

6S国有企业6S宝典

Guide for state-owned enterprises

- ▶▶ 国企现场管理水平不高的根本原因是缺乏卓越现场管控思想
- ▶▶ 6S本身没有标准，只有原则
- ▶▶ 本书通过大量实例，介绍了如何让6S原则落实到具体工作

肖智军 刘燕舞 编著

3A企管书系 15

6S 国有企业 6S 宝典

肖智军 刘燕舞 编著

廣東省出版集團
廣東人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国有企业 6S 宝典 / 肖智军, 刘燕舞编著. —广州: 广东经济出版社, 2009. 10

(3A 企管书系. 15)

ISBN 978-7-5454-0318-3

I. 国… II. ①肖…②刘… III. 国有企业—企业管理—研究—中国 IV. F279.241

中国版馆 CIP 数据核字 (2009) 第 172245 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	11.75 2 插页
字数	202 000 字
版次	2009 年 10 月第 1 版
印次	2009 年 10 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-0318-3
定价	28.00 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: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

总 序

众所周知，2008 年开始，中国制造业普遍遭遇“寒流”，可以说迎来了前所未有的挑战。市场竞争加剧，许多产品价格持续走低；人民币持续升值，导致企业出口困难或利润下降；企业用工环境日益趋紧，劳动力成本大幅上升……这些因素导致许多准备不足的企业内外交困，从珠江三角洲到长江三角洲、从沿海到内地，企业经营难的不利局面正在迅速蔓延！

当中国制造业同时面临“需求萎缩”和“成本上升”的双重压力时，我们也看到了“中国制造”的未来和出路。许多中国企业经过二十多年的管理实践已经取得长足的进展，屹立在世界潮头的优秀企业也开始涌现。在为这些企业欢呼的同时，我们也要关注许多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。我们更清醒地认识到，作为世界工厂的中国，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，我们的制造业仍然还很稚嫩，离让全世界信赖“中国制造”还有很大的差距。

但危机与希望并存。从危机中找出问题症结，提升管理水平解决问题，缩小差距，“凤凰涅槃”进而从容应对千变万化的市场状况，中国制造的前路上，一定光芒万丈。

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。

3A 企管近十年来咨询项目遍及全国 20 多省市，数十位 3A 专职顾问师的工厂咨询经验让我们有信心提供中国工厂管理水平提升所急需的资料。

21 世纪是一个高度竞争的时代，世界经济一体化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。

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。

《3A 企管书系》编委会

前 言

中国企业联合会、中国企业家协会评选的 2008 年中国企业 500 强，国有及国有控股企业 331 家，占 66%，国企强则中国强。在国家的政策扶持下，在企业领导的锐意改革下，改革开放尤其是最近 10 年来，国有企业的经营管理水平有较大的提升。但是也必须深刻地认识到不足，许多企业还处于非常重视技术改造、设备的升级换代，忽视现场管理或者不知道如何抓现场管理的状况。“一流的设备、三流的产品”仍然是许多国有企业领导层的心头之痛。如何提升国有企业的生产管理水平、尤其是数十年来低水平徘徊的现场管理水平，是企业强身健体、进一步强化竞争力必须研究与解决的问题。中国许多国有制造型企业的生产管理水平、现场管理水平与世界先进水平相比差距巨大，数十年过去了，还把抓“干净卫生、摆放整齐”、“抓责任心”、“抓质量意识教育”、“加大处罚力度”等作为重要手段，除了大量的技改投入外，制造型企业生产管理的核心指标：提高准时交货率、缩短生产周期（L/T）、改善品质（降低不合格率、提升直通率）、控制营运成本、降低在制品数量、增大有效产出等方面基本上没有多少变化。出了安全、质量事故，90% 以上以“工人违反操作规程”为理由，处罚了事，同样的安全、质量事故一而再、再而三地发生。生产管理、现场管理长期在低水平上徘徊。

许多管理者经常批评工人不遵守规定，或者抱怨工人素质差，但大部分情况下是管理者自己不清楚现场管理的核心理念：“围绕着现场各岗位的工作，追求更快捷、更准确、更安全、更舒心的工作环境。”

