

5S ShiZhan

JinNang

实战锦囊

何文康
许小雯

切实可行的品质技术 企业现场管理的基础



吳國林

5S 活动成果展示



目标

营造一个舒爽的工作环境,提高企业人员素质和体质。



效益

- ※物品摆放整齐、分类定位、一目了然。
- ※工作环境整洁舒爽。
- ※员工养成了常清洁的良好习惯,素养明显提高。
- ※生产力和品质不断提升。
- ※客户对公司信心不断提升。

5S 活动成果展示



※井井有条的员工储物柜。

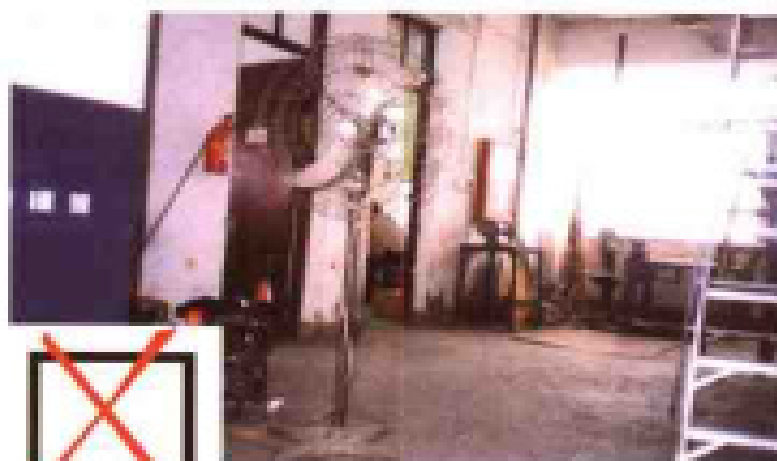


※斜线定位的文件柜。



※一尘不染的帮定房。

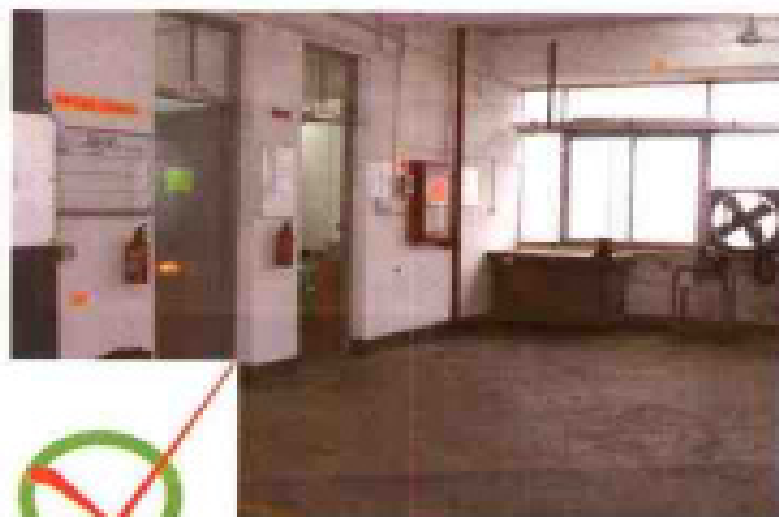
5S 活动成果展示



问题点

- ※工具杂乱。
- ※材料乱摆乱放。
- ※物品用完不归位。
- ※无定位、无标识。

工程技术部门 2000 年 4 月 30 日 5S 实施前



改善措施

- ※工具检点, 摆放整齐。
- ※材料集中, 合理摆放。
- ※物品用完及时归位, 职场舒爽。
- ※合理定位, 标识清晰。

工程技术部门 2000 年 6 月 5 日 5S 实施后

5S 活动成果展示



问题点

- ※垃圾堆放杂乱，堵塞货梯通道。
- ※垃圾不定期处理，无分类。
- ※浪费空间、危及路人。
- ※管理废弛如同垃圾工厂。

2000年4月30日 电梯口 5S实施前



改善措施

- ※画线分区，标识清楚。
- ※垃圾按属性分类、分格、分柜存放。
- ※每周至少处理一次垃圾。
- ※设定堆高警界线。

2000年6月5日 电梯口 5S实施后

5S 活动成果展示



2000 年 4 月 30 日 仓库 1 5S 实施前

问题点

- ※物料存放分类不清晰。
- ※摆放不整齐,超高堆放。
- ※无引索和目录。
- ※未定名、定位、定量。



2000 年 12 月 30 日 仓库 1 5S 实施后

改善措施

- ※按物料所属机型分类。
- ※按常用不常用整体规划存放位置定名、定位、定量。
- ※用箱、盒存放整齐。
- ※分别列出详细目录和索引。

5S 活动成果展示



问题点

※工具虽有定位标放，但不便归位。

※未运用目视管理，规范工具摆放。

2000年6月5日 工具放置场 第一阶段



改善措施

※运用形迹管理。

※分类更清晰仔细。

※巧用吊挂式。

2000年12月30日 工具放置场 第二阶段

5S 活动成果展示



2000 年 6 月 5 日 生产车间 5S 第一阶段

问题点

- ※ 服装不整齐, 不统一。
- ※ 人员走动频繁。

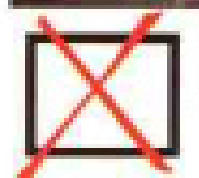


2000 年 12 月 30 日 生产车间 5S 第二阶段

改善措施

- ※ 统一穿工衣上班。
- ※ 严格执行离位制度。
- ※ 执行常自律稽查制度。

5S 活动成果展示



问题点

- ※ 桌面脏乱。
- ※ 物品用完不归位。
- ※ 墙壁脏污,乱贴乱挂。
- ※ 光线昏暗。

2000 年 4 月 30 日 工程办公室 5S 实施前



改善措施

- ※ 桌面整洁,无不要物品。
- ※ 文具、茶具、工具定位摆放。
- ※ 清洁墙壁,不随便挂贴物品。
- ※ 光线充足,环境亮丽。

2000 年 6 月 5 日 工程办公室 5S 实施后



* 前 言 *

品质及现场管理对于任何企业都极为重要，源于日本的“5S活动”为现代企业管理提供了一套全面的管理规范，为确保安全、效率、品质以及减少故障提出了简易可行的解决办法。它不但能使工作环境消除脏乱、保持舒爽和井井有条，还能不断提高工作质素和效率，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，使业务蒸蒸日上。

有不少的企业为加强自身竞争力，已经开展了诸如ISO9000、ISO14000、QCC、TPM、TQM等品质改善计划，然而5S活动乃最基本、最有效的品质技术，仍是优质管理的第一步。

踏入新世纪，我国即将加入世贸，企业之间的竞争已呈现全方位、全球化，企业在强调以提高品质为中心的同时，逐步意识到企业以人为本的重要性。5S活动作为一种最基础的管理方法和ISO9000的辅助课程，逐渐被众多企业接受并普遍推广，有关5S概念性的书籍也相继推出市场。就5S本身理论，易学易懂，然而5S毕竟是一场





管理方法的革新、思想观念的革命，且各个企业具体情况不尽相同，在实际推行过程中一定会碰到这种或那种的困难，有一些企业因此走弯路、开倒车，甚至半途而废……

本书正是本着务实的态度，总结了笔者亲历多家企业 5S 推行经验，顺着 5S 推行的步骤，针对各个环节常见的困难、容易出现的问题，结合具体实例，运用图表，一一分析阐述并提出可行的对应措施。让企业管理者可以借以鉴之，排除障碍，走出自己的一片天空。

吳國林

吳國林

吳國林

目 录

第一章 5S 活动简介	(1)
第一节 5S 五常法的基本概念	(2)
一、5S 的来源	(2)
二、何谓 5S 五常法	(2)
三、5S 五常法基本概念表	(3)
四、提醒锦囊	(4)
第二节 5S 的效用	(9)
一、为何要推行 5S 活动	(9)
二、推行 5S 活动的有何效用	(10)
第三节 5S 活动的实施流程	(11)
第四节 5S 活动常见困难的形成因素	(12)
第五节 5S 失败的原因	(13)
第二章 5S 推行过程中的实际问题及解答	(14)
第一节 导入阶段	(15)
一、如何消除意识障碍	(15)
二、如何选好主任委员和推行组长	(16)
三、如何拟定切实可行的目标	(18)
四、制定实施计划和时间表的讲究	(20)
五、如何做好宣传造势	(23)
六、如何开好 5S 会议	(27)
七、如何有效开动 5S 推行机制	(30)



八、个案实例 (1)	(33)
第二节 常整理的实施	(36)
一、如何做好定点摄影	(36)
二、如何判定必要品和不要品	(38)
三、红牌作战实施要点	(49)
四、个案实例 (2)	(52)
第三节 常整顿的实施	(55)
一、定位的原则与注意事项	(55)
二、标识的艺术	(59)
三、空间有限怎么办	(64)
四、生产现场的在制品如何整顿	(66)
五、高级领导办公区如何做 5S	(69)
六、个案实例 (3)	(72)
第四节 常清扫的实施	(75)
一、建立清扫基准和制度	(76)
二、清洁用具因地制宜的摆放方法	(80)
三、文件资料的清扫及维护	(81)
四、5S 活动只停留在清扫上怎么办	(85)
五、个案实例 (4)	(87)
第五节 常清洁的实施	(90)
一、如何让问题无所遁形、一目了然	(90)
二、巧用揭示看板	(95)
三、个案实例 (5)	(99)
第六节 常素养的实施	(102)
一、如何有效落实 5S 巡查	(102)
二、班组长对员工如何做好 5S 教育工作	(107)
三、个案实例 (6)	(111)
第七节 延伸阶段	(114)
一、如何延伸 5S	(114)



第四节 物料部门 5S 活动中的常见问题	(177)
一、储存空间拥挤, 堆放混乱	(177)
二、仓库物料积压太多	(177)
三、物料的存入取出不够方便和迅速	(178)
第五节 事务部门 5S 活动中的常见问题	(179)
一、办公室环境不够清爽、不够透明度	(179)
二、资讯传递不顺畅	(179)
三、工作欠缺标准化	(180)
第四章 5S 活动表格附录	(181)
附录 1 5S 推行组织架构图	(182)
附录 2 整理整顿工作基本计划表	(183)
附录 3 整理整顿工作详细计划表	(184)
附录 4 5S 改善记录表	(185)
附录 5 5S 改善主题标示牌	(186)
附录 6 文具整理表	(187)
附录 7 公共区域清扫轮值一览表	(188)
附录 8 清扫检查表	(189)
附录 9 不要品库存一览表	(190)
附录 10 必要品库存一览表	(191)
附录 11 必要设备一览表	(192)
附录 12 废弃设备一览表	(193)
附录 13 红牌格式	(194)
附录 14 5S 问题统计表	(195)
附录 15 5S 成果发布表	(196)
附录 16 5S 乌龙榜	(197)
附录 17 5S 活动资金预算表	(198)
附录 18 问题整改指示表	(199)
附录 19 标识规格和颜色使用一览表	(200)
附录 20 素养巡查记录表	(201)



二、实施 5S 阶段检查评比的有效办法	(122)
三、工作忙怎么办	(130)
四、5S 活动资金预算与合理配置	(133)
五、5S 与其他项目工作的协调	(135)
六、如何实施各层训练	(141)
七、如何将 5S 制度化、标准化	(145)
八、5S 的检讨与修正	(149)
九、如何巧用数据统计做 5S	(154)
十、个案实例 (7)	(163)
第三章 5S 问题的分类阐述	(166)
第一节 生产部门 5S 活动中的常见问题	(167)
一、生产作业产生的单表、看板到处都是，但对生产 管制作用不大，甚至脱节	(167)
二、资料文件、表单、记录管理混乱	(167)
三、生产流程不流畅，生产进度和生产效率无法提高	(167)
四、生产部门人多，不易控制劳动纪律	(168)
五、物料、物品、产品的堆放无条理	(168)
第二节 品质部门 5S 活动中的常见问题	(169)
一、不良品处置紊乱	(169)
二、样品的管理不当	(170)
三、量规仪器的管理混乱	(170)
四、无法将品质意识有效落实于各阶层	(171)
第三节 工程技术部门的 5S 活动中的常见问题	(172)
一、杂乱的工具	(172)
二、废品的堆放	(174)
三、死角、暗处	(175)
四、肮脏、污秽	(176)
五、“万能”工作台	(176)



第一章 5S 活动简介

5S 五常法活动简介

常整理	ぞぞへへふみびえいいああㄨお		
常整顿	ぞぞへへふみ ああㄨお		
常清扫	びえいい		びえいいああ
常清洁	ㄨお		びえいいああ
常素养	ㄨお		びえいいああㄨお



第一节 5S 五常法的基本概念

一、5S 的来源

5S 源自于日本的一种家庭方式，针对地、物提出了整理、整顿 2 个 S。企业将其引进内部管理运作，随着管理的需求及水准的提升，后来又增加其余 3 个 S，形成了企业今天广泛推行的 5S 活动。日本民间流传已有 200 年了。

二、何谓 5S 五常法

- ① 常整理 (SEIRI)
- ② 常整顿 (SEITON)
- ③ 常清扫 (SEISO)
- ④ 常清洁 (SEIKETSU)
- ⑤ 常素养 (SHITSUKE)

以上五项内容在日语的发音中，它们都以“S”开头，因此故称为 5S 五常法。



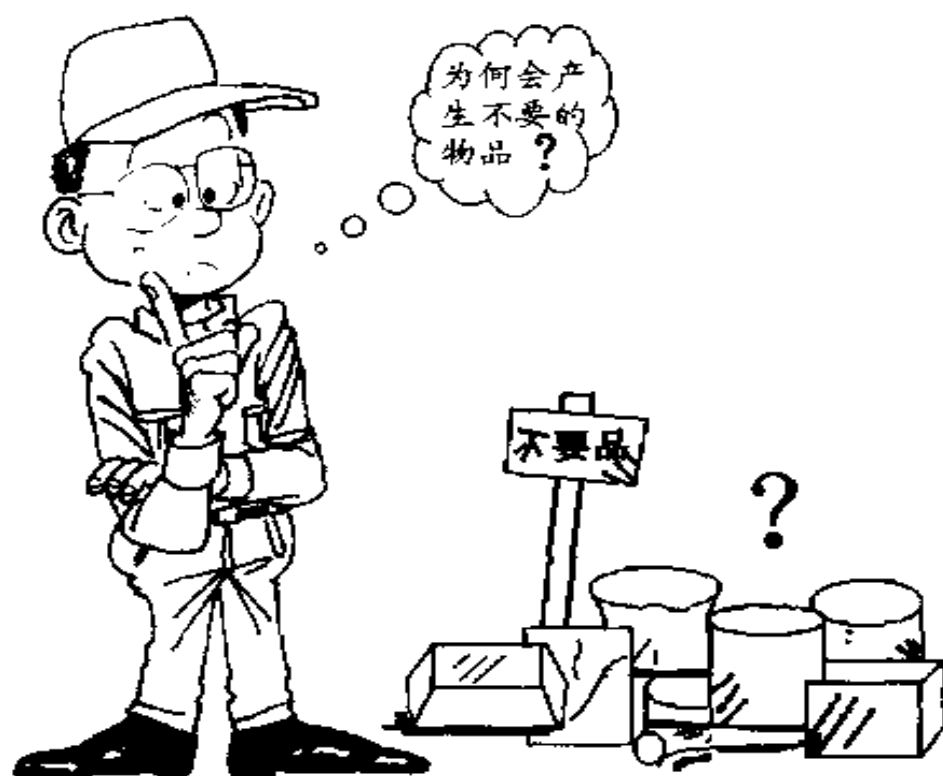
三、5S 五常法基本概念表

中 文	日语的罗马拼音	定 义	目 的
常整理	SEIRI	清理物品，明确判断要与不要，不要的坚决丢弃	作业现场没有放置任何妨碍工作或有碍观瞻的物品
常整顿	SEITON	将整理好的物品明确地规划、定位，并加以标识	可以快速、正确安全地取得所需要的物品
常清扫	SEISO	经常清洁打扫，保持干净明亮的环境	工作场所没有垃圾、污秽、尘垢
常清洁	SEIKETSU	维持以上 3S 工作，使其规范化、标准化	拥有整洁干净、明亮清爽的工作环境
常素养	SHITSUKE	自觉遵守纪律和规则	养成讲礼仪、有道德、自觉遵守纪律等习惯

四、提醒锦囊

1. 常整理 (SEIRI)

清理物品，明确判断要与不要，不要的坚决丢弃。



2. 整理锦囊

(1) 在整理过程中，一定要思考为什么会有这么多的不要品出现。如果不加以思考，只是盲目的丢弃，这样只会造成一种循环丢弃的浪费现象，也只停留在丢弃的过程中，是无法前进的。我们应该针对考虑造成浪费的原因，并马上记录下来，事后作分析、检讨、改善。这样才真正发挥到整理的意义所在。

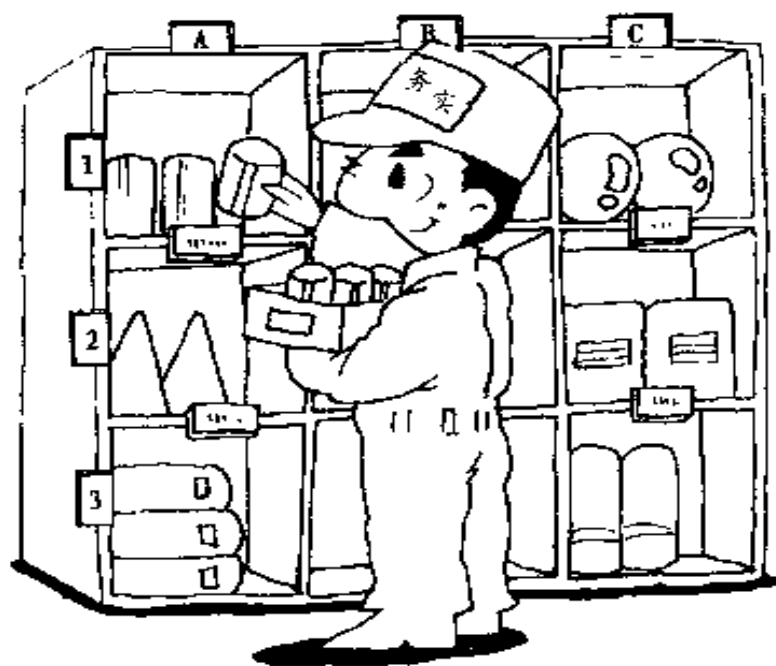


(2) 我们在考虑这些物品如何取舍的时候，有两类错误意识，要特别注意。

- ① 这里所有的物品都有用，全部不能丢。(阻碍前进)
- ② 公司不是我的，全部都能丢。(造成严重浪费)

【F】常整顿 (SEITON)

将整理好的物品明确地规划、定位，并加以标识。



整顿锦囊

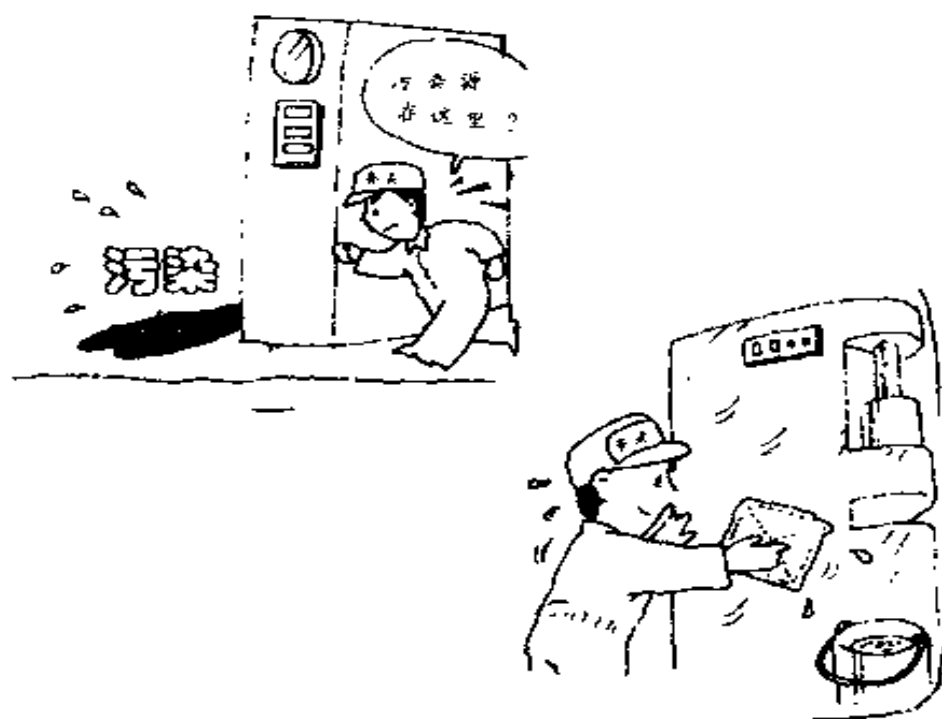
(1) 整顿是研究提高效率方面的学科。我们把整理好的物品分析现状，哪些是经常用的，哪些是不常用的。

(2) 要有合理化、规范化的摆放和储存并加以标识。要以易取易放、先进先出为原则，有明确的秩序让人一目了然，容易查找和归位。也就是我们常说的“看得见管理”。



☞ 常清扫 (SEISO)

经常清洁打扫，保持干净明亮的环境。



💡 清扫锦囊

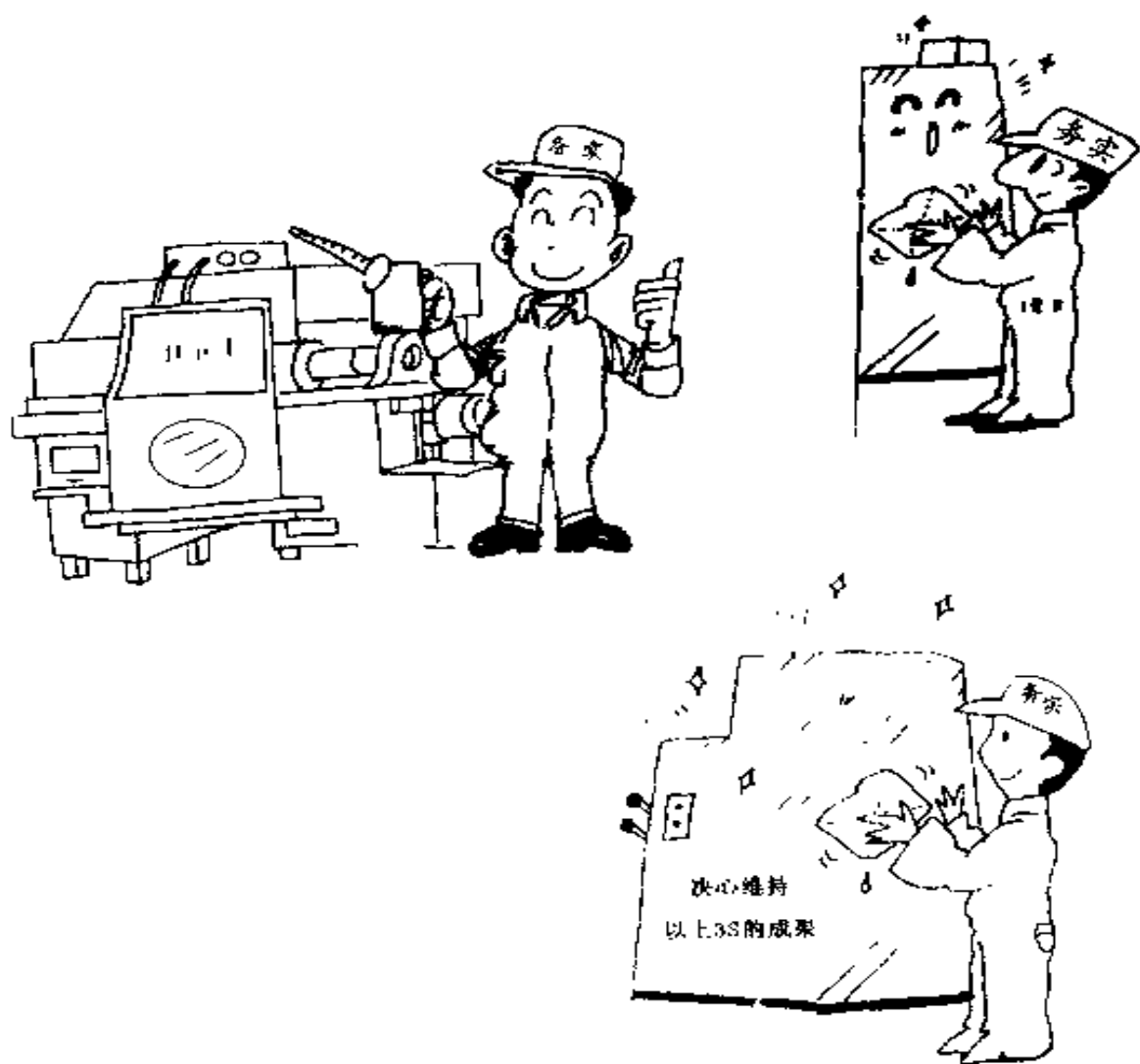
清扫的含义，除了要清扫看得见的以外，还有看不见的也要彻底打扫干净。想法找出污染的源头，杜绝污染源。不要等有了灰尘、污秽才来清扫，我们要经常打扫，使环境尽量不会产生灰尘、污秽才是最重要的。所以日本人相信，他们在进行清扫工作的同时，也是在清理他们自己的头脑。





☞ 常清洁 (SEIKETSU)

维持以上 3S 工作，使其规范化、标准化。



💡 清洁锦囊

除了维持以上 3S 工作以外，我们应对整理、整顿、清扫要有更深入的理解和体会，不断地实施改善，运用一些看板、颜色、灯号等管理手法，使其规范化、标准化。让以上 3S 充分发挥得淋漓尽致。





1. 常素养 (SHITSUKE)

养成自觉遵守纪律的习惯。



素养锦囊

为了使员工遵守纪律，我们制定了许多的规章、法则等来约束员工的行为纪律。藉此希望改变员工的素质，养成良好的习惯。其实 5S 始于教养，终于教养，规章、法则只是常素养中的硬件，要让员工做到“身”、“心”美，才是关键。我们应从一些礼仪、道德观念和穿着等基本事项入手。作出行动，从每天上班的第一句话“您好早安”开始。



第二节 5S 的效用

一、为何要推行 5S 活动

工厂是提供产品来服务顾客的地方,也称得上是服务性质的行业。提供给顾客的基本服务就是:P、Q、C、D、S。

☞ Product (多品种)

☞ Quality (高质量)

☞ Cost (低成本)

☞ Delivery (最短、最快的交货期)

☞ Safety (安全性)

我们如何才能做到 P、Q、C、D、S 得到顾客的信赖呢? 我们就要从最基础开始, 推行 5S 活动!



