

5S推行问题与对策

PROBLEMS AND STRATEGIES OF 5S

曾跃频 编著

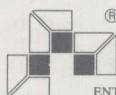


理 整顿 清扫 清洁 素养



每家企业都想做好5S推行与持续
但却总是困难重重
5S推行专家来告诉你解决之道

厦门大学出版社



福友现代实用企管书系^⑩

FORYOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES

5S推行问题与对策

编著：曾跃频

厦门大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

5S推行问题与对策 / 曾跃频编著. - 厦门:厦门大学出版社, 2008.9

(福友现代实用企管书系 / 林荣瑞主编)

ISBN 978-7-5615-3059-7

I .5… II .曾… III .企业管理 IV .F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第114403号

5S推行问题与对策

福友现代实用企管书系 ⑯

编著 / 曾跃频

企划 / 厦门福友企业管理顾问有限公司

执行策划：梁靓

电话：0592-2395581(总机)

传 真: 0592-2396530 2395580

<http://www.foryou.tw.cn>

E-mail: xm@foryou.tw.cn

出版社 / 厦门大学出版社

地址：厦门大学

邮编：361005

<http://www.xmupress.com>

E-mail: xmup@public.xm.fj.cn

特约编辑 / 叶香

责任编辑 / 许红兵

封面设计 / 林呈美

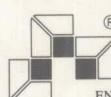
印刷 / 福州千帆印刷有限公司

2008年12月第1版 2008年12月第1次印刷

开本: 787 × 1092 1/16 插页: 4 印张: 24.5

字数：480千字

定价：60元



福友现代实用企管书系 ⑩

FORYOU MODERN PRACTICAL

版权所有·翻版必究

法律顾问 / 天衡联合律师事务所 郑水园律师



献给 睡着睡觉的人

序

5S 起源于日本，上世纪 90 年代初导入大陆，在国内企业管理界已不是什么新鲜的名词。企业管理者们很清楚，作为“世界工厂”的中国，表面上很风光，但实际上“大而不精”、高浪费、低效率是大部分企业的写照，而 5S 就是企业修炼“高效率、低浪费”的第一套功夫。

5S 其理论本身易学易懂，市面上有关书籍和培训班也不少，但是很多企业推行了一次又一次，就是做不好，甚至到头来不知道问题出在哪里。原因何在？

5S 容易做，却不易彻底或持久，究其原因，主要是“人”对它的认知不足，所以要顺利推行 5S，第一步就得先消除有关人员意识上的障碍。

5S 对某些人来讲也许不屑一顾，认为很简单，但是再简单的事不去做，或不彻底去实施，就不会有效果。再者，实施 5S 如缺乏实施前的规划与准备，加上推动及实施人员缺乏应有的共识与决心，往往也会流于形式、虎头蛇尾。所以实施 5S 应遵循“形式化→行事化→习惯化”的流程。等到习惯化后，也就自然而然成为企业内活动的一项标准了。

很多企业推行 5S 初期大都“三分钟热度”，对于活动多是心血来潮，往往过一阵子就会冷淡下来。于是，如何“持续”，则成为一大课题。日本人在推行 5S 时也难免遇到此难题，因此，后来他们不得不在 5S 的基础上又加上“习惯化”（日文罗马拼音为 Shukan - ka）或另外加上“坚持”（日文罗



献给 站着睡觉的人

序

马拼音为 Shikkari) 等活动，因其日文罗马拼音的首字母亦为“S”，于是“5S”就成为“6S”或“7S”了。

而福友已于 2001 年付梓出版了《如何推行 5S》一书，且至今长销不衰。时隔七年后再度推出一本《5S 推行问题与对策》，很多人问笔者：“现在都流行 6S、7S 甚至 8S 了，你们怎么还在写 5S？”我的答案很简单：“若是这样说，我们可以写出 10S，但是万变不离其宗，其真谛是一样的，只是不同的企业有不同的强调重点。”国人喜好追逐新的管理方法，可是管理方法主要的对象是人，由于管理对象的不同，大部分的企业并未具备此类新管理方法的使用条件。例如，有一家企业要求做精益生产辅导，我们的精益生产顾问去实地调查了解，回来告诉笔者，这家企业的 5S 很差，企业内也没有 IE 的概念，如何导入精益生产呢？