如果以这样的理念指导现场管理工作，基层员工一定会非常乐意配合。那么如何实现上述核心理念呢？笔者的回答是“大力推行 6S 吧”。已经有许许多多像海尔、联想、TCL、首都航天、西安航天、三元乳业、三一重工、中联重科等企业品味到 6S 管理的巨大好处了。当然中国还有更多的企业需要借助 6S 管理走向科学管理之路。

如果问笔者什么样的情况下需要推行 6S，笔者的回答是：任何一家企业都需要推行 6S。如果回答得还不清楚的话，那么对照下面的内容，当一家企业出现下述情形中的任何一条时，就要考虑大力推行 6S 管理了。

- 现场经常发生各种大大小小安全事故；
- 员工没有养成“有规定按规定做”的习惯；
- 许多物品、工具、材料等乱摆乱放；
- 许多人不重视细节管理（如设备点检、零配件管理等）；
- 许多管理者抱怨员工素质差；
- 现场缺乏活力，工人工作就是为了挣钱。

国企各级管理者应该清醒地认识到：“干净卫生、摆放整齐”无法逐年积累，更不能完全依靠变数很大的“责任心”去保证工作不出错，不能再热衷于“执行力”、“质量意识”等虚幻的概念，不能再出现“加强员工责任心教育”、“加强员工质量意识”等无效对策，不要再抱怨“工人素质差”了。数十年过去了，这些“内容”并没有让中国国有企业强身健体。只要秉持科学的管理思想，逐年积累工作改善提高的经验，逐步提升管理水平，最大限度地激发广大员工的智慧与潜能，中国制造型国有企业才能真正做强。中国才能像德国、日本一样，成为制造强国。

1876 年费城的世界博览会上，德国产品被总结为一句话：“价格便宜而质量低劣（billig und schlecht）。”此后，德国工业界痛下决心，展开声势浩大的提高质量运动，历经几十年，终于“德国制造”由劣质产品的标志，一跃而为优质产品的标志（《南方都市报》2007 年 8 月 30 日）。

历史的车轮滚滚向前，21 世纪的今天，世界的眼光已经聚焦在中国。我们期待“中国制造”成为优质产品标志的那一天早日到来。

肖智军 2009 年 5 月 18 日于深圳

目 录

第一部分 思想决定高度	(1)
一、国企现场管理低水平徘徊的根本原因	(3)
二、政府管理与工厂管理的特征不同	(7)
三、卓越现场管控思想	(10)
四、精英文化与草根文化	(14)
五、问题与问题点	(22)
六、什么样的细节才能决定成败	(25)
第二部分 如何推行 6S	(29)
一、6S 管理起源与发展	(31)
二、什么样的现场, 才是 6S 的现场	(33)
三、中外企业推行 6S 的区别分析	(37)
四、实施 6S 管理能给我们带来什么?	(40)
五、问题意识与改善意识	(46)
六、6S 管理基础	(48)
七、实施 6S 管理中要掌握的方法和工具	(89)
八、6S 推行过程与步骤	(115)
九、推行 6S 成功的关键	(132)
十、6S 管理常犯的误区	(133)
十一、推行 6S 费用预算	(135)
十二、6S 与精益生产、流程再造的关系	(138)
十三、6S 推行 50 问与答	(143)
附录一 某大型国企集团 6S 评价标准	(154)
附录二 某大型国企 5S 报道	(167)
附录三 5S 管理学习心得	(173)
附录四 6S 考试试卷	(175)



第一部分

思想决定高度

一、国企现场管理低水平徘徊的根本原因

国内许多企业抓了数十年现场管理，责任心教育也是年复一年地进行，可是那么多年过去了，除了厂房或者地面重新更换或者重新装修外，现场管理长期在低水平徘徊。花了巨资进行设备技术改造，却是一流设备只生产出三流的产品，而且生产加工现场依旧混乱，干部们总是抱怨工人责任心差，加大处罚力度似乎成为许多企业的首选。责任心真的那么有用吗？如果有用，十几年甚至那么多年过去了，现场管理水平应该逐年提升才对呀？可是为什么抓了这么多年，许多企业的干部还在抱怨工人责任心太差呢？甚至一些老员工十分怀念七八十年代的工人遵章守纪、以厂为家的精神风貌呢。

