

GALSHAN JINGYING GUANLI DE 5SFA



改善**经营管理**的 5S法

【日本】名古屋QS研究会 / 编著
张贵芳 苏德华 / 译

“

能够对简单的事情，切实地实施的企业是体质强壮的优良企业！

”



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



GALSHAN

JINGYING GUANLI DE 5SFA

改善**经营管理**的 5S法

【日本】名古屋QS研究会／编著
张贵芳 苏德华／译

“

能够对简单的事情，切实地实施的企业是体质强壮的优良企业！

”

著作权号：图字：01-2004-2216号

图书在版编目 (CIP) 数据

改善经营管理的 5S 法/日本名古屋 QS 研究会编著;张
贵芳, 苏德华译. —北京: 经济管理出版社, 2004
ISBN 7-80207-100-3

I. 改... II. ①日...②张...③苏... III. 企业管
理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 129427 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 易 木

技术编辑: 晓 成

责任校对: 平 实

880mm×1230mm/32

4.75 印张

68 千字

2005 年 1 月第 1 版

2005 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 25.00 元

书号: ISBN 7-80207-100-3/F·91

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街2号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

前 言

当我们还是小学生的时候，老师在暑假的时候总是会出一些美工劳作给我们做。暑假开始，当我们着手开始工作的时候，却发现没有黏胶，彩色纸到处散置着，找不到一张合适的工作桌。连最简单的劳作也要花很长时间才能完成，一直到新学期开始还在为这项作业费神。长大后，我们也会有这样的体验，有时想给朋友写一封信的时候，翻遍了自己的房间，却找不到信纸，也没有信封，就连圆珠笔也写不出水来。

另外，笔者曾经认为某些女性的手提包很管用。当她们出门的时候，化妆用品、手帕、卫生纸、记事本等东西全都塞进手提包里。由于有手提包的帮助，她们会感到非常方便，当需要补妆的时候可以随时拿出化妆品使用，也可以找机会给家人、邻居、朋友打电话联络。

由上述例子来看，应该不会再有人对工作场所推行 5S 运动的必要性持有异议了吧。有些人甚至认为“5S 运动是制造的基础”。不过在职场工作的人都说，工作场所很难进行整理、整顿和培养良好习惯，而且，推行 5S 运动也很困难，其理由是没有摆脱日常经验的束缚。也就是说，5S 运动的思考立场与小学和中学的老师们要求学生所做的整理、整顿的思考立场相同，与家庭整理东西的思考立场一致。暑假里无法完成作业的教训，女性手提包发挥很大作用的经验，都证明这种思考方法（5S 运动）是一种完全正确、值得推广的东西。

然而，虽然老师和父母唠唠叨叨地要我们进行整理，收拾好自己的东西，但我们总是没有积极地去整理、整顿，同样地，在工作场所推行 5S 运动也很不容易。

5S 运动是经营管理的一个工具，并不是制造的基础。在以制造为主的时代里，曾经利用图面、作业标准等指示作业，随后，是以 Quality Control 为代表工作场所的问题由工作场所自主解决的时代。在这个时代里，5S 运动的意义是作为解决问题的手段。今后是工作场所自主经营的时代，工作场所采用一定的管理人员和监督人员（确保是必要

的人员),按既定的生产方法进行生产,以期取得一定的利润。面对这个时代,5S运动将会成为工作场所里环境和作业管理方面中,有力的经营管理手段之一。

5S运动是一种手段,是达到某种目的的手段。随着时代的变迁,工作场所的课题也在日新月异地变化,5S运动的意义也必然会有所改变。现今,制造业正处在一个从未经历过的变动期,由于消费者需要的多样化造成既有产品的积压,不得不实施多品种、小批量生产的体制,以降低成本。而5S运动是帮助制造业渡过这个难关的工具。希望本书能帮助读者理解5S运动的基本思想,在顺应时代要求、成功推行5S运动方面发挥一定的作用。

