

企业图书馆

现代管理“五常法则”

纲 目 编 著

中 信 出 版 社

日本企业向来以规范整洁闻名，主要得益于“五常法则”的推行。“五常法则”是企业精细化管理法则，是“常组织、常整顿、常清洁、常规范、常自律”的简称，因其日文、英文都以字母“S”打头，亦称“5S”法则。“五常法则”早在18世纪就在日本形成了，日本本土的盛行是在“二战”以后。20世纪中叶“五常法则”登陆香港，由浸会大学的何广明博士主持推广计划，得到香港政府工业署专款和优质教育基金的资助。

港工商界人士的欢迎，管理人员踊跃接受培训，推行势头强劲。

品质及环境管理对于经营任何企业都是极为重要的。“五常法则”为现代管理提供了一套全面系统的环境管理规范，不仅能使工作环境保持得整洁敞亮和井然有序，更能不断提高工作质量和效率，最重要的是还加强了公司内部的沟通，令员工采取积极的态度，树立自律精神，从而促使业务蒸蒸日上，提升

现代管理

纲目 编著

“五常法则”

企业形象及竞争力。“五常法则”不仅适用于工厂、企业、学校、医院、公用事业单位，同样适用于个人和家庭生活，而且简便易行，毋需太复杂的工具、程序与技巧，也毋需花费大量金钱便可起步，只要严格按照“五常法则”要求运作，不走过场，定当见效。

本书以深入浅出的方式全面系统地介绍了现代管理的“五常法则”及推行办法，语言简洁流畅，并附有大量的表格和实例来帮助理解，特色鲜明，相信读者会从中受益。

随着中国加入世贸组织，中国企业面临的竞争将更加激烈，苦练内功，狠抓企业内部管理是国内企业的必然选择，学习“五常法则”，会对提升企业品质大有裨益，不妨



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

现代管理“五常法则”/纲目编著. —北京: 中信出版社,
2002.1

(企业图书馆)

ISBN 7-80073-413-7

I. 现… II. 纲… III. 企业管理—经验—日本 IV. F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 000245 号

现代管理“五常法则”

XIANDAI QIYE WUCHANGFAZE

编 著 者	纲 目	开 本	880mm×1230mm 1/32
责任编辑	刘 昱	印 张	8
责任监制	朱 磊 王祖力	字 数	193 千字
出 版 者	中信出版社 (北京朝阳区 新源南路6号京城大厦 邮编 100004)	版 次	2002 年 2 月第 1 版
承 印 者	北京牛山世兴印刷厂	印 次	2002 年 2 月第 1 次印刷
发 行 者	中信出版社	书 号	ISBN 7-80073-413-7 F·312
经 销 者	中信联合发行有限公司	定 价	19.00 元

版权所有·翻印必究

前 言

日本企业向来以管理规范闻名，这主要得益于“五常法则”的推行。“五常法则”是企业精细化管理法则，是“常组织、常整顿、常清洁、常规范、常自律”的简称，因其日文、英文都以字母“S”打头，亦称“5S”法则。“五常法则”早在18世纪就在日本形成了，而在日本本土的盛行是在“二战”以后。20世纪中叶“五常法则”登陆香港，由浸会大学的何广明博士主持推广计划，得到香港政府工业署专款和优质教育基金的资助，深受香港工商界人士的欢迎，管理人员踊跃接受培训，推行势头强劲。

品质及环境管理对于经营任何企业都是极为重要的。“五常法则”为现代管理提供了一套全面系统的环境管理规范，不仅能使工作环境保持窗明几净和井然有序，更能不断提高工作质量和效率，最重要的是，还加强了公司内部沟通，令员工树立积极态度，发扬自律精神，从而使业务蒸蒸日上，提升企业形象及竞争力。“五常法则”不仅适用于工厂、企业、学校、医院、公用事业单位，同样适用于个人和家庭生活，而且简便易行，毋需太复杂的工具、程序与技巧，也毋需花费大量金钱便可起步。只要严格按照“五常法则”要求运作，不走过场，定能见效。

本书以深入浅出的方式全面系统地介绍了现代管理的“五常法则”及推行办法，语言简洁流畅，并附有大量的表格和实例来帮助理解，特色鲜明，相信读者会从中受益。

随着中国加入世贸组织，中国企业面临的竞争将更加激烈，苦练内功、狠抓企业内部管理是国内企业的必然对策。学习“五常法则”，推行“五常法则”会对提升企业品质大有裨益，不妨

