


5S 管理程序与方法

一、 5S 与合理化管理

(1) 企业特质

a. 永续经营的特质：

- ◆ 以客为尊
 - ◆ 符合成本效益
 - ◆ 迅速而有弹性
 - ◆ 持续改善
- 
- 赚 钱

b. 企业经营的特质：

- ◆ 能守
- ◆ 能攻
- ◆ 以人为本

c. 企业的制度剖析：

- ◆ 管理手册
- ◆ 品质手册
- ◆ 会计手册
- ◆ 会计制度

d. 企业的基石：

- ◆ 5S 合理化 定型化 标准化 制度化

(2) 一般工厂常见之现象：

- a. 人力不足，但在效率的提升上无任何的改进措施。
- b. 为了赶产量、出货各级干部拼命的投入生产系统中，对于新的构想计划无法得到大家的共识与支持。
- c. 物品到处摆放，欠缺规划，到处可见「呆事，呆物，呆料」而乏人问津。
- d. 不管工厂有多脏乱「生产挂帅」，只要产品能出来，不要影响出货就好。

- e. 出现不良品，欠缺任何具体的改善措施，现场主管忙于修理不良品。
- f. 设备故障...等束手无策，效率无法提升。
- g. 工作现场受点小伤也是难免之事。
- h. 现场没有任何管理语言，干部有时「心有余力不足」不知如何来领导与管理部属，部属对上司的向心力不足，影响到部门管理功能的发挥。
- i. 高级主管不知道该利用何种管理工具，以最简单最有效的方式来管理现场。

(3) 如何运用 5S 合理化来消除浪费

a. 制度上

- ◆ 制度上不良
- ◆ 制度的合理化不良或欠缺制度的浪费
- ◆ 5S 的运用

b. 效率上

- ◆ 效率不足的浪费
- ◆ 效率上的合理化
- ◆ 5S 的运用

c. 品质上

- ◆ 品质不良的浪费
- ◆ 品质上的合理化
- ◆ 5S 的运用

d. 安全上

- ◆ 安全上的浪费
- ◆ 安全上的合理化
- ◆ 5S 的运用

e. 库存上

- ◆ 库存上的浪费
- ◆ 库存上的合理化
- ◆ 5S 的运用

二、 5S 效果与目视评价

(1) 提高公司的形象：

5S 或整理、整顿不佳的企业，给客户的第一个印象一定是不理想。高品质、高水平的产品一定是在经过 5S 或整理，整顿后所生产出来的，为提企业的形象，因此应实施 5S 或整理、整顿。

(2) 消除内部管理的死角：

5S 实施不佳或根本未实施的企业，内部一定存在着许多的浪费与死角，由于长期与它为伍，所以感觉不出来，但事实上它存在各个部门与角落，只是我们没有用心去发觉罢了。

(3) 创造一个良好的工作环境：

在人生的一辈子大部分的时间都在工作，而一个清爽舒适的工作场所，有益于人体的健康，情绪较为稳定愉快，思路也比较清晰。我们不是艺术家，一个艺术家不在乎一个什么样的环境，他们追求的是“灵感”，一个能创造出“灵感”的工作场所。但我们是“企业人”，追求的是工作效率，我们需要的是一个人人能发挥工作效率的环境。

(4) 吸引人才：

一个工作环境不佳的场所，往往使得员工望而却步当然也全使得既有的员工流动。因为现代人所讲求的是工作品味、追求舒适生活的结果必定会鄙弃脏乱的工作环境，而现代社会又正值事求人，故提供一个高品味的工作场所，也必定是时势所趋。

(5) 5S 的 5S 效用

a. 5S 是最佳推销员 (Sales)

- ◆ 会被顾客称赞为洁净的工厂，乐于下订单。
- ◆ 由于口碑相传，会有很多人来工厂参观学习。
- ◆ 清洁明朗的环境，会使大家希望到这样的厂工作。

b. 5S 是节约的专家 (Savi ng)

- ◆ 降低很多不必要的材料以及工具的浪费。
- ◆ 降低订购时间，节省很多宝贵的时间。5S 也是时间守护着 (Time Keeper)
- ◆ 能降低工时，交货不会延迟。

c. 5S 对安全的保障 (Safety)

