

★工厂管理一本通★

素养

清扫

清洁

整理

整顿

# 5S

# 精细化管理

## 5S

李家林◎编著

300位管理顾问和一线管理人员联袂推荐



深圳出版发行集团  
海天出版社

★工厂管理一本通★

素养

清扫

清洁

# 5S

整理

整顿

# 精细化管理

李家林◎编著



300位管理顾问和一线管理人员联袂推荐



深圳出版发行集团  
海天出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据


5S精细化管理/李家林等编著. —深圳:  
海天出版社, 2011.1  
(工厂管理一本通系列)  
ISBN 978-7-5507-0029-1

I. ①5… II. ①李… III. ①工业企业管理  
IV. ①F406

中国版本图书馆CIP数据核字 ( 2010 ) 第222437号

## 5S精细化管理

5S JINGXIHUA GUANLI

出品人 陈锦涛  
出版策划 毛世屏  
责任编辑 杨月进  
责任技编 钟愉琼  
排版设计  惠通设计  
0755-33144226

---

出版发行 海天出版社  
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 ( 518033 )  
网 址 www.htph.com.cn  
订购电话 0755-83460917 ( 批发 ) 0755-83460397 ( 邮购 )  
印 刷 深圳市希望印务有限公司  
开 本 787mm × 1092mm 1/16  
印 张 14  
字 数 170千  
版 次 2011年1月第1版  
印 次 2011年1月第1次  
印 数 6000册  
定 价 28.00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。

# 前言

工业在我国GDP中所占的比重达60%以上，地位举足轻重。正所谓，工业强，则国家强！中国是工业大国，但不是工业强国；是世界加工厂，但不是世界工业中心。中国工业要振兴、要度过经济“严冬”，必须借鉴国内外先进的管理经验，从经验管理走向科学管理，这是摆在中国企业面前最紧迫的现实问题！

当前，工业面临着金融危机、劳动力成本上升、加工贸易政策变化、客户需求萎缩等诸多压力。如何破解这些难题，如何从精细化管理的角度提升企业的绩效，使管理更加规范化、制度化，是管理者们非常关心的问题。鉴于此，我们总结10多年工厂咨询辅导的经验，结合目前工厂的现状，为企业管理者提供了一套简单易懂、框架明晰、贴近工厂一线的管理图书——工厂管理一本通。

工厂管理是一项重要的基础管理工作。“工厂”，乃产品的制造场所。所谓工厂管理即将劳动力、土地、资本、原材料等各种有效资源导入制造场所，凭借计划、组织、人事、指导、控制等活动，使工厂能够有计划、按步骤地如期达成生产目标，生产出令客户满意的产品。

因此，“工厂管理一本通”从企业最热门，也是最需要解决的六个方面(班组管理、品质管理、5S管理、IE管理、目视管理、仓储管理)展开与延伸，注重以市场需求为导向，提供满足不同层次读者需求的梯度产品。

“工厂管理一本通”第一辑包括《班组精细化管理》、《品质精细化管理》、《仓储精细化管理》、《5S精细化管理》、《IE精细化管理》、《目视精细化管理》六本。该套丛书采用快餐式、跳

跃性、碎片化的阅读模式，以模块化、程序化的方式展开，文中提供具体的案例加以说明，必要的地方穿插图片，使图书更具实操性、可读性、趣味性，是工厂一线管理人员——企业主管、班组长、新入职的大中专学生及工厂管理培训机构、职业院校的参考用书和使用指南。

“工厂管理一本通”丛书在编辑整理过程中，获得了工厂一线管理者和企业管理顾问公司的咨询老师的参与和大力帮助，其中参与编写和提供资料的有涂高发、李佳林、杨吉华、刘建伟、谷祥盛、李政、李亮、陈锦红、姜宏峰、严凡高、王能、吴定兵、朱霖、段水华、赵建学、江美亮、林岳儒、江长勇、李家林、江雨蓉、邹凤、江艳玲、郭华伟、陈秀琴，最后全书由滕宝红统稿、审核完成。在此对他们付出的努力表示感谢！

