

3A企管 8

6S活动实战

■ 肖智军 编著



广东省出版集团
广东经济出版社

3A企管 8

6S活动实战

■ 肖智军 编著



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

6S 活动实战/肖智军编著. —广州: 广东经济出版社,
2005.12

(3A 企管⑧)

ISBN 7 - 80728 - 174 - X

I. 6… II. 肖… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 128337 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江赤坎康宁路 17 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	18.25 2 插页
字数	222 000 字
版次	2005 年 12 月第 1 版
印次	2005 年 12 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7 - 80728 - 174 - X/F·1328
定价	36.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市越秀中路 125 号大院八号 邮政编码: 510055

广东经济出版社读者服务有限公司 电话: (020) 83801011 83803689

网址: www.jj1234.com

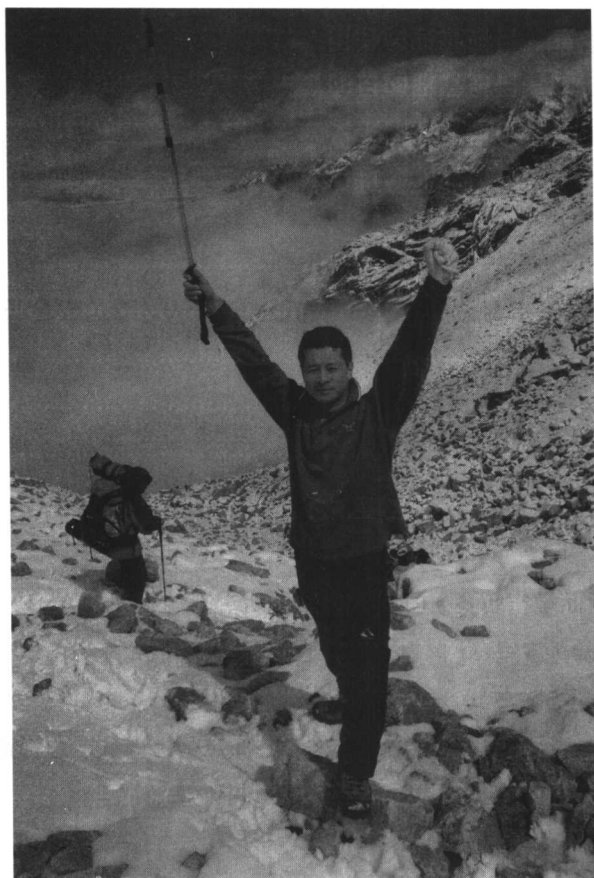
• 版权所有 翻印必究 •

《3A企管》书系

- 专注于工厂管理的我们，不屑于海阔天空式的“高谈阔论”，不擅于惊天动地式的“决胜战略”，秉持“现场、现物、现实”的管理理念，忠诚地为广大企业提供前卫、实用、正确的管理思想和管理方法。
- 合众资源工厂管理专家们，结合多年咨询辅导经验，用管理者易懂、易学、易用的“语言”（大量的图表加实例）编写《3A企管》书系。
- 《3A企管》，做中国最好的工厂管理顾问。

《3A企管》书系出版状况

《5S活动推行实务》(第二版)	已出版
《现场管理实务》(第二版)	已出版
《品质管理实务》(第二版)	已出版
《TPM实战》	已出版
《精益生产方式JIT》	已出版
《6S活动实战》	已出版



我喜欢登山的那种感觉：“不断向上攀登、前途未知”

作者简介

肖智军（教授、工学硕士）

历任：

- 铁道部第四设计院副室长
- 利华电器厂（港资）生产部主管
- 理光（深圳）工业发展有限公司
TPM 推进室室长、制造部副部长、理光人才育成会会长

现任：

深圳合众资源企业管理顾问机构 总经理
深圳 3A 企业管理顾问公司 总经理（兼）

专著：

- 《5S 活动推行实务》（国内第一部 5S 管理专著）
- 《现场管理实务》（国内工厂管理畅销书）
- 《品质管理实务》
- 《精益生产方式——JIT》（国内第一部详细、深入、全面的 JIT 专著）

3A企管，做中国最好的工厂管理顾问

**什么样的环境造就什么样的人，
马上扪心自问：“我们6S了吗？”**

《3A 企管》序言

管理是一门技术，并且是经济活动中最不可缺少的技术。在过去的 100 多年时间里，美国生产率基本上保持着持续增长的势头，有专家测算，因管理创新和提升所带来的贡献率超过 60%。

众所周知，中国将毫无疑问地成为世界工厂。

在国人庆幸的时候，我们要关注中国企业的管理现实：技术积累不足，生产效率低下，现场管理混乱，品质稳定性差，能源效率不高，环境污染严重，员工素质有待提高等等。我们更要清醒地认识到，世界工厂不仅仅意味着最大的制造规模，还应该包括最高水平的工厂管理和优秀的工厂管理者。对照世界先进国家持续提升的管理水平以及大量优秀的职业经理阶层，实事求是地讲，我们的制造业还很稚嫩，离世界工厂还有巨大的差距。

