

看图轻松

KANTUQINGSONG

学5S管理

XUE5S

GUANLI

重视、认真、细致、执著，是让5S真正成为质量体系支柱的法宝

曾添 许耿 著

素养

Shit-suke

整理

Seiri

Seiso

清扫

整顿

Seiton

Seiketsu

清洁

广东省出版集团
广东经济出版社

看图轻松

KANTUQINGSONG

学5S管理

XUE5S

GUANLI

重视、认真、细致、执著，是让5S真正成为质量体系支柱的法宝

曾添 许耿 © 著

素养

Shit-suke

整理

Seiri

Seiso

清扫

整顿

Sei

Seiketsu

清洁

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

看图轻松学 5S 管理 / 曾添, 许耿著. —广州: 广东经济出版社, 2010. 11

ISBN 978-7-5454-0606-1

I. ①看… II. ①曾…②许…… III. ①企业管理—图解
IV. ①F270-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 178903 号

| | |
|------|-----------------------------------|
| 出版发行 | 广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼) |
| 经销 | 广东省出版集团图书发行有限公司 |
| 印刷 | 广东信源彩色印务有限公司 (广州市番禺区南村村东兴工业园) |
| 开本 | 787 毫米×1092 毫米 1/16 |
| 印张 | 10 |
| 字数 | 103 000 字 |
| 版次 | 2010 年 11 月第 1 版 |
| 印次 | 2010 年 11 月第 1 次 |
| 印数 | 1~5 000 册 |
| 书号 | ISBN 978-7-5454-0606-1 |
| 定价 | 22.00 元 |

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

图书发行有限公司网址: <http://www.gdpgfx.com>

邮购电话: (020) 89667808 销售: (020) 89667808

地址: 广东省广州市海珠区宝岗大道 1377 号 A35-A37 档 邮编: 510260

本社营销网址: <http://www.gebook.com>

本社市场部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 邮政编码: 510075

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

前 言

什么是5S? 很多人都会告诉你5S就是整理(SEIRI)、整顿(SEITON)、清扫(SEISOU)、清洁(SEIKETSU)、素养(SHITSUKE), 因日语的拼音均以“S”开头, 所以简称5S。

实际上, 很多人包括部分在推行5S管理的中国企业, 对5S真正的内涵及作用理解不是很到位: 笔者早年所在的广州某大型国企, 虽然也推行了5S管理, 但多数人仍认为5S等同于“大清洁+做做标示”。笔者也曾任职于广州某知名私企, 那时行政部正在工厂推行5S管理, 但作为公司最高层的管理者, 始终没有参与过哪怕一次5S检查活动, 结果推行起来在各部门阻力重重, 最终落得5S检查等于“清洁检查”, 各部门马马虎虎应付了事。为何中国企业的5S管理是这样的结果? 可能很多人都在思考。

笔者在日本知名企业从事多年的现场管理工作后, 亲身体会到日本企业与中国企业对5S活动存在根本的观念差异: 日本企业认为5S是一切企业管理工作的根本, 5S管理水平的高低与产品质量密不可分; 中国多数企业认为5S是清洁活动, 与品质无关。认识的差异最终影响了各管理层及员工对5S活动参与的力

度、态度及认同感。

经过多年来在日本企业亲身感受日本人对 5S 活动的重视、认真、细致、执著，感受了日本客户对代工厂近乎变态的、苛刻的 5S 要求，终于明白 5S 管理何以成为支持日本企业产品质量成为业界 No. 1 的法宝。

介绍 5S 的书籍很多，但笔者认为，如果以尽可能详细、从实战中挑选出来的图片方式来介绍 5S，可能更易于学习、模仿和应用。本书中所提及的方法和推进等内容，不仅适用于制造业，也同样适用其他领域。在实际运用时可根据企业自己的特点灵活变通、改善具体的做法。

