

5S的精髓

[日] 佐藤 实 著
[日] 佐藤 幸 译

——《易经》中的管理理念给企业带来的启示

YIJING ZHONGDE GUANLI LINIAN GEI QIYE DAILAIDE QISHI



中国人事出版社

5S DE JINGSU

5S 的精髓

——《易经》中的管理理念给企业带来的启示

[日] 佐藤 实 著

[日] 佐藤 幸 译

中国人事出版社

图书在版编目(CIP)数据

5S 的精髓:《易经》中的管理理念给企业带来的启示/(日)佐藤实著;(日)佐藤幸译. —北京:中国人事出版社, 2014

ISBN 978-7-5129-0660-0

I. ①5… II. ①佐…②佐… III. ①《周易》-应用-企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 020275 号

中国人事出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

*

保定市 中画美凯印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

880 毫米 × 1230 毫米 32 开本 4.25 印张 78 千字

2014 年 2 月第 1 版 2014 年 2 月第 1 次印刷

定价: 22.00 元

读者服务部电话: (010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话: (010) 64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错, 请与本社联系调换: (010) 80497374

我社将与版权执法机关配合, 大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者奖励。

举报电话: (010) 64954652

前言

我年轻的时候，全身心地投入于制造业，得到了很多人的指导，从中受益匪浅。所谓“制造”也就是“造人”，因为人最终才是制造业的源泉。

企业建厂房，并在那里加工、组装出成品，最后成为商品，把它供应给市场，其生产活动不仅是对原材料、零部件的简单组装。每个月还要制定目标并且有实现目标的具体方法，每个生产周期完成后，要对方针进行总结和分析，尤其是要发现尚未实现目标的原因。

没有一个人不想达到目标，虽然极其渴望，但经常都会以失败收场，为什么会发生这种异常的现象呢？我从多年的工作经验中得知，这是由于没有找到影响目标实现的真正原因，被表面现象所迷惑，还有对制造的本意理解不足造成的。不要受表面现象干扰，要找出有针对性的解决方案，也就是说没有必要打隐藏在地下的老鼠。可能有人读到这里会感到无聊，不过还是请您认真地读下去，从中可以了解到我要出版这本书的真正用意，以及我

对5S的执着和分析，并从读者的角度更深刻地分析实际生产过程中存在的问题和困惑。将5S改善活动的新观点贯穿到本书当中，使读者在企业管理实践中得到一些帮助。

实际的企业管理目标，可以归纳为E（环境）、Q（质量）、C（成本）、D（交货期）、S（安全）。为什么这样说呢？因为可以把工厂看成是成本中心或质量中心，根据预定的目标制定利润目标也是可能的。现实中，工厂制定销售目标，确定价格，研究出均衡价格竞争的对策，这样的企业少之又少。众所周知，为实现公司的目标，片面追求利润的生产活动是不合理的。

从企业迄今为止的发展历史来看，下设事业部、公司、分公司等等，经营理念只是在小范围内行得通，可以算是适应外部环境变化的结构，其结果是用统一的财务核算制度来评价企业的经营状况。理想的企业结构和状态，应适应一体化的国际趋势。工厂一方面担负着对于利润的责任，但是很大程度上要服从销售计划，工厂一方很难控制销售额，对市场战略、成品开发、材料调配、制造、物流、销售实施统筹管理。也许在某种程度上这不是追求利润的最好方法，可是，工厂可以单独计划实施降低原材料价格的活动。降低原材料价格，可以起到提高企业整体利益的作用。这种活动本身是工厂肩负的使命，专家们也是理解和赞同的，原价是E（环境）、Q（质量）、C（成本）、D（交货期）、S（安全）等所有活动的总费用。总结一下现在的活动内容，在工厂内实施方针的过程中，提出的目标管理是合理的、完美的降低原材