本书即针对企业的这些“疑难杂症”，对症下药，从行动的 5S、标准化的 5S、预防的 5S 三个阶段层层深入，教导企业如何让 5S 实现由“形式化→行事化→习惯化”的转变，还详细阐述了在转变过程中可能存在的问题和解决对策。这些问题极具代表性和典型性，相信对企业会大有助益。

跃频先生在福友同我共事多年，其人踏实勤勉，在顾问辅导工作上不断力求精进，尤其以 5S 擅长。经他辅导的企业（包括很多国内知名企业），5S 活动成效显著，深受企业的认同和褒扬。本书凝炼了跃频先生这几年深入企业从事 5S 辅导的经验，且成书过程中也颇费苦心，可谓“批阅两载，增删三



献给 站 着睡觉的人

序

次”。此书得以完稿付印，笔者深感欣慰：此书不仅是跃频先生个人事业了不起的里程碑，更拉开了福友顾问师团队编著书籍的大幕！在此向他表示祝贺，也以此勉励福友今后能推出更多好的东西与业界分享！

福友一贯的承诺——
与您分享的绝对是好东西

林希逸

2008年12月于厦门



献给 睡 着睡觉的人

自序

17世纪，日本有一个著名的武术家。他在17岁前，曾恶贯乡里，不知生之意义；17岁后，远征关原之战，死里逃生；21岁立志做一名修行武者，曾与66位高手比武并获得全胜，尤其是在他29岁那年，在岩流岛跟当时名满天下的剑客决斗，以一柄四尺二寸长的木刀将对手斩于剑下，一战成名。他，就是一介苦其心志的修行武者，一位17世纪的剑道家，一位400年前的传奇人物——宫本武藏。

宫本武藏后来所著的《五轮书》和中国的《孙子兵法》及德国克劳塞维茨的《战争论》被誉为世界三大兵法奇书。他在《五轮书》中精辟地说：“作为一个武士，千万不要玩弄一些花里胡哨的招数，也不要介意你手中的是大刀还是小刀，更不要相信自己的蛮力，这些全都是不了解兵法的人所误导的结果。真正的兵法只是简单的求胜之道。兵法，就是求胜，为此，你只需要注意很少的东西，那就是几种基本的架势，几个基本的招数，再就是勤学苦练，在实践中体验，在实践中进步。”

兵法充满进攻性、灵活多变且简单易行，然而要练成、练精却实属不易，一个人先天的悟性与后天的刻苦都占有很大的比重。人可以花上一个星期去学习一套拳脚，然而没有十年、二十年的刻苦练习，就达不到一剑制敌的境界。

管理也是一样，企业管理千变万化，每家企业都有其特性和不同点，但是不管什么样的企业，经营管理都必须实现企业利润最大化。要做到这一点，就必须牢牢地抓住“利润”两字，并不断地追根溯源，将一些基本的方法和技巧在你的脑子里面和工作中反复地演练千百次，直到烂熟于心，当管理面临问题和困难的时候，能准确地抓住问题的核心，一招制敌，去争取成功。

对于一个企业的管理者来说，要了解不同管理模式的优缺点，然后学会在不同的



献给 站着睡觉的人

自序

场合、不同的发展阶段去使用。这是一种灵活而现实的心态，管理模式是管理的招数，而人员就是手中的剑：招数不要多，但必须对每个环节、每个细节都清楚并懂得随机应变；剑，不必在乎是长还是短，但必须做到充分发挥优势。当我们在管理工作中碰到障碍和困难时，不要喋喋不休地抱怨招数不够用或剑不好使；而应该反省自己的修为达到了什么程度，如果不够，那唯一能做的就是继续修炼。

