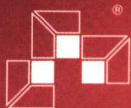


如何推行5S

塑造人的品质

HOW TO PRACTICE 5S

孙少雄 编著



厦门福友企业管理顾问有限公司

福友现代实用企管书系

FORYOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES



福友现代实用企管书系 ⑤

FORYOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES

如何推行5S

编著：孙少雄

厦门大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何推行5S/孙少雄著. -厦门: 厦门大学出版社, 2000.12
ISBN 7-5615-1711-4

I.如… II.孙… 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(2000)第80148号

福友现代实用企管书系⑤

《如何推行5S》

编著/孙少雄

企划·发行/厦门福友企业管理顾问有限公司

电话: 0592-2395581(4线)

传真: 0592-2395580

发行经理/吴雄翔

出版社/厦门大学出版社

责任编辑/许红兵

封面设计/李峰源

印刷/厦门翰林彩印有限公司

2001年2月第1版 第2次印刷

9.5印张 250千字

ISBN7-5615-1711-4/F·269

定价: 52元

*
*
*
*
*
*
*
*
*



® 福友现代实用企管书系
FORYOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES

版权所有·翻版必究
法律顾问/大道律师事务所 郭小东主任律师



《如何推行5S》序

前年去一家颇具规模的民营企业指导，刚一到厂，他们就提议先看看工厂。从行政大楼，车间到仓库，无一不是干净明亮，井然有序，绿化也做得很好。我很惊讶的问他们，你们的工厂为何会这么干净，他们很自豪的回答说：“推行5S活动已有一年多了，以前根本不是这样，现在变成观摩的对象，我们也乐于这样做，因为观摩的人多，越有成就感，5S就做得越起劲”。原来急着带我看工厂，就是希望我也能分享他们的一份喜悦。

记得第一次去日本参观工厂，在参观途中，解说员不经意的用手在地板上抹了一下，然后把手伸给我们看，竟然连灰尘的痕迹都没有，他指着墙上的几个大字，然后说：“这就是我们实施5S的成果。”老实说，那个时候对5S还没什么感觉，直到后来在我负责的企业推行了5S活动之后，才发现到工厂变宽敞了，环境舒畅了，工作伙伴们更带劲了。

脏乱与落后、不文明是 synonym，在企业里与低生产力、低品质同样划等号，这是我从事企业管理工作多年来的经验。

少雄先生与我共事多年，以其务实的作风深得辅导企业的赞赏。这几年来，经过他辅导5S活动的企业甚多，成效卓越，对这些企业有很大的贡献。这本书是少雄先生这几年从事5S辅导的经验总成，能够拿出来与全国的企业界分享，甚是钦佩与感谢。也希望全国的企业，能借助5S活动的推行，塑造一个更干净，更文明的社会工作环境。

林荣浩 于厦门

2001.元月



自序

记得到企业辅导或授课，常听到有些员工对5S的评价是“5S的内容我们都知道，只是没有系统化，并没有什么新的管理方法和内容”。究竟5S是什么呢？5S是“做我们本来该做的事”。事实上，问题就出在太多原本我们能够做，也该做的事，给大打折扣，甚至抱着“我干嘛那么认真”、“我已这么努力还不够吗”的错误观念，这样在细节上点点滴滴的差距，积累的结果相距甚远。假如我们在工作中对程序、制度、方法等都没能彻底地执行，如何能得其利而避其弊呢？哪有精力来做不断的管理改善？所以，如果彻底地推行5S，则已为管理工作解决了大半问题。

笔者曾在松下公司从事现场管理多年，受5S精神熏陶影响至深，其后又经历过多家不同类型企业的实务辅导工作，在得益于推行5S活动给企业带来帮助的同时，也痛切地感觉到许多国内企业在基础管理方面的薄弱与不足。而5S管理正是改善基础管理的利器，企业如能有效推行5S活动，体会5S的精髓，当可大大改善企业体质，员工的自主管理也能水到渠成。然而令人惋惜的是，许多企业对5S虽神交已久，却苦于仅能了解片鳞只爪，推行时无法系统进行，效果也就难以彰显。

