

# 目 录

引 言 人造环境 环境育人 .....	( 1 )
第一章 5S 概论	
第一节 关于 5S .....	( 2 )
1. 5S 的起源 .....	( 2 )
2. 5S 的含义 .....	( 3 )
3. 5S 是企业管理的基础 .....	( 4 )
4. 5S 的说明书 .....	( 5 )
第二节 推行 5S 的目的 .....	( 7 )
1. 改善和提高企业形象 .....	( 7 )
2. 促成效率的提高 .....	( 7 )
3. 改善零件在库周转率 .....	( 7 )
4. 减少甚至消除故障,保障品质 .....	( 8 )
5. 保障企业安全生产 .....	( 8 )
6. 降低生产成本 .....	( 8 )
7. 改善员工精神面貌,使组织活力化 .....	( 8 )

8. 缩短作业周期, 确保交货期 .....	( 8 )
第三节 5S 的八大作用 .....	( 9 )
1. 亏损为零——5S 是最佳的推销员 .....	(10)
2. 不良为零——5S 是品质零缺陷的护航者 .....	(10)
3. 浪费为零——5S 是节约能手 .....	(11)
4. 故障为零——5S 是交货期的保证 .....	(12)
5. 切换产品时间为零——5S 是高效率的前提 .....	(13)
6. 事故为零——5S 是安全的软件设备 .....	(13)
7. 投诉为零——5S 是标准化的推动者 .....	(15)
8. 缺勤率为零——5S 可以创造出快乐的工作岗位 .....	(15)
第四节 5S 之间的关系 .....	(17)
1. 5S 之间的关系 .....	(17)
2. 5S 与其他活动的关系 .....	(19)

## 第二章 5S 推进重点

第一节 整理的推进重点 .....	(23)
1. 整理的含义 .....	(23)
2. 整理的作用 .....	(24)
3. 推行要领 .....	(25)
4. 推进整理的步骤 .....	(27)
5. 具体实例 .....	(28)
第二节 整顿的推进重点 .....	(31)
1. 整顿的含义 .....	(31)
2. 整顿的作用 .....	(32)
3. 推行要领 .....	(33)
4. 推进整顿的步骤 .....	(36)

5. 具体实例 .....	(42)
第三节 清扫的推进重点 .....	(45)
1. 清扫的含义 .....	(45)
2. 清扫的作用 .....	(46)
3. 推行要领 .....	(47)
4. 推进清扫的步骤 .....	(48)
5. 具体实例 .....	(52)
第四节 清洁的推进重点 .....	(54)
1. 清洁的含义 .....	(54)
2. 清洁的作用 .....	(55)
3. 推行要领 .....	(55)
4. 推进清洁的步骤 .....	(57)
5. 具体实例 .....	(61)
第五节 修养的推进重点 .....	(68)
1. 修养的含义 .....	(68)
2. 修养的作用 .....	(69)
3. 推行要领 .....	(70)
4. 推进修养的步骤 .....	(71)
5. 具体实例 .....	(71)
附表 1. 生产现场的 5S 活动表 .....	(77)
附表 2. 生产现场 5S 检查表 .....	(78)
附表 3. 办公室 5S 活动表 .....	(80)
附表 4. 办公室 5S 检查表 .....	(81)
<b>第三章 5S 推进体制</b>	
第一节 5S 的推进原理 .....	(84)
1. 基本原理 .....	(84)

2. 推进阶段 .....	(85)
3. 5S 推进八大要诀 .....	(87)
第二节 推进组织 .....	(89)
1. 组织架构 .....	(89)
2. 制度章程 .....	(91)
第三节 组织方式 .....	(93)
1. 工作计划 .....	(93)
2. 文件体系 .....	(96)
3. 宣传策划 .....	(98)
4. 教育培训 .....	(101)
5. 现场巡察 .....	(107)
6. 总结报告 .....	(117)
7. 合理化建议 .....	(122)
第四节 推进步骤 .....	(124)

#### 第四章 5S 推展手法

第一节 目视管理 .....	(141)
1. 关于目视管理 .....	(141)
2. 目视管理的类别 .....	(143)
3. 红牌作战 .....	(149)
4. 看板作战 .....	(151)
5. 识别管理 .....	(154)
6. 目视管理推进注意事项 .....	(156)
7. 目视管理的发展阶段 .....	(159)
第二节 标准化 .....	(160)
1. 关于标准化 .....	(160)
2. 标准化的作用 .....	(164)

