

5S管理在我国企业中的推广与实施

■ 陈正泉 南京航空航天大学经济与管理学院

摘要: 本文首先根据我国国情和企业现状阐述了我国企业推广和实施 5S 的必要性及其重大意义,并结合拉法基屋面系统南京有限公司推行 5S 活动的具体经验与体会,提出了 5S 管理在我国企业中推行与实施的方法。

关键词: 5S; 项目管理; 优质管理; 工业工程; 品质管理

5S 管理起源于日本,是指在生产现场中对人员、机器、材料、方法等生产要素开展相应的整理、整顿、清扫、清洁、修养等活动,使得生产现场的一切均处在管理状态中,这是日本企业独特的一种管理办法。日本企业将 5S 运动作为管理工作的基础,推行各种品质的管理手法,使得该国产品品质得以迅速提升,奠定了其经济大国的地位。在丰田公司的倡导推行下,5S 对于塑造企业的形象、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作用,并逐渐被各国的管理界所认识。5S 是现场管理的基础,5S 活动开展水平的高低,代表着企业对现场管理认识的高低,而现场管理水平的高低,制约着企业的各项活动能否顺利、有效地开展。

推广和实施 5S 管理的必要性

众所周知,我国将毫无疑问地成为世界工厂。世界工厂不仅仅意味着



拥有最大的制造规模,而且还应该包括最高水平的工厂管理和优秀的工厂管理者。但我国企业的现状是:技术积累不足,生产效率低下,现场管理混乱,品质稳定性差,能源效率不高,环境污染严重,员工素质还有待提高。因此,对照世界先进国家持续提升的管理水平以及大量优秀的职业经理阶层,我国的制造业还很稚嫩,离世界工厂还有巨大的差距。

21 世纪是一个高度竞争的时代。随着网络技术的高速发展,信息时代的来临,全球经济一体化的形成,市场经济在优化资源配置的同时,也毫不留情的实施优胜劣汰的规律。伴随改革开放的深入进行,我国企业如何抓住机遇,真正成为世界制造基地,无论是实施成本优先,还是品牌等其他战略,就其制造环节而言,能否有效地实施公司的生产战略,真正地产生增值,对生产管理来讲,确保安全、效率、品质仍然是任何企业现场管理核心。因此,在我国这样一个粗狂型经济模式下,5S 作为简单易行的管理手段,对其进行推广和实施是非常必要的。

大力推进 5S 管理的意义

1. 5S 管理是革除马虎之症的一剂良药

中国人通常引以自豪的是大脑聪明,但在许多细节方面的不重视,常使我国的产品在国际市场上沦为

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	<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	<p>学校帐号：184080723702015</p> <p>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：哈尔滨银行龙江支行</p> <p>支付系统行号：313261018018</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>

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>

三流;现场管理的混乱,使得效率低下,安全隐患随处可见,一旦按照国外的标准生产,废品率居高不下,多年来习惯依赖低廉的劳动力与国外公司周旋;把文明卫生生产视为走过场、摆花架子,员工工作状态常处于得过且过、马马虎虎;对这类企业,即使不断地引进很多先进优秀的管理方法,也不见得会有什么显著的效果。要彻底改变这种状况,5S管理是一剂良药,它不但能使工作环境消除脏乱、保持舒畅和井井有条,还能不断提高工作素养和效率,更重要的是可使员工养成认真规范的好习惯,为企业打下坚实的管理基础,从而提升企业形象及竞争力,使企业发展蒸蒸日上。

2. 5S 管理是企业管理的基础

作为企业,实行优质管理,创造最大的利润和社会效益是一个永恒的目标。而优质管理具体包括品质、成本、交期、服务、技术和管理六方面。

品质是指产品的性能、质量的高低,是产品本身所固有的特性,好的品质是赢得顾客信赖的基础,5S能确保生产过程的规范化、产品质量的均质化,十分有效地为好的品质打下坚实的基础;在相同的品质之下,谁的成本越低,谁的产品竞争力相应地也就越强,谁就有生存下去的可能,5S可以减少各种浪费,避免不均衡,大幅度地提高效率,从而达到成本的最优化;交期体现了公司的适应能力的高低,为了适应社会的需要,大批量生产已取代为个性化生产,多品种、小批量地生产,只有弹性的机动灵活的生产才能适应交期的需要,5S是一种有效的预防方法,能及时地发现异常,减少问题的发生,保证准时交货;

服务是赢得客源的重要手段,通过5S可以大大地提高员工的敬业精神和工作乐趣,使他们更乐于为客人提供优质的服务,另外通过5S还可以提高行政效率,减少无谓的“确诊”,可以让顾客感到快捷和方便,提高顾客的满意度;未来的竞争是科技的竞争,谁能够掌握高新技术,谁就更具备竞争力,而5S通过标准化来优化、累计技术并减少开发成本,能加快开发的速度;管理是一个广义的范畴,狭义可分为对人员、设备、材料、方法等四方面的管理,只有通过科学化、效能化的

管理,才能够达到人员、设备、材料、方法的最优化,综合利润最大化,5S是实行科学管理的最基本的要求。

一个企业通过推进5S活动,就可以有效地将品质、成本、交期、服务、技术、管理等六大要素都达到最佳的状态,最终能实现企业的竞争方针与目标。所以说5S是现代企业管理的关键和基础。

