

3A企管

1

5S活动 推行实务

第二版

■ 肖智军 编著



广东省出版集团
广东经济出版社

F270.7
155
2004

5S活动 推行实务

F270.7
155
2004

第二版

■肖智军 编著

江苏工业学院图书馆
藏书章

中文样本图书

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

5S 活动推行实务/肖智军编著. —广州: 广东经济出版社, 2004 年 3 月第二版 (2004.10 重印)

(3A 企管①)

ISBN 7-80632-768-1

I. 5… II. 肖… III. 企业管理: 现代化管理
IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 50139 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	广州市番禺市桥印刷厂 (番禺市桥镇横江工业区)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	16.25 2 插页
字数	208 000 字
版次	2004 年 3 月第 2 版
印次	2004 年 10 月第 3 次
印数	6 001 ~ 9 000 册
书号	ISBN 7-80632-768-1/F·373
定价	33.00 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

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

前言 (第二版)

作为国内第一本 5S 管理书籍发行至今的三年时间里，得到了广大读者的欢迎和肯定，在此表示感谢。《3A 企管》本着持续提升和不断为客户提供新价值的理念，决定对本书进行改版。改版的动机还与下面三件事情有关：

第一件事：大概在 2003 年 4、5 月份，在《企业管理》杂志上关于 ISO9000 在国内的成功与失败展开了争锋相对的争论。一方认为 ISO9000 是欧美人搞出来的，欧美人崇尚契约文化，不适合中国文化，所以 ISO9000 在国内许多企业并没有带来好的效果，作假对付外部审查的事情在所难免。另一方认为 ISO9000 本来就是好东西，许多企业实施 ISO9000 效果不理想，只是因为企业的顾问或管理人员并没有真正了解与掌握 ISO9000 造成的。

客观地说，ISO9000 作为一种管理体系来说，值得国内企业好好研究及有效推行，作假对付审核是不对的。另一方面，企业指望通过 ISO 等国际标准审核就能打造良好品质的想法也是不现实的。从管理的角度来说，优秀的工作质量及产品质量取决于三个方面：品质文化、管理体系和人的能力。通过 ISO 认证有可能（认真做的话）对企业管理体系的提升有所帮助，但是如果品质文化及人的能力没有改变的话，最后的结果也是不能令人满意的。而 5S 管理正是品质文化及人的现场管理能力提升的基础，对于这一点目前国内许多企业管理者并没有十分清楚的认识。

第二件事：在 3A 公司进行管理咨询的几年中，笔者发现凡是

把 5S 管理理解为企业品质文化重要组织部分的企业，开展各种管理提升活动就比较顺利，效果也十分明显。反之，效果则十分有限，且容易反弹。因此，站在什么样的高度来推行 5S 管理，实际上已经决定了 5S 管理最终的效果。

第三件事：在与企业交流时，发现不少自己推行 5S 若干年或请一些不够专业的咨询公司推行半年以上的企业，其现场根本达不到 5S 管理的要求，充其量只能说是彻底的大扫除。目视管理、红牌作战、定点摄影、三定三要素、办公室 8 大要点、科学的评分方法、清扫的标准化、良好的过程控制等等，没有很好地实施贯彻并形成制度的话，怎能指望实现“改变人的品质”的目的呢？如果几个月下来，“人的意识”没有根本改变的话，这样的 5S 管理就是失败的。没有真正掌握 5S 管理的内容与推行技巧是我们许多企业没有“品味” 5S 管理激动人心之功效的主要原因之一。

在本书改版之际，除了充实以上诸方面的内容以外，还在附件案例中提供了 3A 公司现场咨询过程中积累的精华——《5S 管理推行辅导方案》的部分内容。将 3A 公司的部分“机密”资料与大家分享，目的是希望有更多的企业和企业管理者能够通过这本书更深刻地了解 5S，学着做 5S，有更多的企业能真正品味到 5S 管理带来的刻骨铭心的功效。

