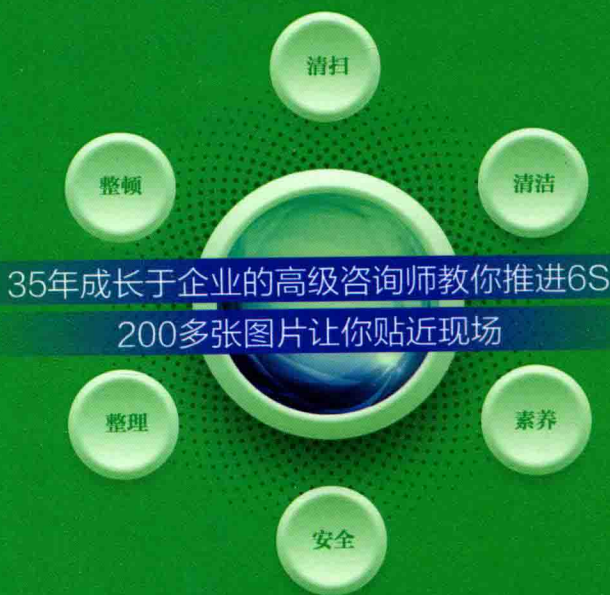


6S

全彩版

管理现场实战全解

姜明忠◎编著



35年成长于企业的高级咨询师教你推进6S
200多张图片让你贴近现场

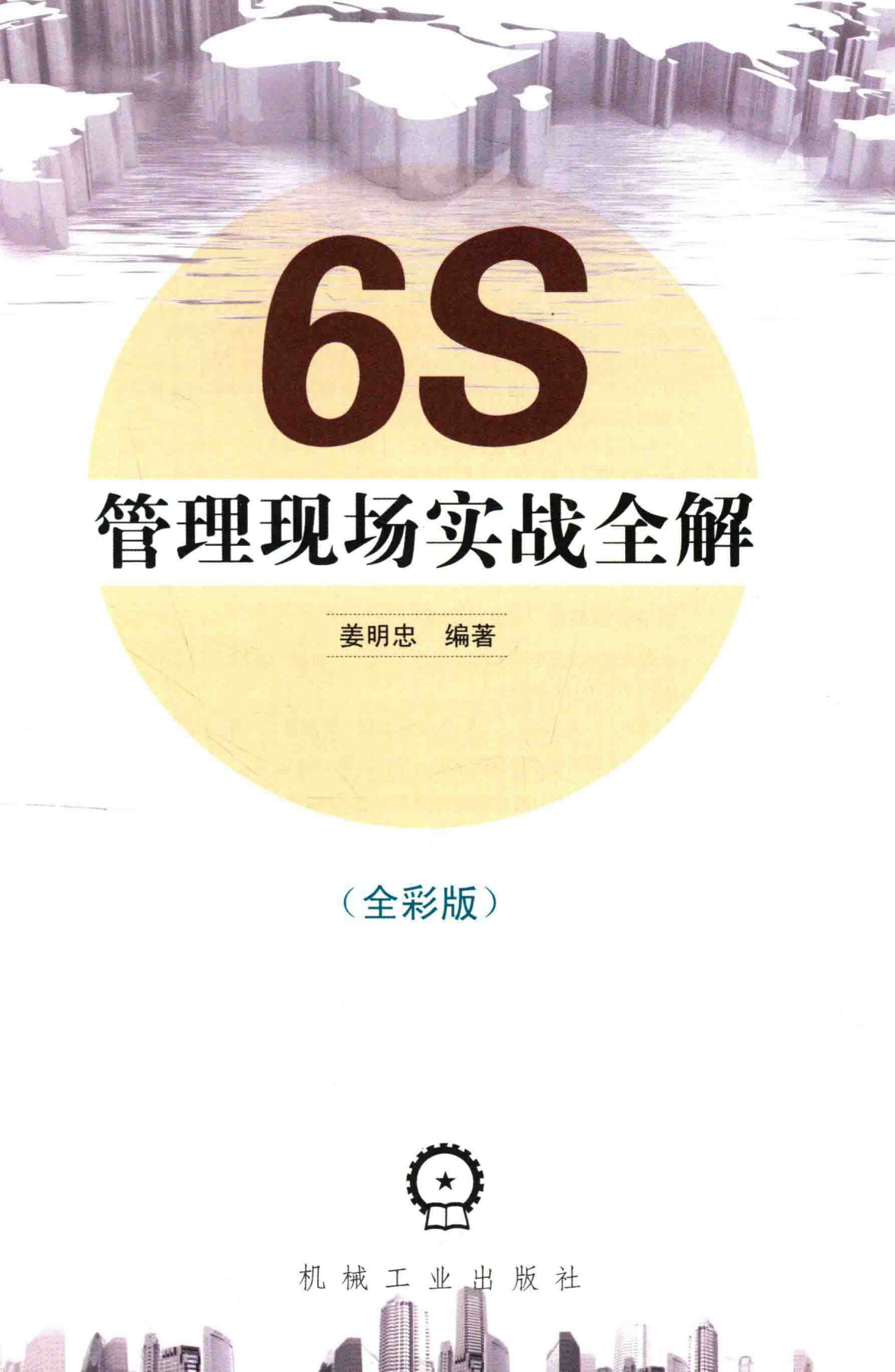


拿来即用的更多表格和更多案例图片

请购书读者将购书信息（购书者姓名、工作单位、电话、接收资料邮箱、何时何地购书）发到重庆景方渝企业管理咨询公司企业邮箱jingfangyu@cqjfy.cn，经确认后，将资料传到读者邮箱中



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



6S

管理现场实战全解

姜明忠 编著

(全彩版)



机械工业出版社

本书以企业现场实战为导向,详细阐述了如何在企业中营造 6S 管理活动的环境、顺利推行 6S 管理活动,解决在 6S 管理活动推进过程中出现的各种各样的问题,形成制度化、规范化、常态化、习惯化的 6S 管理模式,从而为企业不断发展壮大奠定坚实的管理基础。

本书用来自于企业一线现场的大量真实案例、具体地阐述了 6S 管理活动的实施方法、推进工具及原理,并配以丰富的图表工具和现场照片。同时根据大量的企业推进参考事例,深入分析当前中国推行 6S 的现状,并阐述处理问题的方法步骤,有章可循,有据可依,方便实用;通过邮箱联系可提供大量现场实例照片和推进过程中运用的标准、制度、表单,购买本书的读者可拿来即用,是一本不可多得的 6S 管理实战指导工具书。

本书适合生产性企业的班组长、工段长、车间主任、主管生产的副总、6S 推进办成员等 6S 推进过程中实际参与推进的人员使用。

图书在版编目(CIP)数据

6S 管理现场实战全解/姜明忠编著. —北京:机械工业出版社, 2015. 8
ISBN 978-7-111-50924-0

I. ①6… II. ①姜… III. ①企业管理—管理模式 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 168318 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:李万宇 责任编辑:李万宇

版式设计:霍永明 责任校对:张 征

封面设计:鞠 杨 责任印制:乔 宇

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2015 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

169mm×239mm·11.5 印张·1 插页·213 千字

0001—4000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-50924-0

定价:58.00 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

服务咨询热线:010-88361066

机工官网:www.cmpbook.com

读者购书热线:010-68326294

机工官博:weibo.com/cmp1952

010-88379203

策划编辑:010-88379732

金书网:www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网:www.cmpedu.com

The top of the page features a decorative background. It includes a faint world map, several white spheres of different sizes, and a large black 'X' shape in the upper left corner.