笔者在十多年的工作以及辅导企业的过程中，发现很多企业存在问题点都一直得不到改善的真正原因，就是企业的管理者不能将企业管理简单化：现场管理因不能目视化而复杂，流程管理因不能合理化而复杂，人员的行为因缺乏标准而复杂，问题点因缺乏数据而复杂。要彻底解决复杂的问题往往非常困难，因此要想让管理水平得以持续改进并不断提高的首要办法就是要让企业管理做到清楚、简单、明了。

5S就是一种让企业管理达到“清楚、简单、明了”的工具，但可惜的是，很少有企业真正了解5S在企业管理中的重要地位，大部分都是应付了事，没有真正把握5S的实质，反而把5S看成是打扫卫生，保持环境干净、整洁的工具，因此做了很多徒劳无益的工作，却没有真正实现推行5S的目的。

本书编写的目的就是希望借5S这柄短剑，告诉制造型企业中正在从事管理工作或准备从事管理的人员，如何去使用“整理、整顿、清扫、清洁、素养”这五大招数以及在使用的过程中可能会存在的问题和解决办法，希望企业界管理同仁能将这五个简单的招数理解透彻，修炼得烂熟于心，达到得心应手的境界，在管理实践的过程中能够拨开层层迷雾识别问题的真正本质，进而达到提升生产效率、提高品质、降低成本、确保交期、凝聚士气、杜绝安全事故的目的。



献给站着睡觉的人

自序

笔者在编写本书的过程中，力求将5S推行的方法阐述得简单、清楚、明了，旨在让企业大多数基层管理者都能看得懂，喜欢看，都能执行。为此笔者搜集了很多优秀企业的图片和案例，参阅了很多著名的管理著作，总结了很多优秀企业的实践经验，听取了很多业界同仁的宝贵意见，在此一并表示感谢！另外，在编写的过程中得到公司林荣瑞总经理及出版发行部同仁的帮助和指点，在此，深表谢意！

曾跃频

2008年12月



献给 站着睡觉的人

目 录

第一篇 行动的 5S——让企业面貌焕然一新

一、目前企业 5S 的现状	3
二、丢弃现场不要的物品——整理	19
三、决定物品的放置场所——整顿	39
四、将日常打扫制度化——清扫	96
五、维持现场的清爽、整洁——清洁	105
六、建立目视管理的工作现场——素养	129

第二篇 标准化的 5S——塑造企业整体的职业素养

一、5S 效果为何难以保持	141
二、物品数量的标准化整理	148
三、现场物品的标准化、目视化整顿	153
四、清扫检查的标准化	196
五、让整洁的工厂环境成为一种习惯	212
六、提升全公司的整体素养	221

第三篇 预防的 5S——赋予企业旺盛的生命力

一、问题意识与工作改善	239
二、减少产生不要物品——预防整理	248
三、做到不会乱的工作现场——预防整顿	264
四、不需要清扫的清扫——预防清扫	301
五、保持持续的清洁——预防清洁	308
六、建立员工不会犯错的预防素养	317