肖智军

二〇〇四年三月十八日

前言 (第一版)

记得进理光的第一天，日本同事伊藤先生带我将整个工厂介绍后，问我：看完之后你有什么感想。我回答说：这是我看到的最干净整齐的工厂。伊藤先生接着说：这是因为我们实施 5S 的结果。看到与我以前接触的国内脏、乱的工厂完全不同的日资企业及伊藤先生的介绍，心想：难道这就是日本工业成功的“秘密武器”吗？8 年内在理光担任过六个现场（计划）部门经理，最后做到现场管理中最高主管的经历，尤其多次去日本研修 TPM（全面生产管理）的经历，使得我有机会全面地、充分地了解并掌握了日本企业现场管理的精髓，明白了为什么“日本制造”代表着高品质，也认识到了我们中国企业在管理意识、管理方法上与日本企业存在的差距。

为了使更多的国内企业掌握先进的管理意识、管理方法，笔者走上了企业管理顾问的道路。虽然先进而实用的管理意识、管理方法在接受指导的众多企业中深受欢迎，但总认为能亲自去指导的企业数量是有限的，如果能将这些经验写成书，那将会使更多的企业受益。

这本《5S 活动推行实务》之所以作为《3A 企管实用书系》的第一本书，主要是笔者深深地体会到 5S 活动作为现场一切管理之基础对于现场管理之重要性，同时在接触的许多已推行 5S 若干个月甚至一年以上的企业中，常常发现一些企业完全没有触及到 5S

的精髓，以致一些人对 5S 的功效产生怀疑。有一家已推行半年 5S、但总觉得效果不太好的化工企业的老总专程听完作者的 5S 讲座后说：用一句话来形容我们企业的 5S 的推行，那就是全体员工在厂领导的带领下，进行了半年的大扫除！！如此的 5S 怎么可能取得期待中的效果呢？

入关（WTO）在即，对于国内的企业，与其说外面的“世界”很精彩，不如说竞争的环境、对手更可怕。我们拿什么与人竞争？

“品质”——没有品质，就没有中国企业的明天。

而要想拥有良好的品质，首先必须拥有能够生产良好品质的基础，诸多因素之中，人的品质起着至关重要的作用。

像“海尔”一样，革除“马虎”之心态，规范现场之管理，大力推行 5S——品质基础工程之建设，“中国制造”才能红遍全球，才能有更多令国人骄傲的世界品牌。

这本《5S 活动推行实务》是笔者在成功指导数家企业推行 5S 活动的基础上，结合 5S 讲座中对学员所提问题的分析总结而写成的，是国内第一本 5S 专著。本书力求通俗易懂，可操作性强，能够作为各企业推行 5S 活动的实用参考书籍。

5S 活动起源于日本。5S 活动对于提升日本企业的产品质量、提高现场管理效率、降低生产过程的损耗起到了重要促进作用。尽管国内企业与日本企业存在种种差异，作为一种优秀的现场管理技术，5S 活动仍然适用于中国企业。根据笔者在国内多年推行 5S 活动的经验，5S 活动成功与否，对于企业领导或一般员工，关键是两个字：“认真”。

肖智军

二〇〇〇年九月八日

3A企管，做中国最好的工厂管理顾问

- 5S活动是革除马虎之症的良药
- 5S活动是现场一切管理的基础
- 来自现场的经验，简单易学，实用有效

作者简介



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 推进室长、制造部副部长、理光人才育成会会长

现任：

- ➡ 深圳合众资源管理集团总经理

肖智军先生从事企业管理实务工作十余年，先后在国营、港资、日资企业担任中高级管理职务。在理光八年，先后担任过六个部门（现场和计划）的部门经理，最后做到了现场管理部门的中方最高主管。多次赴日本研修 TPM（全面生产管理）和精益生产（JIT），全面地了解和掌握了日本企业现场管理的精髓。肖先生将学到的理论知识运用到理光的管理实践中，为理光的管理提升做出了巨大贡献，尤其是肖先生负责推进的全面生产管理（TPM）成果显著。

