

VITA 健峰企管丛书

打造活力职场之实战攻略

新



活动推行手册

[日] 细谷克也 编著 高松 吉 西山雄一郎 著
健峰企管集团 清水 监修



宁波出版社
Ningbo Publishing House

VITA 健峰企管丛书

打造活力职场之实战攻略

新

5S 活动推行手册

[日] 细谷克也 编著 [日] 高桥一嘉 西山雄一郎 著
健峰企管集团现场改善小组 译 叶斯水 监修

整理

清扫

整顿

清洁



宁波出版社
Ningbo Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

新 5S 活动推行手册 / (日)细谷克也编著; (日)高桥一嘉, 西山雄一郎著; 健峰企管集团现场改善小组译; 叶斯水监修. — 宁波: 宁波出版社, 2013.3

(健峰企管丛书)

ISBN 978-7-5526-0487-0

I. ①新… II. ①细… ②高… ③西… ④健… ⑤叶…
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 270322 号

New5S KATSUDÔ JISSEN MANUAL

Copyright © 2008 by Katsuya HOSOTANI et al.

First published in 2008 in Japan by JUSE Press, Ltd.

Simplified Chinese translation rights arranged with JUSE Press, Ltd.

through Japan Foreign-Rights Centre/Bardon-Chinese Media Agency

新 5S 活动推行手册

[日]细谷克也 编著 [日]高桥一嘉 西山雄一郎 著
健峰企管集团现场改善小组 译 叶斯水 监修

责任编辑 吴 波 黄 彬

装帧设计 吉祥文化

出版发行 宁波出版社

地址邮编 宁波市甬江大道 1 号宁波书城 8 号楼 6 楼 315040

网 址 <http://www.nbcbs.com>

印 刷 宁波报业印刷发展有限公司

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 8

插 页 2

字 数 200 千

版 次 2013 年 3 月第 1 版

印 次 2013 年 3 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5526-0487-0

定 价 40.00 元

如发现缺页或倒装,影响阅读,请与承印厂联系调换。 电话:0574-87685521

叶序	1
自序	2
第1章 新 5S 的意义	1
1.1 为什么需要新 5S	2
1.2 TQM 与新 5S	3
1.3 何谓 5S	4
1.4 何谓新 5S	5
1.5 新 5S 的效果	8
第2章 新 5S 活动的导入	11
2.1 新 5S 的基础	12
2.2 吸引员工加入新 5S 的方法	13
2.3 新 5S 推行机制的构建	13
2.4 努力做到让所有人都遵守规章制度	29
第3章 新 5S 活动的推行方法	31
3.1 新 5S 活动的推行方法	32
3.2 新 5S 活动的推行顺序	34
第4章 素养的实践	45
4.1 何谓素养	46
4.2 素养的实践要点	47
4.3 素养的日常行为要点	50
第5章 4S(整理、整顿、清扫、清洁)的实践	59
5.1 整理的实践要点	60

新 5S 活动推行手册

5.2 整顿的实践要点	60
5.3 清扫的实践要点	62
5.4 清洁的实践要点	63
5.5 4S(整理、整顿、清扫、清洁)活动的关键	64
 第 6 章 新 5S 的目视化	73
6.1 目视化(目视管理)的实践	74
6.2 何谓目视管理	75
6.3 推进目视化	76
6.4 目视化的成果	78
 第 7 章 新 5S 与品管圈活动	85
7.1 新 5S 中的品管圈活动	86
7.2 通过品管圈活动培养“人财”	86
7.3 品管圈活动的基本理念	87
7.4 品管圈活动的基本推行方法	87
7.5 圈长和圈员的职责	89
7.6 圈会的推行方法	90
7.7 改善活动的总结与发表	92
 附录一 新 5S 改善案例	95
附录二 课题解决案例	103
 参考文献	108



1

第 1 章

新 5S 的意义

在进行“产品制造”时,重点是要“严格按照规定,正确执行,落实到位”。

“新 5S”是“通过训练员工的素养,让大家形成用心做事的态度,进而以这样的心态来实施整理、整顿、清扫、清洁”。也就是说,“新 5S”将重点放在如何培养员工形成遵守礼节与企业规章制度的心态上,是一项以“培养素养”为重点的活动,也是一种培育“人财”的有效方法。

