

普  
华  
经  
管

正略钧策  
ADFAITH

陆君伟◎编著 .....

# 制造业 6S 管理实务

---

6S管理让现场管理标准化、有序化、公开化

---

 人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# 制造业6S管理实务

陆君伟 编著

人民邮电出版社  
北 京

## 图书在版编目 ( C I P ) 数据

制造业6S管理实务 / 陆君伟编著. —北京: 人民邮电出版社, 2008.7

ISBN 978-7-115-18131-2

I. 制… II. 陆… III. 制造业—工业企业管理: 生产管理 IV. F407.406.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第069835号

## 内 容 提 要

本书主要介绍了制造业6S管理实务, 包括6S管理概念, 6S管理体系建立, 办公楼、宿舍、食堂等区域的6S管理重点以及6S管理的实战技巧等。本书内容系统、简明易懂、可操作性强。

本书适合制造型企业管理人员及操作人员学习、使用, 也可以作为员工的6S管理培训教材。

## 制造业6S管理实务

◆ 编 著 陆君伟

责任编辑 刘 盈

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 12

2008年7月第1版

字数: 120千字

2008年7月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-18131-2/F

定 价: 25.00元

读者服务热线: ( 010 ) 67129879 印装质量热线: ( 010 ) 67129223

反盗版热线: ( 010 ) 67171154



---

**陆君伟** 实战派生产管理专家、中国职业经理人认证实战导师、清华大学特聘讲师、中国最具影响力的培训师之一。

在国际知名的大型企业中担任过厂长、总监、总经理等高级管理职务，现从事企业管理培训咨询工作。多年来，他在全国各地为数千家企业的数万名管理人员举行过企业管理系列培训，善于根据企业现状结合自己丰富的管理知识和经验解决具体问题，讲课深入浅出，生动活泼，互动性强，深受好评。

已出版专著《纺织企业班组管理》、《纺织企业现场管理》等。

---

# 目 录

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 第一章 6S管理概述 .....        | 1  |
| 第一节 制造型企业面临的形势 .....    | 3  |
| 一、我国制造型企业面临的形势 .....    | 3  |
| 二、提升员工素养的必要性 .....      | 4  |
| 第二节 现场管理中存在的问题 .....    | 6  |
| 一、现场中常见的不良现象 .....      | 6  |
| 二、员工在6S管理中常见的意识误区 ..... | 7  |
| 三、消除员工意识障碍的途径 .....     | 10 |
| 第三节 6S管理的概念 .....       | 11 |
| 一、6S管理的定义 .....         | 11 |
| 二、6S管理的基本原理 .....       | 12 |
| 三、6S管理的作用 .....         | 19 |
| 四、6S管理是企业的基础 .....      | 21 |
| 第四节 企业推行6S管理成功的关键 ..... | 24 |
| 一、符合中国国情 .....          | 24 |
| 二、与企业的实际情况相结合 .....     | 24 |
| 第二章 6S管理实施的关键点 .....    | 27 |
| 第一节 整理实施的关键点 .....      | 29 |
| 一、整理的要义 .....           | 29 |

|                    |    |
|--------------------|----|
| 二、整理的目的 .....      | 29 |
| 三、使用要点 .....       | 29 |
| 四、实施方法 .....       | 29 |
| 第二节 整顿实施的关键点 ..... | 32 |
| 一、整顿的要义 .....      | 32 |
| 二、整顿的目的 .....      | 32 |
| 三、使用要点 .....       | 32 |
| 四、实施方法 .....       | 33 |
| 第三节 清扫实施的关键点 ..... | 34 |
| 一、清扫的要义 .....      | 34 |
| 二、清扫的目的 .....      | 34 |
| 三、使用要点 .....       | 35 |
| 四、实施方法 .....       | 35 |
| 第四节 安全实施的关键点 ..... | 37 |
| 一、安全的要义 .....      | 37 |
| 二、安全的目的 .....      | 37 |
| 三、使用要点 .....       | 38 |
| 四、实施方法 .....       | 38 |
| 第五节 清洁实施的关键点 ..... | 42 |
| 一、清洁的要义 .....      | 42 |
| 二、清洁的目的 .....      | 42 |
| 三、使用要点 .....       | 42 |
| 四、实施方法 .....       | 43 |
| 第六节 素养实施的关键点 ..... | 44 |
| 一、素养的要义 .....      | 44 |

