

卓越6S

管理实战手册



6S标准化管理模式

——觅暗揭明、化繁为简、简中求易、视肥即瘦

觅暗揭明：挖掘现场中藏匿不明朗的事物予以明示化；

化繁为简：将繁杂的事物简单化，停止做不必要的事；

简中求易：将简化后的事物进行反复丈量，寻求易遵守的方法；

视肥即瘦：经常巡视现场，发现异常，即时的处理，培植改善的思想。

上架建议 经济管理类/现场管理

ISBN 978-7-122-12616-0



9 787122 126160 >

定价：25.00元

卓越6S

图解版

管理实战手册

高庆华◎编著



化学工业出版社

· 北京 ·

一个企业能否按其经营目标,达到高质量、低损耗、低成本,安全有序的生产,都必须依赖于现场管理工作。可以说,现场管理水平的高低,直接决定了企业的效率,效益的高低。因此精细化、规范化的现场管理是企业追求的必经之路,本书详细而具体地阐述了现场管理6S管理模式之实施方法、管理工具及原理,同时制订了大量的案例参考标准,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,制订6S管理体系要求、6S可视化标准实施指南、6S体系架构、6S体系审核等,将中日文化有效融合,创建独具一格的6S管理体系模式,是各类企业管理通用的工具书。

图书在版编目(CIP)数据

卓越6S管理实战手册(图解版)/高庆华编著. —北京:
化学工业出版社, 2011. 12
ISBN 978-7-122-12616-0

I. 卓… II. 高… III. 企业管理: 生产管理—图解
IV. F273-64

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第213089号

责任编辑: 罗 琨
责任校对: 宋 玮

封面设计: 王晓宇

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: 北京云浩印刷有限责任公司
889mm×1194mm 1/24 印张10¹/₂ 字数223千字 2012年4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: 25.00元

版权所有 违者必究

企业要达到自己的生产经营目标，要发展壮大，首要条件是具备强劲的竞争力，但没有执行力，一切都将是空话。执行力的高低取决于纪律性的高低，而纪律性需要良好的人文环境。6S标准化管理模式是一种态度，为了构建良好的人文环境，拥有高素质、有纪律的企业文化而必须表明的一种态度。这是一种不怕工作中的困难、把计划中的事情坚决做好的态度。

6S标准化管理模式具有以整理、整顿、清扫、安全、清洁、素养为核心的管理理论基础，通过不断规范化的管理—维持（SDCA）、改善（PDCA）、改善（PDCA）、维持（SDCA），反复持续地运用SDCA、PDCA工具，从而达到企业高效运作之实质功效。

6S标准化管理模式以“觅暗揭明、化繁为简、简中求易、视肥即瘦”为着眼点。

觅暗揭明：挖掘职场中藏匿的不明朗的事物并予以明示化。

化繁为简：将繁杂的事物简单化，停止做不必要的事。

简中求易：将简化后的事物进行反复丈量，寻求易遵守的方法。

视肥即瘦：经常巡视职场，发现异常，即时处理，杜绝“养问题”，培养改善的思想。“肥”意指善于发掘职场不合理之处；“瘦”意指对发现的不合理的现象即时采取措施，使之合理化。

改善为企业持续发展之基石，6S标准化管理模式是现场改善的“六脉神剑”，而改善思想却是企业推行6S标准化管理模式的动力源泉！有改善思想的驱动，“六脉神剑”才会发挥威力。

6S标准化管理模式以管理十轮——“视而要察、察而要改、改而要审、审而要议、议而要诀、决而要行、行而要果、果而要总、总而要录、录而要视”

为指导思想。

6S标准化管理模式管理的思路是将复杂的做法简单化，将简单的做法规范化，将规范化的做法实施化，将实施化的做法精益化。

企业推行6S标准化管理模式的目标是建立一个有规律、干净的和能目视化管理的企业，通过6S标准化管理模式促进生产和各项指标的全面完成。但是企业应用6S标准化管理模式的最终目的是创建安全、整洁和秩序井然的工作环境，同时造就一个懂管理、会改善、有素养的优秀工作群体，调动员工的工作激情，提高工作效率。