写作本书，一方面是想跟大家交流心得体会，另一方面，也算是为了让我们“世界工厂”的产品品质能更上一层楼做点贡献吧。如果本书能让大家推行 5S 管理时少走一点弯路，多一分成功，笔者感到万分荣幸。如果大家能对书中存在的不足提出指正，笔者一定不负读者期望，进行探讨和修正。

编 者

2010 年 9 月 28 日

目 录

| | |
|---------------------------|----|
| 第一章 5S 是什么 | 1 |
| ◆5S 起源..... | 3 |
| • 5S 是什么 | 3 |
| • 5S 起源 | 4 |
| ◆5 个 S 的关系 | 6 |
| • 5 个 S 关系图解 | 6 |
| • 5S 与 ISO 关系 | 7 |
| ◆实施 5S 有何好处 | 10 |
| • 成为最干净的工作场所，提高企业形象 | 10 |
| • 为品质零缺陷护航 | 12 |
| • 管理节能好帮手 | 13 |
| • 提高效率的前提 | 15 |
| • 安全生产，零事故 | 17 |
| • 顾客满意，投诉为零 | 19 |
| • 营造愉快的现场环境 | 21 |

| | |
|--|-----------|
| • 为其他活动打下良好基础 | 21 |
| ◆马上就可以实施 5S | 21 |
| • 不需要专业知识 | 21 |
| • 人人可参与，人人要参与 | 23 |
| • 清扫身边，只要 2 分钟 | 24 |
| ◆实战难点与心得 | 25 |
| • 5S 不需大张旗鼓，只要全员参与 | 25 |
| • 设立推进组织，统一认识，统一行动，统一 规则，管理明确 | 26 |
| • 5S 不是一阵风，贵在坚持 | 29 |
| • 高层支持，管理层推进 | 30 |
| | |
| 第二章 第 1 个 S：什么是整理 | 31 |
| ◆整理是区分有必要与不必要的 | 33 |
| • 整理（SEIRI）的定义 | 33 |
| • 整理的目的 | 34 |
| • 我们应该认识到在毫无“整理”的状态下， 工作现场暗藏了很多浪费 | 34 |
| ◆通过整理来消除浪费 | 35 |
| • 通过整理，消除浪费现场空间 | 36 |
| • 通过整理，消除误用误送的浪费 | 37 |
| • 通过整理，消除搬运的浪费 | 37 |

| | |
|------------------------------|----|
| • 通过整理，消除管理资源的浪费 | 37 |
| ◆ 将整理深入开展——“废置物品清单” | 38 |
| • 制订必要与不必要的判别标准 | 39 |
| • 对现场必要物品预留空间进行设置 | 43 |
| • 制订不必要物品、废弃物处理方法 | 44 |
| • 对整理出来的无用物品进行“废置物品”标示 | 46 |
| • 全面检查，列出“废置物品清单” | 47 |
| ◆ 坚决地将不必要物品从现场清除出去 | 48 |
| • 全员统一行动，一起动手 | 48 |
| • 现场、现物、现实，绝不拖延 | 49 |
| • 领导检查，落实废弃清理 | 49 |
| ◆ 实战难点与心得 | 50 |
| • 制订“必要”与“不必要”的判别标准 | 50 |
| • 克服“说不定啥时候还能用上”的心理 | 50 |
| • 寻找不必要物品产生根源 | 51 |
| • 个人抽屉、储物箱往往是被遗忘的死角 | 52 |
| • 防止以下过激行为 | 53 |
| | |
| 第三章 第2个S：什么是整顿 | 55 |
| ◆ 整顿是留下有用的并定置定量管理 | 57 |
| • 整顿（SEITON）的定义 | 57 |
| • 整顿的目的 | 58 |

