少浪费、提高生产效率、增强企业核心竞争力的最有效手段。同时它还是其他管理活动展开的基石，是全面生产管理的前提，是 TQM 的第一步，也是 ISO9000 有效推行的保证，是企业走向成功的基础。

1. 6S 管理的定义与目的

日语中的整理更多的意思是将不要的东西处理掉，不仅仅是我们平常所说的把东西整理好。通过“整理”，将物品区分开来并进行归类，无用的东西就会一目了然；在此基础上我们就可以将不要的物品从作业现场清除出去，不常用的物品放置在库房中，偶尔用的物品放置于另一指定地点。

整理需要区分必需品与非必需品，开始改善生产现场的第一步就是在岗位上不放置必需品以外的物品。其要点是对生产现场的各种物品进行分类，明确区分什么是现场需要的物品，什么是现场不需要的物品。其次，对于现场不需要的物品，诸如用剩的材料、纸张、切下的料头、多余的半成品和工具、垃圾、废品、废旧的设备、现场员工的个人生活用品等，要清理出生产现场。整理工作的重点在于清理掉现场不需要的东西。包括车间里的各个工位、设备的前后、通道左右、工具箱内外以及车间的各个死角等，都要彻底搜寻和清理，达到现场零无用物。

整理工作的目的首先是节约空间，改善并增加作业面积。其次是塑造清爽的工作环境，提高工作热情，提高员工的工作效率。再次是减少磕碰的机会，减少管理上的混放、混料等差错事故，这样可以提高安全保障和产品生产质量。另外也有利于减少库存量，节约资金。

整顿是对现场必须用的物品依规定定位、按规定方法摆放整齐，并明确标示，使这些物品始终都处于任何人随时都能方便取放的位置，主要目的在于工作人员不要浪费时间在找东西上。整顿主要研究怎样才可以立即取得物品，以及如何将所取物品用后能立即放回原位的一种科学方法。随意放置物

品不仅不会加快工作速度，只会让寻找时间加倍；推行时必须思考分析拿取物品最快的方法，并让大家都能理解并接受这种方法且遵照此方法执行。整顿是为了减少无效的劳动，减少无用的库存物资，节约取放时间，以提高工作效率。整顿的根本要点在于能快速取出和放回物品。一般来说，可以根据物品使用的频率来放置物品。首先，将经常使用的东西放在作业区内，离工作区近些。其次将偶尔使用或不常使用的东西集中放置在车间的固定地点，尽量离工作区远些。另外在物品的摆放上，可以实行目视化，摆放不同物品的区域有不同的色彩和标记进行区分。简单地说，整顿是将物品放置的方法进行标准化和规范化。整顿的关键在于做到定位、定品、定量。抓住这三个要点，可以制作看板，并做到目视管理，从而提炼出适合本企业的物品放置方法，进而使该方法标准化。生产现场物品的定位、定品、定量，可以使得工作场所一目了然。一方面可以创造整齐的工作环境，有利于提高工作效率，提高产品质量；另一方面也可以保障生产安全。

清扫是指生产现场处于无垃圾和无灰尘的整洁状态。清扫对于家庭、工厂、个人以及个人从事的各种工作都是非常必要的。不管开展什么样的工作，都会产生垃圾和废物。清扫主要是处理这些垃圾、废物以及从外部环境带来的灰尘。

清扫旨在消除不利于产品质量和不利于环境的因素，以便减少对工人的伤害。生产现场在生产过程中会产生垃圾和灰尘等，从而导致现场变脏。脏的现场一方面会降低设备精度，导致故障多发，影响产品质量，并将使安全事故防不胜防；另一方面也会影响员工的工作情绪。工作在一个脏乱的现场，会降低他们的生产积极性。因此，必须通过清扫活动来清除那些杂物，创建一个明快和舒畅的工作环境，以便保证安全、优质、高效率地工作。为了彻底清除脏乱，公司所有人员都应共同执行这项工作，并根据责任到人的原则分配好每个人应负责清洁的区域。

清扫活动首先实行自己使用的物品自己清扫的原则，如设备和工具等，而不应依赖他人，不增加专门的清扫工。特别对于设备的清扫，应着眼于对设备的维护保养。清扫设备应同设备的点检结合起来，清扫即点检；清扫设备不仅要做设备的润滑工作，也要对其附属和辅助设备一起做清扫保养。对

于容易发生跑、冒、滴、漏的部位应检查确认。当清扫地面发现有飞屑和油水泄漏时，要查明原因，并采取措施，从而从根本上解决问题。清扫活动中必须按照公司的具体情况决定清扫对象、清扫人员、清扫方法、清扫器具、实施清扫的步骤，最终才能真正起到作用。

清洁，不单是我们常说的干净和整洁，而且是指将整理、整顿、清扫实施的做法制度化和规范化，并且要维持和巩固所获得的成果，以便保持生产现场任何时候都整齐和干净。所以这就要求将整理、整顿、清扫进行到底，从而成为一种制度和习惯。要成为一种制度和习惯，必须充分利用创意改善和全面标准化，以便获得坚持和制度化的条件，从而提高工作效率。

清洁的要点是车间环境不仅要整齐，而且要做到清洁卫生，保证工人身体健康，提高工人劳动热情；不仅物品要清洁，而且工人本身也要做到清洁；不仅包括形体上的清洁，如工作服要清洁，仪表要整洁，要及时理发、刮须、修指甲、洗澡等，而且要做到精神上的“清洁”，如待人要讲礼貌、要尊重别人；另外要使环境不受污染，进一步消除混浊的空气、粉尘、噪声和污染源，消灭职业病。

清洁不是单纯从字面进行理解，而是对前三项活动的坚持和深入，从而消除产生安全事故的根源，创造一个良好的工作环境，使员工能愉快地工作。这对企业提高生产率，改善整体的绩效具有很大的帮助。

素养是指养成良好的工作习惯，遵守纪律，努力提高人员素质，养成严格遵守规章制度的习惯和作风，营造团队精神，这是6S管理活动的核心。没有人员素质的提高，各项活动就不能顺利开展，即使开展了也坚持不下去。因此，实施6S管理，要始终着眼于提高人员的素质。6S管理始于素质，也终于素质。在6S活动中，要贯彻自我管理的原则。创造良好的工作环境，不能指望他人代为办理，应当充分依靠原有的现场人员来改善。

素养要求对于规定了的事情，大家养成良好的习惯并按要求去执行。公司应向每位员工灌输遵守规章制度和工作纪律的意识。此外，强调创造一个良好风气的工作场所。如果绝大多数员工对这些要求都能付诸实施的话，那么个别员工和新人就会抛弃坏的习惯，转而向好的方面发展。此过程有助于人们养成制订和遵守规章制度的习惯。应组织员工学习公司的规章制度，理