

《5S 培训案例教材》

生产现场优化管理

（2010 全国精品教案）

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：www.mhjy.net

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

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

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《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



【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+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【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，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【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小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【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。



【承办单位】

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教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。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.mhjy.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送邮件至 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】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 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

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>



案例一

做好 5S，打造一流的现代企业

5S 现场管理改善是通过对企业生产现场“望、闻、问、切”找到制约管理水平提升的症结。望：“排查”企业各个生产环节，找到所有管理死角，不放过每一个细枝末节；闻：了解企业经营目标、企业文化、现行制度，从理念上收集管理问题；问：深入现场，与各层级管理者、一线工人沟通，积攒改变现状的各种观点；切：编写诊断报告，提供为企业度身定做的现场管理解决方案。

对于企业来说，要发展、要壮大、要在日益激烈的市场竞争中立于不败之地，首先要做的是生产出优质的产品。更要有高素质人才和优美的工作环境。5S 是一场增强企业体质，不断提高安全、品质、效率和素养的活动。做好 5S 不仅可以节约成本减少浪费提高生产效率，而且还是一场企业管理上的变革。5S 是一个无声的推销员。

“5S 管理”由日本企业的 5S 扩展而来，是现代工厂行之有效的现场管理理念和方法，其作用是：提高效率，保证质量，使工作环境整洁有序，预防为主，保证安全。

5S 现场管理模式是经实践证明为一种先进、实用性强的现场管理系统方法，包括整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全六个部分，主要功能是企业解决用好的空间、用足空间、保持环境清洁、形成良好习惯、重视安全等问题。成功的导入 5S，可以改善和提高企业形象，促进工作效率提高，缩短作业周期，降低生产成本，切实保障安全，是一件可以提高社会效益和经济效益的大好事。

5S 管理从杂乱无章的办场所到井然有序的工作环境……所有的一切，无论是谁都明白“一份耕耘、一份收获”的道理。然而，这只是 5S 学习实践的攻坚段的成绩。今天的成绩并不意味着明天的成功，一段时间的纠正也并不代表优秀的素养已经定型。5S 管理的最终目的就是提升员工品质，巩固好攻坚的成果，让优秀的道德品质习惯化，使企业拥有更加辉煌的明天。

所以企业不但要将 5S 贯彻到行动中去，而且还要将 5S 似规章制度一样的执行，标准化的落实。我们的着装、工作用语，礼仪等细节问题都要形成修养。让好的成为制度、习惯，它将激励我们、引导我们积极改进自己，不断为企业导入各种先进的管理理念提供平台，并最终促使企业成为管理先进、环境优雅、品质一流的现代



企业。

通过对企业实施 5S 诊断咨询服务可使生产现场得以大大改善。使人员整体素养得以提高及对 5S 更深的认识和理解。从而提高产品质量、管理水平、降低生产消耗，提升企业形象，提高企业在严峻市场中的竞争力。



案例二

5S 管理提升企业核心竞争力

5S 是起源于日本的一种管理模式，包括整理、整顿、清扫、清洁、素养等方面。它是对现场管理最基本的要求，且服务于现场的。它是一种研究人、物、现场三者关系的一种科学方法，研究的目的是为了安全生产，文明操作，提高产品质量和生产效率。规定物品和场所的结合方法、程序和规范化，是一种对物品的特定管理。

现场管理是衡量企业管理水平高低一项标准，企业的各项管理都是以现场管理为基础并通过现场来实施的。现场管理是全面提高企业素质的保证。以 5S 为手段，以强化现场为突破口进而带动企业整体经营管理水平的提高。

5S 针对企业中每位员工日常行为的方方面面提出要求，倡导从小事做起，达到提高整体工作质量的目的，推行 5S 可以提高管理水平，改善企业经营状况，形成自主改善机制。

作为丰田生产方式中最有力的管理工具，5S 被不同行业、不同规模、不同性质的企业所推崇，而驱使企业纷纷选择 5S 方式的真正原因是 5S 可以带来的显著效果，全面现场改善，创造明朗，有序的工作环境，建设具有示范效应的厂房，车间；全公司上下初步形成改善与创新的文化氛围；激发全体员工的向心力和归属感；优化管理，减少浪费，降低成本，提升工作质量；建立良好的品质管理系统；提高工作场所的安全性；建立持续改善的文化氛围；提高工作效率，塑造公司一流形象。

5S 管理通过开展整理、整顿、清扫、清洁、素养等基本活动，使之成为制度性的清洁活动，最终提高产品品质和人员素质，提升企业的核心竞争力和形象。



案例三

中国生产管理网为企业推行 5S 添动力

中国生产管理网在为生产型企业做现场 5S/5S 诊断与咨询服务时，首先会对目标企业做些调查，了解企业生产一线是否开展过 5S/5S 方面的工作。随着经济的发展，国内的多数生产企业都已在自己摸索的开展 5S 现场管理工作，不过在开展中往往会遇到一些问题。如：员工没有真正的认识到 5S 对企业及自身方面的帮助，在 5S 开展中有很大的抵触情绪，中层领导没能很好的掌握开展 5S 的管理技巧，企业没有符合自身的实际激励模式，还有一些企业做的过程中总感觉不够理想，没有达到预期目标。

