

图解5S管理实务

——轻松掌握现场管理与改善的利器

GOESU NO KIHONGA OMOSHIROYI HODO MINITSUKU HON

[日] 大西农夫明 著

高 丹 译

日本累计销售 **250万** 册的

畅销书系列

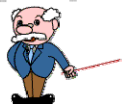
——《简单学系列》之一

经济危机来袭，更须砍掉浪费，
提高工作效率，激发工作热情！

5S管理是日本经济腾飞的两大工业法宝之一。

在我国，5S作为企业现场管理的杰出手段，被越来越多的企业认知和认可。本书能帮助你彻底改变企业面貌，
打造出一个没有浪费与混乱，效率高、士气高的工作环境。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

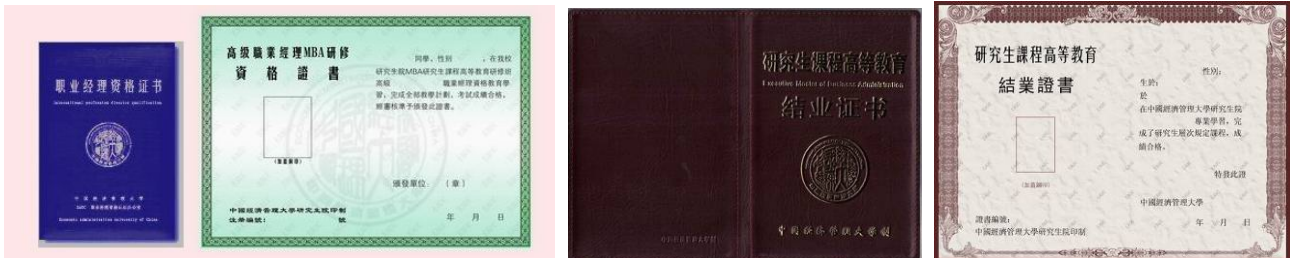
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户（存折）： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户（卡号）： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户（卡号）： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

FORWORD

前言

5S 来源于日语中的五个词语——整理 (Seiri)、整顿 (Seiton)、清扫 (Seisou)、清洁 (Seiketsu)、素养 (Shitsuke)，各取每个词语的开头字母而得来。

无论何种行业，5S 都是其基础工作中不可或缺的组成部分。因此，很多公司和商店都致力于如何“营造一种活跃的 5S 气氛”。然而值得思考的是，5S 的本来面目到底是什么呢？

在公司进行改善活动的时候，笔者曾将 5S 活动作为其中的一个环节，并在实施这个环节的过程中听到了这样一种转变：“以前，每天都是浑浑噩噩地来上班，而现在却变成了一边思考问题一边来上班。”

“而现在却变成了一边思考问题一边来上班”，这种转变在很多描述 5S 的书 中都会提到。5S 的作用并不仅在于“消除工作中以及公司内部的浪费”，更重要的作用在于“使参与其中的人员得到成长”。书中所提及的思考方法和推进顺序等内容不仅适用于制造业，同时也适用于商业以及行政部门等其他领域。希望大家能在实践中予以活学活用。

大西农夫明

目录

CONTENTS

第1章 弄清 5S 的基本内容 / 1

1. 什么是 5S ? / 2

5S 是自身的行动规范 / 2

5S 是能否处理好工作、生活的晴雨表 / 4

2. 增强客户对公司或产品的信任感 / 6

营造整洁现场, 让客户放心 / 6

消除浪费和失误, 让员工放心 / 8

3. 无须特殊培训, 即可马上开始 / 10

与 QC、QM 以及丰田的改善不同, 5S 可以迅速展开行动 / 10

开展 5S, 不需要特殊知识 / 12

4. 使周边环境变得整洁清爽的活动 / 14

根本点在于: 能否积极主动地将周围的环境变得整洁清爽 / 14

企业领导层应该不遗余力地持续推进 5S / 16

5. 全员参与是不二法门 / 18

一个都不能少, 全员团结一致, 这样才能达到最佳效果 / 18

领导层的努力程度, 直接决定 5S 效果的固化程度 / 20

5S 实践讲座① / 22

追求目标一致的 5S / 22

评价分数的差别就是追求目标的差别 / 22

统一目标, 促进改善的深入 / 22

CONTENTS

目录

第2章 第1个S：什么是整理 / 23

6. 通过“整理”来消灭行动中的浪费 / 24

“整理”做不到位，会浪费 50% 以上的劳动力 / 24

明确界定不常用物品的标准 / 26

7. 打消“没准什么时候用得到”的想法 / 28

坚决将“没准什么时候用得着的物品”从现场拿走 / 28

明确无用物品的处理方法，进一步向前推进“整理” / 30

无用物品处理一览表（实例） / 31

8. 清除用不到的物品就能减少浪费 / 32

首先划分出用不到物品的暂时存放地点 / 32

立即扔掉明确的非必需物品 / 34

弃置物品清单（范例） / 35

9. 将整理深入到底——“弃置物品详单” / 36

按照“弃置物品详单”处理非必需物品就会一目了然 / 36

“弃置物品详单”的粘贴方法 / 38

弃置物品处理一览表（范例） / 39

10. 确定处理的时机和对象 / 40

以公司为单位来确定整理的标准 / 40

整理标准表范例 / 41

在固定的整理日，将不常用的物品从现场清除出去 / 42

目录

CONTENTS

5S 实践讲座② / 44

警惕“保险箱”里的蛀虫 / 44

扔掉之后又后悔的情况是很少见的 / 44

过度“保险”就会喧宾夺主 / 44

第3章 第2个S：什么是整顿 / 45

11. “整顿”就是打造没有浪费的现场 / 46

进行“整顿”，可以减少麻烦，使现场变得更好 / 46

“整顿”是防止发生浪费的预防针 / 48

拿取文件的作业中，寻找时间所占比例 / 49

拿出扳手的作业中，寻找时间所占比例 / 49

12. 去除“个人占用”，拆除“柜门” / 50

消除个人占用物品 / 50

拆除柜门，全部公开，使整顿的状态一目了然 / 52

13. 用定位、定量来持续“整顿” / 54

首先明确存放物品的数量 / 54

将“定位”进行到底 / 56

存放地点和扫除工具一览表范例 / 57

14. “易于查找，易于归位”是关键所在 / 58

向书店和超市学习，建立明确的标识，使物品易于查找 / 58

各种“可视化”范例 / 59

CONTENTS

目录

使任何人都可以轻易将物品归位 / 60

15. 确定责任人及其职责分工 / 62

所有工作都要有明确的管理责任人 / 62

确定管理责任人的分工、协作 / 64

按负责区域划分的业务分工一览表（办公室实例摘录） / 65

5S 实践讲座③ / 66

一起制定规则 / 66

不要制定无法遵守的规则 / 66

既定的规则需要大家一起来遵守 / 66

第4章 第3个S：什么是清扫 / 67

16. “清扫”——将干劲带入现场 / 68

“清扫”的起点，从现场变得整洁开始做起 / 68

干净整洁的现场可以让客户放心 / 70

各区域的干净程度一览表实例（摘要） / 71

17. 从源头进行治理，将“整洁”保持到底 / 72

首先判断“污垢”、“散落”、“杂乱”的根源 / 72

看到脏乱的地方马上进行清扫，这一点要严格遵守 / 74

18. 准备好可以随时使用的、得心应手的工具 / 76

只有能够立即拿到所需工具，才能打造干净整洁的现场 / 76

将扫除工具放在触手可及的地方 / 78

目录

CONTENTS

19. 让“清扫”变成一种习惯 / 80

诀窍就是——在工作间隙的时候进行扫除 / 80

不能让垃圾堆积成山 / 82

遵守工作现场规则的方法实例 / 83

20. 确立不留死角的扫除计划 / 84

定期清理死角 / 84

按照扫除分工表对全体员工进行分工 / 86

公共空间以及死角的扫除分工表实例 / 87

5S 实践讲座④ / 88

扫除从领导者做起 / 88

干净整洁程度的差别就是领导层的差别 / 88

执著于扫除会使人成长 / 88

第5章 第4个S：什么是清洁 / 89

21. “清洁”可以营造神清气爽现场 / 90

“清洁”就是将干净整洁持续下去的结果 / 90

“清洁”就是采取干脆爽快的行动 / 92

22. 注重仪表，工作绩效自然会随之提高 / 94

正确理解各个工作现场的着装、仪表标准 / 94

干净整洁的衣服能有效避免污染 / 96

23. 持续灵活运用检查表，保证改善的不断深入推进 / 98

CONTENTS

目录

通过检查表来确认 5S 达到的程度 / 98

如果不检查很快就会恢复原状 / 100

检查越深入, 状况就越好 / 102

24. 两大法宝, 打造强有力的 5S 体质 / 104

通过“个人区域卡”明确全体员工的负责区域 / 104

5S 区域分工一览表(现场实例) / 105

领导层巡查 / 106

5S 实践讲座⑤ / 108

持续下去, 必有收获 / 108

对于 5S 来说, 首先要行动起来, 这是最重要的 / 108

认为“理所当然可以做到”, 这才是最了不起的 / 108

第 6 章 第 5 个 S: 什么是素养 / 109

25. 遵循现场规则的“素养” / 110

所谓“素养”, 就是要切实遵守应该遵守的规则 / 110

采用强制手段, 直到形成习惯为止 / 112

26. 能够带来良好印象的“问候” / 114

领导亲自做出榜样 / 114

每天早上, 精神抖擞地进行“OASISU 运动” / 116

27. 用“报·联·商”来遵守约定 / 118

使全员理解, 约定好的事情是决定行动的重要因素 / 118

目录

CONTENTS

现场的约定事项实例 / 119

将约定事项的基本“报·联·商”彻底贯彻下去 / 120

“报·联·商”的内容及实施时机一览表实例 / 121

28. 营造有利的环境，确保可以迅速切实地进行指导 / 122

打造可以马上进行指导的、前景乐观的现场 / 122

运用检查表切实地进行指导 / 124

现场的检查表（摘录实例） / 125

29. 用心指导，促人成长 / 126

提醒注意，使对方得以成长 / 126

提升的步骤 / 127

培养“素养”，促人成长 / 128

个人成长记录一览表实例 / 129

5S 实践讲座⑥ / 130

基础和应用，哪一个更重要？ / 130

出乎我们的意料，很多人甚至“连基础都不清楚” / 130

如果希望接下来的工作能够轻松顺利的话，首先要把基础打牢 / 130

第7章 将 5S 彻底固化下来的有效推进方法 / 131

30. 领导层的态度与推进体制是 5S 活动的原动力 / 132

向全员展示领导层的积极态度，以此为出发点 / 132

根据职务决定各自的责任分工 / 134

CONTENTS

目录

5S 活动推进体制实例 / 135

31. 明确实施状况，确定个人负责区域 / 136

领导层率先垂范，让全体员工感觉到行动的决心 / 136

根据各 5S 负责人员而制定的分工一览表范例 / 137

向全体人员分配各自的负责区域，明确责任以便事后跟踪 / 138

办公室的区域图实例 / 139

32. 制作检查表，使所有人都清楚了解 / 140

根据各现场的不同状况，分别制作适合的检查表 / 140

5S 的水平评价要保持一致 / 142

使标准达成一致的顺序 / 143

33. 帮助实现目标的关键——标杆区域 / 144

确定能够一目了然的“标杆区域” / 144

将标杆区域扩展开来 / 146

34. 定期进行检查，建立个人负责区域管理卡 / 148

领导层定期检查 / 148

通过定期检查来持续推进的方法 / 149

通过个人区域负责卡固化 5S / 150

附录 / 152

5S 评价检查表（现场用） / 152

5S 评价检查表（办公室用） / 154

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

第1章

弄清 5S 的基本内容

1. 什么是 5S？
2. 增强客户对公司或产品的信任感
3. 无须特殊培训，即可马上开始
4. 使周边环境变得整洁清爽的活动
5. 全员参与是不二法门

1. 什么是5S？

5S 就是每个人在工作和生活中必须遵循的规则。

◎ 5S 是自身的行动规范

大家在阅读 5S 相关书籍的时候，经常会看到这样一句话：“所谓 5S，就是整理、整顿、清扫、清洁、素养，各取每个词语的开头字母 S，合称为 5S。”然后接下来，依次针对每个“S”在日常工作和生活中必要的基本内容做详细的阐述。

如果将 5S 具体套用在日常生活中，它们的表现可以是：

- ① 在处理垃圾时，将已坏掉的物品和没用的物品全部扔掉。（整理）
- ② 将物品放在易拿易放的架子上，或者将相同的物品分门别类放入架子。（整顿）
- ③ 有客人来访的时候，要将凌乱的屋子收拾干净。（清扫）
- ④ 与客人见面的时候，要选择合适的着装。（清洁）
- ⑤ 与他人见面时要遵守约定，平时能够有礼貌地问候他人。（素养）

总而言之，5S 就是在工作 and 生活中必须遵守的规则，也就是自身的行动规范。

从5S中看工作生活的态度



自家房间



没有坚持每天进行整理、整顿、清扫，所以导致这样的结果

办公桌上



如果客人看到这种状况，不知会做何感想？

在工作生活中进行的整理、整顿、清扫，这些行动本身以及从中所取得的效果就是 5S。所以，5S 也可以称之为行动规范。

◎ 5S 是能否处理好工作、生活的晴雨表

5S 是在工作、生活中应该遵守的规则，也是日常生活的依据所在。

如果个人的房间以及办公地点凌乱不堪，不亲自处理的话，是没有人能越俎代庖的。所以，如果本人逃避打扫和事务整理义务，自然就不可能变得干净整洁、条理清晰。

相反，如果本人能够坚持进行打扫整理，就会达到干净整洁的状态。从这一点来看，5S 能够判断出一个人是否能够按照整理、整顿、清扫来严谨地处理工作与生活，也可以说，5S 是能够反映个人工作、生活的晴雨表。

因此，看一个人的办公地点和私人房间的整理、整顿、清扫状况，就可以判断出此人是不是能够遵守规则的人。

5S是有助于他人进行评价的晴雨表



从他人的角度，也能够客观评价一个人保持工作现场的能力，这个晴雨表就是 5S。



2. 增强客户对公司或产品的信任感

5S 可以给予客户信任感，是可以立即实施，进而消除浪费的活动。

◎ 营造整洁现场，让客户放心

对于初次见面的人，我们通常会先通过外表来判断其是否可以放心共事。如果对方衣着邋遢，那么即使他表现得言之凿凿、心之切切，恐怕我们心里还是会半信半疑。

同样的道理，当你拜访意向合作方的时候，却看到对方公司的办公室或工厂的环境乱七八糟，不知你心里会作何感想？

任何人在看到办公室或者工厂凌乱不堪的时候，第一感觉都会认为“这里根本没有进行管理”，进而也会得出判断：这家公司的产品是无法令人放心的。

相反，如果从办公桌到工厂的各个角落都能按部就班地进行整理、整顿、清扫，就会让客户感到“这样的公司生产出来的产品让人放心”。也就是说，办公室和工厂所展现出来的状态本身就是一次产品的推销活动。

用5S来赢取客户的信任



对办公室、工厂或者店面的第一印象，会直接影响到客户对公司的评价。



◎ 消除浪费和失误，让员工放心

在我们的日常工作中，身边总是会堆积很多平时根本用不到的物品，这使得我们有时候不得不挪开这些物品后才能开始工作。而当我们翻箱倒柜找某件物品时，难免会有种“在做无用功”的感觉。

再比如：如果地面上到处是油污和水渍的话，员工在作业时很容易滑倒；如果物品胡乱摆放的话，很容易使人撞到膝盖而受伤。

从上述现象中可反映出一些问题：用不到的东西比比皆是；需要的工具无法及时找到；地面没有做到及时清扫等。在这种状况下，实际上就隐藏了很多的浪费。

由于没有进行 5S 而导致的作业浪费以及由此引发的事故不胜枚举。在作业现场如果在制品堆积过量的话，就会导致员工正常作业的空间狭小，这也在很大程度上加大了事故发生概率。

挪走不常用的物品，彻底清扫地面，这些工作不是一个人单枪匹马就能做到的。只有公司全员齐心协力、积极参与，才能确保营造出安全的现场、造就让人放心的质量。号召全体员工怀着一个共同的目标，使所有人都能够安稳放心地工作，这就是 5S 活动的宗旨。



由于没有进行5S，从而导致浪费增多，暗藏危险隐患



对于因没有进行整理、整顿、清扫而产生的浪费，以及由此造成的危险隐患，全员一起进行改善的活动，就是 5S。

3. 无须特殊培训，即可马上开始

不要瞻前顾后，马上开始行动，这就是 5S。

◎ 与 QC、QM 以及丰田的改善不同，5S 可以迅速展开行动

5S 与被称为质量管理基础的 QC（Quality Control，狭义的质量管理）和 QM（Quality Management，广义的质量管理），以及丰田生产方式相比，有什么不同呢？

总体来看，QC、QM 以及丰田生产方式是成套的体系，为了保证后续推进活动的顺利进行，这两者都须从最基础的概念和方法学起。而 5S 则有所不同，即便是刚刚加入公司的新员工也可以马上开始行动，这点就是最主要的差别。

说得再具体一点，无论是总经理还是厂长，或者是普通员工，只要看到地面有污垢，就会毫不犹豫地用抹布或者拖把擦干净，甚至用清洁剂来擦洗，这种使用众所周知、简单易行的方法来进的活动，就是 5S。

也就是说，QC、QM 和丰田生产方式需要在理解了改善方法的前提下才能开始进行，而 5S 只需要全员充分理解其行动目的就可以迅速展开，无须特殊培训。

5S活动，任何人都可以立即开始



无论在家里、店面、办公室，还是在现场，5S 是任何人都可以立即开始进行的活动。

◎ 开展5S，不需要特殊知识

QC、QM 和丰田生产方式，是从不同角度分析产品不合格率与生产效率，并在此数据的基础上进行改善的方法。同时，也是通过不合格品的数量减少以及生产效率的提高这些具体数据来验证改善后的实际效果。为此，必须对改善手法以及现状分析等相关知识有一定程度的掌握。

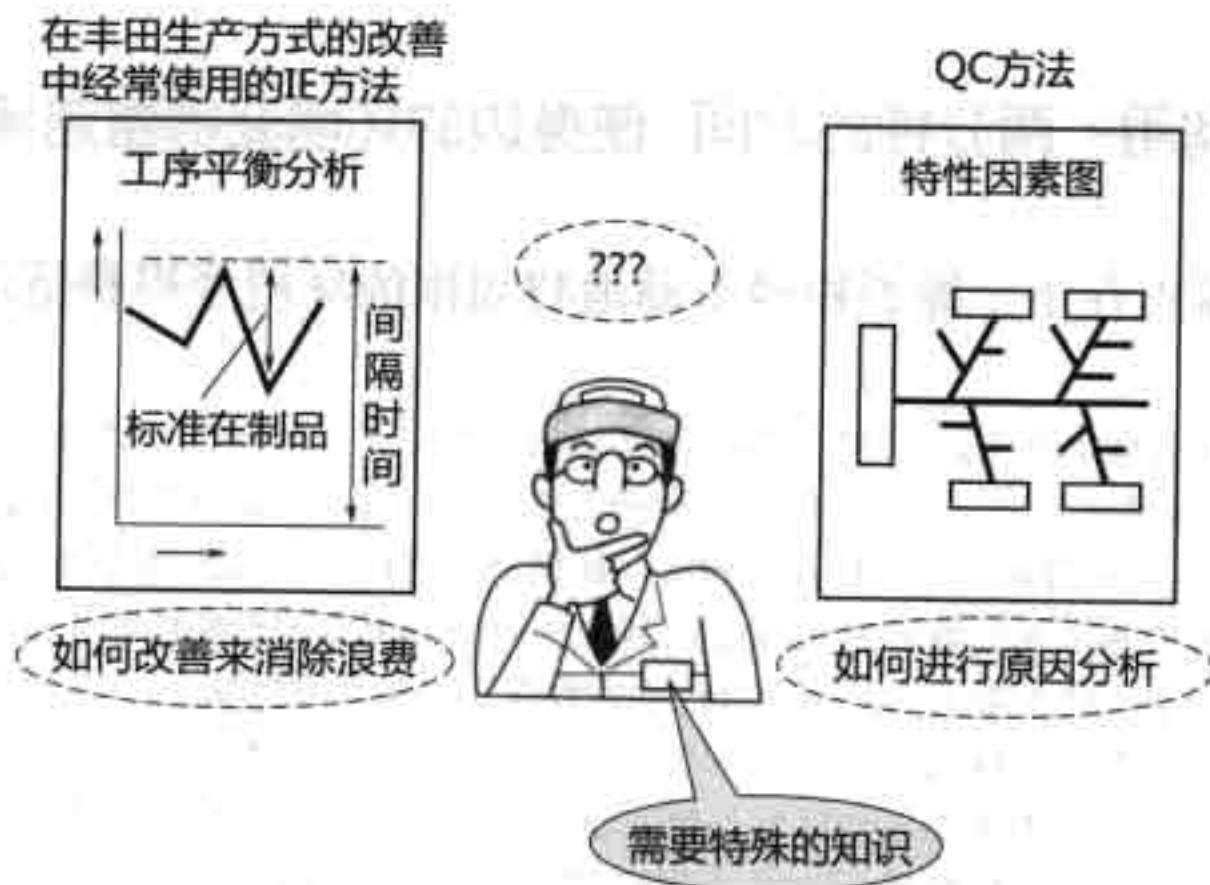
而与之不同的是，5S 则不需要分析每个现场的具体凌乱数量、脏乱程度等实际数据。只要求现场没有非必需的物品、物品摆放一目了然、现场状况整洁干净，让每个人都感到现场“真的比以前好了”。只要得到这种评价，就说明实现了 5S 的改善效果。由此可见，即使员工不懂复杂的改善方法及数据分析的相关知识，同样也可以顺利进行 5S 活动。

然而，虽说无论是总经理还是新员工，任何人都可以简单地马上开展 5S 活动，无须特殊的培训，但是，要让现场的全体人员都能感到“工作变得更轻松了，环境也变得更清洁了”，还需要全体人员一起努力才能做到，这一点非常关键。

无须特殊培训，即可开展5S



▼ QC、QM 和丰田生产方式的改善中所需的必要知识



▼ 5S 是……

即使不知道QC方法和IE方法也同样可以做到！！

即使不知道什么是 QC 的 7 个工具，什么是丰田生产方式，只要把周围的整理、整顿、清扫做好之后就可以完成 5S 了。

在 5S 活动中不需要什么生涩难懂的改善方法。

4. 使周边环境变得整洁清爽的活动

利用一两分钟的时间，使身边的环境变得整洁清爽。

◎ 根本点在于：能否积极主动地将周围的环境变得整洁清爽

领导者或上级在进行 5S 巡查时，会指出“那里还有污垢”、“这里还没有打扫”。或许很多人认为，只要把这些被指出来的地方打扫干净就做到 5S 了。

然而，5S 的真正内涵却并非如此，如果仅仅对他人指出的地方进行被动清扫和整理的话，那么我们永远无法达到工作现场环境全部合格的水平。毕竟不合格之处是由他人指出而不是由自己主动发现，难免会有遗漏。

无论是在工作现场还是在日常生活中，总会存在一些私人空间，比如自己的办公桌或者是本人的工作区域。针对这些私人空间，更应该在别人指出问题之前，主动去打扫和整理，这种主动性才是 5S 活动的根本所在。