● 工厂提供给客户的是什么呢?





二、推行 5S 活动的有何效用

◎ 不要品和必要品杂乱无章，不但浪费了许多寻找物品的时间，而且浪费空间。透过整理、整顿，让员工体会到生产中的不要品所造成的浪费。把不要品丢弃后，地方空间得以活用，自然物有所归、地有所用。地、物、时能充分地利用，成本自然降低。

◎ 在一个干净整洁的工厂里，员工能精神愉快地工作，物品清楚整齐、一目了然。生产线、模具、治具、工具、标示牌等能够迅速地更换！机械设备保养良好，运作正常，无论你有更多的品种也没问题，拥有如此的效率，交货期自然不会延误。

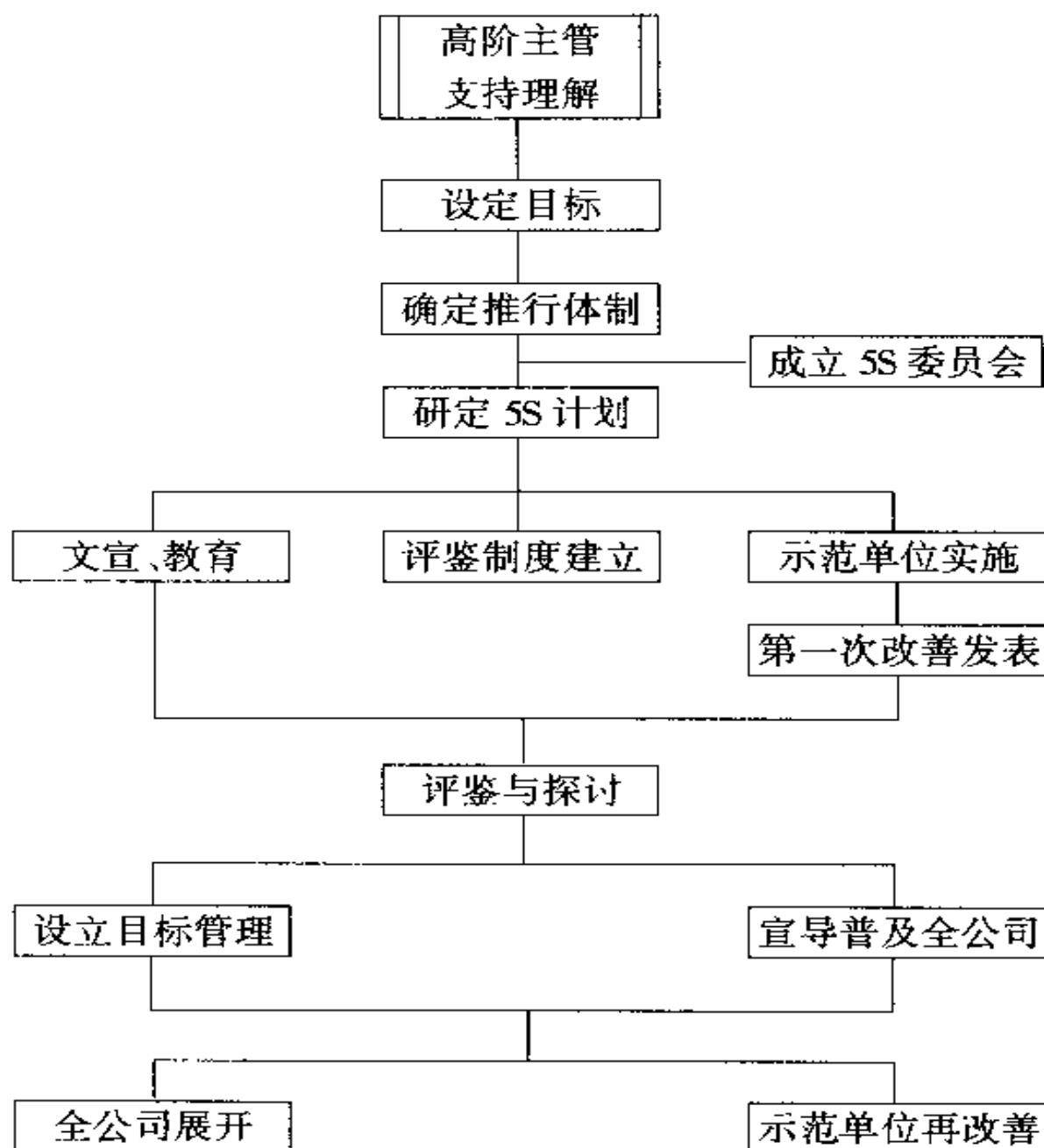
◎ 在一个闪闪发亮、整洁美观的工厂里，不良品显得十分碍眼，促使我们可以及时改善，品质自然提升，不良也必然降低。

◎ 一个干净、整齐的工作环境内，物品摆放合理，井井有条，没有过高、过重、越位现象。员工对使用机械设备、工具刀具等都能正确操作和防护。危险物、危险点都有醒目的安全标识和隔离管制，安全有保障、意外不发生。

◎ 工厂的整洁美观、干净清爽，整洁的服装仪容、良好的礼仪道德都大大提升企业的形象。



第三节 5S 活动的实施流程





第四节 5S 活动常见困难的形成因素

◎5S 活动同其他变革一样，难得一帆风顺，在旧体制下，满足现状的人常常对变革不满，产生抵触情绪。于是借口多多，无形之中为推行人员制造了不少困难。

◎对 5S 知识了解不够、训练不足，促使产生“五不”。

“不知”：不知改善为何物，公司只要求却不知怎么做。

“不觉”：不知怎么发觉问题，找不出改善对象。

“不愿”：不想改善或不想尽力去改善。

“不力”：改善能力不足，改善方法不好。

“不能”：无权力改善，无法涉入。

◎得不到领导的有力支持，各部门协调不好。通常在一些关键问题争执不休，无法决议、无法改善，给员工觉得我们公司做什么都只不过搞搞形式。

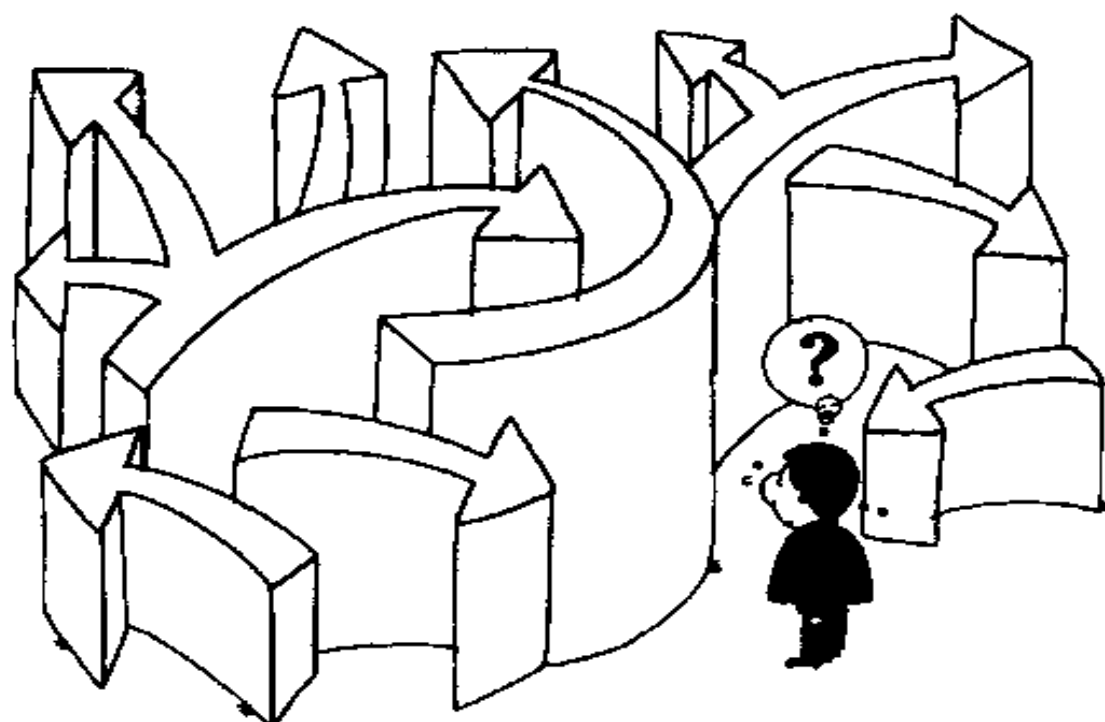
◎5S 的统筹领袖能力有限，经验不足，使 5S 推行成效不彰。

第五节 5S 失败的原因

- ◎得不到高层领导的理解支持。
- ◎中层的干劲不足，应付式心态。
- ◎低层的不配合，甚至抗拒。
- ◎主办人对 5S 理解不深，缺少经验。
- ◎没计划、没目标，只是形式上模仿。
- ◎没系统性概念、没统一的标准共识。
- ◎没有开展各项宣传和竞赛活动来维持气氛。
- ◎比赛评分不公，受到反叛，员工失去信心。
- ◎繁忙时期不搞，有空再搞。
- ◎自感满意，不进则退。



第二章 5S 推行过程中的 实际问题及解答





第一节 导入阶段

一、如何消除意识障碍

5S理论简单，容易入手，但却不易坚持。其根本原因就是人的思想认识问题，在导入与推行5S活动时应先突破意识障碍。

☞ 通常容易产生的意识障碍

(1) 忙都忙死了，每天都忙着赶货，午休时间都没有，哪有时间推行5S。

(2) 5S活动已推行一段时间，除了卫生比以前好，好像没有什么改善，不太合适我们吧。

(3) 我一个人做好了，其他人不改善有什么用？

☞ 如何消除此类障碍

(1) 加强5S说明教育、训练。利用每次训练机会，用实例论证和纠正常见问题。

(2) 最高领导人不但发布5S宣言，表示推行5S决心外，还应带头参与5S某些人人有责等活动项目。如自己办公桌的每日5分钟清洁、5S检查、对人礼仪等。不要停留在形式上的工作交代。

(3) 组织干部或部分对5S有疑问的员工，去现场观摩一些5S推行成功的企业，让旧观念不攻自破，增强他们对5S的信心。



二、如何选好主任委员和推行组长

（一）主任委员的推选

主任委员是 5S 推行组织里的主导人物，负责推行委员会的运作，指挥监督全局。主任委员人选的优劣直接影响 5S 推行效果，甚至成败。

（1）主任委员应具备以下条件：

- ①敬业爱厂，有致力提升企业体质的良好心态。
- ②对 5S 知识有较深了解或正确的理解。
- ③有领导和组织才能，协调能力强，熟悉公司运作。
- ④文书口才较好。
- ⑤品行良好。

（2）推选办法：

① 公司根据主任委员的当选条件，确定 3~5 名候选人。然后召开干部会议，民主投票，高票者当选，适合人才较多的中大型企业。

② 公司先请顾问师对所有干部进行 5S 基础知识培训，然后择用其中成绩优秀者为主任委员。适用于第一次推行 5S 的企业。

③ 5S 公司直接任命合适人先任。如果初次推动，建议任命品质部、行政部或文控部负责人担任，适合中小型自发性推行 5S 的企业。



(3) 确定主任委员注意事项。

①自告奋勇，毛遂自荐者，若条件基本具备，应优先考虑。因为 5S 活动需要自发性和挑战性。

②第一任主任委员最好不用层次较低的干部或普通员工，因为那样不便协调上下级关系，可能挫伤他的积极性。

③主任委员切忌频繁更换或轮流坐庄，使推行不顺畅，资源浪费甚至方向朝三暮四。

(二) 推行组长的推选

推行组长是执行 5S 活动具体工作的最基层干部，负责本组 5S 活动的规划教育和实施，对 5S 推行成效起关键作用。

(1) 推行组长应具备的条件：

① 工作扎实，心态端正，自律性强。

② 对 5S 知识有一定认识，支持公司开展 5S 活动。

③ 有一定的组织能力。

(2) 推选办法：

①办法一：由部门主管推荐或自荐经 5S 委员会审批。

②办法二：由 5S 委员会组织合适人选培训，考核后择优取用。



(3) 确定推行组长注意事项。

①推行组长可以是干部，也可以是员工。

②推行组长可以每个阶段或每半年更换，使更多员工可直接参与并得到磨练，但并非一定要经常更换。

三、如何拟定切实可行的目标

做人要有理想，做事要定目标，没有目标必定迷失方向。目标可以远大，也可以具体，在 5S 活动中目标讲究切实可行、明确具体，必要时可数量化，切忌空洞模糊，空中楼阁。

☞ 目标的基本要素

(1) 预期目的。

(2) 完成期限。

☞ 目标的拟定

(1) 总目标。

公司推行 5S 的宗旨和指导方针。

①总目标应高瞻远瞩，侧重于最终目的。

②拟定总目标时，5S 委员会应邀请公司决策层直接参与制定并批准。

实例 1 大野精密(珠海)有限公司 5S 活动总目标

两至三年内 ※ 大步提升本企业的综合体质；
※ 落实“以人为本”的管理理念；
※ 彻底改善员工不良习惯。



(2) 阶段性目标。

5S 活动中通常将不同时期分成若干阶段,如“示范阶段、全面实施阶段、延伸阶段”,“第一阶段、第二阶段、第三阶段……”不同阶段宜有对应的具体的目标内容。

①阶段性目标要与该阶段推行内容、层次相结合,具体列明。示范阶段目标宜简明而容易达到且效果明显,如果把“三个月内使大部分员工整体素质大大提高”列入示范阶段目标,显然不易达到,因目标过高而达不到,会让员工感到出师不利,推行不易,打击员工积极性。

②阶段性目标由 5S 委员会拟定。

实例 2 宏易公司 5S 活动示范阶段目标(示范单位:模具房)

三个月内使模具房 ※ 职场比以前舒爽、干净;
※ 模具、工具、资料摆放一目了然。

(3) 单位目标。

指各单位或推选小组在各阶段根据 5S 委员会阶段性目标,再结合本单位实情拟定的具体目标。

①单位目标拟定必须明确具体期限和目标内容。

②应按照“先易后难,先急后缓”的次序选定目标内容。

③单位目标由各单位负责人或推行组长拟稿,征求所涉单位的意见后,确定上报 5S 委员会,以便监督和跟进。

实例 3 宏易 3F 生产车间装配一组第一阶段小组目标: 本组在半年内(即 2000 年 3~9 月)实现。

※ 存拉物料存放定名、定位、定量;

※ 维持清洁责任区、公共区域清洁无污;

- ※ 减少一半离位人次；
- ※ 杜绝上班闲谈的现象。

四、制定实施计划和时间表的讲究

目标确定后，要决定达成目标的方法和工作进度。5S活动需分阶段循序渐进，计划宜分阶段拟定，制定新计划之前，要检讨前一阶段计划，持续进步。

◎ 第一阶段活动一般分为示范、展开、稳定三个时期，第二、第三……阶段计划则是前一个计划的持续延伸，侧重于目标管理和技巧方法等。

◎ 计划和时间表可以综合为《时程计划》。

◎ 时程计划分基本时程计划表和详细时程计划表。

(1) 基本时程表多用于委员会制定公司全盘阶段计划，一般项目较粗略。时间安排弹性分段，需要公司最高主管批准。

(2) 详细时程表多用于部门或小组拟定具体时间表。讲究项目具体明了，时间确切并有对应责任人。无需公司最高主管批准，但需征求所涉部门主管的意见。

◎ 检查评比不要定在最后几天，要预留检查后整改跟进的时间。

◎ 计划时间一旦定出，必须按时结束，不宜随意拖延。如确实需要推后，必须提前一个月申请变更。

◎ 计划时程落款应有拟定人、批准人签名，基本时程表还要有委员会印章确认。



实例 4 (一) 公司第二阶段推行 5S 基本时程计划 (时程: 09.01 ~ 11.30)

日期	工作任务	备注
09.01	全公司第二阶段 5S 推行动员大会	
09.04 ~ 09.15	1. 进一步常整理(文件、资料、文具、工具、设备、物料、成品)规范化、统一化。 2. 根据公司计划各小组制定各自具体工作时间表。(09.13 前)	上交委员会
09.18 ~ 09.29	1. 进一步常整顿(物料、机器、工具、设备)制度化,规范化。 2. 常素养巡查小组成立。	
10.03 ~ 10.11	1. 各责任区污染源控制,改良。 2. 成立红牌小组。	
10.12 ~ 10.26	常素养跟进。	
10.27 ~ 11.10	1. 5S 小组活动日。 2. 各责任区检查评比。	活动内容 待定
11.13 ~ 11.20	查漏补缺。	
11.21 ~ 11.27	整改跟进。	
11.28	总结	

5S 委员会
2000 年 8 月 27 日



(二) 第二阶段第一组 5S 详细时程计划

(时程: 09.18 ~ 11.27) 办公室、质检部、物料部

日期	工作任务	主要负责人
09.18 ~ 09.29	文件、文具、职员饭堂进一步整理(办)	钱/钟/曾
	文件、报表、闲置品再整顿(质)	何/玲/张/平/蔡
	文件、单据、外围存放区整顿(物)	何/邹/李
09.23	办、质、物第二阶段素养条款, 清扫制度。	何
10.04 ~ 10.20	储存区、梯道、饭堂、洗手间进一步整顿(办)	钟/曾/熊/陈
	工具、仪器、设备及存放区再整顿(质)	玲/张/平/蔡
10.04 ~ 10.27	货架、物料、库房、设备再整顿(物)	伍/邹/李
10.20 ~ 10.31	空调、公用通道、洗手间污染源控制、改良(办)	钟/曾/熊/陈
	空调、机架、设备、测量器防尘防污措施(质)	玲/张/英/温/美
	6F 电梯口及物料保存的防晒、防潮、防尘、防污措施(物)	伍/邹/李
11.01	小组会议小结前段整顿工作, 检讨运用目视管理、看板管理的情况	全体组员
11.02 ~ 11.08	电脑档案格式化, 磁碟管理系统化(办)	谢 / 文员
	标准书与对应样本的整理(质)	玲 / 张
	仓库物料分布示意图, 仓管员职责范围(物)	何/伍/邹
11.09	小组内部门间互检	临时组成
11.10	迎接公司责任区评比	各部门
11.15 ~ 11.24	整改不足	各部门
11.27	小组总结束语	三部门全体员工

5S 第一推行小组

2000 年 9 月 15 日



五、如何做好宣传造势

5S活动是一项全员参与的活动，宣传好5S，营造一个良好的活动氛围，有利于激发大家的参与感和投入感，尤其是5S推行准备时期，宣导工作十分重要。宣传活动形式灵活多样，有声有色。

【P】5S知识推介讲座

由公司5S推行委员会主任委员，或邀请顾问师让全体员工学习了解5S的概念目的、效用以及推行步骤等，多用图片说明，建立感观认识，让员工形成基本轮廓。

【P】5S知识测试

(1) 目的：在于巩固5S知识，强化理解5S概念。

(2) 形式：统一命题，闭卷或开卷均可。

(3) 内容：以5S基本概念为主，题目难度不大，面向全体员工。多采用判断，选择等标准命题形式。

(4) 表彰：对成绩优良的员工，上光荣榜，通告全厂，培养上进风气。



实例 5 5S 基础知识考试题

姓名：_____ 工号：_____

一、填空题 (5 × 6 分)

1. 5S 五常法即常整理、常整顿、常清扫、常_____、常素养。
2. 常整理就是把_____物品与_____物品区分开来，把不要的物品坚决丢弃。
3. 常整顿就是把留下有用的物品按_____位置摆放整齐，作好_____。
4. 常清扫就是将工作场所看不见的地方_____干净并且_____清洁，养成个人常清扫的责任心。
5. 常素养即要求我们日常工作生活遵守_____做事，比如按时上班，按工装图装配等。

二、判断题 (你认为对的请在括号里打“√”，错的请打“×”) (10 × 4 分)

1. 5S 五常法可以通过经常整理、清洁我们的工作环境，慢慢让员工养成做事有讲究心。 ()
2. 把私人物品挂在工作台上。 ()
3. 下班时，把垃圾清除掉。 ()
4. 物料堆放超出通道。 ()
5. 把常用的工具，放在离自己最近的地方。 ()



6. 天天坚持清扫自己的责任区是维持清洁的有效办法。 ()

7. 把剩下的一丁点开水, 轻轻倒向墙角, 没有引起别人注意。 ()

8. 上班坐姿不正, 不但是个人形象问题, 还关系到公司形象。 ()

9. 用完东西, 随手摆放, 忘记归回原位。 ()

10. 5S 教我们从日常工作生活一点一滴改变坏习惯。 ()

三、归类选择题 (请对照题目内容选择一个正确答案) (5×6 分)

1. 上班时间与上、下岗位闲谈。

A. 常整理 B. 常整顿 C. 常清扫
D. 常清洁 E. 常素养 ()

2. 工作台面物料杂乱摆放。

A. 常整理 B. 常整顿 C. 常清扫
D. 常清洁 E. 常素养 ()

3. 同一箱内有不良品和良品混放在一起。

A. 常整理 B. 常整顿 C. 常清扫
D. 常清洁 E. 常素养 ()

4. 除桌面之外, 凳子及四周都好干净。

A. 常整理 B. 常整顿 C. 常清扫
D. 常清洁 E. 常素养 ()

5. 车间及楼梯间通道经常清理, 没有果皮、纸屑等杂物。

A. 常整理 B. 常整顿 C. 常清扫
D. 常清洁 E. 常素养 ()



【P】现场观摩 5S 先进企业

(1) 目的：让观摩人员身临其境现场感受 5S 的效果，并和自己公司现状作比较，激发大家的共识，增强推行 5S 的信心。

(2) 注意事项。

①要有被观摩厂的相关人员或顾问师领队讲解。

②观摩人员应留心观察和了解，适当做些笔记。

③切勿大声喧哗或擅动物品，如有疑问应有礼貌地谦虚请教。

④找出与自己厂差异的内容和原因，事后要求认真总结并写观后感。

【P】标语板报

(1) 作用：使工作环境由刻板变得轻松、有生机，让员工对 5S 概念耳濡目染，起到潜移默化的作用，增强活动气氛，体现企业文化。

(2) 方法：

①自行设计或外购一些 5S 宣传画，标语，用镜框框裱后整齐分挂在职场显眼或适应位置，镜框规格不宜太多。如不用镜框框裱也可以，但要注意防尘防污。

②自制大型醒目横幅或悬幅挂于公司外围栏、公司大门上方或公司大堂。以表推行 5S 的决心，同时让企业全体员工时时谨记，产生改善压力和动力。



③部门或单位自行主办 5S 宣传板报，宣传 5S 知识，发表征文和 5S 成果，揭示存在问题等，成为员工 5S 交流畅谈的天地，活动屏幕。

④较重大的 5S 活动、集会，如“誓师大会”、“成果发布会”等可布置横幅、标明主题，加强活动气氛和效果。

（八）领导宣言

公司领导的支持是 5S 成功推行的基本保障，是 5S 推行的第一步，也是对 5S 的最有效的宣传。

在公司推行 5S 的第一天，公司最高领导应发表 5S 宣言，明确表态支持推行 5S 的决心，使员工感觉公司从上到下都非常重视 5S 活动；公司最高领导每年、每季或每月公司集会讲稿上应有一定篇幅提及 5S 活动，以示关注；在部门早会上，部门最高领导应不断强调 5S，支持 5S 活动的开展。

六、如何开好 5S 会议

（一）会议前准备充分

（1）主持人预先确定会议目的属于以下哪一种。

①讨论议案，并作出最终决定。

②发布指示，分配工作。

③激发创意，收集信息。



④ 提供意见或建议，进行讨论。

⑤ 提出申诉和仲裁。

(2) 决定会议需要多少时间，尽量不要浪费时间。

(3) 确定会议地点。

(4) 确定出席会议的相关人员，强调他按时出席。

(5) 预备会议用品。

① 检查视听设备。

② 提供或通知自备基本书写工具。

③ 多备一些背景材料、议程，以防出席人遗失。

④ 足够的凳子（座谈会则需准备茶水等）。

(6) 准备议程。

① 编写议程尽可能简短扼要，最好限于一页纸。

② 议程包括会议日期、时间、地点和目的。

③ 给每一项议程编序号，最好注明大约开始时间，重要问题优先次序。

实例 6 5S 委员会会议议程

时 间：8 月 15 日下午 3~4 点

地 点：公司会议室

出席人：陆剑峰、张齐、吕景荣、吴莉、李井平、何佳霖

主持人：许善和

议 题：1. 讨论第一阶段整理、整顿检查表。(3:00)

2. 确实检查时间。(3:25)

3. 推选检查人员。(3:45)



(7) 分发议程。

① 议程在会议举行前 4 ~ 24 小时内分发给会议出席人。

② 议程的临时变更应至少在开会前两小时提出。

(8) 座位的安排。

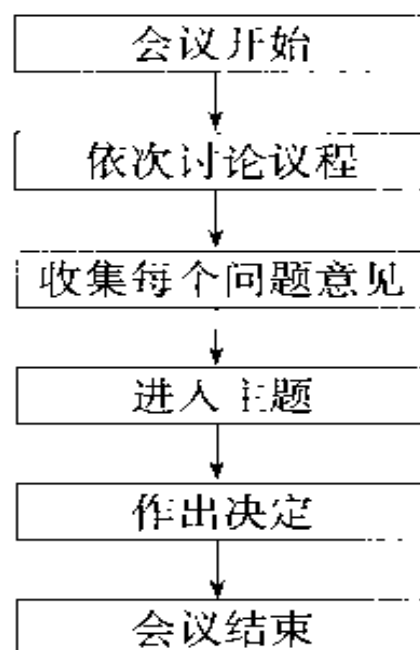
① 主持人在主席位就座，不宜谦让或胆怯。

② 有高层领导参加，安排在离主席位最近的位置。

③ 圆桌讨论会，主席可坐任何一个座位。

§ 主动控制会议。

(1) 主持会议程序。





- (2) 开始要简述会议目的和议程。
- (3) 鼓励发表不同意见，诱导沉默的会员。
- (4) 从表情、坐姿表现认真聆听，记录重点，不宜随便打断发言。
- (5) 不要偏离议题，阻止无关的争吵，维持秩序。
- (6) 掌握会议节奏。
- (7) 解读各会员的身体语言，评估气氛。