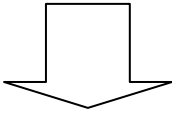
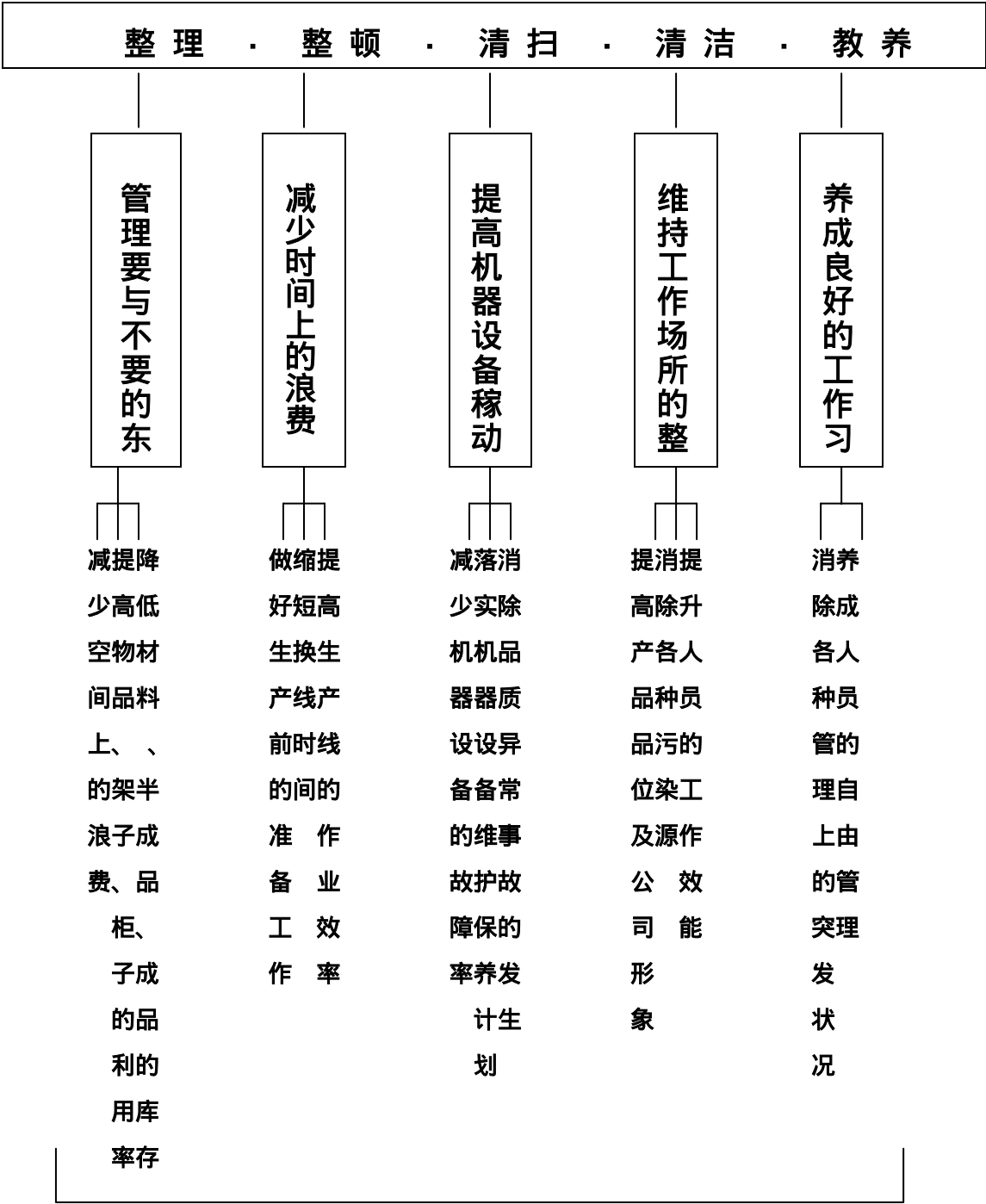
- ◆ 宽广、明亮、视野开阔的职场，物流一目了然。
- ◆ 遵守堆积限制。
- ◆ 走道明确，不会造成杂乱情形影响工作的顺畅。

d. 5S 是标准化的推动者 (Standardi zati on)

- ◆ 大家都能正确地按照规定执行任务。
- ◆ 建立全能工的机会，使任何员工进入现场，即可展开作业。
- ◆ 程序稳定，品质可靠，成本也安定。

e. 5S 形成令人满意的职场 (Sati sfacti on)

- ◆ 明亮清洁的工作场所。
- ◆ 员工动手做改善，有示范作用，可激起改善意图。
- ◆ 能带动现场全体人员进行改善的气氛。



管 理 的 合 理 化

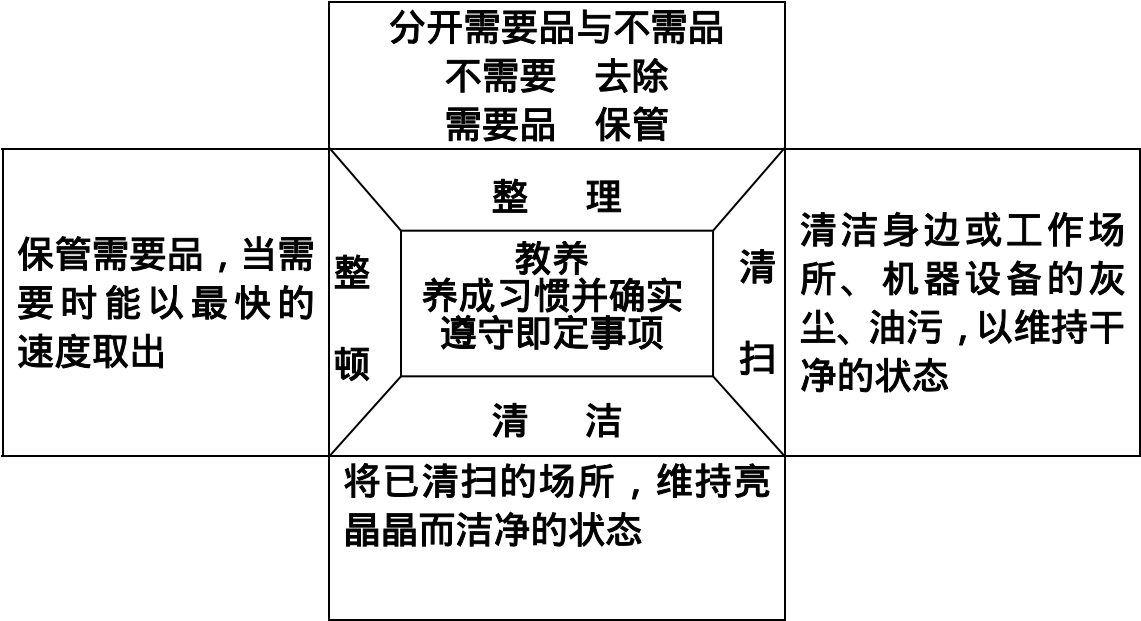
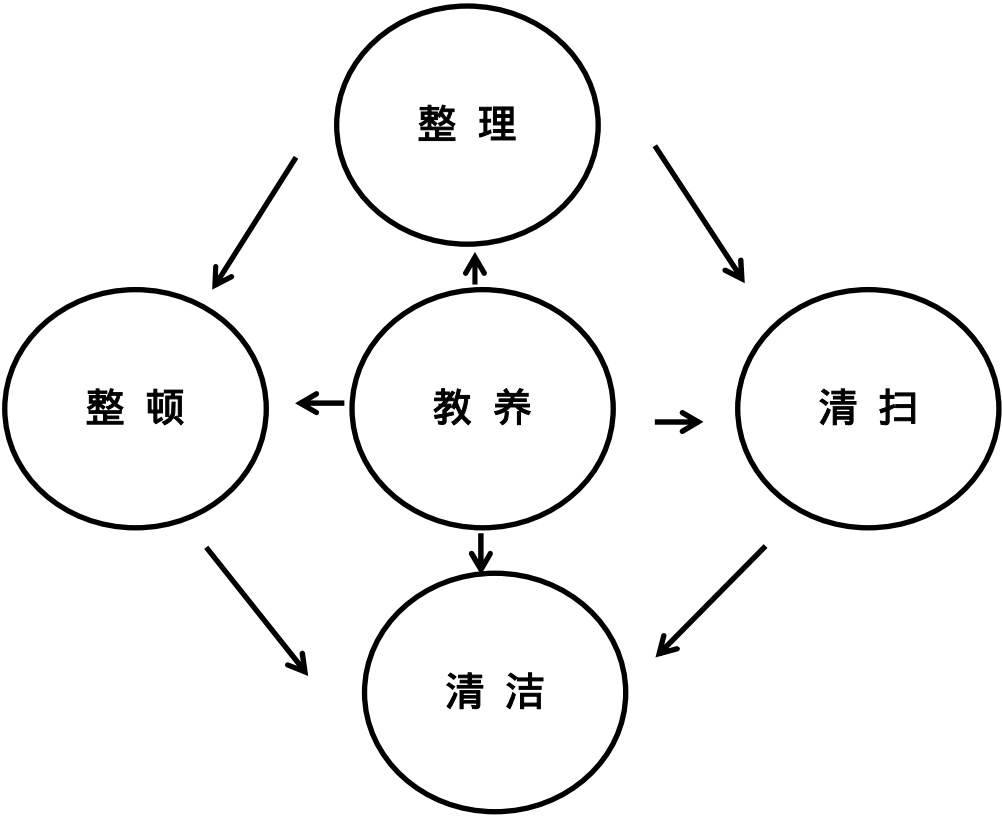
三、5S 内容与目视化