# | 目 录 |

<b>第一章</b>	<b>自我诊断——企业为什么需要5S</b>
<b>第一节</b>	<b>5S的起源与认识    2</b>
	一、5S的起源    2
	二、5S的定义与目的    2
	三、5S与各管理系统的关系    4
<b>第二节</b>	<b>企业为什么要推行5S    10</b>
	一、现场诊断    10
	二、推行5S活动对现场的好处    11
	三、推行5S活动对企业整体的效益    12
	附：5S案例：G公司的5S活动实录    13
<b>第二章</b>	<b>5S活动的启动</b>
<b>第一节</b>	<b>成立5S活动推行组织    20</b>
	一、5S推行组织架构    20
	二、5S推行组织的职责    20
	三、建立一个推行组织的注意事项    22
	附1：某印刷厂5S组织架构与职责    25
	附2：5S推行小组组织架构及职责    28
<b>第二节</b>	<b>拟定推行方针及目标    31</b>
	一、依企业特色，制定切实可行的5S方针    31
	二、5S目标设定    32

第三节	拟订推行计划及实施方法	34
	一、拟订5S推行计划	34
	二、拟订5S规章制度	37
	附1: 5S实施办法	38
	附2: 车间5S管理和执行标准	43
	附3: 办公区5S管理推行标准	49
	附4: 5S推动/稽查作业办法	58
	附5: 5S个人考核办法	61
第四节	实施5S教育培训	64
	一、培训对象及内容	64
	二、培训方式方法	65
	三、制订培训计划	65
	四、考核检查	66
	附1: 5S管理培训测试题	67
	附2: 5S考核——案例分析要求	69
	附3: 5S培训测试卷	70
第五节	宣传造势, 营造气氛	73
	一、召开5S动员会议	73
	二、活动口号征集和5S标语制作	74
	三、利用内部刊物宣传	76
	四、制作宣传板报	77
	五、制作推行手册	78
第六节	建立5S样板区	79
	一、为什么要建立5S样板区	79
	二、开展样板区5S活动的程序	79
	三、样板区的选择原则	81
	四、样板区的活动重点	81

	五、样板区5S活动效果确认及总结报告	82
<b>第七节</b>	<b>全面推进5S活动</b>	<b>84</b>
	一、领导强有力的支持	84
	二、管理者要进行经常性的现场巡查	84
	三、全员参与	85
	四、区域负责制	86
<b>第八节</b>	<b>评比与考核</b>	<b>88</b>
	一、评比与考核准备	88
	二、现场评比与考核	90
	三、评比与考核结果总结	91
	四、评比结果的运用	101
	附1：5S评分作业指引	101
	附2：作业区5S评分标准	104
	附3：办公区5S评分标准	109
	附4：( )月5S日检查评分表	113
	附5：月份办公室5S稽查评分汇总表	115
	附6：月份车间5S稽查评分汇总表	117
<b>第三章</b>	<b>5S活动执行要点</b>	
<b>第一节</b>	<b>1S——整理</b>	<b>122</b>
	一、制定整理三大基准	123
	二、现场检查	126
	三、定点摄影	127
	四、非必需品的清理与判定	129
	五、非必需品的处理	133
	六、对整理进行评估	134



第二节	2S——整顿	137
	一、整顿的作用与流程	138
	二、整顿的关键在三定	140
	三、识别工作区域	144
	四、整顿的具体操作	150
	附：某企业整理整顿作业指引	165
第三节	3S——清扫	172
	一、清扫的作用与程序	172
	二、确定清扫的对象	175
	三、清扫前的准备工作要做足	176
	四、实施清扫工作	181
	五、检查清扫结果	185
	六、调查脏污的来源，彻底根除	189
第四节	4S——清洁	192
	一、3S检查	193
	二、设定“责任者”，加强管理	195
	三、坚持实施5分钟3S活动	195
	四、5S目视化	197
	五、适时深入培训	198
	六、3S标准化	198
	附：3S常见问题整改备忘表	199
第五节	5S——素养	208
	一、素养活动推行过程	208
	二、素养活动推行方法	209

