

制造业 管理实操手册系列

 华通咨询
HUATONG
专注于管理实践
www.huatop.com

5S推行 实操手册

◇ 石强 孙东风 著

- 5S——一流的工作场所的创造者
- 5S——最大化消除浪费的节约家
- 5S——标准化作业规范的推动者
- 5S——零事故的最有利的守护者



精益生产
改善永无止境



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

制造业管理实操手册系列

5S推行 实操手册

◇ 石强 孙东风 著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书从5S活动的准备工作、5S活动的教育与宣传、5S活动的导入管理、5S的推进过程管理、5S活动的全面推动、5S活动的绩效评审、5S活动的持续改善和5S推行实用工具箱等8个方面,逐步、细致地分析了如何实施5S管理。全书通过丰富的代表性案例、图表解说和5S管理工具,生动、科学、严谨地展现了5S推行活动的操作过程。

本书可供5S培训师、制造业管理人员阅读,也可作为其他相关人员的学习资料。

图书在版编目(CIP)数据

5S推行实操手册/石强,孙东风著. —北京:中国电力出版社,2012.2
(制造业管理实操手册)
ISBN 978-7-5123-2712-2

I. ①5… II. ①石… ②孙… III. ①企业管理—手册
IV. ①F270-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第024134号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:李耀东

责任校对:朱丽芳 责任印制:邹树群

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2012年8月第1版·2012年8月北京第1次印刷

787mm×1092mm 16开本·20.75印张·300千字

定价:45.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

前言



中国制造业经历了三十多年的粗放式发展，如今，在成本上升、全球化竞争进一步加剧等形势下，正面临着艰难的调整。制造企业如何破局？制造企业如何发展是摆在所有制造企业面前的一道难题。

过去，我们因为高速发展而忽视了这种事实，今天，面临着生存危机的时候，我们应该下决心正视这个问题了。正如任正非告诫华为人一样：“我们没有人家雄厚的基础，如果我们再没有良好的管理，那么真正的崩溃后，将来就会一无所有，再也不能复活。”

鉴于此，华通咨询的顾问老师和研发团队共同策划和编写了这套“制造业管理实操手册”系列图书。在过去数年里，华通咨询的顾问老师和专业研究团队紧密配合，为很多制造企业提供了针对性的诊断、分析和辅导活动，该系列图书也是这些实践经验的研究成果。

本系列图书的特点主要体现在以下几个方面。

一、制造企业的管理环节涉及采购管理、仓储管理、供应厂商管理、生产计划管理、生产流程管理、生产现场管理、质量控制管理等方面。本系列图书系统地梳理了制造企业的各个管理环节，并从基础出发，对各个环节的管理流程、管理内容、作业标准、工作方法等进行了详细的阐述，旨在提高各岗位人员的职业素养和工作技能，提高企业的整体管理水平，从而提升企业的市场竞争力。

二、注重实操和经验，从企业中来，到企业中去。华通咨询的顾问老师

和研发团队经常亲临企业一线，为企业在发展过程中遇到的问题出谋划策，为企业解决具体的实际问题出具可行的解决方案，为企业全面提升员工的岗位技能提供切实有效的培训，他们将这些实践经验和教训，以及实际工作的重点、难点、盲点与这些问题的解决之道，都较好地融入了该系列图书之中，其针对性和可操作性非常强，也就是说，读者可以拿来就用，真正做到了即学即会。

三、内容图表化，解决问题案例化。本系列图书通俗易懂，为了便于读者阅读和理解，很多内容都实现了图表化。另外，在解决问题方面，都尽量做到了案例化，通过对案例的分析与解读，为读者给出了具体的解决方案，这些案例大多来源企业一线，也是华通咨询的顾问老师和团队在为企业服务过程中实际遇到的问题。

《5S推行实操手册》是“制造业管理实操手册”系列图书中的一本。本书从5S活动的准备工作、5S活动的教育与宣传、5S活动的导入管理、5S的推进过程管理、5S活动的全面推动、5S活动的绩效评审、5S活动的持续改善和5S推行实用工具箱等8个方面，手把手地辅导企业如何进行5S管理。全书通过丰富的案例、图表解说和5S管理工具等，生动、科学、严谨地展现了5S推行活动的操作过程。本书可供5S培训师、制造业管理人员阅读，也可作为其他相关人员的学习资料。