前言

PREFACE

由于经常要进行 6S 管理的培训和咨询工作，到过国内很多企业进行现场调研、诊断、培训和咨询，看到一些已经推进 6S 管理数年的企业现场非常干净、整洁，工厂内外 6S 推进的标语、口号到处张贴，似乎人人皆知，负责陪同我们进行现场调研、诊断的工作人员，满嘴的 6S 术语，看样子，6S 工作已深入人心，但真正深入企业的实际现场查看时，我们却发现这些干净整洁的背后，隐藏着不少没有暴露的问题。

中国的企业受日资、韩资及欧美企业的影响，从沿海地区逐步到内地，开始实施 6S 管理已经很多年了，但大多数企业仍然停留在一个较低层次的推进阶段。大部分企业的 6S 管理仅仅停留在喊喊宣传口号，挂几幅标语，做做清洁、整理物品、画些定置线，再搞几张光亮的看板这个层次上，没有充分认识到 6S 管理实施的真正目的和作用，仅仅是在做表面文章，尚不知推进 6S 管理必须深入到成本、质量、效率、安全、士气这个层次。企业在表面光彩照人的背后，却存在着巨大的浪费。这种 6S 管理只是一种增加成本的 6S 管理，它不仅会给企业带来沉重的负担，更会给企业的员工带来消极的影响。员工们痛恨这种花大钱做面子，不讲究实效的、带有官僚主义作风色彩的 6S 管理。

有这样一组数据资料，在 2001 年 11 月，日本东京经济委员会对东京地区所有成功推行了 5S（6S）管理的企业进行了一次细致的调查分析，调查的结论是：员工的劳动量平均下降了 35%，劳动强度平均减轻了 61%，机器故障平均减少了 86%，而企业效益平均增加了 17%。请注意，所统计的企业都是成功推行了 5S（6S）管理的企业。透过这组数据，我们可以体味一下一个企业推进 5S（6S）应有的本意。

我们不能搞形式上的 6S 管理，应该把它切实融入到日常管理中去，形成一种企业文化，从而提高企业的市场竞争力。

不懈地开展 6S 管理工作，推行的是一种理念，强化的是一种态度，追求的



是实际效果，绝不能把推行 6S 管理当成走过场，上有政策下有对策地应付，导致 6S 变成只是搞卫生、大扫除、画线一样，走入形式主义的误区。

我们希望看到的 6S 管理就像一个穿着时尚外衣的身体强壮的男子，我们不仅要看到他时尚的外衣，更要看到他强健的体魄，6S 不仅给企业带来阳光的外表，更是企业业绩强有力的支撑，身体是革命的本钱呀！

本书的读者对象主要是已经开展了 6S 管理的企业和个人，是已经深陷 6S “泥潭”而不能自拔的 6S 管理推进者们，当然，对那些刚刚起步开始实行和准备实行 6S 管理的企业，本书也是他们少走弯路的指南。考虑到新进入 6S 管理大门的企业，本书运用了大量的企业推进 6S 管理的实景图例，同时，也对 6S 管理的基础理论和推进工具的运用进行了一定的描述。

本书的观点是笔者在多年亲历的 6S 管理推进过程中阶段性的经验总结。“没有最好，只有更好”是 6S 现场改善的精髓，这也是笔者想通过本书告知 6S 管理推进者的一句良言。随着时间的推移和 6S 管理方法深入持久地开展，我们定会对 6S 管理有更为深刻的认识，那时，我们又会有新阶段的经验总结，到时，也再次奉献给大家。

在网络上提供有大量的现场 6S 改善实例照片，这些照片 90% 是笔者亲临企业现场做改善指导的记录，它们或许不是最优秀的现场记录，但都是企业在推进 6S 管理过程中改善的一个阶段的反映，对我们每一个企业的 6S 管理活动推进都有或多或少的指导意义，同时，还提供一些在推进 6S 管理过程中要运用到的标准、制度、表单供大家下载参考，从而减少推进难度，加快推进速度，提高推进质量。

姜明忠

目 录

CONTENTS

前言

第一章

重新认识 6S /1



1.1 再看我们的现场 /1

- 1.1.1 观察是推进 6S 管理的第一步 /1
- 1.1.2 没有实施 6S 管理的现场 /2
- 1.1.3 实施了 6S 管理的现场 /5

1.2 改善陷入误区的 6S 现场 /8

- 1.2.1 陷入误区的 6S 现场 /8
- 1.2.2 用精益生产的眼光审视 6S 的行为 /10

1.2.3 推进 6S 管理的目的究竟是什么? /11

1.2.4 增加 6S 管理实施的深度 /14

1.3 6S 管理在现场管理工作中的地位 /14

1.3.1 6S 管理是一种基础管理方法 /14

1.3.2 摆正推进 6S 管理的心态 /16

1.3.3 从日本品质的崛起来看 6S 管理的效能 /17

第二章

6S 推进中的意识障碍 /19



2.1 清扫现场之前，先清洗大脑! /19

- 2.1.1 6S 活动推进过程中领导重视不够 /20
- 2.1.2 员工和基层管理干部有抵触情绪 /22
- 2.1.3 多方面深入开展 6S 的教育培训工作 /26

