

现场硬功夫

(修订版)

让生产良性运转的6s管理

影响力商学院 编著



影响力商学院多位资深专家
根据中国本土企业岗位特点倾力打造



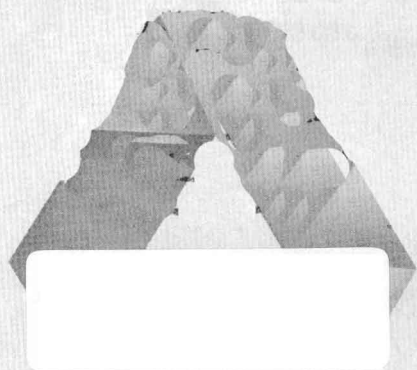
电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

现场硬功夫

(修订版)

让生产良性运转的6s管理

影响力商学院 编著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书是“影响力思想库·生产主管系列”之一。6S 管理作为一种行之有效的科学管理方法,正在被越来越多的中国企业所采纳。本书详细介绍了 6S 管理的内涵及其功能、营造 6S 管理到位的 7 种工具、6S 管理的 3 种操作实务、监控 6S 管理有效实施的 3 种策略,展示了 6S 管理全面实施后的效果。本书工具多、方法多、案例多,具有很强的实用性和可操作性,介绍的方法和工具易学易用,贴近企业管理者的实际工作需要,帮助企业管理者解决推行 6S 管理过程中的种种问题,从而在日常的工作中游刃有余。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

现场硬功夫:让生产良性运转的 6S 管理 / 影响力商学院编著. —修订版. —北京:电子工业出版社, 2012.9

(影响力思想库·生产主管系列)

ISBN 978-7-121-17460-5

I. ①现… II. ①影… III. ①企业管理—生产管理 IV. ①F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 139997 号

责任编辑:李 静

印 刷:三河市鑫金马印装有限公司

装 订:

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本:720×1000 1/16 印张:11.5 字数:188 千字

印 次:2012 年 9 月第 1 次印刷

定 价:39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。



总 序

易发久是我的忘年之友，也是我众多弟子中最有德、有识、有才者之一。

一个老师最大的骄傲就是培养出让自己敬佩的学生，如今我可以无憾地说，我就是那个最幸福的老师。发久聪明睿智、勇于探索、善于创新，常常让我赞叹、欣慰，在业内也是有口皆碑。我自与他相识、相知以来，亲见他出版了一本又一本专著，主持了一个又一个培训盛会，结识了一代又一代才俊，培训了一批又一批学员，一次次将中国的培训事业推向高潮。可以肯定地说，没有发久，中国的培训也会大踏步发展，但一定会落后一两年。不要小看这一两年时间，在周围环境瞬息万变的时代，也许落后一步就要追赶几十年。所以，发久对中国企业的发展，可以说是有功德的。

我是中国“文革”后最早从事培训工作的人之一，早在 1977 年就倡导并创办了全国第一所民办大学，在 1986 年又创办了全国第一个 MBA 班，亲眼目睹了中国培训业 30 多年的发展。我百感交集，既欣慰喜悦，又惋惜痛心。欣慰的是，越来越多的企业已认识到了培训的重要性，而且提供培训服务的公司也越来越多；惋惜的是，大部分培训没有达到预期效果，许多培训公司只是昙花一现即告凋零。

为什么会出现这种“其兴也勃焉，其亡也忽焉”的现象呢？细细思索，可归结为如下原因：

(1) 单纯学习西方，生搬硬套。西方的东西虽对中国企业有借鉴意义，但它再好也不会完全适应中国国情，一定会有些水土不服。

(2) 过分强调古代的经营谋略，又不能很好地联系实际，导致“看上去很美”，

却难以古为今用，创造效益。

(3) 笼统地介绍一些现代企业的经验，过于琐碎和感性，没有上升到理论高度，无法对众多企业产生普遍的指导意义。

针对上述弊端，影响力集团时刻警醒、苦心磨砺，终于挺过了 10 年风雨，跳出了“一红即死”的发展怪圈。它帮无数中小企业提升了管理水平，助其更稳、更快地在商海中昂首阔步、笑看浮沉。连续 10 年，影响力课程的客户满意度都高居全国培训机构前列，这是其“教育产业报国”承诺的完美兑现。