(1) 何谓 5S

5 S 活动即由「整理」、「整顿」、「清扫」、「清洁」、「教养」五项活动，日文发音的第一个罗马字母而得名。

5 S	定 义
整理 (Seiri)	区分要（有用）与不要（没有用）的东西，并把不要（没有用）的东西尽速处理或废弃，进而将有用物之必要程度做适当之区分。
整顿 (Seiton)	把有用的物品放置在免于损坏之安全场所；以及适当之厂房布置 (Layout)，且物以类聚各就各位，使需要时易于正确迅速地取得 必要的时候，对必要的东西，提供必要之量。 例如：工具分类、料架编号、信道标示、作业区隔、安全库存量管理、阴暗或明亮场所之存货品质维护、重物保管、搬运出入与器具、危险物保管、防灾设备与安全设施、容易维护与清扫之生产线与配置。
清扫 (Seiso)	清除污垢、异物与垃圾，清扫机器设备与作业场所，并进行点检以排除异常。
清洁 (Seiketsu)	目视管理维持整理整顿与清扫之洁净明朗状态，凸显异常以尽早改善，进而推及员工仪容服装及工安卫。
教养 (Shitsuke)	育成上述 4 S 的生活习惯，能持之以恒地严守规定，自动自发地做好份内的工作，训练作业标准与异常处理。

人为本之 5 S 运动



(2) 目视管理

a. 目的：

- ◆ 可标示出管理的重点
- ◆ 大家都看得到
- ◆ 大家都可分辨出它的“好”与“坏”、“正常”与“异常”
- ◆ 提醒或警示一些异常现象的征兆，使大家防患于未然。
- ◆ 简单易懂，使用方便。
- ◆ 易于遵守，立即改正。

b. 形迹管理

对象：物品、手工具、治具。

用法：

- ◆ 灭火器、烟灰缸、垃圾箱、茶杯、扫把、...等物品，在地面上、墙壁上、桌上等地方按其投影之形状绘图，使其使用后易于归位
- ◆ 手工具、治工具...等可依使用状况，在机器设备旁墙壁上按其投影之形状绘图，使其易于取用及归位。

c. 颜色管理

对象：人、事、时、地、物

用法：

- ◆ 对于模具、胶水、油类、管线等可漆上不同的颜色来加以识别，防止误用或易于辨识，在最短的时间找到自己所需要的东西来完成工作。
- ◆ 在空间规划上，可以各种颜色来作适当的标示
- ◆ 黄线——信道线（警示不要在线内放置物品或作业）
- ◆ 白线——划分放置场所区或作业场所区
- 绿色——在作业区域内涂上绿色，使作业场所看起来舒适，眼睛不易疲劳

- ◆ 使用各种不同颜色的卷宗来识别文件资料，提高文书处理之作业效率
 - 红色——A 客户
 - 黄色——B 客户
 - 蓝色——C 客户
- ◆ 为有效管制或降低材料的库存，可以在所欲管制物品的架上或墙上使用红线标示出其最高库存量或请购点。
- ◆ 在现场上标示出标准，例如：温度表、压力表、重量、速度...等，若指针在标准内代表正常，在标准外则代表异常，如此，则由原来的查资料才能判断是否合格改变为看到就知道是否合格而不必去查资料才知道“合格”或“不合格”一看就知道“合格”或“不合格”。
- ◆ 使用不同颜色的篮子、塑料袋...等容器，根据不同的制单或投入日期来装材料，避免其造成死料（堆积太久）或无法追踪制令完成时间。

d. 灯号管理：

对象：机器设备、工作站

用法：

- ◆ 在检验或测试设备上加装闪灭的灯号。并赋予其意义，使异常现象立刻能加以识别出。
- ◆ 在机器设备上装置闪灭的灯号，让大家了解机器设备是处于正常运转或故障待修。
- ◆ 在生产线（或工作站）装上警示灯号，若有发生工作瓶颈、异常等状况，则由该工作站作业人员按钮来显示，干部或相关人员可立即加以处理。

e. 对齐管理：

对象：设备、螺丝、螺帽、产品

用法：

- ◆ 在设备（如输送带）上画上对齐标志，若发现皮带中心线有偏差，则应予以调整。
- ◆ 对螺丝、螺帽锁在机器设备上，平常容易疏忽是否已经有松脱的现象。
- ◆ 在输送带上划线，使运送产品的速度如一，操作人员能有规律性的工作，若是空格内没有产品，则代表异常。
- ◆ 在半成品或在制品、零配件、成品储存区域内按核板或盛载容器的规格划线，有如停车场的格子，易于定位，增加空间的利用率。

f. 影像管理

对象：工厂的死角、不安全之处、不符合 5S 原则之处，拍摄下来并张贴在大家都看得到的地方，激起大家改善的意愿，并将改善的结果同一位置再予以拍摄下来相互比对张贴公布，使大家了解改善的成果。

