

现代纺织企业管理丛书

纺织企业 现场管理

——纺织企业 现场推行实务

陆君伟 编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书以纺织企业现场管理实际案例分析为主,介绍了纺织企业远推行的成功经验,总结出了我国纺织企业的现场管理方法,理论联系实际,内容系统,语言简洁,易于易懂,实用性强。全书主要包括 纺织企业现场管理概述,纺织企业远管理体系的建立、推行技巧及案例分析等。

本书供纺织企业生产、管理、技术人员及其他感兴趣人员学习、使用,也可供大中专纺织院校企业管理等专业作为参考教材。

图书在版编目数据

纺织企业现场管理 纺织企业 远推行实务 韩君伟编著 园-北
京 中国纺织出版社, 园图邮局
现代纺织企业管理丛书雪
陈月星苑原书五部原书云去 园图局
I 国纺… II 援协… III 国纺织工业 原工业企业管理 生产管理 原研
究 原中国 IV 国图图书局
中国版本图书馆 悦读数据核字 有图图第 员零在图号

策划编辑 崔俊芳 责任编辑 董友年 责任校对 楼旭红
责任设计 李 然 责任印制 黄 放

中国纺织出版社出版发行

地址 北京东直门南大街 远号 邮政编码: 100007

邮购电话 10001-100020 传真 10001-100020

漢魏甲 / 憎曾曾環曹原

耘原宮養建泰智岳 糟原藥政建泰豐觀

三河艺苑印刷厂印刷 三河永成装订厂装订

各地新华书店经销

圆园年 圆月第 员版第 员次印刷

开本 九寸四分 印张 九

字数: 16.4千字 印数: 1—1000 定价: 1.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前言

随着纺织企业竞争的日趋激烈,现场管理对纺织企业提高竞争力愈益显得重要。一些重要客户在决定下订单前,一般要到工厂来考察,而客户最关注的是现场管理的一些细节问题,从而判断现场管理水平及生产交货能力。客户的到来往往使员工和管理人员高度紧张,唯恐出问题,于是突击大扫除,但实际效果不是太好,并且不能从根本上解决问题。在作者所就职的企业,经过导入 6S 后,提升了现场管理水平,企业的领导不再担心现场的问题,并以有一流的现场管理而自豪,主动邀请客户来参观,给客户以信心,使订单源源不断,给企业带来了可观的经济效益。

尽管现场管理的重要性促使大部分企业的领导下决心对现场进行整改,但却不知从何入手?有的狠抓文明生产,有的照搬日本的 5S,从而效果不佳。其主要问题是没有建立一套系统的符合中国国情和当代纺织企业实际情况的方法。

作者经过对现场管理多年的实践,本着务实的态度,结合我国纺织企业的实际,并参考国内外先进的现场管理理论,总结出一套切实可行的管理方法 纺织企业 6S 管理。6S 管理是实现生产精益化管理的第一步,其基本要义是注重细节,方法简单,且投资少、见效快。6S 管理过程是 形式→行事→习惯→企业文化,最终目的是提高全体员工的素质,也是人性化管理的基础。本书主要实现了三大创新:

1. 由活动演变为管理体系的创新;
2. 推行方法的创新;
3. 与我国纺织企业相结合的创新。

6S 管理是纺织企业管理的基础部分,是纺织企业提升基础管理最好的捷径之一。

本书共分三章。

第一章主要介绍纺织企业面临的挑战和机遇,纺织企业现场管理存在的问题,6S 的来源及效用。

第二章主要介绍 6S 管理体系建立的基本原理、方法和步骤。

第三章主要介绍 6S 管理各要素的概念、推行技巧和作用,并结合实际进行个案分析。

本书在编写过程中得到了中国纺织出版社老师们的大力支持和指导,同时,参考了一些管理专家的有关著作,在此表示感谢。

感谢您阅读本书,恳请各位读者对不妥之处提出宝贵意见。

陆君伟

2005 年 8 月于杭州

目录

第一章 概述	员
第一节 纺织企业面临的挑战和机遇	员
一、目前国内外形势	员
二、急需解决的问题	员
三、源管理是改善现场管理的法宝	猿
四、纺织企业成功推行 源的关键	源
第二节 纺织企业现场管理中存在的问题	缘
一、现场常见的不良现象及分析	缘
二、现场管理不正确意识及分析	苑
三、源推行失败常见的原因及分析	园
第三节 何为 6S	员
一、源的来源与定义	员
二、推行 源管理的十大效用	源
三、源是纺织企业管理的基础	员
第二章 源管理体系的建立	愿
第一节 6S 管理基本原理及实施要诀	愿
一、源管理基本原理	愿
二、源管理实施十大要诀	愿
第二节 导入宣传	愿
一、最高领导的重视	愿
二、召开全体员工动员大会	愿
三、宣传方法及宣传口号	愿

二

+

二

第三节 成立组织	圆袁
一、组织设定	圆袁
二、成员选定	圆缘
三、明确职责	圆远
第四节 实施策划	圆苑
一、确定 远的方针、目标	圆苑
二、方针、目标的分解	圆怨
三、制定具体的推动计划	猿园
四、开展样板区活动	猿圆
第五节 制定检查、评比、奖惩标准	猿苑
一、区域划分	猿苑
二、检查考核体系的建立.....	猿愿
三、最高管理者一线巡视.....	猿愿
第六节 体系的完善及巩固	源
一、组织的健全.....	源
二、制度的完善.....	源
三、标准的制定.....	源
四、远管理的共性要求	源
五、各生产工序 远管理的内容	源
六、仓库 远管理要点	缘
七、各项活动的开展	远
八、审核改进	远
 第三章 远管理及个案分析	远
第一节 整理的实施	远
一、整理的定义	远
二、整理的目的	远

+

+

二

三、推行的要点	285
四、推行的技巧	286
五、个案分析	288
第二节 整顿的实施	289
一、整顿的定义	289
二、整顿的目的	290
三、推行的要点	291
四、推行的技巧	292
五、个案分析	293
第三节 清扫的实施	294
一、清扫的定义	294
二、清扫的目的	295
三、推行的要点	296
四、推行的技巧	297
五、个案分析	298
第四节 安全的实施	299
一、安全的定义	299
二、安全的目的	300
三、推行的要点	301
四、推行的技巧	302
五、个案分析	303
第五节 清洁的实施	304
一、清洁的定义	304
二、清洁的目的	305
三、推行的要点	306
四、推行的技巧	307
五、个案分析	308

第六节 素养的培育	154
一、素养的定义	154
二、培育素养的目的	154
三、推行的要点	154
四、推行的技巧	154
五、个案分析	154
参考文献	154

第一章 概述

第一节 纺织企业面临的挑战和机遇

一、目前国内外形势

从 2005 年 1 月 1 日起,全球纺织品贸易进入“后配额时代”。美国纺织业制造协会日前推出一份名为《中国威胁世界纺织品和服装贸易》的分析报告,臆测配额取消之后,中国纺织品和服装贸易类产品在美国的市场份额 2005 年会达到 44%,2006 年将达到 71%。与此同时,“中国纺织业将抢走更多人饭碗”的声音,经过人为放大,已形成进口国、竞争对手“合围”中国纺织业的局面,贸易摩擦时有发生。而中国纺织业生产能力的超常膨胀也同样令人担心,这都预示着,中国纺织业“后配额时代”并非一片坦途。

“后配额时代”中国纺织业的弱点主要是:设计研发能力弱,缺乏自主知识产权的原创技术;中高档产品少,“大路货”多,鲜有国际知名品牌,国内高端市场大多被国外品牌占领;纺织企业众多,但管理水平和信息化水平落后,这对中国纺织品出口会有很大的制约。虽然我国已经拥有了世界上最先进的纺织设备,但如果还寄希望于廉价劳动力优势,以增量来获得利润,而不在技术创新、品牌铸造、产业升级上多下工夫,那么,即使甩掉了配额包袱,绕开了“新约法”壁垒,也很难获得丰厚的利润。

目前,我国纺织品出口以中低档产品为主,这种现状对我国解决就业、促进出口等有重要的意义。但中国纺织业最终要走精细化管理的道路,这既是中国纺织业在“后配额时代”发展的目标,也是应对各种挑战的必由之路。

