

6S 的保持与习惯化

问题

本企业5年来一直在内部自行推行6S活动,但到目前为止,却始终未能形成习惯化。怎样才能确保6S活动的成果得以保持甚至不断深化?

解答



肖智军,著名现场改善与精益管理专家,3A企管顾问公司总经理。

要了解问题所在,我们必须十分清楚下面几个方面:

一、要认清“伪6S”与“真6S”的区别

笔者去过许多自称推行过一两年6S的企业,发现不是把6S理解为“干净卫生、摆放整齐”,就是在做“伪6S”。

首先,中国许多企业已经抓“干净卫生、摆放整齐”数十年了,结果仍然是现场管理水平低下。如果把现场管理理解为“干净卫生、摆放整齐”的话,再抓数十年都无法真正提升现场管理水平、提高员工的职业素养。

其次,目前更多问题是许多企业在推行“伪6S”。比如,在一排开关上贴上“开关”与“责任人***”的标识,或者在工具柜上贴一个“工具

柜”的标识。这些做法,我称之为“伪6S”,因为这样做不是毫无意义就是意义很小。谁不知道那是开关?即使知道了那是工具柜,可是柜里面应该有多少种工具、各多少个呢?能否实现“3秒钟”判断工具柜里面是否有工具多或者少?任何一个人30秒能否找到自己想要的物品呢?正因为许多企业的现场缺乏“对”与“错”的标准:什么物品应该放哪里?应该放几个?如何放置?何时补充?导致干部去现场检查考核时,除了抓“干净卫生、摆放整齐”外,其他无从查处。因为摆在任何地方、摆放多少个、随便如何摆,都是正确的。图1显示的

是一家二十几年历史的企业现场6S前后变化。

整理时要排除空间的浪费,整顿是要排除时间的浪费。如果现场没有“对”与

“错”的标准,“浪费”就无从谈起,进而“排除浪费”也就成了一句空话。

二、要深刻认识卓越现场管理的核心理念

中国许多制造型企业的生产管理水平、现场管理水平与世界先进水平相比差距巨大,数十年过去了,许多企业还在把抓“干净卫生、摆放整齐”、

“抓责任心”、“抓质量意识教育”、“加大处罚力度”等作为重要手段,除了大量的技改投入外,在提高准时交货率、缩短生产周期、改善品质(降低不合格率、提升直通率)、控制营运成本、降低在制品数量、增大有效产出等方面基本上没有多少变化。出了安全、质量事故,90%以上以“工人违反操作规程”为理由,处罚了事,同样的安全、质量事故一而再、再而三地发生。生产管理、现场管理水平长期在低水平上徘徊。而同时许多管理者经常批评工人不遵守规定,或者抱怨工人素质差,但实际上,大部分情况下是管理者自己的问题。图2、3、



图1 6S之前:抓了20年干净卫生的现场(左图)
6S之后:抓“场所、方法、标识”的现场(右图)

4、5是一些企业的6S改善案例。

从上面的事例可以看出,6S首先是追求“实用”,其次才是“好看”。做现场管理工作,包括6S,都要以卓越现场管理的核心理念——“围绕现场各岗位的工作,追求更快捷、更准确、更安全、更轻松、更舒心的工作环境”去展开。这样做的话,一线人员是最大的受益者,辅助以提供



图2 快速、准确的可视化管理

图3 明确 定位、定量、标识

图4 物品、器具一一对应的化验室

图5 明确测温、测震的设备管理

他们能够展示自己改善成果的舞台，他们一定会非常乐意配合的。相反，如果不是以卓越现场管理的核心理念来开展6S工作的话，别说5年，就是再过5年，也无法让员工养成良好的工作习惯。事实上，国内许多40、50年历史的企业的现场管理状况已经充分说明了这一点。

三、要把“别人的”变成“自己的”

国内许多企业，往往每次会议都是领导、干部台上做总结、读报告、谈理想，基层干部尤其是广大一线工人只有台下坐、好好听话的份。工作的推进就是下红头文件，然后职能部门跟进考核、上报领导批准进行奖

惩。如果什么都是“别人的”：标准是职能部门（“不是我自己”）制定的、费用是公司的（“不是我自己”）、点子是干部想出来的（“不是我自己”），那“我自己”的作用在哪里？花2000元买的不锈钢架坏了再买就是了，反正是公司出钱。

当一个人被当成机器人被别人要求来要求去时，他没有任何成就感，“一切与我无关，出勤一天挣一天钱”就成了他内心中真实的想法了（当然他不会告诉你）。做不好是干部出洋相，与我无关。只有当广大的一线人员从内心接受时，才能真正改变工作习惯、不断提升管理水平。因此，必须改变既有的从上往下高压一支独大

的工作推进方式，在6S推行中通过培训问题与问题点的区别、改善手法、改善之星、改善之旅、改善案例墙、QCD（质量、成本、交货期）课程推进、改善发表会、月度报告等方式方法，充分发挥全体人员的智慧与潜能，构筑从下往上的主动、半主动的工作推进方式，构建工作业绩提升的第二通道。只有这样，6S成果才能比较好地维持下来。

当然，6S只是现场管理的基础工程，企业根据自身状况继续推行精益生产、精细化管理、TPM全面改善等思想、体系，才能真正长期地维持6S成果，尤其是深化以及充分品味6S的功效。■

·点滴· 企业里的先进 PK 麻将桌上的英雄

1. 凡是打麻将的人一般都不迟到，也不早退，并且是主动申请加班，就是熬夜也心甘情愿。大概除了老板以外，一般没有几个常人可以做到这样。做老板不希望每个员工都同自己一样敬业，唯一能做的就是唤醒员工的责任感，令其最大限度发挥价值。

2. 不计较工作环境，不计较生活条件，可以接受最低标准。这是“忘我精神”！但这不是每个人能接受的事情，多倍的付出，也只是为了加倍的收获，也许是物质上，也许是精神上的。为了一个目标，一个信念，很多人可以做到，但大多数是想成为某个行业顶尖的人。

3. 坐到牌桌前心理想到的肯定是

赢钱。心里想着该如何打好这场牌，如何不乱放枪，如何吸取教训该和则和，不贪大和。放到工作当中，肯定也是想如何解决一些问题，如何做好这件事了。

4. 高手打牌是不用看的，直接手一摸就知道是什么牌。这说明打牌的人经验丰富，或者对牌的悟性比一般人要高。站在管理者的角度，也就是知人善用，考虑问题都要领先一步了。

5. 如果打牌时不小心摔了一张牌到地上，如何处理？肯定是想千万不要让对手看到了，如果是可以引起对手警觉的好牌更是不要暴露。做企业也一样，公司的商业机密便是生财路径，不能让对手知晓自己的底牌。

6. 赢钱时候的表现与心态。或志得意满、沾沾自喜，或小人得志、不可一世，或小有成绩、略施奖励，或欲壑难填、不甚满意种种。放之企业管理也可表现管理者对公司效益增长，定单愈多时的各样心态变化及应对方法。

7. 输钱时候的表现与心态。或失望到底、一蹶不振，或略有遗憾、吸取教训，抑或怨爹尤娘、脾风不雅，放之企业管理也可表现管理者对公司行业不景气、业绩不佳，回款不良、客户投诉增多时的各样心态变化及应对方法。

（韩菁菁）