

北京中电力企业管理咨询有限公司 组编



# “大6S” 管理精要

孔繁荣 孔祥文 主编



 中国标准出版社

F273/98

2008

北京中 心 为 正 业 管 理 咨 询 有 限 责 任 公 司 组 编

# “大6S”

## 管理精要

孔繁荣 孔祥文 主编

中国标准出版社

北京

## 内 容 简 介

“大6S”管理是探索知识生产力发展的新型管理模式和方法,本书迎合当前管理理论体系和实务方法在知识经济浪潮中人文化、系统化、信息化三大趋势,以质量、环境、职业健康安全、信息安全管理体系统为指导思想,采用三维的思维方式,将“大6S”管理内容框架作为主轴,把企业的职能管理、要素管理、基础管理、文化管理、制度体系、流程管理等管理工具“串”起来,实现整合式创新,以达到改善企业内部的生产力与生产关系,提高工作效率和经济效益的目的。

“企业文化主题突出,管理理念重点突出,管理工具实战突出,流程管理创新突出”是本书的最大特点。本书可作为企业领导层、管理层的管理工具,也可作为员工的培训教材,是一本咨询师、管理师必备的当代管理工具书。

### 图书在版编目(CIP)数据

“大6S”管理精要/孔繁荣,孔祥文主编. —北京:中国标准出版社,2008  
ISBN 978-7-5066-4839-4

I. 大… II. ①孔…②孔… III. 企业管理:生产管理 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 028918 号

中国标准出版社出版发行  
北京复兴门外三里河北街16号  
邮政编码:100045

网址 [www.spc.net.cn](http://www.spc.net.cn)

电话:68523946 68517548

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷  
各地新华书店经销

\*

开本 787×1092 1/16 印张 14 字数 336 千字

2008年4月第一版 2008年4月第一次印刷

\*

定价 35.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)68533533

# 《“大6S”管理精要》

## 编委会

主任： 虞旭清

副主任： 陈 升 朱志薪

主 编： 孔繁荣 孔祥文

副主编： 尹琪华

主 审： 张适秋 李惠涛

副主审： 王 健 牛建伟

编 委： 王秋杰 李 东 张明刚 吴 洁 薛宇伟 毛彦伟  
董毓华 董 刚 陈怀新 王 琦 徐日洲 姜 轩  
徐冬生 刘晋魁 党天友 谢新平 卢 璟 许振华  
王东雷 杨学辉 张 雁 周凯峰 左 浩 赵克斌  
焦 阳 宿迎九 杨 智 师学五 祝 军

# 在整合中创新管理

——对《“大6S”管理精要》的推介

◎ 胡新欣

管理科学历经百年发展,到21世纪正面临知识经济浪潮的强劲挑战,其理论体系和实务方法在演化中呈现三个明显的趋势:一是人文趋势,即管理的核心内容由科学管理时代的重“物”倾向转为当今的重“人”倾向,以及由“人”而延伸的环境、资源、社会责任等关乎人类生存的重大问题;二是系统化趋势,就是要全面地而不是局部地,整体地而不是单项地考虑关乎企业生存、发展的各类要素和各种矛盾,在协调、均衡中实现企业的可持续发展;三是信息化趋势,即管理越来越趋向于与信息技术、网络平台高度融合,使得管理的运行、改善过程更具技术和知识含量,因而也更有效率。

在这样的趋势下,目前我国管理界的很多专家和企业管理工作者都在积极研究、探索适应知识生产力发展的新型管理模式和方法,这些探索活跃了管理创新的学术氛围,也推动了企业的创新实践活动。由北京中电力企业管理咨询有限责任公司组织专家编写的管理著作《“大6S”管理精要》,就是这种探索的优秀成果。北京中电力企业管理咨询有限责任公司有着较长的管理咨询历史,特别是在国际标准体系认证咨询方面,实战经验丰富。近几年,他们着力于解决一个企业中普遍存在、但又相当困惑的问题,就是把来自方方面面且用途又相对独立的各种管理理念、标准、方法、工具融于一炉,在操作层面实现简约、高效的集约式管理。历经数年研究和试验,他们推出了《“大6S”管理精要》。“大6S”沿用了起源于日本的“5S”现场管理方法中的内容框架,又融入了当代管理理念和一些基本的管理工具,在体系上试图实现整合式创新。其主要特点是以三维的思维方式,将“大6S”内容框架作为主轴,