如果能够开展“新 5S”,实施以素养为重点的“育人”方案,近来与“品质”有关的事故与丑闻便可以避免了。

1.1 为什么需要新 5S

只有参与企业经营的人正确地开展工作的，“产品制造”才能顺利进行，才能为市场提供可以满足顾客需求的商品与服务。但是，近年来食品行业食物中毒事件、家电产品引发火灾的问题以及一氧化碳中毒事件等与日本企业“品质”息息相关事故与丑闻频频发生，并且在问题发生时与发生后也没能迅速采取切实有效的解决措施。

在这一系列事故与丑闻之后隐藏着错综复杂的原因。技术的高度进步与产品的进一步复杂化所要求更高水平的专业度，而企业无法满足这些要求便是原因之一。但是，“企业经营未以顾客为导向”这样一种有问题的经营态度，可以说是引发这些事故与丑闻的共通之处。当然，也有人认为，所有公司都弥漫着一股隐藏问题的风气才是原因所在。

最近的丑闻，不仅可以看出“产品制造能力的衰退”，也可以看到组织的风气，包括上层领导在内的部分公司员工的个人意识与社会意识相脱节（参照图 1.1）。



图 1.1 当务之急是实施新 5S!

Point

产品制造注意要点

在进行“产品制造”时,重点是要“**严格按照规定,正确执行,落实到位**”。因此,首先要制作出工作指导手册或作业标准书,将工作方法明确规定下来,进而朝着制作更高水准的标准书努力,指出工作要点,让员工更易理解,方便使用,易于遵守。

此外,培养能够切实遵守这些手册与规则的员工也很重要。无论制作出多么出色的手册、规章制度或是约定,没人遵守的话全都等同于零,就如同根本没有制订可遵守的手册与规章制度。

对于这些人的想法与心理,新5S可以发挥很好的效果。如果这些不断发生丑闻的组织能够开展新5S,实施以素养为重点的“育人”方案,教育每个人用心做事,那么,在企业活动中,也就不会发生欺骗行为了(参照图1.1)。

任凭时代变迁,制造业和服务业都应将品质管理、安全管理以及提高顾客服务品质作为“产品制造之基本”,对这些应重点看待。而在注重品质管理、安全管理以及提高顾客服务品质的同时,不可缺少的就是“新5S”活动,因为它是“育人”的基础。

1.2 TQM 与新5S

企业经营环境时刻都在变化,随着全球化、IT(信息技术)化、高科技化、高龄化、环境问题的严重化,高度敏感的消费者以及社会都不断要求企业做出负责任的行为。此外,由于品质问题的多次发生,加上无视法令而导致的食品问题与产业事故的不断发生,作为日本优势的产品品质与技术能力也蒙上了阴影,对人力节省、品种多样化、商品周期缩短、不被认真对待的教育、培训等问题担忧的公司也不在少数。

因此,为了打破这一现状,提高及活用品质管理能力,有效地导入和推行以强化企业结构为目的的TQM(Total Quality Management:综合品质管理)就很有必要了。导

入 TQM,就是要对职场进行改善,一般很难得到员工的支持,特别是高龄者和有经验的员工,他们的反对倾向更加强烈。

而新 5S 就很少被批判,很容易被接受。虽然不是全部整改,但整理与清扫一直以某种形式在职场与家庭中得以实施,所以一般不会被抵触。作为改善活动的基础,新 5S 一上台就显得很有效。