包含国企在内的许多中国企业患了“基本功缺失症”：很多企业尚未建立最起码的流程管理，却开始了“流程再造”；还没有站稳脚跟，就盲目追求所谓“管理前沿”，不切实际地提出做大做强、多元化战略，挺进世界 500 强；还未通过精细化管理，形成规范化、标准化，就要追求超越现实可能的“战略制高点”；还未训练出严谨有序的职业化团队，就大谈“人性化管理”。一家企业，必须在文化、制度、体系、标准化、管理技能等多方面进行改进与提高，才能长盛不衰。

（一）儿童教室被灼伤的意外又发生了

2008 年 9 月 26 日，湖北某市一农场实验小学放学后，王先生发现自家小孩满脸通红，几天后孩子脸上开始脱皮，眼睛疼痛。10 月 2 日，王先生得知和孩子同在一个班的小孩也出现类似的症状，便向学校反映。学校调查结果：有一天因教室内光线昏暗，老师开照明灯，因照明灯和紫外线灯的开关较近，老师误开了紫外线灯，一直到放学才关闭（《楚天都市报》2008 年 10 月 13 日 A09 版）。在笔者的记忆中，广东某市的一所学校也发生过这样的意外。在国内，像这样同样的或者类似的故事一而再、再而三发生的现象司空见惯。可以预料，各种安全事故、质量事故等悲剧事件将不断地重复！究其原因，就在于企业管理者不具备卓越现

场管控思想，一方面，现场存在大量的安全隐患，一段时间不出问题是幸运，出问题是必然。另一方面，出了问题，一是找出责任人进行处罚，二是继续强调责任心的重要性。许多外资企业，一不罚款，二不进行什么责任心教育，现场的安全状况、产品的质量却越来越好，并且长期保持在高水准上。原因何在？

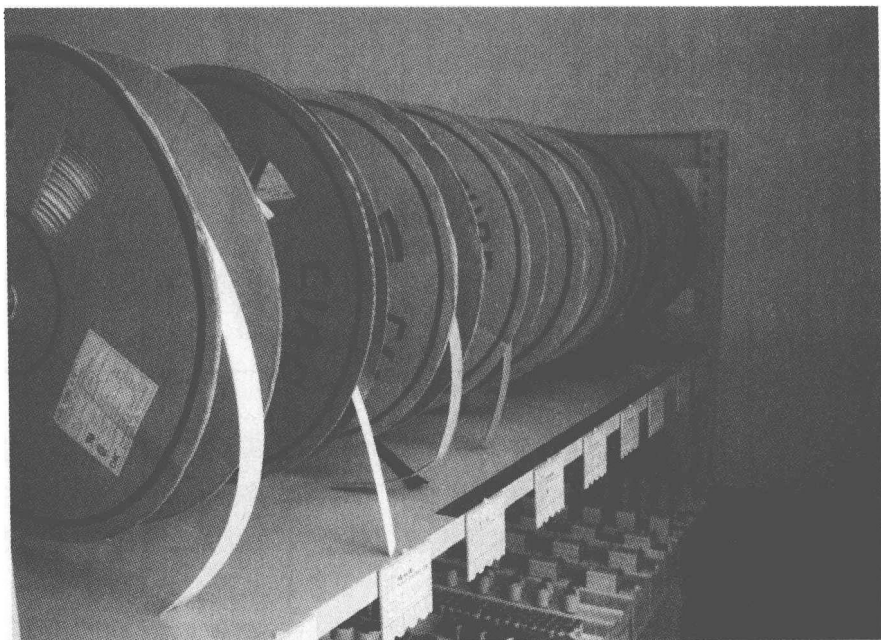
因为从事咨询行业的关系，笔者在国内许多企业发现现场考核就是抓卫生、抓摆放整齐，强调多考核，强调责任心。现场管理的精髓到底是什么，如何才能成为一流的现场管理？为什么说“只抓卫生、摆放整齐”是难以维持甚至是徒劳的？厘清这些问题对明确现场管理提升的方向是十分重要的。

