



世界优质管理书系

5-S

通过常组织、常整顿、常清洁、常规范和常自律
达到安全、卫生、品质、效率及形象等目标

优质管理 五常法®

[香港] 何广明 陈红 著

附送光盘

含制造业、餐饮业、教育业
五常法视频实例



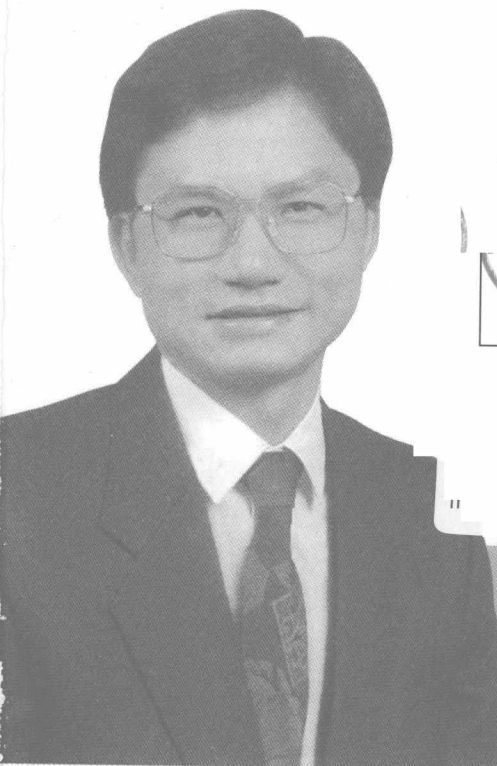
广东省出版集团
广东经济出版社

E270



世界优质管理书系

5-S



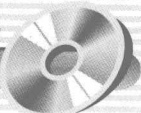
通过常组织、常整顿、常清洁、常规范和常自律
达到安全、卫生、品质、效率及形象等目标

品质管理 五常法®

[香港] 何广明 陈红 著

附送光盘

含制造业、餐饮业、教育业
五常法视频案例



广东出版集团
广东经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

优质管理五常法 / 何广明著. —广州: 广东经济出版社,
2008. 8

ISBN 978 - 7 - 80728 - 919 - 7

I. 优… II. 何… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 089623 号

出版	广东经济出版社(广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
发行	
经销	广东新华发行集团
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司(南海区狮山科技工业园 A 区)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	9 16 插页
字数	154 000
版次	2008 年 8 月第 1 版
印次	2008 年 8 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 80728 - 919 - 7
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 邮编: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:屠朝锋律师、刘红丽律师

· 版权所有 翻版必究 ·

总序

为企业“进化”提供动力支持

近二十年来，中国的经济发展取得了举世瞩目的成绩。中国企业的发展也呈现出令人欣喜的局面。有一部分优秀的中国企业，其管理水平已经和世界级大企业接近。然而，构成金字塔底部的大量中小型企业，其中很多又是制造型企业，却时刻面临着全球化竞争、人力成本增加、管理水平不足等典型的问题。这些企业都在各个方面寻找出路。

在笔者看来，企业要发展壮大，首先是要有积极进取的企业文化，这是永续经营的动力源泉。或者说，要有不断追求“进化”的姿态和行动。而所谓的“进化”，最重要的是两点，一是持续改善，一是不断学习。

广东经济出版社长期致力于管理类图书的出版。他们最近策划组织的“世界优质管理书系”，据笔者了解，其主旨可以归纳为：为企业“进化”提供动力支持。

目前，全世界的制造企业都在学习丰田的成功模式。日本丰田车厂成功的关键在于贯彻了 Kaizen（持续改善）的经营思想。丰田通过改进一系列生产经营过程中的细节活动，不断降低生产成本，提高产品质量，缩短产品生产时间，从而全面提升企业竞争力。

相对于激进式变革而言，改善思想所带来的看起来好像是微不足道的小效果。然而，随着时间的推移，它会带来戏剧性的重大成果。“改善”也是一种低风险的方式，因为在改善的过程中，如果发现不妥，随时都可回复到原来的工作方法。

