

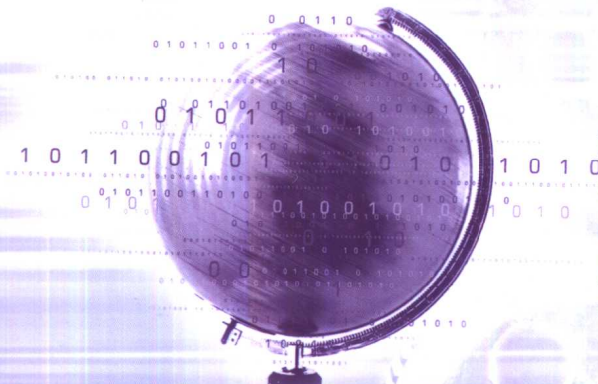
WECAN-3A 企业管理书系

专家博士的5S经

——实现卓越工厂管理的基础

刘承元 张志敏 著

SEIRI SEITON SEISOU SEIKETSU SHITSUKE



海天出版社

专家博士的5S经

——实现卓越工厂管理的基础

刘承元 张志敏 ◎著

SEIRI SEITON SEISOU SEIKETSU SHITSUKE

海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

专家·博士的 5S 经/刘承元编著. — 深圳:海天出版社,
2003.5

(威肯企业管理书系)

ISBN 7-80654-902-1

I. 专... II. 刘... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 003442 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑:廖 译 封面设计:李 萌

责任编辑:卢志贵 责任校对:张 玫 黄海燕

海天电子图书开发公司排版制作 电话:(0755)83460274

深圳市建融印刷有限公司印刷 海天出版社经销

2003 年 5 月第 1 版 2003 年 7 月第 2 次印刷

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:19.5

字数:190 千字 印数:6001—9000 册

定价:33.00 元

海天版图书版权所有,侵权必究.

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换.

这是一本与众不同的 5S 书籍。

这是一本有我们自己经验和智慧的 5S 书籍。

这是一本能够实践的 5S 书籍。

一张图片就是一个改善故事，数十张来自现场的管理图片将为您成功推进 5S 活动提供十分有益的帮助。

作者介绍

刘承元 1962年生，江西人



学历和经历

- 1978年 - 1982年 哈尔滨工业大学学习，获工学学士学位。
- 1983年 - 1989年 日本大阪大学学习，获工学硕士、工学博士。
- 1989年 - 1990年 日本大阪大学客座研究员。
- 1991年 - 1999年 理光公司工作，历任：人事经理、生产管理经理、人事部长、管理部长、生产管理部部长、并长期兼任 TPM 改善活动推进委员会委员长。
- 1999年 - 2000年 任理光国际（上海）公司副总经理。
- 2001年至今 任威肯国际（香港）资源发展有限公司董事，深圳威肯企业管理咨询有限公司总经理。

工作经验及管理优势

在理光公司工作期间，把日本优秀的管理方法与中国的国情相结合，通过持续有效地推进 5S、新 TQM（方针管理）和 TPM 改善活动，创造了一个环境整洁优美、员工积极向上、管理高效严谨、文化温馨明快的受人尊敬的外资企业。这家年产值数十亿元的企业已经成为理光集团（全球 500 强）在世界上最大的设计和生产基地。

在威肯公司，为一批著名的国际跨国企业，如世界500强的富士施乐公司、理光公司、ABB公司等提供咨询服务，积累了丰富的顾问经验。

在日本7年的留学经验，理光10年的工作积累以及近三年的顾问实践都将为广大的读者带来更多更好的管理经典。

张志敏 1968年生，四川人。

学历和经历

- 1986年－1990年 在西南交通大学计算机科学与工程系学习，获工学学士学位。
- 1990年－1993年 在铁道部天津机车车辆机械厂工作，任助理工程师。
- 1993年－2001年 在理光（深圳）工业发展有限公司工作，任设备管理部首席主管、公司TPM推进室自主保全活动分科会会长等职。
- 2001年至今 深圳市威肯企业管理咨询有限公司高级顾问师。