目 录

前言 / 1

1 改善企业素质与 5S 运动 / 1

1.1 什么是改善企业素质? / 1

1.2 什么是 5S 运动? / 3

1.3 改善企业素质与 5S 运动 / 7

2 5S 运动的效果 / 11

3 推行 5S 运动的程序 / 25

3.1 程序概述 / 25

3.2 具体程序 / 32

3.3 5S 运动的实施 / 48

3.4 推行 5S 运动的注意事项 / 64

[专栏] 有效地培养良好素养 / 78

改善经营管理的

5S_法

4 推行 5S 运动的范例 /83

4.1 现场的 5S 运动 /83

4.2 事务部门的 5S 运动 /117

1. 改善企业素质 与 5S 运动

1.1 什么是改善企业素质？

(1) 企业素质

商品就像人的一生一样，也有导入期、成长期、成熟期、衰退期等（见图 1.1）。

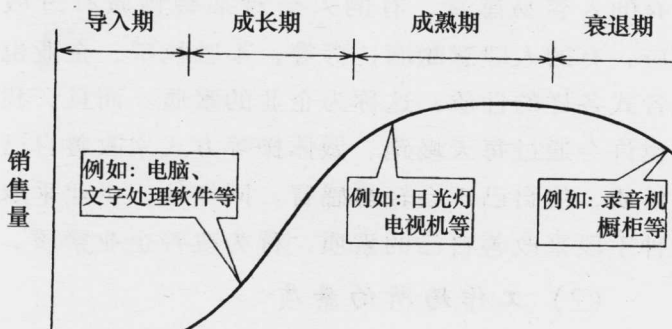


图 1.1 商品的生命周期

○处于导入期、成长期的商品：电脑、文字处理软件等

○处于成熟期的商品：日光灯、电视机等

○处于衰退期的商品：录音机、橱柜等

另外，处于成长期的企业具有下列力量：

①生产新产品的力量。

②改良产品的力量。

没有生产新产品的力量和改良产品的力量的企业处于衰退期。它们的衰退与史前时代昌盛的恐龙由于不适应地球的环境而灭绝相似，不适应社会环境的企业将会逐渐走向衰退。

不同的人有不同的性格和素质，比如有的人行为规规矩矩，有的人礼貌周到，有的人性格开朗，有的人容易感冒，有的人会对某些物质有过敏反应，有的人肆意酗酒，等等，不胜枚举，企业也有各式各样的性质，这称为企业的素质。而且，我们也许会通过每天慢跑、做体操等方式来改善自己的体质，使自己不会轻易感冒。同样地，企业采取各种手段来改善自己的素质，称为改善企业素质。

(2) 工作场所的素质

企业是由多个工作场所集中起来的，而企业的素

质就是由各个工作场所的素质来决定的。如果您的工作场所处于以下状态，那么就可以称为优秀企业。

①通道与工作区域分得清清楚楚，工作场所保持整洁。

②对机器、工具等进行改善的风气流行。

③提出很多改善的新观念，并予以实施。

但是，如果您的工作场所处于以下状态，就应该加以注意，必须从今天开始进行改善。

①橱柜和工具架等都上了锁，并且看不到里面置放的东西。

②听到客人要来才开始匆匆忙忙地打扫。

③经常有不遵守会议决定和规章制度的现象。

为了改善工作场所的素质，首先推行 5S 运动是非常有效的，可以说，由 5S 运动开始，由 5S 运动结束。

1.2 什么是 5S 运动？

如果用英文书写，下列词语的第一个字母都是 S，所以将这 5 项统称为 5S 运动。

“整理 整顿 清扫 清洁 素养”

5S 法

作为改善企业素质的手段，应首先理解 5S 运动的目的、效果、推行组织，在具体推行 5S 运动的时候，程序计划应突出重点。如同吃法国菜的整个过程给人一种满足感，美味的菜肴一盘一盘地端上来，给人一种相当协调的感觉，5S 运动的实施与吃法国菜的过程相似，必须一项一项、有步骤地予以实施（见图 1.2）。

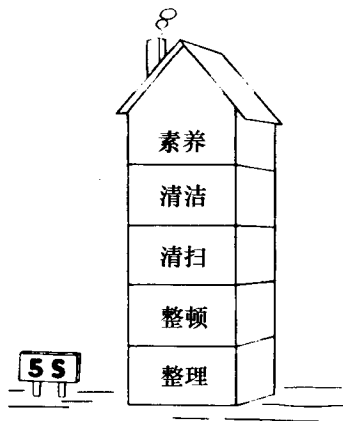


图 1.2 5S 运动 = 整理·整顿·清扫·清洁·素养

(1) 整理

所谓整理，就是将混乱的状态收拾成井然有序

的状态。5S 运动是为了改善企业的素质，整理也是为了改善企业的素质，因此，在工作场所里没有用途的东西就不必配备。也就是说，首先判断哪些是不必要的东西，再将这些不必要的东西去掉。因此，企业的整理就是：