分析 5S 现场管理其实是一项长期持久的工作，它帮助我们区分要与不要的东西，减少作业空间、生产实践上的浪费。降低原材料、成品、半成品的库存成本，提高生产效率。落实机械设备的维修保养计划，从而降低机械设备的故障率。提高企业产品的品质，提成员工的工作效能最终提升企业的形象。为企业建立相关的规章制度，消除管理上的突发状况。养成工人自主管理，提升工人的素养建设。最终达到消除安全隐患，危险源，实现全面安全管理。

5S 最早起源于日本，中国生产管理网的顾问团成员多数也是在日企中从事过多年现场管理、设备管理及人力资源管理等方面工作，具备丰富实战经验的企业高级管理人才。中国生产管理网将结合我国生产型企业的实际情况，帮助企业彻底把 5S 做好、做实。就像医生看病一样，通过专业的师资咨询团队对企业生产现场进行“望闻问切”，找到所有制约我们管理水平提升的症结（可以通过排查企业的各个生产环节，找出所有管理死角，了解我们企业的经营目标，企业文化，现行制度从理念上收集管理问题，深入现场，与各层级管理者、一线员工沟通，积攒改变现状的各种观点），最后针对企业的症结编写诊断报告，并为企业量身定做一套完善的现场管理解决方案。

所谓咨询，不仅包括对员工进行理论的培训，了解 5S 的定义、方法、实施步骤。而且专家团队的老师们会手把手的教会我们如何有效的开展 5S 的方法，如何划线，实施定置管理，目视化管理。

中国生产管理网秉承 5S 管理的核心理论，结合众多高级现场管理专家的实战经验，根据企业不同情况制定出全面服务于生产型企业的 5S 咨询方案，来帮助企业更



好的推行 5S，并致力于把 5S 管理方法推广到更多的企业当中，让更多的企业享受到 5S 管理带来的新的企业文化和企业风貌。



案例四

5S 管理是企业发展坚实有力的基石

5S 简单的理解就是：整理——要与不要，一留不弃；整顿——物有定位，空间标识，易于归位；清扫——维护保养；清洁——形成制度，贯彻到底；素养——遵守标准，养成习惯。有效地推行 5S 管理能够提高公司形象，减少生产过程中的浪费，降低物料、成品、半成品的库存成本，避免事故的发生，提升整体的工作效率，保障产品的品质。

对于管理人员来说，做好 5S 是基本能力，5S 管理能让现场井然有序，减少异常情况，可以增强企业实际管理能力。

对于员工来说，5S 是每天必须的工作，如果 5S 没有做好，工作岗位混乱，工具找不到，机器经常出现故障等等问题，5S 做好了，就不会出现这些情况，干净、整洁的生产车间，错落有致的物品码放，安全秩序的工作流程，不仅在生产过程中减少了不必要的浪费，创造优美和谐的工作环境，更让客户有一个可信赖的理由。

如果企业不能够了解 5S 对企业、管理人员、员工的深刻意义，那结果可相而知，中国生产管理网在为企业推行 5S 过程中从整体出发，从长远出发，避免员工的短期效应和随意性，对培训者进行跟踪检测和效果评估，始终如一。

在推行 5S 诊断咨询的过程中，高级现场管理专家马玉田针对企业的实际需求与现场推行过程中遇到的问题进行分析，为企业量身定做一套符合企业自身的现场管理改善方案，搭建 5S 标准化的样本区，给企业厂区最直观显著的变化，了解 5S 管理在节约成本，安全管理方面的突发优势等等，帮助企业掌握 5S 的基础能力和管理能力的提高。在给企业指导系统的现代管理知识与技能的同时，还为企业带来直接的效益和价值。

针对 5S 目前在国内众多企业推行的状况来看，未来的企业中 5S 管理是最基础的、必不可少的管理方法。而中国生产管理网也将始终致力于帮助企业推行先进的管理方式，为中国企业的发展贡献力量。



案例五

推行 5S 管理是企业的一种态度

5S 是起源于日本的一种生产管理方式,主要包括整理、整顿、清扫、清洁、素养。5S 对于塑造企业形象,降低成本,准时交货,安全生产,高度的标准化,创造令人心旷神怡的工作场所,现场改善等方面发挥了巨大的作用,并逐渐被各国的管理界所认识。

对于企业来说,5S 是一种态度,企业要达成自己的生产经营目标,要生存发展壮大,首要条件是具备强劲的竞争力。企业核心的竞争力是什么呢?不是决策能力,也不是营销能力,而是执行力。没有执行力,一切都是空话。执行力的高低,取决于纪律性的高低,所以 5S 是一种态度,为了形成有纪律的文化必须表明的一种态度,这种态度是不怕困难,把想到的做到,把做到的做好的坚决态度。所以企业并不是为了 5S 而 5S,而是为了形成有纪律的文化,提高竞争力。

对于管理人员来说,5S 是基本能力,现场的管理就是人、机、料、法、环的管理,现场每天都在变化,异常每天都在发生。做好 5S,能够让现场井然有序,异常发生率降到最低,员工工作心情舒畅。所以,5S 是管理的根本,5S 实施的好坏,是衡量干部管理能力高低的重要指标,5S 做不好的干部,其他工作也做不好。

