



立正管理书系

6S实战手册

6S PRACTICAL MANUAL

聂云楚 余弟录 孙亚彬 编著

海天出版社

F270

N590

6S实战手册

聂云楚 余弟录 孙亚彬 编著

海天出版社
650140

图书在版编目(CIP)数据

立正管理书系.6S 实战手册/聂云楚,余弟录,孙亚彬编著. - 深圳:海天出版社,2004.1

ISBN 7 - 80697 - 031 - 2

I.立... II.①聂...②余...③孙... III.企业管理—手册 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 092045 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑:来小乔(0755-83460341 xiaoqlf@163.com)

封面设计:花季雨季设计中心 责任技编:陈炯

责任校对:段昆仑

海天电子图书开发公司排版制作 83460274

深圳市永昌机械彩印有限公司印刷 海天出版社经销

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

开本:889mm×1194mm 1/32 印张:9.5

字数:200 千字 印数:1-8000 册

定价:25.00 元

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换

引言

现场就是市场

不久前,应邀为一个知名企业做现场诊断。该企业的负责人告诉我,公司因为经常要接待许多国内外的客人,所以每周都免不了几次停产突击做“现场秀”,虽然知道这样做不好,但是也没有办法,因为现场就是市场,如果现场不能给客人信心,那么客人自然不会放心地把定单交给你。还有一个企业,接洽了一个日本客户,日本客户来到企业后,没有进会议室,甚至连一口水都没有喝,直接来到了生产现场。看完生产现场后,客户对这家企业的负责人说:“请贵公司先做 5S 吧,连 5S 都做不好的企业,敝公司不敢与之合作。”

从另外一个角度来说,如果现场脏乱差,员工工作散漫,产品质量问题层出不穷,安全事故此起彼伏,连老板自己看了都烦心和失去信心,怎么敢带客户参观呢? 这样的工作环境,如何让员工有安全感? 又如何让员工为之自豪呢? 这样的环境又如何能够吸引人才、培养人才、留住人才呢?

现场就是市场,我相信这个理念已经深入人心。但是真正做好现场管理,却是件不容易的事情。6S 是现场管理的基础,6S 水平的高低,代表现场管理水平的高低。所以,通过 6S 的“整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全”,不断规范现场管理,提升现有管理水



平,是目前绝大多数企业的首要任务。

但是,对于6S的认识不同,所产生的结果也不同。认为6S可有可无,不能产生经济价值的企业,最终会失去市场;把6S当做是大扫除的企业,不能造就认真对待每件小事的员工,最终失去竞争力;把6S当做是基础工作并长期坚持的企业,能够在激烈的竞争中发展壮大,最终会成为行业的佼佼者。

所谓“物以类聚,人以群分”,你要留住什么样的人,你就得给他合适的工作环境。反过来说,你有什么样的环境,你就能培养什么样的人。这正是“人造环境,环境育人”的道理。没有一个好的工作环境,企业无法造就人才,更无法留住人才。

“人造环境,环境育人”。在很多公司我都看到有这么一幅标语,它精辟地说明了6S管理的真谛。企业以人为本,通过创造好的环境,培养和吸引一流的人才,缔造一流的企业,制造一流的产品。

理光公司流传着这么一句话,让我多年都无法忘却:我们无法改变世界,但我们可以把地球的一小部分变得更美好。万丈高楼平地起,企业体质的改造让我们从基础的6S抓起吧!

本书基于这个出发点,结合笔者多年的6S推行经验,运用大量的图片实例,详尽介绍如何结合我国的实际情况有效推行6S管理的方法。做到好读、易懂、实用,是我们的最大愿望。时间仓促,个人认识有局限,本书难免挂一漏万,欢迎各界朋友多批评指正。

聂云楚

联系邮箱:5s@vip.sina.com



目 录

引 言	(1)
-----------	-------

第一章 6S 概论

第一节 关于 6S	(2)
1. 6S 的起源	(2)
2. 6S 的含义	(3)
3. 6S 是企业管理的基础	(5)
4. 6S 的说明书	(6)
第二节 推行 6S 的目的	(7)
第三节 6S 的八大作用	(8)
1. 亏损为零——6S 是最佳的推销员	(9)
2. 不良为零——6S 是品质零缺陷的护航者	(9)
3. 浪费为零——6S 是节约能手	(10)
4. 故障为零——6S 是交货期的保证	(11)



5. 切换产品时间为零——6S 是高效率的前提	(12)
6. 事故为零——6S 是安全的软件设备	(12)
7. 投诉为零——6S 是标准化的推动者	(13)
8. 缺勤率为零——6S 可以创造出快乐的工作岗位 ...	(14)
第四节 6S 之间的关系	(15)
1. 6S 之间的关系	(15)
2. 6S 与其他活动的关系	(17)