在理光公司工作期间，潜心研究了设备管理中的5S、目视管理、自主保全活动，并主持推进了这项工作，取得了成功。

作为顾问师，指导和参与指导了多家企业的管理革新活动，如施乐公司、香港东江集团公司、宝恒集团下属企业、台湾美丽华公司、三诺电子科技有限公司等。

前言

我有一位企业家朋友，案头上放着好几本 5S 书籍。他告诉我，他每到书店看到新的 5S 书籍，都会毫不犹豫地买上几本，一本自己读，另外几本给几位骨干员工读，并且要求员工照葫芦画瓢地去做 5S。但我到他工厂却发现，其现场 5S 水平却是另一番景象。暂且不说通过 5S 活动在多大程度上帮助他提升了企业的竞争力，就连最起码的脏、乱、差现象还远未解决。而 5S 所追求的目标，即让员工养成良好习惯也只能是这位企业家朋友的一厢情愿。

为什么会这样，他的回答也极具代表性。他说：“我知道 5S 重要，我也知道 5S 活动是什么？但是，推了一次又一次，就是做不到做不好，到头来不知道问题出在哪里。”

问题到底出在哪里呢？我和一些企业家朋友、管理专家探讨过这个问题，也没有很一致的看法。但是，有一点是可以肯定的，我们（专家学者、企业家和管理者）在学习 5S 的过程中一如过去学习 QC、TQC 活动一样，大多奉行简单的拿来主义，其结果是半生不熟，效果大打折扣。

日本是一个特别注重拿来和改良的民族。QC 活动起源于美国，而改良后的 TQC 活动在日本取得了成功。PM 活动起源于美国，而改良后的 TPM 活动又在日本取得了空前的发展。而 QC 和 TQC 活动在中国就没有那么幸运了，这

些活动在进入中国后并没有为我们的企业带来多少实际的效果，更多的是一些表层的東西（如口号、标语等）。原因很简单，我们没有人或者很少有人尝试对这些活动做些改良，使之变成适合我们自己企业情况的有效工具。

众所周知，5S活动是工厂管理和改善的基础，它起源于日本，在日本取得了巨大成功。它作为现场管理的有效工具之一已经受到全世界的广泛认同。近年来，我国企业也已经开始关注这项活动，并希望藉此活动为企业带来变化和提升。

从我们了解的情况发现，海尔做5S很成功，是因为海尔把5S变成了海尔的5S。但是，事实证明像海尔这样成功的例子并不多，甚至许多在日本本土成功推进5S活动的日本企业，在中国的分部或工厂却没有取得成功。问题在于，这些企业试图照搬日本的做法推进5S活动，并没有研究5S活动与中国实际的结合。正反两个方面的经验告诉我们，期望照搬日本做法使5S活动在我国的企业取得成功是相当困难的。

一般地，我国企业一线员工与日本企业一线员工比较，其自主意识较差，职业素养偏低，只有在考虑这些因素的基础上进行5S活动的规划、实施、检查和标准化管理工作，才能使5S活动获得成功，为我们带来所期望的好处，才不会让5S活动变成一种摆设和口号。

写这本书的目的就是要把一整套被证明是符合中国实际的，并能够有效提升现场管理水平的5S活动推进方法介绍给读者。

本书不仅详细地说明了 5S 是什么以及导入 5S 活动的程序，而且还花了很多篇幅系统地介绍了有效开展和激活 5S 活动的办法。这些具体有效的办法正是人们需要掌握的最根本的东西，而且是目前已有 5S 书籍中很少系统阐述的内容。

本书一共由八章构成。

第一章简单介绍了 5S 活动的起源，并就 5S 活动和管理之间的关系作了说明。

第二章主要介绍了 5S 活动的内容。

第三章阐述了对 5S 活动的正确认识，分析了常见的对 5S 活动的认识误区以及对 5S 应持有的正确态度。

第四章介绍了导入 5S 活动的程序。

第五章介绍了有效开展 5S 活动的方法。

第六章介绍目视管理的作用、方法和事例。

第七章介绍了几种非生产部门的 5S 活动方法。

第八章就如何维持员工对 5S 活动的参与热情做了说明。

本书自始至终强调一个观点，就是领导在 5S 活动中的作用，即领导的 5S 意志是成功推进 5S 活动的保证。一位著名的管理专家说得好，当 5S 活动最终成为贵公司的一种宗教的时候，您就已经取得了成功。