对于员工来说,5S 是每天必须的工作。这个必须的工作如果没有做好,工作岗位混乱,工具找不到,设备经常坏,物料经常出问题,生产不顺畅,投诉经常有.....在这种环境下,无论怎么忙都是瞎忙,没有效益。这种现场,员工呆得憋气;老总看到生气;客户一旦光临,当然也失去下订单的勇气。所以 5S 是每天必须的工作,不是忙时忘记闲时做做,更不是额外的多此一举。

如果企业不能够深入了解 5S 对企业、对管理人员、对员工的深刻意义,那么结果可想而知,推行 5S 像走过场,如一阵风刮过,上有政策下有对策,那么员工把 5S 当成大扫除也不奇怪了。

中国生产管理网为企业推行 5S 管理进行的现场指导与咨询,对于企业在 5S 管理过程中起到了重要的作用,不仅解决了管理人员对 5S 理解、执行不全面的问题,同时对于员工能够怎样更好的推行 5S 做了完善的现场指导及为题处理方法。

综上所述,5S 可以提升企业形象;使员工有成就感、自豪感;减少浪费,创造安全有序的工作环境,最终提升人的品质;为企业变革转型铺路并打下坚实的基础。



案例六

5S 管理——企业进一步发展的必行之路

对于没有做过 5S 的企业来讲，生产车间现场秩序的混乱，半成品、原材料、工具箱乱摆、乱放、无序，所有物品不规整促使占地面积扩大。在这样的一个生产环境下工作，不仅会导致产品质量低下，发货周期一拖再拖，成本提高；更加影响员工工作情绪，从而降低生产效率。对于这样的生产企业 5S 现场管理改善行为显得尤为重要。

现场 5S 管理就是整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全。把工作场所中用得到的和不用的东西进行清理、分类，腾出空间，把要用的东西按规定摆放，让工作场所一目了然，缩短找寻工具及换线等待的时间以提高工作效率，对工作场所看到看不到的各种污染源进行全面规整，并加以防护；使工作场所干净、明亮、整洁，提升工作场所环境状况。

对企业现场实施定置管理、目视化管理，是 5S 管理中最为重要的管理手段。对员工进行理论和实施培训，了解 5S 的实施意义、方法和步骤等，让每位员工真正的认识到 5S 管理在企业中实施的必要性，对于企业发展和员工自身素养的提高有着指导作用；养成良好的工作习惯，遵守企业规章制度，展现优越的个人魅力及企业形象

现场管理是衡量企业管理水平高低的标准，通过对企业生产现场进行诊断，分析并找到存在的管理问题，为企业量身定做一套符合自身现场管理改善的解决方案。实施 5S 管理不光可以提高生产效率，减少成本的浪费，更能使平均机械故障率降低 80%，劳动强度减轻 61%，库存积压降低 35%，对于企业的收益也是大大的提高很多；所以实施 5S 管理使企业进一步发展的必行之路。

现场 5S 管理是对现场管理最基本的要求，是服务于现场的，他是一种人、物、现场的科学管理方法，主要目的是为了文明生产、安全生产、提高产品质量和企业文化。



案例七

春华秋实，5S 管理结出累累硕果

在中国航天科技集团公司的体系中，中国航天时代公司桂林航天电子有限公司一直享有模范花园式庭院的美誉。若不是亲自深入这家企业那干净明亮的生产区和办公室，感受不同类型的科研生产及办公用具整洁整齐有序的形态，谁也无法领悟当代桂林航天人的素质所在。而所有这些企业文化和企业实施现代管理的过程无不依赖于 5S 管理所发挥的巨大作用。

在经过反复研究和讨论之后，桂林航天电子有限公司很快确定了“全面加强航天企业文化建设，全面推行 5S 管理”的工作思路。并成立了以总经理和党委书记为正副组长的企业文化领导小组和“5S”推进办公室，制定了建设和实施方案，并经过多方征求意见，三易其稿，最后确定了总体实施方案。在集团公司、时代公司、火箭股份公司领导和相关部门的大力支持下，全套方案终于得到了最后批准。

在贯彻航天企业文化和推行 5S 管理的动员学习以及宣传教育活动的活动中，桂林航天电子有限公司又赴昆明取经，参加了人力资源和社会保障部“现场管理(督导师)岗位认证”培训的课程学习，在层层的学习讨论中，企业负责人对照了先进的 5S 管理企业发展速度，更加明确了加强企业文化和推行 5S 管理的确是发展的必要性。

桂林航天电子有限公司领导在总结航天企业文化和推进 5S 管理时说过：“全员参与和稳步推进是加强航天企业文化和推进 5S 管理的重要举措。”在宣贯航天企业文化和全面推进 5S 管理的全过程中，该厂的全体干部职工在集团公司、时代电子公司和火箭股份公司的正确领导下的确做到了上下一致、同心协力、关注细节、提高执行。他们群策群力、发挥优势，全力推进企业文化和 5S 管理，付出了辛勤劳动的汗水和巨大的牺牲。

