

张晓东 张屹 丁邦敏 编



# 现场管理 与 5S



中国计量出版社

F273  
9

# 现场管理与 5S

张晓东 张屹 丁邦敏 编

中国计量出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

现场管理与5S/张晓东,张屹,丁邦敏编. —北京:中国  
计量出版社,2001.4

ISBN 7-5026-1437-0

I. 现… II. ①张… ②张… ③丁… III. 企业管理:生  
产管理 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 12706 号

### 内 容 提 要

本书联系企业实际,采用图文并茂的形式,深入浅出地、系统全面地介绍了企业现场管理的意义和方法,并着重介绍了用于现场管理的5S(整理、整顿、清扫、清洁、自律)方法。包括基本内容、实施步骤、方法和技巧,以及国内外开展现场管理和5S管理的经验和企业开展5S管理活动的检查表,对企业开展现场管理活动非常实用有效。

本书适合于企业各级领导和员工阅读,也可作为企业开展5S管理活动,提高现场管理水平的培训教材。

中国计量出版社出版

北京和平里西街甲2号

邮政编码 100013

电话(010)64275360

北京迪鑫印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

版权所有 不得翻印

\*

850 mm × 1168 mm 32开本 印张 6.75 字数 127千字

2001年4月第1版 2001年4月第1次印刷

\*

印数 1—3 000 定价: 15.00元

# 序 言

人类历史已经进入了 21 世纪。新中国成立以来，特别是改革开放以来，我国的各个领域都发生了深刻的变化。信息产业的崛起，加入 WTO 的临近，标志着我国经济沐浴改革开放的春风，正日益广泛深入地参与全球一体化的进程。

我国企业的质量管理到底在国际上处于什么水平？企业质量管理的现状又如何？这些问题不由得使我想起两件事情。

几年前，我国一位质量管理前辈从欧洲某国担任客座教授回国，与我谈起了他因中国货的质量差，在国外遇到的尴尬。一次，他买了一个保温瓶，使用时发现水瓶的外壳也发热，到商场退换后，还是不行。房东老太太对他说：“不要去买那些中国产的便宜货了。”仔细一辨认，上面还真是用汉语拼音标明，这是我国一家著名保温瓶厂的产品。对此，这位前辈深有感触地说：“作为中国人，尤其是从事了几十年质量管理教学与研究的中国人，我感到非常难受。”

无独有偶。一位研究生时期的同学从美国作访问学者归来，她知道我是从事质量管理咨询的，一见面就抱怨，“中国货质量太差了。我买电饭锅，换了两次都出了问题，后来超市的服务员一言不发，只是指着锅上‘Made in China’的字样，言下之意是中国货就是这样……”。

当然，这两个例子并不代表中国所有产品的质量状况，中国产的保温瓶和电饭锅并不都是这样低劣，也许是这两位国人的运气不佳。

但当我为《现场管理与5S》一书写序时，也很自然地联想起这两件事情。同样是关于中国货，不同的时间，不同的产品，发生在不同的国度，也许是“偶然”，但这种“偶然”不得不使我们反思。

对一些企业来说，全面质量管理(TQC)似乎成了过去，近几年流行的ISO 9000质量体系认证也确实让一些企业耳目一新，预计我国通过认证的企业数量不久将会位居亚洲前列。但我仍然担忧：我国的一些企业的基础工作与发达国家的差距依然较大，许多具体工作没有去做，或者只是浮在表面；定量把握工序中的因果关系对许多企业来说还是天方夜谭；新产品的策划和开发还是凭“拍脑袋”、“拍胸脯”，最后是“拍屁股”；解决问题的思路还是天真地想当然。

稍稍能让我们感到欣慰的是，相当一批企业家已经开始探索用不同的方式管理企业，为提高企业的整体素质和现场管理水平进行了许多尝试。

摆在我们手头的这本书，从现场具体环节入手，为企业扎实地开展现场管理提供了详细的指导。该书介绍了现场管理和 5S 的内容，以及如何开展现场管理，如何开展 5S 活动，以及具体开展现场管理和 5S 时的原则、技巧和注意事项，是企业开展现场管理和 5S 活动的一本很好的参考书。

