



工厂高效
管理必备



工厂 3Q7S 管理

袁公明◎著

在推广3Q7S的活动中，所适用的各种方法与技巧，其实就是一种合理化的工具，也是一种培养制度与人才最佳的途径，随着3Q7S活动的推动，可建立起经营者、管理者、作业者共识的管理语言，也让工厂或企业持续不断地合理化，进一步奠定管理的根基。

Factory
3Q7S Management



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

第3版

工厂3Q7S 管理

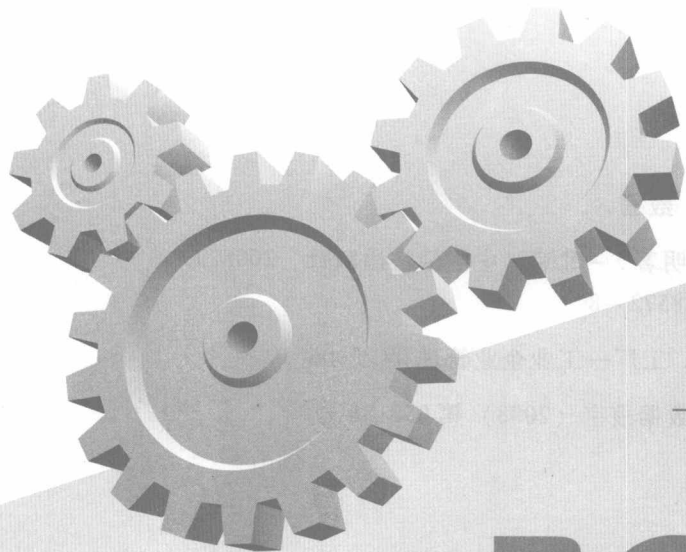
田口泰三 著

本书是作者多年从事工厂管理工作的经验总结，也是作者多年从事工厂管理工作的经验总结。本书是作者多年从事工厂管理工作的经验总结，也是作者多年从事工厂管理工作的经验总结。

Factory

3Q7S Management

机械工业出版社



工厂高效
管理必备



工厂3Q7S 管理

袁公明◎著

3Q7S



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

工厂 3Q7S 管理/袁公明著. - 北京: 中国经济出版社, 2008. 7
ISBN 978 - 7 - 5017 - 8572 - 8

I. 工… II. 袁… III. 工厂—工业企业管理 IV. F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 053188 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: [www. economyph. com](http://www.economyph.com)

责任编辑: 陈 瑞 (电话: 010 - 68308641)

责任印制: 张江虹

封面设计: 任燕飞

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市佳星印装有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印张: 13.25 字数: 204 千字

版 次: 2008 年 7 月第 1 版

印次: 2008 年 7 月第 1 次印刷

印 数: 6000 册

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8572 - 8/F · 7563

定价: 28.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换

电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

前言

FOREWORD

在企业经营瞬息万变且竞争日趋激烈的今日,“适者生存”的时代已经来临,能洞察经营先机者才能立足于竞争之林,如果一味地追求经营秘方或管理绝招,很容易造成好高骛远、舍近求远的做法,导致企业经营的危机。一个企业的“成功”与“失败”,依赖掌舵者(经营决策者)的睿智与决断,除了必须要时时存有经营危机意识外,还必须适用各种管理手法来强化“企业体质”。

“人无远虑,必有近忧”,“等待”的企业是无法突破困境的,唯有先期掌握各种讯息、情报,做好各种准备工作,以不变应万变;当别人还在等待时,您已经往前跑了一大步,如此,您才是一个成功的经营者。当然,企业成功的条件必须是“人”与“制度”的妥善结合,一个没有制度化的企业,无论“人”再怎么优秀,也是很难长治久安的。同样的,一个有制度化的企业,如果“人”不能妥善养成并运用制度,则制度终究会老化而不能符合实际的需要,唯有高层经营管理者在正确的经营理念引导下,结合其经营策略与内部资源:人、制度、方法、设备、资金等,将各种经营上或管理上的各项问题予以合理化,当合理化的程度愈高时,也就代表管理的根基愈扎实,而无论是制度化或合理化,3Q7S可以说是根本中的根本。