用法：

- ◆ 将实施 5S 前之情形与实施 5S 之后改善状况加以定点“照像”。
- ◆ 制作海报，将照片显示出来，使用大家都看到改善情形并相互比较（也可以使用幻灯片，定期展示出来给大家观赏）。

四、 5S 的程序

(1) 第一阶段：整理的实施要点

a. 意义

整理就是区分要与不要的东西，职场除了要的东西以外，一切都不放置。

要的东西就是时常使用的东西，一个月一次的使用频度的东西不能称作时常，只能称偶尔使用的东西，时常使用的东西并不一定是所有的都要，要的东西是没有它的话，没有取得代替品就无法工作的东西。

好不容易使工厂变得洁净，若是不要的东西也整齐地排列的话，那么真正要的东西反而不知道是那一个。

还有，若由于放了不要的东西，要的东西反而不能放，就很麻烦了。

在考虑增设工厂之前，首先做好整理工作。

你会很惊讶地发觉到：原来工厂是这样宽敞。

因为不整理而发生的浪费。

- ◆ 空间的浪费
- ◆ 使用棚架或橱柜的浪费
- ◆ 零件或产品变旧而不能使用的浪费
- ◆ 放置处变得窄小，造成东西移动的浪费
- ◆ 连不要的东西也要管理的浪费
- ◆ 库存管理盘点也较麻烦

b. 推进方法

(i) 要的东西与不要的东西，其判断基准要明确化。

- ◆ 3 天使用一次以上的东西——放在使用地点附近。
- ◆ 一周使用一次以上的东西——放在工程附近。
- ◆ 3 个月使用一次以上的东西——放在职场附近。

- ◆ 不知道要不要使用的东西——暂时存放仓库（经过一年不使用就加以处理）。

- ◆ 不使用的东西——马上加以处理。

(ii) 按照判断基准，全员一起整理。

- ◆ 全公司统一，一起进行。

- ◆ 当场判断，当场实行。

- ◆ 不可拖延。

(iii) 推进委员巡视工厂加以检核。

- ◆ 从整理实施日起，等 2 周左右才实行。

- ◆ 以职场别加以评价，不要物是「零」的职场就贴上优的标志。

(iv) 使不要的东西不能带进厂来，不设“不要的东西放置处”，若有不要的东西，马上就知道，能立刻处理。

c. 事理项目——不要的东西之具体实例

(i) 不能使用的东西。

- ◆ 用旧了的手套、碎纱、砂纸。

- ◆ 磨损了的铁头、阴螺纹模、磨石。

- ◆ 断的传动皮带或铁线。

- ◆ 破损的攒头、板手，刀具等工具。

- ◆ 精度差的分厘卡、游标尺等计测器。

- ◆ 不能使用的治具。

(ii) 不良品与良品是否并排在一起？

- ◆ 不良品一出现，马上就送到不良品放置处。

- ◆ 不良品在职场内的放置不超过一天。

(iii) 不使用的东西。

- ◆ 现在不在制造的产品零件或半成品。

- ◆ 以前制造的产品零件或半成品。

- ◆ 以前制造的试制品或样品。

(iv) 不使用的设备

- ◆ 大型设备广大地占据在工厂中央。
- ◆ 不再使用的旧设备要加以处理。
- ◆ 虽然是新的，但只使用 1、2 次就闲置不用的设备。
- ◆ 特别是大人物所购买而大家忌讳谈起的机械。像这样的东西能加以处理，5S 才具有意义。
- ◆ 配置若加改善相信工作会很顺畅。

(v) 超乎必要以上的东西。

- ◆ 工具箱内是否只是同样工具？
- ◆ 零件或半成品是否堆满在工厂内？
- ◆ 工厂的通路或墙边是否放满了台车？

(vi) 销不出去的产品。

- ◆ 现在没有刊载在型录上的东西。
- ◆ 设计已经落伍的东西。
- ◆ 估计错误而销不出去的东西。
- ◆ 生锈腐坏而销不出去的东西。
- ◆ 若认为工厂仓库不够，就要小心！

(vii) 因为“有”反而造成不便者。

- ◆ 是否为了搬运到下一工程，时时去开门关门？
- ◆ 建筑上若无不妥，门与墙壁都要加以整理。

(viii) 过多的装配零件。

- ◆ 是否想过为何需要该零件。
- ◆ 装配时间和螺丝数目成比例。

(2) 第二阶段：整顿的实施要点

a. 意义

整顿就是成为任何人都能立即取出所需要东西的状态。

- ◆ 要站在新人、其它人的立场来看，使得什么东西该在什么地方更为明确。
- ◆ 对于放置处与被放置物，都要想办法使其能立即取出使用。
- ◆ 另外，使用后要能容易回复原位，没有回复或误放时能马上知道。
- ◆ 从「寻找」开始，你的职场会是什么情况？

没有整顿所发生的浪费是：

- ◆ 寻找时间的浪费
- ◆ 工程停顿的浪费
- ◆ 以为没有而多采购的浪费
- ◆ 发生计划变更的浪费
- ◆ 延误交货期的浪费

b. 推进方法

(i) 彻底实施整理

- ◆ 不要的东西不要去整顿。
- ◆ 职场内只能放置必须又最低限度的东西。
- ◆ 无论是个人保管或单位共有的东西，其要或不要的判断也要恰当。

(ii) 规定放置处

- ◆ 要检讨放置在职场的什么地方最方便。
- ◆ 制作 1/50 的样板，排起来检讨更方便。
- ◆ 愈常用的东西要放在离工程愈近之处。

(iii) 规定放置方法

- ◆ 架子、箱子、柜子或吊挂等各种放置方法，由各职场自由发挥。
- ◆ 机能别或产品别。

机能别：决定同一机能的东西的放置处，必要时加以收集。

产品别：在一个容器内，放入产品换模所需的东西一式的方法。

(iv) 作表示（目视）

- ◆ 放置处要表示出来。（定点、定位）
- ◆ 放置的东西本身表示。（机种、规格）
- ◆ 传票、数量类也要表示出来。（定量）

c. 具体实例

(i) 使任何人都知道什么东西放在何处

- ◆ 以文字或绘图来表示品目。
- ◆ 负责人的名字也要记入（公用工具的放置方法）。

(ii) 使其易于取出

- ◆ 好不容易作出来的工具管理板，若是尺寸太紧的话，不但不易取出，也会造成受伤，因此，尺寸要有宽裕。

(iii) 零件、半成品容易回复原位的放置方法

- ◆ 放置处要在生产线附近。
- ◆ 零件依种类别放置，数量清楚。
- ◆ 要能先进先出。
- ◆ 放置处的大小以必须量所需空间为限，使得零件太多时就超出放置处，而能立即知道异常。