把企业管理基本范畴(职能管理、要素管理、基础管理、文化管理等)和制度体系、流程设计等通行管理工具“串”起来,实现“一键化”的系统运作。这样的设计思路,无疑是正确的,它符合当代管理科学和企业实践发展的基本趋势。

希望本书在使用中内容能得到不断完善,期待它在企业的实践中开花、结果。

(作者系中国企业联合会副理事长、  
全国企业管理现代化创新成果审定委员会副主任、  
中国企联管理咨询委员会常务副主任)

# 序 言

北京中电力企业管理咨询有限责任公司自 1998 年成立以来，本着“管理创新、行业领先”的理念，经过近 10 年的发展，逐步建立了比较完善的国际标准管理体系认证咨询服务体系，建成了一支高素质、高品质、专业化的管理咨询队伍，先后为 600 多家电力企业提供了各类国际标准管理体系认证、流程管理、安全生产风险预控、企业标准化、绩效管理、客户满意度测评等咨询服务。为拓展服务领域，充分满足企业日益增长的管理需要，公司已将咨询范围扩展到上至集团公司管控，下至班组规范化管理，从管理咨询服务至管理软件开发等各个管理领域，以不断满足各类客户提高管理绩效的需求。

与建设“和谐社会”、“创新型国家”、“资源节约型、环境友好型社会”等国家重大发展战略相对应，建设“和谐企业”、“创新型企  
业”、“资源节约型、环境友好型企业”应是所有企业尤其是大中型企业的历史使命和重要责任。针对不少企业已经建成了数目可观的各类管理体系，繁杂的管理文件、记录，不协调的管理信息系统，生产经营管理时控时失，企业绩效增长速度慢等痛点，我公司高级企业管理顾问、中国管理科学研究院学部委员孔繁荣教授，从 2006 年 6 月开始，经过一年半的辛勤耕耘，集公司多年来开展各类国际标准管理体系、流程管理、标准化管理等咨询的经验，从加强企业文化管理入手，抓企业 SCTPP(S 战略、C 文化、T 目标、P 流程、P 绩效)这条主线，以现场管理为抓手，在日本创建的“5S”基础上，创造性地提出在改善生产力的同时，必须加强改善生产关系，在已经出版的《“大 6S”与流程管理实务》基础上，精心策划，融

合提炼,再次出版《“大6S”管理精要》这本教程。

本教程以质量、环境、职业健康安全、信息安全管理体系统为指导思想,流程管理、标准化管理为主要手段,通过在企业内部系统地开展“整理、整顿、清洁、清扫、素养、安全”活动,改善企业内部生产关系与生产力之间的关系,实现提高工作效率和经济效益的目的。

“企业文化主题突出,管理理念重点突出,管理工具实战突出,流程管理创新突出”是本教程的特点。出版本教程的目的是为了向广大企业导入先进的管理理念,推广先进的管理技术,进一步提高企业的运行效率,帮助企业实现管理增值,不断提高市场竞争力,实现企业全面协调可持续发展。

我期待着,随着《“大6S”管理精要》的出版,一种创新的管理思想和方法将会在企业管理中得到应用并取得丰硕成果;也希望《“大6S”管理精要》能为广大的企业管理工作者和咨询师提供有益的参考。

北京中电力企业管理咨询有限责任公司总经理 虞旭清  
2008年元旦 于北京



# 前 言

《“大6S”与流程管理实务》已于2007年11月由中国标准出版社公开出版发行。该书的问世得到了广大读者的欢迎和肯定，作为该书主编，在此表示感谢。虽然《“大6S”与流程管理实务》一书内容丰富，特色突出，但该书的篇幅较大，给企业领导、各级管理者的阅读和携带造成些许不便。本着持续改进、提升和不断满足为客户提供新价值的理念，决定对《“大6S”与流程管理实务》(以下简称《实务》)进行“精要”编写，以便于读者携带，作为工具书提示使用。本书题名为《“大6S”管理精要》(以下简称《精要》)，在编写过程中，《精要》不但继承了《实务》的特点，还结合企业需求，在下列5方面做了拓展性阐述。