Chapter 1

# 第一章

## 自我诊断—— 企业为什么需要5S



## 第一节 5S的起源与认识

---

### 一、5S的起源

5S最早起源于日本，它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。5S是日式企业独特的一种管理办法。

1955年，日本5S的宣传口号为“安全始于整理整顿，终于整理整顿”，当时只推行了前2S，其目的仅为了确保作业空间和安全，后因生产控制和质量控制的需要而逐步提出后续的3S，即“清扫”、“清洁”、“素养”，从而使其应用空间及适用范围进一步拓展。

1986年，第一部5S著作问世后，对整个现场管理模式起到了巨大的冲击作用，并由此掀起了5S热潮。由于5S对塑造企业形象、降低成本、准时交货、安全生产、高度标准化、创造令人心怡的工作场所等现场改善方面的巨大作用，逐渐被各国管理界所认同。随着世界经济的发展，5S现已成为工厂管理的一股新潮流。

### 二、5S的定义与目的

5S是指整理(Seiri)、整顿(Seiton)、清扫(Seiso)、清洁(Seiketsu)、素养(Shitsuke)，因其日语的罗马拼音均以“S”开头，因此简称为“5S”。

#### (一)5S的定义与目的

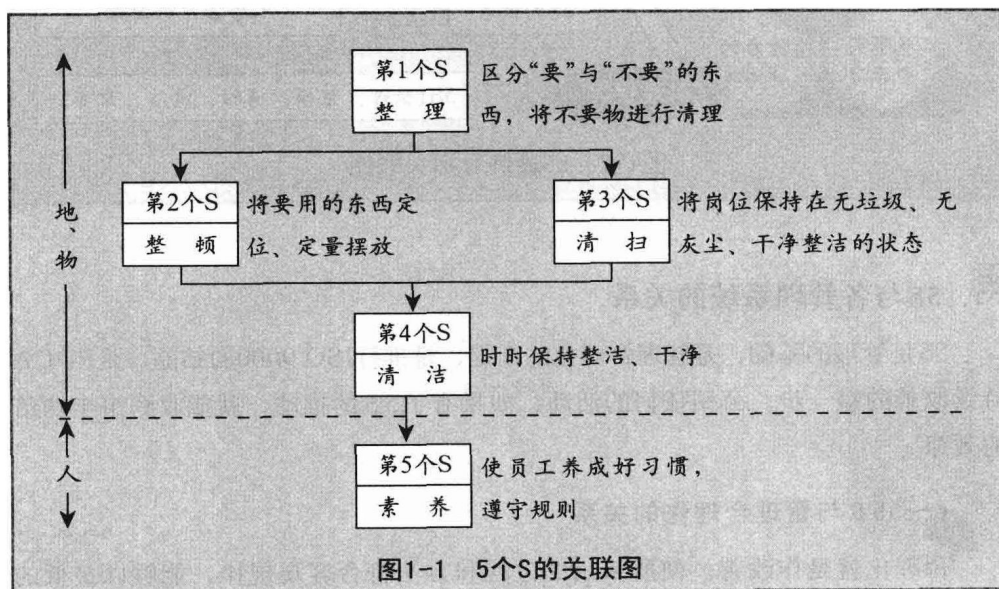
5S的定义与目的如表1-1所示：

表1-1 5S的定义与目的

	定义	目的
1S——整理	区分“要”与“不要”的东西，对“不要”的东西进行处理	腾出空间，提高生产效率
2S——整顿	要的东西按规定定位、定量摆放整齐，明确标示	排除寻找的浪费
3S——清扫	清除工作场所内的脏污，设备异常马上修理，并防止污染的发生	使不足、缺点明显化，是品质的基础
4S——清洁	将上面3S的实施制度化、规范化，并维持效果	通过制度化来维持成果，并显现“异常”之所在
5S——素养 (又称修养、心灵美)	人人按规定行事，养成好习惯	提升“人的品质”，人人养成对任何工作都持认真态度的良好习惯