1. 在编写过程中，作者参考了大量有关现场管理和 5S 的资料，尤其是参考了拥有号称世界第一现场的日本企业的经验。所以，本书对我国读者具有很强的启发性和实用性；

2. 本书改变了仅仅将现场理解为制造现场的局限性，将现场的概念拓展到办公室，还从制造现场延伸到所有能产生附加值的地方；

3. 为了用简单的方法将复杂的问题说清楚，为使班组长和工人都能轻松阅读，书中插入了大量的漫画，图文并茂。

总之，本书对于那些决心从具体工作抓起，信奉“根深才能叶茂”的企业无疑能提供很好的参考和帮助。抓好现场管理，需要长期不懈的努力。开展现场管理和 5S 活动对许多通过 ISO 9000 认证的企业也是一个深化、细化质量管理的契机。

在本书编写过程中，杜邦华佳化工有限公司给予了大力支持和帮助，对此，我们表示衷心的感谢。

张晓东

2001 年春于北京

# 目 录

第一章 概 述 .....	(1)
第一节 现场 .....	(1)
一、现场的意义 .....	(1)
二、现场的重要性 .....	(4)
三、社会发展对现场的影响 .....	(9)
四、对现场的要求 .....	(11)
第二节 现场管理 .....	(14)
一、现场管理的意义 .....	(14)
二、现场管理的要点 .....	(15)
第二章 现场管理 .....	(19)
第一节 现场管理的范围和对象 .....	(19)
第二节 现场管理的内容 .....	(22)
一、创造良好的作业环境 .....	(22)
二、消除不利因素 .....	(25)
三、解决现场问题 .....	(30)
四、建立合理有效的组织机构 .....	(31)
第三节 培养人才 .....	(33)
一、培养人才的意义和方法 .....	(33)

二、在现场所必须具备的能力 .....	(37)
三、现场技能 .....	(40)
四、人才培养的方式 .....	(42)
五、分层教育法 .....	(46)
六、培养目标的制定和计划的实施 .....	(52)
七、个别指导 .....	(57)
第四节 现场管理的实施 .....	(60)
一、对未来的憧憬和构想 .....	(60)
二、准备工作 .....	(64)
三、目标和计划 .....	(66)
四、组织实施 .....	(69)
第五节 团队精神 .....	(71)
一、团队精神的意义 .....	(71)
二、团队精神的因素 .....	(74)
三、团队领导 .....	(81)
四、团队之间的信息交流 .....	(84)
第六节 现场管理的方法 .....	(89)
一、作业标准化 .....	(89)
二、作业指导书的内容和要求 .....	(94)
三、作业指导书的编制 .....	(96)
四、作业的指导 .....	(99)
五、作业指导书的改进 .....	(104)
六、开展5S活动 .....	(112)
<b>第三章 整理、整顿、清扫 .....</b>	<b>(116)</b>
<b>第一节 整理 .....</b>	<b>(116)</b>
一、整理的意义和目的 .....	(116)



二、整理的方法 .....	(117)
第二节 整顿 .....	(132)
一、整顿的意义和目的 .....	(132)
二、整顿的要求 .....	(132)
第三节 清扫 .....	(143)
一、清扫的意义和目的 .....	(143)
二、清扫的步骤 .....	(144)
第四章 清洁、自律和追加的 S .....	(157)
第一节 清洁 .....	(157)
一、清洁的意义和目的 .....	(157)
二、清洁的实施方法 .....	(157)
第二节 自律 .....	(163)
一、自律的意义和目的 .....	(163)
二、如何做到自律 .....	(164)
三、培养“自律”的七种工具 .....	(167)
第三节 追加的 S .....	(171)
一、重视安全(Safe) .....	(171)
二、服务(Service)意识 .....	(173)
三、力求简单化(Simple) .....	(175)
四、注重仪表(Style) .....	(176)
五、让顾客满意(Satisfactory) .....	(178)
六、培养悟性(Sense) .....	(179)
七、保持微笑(Smile) .....	(180)
八、振奋精神(Spirit) .....	(181)
第五章 现场管理实施 5S 的方法 .....	(183)
第一节 上行下效,5S 工作经常化 .....	(183)

一、领导身体力行 .....	(183)
二、常抓不懈 .....	(184)
三、宣传教育 .....	(188)
第二节 5S 的实施 .....	(190)
一、从 3S 开始 .....	(190)
二、遵守规章 .....	(190)
三、避免重复劳动造成的浪费 .....	(191)
四、作业场地合理安排利用 .....	(194)
第三节 国内外企业现场管理中开展 5S 活动的介绍 .....	(196)
一、日本 .....	(196)
二、马来西亚 .....	(198)
三、美国 .....	(199)
四、中国 .....	(201)
 结束语 .....	 (203)
参考文献 .....	(204)

