

张满志◎著

杠杆思维破解管理难题

# 6s+c 管理

9大杠杆，让繁杂的管理变得简单而轻松

CI嵌入6S精益管理，让企业文化之“根”扎得更深，品牌之花开得更艳

持续改进系统，坚持使用，定见奇效



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

013033073

F270  
2413

张满志◎著

## 杠杆思维破解管理难题



9大杠杆，让繁杂的管理变得简单而轻松

CI嵌入6S精益管理，让企业文化之“根”扎得更深，品牌之花开得更艳

持续改进系统，坚持使用，定见奇效



北航

C1640938



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

F270  
2413

本书以独特的杠杆思维把复杂的管理简单化、规范化、工具化，破解诸多繁杂的企业  
管理难题，让管理从此变得简单而轻松，并帮你创造  $1+1>2$  的管理奇迹，帮你找到  
将人才从 C 级提升到 A 级的捷径，是一本珍贵、难得的好书。

作者站在管理者的角度对内容进行取舍，是一本管理人员“拿来就会用，用了就见  
效”的教练读本，也是一本具有一定理论深度且能激发创新智慧的管理专著。

### 图书在版编目 (CIP) 数据

6S+C 管理 / 张满志著. —北京: 机械工业出版社,  
2013. 4

ISBN 978-7-111-41751-4

I. ①6… II. ①张… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 043843 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 赵丽敏

责任编辑: 赵丽敏 杨 勋

责任印制: 杨 曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2013 年 4 月第 1 版 · 第 1 次印刷

180mm×250mm · 19.25 印张 · 1 插页 · 315 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-41751-4

定价: 42.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

社服务中心: (010) 88361066

销售一部: (010) 68326294

销售二部: (010) 88379649

读者购书热线: (010) 88379203

网络服务

教材网: <http://www.cmpedu.com>

机工官网: <http://www.cmpbook.com>

机工官博: <http://weibo.com/cmp1952>

封面无防伪标均为盗版

## | 前 言 |

这是一本很特别的书。特别之处在于本书既是作者 10 多年管理研究和实战的成果，也是 100 多家企业的管理智慧结晶，本书实现了两大突破和三个与众不同。两大突破：6S+C 管理将 6S 和 CI 有机融合创新，形成 9 大管理杠杆，实现了理论上的突破；6S+C 管理，把复杂的管理理论简单化、规范化、工具化，实现了操作方法上的突破。三个与众不同：一是对 6S 管理本质和 CI 本质的定义上与众不同；二是在 6S 管理和企业文化的结合上与众不同；三是 6S+C 管理创造出  $1+1>2$  的管理奇迹，效果与众不同。

为什么要出《6S+C 管理》这本书？

一方面，近年来 6S 管理在中国不断走红。大中型企业几乎都在大力推行 6S 管理。大批中小企业也不甘落后，纷纷跟进。表面上热热闹闹，实际上问题不少。据调查，推行 6S 管理的单位有 50% 以上没有达到预期的效果，有 30% 左右半途而废。造成这些问题的主要原因是这些单位就 6S 而 6S，推行过程中没能和企业文化有机地结合起来。

另一方面，CI 在中国推行了 20 多年，现在却处于一个非常尴尬的境地。你说它不重要吧，可几乎每个企业都离不开。你说它重要吧，可很多企业的董事长、总经理连 CI 是什么都不是很清楚。一些企业费了很多精力来导入 CI，因为不得章法，把 CI 搞得支离破碎，说得重一点，把好端端的 CI 给糟蹋了。你如果去问企业高管企业文化是否重要，他们都会说非常重要。但同时，他们对此又很纠结，因为他们认为企业文化很难“落地”。

6S+C 管理就是为了回答和解决上述两方面的问题而创立的。其目的是为了企业高管们不再纠结，让管理变得简单。

6S+C 管理有以下特点：

一是简单、易学、好操作。6S+C 管理不受企业大小和基础条件的限制，也

不受员工文化素质的影响，一看就明白，一学就会。我们服务过的一家大型企业的老总说，“推行 6S+C 管理之前，我们天天忙着‘救火’，把自己搞得晕头转向。其根本原因就是过去的管理太复杂。推行 6S+C 管理以后，我们掌握了化繁为简、以简驭繁的杠杆思维和方法，把我们自己从繁杂的事务堆里解放出来，才有了做管理的感觉。员工希望简单，简单实现和谐。6S+C 让管理变成了行动，变成了效能。最简单的也就是最好的。”