(1) 强调企业品牌建设。在企业文化管理中，文化是品牌诞生的土壤，品牌建设涉及企业能否走出国门、走向世界。一个不重视品牌建设的企业，是很难“高瞻远瞩”的。

(2) 突出解决“5S”管理瓶颈，摆脱现场时控时失的问题。针对困惑企业的5大问题：怎样把复杂的事简单化处理、怎样把简单的事采用量化处理、怎样把量化的事采用流程化处理、怎样把流程化事采用标准化处理、怎样把标准化推行形成执行文化，本书以精炼的笔法，重点细述实用做法，以此提高企业的绩效管理。

(3) 提倡制度创新、技术创新、品牌创新、文化创新，锻造企业软实力。软实力指的是企业宗旨、价值观、理想信念的感召力，意识形态的先进性等。一个先进的企业应体现党和国家的意志，企业方针应是国家政策在企业内的具体化。上述观点将在本书中充分阐述。企业只有锻造了软实力，通过做强做优，才能使企业的品牌、社会的声誉及影响力日益扩大。

(4) 拓展了信息安全管理,使“大6S”管理成为集“质量、环境、职业健康安全、信息安全、流程管理、标准化”六位一体的一体化管理体系。信息安全管理的注入迎合了现代企业发展的需要,为此,在《精要》中专列一章给予介绍,便于读者掌握。

(5) 将“大6S”管理集“质量、环境、职业健康安全、信息安全、流程管理、标准化”六位一体的一体化管理体系通过50个管理标准集中反映出来。限于字数、篇幅,书中仅精选了“战略计划管理标准”、“文件管理标准”、“信息标注管理标准”、“记录管理标准”等4个管理标准向读者介绍。这些管理标准编写规范、内容新颖,在国内企业中也属少见。

为了进一步让读者了解“大6S”管理中,对人、事、物如何开展整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全,本书以附录形式向读者选录了操作性较强的《现场操作手册》中的运行要领,供读者借鉴。

本书共分10章1个附录。第一章由孔繁荣编写;第二章由孔繁荣、孔祥文编写;第三章中的第一节由孔祥文编写,第二节由张莹、张适秋、孔繁荣编写,第三节由毛彦伟、孔繁荣编写;第四章、第五章由孔祥文、尹琪华编写;第六章由王秋杰编写;第七章由孔繁荣、孔祥文、尹琪华编写;第八章由孔祥文、尹琪华编写;第九章由孔繁荣、孔祥文、王秋杰编写;第十章由孔繁荣、孔祥文、王秋杰、毛彦伟编写;附录由孔祥文、孔繁荣编写。

在本书编写过程中,中国企业联合会副理事长、全国企业管理现代化创新成果审定委员会胡新欣副主任给予了大力支持,为本书题写评语,在此表示感谢。

在本书编写过程中,北京中电力企业管理咨询有限责任公司总经理虞旭清给予了热情的关怀和有力的支持,特此致谢!

《“大6S”管理精要》是理论与实践相结合的工具书,它的出版必将促进企业在对管理创新、文化创新、品牌创新上有所突破。作者希望有更多的企业领导和企业管理者常阅、细阅本书,从而更深刻地理解“大6S”管理,推进“大6S”管理,使企业走向现代管理的功效显著的成功之路。

限于作者水平,书中难免有不足和谬误之处,敬请读者批评指正。

主 编

2008年元旦于上海

# 目 录

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| <b>第一章 概论</b> .....            | 1  |
| 第一节 “5S”简介 .....               | 1  |
| 第二节 “6S”简介 .....               | 2  |
| 第三节 体系、标准化、流程管理与“6S”活动 .....   | 4  |
| <b>第二章 “大 6S”管理</b> .....      | 7  |
| 第一节 基础知识 .....                 | 7  |
| 第二节 “大 6S”管理的作用 .....          | 9  |
| 第三节 “大 6S”管理推行的策划 .....        | 10 |
| 第四节 导入标准化,创建“大 6S”管理系统 .....   | 13 |
| 第五节 “大 6S”管理运行步骤 .....         | 16 |
| <b>第三章 “大 6S”管理活动的主线</b> ..... | 23 |
| 第一节 文化力与“大 6S”管理 .....         | 23 |
| 第二节 科技创新与“大 6S”管理 .....        | 29 |
| 第三节 安全文化与“大 6S”管理 .....        | 31 |
| <b>第四章 流程管理</b> .....          | 39 |
| 第一节 流程的概述 .....                | 39 |
| 第二节 流程管理的概念与策略 .....           | 43 |
| 第三节 流程管理体系的建立与推行 .....         | 45 |
| 第四节 流程描述基本方法与技巧 .....          | 51 |
| <b>第五章 流程分析与优化</b> .....       | 60 |
| 第一节 流程分析 .....                 | 60 |
| 第二节 流程优化与改进 .....              | 64 |