⑤ 结束会议

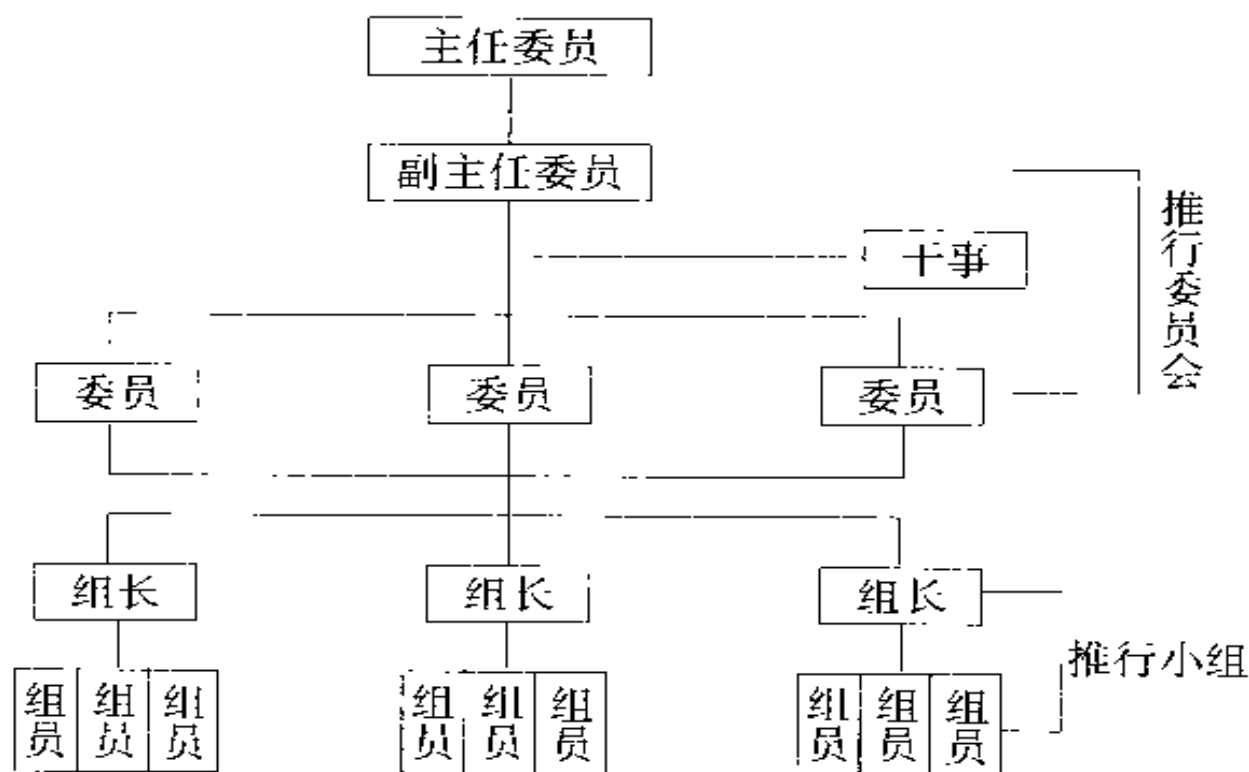
- (1) 会议讨论完成所有事项后，扼要总结决议，切不可议而不决。
- (2) 做好会议记录，确保全部决定有书面记录。
- (3) 定出下次会议的时间。
- (4) 按时结束会议，不宜轻易延迟。
- (5) 会议后尽快印发会议备忘录。

七、如何有效开动 5S 推行机制

5S 是一种活动，也是一种变革。它像其他项目工作一样，需要有组织来推动，用制度来护航。5S 委员会及其运作程序构成了 5S 推行机制。怎样才能让这个火车头发挥它最大的马力，成为实现火车提速的重要课题。



5.2 5S 推行组织的设立



5.3 明确组织职责，各司其职

(1) 推行委员会：负责全盘 5S 活动计划和开展。

(2) 推行小组：负责具体落实 5S 活动项目。

(3) 主任委员：负责委员会的运作、统筹、指挥、监督全局工作，5S 活动中拥有最高裁决权。

(4) 副主任委员：协助主任委员处理委员会事务，主任委员不在时，代行主任委员之职责。

(5) 干事：策划推行方案，整理资料、文宣统计、召集会议筹备，推动和跟进相关活动。



(6) 委员：参与制定 5S 活动方案、计划协助主任委员；辅导和跟进推行小组工作；5S 评比基本成员。

(7) 组长：执行委员会计划，拟定本组具体实施计划和方法，总结小组落实情况，与员工和委员会保持紧密联系。

(8) 组员：协助配合组长工作、落实措施和反馈基层意见。

④ 实行责任制

(1) 推行小组对委员会负责。

(2) 推行小组应依据委员会颁布的目标计划，制定详细的适合本小组实情的目标计划上交委员会，接受委员会的监督考核。

(3) 规定委员分管内容和责任。

(4) 规定组员分工内容和责任。

⑤ 加强和改进组织成员的工作方法

(1) 简明宗旨、目标和绩效标准，告诉下属成员你要求他们做些什么，别自以为他们知道你的要求。

(2) 利用会议激发创意，让大家出主意、想办法。

(3) 及时跟进检查，作出评论并表明意见。

(4) 双方同意后确定的最后完成期限。

(5) 奖赏为实现目标作出成绩的集体或个人。

(6) 不断回顾总结他们的成功和失败。



八、个案实例（1）



×××有限公司

公司引入 5S 活动并取得重大成就，使我们意识到 5S 活动适应于各行各业，理想的工作环境、促进生产力和提高工作效率是每家企业都非常希望的。

公司实施 5S 活动一开始的切入点是文档资料的整理、整顿，然后注重工地的物品存放和安全生产。公司高层经常深入工地带头做 5S 活动，大大提高了工人的士气。颁布执行了《安全责任制》和《清洁制度》后，不但改变了员工以往随便的习惯，而且提高了整个工程的质量。



完善的档案系统



常整理

公司认为完善的档案处理系统对成功的管理关系重大，因此致力发展一套备有档名、颜色分类标记及档案索引的高效率档案处理系统。

每月都进行大扫除，清理办公室的杂物，并腾出预留空间。

工地每个周末清除一次废料，减少堆积。





颜色管理的临时文件



夜光型的标识

☞ 常整顿

工地对建筑材料的分类和堆放已形成一套合理安全的做法。

对临时摆放的物品，即时清楚标牌并尽快处理。

运用图表明确清晰相关作业规程、品质标准以及工程进度等。

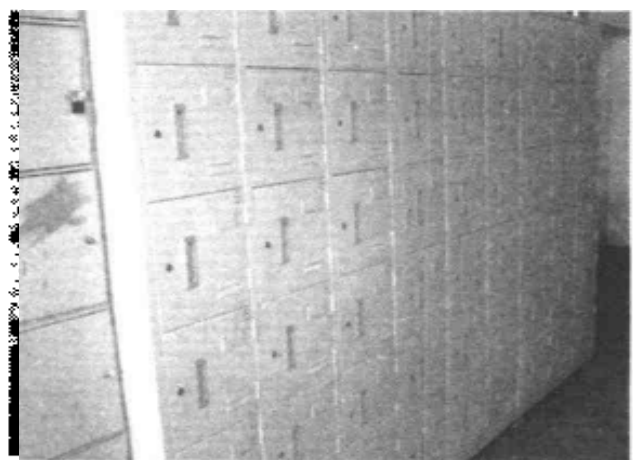
☞ 常清扫

工地和办公区各自定期清扫自己的责任区。

分别制定了工地和办公区清洁基准。

加强了工人对建筑中工地外墙整齐美观方面的讲究。

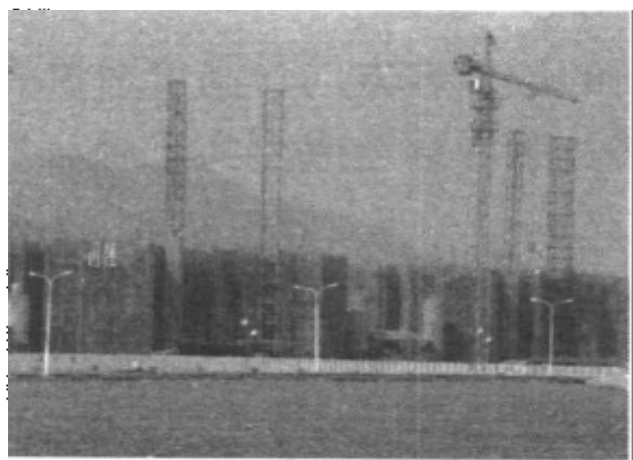
工人已习惯每月下班前清洁自己的工具设备和一天的尘埃。



以颜色、数字等多种管理的储物柜

常清洁

各种储存柜、容器尽量采用透明材料或透明盖。



推行 5S 的建筑工地

常素养

建筑业的环境特殊，工人已有很强的完全意识，绝不违章操作。

上班自觉佩戴安全帽和其他安全用具。

建立了工业安全记录和奖罚制度。

工人在交班时形成了严谨的程序和记录。

第二节 常整理的实施

一、如何做好定点摄影

所谓“定点摄影”就是将推行 5S 之前与推行 5S 之后或不同 5S 推行阶段的状况拍成照片（或其他媒体），透过在现场定点拍摄一些改善主题并公告，让所有员工知道改善的进度及改善成果。

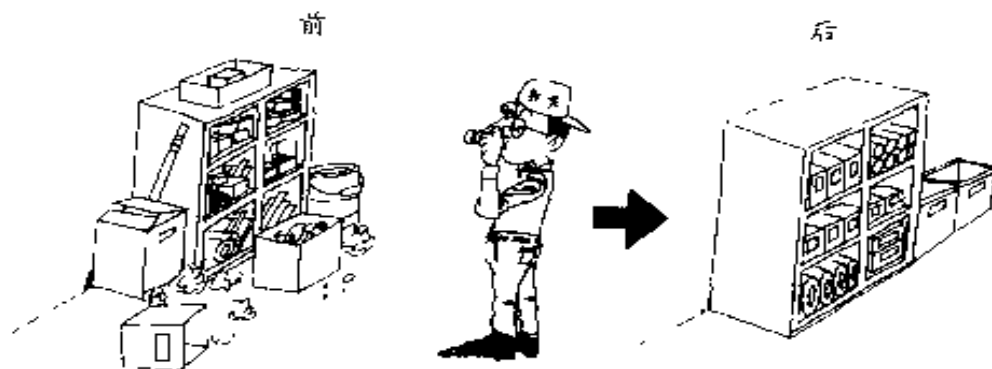
（一）定点摄影的执行要领

（1）相同的位置。

要以相同的照相机，相同的位置、方向、高度对准存在问题的场所进行拍摄。否则，照片会造成事实记录有所误差。

注：我们在拍摄过程中，镜头更应对准一些特别脏乱，特别让人感到羞耻的地方。

定点摄影





(2) 拍摄日期。

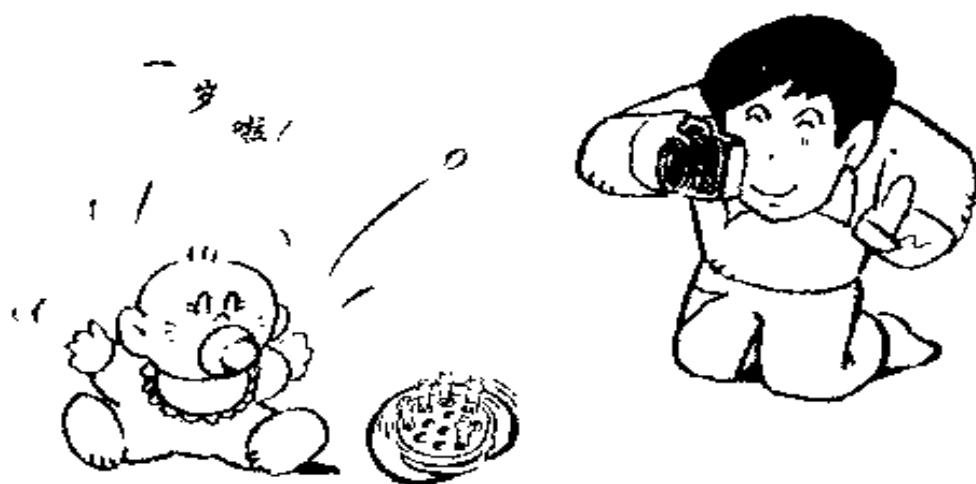
最好选用照片能显示日期的照相机，如果没有应即时在照片后注明日期，利于日后建档。

(3) 彩色化。

用彩色照片的效果比黑白照片更为有效。

(4) 看板公告。

将选定好的照片制成看板公告，让员工均能了解现场的改善进度和感受改善前后的效果。



摄影锦囊

定点摄影的效用，就像您把小时候的照片与现在的照片相比，您就会发现您已经长大了，成熟了。如果您小时候没有拍照留下来，您就会觉得非常遗憾。同样的道理，当您在执行 5S 阶段时，把现况拍照下来，以后再比较看看，就可以知道定点摄影的必要性了。

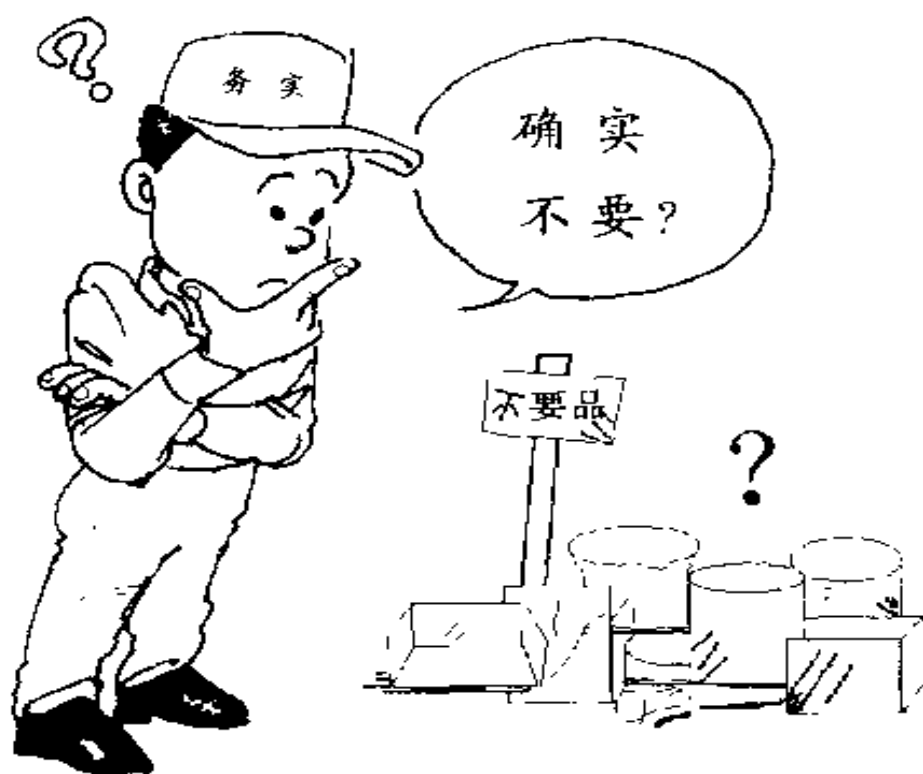


二、如何判定必要品和不要品

（一）判定必要品和不要品的目的

（1）就是把“真正需要”和“确实不要”的物品分开，分开以后，就可以避免不要品与必要品的混乱，使我们不用浪费时间寻找。

（2）不要品占用了必要品许多的空间，所以我们要把不要品坚决地扔掉，腾出“空间”来整顿必要品。



※ 丢了不可惜，丢了好效益。



〔A〕“真正需要”和“确实不要”的判别基准

真正需要	确实不要
<ul style="list-style-type: none"> △正常的机器设备、电气装置 △工作台、板凳、材料架 △台车、推车、拖车、堆高机 △正常使用的工装夹具 △尚有使用价值的消耗用品 △原材料、半成品、成品和样本 △栈板、图框、防尘用具 △办公用品、文具 △使用中的清洁工具、用品 △各种使用中的海报、看板 △有用的文件资料、表单记录、书报杂志 △其他必要的私人用品 	<ul style="list-style-type: none"> A. 地板 <ul style="list-style-type: none"> △废纸、杂物、油污、灰尘、烟蒂 △不能或不再使用的机器设备、工装夹具 △不再使用的办公用品 △破烂的栈板、图框、胶箱、纸箱、垃圾筒 △呆、滞料和过期品 B. 工作台和架子 <ul style="list-style-type: none"> △过时的文件资料、表单记录、书报杂志 △多余的材料 △损耗的工具、样品 △私人用品、破压台玻璃、破椅垫 C. 墙壁 <ul style="list-style-type: none"> △蜘蛛网 △过期和破旧的海报、看板 △破烂的信箱、意见箱、指示牌 △过时的挂历、损坏的时钟、没用的挂钉 D. 天花板 <ul style="list-style-type: none"> △不再使用的各种管线 △不再使用的吊扇、挂具 △旧无效的指导书、工装图

必要品的使用频率和常用程度基准表

常用程度	使用频率	处理方法
低	过去一年都没有使用过的物品 (不能用或不再用)	丢弃
	在过去的 6 ~ 12 个月中, 只使用 (可能使用) 过一次的物品	保存在比较远的地方
中	△ 在过去的 2 ~ 6 个月中只使用 过一次的物品	作业现场内集中摆放
	△ 一个月使用一次以上的物品	
高	△ 一周使用一次的物品	把它保存在工作现场附近或随身携带
	△ 每天都要使用的物品	
	△ 每小时都要使用的物品	

※ 根据使用频率和常用程度来进行区分之举。

在一次整理中发现, 小许在过去六年里收集了 70 多本周刊杂志, 放在柜子里。你问他为何不把它扔掉。他还宣称要把这些杂志保存起来作日后参考。你再问他: “这 70 多本杂志哪些是你真正需要的?” 他说都需要。最后我换了一个问法: “在过去一年里, 这 70 多本杂志哪些是你从未碰过的?” 他竟然说: “大概 60 多本吧”。由此可见有些人只是“想要”并非“需要”。



Q 必要品和不要品分别由谁来审批

对象	划分必要品与不要品	决定必要品的数量	处理不要品	审批人				
				班长	科长	主管	经理	总经理
设备	△ 现有的生产设备是否在使用 △ 闲置的设备经整修后是否能够使用 · 整修后能使用兼顾整修费用给予判断 · 整修后也难以使用给予废弃 △ 完全闲置不用的设备是否需要	△ 现有设备的数量(台)是否需要检讨 · 提高应用率以便削减设备台数 · 改善设计, 决定需要设备台数	△ 调整折价出售或丢弃处理 △ 在设备账目上给予注销 △ 难以处理或暂不能判断时, 则暂放置于另外场所, 视情况再作处理					◎



续上表

对象	划分必要品与不要品	决定必要品的数量	处理不要品	审批人				
				班长	科文	主管	经理	总经理
产 品	把定量产品、特别产品及其他（不要品）等给予明确划分	定量产品 △检讨生产计划 △将库存量给予削减 特别产品 △视销售业绩设定库存量 △每隔六个月应该调整一次	△提议申请审批后给予废弃处理 △拆解活用				◎	
在 制 品	定量产品、特别产品及其他（不要品）给予明确划分	定量产品 △按照制品为准 特别产品 △按照制品为准 线上在制品 △按生产计划内数量为准	按照制品为准				◎	



续上表

对象	划分必要品与不要品	决定必要品的数量	处理不要品	审批人				
				班长	科文	主管	经理	总经理
部品零件	把定量产品、特别产品及其他（不要品）等给予明确划分	定量产品 按照制品为准 特别产品 按照制品为准 生产线上 ·以当天使用分量或批量为准 ·经常使用物品或剩余品应设置固定存放场所	按照制品为准				<input checked="" type="radio"/>	
工具计测器	△换线、换模用的工具、生产工具为必要 △其他工具如15天以上不使用则不应放置	△经常使用的工具准备各一组置于线上 △作业场所共同使用的工具应置于容易取用的场所 △15天以上不使用的工具应该另行管理	△应考虑其他作业情况 △关系部门或单位内应统一管理				<input checked="" type="radio"/>	



续上表

对象	划分必要品 与不要品	决定必要品 的数量	处理不要品	审批人				
				班 长	科 文	主 管	经 理	总 经 理
模具治具	△定量产品所需要的全部需要（必要品） △临时切换产品，使用者应视库存给予划分	△模具、治具的数量应视生产量而决定 △另视必要状况予以保存预备模具、治具	△模具、治具账目上给予注销					◎
工作台、桌及工作椅	△是否闲置，无人使用 △作业是否合适	△应定必要的最少限量用于作业 △作业是否可以改善、减少 △能否给予缩小尺寸	△搬离现场的不要品 △重新规划其他作业现场			◎		



续上表

对象	划分必要品与不要品	决定必要品的数量	处理不要品	审批人				
				班长	科长	主管	经理	总经理
整修品	整修后可以正常使用的,属必要品	最好为“零”	△一天内不能处理的物品,可从线上回收 △完全不能修理的,应迅速给予报废处理 △不要品应出售或丢弃处理				◎	
不良品	完全不需要	最好为“零”	△自线上在一天内回收 △按材质划分,尽可能投入异常品区 △定期出售或丢弃处理				◎	
不明品	应查明确定是何物品,予以判断是“必要品”或“不要品”	最好为“零”	提出指定放置场所,经申报的手续后,予以出售或丢弃			◎		◎



续上表

对象	划分必要品 与不要品	决定必要品 的数量	处理不要品	审批人				
				班 长	科 文	主 管	经 理	总 经 理
空 容 器 或 栈 板	△明确划分,是 否仍有使用 △不要的空箱 应考虑予以 再利用	△统计库存量 及流动量的 必要箱数,削 减库存箱数 △生产线上置 放箱数以 2 小时内使用 数量为准	△剩余及暂时 不用的空箱, 应搬出指定 场所 △如判断为不 要物,给予出 售或丢弃				◎	
搬 运 工 具	△明确划分,是 否仍有使用 △明确检讨搬运 方式,决定最 适合的搬运工 具后,划分“必 要”和“不必 要”	根据以往搬 运情况,决定使 用数量	△公司内外重 新规划放置 △不能使用的 应予以出售 或丢弃处理			◎	◎	
橱 柜 、 办 公 台	橱柜、办公台 放置物品予以 检讨后,再判断 是否“不必要”	决定收放数 量后,再设定最 少的使用数量	△不必要的橱 柜、办公台搬 出指定场所 △予以出售或 丢弃处理	◎	◎			



续上表

对象	划分必要品与不要品	决定必要品的数量	处理不要品	审批人				
				班长	科文	主管	经理	总经理
公告、标语	△确定公告期限，逾期即为不必要 △依公告的必要性及价值予以检讨而判断	按公告内容，决定公告场所的最小限度	△不要的公告物应重新规划放置其他部门 △逾期的公告物应予以丢弃处理	◎				
辅料	△明确划分生产上必要物和补修物，补修物不要放置作业现场	△作业现场内放置数量以3天内为准 △易燃、易爆物及有害物、气体、溶液最好为“零”	△不需要物搬置于指定场所 △确定其他部门能否活用，不能的将其丢弃处理			◎		
材料	△明确划分其材料需要或不需要 △明确划分其材料可用和不可用	按照制品为准	△搬至于指定场所 △定期予以出售处理			◎		◎



续上表

对象	划分必要品与不要品	决定必要品的数量	处理不要品	审批人				
				班长	科长 文	主管	经理	总经理
下脚料	生产不可避免	按照制品生产量及回收率为准	△自作业现场搬出指定场所予以划分 △出售或予以丢弃处理	◎			◎	
清扫用具	保持随时可使用的状态,予以划分	应以共同使用为原则,认定其必要数量	不要之清扫用具,挑选其能使用者予以集中保管	◎	◎			
包装材料	考虑和划分是否使用	△生产线上最大用量以星期为准 △作业场所内集中保管	△能使用者置于指定场所,予以集中保管 △不能使用者予以废弃处理				◎	
资料	△确定资料是否仍然有效 △表单记录是否逾期	表单记录最多以1~2年为准	过时无效的资料和表单废弃处理				◎	



三、红牌作战实施要点

红牌作战指用红色标牌，将企业内急需整理的地方或尚需改善的问题标贴显示出来，加以改善是做好整理最有效的工具。企业在5S推行之初，必须从整理入手，面对物料、工具、模具、文件、设备等众多项目，千头万绪不知从何下手，再由于经验不足，存在问题尚且不知等等。而运用红牌作战这一管理工具，整理工作将容易得多。

（一）确立红牌作战小组

- （1）由5S委员会成员或部门主管出任小组长，每组人数2~3名。
- （2）从组长所属部门开始试行。
- （3）定下红牌作战的起始时间（每次不宜超过3个月）。
- （4）制定本次红牌作战的计划，制定工作指引。

（二）明确贴红牌的对象

- （1）办公区。
文件、资料、表单记录、图表、书籍、储存柜、桌椅等。
- （2）空间。
地面、通道、柜、架、天花板、楼梯。
- （3）设备。
机器、设备、工具、模具、量具、台车。
- （4）物料。
零部件、半成品、成品、样品等。



⑤ 判定红牌的基准

参照本书“真正需要和确实不要判别基准”执行。

⑥ 红牌的格式

- (1) 红色，用可贴贴纸或一般红色纸张均可。
- (2) 尺寸根据具体情况制定，可制定大小两款备选。
- (3) 内容格式如下：

红 牌

NO.