一试。

本书当中若有不妥的地方，敬请读者诸君多提宝贵意见。

E-mail: catalog888@china.com

纲 目

二〇〇一年九月

目 录

前言

第一章 “五常法则”是什么	1
第一节 “五常法则”由来已久	1
“五常法则”源于日本，在日本民间已流传了 200 多年，它是用来维持优良品质环境的一种 有效技术	
第二节 什么是“常组织”	2
“常组织”不仅是指把工作所需的物品整理好，更多的 意思是指将不需要的东西处理掉	
第三节 什么是“常整顿”	5
“常整顿”是指把工作所需的物品按规定定位、定量 地摆放整齐，并给予明确的标示	
第四节 什么是“常清洁”	9
“常清洁”就是及时清除工作场所内的脏物，并 防止污染的发生	
第五节 什么是“常规范”	10
“常规范”就是将“常组织”、“常整顿”和“常清洁” 活动制度化、规范化，从而提高办事效率	
第六节 什么是“常自律”	12
“常自律”是培养整洁有序、自觉按照规定方式做事 的良好习惯	
第二章 “常组织”法则的推行策略	14
第一节 “常组织”法则的推行意义和目的	14

一、“常组织”法则的推行意义	14
二、“常组织”法则的推行目的	14
第二节 “常组织”法则的推行要领	15
一、全面检查工作场所	15
二、制订“需要”和“不需要”的判断基准	16
三、清除不需要的物品	17
四、调查需要物品的使用频率，决定日常用量	18
五、制订废弃物处理方法	19
六、每日自我检查	19
第三节 “常组织”法则的有效推行方法	20
一、用拍照的方法进行“常组织”	20
二、清除不需要的东西	20
三、区分保管和保存	22
四、利用标志牌进行标准化的整理	23
五、直观醒目的“常组织”方法	25
六、运用“常组织”活动具体推行方法表	25
七、切实利用“常组织”检查表	33
第四节 “常组织”法则在工作生活中的实际应用	35
一、办公桌的“常组织”	35
二、文件、资料的“常组织”	38
三、名片的“常组织”	40
四、各种信件的“常组织”	44
五、会议记录的“常组织”	48
六、传真信息的“常组织”	52
七、软盘的“常组织”	54
八、公文包的“常组织”	57
第三章 “常整顿”法则的推行策略	63
第一节 “常整顿”法则的推行意义和目的	63

一、“常整顿”法则的推行意义	63
二、“常整顿”法则的推行目的	63
第二节 “常整顿”法则的推行要领	63
一、落实前一步骤“常组织”工作	63
二、布置工作流程,确定放置场所	64
三、规定放置方法	64
四、划线定位	65
五、对物品和放置场所进行一对一标示	66
第三节 “常整顿”法则的有效推行方法	66
一、要善于发现问题	66
二、合理放置,取放方便	66
三、把握“常整顿”的五个原则	68
四、运用“常整顿”活动具体推行方法表	69
五、运用“常整顿”检查表	71
第四节 “常整顿”法则在工作生活中的实际应用	74
一、工具等频繁使用物品的“常整顿”	74
二、切削工具的“常整顿”	75
三、测量用具的“常整顿”	75
四、在制品的“常整顿”	76
五、仓库的“常整顿”	77
六、办公室的“常整顿”	78
七、清洁用具的“常整顿”	78
第四章 “常清洁”法则的推行策略	80
第一节 “常清洁”法则的推行意义和目的	80
一、“常清洁”法则的推行意义	80
二、“常清洁”法则的推行目的	80
第二节 “常清洁”法则的推行要领	81
一、建立室内外“常清洁”责任区	81

二、对污垢实行例行清洁	82
三、追查污染源, 并予以杜绝	82
四、建立“常清洁”标准作为规范	84
第三节 “常清洁”法则的有效推行方法	84
一、先把地面、墙壁和窗户打扫干净	85
二、划分物品放置区域和界限	85
三、清除污染源	86
四、设备的“常清洁”	86
五、“常清洁”计划的制订和实施	90
六、运用“常清洁”检查表	91
第四节 “常清洁”法则在工作中的实际应用	93
一、资料文件的“常清洁”	93
二、机器设备的“常清洁”	94
三、公共区域的“常清洁”	95
第五章 “常规范”法则的推行策略	96
第一节 “常规范”法则的推行意义和目的	96
一、“常规范”法则的推行意义	96
二、“常规范”法则的推行目的	96
第二节 “常规范”法则的推行要领	96
一、落实前面“常组织”、“常整顿”、“常清洁”工作	97
二、制订目视管理与颜色管理的标准	97
三、制订检查方法	98
四、制订奖惩制度并认真执行	98
五、保持“五常法则”意识	98
六、领导者经常带头巡查, 以示重视	99
第三节 “常规范”法则的有效推行方法	99
一、编制“常规范”手册	100
二、明确“常规范”的状态	101

