

企 业 精 益 管 理 提 升 之 道 系 列

中国大陆6S活动推行第一人  
孙少雄 邱 杰◎著

制造源于细节，精益成就卓越  
制造业6S，让企业成功先人一步

# 制造业 6S精益管理

现场改善利器



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



□ **孙少雄**

6S活动、品质管理名师，中国大陆6S活动推行第一人。曾任日本松下电器生产部高管、美林公司（美资）品技部高管，现任厦门慧泉企业管理顾问有限公司总经理，有多年的国际化背景管理和培训经验，其管理方式是国际先进理论与国内实践的结合，便于推广，可操作性强，演讲数百场，深受学员欢迎。曾服务过中国移动、可口可乐等著名公司，并助其取得管理水平、品质等多方面的突破性改善。

---



□ **邱杰**

6S管理与提升专家，生产成本降低与控制专家。MBA，注册高级企业培训师，多次赴日本进行生产管理研修。历任多家大型外资企业及民企的生产部、人力资源部高管，现任厦门慧泉企业管理顾问有限公司生产与运营资深顾问师。服务过成都白家食品集团、上海凯盛床上用品、江苏虎跑集团、凯思博电子、道恩化学、斯贝尔化工等企业。

---



传递最有价值的商业智慧……

<http://www.sjcb8.com>

<http://blog.sina.com.cn/shijiyuedu>

企业精益管理提升之道系列

# 制造业 6S 精益管理

现场改善利器

孙少雄 邱杰 著



机械工业出版社

本书以中国式标准化管理为导向,针对中国制造业普遍存在的问题,将理论分析与实例剖析相结合,辅以简洁通俗的语言、实用有效的方法、丰富的图表工具和现场照片、鲜活的管理案例,是一本不可多得的制造业精益管理实用手册。

本书适合制造业管理人员及相关从业人员阅读和使用。

## 图书在版编目 (CIP) 数据

制造业 6S 精益管理: 现场改善利器/孙少雄,邱杰著.—北京: 机械工业出版社, 2010. 6  
(企业精益管理提升之道系列)

ISBN 978-7-111-30960-4

I. ①制… II. ①孙… ②邱… III. ①制造业—工业企业管理 IV. ①F407.406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 107315 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 侯振锋 责任编辑: 侯振锋 李 岩

责任校对: 侯 灵 责任印制: 乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2012年2月第1版·第6次印刷

180mm×250mm·15.75 印张·9 插页·282 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-30960-4

定价: 42.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066

门户网: <http://www.cmpbook.com>

销 售 一 部: (010) 68326294

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销 售 二 部: (010) 88379649

读者服务部: (010) 68993821

封面无防伪标均为盗版

# 前言

## 6S 在企业中的定位

6S 是指整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全。其具体含义可以参考第一章第二节的相关内容。

6S 活动起源于 1955 年的日本企业，时至今日，全世界的很多企业都普遍认为 6S 活动是提升员工素养、夯实企业基础最重要的管理活动。国内企业广泛推广 6S 活动已有十多年了，不管企业推行 6S 活动层次的高与低、时间的长与短，业界对 6S 活动成果的正面评价远超过负面的抱怨。当然，由于企业推行 6S 活动的深入程度和持续改善力度的差异较大，效果也有较大差别。如，6S 活动推行到初级的企业，获得的效果可能是整洁的工作环境；推行到中级的企业，在环境得到较大改善的同时，管理力、规范性也得到了较大提升；长期持续推行到高级的企业，感受最大的应是员工的整体素养的提升，并且企业逐步营造了良好的工作氛围。

俗话说“欲造物必先造人”，但不少管理者会觉得通过 6S 活动提升员工素养太难了，甚至对此失去信心。“十年树木，百年树人”，改变员工的想法、行为、习惯，进而改变其素养绝非是一朝一夕就能实现的。身为管理者，绝对不能希望只通过短期的 6S 活动就取得质的飞跃。员工整体素养要得到提升，需要大的社会环境与小的企业环境的良性互动才能实现。因此，企业创造良好的环