在推进的全过程中，该厂各级领导和骨干们按照 5S 推进的工作思路，对现有的工作现场包括死角进行全面检查，在检查中区分必须品和非必需品，抓住货架、工具箱抽屉、仓库、作业台、办公场所等重点进行部位彻底清理，废除非使用价值的物品，保留有使用价值的物品，并进行每天的巡环整理，按照“五不要”的原则，进行了清理，整顿，从而有效地保证了现场无杂物，减少了差错，提高了效率，减少了库存，增强了员工工作积极性。在上述工作的基础上，“5S”管理办公室经过艰苦细致的工作，逐项逐条地将规范了各部位的清扫清洁标准，把教育、激励、检查和考核有效地结合起来，不断完善了对各岗位“5S”标准的检查，并将检查标准纳入绩效考核。为了把“5S”搞得更有活力，各车间处室紧密结合各自的



工作特点，开展了颇有创意的“5S”活动，保障处、零件车间、装配车间、物质处下料班等单位，结合工作实际，开展了有声有色的“5S”活动，给全厂树立了榜样。为使 5S 保持长效机制，公司建立了一系列规章制度和员工行为规范，进行了初步考核；还坚决按照集团公司、时代公司、火箭股份公司批准的实施计划和工作要求，对全厂绿化环境进行了全面整顿，撤消了多年来无规划搭盖的建筑物，花了大量的精力再次平整土地、绿化园区和美化了工作区，建筑了厂区中心花园。使全厂的各工作区、生产区、绿化区的干净、整洁、美化、绿化融为一体，相互依托，达到了全新的企业文化和 5S 理想境界。



案例八

启动 5S 管理，培养过硬队伍

“规范管理，提高素养，塑造形象，争创一流”，2008 年 5 月 16 日，北京玻璃钢院复合材料有限公司召开了 5S 管理动员大会，正式启动公司 5S 管理活动。公司总经理薛忠民、副总经理赵俊山分别在大会上做重要讲话，大会同时举行了启动 5S 员工签名仪式。

大会由公司副总经理赵俊山主持，公司高管人员、中层管理人员及科技实业事业部 5S 管理活动样板区员工等百余名代表参加了大会。

赵俊山副总经理就启动 5S 管理活动做动员报告。他指出，5S 是现场管理的基础，通过 5S 的“整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全”，不断规范现场管理，创造一个干净、有序、整齐划一的工作环境，是实现公司管理科学化、程序化和规范化的基础，也是推进企业快速健康发展的关键环节。他同时表示，要通过 5S 活动的不断完善和深化，培养一支思想素质好、业务技能高、组织纪律严、作风过硬的员工队伍。

薛忠民总经理就推行 5S 活动提出具体要求。他在讲话中强调，推行 5S 管理，首先要解决认识问题。要从五个高度来认识和推行 5S 管理：一是站在企业持续发展的高度；二是站在企业形象的高度；三是站在环境育人的高度；四是站在提高产品质量的高度；五是要站在提高公司自身安全的高度。要在统一认识的基础上促使员工勤学习、深领会、常行动，不断规范自己的日常工作，总结活动中的成功经验，以全面提升公司现有的管理水平。

会上，薛忠民总经理与科技实业事业部负责人签订了 5S 管理责任书，生产质量部负责人结合公司 5S 管理推行计划做出活动安排；大会同时举行了管理活动样板区员工宣誓和签名仪式。

为使 5S 管理活动有一个良好的开局，启动前北京玻璃钢院复合材料有限公司参加了人力资源和社会保障部“现场管理（督导师）岗位认证”的学习，深入了解了 5S 的管理精髓和技巧，同时开展了设置机构、研讨方案、企业内部培训等系列活动，为活动的顺利开展和全面推行 5S 打下了良好基础。



案例九

某小型生产企业有一个很简单的作业是数螺丝，要求作业人员每 100 个打成一包，送往后到工序使用，但生产主管发现，无论谁去数，错误率都很高，并越往后错误率越高。后来，生产主管采用了愚巧性方法，制作了含有 100 个小孔的道具，作业人员只要抓几把螺丝往道具上一放，抓着道具的两翼轻轻一摇，10 个螺丝就会“坐”入 100 个小孔中，然后再让道具小角度倾斜，多余的螺丝就会全部滑下，这样道具上的螺丝正好就是 100 个。采用这种方法，作业人员的效率提高了 10 多倍，并且错误率极低，后到工序中螺丝短缺、过多的现象也少有发生。

此外，该企业还经常发生维修工具丢失现象，无奈之余，生产主管又应用防呆法制作了画有各个工具形状的工具板，规定维修工具都必须按各自形状对号入座，使用后必须放回工具板上，如果发生遗失或未归为的情况，一目了然。



案例十

某场的包装车间发生火灾，机器设备，产品等物资被严重烧毁，直接经济损失达 60 多万元。

警方调查后发现，火灾的直接原因是张某违章吸烟，丢弃的烟头掉入地板缝中（因是老是地板，缝隙很大），引燃地板缝中废弃纸屑，火焰从地板窜上车间的纸板吊顶，致使火势蔓延，酿成大火。而该厂厂长李某，车间安全负责人季某忽略安全生产，只是该厂安全隐患严重，也是导致这场火灾发生的潜在原因

该场所在地的人民法院经对这起特大火灾的立案审理，认为安全负责人季某首先在任职期间应全面抓好安全工作，但季某对作业人员张某的违章吸烟行为制止不力，没有及时清理地板缝隙中可能引起火灾的大量废纸屑，忽视灭火器材年久失修等严重的隐患问题，从而使小火在发展成特大火灾，其行为已经构成玩忽职守罪。而吴某作为该厂的主要负责人，在任职期间虽然制定了一系列的规章制度，而检查落实不认真，惩罚不明确，特别是对员工上班时间内违章吸烟和防火安全工作措施不利，终酿成特大火灾，其行为同样构成了玩忽职守罪。



