

工厂管理丛书

工厂

GONGCHANG
5 S GUANLI SHIWU

5 S 管理实务

徐航 李国新 编著

 中国时代经济出版社

5
S

工厂

GONGCHANG
5 S GUANLI SHIWU

5S管理实务

上架建议:企业管理

ISBN 978-7-80221-651-8



9 787802 216518 >

定价: 26.00元

GONGCHANG
5 S GUANLI SHIWU

5 S 管理实务

徐航 李国新 编著

 中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

工厂5S管理实务 / 徐航, 李国新编著. —北京: 中国时代经济出版社, 2008.5

(工厂管理丛书)

ISBN 978-7-80221-651-8

I.工… II.①徐…②李… III.工业企业管理 IV.F406

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第063684号

工厂5S管理实务

徐航
李国新
编著

出版者 中国时代经济出版社
地 址 北京市西城区车公庄大街乙5号
鸿儒大厦B座
邮政编码 100044
电 话 (010)68320825(发行部)
(010)88361317(邮购)
传 真 (010)68320634
发 行 各地新华书店
印 刷 北京鑫海达印刷有限公司
开 本 787×1092 1/16
版 次 2008年5月第1版
印 次 2008年5月第1次印刷
印 张 12
印 数 1~5000册
字 数 170千字
定 价 26.00元
书 号 ISBN 978-7-80221-651-8

版权所有 侵权必究

前 言

中国加入WTO后，跨国公司纷纷在中国建立了生产基地，“Made in China”已为世界人民所熟悉，中国已成为世界工厂。然而，工厂的管理并不是件容易的事。尤其是在产品品种越来越多、产品生命周期越来越短的市场环境下，工厂管理的压力越来越大：客户要求交货期更短、更准时，且价格更低，品质要更好。

工厂是制造型企业的中心，工厂管理的好坏，直接影响着产品“质量、成本、交货期”等各项指标的完成，伴随着微利时代的到来和组织结构趋向扁平化的今天，工厂管理在企业中扮演愈加重要的角色！工厂管理者既要带领团队完成各项工作任务，又要有效地管理生产的进度、质量、成本和人员。如何进行工厂管理和控制，如何协同各个部门共同处理工厂管理中的各种问题，这已成为中国企业工厂管理人员必须掌握和重视的职业化技能。

基于此，我们策划了工厂管理丛书，旨在为工厂管理人员提供一些工厂管理的思路、方案、方法与技巧。

工厂管理的重点是品质控制、采购作业、物料管理、客户服务、5S管理、外包业务等，这也是常常困扰管理者的事务，因而工厂管理丛书的编写也着重于这六个方面，每一方面可以自成体系，独立成书，如果组合起来阅读、运用，则可构建一个全方位的工厂管理体系。

本丛书引进、吸收了国外的先进管理方式、经验，同时结合了国内企业传统的优秀管理方法，尤其是借鉴了珠三角、长三角地区企业的工厂管理经验和方法。

《工厂5S管理实务》是该丛书中的一本。5S活动是工厂管理和改善的基础，许多企业在其工厂推行却没有获得成功，其实5S的理论极其简单，要点在于如何行动。本书从行动的角度出发来阐述5S的实施，并辅以大量的实例

及图表。具体而言，从以下几个方面来介绍：

其一，5S概述。首先介绍5S的起源及内容，再阐述5S开展的必要性。

其二，5S活动的推行步骤。逐一介绍5S活动推行的各个步骤——活动策划、推行组织构建、活动文件拟订、教育培训、宣传造势、建立5S样板区、全面推进、开展评比与考核等的操作方法、要领及注意事项。

其三，5S活动的推行手法。介绍5S活动中常用的一些手法——定点摄影、寻宝活动、红牌作战、油漆作战、定置管理、标志行动等的操作步骤、方法、要领及注意事项。

其四，5S的实施。逐一介绍整理、整顿、清扫、清洁、素养这5个S的具体推进步骤、方法、要点及注意事项。

本书的内容实操性比较强，尤其是文中所举的实例、制度与表单，是目前一些知名企业的工厂正在运行的5S文件，读者在使用本书的过程中，可根据本工厂的实际情况和工作的具体要求，做一些个性化的修改，以便于更切合实际，但切不可照搬照用。