感谢您阅读本书，欢迎您的指正。

刘承元
2003 年 3 月

1章

5S 活动的定义

第一节 5S 活动的起源	3
一、5S 活动的起源	3
二、有关 5S 的其他说法	5
三、何为 6S、7S、8S 活动	7
第二节 5S 在管理中的作用	9
一、5S 与品质 (Quality)	9
二、5S 与成本 (Cost)	10
三、5S 与交货期 (Delivery)	10
四、5S 水平是企业形象 (Image) 的体现	11
五、5S 与改善员工精神面貌 (Moral)	13
六、5S 与安全 (Safety)	13
第三节 5S 与成本、效益的关系	15
一、5S 与生产效率提升	15
二、库存的削减	16
三、空间的节省和布局的改善	18
四、提高品质, 减少不良损耗	18
五、其他方面的效果	20
第四节 工厂内常见的 5S 问题	21
一、物品管理方面的问题	23
二、安全管理方面的问题	24
三、员工精神面貌方面的问题	25
四、区域管理方面的问题	26
五、作业方面的问题	27
六、设备方面的问题	28

七、工作环境方面的问题	29
-------------	----

2^章

5S 活动实施要点

第一节 整理的实施要点	33
一、有用与无用物品的判定	34
二、判定后的处理	35
三、无用物品判定和处理的要点	36
四、建立一套无用物品废弃的程序	38
第二节 整顿的实施要点	41
一、定位：决定合理的位置	42
二、定量：决定合理的数量	43
三、标识：进行合理的标识	44
第三节 清扫的实施要点	49
一、彻底进行清扫工作	50
二、难点问题和发生源的对策	50
三、贯彻“清扫即点检”的原则	51
四、重视领导的表率作用	52
第四节 清洁的实施要点	54
一、职责明确	55
二、重视标准化工作	56
第五节 素养的实施要点	57
一、持续推行整理、整顿、清扫、清洁工作	58
二、制定员工行为规范，加强对员工的教育	59
三、培养自主、自立型员工	60

3^章

正确认识 5S

第一节 5S 是员工品性的标志	63
一、5S 是员工品性的标志	63
二、5S 精神	64
三、5S 的意识培养	65
四、5S 是企业品位的标志	67
第二节 5S 活动中领导的作用	68
一、5S 和管理者权威的建立	68
二、最高管理者的意志是成功的关键	69
三、领导经常性的现场巡视	70
四、适时地提出新要求、新目标	72
第三节 全员参与是实现 5S 目标的关键	74
一、促进全员参与	74
二、激活 5S 活动	75
第四节 对 5S 的认识误区	77
一、误区 1: 我们公司已经做过 5S 了	78
二、误区 2: 5S 就是把现场搞干净	79
三、误区 3: 5S 只是工厂现场的事情	80
四、误区 4: 5S 可以包治百病	81
五、误区 5: 5S 活动看不到经济效益	83
六、误区 6: 工作太忙, 没有时间做 5S	84
七、误区 7: 我们是搞技术的, 做 5S 是浪费时间	85
八、误区 8: 我们这个行业不可能做好 5S	86
九、误区 9: 5S 活动太形式化了, 看不到什么实质内容	87

十、误区 10: 我们的员工素质差, 搞不好 5S	88
十一、误区 11: 我们公司业绩良好, 为什么要做 5S?	89
十二、误区 12: 我们的企业这么小, 搞 5S 没什么用 ...	89
十三、误区 13: 认为 5S 活动推进就是 5S 检查	90
十四、误区 14: 开展 5S 活动一定得从生产现场开始 ...	91
十五、误区 15: 开展 5S 活动主要靠员工自发的行动 ...	92