第二章 6S 推进重点

第一节 整理的推进重点	(20)
1. 整理的含义	(20)
2. 整理的作用	(21)
3. 推行要领	(22)
4. 推进整理的步骤	(23)
5. 实战技巧	(25)
第二节 整顿的推进重点	(29)
1. 整顿的含义	(29)
2. 整顿的作用	(30)
3. 推行要领	(32)
4. 推行整顿的步骤	(35)
5. 实战技巧	(36)
第三节 清扫的推进重点	(40)
1. 清扫的含义	(40)
2. 清扫的作用	(41)



3. 推行要领	(42)
4. 清扫的步骤	(43)
5. 实战技巧	(47)
第四节 清洁的推进重点	(53)
1. 清洁的含义	(53)
2. 清洁的作用	(54)
3. 推行要领	(54)
4. 推进清洁的步骤	(57)
5. 实战技巧	(61)
第五节 安全的推进重点	(66)
1. 安全的含义	(66)
2. 安全的作用	(67)
3. 推行要领	(67)
4. 推进安全的步骤	(69)
5. 实战技巧	(72)
第六节 素养的推进重点	(76)
1. 素养的含义	(76)
2. 素养的作用	(78)
3. 推行要领	(78)
4. 推进素养的步骤	(80)
5. 实战技巧	(82)
 第三章 6S 推进体制	
第一节 6S 的推进原理	(88)



1. 基本原理	(88)
2. 推进阶段	(89)
3. 6S 推进八大要诀	(91)
第二节 推进组织	(93)
1. 组织架构	(93)
2. 推行计划	(94)
3. 制度章程	(96)
4. 推进步骤	(101)
第三节 推进方法	(115)
1. 前期准备	(115)
2. 宣传攻势	(117)
3. 样板先行	(118)
4. 教育培训	(121)
5. 现场巡视	(127)
6. 评比考核	(135)
第四节 推行 6S 的三大关键	(137)
1. 领导重视	(137)
2. 全员参与	(139)
3. 持续改善	(141)
第四章 6S 推展手法	
第一节 6S 推行技巧	(145)
1. 破冰行动	(145)
2. 寻宝活动	(146)



3. 定点摄影	(149)
4. 红牌作战	(150)
5. 洗澡活动	(155)
6. 晨会制	(157)
7. 吉尼斯与命名活动	(160)
第二节 看板管理	(163)
1. 看板管理的作用	(163)
2. 看板的内容	(164)
3. 看板制作的要求	(164)
第三节 目视管理	(167)
1. 关于目视管理	(167)
2. 目视管理的作用	(170)
3. 目视管理的类别	(171)
4. 目视管理的发展阶段	(176)
第四节 合理化建议	(178)
1. 合理化建议在现场管理中的意义	(178)
2. 合理化建议的推行方法	(179)
3. 合理化建议的实施与推广	(182)
第五节 制度化——标准化	(187)
1. 关于标准化	(187)
2. 标准化的作用	(191)
3. 标准化的要点	(194)
4. 标准化步骤	(197)
5. 标准化的误区	(199)



6. 如何让员工按标准作业	(200)
7. 标准化的效果	(203)
8. 标准化和改善的关系	(204)
第六节 改善	(205)
1. 关于改善	(205)
2. 改善的作用	(207)
3. 改善的基本思想	(208)
4. 改善的基本方法	(212)

第五章 6S 个别项目的展开

第一节 现场规划布局	(214)
1. 布局设计三原则	(214)
2. 生产现场布局改善	(216)
第二节 工具设备的放置	(219)
1. 确定工具放置位置	(219)
2. 工具的数量	(219)
3. 工具的放置方法	(220)
第三节 库存管理	(222)
1. 降低库存	(223)
2. 物流改善	(227)
3. 减少搬运	(229)
4. 库位管理	(231)
第四节 办公室的 6S	(232)
1. 办公室 6S 的八大原则	(233)



2. 文件夹标识方法	(236)
3. 其他管理对象	(238)
第五节 业务程序的 6S	(239)
第六节 会议的 6S	(240)
1. 会议的必要性	(241)
2. 会议的原则	(241)
3. 会议的形式	(242)
4. 会议召开的注意事项	(242)
5. 会议后的工作跟催	(243)
6. 失败的会议	(243)
7. 良好的会议习惯	(244)
8. 会议地点的选择	(244)
第七节 文件的 6S	(246)
1. 整理: 留下有必要保管的文件	(246)
2. 整顿: 将文件分门别类, 归入文件夹、架, 并做好 标识、分门别类	(248)
3. 清扫: 维护文件的状态	(249)
4. 清洁: 专人管理、责任分明	(249)
5. 素养: 养成好的习惯	(249)
6. 安全: 确保文件适当使用	(250)
第八节 电子资料的 6S	(250)
1. 设置开机口令	(251)
2. 操作系统选择及应用	(251)
3. 资料存储介质	(251)



4. 电子资料的整理与维持	(252)
5. 资料命名方法	(253)
6. 电子资料的备份与归档	(253)
7. 如何保证电子资料的安全	(254)