二是见效快，看得见。6S+C 管理，以 CI 为先导，以 6S 管理为主线，标准明确，易于考核，只要一把手真抓实干，就会立竿见影。随着 6S+C 管理活动的进一步深入推行，员工成长的效果就会显现，C 级人才会迅速提升为 B 级人才，B 级人才会迅速提升为 A 级人才。6S+C 管理活动坚持比较好的企业，企业文化会真正地落地生根，开花结果，长期令管理者头痛的企业凝聚力缺失和执行力低下等老大难问题逐步被化解。一家家具企业的董事长说：“6S+C 管理的管理杠杆很好用，见效快。不仅能迅速破解诸多繁杂的企业管理难题，还帮我们实现了人才升级。”6S+C 管理是基本功，是企业管理大厦的基石，是日常的管理活动，不能看到一些短期效果就浅尝辄止，必须长期坚持才能看到管理奇迹的发生，分享到轻松管理的快乐。

本书在写作上，用管理故事启发读者智慧，激发读者潜能，探索管理简单化的奥秘；用案例引导读者进入实际操作的情景之中，深入浅出，易学易用。图表和可视化管理的设计制作方法、标准等，给读者带来极大的方便。本书既是一本管理人员“拿来就会用，用了就见效”的教练读本，也是一部具有一定理论深度且能激发创新智慧的管理专著，还是企事业单位的培训教材和大专院校师生研究的首选用书。

在本书出版之际，我们对参与 6S+C 管理实施的企事业单位的领导以及员工朋友们表示衷心感谢！对为 6S+C 管理提出宝贵建议的陈景田、张博闻两位老师表示衷心感谢！对给予我生活和工作全面支持的家人表示衷心感谢！

张满志

2013 年 2 月

# | 目 录 |

## 前 言

### 第一章 | 什么是 6S+C 管理？

#### 第一节 6S+C 管理是什么 / 1

##### 一、6S+C 管理的基本定义 / 1

##### 二、6S 与 CI 的基本关系 / 2

##### 三、6S+C 管理的核心方法 / 2

#### 第二节 与众不同的 6S+C 管理 / 3

##### 一、对 6S 管理本质和 CI 本质的定义上与众不同 / 3

##### 二、在 6S 管理和企业文化的结合上与众不同 / 4

##### 三、6S+C 管理创造出 $1+1>2$ 的管理奇迹，效果与众不同 / 6

#### 第三节 6S+C 管理是被逼出来的 / 7

##### 一、客户的逼问 / 7

##### 二、在倾听和寻找中找到答案 / 8

##### 三、简单的才是有效的 / 8

#### 第四节 6S+C 管理的作用与未来 / 9

##### 一、6S+C 管理的十大作用 / 9

##### 二、死不了的 6S+C / 10

##### 三、6S+C 管理的美好未来 / 12

### 第二章 | 透视 6S 管理那点事

#### 第一节 6S 管理从哪里来，到哪里去？ / 13

##### 一、生在日本的 6S / 13

- 二、难忘的 6S 传奇故事 / 13
- 三、全球 65% 的企业为什么都推行 5S / 15
- 四、6S 管理为什么在中国走红 / 15
- 五、6S 到哪里去 / 17

## 第二节 整 理 / 18

- 一、什么是整理? / 18
- 二、整理的目的 / 21
- 三、整理新理念:“舍得原理” / 21
- 四、让整理成为“杠杆” / 22
- 五、整理的动作要领 / 23
- 六、整理表格及辅助工具 / 24
- 七、实施难点和解决方案 / 26

## 第三节 整 顿 / 27

- 一、什么是整顿? / 27
- 二、整顿新理念:“归位公约” / 29
- 三、让整顿成为“杠杆” / 30
- 四、整顿的动作要领 / 30
- 五、定位的规划设计方法 / 31
- 六、标志的规划设计方法 / 33
- 七、实施难点和解决方案 / 34

## 第四节 清 扫 / 37

- 一、什么是清扫? / 37
- 二、清扫的目的 / 38
- 三、清扫新理念:“随时定律” / 39
- 四、让清扫成为工作“杠杆” / 40
- 五、清扫的动作要领 / 42
- 六、清扫小妙招 / 43
- 七、实施难点和解决方案 / 44



