

现场 6S 精益管理实务

姚水洪 邹满群 编著



规范企业基础管理 /// 消除企业现场浪费 /// 清除现场安全隐患

提升现场工作质量 /// 促进员工自主管理



化学工业出版社

现场6S精益管理实务

姚水洪 邹满群 编著



化学工业出版社

· 北京 ·

以6S为基础的现场管理是企业基础管理的重要组成部分,其高低水平直接决定企业运营效率与运营效益的高低。本书从6S管理的推行要素、推行过程与推行方式等方面展开,详细而全面地阐述了6S这一强大而有效的现场管理工具的推行和实施。主要内容有:现场6S管理推行过程,整理的推行与推进、整顿的推行与推进、清扫的推行与推进、清洁的推行与推进、安全的推行与推进、素养的推行与推进,6S管理活动的督导与考核、6S管理的体系化与标准化及6S管理活动的有效实施与持续发展。

本书可供企业现场管理人员、培训人员、咨询顾问等学习,也可供相关专业的大、中专学生参考或作为教学、培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

现场6S精益管理实务/姚水洪,邹满群编著.
北京:化学工业出版社,2013.5
ISBN 978-7-122-16785-9

I. ①现… II. ①姚…②邹… III. ①企业管理-
生产管理 IV. ①F273

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第055120号

责任编辑:高钰
责任校对:蒋宇

文字编辑:丁建华
装帧设计:张辉



出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)
印装:三河市延风印装厂
787mm×1092mm 1/16 印张18 字数389千字 2013年7月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:35.00元

版权所有 违者必究

前言

企业生产运营的主要目标是质量、成本、时间和柔性，这些是企业竞争力的根本源泉。尤其是近二三十年来，随着信息技术突飞猛进的发展，社会需求日益多样化、多变化等，现代企业的生产经营规模也在不断扩大，产品本身的技术和知识密集程度不断提高，产品的生产和服务过程日趋复杂，世界范围内的竞争日益激烈，企业运营的目标使运营管理本身也在不断发生变化。企业要想按照运营目标要求满足市场或社会需求，获得持续发展，除了有一套符合企业自身实际的管理制度外，还需要有效的现场管理体系。起源于日本的5S（即“整理”、“整顿”、“清扫”、“清洁”、“素养”）管理是现场管理的核心与基础，日本企业一直以来把全面质量管理、员工教育培训与5S管理三个体系贯穿于企业运营过程中，在世界竞争市场上获得可持续竞争力。5S管理理论进入我国后被引进“安全”要素而称为6S管理。

从国内企业发展的层级来看，企业国际竞争力仍显不足。企业国际竞争力不足的原因除了企业战略与理念达不到国际竞争的层次外，另外一个重要的原因在于企业现场管理缺乏效率。现场管理包含企业运营的方方面面，现场管理是否有效直接关系到企业战略与理念落实的有效性，关系到企业品牌、质量、安全、士气等各方面管理的有效性。企业生产经营活动与管理活动都必须落实到现场，从现场管理的综合情况可以判断一个企业战略计划分解与落实的总体概貌，可以判断一个企业管理理念是否有效，可以看出一个企业的企业文化总体情况，可以看出一个企业人力资源的素质与人员士气。为此，发达国家的企业，尤其是那些世界知名企业非常重视现场管理，重视企业现场管理的效能提升。日本企业始终把以5S管理为核心的现场管理作为提升企业核心竞争力的管理方式，始终把5S管理作为企业基础管理手段，不断提升企业世界市场上的核心竞争能力；欧美很多企业例如通用

电气等也非常重视企业的现场管理，把5S管理作为一项先进的管理手段贯彻于企业运营管理活动中，并不断创新现场管理的方式和手段，提升现场管理的效能；世界范围内目前有65%的企业都在广泛地推行5S或6S管理。我国很多企业例如青岛海尔、太原钢铁、宝钢集团等通过参观学习日本5S管理的成功做法，并在企业内部逐步推行，使得企业获得长足发展，尤其是青岛海尔集团，其“OEC”管理模式、“日清日洁”、“6S大脚印”等无不带有日本企业5S管理的痕迹，只是结合海尔企业实际以及中国文化的具体特色而已。我国目前有89.4%的日资企业、台资企业以及69.6%的港资企业都在实施或推行5S管理；国内珠江三角洲、长江三角洲七成以上的企业也在推行这种管理活动。这表明5S管理或6S管理在企业管理中的重要性日益为企业管理层所认识，也表明这种管理方式或手段对于企业提升核心竞争能力的重要性。