在“世界优质管理书系”中，改善的观点贯穿始终。大量的内容都是阐述如何通过科学的方法，对企业现有状况进行合理化改善，从而提升管理水准，在效率、品质、形象、安全、成本控制等方面都获得显著的进步。这些方法是多种多样的，如最常见的 5-S 改善、防呆法、品管圈活动等。这些基本改善手法的运用，能对解决企业现场的一些问题起到明显的作用，同样可以让员工形成持续改善的观念，这在某种程度上对企业而言是更宝贵的财富。

另外，这一书系还有内容覆盖面广的特点。既有对基础工具的介绍，如前面提到的一些改善工具；也有企业结构和策略方面的改进，如有关丰田生产方式的内容。与此同时，据笔者的了解，这一书系又是动态发展的，将会根据企业管理水平提升的需求，不断策划和组织新的、更适切的选题。企业可以根据自身的实际，先做好一些成本低廉的、容易见效的工作。在夯实基础之后，再进行生产线调整、生产方式改善等进一步的改进。这样循序渐进的方式，对于企业正常运作的影响最小，而



变化却是每天都看得见的。

这个过程也非常像进化的过程：积累小的改变最后达到本质性的改变，同时，每一项被固定下来的改变都是向好的方向发展。

而要真正做到持续改善，还有一个前提，就是全员学习的气氛。之所以这么说，是有两方面的含义。一方面，不通过学习，掌握必要的思路和方法，持续改善就没有条件得到有效的执行，也就不能获得应有的成效，从而无法真正成为企业发展的核心动力。而另一方面，改善得到的成果，要固化为企业的智力资产，就要构建知识共享与交换平台，通过一整套的制度，充分调动员工，让他们贡献自己的智慧和经验，互相学习促进。对于好的提案和改善方法，则给予表彰和奖励。就这样，在全企业树立起学习和改善的风气来。

“世界优质管理书系”的规划方向，可以让企业在各个方面都得到有益的启示，让员工掌握必要的管理和改善的思路和方法。也许通过一本书获得的只是在某个方面的细微改进，但如果各方面都有所改进的话，其合力就是大的发展和进步。

这一书系还有一个明显的特点，那就是包含了大量鲜活的案例和有益的经验。它们建立于普遍性的管理理论之上，同时又和企业实际紧密结合。这些内容可以帮助企业少走弯路，更好地汲取成功实践的养分。从这个意义上说，“为企业提供动力支持”这一书系的主要出版目的，也得到了更好的体现。

另外，笔者还注意到，书系的第一辑偏重于现场管理。在日本开展的一项调查中，对于在研究开发、设计、试制、制造、组装、销售、售后服务等业务阶段（工程）中，“哪一个业务阶段的利润率最高”的问题，得到的结果是“制造、组装”利润率最高的企业非常多。做好以制造、组装为主要任务的生产现场管理工作，能够大幅度降低产品成本，提升质量，缩短交货期，而这三者就是决胜市场的重要武器。

事实上，中国制造业和日本的工厂相比，产品质量不稳定、特殊工序品质不佳、熟练技工数量不足是三个主要问题。这些问题都可以通过现场的改善而得到解决。

因此，书系把现场管理作为重点，可以说找到了一个很好的切入点。

希望这个书系的出版能够给广大的中国企业一个良好的学习平台。更期待中国企业能够以厉行革新、不断“进化”的姿态，得到长远的发展。

近藤良夫

国际质量科学院前任院长

1970年日本戴明个人奖得主

日本戴明奖评委

近藤良夫教授，Prof. Yoshio Kondo

推荐序

万丈高楼平地起。对于企业而言，要想成就百年基业，首先就是要打好管理基础。基础薄弱，以后的发展就会成为无本之木，发展的瓶颈也很快会到来。

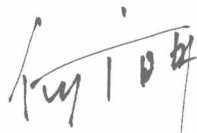
优质管理研究会成立的初衷，就是集合中国内地、中国香港以及台湾地区管理专家的智慧和经验结晶，向企业推介确实有效的管理工具和技术，并提供高质量的咨询顾问服务，让企业能迅速强基固本，获得显著的进步。