希望本书能给广大读者有所帮助。同时，对书中的不足之处，也恳请读者给我们提出宝贵意见。

编者

2012年5月

目 录

目录

前言

第一章 5S活动的准备工作 1

第一节 全面认识5S 2

一、5S的起源和含义 2

二、5S与个人绩效 3

三、5S与企业经营 4

第二节 完善5S推行组织 5

一、寻求高层的支持 6

二、成立5S推行组织 8

三、细化组织成员职责 11

第三节 编制5S体系文件 20

一、5S体系文件的内容 20

二、5S体系文件的编制原则 21

三、5S体系文件的编制要求 22

四、5S体系文件的编制步骤 23

第二章 5S活动的教育与宣传25

第一节 明确 5S活动思想 26

一、制订5S活动方针 26

二、设定5S活动目标 26

三、明确5S推进思路 27

第二节 5S活动的培训管理 28

一、确定5S的培训对象 28

二、设计5S的培训内容	29
三、制订5S的培训计划	32
四、考核5S的培训效果	33
第三节 5S活动的知识检测.....	35
一、中层干部的5S知识测试	35
二、班组长的5S知识测试.....	36
三、作业人员的5S知识测试	38
第四节 5S活动的宣传造势.....	41
一、召开动员大会	41
二、媒介全方位宣传	43
三、举办各种竞赛活动.....	46

第三章 5S活动的导入管理51

第一节 诊断企业的5S现状.....	52
一、选择5S推行的时机	52
二、诊断企业的管理风格	52
三、诊断企业的作业现场	54
四、了解员工的职业态度	55
第二节 制订5S推行计划	56
一、制订5S推行主计划	57
二、制订部门5S推行计划.....	59
三、制订部门5S推行标准.....	61
第三节 选择5S推行样板区.....	68
一、认识5S样板区的作用.....	68
二、选定合适的5S样板区.....	70
三、5S样板区的推行流程.....	74
四、5S样板区的推行计划.....	75
五、5S样板区推行的重点.....	76

第四章 5S的推进过程管理81

第一节 整理：科学区分要与不要	82
------------------------------	-----------

一、整理的含义.....	82
二、整理的作业内容	83
三、整理的作业标准	84
四、整理的作业流程	85
五、整理的作业方法	88
六、整理的注意事项	95
第二节 整顿：准确定位人与物.....	96
一、整顿的含义.....	96
二、整顿的作业内容	98
三、整顿的作业标准	99
四、整顿的作业流程	101
五、整顿的作业方法	102
六、整顿的注意事项	105
第三节 清扫：营造整洁的现场.....	106
一、清扫的含义.....	106
二、清扫的作业内容	108
三、清扫的作业标准	108
四、清扫的作业方法	109
五、清扫的作业流程	112
六、清扫的注意事项	116
第四节 清洁：标准化、制度化.....	117
一、清洁的含义.....	117
二、清洁的作业内容	117
三、清洁的作业标准	120
四、清洁的作业方法	121
五、清洁的作业流程	124
六、清洁的注意事项	125
第五节 素养：提升职业化精神.....	126
一、素养的含义.....	127
二、素养的培训内容	128
三、素养的形成过程	129
四、素养的推进流程	130

五、素养的培训方法	131
六、素养的关键考虑	136

第五章 5S活动的全面推动139

第一节 行政办公5S管理	140
一、行政办公的5S内容	140
二、行政办公的5S标准	148
第二节 文件资料5S管理	151
一、文件资料的5S内容	151
二、文件资料的5S标准	159
第三节 作业现场5S管理	162
一、作业现场的5S内容	162
二、作业现场的5S标准	185
第四节 设备设施5S管理	187
一、设备设施的5S内容	188
二、设备设施的5S标准	199
第五节 仓储物流5S管理	200
一、仓储物流的5S内容	200
二、仓储物流的5S标准	214
第六节 总务后勤5S管理	215
一、总务后勤的5S内容	216
二、总务后勤的5S标准	222
第七节 安全保障5S管理	223
一、安全保障的5S内容	223
二、环境安全保障	225
三、安全保障的5S标准	229