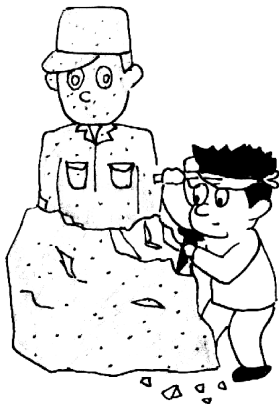


图1 欲造物必先造人

境对员工素养的提升至关重要，这也就是所谓的“人造环境，环境育人”。

张瑞敏先生有过一段论述：“有的人做事，最大的毛病是不认真，做事不到位，每天工作欠缺一点，天长日久就成为落后的顽症。”如何培养员工、提升员工的素养，是提升国内企业软实力的一项重要工程。比较现阶段国内企业的员工和日本企业的员工的整体素养，差距最大的应该是规范性。日本企业的员工在工作中非常细致和规范，做事追求百分之百的完美，追求秩序和细节。坐过日本新干线的朋友都会感受到日本员工的规范性：新干线的列车服务员都经过严格训练，她们戴帽子的角度、胸前的胸花和小丝巾的位置都是一模一样的，就连说话的表情也几乎一模一样。客人进入车厢后，她们会向客人鞠躬，用分外柔和的声调说：“欢迎乘坐新干线。”行车过程中，推着售卖小车的列车服务员会慢慢地走过来，一路不停地打招呼，轻声细语，面带微笑，让人倍感亲切。列车服务员离开每一节车厢的时候，会再次回头鞠躬，对大家说：“给大家添麻烦了，请大家好好享受这次旅行。”即使有的车厢空无一人，列车员依然会朝着无人的车厢鞠躬，毫无懈怠之情。设想一下处于同样的情景时，我们的员工会怎样做呢？恐怕有人会笑日本人的做法太傻了。之所以会有这样的想法，是因为没有体会到规范的重要性。所谓规范就是制定一个最佳标准，然后将其不断复制，使运作成本最小化、团队力量最大化。企业运作是靠团体作战，不像一个人做生意可以靠单兵作战，所以规范性对企业来说至关重要。在部队，被子要叠成豆腐块，踢正步时所有士兵的脚面要踢到一样的高度，这些严格的训练同样是为了提升规范性和一致性。打仗时并不需要踢正步，平常之所以训练踢正步就是为了在真正战斗时刻到来时，将团队的战斗力发挥到最大化。同样，



6S 活动在企业的持续推行，也是通过训练员工的规范性来提升团队的整体素养。

有些管理者认为，国内企业员工的整体规范性比日本企业员工要落后 30 年。笔者认为，落后多少年并不可怕，只要我们认清差距，明确现在的定位，通过 6S 精益管理等活动改变我们原有的不良做法和习惯，中国企业员工的整体素养就一定能够逐步得以提升。可怕的是，部分管理者认为，员工的规范性不重要，员工只需掌握技术就好了，就像电焊工只需训练其电焊技术，战士只需训练其枪法一样。如果一支军队只训练枪法，不注重作战战士素养的提升，这样的军队要打胜仗一定非常困难。同样，6S 精益管理活动是企业的管理基础，员工要将规范做事当成一种习惯、一种本能的自然反应，只有这样才能打赢真正的攻坚战。习武者少不了温习基本步法，不温习，功夫会退；唱歌的人要练嗓子，不练，声音就会僵涩；企业同样需要不厌其烦、踏踏实实地进行基本管理的修炼，一旦忽视，忧患就会接踵而来。

6S 精益管理活动是管理基础，自然要和生产系统、物流系统、品质系统等融为一体，服务于各管理系统，让各系统的运作更加顺畅。当然，各系统理顺以后，6S 的结果自然也会更好。能够系统、动态、整体地理解 6S 精益管理活动在企业中的作用，有助于我们给 6S 精益管理活动一个正确的定位，既不是什么都要往 6S 精益管理活动里装，也不是认为只要有各系统在运作，6S 基础管理就不重要了。企业只要对 6S 精益管理活动有了正确的定位和详细诊断，6S 活动应该如何持续推行也就容易达成共识了。