二、急需解决的问题

纺织企业面对国内外形势,急需解决的问题是外盯市场,内抓现场,实现

“四化”,即生产精益化、管理人性化、作业标准化和建立良好的企业文化。

(一) 生产精益化

生产精益化就是通过准时化及少人化生产、全面质量管理、并行工程、6S管理等一系列手段来消除一切浪费,实现企业利润最大化。其最终目的是消除一切浪费,打造精益企业。我国纺织企业现在还处在粗放型生产阶段,在许多企业中经常会出现生产效率低、纱线断头多、设备停台多、车间飞花多、人员流失率高、产品质量差等现象。因此,急需做到管理精益化、管理动态化,消除各种浪费。

(二) 管理人性化

管理人性化是指企业根据人性的特点,制定与企业实际相结合的管理制度,采取有效的管理方法及切实可行的措施,充分调动和发挥全体员工的积极性、主动性和创造性,使人力资源和物质技术设备的潜能得到最大的发挥,从而提高企业的工作效率。对于大多数员工来说,工作并非他们生活的全部,每个员工首先是一个追求自我发展和实现的个体,然后才是一位管理人员或机修工、挡车工。他们更愿意在工作上展现自己的个性、体现自身的价值,而不喜欢在事事被安排、时时被监督的环境中工作。当今,在管理者不断探索对员工采用何种管理方式最有效的话题时,“人性化管理”一词被提及的频率越来越高。人性化管理,作为游离于制度与人性之间的一种管理方式,正被越来越多的企业和员工所推崇,一批懂管理、有人情味、有亲和力的管理者,越来越受到更多员工的爱戴和追随。而来自企业和员工的这种强烈需求,则汇成了企业管理研究者对人性化管理的强声呼唤。人性化管理,已逐渐成为当今企业管理发展的新趋势。

(三) 作业标准化

作业标准化是指通过对作业流程及方法的研究,用书面文件形式进行动态固化的一种方法。标准化文件有明确的目标指向,具有准确、具体、易学易懂、可执行的特性,其目的是进行技术储备、巩固工作成果、防止问题重复出现、提高工作效率、为培训工作提供资料。制定作业标准化文件,新员工入职首先学

习作业标准,然后和师傅一起在车间实习。这样,一线员工三个月的培训期可缩短到两个月,则可合格上岗,并且能保证质量和产量。如果有的员工离岗后,别的员工看一下标准和标识,则可顶替操作部分工作。有的企业招聘来管理、技术人才后,就要求其不断地修改和完善作业标准,这样,即使人员流动了,技术却保留下来,减少了员工离职对公司造成的损失。从一定的意义上讲,在维护企业的利益方面,也不失为上策。

(四) 建立良好的企业文化

企业文化是一个企业在发展过程中形成的行为习惯及遵循的规则,对企业生存和发展影响较大。

纺织企业从所有制角度来讲,大致分为三类:国有、私营、外资。国有企业分为国家及集体独资或控股;私有企业有家族式、股份制,有的是经过原始积累从小到大,有的是国有企业转制收购或控股;外资企业是指外商独资或合资控股。这三类企业,各有自己的特长和不足之处,大部分国有企业基础管理比较好,但营运模式按部就班、循规蹈矩,活力不大,或者随遇而安,或者被兼并、破产;民营企业经营机制灵活,能根据市场形势变化,抓机遇,但基础管理薄弱,人员流动快;外资企业有先进的管理和技术,但有些管理方法不能与中国的国情相结合。由此看出,不同体制的企业会有不同的文化基础。怎样才能既有活力,又能强化基础管理,不断创新,立足中国,面向世界,迅速转型为“世界工厂”,成为百年名牌企业呢?这就要建立良好的企业文化。良好的企业文化标准是什么呢?简单地说就是取长补短,结合本企业实际,灵活运用先进的管理方法,既不崇洋,也不夜郎自大。管理没有复制的,只有从一点一滴做起,以高效率和高效益为目的,不断地尝试和总结,形成本企业独特的精神,营造能创造更多利润的氛围,使员工“快乐工作”,产品质量不断提升,交货及时,成本下降,安全无事故,才能形成一个良好的企业文化。