(3) 第三阶段：清扫的实施要点

a. 清扫的意义

清扫就是：使职场成为没有垃圾、没有污脏的状态。

虽然已经整理、整顿过，要的东西马上就能取出，但是被取出的东西要成为能被正常的使用的状态才行。而造成这样的状态就是清扫的第一目的。

从职场清除一切的垃圾、灰尘

- ◆ 地上、墙壁、天花板到日光灯的背面都要清扫洁净。当然机械设备、棚架或柜子也是如此。

- ◆ 尤其目前强调高品质、高附加价值产品的制造，更不容许有垃圾或灰尘的污染，造成产品的不良。
- ◆ 我们应该认识到：清扫并不仅仅是扫扫，而是加工工程重要的一部分。

机械每天都要擦得黑亮

- ◆ 机械的污脏不可用涂装蒙骗过去。
- ◆ 看起来漂亮，不要就误以为已做好清扫。
- ◆ 机械设备经由每天的擦拭，才能发现细微的异常。

b. 推进的方法

(i) 首先除去污脏

- ◆ 以扫把、拖把、抹布彻底地进行清扫。
- ◆ 由领导者率先拿起扫把。

(ii) 改善在清扫时发现的不妥处。

- ◆ 地面的凹凸是搬运的克星，不单会伤到产品且安全上也有问题。
- ◆ 机械设备有无异常。

(iii) 查明肮脏的根源并予以断除。

- ◆ 查明肮脏的根源，并采取不发生肮脏的对策。
- ◆ 从肮脏发生名单，订定计划加以改善。

(iv) 编制清扫的基准，大家一致来遵行。

场所	清扫的要点	频度	担任
地面	1) 切屑要认真地回收 2) 洒落就马上擦掉 3) 区域画线就无剥落或污脏	每日	全员

大家一起动手，就能创造洁净的环境

c. 具体实例

(i) 首先从清扫用具的 5S 开始

- ◆ 是否有肮脏的抹布和拖把。
- ◆ 是否有不能使用的拖把。
- ◆ 扫把和拖把也要定数管理。

(ii) 起重机或台车也可变为清扫用具。

(iii) 地面的划分区要清楚

- ◆ 地面的划分区域是工厂内交通标志。
- ◆ 线条断了或肮脏模糊不清是事故的根源应注意这种潜在的危险性。
- ◆ 5S 的导入初期，是先从划区决定而开始的。
- ◆ 工厂会变得干净清爽。
- ◆ 物要成直角平行。
- ◆ 线上不放置物品。
- ◆ 线消失时要重新画线。

(iv) 要确实防止切屑的飞散。

- ◆ 切屑是否飞散到信道也置之不理

(v) 在垃圾箱上面作业的想法如何？

(vi) 垃圾要整整齐齐的区分。

(vii) 清扫担任者要明确。

- ◆ 每周担任之区分要改变。
- ◆ 此外，体操或朝会的值班也要明确安排。

(4) 第四阶段：清洁的实施要点

a. 清洁的意义

清洁就是：实施整理、整顿、清扫。

- ◆ 加以整理、整顿、清扫，然后成为清洁的状态，也就是贯彻了上述 3S 的状态。
- ◆ 5S 一旦开始，不可在中途变得含糊不清。

如果不能贯彻到底，又会形成另外一个污点，而这个污点也会造成公司内固定而僵化的气氛。

「我们公司做什么事都是半途而废。」

「××运动、 作战的下一个目标或许是 5S。」

「反正不会成功！」

「应付应付算了！」

「工作也马马虎虎……。」

要打破这种僵化的现象，唯有坚持贯彻到底，经过长时间烙上的污点，唯有花长时间来改正。

b. 推进的方法

(i) 维持 5S 意识

- ◆ 公司与全体员工都必须永远保持着要推进 5S 的心情。
- ◆ 5S 的讯息、最高主管巡视、5S 海报、5S 标语、5S 日志等的工具要能运用自如，经常维持着新鲜的心情。

(ii) 要造成 5S 改善的机会

- ◆ 需要实施改善活动的引发机。
- ◆ 5S 参观会、改善奖、最高主管巡视、5S 创意竞赛等工具也很有效。

(iii) 对职场的水准赋予动机

- ◆ 自己职场的水准提高多少？大家是否认定它？
- ◆ 实施定点摄影或优良职场表扬。

(iv) 对公司水准赋予动机

- ◆ 公司的 5S 水准现在已达到什么程度？
- ◆ 目标在何处？
- ◆ 再提升多少水准的话，就能超过其它竞争厂牌，这种公司全体的 5S 水准，要使其明确化来推进。

(5) 第五阶段：教养的实施要点

a. 意义

教养就是养成规定的事能按规定正确地去实行的习惯。

◆ 养成大家能遵守所规定的事的习惯就是教养。

经常有人说：“我们的公司实行 5S 也不行，因为基本的工作都没有作好，作了工具管理板，大家也不回复原来的位置，规定零件放置处，也只有起初两三天遵守而已，要从比 5S 更基本的地方开始做，否则就不行了。”