5S管理或6S管理内容简单，在推行过程中首先必须要理念到位，其次要持之以恒，把其中的管理内容变成企业文化的内容，这样才能达到推行的目的，才能有效提升现场管理的效能，夯实企业核心竞争力的基石。本书结合企业运营实际要求，从6S管理的推行要素、推行过程与推行方式等方面展开，全面分析企业推行6S管理各个阶段的内容。本书作者多年来从事企业现场运营管理的研究与咨询，希望能与企业现场管理人员分享6S管理的知识和经验。

本书可供企业现场管理人员、培训人员、咨询顾问等学习，也可供相关专业的大、中专学生参考或作为教学、培训教材。

书中如有错误或不妥之处，恳请读者批评指正，相关建议、要求等可发邮件至yaoshh@163.com，作者表示诚挚的谢意。

姚水洪

2013年1月

第一章 现场6S管理概述

1

第一节 现场6S管理内容与特征2

- 一、6S起源与发展 2
- 二、6S管理的内容 4
- 三、6S管理与企业其他管理系统的关系以及管理体系整合 8
- 四、6S管理的本质特征 11

第二节 现场6S管理的实施与推进14

- 一、6S管理的意义和目的 14
- 二、为什么要实施现场6S管理 21
- 三、企业实施6S管理的基础和条件 25
- 四、6S管理推行的不利因素与误区 27

第二章 现场6S管理推行过程

31

第一节 现场6S管理的推行步骤32

- 一、现场6S管理推行前的现状审计 32
- 二、现场6S管理推行步骤 33

第二节 现场6S管理的推行规划与推行方式42

- 一、现场6S管理推行的规划 42
- 二、现场6S管理推行方式 45

第三节 6S管理推进的宣传与教育培训47

- 一、6S管理活动推行的宣传造势 47
- 二、推行现场6S管理所需要开展的教育培训 52

第四节 6S活动的局部试点与全面展开54

- 一、局部试点与样板区建设 54
- 二、全面推进6S活动 57

第一节 整理的内容	60
一、整理的概念及对象	60
二、整理的目的与作用	60
三、整理的重点与实施流程	61
第二节 整理的要点	62
一、必要品与非必要品的判别及处理	62
二、场所的基准	66
三、废弃处理的原则	67
第三节 整理的实施步骤与推行要领	67
一、整理的实施步骤	67
二、整理的推行要领与注意事项	75
三、整理检查表	77
第四节 推进整理的方法与工具	80
一、定点摄影	80
二、红牌作战与整理活动的展开	82

第一节 整顿的内容	90
一、整顿的概念、要求及作用	90
二、整顿三要素	91
三、整顿的“三定”原则	96
第二节 物品摆放的区域规划与区位规划	99
一、企业区域规划的范围	99
二、怎样进行合理的区域规划	101
三、现场细节的整顿——区位规划	101
第三节 整顿的实施步骤与要点	102
一、整顿实施步骤	102
二、整顿的推行要点与注意事项	106
第四节 推进整顿中的方法与工具	110

一、目视管理	110
二、看板管理	112
三、定置管理	114

第五章 清扫的推行与推进 117

第一节 清扫的内容与目的	118
一、清扫的含义	118
二、清扫的实施对象	118
三、清扫推行的目的	119
四、清扫推行的作用	120
第二节 清扫的“三原则”和注意事项	121
一、清扫的三原则	121
二、清扫的关注点	122
三、实施清扫的关键活动	124
四、实施清扫的注意事项	127
第三节 清扫推行的要领和实施步骤	127
一、清扫推行的要领	127
二、清扫推行的实施步骤	129
第四节 清扫推进的方法与工具	133
一、清扫推进的方法	133
二、清扫的工具	134
第五节 检查清扫的结果与解决清扫中的问题	134
一、检查项目	134
二、检查的方法	135
三、清扫阶段存在的问题及其解决方案	136

