

国家示范性高职院校建设项目成果



机械制造专业领域

生产现场优化管理

SHENGCHAN XIANCHANG
YOUHUA GUANLI

■ 王小爱 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

国家示范性高职院校建设项目成果

生产现场优化管理

主 编 王小爱
副主编 刘 娟
参 编 魏 静
主 审 赵居礼



机械工业出版社

本书论述了5S管理的基本内涵和要求,共分为七个情景,主要内容有:生产现场诊断与评价、车间生产现场整理、车间生产现场整顿、车间生产现场清扫、车间生产现场清洁、车间生产现场标准化管理、车间生产现场优化管理。本书可读性强,理论实践紧密结合,内容翔实而丰富,对现场操作具有指导意义。书中辅以生产现场实例和大量例题,以期引起学生浓厚的学习兴趣,体现了高职教育的特点。

本书可作为高等职业学院技能型人才培养的教材,也可以作为有关工程技术人员参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

生产现场优化管理/王小爱主编. —北京:机械工业出版社, 2011.2
国家示范性高职院校建设项目成果
ISBN 978-7-111-33442-2

I. ①生… II. ①王… III. ①企业管理:生产管理-高等学校:
技术学校-教材 IV. ①F273

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第023137号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)
策划编辑:郑丹 王海峰 责任编辑:郑丹 王海峰 王丽滨
版式设计:张世琴 责任校对:李锦莉
封面设计:鞠杨 责任印制:杨曦
北京京丰印刷厂印刷
2011年3月第1版·第1次印刷
184mm×260mm·8.25印张·201千字
0 001—3 000册
标准书号:ISBN 978-7-111-33442-2
定价:16.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010) 68326294

销售二部:(010) 88379649

教材网:<http://www.cmpedu.com>

读者服务部:(010) 68993821

封面无防伪标均为盗版

前 言

5S 管理起源于日本，并在日本取得了巨大成功。而在当时，最先进行这方面研究的是从事制造业的质量管理专家。5S 管理作为生产现场管理的有效工具已经受到全球企业界广泛关注和认同。中国加入 WTO 后，跨国公司纷纷在中国建立了生产基地，工厂是制造型企业的重要组成部分，工厂管理的好坏直接影响着产品各项指标的完成。伴随着微利时代的到来，工厂管理在企业中扮演着愈加重要的角色！因此，引进先进的管理模式，对于提高我国企业的整体管理水平，增强我国企业国际竞争力有着十分重大而现实的意义。

本书论述了 5S 管理的基本内涵和要求。全书共分为七个情景：生产现场诊断与评价、车间生产现场整理、车间生产现场整顿、车间生产现场清扫、车间生产现场清洁、车间生产现场标准化管理、车间生产现场优化管理。本书可读性强，理论实践紧密结合，内容翔实而丰富，对现场操作具有指导意义。书中辅以生产现场实例和大量例题，以期引起学生浓厚的学习兴趣，体现了高职教育的特点。

本书在编写过程中，参考和借鉴了一些管理专家的著作和部分企业的相关案例，主要参考文献列于书后，谨向其作者表示衷心的感谢。同时，在资料收集过程中，惠红梅老师给予了大力的支持和帮助，并提供了大量有价值的资料，特向她致以最诚挚的感谢。

本书由王小爱主编并负责全书统稿工作，由赵居礼教授主审。参加本书编写的人员有：王小爱（情景一和情景二）、刘娟（情景三、情景四和情景五）、魏静（情景六和情景七）。

由于作者水平有限，书中的错误或不妥之处在所难免，恳请广大读者给予指正。

编 者

目 录

前言		【学习目标】	33
情景一 生产现场诊断与评价	1	【知识准备】	33
【学习目标】	1	一、整顿（资讯）	33
【知识准备】	1	二、工具类整顿	41
一、5S 绪论（资讯）	1	三、材料的整顿	42
二、5S 的前期准备	6	四、在制品的整顿	46
三、生产现场诊断和评价	11	五、仓库的整顿	46
【任务实施】	15	【任务实施】	47
一、现场评价与诊断的方法		一、整顿活动推行方案（决策）	47
（决策）	15	二、整顿的活动安排（计划）	48
二、现场评价与考察的具体		三、现场整顿活动的步骤与内容	
活动安排（计划）	15	（实施）	48
三、现场诊断与评价的步骤		四、现场检查 and 评估（检查和	
及工作内容（实施）	15	评估）	49
四、诊断流程与报告的检查		小结	49
和评估（检查和评估）	16	案例一	50
小结	17	案例二	51
案例一	17	习题	51
案例二	18	情景四 车间生产现场清扫	52
习题	18	【学习目标】	52
情景二 车间生产现场整理	19	【知识准备】	52
【学习目标】	20	一、清扫的定义（资讯）	52
【知识准备】	20	二、清扫的要点	52
一、整理（资讯）	20	三、清扫的目的	52
二、处理非必需品	23	四、清扫准备	53
【任务实施】	25	五、清扫实施步骤	54
一、生产现场整理方法（决策）	25	六、清扫作业要点和方法	58
二、整理活动推行方案	28	七、清扫的注意事项	61
三、整理活动安排表（计划）	29	【任务实施】	62
四、现场整理的步骤与内容		一、生产现场清扫方法（决策）	62
（实施）	29	二、生产现场清扫的活动安排	
五、现场检查与评估（检查和评估）	29	（计划）	65
小结	29	三、生产现场清扫的步骤与内容	
案例一	30	（实施）	65
案例二	31	四、生产现场检查 and 评估（检查和	
习题	31	评估）	65
情景三 车间生产现场整顿	33	小结	65

