

◎3A 企管书系◎

无障碍推行 5S

肖智军 苏迎斌◎著

汇聚 8 年推行 5S 的精华
扫除理念与行为阻碍，打造卓越现场管理



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

3A 企管书系

无障碍推行

5S

肖智军 苏迎斌◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

无障碍推行 5S/肖智军,苏迎斌著. —北京:北京大学出版社,2008. 1
(3A 企管书系)

ISBN 978-7-301-13294-4

I. 无… II. ①肖…②苏… III. 制造工业—工业企业管理
IV. X931

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 198721 号

书 名: 无障碍推行 5S

著作责任者: 肖智军 苏迎斌 著

责任编辑: 冯 寻

标准书号: ISBN 978-7-301-13294-4/F · 1824

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京富生印刷厂

经销者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 13.5 印张 170 千字

2008 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

总序

让全世界都相信“中国制造”已经成为中国制造业共同的心愿。许多中国企业经过近二十多年的拼搏奋斗也已经取得了长足的发展，像联想、华为等屹立世界潮头的优秀企业在各行各业均能找到。我们在为这些企业欢呼的同时，也要关注更多的中国企业的管理现状：技术积累不足、生产效率不高、现场管理混乱、品质稳定性差、能源效率不高、环境污染严重、员工素质有待提高，等等。

虽然“中国制造”的产品已经遍布全球，但近几年来，由于质量问题、安全问题、环保问题、社会责任、出口政策调整、技术壁垒、反倾销等一系列因素导致许多中国企业陷入到前所未有的危机之中，使得“中国制造”面临自改革开放以来最严重的挑战。

因此，我们要清醒地认识到，作为世界工厂的中国，不仅仅意味着最大的制造规模，还应该包括最高水平的工厂管理以及管理人员。对照世界先进工业化国家持续提升的管理水平以及优秀的职业经理人阶层，实事求是地讲，我们的制造业仍然还很稚嫩，还有许多问题有待我们去解决。

同时，我们也要相信，危机与希望并存。从危机中找出问题症结，通过不断提升管理水平来解决问题、缩小差距，进而从容应对千变万化的市场状况，找到自己的发展之路。

只有这样，高质量的“中国制造”才会令全世界刮目相看。

要缩小差距、培育企业的核心竞争力，靠的是企业励精图治，苦练内功，需要“实实在在的工具和方法”。

3A 企管八年多来咨询项目遍及全国 20 多个省市区，数十位 3A 专职顾问师的企业咨询经验让我们有信心提供满足中国工厂提升管理水平所需的优质服务。

21 世纪是一个高竞争时代，世界经济一体化使得国际竞争国内化，国内竞争国际化。面对竞争，中国企业如何尽快提升企业管理水平、积蓄与对手较量的力量已经成为所有经营管理者必须思考的刻不容缓的课题。

企业家、企业管理者以及广大的企业员工是提升企业竞争力的主体，让我们携起手来，共同努力，打造具有一流管理现场和优秀管理人才的真正意义上的世界工厂。

《3A 企管书系》编委会

“为什么要用圆珠笔，带支铅笔不就行了？”您是用铅笔还是圆珠笔来管理企业？

在回答这个问题之前，我们先听听一个故事：当年美国发射航天飞机后，发现带到天上去的圆珠笔在失重状态下根本无法写字。于是，美国科学家花了好几年时间、数千万美元，终于研制出了能在太空中写出字来的圆珠笔。后来前苏联也发射了航天飞机，美国人到前苏联访问时就问他们是怎样解决这个问题的。苏联人反问美国人：“为什么要用圆珠笔，带支铅笔不就行了？”

是啊，带支铅笔不就解决问题了，干吗白白浪费那么多时间和金钱呢？可是，当我们在嘲笑美国人的时候，我们身边又有多少企业正在做着与美国人一样的事情：热火朝天地大搞质量认证体系、上 BPR、推行精益生产和六西格玛等，忙得不亦乐乎。谁又会静下心来想想：“我是否像苏联人那样找到了正确的方法？”笔者不是说上面这些管理体系、管理标准不好，而是在进行这些活动之前，老板先考虑自己企业的基础管理做得如何，是否推行了 5S。如果 5S 都做不好，导致管理不规范，员工习惯未养成，那么企业推行精益生产、ERP、BPR、六西格玛等就是事倍功半，甚至半途而废。前几年中国 ERP 失败率高达 70% 左右不正说明问题吗？