# 第一章 概 述

当今社会，市场经济日益发展，市场竞争日趋激烈，产品和服务（以下统称为产品）的质量、生产成本和交货期已成为企业竞争成败的重要条件，稳定保持产品质量已日益成为企业在市场竞争中取胜的法宝。质优价廉的产品是在现场（设计现场、生产现场、销售现场等）形成和实现的，这已形成了共识。因此，卓越的产品质量必须通过对现场进行科学、细致的管理才能够实现。

## 第一节 现 场

### 一、现场的意义

【所谓现场，就是企业为顾客设计、生产和销售产品和服务以及与顾客交流的地方。现场为企业创造出附加值，是企业经营活动最活跃的地方。】

企业经营活动就是策划、开发和制造出产品，并将其提供给顾客而获得利润。企业的这些活动，都是

在各种现场进行的。

例如制造业，开发部门设计产品，生产部门制造产品，销售部门将产品销售给顾客。企业的每一个部门都与顾客的需求有着密切的联系。

开发部门为了开发出顾客满意的产品，需要了解顾客的需求，并要调查了解顾客的潜在的需求。在产品开发的过程中，必须认真把握住顾客的需求，运用一系列的产品开发技术和设计手段，将对这些需求转化为产品的语言进行产品设计和试制，并反复地验证其是否满足了顾客的需求，然后再由生产部门进行批量生产，最后由销售部门销售给顾客并提供售前、售中和售后服务。

目前，在产品策划、开发和生产过程中，有些企业开始学习由各相关部门同时开展业务的所谓“并行工程”的作业方法，以缩短开发和生产周期，从而使产品迅速地占领市场。但不管怎么变化，我们所说的企业活动中的现场，都包括企业的策划现场、产品的开发现场、生产现场和销售现场。这些场所是企业开展主要活动的地方，或者说就是直接能够为企业创造出利润的场所。

虽然企业利润的大部分是在现场产生，但作为企业管理的中枢，企业中有些间接的职能部门对企业效益也同样起着非常重要的作用。

现场最大的特征，是通过产品的“卖”与“买”使企业和顾客共同受益。企业从中获取利润，顾客得到优质的产品和满意的服务。

企业在顾客心目中的印象如何，关键在于企业是



图1 现场是企业经营活动最活跃的地方

否能为社会和顾客提供了优良的产品。就顾客本身来说，他并不关心这个企业的领导是个什么样的人或该企业的资金、实力如何雄厚，顾客所关心的只是他们所购买的产品质量和价格如何。如果某顾客对所买的产品不满意，他就会对生产这个产品的企业产生不信任感，今后他也许就不会再买甚至劝阻别人不买这个企业的任何产品了，这也是现在许多企业实施名牌战略的主要原因之一。