2.2 6S 管理是全员参与的活动 /29

- 2.2.1 6S 管理是全员参与的现场管理工作 /29
- 2.2.2 办公室人员支持现场的改善 /29

2.2.3 搞运动，缺乏坚持 /30

2.2.4 自己动手 /30

2.3 处罚不是解决问题的好办法 /31

2.3.1 发现问题是为了改善 /31

2.3.2 处罚强度与工作积极性的关系 /32

2.4 脚踏 6S 实地，企业就会稳步前进 /34

2.4.1 您是用铅笔还是用圆珠笔来管理企业? /34

2.4.2 6S 管理推进中的清醒剂 /34

第三章

6S 推进的关键点/36



3.1 整理中深究产生不要品的原因/36

- 3.1.1 第一个 S (整理) 的概念/36
- 3.1.2 进行整理的要点/37
- 3.1.3 整理中的必要与不必要标准的制定/38
- 3.1.4 养成每天循环整理的习惯/40
- 3.1.5 深究产生不要品的原因, 杜绝多余物品/41

3.2 简洁、清晰、易于归位的整顿/41

- 3.2.1 第二个 S (整顿) 的概念/41
- 3.2.2 进行整顿的要点/41
- 3.2.3 整顿应实现的效果/44

3.3 清扫中的全面点检/46

- 3.3.1 第三个 S (清扫) 的概念/47
- 3.3.2 进行清扫的要点/47

3.3.3 清扫即点检/51

3.4 清洁是标准、制度的建立和执行/53

- 3.4.1 第四个 S (清洁) 的概念/53
- 3.4.2 清洁的实施要领/53
- 3.4.3 标准、制度的执行/55

3.5 习惯是培养教育出来的/56

- 3.5.1 第五个 S (素养) 的概念/56
- 3.5.2 素养的实施要领/57
- 3.5.3 如何培养教育出好的习惯/57

3.6 安全重在预防/58

- 3.6.1 第六个 S (安全) 的概念/59
- 3.6.2 制订安全防范措施的依据和原则/60
- 3.6.3 安全为何重在预防/61
- 3.6.4 安全从班组抓起/63

第四章

进行 6S 管理深化的技巧/66



4.1 6S 推行步骤的改善/66

- 4.1.1 6S 管理办法推进的十大步骤/66
- 4.1.2 6S 管理推进中的要点/71

4.2 6S 管理活动的简约化/72

- 4.2.1 减少 6S 管理活动手册的发放范围/72
- 4.2.2 宣传要简单化/73
- 4.2.3 工作要常态化/73
- 4.2.4 推进方式与 ISO 9000 的不同/73
- 4.2.5 6S 检查方式的改善/75
- 4.2.6 考核方法的简化/76

4.3 6S 管理改善的切入点/76

- 4.3.1 少花钱的地方/77
- 4.3.2 不费力气就立见能见效的地方/78
- 4.3.3 能减少员工劳动强度和劳动量的地方/79
- 4.3.4 新厂房建设和旧厂房改造时/79

4.4 库存认识的深化/80

- 4.4.1 库存的“好处”/80
- 4.4.2 虚假的“零库存”/81
- 4.4.3 对库存应当有更深入的认识/81
- 4.4.4 库存改善方法和事例/82



第五章

6S 推进十大工具的妙用 /86



- 5.1 工厂的全面“洗澡”运动 /86
- 5.2 定置管理法 /87
- 5.3 目视管理法 /95
- 5.4 定点摄影 /104
- 5.5 红牌作战 /107
- 5.6 改善手法 (改善提案制度) /111
- 5.7 PDCA 循环 /112
- 5.8 看板管理法 /115
- 5.9 十分钟教育 (班前、班后) /121
- 5.10 小团队活动 /125

