

正 立正管理书系

Practical Manual for 6S Propellers

中国精益生产研究中心指定专用教材

6S督导师 实用手册

罗仕文 聂云楚 玄熙平 编著

本书来自顾问师多年咨询实战的亲身体会和实践心得

- ★ 从心态、知识和技能三维角度为企业6S督导师量身编写
- ★ 具有超强的实战性和操作性
- ★ 解决企业6S推行工作的诸多困惑
- ★ 帮助企业制作6S基础管理教材并进行相关的培训工作

海天出版社

责任编辑:来小乔 责任技编:何丽霞 封面设计:海天龍广告
0755-83461000

Practical Manual for 6S Propellers

内容简介

本书以教练的方式指导企业现场管理人员通过
对本公司、本部门的6S管理推行活动,成长为企业
中最有恒久改善力的6S管理专才。

全书以6S推行的时间为顺序,从各阶段、各时
间控制点上探讨作为优秀督导师应具有的能力和6S
推行技巧,可以为6S督导师在实战中提供最为直接
的参考。

上架建议:经管·生产管理

ISBN 978-7-80697-920-4



9 787806 979204 >

定价: 23.00 元

**Practical Manual for
6S Propellers**

**6S 督导师
实用手册**

罗仕文 聂云楚 玄熙平 编著

海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

6S 督导师实用手册 / 罗仕文, 聂云楚, 玄熙平编著.
深圳: 海天出版社, 2006
(立正管理书系)
ISBN 978-7-80697-920-4

I. 6... II. ①罗...②聂...③玄... III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 151889 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 (0755-83460863 xiaoqlf@163.com)
封面设计: 海天龙 责任技编: 何丽霞

深圳市海天龙广告有限公司制作输出 1c1:83461000
深圳市福威智印刷有限公司印刷 海天出版社经销
2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷
开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 15.25
字数: 180 千 印数: 1-6000 册
定价: 23.00 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。



前 言

6S 作为一个为许多企业经营者所熟悉的管理术语在中国已经流行了很长一段时间了，但是通过笔者这些年来的现场管理咨询经历来看，现实并不容乐观，在中国推行 6S 管理并获成功的企业并不是很多，作为管理中最为基础的基础——6S 没有做好，更多高层次的诸如 TMP、JIT、六西格玛等等管理手法都是空中楼阁，所起效果自然也就与导入目标相去甚远，甚至是南辕北辙。

6S：整理、整顿、清洁、清扫、素养、安全，共十二个字，没有太多深奥的理论，但却是实践性极强的管理行为。浮躁的心态无法铸就一流的现场，认真、坚持不懈、勇于实践才是必由之路。如果没有良好的 6S 推行技能、技巧，则会让许多企业管理者在 6S 推行上走很多弯路，甚至因为一些挫折而半途而废。正是基于在咨询服务中遇到的诸多 6S 推行失败的案例，才萌发了在《6S 实战手册》的基础上写下此书，希望以此能引领一些企业在 6S 推行上柳暗花明、更上层楼。

本书主要从注重企业自身如何从内部发掘出熟悉企业自身发展的现场管理人员出发，以教练的方式指导企业现场管理人员通过对本公司、本部门的 6S 管理推行活动成长为企业中最有恒久改善力的 6S 管理专才。全书以 6S 推行的时间为顺序，从各阶段、各时间控制点上探讨作为优秀督导师应具有的能力和 6S 推行技巧。从实践的角度指导读者成长，适合于读者边学习边实践，寓学习于工作中，避免了呆板的记忆，一切从实战出发，缘自现场，回归现场。有效避免了外来辅导咨询人员因为不熟悉企业实际情况而引发的生搬硬套、水土不服。

本书用专门的章节为 6S 督导师提供了在 6S 推行中要使用的各种推行工具，这些工具都是笔者从事 6S 推行、企业辅导、培训所优选出来



的6S推行工具精华，可以为6S督导师在实战中提供最为直接的参考，提升企业推行6S的效率，有效减低6S推行成本。

本书适合各正在推行或准备推行6S的企业及机构作为6S推行的实战指导手册，也可作为集团企业培训现场管理骨干的指导教材。

本书编写过程中运用了大量的案例素材，感谢在编写过程中提供帮助的朋友及同事，感谢海天出版社的大力支持。匆忙成稿，难免有失严谨之处，欢迎各位读者交流斧正。

罗仕文 (swluo@126.com)