3. 标准化的要点 .....	(166)
4. 标准化的步骤 .....	(168)
5. 标准化的误区 .....	(170)
6. 如何让员工按标准作业 .....	(171)
7. 标准化的效果 .....	(174)
8. 标准化和改善的关系 .....	(175)
第三节 改善 .....	(176)
1. 关于改善 .....	(176)
2. 改善的作用 .....	(178)
3. 改善的基本思想 .....	(178)
4. 改善的基本方法 .....	(179)
第四节 五现手法 .....	(180)
1. 现场 .....	(181)
2. 现物 .....	(182)
3. 现实 .....	(182)
4. 原理与原则 .....	(183)
第五节 戴明圆环 .....	(184)
第六节 思维十法 .....	(187)
<b>第五章 5S 项目的展开</b>	
第一节 改善布局 .....	(195)
第二节 规划生产现场 .....	(197)
第三节 改善物流 .....	(199)
第四节 减少搬运 .....	(201)
第五节 降低库存 .....	(204)
第六节 精简业务 .....	(209)
第七节 会议的 5S .....	(210)

第八节 文件的 5S .....	(215)
<b>第六章 5S 的内部审查</b>	
第一节 5S 内部审查的概述 .....	(220)
1. 5S 内部审查的含义 .....	(220)
2. 5S 审核的基本原则 .....	(221)
3. 5S 体系审核条件 .....	(222)
4. 5S 体系审核步骤 .....	(223)
5. 5S 体系审核的注意事项 .....	(225)
第二节 审核准备 .....	(226)
1. 前期准备工作 .....	(226)
2. 建立审核工作系统 .....	(227)
3. 资料收集和文件评审 .....	(229)
4. 审核计划 .....	(230)
5. 检查表 .....	(234)
第三节 审核的实施 .....	(236)
1. 首次会议 .....	(236)
2. 实行审核 .....	(238)
3. 末次会议 .....	(242)
4. 审核总结报告 .....	(242)
第四节 纠正和预防措施与跟踪 .....	(245)
1. 纠正和预防措施 .....	(245)
2. 实施状况跟踪 .....	(248)
 附:5S 内部监查表 .....	 (252)

# 1 章

## 5S 概论

---

- ◎关于 5S
- ◎推行 5S 的目的
- ◎5S 的八大作用
- ◎5S 之间的关系

## 第一节 关于 5S

### 1.5S 的起源

5S 起源于日本,指的是在生产现场中对人员、机器、材料、方法等生产要素进行有效管理,是日式企业独特的一种管理方法。

1955 年,日本 5S 的宣传口号为“安全始于整理整顿,终于整理整顿”,当时只推行了前 2S,其目的仅为了确保作业空间和安全,后因生产控制和品质控制的需要,而逐步提出后续 3S,即“清扫、清洁、修养”,从而其应用空间及适用范围进一步拓展。1986 年,首本 5S 著作问世,从而对整个日本现场管理模式起到了冲击作用,并由此掀起 5S 热潮。

日式企业将 5S 运动作为工厂管理的基础,推行各种品质管理手法,二战后产品品质得以迅猛提升,奠定了经济大国的地位。而在丰田公司倡导推行下,5S 对于塑造企业形象、降低成本、准时交货、安全生产、高度的标准化、创造令人心怡的工作场所等现场改善方面的巨大作用逐渐被各国管理界所认识。随着世界经济的发展,5S 现已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 基础上增加了节约(Save)及安全(Safety)两个要素,形成“7S”。也有的企业加上习惯化(Shiukanka)、服务(Service)及坚持(Shikoku),形成“10S”。但是万变不离其宗,所谓“7S”、“10S”都是从“5S”里衍生出来的。



## 2.5S 的含义

5S 指的是日文 SEIRI(整理)、SEITON(整顿)、SEISO(清扫)、SEIKETSU(清洁)、SHITSUKE(修养)这五个单词,因为五个单词前面发音都是“S”,所以统称为“5S”。其中:

- **整理**:区分必需品和非必需品,现场不放置非必需品;
- **整顿**:将寻找必需品的时间减少为零;
- **清扫**:将岗位保持在无垃圾、无灰尘、干净整洁的状态;
- **清洁**:将整理、整顿、清扫进行到底,并且制度化;
- **修养**:对于规定了的事,大家都要遵守执行。