料价格的活动，也可以将其称为“工厂管理活动”。

首先在肯定工厂管理现状的前提下，结合本书中我的建议，工厂管理的基础是5S改善活动的意义所在。在本书第一章中，对5S的一般定义进行了分析，提出了5S活动的课题，并提出了新的定义。第二章分三步实施5S的改善活动，并叙述了与原来的5S活动之间的差异。第三章整理了实施5S活动时，可能发生的课题，并提出了解决对策。第四章叙述了5S诊断的实施方法，第五章介绍了易经及其教诲。

很多经营者都认为5S改善活动是很重要的生产活动，并且很多企业都有专门实施5S活动的良好标准。可是，从现场的管理状况来看，实在令人失望，不得不说是一种糟糕的现状。对于这种现状，企业的经营者及推行5S工作的参与者，大多也是有同感的吧，如果只是注重把工作场所弄干净的这种表面的5S活动，则从始至终也只是追求干净的活动。前文所述，工厂树立方针的目标是E（环境）、Q（质量）、C（成本）、D（交货期）、S（安全），所以为了有效实现目标就要打好基础，那么要做些什么呢？可以断言，制造中的最根本的活动，就是5S改善活动。这样说的理由是什么呢？在5S改善活动中，要想突破工厂的方针管理目标中所指出的目标极限，所以本书的内容是很值得一读的。制造业本身要想强化自身的体质，5S改善活动是否有效，这样的疑问已经不是问题，重点已经转移到是做还是不做上了。5S改善活动可以锤炼意志，就看读者们怎样运用这本书了。进一步讲一下这本书的

特色，中国五千多年的历史一脉相承，精深的理论写成了《易经》，本书中《易经》的思想随处可见，同时也可以让读者体会到，我的建议并没有偏离《易经》的思想。即使不理解5S改善活动的宗旨，如果认同《易经》的话，就会感受到书中的建议有多么出色。

《易经》中说：“一陰一陽謂之道。”意思是：“阴阳之间虽然相反，但必然相互作用、相辅相成，就像盘旋上升的巨龙一样，循环不已，创造出成长发展之路。”

夏天和冬天互相对立，其力量的消长促使四季循环，寒冷的冬天过后，冰雪消融，春天就会到来，季节转向夏季，酷热的夏季来临，季节就转向秋季，随后再次迎接冬天的到来。只有春夏秋冬按着顺序循环往复，自然界才能创造出无穷无尽的事物。读者通过这本书，把（从中）学到的东西运用于工作当中就是阳，这一连串的行动称之为道。希望本书能成为读者的行动指南。“5S的精髓”并不是存在于5S改善的技巧当中，本书中虽然网罗了对技巧的描述，但那并不是我要表达的，重要的是通过技巧的学习去接近它，从而达到理解事物本质的这种思维方式的转换，这就是“5S的精髓”。5S改善活动是企业实现方针管理的基本活动，是读者告别已经习惯的低效率的旧思维方式的机会。通过本书，读者会重新认识“以前竭尽全力想要得到成果的5S活动”的极限，并且应该从突破极限的方针管理中找到直接与5S改善活动相关的方法。其实，那并不难，现在可以马上开始，希望您相信我，

把书读一遍吧。

《易经》中说：“積善之家必有余慶，積不善之家必有余殃。”意思是：“任何事情都是一点点积累起来的。在自己这代细心地积累，才会给后代带来喜庆安康。”

即使看上去好像是原地踏步一样，不停顿地一步一步地踏实地走下去的话，一定会成功。大树的成长过程也是同样道理，作为根基的根部坚实地扎在地里，不需要急着知道结果，只要吸收必要的养分，一个树枝一个树枝地成长，其结果就会长成一棵参天大树。

佐藤实

2014 年 2 月

ICMC [Innovation Creates Management Consultant (HK) CO., Ltd] CEO

目录

前言 1 ~ 5

第一章 5S 的定义 / 1

- 一、企业存在的理由 / 5
- 二、5S 改善活动的目的 / 8
- 三、所谓整理 / 14
- 四、所谓整顿 / 19
- 五、所谓清扫 / 24
- 六、所谓清洁 / 28
- 七、所谓素养 / 33