但是，一花独放不是春。为了让整个中国培训界实现新的跨越，影响力集团召集十几位专家、几十位学者、上百位培训界精英，历经 3 年时间将 10 年的培训精华融入这套影响力思想库管理丛书。它不仅填补了国内培训界的教程空白，也为中国企业的建设与发展做出了贡献；它不但对培训者有益，也必能促进企业更快地发展，对我国的社会主义经济建设做出实质性的贡献。

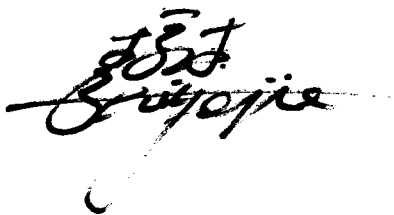
这个世界上，几乎所有的东西都越分享越少，唯有知识和爱，才越分享越多。这套由影响力集团奉献出来的、饱含无私分享精神的丛书，最大特点就是三多：工具多、方法多、案例多。而且这些内容大多是最新采集和研发的，对中国企业的发展，具有新鲜而重大的借鉴与指导意义。书中的内容，40%现在能用，40%明天能用，20%将来能用；论述简单浅显，通俗易懂，翻开书本照做就行，谁都能上来就操刀。它注重实战，以解决问题为目的，更多地讲了“怎么做”，而不是“为什么”；它以有效、有用为己任，绝不搬弄深奥的理论和炫目的文字来难倒读者；它从企业的问题中来，为解决企业的问题而生，最终也必会回到解决企业的实际问题中去，实现其促进企业发展的终极目标。

我一贯讲：人生是多方面的，在任何场合，都要站在第一线战士的队伍里。中华民族要崛起，必须依靠一大批强大、精干的中小企业，而只有将所有愿为中小企业付出心血的人团结起来，才能在刀光剑影的世界商战中，飘扬起一面面中国的大旗。

这是一套既有厚重知识内涵、又有深刻实践价值的丛书，我愿倾情向大家推荐。这套丛书的出版，利在当代，功在千秋，功德无量。书中也许还有许多不足

之处，但我坚信在各方人士的关爱之下，这套企业培训大全，必能日臻完善。

作为一个年近八旬的老人，我愿在耄耋之年，和英雄们一道，为中国企业的崛起奉献全部力量。老树虽老，心仍炽烈。只要中国企业需要，我愿“苍龙日暮还行雨”，“化作春泥更护花”。



李燕杰

首都师范大学教授，著名教育艺术演讲家



前言

理光公司这样说：“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。”

海尔集团这样说：“什么是不简单？把每一件简单的事做好就是不简单；什么是不平凡？把每一件平凡的事做好就是不平凡。”

在许多公司里，我们都能看到这样一幅标语：“人造环境，环境育人”。

这些精彩的话语说明了 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，创造追求卓越、追求细节的文化，不断精益求精，缔造一流的企业，制造一流的产品。

6S 管理是由 5S 管理发展而来的。5S 管理源于日本，它对企业中每位员工的日常行为提出要求，倡导从小事做起，力求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。作为一种管理模式，它没有太高深的理论，其最大优势在于让全体员工易于理解并全身心地投入，而对于管理基础薄弱的企业来讲，这正是它的可取之处，因而 5S 管理风靡于日本各个企业之中。管理者与一线员工通过简单易懂的 5S 管理，几个月内就能提升和改善现场管理的状况和能力，从而为企业今后导入精益生产、全面设备管理等打下坚实的基础。