第六章 5S活动的绩效评审231

第一节 5S活动的考评基础	232
一、编制5S活动检查表	232
二、制订5S活动考评规则	239

三、制订5S活动奖惩制度	240
第二节 5S活动的绩效考评	243
一、5S活动考评前准备	243
二、实施5S活动绩效考评	247
三、组织表彰和改善活动	247
第三节 5S活动成果发布	249
一、组织成果发布会	250
二、先进事例介绍或演讲	251
三、企业5S活动成果展示	253
 第七章 5S活动的持续改善	 255
第一节 建立5S巡查机制	256
一、成立5S巡查小组	256
二、设计5S督导员岗位	258
三、5S督导员的工作技巧	261
第二节 问题巡查与改善	265
一、5S问题的处理技巧	265
二、5S问题的自我检讨	270
三、限期整改的追踪管理	271
第三节 5S活动改善提案	276
一、改善提案的定义	276
二、改善提案的作用	276
三、改善提案的内容	277
四、改善提案的管理	279
 第八章 5S推行实用工具箱	 287
第一节 5S推行实用模板	288
一、5S推行手册	288
二、5S推行计划书	298
三、5S评分规定	300
第二节 5S推行标语示例	302

第三节 5S推行表格范本	304
一、5S推行计划表	304
二、5S推行活动表	305
三、5S宣传工具表	305
四、5S培训计划表	306
五、5S培训记录表	306
六、需与不需品统计表	307
七、不需品处置登记表	307
八、整理整顿评价表	307
九、清扫工作安排表	308
十、清扫检查记录表	308
十一、5S执行重点检查表	309
十二、作业场所5S检查表	314
十三、办公室清扫规划表	316
十四、5S活动日常巡查表	316
十五、5S活动改善通知单	316
十六、5S活动改善记录表	317
十七、5S活动异情登记表	317
十八、5S活动异情公布表	317
十九、5S活动年度审核计划表	318
二十、5S活动年度审核实施计划表	318
二十一、5S活动审核检查表	319
参考文献	321
后 记	322



5S活动的准备工作

凡事预则立，不预则废。成功地推行5S活动，不仅需要全面认识、了解5S，还要建立一个职责明确、行事高效的5S推行组织，完善5S管理的体系文件，并做好相关的准备工作。

第一节 全面认识5S

推行5S活动是管理生产现场的基础与重要手段。通过实施整理、整顿、清扫、清洁、素养等活动，消除生产现场各种不利因素与行为，以达到改善生产环境、提高生产效率、提升产品质量、保证产品交期的目的。

一、5S的起源和含义

5S起源于日本，是指有效管理生产现场中的人员、机器、材料、方法、环境、信息等生产要素的一套管理方法，被誉为日本经济腾飞的法宝。

1955年，一些重视现场管理的日本企业提出了“安全始于整理、整顿，终于整理、整顿”的宣传口号，开始推行整理、整顿活动，以确保安全的生产空间和作业过程。随着企业管理水准和需求的不断提升，逐步新增了后3个S，即“清扫、清洁、素养”，从而形成了现在完整的5S，其管理的着眼点从安全扩展到环境卫生、效率、品质、成本等方面。

5S由整理（Seiri）、整顿（Seiton）、清扫（Seiso）、清洁（Seiketsu）、素养（Shitsuke）5个项目组成，因为这5个单词日语的罗马拼音都是以字母“S”开头，所以被简称为5S，如图1-1所示。

作为一种管理工具，5S的应用范围极为广泛，它不仅适用于对企业办公室、生产车间、仓库、宿舍和公共场所的管理(包括对人员、设备、材料、作业方法和作业环境的管理)，而且适用于对公共事务、供水、供电、道路交通，以及对人员精神面貌的管理。