因此,新 5S 可以说是“构筑 TQM 的基础,使 TQM 扎下根来的有效活动”(参照图 1.2)。

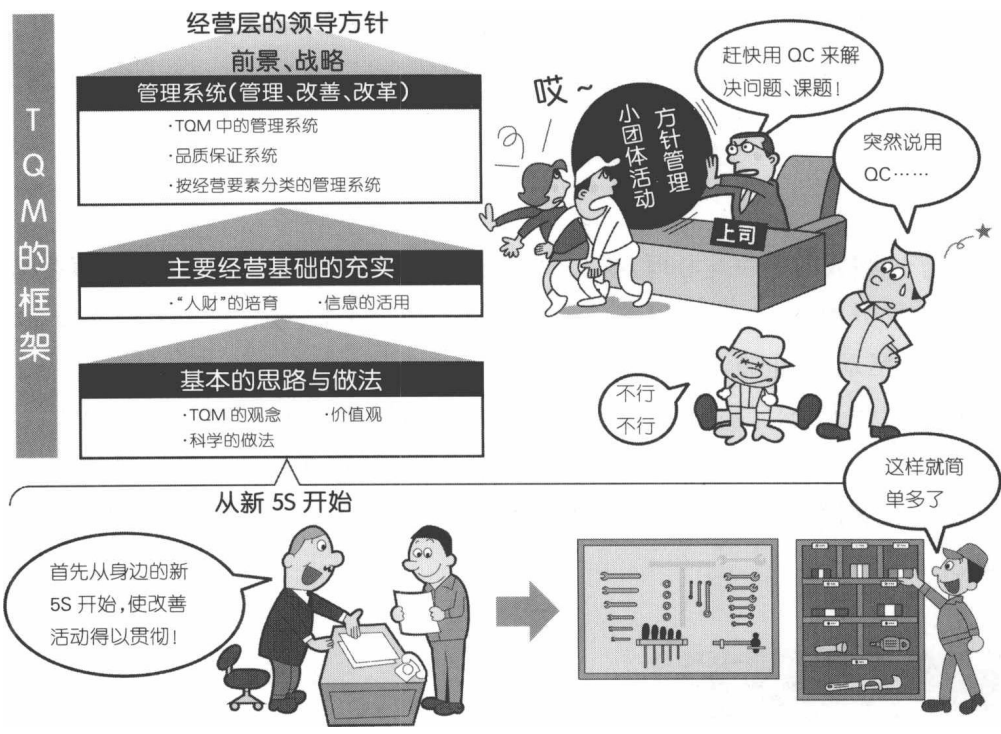


图 1.2 首先从新 5S 开始

1.3 何谓 5S

5S 概念源于日本,近年来也被其他国家广泛运用。

Point

“何谓 5S”

职场管理的前提是整理、整顿、清扫、清洁、素养,这五要素的日语读音用罗马字表示的话,第一个字母都是“S”,故取名为 5S(five S's)。

5S 是企业经营的重要基础。5S 自身可以起到美化职场环境、提高员工道德的作用,而贯彻 5S 又能提高业务的效率、防止劣质产品流向市场、提高职场安全性。因为整理、整顿能让职场状况更加一目了然,问题点自然会浮出水面。

1.4 何谓新 5S

5S 是以身边的事物为对象,进行整理、整顿、清扫、清洁,让大家形成一种习惯,进而提升个人素养,但实际在大多数情况下,制订的规则经常不被遵守,或者决定不被执行,马上就会陷入混乱、倒退的状态,从而导致 5S 得不到贯彻。

在贯彻 5S 时,重点是要培养每个员工遵守礼节与规章制度之心,开展以“**训练素养**”为重点的活动。

重视培养员工的内心素养,并以素养为重点的“人财”培育方法(人就是一种财产,所以在这不用人材而是用“人财”这两个汉字)称之为新 5S(参照图 1.3~1.5)。

Point

何谓“新 5S”

“通过培养每个人的素养,让大家养成用心做事的习惯,然后,在这颗经培养和训练过的‘心’的指导下,认真实施整理、整顿、清扫、清洁”,这才是新 5S(New five S's)。