三、6S 管理是改善现场管理的法宝

6S 包括整理、整顿、清扫、安全、清洁和素养。6S 管理的基本要义是注重细

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com³

节,是实现精益化管理的第一步,方法简单,且投资少,见效快。6S 管理过程是:形式→行事→习惯→企业文化,最终目的是提高全体员工的素质,也是人性化管理的基础。本书的 6S 管理与 5S 管理不同之处,主要是实现了三大创新,即由活动演变为管理体系的创新,方法的创新,与纺织企业相结合的创新。它是纺织企业管理的基础部分,是纺织企业实现“四化”标准的捷径。

四、纺织企业成功推行 6S 的关键

(一) 与中国国情相结合

过去,国有企业由于长期在计划经济体制下运作,生产系统严重地忽视了“效率”和“效益”。在市场经济的大潮中,国有企业改制,私有企业如雨后春笋般的成长,为了增强企业的核心竞争力,各种体制的纺织企业先后引入了 ISO 9000、ISO 14000、ERP 等先进的管理方法和信息技术。尽管这样,许多企业仍然是失败的,到后来只是拿到了证书,多了几台电脑。那么为什么会这样呢?为什么世界 500 强有的东西,我们有了却不行呢?主要原因是没有与中国的国情相结合。也有的人感叹“员工的素质”跟不上,好的管理方法来到中国就变味了。其实这是很片面的说法,员工的素质在于企业的培养,而不是天生的。国外的企业有国外的文化,中国有中国的优良传统美德,有几千年的文明。只是要直面现实,敢于灵活运用先进的管理方法,使其本土化,更重要的是在拿来的基础上大胆地创新,应用有中国特色的管理方法。本书介绍的 6S 管理是我国广大企业管理者在工作中通过不断摸索,不断实践总结出来的,是失败的教训和成功经验的结晶,是中国化的“6S”。

(二) 与纺织企业相结合

纺织企业中有一句口头禅:“千人纱,万人布”,这就说明了一个问题,纺织行业是劳动密集型企业,在纺织企业中人是最重要的,客户要求的“质量、交(货)期、成本”,出自每一个员工的手中,也在每一个员工的心中,员工的习惯和态度直接影响到一个企业核心竞争力的增减。6S 管理从形式→行为→习惯,“态度决定行为,行为改变习惯,习惯改变性格,性格决定命运”,6S 的最终目的

是提高人的素养,改变人的习惯,由此可见纺织企业推行 6S 管理的重要性。如纺织企业中的主要问题之一是“飞花问题”,而 6S 管理是减少飞花的利器,能解决现场中最头疼的问题。诸如此类,不再赘述,就在下面案例分析中,与大家分享成功的经验吧!

第二节 纺织企业现场管理中存在的问题

一、现场常见的不良现象及分析

(一) 现场常见的不良现象

(1) 挡车工做机台清洁时拍拍打打,清洁工做高空清洁时,车间飞花乱飞,成品、半成品盖布不严,产生飞花附入,造成质量投诉;

(2) 拣“三丝”(麻丝、头发丝、化纤丝等)人员工作方法各异,没有统一和高效的工作标准;

(3) 原料标识不清,不合格品和合格品混放,不同品种的回花、回条混放;

(4) 高空空调风道内有杂物;

(5) 交接本上有乱涂乱画现象;

(6) 原棉及半成品没有固定位置,使用时,花费大量时间寻找,影响交货期;

(7) 机修间脏乱;

(8) 空地上,包装箱、破损设备件等废品随意堆放,没有及时清理;

(9) 管理看板填写不全,标识牌安装高低不一致,标识不一致;

(10) 配棉间没有合理规划定置,分类不清;

(11) 回花仓库内,棉花散落遍地;

(12) 机物料仓库里,难于找到配件,账物卡不一致;

(13) 更衣室的玻璃破损,垃圾、杂物随意乱扔;

(14) 试验室的天平内飞花多;

(15) 卫生间内脏乱,有不堪入目的“厕所文化”;

(16) 员工情绪低落、满腹牢骚,车间疏于管理,纪律松散,违规行为严重;人

员流动快,特别是熟练挡车工 ;