我们先看看下面一个事例。图表 1.1-1 是某企业零件仓库中的电缆，在许多企业的现场管理标准中，只关注现场的干净、整齐，因此就有了下面的要求：当有人要取用黄色电线 10 米时，首先把黄色上面的一卷电线盘搬到旁边电线盘的上面，取出黄色线 10 米，然后把刚才搬开的电线盘搬回黄色线盘上面，也就是要归原位，整齐好看。可是工人会问：“也许我明天还要用黄色线，你让我现在搬回去，那明天我使用黄色电线时岂不是效率降低了？我现在不搬回去，明天效率不是更高吗？你们干部真是吃饱了没事干，瞎要求。”作为管理者，你会如何回答他的质疑？你如果无法说服他，又怎么能够期待工人完全自发地按照要求做呢？

我们看看图表 1.1-2，经过改善后，如果你是管理者，你还担心“不整齐”吗？效率提高的同时，减少了不产生价值的“摆放整齐”的作业。现场管理一定要围绕着让每个工序作业“更加快捷、不容易出错、更加安全、低成本、心情愉悦”为目的来开展，只要这样，现场管理水平才会逐步提高，只有这样，工人才会主动配合，因为这样的现场管理直接给工人带来实质上或者精神上的各种好处。



图表 1.1-1 6S 改善前



图表 1.1-2 6S 改善后

6S 现场管理的核心：更加快捷、不容易出错、更加安全、低成本、心情愉悦。

重点抓干净、整齐，不是围绕着岗位的 P（效率）、Q（质量）、C（成本）、S（安全）、M（士气）来开展现场管理提升工作，是国企现场管理长期低水平徘徊的根本原因所在。许多国企的现场管理水平与笔者下面将阐述的卓越现场管理水平相差甚远。

（二）现场管理的三个层次

图表 1.1-3 是笔者总结的现场管理三个层次。对于低级的“零现场管理”，许多小民企基本上处于这一层次。而国内大多数企业，尤其是国企，基本上处于中级的“一般现场管理”层次，机械地把国家、行业标准转为企业标准；大量标语口号，脱离企业实际，脑子里只有“事故率”、“不良率”的概念。在任期间，祈求自己运气好，不良率、事故率低于国家、行业或者企业的规定，一旦超出就只怪自己这段时期运气欠佳，很少人去思考追求“零事故、零缺陷、零浪费、零故障”。

图表 1.1-3 现场管理的三个层次

层 次	高 度	典型现象
高级： 卓越现场管理	零事故、零缺陷、零浪费、零故障	● 彻底排查安全隐患 ● 注重培养良好的习惯 ● 注重各种标准、规定的可操作性
中级： 一般现场管理	事故率、不良率	● 机械地把国家、行业标准转为企业标准 ● 大量标语口号，脱离企业实际，不注重细节管理
低级： 零现场管理	产品做出来就行	● 现场混乱，安全事故用钱摆平 ● 各种处罚条款多

有一次在一家国企，看到墙上贴着“安全责任重于泰山”、“压事故保增长”之类的标语，但在现场看到四个工人一人操作一台小设备，每台设备上都放着一把工作中偶尔要使用的小刀片，仔细观察发现每个人的刀片放置位置是随意的，有人用完之后随手一扔，其中一个工人的小刀片丢在离设备“散热口”只有1厘米多一点的地方，万一掉进去会发生什么后果呢？出现安全事故，根本原因就是干部们不重视安全隐患的排查与整改，不去明确小刀片应该放在何处，应该怎么放置才是完全的。许多安全事故起源于细节，只有把各种安全隐患彻底排除，才可能有安全的现场，否则墙上的标语、责任心教育将是空话。