孙少雄

2010 年 5 月



## 6S 精益管理的推进原理

6S 精益管理是通过推行整理、整顿、清扫来强化管理，再用清洁来巩固成果，通过这 4S 来规范员工的行为（行动化），通过规范员工的行为来改变员工的工作态度，消除安全隐患，使之成为习惯（习惯化）的过程。这种习惯需要持续强化，日本已经做了半个多世纪，不断提升员工的素养，逐步将 6S 变成员工思维的基本工具，达到 6S 的高级阶段——预防 6S（预防化），进而达到提高员工素养、塑造优秀企业团队的目的。

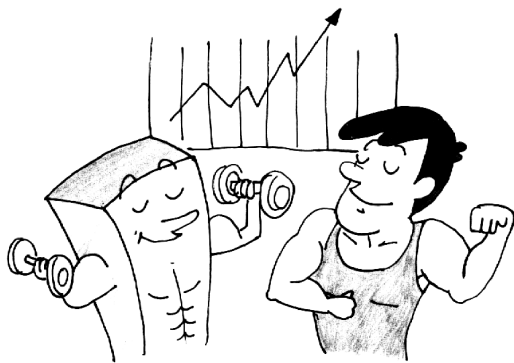


图2 人和企业都需要提高素养

6S 精益管理在企业真正落地、生根和开花结果，应经历三个阶段。不论是

何种原因推行的 6S 活动，也不论活动推行了几年，重要的是要清楚现阶段已经处于怎样的水平、处于活动的哪个阶段。从推行的阶段区分，可以分为三大阶段：第一阶段是外行看热闹，整体感观整洁有序，认真维护到位；第二阶段是内行看门道，细化过程管控，规范作业要点；第三阶段是企业看文化，培养良好的工作氛围，人人用心做事。从活动水平区分，可以分为三种水平：第一种水平是 6S 活动行动化，6S 活动在企业中导入，使企业变得舒适、整洁和安全；第二种水平是 6S 活动习惯化，让 6S 活动意识在员工中落地生根，形成本能的自然反应；第三种水平是 6S 活动预防化，预防不良意识、不良现象和不良行为的出现，塑造一流的企业。

行动化——习惯化——预防化，（见图 3）。通过强制规范员工的行为，改变其工作态度，使之成为习惯，进而达到预防化，一切事情都变得非常自然，顺理成章。笔者在日本企业研修工作期间，所考察的公司中，6S 事项均实施得非常好，但是大家在口头和企业内部的文件及公司会议中很少提到 6S，大家甚至并没觉察到它的存在。这是因为 6S 已经变成了员工素养的一部分，按照 6S 的要求落实工作，大家已经养成习惯，觉得做好 6S 是顺理成章的事，自然也就习以为常了，不觉得有什么特别需要强调的。