即使到今天，无论是花巨资引进世界著名厂商提供的 ERP，还是花几十万购买本土企业开发的 ERP，有几家企业的老总敢拍着胸脯说：我们引进得非常成功。除了个别企业外，绝大部分企业的 ERP 就是一个“仓管系统（进、销、

存查询)及财务数据管理系统”,ERP真正的核心“生产计划与制造系统物料控制、物料采购预警提示等”难以实现,更别说达到丰田、三星、理光等优秀企业使用ERP的水平:根据每天生产的计划数量及生产的品种进行出库次数、出库时间、出库数量、出库地点的调整,以分秒为单位控制制造现场所需的物料、半成品按照JIT(Just In Time)准时化原则的进出,每天自动对物料分级预警等。能实现这些精准管理的前提是企业是否具备良好的现场基础管理水平。而中国企业由于现场基础管理不扎实,导致现场混乱及没有数据做支撑,根本无法有效利用ERP为生产服务。企业现场基础管理缺失的根本原因,就是缺乏对5S的正确认识及有效推行。

5S活动起源于日本,是指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的一种管理活动。它提出的目标简单、明确,就是要为员工创造一个干净、整洁、舒适、科学合理的工作场所和空间环境,并通过5S活动有效实施,最终提升员工的品质,为企业造就一个高素质的优秀群体。早在1955年,日本就提出了“安全始于整理整顿,终于整理整顿”的宣传口号。当时他们只推行了这两个S——整理、整顿,其目的仅为了确保作业空间、作业效率和安全。后因生产和品质控制的需要又逐步提出了后面的3S,即清扫、清洁、素养,形成了今天的5S活动。

5S活动的问世,对整个现场管理模式起到了冲击作用。5S活动因其简单、实用、效果显著,迅速在日本企业中风行,并在世界范围内掀起了一波5S活动的热潮。5S活动的对象是现场的“环境”与“人”,它对生产现场环境全局进行综合考虑,制订出切实可行的计划与措施,从而实现规范化管理。5S活动的核心及精髓是人的品质,如果没有员工品



序

Preface

质的相应提高，5S 活动就难以开展和坚持下去。

中国企业正面对日趋复杂而极富变化的市场环境，在多品种、低价格、高质量、短交期的发展趋势下，竞争变得越来越激烈。无论是价格、产品、服务，还是综合实力的竞争，归根结底都是管理技术的竞争、企业文化的竞争。因为在一个开放的市场下，你能买到什么样的材料，别人也能买到。因此，推行全面高效的管理系统，营造良好的企业文化氛围是现代企业的必由之路。企业的决策者们都想寻找一种易实施、见效快、能持久的管理方法来提高工作效率、改善产品质量、提升企业形象与竞争力，以免落后于时代前进的步伐。

可究竟哪种管理方法才能给企业带来切实的改变呢？在以往的经历中，我们的企业管理者可谓用心良苦，花巨资导入各种管理体系并寄予厚望，但无论是 ISO9000、ISO14001 还是 TQM、ERP、六西格玛等这些风靡全球的管理体系、软件系统、方式方法，在实际应用中都遇到了同样的困难，那就是相当繁琐或要求太高，忽略了国内企业员工文化素质普遍偏低的事实。这类管理体系或软件系统让企业管理者们看到好的前景，却又找不到能有效推行的途径，可望而不可即，无法真正给企业带来可观的效益。究其缘由，那就是我们舍本逐末，忘记了事物发展的规律是从低到高、循序渐进的，管理的提升是一个积累的过程，没有扎实的基础管理，许多看似先进的东西只能成为空中楼阁。万丈高楼平地起，我们只有打牢了根基，才能发展壮大，只有找到适合企业的管理理念、体系、方法，才能达到事半功倍的效果。在企业前进的道路上，5S 活动作为企业现场管理的基础无疑为国内大多数企业指明了起步的方向。