第六章

全员参与的 6S 改善活动促进变革 /129



- 6.1 改善——简单的名词、复杂的内涵 /129
 - 6.1.1 改善的原因 /130
 - 6.1.2 认识改善的角度 /131
 - 6.1.3 改善无大与小之分 /131
 - 6.1.4 改善无本职与非本职之分 /132
- 6.2 全员参与是改善得以推进的基础 /133
 - 6.2.1 人人都是改善的参与者 /133
 - 6.2.2 改善是我们共同的需求 /133
- 6.3 改善的十条基本精神 /135
 - 6.3.1 抛弃僵化固定的观念 /136
 - 6.3.2 过多地强调理由, 是不求进取的表现 /137
 - 6.3.3 立即改正错误, 是提高自身素质的必经之路 /137
 - 6.3.4 真正的原因, 在“为什么”的反复追问中产生 /138
 - 6.3.5 从不可能之中, 寻找解决问题的方法 /138
 - 6.3.6 只要你开动脑筋, 就能打开创意的大门 /139
 - 6.3.7 改善的成功, 来源于集体的智慧和努力 /139
 - 6.3.8 更应该重视不花大钱的改善 /139
 - 6.3.9 完美的追求, 从点滴的改善开始 /140
 - 6.3.10 改善是无止境的 /140
- 6.4 改善的思路 /141
 - 6.4.1 改善的积极心态 /141
 - 6.4.2 如何打开改善的思路 /142
 - 6.4.3 广义的节能观念 /144
 - 6.4.4 从改善的事例看问题 /146
 - 6.4.5 班组长在 6S 现场改善中的作用 /149
 - 6.4.6 在日常工作中清除无效劳动, 不断改进生产 /150
 - 6.4.7 改善的过程是有风险的 /151
- 6.5 员工应该从企业的改善发展中获益 /151
 - 6.5.1 要让员工与企业共同发展 /151
 - 6.5.2 员工如何享受改善的成果 /152



第七章

6S 管理的深化——大力推进精益生产 /154



7.1 制造业在生产管理方面存在的问题 /154

- 7.1.1 基础 6S 管理方面 /155
- 7.1.2 生产运营与生产现场方面 /155
- 7.1.3 品质管理方面 /156
- 7.1.4 管理气氛及人员能力方面 /156

7.2 精益生产基本知识 /157

- 7.2.1 精益生产历史 /157
- 7.2.2 精益生产方式的优越性及其意义 /158
- 7.2.3 精益生产管理方法上的特点 /159
- 7.2.4 精益生产与大批量生产方式管理思想的比较 /160
- 7.2.5 精益生产的要求和具体表现 /161

7.3 如何在企业中实施精益生产 /163

- 7.3.1 优秀的人力资源 (HR) 管理体系 /165
- 7.3.2 完善的改善管理体系 /167

7.4 实施精益生产能够带来的收益 /168

- 7.4.1 组织文化收益 /168
- 7.4.2 经济效益收益 /169
- 7.4.3 员工素质收益 /169

7.5 实施精益生产的一些关键问题 /170

- 7.5.1 推行精益生产管理的关键点 /170
- 7.5.2 精益生产与成本管理 /171

参考文献 /173



第一章

重新认识 6S



6S 管理方法从日本引进国内并在无数企业中推进已经有二十多年了，对于我们每一个从事 6S 管理方法推进的人员来说，它既熟悉又陌生。熟悉的是 6S 管理的条款能倒背如流，推进的步骤和方法能如数家珍，实际工作已进行了多年，而陌生的是 6S 管理方法推进这么多年了，国内的很多企业“一紧，二松，三垮，四重来”不断地循环着，停滞不前的企业很多，主动放弃的企业也不少，究竟 6S 管理方法能给我们带来什么？我们对 6S 管理方法的理解和认识有哪些不足，在实际推进过程中的做法是否正确？为什么推进的效果总是不尽如人意并且不能持续保持呢？