案例一	66	五、看板的种类	102
案例二	67	六、看板使用实务	103
习题	67	【任务实施】	105
情景五 车间生产现场清洁	69	一、看板管理的实施方法（决策）	105
【学习目标】	69	二、推行活动方案（计划）	105
【知识准备】	69	三、看板管理的步骤与实施 （实施）	106
一、清洁的定义（资讯）	69	四、现场检查和评估（检查和评估）	106
二、清洁的要点	70	小结	106
三、清洁的目的	70	案例	106
四、清洁的注意事项	71	习题	107
【任务实施】	71	情景七 车间生产现场优化管理	108
一、生产现场清洁措施（决策）	71	任务一 素养	108
二、生产现场清洁活动安排 （计划）	76	【学习目标】	108
三、生产现场清洁的步骤与 实施（实施）	76	【知识准备】	108
四、生产现场检查 and 评估（检查 和评估）	77	一、素养的意义（资讯）	108
小结	77	二、素养的目的	108
案例	77	【任务实施】	109
习题	78	一、素养的实施方法（决策）	109
情景六 车间生产现场标准化管理	79	二、素养活动安排表（计划）	111
任务一 目视化管理	79	三、素养的步骤与内容（实施）	111
【学习目标】	79	四、素养效果的检查（检查和评估）	115
【知识准备】	79	小结	115
一、标准化管理（资讯）	79	案例	116
二、目视管理	81	习题	116
【任务实施】	83	任务二 现场改善	116
一、目视管理的类型（决策）	83	【学习目标】	117
二、目视管理的内容（实施）	88	【知识准备】	117
三、目视管理取得的预期管理 成果（检查和评估）	90	一、改善提案的定义（资讯）	117
小结	94	二、问题意识	117
案例一	94	三、改善成功的五种状态	119
案例二	98	四、改善的四大原则	119
习题	99	【任务实施】	120
任务二 看板管理	99	一、现场改善方法（决策）	120
【学习目标】	100	二、改善活动的步骤与内容 （实施）	121
【知识准备】	100	三、现场改善实施（实施）	124
一、看板管理的概念（资讯）	100	四、现场检查和评估（检查和 评估）	124
二、看板与 MRP 的关系	101	小结	125
三、看板的功能	101	案例	125
四、看板操作的 6 个使用规则	102	习题	125
		参考文献	126

情景一 生产现场诊断与评价

生产制造部门如何持续改善现场环境、持续减少浪费、降低成本、提高生产效率，提升产品品质成为衡量企业树立行业竞争优势的重要标准之一。作为生产部门的相关人员只有掌握并运用先进的现场管理技术，通过建立全员、全方位、全过程的责任成本管理体系，才能持续降低生产成本、提高产品品质、改善工作效率，最终为企业获取更多的利润。制造业生产现场管理是科学性、实用性、综合性非常强的管理工作。

