

出自现场管理专家之手
来自现场的亲身经验
国内第一本5S专著
易懂、易学、易用

3A企管实用书系

5S活动推行实务

编著 肖智军



广东经济出版社

出自现场管理专家之手
来自现场的亲身经验
国内第一本5S专著
易懂、易学、易用

3A企管实用书系

5S活动推行实务

编著 肖智军

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

5S 活动推行实务/肖智军编著. —广州: 广东经济出版社, 2000.10

(3A 企管实用书系)

ISBN 7-80632-768-1

I .5… II .肖… III .企业管理: 现代化管理
IV .F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 50139 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江赤坎光复路 33 号)
开本	889 毫米 × 1194 毫米 1/32
印张	6.5 2 插页
字数	120 000 字
版次	2000 年 10 月第 1 版
印次	2000 年 10 月第 1 次
印数	1 ~ 6 000 册
书号	ISBN 7-80632-768-1 / F · 373
定价	25.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

读者热线: 发行部 [020] 83794694 83790316

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

• 版权所有 翻印必究 •



作者简介

肖智军（1963年生，工学硕士）

■ 历任：

- ◎ 铁道部第四设计院副室长
- ◎ 利华电器厂（港资）生产部主管
- ◎ 理光（深圳）工业发展有限公司

TPM 推进室室长、制造部副部长、理光人才育成会
会长

- ◎ 厦门福友企业管理顾问公司高级顾问师

■ 现任：

- ◎ 深圳桑尔企业管理顾问公司总经理

肖智军先生从事企业管理实务工作有十余年，先后在国营、港资、日资企业担任中高级管理职务。肖先生将三次赴日本研修现代企业管理及参加日、美、英、法、中等多国企业管理交流会所掌握的理论知识与指导

五十余家企业的经历相结合，总结出一套既有理论底蕴，又全面、实用的管理理念及方法。尤其是肖先生负责推进的全面生产管理（TPM），取得巨大成果。本书为根据其实务经验编写而成，具有相当的实用性及可操作性。

■ 入厂指导过的部分企业：

上海光明乳业有限公司

NOKIA（诺基亚）电信有限公司

厦门 FDK（富士电气）

恒安国际集团有限公司

深圳安科医疗器械有限公司

河北捷虹颜料化工有限公司

江苏盛虹印染工业有限公司

深圳美芝海燕工业有限公司

湖南鼎立重阳科技有限公司

深圳槟城贸易有限公司

前 言

记得进理光的第一天，日本同事伊藤先生带我将整个工厂介绍后，问我：看完之后你有何感想。我回答说：这是我看到的最干净整齐的工厂。伊藤先生接着说：这是因为我们实施 5S 的结果。看到与我以前接触的国内脏、乱的工厂完全不同的日资企业及伊藤先生的介绍，心想：难道这就是日本工业成功的“秘密武器”吗？8 年内在理光担任过六个现场（计划）部门经理，最后做到现场管理中最高主管的经历，尤其多次去日本研修 TPM（全面生产管理）的经历，使得我有机会全面地、充分地了解并掌握了日本企业现场管理的精髓，明白了为什么“日本制造”代表着高品质，也认识到了我们中国企业在管理意识、管理方法上与日本企业存在的差距。

为了使更多的国内企业掌握先进的管理意识、管理方法，笔者走上了企业管理顾问的道路。虽然先进而实用的管理意识、管理方法在接受指导的众多企业中深受欢迎，但总认为能亲自去指导的企业数量是有限的，如果能将这些经验写成书，那将会使更多的企业受益。

这本《5S 活动推行实务》之所以作为《3A 企管实用书系》的第一本书，主要是笔者深深地体会到 5S 活动作为现场一切管理之基础对于现场管理之重要性，同时在接触的许多已推行 5S 若干个月甚至一年以上的企业中，常常发现一些企业完全没有触及到 5S 的精髓，以致一些人对 5S 的功效产生怀疑。有一家已推行半年 5S、但总觉得效果不太好的化工企业的老总专程听完作者的 5S 讲座后说：用一句话来形容我们企业的 5S 的推行，那就是全体员工在厂领导的带领下，进行了半年的大扫除！！如此的 5S 怎么可能取得期待中的效果呢？