作为研究会重要工作之一的图书出版策划，具体体现就是“世界优质管理书系”。我们希望把这个书系作为和广大管理人员沟通和交流的桥梁，推广和发展适合中国企业的管理体系。

根据中国企业的构成特性，我们选择了以制造业管理为主要切入点。目前这一书系中包含的项目，主要着眼于有效的现场管理。具体而言，有以下方面：第一，5-S与目视管理、标准作业流程、消除七大浪费，这是做好现场管理的基础。第二，质量改善，常用的基础改善工具如QC（质量控制）、防呆法等，组织改善如品管圈和课题达成等，系统改善如TPM，六西格玛等。第三，精益生产，如单件流、快速换模换线和同期生产方式等。其根本的要旨，就是通过积累小的改善，最终形成大的改进甚至革新。

我们的选题来源，既有来自两岸三地乃至日本、美国等地的管理专家就某一主题撰写的专著，也有结合研究会成员的智慧、经验，根据中国企业的实际，由研究会组织编写的通用管理图书。但无论是何种来源，都坚持一个挑选原则，那就是易懂易用，实际有效。如果这些图书的出版能对提高国内企业管理的规范化、精细化水平作出一点贡献，我们的目的也就达到了。

万事开头难。目前我们的出版工作一定还存在不少的缺点和问题。希望广大读者能够不吝赐教，为我们出版工作的持续改善提供有益的养分。



香港五常法协会创会主席
英国牛津大学西尔商学院访问学者
中山大学首位卓越企业管理桂冠教授
何广明教授



世界优质管理研究会主要成员

总顾问: 近滕良夫 国际质量科学院前任院长, 日本戴明奖评委

会长: 何广明 香港五常法协会创会主席, 英国牛津大学西尔商学院访问学者, 中山大学首位卓越企业管理桂冠教授

副会长: 李葆文 TnPM 管理体系创始人, 享受国务院特殊津贴专家

执行理事: 金荣良 广东经济出版社有限公司资深编辑

常务理事:

周云 著名生产管理顾问, 精益生产首席专家

雷卫旭 著名生产管理顾问, 生产计划与物料控制首席专家

郭继伟 实战派管理专家, 畅销书作者

李广泰 著名生产管理专家, 畅销书作者

熊克俭 深圳市戴明管理系统工程有限公司总经理, 战略与流程管理专家

聂微 实战派质量管理专家

潘林岭 现场管理专家

陈祖林 Zero Program 零牌专家组首席顾问

吕义忠 生产管理专家, 某著名美资企业高级管理人员

曾添 生产管理专家, 某著名日资企业高级管理人员

李恒 知名培训师, 项目管理专家

凡在指定网站和地点购买“世界优质管理书系”总金额达到 100 元以上者, 有额外优惠及惊喜。详情请访问网站: <http://yzgl.blogspot.com>
读者也可以在该网站上发表评论, 以及与专家进行交流。

《优质管理五常法》序

本人在1995年认识何广明教授，对其将在我国民间流传了两百多年的5S这个名词重新定位为“五常法”，感到诧异之余，亦同时惊叹他的创意。能够订立全球首创的“五常法50点标准”，何教授对我国的这个重要管理方法在全球的发扬光大，实在功不可没。

在日本，5S是优质管理的第一步，在确保安全、卫生、品质、效率、环保及形象方面，发挥了简易可行而又成效显著的作用。通过我数十年的管理经验所总结得到的是：“五常法”是一切管理的基石。然而以我游历世界所见，在离开日本机场后，5S亦随之难觅踪迹，幸好有何教授的“五常法50点”能够用诸四海而皆准。

在过往十年间，我每年都参加由何教授主持的国际品管会议，每次他都发表“五常法”论文并进行经验分享，无论在中国香港、英国、新加坡、苏格兰、澳大利亚、加拿大、泰国、中国台湾、马来西亚还是中国内地，反应都非常热烈，特别是在中国内地及中国香港，数以千计的大小企业和公营机构，都因推动何教授始创的“五常法”而大大得益。