在日常生活中，其实无须大张旗鼓地号召“我们来做 5S 吧”，只要每个人能够从自己的办公桌或工作区域做起，就一定能够使我们周围的环境变得整洁清爽。

从身边开始打扫是5S的第一步



首先做好自己身边的整理、整顿、清扫，这是最基本的 5S。

◎ 企业领导层应该不遗余力地持续推进5S

有这样一句成语：有志者，事竟成。为了能够把工作持续推进下去，我们需要顽强的意志并付出艰苦的努力。尤其是在推进5S的活动中，更需要信念坚定、不断进行自我激励，同时脚踏实地地付出辛苦努力。做不到这一点，5S所取得的效果就无法真正得以固化。

特别是总经理或厂长这样的企业领导层，无论工作如何繁忙，都应该切实地抽出时间来进行5S巡查。企业领导层“能否持续地对各个区域进行巡回评价”、“能否始终保持热情并持续努力下去”，这些都是5S能否固化下来的决定性因素。

在公司里，如果每天早上都能坚持进行“早上好”、“谢谢”等这样的“OASISU运动”（请参考116页），就能使员工慢慢形成自然问候的习惯。同样的道理，企业领导层如果每个月都能坚持对各个区域进行5S巡查，并对各区域的进展状况做出评价，那么5S活动也就会自然而然地和企业上下形成一种习惯。

5S活动只有持续下去才能产生出实际的效果。企业领导层能否做到始终满怀热情、持续地推进5S，这一点至关重要。

只有坚持不懈，才能激发干劲



改善前的状况

乱七八糟让人无法提起干劲的环境

5S改善



初步改善后的状况

收拾得干干净净，使人干劲十足

这种状况让人意识到：由于5S的推进，使员工变得干劲十足

如果能够坚持不懈地推进 5S，这种精神将会慢慢渗透到每一个员工的身上，从而最终带来现场的活性化。

终于这味药，能不就是只

5. 全员参与是不二法门

从总经理到普通员工，必须全员参加，不应区别对待。

◎ 一个都不能少，全员团结一致，这样才能达到最佳效果

倘若在 5S 活动中只有一部分人能够认真做好，而另一部分人对此置之不理，那么无论这部分人将身边的环境打扫得如何干净整洁，在外人看来，同样会认为“这个公司没有做好 5S”。

更进一步说，在 5S 的实施中，如果有的人充满热情，有的人却消极抵制，那么，充满热情的人迟早会失去干劲，进而在不知不觉中放弃。

事实上，5S 活动必须全员齐心协力积极参与才能达到最佳效果。因此，倘若只有员工努力投身于 5S 活动，而总经理却只是偶尔才参与 5S 的巡查，或者员工的办公区域都收拾得整整齐齐，而管理人员的办公桌上却杂乱无章，这些情况都会使员工渐渐失去积极性。

决不能因为是总经理就获得区别对待。5S 是从企业领导层到兼职人员、外派员工都必须参加的全员性的活动。

全员参加的5S



无论是总经理、厂长，还是店长，都不能例外，全体一起行动，这就是5S。

◎ 领导层的努力程度，直接决定5S效果的固化程度

对员工来说，倘若每天都工作量繁重，就很容易将5S活动看成是一种负担，从而将5S活动一拖再拖。

倘若由于手头忙而将5S活动置之不理，“等闲下来再做”的想法就会越来越强烈，在不知不觉中导致5S活动的荒废。

要想消除“等闲下来再做”的想法，就必须由总经理或者厂长、店长率先垂范。如果各级领导都能积极投身于5S活动，就会产生示范效应，激励员工全身心地投入到5S活动中。

像这样由于示范效应而使活动得以推进的情况可以称之为“联动效应”，企业的领导层越努力，5S活动的联动性就越强，5S活动的效果也就会越大。

如果企业领导层能够经常出现在办公室和现场，不断督促着员工“赶快收拾”、“把这儿打扫干净”等，切实的5S活动，就会促使员工“在被领导提醒之前”主动把事情做好。反之，如果企业领导层没有起到示范作用、做不到积极督促，那么5S活动必然无法落实下去。

为了使5S真正落实，领导层应该这样做

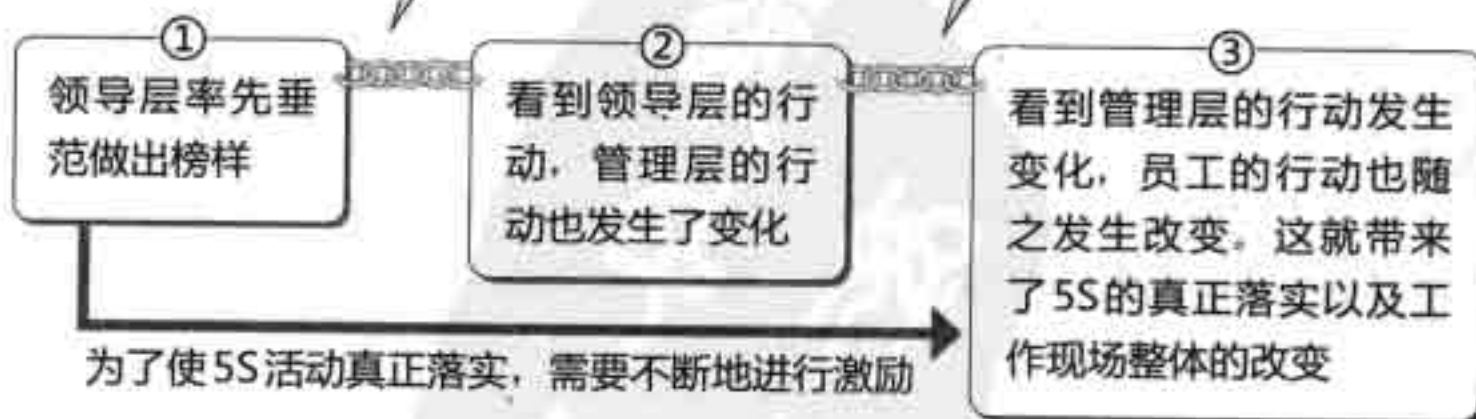
总经理率先垂范，其他人就会努力地参与其中



总经理

员工

领导层的率先垂范将这个链条牢牢地固定住，这就是“联动效应”



5S 实践讲座①

追求目标一致的5S

◎ 评价分数的差别就是追求目标的差别

在5S改善的推进过程中，针对现场某一区域，询问相关领导：“这个区域能打几分？”领导认为“大概70分左右”。

而针对同样的区域来询问生产负责人，就可能听到这样的回答：“这个嘛，40分左右吧。”

对于相同的区域，为什么会产生70分和40分两种评价呢？其实，这正体现了追求目标上的差别，并通过分数表现出来而已。

◎ 统一目标，促进改善的深入

领导认为能够达到70分，应该是认为这一区域“已经超过及格水平”，而生产负责人只打出40分，则是认为这一区域“还没有达到及格水平”。

在这种情况下，生产负责人会要求这一区域的员工“再加把劲”，而领导人员认为这里已经超过了及格水平，对下一步的改善计划，就不会形成很强的督促力。

从这里可以看出，目标不一致，就会引起评价标准的混乱，也就无法进行深入改善。为了使改善能够持续深入，统一目标是非常重要的。

第2章

第1个S：什么是整理

6. 通过“整理”来消灭行动中的浪费
7. 打消“没准什么时候用得到”的想法
8. 清除用不到的物品就能减少浪费
9. 将整理深入到底——“弃置物品详单”
10. 确定处理的时机和对象

6. 通过“整理”来消灭行动中的浪费

“整理”就是处理掉身边非必需的物品，消灭浪费。

◎“整理”做不到位，会浪费50%以上的劳动力

你是不是会遇到这样的情况：在一大堆平时用不到的物品中翻找需要的工具；或者在成堆的A4纸中找寻其他规格的复印纸。

像这种翻找行为看似经常发生，其实是一种浪费。为了取得所需工具或文件而重复进行的一系列的翻找和挪动工作，基本上占到了总工作量的一半以上。

由于没有进行整理而引发的浪费在工作中所占的比率远远超出我们的想象。所以要进行“整理”来消除工作中的巨大浪费。

缺乏“整理”，浪费就会无处不在

什么是
整理

字典中所解释的“整理”就是：
“调整混乱的状态，恢复正确的秩序”，“清除不必要的东西”

如果将这个“整理”
的概念运用到工作
现场中，就是

清除多余的东西，备齐必要的物品

试想一下，如果工作现场中多余的物品比比皆是，
却找不到所需要的物品，那该让人如何是好呢？

我们应该认识到，在毫无“整理”的状态下，暗藏了许多浪费。

◎ 明确界定不常用物品的标准

打开我们的抽屉或者工具箱的盖子看看，会发现常用物品和不常用物品混在一起。为什么会有不常用的物品呢？无非是我们认为“以后会用得到……”而留下的。

然而，这个“以后”具体是指何时，这种界定其实是非常模糊不清的，也正是由于这种模糊不清，导致了这些闲置物品始终难以进行任何有效的“整理”，而这种混乱的状态也就会一直持续下去。

那么，如何来确定“不常用物品”的标准呢？由于每个人的看法不同，这个标准并非单凭讨论就能得以确定。

但并不是说界定不常用物品的标准是不可能的，其实，我们只需根据“在目前工作中是否用得到”就可以确定了。因此，依照此标准，除了目前工作所需物品之外，其他都属于非必需的物品。这样我们就可以轻而易举地将所有的非必需的物品从工作现场中移走了。

或许有人会说：“除了现在用得到的物品，其余全部从现场拿走，仅以此为标准太过苛刻了。”如果这样认为的话，我们也可以制定一个类似“一个月以上未经使用的物品就是不常用物品”的变通规则。但无论怎样，首先移走现场用不到的物品，是非常关键的。

不让物品堆积成山——“非必需物品判断标准表”

非必需物品的判断标准表范例（工厂现场用）

名 称	标 准	判 断 者	检查时间
在制品	变为废品的在制品 规格变更的在制品	科长	每3个月检查一次
产品	规格变更的产品	科长	每3个月检查一次
试制品	成为量产化的试制品	科长	每3个月检查一次
工具类	一套以上的工具	领导层	每月检查一次
夹具	规格变更的夹具	科长	每3个月检查一次
测定仪器	无法保证精确度的仪器	科长	每3个月检查一次
.....

非必需物品的判断标准表范例（办公室用）

名 称	标 准	判 断 者	检查时间
资料数据类	摆放一年以上的	科长	每3个月检查一次
备忘录类	摆放2个月以上的	科长	每3个月检查一次
目录册类	本年度之前的	科长	每3个月检查一次
书籍类	一年以上未曾使用的	领导层	每月检查一次
样本类	摆放超过3个月以上的样本	科长	每3个月检查一次
.....

如果不定期检查的话，这些非必需物品很快就会堆积成山

如果对非必需物品没有判断标准的话，实际上就相当于没有管理。

7. 打消“没准什么时候用得到”的想法

在现场根本不需要的物品所占比例远远超乎想象。

◎ 坚决将“没准什么时候用得到的物品”从现场拿走

现场中不常用的物品之所以越积越多，其中一条重要原因就在于：我们总是觉得这些物品“没准以后会用得到”，而实际上这些物品可能永远都用不到，但却一直原封不动地堆在那里。

这种认为“没准什么时候用得到”中的“什么时候”，事实上就连我们自己也不确定。但是为了稳妥起见，我们宁愿将其保持现状，否则一旦“什么时候”上司问起：“为什么要把这些东西挪走”，可能还真不好回答。

但是，“没准什么时候用得到”和“没准什么时候扔掉”都是一样的道理，我们不应该瞻前顾后地考虑“什么时候”，而是应该采取行动，马上将用不到的物品从现场拿走，这才是最关键的。

无论是已经存放了6个月还是1年的物品，我们不要总是想着以后会用得到，只要稍有这样的想法，就可以马上将其判定为最近在现场不会使用的物品。打消“没准什么时候用得到”的想法，是“整理”的基本原则之一。

“没准什么时候用得到”的想法会导致非必需物品逐渐堆积成山



“没准什么时候用得到”、“万一需要的时候没有就会很麻烦”，这里考虑到“什么时候”和“万一”的想法就是“上保险”的想法。在实际中，这种为保险起见而占用的空间远远超出我们的想象。

◎ 明确无用物品的处理方法，进一步向前推进“整理”

当我们区分必需物品和非必需物品时，会发现有一些物品是根本无法使用的。如果将这些无法使用的物品再进一步细化分类，可以分为“待修物品”、“无法修理物品”、“尺寸样式已变更物品”等。归纳一下，像这种无用物品仍然在现场中占有“一席之地”，其中原因大致如下：

- ① 没有进行固定资产上的废弃处理；
- ② 维修预算不够或者处理方法不明确；
- ③ 维修后仍无法正常使用；
-

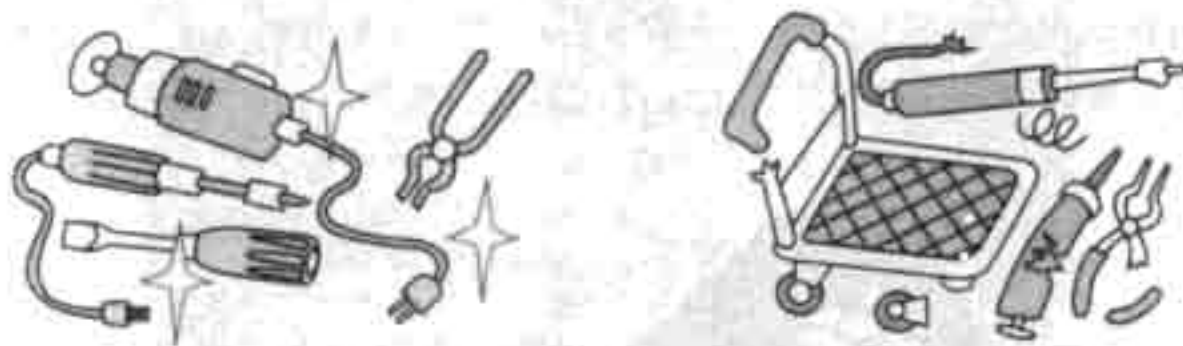
无论怎样，把无用物品放在现场就是缺乏管理的证据。

管理不到位是削弱 5S 活动士气的一个重要原因，必须要加以避免。对于维修后仍无法正常使用的物品应该立即处理掉，而对将来要用的物品应提前予以维护。明确无用物品的处理方法，彻底地进行整理，这与公司全面推进整理是密不可分的。

处理方法一目了然——“无用物品处理表”

◎ 无用物品处理一览表（实例）

物品名称	数量	保管地点	处理内容	负责人	期限	处理确认
样本	2台	总装现场	先分类然后废弃	山本	下月末	
总装夹具	1种	总装现场	废弃	山本	下月末	
桌盘	1台	工具房	做固定资产处理后 进行废弃	饭田	下月末	
电钻	1台	工具房	出售	饭田	下月末	
夹具用材料	1种	仓库	返还到材料现场	大石	下周内	处理完毕
夹具用零部件	1种	仓库	废弃	大石	本月末	
电流表	1组	检查现场	废弃	仲间	本月末	
游标卡尺	1个	检查现场	废弃	仲间	本月末	
水平仪	2个	检查现场	废弃	仲间	本月末	
涂料	5罐	工具房	做工业废弃处理	饭田	下月末	



处理要点

- ① 在弃置物品上，贴上弃置物品详单（参见第37页），使之一目了然；
- ② 每月末确认是否已经处理完毕；
- ③ 难以判断的时候由负责人来进行确认，进行处理；
- ④ 对于已处理完毕的物品，事后不要提出异议。

8. 清除用不到的物品就能减少浪费

用不到的物品越多，浪费就越多。考虑清理的方法。

◎ 首先划分出用不到物品的暂时存放地点

进一步“整理”的话，有人可能就会认为“虽然现在不用，下次也许会用得到”。无论他人如何劝说“用不到的东西就要扔掉”，当事人也会强调：“如果是简单能扔掉的东西早就扔掉了，就是因为觉得还会有用才留下的。”

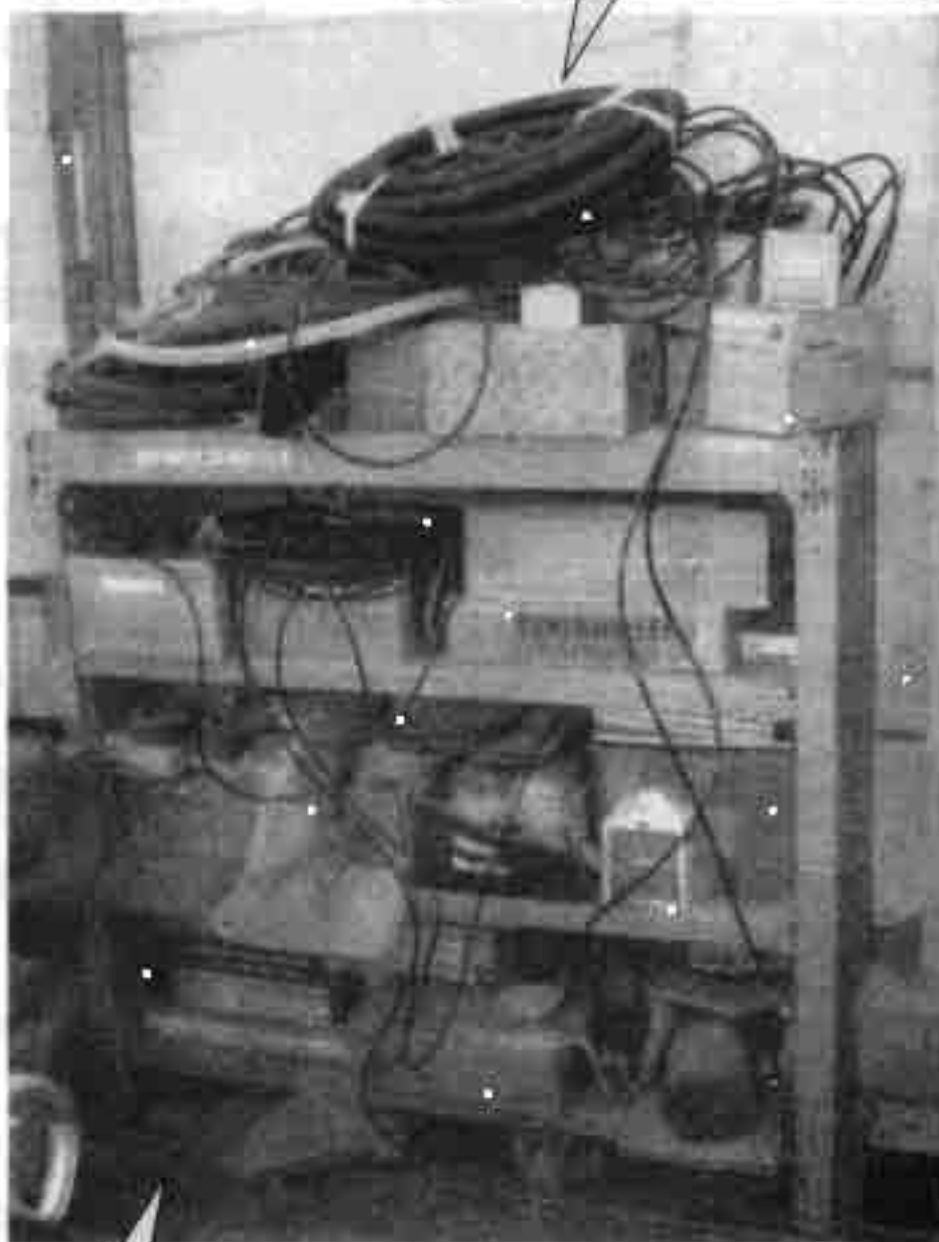
在这种情况下，如果不消除“以后还会有用”的想法，那么无论怎样劝说，员工也不会将这些用不到的物品“扔掉”。

因此，我们可以统一确定一个固定的地点，明确规定将不常用的物品暂时统一存放于此，这样一来，员工就不会再犹豫“这个可以扔掉吗”，而各现场中的不常用物品也会源源不断地统一集中。打消工作现场第一线员工的顾虑，将非必需物品暂时存放在统一的固定地点，是对“整理”的一种支持行动。

弃置物品存放处也需要进行整理，不然会堆积成山



建立起弃置物品存放处，
将现场中用不到的物品集
中存放于此



对弃置物品存放处也进行
整理的话，现场作业的空间
就可以变得更加宽敞

◎ 立即扔掉明确的非必需物品

如果将现场中不常用的物品集中到一个区域,就会发现这里收集了很多“从前用过而现在用不到的物品”、“认为‘没准什么时候用得到’而存放在现场的物品”、“有待维修或者已损坏无法使用的物品”以及“多余的备用物品”等。

在这些物品中,从“一年使用几次”到“从来没用过”的都有,所以说并不是所有存放的弃置物品都要扔掉。我们要将用得到的物品和用不到的物品进行区分,并将用得到的物品保管在便于查找的地方。

接下来,在不常用的物品中区分出真正的非必需物品,并迅速将其扔掉。而且,对于弃置物品存放处,我们也要经常进行整理,这是非常重要的。

在清理中我们可能会遇到这种情况:本来以为某物品不再需要了,可刚从现场拿走就又觉得需要,但这种情况的发生概率是非常低的。因此,千万不要将认为“需要的时候没有会很麻烦”的物品一直堆积在身边,这些物品最终会变成一堆废品。

运用弃置物品清单活用法，将弃置物品毫不犹豫地丢弃



◎ 弃置物品清单（范例）

现场名称	物品名称	数量	弃置物品清单制作者	领导评价	评价者	最终处理
设备现场	钻头 (13φ)	24个	山田	无法再研磨	饭山	废弃
	钻头 (8φ)	22个	山田	无法再研磨	饭山	废弃
	检测夹具	1种	山田	没有需检测产品	饭山	移至保管库
	喷嘴帽	2箱	山田	预备用品	饭山	移至工具房
	螺纹接套 (1/2)	1箱	山田	订购错误	饭山	退货
	螺纹接套 (3/4)	1箱	山田	订购错误	饭山	退货
	O形圈	5袋	山田	次品	饭山	退货
总装工厂	信号灯	5个	山下	预备用品	太田	移至工具房
	工程灯	13个	山下	无法使用	太田	废弃
	电线盘	1种	山下	无法使用	太田	废弃
	扳手 (22)	4个	山下	出差用预备品	太田	移至工具房
	棘轮 (12)	5个	山下	出差用预备品	太田	移至工具房
	千斤顶	1种	山下	出差用预备品	太田	移至工具房

弃置物品清单的运用

- ① 制表人要将一个月未曾使用的物品记录在内；
- ② 领导人员要以现场是否使用为标准进行评价；
- ③ 评价人员在评价的过程中要不断进行修正，建立起相应的机制；
- ④ 为何判断其成为弃置物品，其原因需向全体人员讲明。

9. 将整理深入到底——“弃置物品详单”

整理出非必需的物品，以便于清除。

◎ 按照“弃置物品详单”处理非必需物品就会一目了然

将不常用的物品集中在一个地点，有时候会让人分不清这些物品究竟是因为“不需要使用”还是“存在故障”而存放。

在一个地点集中的物品，为了将其分清是不经常使用还是需要扔掉，我们可以制成“弃置物品详单”贴在上面。这个“弃置物品详单”就是很多5S书中提到的“红牌”。所谓“红牌”，顾名思义是为了醒目而使用红色纸张制成的卡片，这对于他人来说，特别是对管理者，有利于促使他们“尽早判断并进行相应的处理”。

“弃置物品详单”是根据所粘贴的物品的尺寸与种类来制作的。为了易于固定在弃置物品上，可以用绳子系，或者直接粘贴。但特别需要注意的是，为了防止详单破损，应该选用具有一定硬度和厚度的纸张。