5S 活动的推行与实施方法

他山之石可以攻玉,如果只是简单的复制,往往难以达到预期的效果。众所周知,日本的大企业大多数是家族制,员工也是终生制;而我国的企业则绝大多数是国有制。因此除了掌握好5S的基础知识外,必须结合我国现有国情和文化以及企业的实际情况,研究并掌握正确的推行步骤和适宜的管理方法,才能顺利导入5S。

1. 在 5S 活动推行过程中应用项目管理

首先召开项目启动会议并成立“5S活动推行委员会”,由企业主要领导出任5S活动推行委员会最高职务,高级管理层的支持是项目能够取得成功的关键。根据5S活动的推行步骤,在推行委员会的授权和支持下



成立推行办公室,推行办公室同时也是项目办公室。有专职或兼职人员出任5S管理代表,负责项目的日常工作,对项目进行计划、估计、监控与控制、行政管理、培训、咨询和标准。在整个活动(项目生命周期)中,该办公室提供全部服务和支持。

结合企业的实际情况制定5S活动的推行方针和目标,一般即是企业对现场管理的最高要求。据此确定项目的范围,制定范围管理计划,运用WBS(工作结构分解图)设立5S责任区域,进行活动定义、活动排序和活动历时估算,从而确认5S推行的步骤。

根据项目的范围管理,制定5S活动推行工作项目计划。项目计划的组成部分包括进度计划、各阶段效果与质量控制、费用控制与管理、适度风险应对计划、员工的绩效评估与惩罚措施、沟通管理计划等。

2. 贯穿全过程的教育

5S的最终目的是通过提升人的品质,实现员工的自我管理,从而提高企业的现场管理水平。这正是5S区别于其他管理方法核心的地方,因此教育在5S的实施过程中就显得特别重要,其着眼点是个人和组织的双赢,主要通过OJT(在岗培训)和OPL(点滴培训)等形式,有计划、多层次、立体交叉的教育培训体系进行。培训的主要内容有:5S的内容及目的;5S的实施方法与要领;5S的评比办法。培训的方式有:讲课、放幻灯片、看录像、参观样板区或5S活动开展优秀企业,等等。通过培训,使员工了解5S活动能给工作及自己带来哪些益处,从而主动地去做,这与被別人强迫着去做的效果是完全不同的。

3. 通过定期审计与检阅5S的实施效果,达到纠偏扶正及持续改善

参照ISO9000,通过培养内审员,建立内部审计,不仅可以使各部

门的5S实施状况一目了然,而且还可以不断地“查漏补缺”,通过PD-CA(计划、行动、监控、纠正)的方式持续改善。

4. 使5S制度标准化

5S活动推广项目的实施是为了创造一个具有延续性的成果,营造一种“人人积极参与,事事遵守标准”的良好氛围。如何保证5S活动长效呢?把项目执行过程中的规章制度、实施要领、内容标准化是其根本保证,如5S推行手册,另外还可以结合企业文化建设,把5S作为员工手册及员工绩效评估的一部分,对促进5S活动持续开展将产生锦上添花之效。

5. 运用IE(工业工程)和QC(质量管理)

在5S活动中,“查漏扫黑”是保证长清洁的一般方法,如何能杜绝污物和废物的产生?合理运用IE、QC的方法,不仅可以达到“扫本去源”、事半功倍的效果,而且还可以增强员工参与5S活动的决心和信心。

6. 适当利用样板

推行委员可以选择一个条件相对较差的区域或选择一个部门作为样板区,全体上下大扫除,然后对地面进行修整、划线,并对所有经过整理、整顿后的物品进行定置管理。同时辅以定点摄影和红牌作战等推广工具积极配合,用检查表对结果进行检验。样板区的现场管理水平达到了5S活动的要求标准后,将5S活动的要求规范化、制度化和标准化,并认真总结在样板区推广和实施中存在的经验

和教训,以样板区为模板,在企业所有区域推广实施5S活动,规范现场管理。

7. 合理运用内外部资源

5S活动推广项目可以根据企业自身的具体情况,由本企业的员工组成团队实施,也可以和有现场管理经验的咨询公司合作共同实施。如选择合适的公司推广,由于其活动经验丰富,遇到的阻力较小,往往见效更快。

结束语

综上所述,5S活动不仅能改善工作环境,还可以提高生产效率,提升产品的品质、服务水准,将整理、整顿、清扫进行到底,并且给予制度化等等,这些都是为了减少浪费,提高工作效率,也是其他管理活动有效展开的基础。拉法基层面系统南京有限公司从2004年10月~2005年4月进行了为期半年的5S推广活动,从公司面貌到员工的精神面貌均焕然一新,产品废品率下降了50%,综合生产效率提高了1.5倍,客户投诉指标下降了40%。当然,实施5S过程中也并非一帆风顺,但只要持之以恒、孜孜不倦,并密切结合企业背景与文化、人员素质与组织结构,借鉴和采用恰当的推行方法,定会取得良好的效果和最终的成功。

参考文献

- 1 何文康,许小麦.5S实战锦囊.广州:广东经济出版社,2002
- 2 肖智军.5S活动推行实务.广州:广东经济出版社,2004
- 3 邱华新.TPM实战.广州:广东经济出版社,2004

(编辑 蔡忆宁)