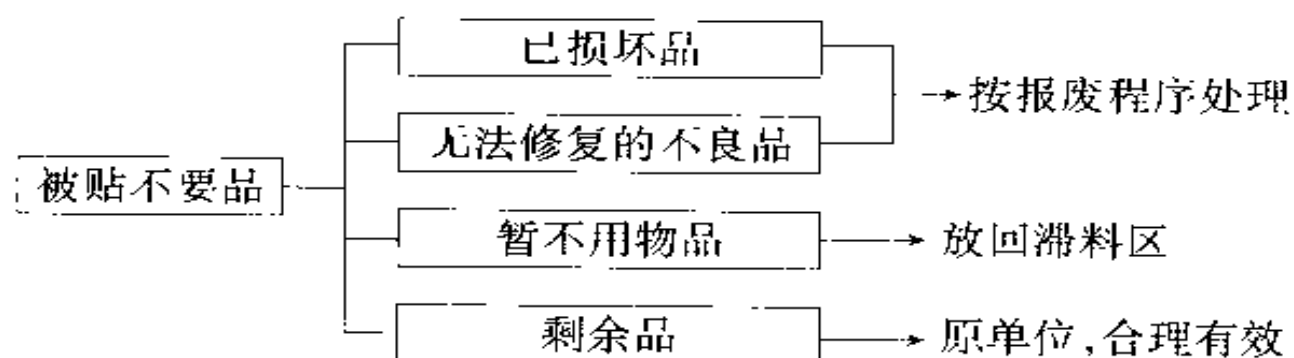
所属单位	
原 因	
整改期限	
日 期	

⑦ 如何贴红牌

- (1) 勤前培训，了解红牌作战的对象和基准。
- (2) 对于模棱两可或有疑问的对象，先贴上红牌。
- (3) 粘贴红牌可根据具体对象而定，务求固定不易被转移。
- (4) 被贴红牌部门有异议，可直接向 5S 委员会申诉，禁止擅自撕毁。
- (5) 避免自己判别自己部门，切不可贴人。
- (6) 每周执行一次，不宜太频繁。



（一）被贴物品之处理



（二）统计成果

例如：红牌统计表

单位	第一周	第二周	第三周	第四周	第五周
开发部	21	16	9	5	2
品检部	18	13	10	7	1
工程部	18	10	7	5	2
物料部	16	9	8	3	1
生产部	11	9	6	2	1
文控部	8	5	3	1	0

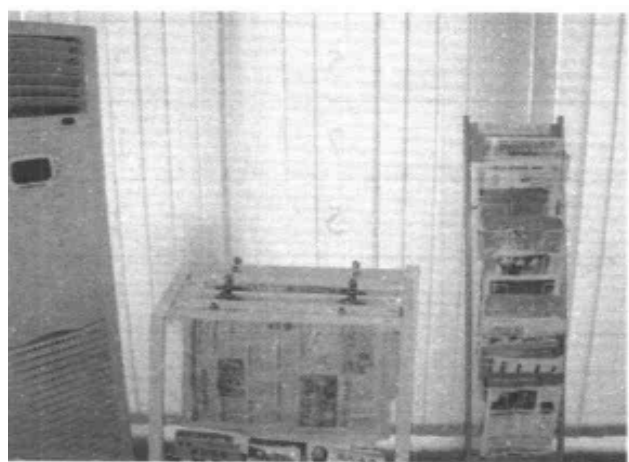


四、个案实例 (2)

✎ × × × 有限公司

5S 活动的开展,除了大大改善了公司的工作环境,增强了员工之间的沟通和合作精神,还让我们学会做事情要有目标、有计划和循序渐进。

在推行 5S 活动前,先后对管理人员和员工集中培训,然后通过讨论、测验等方面,慢慢消化 5S 基础知识。紧接着,公司又把 5S 活动分成第一、第二等若干阶段不断地提升和延伸。现时 5S 活动已被习惯地纳入了大家的日常工作当中。



一目了然的报纸书刊

☞ 常整理

储存仓库自从划分了呆料区和废品区之后,对退料归类和储存问题有了很大的改善,同时节省了许多寻找的时间。

管理人员体会到整理给各方面带来的好处后,已逐渐端正了当初“什么都不舍得丢”、“什么都是换新的好”等不良思维。



标贴一新的物料柜

【常整顿】

经过整顿活动具体实践，掌握了合理的储存方法和原则。

运用颜色管理区分物料进厂日期，使仓储管理一目了然。

每个储物架柜均有定位、目录和编号。

运用电脑化管理，规定并标出最高存量和最低存量，避免了积压和断料。

【常清扫】

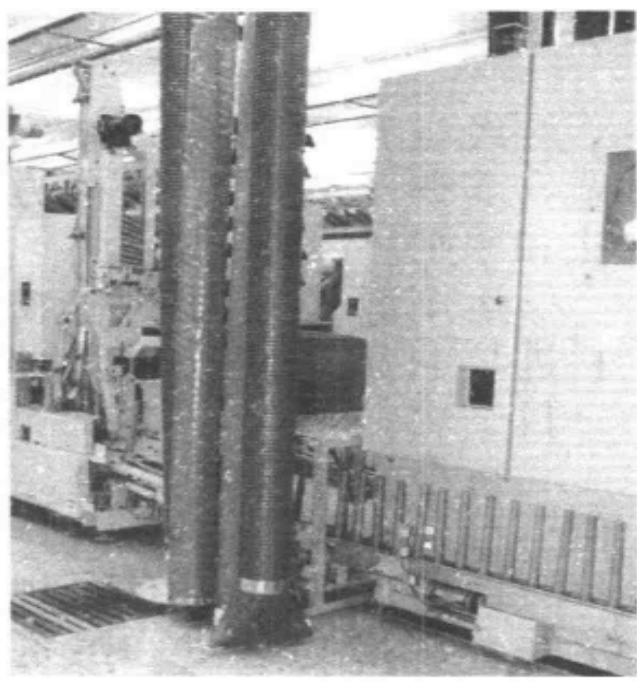
职员不仅在办公室内种植一些盆栽等绿化物，增添工作场所的生气。而且还在公司外种植一些树苗、花草等，希望公司的5S能与这些花草树木共同成长。

设制了一些特别的清洁工具，方便更好清扫。

大家都认识到公共区域不仅仅是清洁工人的责任，邻近单位也自觉清扫和保持清洁。



公司绿化区



画线令区域明显



简单清爽的小型会议厅

常清洁

对产生尘埃和污染的设备，及时加装了防尘装置，避免直接脏污环境。

用不同颜色标识不同的管道。

统一了公司标贴尺寸和颜色的混乱，已趋近合理。

重视了机器维修和保养，并齐备了对应的记录。

常素养

完善了会议记录制度，彻底杜绝了开会迟到、离题、拖时等坏习惯，使公司各项会议真正“会而有议，议而有果”。

礼貌活动的开展，拉近了员工之间的距离，在工作的配合上有较大改观。

每天上班养成了 5 分钟清扫的习惯，即使是会客室也已做到不需要清洁工清扫了。

因为早安活动，早会人人精神饱满，将良好的心态带入了一天的工作中。





第三节 常整顿的实施

一、定位的原则与注意事项

（一）定位的基本原则

如果您公司对未来才有需要进行大幅的改变，则可以先做“现状定位”。我们在定位之前，一定要先考虑以下六项定位的基本原则。否则，您可能会走进许多灰色地带。

定位的基本原则：

- ◎容易清扫
- ◎容易操作
- ◎容易检查
- ◎易取易放
- ◎一目了然
- ◎安全第一



① 不同对象的定位注意事项

对 象	注意事项
机械设备	<ul style="list-style-type: none">△不移动的设备不要画线，移动的设备要画线△必须考量人体的效率，重点放在人的效率提升，尽量让人减少走动，与机械设备维持互动关系在最佳化状态△重点放在人、机之间的关系，必须易于维修保养、容易清扫，最重要是安全第一
工 具	<ul style="list-style-type: none">△工具可按用途区分，例：日常作业的常用工具、换线工具、修理某机器专用工具等△必须在使用点附近做定位、标识，其定位必须易取易放、尽量集中、尽量共有、统一管理△工具也必须做好安全维护的配置，以防止碰撞、腐蚀发生
原物料、成品、半成品、呆滞品、不良品……	<ul style="list-style-type: none">△不同类别的物料堆放，必须做适当的区别与明显的标识，以小看板标识品名、数量等，并且最好要做到物料的可追溯性△物品的堆放必须低于高度警界线
模具、夹具	<ul style="list-style-type: none">△模具、夹具应实施如架号等场所标示，每个存放架应列明目录△模具、夹具应全部标示品名或型号



续上表

对 象	注意事项
空容器、搬运台、栈板	△装置箱之种类、数量、累积数等应予以明示 △箱子与其放置场所有必要时，可以用相关联的颜色予以分别
搬运工具	△叉车之负责人姓名应明示于车上 △停置场应将品名、编号、最大台车数予以明示 △每台车予以画线定位，便于归位
橱柜、办公台	△将柜内的放置物品编号、品名配置一览表予以明示，尽量透明化 △每一橱柜，应予以规划
下脚料、残料	△下脚料、残料之材质应明示于容器 △应予以画线
危险品	△易燃、易爆物及有害物、气体、溶液等应明示“严禁烟火”、“小心触摸”等安全醒目标语 △品名、规格（尺寸）等应予明示 △放置场所应按物品的安全标准予以放置，明确的画线分隔
材 料	△材质、规格等应予明示 △应予画线



续上表

对 象	注意事项
清扫工具	<p>△使用作业名称及常备之清扫工具的名称、数量应予以明示</p> <p>△清扫工具不应放置在有碍观瞻场所</p>
包装材料	<p>△包装材料名称应予明示</p> <p>△应予画线</p>
临时摆放物品	<p>△应予明示临时摆放</p> <p>△临时摆放时间不得过长，只作稍微停顿，尽早定位</p> <p>△可以画线，固定一个临时摆放区，制定临时摆放规定</p>
文件、表单	<p>△文件资料、表单记录等应予以编号、颜色、斜线等明示分类</p> <p>△任何人都能在 30 秒内找到所需文件、表单</p>



二、标识的艺术

相信有许多的工厂都有这样的标识经验：刚刚开始标识，感觉很好、很清晰，哪个场所放些什么，哪个位置放些什么，哪些物品叫什么，都比起以前明确多了，清楚多了。但再过一段时间后，大家就慢慢觉得，到处贴满了各色各样的标识，纸张的类型大小各异、字体的大小版本不一、五颜六色，使人眼花缭乱、目不暇接。看多了，会使人有烦乱的感觉。还有人笑着说：“比超级市场还出色”。那么，如何标识才使现场不眼花缭乱呢？大家不妨参考以下几点：

（一）标识的材料

（1）标识的材料我们是绝对不可忽视的，因为标识会随着我们的打扫清洁和时间的氧化、字迹、颜色和粘贴的胶水等渐渐变质脱落。特别对一些警告、严禁标识更应注意。所以我们要针对场所、位置、物品，选用不同材料再加以维护。





(2) 选择材料:

材料	适用位置	效用	维护方法
纸类	人或物挨碰触摸机会少的地方	比较容易标识和方便随时标识	在纸张上过一层胶,防止挨碰触摸或清洁造成损害
塑胶	适用场所区域的标识	防潮、防水,易于清洁	阳光的照射会使胶质硬化脆弱、变色,尽量避免阳光照射
油漆	适用于机械设备的危险警告和一些“小心有电”等位置	△不容易脱落,时刻保持提醒作用 △易于清洁	定期翻新保养
别类	用于一些化学物品或防火物(如:逃离火警的方向指示牌等)	防火或腐蚀物等	保持清洁

※ 再好的材料也要定期检查和保养。

标识的字体与大小

(1) 标识的大小与字体的大小会直接影响整间工厂的观感,在一个部门里,同样的物品,却不一样大小的标识。一样大小的标识,却不一样大小的字体。这样会显得非常碍眼。甚至随手拿来一张纸,提笔一画就完成使命。这点要特别注意!

(2) 打印方式的字体,易于统一大小和比较标准、美观。手写式的标识一定要注意字体的清晰度,任何人都能看得清楚明白。



（一）标识的颜色

（1）颜色管理，仅运用颜色产生视觉注意的效果，不必透过文字叙述来区分、提醒注意，就能达到管理目的。清晰的文字标识再加上颜色管理就更加达到效果。

（2）某些颜色，可以提高人的活动能量，或促进脑部的思考活动，或可舒缓情绪、缓解压力……某些颜色，则会降低人的工作效率，使思考停滞，或产生紧张压迫感……因此，我们要了解色彩的性质，做正确且适当的颜色选择，予以统一。

①不同颜色给人的感觉不同。

类型	颜色	给人的正面感觉	负面的感觉
暖色类	红色	温暖、热情、欢喜、力量、华丽	愤怒、危险
	橙色	积极、喜悦、关怀、活泼	喧闹
	黄色	明朗、希望、乐观、愉快、活力	无
冷色类	绿色	环保、平静、轻松、安稳、年轻、充实	无
	蓝色	稳定、深远、沉静、理性	保守、忧郁、呆板
	紫色	神秘、优雅、高贵孤独	不安、压抑、严肃

※ 黄色与绿色可列入中间色。

②不同亮度给人的感觉不同。

亮度	颜色	给人的正面感觉	负面的感觉
光色	白色	单纯、清爽、纯洁、轻柔、和平、朴实、亲切、干净、愉快、朝气、活泼	无
中色	灰色	稳定、冷静、中和、宁静	抑郁
暗色	黑色	厚重、执著、冒险、朴素、丰富	严肃、冷漠、不安、沉闷、忧郁


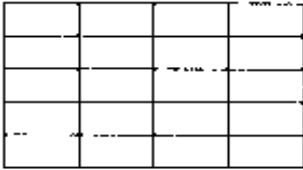
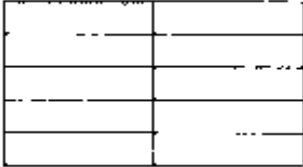


③不同彩度给人的感觉不同。

彩度	给人的感觉	示范色	示范色的感觉
高彩度	前进、乐观、新鲜、活泼	红色	温暖、热情、欢喜、兴奋、华丽
中彩度	温和、悠闲	粉红色	亲切、可爱
低彩度	退后、保守、稳定	暗红色	高贵、稳重






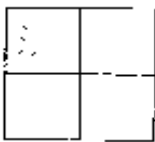
(3) 颜色的使用，即在于让组织所有成员具备共识。不管颜色运用在何种层面，委员会都必须透过讨论、分析，在颜色的应用和定义上建立共识，让全体人员能够清楚明白，达到颜色分类、凸显、注意的目的。

标识规格和颜色使用规定

标识类别	颜色	尺寸规格
合格品 (成品、半成品)	绿色	1/4 张 A4 纸 (长形) 
环保类	绿色	1/2 张 A4 纸 (小)  1/10 张 A4 纸 (大) 



续上表

标识类别	颜色	尺寸规格
物料定位存放	白色	1/6 张 A4 纸 (长形) 
工具、夹具、仪器	白色	1/9 张 A4 纸 (小) 
场所、区域、临时摆放、机械设备	白色	整张 A4 纸 1/3 张 A4 纸  
安全、严禁、注意、小心等警告标识脚料存放和不良品	红色	1/4 张 A4 纸  

注：规格、尺寸、方向可根据实物适当调配，颜色不变。



标识提醒锦囊

(1) 当您所做的标识，没有起到作用价值或多余时，请不要随意标识。但如果涉及需要归位的物品，则一定要做标识。

(2) 为了某个目的，必须从数个地方把必要的东西聚集起来的时候，能照着所写出来的顺序，在最短行程内将之聚集起来的标识顺序，就是最好的标识法。

三、空间有限怎么办

5S 活动推行中，往往有人强调：“我的空间就这么一点大，东西塞还塞不完，哪有条件谈整齐摆放”，“我们的产品型号太多，物料太多”等等，甚至因此断定 5S 不适用他们。

其实这种看法是种误解，空间有限原因之正是缺乏整理、整顿，急需做 5S。怎么整理、整顿，怎么克服空间有限的实际困难，才是我们需要面对的课题。

空间是可以整理出来的

(1) 依据必要品和不要品判定标准，果断清除、抛弃不要品、无用品、废品。不要因为它们可能以后有用或丢掉可惜，而占驻了您大量空间。

(2) 仔细检查一下库存物料、物品是否过量、多余。如果超过正常库存数量而大量积压，应立即停止该类物品的进货，检查积压时间较长的库存是否超过有效保存日期，若有变质应及时废弃或联系供应商退换。



(3) 视野投入到“后面”“角落”。机器、堆积品、架柜后面、工作台下方、屋角等地方往往是被人忽视，也是容易藏污纳垢的地方。清理好这些地方，自然又是一块可利用的空间。

合理的整顿可以节省空间

(1) 空间、架柜等一旦清理出来，需再作一次整体分配和规划。必要时应准备最低空间备用。

(2) 寻找以前不合理的摆放和被浪费的空间，彻底改变乱放乱塞的摆放方式。

(3) 将必要品分区、分类，定名、定位、定量存放。“站着人多，坐着人少”。

①不同性质状况的物品要分区摆放，不同型号、属性的则需按种类区别。

②品名要统一专业标称，位置要用标识分别对应标贴在物品和所存放区间上，存量可用最高或最低警界线标明。

(4) 空间利用以立体为主。

①多用柜、架，柜架分格可细致化。

②在保证安全的基础上，多用悬挂方式。

③多用容器纸箱存放，排放立体直角。



立体空间的利用

(5) 不用使用工具的地方坚决不用，设计时多考虑公

用、单一。减少重复设置。

☞ 提高进料、加工、出货等日程的遵守力，缩短储存周期

☞ 加强教育全体人员用完及时归位的习惯，杜绝随手乱放，有头无尾的作风

四、生产现场的在制品如何整顿

从材料至成品动态的生产活动的场所中，在制品为数颇多，整顿时要讲究动态和灵活。

整顿主要项目：

- ◎量的规划
- ◎取出、摆放、搬运
- ◎品质保护
- ◎不良品区分

☞ 在制品量的规划

(1) 设定标准的半成品数量。

- ①以栈板、空容器、台车、架子等单位。
- ②标明最高限放数量。

(2) 指定标准半成品量的放量场所。

- ①以架子空间指定。
- ②以划定的区域指定。
- ③以台车编号指定。



(3) 人员与放置场所相对固定。

①让人员清晰在制品堆放区在哪里。

②指定场所外的在制品则视为异常，加以管理。

取出、摆放、搬运

(1) 先入库的，先出库。坚持先进先出原则。

(2) 摆放方法。

①主体利用箱盒排放、台车排放、枕排放等排放方法。

②排放分类要加以系列化设计。

实例 7 方式一

螺丝 1	螺丝 3
螺丝 2	螺丝 4
螺母 1	螺母 3
螺母 2	螺母 4

方式二

螺丝 1	螺丝 3
螺母 1	螺母 3
螺丝 2	螺丝 4
螺母 2	螺母 4



1. 品质保护

(1) 堆放时垫隔防止压伤的间隔板或其他，缓冲材料。

(2) 加盖防尘盖子。

(3) 避免直接放置地面上，因为：

①产生污垢、瑕疵。

②潮湿。

③不便移动。

(4) 不良品的区分。

①明确规定不良品的放置场所或区域。

②不良品放置区间，用红色醒目颜色标示或红色容器。

③不良品立刻隔离，放置于不良品区间。暂时保留将成为错误的根源。

④不良品可作教材，加以深究。

⑤不良品应不便取放为好。



五、高级领导办公区如何做 5S

高级领导包括：老板、董事、总经理、高级主管等。

（一）做好高级领导办公区 5S 的重要性、必要性

（1）高级领导办公区是公司职场的一个重要组成部分。

（2）做好高级领导办公区 5S 活动，有利于增强他们对 5S 的实质认识和直接感受，使他们真正下定决心，坚定不一的支持公司 5S 活动推行。

（3）办公室或区域，经常有客户来访，是体现公司 5S 效用的窗口。

所以把高级领导办公区当做是神圣、私人、保密的地区，不敢或不便染指的想法是错误的。

（二）高级领导办公区 5S 的实施

项目	实施内容	实施方法
常整理	△将私人物品和工作用品分开存放 △明确不要品的归类	△设置衣帽架 △设置私人物品存放储柜 △由秘书或助理人员制定不要清单摆放在领导用的记事本首页或备忘录中，便于领导日常清理不要品 △每周末秘书全面核实并协助整理，碎掉过时或不要资料



续上表

项目	实施内容	实施方法
常整顿	<ul style="list-style-type: none">△规划好抽屉、储存柜，用标贴定位，锁扣齐备△文件资料用颜色、编码或款式不同的资料夹分类归档，建立目录索引△公告物、计划、备忘录	<ul style="list-style-type: none">△秘书在定位标贴前应先征求领导意见，以本人方便取放为原则△文件资料由秘书协助归档△正在处理中的资料用“IN”“OUT”两层资料架分类△将公布板面格局区分标示△过时公告物由秘书及时清理
常清扫	<ul style="list-style-type: none">△办公室、办公桌、文件的清扫	<ul style="list-style-type: none">△领导办公桌明确划分为本人清扫责任区。每日例行5分钟清洁，办公室外及室内其他区域可由他人协助完成△过期文件、报章杂志由秘书及时清理△邀请安排领导参与员工清扫活动



续上表

项目	实施内容	实施方法
常清洁	<ul style="list-style-type: none">△接受清洁检查和巡查△主动不定期巡查	<ul style="list-style-type: none">△秘书协助领导定期自检前3S的落实情况△提供5S稽查标榜、记录表等备领导巡查
常素养	<ul style="list-style-type: none">△日常工作有计划和时间观念△礼仪习惯	<ul style="list-style-type: none">△领导自行制定或秘书协助制定每阶段工作计划并张贴备忘△秘书提醒领导会议、会谈，恪守时间△制定礼仪标准，邀请领导一起参与学习，并带头遵守



六、个案实例 (3)

×××有限公司

5S 活动的开展, 改善了员工间的关系, 增强了员工的集体荣誉感, 最让人兴奋的是无形中让大家改变了不良习惯和工作态度, 使公司的服务水准不断提高。

5S 活动以提高人的品质为根本目的, 正是提高品质和生产力的有效途径。起初 5S 活动重点表现在环境的整理、整顿、清洁上, 使员工感觉到太形式化, 由于定期的工作和如何做好以上工作制度的颁布, 使 5S 工作进入行事化, 再经过不同阶段、不断的修正和延续, 5S 活动已逐渐成为了习惯, 对每件工作都十分讲究的习惯。



办公室透明管理

常整理

文件的收发、更改、传阅已形成规范的程序, 以确保各部门文件一致、最新、有效。

每天办公桌上的文件日日清。

对客户资料档案管理, 每天坚持查邮箱, 及时处理和回复客户的意见和信息。



文件夹编码管理

常整顿

个案记录按月装钉，清楚分明项目、时段、经手人等，方便查找。

公告栏分类清晰，统一集中，根据公告物性质区分受控与非受控，每张公告同时注明了拆除日期。

将客户电话缩号储存，联系客户时快捷拨打，提高了工作效率。

常清扫

每位职员自觉将自用茶具集中放置。

将开口式垃圾桶换成带盖式垃圾桶。

坚持每周吸尘一次，保持室内空气清新。

5S委员会推出了“办公台问题看板”，有力地促进了各部门的办公台杂乱问题。



简洁的办公台



完善的文件网络管理



下班后的 5 分钟清洁

常清洁

对公司电脑进行定期杀毒，改换了网络系统管理，整顿了电脑管理办法。

在工具柜上标贴“用完请归位”的提示语，促使良好习惯的形成。

电脑设定每天最后 5 分钟亮音乐灯提醒员工清扫活动时间到了。

常素养

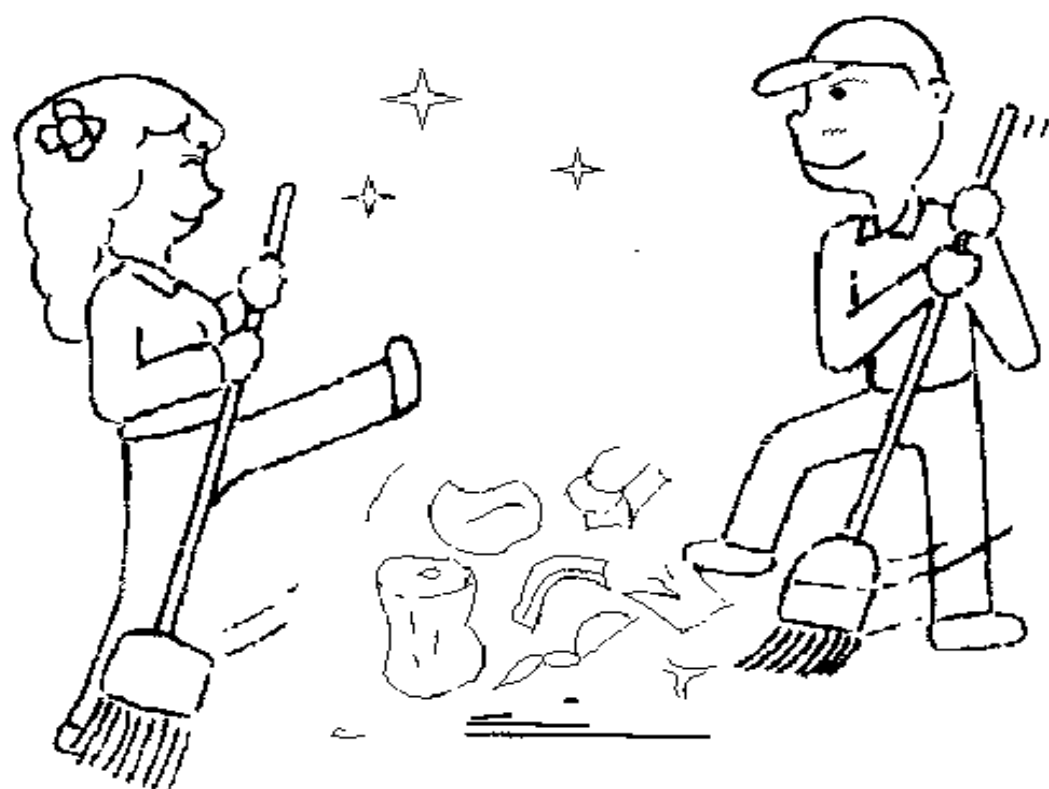
在各岗位上，推行《岗位承诺书》，责任制人，大大增进了工作责任感。

学习公司制定的《礼仪手册》，员工已注意了自己的仪表、言谈和工作态度。

养成了礼貌接听电话的习惯。



第四节 常清扫的实施



一、建立清扫基准和制度

清扫基准

对象	清扫要点、方法	工具	清扫标准要求	周期	清扫时间	责任人
职场	1. 通道、地面扫擦 2. 工作台、椅自行抹擦 3. 通风口铲垢 4. 配管配线抹擦 5. 开关、关电后抹擦 6. 抹扫覆盖、护盖 7. 天花板抹扫	拖把、抹布毛巾 干纱布、抹布、纱布 刮刀、钢刷 抹布、毛巾 扫把、抹布	1. 平整、无尘、亮丽、无杂物遗落 2. 洁净、无残缺、无画迹 3. 无沾附较厚油渍、污垢,不堵塞管口 4. 干净、无尘埃、无污垢,颜色鲜明 5. 开关洁净,拨动灵活,标示清晰 6. 无积留尘埃污垢 7. 洁净无污垢、虫网,灯管、灯盆明亮	每周一次 其中1、2点还需要每天5分钟清扫	每周五下午4:30~5:00	各责任区所属单位的全体员工
办公设备	先用纱布沾洗涤剂轻轻抹擦,再用干纱布擦净设备重点部位和容易积尘的地方。如:电脑、传真机、复印机、空调器等	湿纱布 干纱布	主机和重点部位的正反面、背面、颈部、送风口等易积尘地方无污垢	每周一次	月初、周末下午4:30~5:00	各使用人