本书由徐航、李国新主编。在编写的过程中，众多优秀咨询顾问和一线管理精英给予了指点和支 持，他们是：牛承德、喻伟、李强、李宝芹、邓清华、杨春、陈波、周波、高琨、赵辉、刘婷、刘玮、钟玲、武亮、夏献平、孙桂华、吴业东，在此一并表示感谢！

本书的编写参阅了大量文献，在此，特向所有文献和资料的作者表示衷心的感谢！其中主要书目已附于书后，但仍难免疏漏之处，敬请谅解！

目录

CONTENTS

第一章 5S概述

第一节	5 S 的起源与内容	2
	一、5S的起源	2
	二、5S的内容	3
第二节	工厂开展5 S 的必要性	5
	一、工厂推行5S的现实理由	5
	二、推行5S活动对生产线的好处	6
	三、推行5S活动对企业的整体效能	7

第二章 5S活动的推行步骤

第一节	5 S 活动策划	10
	一、收集信息	10
	二、企业诊断	11
	三、效果测定的方法	11
第二节	5 S 活动组织构建	12
	一、5S推行委员会	13
	二、5S推行事务办公室	13
	三、各部门负责人及行动组组长	14

第三节	拟订 5 S 活动文件	15
	一、拟订推行方针及目标	15
	二、制订 5S 活动计划	17
	三、制定 5S 活动实施办法	19
	范例 1: 5S 活动实施办法	19
	四、制定 5S 制度章程	31
	范例 2: 5S 活动管理制度	32
第四节	实施 5 S 教育培训	41
	一、培训对象及内容	41
	二、培训方式方法	42
	三、制订培训计划	42
	四、考核检查	43
第五节	5 S 活动前宣传造势	44
	一、活动口号征集和 5S 标语制作	44
	二、利用内部刊物	44
	三、制作宣传板报	45
	四、标语牌	46
	五、制作推行手册	46
第六节	建立 5 S 样板区	47
	一、为什么要建立 5S 样板区	47
	二、开展样板区 5S 活动的程序	47
	三、样板区的选择原则	48
	四、样板区的活动重点	49
	五、样板区 5S 活动效果确认及总结报告	50
第七节	全面推进 5 S 活动	52
	一、领导强有力的支持	52
	二、管理者要进行经常性的现场巡查	52
	三、全员参与	53

四、区域负责制	54
第八节 开展5S评比与考核	56
一、评比与考核的范围	56
二、评比与考核准备	56
范例3:整理、整顿检查内容及重点	61
范例4:清扫检查重点内容	66
三、评比与考核实施	67
四、评比与考核结果总结	68

第三章 5S活动的推行手法

第一节 定点摄影	72
一、什么是定点摄影法	72
二、定点摄影的作用	72
三、定点摄影的要求	73
四、照片的运用	73
第二节 寻宝活动	75
一、什么是寻宝活动	75
二、开展寻宝活动的意义	75
三、寻宝活动的游戏规则	75
四、寻宝活动的开展步骤	76
第三节 红牌作战	79
一、什么是红牌	79
二、贴附红牌的对象	81
三、红牌作战的实施方法	81
四、红牌作战的实施步骤	82
五、红牌作战的注意事项	85

第四节	油漆作战	86
	一、油漆作战的原因	86
	二、油漆作战的意义	86
	三、油漆作战的实施	87
	四、油漆作战的具体作法	88
第五节	定置管理	91
	一、定置管理的含义	91
	二、定置管理的内容	91
	三、生产现场定置的标准	94
	四、定置管理实施步骤	97
第六节	标志大行动	103
	一、标志的对象	103
	二、合理标志的规划	103
	三、标志行动的步骤	106
	四、标志的统一	109

第四章 5S活动的实施

第一节	整理活动的实施	114
	一、整理的目的	114
	二、整理的三个判断基准	115
	范例1: 物品的使用频率与保管场所	116
	范例2: 不要物的处理审核清单	117
	三、整理的推进步骤	117
	范例3: 非必需品处理程序	122
	四、整理的注意事项	124
第二节	整顿活动的实施	126
	一、整顿的作用	126