随着生产的进一步发展，一些企业在 5S 现场管理的基础上增加了安全（safety）要素，变成了 6S，再加上节约（saving）就变成了 7S，再加上服务（service）就变成了 8S……不管是几 S，5S 始终都是最基本、最核心的内容。由于安全管理在我国企业中受到越来越广泛的关注，所以本书将以 5S 为重点，结合安全生产方面的要求，详细论述 5S 活动及安全管理的知识、方法。这些都是笔者多年在企业中实际推行的心得和经验的总结。

本书第一章至第四章着重阐述 5S 的理念问题。用四章的篇幅来阐述理念问题正是本书与其他 5S 书的最大区别。理念问题不解决，操作方式和方法便难以被接受或难以有效实施。反之，理念问题解决了，操作的方式和方法就很容易掌握了。注重解决这些 5S 的理念问题，是笔者在工厂工作八年及从事咨询七年多来对 5S 的深刻理解、反复思考之结晶，同时结合许多行业大量的实例照片来阐述 5S 的精髓与做法。

本书第五章至第七章简要介绍 5S 的基础内容及推行的方式、工具。其中也展示了 3A 企管顾问公司许多最新成果及案例。

本书第八章介绍安全管理的内容，其中重点阐述安全隐患的识别及排除，为企业大幅度减少现场安全事故提供了许多实用性很强的资料。

本书第九章介绍 5S 管理与 ISO9000、TQC、TPM、JIT、ERP 等管理体系与方法的关系。

当流行的思想、理念、体系一个接一个地出现时，它们是否真的能帮助企业解决问题？例如：

人手一本《细节决定成败》后，细节被重视了吗？生产



序 Preface

现场规范了吗？因细节管理不当而发生的问题减少了吗？

人手一本《把信送给加西亚》后，员工去发现问题、改进工作的主动性提高了吗？

人手一本《执行力》后，中基层员工的执行力提高了吗？

听众如痴如醉、讲师激情四射、“表演家”式的大师级演讲过后，又有多少知识能用来提升企业的竞争力？

没有载体的理念就是空中楼阁。5S 是一种载体，能将“细节决定成败”的理念转化为员工的行为。

5S 更是一种文化：重视细节的求实文化、做事到位的执行文化、不断改进的创新文化。

本书第八章由苏迎斌先生撰写。书中许多优秀的案例来自 3A 其他优秀的顾问师们，没有他们辅导的大量的 5S 成功企业项目，也就不会有这本书中许多精彩的案例，在此表示衷心的感谢。

今年是 3A 公司成立七周年，一路上虽有困难与困惑，但更多的是与客户一起成长的喜悦。“谢谢你们，没有你们的辅导，我们不可能这么快提升生产管理水平”永远是激励 3A 全体同仁不断自我提升的原动力。

肖智军

2007 年 12 月于深圳



目 录 Contents

总序 \ 1

序 \ 1

第一章 是员工违反操作规程吗

- 一、谁愿意和自己过不去 \ 3
- 二、个人责任心不能保证工作正确 \ 5
- 三、管理思想不是越玄越好 \ 7
- 四、卓越现场五化标准 \ 7

第二章 与优秀企业的差距究竟在哪里

- 一、现场管理效果不佳的症结 \ 19
- 二、大多数员工是优秀的——反 80/20 理论 \ 23
- 三、企业上下谈理念的多，落实的少 \ 24
- 四、没有载体，理念就是空中的云 \ 27

第三章 激发员工活力的良方

- 一、重赏之下，必有勇夫吗 \ 31
- 二、“五一劳动奖章”能吸引多少人 \ 32
- 三、活力不是培训出来的 \ 32
- 四、5S 激发员工活力 \ 34

第四章 5S 只是一套方法吗

- 一、影响工作结果的三个要素 \ 39
- 二、“顺人性而为”的 5S \ 41
- 三、5S 提升员工品质 \ 43

第五章 把握 5S 活动的精髓

- 一、5S 活动的妙用 \ 54
- 二、整理 \ 60
- 三、整顿 \ 66
- 四、清扫 \ 73
- 五、清洁 \ 80
- 六、素养 \ 83
- 七、不同场所的 5S 活动要点 \ 91

第六章 推行 5S 要各司其职

- 一、经营层或高层管理者干什么 \ 99
- 二、中层管理者干什么 \ 103
- 三、基层管理者干什么 \ 103
- 四、推行办应该做什么 \ 104
- 五、5S 推行步骤 \ 105
- 六、5S 的误区 \ 126