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
报名电话：**13684609885 0451—88342620**
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

一眼就可以辨别“非必需物品”的“弃置物品详单”

用颜色表明“这是弃置物品！”，粘贴在醒目的位置。

中间开孔以便可以穿上绳子

弃置物品详单

1. 名称、型号：合页组装夹具
2. 最后使用日期：9月15日
3. 最后使用地点：设备组装组
4. 使用目的：用于合页的调整
5. 维修状态：需要维修
6. 处理部门以及责任人：设备总装领导人
7. 处理期限：10月末
8. 处理判定：废弃
9. 挂牌时间：10月5日
10. 其他：对象产品已作废

遵守规则，将整理、整顿进行到底！

弃置物品详单须记录处理的明确日期，以及需要处理人清楚了解的内容，并粘贴在醒目位置。

◎“弃置物品详单”的粘贴方法

将“弃置物品详单”粘贴在非必需物品上，以便可以尽早判断其是否需要扔掉。定期地进行“处理判断”更新，在处理判断栏内记录“废弃”或者“需要修理”。

在粘贴“废弃物品详单”的时候，要粘贴在处理判断人员易于看到的位置。如果将“废弃物品详单”压在物品下面的话，会导致处理判断人员翻来覆去地寻找，无法记录该物品的处理判断。

与我们在工作中同样希望避免麻烦是同一个道理。不给别人添麻烦，想得尽量周到细致是非常重要的。

在把握弃置物品的内容并使之易于判断的同时，也要让处理人员清楚该物品是否需要丢弃，并防止“弃置物品详单”轻易脱落。

像这样进行明确的标示，使每个人都可以一目了然，每个人都清楚该弃置物品“需要保留到何时”，这就是深化“整理”的推动力。

处理、保管期限追踪监测的“弃置物品检查表”

◎ 弃置物品处理一览表（范例）

制作日期	7月18日	制作部门	设备科	制表人	山 田		
名称、型号	最终使用日期	使用地点	使用目的	保管部门、地点	保管期限	处理判断	处理日期
合页组装夹具	2月15日	设备组装	合页调试	弃置物品存放处	5月18日		5月10日
汽缸	6月20日	设备组装	用于油压千斤顶	设备组装现场	7月20日	废弃处理	7月20日
气压研磨机	2月25日	设备现场	用于表面研磨	设备现场	12月20日	废弃处理	9月20日
手砂轮	2月24日	零部件加工	用于表面研磨	零部件加工现场	4月15日	废弃处理	4月15日
嵌轴夹具	3月17日	零部件加工	用于镶嵌轴	弃置物品存放处	5月25日		5月25日
锻造夹具	1月8日	热处理现场	用于产品投放	弃置物品存放处	3月10日		3月10日
固定金属件	6月18日	热处理现场	用于产品固定	热处理现场	8月10日		8月10日

要点：务必保证在保管期限内进行处理。

10. 确定处理的时机和对象

根据既定规则，定期处理非必需的物品。

◎ 以公司为单位来确定整理的标准

为了准确整理不常用物品和非必需物品，制作“整理标准表”，使所有人都能够按照规则进行处理，会更加易于整理的推进。

“整理标准表”的规则制定不能以工作现场为单位，而是应以公司整体为单位进行制定，不应该出现不同现场有不同整理标准的现象。

公司统一的整理标准制成之后，只需参考“整理标准表”，就可以毫无争议地将不常用的物品移至保管地点，或者进行处理。

在制作“整理标准表”时，应该包含以下几个要点：“确切反映出实际工作中用不到的事实”、“上级的方针”、“产品的作废与生产的预测。”

为了使管理人员和普通员工都能够遵守规则，将“整理标准表”张贴在现场，并要求以此为标准进行处理，这一点是非常必要的。

以公司为单位制作“整理标准表”

◎ 整理标准表范例

制作日期	200X年 7月18日	制作部门	设备科	制表人	山 田		
名称分类	名称、型号	整理标准	最后使用 年月日	保管部 门、地点	处理判 断	判断人	评 语
夹具类	合页组装夹具	以1个月为标准,如果1个月之内用不到的话就可以移至弃置物品存放处。无法使用的物品进行废弃处理	2月15日	弃置物品存放处			
	嵌轴夹具		5月20日	弃置物品存放处	废弃处理	山本	由于无法继续使用
	锻造夹具		2月25日	弃置物品存放处	废弃处理	饭田	无生产计划
工具类	汽缸	现场判断为非必需物品以及按照1个月的标准用不到的物品,进行废弃或者移至他处	5月24日	零部件加工现场	废弃处理	桥本	由于无法继续使用
	气压研磨机		6月17日	零部件加工现场			
	手砂轮		4月8日	热处理现场			
机器类	固定金属件	适用于1个月标准	6月18日	热处理现场			

以此标准进行客观处理。注意避免个人主观判断。

◎ 在固定的整理日，将不常用的物品从现场清除出去

由于整天低头忙于工作，很难有时间将非必需物品和必需物品区分开来，所以在现场设定固定的“整理日”进行定期整理，有利于减少非必需物品。

因此，我们应当设定“定期整理日”，以便果断地把弃置物品从我们的现场清除出去。

所谓“定期整理日”，也就是说在固定的日期，选派特定的小组，参照“整理标准表”在现场巡回检查，当场将不常用的物品移走，或将贴有“废弃物品详单”的物品进行废弃处理。

为了将“定期整理日”的活动固定下来，要尽量避开月初或者月末这样较忙的时间，并且在确定下来具体实施日期的同时，确定现场巡回区域。

在现场要以“整理标准表”决定处理结果，将不用的物品清除掉，要做到处理判断绝不推延，已决定的事情按照既定的处理方法当机立断地予以执行，这就是我们要创建的现场状态。

清除用不到物品的奥秘 定期整理的要点

现场巡查的要点

- ① 将1个月以上用不到的物品作为移动对象；
- ② 给用不到的物品，贴上“弃置物品详单”；
- ③ 决定保管期限；
- ④ 当场执行处理决定；
- ⑤ 将用不到的物品立刻移走。

“把用不到的物品，毫不犹豫地清除掉！”

如果对用不到的物品不予处理，那么巡查将毫无意义

弃置物品存放处的巡查要点

- ① 将废弃物品取出，当场移至废弃地点；
- ② 未进行处理判断的物品立即决定处理结果；
- ③ 没有粘贴“弃置物品详单”的物品，立刻粘贴；
- ④ 由巡查人员进行弃置物品存放处的整理、整顿、清扫。

“弃置物品存放处也要干净整洁！”

带着“就放在现场吧”这种心情来巡查的话，弃置物品是不会自动消失的。要始终想着“现场就是工作的场所”，彻底清除弃置物品，这才是至关重要的。

5S 实践讲座②

警惕“保险箱”里的蛀虫

◎ 扔掉之后又后悔的情况是很少见的

我们会在整理推进的过程中，偶尔会为“啊，完了，那时把东西扔掉了”而懊恼不已。

而实际上一年以上都用不到的物品，刚刚扔掉又突然需要使用的情况发生的概率是微乎其微的。

遇到这种情况的人，以后就总会出现“没准以后会用，到时候没有的话就麻烦了”的想法，而不再舍得轻易丢掉任何物品。

那是因为在我们的记忆中，令我们苦恼的事情经常会被时时记起，而顺利的事情反而容易忘掉。因此这种记忆上的习惯使我们即使遇到非常罕见的事情，也会把例外当作正常情况。

◎ 过度“保险”就会喧宾夺主

在实际工作中，不要因为已经扔掉的物品无法找回而感到无所适从，一边发牢骚一边再次准备相同的物品，这种情绪和做法都会直接阻碍我们的工作效率。

像这样为了以防“万一”而采取的行动，称之为“上保险”。然而，如果我们过度“保险”的话，就会导致现场被无用物品所占据的空间不断增多，难免会喧宾夺主。

第3章

第2个S：什么是整顿

11. “整顿”就是打造没有浪费的现场
12. 去除“个人占用”，拆除“柜门”
13. 用定位、定量来持续“整顿”
14. “易于查找，易于归位”是关键所在
15. 确定责任人及其职责分工

11. “整顿”就是打造没有浪费的现场

将整理后的状态可视化并使之易于维持，就是“整顿”。

◎ 进行“整顿”，可以减少麻烦，使现场变得更好

“整顿”后的现场应该是一种什么样的状态呢？

- ① 物品存放的位置和状态，任何人都能够一目了然；
- ② 可以立即拿到所需要的物品。

为什么说“物品存放的位置和状态，任何人都能够一目了然”与“可以马上拿到所需要的物品”这两点非常重要呢？

是因为当我们需要某种工具时，都不希望费时费力地东翻西找。因此，为了避免这样的麻烦，就必须进行“整顿”。做好“整顿”，就不会再出现上述现象，而像这样实现了“整顿”后的现场，就是没有浪费的现场。

快速找到所需物品，使现场一目了然，这就是“整顿”的魅力

什么是整顿

字典中所解释的“整顿”就是
“达到整齐的状态，对物品彻底地进行收拾。”

进一步查“整齐”的意思，就是
“使之井然有序，将混乱的东西秩序化”

如果将这个“整顿”的概念
运用到工作现场
中，就是

清楚物品存放位置，马上可以找到所需要的物品

试想一下，如果没有进行整顿的话，我们将做的无用功，就是浪费。

由于没有进行“整顿”而产生的浪费远远超出我们的想象。

◎“整顿”是防止发生浪费的预防针

没有进行“整顿”，东翻西找的情况就会频繁发生。而且，如果将寻找的浪费仔细划分，又可以分为许多种类，比如“在所有可能存放的位置翻找的寻找浪费”、“寻找所需物品的寻找浪费”、“寻找能用物品的寻找浪费”等。

乍一看会觉得花一点时间寻找，这样的浪费微不足道，可实际情况却并非如此，举例来说，如果从一大堆零部件中挑错零件，就会导致不合格产品出现，从而会造成较大的损失。

所以，寻找的浪费看起来微不足道，却是导致巨大浪费的潜在原因。潜在的浪费不断积累，迟早会爆发更大的浪费。

因此，严格地将“整顿”进行好，是防止发生巨大浪费的预防针。

如果发生巨大浪费的话，那么之前所做出的努力就会功亏一篑。保护来之不易的成果，避免其被浪费吞噬，这就是“整顿”。

整顿不彻底导致的诸多浪费



◎ 拿取文件的作业中，寻找时间所占比例

作 业	时 间	比 例
走到文件存放处	3秒	5%
取出文件	1秒	2%
查找，然后放回原位	13秒	19%
拿出另一堆文件	2秒	3%
查找然后放回原位	13秒	19%
拿出另一堆文件	2秒	3%
查找然后放回原位	13秒	19%
拿出另一堆文件	2秒	3%
拿出需要的文件	15秒	22%
返回到办公桌前	3秒	5%
总计	67秒	100%

寻找过程中产生的浪费占到了66%！

◎ 拿出扳手的作业中，寻找时间所占比例

寻找过程中产生的浪费占到了80%！

作 业	时 间	比 例
走到工具箱处	2秒	5.5%
打开工具箱	1秒	3%
寻找扳手	28秒	80%
拿出扳手	1秒	3%
关上工具箱	1秒	3%
返回工作现场	2秒	5.5%
总计	35秒	100%

12. 去除“个人占用”，拆除“柜门”

目光不及的地方经常是一片狼藉。将所有的物品可视化是第一步。

◎ 消除个人占用物品

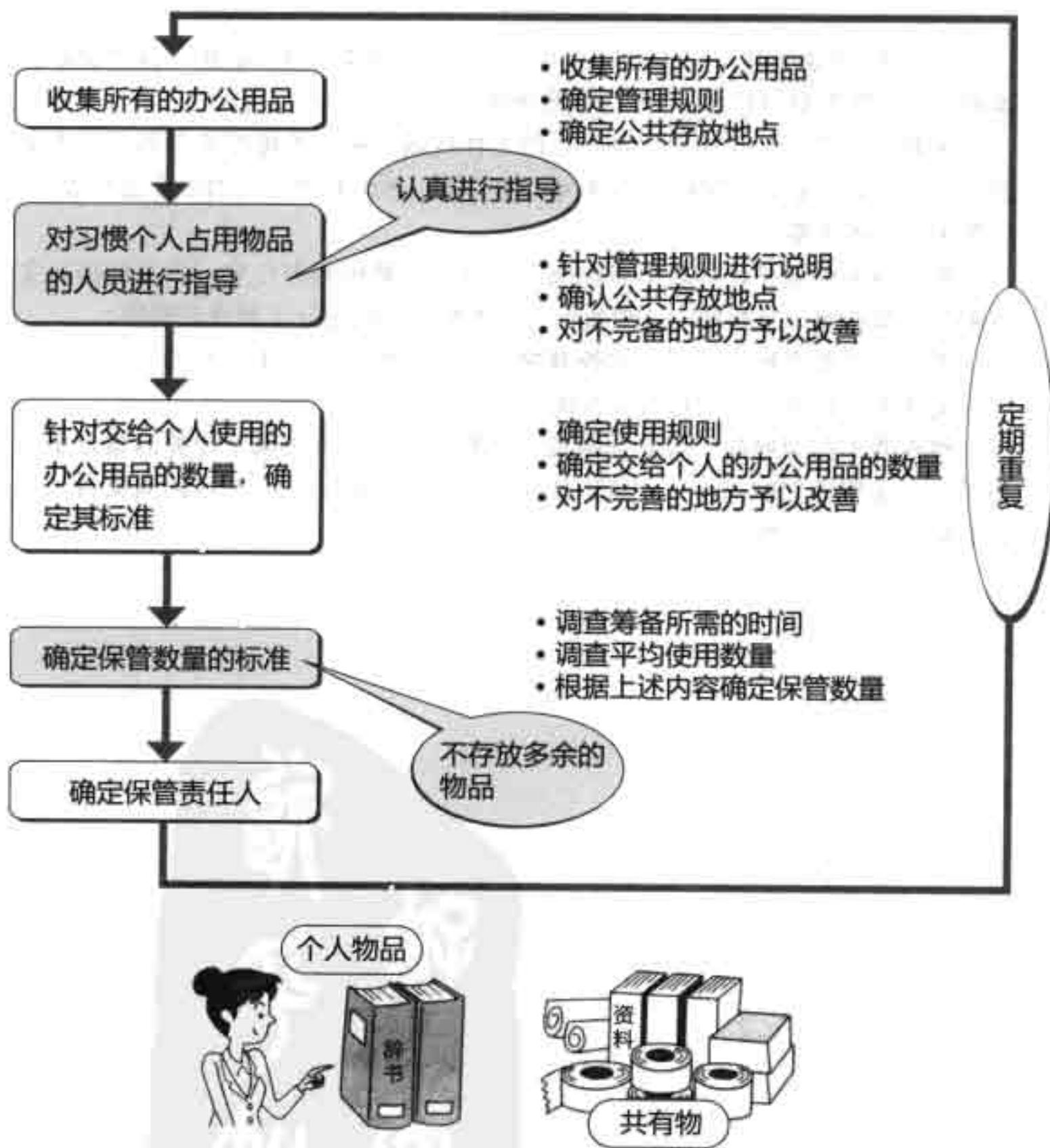
在日常工作中，我们经常可以看到在办公室使用的打孔器或者格尺上写着个人的名字。或者，在现场中也经常可以看到工具箱上标有个人的名字。

像这样个人占用公司的办公用品不外乎有以下两种原因：自己想用的时候不用找就能很快拿到；他人在使用之后没有放回原位，因此希望自己专用、自己管理。由此可见，导致办公用品成为个人物品的最初原因是没有进行整顿。

或许有人会认为，“反正经常要用，就放在我这儿吧”。可事实上，这不是放与不放的问题，而是能否遵守公司规则的问题。在外人看来，个人随意占用公司物品，这样的公司就是杂乱无章、不守规则的。

彻底消除个人占用公司的办公用品的情况，使所有人都能遵守这条规则，是非常重要的。

消除个人占用物品的步骤



◎ 拆除柜门，全部公开，使整顿的状态一目了然

进行 5S 活动的时候，如果由本人对自己负责的现场进行评价，往往会缺乏客观性。假如领导评价是 40 分，自我评价很有可能达到 70 分。

因此，为了公正客观地评价自己的工作现场，就必须接受来自各方面人员的点评。为此，就必须使现场的状况一目了然，并针对所指出的地方进行改善，以此为动力推进整顿。

然而很多情况下，外表乍看起来已经进行了整顿的办公室，当我们打开文件柜时，却看到一片狼藉。这种状况，很难被评价说进行了彻底的整顿。

所以，不要用柜门或箱子来掩藏物品，拆掉柜门以及工具箱的盖子，让人可以清楚地看到柜子或工具箱里的状态。

整顿并不是把物品一股脑儿藏进文件柜，让外表看起来干净整洁就万事大吉了。而是应该把柜门打开让他人来全面评价整顿的状况，并以此为契机才能开展真正意义上的整顿。

“表面整顿”和“真正整顿”的区别



▼乍一看似乎进行了整顿，但是……



表面
整顿

仅是外表的整顿，对于现场的改善毫无意义



真正
整顿

▼把柜门拆掉，做到开放化……



▲打开柜门发现整顿做得远远不够

任何人都能清楚地
看到整理的状态

开放是整顿的起点。关键是让所有人都可以一目了然地看清楚。

13. 用定位、定量来持续“整顿”

确定存放的地点和数量，从而确定移动距离和保管空间。

◎ 首先明确存放物品的数量

办公室里的复印纸以及现场中设备维修的零部件等，我们常常会习惯性地多准备一些。然而“习惯性地多准备一些”的数量却并不是根据现场能够存放的数量决定的。

在很多5S相关书籍中都会提到，需要注意“定位定量”。这里的“定量”指的是确定存放的数量，在存放的数量确定下来后，存放的空间也就可以随之确定下来。

所谓明确“定量”，就是说无论保管人员还是实施人员都要保证按照相同的数量来进行保管和安排。那么这个固定数量该如何确定呢？一般来讲，这个数量是根据我们平时工作中所需要的数量以及传递到手头的时间来决定的。

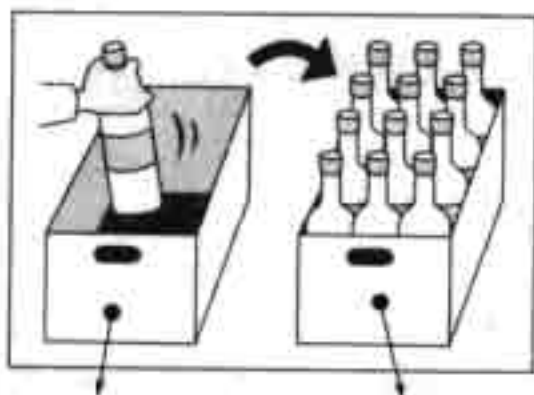
所谓工作中所用的数量是指每天使用的物品的量，而传递到达手里的时间指的是从下达安排开始，直到物品送至手头所需的时间，这个时间可以大致估算出来。也就是说，通过计算平均使用量和到达手里的时间（平均使用量×到达手里的时间=保存数量），来确定保存数量，在实际情况下只保留这个量即可。用这个方法计算出来的“定量”要彻底遵守，不能随意增加。

保存数量的各种管理办法

主要用于现场

多瓶方式

主要用于现场中小件物品的库存管理



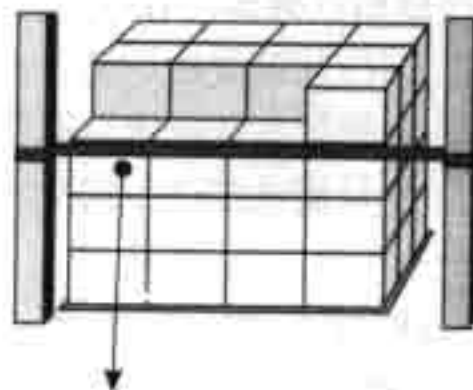
从这里开始使用，
用完之后随时补充

在使用期间随时
进行补充

专门用于现场

现场管理的发货截点方式

主要用于需要堆积保存的物品

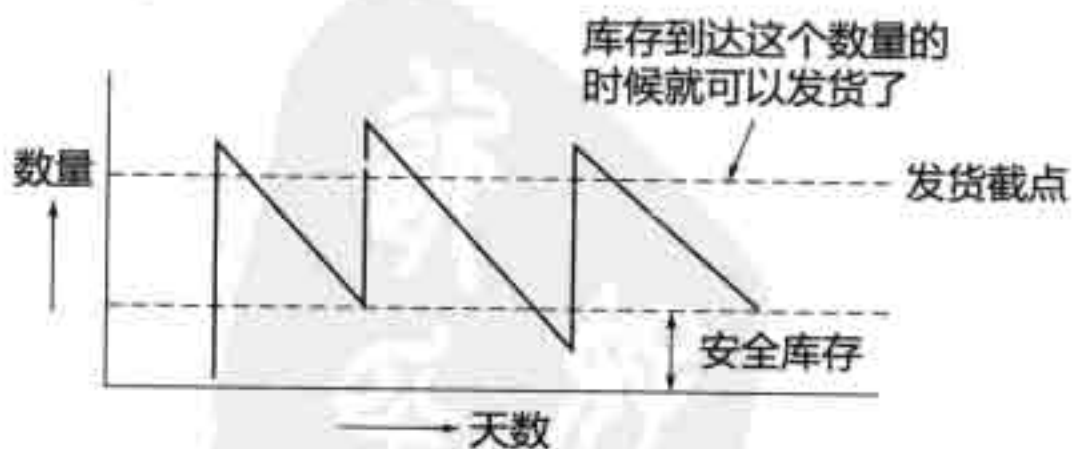


用绳子等作为醒目的记号，当物品减少
到这条线之下的话就需要发货了

主要用于办公室

发货截点方式

主要用于办公室发货时使用



存放的数量根据管理物品的不同而有所差异。因此有必要使用不同的管理办法来对物品进行管理。

◎ 将“定位”进行到底

“定位定量”中的“定位”，就是确定的存放地点，也就是“到那里一定会找到所需物品”的地方。

存放地点确定，有以下几点好处：

- ① 前往此存放地点就一定能找到所需物品，不用额外去寻找；
- ② 确保物品存放地点规则的整齐划一；
- ③ 能够避免额外占据空间。

.....