因此，在辅导过程中，除了分享企业因卓有成效而带来的



献给每一位 站 岗睡觉的人

那份喜悦外，同时也深感肩负着一份重任——如何提供一套实务的管理工具，让更多的企业也能够分享这份喜悦。思虑之余，将累积多年的实战经验以及使用资料，系统编订成册，期许能使界内朋友有所受益。

笔者重点对5S的推行要领、推行步骤、配合活动的管理技巧以及后续的管理延伸等作探讨，突出实战性和实用性。

本书得以完成，首先要感谢林荣瑞先生的多方指导和帮助，亦感谢福友企业管理顾问有限公司同仁的鼎力相助，在此一并致以谢意！

孙少雄谨识

2001年元月



客户的评价与勉励

关于对福友公司辅导推行“5S”的评价意见

厦门福友企业管理顾问有限公司:

根据双方签定的辅导协议，福友公司的孙少雄顾问师今年3月份对我厂进行了细致全面的“5S”诊断，制定了切合实际的辅导计划并进行了两次富有成效的辅导。孙少雄顾问师先后对我厂领导、全体中层干部和试点单位的班组长进行了“5S”辅导培训，深入试点单位现场了解掌握实际情况，针对工厂实际情况编制了西安西北光电仪器厂《5S 辅导资料》、《5S 推行手册》等相关资料，从而使全体员工知晓了何为“5S”运动和“5S”整理、整顿的基本方法和推行“5S”的目的和意义。进而，在广泛调研的基础上，制定了推行“5S”运动的计划和“试点先行，逐步展开”的推行策略。先后导入了早安运动和在试点单位导入了早会。通过定点摄影等的手段和方法，使大家开始确立“问题点”的意识，激发了大家自我改善的意愿，开始逐步形成做事讲究并按规范完成的习惯。

上述工作，尤其是问题点意识的确立和改善手法的掌握等，无疑为我厂今年的现场管理整改达标奠定了坚实的基础，创造了积极的条件。在我厂今年通过的兵器行业现场管理达标中，夺得了优秀的成绩，而推行了“5S”运动为我厂夺取这一佳绩发挥出重要而显著的作用。



顺特人

顺特电气 SUNTEN

顺特种变压器厂 主办
顺印准字第 99247 号
2000年1月20日 第六期

5S 活动回顾与展望

回顾过去，展望未来。5S活动在我厂推行了一年多，取得了显著成效。现将回顾与展望如下：

1. 回顾中，中层干部和班组长，曾分别进行“如何推行5S”的演讲。
2. 组织了工厂外委单位，确定工厂“5S”方针，全员参与，自主管理。
3. 期间对中层干部和班组长，曾分别进行“如何推行5S”的演讲。
4. 组织了班组长、骨干等到友芝公司参观，学习了经验。
5. 组织了工厂区域划分，明确了各单位的责任区域。

展望未来，任重道远。我们将继续深化5S活动，不断提升现场管理水平，为实现工厂的可持续发展做出更大贡献。

6. 制定了物品的要与不要的基准“不取物性整理”。

7. 各单位对能动物品进行了大清理，按照标准的要求对物品进行定量的分类，将不要物品从现场搬走，并循环利用。

二、九月十三日，第二期辅导工作，由中心总监进行“整理”、“整顿”之后留下的无用物品处理定位和标识，具体如下：

1. 巡回各单位进行现场检讨，讨论整理各种物品的位置和整理的方案，指出存在的各种问题，并问题点记录后返回各单位，进行整改。
2. 编制了“开库整理工作的有关方法”，对区域的划分、各类物品的定位和标识给出了明确的指引。
3. 各单位编制了“开库整理计划”开展各区域整理工作，制订了本单位的整理工作计划和方案，具体有：制订“本单位5S责任区域图”，划分通道和各类区域；各类物品定位放置；行标和物品放置位置；制作卡片和各类物品标识。
4. 各单位制订了“本单位整理整理办法”的实施。
5. 制作了改善提案，公布实施场所，评比结果，奖励提案者。