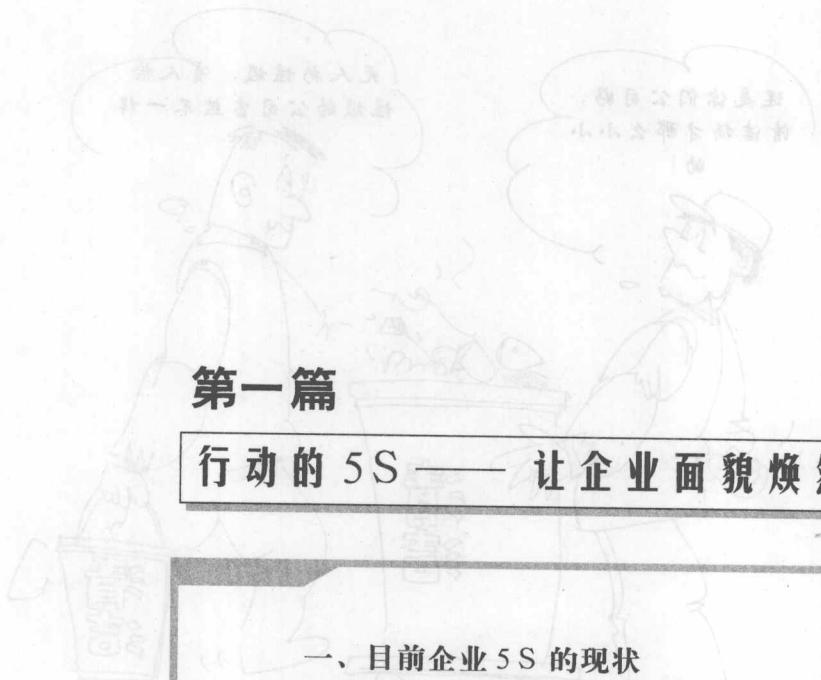


献给 站着睡觉的人

目录

第四篇 5S 管理的延伸与整合——系统化商业企划——22的法则·篇一策

一、5S 与工作改善的关系	102	110	118	126	134	142	150	158	166	174	182	190	198	206	214	222	230	238	246	254	262	270	278	286	294	302	310	318	326	334	342	350	358	366	374	382	390	398	406	414	422	430	438	446	454	462	470	478	486	494	502	510	518	526	534	542	550	558	566	574	582	590	598	606	614	622	630	638	646	654	662	670	678	686	694	702	710	718	726	734	742	750	758	766	774	782	790	798	806	814	822	830	838	846	854	862	870	878	886	894	902	910	918	926	934	942	950	958	966	974	982	990	998	1006	1014	1022	1030	1038	1046	1054	1062	1070	1078	1086	1094	1102	1110	1118	1126	1134	1142	1150	1158	1166	1174	1182	1190	1198	1206	1214	1222	1230	1238	1246	1254	1262	1270	1278	1286	1294	1302	1310	1318	1326	1334	1342	1350	1358	1366	1374	1382	1390	1398	1406	1414	1422	1430	1438	1446	1454	1462	1470	1478	1486	1494	1502	1510	1518	1526	1534	1542	1550	1558	1566	1574	1582	1590	1598	1606	1614	1622	1630	1638	1646	1654	1662	1670	1678	1686	1694	1702	1710	1718	1726	1734	1742	1750	1758	1766	1774	1782	1790	1798	1806	1814	1822	1830	1838	1846	1854	1862	1870	1878	1886	1894	1902	1910	1918	1926	1934	1942	1950	1958	1966	1974	1982	1990	1998	2006	2014	2022	2030	2038	2046	2054	2062	2070	2078	2086	2094	2102	2110	2118	2126	2134	2142	2150	2158	2166	2174	2182	2190	2198	2206	2214	2222	2230	2238	2246	2254	2262	2270	2278	2286	2294	2302	2310	2318	2326	2334	2342	2350	2358	2366	2374	2382	2390	2398	2406	2414	2422	2430	2438	2446	2454	2462	2470	2478	2486	2494	2502	2510	2518	2526	2534	2542	2550	2558	2566	2574	2582	2590	2598	2606	2614	2622	2630	2638	2646	2654	2662	2670	2678	2686	2694	2702	2710	2718	2726	2734	2742	2750	2758	2766	2774	2782	2790	2798	2806	2814	2822	2830	2838	2846	2854	2862	2870	2878	2886	2894	2902	2910	2918	2926	2934	2942	2950	2958	2966	2974	2982	2990	2998	3006	3014	3022	3030	3038	3046	3054	3062	3070	3078	3086	3094	3102	3110	3118	3126	3134	3142	3150	3158	3166	3174	3182	3190	3198	3206	3214	3222	3230	3238	3246	3254	3262	3270	3278	3286	3294	3302	3310	3318	3326	3334	3342	3350	3358	3366	3374	3382	3390	3398	3406	3414	3422	3430	3438	3446	3454	3462	3470	3478	3486	3494	3502	3510	3518	3526	3534	3542	3550	3558	3566	3574	3582	3590	3598	3606	3614	3622	3630	3638	3646	3654	3662	3670	3678	3686	3694	3702	3710	3718	3726	3734	3742	3750	3758	3766	3774	3782	3790	3798	