肖智军先生所著的国内第一本 5S 专著畅销全国。并长期在《企业管理》杂志上发表专题文章及在企业进行指导，在国内被誉

为中国 5S 管理专家第一人。

结合指导五十余家企业的顾问经历，肖智军先生总结出一套既有理论底蕴，又能实战运用的管理理念及方法。

入厂指导过的部分企业：

- 诺基亚（苏州）电信有限公司
- 中国长城计算机深圳股份有限公司
- 南方中集集装箱制造有限公司
- 福建恒安国际集团有限公司
- 上海光明乳业有限公司
- 广东三菱重工空调有限公司
- 首都航天机械公司
- 西安航天发动机公司
- 北京三元食品有限公司
- 许继电器股份公司
- 当纳利旭日印刷有限公司

《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是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

→威肯企业管理咨询有限公司 (www.5sjit.com)

主营业务: 工厂管理沙龙、管理知识服务。

→艾菲尔企业管理顾问有限公司

主营业务: 人力资源和领导力训练、工厂人力资源管理项目咨询辅导。

→合众日普数码技术有限公司 (www.ripusoft.com)

主营业务: 3A-ERP 软件提供和精益管理系统实施辅导。

四、如果有需要, 请联系我们

总部地址: 深圳市福田区中心区新洲路深圳国际商会大厦 1401-1403 号

电话 (总机): 0755-82934685, 26408602 邮编: 518048

传真 (代表): 0755-82931261

E-mail (客服): mail@sz-3a.com

《3A 企管》书系读者反馈卡

亲爱的读者:

感谢您对《3A 企管》的关注和支持!

为了不断提升我们对读者和客户的服务水平, 我们热切地希望得到您反馈的信息。

姓 名		性 别	☐ 男 ☐ 女
出 生	年 月 日		
教育程度	☐ 高中 ☐ 大专 ☐ 大本 ☐ 硕士以上		
职 业	☐ 学生 ☐ 教师 ☐ 企业人等		
职 务	☐ 一般 ☐ 初级 ☐ 中级 ☐ 高级		
年 龄	☐ 20~30 ☐ 20~30 ☐ 40 以上		
单位全称			
通讯地址			
邮 编		传 真	
电 话		网 址	
E-mail			

反馈卡请寄: 深圳市福田区中心区新洲路深圳国际商会大厦 1401-1403 号客户服务部 (邮编: 518048)

广东经济版图书邮购目录

会计系列

序号	书 目	定价(元)
轻松学会计丛书		
1	①如何看懂会计报表(修订版)	19.80
2	②轻松做出纳	18.00
3	③轻松做会计	20.00
4	④轻松查账	20.00
5	⑤轻松纳税与避税	25.00
6	⑥轻松做财务主管	22.00
7	⑦轻松记账、查账与调账	26.00
8	⑧手把手教你做账	20.00
9	⑨轻松做会计核算	20.00
10	⑩轻松做外贸会计	23.00
11	纳税计算与会计处理	25.00
12	税收筹划方法与案例	28.00
13	财务会计报告审读	25.00
14	新编出纳入门	20.00
15	新编会计入门	22.00
16	具体会计准则全书	68.00
17	会计文案撰写模式大全	25.00
中小企业会计丛书		
18	中小企业会计实务	25.00
19	中小企业财务管理	22.80
20	中小企业出纳实务	19.80

经济管理系列

六西格玛黑带丛书 (张驰 编著)		
21	①六西格玛定义测量阶段	30.00
22	②六西格玛分析工具	30.00
23	③六西格玛试验设计	30.00
24	④六西格玛控制阶段	30.00
25	⑤MINITAB: 六西格玛解决方案(上、下卷)	78.00
26	⑥服务业六西格玛实战	38.00
3A企管		
27	①5S活动推行实务(第二版)	33.00
28	②现场管理实务(第二版)	36.00
29	③品质管理实务(第二版)	36.00
30	④产品创新实务	28.00
31	⑤TPM活动推行实务	35.00