谈到这里，笔者说说对标语的看法。一个国家、一家企业，标语泛滥映衬出一副机制虚脱本相。在中国，标语文化可谓源远流长。实际上，无论是处于战争状态下，还是置身和平岁月中，越是标语文化大行其道的时段，也便越是相关工作运行与监管机制虚脱的时刻。企业基本上也是如此，远在国外的优秀企业不说，就看看近在眼前的许多在中国投资的外商独资企业，墙上只见显示各种公司经营目标、中短期计划、各种管理指标变化趋势、大量改善事例、每月问题点列表等管理看板，几乎看不到标语。许多独资企业十多年前刚进入中国时，95%以上员工都是没有经过现代化企业熏陶的中国人，企业面临中国本土人才严重短缺的困境，各种管理水平一时也难以与母公司一致。但由于他们秉持科学的管理思想，以务实的态度，极少空洞地谈什么精神、责任心、质量意识、执行力等，而是采取有效对策不断去解决问题点，积少成多，逐步提升管理水平，同时为中国培养了一大批精通科学管理的人才，最终凤凰涅槃，从量变到质变，各种管理水平已经达到甚至某些方面超过母公司的水平，这些企业自身也得到了快速发展。这些独资企业的生产管理与现场管理水平都在不断提升，远远高于当初进入中国时的状况。

反观国有企业，除了个别企业外，普遍来说，数十年过去了，许多国企的现

场管理状况实在难以恭维，除了投入大量的资金进行设备、厂房、地面等改造外，现场管理的重点仍然在“抓干净卫生、摆放整齐”、“抓责任心教育”、“强化质量意识”、“加强考核”、“加大处罚力度”等方面。在科学管理思想指导下的方式方法所产生的效果，可以不断积累、不断提升水平，三五年就能产生巨大的飞跃。而“抓干净卫生、摆放整齐”、“抓责任心教育”、“强化质量意识”、“加强考核”、“加大处罚力度”哪个方面可以积累呢？比如“责任心”，教育几次取得一定效果后，真的还可以越教育越好吗？如果“责任心”真的可以积累，国企这么强调“责任心”教育，那么多年过去了，整个企业的“责任心文化”应该十分强大才对。可惜在国企各级管理者中，“员工责任心太差”的说法不绝于耳，出了问题，在纠正预防对策中“加强员工责任心教育”之类的句子层出不穷。工厂管理水平是否能不断提升，与“标语”无关，只和中高层对科学管理的认识有关。有了中高层管理者的正确认识，才能有中层干部与工人的实践：按正确的方向，以正确的方式不断提高、不断积累。

当一家企业不重视细节管理、不重视各种隐患的发现与整改时，发生安全事故、质量事故是必然的，这也是为什么我们许多企业发展了数十年，还只能祈求上帝保佑自己在任期间不要让“事故率、不良率”超过一定的上限，没发生事故是自己的幸运，发生事故怪自己倒霉、运气差。世界上许多优秀的企业，不罚款、不进行所谓的责任心教育，但管理者们强调四个零：“零事故、零缺陷、零浪费、零故障”。在各级管理者脑海所想到的是：不断提高管理水平，追求四个零。虽然他们知道完全实现“零”几乎是不可能的，但在许多管理指标上，比如材料库存周转天数、在制品数量、制造周期、原材料账物不符率等，每年都不断制订更高的目标，并长期不懈地去追求实现新的目标。正是这种追求卓越的现场管控思想，不断地将企业的现场管理水平推向一个又一个新高度。

二、政府管理与工厂管理的特征不同

在我国，政府官员与企业高管之间的岗位调动现象还屡见不鲜，今天还是某级政府的高官，明天可能出任从没有任职过的工厂领导，把政府对社会管理的许

多思想、方式方法带到了企业，但是许多领导忽视了政府管理与工厂管理的特征是不一样的，工厂管理应该有自己的特殊文化。

（一）政府管理与工厂管理的特征

“严禁闯红灯，违者罚款 500 元”、“此路段严禁停车，违者罚款 200 元”、“山上严禁吸烟，违者罚款 100 元”、“严禁随地吐痰，违者罚款 50 元”、“严禁乱扔垃圾，违者罚款 50 元”这样的条例、规定非常多，甚至以标语、口号的形式到处张贴，政府以这样的方式对社会进行管理，是有成效的，也是必须的。但我们要清楚政府管理的两个特征，特征一：对象与对象之间是陌生关系。也就是说，社会中，比如一个城市少则数十万人，多则上千万人，政府管理的对象——老百姓与老百姓之间基本上是一个陌生的关系，正因为陌生，所以有些人无视周边来回的人，做出随地扔垃圾、吐痰等不文明行为。我们可以设想一下，如果周边是处长、主任、老公、老婆、父辈，他们都反感这些不文明的行为时，你会轻易去做这些事情吗？特征二：对象明知故犯。作为司机，没有人不知道“严禁闯红灯”，没有人不知道山上抽烟容易引起山火，可是就有人明知故犯，要闯红灯、乱停车，要冒险在山上抽烟，对于这种“明知故犯”的行为，的确需要严厉的处罚规定。不过如果工厂管理照搬这些思想的话，工厂管理真正的问题就无法解决了。