三、定期检查	101
四、环境色彩化	102
第六章 “常自律”法则的推行策略	103
第一节 “常自律”法则的推行意义和目的	103
一、“常自律”法则的推行意义	103
二、“常自律”法则的推行目的	103
第二节 “常自律”法则的推行要领	104
一、坚持推行前面四项活动直到习惯化	104
二、制订共同遵守的有关规则	105
三、制订礼仪守则	105
四、加强员工培训工作	106
五、开展各种精神激励活动	106
第三节 “常自律”法则的有效推行方法	107
一、先从四个方面入手	107
二、运用七种工具, 培养“常自律”	108
三、运用“常自律”检查表	110
第四节 “常自律”法则的附加内容	112
一、注意安全	112
二、加强服务意识	113
三、管理越简单越好	114
四、注重礼节和仪表	114
五、满足顾客最大需求	115
第七章 “五常法则”的实效及实施步骤	116
第一节 “五常法则”的好处	116
一、提升企业形象	116
二、减少浪费	116
三、保障安全	116
四、推动品质管理的规范化进程	117

五、强化员工的归属感	117
六、提高工作效率	117
第二节 “五常法则”的实施步骤	117
一、成立实施组织	117
二、拟订实施方针与目标	120
三、制订工作计划	121
四、组织培训活动	124
五、实施前的宣传造势	124
六、“五常法则”活动试行方案	125
七、“五常法则”活动评比	125
八、“五常法则”活动正式实施及检查	128
九、评比公布及奖惩	134
十、检查及改善修正	137
十一、纳入日常管理活动	143
第八章 配合“五常法则”活动的管理技巧及注意事项	146
第一节 目视管理的运用	146
一、什么是目视管理	146
二、目视管理的三大要点	147
三、目视管理的分类	147
四、目视管理的物品管理	147
五、目视管理的作业管理	148
六、目视管理的设备管理	151
七、目视管理的品质管理	152
八、目视管理的安全管理	153
第二节 目视管理的评价基准与用途	153
一、目视管理的评价基准	153
二、目视管理的用途	157
第三节 目视管理的对象及常用工具	158

一、目视管理的对象	158
二、目视管理的常用工具	158
第四节 看板管理及典型事例	161
一、什么是看板管理	161
二、看板管理典型事例	162
第五节 目视管理的作用	165
一、目视管理对工作效率的影响	166
二、目视管理对品质的影响	166
三、目视管理对人际关系的影响	166
四、目视管理对员工士气的影响	167
第六节 颜色管理的运用	167
一、什么是颜色管理	167
二、颜色管理的特点	168
三、颜色管理的三种方法	168
第七节 “五常法则”与安全生产	171
一、“五常法则”实施前后在安全生产方面的区别	171
二、安全作业重点	172
三、现场巡视检查重点	173
第八节 成功推行“五常法则”的注意事项	175
一、“五常法则”推行失败的原因	175
二、推行“五常法则”失败的两种模式	176
三、“五常法则”导入时机的选择	176
四、成功推行“五常法则”的十种强心剂	177
五、“五常法则”活动备忘要点	177
第九章 “五常法则”强力推动生产与品质管理	179
第一节 全面生产管理的开展	179
一、什么是全面生产管理	179
二、全面生产管理带来的种种好处	180

三、全面生产管理的八大支柱	181
四、全面生产管理的推行步骤	184
第二节 品质管理圈的开展	185
一、什么是品质管理圈活动	185
二、品质管理圈的主要活动	186
三、品质管理圈的推行步骤	186
第十章 企业、家庭、学校推行“五常法则”案例分析	189
第一节 案例1 权智(国际)有限公司	189
第二节 案例2 祥记冯祥建筑有限公司	191
第三节 案例3 康杰教育机构	194
第四节 案例4 玛嘉烈医院	206
第五节 案例5 香港《明报》专访何广明的家庭“五常 法则”活动	212
第六节 案例6 香港《明报》采访海皇粥店的“五常法 则”活动	215
第七节 案例7 办公室的“五常法则”活动	218
第八节 案例8 广东东莞一机械公司的“五常法则” 推行纪实	223
附录：“五常法则”活动问答	230
参考文献	243

第一章 “五常法则”是什么

第一节 “五常法则”由来已久

“五常法则”是用来维持优良品质环境的一种有效技术。它源于日本，在日本民间已流传了 200 多年，江户时代的日本人，已开始习惯抛掉不想要的东西，以“空”为佳。

日本企业向来以其干净整齐而闻名于世，这应当归功于它们历来对员工不断灌输责任感和纪律性。“五常法则”的逻辑是：工作现场的“常组织”、“常整顿”、“常清洁”、“常规范”和“常自律”是生产高品质产品、提供高品质服务、减少或杜绝浪费和提高生产力的最根本要求。