【学习目标】

1. 知识目标

了解 5S 的起源，理解 5S 的含义、管理思路、推行目的，了解国内外 5S 的概况。能够制订活动程序、目标方针，成立推行组织，制定样板区。

2. 技能目标

正确理解现场管理与改善现场环境的含义——5S；推行 5S 之前应能做好各种前期准备；能够制定生产现场 5S 的检查表，对生产现场进行考核。

【知识准备】

一、5S 绪论（资讯）

1. 5S 的起源

5S 管理起源于日本，是对生产现场管理的最基本的要求，也是为现场服务的管理工作。5S 管理是研究人、物、现场三者关系的一种科学方法。研究的目的是为了规范安全生产、文明作业，提高产品质量和生产效率，规划物品及场所结合的方法及程序，是一种对物的特定管理方法。最先重视和进行这方面研究的是从事制造业的质量管理专家。20 世纪四五十年代以前，日本制造的工业品因品质低劣，在欧美市场上只能摆在地摊上卖，面临着被市场淘汰的危机。为此，日本企业认识到只有提升产品质量，抢占国际市场，才能走出困境。这一时期，日本的质量管理专家纷纷从现场管理的角度提出了许多有利于提高产品质量的实质性做法。1955 年，日本的 5S 宣传口号为“安全始于整理，终于整理、整顿”。当时只推行了前两个 S，即整理和整顿，其目的仅仅是为了确保作业空间和安全生产，后因生产质量和品质控制的需要而又逐步提出了后 3S，也就是清扫、清洁、素养，从而使 5S 的应用空间及适用范围进一步拓展。到了 1986 年，日本的 5S 著作陆续问世，从而对整个生产现场管理模式起到了冲击作用，并由此掀起了 5S 的热潮。

日本企业将 5S 活动作为工厂管理的基础，推行各种质量管理手法，使“二战”后产品质量得以迅速提高，从而奠定了经济强国的地位，而在日本最有名的就是丰田公司倡导推行的 5S。由于 5S 对于塑造企业形象，降低生产成本，保证准时交货、安全生产、高度的标准化，创造令人心怡的工作场所等具有现场改善的巨大作用，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。

2. 5S 的含义

所谓 5S，是指对生产现场各生产要素（主要是物的要素）所处状态不断进行整理、整顿、清扫、清洁和提高素养的活动。由于整理（Seiri）、整顿（Seiton）、清扫（Seiso）、清洁（Seiketsu）和素养（Shitsuke）这 5 个词在日语的罗马拼音中第一个字母都是“S”，所以简称为 5S。5S 可以说是教育、启发、养成良好工作习惯，以获得高品质工作环境、工作成果的最有效的方法。总结 5S 的来历和含义见表 1-1。

表 1-1 5S 的来历和含义

中 文	日语罗马拼音	英 文	典型例子
整理	Seiri	Organization	清除垃圾,长期不用的东西放入仓库
整顿	Seiton	Neatness	30s(秒)内找到要用的物品
清扫	Seiso	Cleaning	谁使用谁清洁(管理)
清洁	Seiketsu	Standardization	管理的公开化、透明化
素养	Shitsuke	Discipline and Training	严守标准、团队精神

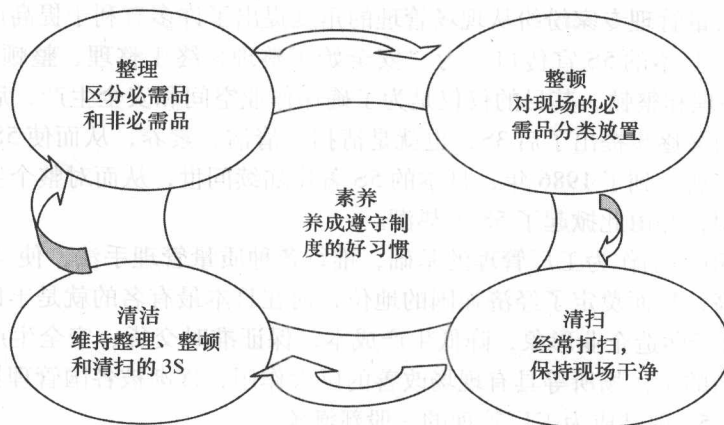
(1) 整理 指将生产现场中的任何物品区分为必要物品和不必要物品，要用的物品留下来，不用的物品清理掉。其目的是合理利用空间，打造清爽的生产现场。

(2) 整顿 指把工作场所内需用的物品按照规定位置定量摆放整齐，并进行明确标示。其目的是营造整齐的生产现场，使生产现场一目了然，节省寻找物品的时间。

(3) 清扫 指清除工作场所内的脏污，并防止脏污的发生，使工作场所保持干净。其目的是打造干净的生产现场。

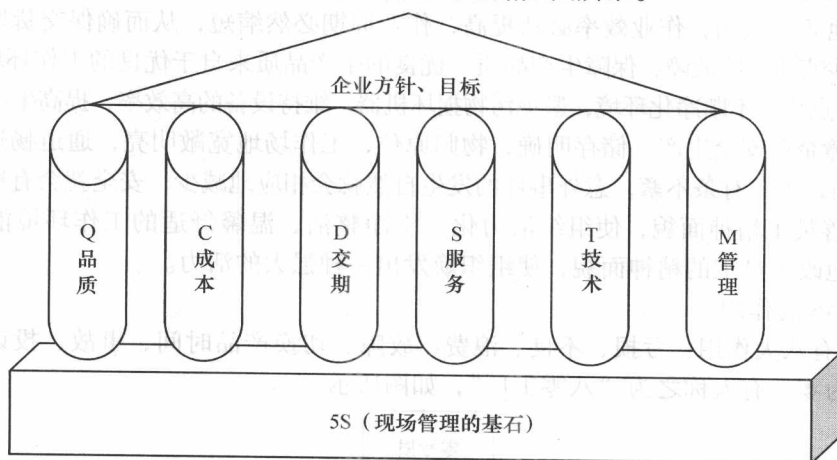
(4) 清洁 指贯彻“不要放置不用的物品、不要弄乱物品、不要弄脏生产现场”的“三不要”原则，将整理、整顿、清扫的做法制度化、规范化。其目的是通过制度、规范维持成果，使现场始终保持干净的状态。