中国企业结合国内如火如荼的安全生产活动，在 5S 管理基础上增加了安全要素，形成了适合我国国情的 6S 管理。6S 管理通过开展整理、整顿、清扫、安全等基本活动，使之成为制度性的清洁活动，最终提高产品品质和人员素质，提升企业的核心竞争力和形象。在当今充满竞争的社会里，一家企业要想生存和发展，必须不断努力提高自身竞争力，而要提高企业的竞争力，就必须提高基础

管理水平。6S 管理作为一种行之有效的科学管理方法，正在被越来越多的中国企业所采纳。

本书详细介绍了 6S 管理的内涵及其功能；营造 6S 管理到位的 7 种工具；操作 6S 管理的 7 种实务；监控 6S 管理有效实施的 3 种策略，即现场巡视与高效跟进相结合、激励机制辅佐和奖惩机制铺垫；展示 6S 管理全面实施后的效果。

现场就是市场。6S 管理从基础做起，可以创造整洁、有序的环境，培养高素质的员工，实现管理合理化；可以使品质、成本、交货期、服务、技术、管理 6 个要素都达到最佳的状态，最终实现企业的竞争方针与目标。6S 管理使企业中的每位员工都能自发地参与管理，提高员工素质，增强员工的归属感。6S 管理有助于提升企业形象，减少企业浪费，提升员工效率，保障产品品质，缩短作业周期，确保交货期，最终实现企业经济效益的持续增长。

优秀的现场管理源于正确的管理意识与正确的工作方法。实施 6S 管理需要坚持不懈，只有在企业的各个方面都融入 6S 管理思想，企业才能真正起步，才能实现管理革新，进而从“中国制造”走向“中国创造”。

本书工具多，方法多，案例多，可借鉴性强。如能在推动企业现场管理方面起到作用，是笔者最大的愿望。



目 录

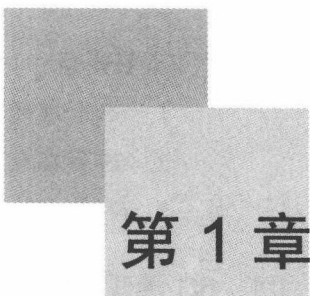
第 1 章 明确 6S 管理的功能	1
1.1 走近 6S 管理	2
工具 6S 整理——必要物与不必要物基准表	13
案例讨论 某卷烟厂的 6S 管理	14
1.2 6S 管理的 8 种功能	15
工具 6S 管理宣传标语	26
案例讨论 伊力特实业股份有限公司 6S 管理显效果	26
本章小结	28
第 2 章 营造 6S 管理到位的工具	29
2.1 6S 管理到位实施的 PDCA 循环	30
工具 6S 评分表	56
案例讨论 某企业推行 6S 管理的 6 个阶段	56
2.2 推进 6S 管理的 7 种工具	58
工具 6S 效果检查表	78
案例讨论 某电子公司开展的 6S 管理	81
本章小结	82
第 3 章 操作 6S 管理的实务	83
3.1 5S 管理实务	84

工具 6S 管理之 5W1H 法	96
案例讨论 从灰尘看整理	97
3.2 第 6 个 S——安全实务	98
工具 每周防火巡查记录表	109
案例讨论 某厂火灾事故的处理	110
3.3 可视化管理	111
工具 可视化管理之事例	121
案例讨论 6S 管理与可视化管理有效结合	123
本章小结	124
第 4 章 监控 6S 管理有效实施的策略	125
4.1 现场巡视和高效跟进相结合	126
工具 日常巡视登记表	131
案例讨论 某化肥厂的员工代表季度巡视车间工作制度	132
4.2 激励机制辅佐	133
工具 激励作业人员的 10 种非物质方法	140
案例讨论 新领导如何激励下属	141
4.3 奖惩机制铺垫	142
工具 作业人员奖惩登记表	151
案例讨论 日照钢铁集团的奖惩制度	151
本章小结	152
第 5 章 展示 6S 管理全面实施后的效果	154
5.1 实现管理合理化, 夯实管理基础	155
工具 消防器材日常点检表	157
案例讨论 某企业的 6S 管理	158
5.2 6S 管理能够增强员工齐心协力的归属感	159