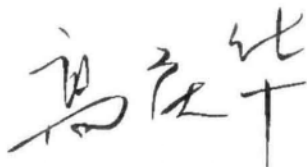
实施6S标准化管理模式需要长期坚持不懈。只有在企业的各个方面都融入6S标准化管理模式管理思想，企业才能有明显的改善，才能有效地提高竞争力，从而达到真正的“以人为本”。

实施6S标准化管理模式切忌生搬硬套，要根据企业的特点，量身定做，才能真正地与企业文化交融，为自己所用。

《庄子》中记载过“东施效颦”的典故。越国的丑女东施学美女西施捂胸皱眉的妩媚病态，所有的村民都以为见鬼了。东施看到西施捂胸皱眉很漂亮便效仿，可惜适得其反。每个企业都有自己的独特企业文化，同样的制度在不同的公司会出现不同的结果。可以把别人的制度搬过来，却搬不来别人的文化和气质；可以模仿优秀企业的模样，却不能模仿出它们的神韵和思想。看到别人的长处并不难，难的是把人家的绝活学到手。

“不以善小而不为”，改善在于点滴的积累。愿中国的企业现场管理早日达到世界级的管理水平，化蛹成蝶，走向世界前列！

由于时间仓促加之水平有限，书中难免存在不妥之处，恳请广大读者不吝批评指正。

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of three characters: '高' (Gao), '庆' (Qian), and '干' (Gan).

2011年10月于广州

第一章 6S 管理概论	1
一、6S 管理起源	2
二、6S 管理的发展	3
三、6S 管理的定义	4
四、推行 6S 标准化管理模式的意义	5
五、5S 管理奠基人	6
六、中国企业推行 6S 标准化管理模式困难的原因	7
第二章 6S 管理的真谛	13
一、6S 标准化管理与老子哲学	14
二、人造环境，环境育人	14
三、做本来该做的事	15
四、伪 6S 管理与真 6S 管理	16
第三章 6S 管理实施技巧	17
一、“瘦身”运动	18
二、抽屉法则	18
三、寻宝活动	19
四、红牌作战	20
五、定点摄影	20
六、改善主题指示书	22
七、改善通知书	22
八、洗澡活动	23

九、老鼠蟑螂检查法	24
十、分工合作法	25
十一、竞赛活动	25
十二、文艺宣传	25
十三、制作奖旗	26
十四、指责教育	26

第四章 整理..... 27

一、整理的含义	28
二、整理的目的	28
三、整理的作用	28
四、作业现场常见的浪费现象	29
五、整理的推行要领	29
六、整理的推行步骤	33

第五章 整顿..... 35

一、整顿的含义	36
二、整顿的目的	36
三、整顿的作用	37
四、整顿的推行要领	37
五、整顿的推行步骤	41

第六章 清扫..... 53

一、清扫的含义	54
二、清扫的目的	54
三、清扫的作用	55
四、清扫的要领	55

五、清扫的推行步骤	56
-----------------	----

第七章 安全

63

一、安全的含义	64
二、安全的目的	64
三、安全的作用	64
四、安全的要领	65
五、安全的推行步骤	65
六、企业中常见的不安全行为和现象	77
七、海因里希法则	80
八、KYT 危险预知训练	81
九、小问题，大灾难——轮船沉没的故事	83

第八章 清洁

85

一、清洁的含义	86
二、清洁的目的	86
三、清洁的作用	86
四、清洁的要领	87
五、清洁的推行步骤	88

第九章 素养

101

一、素养的含义	102
二、素养的目的	102
三、素养的作用	103
四、素养的推行要领	105
五、素养的推行步骤	106

第十章 6S 管理标准.....109

- 一、6S 管理体系文件架构.....110
- 二、6S 管理体系要求.....111
- 三、6S 管理标示线的种类及应用范围.....111
- 四、标示线的应用.....113
- 五、办公室标示标准.....152