入关（WTO）在即，对于国内的企业，与其说外面的“世界”很精彩，不如说竞争的环境、对手更可怕。我们拿什么与人竞争？

“品质”——没有品质，就没有中国企业的明天。

而要想拥有良好的品质，首先必须拥有能够生产良好品质的基础，诸多因素之中，人的品质起着至关重要的作用。

像“海尔”一样，革除“马虎”之心态，规范现场之管理，大力推行 5S——品质基础工程之建设，“中国制造”才能红遍全球，才能有更多令国人骄傲的世界品牌。

这本《5S 活动推行实务》是笔者在成功指导数家企业推行 5S 活动的基础上，结合 5S 讲座中对学员所提问题的分析总结而写成的，是国内第一本 5S 专著。本

本书力求通俗易懂，可操作性强，能够作为各企业推行 5S 活动的实用参考书籍。

第一章 日本工业成功的 2 大法宝是什么？他们是如何看待 5S 的？

第二章 详细介绍了 5S 的定义、注意点、推行要领等基础知识。对 5S 实施效果影响重大的“目视管理”的要点、水准进行了阐述。

第三章 逐条说明了 5S 活动推行的 11 个步骤及办公室 5S 活动的四大要点。

第四章 从不同的角度漫谈 5S 活动的作用，实际操作中的一些方法和技巧。推行 5S 活动企业员工的征文实例。

第五章 本章有关 5S 的 50 个问题，均来自企业现场各级干部。对有关问题的回答，将帮助您消除对 5S 活动的许多误解，更加全面地了解 5S 活动，更加清楚 5S 活动与 ISO9000、TPM 等之间的关系。是本书十分重要的组成部分。

第六章 管理水平的提升无止境，5S 活动之后，建议推行 TPM（全面生产管理）。

附录 本章介绍一些 5S 活动推行时需要使用的部分规章制度和表格。均为实际案例，简明、实用。

5S 活动起源于日本。5S 活动对于提升日本企业的产品质量、提高现场管理效率、降低生产过程的损耗起到了重要促进作用。尽管国内企业与日本企业存在种种

差异，作为一种优秀的现场管理技术，5S 活动仍然适用于中国企业。根据笔者在国内多年推行 5S 活动的经验，5S 活动成功与否，对于企业领导或一般员工，关键是两个字：“认真”。

最后，在厦门福友企业管理顾问公司工作期间深得总经理林荣瑞先生的教诲，受益匪浅，在此表示衷心的感谢。

深圳桑尔企业管理顾问公司

二〇〇〇年九月八日

目 录

前 言	(1)
第一章 日本工业成功的两大法宝 ...	(1)
一、品管圈 (QualityControlCircle——QCC)	(2)
二、5S 活动	(3)
第二章 5S 活动基础知识	(5)
一、工厂中常见的不良现象	(6)
二、治疗疑难杂症的良药——5S	(8)
(一) 整理	(10)
(二) 整顿	(13)
(三) 清扫	(25)
(四) 清洁	(33)
(五) 素养	(36)
三、5S 活动的实施技巧	(39)
(一) 红牌作战	(39)

(二) 目视管理及看板管理	(41)
(三) 推移图	(51)
(四) 查核表	(52)
(五) 物品整备的五个步骤	(63)
四、5S 活动与 ISO9000 之区别	(66)
第三章 如何推行 5S 活动	(69)
一、5S 活动推行之步骤	(70)
(一) 5S 活动推行的步骤 (11-STEP)	(70)
(二) 5S 活动推行的步骤 (11-STEP)	(70)
二、办公室 5S 活动推行要点	(78)
三、服务行业的 5S 活动	(82)
第四章 漫谈 5S	(85)
一、漫谈 5S	(86)
(一) 实施 5S 的意义	(86)
(二) 何为 5S	(89)
(三) 为什么 5S 是特效药?	(90)
(四) 5S 活动之着眼点	(91)
(五) 巡视活动之“A、B、C”法	(93)
(六) 未来的 5S	(95)
(七) 生产线“5S”活动推广技巧探讨与实践	(99)