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| <b>第六章 信息安全管理</b> .....            | 74  |
| 第一节 信息安全的基本概念 .....                | 74  |
| 第二节 信息安全管理体系(ISMS)的建立 .....        | 76  |
| 第三节 信息安全管理的基本方法 .....              | 83  |
| 第四节 信息安全管理持续改进 .....               | 85  |
| <b>第七章 统计技术在“大 6S”管理中的应用</b> ..... | 87  |
| 第一节 排列图法 .....                     | 87  |
| 第二节 因果图法 .....                     | 88  |
| 第三节 矩阵图法 .....                     | 90  |
| 第四节 系统图法 .....                     | 95  |
| 第五节 关联图法 .....                     | 98  |
| 第六节 PDPC 法 .....                   | 102 |
| 第七节 KJ 法 .....                     | 106 |
| <b>第八章 “大 6S”管理推进重点与技法</b> .....   | 109 |
| 第一节 整理推进的重点与技法 .....               | 109 |
| 第二节 整顿推进的重点与技法 .....               | 111 |
| 第三节 清扫推进的重点与技法 .....               | 117 |
| 第四节 清洁推进的重点与技法 .....               | 119 |
| 第五节 素养推进的重点与技法 .....               | 124 |
| 第六节 安全推进的重点与技法 .....               | 126 |
| <b>第九章 “大 6S”管理的内部审核</b> .....     | 129 |
| 第一节 概述 .....                       | 129 |
| 第二节 “大 6S”管理审核基本程序 .....           | 133 |
| 第三节 “大 6S”管理内部现场审核实施指南 .....       | 149 |
| <b>第十章 “大 6S”管理手册</b> .....        | 161 |
| <b>附录 现场操作手册</b> .....             | 197 |
| <b>参考文献</b> .....                  | 211 |

# 第一章 概 论

## 第一节 “5S”简介

### 一、“5S”的由来

20世纪80年代后的中国,在全国各大城市的商场充斥着“质优价廉”的日式产品。许多与日方合资的企业,纷纷派出管理者,去日本母公司学习。在日本,无论是厂区还是车间,从厕所到办公室,从墙面到地面,从新厂房到老厂房,看不到物品乱挂、脏乱不堪的现象;一切显示整齐有序,整洁无比。若问日方管理者,员工在工厂为什么那么自觉劳动,自觉打造清洁的工作环境,回答是十分明确的:我们推行“5S”,形成了习惯文化!

1955年,日本为加强对企业生产现场5M1E生产要素(即:人员、机器、材料、环境、测试)的受控管理,提出了“整理、整顿”管理要求。之后,随着要求员工提升品质、生产现场处于控制需要,又将“清扫、清洁、素养”列为控制要素。1986年正式总结“5S”并撰写成书问世,形成了日本对产品质量、工作质量控制的品管圈。日式企业认真推行“5S”活动,制定和执行切实可行的制度和规划,从而达到规范化管理,使企业形象力大大增加。规范化管理促进了产品质量、工作质量的提高,为日本跻身经济大国奠定了基础。

“5S”的作用似一股冲击波,对其他各国或地区的企业经营理念产生了巨大的影响。“5S”进入中国香港地区,企业亲切地称呼为“5常法”;“5S”进入欧美地区,管理学家冠之为“5S作战”或“5C作战”。更有不少企业联系实际,在“5S”基础上增加了新的要素。如电力企业等增加了“安全”(Safety)要素,形成了“6S”;缺水、缺电企业又增加了节约(Save)要素,形成了“7S”;“5S”引入服务性行业或事业单位,他们又加上了服务(Service)、坚持(Shikoku)和习惯化(Shiukanka)要素,形成“10S”。但是万变不离其宗,只有把“5S”做好了,其他延伸的“S”推行才能有良好效果。