(17) 车间部分通道墙壁被运输车辆撞坏 ;

(18) 水、电、汽等跑、冒、滴、漏,无人修理 ;

(19) 地上风道盖板损坏 ;

(20) 空中照明灯电线裸露 ;

(21) 设备危险部位无危险标识,指示灯损坏 ;

(22) 虽然对员工进行过三级 (厂级、车间级、班组级) 安全教育,每年仍有安全事故发生,不但在清花、梳棉“大、小老虎”工序出现,有时也会在精梳、捻线这些工序出现 ;

(23) 露天棉花堆放场地围墙偏矮,存在失窃和火灾隐患 ;

(24) 设备维修时没挂“正在检修”的标识牌 ;

(25) 消防器材上没有点检表 ;

(26) 仓库灭火器失效,没有点检,没有放在易于拿取的安全位置。

(二) 现场常见不良现象分析

分析以上现场管理中存在的种种不良现象,归纳起来,主要是以下几个方面的问题 :

(1) 质量问题,如 挡车工做机台清洁时拍拍打打 ;清洁工做高空清洁时,成品、半成品盖布不严,车间飞花乱飞 ;部分细纱挡车工做清洁时,绒辊不及时归位、产生飞花附入,造成客户投诉 ;

(2) 效率问题,如 配棉间没有合理规划定置,分类不清,工作效率低 ;

(3) 库存问题,如 原料仓库标识不清,不合格品和合格品混放,不同品种的回花、回条混放,造成按低档次原料回用或者低价处理 ;

(4) 浪费问题,如 水、电、汽等跑、冒、滴、漏,无人修理 ;

(5) 交期问题,如 原棉、半成品、车辆没放在固定的位置 ;使用时,花费大量时间寻找,影响交货期 ;

(6) 员工积极性问题,如 情绪低落、满腹牢骚,人员流动快 ;

(7) 企业形象问题,如 员工纪律松散、违规严重 ;卫生间内脏乱,有不堪入

目的“厕所文化”；

(8) 安全问题,如 对员工进行了三级安全教育,每年仍有安全事故发生 消防器材失效等：

(9) 作业标准化问题,如 拣“三丝”人员工作方法各异,没有统一和高效的工作标准。

二、现场管理不正确意识及分析

1. 6S 就是做好现场的清洁工作,不就是以前国有企业搞的文明生产吗？

分析 6S 的最终目的是提高人的素质,推行手法有多种,而文明生产仅仅是做好清洁工作,是“大扫除”。把 6S 管理当成“大扫除”,有这种想法的员工还有不少。其主要原因是没有真正了解 6S 管理的意义,混淆了 6S 与“大扫除”之间的关系,其两者之间的根本区别在于 6S 管理不仅要做好现场清洁工作,最重要的是通过全方位持续不断的改善,建立完善的现场管理运行机制,让员工养成良好的生活和工作习惯,营造积极向上、秩序井然的工作氛围。

2. 我们早就做过 6S 了

分析 6S 管理是一个长期的、持续改进的基础工作,不是短期的项目性工作,只有进行时,没有完成时。所谓的做过了有两种可能,一种可能是说此话的人本身并不了解 6S,认为 6S 管理是阶段性项目工作,做完了就了事；另一种可能是曾经做过,但现在没有坚持或者没有做出成绩,失败了。由此看来,前者的认识是可悲的,因为他不愿意再尝试 6S 了,通过持续改进的 6S 管理取得的好处与其无缘。后者则显得无可奈何,如果 6S 难以推行或坚持不下去,那么,要尝试更高水平的管理方法,也很难成功。

从 6S 的持续性和追求的目标来看,这两种情况都是失败的。但失败并不可怕,主要贵在能从失败中总结经验,吸取教训,有针对性地采取有效措施,坚持不懈地推行。也可请专家诊断症结,参与推进活动,效果会更好。

3. 我没见哪个纺织厂的现场管理比我们好

分析 这种思想危害很大,没有创新意识,局限于自我封闭的小圈子内,

夜郎自大,更何况纺织行业在飞速发展,许多企业引进了国际先进方法,取得了很大进步,也许今天有的企业与你企业差距尚小,半年之后却有天壤之别。

企业进行各种改善和革新都应该未雨绸缪,不能等到企业出现影响发展的大问题时才想起改变,指望 6S 或者其他管理方法能力挽狂澜,拯救企业于不败之地,为时已晚,因为 6S 管理是企业管理的基础部分,夯实企业管理的基础工作,非一日之功能奏效。