案例十一

某集团将 6s 管理作为企业现场管理的工具，对现场物品的定置，定量摆放进行了有效的管理。但它的不足之处在于对一些看不见的方法，内容，要求，如作业规范等，不能提供更有效的管理，因而员工需要花费大量时间和精力去学习，工作效率不高，尤其是新员工。针对这一具体情况，企业为使新员工能够在最短的时间内掌握设备操作的基本技能，推行了一套与 6s 管理有机相连接的管理工具——可视化管理。

可视化管理的推行，是新员工通过视觉观察就能正确把握生产现场的状况，了解自己在企业中所处的地位和作用。相对于以前企业把操作规程和工作要求打印出来粘贴在墙口的方法，对型员工进行解剖培训并跟师傅直接上机操作学习的方法先进了许多。可视化管理作为一种行之有效的管理工具，可已经抽象的内容形象化，具体化，生动化，在生产现场大量使用可视化的图片，图文并茂的揭示工作现场各种规范或不规范的现象，可以弥补口头表达和文字表达的不足。

该集团将 6s 管理和可视化管理相结合，是管理者的工作量减轻了，工作效率提高了，员工的标准化操作水平也提升，产品的品质得到应有的保障，同时也为员工创造了一个更安全的工作环境，有力的促进了 6s 管理的深化，使管理更透明化，形象化。



案例十三

张某在一家大型国有企业担任项目总监，主要负责工程计量的制定，客户会面，工程进度管理和下属的成长报告。他负责的项目部门有 18 名男员工和 8 名女员工，他们都是大学本科毕业生，有至少 6 年的工程设计经验。张某是获得博士学位的工程师，但只有 3 年的工作经验。张某与下属在工作经验上的差异，可能会造成下属对张某的领导能力产生怀疑和不服。而张某与下属在学历上的差异，也可能会造成下属对张某在认识上的隔膜，这种隔膜最终会导致信息沟通不畅。

目前，张某面临的最大难题是缺乏下属的尊重和来自基层的反馈，他的上级也觉得他在这方面比较欠缺，所以也一直没有对他进行相应的提拔。因此，应采取什么激励措施以获得更多的尊重和反馈是他目前需要考虑的问题。

张某要制定切实有效的激励措施，可以从“两个改进，四个原则”着手。“两个改进”就是改进领导下属的方式，改进沟通方式：从只在生产现场沟通扩展至作业前的班前会，作业后的班后会；从命令式的语气转变为多用礼貌用语（6s 素养的体现，多用“谢谢，请，不客气”等）；从单纯“下达指令——执行”的工作方式转变为“共同探讨——下达指令——执行”。“四个原则”就是适度性，兼顾性，多样性和重点性。例如，给下属布置适度的工作量，使他们通过努力能够完成目标，获得超额完成业绩的奖励成果（奖励成果的形式要多样，可以有薪酬，实物等）。然后，在“两个改进，四个原则”基础上借鉴国内外企业的实践经验，张某就可以制定公平，有效的激励措施来成功改变自己在管理中的问题。



案例十二

某化肥厂从 2001 年开始实行员工代表季度巡视车间工作制度，调动了广大员工参与企业管理的积极性。

该化肥厂有下属两个车间。两个车间环环相扣的生产工序是否能顺畅的进行，直接关系到各分厂各项目标的实现。巡视制度的内容是把员工代表大会的代表分成 4 组，由工厂每季度组织一个员工代表组到一个车间巡视工作。巡视采用“一听”“一查”“一评”的方法。“一听”是听取车间主任关于上一季度生产经营，技术改造，现场管理，效益工资分配等经济责任制的执行情况，以及下一步工作的主要措施。“一查”是听取汇报后，员工代表检查生产现场，设备卫生，现场安全的情况。“一评”是参检的员工代表根据现场了解的实际情况，认真填写一份评议表，然后汇总参检员工代表的意见，向车间主任反映并督促其整改。

随后，该化肥厂组织了多次巡视检查，员工代表提出了许多以生产经营工作为主要内容的整改意见和合理化建议，使工厂的生产决策在各车间得到了有效的落实，推动了工厂生产经营目标的实现。



案例十四

“财富黑马”，2008 年“胡润百富榜”第二名，坐拥 350 亿元的日照钢铁集团董事长杜双华，创业时曾经仅用了 181 天的时间就建成了日照钢铁厂（从建设开工到出钢），创造了世界钢铁企业建造的奇迹。这种高效率不仅体现在建厂上，还体现在日常生产中。日照钢铁集团的高效与其苛刻，公平的奖惩机制密不可分。

在惩罚方面，日照钢铁集团规定：上班打瞌睡，罚 1000 元；手机响三声必须接听；住宿员工，早晨起床不叠被子罚 500 元等。

但是只有重罚，没有重赏，这样的制度终究不得人心。日照钢铁集团为了更好地激励员工，除了给予员工当地中上水平的工资，同样规定：如果提前完成任务，集团会用利润的一半来奖励员工。在这种重罚重赏的制度下，员工高效率的作业水平长期得以保持。