第六章 清洁的推行与推进 139

第一节 清洁的含义和目的	140
一、清洁推行的含义	140
二、清洁推行的目的	140
三、清洁推行的作用	142

第二节 清洁的三原则与注意事项	143
一、清洁的三原则	143
二、清洁的关注点	143
三、推进清洁的关键活动与注意事项	144
第三节 清洁推行的要领与实施步骤	145
一、清洁推行的要领	145
二、清洁推进的实施步骤	149
第四节 推进清洁的方法与标准	151
一、推进清洁的方法	151
二、推进清洁的标准	151
三、清洁的实战表单	158
第五节 清洁阶段存在的问题及其解决对策	161
一、6S检查只重视活动检查，不重视事前辅导	161
二、检查时重奖惩，不重改善	161
三、把6S检查当成大扫除检查	161
四、检查出问题后，不努力改正，而是找借口	162
五、6S之间存在重复感	162

第七章 安全的推行与推进

167

第一节 安全的基本内容	168
一、安全的含义及作用	168
二、安全管理原则	168
三、海因里希法则	169
第二节 6S管理活动中安全的本质	170
一、6S管理与企业安全文化建设	170
二、推行安全的要点	172
第三节 安全的推行步骤	172
一、现场危险辨识与风险控制	172
二、建立健全安全生产管理制度	179
三、应急预案	180
四、规定员工安全着装要求	180

五、使用安全警示标志	180
六、安全培训	183
七、安全检查	185

第四节 安全的推进——精细化管理

一、安全精细化管理的涵义	188
二、安全精细化的内容	189
三、安全精细化管理过程中应注意的问题	189

第八章 素养的推行与推进

193

第一节 素养的基本内容

一、素养的涵义及作用	194
二、素养形成的三个阶段	194
三、素养的内容要求	195

第二节 6S活动中素养的本质

一、素养的本质	199
二、素养的推行要点	201

第三节 素养的推行步骤

一、建立共同遵守的制度	201
二、建立系统科学的奖惩体系	202
三、进行多样化的教育培训和活动	205

第四节 素养的推进——改善提案

一、改善提案的基本内容	209
二、改善提案中的常见问题	213

第九章 6S管理活动的督导与考核

215

第一节 现场6S管理的督导

一、6S督导管理的概念与原则	216
二、6S督导人员的选择	217
三、6S高效督导团队的特征和责任	219

第二节 现场6S管理督导工具与方法

220

一、内部审核法	220
二、考核评比法	227

第十章 6S管理的体系化与标准化 245

第一节 建立6S管理体系	246
一、6S管理体系文件的内容	246
二、6S管理体系文件编制的基本要求	247
第二节 6S管理活动标准化	248
一、标准化的界定与目的	248
二、6S标准化的要点和成效	250
第三节 6S管理活动的习惯化与企业文化	252
一、6S管理活动习惯化的定义	252
二、6S管理活动习惯化——企业的素养培育	253
三、6S管理活动习惯化对企业文化的塑造	255

第十一章 6S管理活动的有效实施与持续发展 257

第一节 6S活动的预防功能与持续改进	258
一、6S活动的预防功能	259
二、对6S管理活动预防功能实施状况的跟踪	262
三、6S管理活动的持续改进	263
第二节 全员参与和创建6S管理机制	267
一、全员参与	267
二、创建6S管理机制	268

后记 理念远比工具重要 273

参考文献 276



6S 现场 精益管理实务

第一章 现场6S管理概述

第一节 现场6S管理内容与特征

第二节 现场6S管理的实施与推进

第一节

现场6S管理内容与特征

一、6S起源与发展

(1) 起源与发展

日本是一个资源贫乏，但工业十分发达的经济强国，其工业产品对于世界各国都不陌生，国内马路上几乎随时随处可见的丰田、日产、三菱、马自达等品牌轿车在穿行，几乎每一家大型商场都出售索尼、松下、佳能等品牌的彩电、数码相机和手机。可以说，日本的工业产品已经几乎渗透到世界各国的各个领域和各个角落。人们在羡慕的同时，也不得不被其工业产品的可靠性能、简洁外形、经济合理的结构而折服。可就是这个国家，在20世纪四五十年代，其生产水平却比较低下，产品品质粗糙，因而只能在欧美的地摊上低价出售。日本人正是通过推行5S管理法并持之以恒地加以推行，提升企业基础管理水平，才很快改变上述现状。5S管理训练和培养了日本企业员工“认真对待每一件小事，有规定按规定做”的工作作风，改变了日本产品的品貌，为生产一流品质的工业产品奠定了良好的基础，为日本经济在第二次世界大战后的迅速崛起注入了活力。