最后，本人极力建议读者细心阅读这本结合了数十家成功企业经验的“五常法”经典之作，融会贯通后发挥所长，将艰巨的企业管理精简化，大大提升阁下机构的竞争力。

近 藤 良 夫

国际质量科学院前任院长

1970年日本戴明个人奖得主

日本戴明奖评委

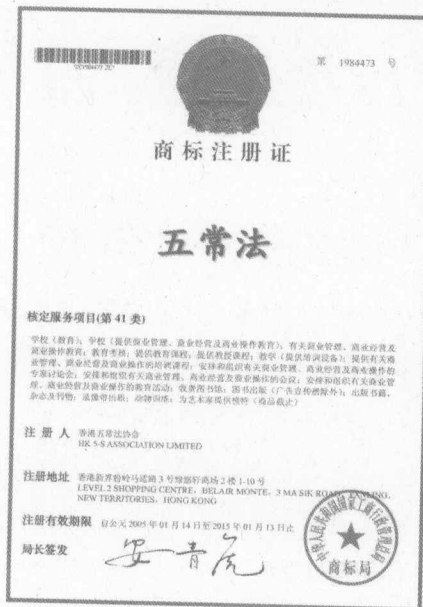
近藤良夫 教授 Prof. Yoshio Kondo



反侵权盗版声明

香港五常法协会已分别于中国内地（#1984473）及中国香港（#300362213）成功将“五常法”及“5-S”注册为商标。除医管局、公务员培训处、廉政公署、DHL、HKGCC，中国烹饪协会及在协会网站上公布的机构外，本会并无授权任何机构培训五常法专利课程或有关顾问服务。任何人士或机构假如未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其为人要承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我协会将依法查处和打击侵权盗版的单位或个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，我协会将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不会被泄露。





自序

“五常法”这个名词和其他定义，是本人在1994年成为亚洲发展银行——马来西亚政府品质专家时所作的，当时更制定了全球首创中英文版的50点“五常法审核表”。

五常法是优质管理的第一步，在确保安全、卫生、品质、效率、环保及形象方面，构建了简易可行的概念。

纵使很多机构已开展了其他品质改善计划，例如流程改革（BPR）、品质圈（QCC）、现场改善（KAIZEN）、ISO 9000、ISO 14000、ISO 22000、OH-SAS 18001、SA 8000、HACCP或是全面品质管理（TQM），五常法仍然是最基本和最有效的品质技术。

自1994年开始，香港政府工业署接纳了本人的理念，在香港工商界开创及推动五常法，获得普遍的认同。为使五常法能更有效及获得切实执行，香港特别行政区政府工业支援资助计划慷慨拨出460万元款项，让本人在香港浸会大学工商管理学院推动、发展全球首创的“五常法审核领袖训练课程”，目标是培训2500名管理人员，结果反应异常热烈。直至现在，已有来自数百家中国香港及中国内地的企业的2万多人成为五常法审核领袖，大大超出既定目标。后来，优质教育基金亦邀请本人在本港10家中、小、幼学校推行五常法，结果有90多家学校引入五常法。

发展下来，发觉参加的学员不止来自工商界的翘楚或中层管理，更有越来越多的教育界、医疗界、社会福利界、公用事业、公营机构等各阶层人士参与，充分反映出五常法技术“放诸四海而皆准”。自1993年起，在中国香港、中国内地、马来西亚、新加坡、菲律宾、英国、瑞典、西班牙、澳洲、加拿大及美国致力推行五常法。与香港政府工商署、医管局、消防处、社会福利署、现代饮食协会、餐饮联、餐务协会及过百家本港及内地企业合作。本人深感荣幸之余，希望五常法能在各行各业中得以发扬光大。中国已