第十一章 6S 标准化管理模式推进实施十五步曲.....171

- 一、6S 标准化管理模式推进的基本原理.....172
- 二、6S 标准化管理模式推进十五步曲.....173

第十二章 6S 管理机能的展开.....215

- 一、改善布局.....216
- 二、改善物流.....218
- 三、降低库存.....220
- 四、精简业务.....222
- 五、会议的 6S.....223

第十三章 6S 驱动力.....227

- 一、6S 三大核心支柱.....228
- 二、6S 管理源头——寻找员工驱动力.....228
- 三、6S 驱动力疫苗培植.....229

附录 6S 管理体系要求（企业标准范本）.....231

参考文献.....243

第一章

6S 管理概论

- 一、6S 管理起源
- 二、6S 管理的发展
- 三、6S 管理的定义
- 四、推行 6S 标准化管理模式的意义
- 五、5S 管理奠基人
- 六、中国企业推行 6S 标准化管理模式困难的原因

◎ 一、6S管理起源

我国是个历史悠久的国家，有着几千年的文化思想沉淀，其中有许多关于“修身治家平天下”的管理哲学，继承和发扬这些管理思想，是有效融合当今世界管理工具的基础。

300多年前清朝的朱柏庐在《朱子家训》里记载：“黎明即起，洒扫庭除，要内外整洁。既昏便息，关锁门户，必亲自检点。”这句话可引申到今天的企业6S标准化管理模式的管理内容中来：“黎明即起，洒扫庭除”——每天上班的时候对职场进行打扫，清理污垢，将物品摆放整齐（整理、整顿、清扫）；“要内外整洁，既昏便息”——随时保持职场的整洁，下班的时候，关闭电器开关（清洁、安全）；“必亲自检点”——养成自主管理习惯（素养）。

可以说《朱子家训》是6S标准化管理模式最早的启蒙思想。

无独有偶，在200年前的日本江户时代，对于海边以捕鱼为生的人们来说，狭小的渔船空间给生活带来了影响，于是他们习惯地将多余物扔掉，这样使得环境整洁及空间扩大，由此总结出以“空”为佳的渔船生活管理哲学。

后来，这套以“空”为佳的渔船生活管理哲学应用于1955年（日本昭和30年）的日本“中央劳动灾害防治协会”，当时其提出“安全始于整理、整顿而终于整理、整顿”的口号，目的在于确保作业环境的安全，推行2S。

同年，丰田公司董事长在美国参观大型超级市场得到启发，创造了独具特色的准时生产（TPS）方式，将2S拓展应用于看板管理中，称为2S3D（看板起源于瑞典的超级市场）。后因生产和品质控制的需要，又逐步提出了清扫、清洁、修养，从而形成了3S，使应用空间及适用范围进一步得到拓展。直到1986年，日本首部5S著作问世，奠定了5S理论基础，5S被广大企业所应用，并由此掀起了5S的热潮。

第二次世界大战给日本经济造成了灾难性的打击，直到20世纪50年代，日本经济有所恢复，生产也进入安定期。随着企业的不断发展壮大以及人员的增

多，安全事故频发，为有效地防止安全事故的发生，日本业界开始做前两个S——整理和整顿。通过对现场有效的整理和整顿，车间变得一目了然，安全事故的发生率大大降低。经过近10年时间，日本人养成了良好的追根究底的习惯，他们开始把在前面两个S中养成的好习惯用于解决生产中碰到的每一个问题，于是第三个S——清扫出现了。后来日本人还发现，虽然问题解决了，但是过些日子曾经发生过的问题又开始发生，特别是有新同事加入的时候。这个时候他们开始认识到必须把改善的东西标准化，这样既可以避免错误重复发生，同时也是一个很好的教材，让新同事一次性把事情做对。有了标准，还要有一个对标准执行效果进行考核的工具，于是制度化的工作又开始在日本业界兴起，这就是第四个S——清洁。经过长时间的实施，善于总结的日本人发现，通过近20年的辛苦，员工的素质发生了根本性变化，不论是精神风貌，还是员工的修养和技能。同时所有革新的基础就是人这个最大的因素，于是第5个S——素养产生了。