序 号	书 目	定价(元)
32	⑥TPM 实战	36.00
33	⑦精益生产方式 JIT	36.00
34	新现场管理实战(上、下)	48.00
主管一日通丛书		
35	①行政主管一日通	23.00
	②人力资源主管一日通	23.00
	③财务主管一日通	23.00
	④营销主管一日通	23.00
	⑤质量主管一日通	23.00
	⑥生产主管一日通	23.00
	⑦广告公关主管一日通	23.00
	⑧设备主管一日通	23.00
	⑨采购主管一日通	23.00
	⑩物流主管一日通	23.00
现代零售丛书		
36	①零售企业员工培训	39.80
	②零售采购技术	39.80
	③零售营销	39.80
37	沃尔玛零售方法	38.00
38	零售企业管理制度与表格精选	35.00
新工厂管理		
39	①如何推行 6S/7S	22.00
40	②企业管理方法和工具精选	22.00
41	③如何成长为优秀班组长	22.00
42	④新品管手法	22.00
外贸实用丛书		
43	①外贸单证处理技巧(修订版)	32.00
44	②国际贸易业务与结算操作	48.00
45	实用英文商业信函	25.00
46	进出口作业英文信函格式范例	25.00
47	外汇买卖技巧与实例	28.00
协众企管实战书系		
48	①2000 版 ISO9001 实战范本	360.00
49	②企业内控与稽核实战精解	360.00
50	③生产计划与物料控制实战精解	57.00
51	④成功主管实战技巧与素养	55.00
52	⑤IE 方法实战精解——提升效率的利器	48.00
众行企管书系		
53	服务人员的 5 项修炼	26.00
54	生产计划与物料采购	26.00
55	ISO 14000 标准理解与认证实务	25.00
56	ISO9001:2000 标准理解与认证实务	38.00
57	世界 500 强在华经营战略	25.00
58	酒店管理实例与问答(上、下卷)	48.00

办公与应用文系列

序号	书 目	定价(元)
59	中国房地产投资决策资源战略	350.00
60	物业管理项目全程操作方案	38.00
61	房地产合同范本与实例	45.00
62	合同范本与实例大全(上、下卷)	70.00
63	企业文书格式与范本	25.00
64	企业法律文书格式与范本	28.00
65	党政公文格式与范例	25.00
66	新编个人实用文书格式与范本	23.80
67	律师与法律工作者业务文书格式与范本	25.00
68	轻松做秘书	20.00
69	秘书文案格式范例与处理规范(修订版)	28.00
70	学校管理文案、表格、制度精选	25.00
71	电脑打字与文字处理速成教材	18.00

证券投资系列

72	涨跌停板的奥秘(鲁正轩 著)	26.00
73	新编彩票投注技巧(黄纳新 编著)	15.00

光盘系列

报表篇——如何读懂财务报告(4盘,500元)
控制篇——财务控制在企业管理中的应用(4盘,500元)
税务篇——轻轻松松学税务(4盘,500元)
预算篇——预算管理一点通(4盘,500元)
制造型企业生产主管实践训练(12篇,1500元)
如何有效实施5S(6盘,800元)

邮 购 启 事

1. 邮购广东经济出版社图书,按书价汇款,免邮费。
2. 请勿在平信、挂号信中夹带现金。收件人的姓名、地址请用正楷字体书写清楚。款到马上寄书。
3. 通信地址:广州市越秀中路125号大院八号 邮编:510055
单 位:广东经济出版社读者服务有限公司
开户银行:建行广州市德政路办
账 号:44001400910050085172
交行太平洋卡:405512 7071 0497305 (赵世平)
读者服务热线:020-83801011 83803689 83829903 (传真)
E-mail: JingJiGuang9903@163.Com