2006.12 深圳



目 录

第一章 企业自我诊断——企业为什么需要 5S/6S 督导师 1

- 第一节 什么企业需要 6S 2
- 第二节 企业自我诊断 6
- 第三节 关于 6S 11
- 第四节 推行 6S 的目的 16
- 第五节 6S 的八大作用 17
- 第六节 6S 之间的关系 23
- 第七节 6S 管理实施原则 27
- 第八节 6S 管理精髓 28
- 第九节 谁需要 5S/6S 管理 29
- 第十节 企业为什么要培养 5S/6S 督导师 30

第二章 推进核心和中坚——督导师 31

- 第一节 关于督导师 32
- 第二节 适当和不适当的角色 35
- 第三节 6S 管理督导师主要工作内容 37
- 第四节 6S 管理督导师的基本要求 38
- 第五节 把握为你准备的升迁机会 39
- 第六节 督导师应有的准备 39
- 第七节 督导师的四有精神 41
- 第八节 如何获得各阶层的支持 42



第三章 6S 的推行重点 48

第一节	整理的推进重点	49
第二节	整顿的推进重点	57
第三节	清扫的推进重点	70
第四节	清洁的推进重点	81
第五节	素养的推进重点	91
第六节	安全的推进重点	99

第四章 6S 推行步骤 107

第一节	第一月	准备策划阶段	109
第二节	第二月	由点到面月——从样板到全厂（全公司）	131
第三节	第三月	由面到点月	132
第四节	第四月	目视管理月	136
第五节	第五月	精益求精月——关注操作细节	139
第六节	第六月	维持改善月	143

第五章 6S 督导师推进用工具箱 157

第一月	准备策划月	159
	推行工具一 5S/6S 管理实施办法	159
	推行工具二 ××公司 6S 管理项目宣传策划方案	164
第二月	由点到面月	168
	推行工具三 整理整顿若干规定	168
	推行工具四 不要物处理程序	175
	推行工具五 ××公司不要物处理清单	179
	推行工具六 油漆使用指引	180
	推行工具七 6S 推进整改备忘录	183
第三月	由面到点月	184
	推行工具八 红牌作战指导文件	184
	推行工具九 红牌发行回收记录表	187

第四月	目视管理月	188
推行工具十	看板管理评比规定	188
推行工具十一	6S 管理知识竞赛题	190
推行工具十二	办公区评分表	192
推行工具十三	作业区评分表	197
推行工具十四	现场评分记录	204
推行工具十五	6S 评分单位加权系数	205
推行工具十六	6S 责任区域加权系数表	207
推行工具十七	污染发生源及困难处所登记表	208
推行工具十八	工业管道标识规定	209
第五月	精益求精月	214
推行工具十九	清扫部位及要点	214
推行工具二十	6S 区域清扫责任表	216
第六月	维持改善月	217
推行工具二十一	改善提案奖励制度	217
推行工具二十二	改善提案专用纸	219
第六章	6S 督导师团队建设	220
第一节	6S 督导师团队的特质	221
第二节	6S 推进过程中管理思想的运用	227
第三节	6S 推进组织常见问题	232
第四节	成功推行 6S 管理案例	236

第一章

企业自我诊断——企业为什么需要 5S/6S 督导师

- 第一节 什么企业需要 6S
- 第二节 企业自我诊断
- 第三节 关于 6S
- 第四节 推行 6S 的目的
- 第五节 6S 的八大作用
- 第六节 6S 之间的关系
- 第七节 6S 管理实施原则
- 第八节 6S 管理精髓
- 第九节 谁需要 5S/6S 管理
- 第十节 企业为什么要培养 5S/6S 督导师