5S活动不仅能够改善生产环境，而且能够提高生产效率、产品质量、服务水准、员工士气等，是减少浪费、降低生产成本、提高生产力的重要手段。

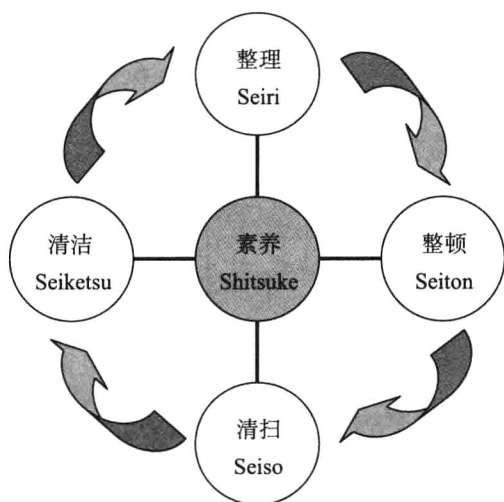


图1-1 5S要素构成示意图

二、5S与个人绩效

“现代经营管理之父”亨利·法约尔曾说：“管理就是设计和保持一种良好的环境，使人在群体里高效地完成既定目标。”

在企业生产管理中，良好的工作环境是员工高效工作的前提条件，工作环境（如安全、照明、噪声、清洁、颜色等）质量的好坏是影响员工绩效的关键因素。当员工处于一个舒适、充满活力与创造力、勇于开拓与进取、相互激励与促进的工作氛围中时，便会增强员工的凝聚力，使工作更愉快，能提高员工的工作效率，也有利于员工自身潜能的发挥；而脏乱、混杂、让人不安或不适的工作环境，不利于员工工作积极性的发挥，也会降低工作效率。

5S能营造安全、明亮、整洁的作业场所，让身处生产现场的员工身心愉悦，并为其安全提供有力保障，以激励员工的工作热情与动力，使他们乐于工作，把工作当成一种享受而非折磨，进而形成一种自动自发的良好习惯，从而促使员工的工作效率得到提高，个人绩效也将得到更大提升。

5S与个人绩效的关系，如图1-2所示。

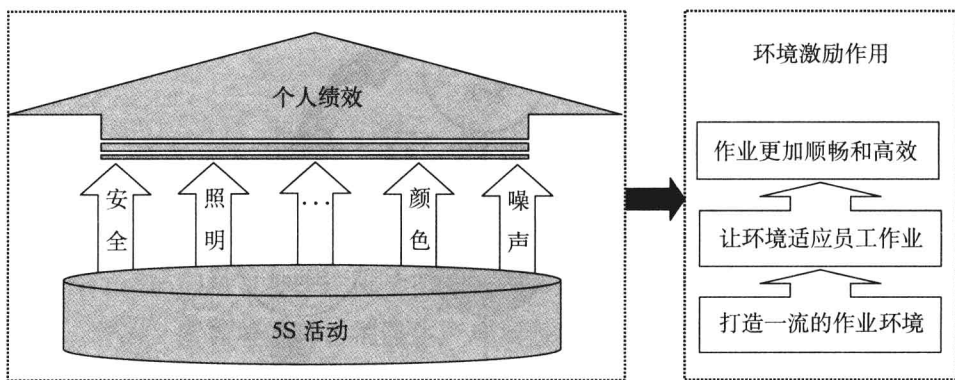


图1-2 5S与个人绩效的关系

推行5S，目的在于创造整洁、美观的工作环境和提高员工的整体素质，使两者不断地良性循环，即“人造环境、环境造人”。

三、5S与企业经营

5S是现代企业经营管理的基础。追求利润最大化和创造社会效益最大化是企业的经营目标，要实现这个目标，就必须关注质量、成本、服务、技术以及管理这5个方面。在生产过程中，5S能够很好地对它们进行融合与优化。

然而，一些企业经营者和管理者认为：生产都忙不过来，哪还有时间开展5S活动？其实，这是一种比较主观的想法。换个角度考虑：企业为何会如此忙乱呢？以此为切入点，通过进一步分析就会发现一些常见的现象：