但是 5S 的本意就是以 4S（整理、整顿、清扫、清洁）为手段完成基本工作，并藉以养成良好习惯。也就是透过任何人都容易着手的 4S 达成目标——教养。

◆ 铁的门已经不合时代，虽然还能看到铁板的门加上锁的工具架，但这是违背 5S 的精神。为了要贯彻教养，一切都应采行开放的方式才好。

◆ 所规定的事大家都按规定，正确地去实行的话。

- 不可能会发生不良
- 可谋求成本的降低
- 不会延误交货期限

b. 推进的方法

(i) 首先，大家来制订规定。

- ◆ 职场规定的事情由大家来制订。
- ◆ 集会方法也要想办法。
- ◆ 集会与其着重时间的长短，不如重视次数。
- ◆ 不坐下，就以站着的方式。
- ◆ 善加活用卡片，做成缺点广告牌。
- ◆ 规定的事整理成目视的管理手册。

(ii) 规定的事情要使得大家能马上了解。

- ◆ 不是“读”才能知道，而是要一“看”就能知道。

◆ 任何事一看，在 10 秒钟以内能了解为目标。

(iii) 没有依照规定去实施，就应加以指责

◆ 当场就加以指正

◆ 切忌客气，因为大家都在实施。

◆ 焦点针对事实，而不是其人格。

(iv) 被指责的事，要马上更正。

◆ 切忌“现在是作业中，所以……”的借口。

(v) 一直反复地做。

c. 具体实例

教养要如何落实在每天的工作中呢？

(i) 早上，朝会以前 5 分钟就全员到齐。

◆ “早安”

◆ 穿着规定的服装。

(ii) 全员一起朝会、体操。

(iii) 朝会完毕，马上到作业岗位。

◆ 确认今天的工作。

◆ 材料、机械的点检也 OK。

◆ 保护具的佩戴也不要忘记。

(iv) 铃声一响就开始作业。

◆ 依规定的材料。

◆ 使用规定的机械。

◆ 照规定的方法。

(v) 中午用餐的礼仪也很重要

◆ 铃响之后，用餐前要洗手。

◆ 整齐而有次序的排列。

◆ 准备好餐券。

◆ 用餐完毕也收拾整洁。

(vi) 下午开始上班时，也要以饱满的精神。

◆ 预备铃响时到职场岗位。

(vii) 休息是按规定的时间，在规定的场所

◆ 自动贩卖机的纸杯要放进垃圾箱。

◆ 吸烟要在规定的场所。

(viii) 下班前要清扫。

◆ 明天的工作也要加以确认。

◆ 零件、材料也要备齐。

◆ 治工具类点检完毕。

◆ 烟火的收拾要仔细。

五、 5S 重点查核表

(1) 整 理

模具架、治具架

- a. 有不用的模具、不能使用的模具、治具。
- b. 模具、治具以外的其它物品参杂于架上。

工具箱、抽屉、柜子类

- a. 多余或损坏榔头、扳手、切削工具、尖嘴钳...等。
- b. 多余或未还的物品，例如分厘卡、游标尺、厚薄规等。
- c. 多余的破布、手套、油等。

地面

- a. 不用或不能用的输送带、机器设备。
- b. 待处理的多余材料、不良品或报废品。
- c. 在输送带下面、作业台下面、墙角等处，摆放着一些外箱装的物品、半成品、材料。
- d. 私人物品如雨伞、拖鞋、茶杯...等。
- e. 制造现场的清扫用具、垃圾桶...等。
- f. 有无其它的死角？

配件库、材料库

- a. 多年未动用的材料、零配件，上面覆盖着一层厚厚的灰尘。
- b. 损坏的料架。
- c. 已经变质或生锈的材料或零配件。
- d. 一些不用的物品堆放在角落。
- e. 是否有几种不同的材料混淆摆在一起？

办公室

- a. 公文、资料
 - ◆ 是否有不用或过期的公文、资料任意摆置？

◆ 私人文件是否有参杂于一般资料内？

◆ 下班后是否仍有公文放置于办公桌上？

◆ 公文、资料是否有定期或定时归档？

b. 办公桌、办公室

◆ 办公桌上是否摆放与工作无关的物品或资料？

◆ 办公桌的抽屉是否塞满窗体、公文、私人物品.....等？

◆ 办公室内是否放有各种不需要的纸箱或物品？

c. 档案夹、事务柜

◆ 档案夹是否任意放置于办公桌或事务柜？

◆ 档案夹或事务柜是否已破旧不堪使用？

◆ 档案夹是否定期清理已经过期的文件、资料？

◆ 事务柜内是否摆放了私人物品 ,如皮包、书籍、衣服...等？

品管部门

a. 不能使用的量规、仪器设备。

b. 过期已经不能使用的保留样品、测试品。

c. 客户退回的不良品。

d. 实（试）验后的材料，零配件或成品。

e. 文件、档案及内部管理。（如“办公室”）

R&D 部门

a. 已经不能使用的样品、测试品。

b. 多而杂乱的样品、测试品参杂一起。

c. 到处摆放的零配件、材料与制作样品所使用的治工具、物品。

d. 多而欠缺管理的画面、资料及测试仪器设备。

e. 文件、档案及内部管理。（如“办公室”）

(2) 整顿

模具

- a. 是否有单独且有规划的模具区？
- b. 模具架上是否有编号？
- c. 模具本身是否有标示？
- d. 是否能依作业性质配合颜色管理来区分？
- e. 是否在机器设备旁规划下一付模具置放区？
- f. 经常使用的模具尽量规划放在工作站的旁边。
- g. 考虑上、下模具所需的搬运工具。

切削工具

- a. 应规划个人只保管经常使用的工具。
- b. 很少或偶尔才使用的工具应交由干部保管。
- c. 应设计切削工具的保管位置或存放方式，避免碰伤或撞击。
- d. 是否有实施保养措施。

作业工具

- a. 是否可以不使用作业工具？
- b. 经常使用的工具是否规划为个人使用与保管？
- c. 经常使用的工具应摆放于易取的位置，最好是肩膀到手肘之间。
- d. 应设计最容易归位的方式。
- e. 是否善加利用“行迹管理”来协助归位？
- f. 很少或偶尔才使用的工具应以班、组，课为单位，统一由干部保管。