目录

工具 6S 创意申报表	161
案例讨论 6S 管理提升员工素质	162
5.3 6S 提升企业竞争力	163
工具 6S 管理水平各阶段示意图	165
案例讨论 6S 管理有助于提升企业竞争力	165
本章小结	167
后 记	168
参考文献	170



第 1 章

明确 6S 管理的功能

日本企业生产的产品曾因品质低劣，在欧美市场上沦落到只能在地摊上出售的地步。但随后他们发明了 5S 管理法，在现场改善、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生产现场等方面发挥了巨大作用，彻底改变了日本企业，为生产世界一流品质的产品奠定了坚实的基础。中国企业根据实际需要，将其发展为 6S 管理法。

6S 管理通过开展整理、整顿、清扫、安全等基本活动，使之成为制度性的清洁活动，最终提高产品品质和人员素质，提升企业的核心竞争力和形象。然而，推行 6S 管理的过程并非轻而易举，甚至有可能阻力重重。尤其需要注意的是要防止仅仅将时间和精力浪费在清扫活动中。就其功能而言，推行 6S 管理能够实现在亏损、不良、浪费、故障、事故、投诉、切换产品时间、缺勤率 8 个方面都为零。因此，掌握 6S 管理的精要，有助于企业创造追求卓越、追求细节的企业文化，实现企业经济效益的持续增长。

1.1 走近6S管理



本节要点

1. 6S管理的内容
2. 6S管理顺利运行的8种阻力
3. 6S管理推行的误区：把6S当做大扫除

1.1.1 6S管理的内容

说起6S，首先要了解其前身5S。5S在日本民间流传已有200年的历史了，它源自日本的一种家务处置方式，最早提出的是2个“S”，即整理和整顿，主要针对“物”进行合理分类和放置。第二次世界大战后，日本企业以“安全始于整理，终于整理整顿”为宣传口号将其引进企业内部管理运作，后由于企业管理需求和水准的提升，增加了清扫、清洁、素养3个“S”，形成了今天广泛推行的5S管理。日本企业以整洁、有序、高效的现场闻名于世，这一切都归功于日本企业普遍采用了这种科学的管理方法。

如今，在全世界的许多地方，5S管理都受到了同样的重视并得到了广泛的开展，5S管理已成为制造企业的必修课。欧美国家的企业在推行5S管理的过程中还经常使用一些与日文相对应的英文单词，称为“5S作战”。而我国香港地区则将5S管理称为“常组织、常整顿、常清洁、常规范、常自律”的“五常法”。我国内地企业结合国内如火如荼的安全生产活动，在5S基础上增加了安全要素，形成了适合我国国情的6S管理。

1. 分解6S管理的6个要素

6S管理是指对生产现场中的人员、材料、方法等进行有效的管理，包括整理（Seiri）、整顿（Seiton）、清扫（Seiso）、清洁（Seiketsu）、素养（Shitsuke）、安全（Safety）6个要素，因其日语的罗马拼音均以“S”开头，因此简称为“6S”。6S管理的各要素详细介绍如表1-1所示。

表 1-1 6S 管理的 6 个要素中、日、英对照表

中 文	日 文	英 文	其他中文提法
整理	Seiri	Structurise, Sort Organisation	清理, 常组织
整顿	Seiton	Systemise, Straighten Neatnes	整理, 常整顿
清扫	Seiso	Sanitise, Shine Cleaning	清洁, 常清洁
清洁	Seiketsu	Standardise, Standardize	规范, 常规范
素养	Shitsuke	Self discipline, Sustain Discipline and Training	修养, 常自律
安全	Safety	Safety, Security	—