3806	3814	3822	3830	3838	3846	3854	3862	3870	3878	3886	3894	3902	3910	3918	3926	3934	3942	3950	3958	3966	3974	3982	3990	3998	4006	4014	4022	4030	4038	4046	4054	4062	4070	4078	4086	4094	4102	4110	4118	4126	4134	4142	4150	4158	4166	4174	4182	4190	4198	4206	4214	4222	4230	4238	4246	4254	4262	4270	4278	4286	4294	4302	4310	4318	4326	4334	4342	4350	4358	4366	4374	4382	4390	4398	4406	4414	4422	4430	4438	4446	4454	4462	4470	4478	4486	4494	4502	4510	4518	4526	4534	4542	4550	4558	4566	4574	4582	4590	4598	4606	4614	4622	4630	4638	4646	4654	4662	4670	4678	4686	4694	4702	4710	4718	4726	4734	4742	4750	4758	4766	4774	4782	4790	4798	4806	4814	4822	4830	4838	4846	4854	4862	4870	4878	4886	4894	4902	4910	4918	4926	4934	4942	4950	4958	4966	4974	4982	4990	4998	5006	5014	5022	5030	5038	5046	5054	5062	5070	5078	5086	5094	5102	5110	5118	5126	5134	5142	5150	5158	5166	5174	5182	5190	5198	5206	5214	5222	5230	5238	5246	5254	5262	5270	5278	5286	5294	5302	5310	5318	5326	5334	5342	5350	5358	5366	5374	5382	5390	5398	5406	5414	5422	5430	5438	5446	5454	5462	5470	5478	5486	5494	5502	5510	5518	5526	5534	5542	5550	5558	5566	5574	5582	5590	5598	5606	5614	5622	5630	5638	5646	5654	5662	5670	5678	5686	5694	5702	5710	5718	5726	5734	5742	5750	5758	5766	5774	5782	5790	5798	5806	5814	5822	5830	5838	5846	5854	5862	5870	5878	5886	5894	5902	5910	5918	5926	5934	5942	5950	5958	5966	5974	5982	5990	5998	6006	6014	6022	6030	6038	6046	6054	6062	6070	6078	6086	6094	6102	6110	6118	6126	6134	6142	6150	6158	6166	6174	6182	6190	6198	6206	6214	6222	6230	6238	6246	6254	6262	6270	6278	6286	6294	6302	6310	6318	6326	6334	6342	6350	6358	6366	6374	6382	6390	6398	6406	6414	6422	6430	6438	6446	6454	6462	6470	6478	6486	6494	6502	6510	6518	6526	6534	6542	6550	6558	6566	6574	6582	6590	6598	6606	6614	6622	6630	6638	6646	6654	6662	6670	6678	6686	6694	6702	6710	6718	6726	6734	6742	6750	6758	6766	6774	6782	6790	6798	6806	6814	6822	6830	6838	6846	6854	6862	6870	6878	6886	6894	6902	6910	6918	6926	6934	6942	6950	6958	6966	6974	6982	6990	6998	7006	7014	7022	7030	7038	7046	7054	7062	7070	7078	7086	7094	7102	7110	7118	7126	7134	7142	7150	7158	7166	7174	7182	7190	7198	7206	7214	7222	7230	7238	7246	7254	7262	7270	7278	7286	7294	7302	7310	7318	7326	7334	7342	7350	7358	7366	7374	7382	7390	7398	7406	7414	7422	7430	7438	7446	7454	7462	7470	7478	7486	7494	