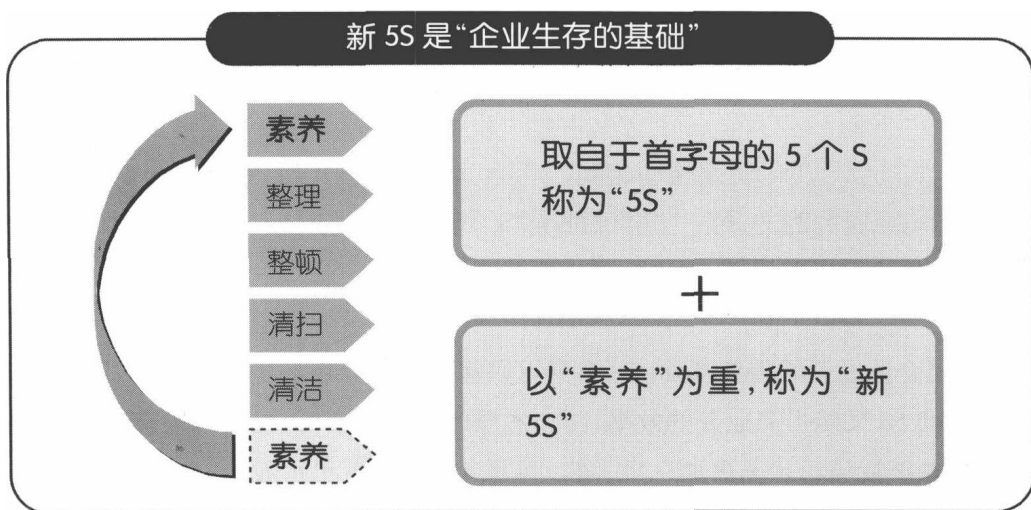


图 1.3 何谓新 5S

新 5S 也称为新 5S 管理、新 5S 活动等。

新 5S 的含义如下：

Point

新 5S 的含义

- ▲“素养”——养成遵守、执行规定的习惯。
- ▲“整理”——把要与不要的物品区分开,然后对不要的物品加以处理。
- ▲“整顿”——规定物品放置地点,摆放方法,作好标识,并严格按照规定摆放,以便在需要之时立刻找到所需物品。
- ▲“清扫”——清除所需物品中的异物,使其保持在无垃圾、无污染的干净状态。
- ▲“清洁”——贯彻 3S(整理、整顿、清扫),使其保持在无污染的状态。