21 世纪是一个高度竞争的时代，特别是中国加入 WTO（世贸组织）以及网络经济的发展，使得国际竞争国内化，国内竞争国际化。面对竞争，中国企业如何尽快提升企业管理水平，积蓄与对手较量的力量已经成为所有经营管理者刻不容缓的课题。

要弥补差距，培育企业的竞争力，光靠海派的“高谈阔论”不行，光靠点子派的“决胜战略”不行，光靠学院派的“高深理论”不行，我们的企业更需要实战派实实在在的工具和方法，以及世界先进企业得以持续成功的经营管理经验。

合众资源管理集团拥有国内企业急需的这些管理资源，一批亲身历经世界 500 强工厂管理磨练的工厂管理专家以帮助中国企业提升为己任，聚集在合众资源“做中国最好的工厂管理顾问”的

旗帜下，秉承“现场、现物、现实”的管理理念，忠诚地为企业管理者提供前卫、实用、正确的管理思想和管理方法。

因为我们在世界 500 强经历过，所以我们知道优秀企业之所以优秀的条件；作为咨询顾问，我们积极地面对和解决过众多国内企业和企业管理者的问题，所以我们知道国内企业和企业管理者需要什么；还因为我们都是工厂管理的实践者，所以我们懂得把我们的所想客户企业变成现实的方法。因此，《3A 企管》书系的主题和内容都将在贴近企业需求和实用性上有所突破。具体地讲，《3A 企管》书系有以下几个优点：

主题突出。《3A 企管》书系将系统介绍世界 500 强企业或优秀跨国企业工厂管理方面的成功经验，内容突出持续改善和变革的系统和方法（或工具）。《3A 企管》将给企业管理者提供一系列行之有效的改善和变革的系统和方法，如 5S、TPM、JIT、IE、TCI、TQM 等，主题十分突出。

实用性强。每一本书都将以一个成功的改善和变革系统或方法（或工具）为主线，具体讲解系统或方法的内容、实施方法。特别是一些来源于现场第一线的生动案例，不仅能够从中学到知识，更重要的是便于读者模仿运用，用了之后还能够快速取得效果，实用性强。

可读性强。阅读《3A 企管》书系并不需要高深的理论基础。大量的插图、表格以及现场管理中的现实图片，加上通俗易懂的文字叙述，易读，易懂，易于掌握。

关注和阅读《3A 企管》书系，你和你的企业将得到全方位的提升。

国力的竞争终究是企业的竞争！企业的提升已经是一个关乎我们国家持续发展的根本问题。企业家、企业管理者以及广大的企业员工是提升企业竞争力的主体，让我们携起手来，共同努力，打造真正意义上具有一流管理现场和优秀管理人才的世界工厂。

在持续追求卓越工厂管理的道路上，《3A 企管》与您同行。

谢谢你关注《3A 企管》书系！

《3A 企管》编委会

前言

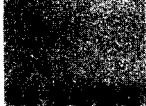
自从合众资源 3A 企管——生产管理系列 VCD《6S 管理实战》出版发行以后，许多看过 VCD 的企业人员对我说，“里面有许多实际案例，尤其是许多照片和表格非常实用，对企业如何推行 6S 管理真是雪中送炭，如果能有更多实用的文字资料就好了”。深受这些企业人员的鼓舞，笔者在繁忙的培训与咨询指导工作中，再次举笔编写了这本实用性非常强的 6S 管理书籍。

虽然写书是一件十分辛苦的事情，但为了不辜负广大企业管理人员的期望，作者根据自己近年来成功辅导多家企业推进 6S 的成功经验，再结合 3A 企管数十名顾问师成功的咨询辅导案例，还算比较顺利地完成了此书的编写。

本书中使用了不少 6S 管理优秀企业（公司）的照片、案例和内部 6S 推行资料。它们是富士施乐公司、三菱重工、TCL、美的、康佳、中国航天研究院、首都航天、西安航天、三一重工、雪津啤酒、柳州卷烟厂、河南中烟公司等各行各业的优秀企业甚至佼佼者。通过我公司顾问师的成功辅导，这些企业中许多已经成为行业生产管理、现场管理标杆企业。我衷心地希望这些好的东西能够给中国企业管理水平的提升带来巨大的帮助。