二、整顿的三定原则	127
三、整顿的推行步骤	129
四、整顿的具体操作	132
五、整顿的注意事项	140
第三节 清扫活动的实施	141
一、清扫的作用	141
二、清扫的主要对象	142
三、清扫前的准备工作	143
范例4：办公设备清扫作业标准	145
四、实施清扫工作	146
范例5：发动机运行点检表	148
五、检查清扫结果	152
六、清扫的注意事项	154
第四节 清洁活动的实施	155
一、清洁的目的	155
二、维护前3S	155
三、5S目视化	164
四、5S标准化	165
第五节 素养活动的实施	166
一、素养活动的目的	166
二、素养活动的表现	166
三、素养活动的内容	167
范例6：公司员工行为规范	168
四、素养活动的实施	175
五、检查素养效果	178
参考文献	180

第一章

5S 概述

第一节 5S 的起源与内容

一、5S 的起源

(一) 5S 的沿革

5S 起源于日本,是指在生产现场中对人员、机器、材料、方法等生产要素进行有效的管理,最先这是日本企业独特的一种管理办法。

1955年,日本5S的宣传口号为“安全始于整理,终于整顿”。当时只推行了前两个S,也即整理与整顿,其目的是为了确保持业空间及其安全。后因生产和品质控制的需要而又逐步提出了后三个S,也就是清扫、清洁、素养,从而使应用空间及适用范围进一步拓展。到了1986年,日本关于5S的著作逐渐问世,从而对整个现场管理模式起到了冲击作用,并由此掀起了5S的热潮。

(二) 5S 的发展

日本式企业将5S运动作为管理工作的基础,推行各种品质的管理手法,第二次世界大战后,产品品质得以迅速提升,奠定了日本经济大国的地位。而在丰田公司的倡导推行下,5S对于塑造企业的形象、降低成本、准时交货、安全生产、高度的标准化、创造令人心旷神怡的工作场所、现场改善等方面发挥了巨大作用,并且逐渐被各国的管理界所认识。随着世界经济的发展,推行5S活动已经成为工厂管理的一股新潮流。

根据企业进一步发展的需要,有的公司在原来5S的基础上又增加了节约(Save)及安全(Safety)这两个要素,形成了“7S”;也有的企业加上习惯化(Shiukanka)、服务(Service)及坚持(Shikoku),形成了“10S”。但是万变不离其宗,所谓“7S”、“10S”都是从“5S”里衍生出来的。

二、5S 的内容

5S是日文SEIRI(整理)、SEITON(整顿)、SEISO(清扫)、SEIKETSU(清洁)、SHITSUKE(素养)这五个单词,因为五个单词前面发音都是“S”,所以统称为“5S”。具体的含义请见表1-1:

表1-1 5S含义表

中文	日文	英文	典型例子
整理	SEIRI	Organization	倒掉垃圾、长期不用的东西放仓库
整顿	SEITON	Neatness	30秒内就可找到要找的东西
清扫	SEISO	Cleaning	谁使用谁负责清洁(管理)
清洁	SEIKETSU	Standardization	管理的公开化、透明化
素养	SHITSUKE	Discipline and training	严守标准、团队精神

(一)SEIRI(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体质,整理也是为了改善企业的体质,因此,在工作场所里没有用处的东西就不必配备。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丢掉。因此,工厂的整理就是:

- (1)首先,区分哪些是必要的东西,哪些是不必要的东西。
- (2)抛弃不必要的东西。
- (3)将必要的东西收拾得井然有序。

(二)SEITON(整顿)

所谓整顿,就是整理散乱的东西,使其处于整齐的状态。目的是在必要的时候能迅速取到必要的东西。

整顿比整理更深入一步,表示:

- (1)能迅速取出。
- (2)能立即使用。
- (3)处于能节约的状态。

(三) SEISO (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，工厂推行5S运动时，清扫的对象是：

- (1) 地板、天花板、墙壁、工具架、橱柜等。
- (2) 机器、工具、测量用具等。

(四) SEIKETSU (清洁)

所谓清洁就是保持工作场所没有污物、始终处于非常干净的状态。

通过一次又一次的清扫，使工作场所的地板和机器等都干干净净并且要不断保持这种干净，让人看了之后受到感动和鼓舞。

(五) SHITSUKE (素养)

所谓素养就是在仪表和礼仪两方面都做得好，能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。

素养是“5S”活动的核心，因为没有人员素质的提高，各项活动就不能顺利开展，就是开展也坚持不了。

整理、整顿、清扫、清洁、修养，这五个S并不是各自独立，互不相关的。它们之间是一种相辅相成、缺一不可的关系。整理是整顿的基础，整顿又是整理的巩固，清扫是显现整理、整顿的效果，而通过清洁和修养，则使企业形成一个所谓整体的改善气氛。其关系如图1-1所示：