希望从阅读本书开始，重新理解和认识 6S 管理方法，纠正在 6S 管理活动推进中的偏差，使 6S 管理活动真正能落实到现场管理的实处，起到不断提升现场管理水平、推动企业进步的作用。

1.1 再看我们的现场

1.1.1 观察是推进 6S 管理的第一步

生产现场存在的很多问题，都可以通过我们细心的观察了解到，当然，观察到的仅仅是问题的表面现象，但这是解决问题的第一步，这一步必须走好。

观察时态度要认真，要非常重视存在的问题，要抱着解决问题而不是挑毛病的心态在现场进行观察。

企业的员工和各级管理人员，长期在生产现场工作，对自己工作的现场应该是相当熟悉的，可是依然对现场存在的问题视而不见、麻木不仁，希望现场的每一位成员，无论是管理者还是普通员工，都带着 6S 管理的观念，以要发现问题的视角，重新审视自己的现场。

只有亲自走到现场，观察现物，把握现实，然后通过工作原理、原则去处

理被发现的问题，深入分析问题存在的原因，制订改善对策并实施，才能使我们的企业不断进步、蒸蒸日上。

图 1-1 中带有锐利眼神的眼睛就如我们每一个现场工作者的眼睛，它们是我们推进 6S 管理的第一种、也是最有效的一种工具。6S 管理的推进与实施，离不开观察。就用我们的一双双慧眼，开始观察我们的现场，开始我们的 6S 管理工作吧！

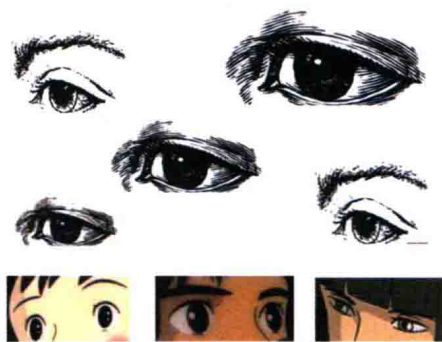


图 1-1 锐利的眼睛

1.1.2 没有实施 6S 管理的现场

没有实施 6S 管理的企业的现场管理还处于一种“无序的状态”，很多企业还处于一种“手工作坊时代”，或者说是由“手工作坊时代”发展而来的大规模的“手工作坊时代”。反映在：

- 1) 积压的物料像山一样堆满了仓库、过道、车间，生产中仍然不断缺料、断货，因不能满足客户订单的需求而失去许多机会或多付出额外成本；
- 2) 因为工艺没有标准化，导致品质问题常发生；
- 3) 员工忙得像热锅上的蚂蚁，但就这样准时交货率才 80% 左右，加之品质问题，被客户投诉已经习以为常；
- 4) 生产现场、办公场地被各种物品和灰尘所覆盖、杂乱无章；
- 5) 部门之间、上下级之间存在扯皮，推卸责任的现象；
- 6) 员工流失相当严重；
- 7) 库存积压资金越来越多，资金周转越来越不顺畅等。

下面选用一些企业在未实施 6S 现场管理前的一些实际场景加以说明。

没有实施 6S 管理的现场是杂乱无章的，地板上切屑、垃圾、包装物、油污随处可见，零部件、工具、手套、工作服到处都有，人员、车辆在拥挤不堪的安全通道上穿插而行，办公室里图纸、资料、书籍、报纸、样品每个角落都有，而认识到这些现象的不足就是 6S 管理推进与实施的起点。

1. 办公场地

图 1-2 中办公室资料柜的顶部，经常存放一些过期不用或按要求还必须要长期保存的资料，但长期杂乱无章的堆放在资料柜的顶部，不仅影响办公区域的整洁美观，更重要的是在需要查询时，无法下手，一份资料需要花费大量的时间查找，浪费了很多时间。

