

5S推行问题与对策

PROBLEMS AND STRATEGIES OF 5S

曾跃频 编著

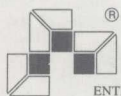


每家企业都想做好5S推行与持续

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 ③④

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 ③

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)

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

传 真: 0592-2396530 2395580

E-mail: xm@foryou.tw.cn

出版社 / 厦门大学出版社

地址: 厦门大学

<http://www.xmupress.com>

邮编: 361005

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

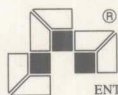
印刷 / 福州千帆印刷有限公司

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 ③

FORYOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES

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 站 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。

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, 相信对企业会大有帮助。

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！

林素瑜

2008年12月于厦门



献给 站 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，因此要想让企业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问题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

一、5S 与工作改善的关系	329
二、5S 与精益生产的关系	339
三、5S 与 TPM 的关系	344
四、5S 与 QCC 的关系	351

201	五
202	六

第五章 5S 管理的延伸与整合

141	一
142	二
143	三
144	四
145	五
146	六

第六章 5S 管理的延伸与整合

239	一
240	二
241	三
242	四
243	五
244	六

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