○首先，区分哪些是必要的东西，哪些是不必要的东西

○抛弃不必要的东西

○将必要的东西收拾得井然有序

(2) 整顿

所谓整顿，就是将散乱的东西改变成整齐的状态。目的是在必要的时候能迅速地取到必要的东西。

“整顿”是两个很难理解的字，比如，中国的史书《史记》上有“整顿军队”的用法。其意义是说，训练军队，使之能蓄积力量进行战斗。“整”这个字的笔画都是很笔直的，顿的“屯”是一个象形文字，表示的是一棵草牙冲破地面，冒出头来的形象，其意义是具有相当大的力量，能冲破巨大的束缚。

整顿比整理更深入了一步，表示：

- 能迅速取出
- 能立即使用
- 处于能节约的状态

(3) 清扫

所谓清扫就是清除垃圾、污物、异物等，把工作场所打扫得干干净净。企业推行 5S 运动时，清扫的对象是：

- 地板、天花板、墙壁、工具架、橱柜等

(4) 清洁

所谓清洁就是保持工作场所没有污物、非常干净的状态，这是：

- 一直保持清洁后的状态 (Keep Clean)

通过一次又一次的清扫，使地板和机器都保持干干净净，让人看了之后受到感动。

(5) 素养

所谓素养就是在仪表和礼仪两方面做得好，严格遵守企业推行的 5S 运动规定，并做到：

○养成良好的 5S 运动的习惯

比如，从孩子日常生活中的粗野、粗暴的行为中，可以看出“父母的形象”，那么，一个企业中从业人员的素养不好也说明管理和监督人员没有重视对从业人员的教育。从业人员具有良好素养是管理和监督人员对从业人员进行教育、训练的结果。

1.3 改善企业素质与 5S 运动

(1) 以 5S 运动为改革活动的导入

不管哪个公司与工作场所，在改革活动开始进行的时候，总会受到从业人员的批评，改革很难得到他们的协助。特别是在工作中取得显著成绩的从业人员更有强烈的抵抗倾向。

然而，有关 5S 运动的批评却很少，并且能顺

5S 法

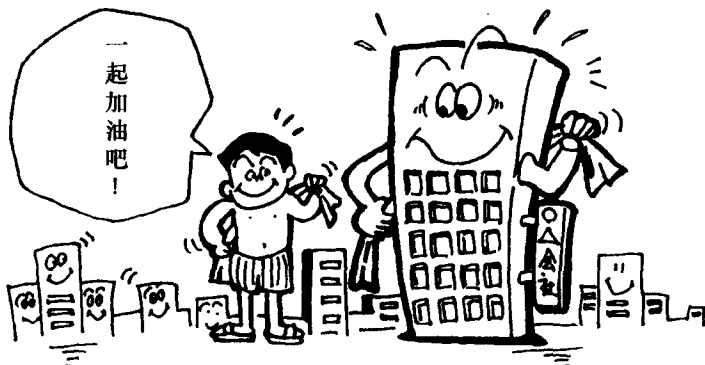
利地推广到公司和工作场所中去。特别是清扫和整理，无论以什么样的形式实施，在很多工作场所实践后都没有受到批评和抱怨，所以，以 5S 运动开始进行改革活动会取得较好的效果。

(2) 提高生产能力的手段

推行 5S 运动作为管理的手段非常直接有效，且能提高工作场所的生产能力。

【效果举例】进行机器加工的公司推行 5S 运动，缩短了工作时间，其结果就是提高了生产能力。

根据这些条件（见表 1.1 和表 1.2），套用以下公式可以计算出生产能力提高了 3.3%。



人和公司都需要改善素质

表 1.1 条件

项 目	改善前	改善后	备 注
①标准作业时间	1 分/个	1 分/个	
②标准程序时间	20 分/个	16 分/个	明细见表 1.2
③生产批次	100 个	100 个	
④薪资	25 日元/分	25 日元/分	
⑤单位标准时间	1.2 分/个	1.16 分/个	① + ②/③
⑥单位劳务费	30 日元	29 日元	④ × ⑤

表 1.2 标准程序时间的明细表

内 容	改善前	改善后
取下前一生产批次的模型	4 分	4 分
找工具	4 分	0 分
安装下一生产批次的模型	4 分	4 分
调整·测试	8 分	8 分
总计	20 分	16 分

$$(1.2 - 1.16) / 1.2 = 0.033 \quad (3.3\%)$$

或者是

$$(30 - 29) / 30 = 0.033 \quad (3.3\%)$$

(3) 培养素养

也许您会这样想：“我所在的工作场所里的员