(5) 素养 指人人养成好习惯，依规定行事，培养积极进取精神，严格遵守企业推行的 5S 制度。其目的是提升员工素质，使之具有积极主动的态度。素养是 5S 中的一项独特要素，是 5S 的活动核心，没有人员素质的提高，各项活动就不能顺利开展，不能坚持。5S 关系图如图所示。



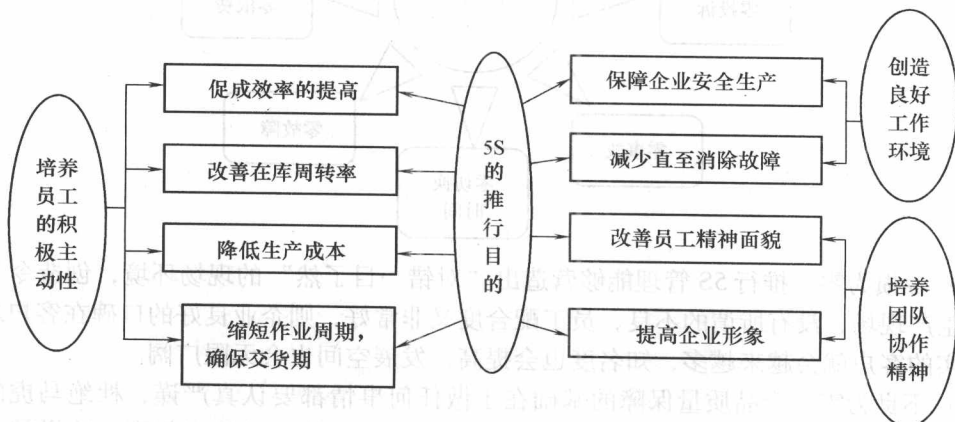
3. 5S 管理的思路

5S 管理的思路非常简单朴素，它围绕企业中每位员工的日常行为提出要求，提倡从小事做起，做每件事情都力求完美，使每位员工都养成良好的工作习惯，从而为员工创造一个干净、整洁、舒适的工作场所和空间环境。只要企业中每位员工每天按照 5S 的要求去做，工作质量就有保证，其最终结果将在改善生产环境、提高工作效率、确保生产质量、建立良好的企业文化和提升企业形象等方面起到非常显著的效果，从而达到增加顾客满意度与企业美誉度，提升企业综合竞争力的目的。5S 管理的思路如图所示。



4. 推行 5S 的目的

通过推行 5S 可以使生产现场具有良好的工作环境、工作秩序、严明的工作纪律，从而提高工作效率及产品质量、减少浪费、节约物料成本和时间成本以及确保安全生产的基本要求。通常来说，推行 5S 管理可以实现如下目的。



(1) 改善和提高企业形象 推行 5S 管理，有助于企业形象的提升。整齐清洁的工作环境不但能使本企业员工的士气得到提升，而且还能吸引顾客，增加顾客的满意度；同时，由于口碑的相传，企业会成为其他公司的学习榜样，从而能大大提高企业的知名度。

(2) 促成效率的提高 良好的工作环境和氛围、有素养的合作伙伴、摆放有序的物品，可以使员工集中精神工作，工作兴趣大，效率自然就会提高。

(3) 改善零件在库周转率 整洁的工作环境，摆放有序、有效地保管和布局的物品，工序间物流通畅，可以极大地减少寻找所需物品的时间及所滞留的时间。因此，能有效地提高零件在库房中的周转率。

(4) 降低生产成本 通过实施5S，可以减少人员、设备、场所、时间等的浪费，从而降低生产成本。

(5) 缩短作业周期，确保交货期 通过推行整理、整顿、清洁、清扫4S来实现标准的管理，使企业的管理一目了然，使异常现象明显化，减少了人员、设备、时间的浪费，企业生产能相应地非常顺畅，作业效率必然提高，作业周期必然缩短，从而确保交货期。