3Q7S“整理、整顿、清扫、清洁、行为、教养、安全(7S),好员工、好公司、好产品(3Q)”在企业管理中,可以说是一双推动企业前进的手,面对着日日与我们为伍的工作环境,成本过高、效率欠佳、品质不良、劳力不足……等问题,若不冷静地加以分析与检讨,我们实在很难突破现状,而3Q7S就是突破现状与解决这些问题的左右手,因为问题的发生有其潜在与显在的因素,我们必须找出问题发生的根源,才能对症下药。一般而言,7S管理不佳的工厂或企业,往往是问题发生、浪费频繁的源头,因此管理比较不容易步上正轨,而透过3Q7S活动的推广,可以将这些问题透明化并加以彻底的解决。

在推广 3Q7S 的活动中,所适用的各种方法与技巧,其实就是一种合理化的工具,也是一种培养制度与人才最佳的途径。随着 3Q7S 活动的推动,可建立起经营者、管理者、作业者共识的管理语言,也让工厂或企业持续不断的合理化,进一步奠定管理的根基。

最后,期望本书的出版能对您今后的管理工作有所助益(在中国总裁培训网 WWW.CHINACEOT.COM 上有本人"3Q7S"课程的录像及培训教材,可下载)。

袁公明

2008 年春于深圳

Contents

目 录

前 言

第一章 什么是 3Q7S 现场管理	1
第一节 3Q7S 现场管理的发展	3
第二节 3Q7S 的含义	7
附一:作业安全常识	42
附二:XXX 公司消防安全工作责任书	50
附三:某事务部门的 3Q7S 管理	52
第二章 为什么要推行 3Q7S	59
第一节 工厂常见的浪费与 3Q7S 合理化	61
第二节 有效 3Q7S 的意义	70
附一:这不是小事	75
附二:加强职业道德提升企业活力	75
附三:论“职业道德”	76
第三章 3Q7S 活动的前期准备	81
第一节 制订 7S 目标要考虑的因素	83
第二节 3Q7S 活动操作要点	90
第三节 3Q7S 推动办法	97
附一:7S 管理方法,工夫在“诗”外	109
附二:7S 法让工作井井有条	112
附三:某公司 3Q7S 活动回眸	115

第四章 推行 3Q7S 活动	117
第一节 三个阶段	119
第二节 中日 7S 现场管理水平比较	126
附一:某公司推行的 7S 现场管理报告	128
第五章 3Q7S 管理的有效工具	133
第一节 有效工具之一——红牌作战	135
第二节 有效工具之二——定点摄影	140
第三节 有效管理之三——目视管理	143
第四节 有效管理之四——识别管理	150
第五节 有效管理之五——“3Q7S”检查表	154
附一:文明礼貌在 7S 活动中的润滑作用	170
附二:三洋 7S 现场管理	173
附三:某家电企业 7S 咨询案例	181
第六章 ISO9000 有效辅助工具——3Q7S	183
第一节 3Q7S 与 ISO9000 的关系	185
第二节 有效运用 3Q7S 与 ISO9000 的关系	191
附一:某企业 7S 管理	194
附二:群策群力,共同彻底开展好“3Q7S”活动	198
附三:3Q7S——企业亲和力的体现	200

后 记



第一章

什么是 3Q7S 现场管理

工厂
Gong Chang
3Q7S
管理
Guan Li

第一节

3Q7S 现场管理的发展

一、7S 在中国产生的背景

日本的品质改善专家今井正明曾说过,所有企业,都必须从事三项赚取利润的主要活动:开发、生产、销售。而现场正是这些活动发生的场所,现场是整个制造业的中心,是改善的源地。工业大国日本,为了强化其经营体质,各行各业如火如荼地推行 5S 活动(3Q7S 的前身),“例如生产汽车收音机、通信机器的 MIYAKO 公司,生产玉米粉、葡萄糖等的日本食品化工……等等”,对于任何不合理的现象,均列为改善的对象,从办公室的文卷档案到生产现场的物品、手工用具、机器设备、料架、模具甚至环境清洁等均彻底的活用 5S 的观念与手法,对于效率、品质、交期、成本、安全等项目的改善活动不遗余力。后来,5S 又加上“安全”、“行为”就是现在我们说的 7S,目前 3Q7S 活动的实施在日本已经蔚为一股风潮,也形成了业界各级管理普遍具有的最基本的管理理念:一流的企业一定是 3Q7S 实施得非常彻底的企业。