三、10月30日是推行二期辅导工作，主要的工作如下：

1. 检查整理的效果，总结整理中存在的问题，提出纠正措施，并限期实施。
2. 工厂评比工作准备，制定“5S”考核办法”（含评分标准）。



献给每一位 看得见的人

福友现代实用企管书系简介

“人”是企业的主要财富，古语有云：“欲造物，先造人。”要创造企业价值，首先应使人的价值形成企业最重要的资产，而人的价值来自于不断的自我发展，这一发展必须进行不断的自我充实，以及外在的不断启发。

上述理念也逐步为国内企业界所认同，然而，许多管理者及有志于成功者虽有此心志，却苦于自我超越与外在的不断启发之必备条件的不成熟：国内企业管理书系良莠不齐，缺乏科学规范的系统性、可操作性，实用性更是欠缺，使得这一理念流于纸上谈兵的多，付诸行动的少。

为改变这一情况，为使国内企管界朋友尽快建立起标准化、规范化管理，本着“造福朋友”、“提升人的品质”之宗旨，福友公司多年来从事企管、辅导方面工作的顾问群，精选、整理自身成功经验，汇编成“福友现代实用企管系列”——

福友现代实用企管书系（部分配备电脑光盘）、教学VCD、精美海报标语等均是本着“简单、直接、有效”的服务宗旨编著制做而成，因易学、易懂、易用，一直好评如潮，常年高居畅销排行榜前列：

1996年由知名企业管理专家林荣瑞先生著作的《品质管理》与《管理技术》两部具有极强的可操作性及实用性的企业管理书籍，在全国企业界造成了相当程度的回响。企管界的朋友们纷纷来电、来函及传真致谢本公司两书给他们所提供的帮助，并蔚成以两书馈赠亲友、奖励员工为最佳礼品之新风。

在两书仍然在热销的同时，2000年推出的《漫画管理禅》、《企业管理表格精选》在全国又掀起了新风潮！求购新的企业管理类书籍的需求更是迫切。

2001年年初，被誉为中国“中国大陆5S专案第一人”的孙少雄先生所著《如何推行5S》、林荣瑞先生又一力作《如何选人、用人、育人、留人》VCD教学光盘



献给每一位 忙碌 着睡觉的人

及书籍, 定能协助面临新世纪挑战国内企业赢得更强的竞争优势。

2000年发行的《企业管理表格精选》, 使众多企业在科学规范化管理上获得良多助益。为了更好更进一步的造福朋友, 我们推出了做为配套工具书的——《企业管理制度精选》, 此书从调研到设计, 投入了更多的心力, 更是把从事管理顾问累积的经验大公开, 定能对国内的企业在管理制度建设方面有所助益。

与《企业管理制度精选》同期推出的《降低成本新利器》一书所介绍的“Tear Down”技法, 是一种源于美国汽车产业, 后为日本发扬光大渗透到整个制造业的以降低成本为宗旨、以分解调查竞争商品为手法的技法, 此技法为日本制造业赢得了相当的改善成果。

《降低成本新利器》一书的作者佐腾嘉彦先生正是将此法引进日本并使其发扬光大的灵魂人物。佐腾先生逾25年的实务经验及技术资料汇编成的《降低成本新利器》一书, 定能帮助企业管理人士工作中的附加价值、衍生新的创意, 从而提高产品竞争力, 使企业得以在激烈的市场竞争中立于不败之地。

希望我们的用心与努力能成为您“成功管理路上的好帮手”。

成功管理之路, 福友与您同行!