7502	7510	7518	7526	7534	7542	7550	7558	7566	7574	7582	7590	7598	7606	7614	7622	7630	7638	7646	7654	7662	7670	7678	7686	7694	7702	7710	7718	7726	7734	7742	7750	7758	7766	7774	7782	7790	7798	7806	7814	7822	7830	7838	7846	7854	7862	7870	7878	7886	7894	7902	7910	7918	7926	7934	7942	7950	7958	7966	7974	7982	7990	7998	8006	8014	8022	8030	8038	8046	8054	8062	8070	8078	8086	8094	8102	8110	8118	8126	8134	8142	8150	8158	8166	8174	8182	8190	8198	8206	8214	8222	8230	8238	8246	8254	8262	8270	8278	8286	8294	8302	8310	8318	8326	8334	8342	8350	8358	8366	8374	8382	8390	8398	8406	8414	8422	8430	8438	8446	8454	8462	8470	8478	8486	8494	8502	8510	8518	8526	8534	8542	8550	8558	8566	8574	8582	8590	8598	8606	8614	8622	8630	8638	8646	8654	8662	8670	8678	8686	8694	8702	8710	8718	8726	8734	8742	8750	8758	8766	8774	8782	8790	8798	8806	8814	8822	8830	8838	8846	8854	8862	8870	8878	8886	8894	8902	8910	8918	8926	8934	8942	8950	8958	8966	8974	8982	8990	8998	9006	9014	9022	9030	9038	9046	9054	9062	9070	9078	9086	9094	9102	9110	9118	9126	9134	9142	9150	9158	9166	9174	9182	9190	9198	9206	9214	9222	9230	9238	9246	9254	9262	9270	9278	9286	9294	9302	9310	9318	9326	9334	9342	9350	9358	9366	9374	9382	9390	9398	9406	9414	9422	9430	9438	9446	9454	9462	9470	9478	9486	9494	9502	9510	9518	9526	9534	9542	9550	9558	9566	9574	9582	9590	9598	9606	9614	9622	9630	9638	9646	9654	9662	9670	9678	9686	9694	9702	9710	9718	9726	9734	9742	9750	9758	9766	9774	9782	9790	9798	9806	9814	9822	9830	9838	9846	9854	9862	9870	9878	9886	9894	9902	9910	9918	9926	9934	9942	9950	9958	9966	9974	9982	9990	9998	10006	10014	10022	10030	10038	10046	10054	10062	10070	10078	10086	10094	10102	10110	10118	10126	10134	10142	10150	10158	10166	10174	10182	10190	10198	10206	10214	10222	10230	10238	10246	10254	10262	10270	10278	10286	10294	10302	10310	10318	10326	10334	10342	10350	10358	10366	10374	10382	10390	10398	10406	10414	10422	10430	10438	10446	10454	10462	10470	10478	10486	10494	10502	10510	10518	10526	10534	10542	10550	10558	10566	10574	10582	10590	10598	10606	10614	10622	10630	10638	10646	10654	10662	10670	10678	10686	10694	10702	10710	10718	10726	10734	10742	10750	10758	10766	10774	10782	10790	10798	10806	10814	10822	10830	10838	10846	10854	10862	10870	10878	10886	10894
---------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------