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| 二、素养的目的 .....                | 44        |
| 三、使用要点 .....                 | 44        |
| 四、实施方法 .....                 | 45        |
| <b>第三章 6S管理体系的建立步骤 .....</b> | <b>47</b> |
| 第一节 导入培训与宣传造势 .....          | 49        |
| 一、高层领导的培训与教育 .....           | 49        |
| 二、中层管理人员与推行人员的培训教育 .....     | 49        |
| 三、班组长的培训教育 .....             | 54        |
| 四、一般员工的培训教育 .....            | 55        |
| 五、誓师大会 .....                 | 55        |
| 六、宣传造势 .....                 | 56        |
| 第二节 推进组织的建立 .....            | 57        |
| 一、成立6S管理组织 .....             | 57        |
| 二、6S管理小组组长的推选 .....          | 59        |
| 三、6S管理组织的职责 .....            | 59        |
| 四、各组织的运作 .....               | 60        |
| 第三节 6S管理策划 .....             | 61        |
| 一、6S管理方针、目标的制定 .....         | 61        |
| 二、推进计划的制订 .....              | 63        |
| 三、责任区域的划分 .....              | 64        |
| 第四节 实施、检查、评比、奖惩 .....        | 66        |
| 一、示范区6S管理 .....              | 66        |
| 二、非示范区6S管理 .....             | 70        |
| 三、检查考核体系的建立 .....            | 71        |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 四、评比奖惩 .....                 | 73  |
| 第五节 6S管理的深化 .....            | 74  |
| 一、6S管理征文 .....               | 74  |
| 二、6S管理成果的发布、交流、推广 .....      | 79  |
| 三、提升全员素质，培养制造型企业的核心竞争力 ..... | 80  |
| <br>第四章 各区域6S管理推行重点 .....    | 85  |
| 第一节 生产现场6S管理推行重点 .....       | 87  |
| 一、原料库管理 .....                | 88  |
| 二、机物料库管理 .....               | 89  |
| 三、成品库管理 .....                | 92  |
| 四、生产过程6S管理要点 .....           | 93  |
| 第二节 办公楼6S管理推行重点 .....        | 104 |
| 一、保洁管理 .....                 | 104 |
| 二、办公台管理 .....                | 108 |
| 三、电话管理 .....                 | 108 |
| 四、服饰管理 .....                 | 109 |
| 五、标识管理 .....                 | 109 |
| 六、礼仪管理 .....                 | 110 |
| 七、计算机管理 .....                | 111 |
| 八、文件资料管理 .....               | 111 |
| 九、会议管理 .....                 | 112 |
| 第三节 食堂6S管理推行重点 .....         | 114 |
| 一、成立膳食管理委员会 .....            | 114 |
| 二、厨房管理 .....                 | 117 |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 三、工作人员管理 .....         | 119 |
| 四、就餐人员管理 .....         | 119 |
| 第四节 宿舍6S管理推行重点 .....   | 120 |
| 一、成立宿舍管理委员会 .....      | 120 |
| 二、定期检查、评比、公布 .....     | 121 |
| 三、检查、评比要领 .....        | 121 |
| 第五节 基础设施6S管理推行重点 ..... | 124 |
| 一、对基础设施定期巡查、存档 .....   | 124 |
| 二、对基础设施进行编号及维护 .....   | 125 |
| <br>第五章 6S管理实战技巧 ..... | 127 |
| 第一节 红牌作战 .....         | 129 |
| 一、何为红牌作战 .....         | 129 |
| 二、红牌作战的作用 .....        | 129 |
| 三、红牌作战的实施 .....        | 129 |
| 第二节 定点摄影 .....         | 135 |
| 一、何为定点摄影 .....         | 135 |
| 二、定点摄影的作用 .....        | 135 |
| 三、定点摄影的实施 .....        | 135 |
| 第三节 点检表 .....          | 136 |
| 一、何为点检表 .....          | 136 |
| 二、点检表的作用 .....         | 137 |
| 三、点检表的实施 .....         | 137 |
| 第四节 早会 .....           | 141 |
| 一、何为早会 .....           | 141 |