厦门福友企业管理顾问有限公司

《福友现代实用企管系列》编委会

致管理同行们的一封信

经常有人问我，整顿企业从何着手，我的答案很简单——人。

也有人问我，如何才能是一个出色的主管，我的回答是：“假如你能把你的下属训练成和你一样的具有才干及工作态度，保证你就是一个出色的主管”。

的确，一个“高明”的企业主管善于“用时间”的秘诀在于善于“用人”并施于训练，为企业“打天下”。

日本松下电器“生产人才”的企业文化扬名于世，也成为全世界众多优秀企业效仿的对象，我们也可以发现，不论国内外，成功的企业均有一个共同的特色，即在于对“人”的重视及培养。

企业体质的好坏关键着企业的竞争力与成长力，而“人”则是企业体质的决定因素，也可以说，谁家拥有更多更好的干将，谁就有机会脱颖而出。

在国内，重视管理，已是大家均有的共识，但是总觉得过多理论研究或口号空谈，对于实务的应用技法是明显的不足，也是国内企业管理最感缺乏的一个环节。

“福友现代实用企管系列”——福友现代实用企管书系（部分配备电脑光盘）、教学VCD、精美海报标语等均是本着“简单、直接、有效”的服务宗旨编著制做而成，因易学、易懂、易用，一直好评如潮，常年高居畅销排行版前列，也希望我们的用心与努力能成为您“成功管理路上的好帮手”。

成功管理之路，福友与您同行！



2001中国厦门

作者简介

孙少雄顾问

厦门大学毕业

历任:

■ 松下公司(日资)制造部主管

■ 美厦公司(美资)总经理助理

现职:

厦门福友企业管理顾问有限公司

(台) 顾问师

简介:

孙少雄先生实际从事日本及美国企业的高层管理工作，以管理实务见长，从事管理顾问工作以来，已成功的辅导及训练企业十多家以上，尤以日本的全员参与活动，诸如5S活动、提案改善活动、QCC活动更为他的一大特长。

专长项目:

■ 组织人事系统

■ 生产管理

■ 品质管理

■ IE工业工程

■ 企业诊断与辅导



献给每一位站着睡觉的人

目·录

● 目录

第一篇 ● 引言	7-18
1.1 竞争的时代	8-9
1.2 日本品质之崛起	10-11
1.3 工厂的第一感觉	12-13
1.4 整理整顿不良现象的剖析	14-15
1.5 为什么5S是现场管理的基础	16-17
1.6 5S是多层面的活动	18

第二篇 ● 5S的解析	19-26
2.1 何谓5S	21-22
2.2 5S的起源	23
2.3 5S与经营管理	24
2.4 5S的三大支柱	25-26

第三篇 ● 5S推行要领	27-116
3.1 整理(SEIRI)	30
3.1.1 定义	30
3.1.2 目的	30
3.1.3 推行要领	30-39
3.1.4 整理活动具体推行方法	40-51
3.1.5 具体案例	52-57
3.2 整顿(SEITON)	58
3.2.1 定义	58
3.2.2 目的	58
3.2.3 推行要领	58-64
3.2.4 工装夹具等频繁使用物品的整顿	65-66
3.2.5 切削工具类的整顿	67



3.2.6	夹具量具等的整顿	68
3.2.7	在制品的整顿	69
3.2.8	仓库的整顿	71-72
3.2.9	办公室的整顿	73-74
3.2.10	清扫用具的整顿	75-76
3.2.11	整顿活动具体推行办法	77-80
3.2.12	具体案例	81-82
3.3	清扫(SEISO)	84
3.3.1	定义	84
3.3.2	目的	84
3.3.3	推行要领	84-91
3.3.4	资料文件的清扫	92-93
3.3.5	机器设备的清扫	94
3.3.6	公共区域的清扫	95
3.3.7	具体案例	96-98
3.4	清洁(SEIKETSU)	100
3.4.1	定义	100
3.4.2	目的	100
3.4.3	推行要领	100-104
3.4.4	具体案例	105-106
3.5	素养(SHITSUKE)	108
3.5.1	定义	108
3.5.2	目的	108
3.5.3	推行要领	108-115
3.5.3	具体案例	116
<hr/>		
第四篇	● 推行步骤	117-162
4.1	成立推行组织	118
4.1.1	活动导入程序图	118
4.1.2	成立推行委员会	119
4.1.3	确定组织职责	120-121
4.1.4	责任区域的划分	121
4.2	拟定推行方针及目标	122
4.2.1	方针	122