附录:6S 推进工具箱

1. 6S 推行手册	(256)
2. 办公区评分表	(280)
3. 作业区评分表	(285)
后记	(292)



1 章

6S 概论

- ◎关于 6S
- ◎推行 6S 的目的
- ◎6S 的八大作用
- ◎6S 之间的关系



第一节 关于 6S

1.6S 的起源

提起 6S,首先要从 5S 谈起。

5S 起源于日本,指的是在生产现场中将人员、机器、材料、方法等生产要素进行有效管理,它针对企业中每位员工的日常行为方面提出要求,倡导从小事做起,力求使每位员工都养成事事“讲究”的习惯,从而达到提高整体工作质量的目的。5S 是日式企业独特的一种管理方法。

1955 年,日本 5S 的宣传口号为“安全始于整理整顿,终于整理整顿”,当时只推行了前 2S,其目的仅仅为了确保作业空间和安全,后因生产控制和品质控制的需要,而逐步提出后续 3S,即“清扫、清洁、素养”,从而其应用空间及适用范围进一步拓展。1986 年,首本 5S 著作问世,从而对整个日本现场管理模式起到了冲击作用,并由此掀起 5S 热潮。

日式企业将 5S 运动作为工厂管理的基础,推行各种品质管理手法,二战后产品品质得以迅猛提升,奠定了经济大国的地位。而在丰田公司倡导推行下,5S 对于塑造企业形象、降低成本、准时交货、安全生产、高度的标准化、创造令人心怡的工作场所等现场改善方面的巨大作用逐渐被各国管理界所认识。随着世界经济的发展,5S 现已成为工厂管理的一股新潮流。

根据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,在原来 5S 基础上增加了



安全(safety)要素,形成“6S”。有的企业加上节约(save)形成“7S”活动,有的企业加上习惯化(shiukanka)、服务(service)及坚持(shikoku)形成“10S”。但是万变不离其宗,所谓“6S”、“7S”、“10S”都是从“5S”里衍生出来的。

结合我国企业重视现场管理,也特别重视安全生产的大趋势,本书将以 5S 为主线,结合安全生产方面的特别要求,详细论述 6S 的理论方法和多年在企业实际推行的心得和经验。

2. 6S 的含义

6S 指的是 SEIRI (整理)、SEITON (整顿)、SEISO (清扫)、SEIKETSU (清洁)、SHITSUKE (素养)、SAFETY (安全) 这六个单词,因为六个单词前面发音都是“S”,所以统称为“6S”。其中:

- 整理:区分必需品和非必需品,现场不放置非必需品;
- 整顿:将寻找必需品的时间减少为零;
- 清扫:将岗位保持成无垃圾、无灰尘、干净整洁的状态;
- 清洁:将整理、整顿、清扫进行到底,并且制度化;
- 素养:对于规定的事,大家都要遵守执行;
- 安全:清除事故隐患,排除险情,保障员工的人身安全和生产的正常运行。

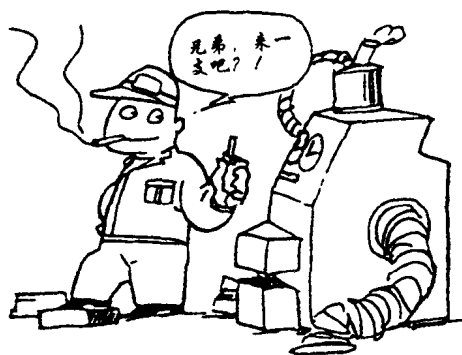
6S 活动不仅能够改善生产环境,还能提高生产效率、产品品质、服务水准、员工士气等等,是减少浪费、提高生产力的基本要求,也是其他管理活动有效展开的基础。

未推行 6S 的工厂,每个岗位都会出现各种各样的不整洁现象,如地板上粘着垃圾、油渍、铁屑等,已成黑黑的一层;零件、纸箱胡乱搁在地板上,人员、车辆在拥挤狭窄的过道上穿插而行……

即使这间工厂的设备是世界上最先进的,如不对其进行管



理,也可能出现诸如不知道自己想用的工装夹具到底摆放在哪里
的现象。俗话说:“近朱者赤,近墨者黑”,到了最后,所谓最先进的
的设备也将很快加入不良机械的行列,等待维修或报废。



近墨者黑

员工在这样的工厂里工作,当然是越干越没劲,要么过一天
算一天,要么另栖他枝。

对于这样的工厂,引进很多先进优秀的管理方法也不见得会
有什么显著效果,还是要从简单实用的 6S 开始,从基础抓起。

前面阐述了 6S 的基本含义,可在实际推行过程中,很多人却
常常混淆“整理”与“整顿”、“清扫”和“清洁”等概念,为了使 6S 喜
闻乐见,得以迅速推广传播,很多推进者想了各种各样的方法来
帮助理解记忆,如漫画、顺口溜、快板等。

用以下的简短语句来描述 6S,也能方便记忆。