5S指的是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。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”，当时推行只是前面的2S，其目的仅为了确保作业空间和安全，后因生产控制和质量控制的需要而逐步提出后续的3S，即“清扫”、“清洁”、“素养”（或称“修养”），从而使其应用空间及适用范围进一步拓展。20世纪50年代以来，以丰田、松下等为代表的日本企业的管理水平与发展能力获得世界公认，其基于基础管理获得的效率、质量、安全使得这些企业形成傲步世界的核心能力。由于5S管理简单、实用、效果显著，在丰田公司的倡导推行下，5S管理在日本企业中广泛推行，对于塑造企业的形象、降低成本、准时交货、安全生产、高度的标准化、创造令人心旷神怡的工作场所、现场改善等方面发挥了巨大作用，逐渐被各国的管理界所认识。

5S管理作为一个重要的基础管理活动，在30年的日本战后崛起过程当中，发挥了重要作用。后来在20世纪70年代末期，日本丰田汽车大面积地占领了美国市场，对美国的制造业形成非常大的冲击，美国人当时很着急，麻省理工学院组织国际上非常多的专家去到日本去研究，发现了这套方法，其中5S是一个基础，于是推而广之。1986年，首部5S著作问世，从而对整个现场管理模式起到了巨大的冲击作用，并由此掀起5S热潮。

随着世界经济的发展,5S已经成为企业管理的一股新潮流。日本企业成功推行5S管理所带来的巨大业绩引起全球企业界管理人士的关注,我国很多企业例如青岛海尔、太原钢铁、宝钢集团等通过参观学习日本5S管理的成功做法,并在企业内部逐步推行,使得企业获得长足发展。尤其是青岛海尔集团,其“OEC”管理模式、日清日洁、6S大脚印等无不带有日本企业5S管理的痕迹,只是结合海尔企业实际以及中国文化的特色而已。国内的青岛海尔等优秀企业推行5S,不仅在于要改善生产环境、提高产品品质,更重要的是通过推行5S去改善员工精神面貌,培养和吸引一流的人才,缔造一流的企业。我国钢铁、电力、煤炭行业中的很多企业也开始借鉴日本5S管理方法,强化企业基础管理工作。

(2) 关于起源与发展的两个问题

关于5S管理的起源与发展有两个问题需要说明:一是起源,二是发展。

关于5S管理的起源问题,其实没什么过多可说的。目前国际企业界公认这种管理方式起源于日本,也是在日本获得长足的发展。但国内有人认为,西门子公司在推行5S工作时,接受培训的员工却说5S起源于20世纪三四十年代的美国,后来流传到欧洲,被以严谨著称的德国人发扬光大,最后在60年代被日本人学到了手中;也有人认为,“5S起源日本,发展于美国”;有人认为,泰勒《科学管理》中已经形成5S内容雏形;更有甚者,有人在追寻中华民族古文化中,提出《弟子规》内容是最早的5S雏形,5S内容真正起源于中国,只不过是日本人在工厂实践中加以总结、归纳,最终形成了5S理论。其实说起源于日本、英美都可以理解,毕竟这种管理方式是工业化的产物和要求;起源于中国古代说完全没必要,古代中国很多思想都是小农经济社会的产物,与现代工业化下的生产运营基本没联系,没必要牵强附会。日本企业首先运用5S管理方式改变企业面貌,使企业形成自己核心竞争能力,在世界范围内参与竞争,就已经足以说明问题。另外,就5S管理的起源问题没必要追踪研究,更应该关注5S管理的实施与应用效果,关注这种管理方式的本质。

关于5S管理的延伸与发展问题,这是一个不得不说的话题。目前国内有的公司在原来5S的基础上增加了安全(Safety)要素形成6S管理(5S进入我国以后,由海尔公司引进“安全”一词,形成了最初的6S管理理论),也有的企业增加节约(Save)及安全(Safety)这两个要素,形成了7S管理;也有的企业加上习惯化(Shiukanka,日语罗马拼音)、服务(Service)及坚持(Shikoku,日语罗马拼音),形成了10S管理。真有这种必要吗?5S管理是行为与结果的结合,国内很多企业基于经验主义与功利主义的原因把5S管理延伸为6S管理、7S管理,甚至10S管理,其实是混淆了行为以及行为的结果,增加了管理的难度,这也是很多企业5S管理不能持久推行的原因。以安全来说,其实5S中的整理、整顿、清洁、清扫已经包含了安全的行为要求,而安全的活动结果正是5S管理所期望和要求的结果,把结果当成行为,在5S管理中增加安全要素,其实没必要。但可以理解的是,由于我国企业运营中的安全形势比较严峻,5S中加了一项“安全”就变成6S,这是中国的一个不得已的“创造”,国外都叫5S。中国企业在实践当中发现,其实现场5S还要重视到安全的管理,所以就把安全加到5S。