经在千禧年加入 WTO，中国内地及香港特区面对巨大的挑战，业界的品质、生产力、形象及竞争力必须不断提升，才能在国际上占一席位。

最后，本人谨愿五常法能成为阁下开拓崭新优质旅程的管理法则。





目 录

反侵权盗版声明	1
自序	(1)
一、五常法详细介绍	(1)
(一) 从日本 5S 到五常法	(1)
(二) 什么是五常法	(2)
(三) 五常法协会提供的服务	(4)
(四) 执行五常法的实际益处	(4)
(五) 香港五常法协会简介	(4)
二、五常法的具体实施	(5)
(一) 常组织 (Structurise)	(5)
(二) 常整顿 (Systematise)	(8)
(三) 常清洁 (Sanitise)	(12)
(四) 常规范 (Standardise)	(14)
(五) 常自律 (Self-Discipline)	(18)
三、五常法的目标及效用	(21)
(一) 五常法的目标	(21)
(二) 五常法的效用	(21)
四、五常法相关标准	(25)
(一) 五常法管理系统标准	(25)





(二) 五常法审核标准	(26)
五、如何推行五常法	(30)
(一) 五常法推行步骤	(30)
(二) 五常法推行经验	(35)
六、办公室五常法活动	(38)
(一) 办公室五常法活动概述	(38)
(二) 办公室工作的特性	(38)
(三) 办公室里五常法的活动要点	(39)
(四) 办公室“单一便是最好”运动	(40)
七、在实施中的误区和解决办法	(42)
八、五常法推行实例分享	(44)
(一) 饮食业	(44)
(二) 制造业	(61)
(三) 服务业	(73)
(四) 教育界	(79)
(五) 公共事业	(89)
(六) 建筑界	(92)
九、五常法与其他体系的关系	(95)
(一) 五常法与 TQM 的关系	(95)
(二) 五常法与 KAIZEN (改善) 的关系	(97)
(三) 五常法与 ISO 9000 的关系	(97)
(四) 五常法与 ISO 14001 的关系	(98)
(五) 五常法与 ISO 22000: 2005 的关系	(98)





(六) 五常法与 $6-\sigma$ 的关系	(99)
(七) TQM 十大指导原则	(99)
十、职业安全健康五常法实例	(101)
十一、家居五常法	(104)
十二、附件	(109)
附件一：实施计划	(109)
附件二：承诺书	(110)
附件三：个人五常法实践练习和计划	(111)
附件四：五常法审核表	(112)
附件五：五常法博物馆	(116)
附件六：五常法档案	(117)
附件七：常用标签	(119)
附件八：工作指引示例	(122)
附件九：每人每天五常法	(123)
附件十：清洁检查表	(125)
附件十一：五常法审核表——行业实例	(128)
附件十二：认证机构	(135)
五常法优秀图片 (50 点标准)	(137)





一、五常法详细介绍

（一）从日本5S到五常法

时间要追溯到1987年的时候，当时我去亚洲四小龙和日本做研究、访问。令我印象非常深刻的就是在日本的期间，政府安排我们去了24家机构，每一家都实行5S。特别值得一提的是麒麟啤酒厂。大家知道，做啤酒当然就是要干净、整齐。当时他们有一个很大的啤酒桶，是铜做的，而非不锈钢，但却同样可以光亮得当镜子用。四周围的地板都是一尘不染。每一个员工从头到脚，包括帽子、口罩、衣服、手套、裤子、袜子、鞋面，甚至连鞋底都是白色的。我就想为什么会这样呢？问他们，他们说很简单——容易看到是不是干净。他们那么认真的工作态度，令我感受到这个5S有一定的优势。

在1993年的时候，我遇到了一次机会。亚洲发展银行要聘请一个品质专家，为马来西亚政府做一个“五年品质计划”。当时我在吉隆坡见到他们的国家标准局局长，他开门见山地跟我说：何博士，你帮我想想怎样在五年之内超英赶美。他这样一说，当时吓了我一跳，想不到原来我的责任是这么重。幸好我知道孙子兵法的缓兵之计，我说且慢，你给我一个月的时间，让我看看实际的环境。

当时我去了马来西亚北部的一个城市叫做滨城，一个很漂亮的海岛。我去了一个很大的工业村，叫做贝安里柏斯，里面有200多家大型的跨国机构，包括大名鼎鼎的美国英特尔、希捷、摩托罗拉等，还有日本的牌子，例如索尼、东芝、松下等。当时我就选择了两家工厂，一家是日资的，另一家是美资的。日资的我就选择了索尼，一进去感觉很舒服，那里的环境很好，每个人工作都很认真，而这是一般日本工厂基本的条件，也是他们一般做得到的。接着我去了美资的希捷，是做硬盘的工厂。很奇怪，虽然他们投资很