量测器

- a. 是否有规定放置的处所？
- b. 是否有各种防护措施来加以保护？
- c. 是否有任何标识来标示校验的时间及内容？

材料、零配件

- a. 放置场所是否有明显的标示？
- b. 料架是否有明显的标示？
- c. 是否品名、料号有标示于容器上？
- d. 搬运工具是否有划分区域以供摆放？
- e. 是否遵守先进先出原则？
- f. 是否直接放于地面上？

在制品、半成品

- a. 是否有规定各部门或工作站最高库存量？
- b. 部门间或工作站间的移转是否有使用单据并确实填写？
- c. 在制品、半成品的放置方式应以“平行”或“直角”为原则。
- d. 对于不良在制品或半成品应有明确且标识清楚的场所，以供存放（例如：不良品区，红色标识...）。
- e. 是否遵守先进先出原则？
- f. 是否直接放于地面上？

文件、档案

- a. 文件要以能在 30 秒内取出为原则。
- b. 使用不同颜色的卷宗，并清楚的标示内容。
- c. 有无规定档案柜内应存放的资料为何？

(3) 清 扫

机器、设备

- a. 是否有建立完整的机器、设备维修保养制度？
- b. 每部机器设备是否有规划责任者？
- c. 是否定期教育训练相关人员有关机器设备的操作与保养？
- d. 保养时，有无可能配合颜色管理来实施？
- e. 是否有更好的方法可以防止污染源浸入机器设备？

- f. 是否有漏水、漏油情形？
- g. 使用完机器设备是否归定位？
- h. 有无规划闲置机器设备区？

地面

- a. 有无区分出走道且严格禁止占用走道或在走道上作业？
- b. 有无规定每日清扫时机及时间？
- c. 有无作业区域划分？
- d. 有无规划责任者区域？
- e. 有无彻底扫除污染源或死角？
- f. 有无例行性的点检？

(4) 清 洁

- a. 有无随时保持责任区域内的整洁？
- b. 有无每日作必要的点检？
- c. 为了维持整洁、有无改善的方法？
- d. 改善工作环境（地板、拖鞋...）防止灰尘。
- e. 每日擦拭防止油污。

(5) 设计防止碎屑掉落地面的方法。

- f. 不要放过任何“死角”。

(6) 教 养

- a. 可感受热烈的 5S 活动？
- b. 有遵守规定的习惯？
- c. 服装与配件依规定而有活力？
- d. 有公德心与主动精神？
- e. 有防止疏忽的防错措施？

(7) 安 全

- a. 是否定期检查各项安全措施？
- b. 灭火器是否定期检查，维持在可用状态？

- c. 灭火器、消防栓前不可摆放物品。
- d. 有无铁钉之类的危险物品在样板、木板上？
- e. 有无脚踏的床可能造成伤害者？
- f. 转轮有无加上护盖以维护安全？
- g. 有无按照操作标准书作业？
- h. 非责任者不得任意操作机器，除非由上级授权？
- i. 物品有无倒塌的可能？
- j. 信道上有无置放物品？
- k. 太平门前有无放置物品？
- l. 是否按照规定穿着安全帽、工作鞋？
- m. 溶剂区有无禁烟？
- n. 有无按规定划设溶剂区？
- o. 储存区域有无考虑安全性（如防火...等）？
- p. 安全标识是否充分予以利用？

六、 5S 的主客观点与查核

5S 检核表因每个公司业种规模、生产型态不同而都不一样，在同一个公司，也有按如何种别而造成好几个种类的，以下所介绍的检核表，即是在长期推展 5S 运动中所累积的技术 Know How 。

这些 5S 检核表若有效的使用，就会成为推进 5S 运动强而有力的工具，以下是使用的要诀：

(1) 检核后把分数图表化贴在常见到的地方

- ◆ 用柱形图、推移图或雷达图等来表示。
- ◆ 不仅是显示现状的分数，也不可忘记评价努力了多少或进步了多少。

(2) 不仅是检核的分数，具体的改善事项也要记入

- ◆ 只有分数的话，什么地方不好就就不知道。
- ◆ 马上能改善的地方要当场加以更正。
- ◆ 要耗费时间的就制成改善计划。
- ◆ 检核要在 5S 时间结束后才实施
- ◆ 规定在 5S 实施后才检核的话，对 5S 自然会产生干劲。
- ◆ 检核结果不好的话，经全员了解之后再度实施 5S。

(3) 检核表也需要定期更正

- ◆ 使用时，若有不要的项目或缺乏具体性者，就要加以修正。
- ◆ 所加工的东西有所改变，或生产线的编成有变更时，就要加以更新。
- ◆ 检核表的项目内容，随着运动的进展来推行，但不要忘记要逐渐提高其水准。

5S 诊断检核表

（装配职场范例）

检核者：

N O	检核项目	检核要点		课内诊断		5S 诊断	
				指正 (内容理由)	评价	指正 (内容理由)	评价
1	地面的清扫	1	应无垃圾、纸屑、碎砂等				
		2	地面上应无掉落的零件				
		3	清扫用具的管理是否完善				
2	设备的清扫	1	有无因灰尘沾染的污垢				
		2	涂装有无剥落				
		3	时停时动的改善是否有进展				
3	区域划分线的 整備	1	通路、台车与半成品、备品等的 定位表示是否良好				
		2	有无不鲜明之处				
4	不要品	1	输送机、作业台下等有无不要品				
		2	有无修理、换模后的工具放置处				
5	不妥、修正品 放置处	1	是否放置于所规定之处				
		2	有无可能被误认为良品				
		3	是否已决定管理负责人				
6	物的放置处	1	装配室内是否放置了油、消耗品				
		2	物品是否放在区域划分线内				
7	标准公告物	1	有无污垢、不鲜明				
		2	是否记入小团队 5S 活动的实施 内容				
		3	有无放置旧物品				
8	安全卫生	1	安全遮盖是否确实的附上				
		2	耳塞指定职场是否全戴用				
		3	安全鞋是否全员穿上				
9	安全（一般）	1	胸章、作业服、帽子是否正确的 戴用				
		2	有无放东西于灭火器、消防栓等 的地方				
		3	有无放东西于配电盘的地方				
1 0	3M（不合理、不均匀、浪费）提案，是否 5 件/月以上，并进行改善？						
（评价方法）10				50	80		
务必要改善				要稍加改善	良好（合格）		
40				70	100		