### 第五节 清 洁 / 45

- 一、什么是清洁? / 45
- 二、清洁的目的 / 46
- 三、清洁新理念:“累积效应” / 47
- 四、让清洁成为“杠杆” / 48
- 五、清洁的动作要领 / 50
- 六、实施难点和解决方案 / 51

### 第六节 素 养 / 52

- 一、什么是素养? / 52
- 二、素养的目的 / 53
- 三、素养新理念:“养成法则” / 53
- 四、让素养成为“杠杆” / 54
- 五、素养的动作要领和细节提示 / 55
- 六、实施难点和解决方案 / 56

### 第七节 安 全 / 58

- 一、什么是安全? / 58
- 二、安全的目的 / 59
- 三、安全新理念:“敬畏信条” / 59
- 四、让安全成为“杠杆” / 61
- 五、安全的动作要领 / 62
- 六、实施难点和解决方案 / 64

## 第三章 | 再生的 CI 管理

### 第一节 把 CI 提升到管理的高度 / 69

- 一、CI 从哪里来? / 69
- 二、CI 是什么? / 70
- 三、尴尬的 CI / 71
- 四、整合,把 CI 提升到管理的高度 / 72
- 五、CI 和企业文化的关系 / 73
- 六、你的企业文化清晰了吗? / 74



## 第二节 理念识别体系 (MI) 的整合设计方法 / 75

### 一、MI, 企业之魂 / 75

### 二、企业缺魂, 后果很严重 / 79

### 三、深入调研, 为企业找魂 / 80

### 四、企业理念要有特质 / 84

### 五、MI, 需要看得见的战略目标 / 86

### 六、皮格马利翁效应 / 88

## 第三节 BI 行为识别体系的整合设计方法 / 89

### 一、什么是行为识别体系 (BI) / 89

### 二、组织结构, BI 的第一识别要素 / 92

### 三、规章制度识别 / 101

### 四、礼仪规范的整合设计 / 105

### 五、BI, 有执行才有识别 / 119

## 第四节 VI 视觉识别体系的整合设计方法 / 124

### 一、透过现象看真意 / 124

### 二、VI 设计的基本原则和程序 / 132

### 三、基础部分设计 / 136

### 四、应用部分设计 / 143

### 五、编制 VI 手册 / 150

### 六、实施难点和解决方案 / 151

## 第四章 | 6S+C, 1+1>2 的管理奇迹

### 第一节 CI 先行, 6S 一路绿灯 / 153

#### 一、CI 先行, 为 6S 建立推行气场 / 153

#### 二、CI 先行, 为企业植入规范的基因 / 155

#### 三、CI 先行, 把 6S 做成企业文化 / 160

#### 四、CI 先行, 为 6S 打造优秀团队 / 163

### 第二节 理清一个关系, 实现 3 个结合 / 166

#### 一、理清 CI 管理与 6S 管理的关系 / 166

二、素养和 BI 的结合 / 169

三、整顿和 VI 的结合 / 172

四、6S 组织和 CI 组织的结合 / 175

### 第三节 6S+C, 神奇的管理杠杆 / 180

一、什么是管理杠杆? / 180

二、确定阻力点 / 182

三、找到支点 / 183

四、管理杠杆, 让一切变得简单 / 185

五、管理杠杆, 也能撬动一个地球! / 186

### 第四节 6S+C, $1+1>2$ 的奇迹 / 187

一、6S+C, 处处有“抓手”, 管理变轻松 / 187

二、6S+C, CI 闪光再生, 让精神更有力量 / 189

三、6S+C, “常规药”也能治“顽疾” / 190

四、6S+C, 找到将人才从 C 级提升到 A 级的捷径 / 192

五、6S+C, 创造  $1+1>2$  的高效执行奇迹 / 193

### 第五节 6S+C, 员工更有力量 / 197

一、员工感言, 由心而生的力量 / 197

二、员工提案, 管理的更高层次 / 199

三、员工把 6S+C 带回家 / 201

## 第五章 | 6S+C 管理的落地绝招

### 第一节 简化推程序 / 202

一、组织保障 / 202

二、制订推行目标和推行计划 / 204

三、宣传发动 / 206

四、建立样板区 / 207

五、全面推行实施 / 207

### 第二节 把骨干培养成为教练 / 209

一、善于发现骨干人才 / 209

- 二、持续培养骨干人才 / 211
- 三、什么是教练? / 212
- 四、教练方法和技巧 / 213
- 五、让骨干人才带动人才培养 / 216

### 第三节 拓展式培训显神威 / 217

- 一、拓展式培训方法 / 217
- 二、拓展式培训内容 / 219
- 三、部分培训常用小游戏 / 220
- 四、“学习护照” / 222
- 五、让学习成为习惯 / 224