续上表

对象	清扫要点、方法	工具	清扫标准要求	周期	清扫时间	责任人
文档	<ol style="list-style-type: none"> 1. 机密文件失效后一律碎掉 2. 非机密文件失效后清出资料夹 3. 无法回收利用的过期文档集中废弃或变卖 	目测	<ol style="list-style-type: none"> 1. 各现行文档内不能尚存失效文件,不可轻意看到机密文档 2. 超过保管年限的表单及时集中销毁,保管年限内的表单定期装订 3. 无破旧的卡片、册子、档案、报刊等 4. 无用的手稿与工作无关的文件 	每月一次	月底	各文件代管人
机械设备	<ol style="list-style-type: none"> 1. 空压系统——抹布拭擦 2. 油压润滑系统——抹布拭擦,不能用风筒吹 3. 机械传动、滑动部位——切屑去垢,抹布拭擦 4. 电气系统——抹试附属灰尘,关电后轻拭开关等 5. 工具、模具、量具——柔软纱布擦拭 	抹布 纱布	<ol style="list-style-type: none"> 1. 各系统设备不可厚积尘埃、污垢 2. 机械传动、滑动部位无阻塞污垢杂物 3. 电气系统洁净、干燥、无锈蚀 4. 工模量具精确锃亮 	每月一次	月底或月中生产空闲停顿的时候	工程人员



清洁制度

(1) 划分清扫责任区。

将职场用平面图划分到各单位及个人。

(2) 管理参与清扫和巡查。

(3) 订立例行扫除。

①每天上班前进行个人工作台、区、责任区 5 分钟清洁。

②每周五下午 4:30 ~ 5:00 责任区全面清扫。

③每月底周末 4:30 ~ 5:00 职场彻底大扫除。

(4) 寻找和控制污染源活动。

①针对清扫中积尘较多、污染严重的部位顺藤摸瓜，寻找源头。

②明确污染的状态情形，如发生部位、程度等。

③研究对策和防范措施。

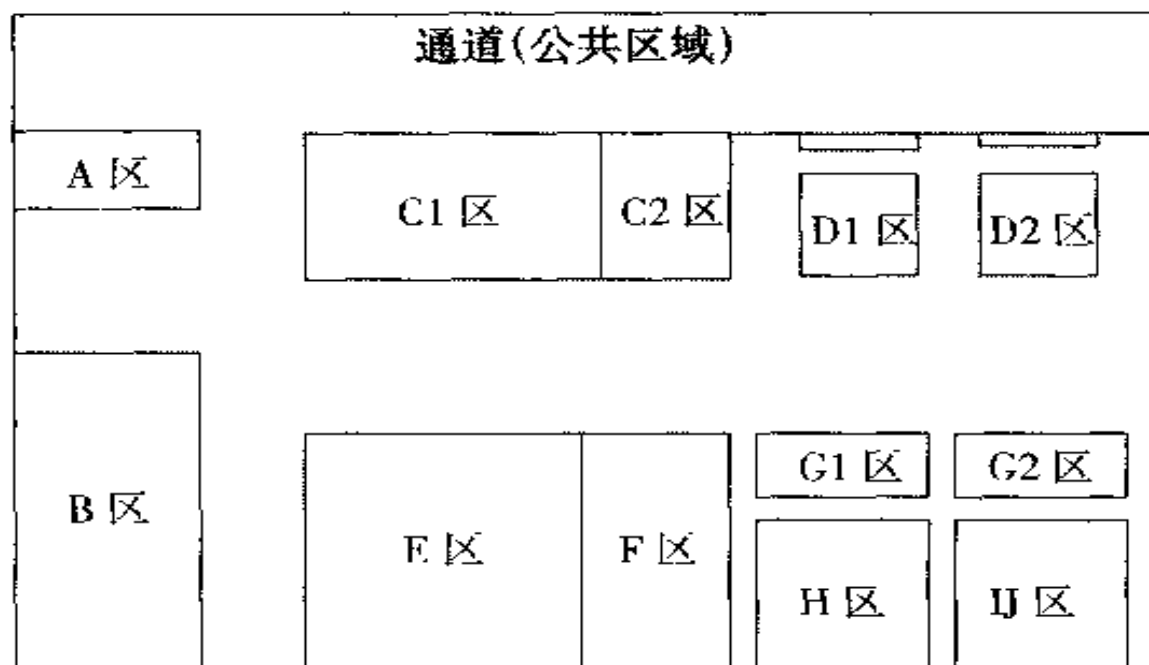
(5) 阶段性清扫检查评分。

①由 5S 检查小组按“清扫检查表”检查评比各部门责任区。

②对清扫不净，执行不力的单位或个人，予以指正并勒令限期整改。



清扫责任区分布图 例:



NO.	责任人	责任区域	色别
1	李小玲	A 区	红色
2	郭志豪、唐燕萍	B 区	橙色
3	陈香军、梁惠娟	C 区	黄色
4	李井平	D 区	绿色
5	许叶坚、卢志云	E 区	青色
6	陈艳娜、吴觉凡	F 区	蓝色
7	许叶阳、沈金娇	G 区	紫色
8	唐爱爱	H 区	黑色
9	吕景荣	IJ 区	白色
10	何泉苇、沈英陆、林奔、张国雄	公共通道	棕色



二、清洁用具因地制宜的摆放方法

确定清洁用具和清扫对象搭配

- (1) 扫把、拖把、拖桶、灰斗——清扫场地、区域。
- (2) 抹布——地板、墙壁的抹擦。
- (3) 毛巾、纱布——作业台、办公台、机械类。

清洁用具摆放的原则

- (1) 扫把、拖把、拖桶、灰斗、抹布等打扫类用具，集中放置在职场外围区域或工具柜。
- (2) 毛巾、纱布则应放置在对应机械附近。
- (3) 易拿取、易归位。
- (4) 清洁用具摆放位置不宜规划在明眼的地方，有碍美观。

摆放方法

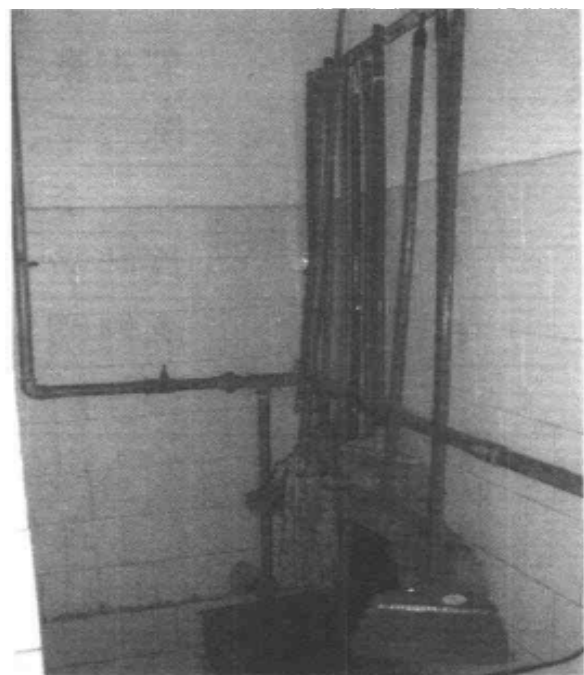
(1) 打扫类用具集中场所单支悬挂，手柄向上，不要杂乱堆积。

(2) 拖把悬挂下方，设接水盆具，防止余留污水横流。

(3) 毛巾、纱布逐块挂放。

(4) 办公室的清洁用具可选择较偏僻或适当位置放置。

(5) 清洁用具放置处应有标识分类用途或归属单位，以防混用。





三、文件资料的清扫及维护

做好日常文件资料的整理、保管，固定保存场所；资料的保管内容要明示，文件的归档要以任何人都能在 30 秒内取出所需文件；文件的清扫内容包括过期、失效文件的清理，文件本身及其存放场所的护理和清洁。

（一）从文件的整理入手

（1）分类整理。

①文件资料。

把文件区分为必要（有效）和不要（过期无效）的，不要的全部回收或销毁。

②表单记录。

表单记录的有效期限，可以每个月、每个季度或每年定期封存回收，超过两年或三年的记录予以销毁。

（2）将文件的清扫列入文件管理制度。

①文件的清扫由文控员和部门文件代管人负责。

②部门文件代管人对部门文件半月一次清扫；文控员对各部门文件每月一次清扫和检查。

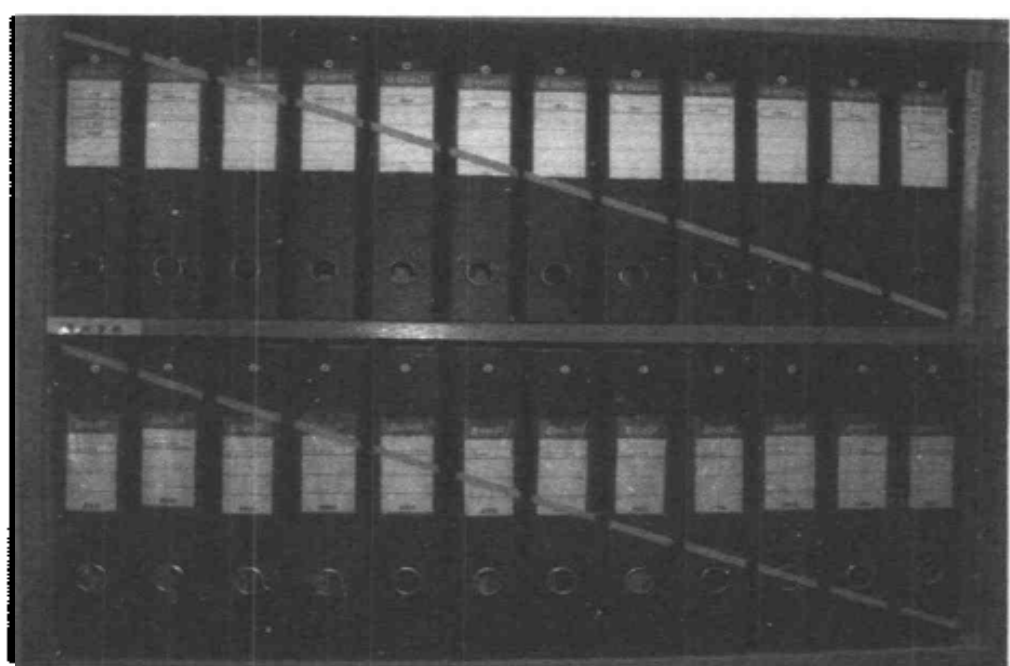
③文件的归档、保管、换版、销毁等记录是否完备。



☞ 加强文件的整顿

(1) 落实了整理后的有效文件,我们就可以一步一步地往下分层别类,并以斜线、编号、颜色等定位标识。例:

文件柜												责任人：许小麦			
外来文件				内部文件											
客户类				管理资料								产品类			
1. 客户甲	2. 客户乙	3. 劳动局	4. 机关部	A. 质量手册	B. 程序文件	C. 规章制度	D. 安全生产	E. 指导书	F. 个案记录	G. 架构职责	H. 5S资料	I. 产品一	K. 产品二	L. 产品三	M. 产品四
上年度品质记录				本年度品质记录				回收待销文件				回收待销记录			
◎				◎				◎				◎			



斜线定位的文件夹



(2) 文件夹内目录要清晰、明白文件所在位置。

例：# 1234 产品文件目录

A.	生产通知单 (M.O)	M	改善行动总结(C.A.R)
B.	物料清单 (B.O.M)	NO	
C.	部件图纸资料	PQ	
D.	原理图、工程技术资料	RS	
E.	客户验收指标	TU	
F.	作业指导书	VW	临时登录文件
G.	工装图	XYZ	杂类
H.	工程更改通知单 (E.C.N)		
IJ.	工程更改申请单 (E.C.R)		
K.	客户反馈		
L.	操作规程		

6.7 规范文件的格式

5S 没有对文件的格式有特别要求，最理想的格式是参照 ISO9000 的文件格式，做类似或接近的模仿。但尽可能逐步规范，格式规范的文件会给文件的清扫和日常管理带来方便。例如：

(1) 文件封面的基本内容要求，但格式可以变动。

公司标志、名称			
文件种类		文件编号	
		文件版号	
文件名称		文件状态	
		文件页码	
项目	编写人	审核人	批准人
日期：			
版本：	分发编号：	受控状态：	生效日期：
修改状态			



(2) 文内页的内容及格式一般如下,但格式可变动。

公司名称	文件编号	
	版本号	
文件名称	修订号	
	页次	
1.0 目的		
2.0 适用范围		
3.0 定义		
4.0 职责		
5.0 主要内容		
6.0 参考文件		
7.0 附件 (文件制定时产生的表单)		

6. 注意文件的保存

(1) 文件应保存在比较干爽、干净、安全的地方。

干爽——防潮、防霉、防虫。

干净——防尘 (容易积尘地方, 文件容易残旧)。

安全——远离容易起火、容易湿水的地方。

(2) 属于共同使用的档案, 为防止遗失或散乱, 必须指定档案管理负责人作长期的维护; 使用档案的时候, 要有与负责人取得联络的记录方式, 以利随时知道使用状况。

(3) 如想把文件、记录能更好地得到管理和控制, 可以制定“文件控制管理程序”和“品质记录控制程序”, 无论是文件的发放、使用、保存、更改、回收、换版和作废都能有效地控制。



四、5S 活动只停留在清扫上怎么办

5S 活动只停留在清扫上，是 5S 实施过程中一种常见病。要治理这种病，先得查实病因，然后对症下药。

病因一：员工甚至部分管理对 5S 肤浅理解，认为做好 5S 活动无非就是经常搞搞清扫，讲究清洁。

药方：

(1) 从上至下扎扎实实做 5S 说明教育，逐层训练，学习目视管理、看板管理等 5S 实施技巧。

(2) 5S 委员会及小组成员提高自身 5S 实战知识。

(3) 借助外力做心理建设，请专业顾问师现场培训和辅导。

(4) 加强文宣工作力度，使 5S 深入人心。

病因二：未定期检讨和修正 5S 工作，逐渐偏离目标，大家看不到 5S 的效用，5S 活动慢慢落于形式，只有搞搞清洁了。

药方：

(1) 先设定容易达到、急需改善的目标，然后逐步实施目标管理。

(2) 规定检讨和修正的时机，周期程序、方法等，循环管理，持之以恒。

(3) 将 5S 活动纳入日常管理工作，把 5S 标准化、制度化。

(4) 用相机拍下改善前后的对比照片，公布成果。

(5) 组织现场观摩 5S 成功企业，使大家对 5S 了解深入。



病因三：实施方法刻板，缺乏活跃的活动氛围，使员工对 5S 活动渐渐冷淡，无法投入。

药方：

适时选用以下活动方式，常服常用，永葆青春。

- (1) 5S 标语默写比赛。
- (2) 5S 知识抢答和征文活动。
- (3) 改善议案征集。
- (4) 5S 活动心得分享会。
- (5) 阶段性部门间评比。
- (6) 现场观摩学习，互访交流。
- (7) 5S 问题曝光看板。
- (8) 举行活动、集会时布置横幅。
- (9) 运用流动锦旗、奖状、奖金、奖品、口头表扬等方式。
- (10) 适时穿插“5S 加强日”、“整顿周”、“早安活动”等节日，维持和强化活动气氛。
- (11) 每阶段召集誓师大会和总结大会。

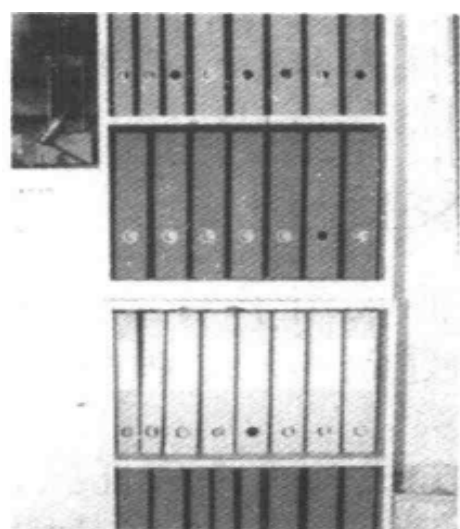


五、个案实例 (4)



× × × 有限公司

公司在重视产品的品质之余，也极为重视员工们的工作品质。公司以办公室为示范单位，实施范围慢慢伸展到车间、仓库、饭堂、宿舍等其他单位。每个单位推举 8~20 人组成推行小组。由各小组长带领，具体地执行和指导各自责任区的 5S 推行工作。公司成立 5~8 人的 5S 执行委员会，统筹整个公司的 5S 工作，常常举办一些文宣、比赛、成果分享等活动。5S 活动牵动了从上至下的心，渗透至日常各项工作。自推行 5S 活动后，公司取得了以下成果：



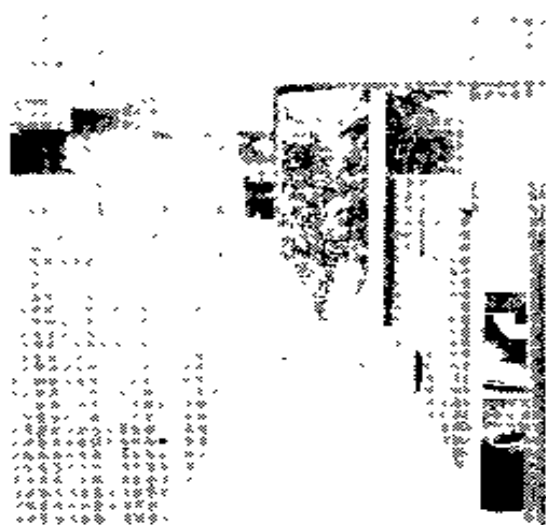
颜色管理的文件夹



常整理

文件资料方面，采用了各部门专人兼管，由 2~4 个文件控制员组成检查小组，每月巡查一次积压部门的受控文件，是否齐全有效，对过期失效作废的文件及时回收统一处理。

5S 执行委员会认为把工场中不必要的物品移走十分重要，于是各部门将不必要的物品全部退回仓库，使仓库突然大量堆积、秩序大乱，促使仓库在 5S 委员会协助下制定了《不要品和废弃品的处理方法》，使以上问题得以合理解决。



标识清晰的办公室



干净明亮的走廊

（一）常整顿

办公室布局以直线直角为基准，用间隔板分成了不同的办公区间，每个区间入口钉贴单位标牌。每个办公区靠中心适当位置，摆放本单位文件储存柜，方便大家取用，节省时间。

将文件储存柜原来的玻璃推门卸下，一律改成敞开式，达到了易取易放，提高了工作效率。

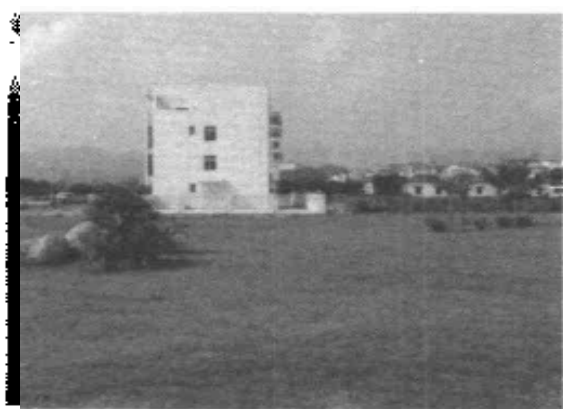
每个办公桌内外整洁，用文件盒架将进出文件、待审文件、已阅文件等分开。地板也作了必要的标示和分区。

（二）常清扫

公司走廊采用了如云石等容易清扫的建筑材料，使人感觉到亮洁舒爽。

将公司分成若干个责任区，由各部门分别承担，并将其图示化，各部门再将责任区分划到人。

要求每个员工下班前必须进行各自责任区的5分钟清扫，进而逐步使大家养成常清扫的良好习惯。



美丽的绿化区

常清洁

办公区和厂房加强绿化,盆景和草木经常修剪。

每个部门颁布了清洁制度,规定了一周一大扫,每天一小扫,规定了不同对象的不同清洁方法和工具。每月各部门派专人发掘污染源,并及时根除污染源。

常素养

制定和颁布了《礼仪手册》,组织员工分批学习研讨。

设定每年8月为公司“礼貌活动月”,由高层领导带头从早安活动做起。

定期对员工举行在职培训,温习各项规章制度,加强安全等其他方面的教育训练,提高员工对规则的遵守力。

在工场醒目处挂贴品质、5S、安全生产等方面的标语海报。对员工素质的提高起潜移默化的作用。



违规员工公布栏



第五节 常清洁的实施

一、如何让问题无所遁形、一目了然

在平常工作中或 5S 推行初期，常常有人很愿意不断改善。然而却根本不知道问题所在，或者不知道造成问题的原因，给管理工作带来一定难处。

要解决这一问题，我们必须区别正常与异常的情形。把工厂中隐藏的问题显现出来，让任何人好坏立分，一目了然。目视管理是解决这一问题的有效方法，从某种角度讲，目视管理的执行程度是工厂管理水平的标志之一。

职场常见问题

- (1) 物品堆放太高，归类错误。
- (2) 照明不足，噪音太大。
- (3) 设备使用超出标准负荷。
- (4) 没有定期清洁保养。
- (5) 必要品和不要品放在一起。
- (6) 不良品太多。
- (7) 仪表、工作姿势不适当。
- (8) 应该用机器作业，仍以人力进行。



【7】让问题现形的方法

(1) 定位标示。

①作业现场的地面、通道着色、编号。

②区域线标示。

·黄线——通道、区域分界（物品不可超线、压线）。

·白线——物品放置区（物品整齐摆放在白线内）。

·红线——禁放区、不良品存放区（消防器材前禁放物品）。

③归类标示。

·储放架（柜）及其各层物品应分门别类，并标示清晰。

·存放物品与存放区标牌确保一致。

④栈板、台车、叉车、推车等流动周转物品定位标示。

⑤消防器材的着色与定位标示。

(2) 安全管理措施及标识方面。

①旋钮制动等开关的转向箭头和标识。

②警告言句，操作指示的母语化。

③高压危险图标和警告语。

④线管类的分类着色和流向标识。



- ⑤感温感压标签。
- ⑥危险区围有护栏和警言牌。
- ⑦最高堆放高度的限制标识。
- ⑧机械设备动作中、检修中、暂停使用中的标牌。
- ⑨作业指引中明确订立“注意事项”条款。
- (3) 质量管理方面。

- ①检查标准中重点标志。
- ②品管图表的色标、水准限制线。
- ③不良品图示或实物展示。
- ④量仪的校验状态标识。

(4) 物料管理方面。

①物料堆放指示牌应注明名称、型号、数量、进厂日期等。

物料堆放卡

NO.