案例十五

某卷烟厂推行的 5s 管理给企业带来了很大的变化：企业宣传窗里整齐地张贴着推广 5s 管理前后的鲜明对比，推行 5s 管理后员工的心得体会；厂房中办公桌上的电话、笔筒、资料都码放得整洁有序；墙上的标识都用美工粘胶贴好，一目了然；走廊的通道线画得笔直；机器设备擦得干干净净，员工每天使用的工具都物归原位。员工也说：“虽感觉忙、累，但看着干净整洁的现场心理特舒服，工作效率也提高不少。”

其实，刚开始推行 5s 管理时，该卷烟厂遇到了重重阻力。很多员工都有这样的想法：“工厂又不是家里，搞得干干净净的不是浪费时间吗？”于是，厂领导决心改变现状，并在财物上给予了大力支持。每周定期评比，及时公示 5s 管理评比的得分情况，并注明扣分原因，对不达标的部门亮“红灯”并进行处罚，同时及时表扬先进员工，批评落后员工并指出其缺点，增强全体员工的集体荣誉感。另外，让员工接受培训，使其从思想上自觉接受 5s 管理，彻底改变陋习。短短几个月后，工厂变得洁净和整洁，减少了浪费又提高了工作效率，提高了员工的安全意识又减少了工伤事故。一批又一批的人来该卷烟厂参观，这既是对该卷烟厂推行 5s 管理后取得成绩的肯定，也提升该卷烟厂的整体形象。



案例十六

伊力特实业股份有限公司(以下简称伊力特)近年来推行了 5s 管理,通过整理、整顿、清扫、清洁、素养和安全,逐步加强现场管理,在工作环境、员工素质、工作效率、安全生产、产品质量等方面都取得了明显改进。

干净的地面、洁白的墙壁、整齐的配件架,是伊力特维修操作间的现状。包装车间是伊力特的所有车间中工序最为烦琐的车间,但是常年与酒打交道的女员工们对 5s 管理的执行力度就像她们对待伊力特产品包装的质量一样精益求精,随时保持生产现场的清洁、有序已成为她们的一种习惯。

5s 管理提高了员工的工作效率。清晰的材料摆放、明显的标志,减少了翻拣和错误拿取的时间,加快了工作进度。包装车间的洗瓶阀门容易发生故障,每天几十次的开合极易发生跑冒滴漏现象,于是包装车间的所有员工密切关注洗瓶阀门,只要发生故障,就立即通知维修人员前来修理。

在推行 5s 管理的过程中,员工们找到了创新的乐趣。例如,在包装车间中,洗瓶缸两旁钢筋焊制的小巧实用的简易装瓶架是用来支撑麻袋的,这样女员工就可以随手将破损的瓶子放入麻袋中。这种装瓶架代替了以往的垃圾车,既有效地解决了实际问题,又很好地实现了安全生产。

现在,伊力特的很多员工认为自己也是生产现场的一名管理者,现场的好坏是自己工作的一部分,并且能做到相互提醒、相互配合、相互促进。所有来伊力特参观访问的客户,无不赞叹伊力特的现场管理做得好,这不仅增强了伊力特全体员工的荣誉感和自豪感,也有力地促进了生产现场的维持和改进工作,从而形成了一个良性循环。



案例十七

某电子公司为了使生产走上良性循环的道路,改善工作环境,开展了 5s 管理。该电子公司结合办公室整理、整顿的八大特点,即共独分开、公私分开、柜架管理、资料归位、桌面状态、抽屉状态、张贴管理、公告管理;充分运用 5s 管理的技巧与方法,即破冰行动一造势发动,定点摄影一前后对比,寻“宝”活动一不留死角,红牌作战一质量保证,洗澡运动一彻底清洗,提案竞赛一大胆创新,巡视观摩、目视管理、看板管理。利用近 1 个月的时间,由点到面、循序渐进地开展 5s 管理。通过全体员工的共同努力和积极合作,终于彻底改变了以往脏、乱、差的现象;所有物品干净无尘、摆放整齐;办公室布置整洁划一、定置明确;文件柜资料目录清晰、查阅便捷。每到一处都让人感到赏心悦目、心情愉快。



案例十八

浙江某生产塑料制品的企业常因为生产场地不够用而发愁，即使在推行 5s 管理后，仍然存在这种情况。生产主管张某为了彻底解决这个问题，决定先到生产现场检查一番，检查重点是那些视线难以达到的地方。初到生产现场时，张某看到物品摆放有序，地面标记清楚，看板显示明白，作业人员操作规范。但是在深入检查后，张某发现放在角落的一件物品上有薄薄的一层灰，询问之下得知，此物品已经 2 个多月没有使用过，而且，有的货架、橱柜也存在同样的现象。由此，张某认识到，不是生产场地不够用，而是现场清理得不够彻底，以前经常使用但现在使用频率降低的物品没有即时移出现场。于是，张某告知现场作业人员，以灰尘为标识，对于所有落有灰尘的物品，都要重新确认是否需要移出生产现场。在经过重新整理之后，该企业的生产现场宽敞了，环境也得到大大的改善。



