实施6S的要求

2008年受到经济危机的影响，国内很多企业感受到来自市场的压力，客户要求更高，并且价格更低；国内物价不断上涨，自己的产品却总卖不上价格，竞争越来越激烈，利润空间也越来越小。降低成本是每个企业谋求生存方式的最快捷途径。然而，很多企业经专家调研后发现，管理基础差，现场管理更的一塌糊涂。由此带来了品质不高、成本增加、交货期延长等一系列生产管理问题，6S现场管理成为解决这些问题的切入点。

然而，不是所有的企业，马上就可以开展6S管理。在6S活动开展以前，要达到6S启动的条件，也就是要达到实施6S的要求。

领导重视

1. 领导的思想要转变

实施6S管理，说到底是一把手工程，最高领导要有明确的意识与表态。笔者的很多客户都有这样一个误区，6S开展了，最高领导就不用管了，把这件事情交给咨询顾问或者下属去做，坐享其成就好了。其实不然，最高领导的动向与决心，直接关系到6S实施的成败。很多案例表明，高层不重视，不首先参与开展6S活动，实施6S肯定会不成功。

那最高领导需要做哪些工作呢？

1. 对6S管理活动的开展监控，要拿到实时的6S动向，不间断了解项目进度；
2. 对项目推行组织的支持，在资金上、权限上都要给予一定的便利；
3. 实施6S的决心，不断向中层强调其重要程度，合理定位，不能生产忙就不谈6S了，生产越忙，做6S管理才更有意义；
4. 启动运行资金

项目启动开始，就会有一些资金的投入，例如：生产布局的改善、工具架的制作、定置定位材料、油漆、评比竞赛活动的奖金等必要投入。各公司可根据自己的资金情况，在必要支出的项目上要敢投入，在时间、空间、生产效率上得到提升后，6S管理活动会达节约成本的目的。

1. 关注

不仅是询问一下6S的实施进展与困难，关注还包括亲自参与其中。例如：6S启动会、誓师大会、6Ｓ推委会议、6S例会、总结会、评比活动、观摩活动等。这样的参与会给中基层员工带来很大的鼓舞，更能让员工了解高层开展6S活动的决心。

6S推行前期，会出现很多问题，生产及管理方面的弊端会渐渐凸显出来。推行6S管理也能让管理者看清自己的企业存在什么样的问题，通过6S管理的开展，逐步找到解决问题的根源，从而解决掉。但很多问题，是推行组织发现了，无法改变的，所以要召开一些问题讨论会，让他们把问题提出来，谈出解决问题的思路与方法，让参与者更有成就感，从而提升活动开展的热情。

全员参与

1. 推委会与项目组

推委会与项目组在6S管理活动中担当着举足轻重的角色，各成员之间必须互相协作、充分沟通、互相支持、目标一致，并要主动担当责任，严格按计划实施。

6S管理活动的开展，也是公司执行力的验证与提升的过程，通过对现场的整改，更进一步加强公司的执行力度，锻炼各层人员的执行能力与管理能力。

1. 基层管理者及全体员工

6S管理活动是否成功的关键点，就在于是否全员参与，是否面子工程，是否只是一部分人的工作。这一点很重要，6Ｓ管理要成为公司的企业文化才能算成功，成为每个人都认为必须做好的才算成功。这一点基层的管理者与全体员工尤为重要，他们的认识也直接受上级影响，也直接关系到结果如何，故在6Ｓ开展中，宣传力度必须很大。

持续改善

1. 切实目标

无论实施什么改革，没有目标是最可怕的，没有切实可行的目标也同样可怕。推行6S管理活动的各个阶段的难度是不同的，目标也要随之变化。每个阶段，按推委会决议的方向指标，制定出切实可行的分目标，分解到各部门、各车间、各个月，甚至各周、各天，计划、目标越细越容易完成，所以有切实目标、详细的推行计划是必须要做到的。

1. 论功行赏

前面我在资金方面提到奖金，任何的改革在提升时，都需要给积极者给予肯定与及时激励，及时激励是必要的，也是在很多项目中得出的经验。每推行到一定阶段，或按月度、季度计算，达到目标后，就一定要对有功者进行奖赏，以激励先进，带动后进。

1. 自主管理

6Ｓ管理最终是成为企业的一种管理文化，成为日常管理中的一部分，要由推进时的“要我做”变成“我要做”，转化成每位员工自已的一项技能，所以衡量一个公司推行6S管理是否成功，就看员工能否达到自主管理就可以了。

立正顾问机构 荆勇