变成6S之后，其实就会发现，5S做好了，非常容易去保障现场安全，有利于强化员工的安全生产管理意识，所以6S实际上是5S开展下来得到的一个业绩结果，第六个“S”就属于关键业绩指标的这个层面。后面的坚持、习惯、节约等同样如此。这涉及5S管理的内涵与本质，后面具体探讨。

本书基于国内企业的习惯，仍然把安全作为其中一个要素，按照6S的要素编写（以下文中5S管理和6S管理通用）。

二、6S管理的内容

（1）6S管理的基本内容

所谓6S管理，不过是5S管理基础上增加一个要素——安全。5S管理是指对生产现场各生产要素（主要是物的要素）所处状态不断进行整理、整顿、清洁、清扫、安全、提高素养的活动。由于整理（Seiri，日语罗马拼音，下同）、整顿（Seiton）、清扫（Seiso）、清洁（Seiketsu）、素养（Shitsuke）这5个词日语中罗马拼音的第一个字母都是“S”，所以简称5S。由于增加的要素——安全（Security或Safety。有些人认为是前者，有些人认为是后者，但第一个字母都是S）的第一个字母也是“S”，因而变成6S管理。

➤ 整理（Seiri）。将工作场所的任何物品区分为有必要和非必要的，除了有必要的留下来，其他的都清除掉。实质上是彻底把需要与不需要的人、事、物分开，再将不需要的人、事、物加以处理。整理是改善生产现场的第一步。其要点是对生产现场摆放和停滞的各种物品进行分类；其次，对于现场不需要的物品，诸如用剩的材料、多余的半成品、切下的料头、切屑、垃圾、废品、多余的工具、报废的设备、工人个人生活用品等，要坚决清理出现场。整理的目的是：改善和增加作业面积；现场无杂物，行道通畅，提高工作效率；消除管理上的混放、混料等差错事故；有利于减少库存，节约资金。从价值创造的角度看，必须区分企业运营中创造价值的活动与非价值创造的活动。

➤ 整顿（Seiton）。把留下来的必要用的物品依规定位置摆放，并放置整齐加以标识。目的在于工作场所一目了然，消除寻找物品的时间，整整齐齐的工作环境，消除过多的积压物品。实质上是把需要的人、事、物加以定量和定位，对生产现场需要留下的物品进行科学合理布置和摆放，以便在最快速的情况下取得所要之物，在最简洁有效的规章、制度、流程下完成事务。简言之，整顿就是人和物放置方法标准化。整顿的关键是要做到定位、定容、定量。抓住了上述三个要点，就可以制作看板，做到目视管理，从而提炼出适合本企业的物品的放置方法，进而使该方法标准化。从价值创造的角度来看，需要清除企业运营中非价值创造环节。

➤ 清扫（Seiso）。将工作场所内看得见与看不见的地方清扫干净，保持工作场所干净、亮丽环境。目的在于稳定品质，减少工业伤害。实质上是把工作场所打扫干净，对出现异常的设备立刻进行修理，使之恢复正常。清扫过程是根据整理、整顿的结果，将不需要的部分清除掉，或者标示出来放在仓库之中。清扫活动的重点是必须按照企业具体情况决定清扫对象、清扫人员、清扫方法，准备清扫器具，实施清扫的

步骤，方能真正起到效果。

► 清洁（Seiketsu）。将整理、整顿、清扫进行到底，并且制度化，经常保持环境处在美观的状态。目的在于创造明朗现场，维持上面3S成果。实质上是在整理、整顿、清扫之后，认真维护、保持完善和最佳状态。在产品的生产过程中，永远会伴随着没用的物品的产生，这就需要不断加以区分，随时将它清除，这就是清洁的目的。清洁并不是单纯从字面上进行理解，它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。这对企业提高生产效率，改善整体的绩效有很大帮助。清洁活动的要点则是：坚持“三不要”的原则——即不要放置不用的东西，不要弄乱，不要弄脏；不仅物品需要清洁，现场工人同样需要清洁，工人不仅要做到形体上的清洁，而且要做到精神上的清洁。清洁活动实施时，需要秉持三个观念。