### 二、“5S”的含义

“5S”是指在生产现场对生产要素进行整理、整顿、清扫、清洁、素养5要素管理。由于这5个单词日文发音都是“S”,故称为“5S”。

日式企业在推广“5S”时,为便于记忆,将其编成顺口溜,如表1-1所示。

表 1-1 “5S”操作要领表

| 要素名称 | 日文       | 操作要领      | 作用        |
|------|----------|-----------|-----------|
| 整理   | SEIRI    | 要与不要,一留一弃 | 腾出空间,予以活用 |
| 整顿   | SEITON   | 科学布局,取用快捷 | 取挪物品,节约时间 |
| 清扫   | SEISO    | 清除垃圾,美化环境 | 脏污清除,现场明亮 |
| 清洁   | SEIKETSU | 清洁环境,贯彻到底 | 坚持标准,维持成果 |
| 素养   | SHITSUKE | 形成制度,养成习惯 | 提升品质,讲究认真 |

### 三、推行“5S”的目的

众所周知,在现场,企业在品质、成本、交货期、安全、员工精神面貌、企业形象等管理方面存在的许多问题都会集中反映出来,而“5S”是现场管理与改善的杀手锏。推行“5S”管理活动,可达到下列目的:

- (1) 整洁现场,努力提升企业的形象;
- (2) 教育培训,自主管理造就一代精英;
- (3) 自下而上,确立目标追求零缺陷;
- (4) 减少浪费,不断降低生产成本;
- (5) 实施制度,全员确保安全保障;
- (6) 规范管理,间接提升企业绩效。

### 四、企业文化与“5S”

#### (一) 企业文化决定了企业价值的取向

文化是企业实现管理现代化的基础,建立企业文化体系可通过培训、教育使员工懂得如何对待他人、对待自己、对待周围的环境。在富有文化底蕴的企业里员工发生了“四变”,即管理学家总结:

- (1) 心态变到意识变;
- (2) 意识变到行为变;
- (3) 行为变到性格变;
- (4) 性格变到习惯变。

通过潜移默化的“四变”,员工懂得尊重自身,表现为有品位;员工懂得尊重他人,表现为有道德、不霸道;员工懂得爱护环境,表现为能运用其智能优化环境。

企业员工的品位、道德、智能是企业所具有的文化特色,为此企业必须拥有一个优秀的能为员工共同认可的企业文化体系,使企业内所有的员工能自觉地进行自我控制,和谐相处;使道德观成为无形的组织准则来约束员工在企业中的行为。

#### (二) “5S”与品质文化

在日本创建的“5S”管理活动中,明确最终目的是提升人的品质文化,其特征是习惯文化:

- (1) 培养遵纪、文明礼貌的好习惯;
- (2) 养成诚信、凡事认真的新习惯;
- (3) 自觉维护、爱护环境形成规定习惯。

由此可见,企业推行各类管理体系或深化全面质量管理时,若引进“5S”管理活动,就会进一步加强现场管理,对改善企业经营状况,提升企业的品质文化起到事半功倍的作用。

## 第二节 “6S”简介

### 一、“6S”的形成

安全生产是企业管理的一个永恒主题。安全问题的长期性、艰巨性、复杂性和严重性,使进入 21 世纪的企业必须从建立和谐社会以及企业生存发展战略的高度出发来重视安全问题。于是,不少企业在推行“5S”时,自觉地加上“安全”(Safety)要素使之成为“6S”。

#### (一) 安全的含义

安全:没有危险,不出事故。

目的:高高兴兴上班来,平平安安回家去。

## (二) 安全的基本要求

- (1) 创建安全文化,确保“安全第一”;
- (2) 制定安全生产管理标准,实施预防为主;
- (3) 加强安全生产教育,开展“三级”培训;
- (4) 识别安全隐患,加强安全技术措施。

## (三) 安全的基本做法

安全是一种行为,重在事前的预防监督工作。细化班组安全管理,确保遵守标准作业,建立安全标识,执行安全巡视制度,及时识别预防危险源,营造每个人都能在没有危险的环境下安心工作的氛围,创造一个健康和谐的作业环境,最终建立安全管理体系。

## 二、推行“6S”谨防入误区

我国从“5S”活动发展为“6S”活动,在国内有近30年历史,确有不少成功的企业,它们把“6S”看作管理工具,是职业化训练的一种手段,也是企业管理的基础。在“6S”管理环境中,每人按照“6S”要求约束自己,即通过学习“6S”管理的训练,改变自己的不良行为;通过调整行为,改变原有的不良习惯思维,进一步提高员工素质,形成每个员工的良好行为。一旦这种新颖的管理文化形成了,就会促进企业绩效的增长。

但是发展是不平衡的,也有相当数量的企业,它们投入数目可观的资金,效果却不大。其症结何在?通过认真总结,发现在对“6S”活动的理念上存在问题,它们在“6S”活动启动前,没有统一思想,端正认识,并不自觉地进入八大误区,即:

- (1) 推行“6S”误认为“是大扫除”;
- (2) 推行“6S”误认为“小企业不适应”;
- (3) 推行“6S”误认为“脏污企业做不好”;
- (4) 推行“6S”误认为“不增加绩效”;
- (5) 推行“6S”误认为“以罚代管,能做好”;
- (6) 推行“6S”误认为“工作太忙没时间干”;
- (7) 推行“6S”误认为“技术人员不相干”;
- (8) 推行“6S”误认为“办公室可不加入”。

显而易见,企业领导若要推行“6S”管理活动,应就上述八大错误观点,采取针锋相对的措施,据理批驳;提倡持续推进、长期坚持,反复明确“6S”活动只有进行式,没有过去式和完成式。

## 三、“6S”活动症结

推行“6S”活动碰到的问题不单是误入八大误区,还有企业本身存在的问题,导致相当数量的企业呈现“一紧、二上、三垮台、四重来”的现象。究其原因,可从以下5方面来分析。

### (一) 从人治到法治过渡期出现了瓶颈

20世纪我国处在市场经济初期,广大企业体制基本上是“金字塔型”。管理层面划分为强制→沟通→自愿三个层面,管理方法多数采取自上而下的目标管理。调研、统计表明,我国多数企业停留在从人治到法治这一阶段,企业家在人治阶段靠个人胆识、霸气、魅力、经验来治理企业,当企业规模扩大了,虽建立了企业各类制度、规划,但是很不完善;在传统管理向科学管理过渡期间,个别企业家往往是不自觉地仍凭经验、感觉来管理企业,制度、规划形同虚设,或者,他们把规章制度、操作规范用来以简单化方式约束员工;采取填鸭式、命令式强迫要求员工

遵守规章,以惩罚性指令强制员工改变旧习惯并希望形成新的习惯性遵章,久而久之这种习惯文化就诞生了。

但是这种习惯文化的品位是不高的,有相当的局限性,这和 21 世纪我国出现的知识经济、新经济、循环经济是不相适应的。企业文化必须升华,有些企业组织机制要转型,从“金字塔”向扁平化发展,企业应承担社会责任。和谐文化也是各企业所追求的目标,原有的“6S”内涵必须扩大。形势要求、客户希望企业迈开步子,在管理上从法治向文治发展,走向现代管理,即把“文化管理”提到议事日程上来。企业应在以人为本的基础上,促使员工逐步从被动管理向主动遵章管理模式转变,将个人目标与组织目标有机结合,主动承担责任,并进行自主管理,这样的要求和原有的“6S”被动的管理文化是不相适应的。

#### (二) 忽略了对生产关系的改善与控制

目前“6S”活动重点只是对生产要素进行控制,其管理功能只是解决现场生产力的控制。然而,现场管理只是企业管理的一个环节,由于组织结构、岗位设置、职责权限这些涉及生产关系方面出现的问题,如管理界面不清、文件重复、规章制度不到位、过程失控、资源运作职能不清等将在不同层面影响“6S”深入开展,原“6S”的属性和定位无法改变上述局面,强行推行措施实施不好,必遭失败。

#### (三) “6S”在管理文化建设中存在痛点

许多企业管理者在创建“6S”管理文化时,出现了下列痛点:

- (1) 理论创意新颖,落地操作困难;
- (2) 生动口号颇多,基层冷清无知;
- (3) 方法培训不少,实战指导太少;
- (4) 制度制定繁多,文件下发很少;
- (5) 新习惯形成难,坏习惯照常行。

这种为文化而文化的“6S”活动,是领导在上面号召搞文化,基层在下面草率搞过场的过程。

#### (四) 简单的事情复杂化处理

处在 21 世纪各类企业,不少通过了各类认证,但随之也使企业增加了众多的文件、记录,导致本来可以简单处理的事却在相关规定出现矛盾状态。在这种情况下推行“6S”活动,太复杂了,企业面临增加一大堆文件、记录、规定的问题。员工怨声载道,他们责问:该听哪一位?该遵守哪一个文件?员工抵触情绪的产生,导致其不遵守现象的发生,使办事效率下降。于是,文件的整合、体系的一体化就成了管理者的迫切需要。