具体内容见下表:

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	谁使用谁清洁(管理)
清洁	SEIKETSU	Standardisation	管理的公开化、透明化
修养	SHITSUKE	Discipline and Training	严守标准、团队精神

5S 活动不仅能够改善生产环境,还能提高生产效率、产品品质、服务水准、员工士气等等,是减少浪费、提高生产力的基本要求,也是其他管理活动有效展开的基础。

未推行 5S 的工厂,每个岗位都会出现各种各样的不整洁现象,如地板上粘着垃圾、油渍、铁屑等,已成黑黑的一层;零件、纸箱胡乱搁在地板上,人员、车辆在拥挤狭窄的过道上穿插而行。

即使这间工厂的设备是世界上最先进的,如不对其进行管理,也可能出现诸如不知道自己想用的工装夹具到底摆放在哪里现象。俗话说:“近朱者赤,近墨者黑。”到了最后,所谓最先进的设备也将很快加入不良机械的行列,等待维修或报废。

员工在这样的工厂里工作,当然是越干越没劲,要么过一天算一天,要么另栖他枝。

对于这样的工厂,引进很多先进优秀的管理方法也不见得会有什么显著效果,还是要从简单实用的5S开始,从基础抓起。

前面阐述了5S的基本含义,可在实际推行过程中,很多人却常常混淆“整理”与“整顿”、“清扫”和“清洁”等概念,为了使5S喜闻乐见,得以迅速推广传播,很多推进者想了各种各样的方法来帮助理解记忆,如漫画、“顺口溜”、快板等。

用以下的简短语句来描述5S,也能方便记忆。

整理:要与不要,一留一弃;  
整顿:科学布局,取用快捷;  
清扫:清除垃圾,美化环境;  
清洁:洁净环境,贯彻到底;  
修养:形成制度,养成习惯。

### 3.5S 是企业管理的基礎

作为企业,实行优质管理,创造最大的利润和社会效益是一个永恒的目标。而优质管理具体说来,就是在Q(quality:品质)、C(cost:成本)、D(delivery:纳期)、S(service:服务)、T(technology:技

术)、M(management:管理)方面有独到之处。其中:

**Q(品质):**指产品的性能价格比的高低,是产品固有的特性。好的品质是顾客信赖的基础,5S 能确保生产过程的秩序化、规范化,为好品质打下坚实的基础。

**C(成本):**随着产品的成熟,成本趋向稳定。相同的品质下,谁的成本越低,谁的产品竞争力就越强,谁就有生存下去的可能。通过 5S 可以减低各种“浪费、勉强、不均衡”,提高效率,从而达到成本最优化。

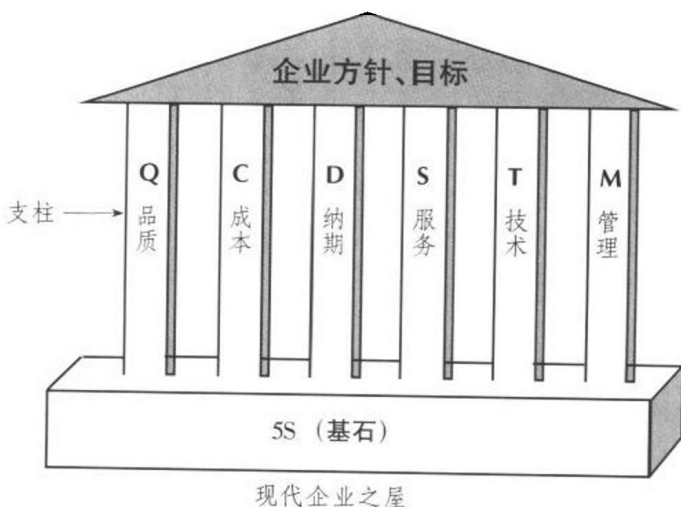
**D(纳期):**为适应社会需要,大批量生产已转为个性化生产(多品种少批量生产),只有弹性、机动灵活的生产方式才能适应纳期需要。纳期体现公司的适应能力高低。5S 是一种行之有效的预防方法,能够及时发现异常,减少问题的发生,保证准时交货。