第一节 什么企业需要 6S

伴随着中国制造的风潮席卷世界，到现在为止，人们已经不能离开物美价廉的“中国制造”商品。而中国制造业的崛起也引起了世界人民越来越多关注的眼光，在这转变中 6S 管理为中国制造走向世界起着功不可没的作用。越来越多的企业认识到，要使企业整体管理水平得以提升，推行 6S 是十分必要的。当初从日本引进来的 5S 管理方法在中国发展到今日已有 20 年的历程，这过程中已逐步发展成 6S，其到底适用于什么样的企业？我司的专家组认为 6S 非常适合于以下五种企业：

- 脏、乱、差的企业；
- 发展中的企业，一切刚刚起步；
- 企业已发展到一定阶段，但存在着因为协调沟通的问题而导致的诸多障碍；
- 渴望成为行业楷模，从而将要进行整体管理水平提升的企业；
- 把战略定为将要跨越式的提升的企业。

在这五类企业推行 6S，其效果是非常显著的。

一、脏、乱、差的企业

1. 效率低下

在脏、乱、差的企业里往往伴生着效率低下。因为脏乱差，所有物品、工具的摆放，设施的位置等无法明确，员工在工作的时候，为了找而等，为了等而停；重重复复、找找停停而导致效率低下。笔者曾访问过一个企业，现场一片脏乱差，一位员工为了找一颗螺丝花费了近 15 分钟的时间，好不容易找到的那颗螺丝却已经滑牙而无法使用，只好继续寻找。

2. 执行不力

脏乱差导致执行不到位。如针对安全、品质、效率而展开的各项改善活动，多数停留在口号阶段，各类标语写得很漂亮、口号喊得很响亮，但往往举手之劳的事没有人去实施，这就是我们经常说的执行不力的问题。现在管理界最流行的一个管理术语也就是执行力，这从某种意义上也反映了企业执行不力的一个实际状况

3. 士气低落

脏乱差的第三个表现就是士气低落。因为现场脏乱差，员工进出看到的尽是垃圾、报废品、无法使用的设备，以及在现场四处散落着的零配件，这样的混乱局面直接导致员工士气低落。在这种环境里，员工抱着做一天和尚撞一天钟、得过且过的心态，而工作的最终目标也只是为了混他那一个月的薪水。

4. 形象不佳

脏乱差还导致企业形象不佳。因为脏乱差，所以每当有客人前往参观的时候，公司都要停下生产，紧急动员打扫应对，慢慢形成了只要有客人参观，就鸡飞狗跳、天下大乱的状况。这类通过突击出来的现场，内行的客户往往能一眼看到问题所在。所以，形象在客户眼里五分钟就已经决定了，而要改变第一印象往往非常难，很可能需要长达一年甚至更久的时间。

二、发展中的企业

当企业处在刚起步阶段，一切都是无章无序。作业标准是什么？做到什么程度为好？怎么去做？这些问题，员工都无法去了解去解决，现场的混乱、无序状况也就可想而知了。而 6S 就细化到现场每个物料、每个工具的规范放置，能使企业迅速形成自己应有的生产秩序和规则。企业处于起步阶段时，百事待兴，工作非常繁杂，哪里重要、哪个先做，很难弄清楚。6S 从最基础的工作开始抓起，一步一步进行，可以



使每一项工作更为理性有序。起步阶段的企业还往往处于管理基础非常薄弱的阶段，可以通过对标准工作方法的規定来理顺生产秩序及规范整个公司的管理行为，这对整个企业的具体管理是行之有效的。

三、协调沟通非常差的企业

1. 山头主义严重

企业发展到一定阶段，从无章无序慢慢到有秩序，但是这些规则、章程、秩序背后也隐藏着很明确的部门职责分工，各个部门自成体系，慢慢形成我们所说的山头主义，每个部门都是恪守自己本职工作，很少协调沟通。在企业里很难把工作分到黑白分明，很多时候存在灰色地带，部门管理者对于灰色地带大都抱着自扫门前雪的想法，这使工作的整体速度和效果都大打折扣。