在本书出版之际，我谨代表受益的读者和客户对这些优秀企业表示诚挚的敬意。

两年前 3A 企管成立三周年之际，笔者在去云南雨崩村徒步上神瀑途中，站在云南海拔 4000 米的白马雪山垭口上，



回想起创业之初，三人站在深圳南山，俯视蛇口、远眺香港的情景，抒发出心中的豪言壮志：

南山之颠抒豪情，
指点江山看风云，
三年逝去声渐起，
目标直指中国一。
神瀑朝拜路艰苦，
人生体验重在行，
海拔四千在脚下，
八八四八漾我心。
莫道前路多坎坷，
合众将士一齐进。

时光飞逝，到今天合众资源 3A 企管已经经过了五年的咨询积累，为许多企业的管理提升做出了贡献。工夫不负有心人，我们的付出得到了制造业的普遍认可，越来越多的企业找到我们，展开卓有成效的合作，仅 2005 年 1~8 月就有 20 余家企业与我们签订了项目咨询协议。

到目前为止，合众资源 3A 企管已经在上海、北京、湖南成立了分公司或办事处，我们将一如既往地运用世界 500 强先进的管理方法和成功的咨询辅导经验，为国内企业提供更多更好的服务。

在本书编写过程中，我公司程海林小姐对于此书的资料收集与文字处理工作付出了许多时间与精力，在此表示感谢。当然，没有合众资源 3A 企管顾问师们的经验积累，也不会有书中许多优秀的案例，在此一并表示感谢。

肖智军



第一章 6S 管理概论及实例

一、6S 管理的起源	2
二、6S 管理的基本含义	5
三、6S 管理的作用	7
四、6S 管理实施的原则	10
五、6S 管理实例	11
六、推行 6S 管理的误区：把 6S 管理当做大扫除	19

第二章 6S 管理的定位

一、关于工作结果决定因素的讨论	24
二、影响工作结果的三个因素	25
三、规范及细节决定成败	28
四、中日企业现场管理水平的差距	30
五、6S 管理是人的素质提升之利器	34

第三章 6S 管理的内容

一、整理	38
二、整顿	49
三、清扫	81
四、安全	91
五、清洁	103
六、素养	106

第四章 6S 管理推行的过程控制

- 一、6S 管理推行的 13 个步骤..... 120
- 二、全方位有计划地进行 6S 管理过程控制 145

第五章 6S 管理有效推行的四大法宝

- 一、领导重视 148
- 二、全员参与 152
- 三、持续改善 154
- 四、借助外力——外来的和尚好念经 156

第六章 有效推进 6S 管理的工具

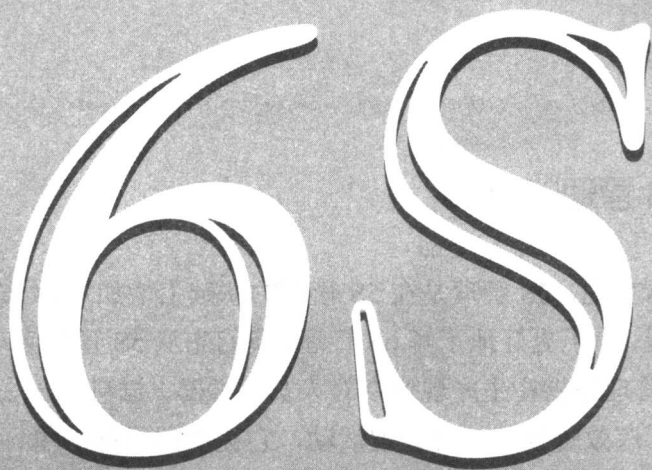
- 一、红牌作战 160
- 二、定点摄影 168
- 三、寻宝活动 170
- 四、洗澡活动 172
- 五、3U-MEMO 的运用 172

第七章 目视管理

- 一、目视管理的定义 176
- 二、目视管理的目的 176
- 三、目视管理的作用 176
- 四、目视管理的对象 176
- 五、目视管理的常用工具 177
- 六、目视管理可取得的预期成果 177
- 七、目视管理的内容 178
- 八、目视管理的三级水准 182
- 九、现场管理新理念：打造傻瓜现场 183

第八章 6S 管理与其他管理

一、6S 管理与 ISO 9000	186
二、6S 管理与 TQC	188
三、6S 管理与 TPM	190
四、6S 管理与 JIT	191
五、6S 管理与 ERP	193
附录一 6S 管理测试题	197
附录二 ××有限公司 6S 达标管理制度	204
附录三 《天星公司员工行为规范》	209
附录四 《天高集团公司 6S 管理推行手册》	231
附录五 《飞龙集团公司 6S 管理达标验收标准》	258
附录六 《6S 管理实战》(光盘)简介	272
参考书目	275
让管理“生根”(代后记)	276



第一章

6S管理概论及实例

- ◎ 6S管理的起源
- ◎ 6S管理的基本含义
- ◎ 6S管理的作用
- ◎ 6S管理实施的原则
- ◎ 6S管理实例
- ◎ 推行6S管理的误区：把6S管理当做大扫除