案例十九

某厂的包装车间发生火灾，机器设备、产品等物资被严重烧毁，直接经济损失达 60 多万元。

警方调查后发现，火灾的直接原因是张某违章吸烟，丢弃的烟头掉入木制地板缝中(因是老式地板，缝隙很大)，引燃地板缝中废弃纸屑，火焰从地板窜上车间的纸板吊顶，致使火势蔓延，酿成大火。而该厂厂长李某、车间安全负责人季某忽视安全生产，致使该厂安全隐患严重，也是导致这场火灾发生的潜在原因。

该厂所在地的人民法院经对这起特大火灾的立案审理，认为安全负责人季某首先在任职期间应全面抓好安全工作，但季某对作业人员张某的违章吸烟行为制止不力，没有及时清理地板缝隙中可能引起火灾的大量废纸屑，忽视灭火器材年久失修等严重的隐患问题，从而使小火灾发展成特大火灾，其行为已构成玩忽职守罪。而吴某作为该厂的主要负责人，在任职期间虽然制定了一系列规章制度，但检查落实不认真，惩罚不明确，特别是对员工上班时间在车间内违章吸烟和防火安全工作措施不利，终酿成特大火灾，其行为同样构成了玩忽职守罪。



案例二十

某集团将 5s 管理作为企业现场管理的工具，对现场物品的定置、定量摆放进行了有效的管理。但它的不足之处在于对一些看不见的方法、内容、要求，如作业规范等，不能提供更有效的管理，因而员工需要花费大量时间和精力去学习，工作效率不高，尤其是新员工。针对这一具体情况，企业为使新员工能够在最短的时间内掌握设备操作的基本技能，推行了一套与 5s 管理有机相结合的管理工具——可视化管理。

可视化管理的推行，使新员工通过视觉观察就能正确把握生产现场的状况，了解自己在企业中所处的地位和作用。相对于以前企业把各工序的操作规程和工作要求打印出来粘贴在墙口的方法，对新员工进行讲解培训并跟师傅直接上机操作学习的方法先进了许多。可视化管理作为一种行之有效的管理工具，可以将抽象的内容形象化、具体化、生动化，在生产现场大量采用可视化的图片，图文并茂地揭示生产现场各种规范或不规范的现象，可以弥补口头表达和文字表达的不足。

该集团将 5s 管理和可视化管理相结合，使管理者的工作量减轻了，工作效率提高了，员工的标准化操作水平也提升，产品的品质得到应有的保障，同时也为员工创造了一个更安全的工作环境，有力地促进了现场 5s 管理的深化，使管理更透明化、形象化。



案例二十一

某化肥厂从 2001 年开始实行员工代表李度巡视车间工作制度，调动了广大员工参与企业管理的积极性。

该化肥厂有下属两个车间。两个车间环环相扣的生产工序是否能顺畅地进行，直接关系到分厂各项目标的实现。巡视制度的内容是把员工代表大会的代表分成 4 组，由工厂每季度组织一个员工代表组到一个车间巡视工作。巡视采取“一听”、“一查”、“一评”的办法。“一听”是听取车间主任关于上一季度生产经营、技术改造、现场管理、效益工资分配等经济责任制的执行情况，以及下一步工作的主要措施。“一查”是听取汇报后，员工代表检查生产现场、设备卫生、现场安全等情况。“一评”是参检的员工代表根据现场了解的实际情况，认真填写一份评议表，然后汇总参检员工代表的意见，向车间主任反映并督促其整改。

随后，该化肥厂组织了多次巡视检查，员工代表提出了很多以生产经营工作为主要内容的整改意见和合理化建议，使工厂的生产决策在各车间得到了有效的落实，推动了工厂生产经营目标的实现。



案例二十二

张某在一家大型国有企业担任项目总监，主要负责工程计量的制定、客户会面、工程进度管理和下属的成长报告。他负责的项目部门共有 18 名男员工和 8 名女员工，他们都是大学本科毕业生，有至少 6 年的工程设计经验。张某是获得博士学位的工程师，但只有 3 年的工作经验。张某与下属在工作经验上的差异，可能会造成下属对张某的领导能力产生怀疑和不服。而张某与下属在学历上的差异，也可能造成下属对张某在认知上的隔阂，这种隔阂最终会导致信息沟通不畅。

目前，张某面临的重大难题是缺乏下属的尊重和来自基层的反馈，他的上级也觉得他在这个方面比较欠缺，所以也一直没有对他进行相应的提拔。因此，应该采取什么激励措施以获得更多的尊重和反馈是他目前需要考虑的问题。

张某要制定切实有效的激励措施，可以从“两个改进、四个原则”着手。“两个改进”就是改进领导下属的方式，改进沟通方式：从只在生产现场沟通扩展至作业前的班前会、作业后的班后会；从命令式的语气转变为多用礼貌用语(5s 素养的体现，多用“谢谢、请、不客气”等)；从单纯“下达指令—执行”的工作方式转变为“共同探讨—下达指令—执行”。“四个原则”就是适度性、兼顾性、多样性和重点性。例如，给下属布置适度的工作量，使他们通过努力能够完成目标，获得超额完成业绩的奖励成果(奖励成果的形式要多样，可以有薪酬、实物等)。然后，在“两个改进、四个原则”基础上借鉴国内外企业的实践经验。张某就可以制定公平、有效的激励措施来成功改变自己在管理中的问题。