**S(服务):**众所周知,服务是赢得客源的重要手段。通过 5S 可以提高员工的敬业精神和工作乐趣,使他们更乐意为客人提供优质服务。另外通过 5S 可以提高行政效率,减少无谓的确认业务,可以让客人感到快捷和方便,提高客户满意度。

**T(技术):**未来的竞争是科技的竞争,谁能掌握高新技术,谁就更具备竞争力。5S 通过标准化来优化技术,积累技术,减少开发成本,加快开发速度。

**M(管理):**管理是一个广义的范畴,狭义可分为对人员的管理、对设备的管理、对材料的管理、对方法的管理四种。只有通过科学化、效能化管理,才能达到人员、设备、材料、方法的最优化,取得综合利润最大化。5S 是科学管理最基本的要求。

由上可见,通过推进 5S 运动,可以有效达成 Q、C、D、S、T、M 六大要素的最佳状态,实现企业的经营方针和目标。所以说,5S 是现代企业管理的基础。



#### 4.5S 的说明书

5S 为“广谱抗菌药”，能有效治疗各种情形的疾病。长期服用能够提高免疫力，预防疾病的发生。本品无任何副作用。

[成分] 整理、整顿、清扫、清洁、修养。

[适用范围]

- 生产车间、宿舍房间、仓库、办公室、公共场所；
- 公共事务、供水、供电、道路交通管理等；
- 社会道德、人员思想意识的管理。

[作用] 消除各种问题(隐患)，强壮体魄，提高免疫力。

主要作用有以下 6 种：

- (1) 5S 让客户留下深刻的印象；
- (2) 用 5S 节约成本，实施了 5S 的场所就是节约的场所；
- (3) 用 5S 可以缩短交货期；
- (4) 用 5S 可以使我们的工作场所的安全系数增大；
- (5) 5S 可以推进标准化的建立；

(6)通过 5S 可以提高全体员工的士气。

[用法] 内外兼服。

[用量] 遵医嘱。

[注意事项]一旦开始服药,请不要中途停止。

## 第二节 推行 5S 的目的

有些事情人们会不假思索地就做了,有的事情却好像很棘手,需要 5S 帮助我们分析问题、判断问题、处理问题。

实施 5S 活动为公司带来巨大的好处。一个实施了 5S 活动的公司可以改善其品质、提高生产力、降低成本、确保准时交货、确保安全生产及保持员工高昂的士气。概括起来讲,推行 5S 最终要达到八大目的:

### 1. 改善和提高企业形象

整齐、清洁的工作环境,容易吸引顾客,让顾客有信心;同时,由于口碑相传,会成为其他公司的学习对象。

### 2. 促成效率的提高

良好的工作环境和气氛,有修养的工作伙伴,物品摆放有序,不用寻找,员工可以集中精神工作,工作兴趣高,效率自然会提高。

### 3. 改善零件在库周转率

整洁的工作环境,有效的保管和布局,彻底进行最低库存量

管理,能够做到必要时能立即取出有用的物品。工序间物流通畅,能够减少甚至消除寻找、滞留时间,改善零件在库周转率。

#### 4. 减少直至消除故障,保障品质

优良的品质来自优良的工作环境。通过经常性的清扫、点检,不断净化工作环境,避免污物损坏机器,维持设备的高效率,提高品质。

#### 5. 保障企业安全生产

储存明确,物归原位,工作场所宽敞明亮,通道畅通,地上不会随意摆放不该放置的物品。如果工作场所有条不紊,意外的发生也会减少,当然安全就会有保障。

#### 6. 降低生产成本

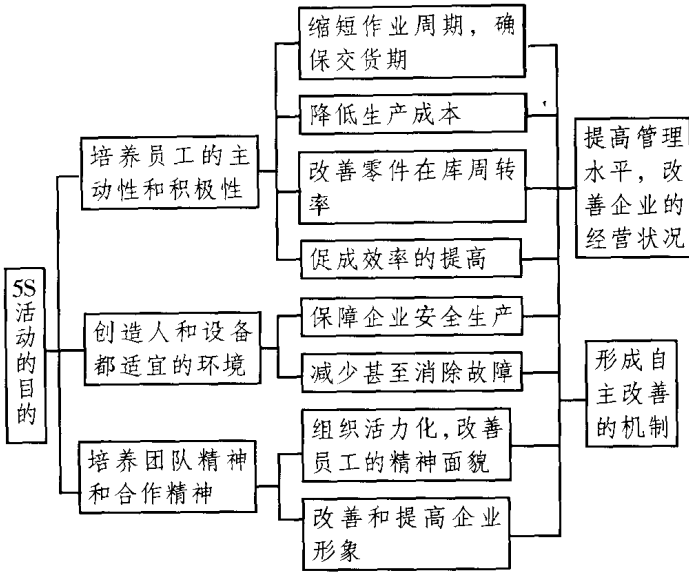
通过实施 5S,可以减少人员、设备、场所、时间等等的浪费,从而降低生产成本。

#### 7. 改善员工精神面貌,使组织活力化

人人都变成有修养的员工,有尊严和成就感,对自己的工作尽心尽力,并带动改善意识(可以实施合理化提案改善活动),增加组织的活力。

#### 8. 缩短作业周期,确保交货期

由于实施了“一目了然”的管理,使异常现象明显化,减少人员、设备、时间的浪费,生产顺畅,提高了作业效率,缩短了作业周期,从而确保交货期。

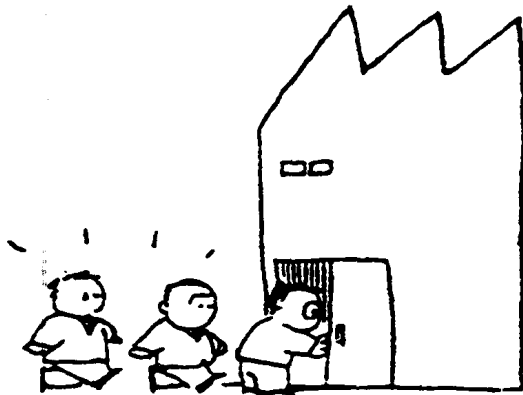


### 第三节 5S 的八大作用

5S 有八大作用: 亏损为零、不良为零、浪费为零、故障为零、切换产品时间为零、事故为零、投诉为零、缺勤为零。因此这样的工厂我们也称之为“八零工厂”。

## 1. 亏损为零——5S 是最佳的推销员

- 至少在行业内被称赞为最干净、整洁的工场；
- 无缺陷、无不良、配合度好的声誉在客户之间口碑相传，忠实的顾客越来越多；
- 知名度很高，很多人慕名来参观；
- 大家争着来这家公司工作；
- 人们都以购买这家公司的产品为荣；
- 整理、整顿、清扫、清洁和修养维持良好，并且成为习惯，以整洁为基础的工厂有更大的发展空间。



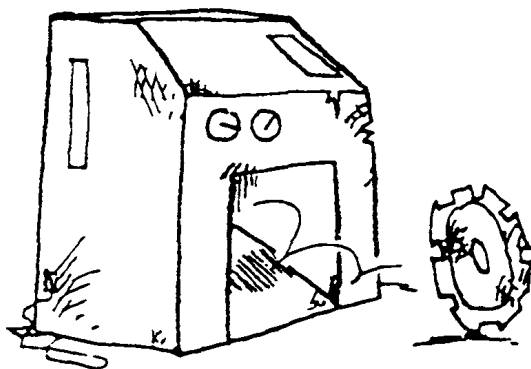
哇！真漂亮的工厂

## 2. 不良为零——5S 是品质零缺陷的护航者

- 产品按标准要求生产；
- 检测仪器正确地使用和保养，是确保品质的前提；
- 环境整洁有序，异常一眼就可以发现；
- 干净整洁的生产现场，可以提高员工品质意识；



- 机械设备正常使用保养,减少次品产生;
- 员工知道要预防问题的发生而非仅是处理问题。



垃圾箱式的工厂只能制造出垃圾产品

### 3. 浪费为零——5S 是节约能手

- 5S 能减少库存量,排除过剩生产,避免零件、半成品、成品在库过多;
- 避免库房、货架、天棚过剩;
- 避免卡板、台车、叉车等搬运工具过剩;
- 避免购置不必要的机器、设备;
- 避免“寻找”、“等待”、“避让”等动作引起的浪费;
- 消除“拿起”、“放下”、“清点”、“搬运”等无附加价值动作;
- 避免出现多余的文具、桌、椅等办公设备。