第一个观念：只有在清洁的工作场所才能生产出高效率、高品质的产品。

第二个观念：清洁是一种用心的行动，千万不要只在表面上下工夫。

第三个观念：清洁是一种随时随地的工作，而不是上下班前后的工作。

► 安全（Safety）。重视安全教育，每时每刻都有安全第一观念，防患于未然。目的在于建立起安全生产的环境，所有的工作应建立在安全的前提下。安全贯穿于整个活动与生产运营过程。安全结果的前提是有安全的理念，在安全理念支配与安全规则引导下从事安全生产活动，产生安全生产行为，获得安全活动的结果。为此，需要遵守安全规章制度，严格按照安全规程行为。企业运营中重要的是预防安全隐患，消除一切不安全的行为、活动、过程与安全事故。实施6S管理的一个重要结果要求就是过程安全、结果安全，需要员工具有安全的生产运营理念，创造安全生产的环境。

► 素养（Shitsuke，或称修养）。每位成员养成良好的习惯，并遵守规则做事，培养积极主动的精神（也称习惯性）。目的在于培养有好习惯、遵守规则的员工，营造团队精神。实质上是指养成良好的工作习惯，遵守纪律，努力提高人员的素质，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，也不能持续下去。实施6S管理，要始终着眼于提高人的素质。6S活动始于素质，也终于素质。在开展6S活动中，要贯彻自我管理的原则。创造良好的工作环境，不能指望别人来代为办理，而应当充分依靠现场人员来改善。

6S的含义见表1-1。

表1-1 6S的含义

中文	日文	英文	典型例子
整理	Seiri	Organization	倒掉垃圾，将长期不用的物品放入仓库
整顿	Seiton	Neatness	30s内就可找到要使用的物品
清扫	Seiso	Cleaning	谁使用谁负责清洁（管理）
清洁	Seiketsu	Standardization	管理的公开化、透明化
素养	Shitsuke	Discipline and Training	严守标准、团队精神
安全		Safety	安全培训与安全教育

在6S的实际推行过程中，很多人常常混淆“整理”与“整顿”、“清扫”和“清洁”等概念。为了使6S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（表1-2）、快板等。

表1-2 关于6S的顺口溜

6S	顺口溜	6S	顺口溜
整理	要与不要，一留一弃	清洁	洁净环境，贯彻到底
整顿	科学布局，取用快捷	安全	安全操作，以人为本
清扫	清除垃圾，美化环境	素养	形成制度，养成习惯

（2）6S管理之间相互关系

6S管理是一个全方位的系统管理。“整理、整顿、清扫、清洁”即顺畅工作现场，优化质量环境，为员工创造一个舒适的工作场所；“素养、安全”即提升员工素质，提高工作效率，保障企业运营安全，建设一支具有高素质员工队伍，塑造良好的企业形象。

6S管理中的6个“S”——整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全并不是各自独立，互不相关的要素内容，它们之间是一种相辅相成，缺一不可的关系。

整理是整顿的基础，整顿是整理的巩固；

清扫是显现整理、整顿的效果；

通过清洁和素养使企业形成一个所谓整体的改善气氛；

整理、整顿、清扫、清洁是为了有效地控制现场的物和事的要素，通过整理、整顿、清扫、清洁形成一个安全的现场生产环境；

通过整理、整顿、清扫、清洁四个“S”来改变现场，通过设计过程、设计环节来改变员工，通过解决事和物的因素，掌握科学的方法，使员工提高素养，培养养成良好的习惯，从而改变员工，使人这个要素得到有效的控制，它们之间是一一对应的关系；

素养的养成进一步推进整理、整顿、清扫、清洁活动的深入开展；

安全现场生产环境的形成使员工在现场非常安心，能够有序地开展作业，不会受到心理上的不适感和威胁感。

6S内部关系如图1-1所示。

有人用几句口诀来说明6“S”之间的关系，见表1-3。

表1-3 6“S”之间的关系口诀

关 系	口 诀
整理与整顿	只有整理没有整顿，物品真难找得到
整顿与整理	只有整顿没有整理，无法取舍乱糟糟
整理、整顿与清扫	只有整理、整顿没清扫，物品使用不可靠
整理、整顿、清扫与清洁	3S之效果怎保证，清洁出来献一招
素养与其他4S	标准作业练修养，公司管理水平高
安全与其他5S	安全环境有保证，其他工作放心搞