物料名称:

物料编号:

数 量:

进厂日期:

经 手 人:



②描出物料存放区域分布图。

③建立仓、架物料目录。

④出入存量账单运用电脑化系统管理。

(5) 形迹管理。

①目的：使工具、物品容易归位，有利于整顿工作的习惯化和维护。

②适用对象：扫把、垃圾箱、灭火器材、手工具、治具等。

③做法：将物品、工具在地面、墙壁等地的投影形状轮廓直接描绘在定位处，使物品、工具用后可直观归位，不易移位。

(6) 颜色标记。

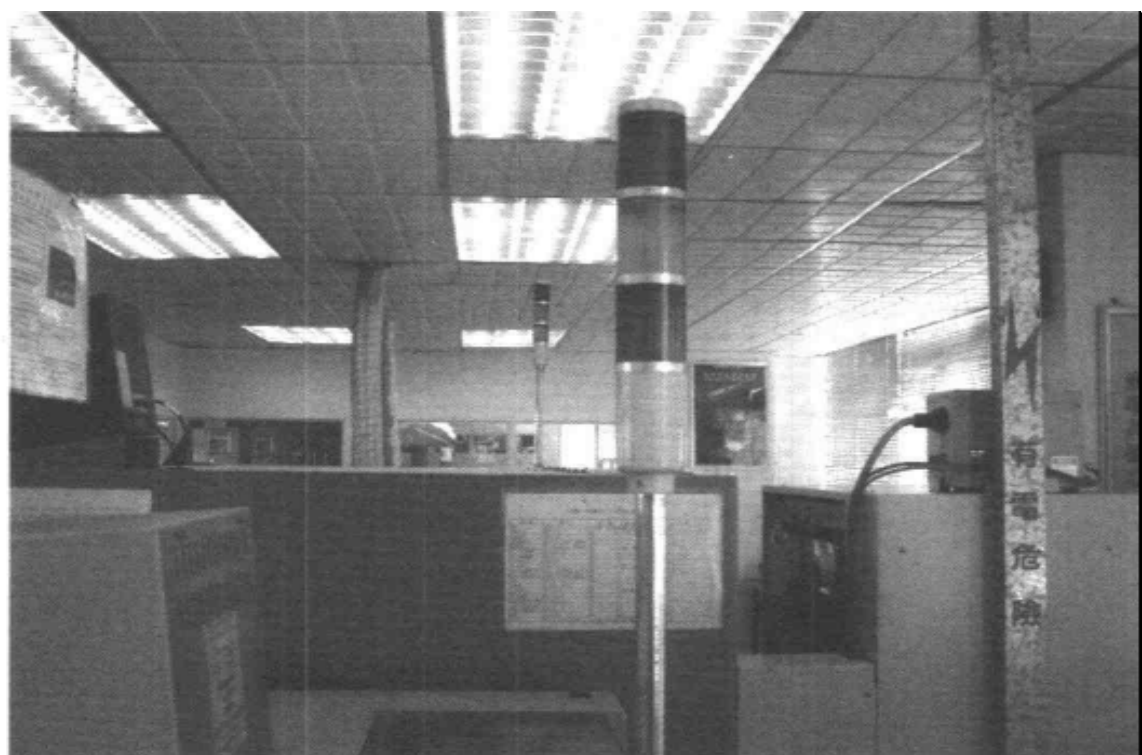
参见本书“标识的艺术”一节。

(7) 灯号警示。

①目的：使操作者和管理者远距离可以了解已经发生异常问题，较直观并缩短处理时间。

②适用对象：机械设备，必要工作岗位。

③做法：在设备上设计加装有闪灯，用来表示合格、异常或工作中等意义。



机器上的状态灯号

(8) 对齐、衔接、画线、标记。

①目的：用对齐、标记管制异常移位等。

②适用对象：运转设备、紧固件等。

③做法：在标准正常状态下，作对齐或正中标记。用来对照、发现移位、松动等现象。

(9) 红牌作战。

参见本书“红牌作战实施重点”一节。

(10) 看板管理。

参见本书“巧用揭示看板”一节。



二、巧用揭示看板

看板管理中的看板，就是对物料、物品、料架区域等欲加管理的事物。以明显方式标示出来，进一步使大家清楚可以看出“那是什么，在哪里，有多少数量”的一种整顿工具。

本节主要侧重探讨看板管理的其中一类，即总结、汇报、揭露性质的看板。做好揭示看板，使大家看到 5S 的成效而振奋。同时又借之及时揭示问题，促使改善。

(一) 看板的制作需要考虑以下几点

(1) 看板挂贴位置应选择离相关职场较近或员工必经之道附近的地方。挂贴必须牢固，无危险。

(2) 高度适中，正常人平视高度最好，不可太高。

(3) 看板内容简明扼要，一页最好，结合图表、色调易懂易记。

(4) 尺寸大小可根据设置场所而定；板面布局、分类清晰合理。

(5) 设计时应考虑防尘、防水措施，避免抓脏自先脏。

(二) 揭示看板主要包括

(1) 告示板：如：通知、公告、通报、备忘录等。

①公司至少拥有一个面向全厂的告示板，每个部门或单位也应拥有面向本部门的告示板。



②告示板板面应有分栏分类，例如：

公告栏		
计划栏	通知栏	表扬栏

备忘录：

③告示板上张贴的内容，过期需及时拆取或更新。

(2) 管理板。

将生产状况实绩等如实统计记录在管理板上，使管理人员和员工均可知晓整体的生产动态，品质水平等。

生产进度表

日期_____

机型	批号	批量	当日完成数	尚欠数	出货日期
机型	批号	批量	当日完成数	尚欠数	出货日期

SPC 品质控制图

型号

名称

月份

工序

MODEL

DESCRIPTION

MONTH

STATION

项目 ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
检查数 TTL																															
合格数 PASS																															
合格率 YIELD%																															
次品原因 DEFECTIVE																															
合格率 YIELD% 100																															
90																															
80																															
70																															
负责人 PREPARED BY																															
审批人 CHECKED BY																															



(3) 错误示范板。

为让全部现场人员清楚了解不良品,把不良品直接陈列展示出来,作为前车之鉴,标明不良部位和不良原因。

(4) 问题指示板。

将 5S 改善主题与存在的问题明确的指示。

5S 问题指示牌

部门__

【问题图示】

指示项目:_____

改善实施:_____

整改期限:_____



(5) 宣传报板

用报刊宣传 5S 实施方法和成果，报道进步实例，揭示问题根源，探讨改善办法。

三、个案实例 (5)



× × × 有限公司

为提升公司产品的品质和员工的综合素质，品质部门向公司决策层推荐 5S 活动，公司组织了一个观摩团，由各层人员组成，共 20 人，先后去了三家 5S 活动成功的日本企业现场观摩，认为 5S 活动确实在品质、成本、交货期、安全性及整体士气各方面的改进提供了新的思路，于是公司积极引入 5S 五常法，为日后 5S 推行工作奠定了基础。

公司首先将 5S 概念跟公司管理人员一起学习，建立了 5S 推行体制，随即又将 5S 的意念介绍到公司每位员工。公司根据本身的实际情况，制定了明确而又可行的目标，将半年内实施的项目内容制定成日程表，并要求各部门基层组织根据公司基本计划订立各自的详细计划，由公司 5S 推行组织监督跟进。



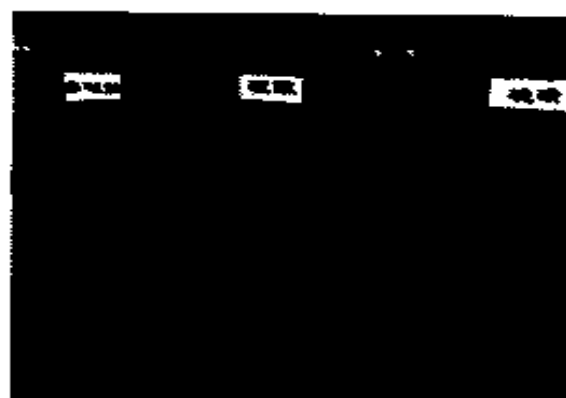
文件储存柜



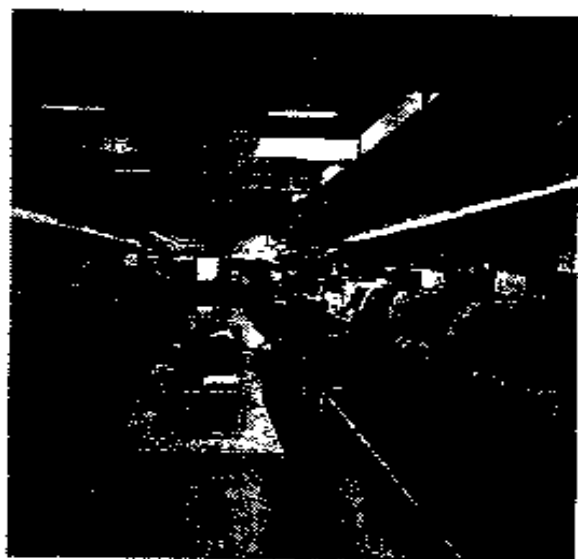
常整理

公司文件室使用活动排架统一集中储存资料，将各单位各时段品质记录文档，资料分类管理，便于查阅和中央处理且节省大量空间。

将各排资料架活动门加安全锁，保安程度因而大大提高，并在对应门上的平视高度张贴序目索引。



危险品专用柜



整洁的车间

常整顿

化工原材料存放整齐有序，每种原材料存放容器加贴了醒目标牌。危险品上标贴了危险标志，并将其隔离放置在危险品存放区。

用不同颜色的容器，存放和周转规定类型的物料，避免混乱。用不同颜色在工场画不同区域，在消防栓附近和走火通道地面用红黄斑马线画定禁放区，禁止摆放物品。

把工场必要品整顿定位后，将物品位置分布图示化。

常清扫

建立清扫责任制，规定机器操作员同时负责对本机的清扫。

管理者经常参与清扫，并教育员工用心去清扫机器设备，使机器发生故障的机会大大降低。

工程人员负责精密机器设备清扫和教导工作。

将经常要用的清洁用具挂放于机器设备附近，同时注意美观。



文件颁布公告栏

常清洁

将不良品展示在“不良展示板”上，使相关工序和人士一目了然。

制定了各种机器设备的清洁方法和基准。

每两个月以部门为单位进行责任区清洁评比。

为防止污染及保持地面清洁，工作范围内不准吸烟或饮食。



整齐的个人办公台

常素养

坚持每天上下班前的5分钟清洁活动。

建立常自律稽查小组，每天不定期稽查员工的自律性，并对违纪人员加以曝光或适当处分。

要求员工每次离开工位前必须整理好台面，将座椅放回原位。

第六节 常素养的实施

一、如何有效落实 5S 巡查

巡查是一种检查跟进的方法，它具有随机性和灵活性。适用于 5S 推行各阶段。

(一) 巡查的种类大致可分为

(1) 上级巡查。

最高主管或外协顾问师定期或不定期现场巡回检查，了解 5S 的实际效果和不足之处，诊断问题之根源。

(2) 稽查小组巡查

由 5S 委员会推行选出的 5S 稽查小组定期或不定期现场巡回检查。督促 5S 活动的各项日落实，指出存在问题。

(3) 常素养巡查。

侧重于常素养的不定期巡回检查，由 5S 稽查小组执行。

(二) 实施巡查

(1) 制定“巡查规程”和“巡查记录表”。

① 巡查项目可先针对急需改善的问题，并与不同 5S 阶段相联系。

② 标准要求可参照“5S 检查评分表”，或者专门制定。

③ 巡查项目和标准要求执行前，要张板公布。



(2) 组建稽查小组。

- ① 由各部门推荐，经 5S 委员会任命。
- ② 最高主管或外协顾问师有权随时实行。
- ③ 1~2 人为一组，可轮值，扩大参与面积。
- ④ 小组成员不限员工、干部等职位。

(3) 选择巡查办法。

①挂工位牌或佩臂章上岗，定期或不定期巡查，这种挂牌式巡查比较适合 5S 推行初级阶段。

②不佩戴任何标识，不定期巡查。例如常素养巡查较合适用这种隐蔽式巡查，利用客观地、全面地发现问题。

(4) 处理。

①巡查结果及时记录在“巡查记录表”上，作为部门阶段评比一项参考依据。

②巡查结果还应当日公布曝光，注明责任部门或责任人，指定整改期限。

③被稽查人如对巡查结果有异议，可向 5S 委员会申诉，由主任委员最后裁决。



常素养稽查细则

1.0 目的

为让全体员工能够主动养成素养的习惯；第三阶段借助“常素养”稽查，促使员工改变典型不良习惯。

2.0 稽查内容

2.1 厂牌佩戴位置是否正确，有无破损，厂牌内是否有杂物，衣冠端正。

2.2 进入工场是否有穿拖鞋，随地吐痰和乱扔垃圾的现象。

2.3 上班有没有迟到（早上 7:55）、早退。

2.4 早会时队伍是否整齐，两手靠背后，尽量排成前低后高，横竖有行。

2.5 工作时有无闲谈走位妨碍他人工作，打瞌睡，坐姿不正，脱鞋及做与工作无关的事。

2.6 离位是否遵守离位制度。

2.7 上、下班打卡不准插队，不准代打卡，不准喧哗，不准冲锋陷阵。

3.0 稽查办法

3.1 轮流不定时巡查并及时登记，当日上报，当日公布。

3.2 重点巡查上班讲话等不良现象。

3.3 违反本细则一经查到，除了被登记员工姓名外还须扣所属部门阶段评比总数 2 分/人/次（4 月 23 日正式执行）。



4.0 监督人员

4.1 各部门主管, 科文及 5S 推行小组组长均为监督人员。

4.2 监督员有权指正违规行为。

5.0 值日人员表(本轮值表不宜公布, 仅公布名单)

星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六
甲一	甲二	甲三	甲四	甲五	甲六
乙一	乙二	乙三	乙四	乙五	乙六

6.0 仲裁办法

6.1 如有违反本细则而不服从处理者, 被稽查人可向 5S 委员会申诉, 由主任委员最后裁决。

6.2 故意或多次经教育后不改者, 按厂规第六条处理。

第三阶段 5S 委员会
2001 年 4 月 20 日



常素养巡查记录表

第_____周

日期	巡查记录	稽查人

备注：A. 上班闲谈

B. 违规离位

C. 代打卡

D. 打卡不排队及插队和人声喧哗甚至跑步

E. 迟到

F. 未戴厂牌

G. 随地吐痰及扔垃圾

H. 早退

I. 早会不排队和手靠方法不对

J. 打瞌睡

K. 坐姿不正及脱鞋

L. 其他



二、班组长对员工如何做好 5S 教育工作

5S 活动是全员参与的一种管理方法。主要在于如何开发基层员工的潜力，并引导他们自主管理。基层员工的 5S 教育工作，多半有赖于与他们朝夕相处的基层干部去落实，如班组长。

（一）早会是 5S 教育的良好时机

早会是每个人一天工作的开始，往往朝气蓬勃。如适时加以 5S 活动说明教育，促进全体员工对 5S 的理解，容易让广大员工朝着一致的方向开展 5S 活动。

（1）早会的要求。

①参与早会的人员按时到会（一般在正常上班时间内基础上提前 5 分钟）。

②主持人员按时结束，早会时间一般控制在 10 分钟左右。

③点检到会人员服装是否整洁，是否按规定佩戴厂牌、臂章等。

④列队整齐，两手靠背，精神状态良好。

⑤早会一般以班组为单位，由班组长主持。但每周应确定其一个早上集中举行一次部门早会，由部门主要负责人主持。

⑥早会主持人，言语表达简练扼要，有针对性，起到传达和交流之作用，并指引员工坦诚提出意见。



(2) 适合的 5S 话题。

- ① 5S 计划、目标的传达。
- ② 5S 活动的有关基准、制度学习。
- ③ 推动中的注意内容。
- ④ 总结失败教训，表扬突出的人和事。
- ⑤ 介绍实施技巧。
- ⑥ 学习别人等等。

④ 明确员工在 5S 活动中的以下职责，并使员工清楚之

- (1) 将工作区的不要品按不要品处理办法及时清除。
- (2) 不断地整顿各自的作业环境。
- (3) 每日 5 分钟清扫，并保持自己责任区清洁。
- (4) 使每件物品、工具有自己的一个家，养成用完马上归位的习惯。
- (5) 确保通道、灭火器材、配电柜、开关制周围有一定的空间不堆放物品，并常常清扫。
- (6) 清洁用具按规定位置合理摆放。
- (7) 学习和运用 5S 实施各项基准制度及方法。



- (8) 定期彻底清扫，杜绝污染源。
- (9) 遵守作业规范和劳动纪律。
- (10) 讲究礼仪，自律自爱。
- (11) 支持和配合上级开展 5S 活动的各项具体工作。

做好工作教导

(1) 5S 工作教导步骤。

- ① 口授。
- ② 示范。
- ③ 指导跟进。
- ④ 验收检查。

(2) 需要班组长示范的项目。

- ① 物品排放方法。
- ② 正确清扫方法。
- ③ 合理标贴方法。
- ④ 正确作业方法。
- ⑤ 安全防护用具及消防器材的用法。
- ⑥ 逃生方法
- ⑦ 礼仪规范。
- ⑧ 分析和改善问题的方法等等。



6. 激励员工

(1) 适时地表扬和赞赏 5S 活动中先进的人和事。

① 不要认为事情微不足道，不必表扬。

② 表扬和称赞宜公开。

(2) 倾听员工的心声。

① 制造员工提意见的渠道。

② 尊重员工的意见，肯定他们的好处。

③ 用心聆听，不宜轻易打断发言。

(3) 预留员工自主管理的空间，因为 5S 活动需要参与和创意，不要过细干预。

(4) 巧妙的批评。

① 发现员工在 5S 活动中存在不良心态和不正确做法，应立即指出。

② 批评多在单独情况下，避免当众指责。

③ 表达批评时重点明确、坦率、忌用嘲讽。

④ 最后带些激励和期望，提出改良的建议。



三、个案实例 (6)

×××有限公司

我们公司由于行业的原因，工作环境极容易惹尘，无法与电子食品等行业相比，但公司对厂房的清洁十分重视且不懈地改善，自从推行了 5S 活动后，厂房的清洁发生了奇迹般的变化

在 5S 活动推行之前，清洁活动只停留在表面，每周一次的大扫除只是对地面和容易清扫的地方进行清洁，日常则由清洁工人代劳。5S 活动后，全体员工对“清洁”两字有了深入的认识，每次清洁从地面到天花板彻底清洁，自颁布了《清洁制度和基准》后，每天都坚持 5 分钟清洁，有效地保持了环境的清洁。尤其每月一次的部门之间的清洁活动竞赛，使全体员工更加认真地对待日常清洁。



文件夹数字管理

《1》常整理

档案附有清楚的标识，采用了数字管理，方便查阅和取放。

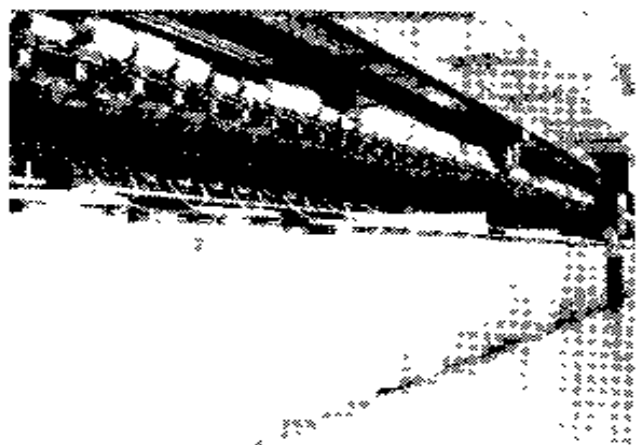
坚持清除每天产生的垃圾和不要品，不再任它堆积成山。

仓库和工场对大捆大卷的布料堆放，限高 1.8m，并注意做足安全防御措施。

因为制定了《必需品与不要品的判定基准》和《常用程度基准表》，使各员工都清楚如何判断和归位。



整顿后的货架



画线令物品整齐

6. 日常整顿

厂房地面划有区域黄色，规范了各物品的存放位置，令环境更加整齐。

样板房清楚陈列各类样品，并标明型号、名称和资料号。

原料和存货则按“先入先出”为原则，采用了颜色管理，清晰了日期的先与后。

7. 日常清扫

新购和加装自动巡回式清扫器，将尘埃控制在源头。

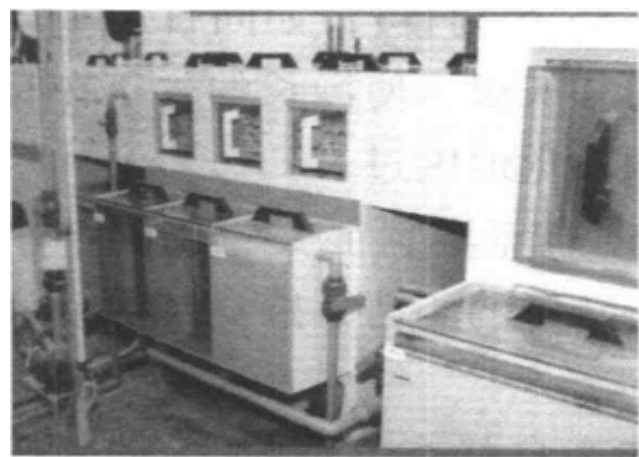
经常清扫机器周围最易积聚尘埃的地方。

衣车旁配备胶箱容纳刚完成的衣料，以免垂落地面而弄脏衣料。

机器每次进行例行维修的同时进行清理和清洁。



管理看板



透明化管理

常清洁

运用看板管理，将各业务员业绩图表化。

为某些机器特制了一些透明外壳，防尘防污。

设计了《每日清洁稽查表》，互相检查互相监督，将结果每日公布，促进良性竞争。

对油口、水槽、染池，接口等特殊部位规定了清洁程度和清扫周期。

常素养

设备控制板加装透明盖，便于透视且起保护作用。

每次下班，操作员均能自觉将透明防护盖盖好并保持干净。

经常组织学习安全生产知识，工伤人数明显减少。

由于 5S 活动的开展，相邻工序的员工自觉互检互助，工作效率和品质逐渐提升。

第七节 延伸阶段

一、如何延伸 5S

当一项活动推行到一定阶段后，要维持和进一步突破，首先必须使活动延续下去。5S 活动同样要面对如何延伸的问题。

（一）通过不同形式的活动，让 5S 运动保持活力

（1）每年或每推行阶段选定其中一月为“整理、整顿月”每月或每季选定一日为“5S 活动日”，如同日历中设立的节日，大家通过全情参与和庆祝，使漫长的一年在有节奏、有气氛的情况下，不知不觉地度过。

（2）开展红牌作战、5S 创意竞赛、征文、成果分享等有意义的活动。让员工维持新鲜的心情，感觉到活动气氛。

（3）高层主管经常关心和亲自督查，对 5S 活动中优秀的人和事做适时的表扬，促使全体员工不断进取。

（二）寻找或创造 5S 改善的契机

（1）运用定点摄影，前后对比改善过程中的足迹和成效，使员工满怀信心、不断去改善。

（2）定期召开 5S 检讨会，互相评估各单位 5S 水准，



让全体员工清楚自己达到的程度和与 5S 成功企业的距离，不要认为自己没有什么可改善。

【解】 设定目标，实施管理

当 5S 活动已稳步开展，企业或部门设定切合实际的目标，犹如点燃迷茫中的明灯而通过凝聚企业每个人、每一个部门的力量，合力达成目标，则营造了一个斗志昂然、团结融洽的气氛。

【解】 目标管理的基本要领

(1) 目标的设定要结合本企业内的管理水准、企业文化和 5S 基础，切合实际循序渐进；目标本身应清楚，定期定量。

例如：生产部门：日生产直通率保证在 95% 以上。

质检部门：三个月后品质成本下降至总收入的 15%。

(2) 总体目标一旦设定，接下来将相关任务明确而详细地分工，保证大家向着同一目标方向，共同迈进。

(3) 管理者自如运用管理方法。

① 逐步采用自主管理，适度授权。

② 及时跟进、检讨和验收下属工作。

③ 提供必要的协助和训练。

④ 客观评估工作成绩，并奖励作出重大贡献的部属。

【解】 导入相关的配套活动项目，作为 5S 的延续

例如推行品管圈 QCC 活动。



(1) 品管圈的概念。

①定义。

品管圈是指由同一个工作职场的 4~7 人自发组成的一个组织。

②目的。

为了解决工作现场存在的问题提升工作绩效。

③工作方法。

应用品管手法和统计方法，分析讨论、分工合作、解决问题。

④意义。

引导员工主动提出问题，积极分析研讨，挖掘员工的潜能，预防问题的发生，鼓舞士气，提高团队精神。

(2) 品管圈活动的展开。

①教育学习，培育骨干。

- 品管圈基础知识。
- 品管七大手法。
- 实施方法。
- 活动步骤。

②组成品管圈。

- 人数在 4~7 人之间较为理想，出自同一职场范围内。
- 自愿参加，自由组合，不宜强制合成。
- 推选圈长、辅导员等。



·订立职责，圈长在品管圈活动中应引导和必要的约束圈员。

·选定圈名后，登记圈名、所属单位、圈长、圈员工作计划等记入规定表格内。

③把握问题点，选择活动题目。

·在品管圈活动前，从工作现场中找出急需先解决的问题，依据问题的重要性，一项一项依次解决。

·问题的重要度包括：

属于本部门的重要问题；

问题在圈员本身所发生；

在短期内有达成改善目标的可能。

常见问题点例表

类 项	问 题 点
品质提升	△ 减少制程中的不良品 △ 减少返工、退货 △ 改善品质 △ 减少客户投诉 △ 提高产品可靠性 △ 减低品质变异



续上表

类 项	问 题 点
提高生产力	<ul style="list-style-type: none">△增加产量△确保按期交货△减少积压△提高产品直通率
改善管理	<ul style="list-style-type: none">△管理标准化、制度化程度△执行作业指引的程度△改良工作现场△提高士气△防止再发生△积极参与自主管理△安全生产的落实
降低成本	<ul style="list-style-type: none">△提高工作效率△降低品质成本△开源节流，避免重复建设△减少人丁和工时△提高设备的使用率

④拟定改善问题的目标计划。

活动计划是品管圈活动顺利开展的重大保证之一，拟定活动计划时应注意：



- 以周或月为单位，具体各圈的分工。
- 计划必须经由所属部门主管批准。
- 部门主管及时跟进检查，发现偏离目标计划，应尽力协助。

⑤分析研讨问题点的要因。

- 召开圈会，开动圈员的脑力和智慧，发掘问题的根源。
- 运用 5W2H 法、鱼骨图展开分析。
- 明确影响最大的要因后，对该要因制作查检表，搜集数据，绘制柏拉图深入分析。
- 若无法用数据分析，可综合圈员的经验和意见，民主决定。

⑥提出相应对策

要因一经找出，每个圈员针对要因提出改善意见，经全圈人员检讨后作为改善计划。

- 改善对策须由部门主管批准和协助。
- 使圈员彻底明白对策的内容实质，明白自己的职责完成的期限。

·涉及跨部门事务，可请求其他部门协助。

·将改善对策作成书面记录。

⑦立即实施改善对策。

- 按照改善计划循序渐进，期间注意不断修正。
- 巧用统计方法，使效果能直观地表示出来。



- 每一对策实施后，必须立即确认效果。

⑧效果确认和维持。

- 圈长根据实施结果加以检讨，如果效果不理想，重新实施。

- 设计“品管圈活动评鉴”进行考核。

- 向圈员公布实施结果，让他们清晰了解。

- 把实施效果记录下来。

- 制定标准化管理办法，控制和维持实施效果。

⑨总结呈报。

- 整理问题改善活动要点作介绍。

- 将成果用图示和对比等方法表示出来。

- 总结成功和不足之处。

- 采用不同的形式，使其他人员轻松地收到互相学习的效果。

(3) 品管圈圈会的开展方式。

圈会在品管圈活动实施中极为重要，好的圈会可提高圈员士气，使圈员的创造力在愉快的气氛下正常发挥，有利于问题的解决。



品管圈圈会活动例表

类别	内容	方法
日常圈会	圈长对圈员日常联络、传达、教育和汇报	△向圈员汇报活动进展和注意事项 △介绍作业标准和实施方法 △收集圈员意见
学习圈会	利用空闲时间，集中圈员学习有关内容，启发圈员的思维	△结合日常工作中存在的问题，具体加以教育 △作业指导书的学习 △个案分析
户外圈会	举行野外活动或运动竞赛，促进圈员之间的感情	△郊外野炊，培养合作精神 △互相协助，从生活细节上入手沟通 △通过智力、体育比赛互相鼓励
改善圈会	按改善计划召开提案会议	△改善主题的分析 △案例教育 △用脑力激荡法 △实施效果的检讨及研究 △解决上司强调的特别改善项目