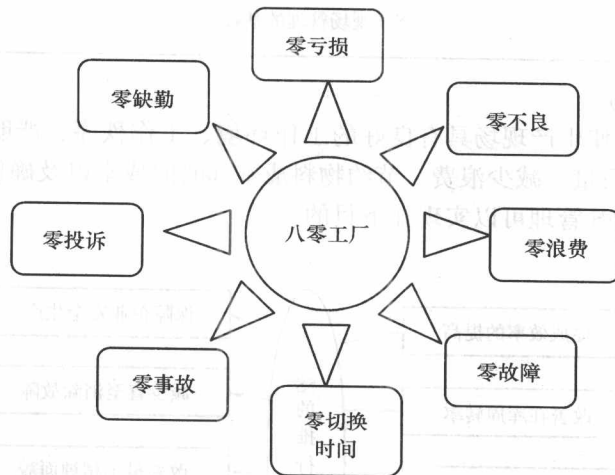
(6) 减少直至消除故障，保障生产品质 优良的生产品质来自于优良的工作环境。通过经常性的清扫、点检，不断净化环境，避免污物损坏机器，维持设备的高效率，提高生产品质。

(7) 保障企业安全生产 储存明确，物归原位，工作场地宽敞明亮，通道畅通，地上不随便摆放东西，工厂有条不紊，意外事件的发生自然会相应地减少，安全就会有所保障。

(8) 改善员工精神面貌，使组织活力化 干净整洁、温馨舒适的工作环境能给员工以信心，明显地改善员工的精神面貌，使组织焕发出一种强大的活力。

5. 推行5S的作用

推行5S有八大作用：亏损、不良、浪费、故障、切换产品时间、事故、投诉、缺勤等八大方面都为零，有人称之为“八零工厂”，如图所示。



(1) 亏损为零 推行5S管理能够营造出“对错一目了然”的现场环境，创造令人心旷神怡的生产现场，没有所谓的不良，员工配合度又非常好，则企业良好的口碑在客户之间相传，忠实的客户就会越来越多，知名度也会提高，发展空间也会无限广阔。

(2) 不良为零 产品质量保障的基础在于做任何事情都要认真严谨，杜绝马虎的工作态度。5S实施的目的就是消除工厂中的不良现象，防止工作人员马虎行事，这样就可以使产品的质量得到可靠的保障，从而降低问题的发生率，奠定了企业产品品质零缺陷的基础。

(3) 浪费为零 企业实施5S的最大目的是为了减少或避免生产过程中的浪费。实施5S管理能在人力、场所、时间、士气、效率等方面避免很大的浪费，而降低产品的生产成本，其直接结果就是为企业增加了利润。

(4) 故障为零 开展5S管理，可实现工厂无尘化。没有碎屑、油漆，经常对设备擦拭

和进行维护保养,设备的使用率和使用寿命会提高。模具、工装夹具管理良好,调试、寻找故障的时间减少,设备更加稳定,综合效能就可以大幅度地提高。

(5) 切换产品时间为零 5S 管理有助于企业员工正确执行企业的规章制度,规范生产作业,创造良好的工作环境,提高员工的工作效率,提高工作热情,提高企业形象,增强企业竞争力。

(6) 事故为零 降低安全事故的发生率一直是企业,特别是制造加工类企业努力实现的重要目标之一。5S 的实施可以使员工养成良好的工作习惯。工作场所宽广明亮,保持通道畅通,自然就使安全得到了保障。另外,由于 5S 活动的长久坚持,可以培养工作人员认真负责的工作态度,这样也有助于减少安全事故。

(7) 投诉为零 5S 管理强调作业标准的重要性。作业标准是企业经过反复思考和实践,结合现场作业中可能存在的问题及如何在作业中解决来制定的。开展 5S 后,员工们能正确地执行各种规章制度,在任何岗位都能规范作业,投诉自然会降低。

(8) 缺勤率为零 5S 管理首先是对生产现场的规范化管理。通过不断地改善,生产现场更干净、整洁、有序,员工会产生一种愉快的心情,会让员工更有积极性,无缘无故旷工的情况也会越来越少。

6. 国内外开展 5S 的概况

(1) 我国开展 5S 的概况 5S 和 QCC 差不多,是同一时代出现的日本企业内实施现场管理的方法。早在 1978 年, QCC 已经传入我国。时至今日,在中国质量管理协会的带领下,各省市每年都有优秀 QCC 小组的选拔振动。据统计,每年在中国各地企业内活动的 QCC 小组不低于 100 万个。

相比之下,5S 传入我国相对较晚。1995 年初,香港工业主管部门邀请了英国 Warwick 大学万广明教授到香港介绍 5S。近年来,随着我国改革开放的不断深入以及经济全球化进程的不断加快,特别是我国加入了 WTO 后,外国企业来中国投资越来越多,5S 在外资企业,特别是日资企业中普遍推行。