我们来看看工厂管理的特征是什么。工厂管理的特征之一：对象与对象之间是彼此熟悉的同事。作为工厂来说，小组、工段、甚至车间里的干部、工人都是相互认识、彼此熟悉的同事。中国企业的干部，尤其是国有企业的干部，基本上都是从下面培养起来的，虽然身居高位，他们也与下面许多人都很熟悉。这是与政府管理的对象之间基本上是陌生群体完全不同。中国人是很好面子的，既然工厂管理是这样的特征，那么就要采取有效的措施，诸如红牌作战、定点摄影、改善之星、改善之旅、改善事例发表会等多种手段去施加有形与无形的压力，要让做得好的有成就感、有面子，让做得不好的人不好意思，要迎头赶上。工厂管理的特征之二：出了问题不是明知故犯。虽说个别场合有人故意搞破坏，但那毕竟是极端现象。通常来说，工人漏装一颗螺钉、开错阀门等导致质量或安全事故发生，并不是明知故犯、故意为之，是工人“不小心”、“疏忽”、“方法不当”、“设计不当”、“开小差”等造成的。记得有一家工厂的某车间主通道旁边的设备控制台上，贴着“严禁碰撞”的警示语，一了解，原来是有工人使用小拖车搬运产品时，不小心碰坏了设备控制台。我相信工人撞坏了控制台，是因为他“不小心”，绝不是有意为之。既然如此，管理者可以用一张纸往设备上一贴就防止同样的事

情再次发生吗？漏装一颗螺丝，罚款 500 元就能避免工人再次犯错吗？不可能，绝对不可能，同样的碰撞事故还是会发生的，同样的漏装螺丝的事情还是会发生的，因为管理者没有采取“有效措施”来防止下次碰撞的发生。如果一纸规定“严禁生产不良品”就能防止不良品产生的话，我想世界各地工厂的管理水平就没有差别了。仅靠责任心根本无法保证工作的正确。对于“不小心”、“一时疏忽”造成的事故，是无法通过“教育”、“培训”、“处罚”、“警示标语”这样的所谓“措施”来杜绝再次发生的。国内有些企业领导照搬政府管理的思想都到了要激起“民愤”的程度了。广东某企业因为一个人零件装配出错，导致客户投诉，工厂领导把全厂 800 名员工带到烈日下听“讲解”2 小时，一女工不支倒地，送医院急救（2008 年 9 月 13 日深圳《晶报》）。此举不但解决不了今后漏装零件的事情，而且涉嫌侮辱员工，并且极可能让某些员工产生愤怒：不是自己的错，为什么让我也陪着晒太阳？！因为政府管理与工厂管理的两个特征完全不同，因此，政府在社会管理中使用的某些有效的思想与方法，照搬到工厂管理是非常不合适的。

图表 1.2-1 政府管理与工厂管理的特征不同

	特征一	特征二
政府管理	对象与对象之间陌生关系	对象明知故犯
工厂管理	对象与对象之间是彼此熟悉的同事	不是明知故犯（不小心、疏忽、方法不当）

（二）战争文化对工厂管理的影响

新中国建国只有短短的 60 年，从工厂管理中还可以看出许多战争文化的痕迹。记得有一次某企业请 3A 进行 6S 项目咨询，前两个月进行整理，处理了一批长期不用的物品，把仓库与车间的空间节省出来，以便进行下面的整顿、规范现场管理的工作。刚刚退休的老厂长找到新厂长进行质问：我们自己有数十年的管理经验，我们自己非常了解我们的企业，还需要请外边人来帮我们做什么管理？那些物品虽然放了一二十年，但也许今后有用，怎么能随便处理掉呢？这就好像是说我们曾经靠“小米加步枪取得了胜利”，“不靠国外先进的东西我们也行”。