## (二)五个S的关系

整理、整顿、清扫、清洁、素养，这五个S并不是各自独立、互不相关的。它们之间是一种相辅相成、缺一不可的关系。整理是整顿的基础，整顿又是整理的巩固，清扫是显现整理、整顿的效果，而通过清洁和素养，则使企业形成一个所谓整体的改善氛围。其关系如图1-1所示：



### (三) 5S 的最终目标

5S的最终目标是塑造企业形象、降低成本、准时交货、安全生产、提升品质、高度标准化、创造令人心怡的工作场所。如图1-2所示：

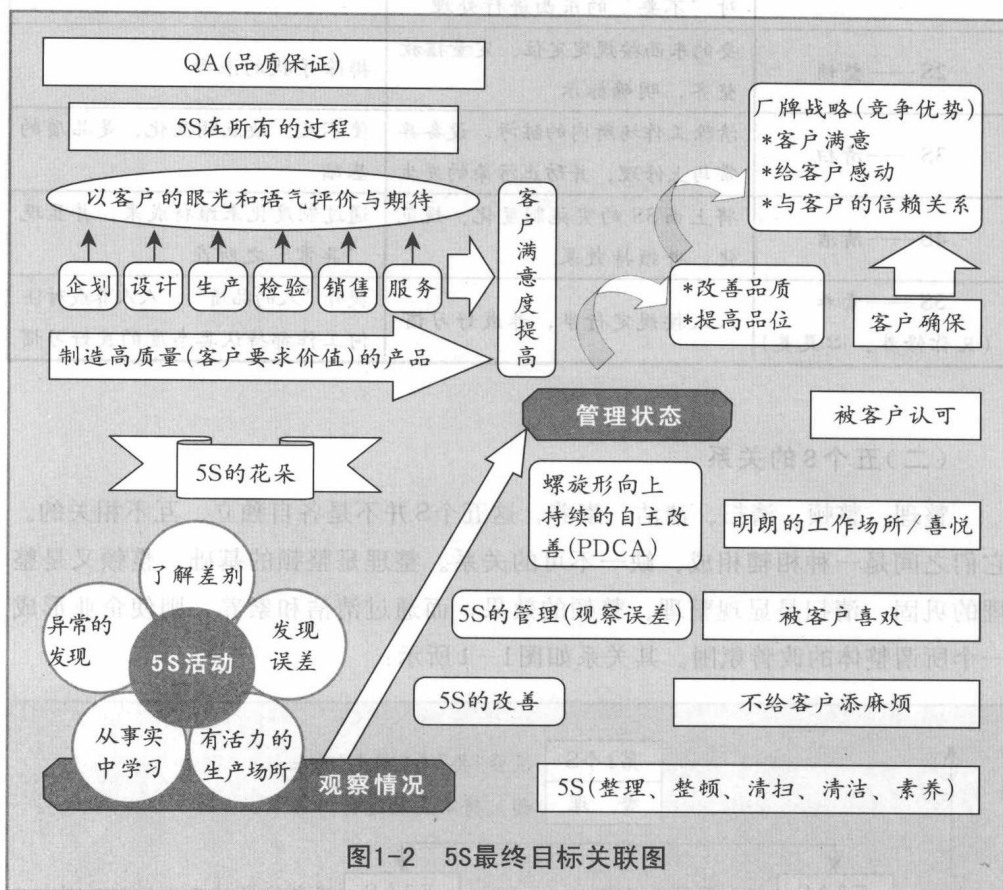


图1-2 5S最终目标关联图

## 三、5S与各管理系统的关系

5S是管理的基础，是管理合理化的前提，是推行ISO 9000的结晶，是PDCA持续改善的第一步。公司任何的活动，如果有了5S的推动，就能收到事半功倍的效果。

### (一) 5S 与管理合理化的关系

合理化就是作改善。使所采用的过程和方法符合客观规律，能够以最低的

投入(如金钱、劳力、脑力活动)和最高的效率(最少时间),获得最大的收益和最好的质量(产品的质量、工作的质量、服务的质量)的过程。因为世上没有最好,所以合理化(改善)是没有止境的。

5S与管理合理化的关系如图1-3所示:

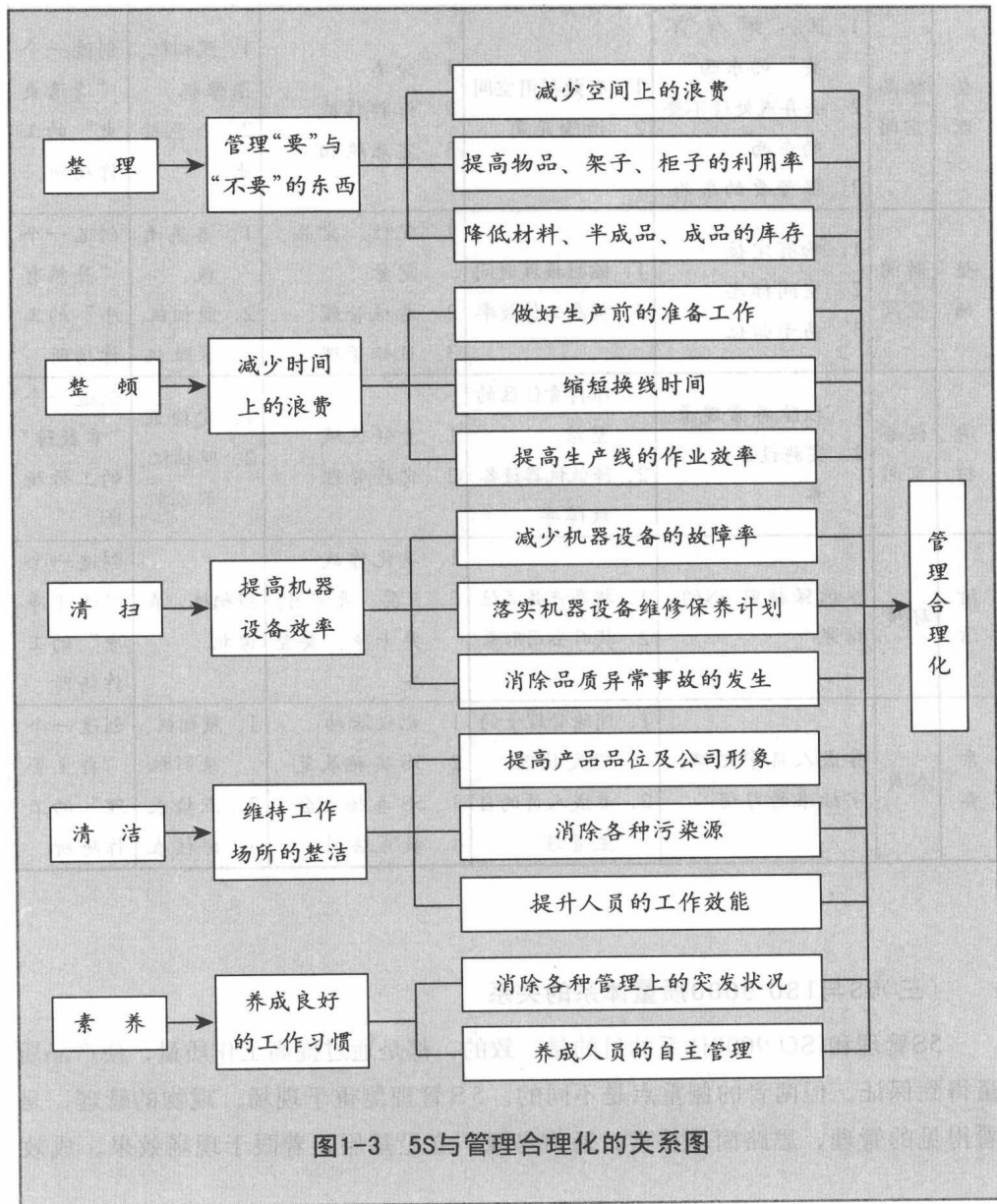


图1-3 5S与管理合理化的关系图



## (二) 5S 与企业改善的关系

5S与企业改善的关系如表1-2所示:

表1-2 5S与企业改善的关系

5S	对象	意义	目的	实施检查方法	使用工具	目标
整理	物品空间	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 区分“要”与“不要”的东西</li> <li>2. 丢弃或处理不要的东西</li> <li>3. 保管要的东西</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 有效利用空间</li> <li>2. 消除死角</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 分类</li> <li>2. 红牌作战</li> <li>3. 定点照相</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 照相机、录像机</li> <li>2. 红色标志</li> </ol>	创建一个“清清爽爽”的工作场所
整顿	时间空间	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 物有定位</li> <li>2. 空间标志</li> <li>3. 易于归位</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 缩短换线时间</li> <li>2. 提高工作效率</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 定位、定品、定量</li> <li>2. 看板管理</li> <li>3. 目标管理</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 各类看板</li> <li>2. 照相机、录像机</li> </ol>	创建一个“井然有序”的工作场所
清扫	设备空间	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 扫除异常现象</li> <li>2. 实施设备自主保养</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 维持责任区的整洁</li> <li>2. 降低机器设备故障率</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 责任区域</li> <li>2. 定检管理</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 定检表</li> <li>2. 照相机、录像机</li> </ol>	创建一个“零故障”的工作场所
清洁	环境	永远保持前3S的结果	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提高产品品位</li> <li>2. 提升公司形象</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 美化作战</li> <li>2. 三要: 要常用、要干净、要整齐</li> </ol>	照相机、录像机	创建一个“干干净净”的工作场所
素养	人员	养成人员守纪律、守标准的习惯	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 消除管理上的突发状况</li> <li>2. 养成人员的自主管理</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 礼仪活动</li> <li>2. 5S实施展览</li> <li>3. 5S表扬大会</li> <li>4. 教育培训</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 照相机、录影机</li> <li>2. 点检表</li> <li>3. 评核表</li> </ol>	创建一个“自主管理”的工作场所

## (三) 5S与ISO 9000质量体系的关系

5S管理和ISO 9000体系的目的是是一致的,都是通过提高工作质量,使产品质量得到保证。但两者的侧重点是不同的。5S管理侧重于现场、现物的管理,是看得见的管理,思路简单朴素,通俗易懂,立足基层,着眼于现场效果,成效

往往立竿见影。而ISO 9000体系是世界性参照标准，所以，它只规定了质量管理体系的框架，由于适用范围过于广泛，其内容与要求不可能面面俱到。它更重视企业质量管理行为的规范，它的效果可以说是长期性的。因此，5S管理和ISO 9000体系可以说是长短互补。