据有关统计资料显示:我国目前有 88.2% 的日资企业和中国台湾独资企业将 5S 纳入日常工作,68.7% 中国香港独资企业正在推行 5S;珠江三角洲、长江三角洲有 70.1% 的企业了解 5S 或正在推行 5S。但真正系统有效地推行 5S 管理的企业仅有 29.5%,而一些内地企业目前大部分还没有导入这项活动。

(2) 国外开展 5S 活动的概况 日本的企业管理者认为,5S 是现场管理的基石,5S 做不好的企业不可能成为优秀的企业,因此,将 5S 管理作为重要的经营原则。

日本雅马哈公司是一家大型机械制造企业,在该公司的本社和工场,无论是办公室的文具还是流水线旁的物品箱及工具板,所有物品都放置得一目了然。无论厂房和设备的新旧程度,无论厂区内还是生产现场,都给人以协调、整齐、美观的印象。

5S 管理在美国也很盛行。韦勒克斯公司实施 5S 管理两年以后,其生产力得到 26% 的增长,这种结果证明 5S 管理具有国际通用性。

5S 管理不是企业管理的万能钥匙,而是现场文明生产的管理手段。随着社会的发展,工作环境、作业标准的要求也在不断地变化,5S 的管理意义必然会有所改变。一流的产品,只有在优美有序现场环境、安全高效的生产秩序中才能生产出来,而 5S 管理正是支撑这样的环境秩序的基础。

二、5S 的前期准备

5S 的前期准备工作非常重要，就像运动员比赛之前的热身运动对比赛的最终结果有着举足轻重的作用一样。前期工作做得好，在活动中就可以少走弯路，避免由于措施、方法未到位而影响活动的正常开展。

1. 制定活动程序

任何一项活动的导入，必然有一个循序渐进的过程，5S 活动的开展也不例外。在活动的导入前期，发起单位要对整个活动过程有一个深入的了解，并根据活动的范围、规模、内容等方面进行安排，制订切实可行的实施程序，以便于后续工作的开展。活动程序见表 1-2。

表 1-2 活动程序

活动项目	相关部门职责					简要说明
	高层领导	推行委员会	培训部门	其他相关部门	员工	
决策						领导的关心是活动成功与否的关键
成立组织						活动深入发展的动力
制定方针目标						活动的框架和努力方向
制定实施计划						活动成功的保证
建立考核标准						以目标为参照系
培训教育						重点是改变观念
样板区 5S 活动						样板区是为了取得经验、树立榜样
总结、改进						总结经验、吸取教训、发扬成绩、改进方法
活动全面展开						在全公司开展
检查、考核、评比						检查、考核活动的实施效果、评比先进
成果发布						展示自我，体会成就感
持续改进						PDCA 循环(戴明环)(质量环)

2. 成立推行组织

为了有效地推行 5S 活动，需要建立一个符合企业自身条件的 5S 推行组织——5S 推行委员会，其主要职责是负责 5S 推行方针和目标的制定，确定 5S 方针。

委员会的主要成员如下：

(1) 主任委员一名 通常由企业主要负责人担任，如总经理、常务副总经理等，这样便于协调上下级关系，有利于活动的开展。主任委员负责委员会的运作、统筹、指挥、监督工作，在 5S 活动中拥有最高裁决权。

(2) 副主任委员一名 视企业的规模可以多设几名。副主任委员通常由企业的副总、总工程师、办公室主任等担任，协助主任委员处理委员会事务。主任委员不在时，副主任委员代行主任委员之职责。

(3) 委员若干名 主要由各职能部门的领导人担任，也可由同属于一个责任区的几个部门共同推荐产生。推荐产生的委员可以是部门领导，也可以是公司一般职员。委员参与制定 5S 活动方案，执行贯彻主任委员的指示，完成诊断表、评分表并参与 5S 活动的评比；是 5S 评比的基本成员。

(4) 秘书一名 通常由委员兼任，应懂管理，有一定的文字功底和组织协调能力。秘书的主要职责是策划推行方案，整理资料，数据统计，筹备、召集会议，组织检查、评比及评比结果的统计和公布。

所有委员会成员的确定必须经企业最高领导层同意、批准，形成文字，并以企业的文件

形式下发给各相关部门。

某公司关于开展 5S 活动的通知示例见例 1 所示。

例 1 某公司关于开展 5S 活动的通知

×××发【2010】8号
关于开展 5S 活动的通知

各部室、车间：

为进一步改善公司的工作环境和生产现场面貌，提高全体员工的素质，并以此促进质量、生产管理以及安全卫生管理等各项工作的全面提升，经研究决定，在公司全面开展 5S 活动。现将有关事项通知如下：