与此同时，也就等于遵守了整个工作现场的秩序。

“定量”只需要确定下来安排的数量就可以予以保持，而“定位”却需要现场全体人员将用过的物品返还到规定的地点，必须遵守物归原位的规则才能保持下去。也就是说，对于定位的维持，其本身也就是切实遵守规则的行为，需要每个人保持一致态度——“决定的事情就要切实遵守”。

这里的“定位”需要全员遵守，“定位”是否能够维持，直接决定了“整顿是否能够得以维持”。

扫除工具的存放地点是决定胜负的关键

◎ 存放地点和扫除工具一览表范例

现 场	存放地点	扫除工具	保管责任人
设备现场	每台设备	扫帚、簸箕、小墩布、设备专用抹布	设备责任人员
总装现场	每个区域	扫帚、簸箕、垃圾筒	区域责任人员
零部件保管库	每个区域	扫帚、簸箕、吸尘器（公共区域）	区域责任人员
过道	每个现场	扫帚、簸箕、吸尘器、垃圾筒、抹布	领导人员山田
工厂	工厂入口	扫帚、簸箕、垃圾筒、小抹布	领导人员冈田
工具房	每个架子	扫帚、簸箕、垃圾筒	区域责任人员
测定仪器架	每个架子	扫帚、簸箕、垃圾筒、设备专用抹布	区域责任人员

管理者不能突发奇想，而应该将易于固定的地方确定为存放地点。



扫除工具就放在附近，看到脏的地方就可以随时进行打扫

14. “易于查找，易于归位”是关键所在

明确存放地点，使之一目了然。

◎ 向书店和超市学习，建立明确的标识，使物品易于查找

我们去书店或超市的时候，经常会看到在天花板上悬挂的标识牌，或者在架子上看到醒目的商品标签，这种标识让我们很容易找到所需物品的摆放位置。而且，如果是促销商品的话，还会详细写明商品的特征和使用方法，以此来吸引人们的注意。

同时，将畅销和不畅销的商品经常调换位置，也会避免畅销商品经常断货。这就是整顿里所提到的定位定量管理。

仔细观察我们经常去的商店和书店，就会发现他们在很多地方下了工夫，比如采用何种标识，以便让小孩子也能明白；畅销商品和不畅销商品如何摆放与拿取才会避免断货与货物大量积压；如何摆放能够使货品更加一目了然等。

无论是在办公室还是工厂现场都是同一道理，不要考虑得过于复杂。仔细观察身边的书店和超市，就会发现仅仅采取简单易懂的整顿方法就能达到很好的效果。

通过“可视化”来辨别现场的状态

◎ 各种“可视化”范例

“可视化” 的项目	方 法	内 容	管 理 要 点
明确标识 存放地点	在架子上标示	在保管架上将物品名称标识出来并使之醒目易懂	从过道看过去可以一目了然
	悬挂于天花板之下	将物品名称写在牌子上，悬挂于天花板，使之一目了然	可以用于不放在货架上进行保管的物品。也可在吊牌上标明大致分类，详细分类参考货架
	用编号标示	每个架子上放置何种物品，用一览表标示出来	写得太过详细会看不清楚，因此通过分层来表示
	用图画标示	将工具的形状画在板子或其他物品上，使人一目了然这是何种物品的摆放地	复杂的形状或者体积过大的物品需要单独处理
	在地面上标识	在地面上用油漆画出标识予以明示	摆放物品发生变更的时候，标识也要随之变更
明确标识 规章制度	用照片的形式，将要点表示出来	比如要标识正确的洗手方法，用照片来标明怎样洗与正确的顺序	明示应该做到的要点
明确标识 业绩状况	将数据表示图表化并予以公布	将生产效率或质量的相关数据公布出来	针对业绩提高或降低的主要原因予以说明
明确标识 作业要点	用照片或图解形式来明示要点	将作业要点用照片或图解的形式明示出来，使之一目了然	将必须注意予以控制的作业要点明示出来

如何将管理要点与管理方法有效结合，关键就是实现“可视化”

◎ 使任何人都可以轻易将物品归位

明确标明物品摆放的位置，需要的时候无须逐个查找，只要前往标明的固定存放地点，就会找到所需要的物品。

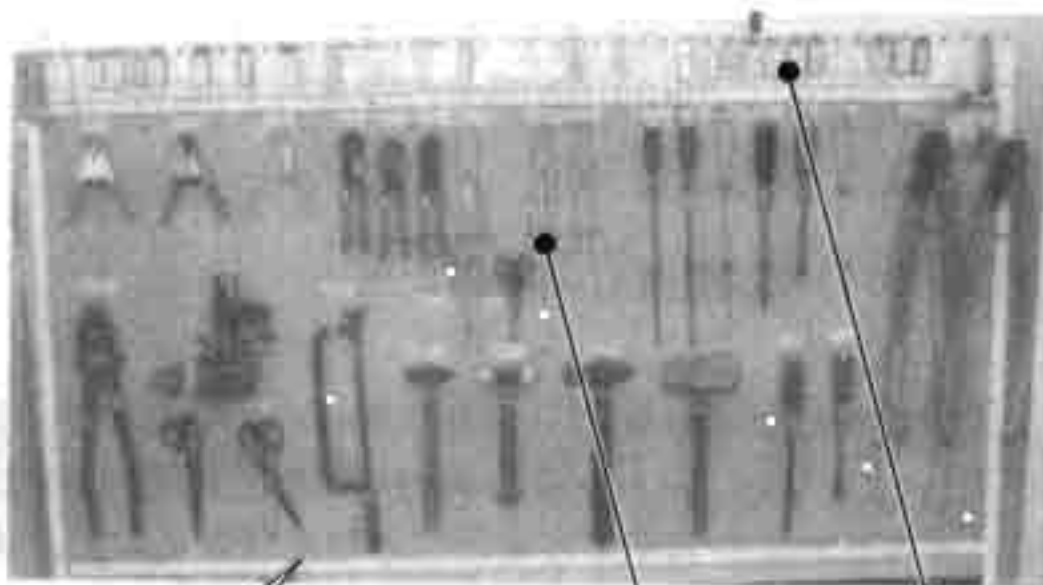
与之相对应的是，物品使用完毕之后，必须将其放回原位，并且应该把这点作为规定来执行。这个规定中的关键是“用完之后，放回原位”，为了使每个人都能自觉地遵守这个规定，关键是要把放回的动作变得简单易行。

假如一个人放回工具时，需要取得钥匙再打开箱子，才算把工具放回原位，那么他可能会觉得十分麻烦，不由自主地想把工具顺手放在旁边。而对那些工作非常繁忙的人来说，即使硬性要求他们履行繁琐的手续也是很难做到的，所以切实采取行动，使物品易于归位，才能使现状易于维持，实现“整顿”的意义。

为了保证使用物品的人员在用过之后将物品放回原位，就要避免拿钥匙、开柜门这样繁琐的动作，并且在存放地点做出明确的标识，或者用图示标明该物品的形状，这样在放回的时候，就会让人一目了然。在物品的摆放方面我们要多下些功夫，务必使所有人都十分清楚物品的摆放位置。甚至在黑暗中，每个人也能清楚找到应该将物品放回的位置，如果能做到这一点的话，相信任何人都不会再认为物归原位是件麻烦的事了。

整顿的关键在于“易于归位的程度”

▼ 工具存放地点实例



如果是这样的话，任何人都能明白该把工具放回哪里

将工具的形状画在板子上

在此区域标明使用工具的人名



努力做到任何人都能清楚地知道应该把物品放在哪里

15. 确定责任人及其职责分工

责任人不明确，规则的遵守就无从谈起。

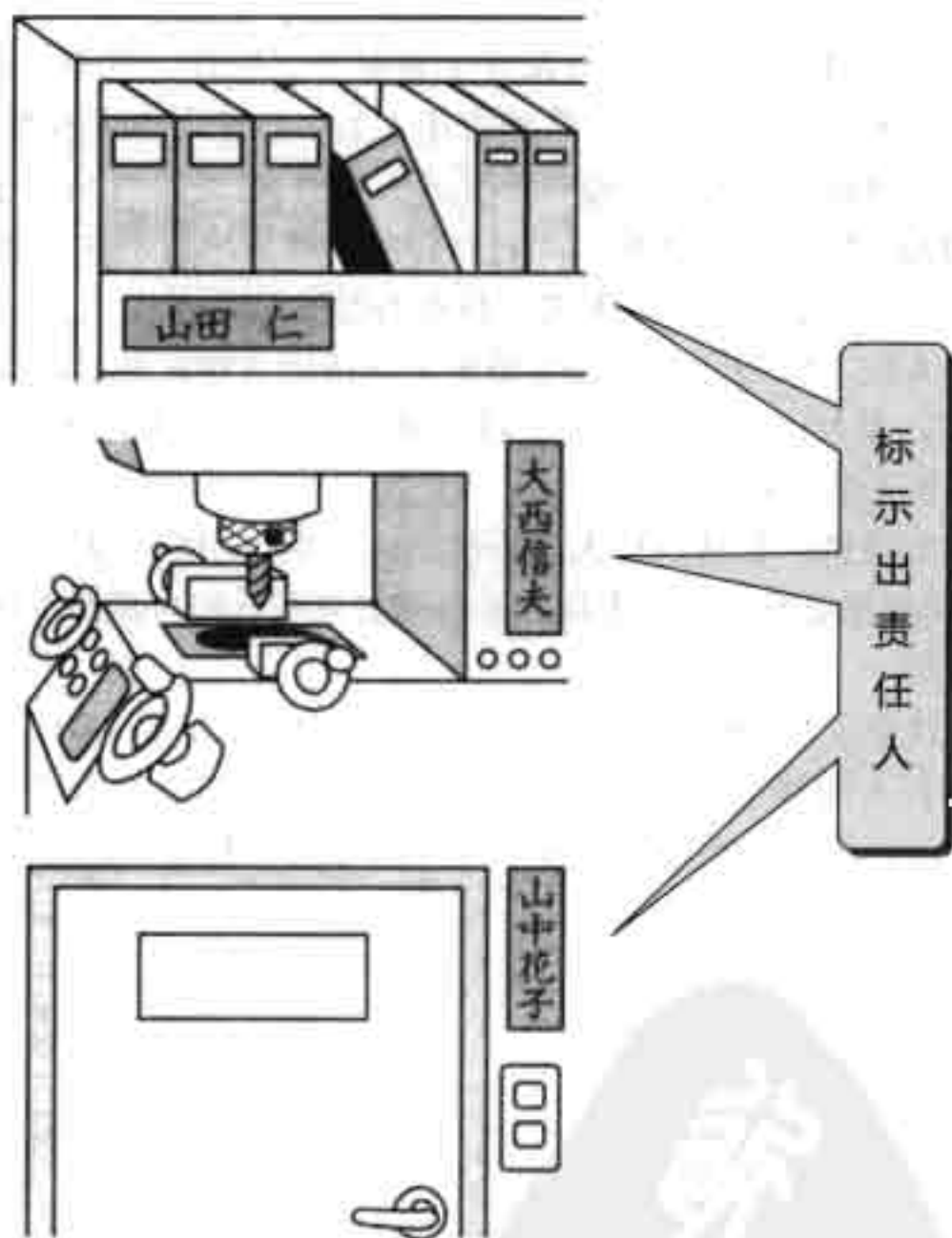
◎ 所有工作都要有明确的管理责任人

在工作中，所有人都会不自觉地尽量避开费时费力的麻烦事，减少自己的工作难度和责任。正因如此，我们会经常看到：规则总是无法全部遵守；千辛万苦将存放地点和存放物品做到了可视化，却不知道何时又堆上了其他物品。

所以使规则能够切实得以遵守，适时提醒那些不遵守规则的人，建立长期有效的监督机制等问题，就全部落到了管理责任人的头上。

但是，并不是管理责任人一个人就能够解决现场的全部事情，作为管理责任人，在切实能够进行管理的前提下担任起“用工具板来保管工具”、“用编号管理架子”等职责后，还应尽量让更多的人参与其中，让大家在切身感受到维持的重要性同时，承担起各自的责任，这才是解决问题的关键所在。另外，如果管理责任人同时也属于某一区域的话，那么他也可以同时兼任此区域的责任人员。

标示出责任人



通过他人来指出不足，有助于我们清楚哪些是我们必须做到的工作。因此在各自负责的管理区域将责任人的名字标示出来，有利于他人予以指正。

标示出责任人，实际上就是明确责任分工。

◎ 确定管理责任人的分工、协作

被赋予管理责任人的头衔，也就等于被赋予了管理上的分工。也就是说，目的是在尽到管理责任的同时，以管理责任人为中心进行持续的改善活动。

管理责任人的职责，包含“检查负责区域内的 5S 维持情况”、“对新增物品或者新更换物品的标识进行变更”、“对有污垢的地方进行清扫，对损坏的地方进行维修”、“对于不遵守规则的人进行积极的提醒”等。

管理责任人在工作的同时，必须要努力保持所负责区域已取得的成绩，并使之不断提高。而且，在工作中为了将成绩保持下去而进行必要的指导帮助，这也是管理责任人的工作之一。

对于整顿的维持，管理责任人绝不能仅在口头上吩咐“去做那个”、“去做这个”。要想使整顿更好地得以维持，就必须要花费时间对需要改进的地方进行随时指导与帮助。

管理层在决定了具体的管理责任人之后，绝不能认为“以后就万事大吉了”。为了使管理责任人能够承担起相应的管理职责，管理层必须要和管理责任人作为一个整体来进行努力，不认识到这一点，就无法产生出明显的效果。

分工一览表的制作

◎ 按负责区域划分的业务分工一览表（办公室实例摘录）

划分管理责任人	业 务 分 工	时 间	备 注
文件柜	• 转移废弃文件	1次/月	
	• 变更存放地点	每次	
	• 重新确定文件名称	1次/月	
	• 变更负责部门	1次/月	
开水间	• 对所有器具进行逐项检查	1次/月	
	• 提出维修报告	每次	
	• 更换茶杯等	每个季度	
	• 扫除	每天	
接待室	• 清洗座椅套	1次/月	
	• 检查衣架等	每次	
	• 清扫全部沙发	1次/月	包括检查烟灰缸
	• 扫除	1次/周	根据客人来访的频率实行

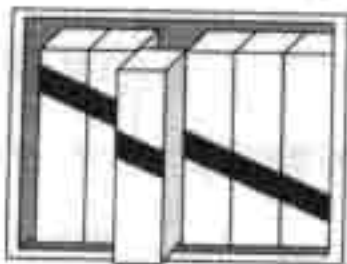
明确业务分工，就能使整顿维持下去

5S 实践讲座③

一起制定规则

◎ 不要制定无法遵守的规则

看看我们的文件柜，是否跟下图一样，经常使用画斜线的方法对文件予以管理。



然而在这种情况下，每当增加新文件或需要废弃文件时该如何处理呢？是否还需要重新画线呢？

规则是为了被遵守才制定的。所以，尽量不要制定无法遵守（无法维持）的规则，否则规则便会毫无意义。

◎ 既定的规则需要大家一起来遵守

从客户的角度看 5S 的规则，我们经常会在现场听到这样的问题：“你们必须要遵守的规则是什么？”因此，“制定可遵守的规则”是非常重要的。

另一方面，大家一起制定下来的规则，便于大家一起做到“切实的遵守”与“完全遵守”。

让我们重新来审视一下从前制定的规则，其中是不是有很多都无法继续遵守下去呢？那么，就让我们一同重新研究新规则吧。

第4章

第3个S：什么是清扫

16. “清扫”——将干劲带入现场
17. 从源头进行治理，将“整洁”保持到底
18. 准备好可以随时使用的、得心应手的工具
19. 让“清扫”变成一种习惯
20. 确立不留死角的扫除计划

16. “清扫”——将干劲带入现场

“清扫”就是将现场变得整洁，使心情变得清爽。

◎ “清扫”的起点，从现场变得整洁开始做起

我们每天大半的时间要在工作现场中度过，倘若这个现场灰尘遍地，到处都是污垢，我想谁都很难有心情带着“好吧，我们一起来努力工作吧”的想法投入工作。换言之，如果是一个没有灰尘和污垢的现场，面对生产出来的产品，我们会不由自主地蹦出“不能把产品弄脏了”、“不能让产品有任何划痕”等想法。

生产食品的工厂对于清扫的要求尤其严格。原因在于，倘若现场到处都是污垢，生产出的食品也会混入异物，或者混杂进其他材料，从而最终失去客户的信任。因此，在换产时间，或者是工作间歇，就应该进行彻底的清扫。

生产食品之外的其他工厂也应如此，为了使员工切实意识到“不能弄脏产品”、“不能让产品有任何划痕”，就应该在工作结束之后，或者在工作开始之前进行打扫，这是其中很重要的一环。如果能够使员工真正意识到“不能弄脏产品”、“不能让产品有任何划痕”是自己的责任，员工自然可以神清气爽地开始工作。

让环境和心灵都变得清爽、舒畅



什么是
清扫

字典中所解释的“清扫”就是
“干净地进行打扫，利索地予以清除”。
再进一步查“清”的含义就是“心情愉快、清爽”，
接下来再查“扫”的含义就是“全部清除”

如果将这个“清扫”
的概念运用到工作
现场中，就是

将垃圾和灰尘等全部彻底清除
使心情变得清爽愉快

“不能弄脏产品”、“不能让产品有任何划痕”，将这种意识带给现场的每一名员工是非常重要的。

◎ 干净整洁的现场可以让客户放心

当我们去饭店用餐或是去商店购物时，一踏进店里，如果看到地上到处是烟灰和垃圾，恐怕谁都不会再有心情想着“我要好好大吃一顿”、“我来买点东西”吧。一般情况下都会觉得“这家店怎么这样”，而马上转身离开。

与公司和商店相同，客户在进入我们的办公室时，看到桌上杂乱无章，垃圾遍地，难免会联想到“这家公司的产品能行吗……”

无论我们怎样对自己的产品引以为荣，如果办公室和工厂杂乱无章或者污垢遍地，客户也绝不会放心地做出“购买贵公司产品”的决定。

如果能够坚持做到没有垃圾和灰尘，常年保持整洁干净的现场状态，哪怕设备和厂房陈旧，从这样的现场里生产出来的产品，也同样会令客户觉得放心。

对于客户来说，并不仅仅是根据设备或者厂房这样的外在条件来评价一家公司的，而且还要根据该公司的员工工作状态——“清扫”的情况，从而对这家公司做出评价。客户心里都很清楚，在干净整洁的现场是很难生产出不合格产品的。

如何采取行动，使客户感到干净整洁

◎ 各区域的干净程度一览表实例（摘要）

工作现场	区域名称	客户眼中的干净状态	为了将其维持下去而采取的行动
职能部门	接待室	<ul style="list-style-type: none"> 座椅套经常进行清洗，保持干净整洁 烟灰缸里没有烟灰和其他垃圾 扫除做得彻底，没有垃圾和灰尘 	<ul style="list-style-type: none"> 每天早上根据检查表进行检查 定期进行打扫
	会议室	<ul style="list-style-type: none"> 会议桌上没有垃圾 地面、架子等没有垃圾和灰尘 座椅摆放整齐 	<ul style="list-style-type: none"> 每天早上进行打扫 在会议结束后收拾整理 定期将多余的座椅移走
	办公室	<ul style="list-style-type: none"> 能够精神抖擞地打招呼 办公桌上做到不杂乱 电话应对干脆利落 垃圾摆放有序，不散落 衣着整齐，不凌乱 	<ul style="list-style-type: none"> 问候的时候按照“OASISU”进行（参见第116页） 定期进行巡查（1次/月） 接受礼仪培训（2次/年） 每天进行打扫 定期清除不要物品
生产部门	过道	<ul style="list-style-type: none"> 没有垃圾和灰尘 公示物品没有弄脏或损坏 通道内不放置纸板和托盘等 	<ul style="list-style-type: none"> 每天进行打扫 定期进行公示物品的检查（1次/月）
	设备周边	<ul style="list-style-type: none"> 没有被机油等污染 垃圾摆放有序，不散落 在设备上贴有日报、记录 定期进行维护 	<ul style="list-style-type: none"> 每天早上进行打扫 定期清除污垢（1次/周） 定期进行巡查（1次/月）
	零部件架	<ul style="list-style-type: none"> 标识和保管物品一致 定期进行打扫 	<ul style="list-style-type: none"> 定期进行打扫 定期清除不要物品

如果能够从客户的角度来审视现场，就能取得巨大的进步

17. 从源头进行治理，将“整洁”保持到底

首先，消除污染根源、散落根源、杂乱根源。

◎ 首先判断“污垢”、“散落”、“杂乱”的根源

如果设备有故障，那么无论怎样打扫，还是会不断地出现原材料到处散落、机油泄漏的情况。这样的话无论怎样号召“把现场打扫干净”都无济于事，在这种情况下的首要任务就是要对设备进行维修。

5S中提到的清扫，是以设备能够正常运转为前提的。在“没有污垢”、“没有散落”、“没有杂乱”的状态下，才会激发出进行5S活动的干劲。因此，建立起这种基本状态是进行5S活动的先决条件。

要进行改善来消除“污垢”、“散落”、“杂乱”的根源，就必须反复思考“为什么会出现这种状况”、“有没有其他的因素”，与此同时寻找问题的发生原因，针对找出的原因进行改善，从根本上消灭问题发生的源头。

通过现场确认判断问题的根源



重新寻找散落的根源



从机器里散落出来的废料到处都是

稍微用点心思将其变得整齐而不凌乱



像这样放上托盘的话就可以防止散落

在现场确认问题原因的同时稍微动动脑筋，就会找出对付问题根源的对策。源头治理也是“清扫”的重要手段之一。

◎ 看到脏乱的地方马上进行清扫，这一点要严格遵守

当我们走进办公室或工厂的时候，看到地面上有散落的垃圾，有多少人能做到随手将垃圾捡起来呢？恐怕连两成都不到吧。

在这种情况下，看见地面上有散落的垃圾却没有意识到要随手捡起来，究其根本，就是“要将其变得干净整洁”的这种意识还不够强烈。

而且，是不是只有在周末或者工作结束之后，全体员工才会花时间来来进行扫除呢？如果是这样的话，就会形成“一时干净整洁”，而此后地上出现的垃圾和灰尘便会一直堆积到下次扫除为止。

真正的“清扫”应该是看到有污垢的地方能够立即予以清除，看见垃圾散落在地上能够顺手将垃圾拾起，能够经常保持一个没有污垢和垃圾的现场，这才是真正意义上的“清扫”。

到这里，我想大家应该已经能够理解了，所谓“清扫”，就是一经发现，立即当场打扫干净，其行动本身在某种意义上就是在打造“没有污垢”、“没有散落”、“没有杂乱”的干净整洁的现场。也就是说，始终想着“要努力使现场干净整洁”，这一点是非常重要的，怀着这种想法的话，下次再看见垃圾的时候就会顺手“捡起来”。

随时发现，随时打扫，保持“干净整洁”



察觉到了之后马上采取行动，这样无须特意抽出时间来做 5S，同样可以保持良好的现场状态。

18.准备好可以随时使用的、得心应手的工具

无法立即拿到所需工具，就会懒得打扫。

◎ 只有能够立即拿到所需工具，才能打造干净整洁的现场

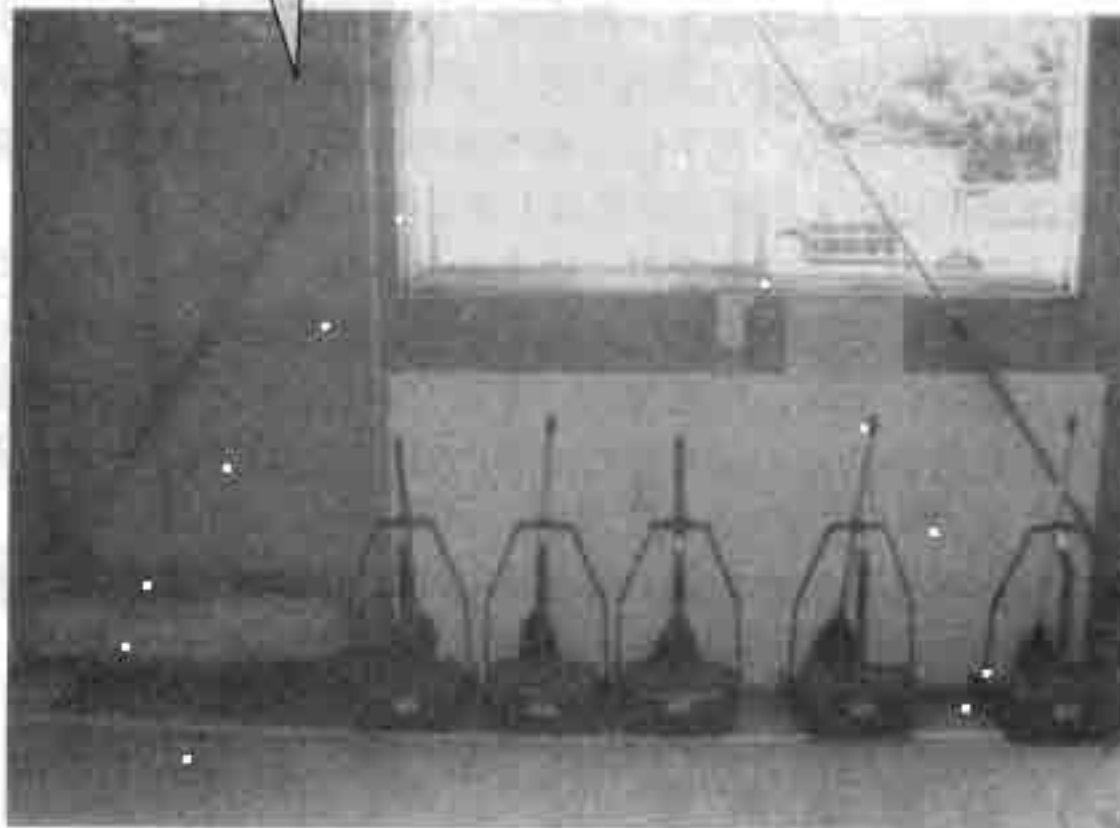
所谓“清扫”，就是在看到的时候立即当场打扫，使其变得干净整洁。然而，如果没有扫除工具，根本就无法打扫，干净整洁更无从谈起。而且，假使有工具，如果扫帚破破烂烂、簸箕到处漏洞，想必即便想打扫恐怕也没有心情了吧。