谈品质、提效率,必须是以 7S 作为根本。国内企业界的经营者近几年有机会到日本考察或与日本公司接触,也意识到推动 3Q7S 活动的重要性,尤其是 7S 作为一个很简单的观念,易懂、易行,只要高层的经营管理者有导入的决心与推行的魄力,很容易在一个企业中生根发芽。“工欲善其事,必先利其器。”现场管理的好坏,一方面取决于现场员工的意识,另一方面取决于对现场管理工具的掌握。我们认为,7S(整理、整顿、清扫、清洁、素养、行为、安全)是进行有效现场管理的最重要的方面。

近年来,很多企业在经营困境中,高层经营管理所感受到的不外乎“人力不足啦!”“人才难寻啦!”“员工向心力不足啦!”“人员愈来愈难管理啦!”等等,事实上,不可讳言的,企业正面临一个经济的转型期,面对外来的竞争

压力与内部的经营管理危机,如何评估公司内、外部的资源,化危机为转机,走出自己的一片天空,应是当务之急。我们知道,经营企业,就像盖房子,绝不可能一步登天,必须先打稳“地基”,然后再一层一层往上架,根基如果不稳就有随时倒塌的可能,那么如何为自己的企业打下根基呢?

许多企业的高层经营管理者,以为只要引进自动化的机器设备、加强研究发展或电脑化就可以强化经营体质,其实这只是强化经营体质的一部份而已,不是全部。一个企业体质要转变或扎根,非得经过一个管理的合理化过程不可,从这合理化的过程中,上至经营者,下至一般员工,均可体会到其真正的意义,无论是组织、人事管理、生产管理、品质管理等均须在这合理化的过程中建立起适合本企业文化背景环境的管理制度,而最重要的是,这过程的掌舵者必须是高层经营管理者,参与者是所有员工、管理人员,经由不断的沟通而达成整体的共识,而这点点滴滴的合理化过程中所建立的各项制度就可以奠定企业的根基,也可作为日后发展的有利条件。放眼企业,经营企业绝无法宝,愈是体会深刻的人愈能了解,经营者的前瞻性眼光、使命感,配合智能性的策略规划,再加上内部管理的合理化、制度化,就是一个企业成功的不二法门,但这都是一点一滴累积而成的——“积沙成塔”而已。刘备在三国演义中,历经了无数的战役全力经营蜀汉,在临死之前却仍不忘告诉后主“勿以善小而不为,勿以恶小而为之”,除了其“三顾茅庐”的高超眼光外,其点点滴滴的合理化管理,应是其成就事业的根本。

在国内,许多企业引以为傲的是公司的技术,在乎的是生产产品的状况,至于工厂乱不乱,环境脏不脏,设备的管理情形,并没有投入很多的心血来管理,但是“外行人看热闹,内行人看门道”,在品质意义、管理意义高涨的今天,客户在下订单前往往会做工厂的评估,3Q7S做得不好的工厂,有经验的客户往往一见即知,那么他怎么会把他的产品放心的交给3Q7S做得差的工厂生产呢?

由于3Q7S的活动可以帮助企业提高产品的形象,有效的贯彻经营者的经营管理理念,强化了企业经营管理的体质,而且是公司内各阶层及各部门由上至下参与的结果,因而建立了上下一体的经营意义。改善的观念与做法于不知不觉中产生与形成,激发了员工的工作潜能。因此,3Q7S活动的推行,已经在许多企业内部列为年度的经营方针与管理的重点,尤其是高层经营管理者,他们已能深切的体会到“什么样的企业才是一流的企业?”它有什么

么样的特征?它的内部管理如何?我的企业到底应加入什么样的“催化剂”才能再度展现活力?诸如此类的问题都可在 3Q7S 活动中得到一个共通性的解答。于是 3Q7S 活动在现场管理中得到了广泛的运用。