#### (五) 新时期对“6S”活动提出新要求

当今,各类企业处在经济与社会发展不平衡时期,企业承担的社会责任和发展模式有了更加丰富的内涵和新的要求,应从战略、执行和绩效等细节入手,进一步明确企业使命、核心价值观,提升企业品牌形象。用提升管理水平来有效提升企业核心竞争力。于是要求企业员工应从被动管理向主动遵章管理模式转变,员工主动承担社会责任,进行自主管理。

### 第三节 体系、标准化、流程管理与“6S”活动

通过对“6S”活动的症结分析,表明完善“6S”的时刻到了:应把“6S”从对生产力的改进延伸到也涵盖对生产关系的改进。研究“6S”的改善,首先要考虑我国国情。目前,广大企业在管理上分别停留在三个阶段,即:



第一阶段：人治——经验管理(传统管理)；

第二阶段：法治——制度管理(科学管理)；

第三阶段：文治——文化管理(现代管理)。

改善“6S”活动，促使企业从法治进入文治必须充分满足当今文化管理要求，才能将原有的“6S”提升到新的高度。提升后的“6S”取名为“大6S”，现就其所注入的相关内容简述如下：

(1) 充分把握文化与战略的辩证关系，重视品牌建设，锻造软实力，完善“6S”活动。

美国通用公司总裁杰克·韦尔奇曾说：“企业的根本是战略，而战略的本质就是企业文化。”

● 对于21世纪的企业来说，战略定位十分重要。企业在战略分析、战略选择、战略协同、战略实施过程中，必须充分考虑企业文化的因素。企业应从战略高度加强企业文化建设的组织领导和队伍建设，并从战略高度建立与完善企业文化建设运行机制。

● 重视品牌建设。现代企业管理越来越演变成品牌管理。企业的品牌就是特定的文化现象，文化是品牌诞生的土壤，也是品牌管理的中心，开展“大6S”活动就是要使企业行为更忠于品牌核心价值与精神，从而实现品牌经久不衰。

● 锻造软实力。软实力包括了文化的吸引力，意识形态的先进性、理想信念的感召力，企业要把党和国家的路线、方针、政策在企业的目标管理中具体化，开展“大6S”活动，做强做优软实力，为企业振兴中华做出贡献。

(2) 把“质量、环境、职业健康安全、信息安全管理”标准体系作为完善“6S”活动的指导思想。20世纪以来，广大企业在与国际接轨活动中，坚持采用现代管理方法，纷纷相继建立ISO 9000、ISO 14000、OHSAS 18000、ISO/IEC 27001“四标”管理体系，通过推行“四标”促进企业管理上台阶。每当企业通过认证后，其现场管理就大为改观。其原因是在“四标”管理条款基础上增添了战略、目标、信息安全、过程、细节、责任、改进。我们从中得到启发，应把“四标”先进的管理思想，作为完善“6S”活动的指导思想，而对由此而来的文件、记录整合为一体化管理标准、记录，这样既学到了西方先进的管理方法，又避免了“6S”与“四标”两张皮的问题。

(3) 重构文化管理下企业和社会关系。推行“大6S”活动，应对企业的组织结构、岗位设置、职责权限进行整理、整顿。它不像原“6S”活动在现场对物品的整理、整顿那么简单。首先，应充分考虑在新形势下企业面临的任務、社会责任以及和谐文化下对员工的要求，应重构新时期下企业和社会的关系。

(4) 采用流程管理手段，改善生产关系。管理界面不清严重影响“6S”活动成效，若引进流程管理，在对生产关系进行整理、整顿时，建立认识流程—运作流程—流程优化—流程改进的流程体系，通过流程梳理，必然使管理界面清晰。

(5) 引入精细化管理，做到管理责任具体化、细节化。在对生产过程开展“6S”活动时，应充分考虑进入20世纪中叶后，随着社会分工的精细化以及服务质量的精细化，现代管理内涵在充实，这要求在常规管理基础上创建新的管理模式，即精细化管理。企业应围绕主要目标、指标落实管理责任，做到管理责任具体化、明确化，要求每一个管理者都要到位、尽职，在考虑发展时，应注入细节管理内容。

(6) 开展标准化工作，形成执行文化。在企业的生产、经营管理范围内为获得最佳秩序，对实际的或潜在的问题制定共同使用规则的活动，应开展标准化工作，培养员工的标准化良好行为，逐步形成执行文化。

“四标”、标准化、流程管理与“大6S”要素对照如表1-2所示。