一、活动领导机构及组成人员

活动领导机构：公司 5S 推行委员会

推行委员会成员：

主任委员 ×××总经理

副主任委员 ×××副总经理

委员 ××× ××× ××× ×××

秘书 ×××

二、活动要求

全公司要在 5S 推行委员会统一领导、统一部署下，树立参与意识，明确目标，全力以赴，确保活动顺利进行

各部室、车间要严格按照 5S 活动要求，大力配合，互相协作，严禁推诿扯皮

各处室、车间领导及各岗位管理人员在活动中应积极做好带动作用；所有员工都要认真参与到活动中去，形成全员参与的态势

全公司上下要达成共识，确保该活动健康、有序地开展

三、活动奖惩

推行委员会将对 5S 各个阶段中的优秀单位和先进个人进行表彰，并给予一定的物质奖励和精神奖励，具体评分细则届时另行通知

对在活动中消极应付，给工作造成被动者，公司将给予通报批评；对不听劝阻或有意制造障碍、给公司生产经营带来严重后果者，将给予罚款或调离工作岗位的处理

特此通知

××××年××月××日

(公章)

3. 制定目标方针

5S 方针为企业建立并保持该管理体系提出了总的宗旨和方向，是企业开展 5S 管理工作的行为准则与工作原则的表述，是 5S 管理成效与意图的体现。

5S 方针为 5S 目标的建立提供了框架，是组织制定 5S 管理目标的依据和出发点，同时也是企业倡导和推进 5S 的根本动力。5S 活动是以其为中心展开的。

4. 制定 5S 方针应遵循的原则

(1) 与企业宗旨相适应 5S 方针应根据企业宗旨、发展战略制定，不同的企业由于企业的类型、目的不同，其经营宗旨各不相同，所以 5S 方针也应有所不同。

(2) 作为 5S 目标订立的框架和基础 5S 方针是企业建立 5S 体系目标的框架和基础。5S 方针指出了企业总的宗旨和方向，而 5S 目标是对企业总的宗旨和方向的具体落实。制定的 5S 方针应切实可行，不能不切实际。

(3) 抓住要点 抓住要点是要向全体员工表达出一种信心和决心。5S 方针是全员对 5S 理解和支持的聚焦点，应该通过方针向全体员工说明推行 5S 的意义和目标，传达管理层的信心、决心和期望。在表达方式上尽量使用简明易懂的语言。

(4) 全员理解 为使 5S 方针最终实现，应做好宣传工作，在企业内得到充分理解，使各级人员认识到 5S 活动的重要性及如何为实现该目标作出贡献。

(5) 及时评审修订 应对 5S 方针进行持续适宜性方面的评审, 为适应不断变化的内外条件应对 5S 方针进行及时的修订。

5. 制定 5S 目标的注意事项

在制定 5S 目标时, 应遵循以下五项原则:

(1) 相关性原则 制定 5S 目标应切实地参照企业的产品、活动、职责、资源等相关情况, 为提高公司整体水平的目标服务。同时要和企业的具体情况相结合, 比如, 企业场地紧张, 但由于现场摆放凌乱, 使现场空间未被有效地利用, 那么, 应该将增加可使用面积作为目标之一。与企业无关的目标内容应坚决剔除。

(2) 可测量性原则 为了使制订的目标可被监测、可被测量、可被考核或能被控制, 应制订出可定量或可定性测量的目标。

(3) 先进性原则 制订的目标要有一定的先进性, 应该是尚未实现的、需要付出努力的。

这些目标应具有先进性和挑战性。这样才能激发员工的改善意识和拼搏精神, 为实现自己的和组织的目标而努力。目标不能定得太低, 这样不能激发员工的积极性和工作热情, 这样的目标没有意义。

(4) 可实现性原则 目标不能定得过高, 因为超过努力的极限也无法实现的目标会挫伤员工的积极性和信心。努力而不可及的目标是无意义的。

(5) 时间性原则 制订的目标应有一定的时限性, 应决定由谁做、做到什么程度、什么时间完成, 给实施者一定的压力, 这样才能保证整体进度。有时限要求的目标对评价考核也有所帮助。

6. 加强舆论宣传

教育宣传可以起到潜移默化的作用, 可以从根本上提升员工的 5S 意识, 通过教育宣传使 5S 深入人心。

(1) 企业简报 企业简报是企业与员工相互沟通的载体。企业通过发行简报, 可以把 5S 活动的有关信息传递给全体员工, 使他们了解活动的重要性和目的, 让每一位员工在知情的基础上热爱企业, 为企业献计献策。也可以通过简报发表优秀文章, 引导员工对 5S 活动的重要性有所认识。



(2) 企业宣传栏 企业宣传栏是企业文化建设的一个窗口。企业开展 5S 活动，也是企业文化建设的一个重要组成部分。利用企业宣传栏这一窗口，可以把企业推行 5S 的宗旨、理念介绍给每一个员工，营造一个良好的活动氛围，以便使活动获得全员的理解和支持。