第一篇

行动的 5S —— 让企业面貌焕然一新

- 一、目前企业 5S 的现状
- 二、丢弃现场不要的物品——整理
- 三、决定物品的放置场所——整顿
- 四、将日常打扫制度化——清扫
- 五、维持现场的清爽、整洁——清洁
- 六、建立目视管理的工作现场——素养



有人丢垃圾、无人捡垃圾的公司是三流公司；有人丢垃圾、有人捡垃圾的公司是二流的公司；无人丢垃圾、有人捡垃圾的公司是一流的公司！

一、目前企业5S的现状

(一) 部分企业5S管理的现状

在中国经济高速发展，很多企业界的老板和高层管理者大谈战略和品牌的今天，笔者在此探讨5S在国内企业界推行存在的问题好像有点过时。但是近几年笔者走访了很多国内的企业，发现尽管企业的经营业绩欣欣向荣，管理基础却十分薄弱。尤其是作为基础之中的基础——5S管理，许多企业都未能予以重视并推行，导致生产现场问题多多。笔者常年指导企业的5S推行，现将企业未推行5S前所存在的问题总结如下：

1. 整理的缺失

- (1) 很多企业都没有制定针对现场物品“要与不要”的判定标准，现场物品堆积如山；
- (2) 没有定期地对办公用品、资料、文件、原辅材料、治工具等进行整理，物品、资料摆放杂乱；
- (3) 无法有效识别工作现场紧急、不急、暂时不用或报废物品；
- (4) 没有制定针对明显无用或需要报废物品处理的流程和权责，这些物品没有及时处理，造成现场空间狭小；
- (5) 没有形成防止“不要物品”出现的预防措施等。

2. 整顿的缺失

- (1) 生产现场的作业区域规划不合理、不完整或根本没有规划，物品随意摆放；
- (2) 有些区域虽然有规划但是现场画线不规范：通道线、定位线、警戒线等

颜色、规格均不符合规范要求；

(3) 虽然已经进行规划，但是物品也没有按照规定的区域进行存放，压线存放、物品摆在通道上的现象很严重；

(4) 现场物品没有执行定点、定量、定品“三定”原则，物品堆放随意；

(5) 现场的标示不完整，如单位标示、区域标示、产品标示所选用的标示牌的材质、字体、颜色、大小、悬挂位置等均不规范；

(6) 生产现场没有实施看板管理：公司没有设计安全看板、5S管理看板、生产管理看板、质量管理看板、改善活动看板、文化活动看板等；即使有设计一些看板，但一线管理者也没有使用；

(7) 生产现场无法做到目视管理，应该明确的管理项目因为没有系统的标示和看板而最终无法明确，如每条线的生产目标、生产货号、实际完成量、不良状况、欠料材料、改善状况等。

3. 清扫的缺失

(1) 企业没有建立完善的清扫制度，地板、机器设备、门窗、物料等落满灰尘；

(2) 员工的作业台没有及时清扫，上面落满灰尘，废料也杂乱无章地堆放其中；

(3) 没有清扫检查制度，或没有执行制度定期进行检查；

(4) 不用的机台没有加油防护，有的机台没有加罩防护；

(5) 没有建立起防止灰尘产生的预防措施。

4. 清洁的缺失

(1) 员工、干部没有养成随手把物品归位、随手捡起地板上垃圾的习惯；

(2) 公司没有建立起全员参与5S的激励机制，使得以往5S的成果很难保持；

- (3) 企业没有建立起提案改善的激励机制来推动生产系统的持续改善；
- (4) 企业没有导入IE改善机制以不断追求生产管理的合理化、均衡化；
- (5) 企业管理的基础流程、制度没有扎根、落实，如存量管制、定额领发料、时段管理、异常处理等流程和制度还没有在企业深化。

5. 素养的缺失

- (1) 企业没有建立系统的人员培训机制，不能按照阶层别、功能别对人员展开系统的培训；
- (2) 企业没有明确的员工日常行为规范，如男性留长发，女性的头发染得五颜六色，穿拖鞋、短裤上班者等比比皆是；
- (3) 现场员工没有养成看到物品摆放不整齐就随时纠正的习惯；
- (4) 一般企业都没有建立起系统的文宣工作，没有制定对员工素质进行教育的文宣和海报；
- (5) 员工的操作动作及检查动作没有经过培训形成标准化；
- (6) 生产线的布局安排不合理，造成局部物品堆积和通道堵塞，生产现场又不具备持续改善的能力，不能对生产瓶颈、浪费、耗时多等情况定期拟订改善主题并进行改善；
- (7) 没有定期对事务流程、业务流程及作业流程进行分析、改善，也没有制定明确的事物流程、业务流程及作业流程图；
- (8) 没有制定人员行为标准、操作标准、检查标准及“要”与“不要”的标准等，员工作业不能标准化。

存在如此多问题的现场管理，必然导致众多企业管理的实际问题一直得不到改善，例如产品不良率居高不下、生产效率低下、成本增加、人员流失率高、安全事故频发等。

范例 1-1: 部分企业推行 5S 前现状(图片)

(1) 未推行 5S 的生产现场

物品堆积，要与不要的物品不能区分，通道堵塞，现场凌乱，如图 1-1、图 1-2 所示。

图 1-1 未推行 5S 的生产现场之一



图 1-2 未推行 5S 的生产现场之二