为了使大家在发现污垢的时候能够马上进行打扫，就必须保证打扫工具能够正常使用。在这里所说的“能够使用”，并不是说用破破烂烂的扫帚来凑合打扫，而指的是要用“可以正常使用的扫帚”来打扫。

同时，在使用新工具的时候要注意加以爱护，只有干净整洁的扫除工具才能打扫出干净整洁的现场。因此，不要在扫除工具上节约开支，反而要设法使扫除工具用得越多越好。

工欲善其事，必先利其器

备齐能够使用的工具，
是最基本的



如果工具不干净的话，现场
也就无法变得干净



◎ 将扫除工具放在触手可及的地方

当你发现地面有污垢，想进行打扫的时候，却到处都找不到扫除工具，最后发现工具放在工厂旁边的工具保管处。你会特意跑到工厂旁边去取扫除工具后再回来进行打扫么？一般情况下，都会想“现在很忙，过一会儿再打扫吧”，而一旦工作忙碌起来，“过一会儿再打扫吧”的想法很快就会被抛到九霄云外。

谁都不喜欢麻烦。因此，为了让大家不感到麻烦，在发现的时候能够立即进行打扫，就需要把扫除工具放在附近易于拿取的位置。

对于管理人员来说，也许会觉得“就那么几步路，去取来不就可以了么”，然而如果正在忙于手头工作的时候，人们难免会觉得“没时间特意跑一趟”。

如果发现地面有污垢时，抬眼望去，发现整套的扫除工具就挂在旁边，那么无论是污垢还是凌乱的地方都可以很容易的随手进行打扫。管理人员也可以毫无顾虑地命令员工：“扫除工具就在那儿，请马上把这里打扫一下。”

像这样在需要使用的时候能够立即拿到扫除工具，营造起这样的环境，就会有助于形成在发现时随时打扫的好习惯。

留住干劲的秘诀——使工具“触手可及”



▼ 如果将扫除工具放在触手可及的地方的话



▼ 做到当场随时打扫



“仅仅是扫除工具，去取一趟不就可以了么？”这种想法只是管理人员一相情愿的想法。

19. 让“清扫”变成一种习惯

就像理发店的实习生一样，当手头空闲时随时进行清扫。

◎ 诀窍就是——在工作间隙的时候进行扫除

假如处理一件工作需要 5 分钟，如果积攒到 20 件一起做的话就需要 100 分钟。而我们在处理工作之前总会习惯性地想着，“等工作攒到一定时候再一起做吧”，从而将其一拖再拖。

扫除也是如此，如果积攒了一天的量的话，就需要花费 20 ~ 30 分钟的时间进行清扫，就只能等到工作全部结束之后再进行。然而，如果工作繁忙，工作结束之后无法抽出时间，就会导致清扫无法维持下去。像这样集中清扫消耗时间过长，就会难以长期维持。

假如我们在一件工作结束时，或者刚产生污垢时随时进行打扫，就能有效地防止污垢或垃圾四处扩散，从而在短的时间内就可以轻而易举地打扫干净。

“清扫”的起点就应该学习理发店的实习生，一件工作结束的时候或者在污垢刚产生的时候立即进行打扫，这就是保持干净整洁现场的诀窍。

将扫除作为日常工作的一环



一件工作结束之后，必须收拾好再准备进入下一个工作环节。
教导大家：扫除也是工作的一环

所谓扫除的日常化，就是在工作告一段落时，或者一经发现污垢，就将扫除作为工作的一环来随时进行。

◎ 不能让垃圾堆积成山

为了始终能够保持干净整洁的现场，很重要的一点就是，在一件工作结束时或者污垢刚出现的时候，及时进行清扫，不要积攒到最后才进行。其中，不积攒到最后才清扫的一环还包含：及时倒掉垃圾。

看到垃圾箱满了，很少有人会特意跑到其他地方去扔垃圾。一般情况，都会用脚把垃圾压实，然后上面继续放上垃圾。

这种情况反复发生的话，就会导致垃圾箱里的垃圾溢出来，或者垃圾箱的周围一片狼藉。于是，清扫的规则被破坏，扫除也就慢慢地被荒废了。

像这样导致扫除荒废的原因，究其根本，肯定是源自某个地方的规则没有切实地被遵守。

这里的“将垃圾及时倒掉”和“垃圾散落时随时捡起来”是同一道理，如果垃圾箱满了，就要随时倒掉垃圾。

及时倒掉垃圾，只要将这种状态持续下去，就可以保证清扫能够切实地进行下去。

为了将5S固化下来，必须要从小处着眼并严格遵守



◎ 遵守工作现场规则的方法实例

工作现场的规则	遵守方法	对 象	检查方法
进行问候	早会的时候进行 OASISU 的诵读训练（参见第 116 页）	全员	进行个别确认
标注质量记录	作业之后进行检查以及进行个别指导	操作人员	在现场巡查时进行
参考设备维护表	在作业前进行指示	设备责任人员	在早上的巡查中确认
遵守作业标准	进行作业教育以及个别指导	全员	在早上的巡查中确认
作业之后进行检查	质量培训以及在职培训	指定人员	收到培训报告之后进行确认
注意整理着装仪表	早会时互相检查	全员	早会时进行确认
将工具放回原位	分组指导	指定人员	在现场巡查时进行确认
将周围收拾整齐	分组指导	指定人员	在现场巡查时进行确认

很多身边的规则看起来是理所应当的事情，所以，关键是如何正确理解这些“理所应当的事情”

20. 确立不留死角的扫除计划

角落以及平时触碰不到的地方都是 5S 活动的对象。

◎ 定期清理死角

角落之处平时容易忽略，经常会堆积垃圾。因此，有必要抽出固定时间，有计划地进行打扫，使角落变得干净整洁。

然而，如果是在一件工作结束之后就能够及时进行打扫，角落里也不会堆积太多垃圾。因此，在早上开始工作时，抽出 10 分钟左右的时间，定期打扫角落，做到角落无垃圾，这不失为一个可以参考的方案。

将在一件工作结束的时候及时进行打扫、定期对角落进行清扫的规则明确化，并通过全员扫除，使工作现场“保持干净整洁”，使全体人员理解其重要性。同时，如果能将周围乃至角落都彻底打扫干净，也有助于保持工作现场整体的干净整洁，从而为清扫的下一步开展打下良好的基础。

平时接触不到的地方也要进行检查



如果连平时不常接触的地方也能予以清扫，这就表明 5S 已经彻底地固化下来了。

◎ 按照扫除分工表对全体员工进行分工

在确认角落卫生状况的同时,确保现场整体能够保持干净整洁,为此,需要确定扫除周期,以便有计划地进行扫除。为了使计划能够确切地实施,在安排工作时将扫除的日程也一起编入工作当中,将“清扫日常化”,这是非常重要的环节。

由于角落区域属于公共区域,容易变成无人负责的地方,一般会由领导者或者特定人员来额外进行打扫,然而这肯定是无法长久持续下去的。因为倘若如此,难免会给特定人员增加负担,而被增加负担的人在不堪负荷时会失去耐心,或是牢骚满腹,慢慢地就会导致扫除的荒废。

像角落这样的公共区域,应该依次由各个现场指派特定的人员来进行打扫。这些人应确立扫除的计划和周期,按照制定好的扫除分工表进行轮换,这样就可以长久地予以持续。

不要把所有的负担都加在一个人的身上,而是应该由现场全体人员来一起分担,只有确立起相应的分担机制,使全员一起来追求干净整洁的状态,才是真正能够维持现场干净整洁的原动力。

通过分工表来确定所有需要打扫的对象

公共空间以及死角的扫除分工表实例

地点名称		打扫次数	扫除地点	负责部门	扫除分工相关规则
办 公 室	接待室	1次/天	全部	总务组	由全体人员按顺序进行
	大会议室	1次/天1次/周	桌椅、地面	技术组 管理组	由全体人员按照技术、管理的顺序来进行
	小会议室	1次/天1次/周	桌椅、地面	器材科	由全体人员按顺序进行
	食堂	1次/天	全部	总务组 管理组 后勤组	全体人员按照顺序，每次2个人来进行
	开水间	1次/天	全部	总务组 后勤组	由女员工按顺序进行
工 厂	中央通道	1次/天	全部	1科	由全体人员按顺序进行
	保管存放处	1次/周	全部	2科	由全体人员按顺序进行
	零部件存放处	1次/周	全部	2科	由全体人员按顺序进行
	材料放置处	1次/天	全部	3科	由全体人员按顺序进行
	电动机房	1次/月	全部	2科	由全体人员按顺序进行

如果能渐渐做到没有这张分工表也自然而然地顺畅进行，那就说明自主活动已经确立起来了。

5S 实践讲座④

扫除从领导者做起

◎ 干净整洁程度的差别就是领导层的差别

食品工厂内的扫除，会严格遵守不让垃圾或毛发落入产品中的规定。有的食品工厂甚至会采取用胶带清理地面的方式来保持现场的干净整洁。

但在会产生粉尘的工厂，粉尘经常在打扫之后又立刻出现。所以，这样的工厂，很容易被认为“经常会有粉尘，打扫起来太难了”，而还没有开始就放弃。

商店也是如此，有的商店很干净整洁，让人在一进去就感觉神清气爽。而有的商店则到处脏乱，让人不由自主地怀疑：“在这里能买到新鲜的东西么？”

究竟是什么原因产生出这种差别呢？归根结底，源于组织的高层或管理人员是否能够执著地以追求“干净整洁”为目标，其态度的差别会最终导致现场的差别。

◎ 执著于扫除会使人成长

如果公司高层执著于追求“干净整洁”的话，就会把“做扫除”当做口头禅而不断地重复，这种想法也会传递给全体员工。有了这种观念的话，即使再忙，大家也会把扫除当做理所应当的工作。

“执著”这个词，某种程度上也就等同于“促进成长”。只有执著地追求才能让很多事物渐渐清晰，从而有助于大家建立更高的目标。

第5章

第4个S：什么是清洁

- 21. “清洁”可以营造神清气爽现场
- 22. 注重仪表，工作绩效自然会随之提高
- 23. 持续灵活运用检查表，保证改善的不断深入推进
- 24. 两大法宝，打造强有力的5S体质

21. “清洁”可以营造神清气爽现场

“清洁”就是对整理、整顿、清扫(3S)的坚持和深化。

◎ “清洁”就是将干净整洁持续下去的结果

“穿上干净整洁的衣服”，与“让我们的现场变得干净整洁”是同一个道理，“清洁”这个词经常用于美化印象的场合。

在食品工厂进行改善活动的时候，“清洁”是绝对要达到的条件。一个清洁现场环境的建立，绝不是一蹴而就的，而是需要彻底务实地采取行动。

比如说，为了保证服装清洁，需要不断注意衣服上是否沾上头发，随时换下弄脏的衣服等。这样反复确认，才能慢慢地保证服装的清洁。

建立清洁的现场也是如此，在付出辛苦劳动的同时，也要切实地采取行动来保持其干净整洁，并持续地将其进行下去，这一点是非常重要的。

清洁就是“始终保持干净整洁”

什么是
清洁

字典中所解释的“清洁”就是
“没有污垢，干净整洁、卫生的。或者，
人格或品行纯洁、清白。”
再进一步查“清”的含义就是“心情愉快，清爽”，
接下来再查“洁”的含义就是“洁白，没有肮脏的行为”

如果将这个“清洁”
的概念运用到工作
现场中，就是

已经决定的事情要彻底地遵守
保持心情愉悦的现场环境

清洁能使心情保持愉快。而心情的愉快取决于外观、态度、措辞等因素。

◎“清洁”就是采取干脆爽快的行动

“清洁”中的“清”就是“心情愉悦，清爽”的意思。因此所谓清洁的现场指的就是：能够切实遵守既定规则、一丝不苟地进行打扫、彻底地清理垃圾，从而“使心情愉悦，营造清爽的现场”。

切实遵守既定的规则，一丝不苟地进行打扫、彻底地清理垃圾，将这些行动持续下去的话，就是“干脆爽快的行动”，如果全体员工都能够采取“干脆爽快的行动”，其现场最终能营造出安心工作的氛围。

在这里，为了能够采取“干脆爽快的行动”，关键要看能否做到一丝不苟地进行打扫、能否做到彻底清理垃圾，能否切实地遵守规则。

“保持轻松愉悦的心情”、“采取干脆爽快的行动”，以此为目标的“清洁”，可以说是将 5S 组织机制持续下去的重要一环。每个人都为了达到“保持轻松愉悦的心情”而“采取干脆爽快的行动”，在不知不觉中自身也会慢慢地发生改变。

重新审视行动，保持“干净整洁”



“太麻烦了，回头再做吧”、“肯定有人会做的”，
带着这种想法，现场就肯定无法变得干净整洁。

“3分钟就可以做完了，一起来做吧”，
带着这样的行动型想法，从自身开始做起，这是至关重要的。

只有行动起来才能产生出效果。没有行动就没有效果。

22. 注重仪表，工作绩效自然会随之提高

干净清爽的外表是给客户留下好印象的重要方法。

◎ 正确理解各个工作现场的着装、仪表标准

超市的收银台或柜台、公司的办公室以及工厂车间等，大部分公司都会有统一的制服，也会要求员工在工作的时候穿着规定的服装。

为什么公司会强行要求员工穿着制服呢？

在商店里，如何使服装打上本店的醒目标识，在办公室，如何使服装给客户留下好印象，在食品工厂，如何使服装易于活动、便于保证食品质量等，针对这些问题，各个公司都会基于自身的工作环境或产品特点，在深思熟虑之后最终决定采用何种制服。

反过来说，如果不能正确理解公司的意图以及仪表规范的标准，不能根据公司的意图或标准来恰当地修饰仪表，就无法保证产品质量，更无法给客户带来好印象。

对于客户来说，在审视现场的整理、整顿、清扫的状况的同时，也会观察员工的外在仪表，这些因素都有助于让客户放心，给客户留下良好印象。而且，第一印象也会潜移默化地影响到客户对公司或商店的评价。因此，正确理解仪表标准的重要性，从自身做起，这样才能让客户感到放心。

食品公司的仪表标准实例



严禁携带物品一览表					
物品名称	生产现场内	物品名称	生产现场内	物品名称	生产现场内
金属刷	禁止	针（缝纫工具）	禁止	指甲刀	禁止
橡皮圈	禁止			药品	除公司提供的止晕药之外一律禁止
别针	禁止			纸巾	必须使用公司指定的纸巾
订书机	禁止	自动铅笔	禁止		
货签	禁止	带笔帽的笔	禁止		
发夹	禁止	非金属制的圆珠笔	禁止	手绢	禁止
牙签	禁止	香烟、打火机	禁止	膏药	只有公司指定的可以使用
		透明胶带	只有公司指定的黄色胶带可以使用		

——为了向客户提供安全、放心的质量，食品公司要将仪表整洁贯彻到底——

外表是一个公司的脸面。客户见到整洁的外表，自然会感到安全放心。

◎ 干净整洁的衣服能有效避免污染

当我们在穿着新衣服工作时，接触产品的时候就会尽量避免把衣服弄脏。但是，一旦衣服已经脏了，那么我们在接触产品的时候恐怕就不会那么在意衣服是否会多脏一块了。

同样的道理，穿着干净整洁的衣服，我们的工作态度也会在不知不觉中变得干净利落，但如果是穿着脏兮兮的衣服，工作方法也会变得和身上的衣服一样马马虎虎。如果服装干净整洁，心情也自然会变得清爽愉快。无论怎样，衣服的干净与否，毫无疑问将会影响到我们对待工作的态度。

如果从这个角度来考虑，为了能够以一个清爽愉快的心情投入到工作中，就应该使工服保持干净整洁，这一点是非常重要的。

如果认为洗衣服太麻烦而始终穿着脏衣服的话，这实际上就跟没有理解在现场要做到随手将垃圾捡起来是同一个道理。如果能自觉地将散落在现场的垃圾捡起来，就应该同样意识到身上的衣服如果脏了也应该随时进行清洗。

将互相检查仪表是否整洁，作为早会时的必备项目



仪表是否整洁，我们一起来确认！

- ① 帽子是否按规定戴好；
- ② 手套内外是否干净；
- ③ 衣服的扣子是否齐全；
- ④ 衣服是否干净；
- ⑤ 是否穿了安全鞋；
- ⑥ 是否戴好了防护用具。

互相进行检查，整理我们的仪表！

能否生产出令人放心的产品质量，这与仪表能否整理得一丝不苟是密不可分的。

23. 持续灵活运用检查表，保证改善的不断深入推进

没有检查就难以维持，需要毫不松懈地进行检查。

◎ 通过检查表来确认5S达到的程度

要想维持现场整理、整顿、清扫的状态，就要定期对整理、整顿、清扫的状态进行检查，随时确认具体的情况，这一点非常重要。而为了将其持续下去，有必要建立起相应的组织机制来进行保障。在这样的组织机制中，制成检查表并定期进行评价是一个很有效的方法。

为了维持整理、整顿、清扫的状态而制成的检查表，由于需要涉及很多方面，因此有必要在条目尽量简洁的前提下，覆盖面要尽量广泛。

让我们对比条目多的检查表和条目少的检查表的两种使用情况，从检查整理、整顿、清扫的状态来看，所使用的检查表项目多的现场更能够深入地将5S持续下去，而所使用的检查表项目少的现场，会更重视外部的活动。也可以说，检查表的检查项目多少决定了5S的水平。

如果检查项目多的话，平时容易忽略的细微之处也可以检查到，区域责任人员也可以注意到这些细微的地方，从而更易于将5S持续下去。

5S检查表的制作要点

检查表的7个要点

- ① 生动形象地表示出来，无论谁都可以一目了然；
- ② 在对照目标区域的同时列举出具体项目；
- ③ 尽可能多列举检查项目（以15～20项为目标）；
- ④ 每个项目分5个阶段进行评价；
- ⑤ 能够简单易懂地表达出评价结果；
- ⑥ 决定评价的合格分数；
- ⑦ 制成检查表之后，大家一起进行评价总结。

采取具体的表达方式，以便能够切实地进行检查

◎ 如果不检查很快就会恢复原状

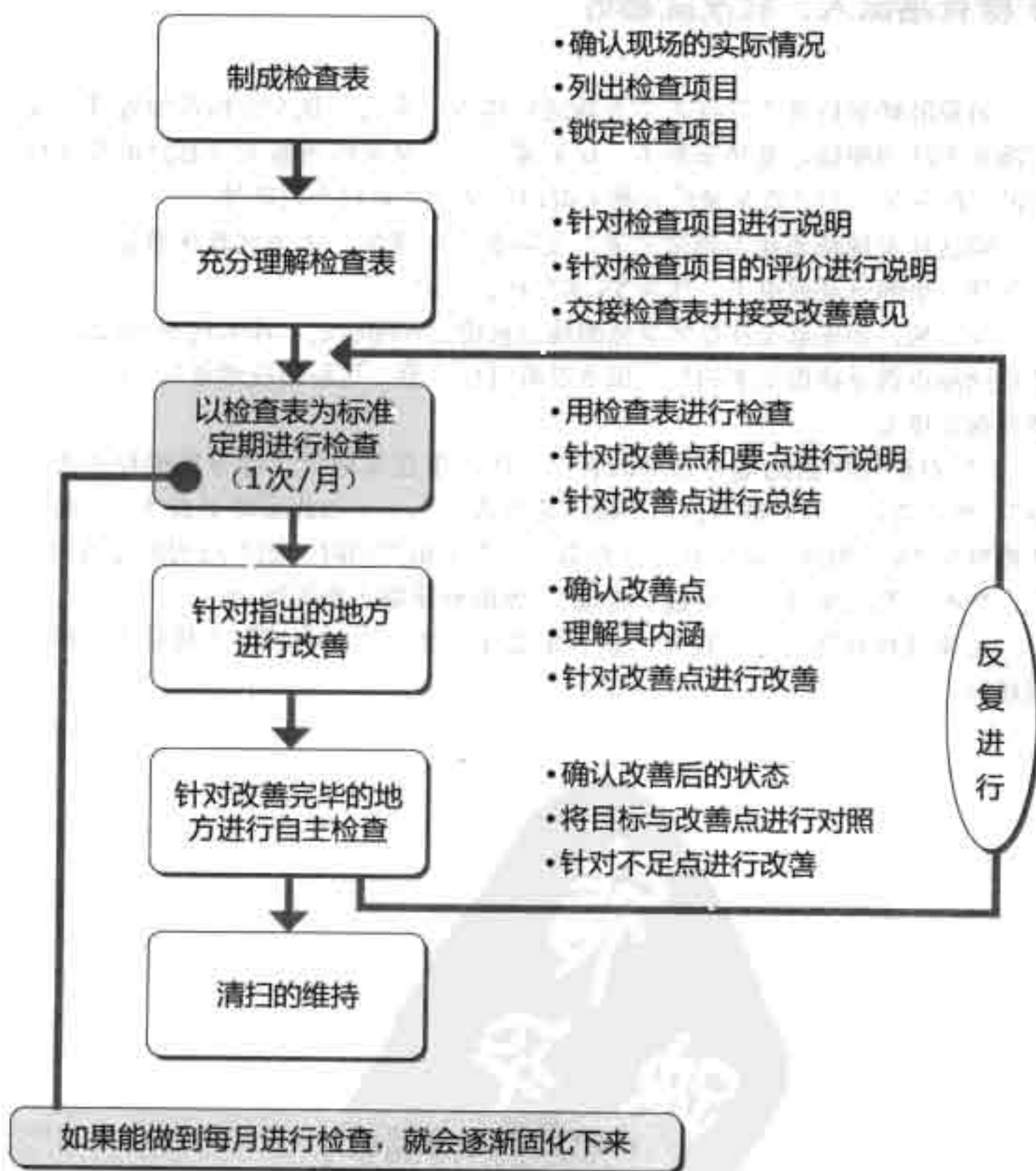
我们经常会以忙碌为借口，习惯将本职工作以外的活动往后拖延。那么，为了不使 5S 活动往后拖延，就需要定期对整理、整顿、清扫的状态进行检查，创造可以维持的环境。否则，就会在不知不觉中退回到 5S 活动之前的状态。