### 第四节 培训式早会 / 226

- 一、什么是培训式早会? / 226
- 二、培训式早会模式 / 227
- 三、如何让早会成为开心“早点” / 228
- 四、早会小游戏 / 229
- 五、培训式早会案例 / 230

### 第五节 检查考核“组合拳” / 231

- 一、强有力的检查考核组织 / 231
- 二、简单的检查考核方法 / 233
- 三、适合的考核标准 / 234
- 四、检查考核“组合拳” / 235
- 五、放大检查考核的效果 / 236

## 第六章 | 6S+C 管理相关可视化管理的设计参考及标准

### 第一节 可视化管理基本标志标准及制作方法 / 239

- 一、命名与编号标准 / 239
- 二、安全警示标准 / 241
- 三、通路规划方法 / 244
- 四、其他常用标志(看板)和宣传栏的制作规范 / 248

五、标志和宣传栏材料选用及固定方法 / 251

第二节 可视化管理车间和仓储区物品标志方法 / 252

一、设备标志方法 / 252

二、车间其他区域或物品标志方法 / 257

三、仓储物料标志方法 / 262

四、管路的标志方法 / 267

第三节 可视化管理办公区规划方法 / 268

一、办公家具摆放 / 268

二、办公设备摆放 / 269

三、文件和档案摆放和标志方法 / 272

附录

附录 A 机械制造企业 6S+C 管理案例 (节选) / 273

附录 B 某商业企业 6S+C 管理方案 (节选) / 276

附录 C 某事业单位 6S+C 管理案例 (节选) / 279

附录 D 某化工企业 6S+C 管理案例 (节选, 均为 VI 部分) / 281

## 第一章 | 什么是 6S + C 管理?

6S+C 管理是一种管理创新，是作者 10 多年管理研究和实战的成果，也是 100 多家企业的管理智慧的结晶。6S+C 管理的成功证明了一个道理：深奥的东西一旦被简单地诠释和应用，将会超越深奥，产生一种超预期的结果。

### 第一节 6S+C 管理是什么

#### 一、6S+C 管理的基本定义

6S+C 管理从 6S 和 CI 发展而来，但不是 6S 与 CI 的简单相加，而是将其有机融合创新，形成的一种管理模式。6S+C 管理是以杠杆思维为前提，以简单化为原则，以 CI 为先导，以 6S 为载体，持续改进，形成的一种系统整合、全面提升的管理模式。

6S 管理就是针对生产现场和工作现场开展的一项精益管理活动，是国际上最先进的管理工具和管理方法之一。6S 管理内容为整理 (Seiri)、整顿 (Seiton)、清扫 (Seiso)、清洁 (Seiketsu)、素养 (Shitsuke)、安全 (Security)。因前 5 项内容的日文罗马拼音和后一项内容 (安全) 的英文单词里都以 “S” 开头，所以简称 6S。因为 6S 管理活动具有操作性强、能持续改进等特点，开展 6S 活动的企业越来越多。目前全球有 65% 的企业都在广泛地推行 5S 或 6S

管理。

CI 是 CIS 的简称。CIS 是英文 Corporate Identity System 的缩写，从字面上翻译为“企业识别规范体系”。CIS 包括三部分：理念识别系统（MI）、行为识别系统（BI）、视觉识别系统（VI）。CI 到底是什么？根据 10 多年 CI 咨询策划的实践，我认为 CI 是通过对企业文化资源的系统整合和提升，来实现企业文化的规范化、个性化和可识别化；是提升企业形象、打造品牌的一个重要手段。

## 二、6S 与 CI 的基本关系

在 6S+C 管理中，6S 要在 CI 的统御之下展开活动。这是因为 CI 之中的 MI 是企业的灵魂，BI 是企业组织和制度的基本规范。VI 是企业的视觉形象规范，6S 须臾也离不开它的制约和支撑。但与此同时，CI 则通过 6S 的组织、环境和活动等载体，使 CI 管理具体化、简单化，潜移默化地融入员工的日常工作、生活当中，不知不觉中显现出巨大效果。