二、7S 现场管理法的基础

7S 现场管理法是在“5S 管理”的基础上进一步完善发展起来的。它是以系统论为模型,把生产现场视为一个动态的系统,以人本管理思想为核心内容,又融入了 ISO9000 质量管理体系的管理要素,ISO14001 环境管理体系中的管理要素和持续改进概念,精益生产、清洁生产和安全生产的思想,现场的目视管理法,CS 营销战略的顾客服务理念和企业文化,形成的一种动态管理方法。

系统论认为:系统是指由相互作用和相互联系的若干组成部分结合而成的,在一定环境中具有特定功能的有机整体。任何一个系统,都包括输入、处理、反馈、输出四个环节,具有把输入对象经过处理变成输出成果的功能。反馈是指把输出的一部分再输入,以便同目标值相对比,及时发现偏差,加以纠正,而调节输出的过程。如果把管理作为一个总系统,那么生产现场就是一个子系统,自然生产现场管理就是一个管理的子系统,具有系统的一切属性和特征。

现场是由各生产要素所构成的,现场管理是对人、机、料、法、环、信息、制度等生产要素的综合管理,而人是现场管理中诸要素的核心,只有满足了员工“自我实现”的高层次追求,实现员工“自我发展,自我完善”的个人价值观,同时营造出员工“自我管理”的企业文化氛围和参与管理的“自我改善”机制,才能实现以人为本的对现场进行全方位的优化,为企业管理的整体优化打下坚实的基础,进而提高企业的核心竞争力,取得市场的竞争优势。7S 现场管理法,实现了以“自我管理”的员工为主体,对生产现场中诸要素进行整体优化,使生产现场中诸要素形成一个自然、和谐、和睦、和顺的有机整体,已形成一个信息形象系统工程,使生产现场的诸要素始终处于受控状态,在 7S 管理的基础上形成了一个创新的现场管理机制。

7S 的现场管理,已不仅仅是过去人们想象中的文明生产和清洁现场了,它已成为公司质量管理体系的坚实基础,成为环境体系的重要组成部分,成

为劳动职业卫生管理的重要一环。

三、新型的 7S 生产现场管理

传统的生产现场,除受生产制造部门的直接领导外,还必须在某种程度上接受技术、质量、设备、安全、计划等职能部门的专项管理,各部门都强调自身的重要性,导致生产现场在某种程度上成为各种利益冲突的场所,部分削弱了现场管理的功效。那么有没有一种管理方法可以有效地解决这个问题呢?

7S 生产现场管理法就是采用系统论的方法,把生产现场作为一个动态系统来研究,是在原有的“7S”管理的基础上,把一些互不联系的、分散的管理理论、思想和方法,用系统论的方法进行整合,从而在企业的生产现场建立起一套新型动态管理系统,它是多种先进管理思想和企业实际情况相结合的产物。

我们在推行“7S”管理中发现,“7S”虽然也对生产现场中的第一要素“人”提出很多要求,但着重研究的是对物的要素的特定管理,无法满足现场管理的整体性和综合性要求,因此必须在“7S”中融入人本管理等最新的管理思想和方法,才能满足不断变化的外部环境对生产现场的更高要求。生产现场 7S 管理系统,就是以“7S”管理为基础,以高素质的员工队伍为保证,以系统理论为指导思想,在生产现场建立的一种全员参加的对全部生产要素进行综合管理、立体控制的管理系统。它是依据系统的观点,把生产现场的要素视为相互联系作用的有机整体,作为系统来研究和运行,从而超越了传统的单纯依靠制约型的管理模式,把强制性实施的管理制度发展成为在动态系统内员工自觉的行为,使系统内的各要素具有了“自我调整”和“自我完善”的意识,使系统在不断自我调整中达到最佳状态。

生产现场 7S 动态管理系统具有以下特性:

(1)整体性和协调性:按照系统管理的原则,追求各要素间的最佳组合,克服了多头专项管理的各自为政弊端,使系统的整体大于各部分的总和。

(2)目的性和反馈性:把各专项管理的目标纳入到生产现场目标管理体系中,在系统整体优化的前提下,使各种科学和技术成果在系统内得到综合运用和优化,保证生产现场始终处于有序的状态中。当出现失控情况时,要