第二章 5S 改善活动的 3 个步骤 / 39

- 一、所谓 3 个步骤 / 41
- 二、第一步 “创造一个能够瞬间判断异常和正常的工作场所” / 45
 - (1) 最为理想的 5S 诊断周期有多长? / 45
 - (2) 要对哪个部门实施 5S 改善? / 46
 - (3) 谁来实施 5S 改善活动? / 47
 - (4) 从什么开始做起? / 48
 - (5) 怎样进行整理? / 51
 - (6) 怎样进行整顿? / 52
 - (7) 谁来判断异常和正常? / 52

三、第二步“创造遵守标准的工作场所” / 54

- (1) 怎样审核标准? / 55
- (2) 标准的内容是否过于详细了? / 57
- (3) 由谁来使用标准 (操作检查流程)? / 57
- (4) 怎样遵守标准 (操作检查流程)? / 59
- (5) 提高质量的具体步骤是什么? / 61

四、第三步“日常管理” / 65

- (1) 由谁来实施日常管理? / 66
- (2) 怎样进行日常管理? / 67
- (3) 为什么马上就灰心丧气? / 69
- (4) 立刻就会见效吗? / 71

第三章 开展 5S 改善活动的课题 / 75

一、自己的行动指南是什么? / 76

二、5S 负责人的烦恼 / 78

- (1) 五岛小姐妥协了吗? / 85
- (2) 一定要像 5S 负责人五岛小姐那样烦恼吗? / 86
- (3) 哪个部门适合推行 5S 改善活动? / 89

第四章 实施 5S 诊断 / 93

一、向东京迪士尼乐园学习 / 94

二、5S 诊断的开展 / 96

- (1) 5S 诊断的评价内容是什么? / 96

- (2) 怎样实施 5S 诊断? / 97
- (3) 5S 诊断负责人要具备什么资格? / 98
- (4) 5S 诊断的实施和 5S 改善的速度有关系吗? / 100
- (5) 在 5S 诊断中被指出的问题与 E、Q、C、D、S 之间有关系吗? / 109

第五章 《易经》 / 113

一、《易经》的梗概 / 114

二、《易经》的教导 / 116

结束语 / 122

第一章 5S 的定义

定义对于任何事物而言都是重要的，能否正确理解定义决定着行动的方向。5S 的定义是指示 5S 改善活动的指南针。只有在正确理解定义的基础上，才能掌握 5S 改善活动的重点，达到进一步促进劳动者和企业成长的目的。

首先对于 5S 中的“S”，大多数人都把它理解为整理（Seiri）、整顿（Seiton）、清洁（Seiketsu）、清扫（Seitou）、素养（Shisuke）中的第一个字母中的“S”，有这样的理解也就足够了，并没有错，可是却很少有人知道“5S”的真正含义，实际上，“5S”有着深刻的暗示。

“追求真理的思想，产生新的习惯，使之进化演变，不断成长”这就是“5S”的暗示，为了说明这个暗示，下面将逐一进行解释。

“真理”就是“绝对实现不了的，即使努力也得不到的（东西）。”

“思想”就是“明确了前进方向梦想。”

“习惯”就是“为实现梦想所做出的令人深受感动的行动改观。”

“进化”就是“不是单一的变化或变更，而是有收获的果实。”

“成长”就是“你的存在，是为了满足社会的需要。”

如果误解了“5S”暗示的话，就会出现如下的想法：

〔整顿〕分类整理（前提是整顿的对象为必需品）

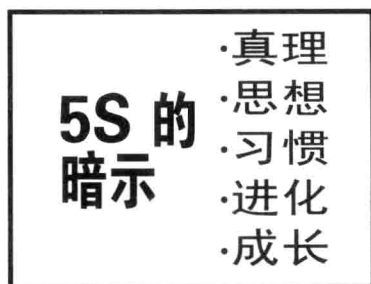
“即使知道，再努力也做不到。”