(1) 整理是指将生产现场的任何物品区分为必要物和不必要物, 除了必要物留下来, 其他都消除掉。其目的是合理利用空间, 打造清爽的生产现场。

(2) 整顿是指把留下来的必要物按照规定位置摆放整齐并加以标示。其目的是营造整齐的生产现场, 使生产现场一目了然, 节省寻找物品的时间。

(3) 清扫是指将生产现场内看得见与看不见的地方清扫干净, 使生产现场保持干净。其目的是打造干净的生产现场。

(4) 清洁是指贯彻“不要放置不用的东西、不要弄乱物品、不要弄脏环境”的“三不要”要求, 将前面的 3 个“S”制度化、规范化。其目的是通过制度、规范维持成果, 使现场始终保持完美和最佳状态。从管理学的角度讲, 企业要想有好的做法并长期贯彻, 应当将有关的方法和要求总结出来并形成制度与规范。

(5) 素养是指通过制定一系列管理制度, 专门举办培训班对员工进行 6S 知识和班组管理制度的学习, 促使员工养成守标准、守规定的良好习惯。其目的是提升员工素质, 使之具有积极主动的态度。素养是 6S 中的一项独特要素。制度是外在的、强制性的, 将外在的要求转化为员工主动的、发自内心的行动才是有效的。因此, 企业应注重把制度、要求转换为员工的意识、习惯。

(6) 安全是指建立、健全安全管理体系, 重视全员安全教育。其目的是营造安全生产的环境, 确保所有的工作在安全的前提下进行。一些工作常常因为细小的疏忽而酿成大错, 因此, 企业不仅需要强调安全意识, 更需要定期对员工进行安全教育。

2. 6S管理的总体过程

6S管理的总体过程如图1-1所示。

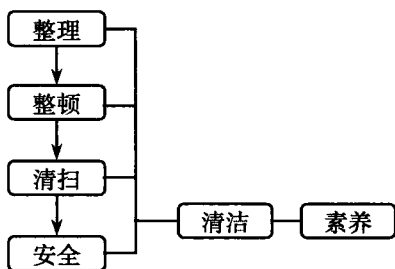


图1-1 6S管理过程示意图

6S管理中的6个要素不是孤立的，而是一个有机的整体。

整理是指丢弃无用物，保留有用物，是改进生产现场的源头。

整顿是整理后的一个环节，包括重新规划与安排。

清扫是指营造干净、整洁的生产现场，为生产高品质的产品打下基础。

更为重要的是，生产现场的良好状态是需要时刻保持的。清洁就是对整理、整顿、清扫工作的规范化和制度化管理，以便能够使整理、整顿、清扫工作得以持续开展，保持良好的整理、整顿、清扫水平，将运动转化为常规行动，形成管理制度并长期贯彻实施。

素养要求员工拥有自律意识，养成自觉进行6S管理的习惯，这样就变制度、要求为人的意识、习惯。

安全则要求企业员工每时每刻都有安全第一的观念。

海尔经过十几年的发展由一家生产电器的小企业发展成为跨国企业，创造了家喻户晓的海尔品牌，使“中国制造”行销全球。这些巨大成就的背后蕴藏着进行基础管理的艰辛，海尔是中国推行5S管理最成功的企业代表之一，并且将5S管理创新、扩展为6S管理。只要走进海尔的厂区，就能感受到海尔追求细节、追求卓越的管理方式。地板亮得像镜面，机器设备无一丝灰尘，每块玻璃都被擦得一干二净，员工穿着

清一色淡蓝色的海尔服，见面时轻声示意，在岗位上聚精会神，车间里只听见机器响动，产品一台接一台地被生产出来，却听不到任何喧哗和躁动。整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全都是基础，海尔按照这些基本原则并通过无缺陷的执行而取得成功。

6S 管理是企业各项管理的基础，在推行过程中，通过开展整理、整顿、清扫、安全等基本活动，可以形成制度化的清洁活动，能够营造出“对错一目了然”的生产现场，能够培养员工从小事做起、从自身做起、凡事养成认真的习惯，能够提高产品品质和员工素质，进而提升企业的形象和核心竞争力。由于 6S 管理易学、易操作、易考核、见效快并充满了无限的创意，因此无数企业能够从中受益匪浅。