二、实施 5S 阶段检查评比的有效办法

5S 活动的推行，每一项工作均需要定期查核，加以控制。查核形式有多种，“阶段性检查评比”是其中一种较有效的查核办法。

（一）制定 5S 检查评分表

（1）各评比单位的检查评分表由办公区和作业现场检查评分表两大部分组成。

（2）将整理、整顿、清扫、清洁、素养套入评比单位的各组成部分，综合成一体。

（3）“检查评分表”经讨论确立后，尽早分发给各单位学习。

（4）“检查评分表”格式。

办公区检查评分表

部门 _____

累计总分 _____

检查项目	检查标准	得 分					记录
		0	1	2	3	4	
办公桌椅	△桌面无不要品，无杂物 △抽屉内物品摆放整齐，不拥挤 △文件、文具分类摆放 △桌椅内外干净整齐 △每天坚持 5 分钟清洁 △桌面周边均干净亮丽						



续上表

检查项目	检查标准	得 分					记录
		0	1	2	3	4	
文件资料	△无过期失效的文件资料 △文件资料分类清晰、有目录、有次序，任何人可很快找到 △文件夹定位标放 △文件柜、文件夹干净整齐 △文件资料摆放运用目视管理 △文件控制程序和阅览记录完整 △表单记录定期装订，专人保管						
储物柜	△堆放不杂乱、不拥挤 △各层格分类标贴，定位存放物品 △储物柜内外干净整齐 △有防潮、防虫措施						
办公区间	△办公区让人感觉舒爽 △布局合理，有相应的标牌 △窗、墙、天花板、办公设备干净亮丽 △职责分明，有足够作业指引 △茶具、洁具存放规范 △礼貌热情、服装整洁、仪态端庄得体						



续上表

检查项目	检查标准	得 分					记录
		0	1	2	3	4	
通道公共区间	△通道畅通，无杂物						
	△区域划分清楚合理，并有标识						
	△地面平坦、干净、无油渍、照明充足						
	△有足够的消防器材，安全指引等安全措施						
	△物体挂放张贴整齐规范，标识颜色、格式符合相关规定						
作业区	△洗手间干净亮丽，经常清理，无异味，破损有及时修补						
	△作业区堆放整齐，无垃圾死角						
	△常用品与不常用品明显区分存放合理，有定位标识，临时摆放有临时标识						
	△运用了目视管理，看板管理等技巧						
	△作业区地面平整无杂物、脏物，作业台及四周干净整齐						
	△作业现场齐备相应的作业标准、操作规程、记录报表等						
	△有清扫基准和清洁制度						
	△作业人员仪表整洁、行为规范、有时间观念自律性强、支持 5S 活动						



续上表

检查项目	检查标准	得 分					记录
		0	1	2	3	4	
机器、设备、工具、仪器	△不能使用的、闲置机器设备、工具、仪器远离作业现场，不混放、乱放						
	△摆放合理并定位，保证机器四周存有一定空间						
	△工具、零件、量仪运用目视管理，易取易归位						
	△干净锃亮，无积存污垢，无锈迹，保持最佳状态						
	△有定期维修、保养制度和记录						
	△有安全防护措施和警告标牌						
柜架、物料、在制品、成品	△有防尘、防碰撞、防锈蚀等措施						
	△不良品隔离区分，不易混乱						
	△堆放区域划分合理清晰，并有标识						
	△物品存放有实行定名、定位、定量，运用看板管理						
	△用柜架、台车栈板存放，不直接放在地上，不越区域线，不超过堆高警界线						
	△存放整齐、安全、美观，包装箱表面无污浊						
	△有防潮、防尘、防火、通风等措施						
	△出入账单清楚，记录完备，遵守“先进先出”的原则						



⑤ 检查小组人员的组建

(1) 结构：5S 委员会委员 2 名 + 部门主管 1 名 + 小组成员 2 名 + 5S 积极分子 1 名。

(2) 推选组长：由检查小组人员投票推选其中一名有能之人为组长，负责领队、仲裁、统计等工作。

(3) 小组人数：5~7 名。

(4) 检查人员不参与自己部门的检查评分。

(5) 各单位的检查评分由同一组检查人员执行。

⑥ 检查评分的勤前准备

(1) 由组长对照“5S 检查评分表”勤前培训，统一认识，消除分歧。

(2) 带齐评分道具：

① 5S 检查评分表。

② 档案夹。

③ 多色笔。

④ 检查工作证。

⑤ 相关 5S 标准细则，如“标识规格一览表”、“清扫责任区划分图”等等。

⑦ 检查方式

为落实 5S 活动精神，确保检查结果客观反映现场状况。真正达到促进和提高的目的，检查方式可采用分段随



机相结合的办法，避免为应付检查而“临时抱佛脚”，第二天又恢复混乱的形式主义。

(1) 分段性。

① 将推行阶段分成若干个小段，每小段作一次检查。

② 如一月为一小段，把各小段检查得分相加为该阶段总成绩。

(2) 随机性。

① 不公布或不指定具体检查日期。

② 由检查小组在相近时间内，按不定的顺序对各单位检查评分。

(3) 拟定计分评比方法

(1) 规定每小款最高分数值。

(2) 划分同小款评分阶别。如：

状况	计分
无动于衷	0
效果平平	1
可再进步	2
效果明显	3
接近目标	4

(3) 各检查人员独立评分。

(4) 各单位满分宜统一水平，如采用百分制，胜负立判。

(5) 检查组长必须把各评分结果及时累计，当天内交委员会干事统计。

(6) 除去一个最高分，再除去一个最低分，取余下分

数的平均值，即为该单位的累计得分。

(7) 最后实得分数计算方法。

①满分设定可采用百分制，也可协商确定其他制式，但各单位所设定满分应同一水平。

②实得分数 = “5S 评分表”所评得分数 × 平衡系数 K。

③5S 评鉴中的平衡系数 K 通常由以下四项平衡系数构成。

项目系数一览表

项目系数	意义	计算方法
K1	整理、整顿难度系数	综合被评核单位责任区域物品的多少、物品的轻重、地方的多少、物品进出频率等因素设定
K2	清扫、清洁面积系数	参照该单位责任区面积占公司总面积的比率大小面定
K3	清扫、清洁人数系数	参照该单位人数占公司总人数的比率多少而定
K4	素养人数系数	参照该单位人数占公司总人数的比率多少而定

各项目平衡系数的取值可选其中一单位为参考值，其他单位与之比较得出各自的项目平衡系数，各项目平衡系数在评鉴以前，必须明确且无异议。

平衡系数 $K = (K1 + K2 \times K3 + K4) \div 3$



（一）总结

（1）委员会在检查评分完毕当天计算成绩，并列出名次。

（2）评比后三天内召集相关部门和委员会成员，总结评比结果，指出扣分原因，还可作部分平衡调定，裁定申诉。

（3）阶段检查评比成绩与名次，经主任委员或公司最高领导批准后公布。

（4）名次公布后三天内，将各单位各项目缺点统计，填发“5S问题整改表”给各单位，勒令限期整改。

（5）将各单位、各项目明显改善，效果极佳的地方，列入“5S成果发布表”，张榜公布作为鼓励和学习教材。

（二）奖惩办法

（1）阶段性检查评比，取第一名（大型企业公司可取前两名）为先进集体。

（2）第一名获得者，由公司授予“5S先进集体”锦旗一面，并奖给适当奖金或奖品。

（3）对进步特快或成效显著的集体可增设“5S进步集体”、“善用资源模范单位”等奖项。

（4）最后一名可发给“尚需努力”黄色锦旗一面，意在鞭策和促进。

（5）奖励品由主任委员或邀请公司高层领导颁发。

(6) 对改善不力的单位和项目曝光“荣”登乌龙榜。

三、工作忙怎么办

在笔者接触的有些工厂，有些行业，工作确实比较忙，时间非常紧张。譬如塑胶厂：由于注塑机 24 小时不间断运作，两班 12 小时工作制，工人长期加班熬夜疲惫不堪；工人工资计算多采用计件方式，工人惜时如金，不愿牺牲宝贵时间搞整理做清洁。

这类情况，乍看时间确实不允许，其实不然，关键在于如何兼顾、如何对待。

(一) 领导的决心和正确指引

领导的决心，可治以时间为借口的散漫病、依赖心；而正确的教育引导会使大家清除疑团、端正心态。

(1) 领导在员工集会上，明确表示决意付出必要的时间，做好 5S 这一基础的管理工作，提高公司体质。

(2) 5S 是种习惯动作、是种讲究的心，将之运用日常工作，除推行初期需要的时间稍多以外，逐步将不需要太多专门的时间。

(3) 经过常整理、常整顿，在寻找物品，取放、归位方面反倒会节省时间，经常清扫机器，使机器故障减小，又赢得了维修的时间等等。5S 恰恰可以使紧张的工作条理化，缓解工作忙的问题。



☞ 拟定符合本公司实情的兼顾措施

(1) 规定接班班组提前 10 分钟到岗位，经常利用上岗前几分钟早会时间，对班组作 5S 教育说明。

(2) 交班班组下班前 5 分钟，做好各自 5S 责任区的整顿、清扫、班组长应示范、督促并验收本班组的 5 分钟清扫工作。

(3) 充分运用停电、换模等空隙时间做大扫除。

(4) 坚持每月有一次全公司集会，并将 5S 活动放入会程，利用它做 5S 活动的宣誓、训示、总结、表彰等。

(5) 成立 5S 基层推行小组、由管理牵头，充分利用管理的机动时间和脑力，落实 5S 的实施、跟进、检讨和改善等工作。

(6) 组织人员从生产现场以外员工生活环境入手，将饭堂、宿舍作为 5S 示范单位，让员工亲身感受现场改善效果，拉近员工与 5S 的距离，使员工不知不觉对生产工作也讲究起来，无形之中他们已经做好 5S 活动，至少他们会主动争取时间去做。

☞ 寻找浪费的时间，克服时间的浪费

(1) 通常浪费时间的事例。

①不必要的会议。

②没有明确目标，时间计划和最后期限。

③不分轻重缓急。



- ④打扰。
- ⑤工作缺乏程序、无条理。
- ⑥没有授权予下属。
- ⑦缺乏信息和反馈。
- ⑧一次性合格率低。
- ⑨拖延耽搁。

(2) 克服时间浪费。

①把浪费时间的事情用一览表列印出来，作出对应避免浪费时间的措施，使自己日常工作免落陷阱。

②如果您碰到太多的打扰，要采取坚决的行动加以限制，如：除非常事情，不接待临时来访。

③克服自己拖沓的习惯，制定时间表，规定最后期限约束自己。

④学会授权，明确分工，不要试图一次做许多事。

⑤做产品，做工作力求一次做到最好，戒除马虎心理。

【7】 将 5S 活动进度适当调整

(1) 避免在工作非常忙，时间特别紧的时段，导入 5S 活动。

(2) 生产旺季时，适当减慢 5S 推行进度，减少或取消耗时多的集体活动。

(3) 坚持每日 5 分钟清扫。

(4) 多做文宣、板报、维持 5S 活动气氛。



四、5S 活动资金预算与合理配置

5S 活动的实施无可避免涉及到资源和资金问题。资金对于大多数经营和管理者都十分敏感，他们很希望企业进步，但都不愿意付出太多的金钱，如果您力主推行 5S 活动，那么做好 5S 活动的资金预算，是您说服企业领导的关键之一。

☞ 资金预算方案里应注明和体现以下几点

(1) 5S 活动是一切现场管理之基础，强调以人为中心，不是浩大的工场装修工程。所需资金数目很小，项目较琐碎。

(2) 5S 活动本身就是个节约家，顺利开展 5S 活动使工场腾出空间、减少积存、减少安全事故发生、提高工作质量和工作效率等。显而易见，为公司节省了许多不必要的开支。

(3) 任何革新和进步均需付出一定代价。5S 好比一台先进的机器，资金则像启动它的电源和维持它运转的润滑油。否则，机器再先进也是白搭。

☞ 简明资金预算方案

(1) 以每一个推行阶段为单位独立预算，列出主要支出项目。

(2) 资金预算案由委员会干事作成，委员会讨论通



过，经厂长或总经理批准后有效。

(3) 中小型企业资金预算例表作茧自缚（见表 7-1）。

（二）资源的合理配置

(1) 活动资金可由委员会干事或指定委员从财务部一次性领出保管，也可以将活动资金寄存在财务部，需要开支时分批领取。

(2) 资金支出实行管制。

① 5S 活动中，每笔活动资金的支出，必须经主任委员批准。

② 一次性支出超过 500 元或以上，不但须经主任委员批准，还须通过委员会超过 2/3 的委员同意。

(3) 从上到下，树立善用现有资源的观念，避免为追求华丽效果，一律换新的不正确做法。

表 7-1 阶段 5S 活动资金预算表

日期_____

分类	项目	估计费用	小计	比率	备注
教育宣传	外聘培训费				
	内部培训				
	海报、标语、板报				
	外出观摩学习				



续上表

分类	项目	估计费用	小计	比率	备注
现场改善	垃圾分类设施				
	油漆、油刷				
	标签制作				
	容器、柜架配置				
	必要品安全设施的添置				
会议活动	会议用品				
	会议活动人工				
	活动道具				
	活动经费				
评鉴表彰	外聘诊断费				
	内部评鉴经费				
	奖品、奖金				
作成:		会审:	批准:	总计:	

五、5S 与其他项目工作的协调

5S 活动的推行,可能与其他管理活动发生关联。如:

- 全面品质管理 (TQC)。
- 安全生产工作。
- ISO9000 认证工作。
- 品管圈活动 (QCC) 等。

要协调好 5S 与以上各项日常管理工作的关系,首先需要了解它们之间的关系。

在 5S 活动推行中,不少管理人士和员工常常以为 5S

活动必然会占用他们已经紧张的正常工作时间，可能冲淡已顺当实施的其他管理活动，从而抵制 5S 活动的开展。认为 5S 活动不过是粉饰工场，其实不然，5S 活动正是通过具体细微的形式化工作，让日常工作明朗化、条理化；正是通过培养员工做事讲究的心，使各项工作更易有效落实和持续。

5S 活动是现场管理的基础，它与其他管理工作息息相关，密不可分。它们有着共同的目的——提高工作效益，强化企业管理。下面我们以安全生产，ISO9000 认证工作与 5S 活动为例，共同探讨。

◎ 5S 与安全生产

(1) 彻底推行 5S 活动是落实安全生产工作的有效方法：

大多数工厂，较重视安全问题，组建安全生产领导小组、消防队，实行安全生产责任制。也有些工厂尽管政府主管部门三令五申，还是掉以轻心、表面应付。安全对任何工厂无疑都是第一重要，不重视安全生产十分危险，而单位有了消防队，颁布了有关制度，不意味着火警、工伤就已离我们远去。“安全生产，预防为主”，事实证明落实日常工作中的安全作业重点，才是防止安全事故的有效措施，5S 不仅是改善工作环境，提高企业本质的法宝，也是防止火灾、工伤的基础工程。

(2) 将安全生产工作列入 5S 活动内容和检查项目中，



重点改善和跟进。

①常整理中。

- 确保安全通道畅通，无杂物堵塞。
- 物品堆放不可超出通道。
- 消防器材或配电箱柜前禁放物品。

②常整顿中。

- 物品堆高不超过警戒线。
- 物品堆放形式安全可靠。
- 危险品存放符合危险品管制规定。
- 消防器材定位标放，安全疏散方向、应急灯、安全出口等安全标识齐全。

③常清扫中。

- 地面平整、无油渍和积水。
- 电线、电箱、管道是否有不安全现象。

④常清洁中。

- 机器设备不安全部位，有安全防护装置。
- 操作规程齐备，并重点标明注意事项。
- 灭火器材是否足够或失效。

⑤常素养中。

- 服装整齐、不破损、不掉纽扣。
- 束长发、不穿高跟鞋和拖鞋上班。
- 工作时间不吸烟、不饮酒上岗。
- 上岗坚持用防护用具。



(3) 在安全生产教育培训时有机结合 5S 活动。

①用 5S 活动改善工作现场，使不安全的地方无所遁形，排除意外发生的隐患。

②用 5S 活动提高全体员工的素养，自觉遵守作业标准，不易发生工伤事故。

☞ 5S 与 ISO9000

(1) 5S 与 ISO9000 同属管理方法，只是方式、内容侧重点不同。

5S 活动——是通过常整理、常整顿、常清扫、常清洁，最后达至常素养，把工场和企业体制合理化的过程。

ISO9000 —— 是通过系统条文标准，将各质量环节制度化的过程。

(2) 5S 管理是实施 ISO9000 的基础和辅助工具。

譬如：

·区分要与不要、定位标放必要品的思维可配合物料管制，尤其是对不良物料的控制，使物料便于追溯。

·在制品、半成品、成品的整理整顿有助于维持制程品质的稳定性，提升现场品质管理水准。

·文件资料的整理整顿可提高文书工作效率，使文件控制工作标准化。

①带动企业整体活动气氛。

企业实施 ISO9000 需要营造一种良好的气氛，这往往也是 ISO9000 工作起步的重点及难点。5S 活动恰好可



以起到辅助作用，因为 5S 各要素所提出的要求，都与员工的日常行为息息相关，相对来说比较容易获得共鸣，而且执行起来难度也不大，有利于调动员工的参与感和成就感，从而更容易带动企业的整体活动气氛。

②感受 5S 成果，增强实施 ISO9000 信心。

实施 ISO9000 的效果是长期性的，其效果得以体现需要有一定的潜伏期。而 5S 对现场管理的效果立竿见影，很快就能收效。在实施 ISO9000 的过程中推行 5S 活动，可以通过在短期内获得良好的现场管理效果，增强企业上下的信心。

③5S 的软化效能。

即使 ISO9000 的制度再好，没有好的做事风格作保障，产品质量也不一定能够得到很大提升。以 ISO9000 精神来说，文件虽是企业内部的“法律”，但企业不能只依靠规章制度来约束管制，如能加上 5S 活动的软化效能双剑合璧，产品质量自然没有不好的道理。

(3) 5S 与 ISO9000 可相互兼容，相互促进。

①确定推行组织。

企业内的 ISO9000 领导小组机构，没有特殊情况，该机构可以与 5S 的推行组织兼容。

②制定激励措施。

实施 ISO9000 的企业往往会有相应的激励措施出台，可以在制定该措施时纳入有关 5S 的激励活动内容。

③制定 5S 指导性文件。

正如企业实施 ISO9000 一样，推行 5S 也要编制相应的文件，这些文件可列入 ISO9000 质量体系文件的第三层文件范畴中。

④培训、宣传。

培训的对象是全体员工，主要内容是 5S 基本知识，以及本企业的 5S 指导性文件。宣传是起潜移默化的作用，意在从根本上提升员工的 5S 意识。本阶段可与实施 ISO9000 的文宣阶段结合起来。

⑤执行阶段。

就是推行 5S 的实质性阶段可与 ISO9000 质量体系运行阶段结合起来进行。每位员工的不良习惯能否得到改变，能否在企业中建立一个良好的 5S 工作风气，都能与 ISO9000 文件起到的内部“法律”得以相相体现。

ISO9000 系统的推行，各项作业必须以文件管理来显示，并作好记录以备追溯。如能适时运用 5S 中的各种管理方法，使各项管理工作变得仔细、生动则有利于 ISO9000 中制度的运作和维持。5S 与 ISO9000 推行无所谓先后，5S 活动推行在先，则 ISO9000 推行已具备了基础；5S 活动推行在后，则有利于 ISO9000 落实和维持。若两者一并推行则相得益彰，既可充分利用两者之间的优点，又可以对两者的实施起到良好的促进作用。



六、如何实施各层训练

(一) 实施训练的基本步骤

(1) 确定培训师或主持人。

合格的培训师或主持人需要对 5S 知识有深入的了解，有丰富的实践经验，还要有扎实的培训技能；如果企业暂无优秀人选，也可外请专业顾问师协助培训指导。

(2) 准备讲义和教材。

一般由培训师根据有关知识结合企业实情自己编写。务求中心明确，简明扼要，可适当插入图片和实例，增强受训人的兴趣；如外请顾问师应事先提出训练主题、目标等，便于顾问师组织相关教材。

(3) 选定场地。

根据训练规模大小、类型不同，可选择公司会议室、培训室或室外场地，并作相应布置。

(4) 准备道具。

在训练会开始前应备齐所需设备，如投影仪、幻灯机、白板、笔、音响等。视听设备要验证其使用性能。

(5) 明确具体时间表。

规定训练起始时间，避免生产紧张和特殊时候。

(6) 发出通知。

提前通知训练会地点、时间、主题，以便受训人筹备和思考。



（一）各层训练实施要点

（1）新员工进厂培训。

新员工进厂培训内容中确保一定篇幅的 5S 知识，有利新员工了解和配合公司的 5S 活动推行，从一开始就养成良好习惯。

①训练项目主要包括。

- 5S 基本概念。
- 5S 效用。
- 公司推行 5S 活动现状和成果。
- 5S 活动目标。
- 礼仪手册。
- 5S 怎样从日常工作中做起等。

②一般采用授课或放录像等方法实施培训。

③培训后，可经测验试了解新员工对 5S 知识掌握情况。

（2）管理人员训练。

所有管理人员要通过定期的 5S 训练、学习和更新知识，不断推进 5S 活动；由 5S 委员会负责组织或外请顾问师现场说法。

①训练项目主要包括：

- 5S 活动有关标准和制度。
- 5S 活动实施技巧。
- 目标管理。



- 个案分析法。
- 问题改善方法等。

②管理人员的训练方式可灵活多样，如：

- 授课。
- 座谈会。
- 游戏比赛。
- 个案研讨会。
- 成果分享会。
- 户外活动。
- 笔试考核等。

(3) 在职员工的训练。

不断训练在职员工，可跟进和巩固 5S 成效，使员工持续感受到 5S 活动气氛。

①由部门负责人或 5S 推行组长以部门班组为单位进行。

②训练项目包括：

- 清扫方法示范。
- 礼仪学习。
- 作业指导的学习。
- 5S 实施方法。
- 个案解评。
- 5S 知识的巩固和进一步学习。

③训练方法包括：



- 利用早会说明教育。
- 授课。
- 竞赛。
- 分批直接让员工参与 5S 稽查、评比等活动。
- 学习观摩先进集体。
- 户外活动。
- 问题讨论会。
- 笔试考核等。

5S 训练之注意事项

- (1) 根据培训需求, 编排训练计划, 按照计划分不同阶层人员实施训练。
- (2) 训练时应引导受训人提出问题参与讨论。
- (3) 训练项目和目标的设定应符合企业实情, 有的放矢。
- (4) 训练主持人应注意。
 - ①训练环境安静宜人。
 - ②营造一个良好的学习气氛。
 - ③清楚受训人的掌握程度。
 - ④提高受训人的注意力。
 - ⑤检讨和修正训练方法。
- (5) 做好各层训练的记录并存档。
- (6) 评估训练效果。



培训、训练效果统计表

序号	项目	很好	有提高	原地踏步	较差	负面效果	备注
1.	知识强化		✓				
2.	学习态度			✓			
3.	参与程度	✓					
4.	工作效率		✓				
5.	自律性		✓				
6.	提问力			✓			
7.							
8.							
9.							
10.							