企业要及时为顾客提供质量好的产品，当然，好的产品和服务还应具备有价格的竞争力，满足顾客的

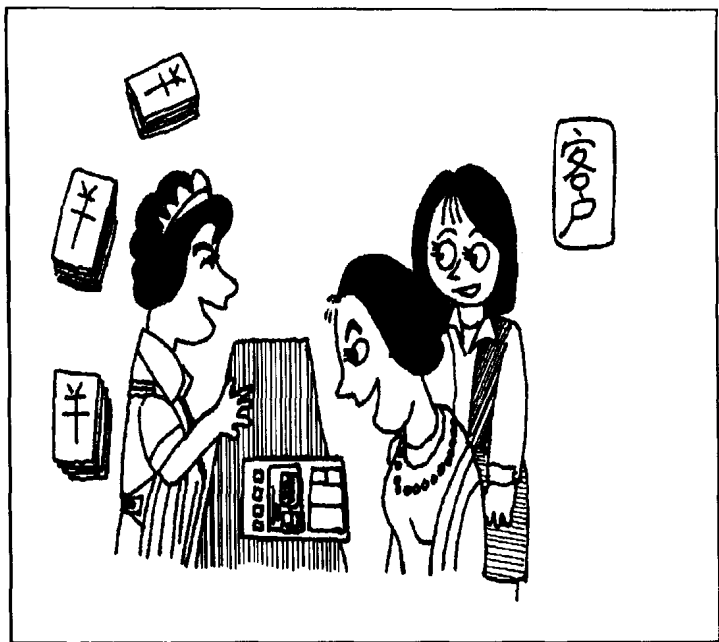


图2 通过产品的“卖”与“买”使企业和顾客共同受益

价格要求，这就需要企业不断地降低成本，而降低成本与现场管理也有着密不可分的关系。

如前所述，现场应该包括企业从产品策划到销售及服务的整个过程，而作为现场管理的中心环节是生产部门的制造现场，现场管理的原则对其他部门的现场管理也都是适用的。

## 二、现场的重要性

【现场是企业所有活动的出发点和终结点，不重视现场管理的企业终究是要失败的。】

无论我们走进企业的哪一个现场，就能够比较清楚地知道该企业的管理水平，从而知道该企业的经营状况，这是因为现场是企业管理活动的缩影，企业的主要活动都是在现场完成的。

现场的重要性可以通过以下四个方面来体现。

### 1. 现场能直接创造效益

如前所述，现场是产品开发、生产和销售的场所，企业要降低生产成本、按期将产品交付给顾客，以及产品质量要达到顾客期望的要求，这一切都要在现场实现，企业也正是从现场获得产品的附加值而得以在社会上生存和发展。

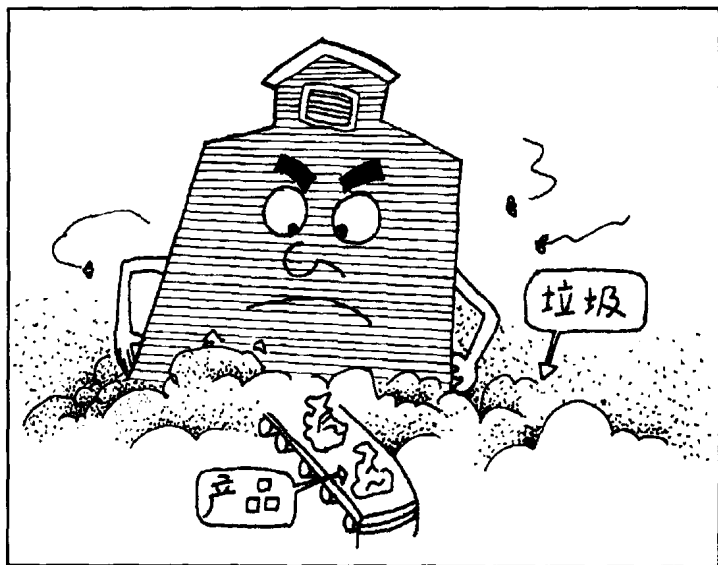


图3 现场是企业管理活动的缩影，脏、乱、差的现场，生产出来的只能是废品

企业之间的市场竞争很激烈，彼此生产同类产品，其价格在竞争中的重要性是不言而喻的，销售价格对产品的市场占有率起着决定性的作用。以较低的成本生产满足顾客需求的产品以占领市场是企业求得生存和发展的关键条件，这也在很大程度上取决于现场管理的水平。日本的企业具有世界公认的世界最强的制造现场，使得日本的产品经常能够实现优质和低价的最佳组合。

## 2. 现场能提供大量的信息

企业经营的好坏，从现场能得到许多有用的信



图4 现场能为管理者提供真实可靠的信息



息。在销售现场,汇集了人和人、人和物、物和物的信息,通过对这些信息的分析,能够预先知道现在应该做些什么,还需要做些什么。

也许有人认为,管理人员可以通过看报告或听汇报来获得信息,当然,这也未尝不可。但这些都是间接信息,这些信息并不一定完全都是真实的,可能会“失真”,俗话说“百闻不如一见”,所有的事情自己都亲自去看一看。如生产进展如何,消耗怎样,工人作业还需要哪些改进,原辅材料供应是否存在问题,等等。只有在现场调查了解,才能掌握真正的信息,这就如同看地形图和实地考察的关系一样,看地形图只能知道地形的大概,而到了现场实际观察,就会知道哪里有山丘,哪里有沟壑,就能通过感受获得具体和直接的信息。所以在这里我们强调,要想获得准确的第一手材料,只有到现场去作深入细致的调查了解才能获得真实的信息。这正是日本企业强调“现场、现实、现物”号称“三现主义”的原因所在。

作为管理人员,如果您看了连续出现不合格品的报告后,再到生产现场实际地去看一下,您的认识也许就会和刚看报告时所产生的认识有所不同。例如,产品的某项指标合格率稍微低了些,就要分析原因,制定对策,采取措施,或许可能需要增加人、财、物等资源。类似于这样的情况,如果不到现场去就很难了解。

### 3. 现场是问题萌芽产生的场所

现场是企业活动的第一线,无论什么问题,都是