|                  |     |
|------------------|-----|
| 二、早会的作用 .....    | 141 |
| 三、早会的实施 .....    | 142 |
| 第五节 目视管理 .....   | 143 |
| 一、何为目视管理 .....   | 143 |
| 二、目视管理的作用 .....  | 144 |
| 三、目视管理的实施 .....  | 146 |
| 第六节 油漆大战 .....   | 150 |
| 一、何为油漆大战 .....   | 150 |
| 二、油漆大战的作用 .....  | 150 |
| 三、油漆大战的实施 .....  | 151 |
| 第七节 QC手法.....    | 152 |
| 一、何为QC手法.....    | 152 |
| 二、QC手法的作用.....   | 152 |
| 三、QC手法的实施.....   | 153 |
| 第八节 目标管理法 .....  | 157 |
| 一、何为目标管理法 .....  | 157 |
| 二、目标管理法的作用 ..... | 158 |
| 三、目标管理法的实施 ..... | 159 |
| 第九节 看板管理 .....   | 163 |
| 一、何为看板管理 .....   | 163 |
| 二、看板管理的作用 .....  | 163 |
| 三、看板管理的实施 .....  | 164 |
| 第十节 作业标准化 .....  | 165 |
| 一、何为作业标准化 .....  | 165 |
| 二、作业标准化的作用 ..... | 166 |

|                  |     |
|------------------|-----|
| 三、作业标准化的实施 ..... | 167 |
| 第十一节 提案法 .....   | 170 |
| 一、何为提案法 .....    | 170 |
| 二、提案法的作用 .....   | 171 |
| 三、提案法的实施 .....   | 171 |
| 第十二节 头脑风暴法 ..... | 174 |
| 一、何为头脑风暴法 .....  | 174 |
| 二、头脑风暴法的作用 ..... | 175 |
| 三、头脑风暴法的实施 ..... | 176 |

# 第一章

## 6S 管理概述





## 第一节 制造型企业面临的形势

### 一、我国制造型企业面临的形势

世界经济的发展趋势表明，制造业是一个国家经济发展的基石。目前，制造业在我国国民经济中的作用越来越重要。无论从制造业占国民生产总值和财政收入的比重来讲，还是从扩大就业、保持社会稳定的角度来讲，在21世纪的前期制造业可能仍然是我国国民经济增长的主要源泉。

事实证明，中国制造的商品已遍及世界各地。但国内一些制造企业仍存在某些问题，主要表现在接到订单后，不能生产出满足客户要求的产品。这一点具体体现在交货期、质量、成本等方面，质量方面的问题尤其突出，以致企业信誉受损，生产成本增加。因此，越来越多的企业开始注重精细化管理，渴望能够学习到直接有效的现场管理经验和方法。

在中国由制造业大国向制造业强国迈进的过程中，我们的企业需从以下两个方面做出努力。

#### （一）创造和谐环境，提高员工素质

企业的生产经营任务需要人来完成，机器设备需要人来管理，企业的规章制度也需要由人来贯彻执行，由此可以看出，人是企业中最重要资源。当前我国企业员工的工作态度、工作需要等人性特征，在很大程度上受到社会大环境和企业小环境的双重影响。员工所处的企业环境对他们的工作需要和态度，构成了直接的影响。因为制造型

企业的工作环境及人际关系比较复杂，并且制造型企业在员工的工作安排和业绩评价中，主观性较强，随意性较大，所以，制造型企业的员工较为注重收入、工作环境以及人际关系，员工对拥有一个良好的工作环境和气氛的要求较为迫切。

人造环境，环境育人，什么样的环境培养出什么样的员工，什么样的员工就生产出什么样的产品，如果一个企业没有和谐的环境，就很难培养出好的员工，也就很难生产出客户满意的产品。