- (1) 现场管理较为混乱。
- (2) 生产效率不高。
- (3) 不良品控制不到位。
- (4) 员工士气低落。
- (5) 无效劳动很多。

在没有推行5S活动的企业中，这样的现象很普遍。它们导致了员工常常因拿错了资料或工具而发生各种生产不良问题，进而影响到工作效率、产品质量和个人绩效。如此恶性循环，企业经营也就很难再上台阶。脏、乱、差的企业生产出劣质的产品是必然结果。如果能够坚持推行5S活动，就能够有效地解决这些问题，避免很多生产不良问题。

推行5S对企业经营管理项目，如质量、成本、服务、技术及管理，起到关键的优化作用，如表1-1所示。

表1-1 推行5S活动的作用

项目	说 明	与5S的关系
质量	产品质量是决定企业核心竞争力的因素之一，是企业持续发展的首要条件	推行5S活动能够确保生产过程规范化、秩序化，为提高质量奠定基础
成本	在同等条件下，成本越低，产品竞争力越强	通过5S活动可有效降低各种浪费，提高生产效率，实现成本最优化
服务	提高客户满意度，是赢得客户依赖的重要手段	推行5S活动能够提高员工敬业精神和工作积极性，使其更乐意为客户提供优质服务
技术	掌握高新技术是企业赢得更多竞争力的筹码	通过5S的标准化工作，可以积累并优化技术，减少研发成本，加快研发速度
管理	良好的管理是实现企业运作规范化和制度化的重要手段	通过推行5S活动，可实现人员、机器、材料、方法、环境的最优化，综合利润最大化

推行5S活动能促使质量、成本、服务、技术以及管理这5个项目达到最佳状态，从而顺利实现企业的经营目标。

推行5S活动只有开始，没有结束，它是一项需长期执行的艰巨活动，必须常抓不懈方能成功，同时还需要全员的支持和参与，通过持续不断地推进与创新，才能发挥其应有的功效。

第二节 完善5S推行组织

5S推行能否取得预期的效果，与是否建立起一个强有力的推行组织有着密切的关系。建立高效的5S活动推行组织，明确其目标和职责，并制定相应的规章制度，自上而下地开展5S推行活动，能有效地提高5S活动的推行效率。

一、寻求高层的支持

在企业中，高层是决策者。高层是否支持5S推行活动是决定其能否成功的关键因素之一。如果企业高层不能充分地认识5S，仅凭一时之兴推行，那么5S活动很可能会陷入自生自灭的境地，而很难长久地推行下去。因此，推行5S活动需要企业高层下定决心，做好长期推进的思想准备。

法国某公司在与B服装公司洽谈合资项目时，对B服装公司的生产管理提出了许多意见（如机器设备不够干净、仓库和车间的物品摆放凌乱等），要求B公司“实施5S管理方法”，并将此写入了合同文本。

起初，此条款并未引起B公司陈总的重视，他甚至觉得法商有些小题大做。不久，法商派来了督导B公司推行5S的John先生，John通过调查取证后向B公司展示了其结果：车间里满地都是布料和辅料，成品与半成品夹杂在一起……面对撤单的危机，陈总意识到了问题的严重性。

为此，陈总听取John的建议，全力推行5S，要求公司上下积极参与到5S的推行工作中来。几个月后，公司的面貌焕然一新，不仅大大改善了车间和办公室的环境，员工的精神面貌也发生了变化。

这一案例反映了公司高层在5S推行过程中的重要作用。

企业高层的重视和支持是5S推行的动力之源。许多企业在5S推行中，往往因为高层不重视或支持不够，而导致推行工作难以实施。某企业5S督导人员到车间检查5S推行情况，却遭到了车间主管的拒绝：“现在正是旺季，生产都忙不过来，哪有时间搞5S！”这种情况在其他企业也非常普遍。究其根源，主要是由于企业高层对5S督导人员的授权不充分，以及相关的责任体系不明确造成的。

在推行5S的最初阶段，企业内部会出现各种各样的抵触借口。我们将这些抵触借口归结成12种类型，如表1-2所示。