5S 诊断检核表

（现场诊断用）

项目	检 核 项 目	配分	得分	改 善 计 划
整 理	1. 是否定期实施红牌作战（去除不要品）？	5		
	2. 有无不用不急的治工具？	4		
	3. 有无剩余材料等不用的东西？	4		
	4. 是否没有‘不必要的隔间’，而使职场视野开阔？	4		
	5. 作业场所是否被明确的区分清楚？	3		
	小 计	20		
整 顿	1. 仓库、储藏所是否有规定？	4		
	2. 棚架是否都定位化，而规定物品的放置处？	4		
	3. 治工具是否易于取用，在附近，并集中化？	5		
	4. 治工具是否以颜色区分？	4		
	5. 治工具、材料等是否放置于规定之处？	5		
	6. 脏弃品放置处是否有规定，并加以管理？	3		
	小 计	25		
清 扫	1. 作业场所是否杂乱？	3		
	2. 作业台上是否杂乱？	3		
	3. 产品、设备有无附着肮脏、灰尘？	3		
	4. 区域划分线（物品放置处、通路）是否明确？	3		
	5. 作业结束，下班后有无清扫？	3		
	小 计	15		
清 洁	1. 3S 是否规则化？	5		
	2. 机械设备类是否定期点检？	2		
	3. 是否遵照规定的服装穿着？	3		
	4. 有无放置私人物品？	3		
	5. 吸烟场所有无规定，并被遵守？	2		
	小 计	15		
教 养	1. 有无日程进展管理表？	5		
	2. 有无准备并戴用保护具？	4		
	3. 有无遵守标准作业书？	5		
	4. 有无异常发生时的对应规则？	3		
	5. 晨操是否积极的参加？	3		
	6. 是否遵守开始、停止的规定？	5		
	小 计	25		
评论		100		（合计）

5S 诊断检核表

(办公室诊断用)

检核者：

项目	检 核 项 目	配分	得分	改 善 计 划
整 理	1. 是否定期实施红牌作战(去除不要品)?	4		
	2. 有无归档规则(Filing rule)	6		
	3. 桌子、文件架等是否为必要最低限度?	4		
	4. 是否没有‘不必要的隔间’,而使事务所视野开阔?	3		
	5. 桌子、文件架、通路是否以划分线来隔开?	3		
	小 计	20		
整 顿	1. 是否按照归档规则加以归档?	5		
	2. 文件等有无实施定位化(颜色、斜线)?	4		
	3. 磁盘片有无管理?	4		
	4. 需要的文件、磁盘片能否马上取出?	5		
	5. 是否规定书柜、书架的管理负责人?	3		
	6. 供应品有无规定放置处,并加以补充之管理?	4		
	小 计	25		
清 扫	1. 地上、桌上是否杂乱?	3		
	2. 垃圾桶是否积得满满的?	3		
	3. 管路配线是否杂乱?	3		
	4. 供应开水处有无管理负责人(清扫)的表示?	3		
	5. 供应开水处是否干净?	3		
	小 计	15		
清 洁	1. OA 机器有无肮脏、灰尘?	3		
	2. 抽屉内是否杂乱?	3		
	3. 私有品是否整齐地放置于一处?	3		
	4. 下班时桌上是否整齐?	3		
	5. 是否遵照规定的服装穿着?	3		
	小 计	15		
教 养	1. 是否以每周业务预定表(个人)来管理?	4		
	2. 课的重点目标、目标管理等是否被目视化?	4		
	3. 公告处有无规定?有无过期的公告物?	4		
	4. 接到当事人不在的电话时,是否以‘留话备忘’来联络?	3		
	5. 是否活用目的地表示板(目的地,回来时间)?	3		
	6. 晨操是否积极的参加?	4		
	小 计	25		
评论		100		(合计)

七、 5S 与持续改进

(1) 行动的 5S

- ◆ 丢弃不要的东西
- ◆ 决定物品的放置场所（定位、定品、定数）
- ◆ 日常清扫顺序化
- ◆ 维持清爽的现场
- ◆ 建立好坏一目了然的现场以便责骂求改进

(2) 习惯的 5S

- ◆ 规定数量
- ◆ 使容易使用容易归位
- ◆ 使清扫点检成为习惯化
- ◆ 使整洁的职场成为习惯化
- ◆ 使全员具有教养（感情→爱心→责骂）

以 3 现（现场、现实、现物）3 即（实时、即做、即应）
3 彻（彻头、彻尾、彻底）对应

不要物品产生后立即整理→不产生不要物品的整理

零乱后立即整顿→不产生凌乱的整顿

脏污了后立即清扫→不产生脏污的清扫

不能持续的清洁→持续的清洁

被动的 5S→主动的 5S

(3) 预防的 5S

- ◆ 不产生不要品的整理
- ◆ 不会乱的整顿
- ◆ 不会脏污的清扫
- ◆ 保持持续的清洁
- ◆ 愚巧法的系统化（即使疏忽也不会造成不良）

八、5S 标 语 录

- (1) 环境清洁若做好，上班心情自然好
- (2) 第一次就做对，经济又实惠
- (3) 东西整整齐齐，人人正正直直
- (4) 勤整理，常清扫，环境整洁一定好
- (5) 我清洁，你保持，你快乐，我满足
- (6) 个人仪表要端庄，公司形象才会好
- (7) 环境清洁做得好，生产品质样样好
- (8) 环境整理好，工作效率高
- (9) 用过的归东西定位，明日取用仍在位
- (10) 举手归类做得好，东西定位就好找
- (11) 整理整顿做得好，工作起来没烦恼
- (12) 定位做得好，时间花得少
- (13) 环境清洁样样好，品质绩效会更好
- (14) 干净的地面，没有失足的烦恼
- (15) 不做整理整顿，何来成本节省
- (16) 领导部属做模范，以身作则当前锋
- (17) 仓库事理整顿好，库存积压自然少
- (18) 举手之劳来整理，身心愉快效率高
- (19) 公司整洁存心中，达到理想靠你我
- (20) 产品品质要坚持，环境美化不能迟