但是如果只是短期检查，是没有任何意义的。因为短期检查完毕之后，很快又会恢复原状，一旦恢复原状，就需要重新花费巨大的劳动力和时间从头开始。

因此，如果希望现场能够长期保持良好状态，就需要每个月定期检查 5S 的进展程度，“在出现倒退苗头的时候及时控制”，这是非常重要的。不要总是以忙碌为借口而一拖再拖，必须扎扎实实才能把 5S 活动持续下去。

每个月定期检查，防止旧态复萌，充分认识到整理的必要性、整顿的关键性以及清扫的重要性。与此同时，要慢慢地养成习惯。像这样每个月进行的定期检查，有必要坚持下去并不断反复进行，直到整理、整顿、清扫固化成为全员的工作习惯为止。

通过反复检查使清扫得以固化维持



——反复检查与状态的维持密不可分——

◎ 检查越深入，状况就越好

如果能够坚持每个月在各个现场进行检查，那么，我们会惊奇地发现，我们需要关注的细微之处越来越多。比如说，之前从来没有被人注意到的公共展示品上的灰尘，与之前从来没有被人提出的文件名意思不明确等。

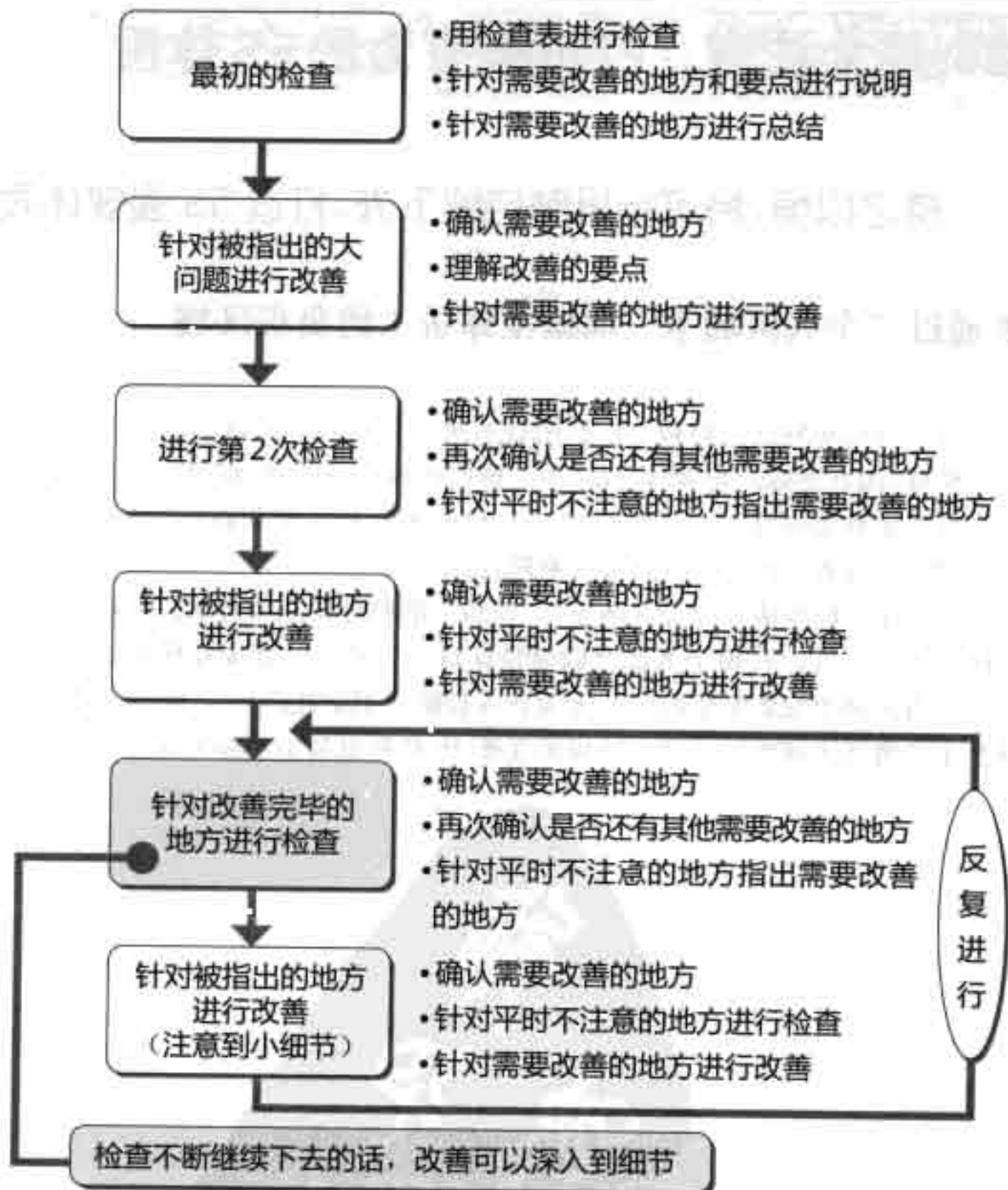
像这样发现越来越多细微之处，实际是个好现象。因为这意味着显而易见的问题几乎都已被解决了，现场 5S 水平已经提高了。

反过来，如果总是在显而易见的地方被指出问题的话，那么说明 5S 活动不是退回原点就是被指出来的地方根本没有进行改善，这种情况都说明 5S 活动还是只限于皮毛。

“针对被指出来的地方进行改善”、“接下来在其他更多地方发现存在的问题”，然后再次“针对被指出来的地方进行改善”……如此反复下去才会自然而然地掌握 5S 的思路。在做到井井有条、一尘不染的同时，把用过的物品放回原位，想着“努力做好，不要被别人说”，就能够采取正确的行动。

如果能做到每月进行检查，就一定会让全体员工切身感到“越检查现场环境越好”。

越检查，5S水平越能得到提高



——反复进行检查，现场状况就会越来越好——

24. 两大法宝，打造强有力的5S体质

持之以恒，将可行机制持续下去，打造 5S 强健体质。

◎ 通过“个人区域卡”明确全体员工的负责区域

每个月针对整理、整顿、清扫的状态进行检查，但其后的改善并不是为了应付检查，而是要确立明确的目标：为了始终能够保持改善后的状态而采取行动。

为了始终能够保持现有的状态，需要让所有员工都明确自己负责的区域，在空闲时间或者午休时间，就能够整理收拾。

甚至可以制成“个人区域卡”，将自己的照片贴在卡片上，并在各自的负责区域予以公开，让每个人都可以清楚区域的负责人。如果能做到这一点，当个人负责区域出现脏乱情况时，无须他人提醒“把这儿打扫一下”，负责人自己就会主动将该区域清理干净。这也是促使 5S 能够维持的可行机制之一。

明确分工，全体人员共同参与

◎ 5S 区域分工一览表（现场实例）

材料存放处 日下	MC 中心—1 大山	MC 中心—2 山下	MC 中心—3 有马	成品存放处 小林 夹具存放处 藤井	仓库 铃木
设备房 太田	NC1 山口		NC2 田中		零部件仓库西本



如果全体员工都有各自负责的区域，就会在空闲时随时进行打扫，保持其干净整洁。

◎ 领导层巡查

如果想要始终保持整理、整顿、清扫的状态，很重要的一点就是要做到在手头空闲时能够随时认真地收拾打扫。而且，更重要的是，企业的领导层应该对 5S 活动坚持不懈地予以支持。

全体员工时时刻刻都在关注着企业领导层的态度和行动。如果企业领导层对 5S 活动非常热心，员工即使有所怨言，也会持续地对自己负责区域进行整理、整顿、清扫，5S 活动也会慢慢地固化下来。

同时，为了使全体员工清楚看到领导层对 5S 活动的执著程度，领导层应该亲自对现场进行巡查，对各个区域进行巡回点评。

企业领导层看到现场之后，会做出“这里还没有做好”、“这里做得不错”等评价，这样在激励员工的同时，也会防止脱离实际。

更进一步，在领导层巡查之后，将评价分数在食堂等地方公布出来，让所有人清楚 5S 的维持情况，从而就会确立起全体员工努力的目标。

领导层亲临现场巡查的意义



如果总经理、厂长能亲临现场进行指导，就能督促全体员工都投身到 5S 活动中来。

✦ 5S 实践讲座⑤

持续下去，必有收获

◎ 对于5S来说，首先要行动起来，这是最重要的

“千里之行，始于足下”这句话相信大家已经耳熟能详了。

这句话所表达的意思就是，无论任何事，如果不去做的话，就永远不会有结果，如果不持续下去的话，目标也就永远无法实现。

“千里之行，始于足下”这句话同样也适用于 5S 活动。

首先，如果不去做，就永远不会有任何改变。同时，如果做不到踏踏实实地将活动持续下去，全体员工自然也就无法形成习惯，创建“干净整洁”的现场也就成了一句空话。

◎ 认为“理所当然可以做到”，这才是最了不起的

当我们参观一家已经实行了 5S 很多年的公司，仔细留意一下，现场的所有员工都会不约而同地将整理和打扫认为是理所当然的事情。

在这里，“能够认为理所当然可以做到”本身就是非常了不起的，同时，我们也可以想象这家公司现在能够达到这种程度，其中付出了多少的努力。

5S 活动并不像“生产效率提高了 30%”那样立竿见影、引人注目，而是一项需要持续进行的艰苦活动，然而这却是夯实公司基础的重要活动。

第6章

第5个S：什么是素养

- 25. 遵循现场规则的“素养”
- 26. 能够带来良好印象的“问候”
- 27. 用“报·联·商”来遵守约定
- 28. 营造有利的环境，确保可以迅速切实地进行指导
- 29. 用心指导，促人成长

25. 遵循现场规则的“素养”

“素养”是管理者管理能力的晴雨表。

◎ 所谓“素养”，就是要切实遵守应该遵守的规则

假如我们在商店付款的时候，收银员漫不经心、马马虎虎，或者在公司里看到某人向上级进行汇报时，态度随便，不修边幅，我们都会觉得这个人“没有工作素养”。

其实，并不仅限于工作，在生活中的很多情况下，我们有的时候也会觉得“这个人没有素养”。

“素养”体现在很多方面：作为在生活中重要的交流手段——问候，我们是否能够切实做到？生活中既定的规则我们是否能够切实地遵守？这些都是“素养”的体现。

我相信大家应该已经清楚了，所谓“素养”，就是我们在日常工作与生活中所应该遵守的规则，也是可以自然而然遵守的行为举止规范，“素养”是工作与生活的基础。

能够自然而然地遵守规则，就是“素养”

什么是
素养

字典中所解释的“素养”就是
“能够掌握礼仪礼法”。
再进一步查“礼仪”的含义就是
“为了保证社会生活的秩序，人们所应该遵守的行动规范”，
接下来再查“礼法”的含义就是
“行为举止、行为的正确规范”

如果将“素养”的
概念运用到工作现
场中，就是

对于已经决定的事情能够自然而然地形成习惯，并予以掌握

根据规则的遵守情况就可以判断出素养是否已经形成。

◎ 采用强制手段，直到形成习惯为止

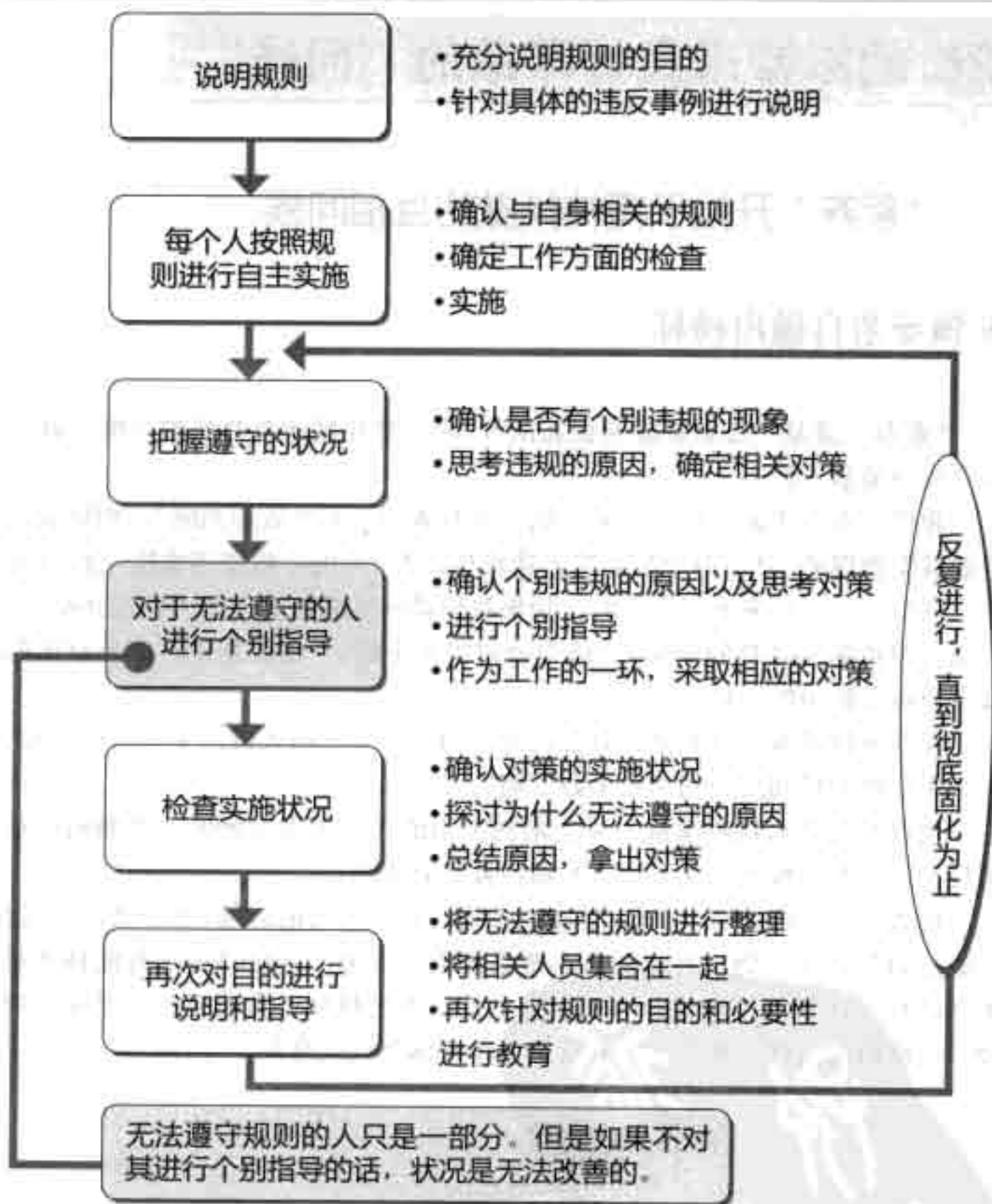
正如同字典中写到，“素养”就是“能够掌握礼仪礼法”，这里提到的“能够掌握”是非常关键的。也就是说，在前期必须由别人来进行教育指导，直到能够掌握，并形成自然而然的习惯为止。

比如，当小孩子开始懂事的时候，没有任何人来教育他养成问候的习惯，那么这个孩子就不会理解问候的意义及重要性。但是，如果有人教给他问候的重要性，教育他每天都要主动问候他人，那么这个孩子自然就会形成问候的习惯。

“素养”并不是置之不理就能够自然形成的，必须有人来进行教育、指导，并使其最终能够自然地做到。换言之，在形成自然的习惯之前，有必要进行不断的教导和灌输，采取强制手段使其做到。因此，在形成自然的习惯之前，如果没有做到必要的教导和灌输，或是半途而废，是无法形成“素养”的。

“素养”也可以说是监督管理人员所应当肩负着的教导灌输任务。

逐步提升，直到素养固化



——如果想将素养固化下来，在最初阶段不强制实施是根本无法做到的

26. 能够带来良好印象的“问候”

“素养”开始于精神抖擞的互相问候。

◎ 领导亲自做出榜样

“素养”就是“能够掌握礼仪礼法”，而“使问候成为自然的习惯”则是礼仪礼法中最基本的。

我们进入商店的时候，如果听到一声充满朝气的“欢迎光临”，相信我们一定能够受到感染，从而有个好心情。像这样，使对方的心情变得愉悦，就是问候。

同理，当客户来到办公室时，如果我们能够洪亮地说一声“欢迎光临”，就一定会带给客户这样的印象：“这个公司状态不错。”也就是说，办公室里的问候本身也是销售的一环。

那么各位读者在每天早上到公司时，向办公室里的人说“早上好”，先到的人会不会也同样回应一句“早上好”呢？

也许经常会有这种情况：早上刚到公司的人向大家问好时，先到的人却毫无反应。作为问候的礼仪礼法，互相问候才是重点。

每天早上上班的时候、出差归来的时候、客户来访的时候、客户离开的时候、下班的时候，亲切地进行问候是非常必要的。而为了使全体员工都能精神抖擞地主动相互问候，领导就必须做出示范，首先精神抖擞地向大家问候。如果领导能够做出榜样，那么就能够营造一个充满朝气的现场。

素养的基本——将问候贯彻到底



如果父母平时做不到有礼貌地问候他人，小孩子也就无法养成问候的习惯。同样的道理，领导如果不率先垂范进行问候，部下也不会积极地进行。

◎ 每天早上，精神抖擞地进行“OASISU运动”

谁都清楚问候的重要性，但仍然还是有人无法立即做到。因此，固定在早会时全体员工一起练习问候的“OASISU^①运动”应运而生。

通过每天早上早会的时候全体诵读，达到以下目标：“能够很快形成习惯”、“能够使全体人员互相进行同样的问候”、“能够使声音听起来精神抖擞”。

也许有人会认为，“没有必要在早会时专门全体一起练习打招呼吧”，然而，为了将精神抖擞的问候形成自然的习惯，这一点是非常必要的。

^①“O”、“A”、“SI”、“SU”分别是日语中的“早上好”、“谢谢”、“不好意思”、“对不起”这四句话的开头字母。

将OASISU运动固化下来



~早会时要能做到精神抖擞地打招呼~

问候能够将朝气感染给对方。因此，如果能够精神抖擞地进行问候，就能够营造一个精神抖擞的现场。

27. 用“报·联·商”来遵守约定

理解“素养”对于遵守约定的重要性。

◎ 使全员理解，约定好的事情是决定行动的重要因素

我们在工作时，应该首先做到遵守约定（等同于现场的规则），并以此为前提来采取行动。如果做不到这个前提，无法遵守约定，就很难有计划地采取行动，也就很难维持秩序。

这里所说的约定，指的是“进行问候”、“将用过的东西收拾起来”这样的秩序，如同“报·联·商”（参见第120页）一样，都是工作中不可或缺的部分，因此遵守起来绝非难事。

业已明确的约定，对于有计划地采取行动和维持秩序，是非常重要的。“素养”也正是为了使大家能够充分理解约定的重要性，为了使大家能够严格地遵守约定而必不可少的手段。

现场中的约定是行动的前提

◎ 现场的约定事项实例

现场的规则	希望达到的状态	时机
进行问候	用精神抖擞的声音问候	在离开公司时、返回公司时、客户来访以及离开时、出差或外出归来时
将用过的物品收拾起来	恢复到原来的状态	在工作结束时随时进行 外出归来的时候
收拾桌子台面	达到除了必需品之外没有其他东西的状态	在工作结束时随时进行 外出归来的时候
收拾作业台面	达到除了必需品之外没有其他东西的状态	在每次工作结束时进行 外出归来的时候
清洁用过的物品	清除污垢，使之干净整洁	用过之后
打扫周围	达到没有遗漏的状态	工作告一段落的时候 外出归来的时候
进行汇报、联络、协商	抓住要点来进行	依次执行每一步工作
有关既定事项	遵守既定事项	每个确定的项目（时间、提交期限、汇报期限、实施期限等）

如果脱离实施时机，约定将没有任何意义，因此要慎重考虑相应的时机

我们的行动是以遵守约定为前提的。如果没有这个前提，我们将无所适从。

◎ 将约定事项的基本“报·联·商”彻底贯彻下去

现场的规则中，经常会采取汇报、联络、协商（简称报·联·商）的方法。在安排工作、被指派工作，以及互相配合工作中，报·联·商是不可或缺的手段。

在安排工作、被指派工作，以及互相配合工作时，

- ① 如果没有汇报的话，也就无法把握问题；
- ② 如果没有联络的话，也就无法采取行动；
- ③ 如果没有协商的话，也就无法确定方向。

如果做不到以上几点的话，就会发生很多问题。

如果能将报·联·商一丝不苟地贯彻下去，就可以向着一个共同的方向努力。也就是说，报·联·商是现场沟通交流的基础。

最近可以看到，越来越多的人习惯通过邮件来进行联系，然而，仅用邮件是无法做到报·联·商的，因为邮件无法彻底将想表达的意思传递出去。

所以，我们有必要认识报·联·商的重要性，并使之能够彻底地贯彻下去。如果能做到报·联·商的话，就必然能遵守约定。

抓住约定事情的基本“报·联·商”

◎“报·联·商”的内容及实施时机一览表实例

项 目	内 容	时 机
汇报	<ul style="list-style-type: none"> • 工作的进展状况 • 出差的内容和存在问题 • 被指派工作的实施状况 • 工作现场存在的问题 • 正式会议、碰头会的内容 • 	工作的中间以及完成的时候 出差回来后 随时以及中间和结束的时候 每次发生的时候 结束之后
联络	<ul style="list-style-type: none"> • 共同的课题 • 新的信息 • 现场存在的问题 • 其他部门的状况 • 决定事项、协商事项 • 活动的举办 • 	每次发生的时候 每次得到信息的时候 每次发生的时候 每次发生的时候、中间的时候 每次决定的时候 每次决定的时候
协商	<ul style="list-style-type: none"> • 现场的问题及状况 • 判断状况及内容 • 指明工作的课题以及方向 • 费用处理及状况 • 其他部门的调整及状况 • 	每次发生的时候、定期的 每次发生的时候 每次发生的时候、定期的 每次发生的时候 每次发生的时候

在日常工作中，应该再次确认报·联·商的内容和实施时机

28. 营造有利的环境，确保可以迅速切实地进行指导

弄清楚“应该遵守的事情是否做到了切实遵守”。

◎ 打造可以马上进行指导的、前景乐观的现场

“素养”就是“能够掌握礼仪礼法”，但是要做到能够掌握，必须首先确认是否已经接受了指导。为此，有必要观察接受指导的人能否切实按照指导采取行动。

在观察被指导人员能否切实按照指导行动的同时，首先应该使现场状况一目了然。

既然一眼看过去就清楚谁在做什么，就可以在必要的时候予以及时指正，也就能够在发现问题或者看到不规范行为时，当场进行指导。

在发生时立即进行指导，这对于形成“素养”是极为关键的，如果能当场提醒注意，被提醒的人便会立即记住并掌握相关要领。

为此，就需要拆除部门间的隔断以及架子间的隔板，使现场变成一个通透的大空间，放眼望去，一切可以尽收眼底。这对于迅速协调工作以及相互沟通等都卓有成效。

一眼看过去、马上可以进行指导的现场

营造便于监督、
指导的现场



山田君在不在呢？
在干什么呢？



——不是清晰可见的状态——

哦，山田君在呢。
我去确认一下昨天的事情
做了没有。



——可以马上开始指导的状态——

◎ 运用检查表切实地进行指导

要清楚地知道指导过的事情是否做到了,有两个方法:一是如第 122 页所述,可以一目了然地看到行动的状态。另一个就是在这里将要提到的,通过检查表检查既定的事情是否做到了切实实施。