◎ 二、6S管理的发展

由于5S在日本工业界取得了巨大成功，各国纷纷前往参观学习，由此也让5S走向了世界。

1987—1988年，中国香港的何××教授受聘于日本的亚洲生产力中心，在日本调查研究5S管理法，并在日本20多家企业成功地推广应用。

1993—1994年，何××教授又受聘于亚洲发展银行，成为马来西亚政府的首位品质专家，再次成功地推行了5S管理方法。

基于这些成就，5S管理法被引入中国香港，于是5S在中国香港被命名为“五常法”。

后来，企业管理者和理论工作者在5S的基础上增加了安全（Safety）及节约（Save）这两个要素，形成了7S；为满足进一步发展的需要，有的企业加上习惯化（Shiukanka）、服务（Service）/速度（Speed）及坚持（Shikoku），形成了10S。

◎ 三、6S管理的定义

5S是指整理（Seiri）、整顿（Seiton）、清扫（Seiso）、清洁（Seiketsu）、素养（Shitsuke）。因为这5个单词的日文罗马拼音的第一个字母都是S，所以称为5S。在5S的基础上又增加安全（Safety）这个要素，形成了6S。6S中、日、英对照表和6S简义分别如下面两表所示。

6S 中、日、英对照表

中文	日文	罗马拼音	英文	典型例子
整理	せいり	Seiri	Sortout	经常处理不用的物品
整顿	せいとん	Seiton	Setlimits	30秒内找到所需的物品
清扫	せいそう	Seiso	Shine	分区进行自主管理
清洁	せいけつ	Seiketsu	Standardize	维持良好的状态
安全	あんぜん	Annzenn	Safety	彻底遵守作业规范
素养	しつけ	Shitsuke	Sustain	良好行为习惯

注：心理学家经过测试发现，在30秒内，人等待的时间是可接受的；超过这个时间，人就会产生烦躁不安的情绪，所以，定为30秒内。

6S简义

中文	关键意义	典型例子
整理	“扔”的智慧	作业现场只放置必要的物品
整顿	三定、三安、三易	30秒内可以找到需要的东西
清扫	点检，找出问题，解决问题	谁使用谁管理
安全	消灭一切安全隐患	三不伤害
清洁	标准化	公开化、可视化
修养	养成一种好习惯	遵守标准作业，改善创新意识

◎ 四、推行6S标准化管理模式的意义

6S标准化管理模式是一项综合的管理活动，强调汇聚全员的智慧结晶，以团队的力量解决问题，这与我国的古语“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”不谋而合。

推行6S标准化管理模式的意义，分为4个方面。

1. 有利于提高我国企业的整体管理水平

6S标准化管理模式是人人参与的活动，要求有事事符合规则的良好氛围，这往往也是ISO9000工作的重点及难点。因为是全员参与，所以可以激发全员的智慧，共同解决生产中的问题，调动员工的成就感，从而更好地带动工作氛围。我国大多数企业管理水平还较低下。通过推行6S标准化管理模式，能有效地改善企业的现场管理现状，进行规范化、可视化、简单化的现场管理，架起各个企业互相学习交流的平台，取长补短，吸取精华为自己所用，不断提高企业现场管理水平。