献给每一位站着的睡觉的人

4.2.2 目标	122
4.3 拟定工作计划	123
4.3.1 时程计划	123-124
4.3.2 资料的收集	125
4.3.3 制定 5S 活动实施办法	125-127
4.4 说明与教育	128
4.5 活动前的宣导造势	129
4.5.1 先期各项宣传活动的推行	129
4.5.2 标杆厂观摩	129
4.5.3 推行手册及海报标语	129
4.5.4 外力或专家的心理建设	129
4.5.5 最高主管的宣言	130
4.6 5S 活动试行	131
4.6.1 前期作业准备	131
4.6.2 红牌作战	131
4.6.3 整顿作战	131
4.6.4 活动办法试行和调整	132
4.7 5S 活动评鉴	133
4.7.1 制定评分标准表	133
4.7.2 评分道具的准备	133-135
4.7.3 评分方法和时间	136-137
4.7.4 整改措施	138
4.8 5S 活动导入实施及查核	139
4.8.1 5S 活动导入实施	139
4.8.2 活动查核	139-146
4.9 评鉴公布及奖惩	147-150
4.10 检讨及改善修正	151-159
4.11 纳入日常管理活动	160-162
第五篇 ● 配合 5S 活动之管理技巧	163-198
5.1 目视管理的运用	164
5.1.1 何为目视管理	164
5.1.2 目视管理的特点	164-166



5.1.3	目视管理的方法	166-169
5.1.4	目视管理的着眼点	170
5.1.5	目视管理的评价基准	170-173
5.2	颜色管理的运用	174
5.2.1	何为颜色管理	174
5.2.2	颜色管理的特点	174
5.2.3	颜色管理的方法	175-179
5.3	“3UMEMO”的运用	180
5.3.1	何谓“3UMEMO”	180
5.3.2	关于3U的检查表	181
5.3.3	“3UMEMO”的填写程序	182
5.3.4	“3UMEMO”实施改善手法	183
5.3.5	“3UMEMO”之改善事例	184-185
5.3.6	5S诊断核对表与“3UMEMO”的关系	186-188
5.4	5S与安全生产	189
5.4.1	5S活动的深入与贯彻	190-191
5.4.2	安全作业重点	191-194
5.4.3	现场巡视检查重点	194-197
5.4.4	有关事故发生时的措施	198
<hr/>		
第六篇	● 推行5S活动成功与失败的注意事项	199-206
6.1	失败的原因	200
6.2	成功的10种强心剂	201
6.3	失败的模式	202-203
6.4	导入时机的选择	204
6.5	5S活动备忘要点	205-206
<hr/>		
第七篇	● 5S的延伸	207-224
7.1	TPM的开展	208
7.1.1	活动的延伸	208
7.1.2	何为TPM	208-209
7.1.3	TPM改善的效益	209-210
7.1.4	TPM的内容	211-217



献给每一位站岗睡觉的人

7.1.5	如何推行TPM	218-219
7.2	QCC的开展	220
7.2.1	何谓品管圈(QCC)活动	220
7.2.2	品管圈的主要活动	221
7.2.3	推行步骤	221-224
<hr/>		
第八篇	● 推行5S的好处	225-230
8.1	提高企业形象	226
8.2	减少浪费	227
8.3	安全有保障	228
8.4	标准化的推动者	229
8.5	增加员工的归属感	230
<hr/>		
第九篇	● 5S活动宣传案例	231-280
9.1	5S推行手册	232-254
9.2	早会	255-258
9.3	早安运动	259-260
9.4	标语、征文活动	261-263
9.5	征答活动	264-267
9.6	漫画板报活动	268-269
9.7	礼仪手册	270-280
<hr/>		
第十篇	● 品质文化	281-287
10.1	全员参与	282-283
10.2	人的品质	284-287