共同的目的奠定结合的基础。CI 与 6S 的出发点虽然不同，但落脚点是一致的。6S 管理从现场的整理、整顿开始，通过清扫、清洁和素养、安全活动，达到提升员工素养、提升品牌形象，打造一流的高效执行团队为目的。CI 从导入企业理念开始，通过行为规范和视觉形象的导入，达到规范管理，提高员工素养，提升品牌形象，打造一流的高效执行团队为目的。CI 与 6S 共同的目的是它们实现有机结合的前提和基础。

## 三、6S+C 管理的核心方法

6S+C 管理的核心方法（图 1-1）是“持续改进”。持续改进是通过“发现问题——进行改进——维护保持——继续改进”的不断循环来实现的。这是对每位员工的耐心和毅力的考验，是对执行力和责任心的检测。从这个意义上讲，只要企业掌握了“持续改进”这一核心方法，历练出员工持续改进的良好习惯，企业无论面对多大的困难，都会“横扫千军如卷席！”

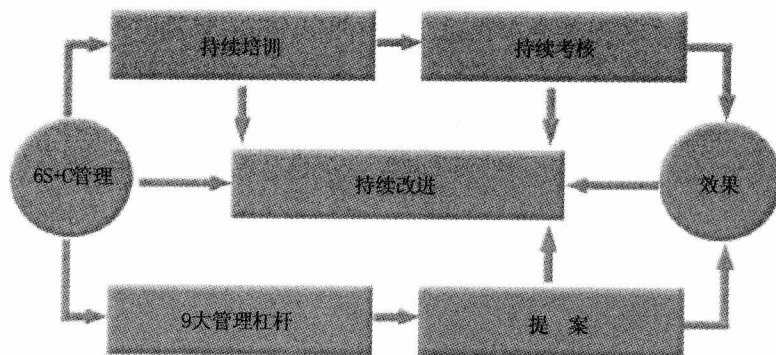


图 1-1 6S+C 管理的核心方法

6S+C 管理的特点是将复杂的管理问题“杠杆”化，让管理者举重若轻。管理杠杆就是通过找到解决问题的关键方法（支点），来撬动管理中的某一阻力较大或难以解决的管理问题（阻力点），使管理过程变得简单、省力，达到事半功倍的效果。管理杠杆的本质就是发现影响管理的关键点，针对关键点对管理系统进行优化，找到解决问题的方法。比如安全杠杆以敬畏之心为支点，把安全隐患设为阻力点，使安全管理变得简单有效。6S+C 管理设计出了整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全、MI、BI 和 VI 等 9 大杠杆，每个杠杆的阻力点在哪里，支点是什么，一目了然，管理者可以拿来就用，非常方便。不仅如此，6S+C 管理还教给你建立杠杆思维的方法，使你在管理工作中能自己发现和创立管理杠杆，成为管理高手。

## 第二节 与众不同的 6S+C 管理

6S+C 管理在以下三个方面与众不同：

### 一、对 6S 管理本质和 CI 本质的定义上与众不同

6S 管理的本质。6S 管理是企业最基本的管理工具，其本质是靠一种从小事做起的机制强化员工责任心，通过改善环境以及改善环境的过程来影响员工，改变员工，让员工养成良好习惯，提高员工的执行能力。事实上，现在很多企业在 6S 管理活动中并没有真正把握 6S 的本质，花了很多人力物力，到头来做的只是



些皮毛的东西。参观他们的车间、办公室都很整洁，标语口号、标志也很到位，但他们的管理依然没有从根本上改善，流程不顺，员工执行力不高，产品质量不稳定，安全隐患较多……他们搞出整洁的环境，也是靠每天的检查、罚款逼出来的。他们做出整洁的环境是为了给客户一个好印象，从来没有和员工的改变结合起来，其结果只能是使 6S 的作用大打折扣。因此，在 6S 管理推行过程中，特别应把握 6S 管理本质，把握素养这个核心，在文化层面下足功夫。培训活动要持之以恒，提案活动要持之以恒，改进活动要持之以恒。这样，才能实现 6S 管理的效果提升。