大，投放了很多资源，但一走进去的时候就感觉不自在，而我一比较之下就想起原来他们就是缺少了日本的5S，特别是办公室和个人的环境，比较凌乱，杂物又多。

于是我就跟马来西亚国家标准局长说，一定要搞5S。当时他问我5S是什么，幸好我早有准备，就没有用日文，而是用五个英文单词解释了什么叫5S，那就是 Structurise, Systematise, Sanitise, Standardise & Self-discipline。光有名字是没用的，他问我怎么做，而我就准备了一份审核表。审核表第一版其实不是中文版，而是英文版，而这个审核表对于推动五常就很重要。日本人是没有审核表的，他们不信审核，而是认为你应该自己做好，为什么要审核。但离开了日本，如果没有这个审核，大多数实践都会失败。这就是我当时的体会。马来西亚的那位标准局局长同意我做，我做了好几个月，是相当有成绩的。后来，马来西亚有5000多家机构引进了我那套五常法。

1994年，香港政府邀请我回香港推行五常法。当时负责的官员开出了两个条件，第一就是不可以提日本，他说如果再提日本的话，表明我们就不能超过日本。第二就是要本土化。我认为很简单，改个本土化的名称就可以了。其实当时日语中的5S就可以用汉字表示，分别是整理、整顿、清洁、清扫、修养。我觉得这个意思有点含糊不清，整理、整顿很难分别，我就改成组织、整顿。至于清洁、清扫，清扫不是那么重要，最重要的是清洁，所以我就取消了清扫，作为替代，我加了个新的词，就是常规范，而常规范在日本也是有的，但不在5S的范围之内。至于修养，我觉得是个人行为，没有一个标准，所以我改成自律，自律的好处就是能够审核得到，看得到，见得到，摸得到。香港政府接受了我的意见。

2

（二）什么是五常法

五常法是一种精确化和规范化的管理。为什么要进行精确化管理？水温99℃和100℃只相差1℃，然而，99℃与100℃相比所产生的能量相差440倍。因此，五常法对每个细节都会给予量化管理，如物品的高低数量（2.5），正确的操作方法及具体的检查时间（4.5）等。

丰田汽车的社长认为公司最为艰巨的工作，不是汽车的研发和技术创





新，而是生产流程中一条电线的摆放，要不高不低，不粗不细，不偏不歪，并且确保每位技术工人在放置这条电线时，都要无任何偏差。要做到这一点，就必须做到规范化管理，这也是五常法的重要内容之一。

要做到以上两点，要求做每一件事都要抱着认真的态度，不要有“差不多”的思想。

那么，五常法的具体内容到底是什么？

五常法是一种能协助机构建立持续改善文化及维持良好品质环境的技术。由于五常法能有效改善安全（S）、卫生（H）、品质（Q）、效率（P）、形象（I）及提升竞争力，而且理论简单易行，由高层至前线员工皆能执行，所以是任何品质改善计划的第一步。如在作业流程重组（BPR）、安全管理（OHSAS 18001）、预防卫生（OHSAS 18001）、改善品质（ISO 9000）、提高效率（ISO 9000）、树立形象（ISO 14001）、维修管理（TPM）或是全面质量管理（TQM）等之前，均应先推行五常法这一有力的管理技术。

日文	英文*	中文*	共 50 点*	例子*
Seiri	Structurise	常组织	10	抛掉不需要的东西或回仓和工作计划表
Seiton	Systematise	常整顿	10	所有东西都有名和家，30 秒内就可找到
Seiso	Sanitise	常清洁	5	个人清洁责任的划分及认同和环境明亮照人
Seiketsu	Standardise	常规范	15	贮藏的透明度和防止出错方法
Shitsuke	Self - discipline	常自律	10	履行个人职责（包括优良环境、问责和守时）

（*© 何广明教授创）