| | |
|--|-----------|
| ◆通过整顿打造没有浪费的现场 | 58 |
| • 每个物品只存在该存在的位置 | 59 |
| • 每类物品按既定数量、规定的放置方法设置在 最佳的存放位置 | 60 |
| • 整齐有标示，不用浪费“时间”找东西 | 61 |
| • 偶尔来现场的人也能轻松找到要的东西 | 62 |
| ◆将定量定置管理推进维持 | 62 |
| • 目视管理在 5S 中的应用 | 63 |
| • 各种场所整顿内容 | 70 |
| ◆实战难点与心得 | 75 |
| • 看不到的内部经常一片狼藉。所以将所有物品 可视化是必要的，拆除柜门是好办法 | 75 |
| • 所有工作都要有明确的管理责任人，并且要 清晰地标示出来 | 76 |
| | |
| 第四章 第 3 个 S：什么是清扫 | 77 |
| ◆清扫是彻底清洁并保持清新环境 | 79 |
| • 清扫（SEISOU）的定义 | 79 |
| • 清扫目的 | 80 |
| ◆从现场变得整洁开始做起 | 80 |
| • 清扫不是“大扫除” | 81 |
| • 杜绝“脏污”源头 | 83 |

| | |
|-------------------------------|-----|
| • 建立清扫标准，清扫作业规范化 | 85 |
| ◆ 职责分工及区域划分 | 89 |
| • 按照分工（表）对全员进行分工 | 89 |
| • 各种场所分类清扫 | 92 |
| ◆ 让清扫成为一种习惯 | 95 |
| ◆ 实战难点与心得 | 96 |
| • 实施“油漆作战”活动，彻底改变现场面貌 | 96 |
| • 运用“定点拍照”手段，推进5S检查整改效果 | 96 |
| | |
| 第五章 第4个S：什么是清洁 | 99 |
| ◆ 清洁是维持3S的结果 | 101 |
| • 清洁（SEIKETSU）的定义 | 101 |
| • 清洁的目的 | 102 |
| ◆ 用清洁营造愉快的现场环境 | 102 |
| • 利用宣传活动，维持新鲜的活动气氛 | 102 |
| • 目视化管理，异常无处逃 | 104 |
| • 目视管理常用识别方法介绍 | 105 |
| ◆ 运用检查表推进持续改善 | 120 |
| • 建立清洁检查表，逐一点检工作 | 121 |
| • 制订奖惩制度，加强检查 | 122 |
| ◆ 领导巡查使其持之以恒 | 122 |
| • 高层领导带头抽查，带动重视 | 122 |

| | |
|--|------------|
| • 全体员工有维持 5S 意识 | 124 |
| • 下属应抱着“立即纠正”的心态来执行 | 124 |
| ◆ 实战难点与心得 | 125 |
| • 清洁活动推进要避免“虎头蛇尾” | 125 |
| • 领导首先要充分理解 5S 并执著追求，才有可能 带动全员的 5S 意识 | 125 |
| • 坚持巡查评比，并及时公布评比结果 | 125 |
| • 坚持每日实施 3 ~ 5 分钟的 3S 活动 | 126 |
| • 适时深入现场培训与推进 5S 标准化 | 126 |
| | |
| 第六章 第 5 个 S：什么是素养 | 129 |
| ◆ 素养是养成切实遵守应该遵守的规则的习 惯 | 131 |
| • 素养（SHITSUKE）的定义 | 131 |
| • 素养目的 | 132 |
| ◆ 素养始于精神抖擞的相互问候 | 132 |
| • 素养始于良好问候、礼仪，营造团队精 神 | 133 |
| • 素养养成工作规范、认真的习 惯 | 133 |
| • 素养最终改变人的质量 | 134 |
| ◆ 采取强制手段，直到形成习 惯 | 134 |
| • 强制执行公司政策性规定 | 135 |
| • 尽量让员工参与约定性规则的制 定 | 136 |
| ◆ 用心指导，促人成长 | 136 |