令人惊讶的是，对于如此强有力的品质工具，许多国家却对它一无所知。有些单位没有意识到“五常法则”已成为一种品质技术，虽然在实际上，它们已在日常工作中应用了“五常法则”的某些方面。有些国家只是在近年来才意识到“五常法则”的重要性。但已有许多企业通过运用“五常法则”的某些原理而获得了巨大的成功，特别是在一些快餐店、超市、宾馆、酒店、学校、图书馆和娱乐中心。

目前，有些国家与日本运用“五常法则”的差距主要表现在员工的参与程度不同。日本已经把“五常法则”作为一种正式的管理规范，建立了一套能够有效地在各单位内传达的“五常法则”运作体系，并督促全体员工参加以及系统性地实施“五常法

则”。“五常法则”已经成为一种工作方式，不仅是为了吸引顾客，还为了建立有效品质过程，并以此作为生产和提供优质产品与服务的先决条件。

第二节 什么是“常组织”

“常组织”的涵义就是：判断出完成工作的必需品并把它与非必需品分开，把必需品的数量降低到最低程度并把它放在一个方便的地方。

在过去，由于土地贫瘠，货物的供应不充足，即使是最小的物品，人们也会将它保留，因为人们觉得扔掉它是一种浪费。然而今天货物的供应充足、服务及信息丰富多彩，于是把这些物品进行挑拣分类就变成了一种艺术。仅就信息来说，现在便有一种叫做信息管理的全新职业。这种职业的工作范围是只负责把信息进行挑拣和分类，然后再进行组织。扔掉物品和保存物品同样重要。最重要的是要分清哪些物品应该扔掉，哪些物品应该保存，以及怎样合理地保存以便将来很容易就能找到。

一、分层管理

“常组织”的艺术就是分层管理。分层管理包括先判断物品的重要性，然后再减少不必要的积压物品。同时，分层管理还可确保必要的物品就在手头从而获得最高的工作效率。因此，良好分层管理的关键就是有能力判断物品的使用频率及确保把物品放在合理的地方。决定哪些物品我们确实不需要而将它放在远处，与决定哪些物品我们确实需要而放在身边同等重要。对“常组织”活动的总结见表 1-1。

表 1-1 “常组织”的分层管理表

利用程度	必需的程度（使用频率）	保存方法（分层管理）
低	1. 过去一年都没有使用的物品 2. 在过去的 7~12 个月中使用过的物品	1. 扔掉或入库 2. 把它保存在比较远的地方
中	在过去 1~6 个月中，使用过的物品	把它保存在工作区域的中间部分
高	1. 每天都要使用的物品 2. 每小时都要使用的物品	1. 保存在工作现场附近 2. 随身携带

二、“需要”与“想要”的区别

完成分层与分类工作后，剩下的工作就是决定如何处理那些使用频率一年不超过一次的物品。保存它还是扔掉它？如果我们想保存它，必须得先清理一遍，看看有多少是客观上必需保存的物品？当然，使用频率越低的物品越不值得保存。无论什么时候，我们对房间进行大扫除，不仅与人们主观上总是想要收集物品有关，还与人们很难区分哪些是必需的物品、哪些是事实上不需要的物品有关。很多时候，人们混淆了客观上“需要”与主观上“想要”的概念。许多人都可能有过这样的同事：他在过去几年中收集了约 60 本参考杂志并放在柜子里，还宣称要把这些杂志全部保存起来以供日后参考。如果我们问他：“这 60 本杂志中的哪些是你客观上必需的？”他可能会摇摇头说：“我不知道你在说些什么。”但如果我们换成下面的一种提法：“过去一年里，这 60 本杂志中有哪些你从未碰过？”如果他的答案是 50 本，我们一点儿都不应该感到惊讶。

许多人从一开始就在犯错误。他们在保存物品方面总是习惯

采取一种保守的态度，即“以防万一”要用的态度。但管理者作出的决定是很关键的。哪些物品是必需的？不是客观上必需的物品就应坚决扔掉。是客观上必需的物品就应弄清需要的数量，而把其余的物品坚决扔掉。

三、单一便是最好

“常组织”活动中有一条称作“单一便是最好”的原则。有关利用该原则的例子包括：一套齐全的工具或文具，只需填写一页的表格或备忘录，只开一小时的会议，一条龙式顾客服务和一个文件存放处等。表 1-2 是典型的一套文具示例表。

表 1-2 一套文具示例表

项 目	内 容	数 量
1	黑色圆珠笔	1 支
2	红色圆珠笔	1 支
3	铅笔	1 支
4	涂改液	1 瓶
5	20 厘米长直尺	1 把
6	订书机	1 个
7	订书钉	1 盒
8	剪刀	1 把
9	胶纸机	1 台
10	原子印	1 个
11	擦胶	1 件
12	标签纸	1 叠
13	计数器	1 个
14	胶水	1 支
15	橡皮筋	1 束
16	万字夹	1 个
17	打孔机	1 个
18	裁纸刀	1 个