2. 流程非常复杂

没有人能弄清楚各部门在整个生产和供应链中的作用，多次确认、审批，这些都给企业的工作效率提出了严峻挑战。

3. 企业高层运作低效率

因为部门分工严明，各部门恪尽职守，造成了人员过多，程序太过复杂等一系列低效率的活动，由于正规的渠道程序严密、繁琐，沟通协调无法代替程序化、标准化的操作过程，从而导致了时间周期长，效率浪费严重。

四、渴望成为行业楷模的企业

1. 效益最佳化

为成为行业的楷模，首先在企业经营效益上我们要做到最佳。要达

到效益最佳，我们除了强化管理之外，还要发挥每个员工的积极性、主动性和创造性，不断提升企业的管理水平，这样才有可能达到效益最大化、最佳化。

2. 关注细节

要达到效益最大化，我们需要尽心尽力，要达到每个细节都完美无缺。从每一个细节开始，每一个细节都要严格要求，尽善尽美。这样我们才可能在行业内一直处于领先的地位。

3. 持续改善

“冰冻三尺，非一日之寒”，当一天的行业楷模也许不是难事，一直做行业楷模却不是一朝一夕能成就的事。要领跑于行业，首先我们企业要有一个持续改善的机制，这个机制的运行速度应该在行业里处于最领先的地位，这样才能推动企业不断提升，使企业成为行业学习的榜样，并且领先于市场，推动市场的发展。我们所熟知的许多人跨国集团正是用企业不断的创新和改善引导着消费者的消费观念一代又一代的革新，从而创造出一个又一个新的消费市场。

五、企业要得到跨越式发展的提升

中国很多的企业在进入某一个行业领域的时候，在这个行业里国际上已经有了很多很成功的大企业，按常规的速度是不够的，必须实现跨越式发展。

1. 在员工的热情和士气方面

仅仅按照规程完全不可能达成，我们需要发动员工由“要我做”到“我要做”，想方设法不断改善企业的工作，让每一位员工具备改善的意识及能力，具备愿意改善的心态，对跨越式提升来说，这是最起码的保证要素，也是动力的源泉。



2. 我们需要不断地夯实基础

经营企业，不是要一片海市蜃楼、缥缈楼阁，也不是在沙滩上垒房子。我们需要的就是一个个坚固的企业城堡。基础的夯实对于整个提升活动来说必不可少，万丈高楼平地起，只有结结实实把最基础、最根本的工作做完，我们企业将来的提升，才不会成为无本之木，无源之水。企业想要有跨越式的提升，一定需要很多核心骨干的力量，这些核心的骨干能否发挥正常的作用，很大程度取决于是否已经积累核心的经验。

在 6S 的基础活动的推行中，现场管理人员能够积累很多核心的经验，这些经验会对将来的持续发展提供很好的借鉴意义。所以，如果我们的企业表现为脏乱差，是百事待兴的起步阶段，如果是协调沟通特别不流畅的阶段，如果我们渴望成为行业的楷模，领先国内赶超世界，如果我们在战略战术上需要有一个大的跨越式的大提升，那么推行 6S 就是一个必然的选择。而 6S 推行核心骨干和督导师也就是我们在提升过程里面必不可少的一个关键人才。

第二节 企业自我诊断

一、现场判断

以图为例，以现场 60% 的区域是否存在相同现象来划分紧急度。现场脏乱差可分为四个等级，每个等级对 6S 管理的紧迫程度都不一样。

1. 0 度紧急

以下图例为 0 度紧急。必须马上行动，如果你是总经理，建议停产整顿。因为这种现场会降低工作效率，造成成本大幅提升。



仪表、仪器随意乱放



安全设施功能失效



柜内物品杂乱无章



库房物品多而杂，很难找到物品，就算找到也是好坏难分



办公室文件堆积如山



通道在哪里？紧急使用物品在哪里？



2.1 度紧急

以下图例为1度紧急。需要加快步伐，这类现场回潮率100%。



几乎没有不要物，但未定量



设备虽然翻新了，但还是跑冒滴漏，无人管理



一眼看过去不错，但人机配合不紧密



设备的定置方法是见地就放，没有规划