“通过培养每个人的素养,让大家养成用心做事的习惯,然后,在这颗经培养和训练过的‘心’的指导下,认真实施整理、整顿、清扫、清洁”,这才是新 5S。

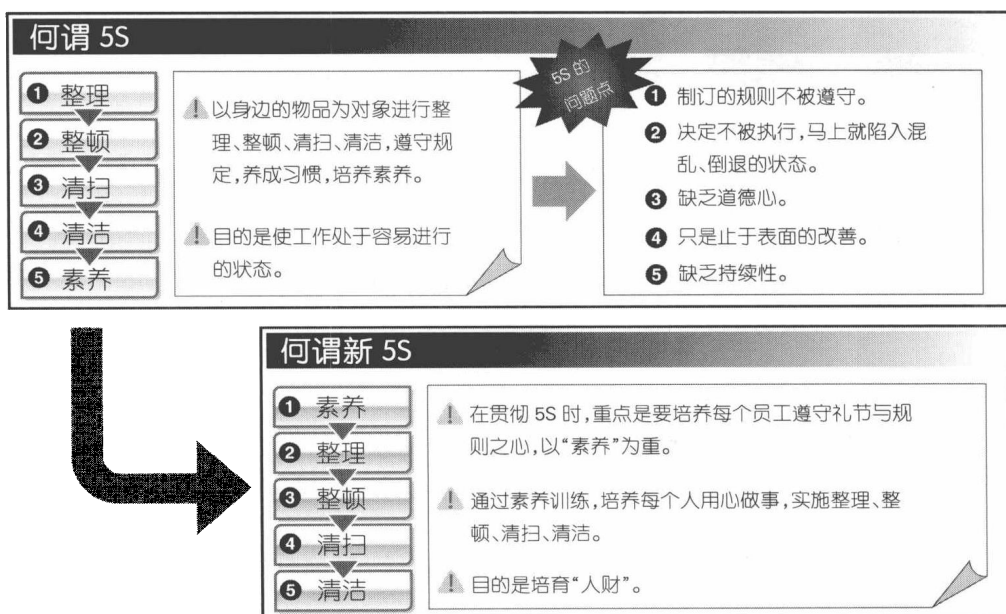


图 1.4 由 5S 到新 5S

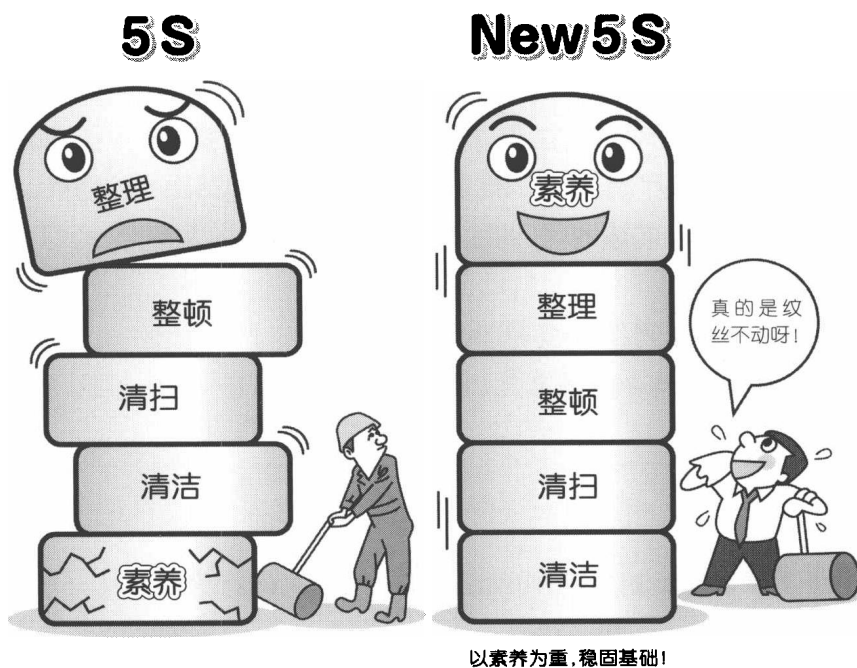


图 1.5 5S 与新 5S 的区别

1.5 新 5S 的效果

运用新 5S 培养员工,让其认识到自己的职责,了解组织的规章制度,并能朝着既定目标奋发向上。进而确立新 5S“育人”的基础地位,并通过新 5S 的实践不断强化“育人、营造和谐、构建组织”的效果,最终达到稳固企业结构,建立起一家能够充分发挥组织综合实力的朝气蓬勃、充满活力的公司。

Point

新 5S 的直接效果

- ① 所有业务活动都能够严格按照规定,准确无误地开展下去。
- ② 穿规定的工作服,用安全的工具,并按照正确的标准操作,严格遵守规章制度,灾难与事故便能防患于未然。
- ③ 按照标准准确操作,不良品和故障等便会消失。
- ④ 减少物品的寻找时间,避免多余物品的采购,增加空间的有效利用,消除浪费现象,降低成本。
- ⑤ 对治具、设备等进行管理,大家在使用的時候便能爱惜这些物品。
- ⑥ 生产无污染产品,优先考虑顾客的需求,进而赢得顾客的信赖。
- ⑦ 清扫工厂及周边地区,清除有害的污水、废气以及废弃物,打造干净的地域环境。
- ⑧ 清洁、舒适的职场环境得以维持。
- ⑨ 大家都能按照礼节和规矩办事,从而建立起阳光、快乐的职场。

以上效果相互作用后,可归纳出以下七大效果(参照图 1.6)。

Point

新 5S 的七大效果

☆效果 1 安全第一(零灾害)

在整理、整顿、清扫得以贯彻的环境中工作,便可保证公司员工与产品的安全,实现零灾害。

☆效果 2 品质保证(零不良)

在新 5S 得到贯彻的职场中,可以减少因信息理解错误或零件、治具使用错误而引起的过失,实现零不良。

☆效果 3 削减成本(零浪费)

将材料、零件等物品放在便于拿取、便于工作的地方,以减少动作浪费,增加带附加值的工作。

☆效果 4 缩短交期(零停滞)

实时掌握库存和信息,让物品的停滞情况一目了然,实现操作进度和纳期管理的零停滞。

☆效果 5 生产保全(零故障)

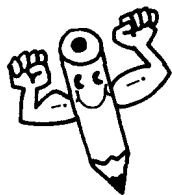
将日常清扫从清扫点检(包含各类点检项目)变为清扫保全,能减少机械故障,实现零故障。

☆效果 6 缩减库存(零库存)

因库存所引发的问题,经常被隐藏,要用零库存的理念来解决之,便能减少库存。

☆效果 7 品种多样化(零更换)

用“零更换”的理念思考,对换模时需要用到的治工具和信息进行整理、整顿,便能缩短换模时间,轻松应对品种多样化。



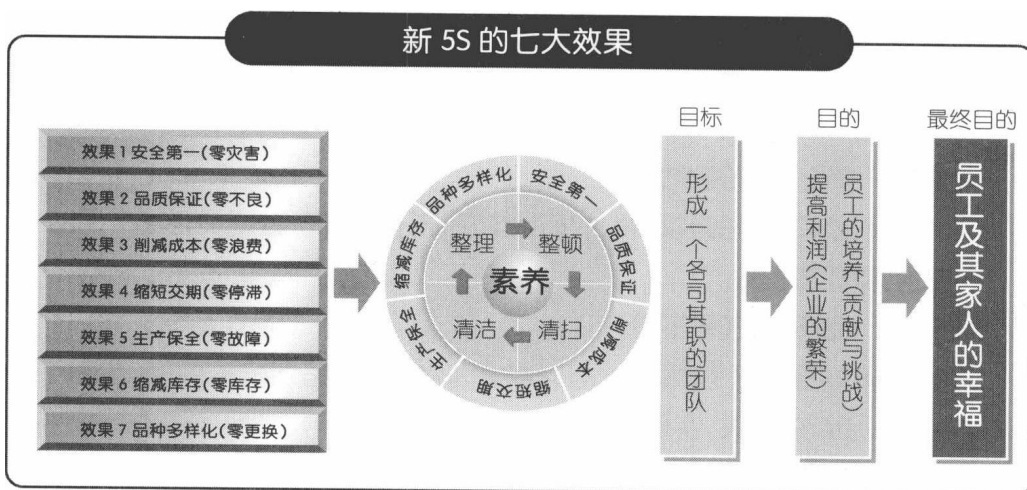
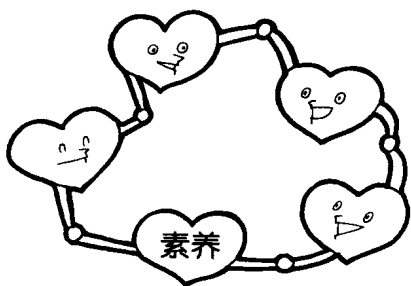