4^章

5S 活动的导入

第一节 5S 活动的准备	95
一、企业高层要下定决心	95
二、推进组织的建立	96
三、制定 5S 活动计划	101
四、对员工进行 5S 教育培训	106
第二节 对活动的宣传	108
一、活动口号征集和 5S 标语制作	108
二、内部刊物的利用	109
三、宣传板报的制作	110
第三节 导入 5S 活动的步骤	113
一、宣布 5S 活动开始	115
二、整理	115
三、整顿	116

四、清扫	116
五、清洁	117
六、素养	118
七、活动的总结和提升	118
第四节 示范区的 5S 活动	120
一、开展示范区 5S 活动的必要性	120
二、开展示范区 5S 活动的程序	123
三、选择示范区的原则	124
四、快速有效地进行整理、整顿、清扫	126
五、示范区 5S 活动成果的运用	127

5^章

开展 5S 活动的方法

第一节 寻宝活动	131
一、为什么要开展寻宝活动	131
二、寻宝活动的开展	134
第二节 现场巡视和定点拍照	137
一、现场巡视找问题	137
二、定点拍照和展示	138
第三节 问题票活动	143
一、活动的准备	145
二、问题票活动的实施	148
三、发生源或难点问题的登录	151
第四节 发生源对策活动	152
一、发生源和难点问题的调查	152
二、制定对策方案和对策计划	155

三、实施对策	157
第五节 共同基准的制定	159
一、制定共同基准的必要性和原则	159
二、制定共同基准的对象	160
第六节 油漆作战	163
一、清扫即点检	164
二、油漆作战的意义	164
三、油漆作战的实施	167
第七节 日常清扫活动	169
一、日常清扫活动的开展	169
二、地面的清扫	173
三、设备的清扫	175
第八节 5S 活动标准化管理	177
一、5S 活动标准	177
二、5S 检查	181
三、5S 活动水平评比和奖励	184

6^章

目视管理的应用

第一节 目视管理概述	187
一、什么是目视管理	187
二、目视管理的用途	190
三、目视管理的基本要素	192
第二节 目视管理的应用	195
一、目视管理是 5S 追求的一种境界	195
二、目视管理的应用范围	192

第三节 目视管理应用实例	199
一、目视管理在区域管理中的运用	199
二、目视管理在物品管理中的应用	201
三、目视管理在设备管理中的应用	205
四、目视管理在安全管理中的应用	215
五、目视管理在作业管理中的应用	217

7章

间接部门的 5S 活动

第一节 现场和间接部门 5S 比较	223
一、5S 对象物的比较	223
二、5S 参与者不同	224
三、评价的角度不同	225
第二节 文件的 5S	227
一、文件 5S 的目的	227
二、文件的废弃（整理）	229
三、文件的分类归档管理（整顿）	231
四、文档的维护（清扫、清洁和素养）	234
第三节 办公用品的 5S	235
一、办公桌内文具的整理、整顿	235
二、办公用品低减活动	237
第四节 会议的精简和改善	240
一、精简会议的必要性	240
二、高效的会议运营方法	242
第五节 安全卫生部门的 5S 活动	245
一、安全、卫生方面的 5S 内容	245

二、安全、卫生的 5S 推进方法	248
第六节 揭示物和看板的 5S	252
一、揭示物和看板的整理	252
二、揭示物和看板的整顿	253
三、揭示物、看板的清扫、清洁	253

8章

激活 5S 活动的方法

第一节 培育良好的 5S 文化	257
一、培养把问题当问题看的现场管理文化	257
二、持续开展员工 5S 教育	258
第二节 5S 自主组织的建立	260
一、5S 活动自主组织化的时机	260
二、车间的自主活动和自主组织	261
第三节 5S 活动的趣味化	263
一、“吉尼斯”活动的开展	263
二、专题活动月的策划和推进	265
第四节 活动目标的持续提升	268
一、厂内参观活动	268
二、厂外参观活动	269
三、企业高层及时提出更高的 5S 目标	270
第五节 适时开展员工提案活动	271
一、与提案活动进行有机结合	271
第六节 倡导更高境界的 5S 活动	273
一、将 5S 活动与社会公益活动进行结合	273
二、组织员工参与绿化活动、清洁公共场所活动	274