5S与ISO 9000质量体系的关系如图1-4与表1-3所示：

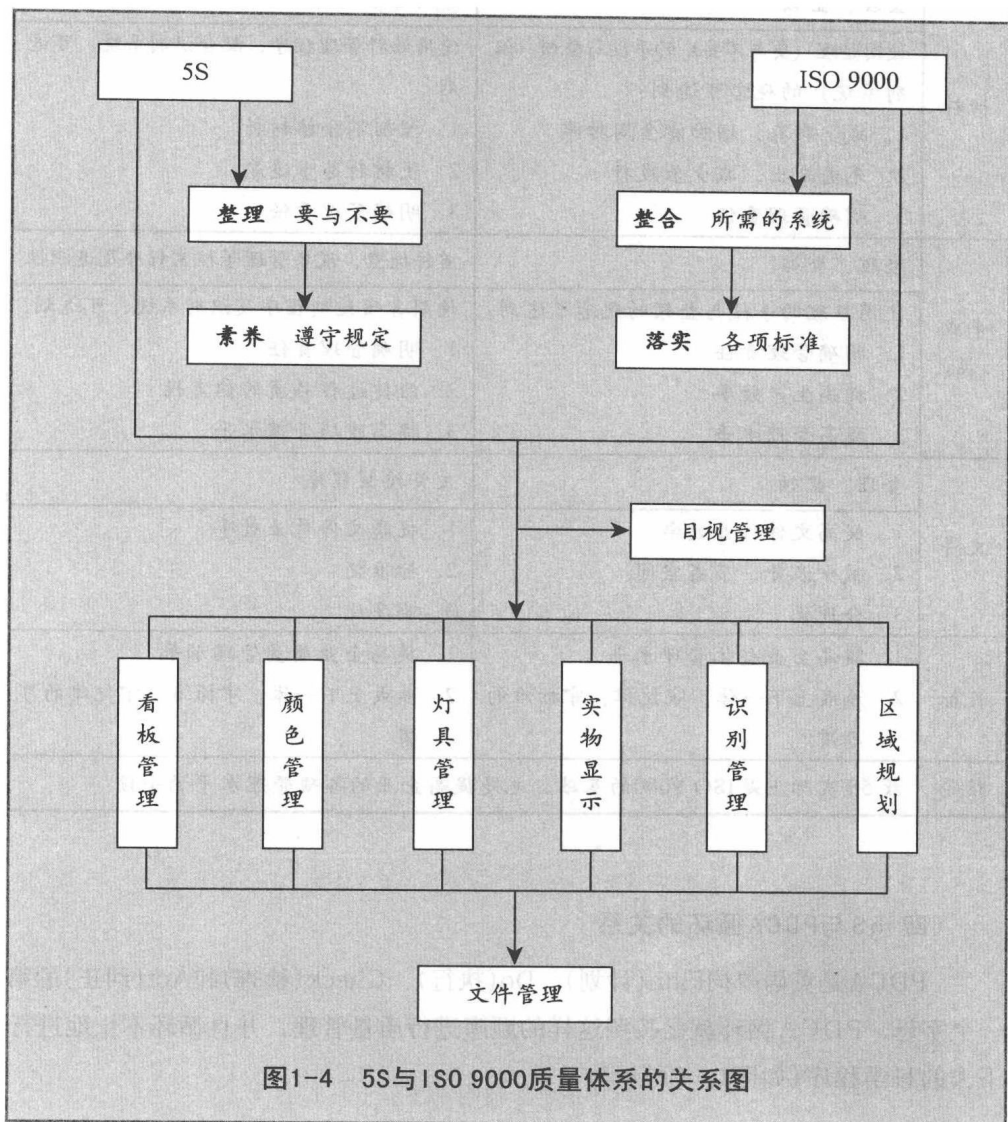


图1-4 5S与ISO 9000质量体系的关系图



表1-3 5S与ISO 9000质量体系关系细节体现表

项目	5S	ISO 9000
内容	整理、整顿、清扫、清洁、素养	ISO 9001、ISO 9002、ISO 9003
方法	合理化过程	制度化过程
材料	整理、整顿	物料管理与追溯性
	使用整理(要与不要)的手段与整顿(识别系统)的观念可达到: 1. 减少库存, 增加资金周转率 2. 先进先出, 减少呆废料 3. 明确管理责任	使用物料管理程序, 配合识别系统, 可达到: 1. 控制不合格材料 2. 使材料易于追溯 3. 明确管理责任
半成品	整理、整顿	首件检查、现场管理等控制程序及追溯性
	使用整理的手段与整顿的观念可达到: 1. 明确管理责任 2. 提高生产效率 3. 提高管理水平	使用各项控制程序及识别系统, 可达到: 1. 明确管理责任 2. 维持过程品质的稳定性 3. 提高现场管理水平
文件	整理、整顿	文件控制程序
	1. 提高文件作业效率 2. 减少浪费, 节省空间 3. 合理化	1. 提高文件作业效率 2. 标准化 3. 制度化
目标	1. 提高企业整体管理水平 2. 养成上下一体, 守纪律、守标准的习惯	1. 提高企业质量管理水平 2. 养成上下一体, 守标准、守纪律的习惯
结论	故5S实际上是ISO 9000的基础, 也是提高企业的各项管理水平的手段	

#### (四)5S与PDCA循环的关系

PDCA是英语单词Plan(计划)、Do(执行)、Check(检查)和Act(纠正)的第一个字母, PDCA循环就是按照这样的顺序进行质量管理, 并且循环不止地进行下去的科学程序(如图1-5所示)。