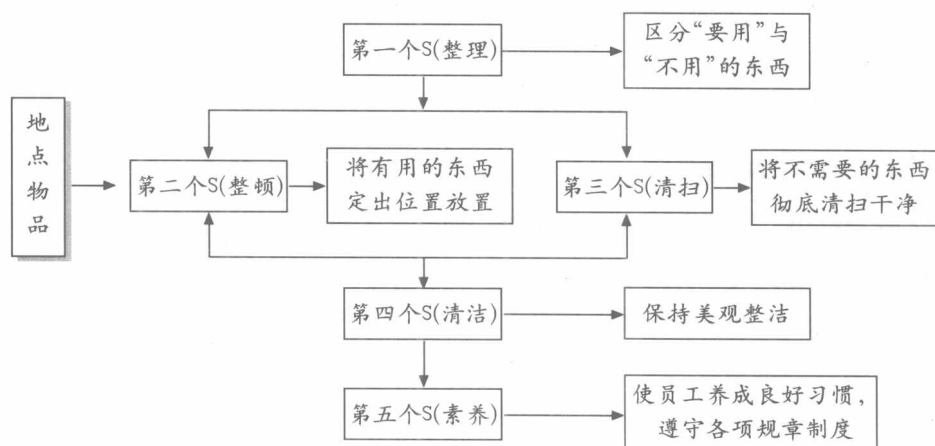


图1-1 5S关系图

第二节 工厂开展5S的必要性

一、工厂推行5S的现实理由

在讨论这个问题时，不妨先来对生产现场作一下自我诊断，看看是否常常出现以下的一些情况：

急等要的东西找不到，员工心理较烦。

作业台上摆得凌乱，良品、不良品混杂，成品、半成品没有很好地区分，作业空间有一种压抑感。

没有用的东西车间里到处都是，丢掉又舍不得，不丢掉又占用空间。

每次找一件工具，要费很长时间。

地面脏污，设施破旧，灯光灰旧，上班人员情绪不好。

现场设备灰尘很厚，长时间没有清扫，有用和无用的物品同时在设备周围存放，作业场所变得很小。

生产车间道路被堵塞，行人、搬运工无法通过。

作业人员座位或坐姿不当。

作业人员穿得邋邋遢遢。

如果生产现场每天被这些小事困扰着，那么其影响可不少：

- (1) 员工的工作情绪会受到影响，从而大大降低工作效率。
 - (2) 容易造成直接经济损失或职业伤害，发生各种安全事故。
 - (3) 降低设备的精度及使用寿命。即使是最先进的设备，也会很快地变为不良器材而等待维修或报废。
 - (4) 由于标示不清而造成材料误用，从而降低产品质量。
- 而解决以上问题的良方就是推行5S活动。



在如此凌乱的仓库中，要找一件东西并不容易，时间就在寻找中浪费，效率在寻找中降低。

二、推行 5S 活动对生产线的好处

(一) 强化组织规范运作

工厂生产线上要有高品质的产品出线，需要有较严谨的组织及运作结构，所以对松散的组织及运作结构，则需要加以强化。在松散的工作环境中，容易产生以下观念：

(1) 靠直觉行事。“工厂什么地方有什么东西，我们靠感觉就可以知道”。

(2) 不管产品的质量。“出现不良品有什么关系，只要努力生产就可以了”。

(3) 劳力不等于效率。“流了这么多汗去搬运东西，效率应该很好了”。

(4) 没有交货期及设备维护的观念。“货不足或设备故障而不能如期交货也是没有办法的”。

(5) 没有安全的观念。“工作中受点伤也是理所当然的，擦点红药水就可以了”。

(6) 没有清洁的观念。“不管工厂多脏乱，我们的产品销路还是很好的”。

(二) 5S 活动可以让工厂“洗澡”

人会经常洗澡，以清除身上的污垢。工厂和人一样，也需要经常“洗澡”。5S 活动就是清除工厂污垢的方法，就是让工厂来一次全身大清洗。

5S 活动对工厂而言，可以将一片混乱的工厂，整理成井然有序、一目了然的工作空间，使人感觉安全、美观。所以 5S 活动是使工厂环境合理化的特效药，它可协助生产线上管理者，在少量多机种生产时能做到切换时间为零。