图 1-3 中的资料柜内部存放的不仅有文件资料，个人物品、杂物应有尽有，有效的资料放在其中，难以查找。



图 1-2 资料柜顶部杂乱无章



图 1-3 资料柜内部混乱不堪

看到图 1-4 这个电脑工作台，我们可以想象到一个忙碌而无序的工作场面，“乱”是这个工作场景的真实写照。

看看图 1-5 这间办公工作间，能放资料、物品的地方（桌面、桌下、桌边）都堆放着，文件资料随意放置，工作服、皮包、个人物品到处都是。



图 1-4 放置无序的电脑工作台



图 1-5 办公工作间随意堆放

看看图 1-6 这个电脑键盘，你有何感想？键盘上除了几个经常使用的按键稍微干净些外，其他按键则是灰尘满布，最基本的 6S 工作都没有进行，同时对使用者的健康也大有影响。

打扫卫生的方式很多，而对图 1-7 中的办公用椅的打扫卫生方式是：主人每天坐在它上面的时候，就会顺使用臀部对它进行一次清洁工作。



图 1-6 电脑键盘布满灰尘



图 1-7 办公用椅破旧又脏

2. 生产现场

图 1-8 是一个下班后的工作现场，电缆线、开关、工具随地放置，配电柜门开启，工作现场杂乱无章，安全隐患非常大。

图 1-9 是一个下班后的工作现场，机床床身上、机床旁边切屑到处都是，基本的清扫工作都没有进行，对设备的精度及寿命都会有很大的不良影响。



图 1-8 杂乱的工作现场



图 1-9 切屑满身的机床

图 1-10 是一个紧张繁忙的工作场面，通道上、机床边已被加工的零件、切屑堵满而无法通行，员工的行走、零件周转困难且极不安全。

图 1-11 满地的油污不仅造成环境污染，给清扫工作带来相当大的困难，而且还不断地产生着油料泄漏的浪费。



图 1-10 拥挤不堪的工作场地



图 1-11 油污满地的场地

很多车间的维修间里，参见图 1-12，维修备件、拆机废品、维修工具，劳保用品（工作帽、手套、工作服、毛巾、工作鞋等）杂乱随意地到处堆放。

如图 1-13 所示，在偌大的库房里，产品无规则地堆放，很多产品已经存放数年无人打理，场地空间浪费巨大，寻找物品时间增加，管理难度加大。

工作现场杂乱，在工作中就常常会出现以下情况：



图 1-12 杂乱的维修间



图 1-13 大而杂乱的库房

- 1) 急着要的东西找不到, 心里特别烦躁;
- 2) 桌面上摆得零乱让人心情不好, 办公室空间有一种压抑感;
- 3) 没有用的东西堆了很多, 处理掉舍不得, 不处理又占用空间;
- 4) 工作台面上有一大堆东西, 理不清头绪, 不知道该做什么;
- 5) 每次找一件东西, 都要打开所有的抽屉、箱、柜狂翻;
- 6) 环境脏乱, 使得上班人员情绪不佳;
- 7) 制订好的计划, 事务一忙就“延误”和“遗忘”了;
- 8) 材料、成品仓库堆放混乱, 账、卡、物不符, 堆放长期不用的物品, 占用大量空间;
- 9) 生产现场设备灰尘很厚, 长时间未清扫, 有用和无用的物品同时存放, 活动空间变得很小;
- 10) 生产现场道路被堵塞, 行人、搬运无法通过。

这样的现场, 如此不良的“症状”, 你能容忍吗? 你是否注意到在自己的工作环境中常常会出现这些不良“症状”呢?

一个企业现场管理不善造成的困惑远远不止上述这些方面。如果每天都被这些小事缠绕, 你的工作情绪就会受到影响, 工作效率就会大大降低, 产品质量也会随之降低。

解决上述不良“症状”的良方——立即在自己的企业中推行 6S 管理。

为什么日本企业, 中国的海尔、美的, 美国的通用、微软等, 都争先恐后地推行 6S 管理? 为什么全世界的企业界都对 6S 管理推崇备至呢? 事实胜于雄辩, 答案就在其中。