案例二十三

“财富黑马”、2008 年“胡润百富榜”第二名、坐拥 350 亿元的日照钢铁集团董事长杜双华，创业时曾经仅用了 181 天的时间就建成了日照钢铁厂(从建设开工到出钢)，创造了世界钢铁企业建造的奇迹。这种高效率不仅体现在建厂上，还体现在日常生产中。日照钢铁集团的高效与其苛刻、公平的奖惩机制密不可分。

在惩罚方面，日照钢铁集团规定：上班打瞌睡，罚 1000 元；手机响 3 声必须接听；住宿员工，早晨起床不叠被子罚 500 元等。但是只有重罚，没有重赏，这样的制度终究不得人心。日照钢铁集团为了更好地激励员工，除了给予员工当地中上水平的工资，同样规定：如果提前完成任务，集团会用利润的一半来奖励员工。在这种重罚重赏的制度下，员工高效率的作业水平长期得以保持。



案例二十五

某著名家电企业为了进一步夯实内部管理基础、提升员工素养、塑造卓越企业形象，

决定先从简单的 ABC 开始，从 5s 这种基础管理抓起。针对企业内部团队精神和跨部门协

作的缺失；部门之间的工作存在大量的互相推诿、扯皮现象；员工工作缺乏主动性，被动地等、靠、要等现象，该企业首先将 5s 管理与现场效率改善结合，从人员意识着手，在

企业内大范围开展培训，结合各种宣传活动，营造了良好的 5s 氛围；然后从每一扇门窗、

每一个抽屉、每一个工具柜开始指导，逐步由上到下、由里到外、由难到易，结合现场指导和督察考核，从根本上杜绝员工随心、随意、随手的不良习惯。

经过一年多的全员努力，5s 管理终于在该企业每名员工的心里生根、发芽，员工从不理解到理解、从要我做到我要做，逐步养成了事事讲究、事事做到最好的良好习惯。生产现场的脏乱差现象也得到了彻底的改观，营造了一个明朗温馨、整洁有序的生产环境，增强了全体员工的向心力和归属感。在一年多的推进过程中，从基层员工到管理者都经受了严格的考验和锻炼，造就了一批独立思考、从全局着眼、细处着手的改善型人才，从而满足企业进一步发展的需要，最终实现提升员工素质的目的。



案例二十六

某制造型企业的生产现场中，常能看到治具、工具凌乱摆放；机器设备布满灰尘且未定位标识，原材料、半成品、在制品、成品、不良品等摆放杂乱无章，未加以合理定置；作业区、物流区、办公区未明确规划且标识不清；员工衣着不整，士气低落；浪费现象随处可见。为解决这些问题，该企业决定推行 5s 管理，研讨并制定实施计划，高层领导亲自挂帅成立 5s 管理推行委员会、推行办公室，出台分区评分奖惩规定。经过 5s 管理 PDCA 循环实施，取得如下成果：

- (1)整齐、整洁的工作环境，吸引了客户，提高了企业形象；
- (2)良好的工作环境和工作氛围大大地提高员工的工作效率；
- (3)员工能在需要时立即取出有用的物品，极大地减少那种寻找所需物品的时间，有效地改善零件在库房中的周转率；
- (4)有效地避免污损东西或损坏设备，维持设备的高效率，提高产品品质；
- (5)储存明确，通道畅通，生产有条不紊，大大降低了意外事件的发生率，安全有了保障；
- (6)极大地减少了人员、设备、场所、时间等的浪费，从而降低了生产成本；
- (7)明显地改善了员工的精神面貌，员工对自己的工作尽心尽力；
- (8)缩短了作业周期，确保了交货期。

案例提示

现场就是市场，5s 管理是现场管理的基础，5s 管理水平的高低代表着现场管理水平的高低。所以，通过 5s 管理的整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全，不断规范现场管理，提升现有管理水平，是目前绝大多数企业的首要任务。



案例二十四

某企业结合实际，深入开展以“整理、整顿、清扫、清洁、安全、素养”为内容的 5s 行为规范养成活动，成效明显。

该企业通过会议、学习日、板报展览等形式，多层面发动，多角度宣传，让广大员工深刻认识推行 5s 管理的目的与意义，让员工明白应该做的和不应该做的事情。厂内电子大屏幕上滚动播出 5s 行为规范的主要内容和考核标准，考核标准涉及整理、整顿、清扫、清洁、安全、素养 6 个方面共 80 条考核内容，通报台对 5s 管理执行好的部门进行表扬，对差的部门进行批评，其目的是营造推行 5s 行为规范的浓厚氛围，更重要的是及时宣传最新进展情况。该企业实行 5s 行为规范承诺制，与部门负责人签订 5s 行为规范承诺书。以卫生清理、安全隐患排查作为突破口，狠抓工作执行力度，彻底解决了多年未得到解决的老大难问题，彻底改变了战线长、范围广、难以管理的现状。此外，该企业还动员全体员工开展“上阵一起搞清洁、查患一并堵漏洞”的活动。通过 5s 管理，该企业生产现场的各物品都标记明确、定置、定点、堆放整齐，通道畅通无阻。员工也逐步养成按规范行事、按规定操作的习惯，并能监督他人的行为，也加强了安全意识，上班时能自觉戴上安全用品，熟悉消防器材和安全通道。厂容厂貌、生产现场、办公环境也焕然一新。