2. 激发企业的管理潜能

我国是个多民族的国家，不同的民族有着不同的地域文化。中华民族，源远流长，在其发展的过程中积淀了深厚的文化底蕴，其中也不乏许多深邃的管理思想，如何将各民族的管理思想凝聚整合，便是一个难题。6S标准化管理模式在我国的推行，为我国各族人民优秀的传统管理文化提供了一个优化整合的平台，有利于激发我国企业的管理潜能。

3. 有利于增强我国企业的国际竞争力

国际上的诸多管理体系，在我国彻底实施的程度并不深，加入世贸组织后，我国企业面临着更多的机遇与挑战。但仅靠目前低价的人力成本是无法长期与别人竞争的。必须通过提升人的品质及科学的管理思想，培养出良好的工作作

风。而6S标准化管理模式就是一种系统的管理思想，能有效地增强企业的国际竞争力。

4. 创建和谐社会的基础

企业有两个目的，一是赢利，二是创造社会价值。社会价值中很重要的一点是解决就业问题。一个管理优秀的企业，员工必然有好的福利，好的福利能为个人及家庭带来安稳的生活，员工也会倍感珍惜，进而更努力地工作，为企业创造更多的价值。而6S标准化管理模式是实现企业的优质管理，培养高素质员工的有效管理工具。试想，如果一个企业的管理混乱不堪，何来经济效益，更谈不上员工有好的福利待遇。效益不好，工资低，必然会造成家庭经济问题，进而引发一些家庭纠纷，有的人甚至为生活所逼而做出一些违法行为，影响社会的和谐安宁。

◎ 五、5S管理奠基人

20世纪40年代以前，日本制造的工业品因品质低劣，在欧美市场上只能摆在地摊上卖，日本制造的工业品面临着被市场淘汰的命运。为此，日本企业认识到只有提升产品品质，抢占国际市场才是唯一出路。这一时期，日本的质量管理专家纷纷从现场管理的角度，提出了许多有利于提高产品品质的实质性做法，这些做法包括：

- ① 各种物品按规定、定量摆放整齐。
- ② 经常对实物进行盘点，区分有用的和没用的，没有用的坚决清除掉。
- ③ 确定放置场所，规定放置方法。
- ④ 对工作场所经常进行打扫，清除脏污，保持场所干净、整洁。

在这一时期，5S管理模式的结构架构尚未形成，有的只是一些零散的方法与措施，但这为5S管理模式的最终形成和发展提供了前提条件。

在长期的实践中，以上这些手段和措施虽然简单，但长期使用，却非常有效，于是人们便对这些既定的做法进行了归纳和总结。这一时期，日本的质量改善大师通过对质量管理的分析和研究，提出了5S的概念，加上其他一些学者的努力，最终形成了5S管理模式的基本框架，为今天的5S管理奠定了坚实的根基。

5S管理发展至今，已成为一种在实践中非常实用的管理技术，已在工业发达国家和一部分发展中国家广泛推广与应用。这种管理模式在我国推行时间较晚，中国台湾在20世纪60年代引进该项管理模式，并应用于工商企业实践；中国香港于20世纪70年代开始推广5S管理；在中国大陆由于多种原因，到20世纪80年代才开始对5S管理有所接触，到了20世纪90年代中期，部分管理咨询公司与培训机构开设了5S管理课程。近年来，大部分沿海企业应用5S管理来完善企业的现场管理并取得了相当大的成果。

◎ 六、中国企业推行6S标准化管理模式困难的原因

6S标准化管理模式在中国推行也有若干年了，然而成功的不多。其原因较多，如领导支持力不足、员工素质不齐、坚持不够长久、不能产生直接的经济效益等，但最为关键的，有以下3点。

1. 改善缺乏科学系统性

一个名叫长田的日本改善专家，在他的一本著作里谈到，企业现场员工的素质分为3个层次。

第一个层次是遵守事先决定的事并出色地完成作业。这些员工对作业中的浪费并不关心，领导说什么，他们就照着做什么。这基本符合了企业的要求。

第二个层次是能不断提出对作业各方面进行改善的“点子”。这一层次的员