(3) 企业标语牌 企业标语牌可渲染活动气氛，可以起到宣传和推动的作用。在企业内部还可以制作一些精美的 5S 宣传标语，张贴在工作现场，以增加现场活动的气氛。



7. 教育培训

5S 的教育培训是实施 5S 活动必不可少的重要环节。通过培训,使广大员工充分认识到开展 5S 活动能给工作带来好处,从而主动去做。5S 提倡的是自主管理,虽然它与国内的文明生产、现场管理等内容相似,但在推行方法上两者却大不相同。有专家指出,国内许多企业热衷于口号、标语、文件的宣传及短暂的活动,忽略了员工的培训。这种没有结合日常工作的空洞口号、运动,对提升人的品质几乎没有任何帮助。国外的很多知名企业都把 5S 看作现场管理必须具备的基础管理技术。5S 明确具体做法,不同的物品如何放置、数量多少、如何标示等,简单有效,且融入到了日常工作中。

(1) 培训的方法和内容 5S 的教育培训通常是与活动的实施同步进行的。培训方法按授课形式可分为课堂培训和现场培训两种;按师资来源可分为自行培训和外力培训两种。

1) 课堂培训就是组织员工集中培训,通过对 5S 一些理论知识的讲解和案例分析,使员工有一个理性认识。

2) 现场培训就是让员工回到自己的工作现场,在老师的指导下,对自己的工作环境进行改善,加深对 5S 理论知识的了解和运用,掌握 5S 的应用方法和技巧。

3) 自行培训是企业自身对员工组织的培训,教员一般由企业员工担任。这些教员通常在企业实施 5S 活动前,参加一些相关的专业培训和现场观摩,或购买一些参考资料先行积累经验,再对员工实施培训。

4) 外力培训是企业聘请咨询公司的顾问师进行辅导,一般需要的时间较长(半年甚至一年时间)。外力培训效果相对较好,但费用较高。

5S 培训应拟定相应的培训计划,见表 1-3。

表 1-3 培训计划表

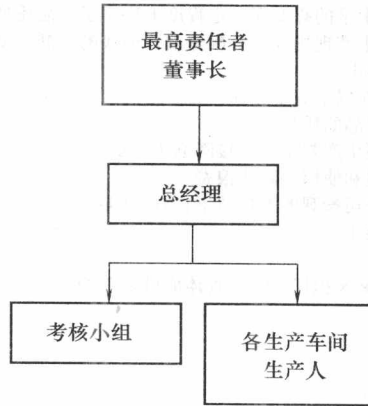
序 号	培 训 项 目	进 度 时 间 要 求					
		1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月
1	5S 的起源、目的、作用及其推行意义,推行 5S 管理案例	△					
2	整理、整顿推行重点、案例及现场指导		△				
3	清扫、清洁、素养推行重点、案例及现场指导			△			
4	编制检查表				△		
5	红牌作战及其现场作业					△	
6	目视管理、看板管理现场作业						△
7	现场改善						
8	持续改进						

(2) 考核检查 为了检验培训效果,了解员工对 5S 的理解程度,培训结束时,需对员工进行理论知识考核。考核通常采用书面考试的方式,可以作为员工今后业绩考核依据之一。不合格的应补考,直至合格为止。

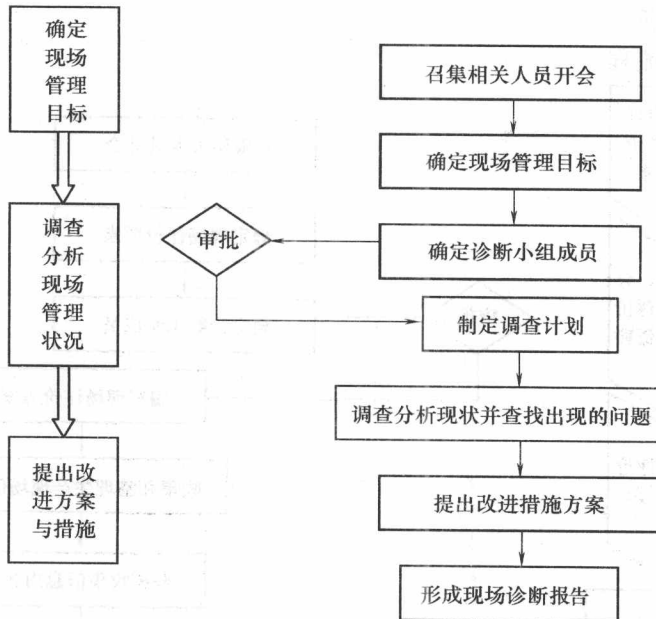
三、生产现场诊断和评价

1. 生产现场诊断

(1) 5S 推荐委员会成员



(2) 现场诊断流程



现场诊断报告见表 1-4。