1.1.2 6S 管理顺利运行的 8 种阻力

目前国内已有不少企业意识到实施 6S 管理的益处，开始在生产现场推行 6S 管理。但是，由于一些企业的中高层管理者和员工都对 6S 管理认识不足或存在误解，因此在推行 6S 管理的过程中还存在很多现实的障碍。图 1-2 列出了 6S 管理顺利运行的 8 种阻力。

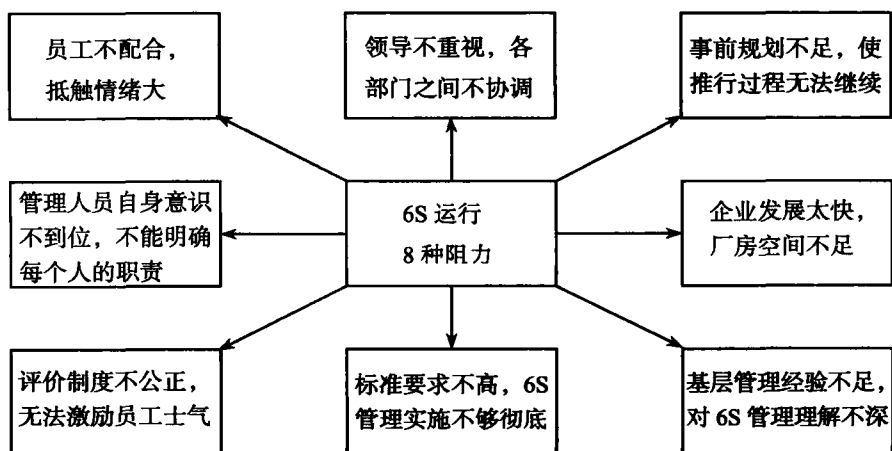


图 1-2 6S 管理顺利运行的 8 种阻力

1. 员工不配合，抵触情绪大

“凡改革之业最难”。企业推行6S管理不会一帆风顺，若员工不愿配合或不执行6S管理的内容，会给推进工作带来不少困难。员工是6S管理最直接的执行者，产品的制造及其品质的提升等一系列的管理活动都是由全体员工共同完成的，因此员工的配合是至关重要的。

6S管理尤其是前3S（整理、整顿、清扫），这些活动的起始都是通过增加工作量才能完成的，而且在初期阶段6S管理与产品的品质、安全、工作效率等的相互关系表现得不明显，从而会使部分员工产生误解，如“6S管理就是应付检查”，“6S管理是没有必要的，只是增加了工作量，没有实际好处”，“推行6S管理是乱花钱，不如把钱用在其他地方实惠”等。这些观念的存在使部分员工产生抵触情绪，这种情绪表现在行动上就是不按规定摆放物品或不按标准行动，从而使效果变差，达不到标准。

一家建材生产企业由于成品部的工作存在很大的安全隐患，因此引入6S管理，希望能够改变车间的现状，最大限度地降低事故的发生率。但是1个月后，6S管理的推行效果并不明显。尤其是安全方面的规定，如佩戴安全眼镜、安全帽、防护手套、防割服等，大多数员工不愿配合。白天工作时，多数员工在进入作业区时能够穿戴齐全，但是出了作业区就全部脱下来了；到了晚上，那就无人遵守规定了。针对这一问题，该企业的王总经理以身作则，每次进入作业区都佩戴安全眼镜、安全帽、防护手套、防割服等，样样俱全。受王总经理的影响，员工们渐渐地也转变了态度，开始遵守安全方面的规定。

2. 领导不重视，各部门之间不协调

在6S管理推行过程中，在讨论、制定和实施方针、计划及相关制度时，企业内部各部门有时会因对一些问题看法不一致而争论不休，此时若企业的领导者没有明确的定论，就会在企业内部产生不利影响，使员工对6S管理失去信心，