图 1.6 新 5S 的七大效果



2

第 2 章

新 5S 活动的导入

为顺利导入和推行新 5S 活动,首先,必须确定新 5S 的目的和基本理念;然后,制订一项“机制”,掌控新 5S 活动的具体开展方法和进度;最后,公司经营领导层干部及部长、课长等管理人员需根据此“机制”带领全公司系统性地开展活动。

在推行新 5S 时,首先,要制作“新 5S 推行手册”等相关资料,并以此资料为教材,对员工、兼职者、派遣职员进行教育训练。然后,让大家学习早间问候礼仪、规范早锻炼的基本动作,每周进行一次集体大扫除,在“新 5S 管理板”上共享信息,实时掌控进度,不断转动 PDCA。

2.1 新 5S 的基础

新 5S 原本就强调“美化职场环境,让大家安全、快乐地工作,提高员工道德”,所以,可以说它是构成企业风气的活动之一。

新 5S 的基础应该是“全员自发性地开展服务于自己的活动”,所以毋庸置疑的是,这些活动的主角是人。另外,它强调不能将活动强加于人,只有让人们自觉、主动地开展活动才有意义。并且,如果不能彻底落实顺利开展下去的话,活动将走向形式化。

因此,新 5S 是以员工的自主性与良好的团队合作为基础,重视在“安全”“人际关系”“清洁”的基础上使工作处于容易进行的状态,从而提高用来激活职场的士气。也就是说,新 5S 是一项通过“育人”和“打造团队”来“激活人与组织”的活动(参照图 2.1)。

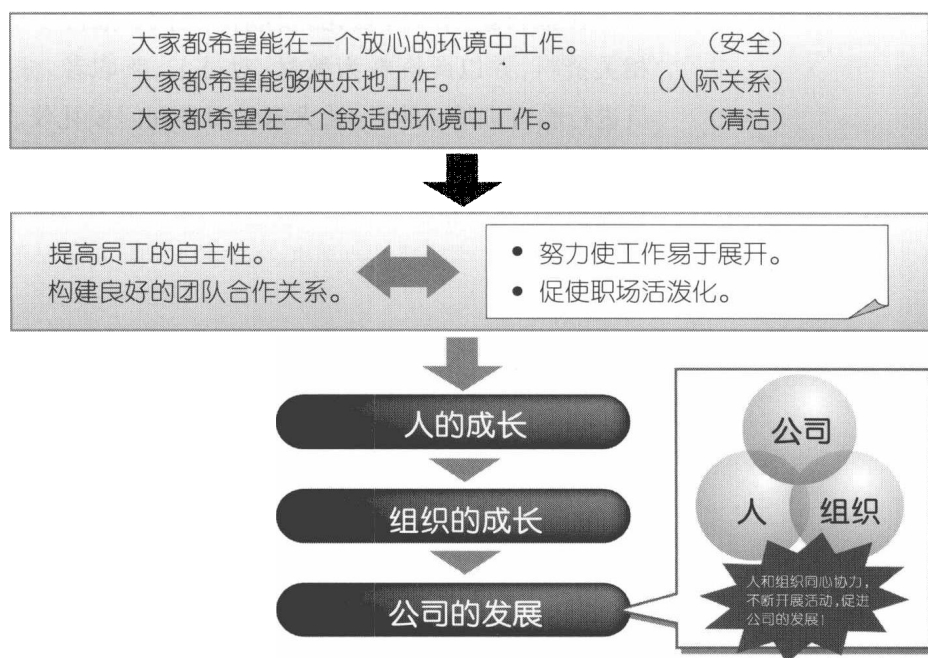


图 2.1 用新 5S 促进人与组织的成长,带动公司的发展