4. 工作太忙,交期紧,没有时间做 6S

分析 在推行 6S 管理过程中经常会听到这样的声音,甚至有的员工认为做 6S,还不如多生产一些产品,特别是在生产旺季时。听起来,这是在强调生产的重要性,很有道理,其实,这种说法存在两个方面的问题,一是把 6S 与生产工作对立起来,认为是工作分外的事,不是一项必须要做好的工作;其次,没有认识到 6S 管理本身是为了节约时间、缩短交期,提高生产效率,6S 做好了,才能从根本上解决忙乱的现象。殊不知,现场越忙越乱,质量事故越容易发生;工作效率越低,工作就越忙,而工作越忙就没有时间管他什么 5S、6S,那么现场就更乱,造成了现场管理中的恶性循环。

要打破现场管理中的这种恶性循环,首先要转变思想观念,正确认识 6S 管理,把 6S 作为工作中的重要部分落实到生产工作中去。

5. 搞 6S 是要花钱的

分析 这种想法是一种急功近利的想法,根源在于没有认识到 6S 管理能为企业带来意想不到的、长远的经济效益。实际上,6S 管理是执行简单、花钱最少、收效最快的一种有效的管理方法。在 6S 推行的过程中,只需投入很少的资金作为宣传、看板的制作、目视管理应用、奖励等费用,其效果就会立竿见影地体现在现场管理水平的提高,员工意识的改变,企业形象的提升,社会、客户、员工对企业信心的增强等方面,随之而来的是融资渠道畅通、订单增加、员工流失率降低等等,对企业的发展会带来不可估量的机会及经济效益。

在 6S 推行过程中,企业管理者只要处理好过程与结果、长远利益与近期利

益的关系,坚定信心,不断地改善,就会收到预期的回报。

6. 熟练的工人是师傅带出来的

分析:有这种想法的人,其实是没有树立起实行作业标准化的概念。因为“师傅带徒弟”是纺织企业中人员培训的历史传统,人们已经习以为常,认为是理所当然的,从来不去想会不会有更好的方法。随着人力资源的市场化,广东、福建、浙江等地劳动力市场的用工纷纷告急,许多纺织企业大量缺员,当年熙熙攘攘的“民工潮”,如今已演变成了“门前冷落车马稀”的“民工荒”。新员工要培训三个月后才能上岗,因“青黄不接”而严重影响了产质量。在此,作业标准化是一个解决上述问题的捷径。企业制定好作业标准化文件,新工来了,首先学习操作标准,然后和师傅一起在车间内实习,这样,三个月的培训期可缩短到两个月,新工人即可合格上岗,以解决企业用人燃眉之急。

作业标准化是 6S 管理的方法之一,制定作业指导书,工人按作业指导书工作,能够提高员工培训的效果及工作效率。

7. 6S 管理就是检查、考核

分析:许多企业管理者误认为 6S 的推进就是检查、考核,而不需要其他有效活动,这样的看法是不全面的,很难取得良好的效果。

6S 管理注重人性化管理,做到有形的压力和无形的压力相结合,活动与管理相结合,不仅仅靠检查、督促、考核。有形的压力是指考核、处罚,无形的压力是指通过看板管理、目视管理等方法激励员工不断地改进工作。

6S 的推进有一整套推行步骤及方法,要循序渐进,并在活动中不断地注入与本企业实际情况相结合的、切实可行的内容。

8. 6S 靠贴标语、喊口号、多开会、开长会来解决问题

分析:这种想法对 6S 的理解过于片面。在开始导入 6S 时,大力宣传、渲染气氛只是形式化的一部分,但不是真正解决问题的办法。没有系统、全面地理解 6S 管理,只能停留在初级阶段。因为贴标语、喊口号只能制造气氛,不能实质性地解决问题;多开会、开长会是 6S 管理之大忌,会议不在多少和长短,主要看是否有效果和效率。