通过检查表可以清楚地了解既定的事情是否得以遵守,其中包含“质量相关内容”、“设备相关内容”、“安全相关内容”、“5S 相关内容”等。

要使这个检查表能够真正落实下去,就要使每个人理解检查的目的。通常情况下,我们进行总结然后在检查表中做记录的习惯,在这里是毫无意义的。

在参照检查表对员工的实施状况进行检查时,需要逐条确认员工是否充分理解每一项检查的目的。为了彻底实现检查表的根本目的来进行指导,这也是一种“素养”。同时,这也可以说是监督管理人员的职责所在。

指导能力的真正源泉——各种各样的检查表

◎ 现场的检查表（摘录实例）

项 目	检 查 表	目 的
质量管理	作业完成之后的检查表	确保质量
	采购物品的检查表	确认物品是否符合规格
	物品更换后的检查表	确保合格品
	故障修复后的检查表	确保合格品
设备相关内容	设备运转时的检查表	防止状态不佳
	日常点检表	预防故障发生
	给设备注油等的检查表	确保设备的正常运转
安全相关内容	现场作业的检查表	确保作业安全
	危险部分排除表	针对危险部分进行改善
	巡查检查表	危险部分以及作业改善
5S相关内容	5S评价表	5S的保持
	清扫检查表	确保干净整洁
	着装检查表	保持清洁感

至关重要的是，使全员彻底理解检查表的目的

很多时候我们会把检查本身当成目的，然而在每张检查表的背后，其实还存在着其他各种各样的目的。

29. 用心指导，促人成长

“努力变好”、“努力做好”的想法与遵守规则是密不可分的。

◎ 提醒注意，使对方得以成长

为了使既定的事情可以切实地按照规定得以遵守，关键是要在发现没有做到的时候，及时提醒员工注意。

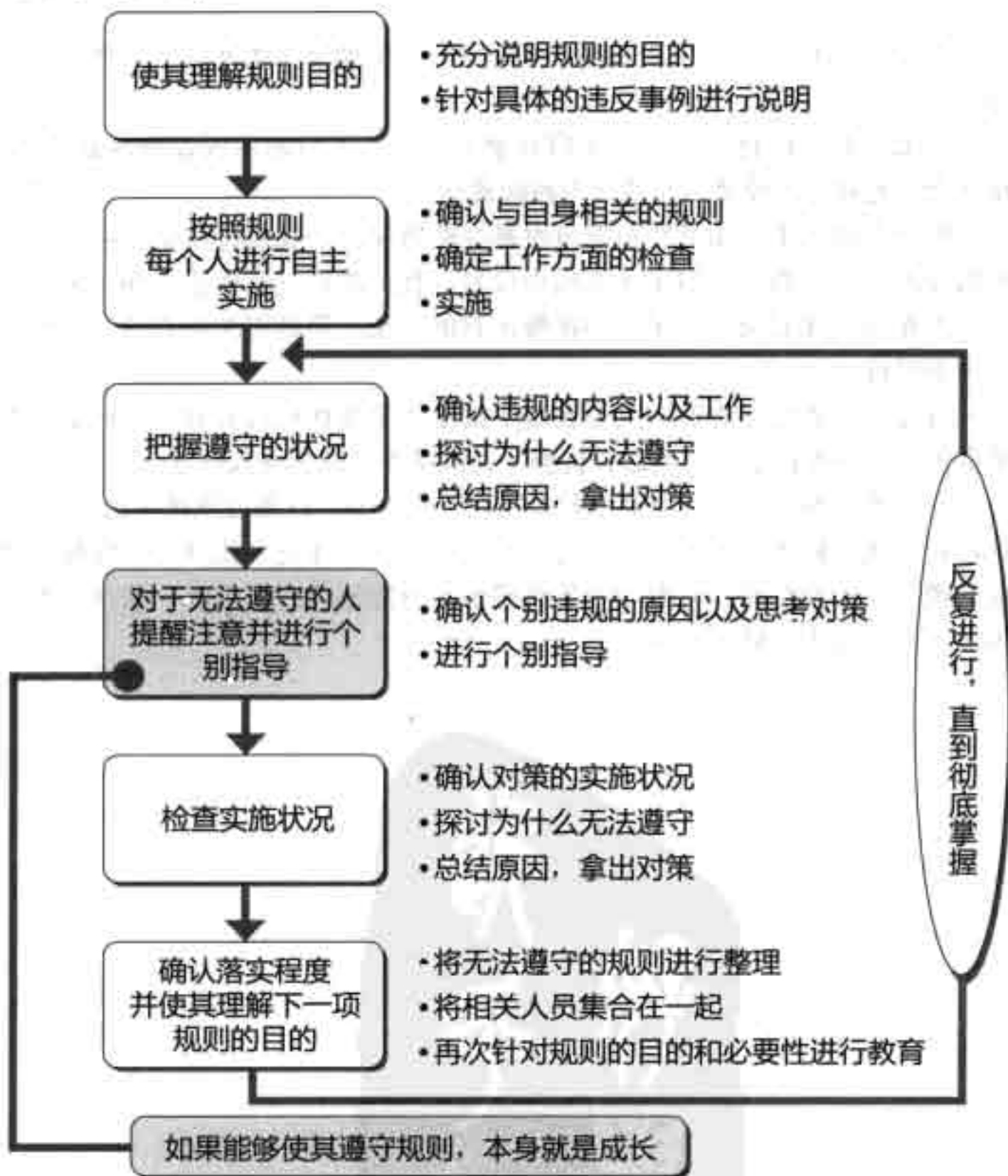
这里的“提醒注意”的困难程度远远出乎我们的想象，我们经常会不由自主地被对方的立场或者被当时的氛围所左右，不想使气氛尴尬，想着“唉，算了吧……”而不了了之。

这里的“唉，算了吧……”其实就是一种妥协，如果妥协就等于放弃了“素养”。反之，如果被提醒的人行为得到了更正，也意味着他得到了成长。举个例子：我们常常会记起学生时代对我们要求严格的老师。正是由于严师对我们的教诲，才能够让我们做到很多之前无法做到的事，因此才使我们印象深刻。

提醒对方注意，其实是帮助对方成长。因此，鼓起勇气，对于对方做不到的事情“不断地予以提醒注意”，是至关重要的。

提醒注意的方法和顺序

◎ 提升的步骤



——应该认识到：提醒注意就是督促成长——

◎ 培养“素养”，促人成长

提醒注意的方法，可以采取严厉批评、温和提醒、通过第三方转达等很多方式。

比如，对于比较胆怯的人采用强硬的口气，不但起不到提醒注意的作用，反而会引起对方的反感，导致对方神经紧张。

然而在现实中，如果在对方没有异议的情况下，我们经常会不由自主地采用强硬的口气。相反，如果对方提出反驳，我们的口气反而会温和下来。其实这并不是为了使其成长应采取的提醒注意的方法，而是因为对方的脸色而采取的分别对待。

首先，负责培养素养的人要在心中描绘出希望如何培养对方的计划，然后根据所想的培养计划，对其进行提醒，使其掌握必要的礼仪礼法。

在培养素养的时候，也有很多不同的方法。如可以采用循循善诱使人成长，也可以采用不顾虑对方的心情，先将自己的想法“灌输”给对方后慢慢使其形成习惯等。不论怎样，只要心中始终想着如何能够使对方成长，如何培养起对方的素养，这才是最为关键的。

通过个人成长记录持续地进行培养

◎ 个人成长记录一览表实例

姓 名	目标程度	成长记录（能够达到的内容）		
		2009.3.30	2009.9.30	2010.3.30
山田崇	作为领导者，能够对成员进行 5S 指导，使之固化	对负责的区域能够切实地维持	对成员的 5S 指导能够达到标准的一半	基本上能够对成员进行 5S 指导
太田浩之	能够维持自己区域的 5S	能够做好工具的整理	能够做好零部件架的整理	能够随时拿出工具
山本隆志	既定的事情可以切实做好	用过的物品可以放回原位	能够进行自我检查	能够持续进行自我检查
伊藤纯一	既定的事情可以切实做好	能够做好事先准备工作	之前经常被提醒注意事后要收拾干净，而现在这种情况逐渐减少	能够做到事后收拾整理

人无法一下子成长起来，因此持续地进行培养是至关重要的

石上坐三年，寒石也变暖。针对一件事情持续地进行指导，直到对方确实能够做到为止。

✦ 5S 实践讲座⑥

基础和应用，哪一个更重要？

◎ 出乎我们的意料，很多人甚至“连基础都不清楚”

我们看见乱七八糟订在一起的文件，禁不住会提醒对方：“应该分门别类把文件整理一下，要不然谁都不明白”，这时对方会反问道：“那怎样分类才比较好呢？”

像这样我们本来以为对方“理所当然应该知道”的事情，然而却出乎我们的意料，对方并不清楚该如何操作，这种情况在实际中经常会出现。

◎ 如果希望接下来的工作能够轻松顺利的话，首先要把基础打牢

比如说，在本书中提到的报·联·商，以及会议记录的写法、追溯原因的方法等。即使是基础的打扫方法，也会看到某些人的做法实在不合逻辑，“这种方法纯粹是无用功……”

无论是 5S，还是工作的方法，仔细观察的话，会发现有些人“连基础的理论都还没有理解……”

如果发现“连基础的理论都还没有理解……”的情况，就有必要踏踏实实地从基础开始教起。

虽然我们都清楚只有明白了基础之后才能进行应用，然而实际中我们常常习惯只传授应用的方法。如果希望接下来的工作能够轻松顺利地进行，还是需要在最初多花费些时间把基础真正打牢。

第7章

将 5S 彻底固化下来的有效推进方法

30. 领导层的态度与推进体制是 5S 活动的原动力
31. 明确实施状况，确定个人负责区域
32. 制作检查表，使所有人清楚了解
33. 帮助实现目标的关键——标杆区域
34. 定期进行检查，建立个人负责区域管理卡

30. 领导层的态度与推进体制是5S活动的原动力

从一开始就要建立起相应的推进体制，组织的领导层需积极参与其中。

◎ 向全员展示领导层的积极态度，以此为出发点

到目前为止，本书一直是从个体的角度来看5S，在最后，我想就如何建立组织机制，将5S在公司、现场中固化下来等方面进行讲解。

在5S活动中，总经理、厂长以及店长等领导层（以下所提到的总经理和厂长中也包含店长）必须要率先垂范，这是非常重要的。

无论公司领导层在一开始怎样号召全体员工“一起加油干吧！”，大家也不会马上动起来。只有领导层持续毫不泄气地进行号召，大家才会渐渐地开始行动。

员工会首先判断领导层的态度是否出于真心。如果领导层能够一边说着“一起加油干吧！”，一边持续地率先垂范，那么就会让员工感到“领导是要真心开始干了！”而也起身大干一场。然而，一旦员工感到“原来只是做做样子”，就绝不会真正全心全意地投入。

为了让5S活动固化下来，一般需要一年的试行期和两年的固定期，这与那句俗语“石上坐三年，寒石也变暖”是一个道理。领导层最少也需要在三年的时间内始终展示出积极的态度，才能见到成效。

领导层要首先彻底理解5S，然后向全体发出号召

什么是
5S

5S就是每个人在工作与生活中必须要遵循的规则

什么是
整理

“整理”就是处理掉身边不用的物品，消灭身边的浪费

什么是
整顿

将整理后的状态可视化并使之易于维持，就是“整顿”

什么是
清扫

“清扫”就是将现场变得整洁，使心情变得清爽

什么是
清洁

“清洁”就是对整理、整顿、清扫(3S)的坚持和深化

什么是
素养

将规定的事情形成自然而然的习惯，就是“素养”



总经理、厂长以及店长等公司领导层，需先彻底理解 5S 的重要性，再向全体员工发出“一起加油干吧！”的号召，这是至关重要的。

◎ 根据职务决定各自的责任分工

同员工热火朝天的干劲比起来，总经理、厂长等公司领导层的耐力绝不能甘拜下风。

在 5S 彻底固化之前，为了使领导层的耐力不被员工比下去，需要根据职务来明确各自的责任分工。比如说对于部门负责人，应该要求其针对 5S 巡查中所指出改善点的实施决定，每月汇报实施的预算、措施以及实施状况。而对于小组领导，应该要求其针对指出的事项，确立具体的实施计划，并汇报实施的后续跟踪状况等，像这样针对各任职人员进行切实的明确分工。

然后，对于没有完成责任分工的任职人员，要彻底追究责任。这是因为，如果任职人员的分工没有落实到位，就无法追究普通员工的实施责任。

各任职人员，有责任将既定的事情彻底遵守下去，其中之一就是 5S 活动的责任分工。将各编制一体化，创建有利环境，使 5S 活动能够得以顺利推进，这是至关重要的。如果无法确立这样的环境，可以断言 5S 活动是绝对无法固化下来的。

公司整体的配合，是在组织机构基础上进行的活动。因此首先要明确能够采取行动的组织机构。

31. 明确实施状况，确定个人负责区域

确定个人负责区域，全员参加并及时了解实施状况。

◎ 领导层率先垂范，让全体员工感觉到行动的决心

在推行 5S 活动的公司，经常会看到这样的现象：管理者或领导者觉得“大家都很忙”，于是就亲自打扫。也会看到这样的情况：虽然要求全体人员全部参加，而作为领导层的总经理和厂长却置身事外。

觉得自己是领导，只在巡查的时候参加就可以了，或者认为“和我无关”，把一切都交给下属来做。这样是无法固化 5S 的。

虽然前面已经多次重复提到过，但是在这里还是要再次强调：5S 活动是从作为领导层的总经理、厂长，乃至到兼职、外派员工在内的全体人员都必须一起参与的活动，否则 5S 活动是无法固化下去的。

作为领导层的总经理、厂长本身，首先要将自己的办公桌和房间进行整理、整顿、清扫，只有这样，才有资格对下属和员工下达“开始做吧！”的命令。让全体员工看到领导层亲自率先整理、整顿、清扫，下属和员工才会充分理解到 5S 的重要性和必要性，否则任何人都不会认真地予以配合。

用来明确责任分工的5S分工一览表

◎ 根据各5S负责人员而制定的分工一览表范例

负责人	5S区域	5S区域的分工	实施时间	5S机构的分工	实施时间
总经理、厂长、 店长等领导层	自己的办公 桌周围以及自 己的办公室	进行整理、 整顿、清扫	每天	作为推进委员长，对各区域 进行巡查评价，并进行指导修 正以及推动实施	1次/月
经理、科室主任	指定区域	进行整理、 整顿、清扫	每天	作为 5S 推进委员，参与 5S 推进的必要预算处理以及进行 巡查评价，同时进行指导修正 以及推动实施	1次/月
科长	指定区域	进行整理、 整顿、清扫	每天	作为 5S 推进领导人，参与 实施中的问题解决以及巡查评 价，同时进行指导修正以及推 动实施	1次/月
区域负责人	指定区域	进行整理、 整顿、清扫	每天	—	—

按照推进体制，明确具体分工。各级人员的分工由各自的上一级人员来确定。

◎ 向全体人员分配各自的负责区域，明确责任以便事后跟踪

为了不使 5S 活动功亏一篑，包括公共区域在内，无论是总经理、厂长还是兼职、外派员工，所有人都应该明确“谁负责这块区域”中的具体“区域”，以便在事后跟踪时可以明确责任。

很少有人能够为了使现场变得干净整洁而积极主动地进行整理、整顿、清扫。所有人都会等着看他人是如何做到干净整洁的，然后再决定自己如何去做。因此，为了能够明确“这是你的负责区域”，应该将全体人员的负责区域制成“5S 区域图”，使之一目了然。

在制作“5S 区域图”的时候，重要的一点是：不要认为“我是总经理……”“厂长就算了吧……”一定要毫无例外，让所有人看到公司领导层的率先垂范。所谓全员参加，就是要明确包含公司领导层在内的全体人员的具体分工。

制作全员参加的区域图

◎ 办公室的区域图实例

总经理也应该有负责的区域

藏书室伊藤	总经理办公室 总经理	管理 下山科长	质量管理 田代科长	文件柜 下山
	总务、经理 山田科长			
开水间 主：山本 副：饭田	总务、经理 伊藤	管理 吉田科长	质量管理 小林	
客户洽谈室大下	总务、经理 山下	管理 铃木	质量管理 中岛	
	总务、经理 太田			
	文件柜 饭田			

无论是总经理还是部门负责人，必须全员参加，这是最重要的

总经理、厂长、店长等公司领导层都毫无例外，要在区域图上表示出这一点。

32. 制作检查表，使所有人都清楚了解

制作“5S 检查表”，使包括兼职员工、外派员工的所有人都可以清楚了解。

◎ 根据各现场的不同状况，分别制作适合的检查表

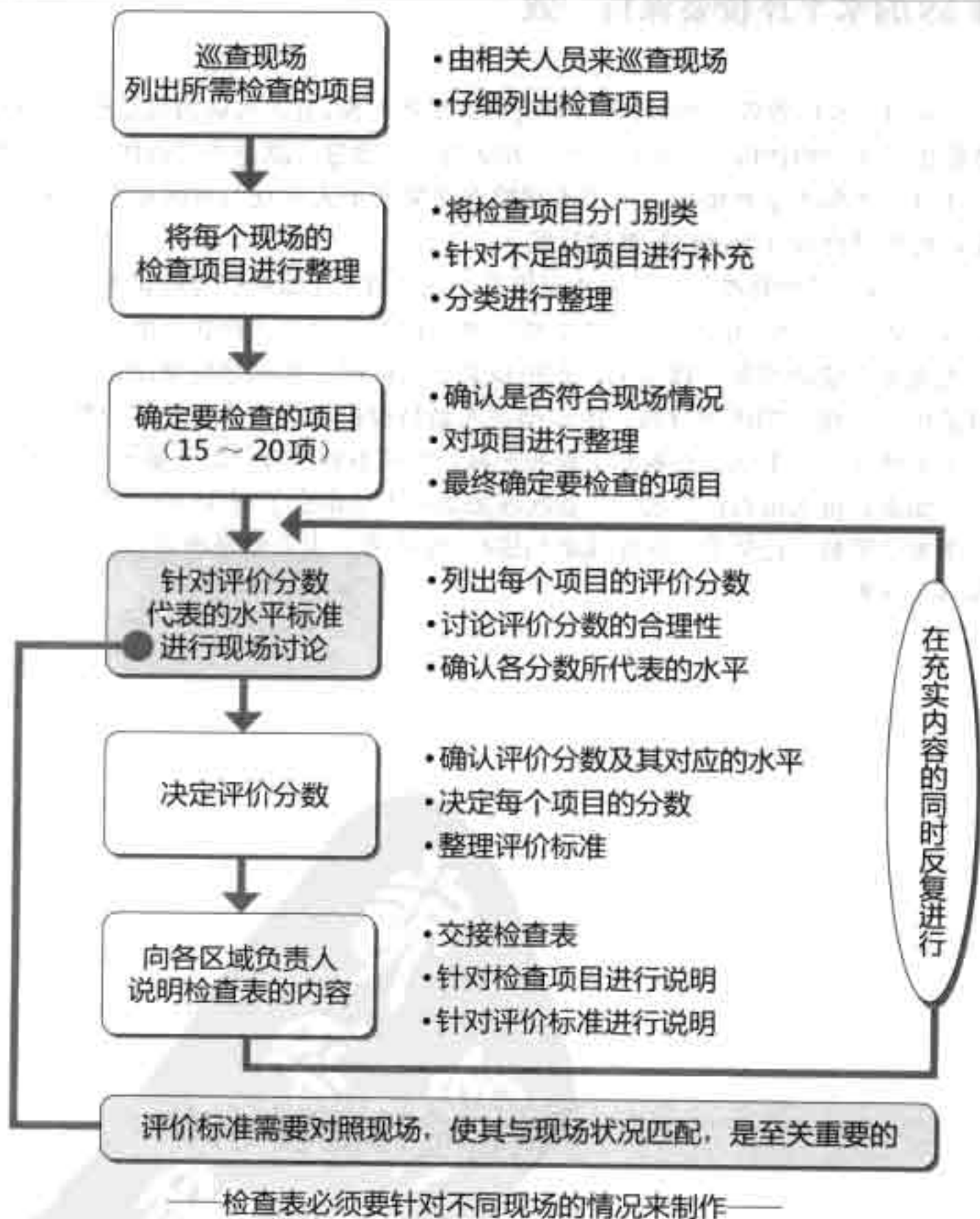
确定下来全体人员各自负责的区域之后，接下来，为了将 5S 推进下去，需要根据相应的必要条款，制成“5S 检查表”。

“5S 检查表”可以确认 5S 的实现程度，同时，也可以针对各自的负责区域所达到的水平进行评价。

对于仓库区域，“5S 检查表”中应该包含“是否做到先入先出”这一项，而对于机器设备区域，“5S 检查表”中应该包含“是否附带了日常点检表”这一项。当然，对于办公室，在制作“5S 检查表”时，应该包含“桌上是否还有未处理的文件”这样的符合办公室的项目。

更进一步来说，“5S 检查表”的检查项目是根据不同现场列举出的项目，其目的是为了能够对整体进行检查。在一般情况下，用于办公室的检查项目大概需要 15 项，用于生产现场的大概需要 20 项，这样制成的检查表会更具有针对性。

检查表的制作顺序



◎ 5S的水平评价要保持一致

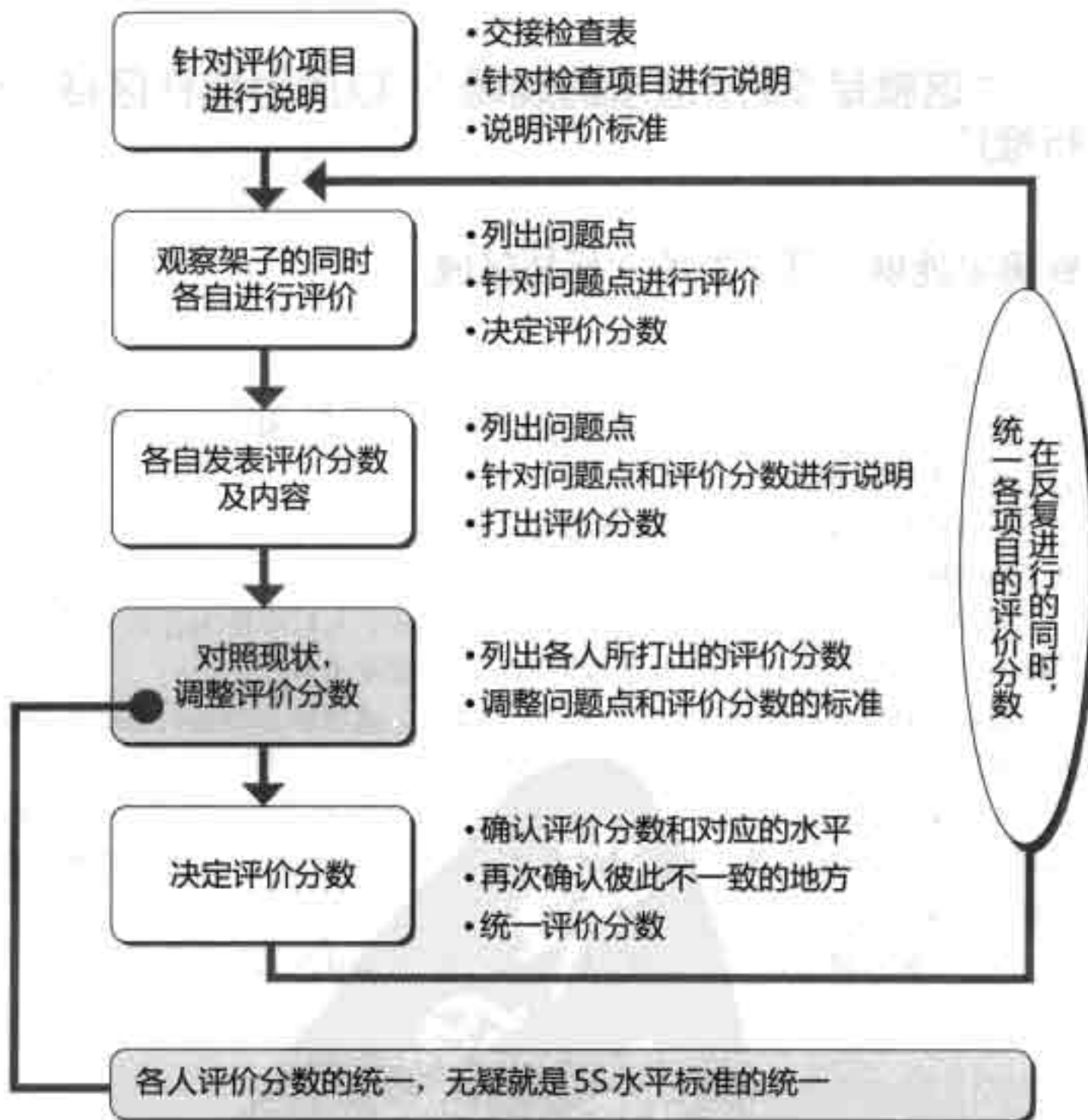
在对“5S 检查表”中的检查项目进行评价的时候,有的人认为只是有一点脏,就给出了 5 分的评价,而另外一个人却认为“只要脏了就是不可以的”,而只给了 3 分。类似于这种情况,为了不使检查结果随个人主观而有所差别,就有必要对每个评价项目的评价标准进行统一。