| | |
|--|------------|
| • 培训新人是企业的责任和义务 | 137 |
| • 岗前培训与在岗培训 | 137 |
| • 用必要的奖惩辅助培训 | 138 |
| • 管理人员带头示范，从小事做起 | 138 |
| ◆ 实战难点与心得 | 138 |
| • 勿以恶小而为之，勿以善小而不为 | 138 |
| • 避免 5S 活动规定成为一纸空文，标准高挂墙上， 无人认真执行 | 139 |
| • 罗马城不是一天建成的 | 139 |
| • 素养的形成始于文明礼貌用语及工作礼仪 | 139 |
| 第七章 将 5S 彻底固化下来的有效推进方法 | 141 |
| ◆ 领导层的态度与推进体制是 5S 活动的原动力 | 143 |
| • 克服认为 5S 太简单，芝麻小事 | 143 |
| • 克服认为工作已够忙了，哪有时间去搞 5S | 143 |
| • 领导层率先示范，表示行动的决心 | 144 |
| ◆ 明确实施状况，划定个人责任区域 | 144 |
| • 所有工作，都有明确的管理责任人 | 144 |
| • 明确责任，以便事后跟踪改善效果 | 144 |
| ◆ 有效的目视管理 | 145 |
| • 制作目视管理标准示范 | 145 |
| • 通过可视化来辨别现场 | 145 |

| | |
|-----------------------------------|-----|
| ◆ 实施统一的评价——检查表 | 145 |
| • 制定统一的评价标准 | 145 |
| • 使用检查表来评价事情是否按既定的方法切实实施 | 145 |
| • 要意识到如果不检查，很快会恢复原状 | 146 |
| • 没有跟进，就没有效果 | 146 |
| ◆ 避免管理制度成为一纸空文 | 147 |
| • 没有万事大吉的制度 | 147 |
| • 有制必依，依制必严 | 147 |
| ◆ 推进 5S 是一个 PDCA 的改善过程 | 148 |

第一章 5S 是什么

- ◆5S 起源
- ◆5 个 S 的关系
- ◆实施 5S 有何好处
- ◆马上就可以实施 5S
- ◆实战难点与心得

◆5S 起源

• 5S 是什么

5S 就是整理 (SEIRI)、整顿 (SEITON)、清扫 (SEISOU)、清洁 (SEIKETSU)、素养 (SHITSUKE) 五个项目, 因日语的拼音均以“S”开头, 简称 5S。



图 1-1 5S 是制造业现场管理活动有效开展的基础

5S 是目前现场管理的基本管理方法之一，是现场管理活动有效开展的基础。5S 活动不仅能够改善工作环境，还可以提高生产效率，减少浪费，提升产品的质量及服务水平。

• 5S 起源

5S 活动源于日本，从最早的家庭式作坊 5S 管理算起，已经在日本流传许多年了。它指的是在生产现场中，对材料、设备、人员、方法等生产要素进行相应的“整理、整顿、清扫、清洁、素养”等活动，并为其他管理活动的开展打下良好的基础。它是“二战”后日本产品的品质得以提升，并行銷全世界的一大法宝。

早在 1955 年，日本的 5S 还处在一种家庭式的、针对物品提出的“安全始于整理、整顿，终于整理、整顿”的管理宣传口号（早期 2S）。后来随着经济的发展，管理理论研究的深入，逐步提出了“清扫、清洁、素养”（3S），从而使这一管理理念进一步得到拓展。到 1986 年以后，日本的 5S 管理著作逐渐问世，从而对现场管理模式产生冲击，并由此掀起了工厂管理 5S 模式热潮。加上在丰田公司的大力倡导推行下，5S 逐渐在各方面发挥了更大作用：塑造企业形象、降低成本、准时交货、安全生产、高度的标准化生产、营造愉快的现场环境、持续改善、提高员工修养等，而且越来越得到世界其他国家业界的认可。国内有的企业在原来 5S 的基础上又增加了安全（Safety），形成所谓的“6S”。

5S 是日本企业独特的管理方法，日本企业将 5S 视为一切现场管理活动的基础，在此基础上进而推行其他各种现场管理方法及品质控制手法，如 TPM、TQC，使产品品质得以迅速提升。