### （二）走精细化管理之路

目前，我国大部分制造型企业还处于粗放型管理阶段，人员素质偏低、作业环境复杂、安全隐患较多，企业只有通过合理定位、规范运作、量化管理，推动精细化管理的实施，才能逐步解决自身当前面临的问题。

精细化管理的内涵是指精确定位、合理分工、细化责任、量化考核。精确定位就是指对每个部门、每个岗位的职责都要准确定位，对每个系统的各道工序和各个环节都要规范清晰、有机衔接；合理分工是指细分工作职责和办事程序，从而建立营运有序、管理有责、高效运行的内部管理系统；细化责任是指通过对各部门的责任进行细化，建立完善的内部管理制度；量化考核是指将各部门的生产经营目标数据化、经济责任具体化，对生产经营行为与结果进行控制的过程，考核时应做到定量准确、考核及时、奖惩兑现。

## 二、提升员工素养的必要性

随着我国城市化进程的加快，许多农业劳动力快速转化为制造业

不可或缺的人力资源，但是这些新跨入制造业的从业人员缺乏必要的专业培训和系统教育，而制造型企业又需要大量经过专业培训的技术工人，因此许多企业宁愿花高薪短期雇工，也不愿意投资培养技术人员，这样一来就造成了技术工人及一线员工的匮乏。

随着市场竞争的日趋激烈，尤其是中国加入世界贸易组织后，企业的经济活动与国际大市场迅速接轨，企业和员工都面临着来自全球的生存和发展的严峻挑战，在残酷的优胜劣汰的竞争机制下，要么奋起直追，要么黯然出局。在竞争中自强、在竞争中发展，已是企业和员工不可避免的选择。

一个企业的员工素质如何，学习和发展的能力如何，在很大程度上决定着这个企业的生存和持续发展能力。海尔集团总裁张瑞敏有过这样一段论述：“有的人做事，最大的毛病是不认真，做事不到位，每天工作欠缺一点，天长日久就成为落后的顽症。”今天，如何培养员工，提高员工素质，成为了企业面临的新课题。

员工素质是指员工从事某事（行为）所需要具备的知识、技能和品质等。这些知识和技能是人的内在特性，是可衡量、可指导、可开发、可加工的，并会对员工的个人绩效以及企业的成功发展产生关键的影响。

人的整体素质可分为自然生理素质、心理素质和文化素质三个层次，其中心理素质和文化素质的发展对全面提高员工素质显得尤为重要。美国著名心理学家麦克莱兰于20世纪70年代提出了著名的素质冰山模型，对素质的概念做了非常形象的解释。他认为，一名员工的素质就像一座冰山，呈现在人们视野中的部分往往只有1/8，

也就是浮出水面的冰山一角，而在水面以下的7/8是看不到的。我们能见到的1/8是其知识、资质和技能行为；见不到的7/8则是职业意识、职业道德和职业态度。知识、资质和技能行为是较为容易观察和测量的，称为显性素质；职业意识、职业道德和职业态度是难以观察和度量的，称为隐性素质。如果企业中的每个员工都具备了适合自己岗位的这两类素质，将会大大提高企业的核心竞争力；如果员工的显性素质和隐性素质都能够得到足够的培育，那么对员工的素质提升将产生巨大的推动作用，同时对企业未来发展的影响也将更加深远。

6S管理是中国式的现代管理方法之一，较为注重员工的显性素质和隐性素质的培养，通过优秀的管理模式，转变员工意识，规范员工行为，使员工改掉不良习惯，让管理规范在每个员工心中留下深刻的烙印，帮助员工逐渐形成良好的工作习惯，全面提高员工的素质，培育出一种向上的、持续发展的核心竞争力，最终形成良好的企业文化。

## 第二节 现场管理中存在的问题

### 一、现场中常见的不良现象

现场管理中存在的种种不良现象，归纳起来主要有以下几个方面。

1. 成本方面。例如，对生产现场水、电、汽等资源的跑、冒、滴、漏现象，员工熟视无睹。
2. 品质方面。例如，由于地面存在油污、机台脏乱，以致生产出