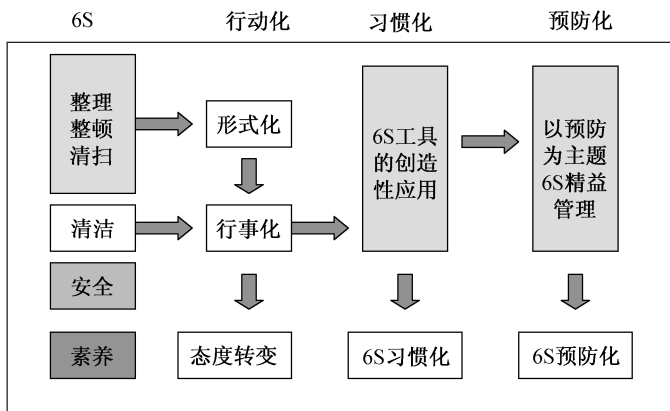


图 3 6S 精益管理推进原理图

# 目 录

## Contents

前言

导读

### 上篇 6S精益管理基础篇

□□□

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 第一章 国际制造业发展背景下的 6S 精益管理 .....  | 3  |
| 第一节 “精益”是全球制造业的发展趋势 .....      | 3  |
| 第二节 6S 精益管理是什么 .....           | 5  |
| 第三节 为什么要推行 6S 精益管理 .....       | 9  |
| 第四节 6S 精益管理与企业素质改善 .....       | 11 |
| 第五节 不要让错误意识阻碍 6S 精益管理的实施 ..... | 14 |

### 中篇 6S精益管理导入篇

□□□

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 第二章 准备做得好，事半功倍 .....         | 19 |
| 第一节 诊断你的企业：6S 精益管理现状确认 ..... | 19 |
| 第二节 高效的 6S 离不开科学的推行计划 .....  | 25 |
| 第三节 播种才有收获：6S 宣导及教育训练 .....  | 27 |
| 第三章 6S 行动化的六大步骤 .....        | 29 |
| 第一节 舍弃不必要的东西——整理 .....       | 29 |

|                     |                              |     |
|---------------------|------------------------------|-----|
| 第二节                 | 让所有的物品“有家可归”——整顿 .....       | 33  |
| 第三节                 | 日常清扫程序化——清扫 .....            | 42  |
| 第四节                 | 整洁是现场管理的要素——清洁 .....         | 49  |
| 第五节                 | 排除一切隐患——安全 .....             | 56  |
| 第六节                 | 构筑明朗化的现场——素养 .....           | 60  |
| 第四章                 | 让 6S 行动固化：文件化、制度化 .....      | 64  |
| 第一节                 | 6S 精益管理活动行动指南 .....          | 64  |
| 第二节                 | 如何制作标准定置图 .....              | 75  |
| 第三节                 | 员工素养手册 .....                 | 81  |
| 第四节                 | 6S 精益管理活动竞赛管理办法 .....        | 93  |
| 第五节                 | 交一份让 6S 更有成效的工作总结 .....      | 100 |
| 第五章                 | 习惯化是成功的催化剂 .....             | 105 |
| 第一节                 | 规定数量的整理 .....                | 105 |
| 第二节                 | 推行“三易”原则的整顿 .....            | 108 |
| 第三节                 | 清扫点检也要习惯化 .....              | 114 |
| 第四节                 | 现场整洁、舒适习惯化 .....             | 119 |
| 第五节                 | 安全生产日常化 .....                | 127 |
| 第六节                 | 推进公司员工素养的持续提升 .....          | 133 |
| 第七节                 | 6S 习惯化的有效工具：每天 5 分钟 6S ..... | 135 |
| 第八节                 | 让 6S 精益管理在班组落地生根 .....       | 137 |
| 第九节                 | 通过内部评审使员工行为习惯化 .....         | 141 |
| 附录 A、B（规范性附录） ..... |                              | 158 |

## 下篇 6S精益管理预防篇 □□□

|     |                     |     |
|-----|---------------------|-----|
| 第六章 | 预防 6S，从“心”开始 .....  | 179 |
| 第一节 | 精益：一种新的世界观 .....    | 179 |
| 第二节 | 提前打一针能省九针 .....     | 180 |
| 第三节 | 用力与用心皆不可少 .....     | 182 |
| 第四节 | 消除员工心态：身教胜于言教 ..... | 183 |



|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 第七章 预防 6S，落实到行动 .....     | 186 |
| 第一节 从未雨绸缪开始：预防整理 .....    | 186 |
| 第二节 一切管理都有依据：预防整顿 .....   | 191 |
| 第三节 以不再污染为出发点：预防清扫 .....  | 196 |
| 第四节 任何时候看上去都很好：预防清洁 ..... | 202 |
| 第五节 安全永远第一：安全的预防 .....    | 205 |
| 第六节 指责制度：为了素养的提高 .....    | 211 |
| 第八章 全员参与，持续改善 .....       | 214 |
| 第一节 一步一个脚印，实现个别改善 .....   | 214 |
| 第二节 自主保全 .....            | 226 |
| 第三节 专业保全 .....            | 232 |
| 第四节 其他改善活动 .....          | 235 |
| 后记 .....                  | 237 |