第七章 5S 活动的助推器

- 一、红牌作战 \ 135
- 二、定点摄影 \ 141



目 录 Contents

- 三、“寻宝”活动 \ 143
- 四、3U MEMO 的运用 \ 144

第八章 安全管理——重在预防

- 一、中国制造业的安全管理现状 \ 150
- 二、如何认识安全管理 \ 151
- 三、安全隐患识别 \ 156
- 四、企业安全危机管理 \ 166
- 五、安全管理评价 \ 178

第九章 5S 活动与其他管理

- 一、5S 活动与 ISO9000 \ 189
- 二、5S 活动与 TQC \ 191
- 三、5S 活动与 TPM \ 193
- 四、5S 活动与 JIT \ 194
- 五、5S 活动与 ERP \ 196

第一章

是员工违反操作规程吗

一、谁愿意和自己过不去

2005年11月13日,中国石油天然气股份有限公司吉林石化分公司双苯厂硝基苯精馏塔发生爆炸,造成8人死亡,60人受伤,直接经济损失6908万元,并引发松花江水污染事件。国务院调查组认定这是一起特大安全生产责任事故和特别重大水污染责任事件。爆炸事故的直接原因是,硝基苯精制岗位操作人员违反操作规程:

- 在停止粗硝基苯进料后,未关闭预热器蒸气阀门,导致预热器内物料气化;
- 恢复硝基苯精制单元生产时,再次违反操作规程,先打开了预热器蒸气阀门加热,后启动粗硝基苯进料泵进料,引起进入预热器的物料突沸并发生剧烈振动,使预热器及管线的法兰松动、密封失效,空气吸入系统,由于摩擦、静电等原因,导致硝基苯精馏塔发生爆炸,并引发其他装置、设施连续爆炸。

类似的故事层出不穷,在分析原因时,某些管理者很理直气壮地说:“这完全是工人违反操作规程造成的,因为白纸黑字上写着操作规程,上岗前也进行了培训,如果他完全按照操作规程去做就没有问题。”真的是这样吗?说得没错,作为管理者,你是对新工人进行了培训;你是告诉了他这个工序有危险,如果违反操作规程会引起爆炸;事实上,爆炸也确实是因为工人违反了管理者制订的操作规程而引发的。但是,从内心深处讲,工人自己愿意违反操作规程吗?答案是否定的,没有人愿意把自己炸死。既然工人也不愿意把自己炸死,那为什么会出现这样的事故?难道仅仅是工人的责任心不强吗?我们看看图1-1所示,设备上有许多阀门,可是没有任何标志,每个阀门的作用、开关顺序全部靠工人记在脑子里。

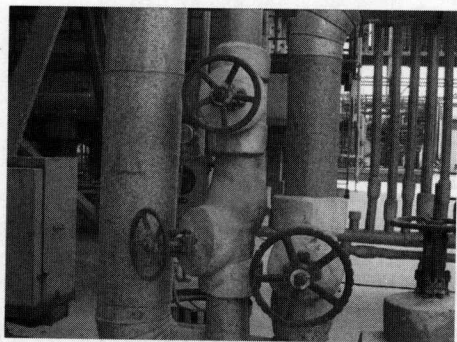


图 1-1 没有任何标志的阀门

正常情况下也许工人能记住，但是工人不是机器人，他是一个有七情六欲的人，而人是会受外界环境影响的，这一点管理者一定要清楚。比如，结婚 5 年没有与妻子红过脸，昨天却因为小孩上普通幼儿园还是贵族幼儿园的事情大吵一架；谈了 3 年的女朋友要分手，3 年来的物质与精神的投入现在“鸡飞蛋打”，等等。这些会对一个人完全没有影响吗？将心比心，相信大家都明白这个道理。

重点提示

从内心深处讲，工人是不愿意“违反操作规程”的。因此，当出现事故时，我们不要仅仅指责工人的责任心不强。

所以，既然人会出现异常，作为管理者，又怎么能按每个人总是 100% “正常”来设计管理呢？如果我们能像图 1-2 所示那样，把某些存在重大安全隐患的工序用序号表示清楚，即使工人脑子犯糊涂，