国内的很多企业已经充分认识到这种杂乱无章给企业带来的损失, 纷纷开展了 6S 管理的推进工作, 很多企业已经取得了显著的效果。

1.1.3 实施了 6S 管理的现场

从已经开始实施 6S 的企业现场, 能看到可喜的变化: 有规范的管理制度,

干净、整洁、定置化的现场，充满活力的员工，不断出现的创新改善，浪费不断减少，质量也日趋稳定，这样的企业越多，未来越有希望。

看到图 1-14 这风景秀丽如画的工厂，员工都会为能在这样的企业里工作而感到骄傲和自豪，这样的企业也具有很大的吸引力。

图 1-15 是整洁有序的生产现场，是确保产品质量、提高生产效率、降低制造成本和安全生产的有效保障。



图 1-14 如画的工厂



图 1-15 有序的生产线

图 1-16 是干净、整洁、清爽的电脑桌，没有多余的杂乱物品，在这种办公环境下工作，工作会有条不紊地进行。

清除了办公室内废旧、过期无用的资料、报纸、书籍、杂志及物品后，办公桌面上显得格外的整洁、有序，如图 1-17 所示。



图 1-16 整洁的电脑桌



图 1-17 整洁的办公室

大量的文件资料分类装订，文件夹有序放置，标识清晰，易于拿取、归位，目视识别易于判定，减少了大量查找资料的时间，如图 1-18 所示。

有了图 1-19 这样干净、整洁、舒适的工间休息场所，员工们会得到较好的休息，以便有更充沛的精力投入到下一个阶段的工作当中去。



图 1-18 整洁的文件资料柜



图 1-19 定置的工间休息场

图 1-20 所示是标识清晰的仓库货架，摆放整齐的物品，清洁的地面、货架、周转箱，无不给人一种清爽的感觉。

以上这些图片是 6S 活动推进过程中的一个小站、一个阶段，不是 6S 活动最完美的表现形式，在 6S 活动推进过程中，大家一定要记住：“没有最好，只有更好”。有一个推进思路是要永远把现在的现场看成最差的现场！

漫步在进行了 6S 改善后的生产现场，处处一尘不染，井井有条，显得明亮、整洁，与原来杂乱堆放，满地都是物料和尘土的现场比较简直是天壤之别，工具放在员工们自制的柜架上，摆放有序，标识清晰，再也不会出现“不用到处有，用时找不到”的现象；积存多年的污垢已被清理得干干净净。办公室里，再也没有了堆积如小山似的文件资料，取而代之的是温馨的问候和美丽的花朵。文件柜、每个抽屉内的物品，都有定位



图 1-20 标识清晰的仓库货架

标识。员工们通过亲自动手营造起一个秩序井然、自主管理的现场环境，处处洋溢着以人为本的企业文化，员工的个人素养也得到了提升，都能自觉地保持现场环境干净整洁有序，养成了很好的工作习惯，同时也逐渐形成了一种互相促进，共同提高的良好氛围，达到“审美”的境界。

6S 管理及改善文化使企业发生了巨大的变化。

图 1-21 和图 1-22 就是一个鲜明的对比。



图 1-21 设备改善前的状态



图 1-22 设备改善后的状态

1.2 改善陷入误区的 6S 现场

1.2.1 陷入误区的 6S 现场

6S 管理起源于日本企业，由于看到了 6S 管理活动给企业带来的好处，中国的一部分实行者毫无疑问地照单全收。其实，对任何一种管理方法，我们都应该进行细致分析，去其糟粕、取其精华，根据自身实际状况修正利用，才能使管理方法真正发挥作用。

有的管理者仅仅照单全收还不能满足其急功近利、好大喜功的愿望，一些人又在原管理方法的基础上添枝加叶，用各种形式主义的做法“美化”现场。

在推进 6S 活动的过程中，盲目追求炫目的效果，华而不实的形式，实用性差，同时会产生新的浪费。

图 1-23 是一张很多管理咨询公司在讲课时经常表扬的图片。经过精心设计、制作的工具放置场地，在减少寻找工具的时间浪费上的确下了功夫，各类工具标识清晰，工具的影像确定了工具的唯一位置，易于归位，何人在使用工具一目了然。

可是，就在追求减少寻找工具的时间浪费的同时，却产生了新的浪费：放置工具的场地占地过大，工具摆放不集中，拿取工具时的走动距离太长，如果，企业的维修间都用这种



图 1-23 工具放置场地