“知道向着目标前进的意义，即使耗费了人生所有的时间，也还是存在着努力向前的空间。”

“为了实现目标，凭着再辛苦也不退缩的意志，向着目标前进。”

“知道一步一个脚印儿坚定地走下去，会得到轻易得不到的东西。”

“在即将达到目标的时候，世间的人会赏识我的悟性。”



所谓“5S”的暗示是取整理（Seiri）、整顿（Seiton）、清洁（Seiketsu）、清扫（Seitou）、素养（Shisuke）中的第一个字母，

这个暗示中的第三个是习惯，其目的是使行动有所改观，并能持之以恒。其具体行动就是提高整理、整顿、清洁、清扫、素养的活动，所以 5S 改善活动不只是维持现状的活动，而是要做到永远不回到原来的状态。

经营者向员工暗示，员工理解追求真理的意义，并付出行动。只有把经营者的 5S 意识变成员工的 5S 意识，才能称为公司整体上的 5S 改善活动。



企业存在的理由

为什么要实施 5S 改善活动呢？在学习 5S 定义之前，让我们回到起点，重温一下 5S 的原理。从各个企业有关 5S 的教育资料和个别文献中可以了解到：“被称为 5S 改善活动目的终点站的就是提高企业的利益”，做出这种解释的教育资料，实在让人为难。

不只是 5S 改善活动，很多改善活动也是以利益作为终点的。总之，企业活动都是希望提高利益。企业存在的理由也是确保自身利益，以此作为出发点的教育已经侵蚀了人们的心灵，不只是让人难过，更令人气愤。

企业获得利润的理由，首先应该是完成使命，不应该以此为终点。企业活动存在的理由在于要完成使命，利润只不过是完成使命过程中的一个要素而已。总之，企业理念和经营理念作为要完成的企业使命被列举出来，追求利润的目标也只不过是实现理念的手段而已。所谓理念是唤起员工完成目标的强烈欲望的原动力。但是，目标是绝对实现不了的，所以我认为理念的构筑很重要，是具有吸引力的，如果企业存在的理由是追求利润的话，那么，在达到目标的一瞬间，企业就失去了存在的理由，也就意味着企业活动可以停止了。那么，为什么企业要存在呢？企业的存在是为了肩负创造未来社会使命的子孙们。当然，也是为了贡献给现在活跃在第一线的人们，在完成了现有使命的同时，也为完成未来使命做贡献。正因为如此，所以要实施企业活动。对此要

有深刻的认识，并要表示出对这种行动是要负责的。

比如说，把美丽的地球原有的状态传给子孙后代。如果要做环保宣传活动的话，那是谁都会喊的口号。企业利润能间接用于环保活动，或者直接生产与环保有关的产品以及对生产活动进行指导。其实也不只是环保活动，企业关心的具体事项包括致力于遵守法律制度，满足顾客的需要，重视劳动者的个人权益，实行现场安全第一的方针，防止不公平、不平等的腐败行为发生，重视人权问题，为地区社会做贡献等。CSR（Corporate Social Responsibility）向企业提出了大范围的责任，其实那些与企业利益之间并无直接联系。

1962年美国生物学家雷切尔·卡逊（Rachel Louise Carson）在《寂静的春天》一书中，提到了化学物质对人类环境的威胁，10年后的1972年，罗马俱乐部发表了题为“增长的极限”的报告书，警告100年以后成长将会停止。直到现在还有魅力的一句话是“可持续的社会”企业不应该只停留在环保上，CSR活动的推广已经开始了。

像这样有着丰富阅历的企业家们，还是拘泥于单纯追求利润，这种“一边倒”的做法吗？或者为了下一代的子孙们，以创造可持续的社会为目标开展企业活动呢？愚者选择前者，智者会选择后者吧，其实企业活动不仅仅是为了创造利润，只有以为社会做贡献为目的，才有资格言及企业存在的意义。因为企业存在的理

[CSR] 企业社会责任。