通过规定的途径进行反馈,用管理手段加以解决,及时恢复受控状态。

(3)动态性和开放性:动态的系统为了保持生命力,不仅生产要素在不停地运动,管理方法也需要不断调整,而且必须对外开放,和公司的职能管理部门持续进行物质和信息的交换,以便进行自我完善。

(4)激励性和自主性:并不是传统意义上的自上而下的管理,而是逐步过渡为员工“自我教育、自我提高、自我约束、自我实现”的自我管理机制,突出员工在现场管理中的主体作用和自我改善精神,最大限度地激励和释放员工的积极性和创造性,使系统不断得到完善,是一种互动性管理。

(5)可靠性和预防性:通过强有力的管理手段和员工的自主行动,不仅使生产现场能在正常状态下运行,而且能保证在非常状态下的快速有效应变,并能起到预防各种问题发生的作用。

第二节

3Q7S 的含义

第一次在企业推广3Q7S时,做的一个游戏:

在黑板上画了很多看起来杂乱无章/横七竖八的数字、字母、汉字、字符、词组、名称及一些乱七八糟的点、划、脏物等。

然后着手展开工作:①先将那些乱七八糟的点、划、脏物等剔除出(即从黑板上抹掉);②再把那些数字、字母、汉字、字符、词组、名称等分别取出各放在一块,再将数字按大小依次排列、将字母按大小写及其先后顺序依次排列,将汉字、字符、词组、名称等分别按不同规律进行排列。这样整个黑板上的东西就各就各位了。

紧接着开始切入了主题——3Q7S,我前面展开工作的两步,第①步就是整理,第②步就是整顿……

同时又提到了一直倡导的主题——品质。

近年来,随着全球市场经济一体化的趋势愈来愈明显,企业之间不断上

演兼并,重组及强强联合的行为。市场竞争已处于白热化阶段,且竞争手段不断提高,已由过去的商品的“价格竞争”发展到企业的“产品质量”和“服务”等领域的竞争,突出企业的“品牌”效应,满足市场消费需求和消费者对高品质商品的要求。于是,许多企业都在其产品的市场推广活动中,突出强调“以质量求生存,以信誉求发展”的企业行为。力求拓展市场空间,获取更大的市场份额。为企业的良好发展,打下一个坚实的基础。对于那些只争朝夕利润,忽视“品质是企业永续经营之根本”的企业,必为市场所抛弃。

由于“品质”的重要性,许多企业在其产品的“开发、生产、存储、出货及至售后服务”全过程都加强了品质管理力度,并相应地建立“品质检验”和“品质保证”系统。以期获取“高品质、低成本,富有竞争力”的产品。

所以,建立运转良好的品质系统,并加以严格执行是保证企业“高投入”获取“高回报”的基础,是企业达成“永续经营”之根本。

品质及生产力管理是十分重要的概念,如何营造清洁、整齐、井井有条的工作环境肯定是这套哲学的一部分。源起于日本的5S(3Q7S的前身)不但是保持工作环境整洁的有效方法,更可协助公司建立内部品质文化,鼓励员工采取更积极的工作态度。因此,该活动是促使业务蒸蒸日上的基本品管工具之一;该活动是用来维持环境品质的一种技术,该活动是协助消除工厂浪费现象和工厂持续推行的改善活动。

3Q7S法在日常工作中得到了广泛的使用。在日本,绝大多数实践过3Q7S的人都有认为它不仅有助于改善现有的物质环境,而且还有助于改善他们的思维过程。很明显,3Q7S在生活的各个方面都可发挥作用。日常的许多问题都可以通过3Q7S法来解决。

3Q7S法在日常工作中得到了广泛的使用。在日本,绝大多数实践过3Q7S的人都有认为它不仅有助于改善现有的物质环境,而且还有助于改善他们的思维过程。很明显,3Q7S在生活的各个方面都可发挥作用。日常的许多问题都可以通过3Q7S法来解决。

本书所说的3Q7S是指下面意思(如图1-1):



图 1-1 3Q7S 示意图



取各项字头的英语字母或罗马字母,称为“3Q7S”。