(八) 实施效果的左比右较	
——跟踪确认实施效果·····	(104)
二、5S 活动征文实例·····	(108)
(一) 我们需要 5S·····	(108)
(二) 搞好 5S 活动是良好素质的体现	
·····	(108)
(三) 班组 5S 活动工作总结·····	(109)
第五章 5S 活动问答·····	(113)
一、关于 5S 活动的 50 个问与答·····	(113)
第六章 5S 活动的延伸——TPM·····	(133)
一、推行 TPM 可期待的效果·····	(134)
二、TPM 的定义·····	(136)
三、TPM 适合哪些行业·····	(137)
四、实施 TPM 需要什么样的条件·····	(137)
五、国外部分企业 TPM 推行成果·····	(137)
六、深圳 TPM 推行情况简介·····	(138)
七、深圳理光 TPM 推行成果简介·····	(138)
第七章 5S 活动主要规章制度	
和表格·····	(141)
制度一 5S 活动实施办法·····	(142)

制度二	5S 推行手册	(150)
制度三	不要物处理程序	(167)
制度四	5S 活动之安全作业基准	(170)
制度五	车间 5S 评分考核办法实例	(173)
制度六	看板管理事例	(177)
制度七	班组长 5S 基础知识测试题	(180)
制度八	加权系数计算方法	(185)
参考书目		(188)

第一章

日本工业成功的两大法宝

(C) 1999-2001 by (http://www.163.com) 圖書網

□ 品管圈

□ 5S 活动

战败后的日本，在自然资源十分匮乏的条件下，只用了短短二三十年时间，创造了令世人震惊的经济奇迹，“日本制造”无处不在，以其“质优价廉”的工业产品打得老牌工业强国节节败退。此种现象引起许多专家、学者的极大兴趣，他们对日本经济的成功进行了深入而广泛的研究后，发现成功的因素固然很多，但品管圈及 5S 活动起着至关重要的作用，并称之为日本工业成功的两大法宝。

一、品管圈（Quality Control Circle——QCC）

品管圈，也称之为 QC 小组，指的是由同一工作场所的人（6~8 人左右），在工作中寻找课题，自动自发的组成一个个小团体（小组），然后分工合作，应用品管的统计手法当工具，进行分析，解决工作中存在的问题以达到提升工作绩效之目的。

在日本，不光在工厂企业，几乎所有行业都有品管圈的存在。品管圈已盛行几十年，经久不衰，除了企业内部的定期成果发表会外，日本每个地区都有品管圈协会，定期举办各企业优秀成果发表大会，最大限度地发掘全体员工的智慧及潜能，达到了鼓舞士气、解决问题、挑战自我的目的，而且也取得了巨大的效果。

有效的推行品管圈，通常可以得到下面的效果：

1. 鼓舞士气，造就充满活力的工作氛围。
2. 品管手法的应用及研讨，提高发现问题及解决问题之能力。
3. 可以激发员工的潜能，从而可以提高工作绩效。
4. 培养团队精神。

二、5S 活动

1993 年笔者第一次到日本，参观过的工厂，无论是电器厂、机械加工厂还是碳粉制造厂，无论是厂区还是车间内，可说是一切整整齐齐、井井有条。从办公室到车间，从地面、墙面到天花，所看到的均是干净整洁无比。即使是已 30 余年的老厂房，除了看上去厂房本身有的陈旧外，你根本看不到四角有蜘蛛网，地面、窗户玻璃破烂不堪，墙面物品乱挂等脏乱的现象。当问到眼前的这一切是如何产生的，回答是：我们一直在推行 5S！他们始终认为，整齐清洁的工作环境，是提升士气、减低浪费、提高生产效率及降低产品不良率最重要的基础工程。

—— 全体员工的智慧未能发掘是企业最大的浪费 ——

目前，在国内已有越来越多的管理同仁认识到品管圈和 5S 这两大法宝的重要性，尤其是 5S 活动，在广东、福建、上海等沿海工业较发达地区有许多企业都在大力推行，并取得了良好的效果。