将 5S 的评价标准统一的方法有很多,比如对架子进行打分的情况,首先在检查开始前,仔细观察架子,然后询问所有检查人员“这种状况能打几分?”,让大家各自说出结果。接下来,在审视架子的同时,大家分别拿出意见,共同讨论出一个统一的评价分数。由于检查人员是根据现状来决定评价分数,因此对于具体状况和事例有直观的了解和把握,也就很容易将评价分数统一起来。

如果评价人员的标准统一,各区域的责任人员也会了解 5S 的评价标准,从而更易于理解自己负责的区域该如何进行 5S 改善,也会始终将自己负责的区域保持干净整洁。

如何使检查项目的标准保持一致

◎ 使标准达成一致的顺序



——消除评价标准的差异, 这对于区域负责人明确目标是至关重要的——

33. 帮助实现目标的关键——标杆区域

“这就是 5S 所追求的现场”，以此为标杆区域，进行推广。

◎ 确定能够一目了然的“标杆区域”

首先制作“5S 检查表”，然后统一 5S 的评价标准，接下来，就需要确立一个“标杆区域”。这个“标杆区域”的状态应该让大家一眼看过去就清楚“达到了怎样的干净程度”。

建立标杆区域，也就是向大家展示“应该达到怎样的干净程度”的一个一目了然的榜样，从而保证目标的一致性。

为此，要将干净整洁的状态展示出来，让每个人都清楚地看到“应该达到这种干净程度”，并以此为目标进行努力，这是非常重要的。

如果标杆区域标准的话，那么在进行 5S 时，就能够清楚地认识到“和标杆区域相比，这里还做得不够”，能够具体找出自身存在的不足。

作为确保活动成功的条件之一，将明确的目标展示给大家是至关重要的。5S 活动也是同样的道理，向大家展示“目标水平是这样”，让大家清楚所需要达到的目标，就可以保证目标的一致性。

因此，确定标杆区域，指明目标方向，在 5S 活动中是非常关键的。

标杆区域是需要所有人清楚的目标



确定最初的标杆区域以及5S的推进

- ① 从全部区域中抽出遍是污垢、难以打扫的地方；
- ② 将此选定为标杆区域；
- ③ 决定其进行5S改善所要达到的状态；
- ④ 全体人员对此进行5S改善；
- ⑤ 进行5S评价，确认其是否达到了目标状态；
- ⑥ 向全体人员公布结果，针对希望达到的状态进行说明。



标杆区域是用眼睛可以看到的目标。能够让大家说出“以标杆区域为榜样一起进行改善吧！”，这是非常重要的。

◎ 将标杆区域扩展开来

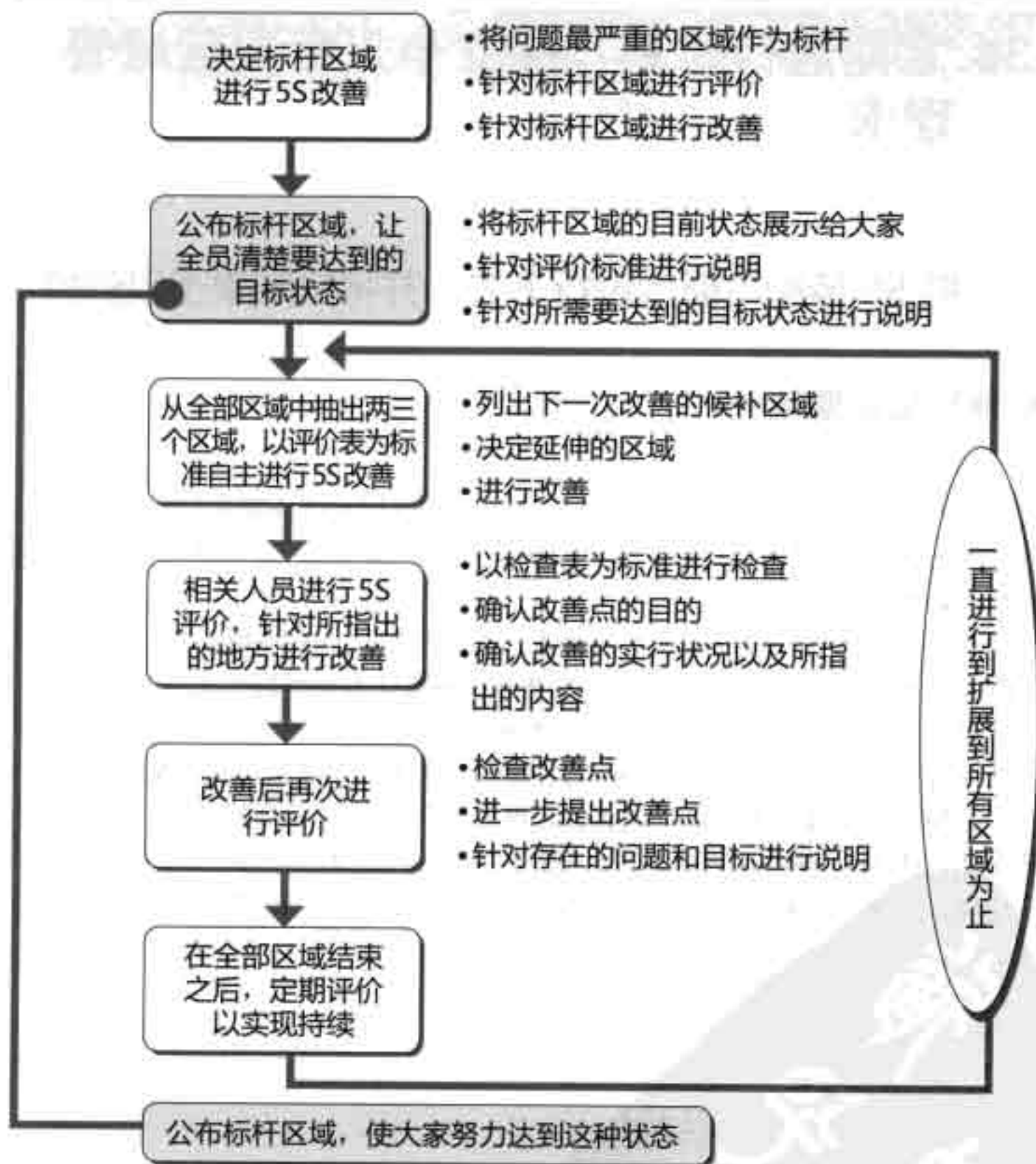
确定下来 5S 的标杆区域之后，针对此区域进行改善，向大家展示“这就是榜样”。接下来，需要以此标杆区域为样板，将 5S 活动逐步展开。

以标杆区域为样板而向外延伸的区域，是从全部区域中选定的两三个区域开始。将“5S 检查表”交给区域责任人员，让其以“5S 检查表”为标准，参考标杆区域进行自主改善。

然后，在改善结束之后，由总经理、厂长等公司领导层，以及区域责任人员等其他相关人员进行检查评价，判断该区域是否达到了合格标准。

补充一点，领导层进行的评价，是在区域责任人员事先进行了 5S 改善的基础上，对照其改善状态，针对 5S 的根本目的以及改善的要点、改善的方法、推进措施等，进行的相关指导。同时这里也是进行教育的现场，可以当场评价是否做好了改善，改善中还存在哪些不足，以及传授改善的重要性。

标杆区域的延伸顺序



——逐步延伸，使所有人都清楚其状态和目的，在推进的同时要注意随时维持——

34. 定期进行检查，建立个人负责区域管理卡

将 5S 持续不断地进行下去，并将其成果予以保持。

◎ 领导层定期检查

为了使 5S 活动固化下来，总经理、厂长等领导层也应该有各自负责的区域，自己率先垂范，向全员展示 5S 活动的重要性，与此同时，定期对各区域进行检查也是必不可少的。

如果领导层每个月能抽出半天或者一天的时间，查看现场、进行检查，就能随时了解 5S 的实施状况，并且也能够给区域责任人员坚持的动力。

更进一步来说，对于 5S 实施力度不够的区域责任人员，由领导带领他们参观其他区域，指导他们参照其他区域来实施，这样就能避免其掉队落后。

当场指出实施的不足之处，就会使区域责任人员没有任何借口，从而促使其不断推进 5S。而公司领导层对于 5S 不应该只是停留在口头上，而是应该亲临现场，在现场观察现状并进行检查，这种“现场主义”是非常重要的。这也是 5S 活动能否固化下来的关键因素。

实施检查定期化的顺序

◎ 通过定期检查来持续推进的方法



——领导层必须定期进行5S的巡查，这是将5S维持下去的秘诀——

无论是公司领导层还是管理人员都要上下一心、共同努力。

◎ 通过个人区域负责卡固化5S

在自主推进 5S 活动的过程中，很重要的一点就是决定每个人的负责区域。进一步来说，应该建立个人区域负责卡，使每个人负责的区域一目了然，并张贴在各自负责的区域中。

在各负责人的区域中，只要看到贴有负责人照片的“个人区域负责卡”，谁的区域做得好，谁的区域做得不好，就可以一目了然。

像这样，显示出各自的努力程度是非常重要的。对于努力的人积极表扬，对于努力不足的人进行督促，才能使全体人员向着一个共同的目标一起努力。

5S 是每个人生活中不可或缺的行为规范，将这一点灌输给全体员工，让大家充分理解。这对于 5S 推进活动的顺利实施具有十分重要的意义。全体员工为了达到 5S 的目标状态而共同努力，这就是公司的力量之源，是组织的力量之源。

作者所在公司的姓名标牌——“个人区域负责卡”

▼ 生产部门的个人区域负责卡实例

个人区域负责卡



口号：
通过每天的清扫来保持干净整洁的现场
负责区域
打包机 机房
负责人姓名：金平和也

通过个人区域负责卡，在使自己的区域一目了然的前提下实现整理、整顿、清扫的3S的维持

办公室的个人区域负责卡实例 ▶

个人区域负责卡



口号：
干净整洁的现场是出色工作的保障
负责区域
办公室、会议室、接待室、洗手间
负责人姓名：池信干绘

个人区域负责卡与工牌一样。无论何时客人来访，我们都能向其出示我们的工牌。

附录

◎ 5S评价检查表（现场用）

对各评价项目进行评分，80 分以上为合格。60 分到 80 分之间的，需要继续努力使其固化。40 分到 60 分之间的，要努力使全员参与其中。不满 40 分的，要从头进行教育，使其理解 5S 的目的和重要性。

现场名称：_____ 记录人：_____ 制作日期：_____

评价项目			1分	2分	3分	4分	5分	所指正的事项
3S 的评价	1	是否放置了不必要的物品	一半以上物品是多余的	一半是多余物品	少数物品是多余的	基本没有多余物品	只放置了现在需要的数量	
	2	保管地点是否做到一目了然	很少人知道	有一半人知道	有一部分地点不知道	有一两个地点不知道	所有人都知道全部地点	
	3	摆放的物品是否做到一目了然	做不到一目了然	知道一半物品	有一部分物品不知道	有一两个物品不知道	使用的数量、物品名全部知道	
	4	摆放的物品上是否有垃圾或灰尘等	几乎都有灰尘	一半物品有灰尘	有一部分有灰尘	有一小部分有灰尘	摸上去也没有灰尘	
	5	工作台、设备、桌子等是否有油污	没有进行清扫	有一半进行了清扫	大部分进行了清扫	有一两个地方没有做到	好像刚买来的一样	
	6	地面是否达到干净整洁，没有垃圾和灰尘等	白线模糊不清，有垃圾	角落没有做到	一部分没有做到	一部分角落有垃圾	没有任何遗漏的地方	
组织机制的评价	7	作业人员的服装是否肮脏、凌乱	每个人参差不齐	基本没有做到	有一部分人没有做到	偶尔做不到	能够保持清洁的服装	
	8	是否有设备等的维护表	什么都没有	只有一部分维护表	只有一部分设备有维护表	偶尔缺失	每台设备都有，能够切实遵守	

续表

评价项目		1分	2分	3分	4分	5分	所指正的事项
组织机制的评价	9 作业人员是否了解作业顺序	凭直觉作业	很多人忘记了	一部分人还不清楚	新产品的作业顺序不清楚	能够理解目的并实施	
	10 头发是否全部裹在帽子里	头发露出来了	有一部分头发露出来	有一部分人的头发露出来	偶尔会有头发露出来	没有人的头发露出来	
	11 危险地点是否标识明确	没有做到明示	能做到一半	有一部分没有做到	基本都做到了	无论谁都能够全部明确	
	12 是否有暂时用透明胶带固定的地方	暂时固定进行作业	已经决定要进行维修	有一半进行了维修	还有一部分暂时固定的地方	全部切实进行了维修	
素养的评价	13 存放地点、存放方法是否严格遵守	由各人决定	一半能够遵守	有一部分做不到	不提醒的话就做不到	按照标识整齐摆放	
	14 工具等是否收拾好	工具用完之后没收拾好	基本都没收拾好	有一部分没收拾好	不提醒的话就没收拾好	能放回规定的地点	
	15 是否按照检查表等规则进行安置	没有做到	基本做到	偶尔有遗漏的情况	没有完全理解其目的	能够理解并予以实施	
	16 作业人员是否按照作业标准进行作业	各人按照自己的方法进行	基本没有做到	有一部分没有做到	偶尔做不到	能够按照标准做到	
	17 是否做到一边参考关键点、标准书,一边进行作业	手头没有标准书	有一半没有	有一部分或没有统一	新产品没有标准书	手头有标准书,随时可以使用	
	18 是否标示出负责人、设备名称	没有标识	有一半有	一部分没有	还做不到重新修正	所有都清楚标示出来	
	19 工具、夹具等是否可以正常使用	即使坏了还在用	确定了维修计划	一半可以做到	大部分可以做到	能够切实地进行维修	
	20 扫除工具是否在手边,是否做到日常打扫	只在统一规定时间进行	除统一时间外还能够在平时进行	一部分还做不到	偶尔做不到	已经成为工作的一环	
合计							80分以上为合格

◎ 5S评价检查表（办公室用）

对各评价项目进行评分，80分以上为合格。60分到80分之间的，需要继续努力使其固化。40分到60分之间的，要努力使全员参与。不满40分的，要从头进行教育，使其理解5S的目的和重要性。

现场名称：_____ 记录人：_____ 制作日期：_____

评价项目		1分	2分	3分	4分	5分	所指正的事项
3S的评价	1 是否有不必要的备用品、耗材	一半以上都是多余物品	一半是多余物品	大概有30%的多余物品	基本没有多余物品	只放置了现在需要的数量	
	2 桌上是否有未处理的文件	文件凌乱到处都是	堆积成山，正在整理	未处理的文件等多余物品约占30%	不在办公室时文件会堆积	只有现在使用的文件	
	3 文件是否做到了统一管理	没有规则，全部由个人管理	一半是公用，一半是个人	只有桌子里面是个人管理的	会议记录等一部分为个人管理	全部统一管理	
	4 桌子的抽屉里是否有私人物品	全部为个人管理，别人不能看	有很多私人物品	私人物品和公用物品区分开来	有一两件私人物品	全部为公用物品	
	5 存放地点是否一目了然	因人而异	一半能够做到	大概有30%的物品不明确	有一两个存放地点不明确	存放地点都一目了然	
	6 文件保管是否一目了然	没有标识不明确	标识不统一	不明确的文件约占30%	有一两个不明确的文件	文件保管都一目了然	
	7 公告物品是否按照规则进行展示	没有规则没有管理	有规则却没有管理	破损、过期的约占30%	有一两件不符合规则	全部按照规则运用	
	8 存放品、备用品等是否没有灰尘	有灰尘	大概一半的存放品有灰尘	大约30%的存放品有灰尘	只有一两件有灰尘	摸上去也没有灰尘	

续表

评 价 项 目			1分	2分	3分	4分	5分	所指正的 事项
3S 的 评价	9	扫除工具 是否在手 边,是否做 到日常打扫	地面有污 垢	垃圾很显 眼,没有做 到日常打扫	桌子下 面,角落 里还不清 洁	桌子上还 有一部分不 清洁	已经成 为工作的一 环	
组织 机制的 评价	10	公司的耗 材等是否个 人占有	标记上个 人的名字成 为个人占有	打孔器等 一部分物品 上有个人的 名字	没有 标记个人 名字,却 属于个人 管理	有一两件 物品没有做 到共用	全部是 共用物品, 统一进行 管理	
	11	是否确定 了文件等保 存期限并进 行管理	没有期限 管理	有一半文 件过期	过期文 件约占 30%	有一两件 文件为过期 文件	只有期 限内的文 件	
	12	是否有业 务标准	都没有	有一半有	大约 30%的 标准还未 统一	最近新开 始的业务没 有统一标准	所有标 准全部统 一	
	13	是否理解 了业务标准	凭直觉作 业	听过,但 是忘记了	一部分 人还不 清楚	最近新开 始的业务 标准还在培 训中	能够理 解目的并 实施	
素养 的评价	14	是否按照 业务标准进 行工作	各人有各 人的方法	一半能够 做到	有一部 分做不到	只有最近 新开始的业 务还没有固 定下来	能够按 照标准进 行	
	15	日常是否 能做到有礼 貌地接电 话、问候等	每个人都 不一样,没 有相应的规 范手册	大概有一 半人可以 做到	大概有 30%的人 还做不到	有一两名 人员还做 不到	能够心 情愉快地 接电话, 有礼貌地 问候	
合计								80分以 上为合格

《乐业成就伟业——既成功又快乐地工作》



余世维郑重推荐并作序

是什么决定了一个职场人士的未来？资深培训师孙汗青先生进行了多年的观察与思考，他得出的结论是：一个人在工作上的态度和思维的影响，远远超出了他的工作技能和经验。在本书中，作者提出了一种新的理念——“乐业”思维，即寻找工作的乐趣，并全身心地投入到工作中，尽力把工作做到尽善尽美，这样我们就会找到工作的真正意义并发挥自己最大的潜能，从而最终成就属于我们自己的一番“伟业”。

孙汗青◎著

ISBN：978-7-122-03421-2

定价：25元 开本：16开

化学工业出版社2008年10月出版

《成功，从优秀员工做起》



畅销书《你的工资从哪里来》作者倾力打造

在一家企业里，什么样的员工才是最优秀的员工？优秀的员工拥有什么样的特质和素养？怎样才能成为一个优秀的员工？同在一个公司工作，同样的学历与相仿的年龄，为什么有的人总是业绩更好、工资更高、待遇更优厚、更能够获得老板的信任？这是目前许多企业老板和公司职员都在深刻思考的问题。

本书是员工从平凡走向优秀、从优秀走向卓越不可或缺的读物，它为有志于创造一番事业的职业人士指明了一条道路。一旦你拥有了本书所提及的品质和能力，你终将成为企业最优秀的员工。

吕国荣◎著

ISBN：978-7-122-04162-3

定价：25元 开本：16开

化学工业出版社2009年1月出版

《彩虹原理——2%的改变成就你的一生》



【韩】车东烨◎著 焦国华◎译
定价：25.00元 32开
ISBN 978-7-122-04195-1
化学工业出版社2009年1月出版

该书被誉为全球首部专为东方人打造的幸福与成功的实用指南，在韩国掀起了一场“彩虹风暴”。总计 1910 名各大企业的 CEO 一致推荐这本书为“职场人士必读书”，众多大学均将此书列入学生必读书单中，韩国军队也把本书作为振奋士气的专用读物……这本书出版至今已销售超过 80 万册，在 2007、2008 年的韩国各大图书排行榜上都位居榜首。

书中所讲述的彩虹原理是对智能、情感与行动力的全面开发，结合了大脑科学的最新研究成果，以及犹太人智慧书《塔木德》中最核心理念，以帮助读者认识到与各行业佼佼者之间那仅有的那 2% 的差别，领会光明与正面的思考方式，进而能够选择积极的行动，实现人生朝成功的方向发展的惊人转变。

《吃掉那只青蛙——拒绝穷忙，把时间留给最重要的事》 (原著第二版)



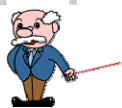
【美】博恩·崔西◎著 许海燕◎译
定价：25.00元 开本：32开
ISBN 978-7-122-03892-0
化学工业出版社2009年1月出版

全球销售 500 000 册，已被翻译成 23 种语言
全球最值得阅读的时间管理经典之一
博恩·崔西最具代表性著作最新升级版

如果想摆脱“穷忙族”的命运，你需要看看这本时间管理领域的主臬之作。全球畅销 50 万册，博恩·崔西最具代表性著作最新升级版。本书涵盖一系列实用有效且经得起考验的技巧，这 21 招秘诀将帮助你精力投入到最重要的工作上，克服拖沓，以最短的时间完成最多的工作。

该书目标读者：
希望提高工作和学习效率的人，繁忙的商务人士

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

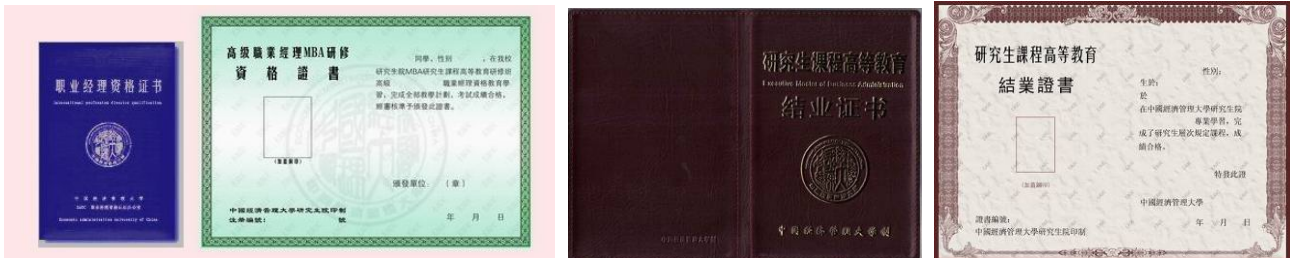
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。