CI 管理的本质。CI 管理的本质是通过对企业文化资源的系统整合和提升，形成企业文化的规范体系，让企业文化的管理功能真正得到发挥。为什么这么说呢？因为企业文化分为三个层次是我国绝大多数的企业文化专家的观点，对此进一步深入分析，就可以挖掘出其本质意义。首先看最外面一层——视觉形象，它包括企业的名称、标志、产品包装、建筑外观、名片、广告等等，都是基于 VI 的内容；其次是第二层——企业行为，它包括组织结构、规章制度、礼仪规范等多个方面，都是基于 BI 的内容；最后是第三层——企业理念，它是企业文化的核心，包括企业精神、经营理念、战略目标、质量观、人才观等，也就是企业核心价值观，这完全是 MI 的内容。由此可以看出，CI 是企业文化最基本的内容。毫无疑问，我们做 CI 的过程，就是对企业文化资源的系统整合和提升的过程。CI 完成后，一旦被企业的最高决策机构通过，就会成为企业管理的标准，也就形成了企业文化的规范体系。

说到这里，有的朋友可能要问，你对 CI 本质的定义怎么和很多专家不一样呢？原因很简单：在 CI 刚进入中国时，推动 CI 发展的是形象设计公司 and 公关公司，他们实际上是以 VI 为主体来进行 CI 设计。当然，在 CI 的幼稚阶段，也可以称之为 CI 的“设计”阶段，形象设计公司和公关公司对推动 CI 在中国的普及和发展功不可没。很多企业也尝到了导入设计型 CI 的甜头，甚至因此而迅速发展。近年来，CI 在中国已经进入了从幼稚向成熟转变的阶段，即进入 CI 的“整合提升”阶段。在这个阶段，仅凭几位平面设计师的设计是不能做出真正意义上的 CI 的，必须有管理专家的参与，才有可能做出“整合提升”型 CI。

## 二、在 6S 管理和企业文化的结合上与众不同

国内外很多 6S 管理专家和相关 6S 管理书籍大都是从科学管理的角度来定义

6S 管理。即便是 6S 管理涉及非常明显的企业文化内容，他们也没有进行深入的研究，基本上停留在就 6S 而 6S 的层面。

在实际推行中也存在着类似的问题。从组织结构上，推行 6S 管理由质量管理部门主抓，而 CI 管理则由企划部或办公室来负责，大多数企业因此形成了 6S 管理和 CI 管理的“两张皮”。从中国企业的管理习惯上，往往是赶时髦，一阵风，这必然导致推行 6S 管理时，6S 压倒一切；推行 CI 管理时，CI 压倒一切。一阵风过去了就算过去了，何谈 6S 管理和企业文化的结合？

实际上，6S 管理本身就是和 CI 管理相互依存、相互渗透的。我们讲 6S 管理的作用时，都会把提升企业形象和激发员工的归属感列入其中，其实这两项都是 CI 管理最主要的任务。6S 管理中的素养，几乎全部是企业文化的内容。就是在 6S 管理推行过程中，做标志、口号牌和宣传栏等，都离不开 CI。

日本著名 6S 专家大西农夫明在《图解 5S 管理实务》的前言中说，“5S 的作用不仅在于消除工作中以及公司内部的浪费，更重要的作用在于使参与其中的人得到成长”。大西农夫明关注的不仅是 6S 管理程序性的东西，更注重的是文化内涵——“人得到成长”。大西农夫明虽然在书中没有给出 6S 管理如何与企业文化相结合，但他已经指出了 6S 管理的发展方向。

6S 管理在发展，企业管理要创新。6S+C 管理找到了 6S 管理和企业文化有机结合的最佳方法。

**1. 从组织机构上有机结合。**6S+C 管理将 6S 管理和企业文化 CI 统一到一个机构来管理，解决了过去人为的“两张皮”问题。在这一结合过程中，通过建立组织信仰、精减人员等方法，实现更高层次的结合，打造出高效组织。

**2. 在理念上有机结合。**6S+C 管理将 6S 管理理念和企业文化理念相统一，为 6S 管理的推行提供了良好的文化氛围和思想保证。

**3. 在推行上有机结合。**6S 管理是 CI “落地”的载体，CI 管理是 6S 管理推行的助推器。你中有我，我中有你，融为一体。比如 6S 的素养与 BI 相结合，通过互相交叉渗透，规范员工的行为，提高员工的执行能力，提高企业的运转速度和工作效率，加快企业对市场的反应速度，对实现企业战略目标起到了重要的支撑和推动作用。

6S 管理要在 CI 管理总的指导下推行。在制定 6S 管理方案时，首先进行 CI 管理的学习培训，弄明白 6S 管理和 CI 的关系；6S 管理方案涉及 CI 的部分，严