## 6S 精益管理基础篇

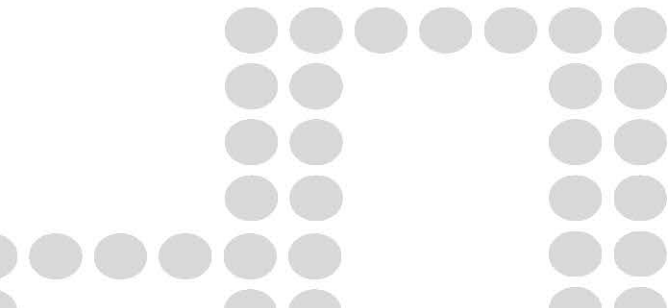
**本篇重点提示：**正确深入理解 6S 是有效推行 6S 精益管理的前提。

在有效推行 6S 精益管理之前，需要解决 3 个问题：

- (1) 6S 精益管理是什么？
- (2) 为什么要推行 6S 精益管理？
- (3) 推行 6S 精益管理进程有哪些误区？

本篇围绕这 3 个问题展开，首先说明 6S 精益管理的背景，指出精益是制造业的发展趋势及在这种背景下来阐述 6S 精益管理是什么；接下来分析为什么要推行 6S 精益管理；而后重点说明，推行 6S 精益管理与企业素质改善的关系；本篇的最后部分对影响推 6S 精益管理的误区进行了列举和解释，告诉大家如何规避这些误区。

读完本篇，清楚了上面 3 个问题，大家对 6S 精益管理就会有正确深入的了解，不至于在推行 6S 精益管理时浅尝辄止，虎头蛇尾，半途而废。所以说，正确深入理解 6S 是有效推行 6S 精益管理的前提。





# 第一章 国际制造业发展背景下的 6S 精益管理

## 第一节 “精益”是全球制造业的发展趋势

国际制造业特别是发达国家制造业管理的发展趋势，是进入新世纪中国制造业面对的重要国际背景。顺应国际制造业管理发展趋势，适应经济全球化的生存环境和发展条件，借鉴有益的国际管理经验发展自己，是摆在我们面前的一大课题。精益思维和精益生产系统起源于 20 世纪 50 年代日本的丰田汽车公司，而在 80 年代中期被欧美企业纷纷采用。随着微利时代的来临，精益生产模式业已成为企业竞争的有力武器。

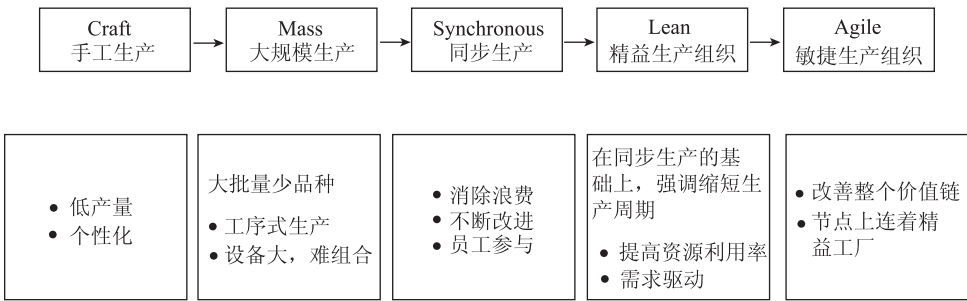


图 1-1 制造系统演化史

在图 1-1 制造系统的演化史中，我们重点比较大规模生产和精益生产组织所表现的不同（见表 1-1）：