七、如何将 5S 制度化、标准化

5S 活动不但要对 5S 知识有正确理解、借鉴别人的经验，还要注意与本公司实际情况相结合，将 5S 定义、目标、推行要点、实施方法，检评要点等制定成书面的标准或制度，使各部门有章可循，有法可依，才可确保 5S 活动顺利进行。

（一）标准、制度编制原则

- （1）定性、定量、数据化。
- （2）条文清楚，文字简洁达意，不用生僻词藻。
- （3）适当配以重点标识和颜色点缀。



(4) 运用图表、漫画、照片等容易明白的手法。

(5) 标准拟定经会审后列为受控文件。

(二) 需要制定标准制度的项目

(1) 常整理。

① 必要品与不要品判定基准。

② 废弃品的处理程序。

· 规定不要品回收原则。

· 指定专门人员或成立专门小组。

· 垃圾分类办法。

· 不要品的批准制度。

③ 零缺点的保证措施。

④ 红牌格式。

⑤ 红牌作战实施办法。

⑥ 整理作业流程。

⑦ 常整理自我查核表。

(2) 常整顿。

① 区域划分原则。

② 物品存放原则。

· 常用物品放在人手容易取拿的地方及高度，不要远离现场。

· 不常用物品放在料架顶层或最底层或工场外指定位置。

· 重物或大件物品在下，轻物或小件物品在上。



- 物品排放系统设计。
- 小型物件和精密量仪、工具用容器放置。
- ③ 油类、工具类、在制品等特殊物品整顿方法。
- ④ 文件控制程序和表单记录的保管制度。
- ⑤ 常整顿自我查核表。
- (3) 常清扫。
- ① 清扫方法和基准。
- ② 清扫制度。
- ③ 清扫责任区划分方法。
- ④ 杜绝污染源的措施。
- ⑤ 常清扫自我查核表。
- (4) 常清洁。
- ① 目视管理实施方法。
- 状态标识。
- 范围标识。
- 警界线。
- 透明度。
- 看板管理法。
- ② 颜色标识统一规定。
- ③ 颜色管理实施方法。
- ④ 常清洁自我查核表。
- (5) 常素养。
- ① 员工礼仪手册。



- ② 开会的有效方法。
- ③ 员工行为规范。
- ④ 5S 巡查制度。
- ⑤ 5S 检查评比办法。
- ⑥ 常自律自我查核表。

（7）制定 5S 活动组织中各岗位职责以及员工职责

（8）颁布公司《5S 推行手册》，确立公司推行 5S 之蓝本

人手一册，可使 5S 活动更深入人心。

（1）《5S 推行手册》基本内容和格式。

1.0 序言

2.0 5S 的由来

3.0 5S 的基本概念

4.0 5S 的定义和目的

5.0 5S 的效用

6.0 推行步骤

6.1 建立 5S 推行组织。

6.2 设定目标和计划。

6.3 文宣造势。

6.4 导入。

6.5 实施。

6.6 评鉴。



7.0 推行要领

7.1 整理推行要领。

7.2 整顿推行要领。

7.3 清扫推行要领。

7.4 清洁推行要领。

7.5 素养推行要领。

8.0 日常工作 5S 检点表

9.0 判定“必要品”与“不要品”的基准

10.0 5S 活动中各岗位职责

11.0 5S 检核表

八、5S 的检讨与修正

5S 活动强调持久，然事物的发展不可能是一成不变的，不变的是我们的推行 5S 的决心、原则，变的是实施和改善的方法，不断地检讨和修正，5S 活动才可以保持方向、持之以恒。

☞ 5S 检讨与修正的时机

- (1) 初级阶段，每周一次检讨。
- (2) 每一推行阶段评比检查后，必要修正。
- (3) 5S 活动僵化、感觉无法继续推行的时候。
- (4) 遇到突出异常现象时，如就某一项目各部门互相为难、争执不下时。
- (5) 每月底、每年底将 5S 同其他工作一样总结。

⑤ 常见的不正常情况

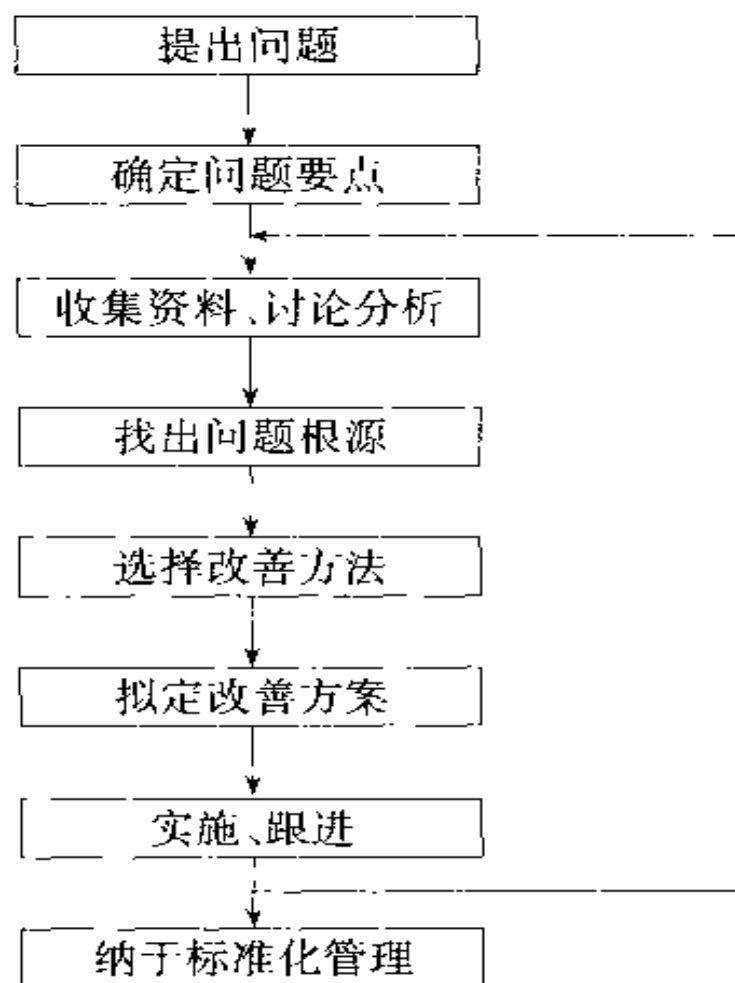
- (1) 实施方法不适合本公司。
- (2) 有主管言行不一致甚至唱反调。
- (3) 推行速度迟滞或急进。
- (4) 多年养成的工作习惯最得心应手，不愿改善。
- (5) 订单骤加，除了搞搞清扫，5S 几乎停顿。
- (6) 现场空间小无法定位。
- (7) 责任区和职责分配不合理。
- (8) 5S 评分不公平，没有客观反映问题。

⑥ 检讨与修正程序

(1) 全局性或普遍性问题由委员会干事收集记录于“5S 问题统计表”上，及时发予各组组长；小组单位内和突发性问题由小组长收集登记，召集本组人员，必要时可邀请有关人士参与 5S 问题检讨与修正。

(2) 干事定期累计各单位问题发生的次数和记载改善情形，可作公开教材。

(3) 检讨与修正流程图：



问题尚且存在，改善不力时

(4) 检讨及改善手法。

- ① QC 手法。
- ② 流程分析法。
- ③ 缺点列举法。
- ④ 统计分析法。
- ⑤ IE 手法。
- ⑥ 5W2H 法。



5S 问题统计表

序号	问题点	质检部	生产部	生产部	工程部	合计
		累计 次数	(一) 累计次数	(二) 累计次数	累计 次数	
1.	文件资料不易找到	2	1	3	1	7
2.	下班时坐椅不摆放整齐	0	4	5	2	11
3.	工作台杂乱	2	1	1	2	6
4.	上班闲谈	1	5	4	2	12
5.	现场空间小无法定位	0	4	3	2	9
6.	推行速度迟滞	0	2	1	1	4
7.	乱贴不要的东西	3	6	5	2	16
8.	抹布乱挂	2	1	1	1	5
9.	空调过滤网堵塞	2	3	1	0	6
10.	开会经常超时	1	2	3	1	7

例如：流程分析法－顺着问题项目的流程逐步分析。

◎目的、目标清晰否？

→若不清楚则弄清楚，若茫然无目标则制定目标或删除该项流程。

◎无评价标准？

→若无则设立评价标准。

◎有无流程？

→若无则画出流程图。

◎流程是否最佳化？

→若非最佳则重新设计或修订。

◎各个步骤由谁负责？



——若无人负责须确定负责人。

◎各个步骤使用的标准和方法是什么？

——若无则须细定作业方法与标准，可用书面、照片、电脑等记录方式编制。

◎各负责人有无受过适当的训练？

——若无则应训练之。

——训练完是否有确认效果，是否可以独立作业？

◎若无则应完善考核办法。

◎如有需要协调的事务，是否能顺利协调？

——若无法顺利协调，则应主动邀请主管协助之。

问题整改指示表

单位	整改内容	负责人	限期	验收人/时间
质检部	△样品不齐、失效旧样品未及时处理			
	△检验设备计量标志不清晰			
	△资料分类不清，无总目录			
生产部	△临时摆放物品无标识			
	△物料堆放压线			
	△员工上班时有嘻闹现象			
工程部	△工具摆放未运用目视管理			

(5) 培育员工自动自发做改善、互相启发做改善，现场改善虽说需要领导、制度等来驱动，但若每个人都是被



动、消极、应付式去做的话，不但个人痛苦，公司也没希望。

人是群体动物，也是好学的动物，互学互助会促进进化，更有创造力，现场改善不要怕人观摩甚至提意见，自己也要经常走出公司看别人的进步之处，交流也是促进改善的好办法。

【7】检讨与修正工作的评价

检讨与修正工作是否落实且有成效，可以参照他人的标准作比较，也可以自己设定水准，但务求定量化、定性化：

- (1) 目标化：对较改善后的效果是否达到改善目标。
- (2) 比较化：改善后一定要加以比较，以明确有无进步或成果。
- (3) 量测化：可以计量或统计数据，用数值表达。
- (4) 一致化：保持检讨前与检讨后，检查条件前提一致。

九、如何巧用数据统计做 5S

5S 活动中，灵活结合数据统计，有助于问题的比较和分析，更是 5S 活动成果发表的主要工具之一，5S 活动常用的数据统计方法有：

【1】查检表

- (1) 描述。



把数据或事项分别按类别列出并统计的表或图。

(2) 适用范围。

多用于数据记录和缺陷点检。

(3) 制作方法。

①确定要收集的数据或事项的项目。

②设计记录格式。

③规定数据记录的记号办法等。

记录用的检查表举例

不良种类	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六
胶面脏	10	8	7	5	3	6
开关 INT	2	1	1	3	1	0
电流低	5	6	4	5	8	8
螺丝松	9	10	7	5	9	8
壳裂	11	9	7	9	5	4
其他						

点检用的检查表举例

项次	素养日常点检事项	结果	记录
1.	离开座位将座椅归位	✓	
2.	私人用品不乱摆放	✓	
3.	不穿高跟鞋和拖鞋	✓	
4.	不浪费粮食	✓	
5.	见人打招呼	✓	
6.	常修面	✓	
7.	守时	×	开会迟到



图表

图表指为方便人迅速看出情报内容，把数据用图形表示出来的一种统计方法。

(1) 图表的分类。

①从用途上可分为。

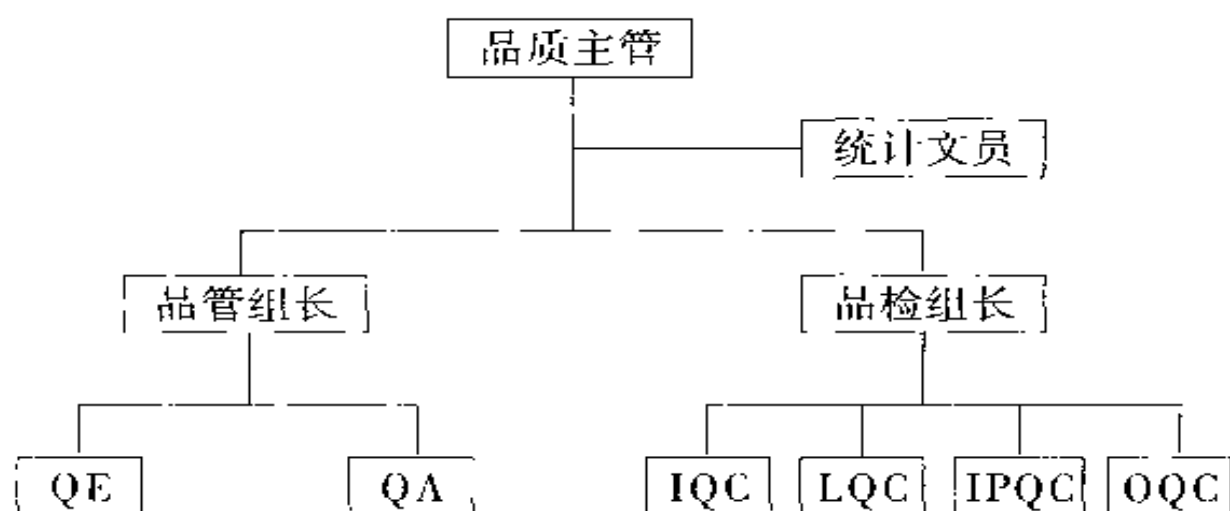
- 说明用。
- 解析用。
- 管理用。
- 计算用。

②从表现内容上可分为。

- 系统图表。
- 预定图表。
- 记录图表。
- 统计图表。

(2) 系统图表。

例如：组织架构图：



(3) 预定图表。

例如：生产部（一）5S第一阶段推行计划表

步骤	计划目标	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月
1.	管理人员教育训练	←→ 培训											
2.	文宣	←→ 出板报、组织观摩活动											
3.	整理、整顿	←→ 抛弃垃圾、红牌作战等											
4.	清扫	大扫除 ←→ 每日5分钟清扫											
5.	检讨、修正	挑出改善项目 ←→											
6.	评比	现场评分 ←→											
7.	维持3S	制度化 ←→											

(4) 记录图表。

例如：



项次	温度范围	AB-01	AB-02	AB-03
1.	0℃ ~ 50℃			
2.	51℃ ~ 60℃			
3.	61℃ ~ 70℃			
4.	71℃ ~ 90℃			
5.	91℃ ~ 120℃			
6.	121℃ ~ 150℃			
7.	151℃ ~ 170℃			

(5) 统计图表。

将数字以点的数、线的长度、柱的高、图形的面积等来表示的一种常用统计法，它的优点是把不容易理解的数据，用图表描绘并体现出这些数据所存在的规则性或倾向等。

① 柱形图表的作法。

排列一定宽度的柱形方块，以其高度比较数量大小，图形平衡而直观。

制作时注意：

- 柱形的排列以大小顺序排列或可以时间顺序排列，以便直观比较它们之间的差距。

- 柱形方块之间的间距宽度一般为柱形方块宽度的1/2，特殊情况也可根据具体情形而定。

- 基线、分寸线要用明线绘制。

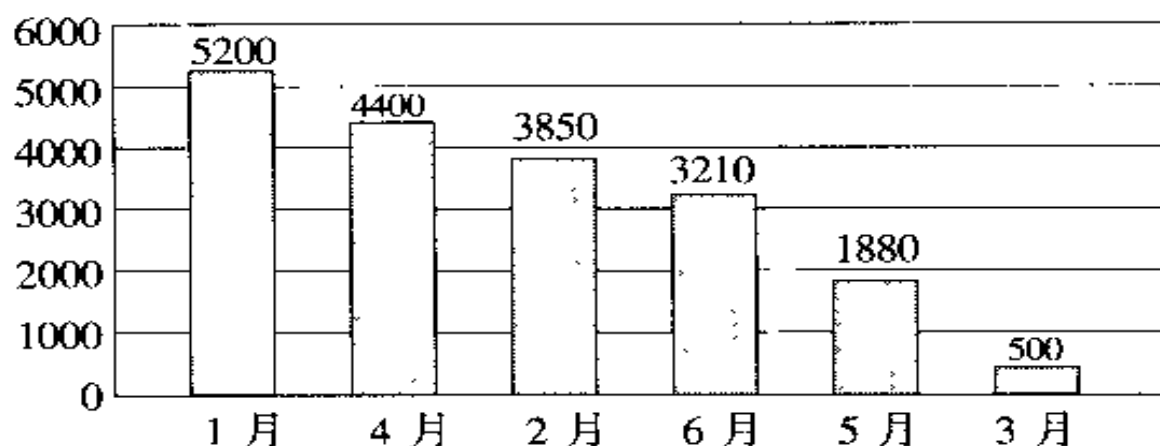
例：上半年销售额统计表

月份	1月	2月	3月	4月	5月	6月
销售额	5200元	3850元	500元	4400元	1880元	3210元



上半年销售额

(单位:元)



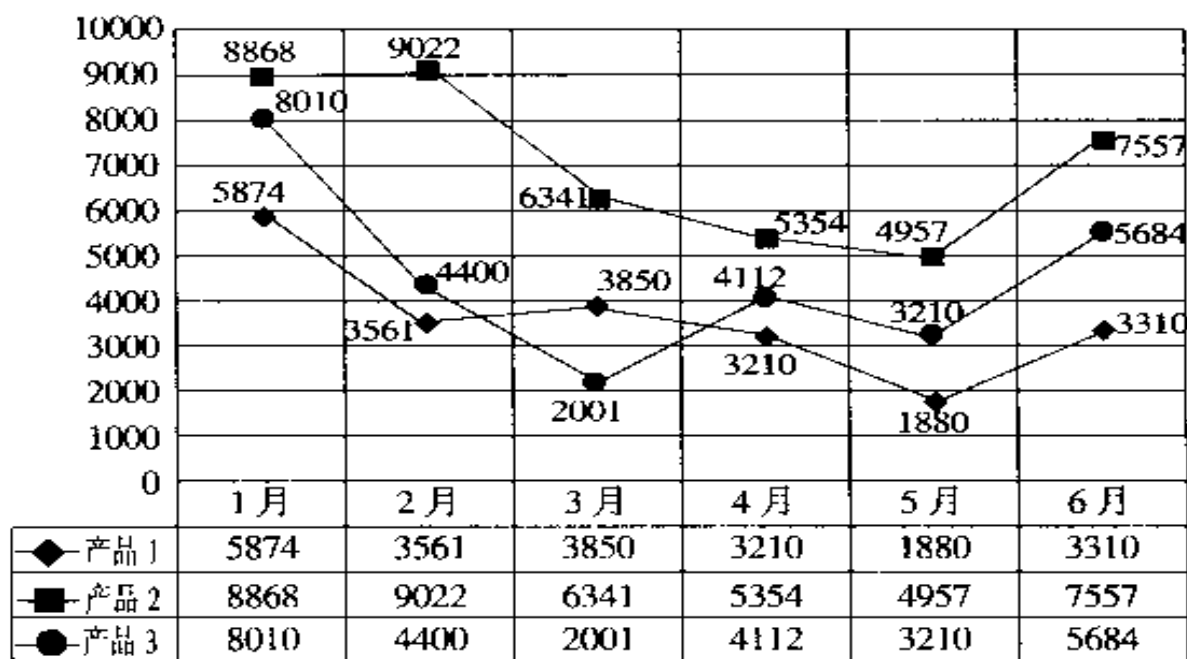
②推移图。

用来表示随时间变化的数据情形图, 绘制时注意:

- 横轴表示时间, 纵轴表示变化数量。
- 同时记入两个以上特征的变化数量时。
- 分寸线与主线应容易区别。

上半年产量推移图

(单位:件)





③面积图表。

用面积表示数量的大小的方法，绘制时注意：

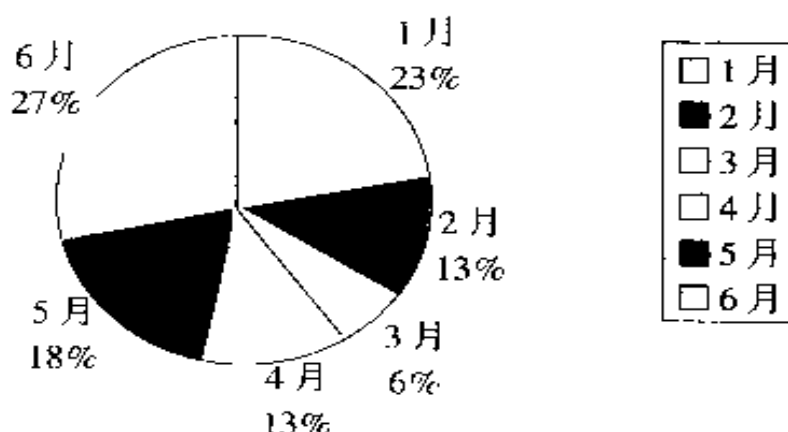
- 可选用圆形、长方形、正方形等图形。
- 对比的量在 100 倍、200 倍等大差时使用较适当。

例：

上半年订单统计表

月份	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月
数量	8600	4800	2100	5000	6670	10000

上半年订单比率



④雷达图。

由中心点画出数条代表分类项目之雷达状直线，以长度代表数量的大小，称为雷达图。雷达图的功用可观察各项目间的平衡、目标值达成的程度和平均关系，在时间变化上可掌握构成比之大小。

绘制时注意：

- 评价项目到底有多少项，就在圆周上分为几等分，再与圆心画一直线。
- 将直线等分成每一评价项目之分数，如：20 分则至



圆周之点为 20，在直线上刻分 20 刻度。

- 依每一项目得分点到线上。
- 将各点连结起来而成。

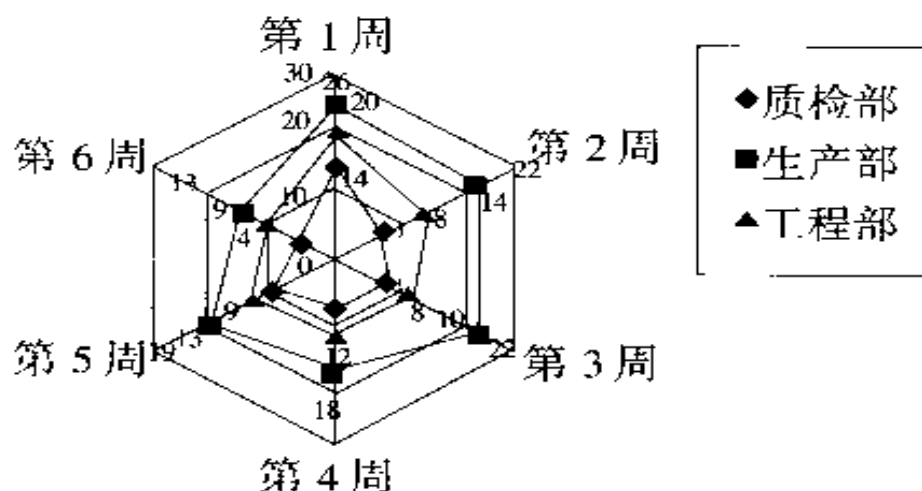
例：

各部门红牌统计表

周	第 1 周	第 2 周	第 3 周	第 4 周	第 5 周	第 6 周
质检部	14 面	8 面	8 面	7 面	9 面	4 面
生产部	26 面	22 面	22 面	18 面	19 面	13 面
工程部	20 面	14 面	10 面	12 面	13 面	9 面

各部门红牌雷达图

单位：(面)



⑤图表制作注意事项。

- 必须注明标题，并简单清晰的写在图表的上部。
- 具备分寸线、分寸数、单位、项目、说明文字、符号等。
- 数据的说明、图表的备注记入图表下部或空白处。

柏拉图

指将数据按项目分类，再按其出现的大小顺序排列的



图。它的优点是可以直观看出哪项目有问题，哪项程度最明显，然后把这些影响较大的项目作分析和改善。

(1) 柏拉图的绘制方法。

①将数据分类统计。例如：

项目	不良数	不良率	累积数	影响度	累积影响度
外观	64	6.4%	64	40%	40%
材料	42	4.2%	106	26.3%	66.3%
尺寸	33	3.3%	139	20.6%	86.9%
可靠度	16	1.6%	155	10%	96.9%
其他	5	0.5%	160	3.1%	100%
总检查数		1000			

不良率 (%) = 各项不良数 ÷ 总检查数 × 100%

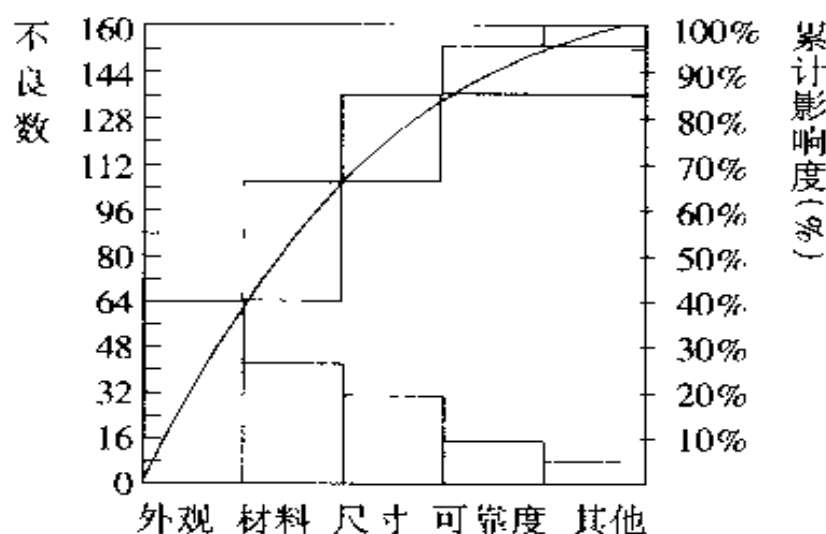
影响度 (%) = 各项不良数 ÷ 总不良数 × 100%

②确定横轴和纵轴，画出分寸。

③按数据的大小绘成柱形方块。

④在右边绘上另一纵轴，把累积数按等份记作分寸。

⑤注明所取数据的起始日期、记录人、目的等。



成 品:电源

总检验数:1000

总不良数:160

期 间:2000年9月

检 验 者:许华祥

绘 图 者:梁金苗

不良项目



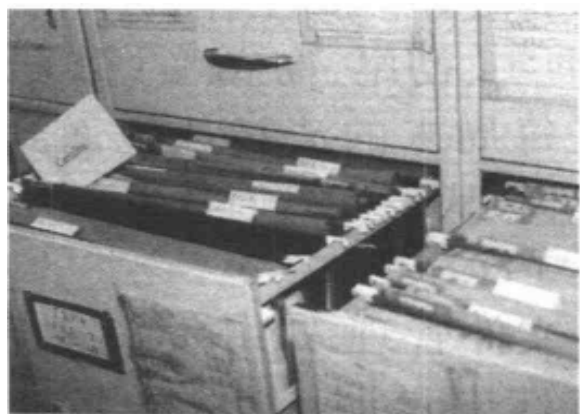
十、个案实例 (7)



× × × 有限公司

公司三年前开始接触到 5S 概念, 经过共同努力, 虽然期间走过不少弯路, 然而今天公司的改变是有目共睹的, 与当初相比之下, 5S 实在让我们在心中骄傲起来。

推行初期, 由于本身经验不足, 过于急进。没有真正地体会到 5S 的理念, 未能清晰地推广给广大员工, 使 5S 活动仅仅停留在打扫卫生上, 甚至产生了厌倦情绪, 公司领导强调首先确立一个较容易做的示范单位开始, 从整理、整顿入手, 并在这过程中进行多次结合实践的培训和辅导, 开展一些员工感兴趣的活动, 于是公司 5S 活动逐渐呈现了生机, 推广至今公司已在多方面取得长期的进展。



易于查找的存档系统

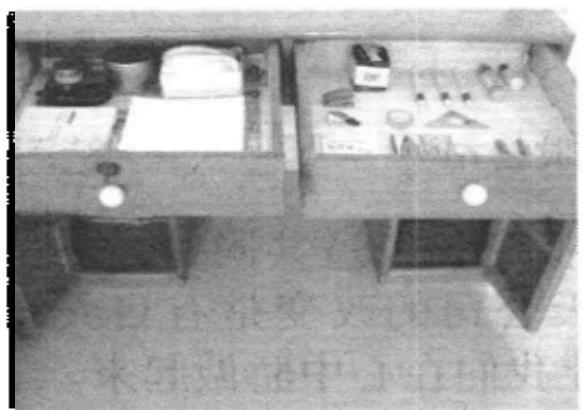
日常整理

重新统一制定《文件编码方法》和《文件控制程序》, 使公司文档管理走上正轨。

将公司每日废弃的垃圾分类, 每周处理一次, 使垃圾也得以“受控”。

职员办公桌抽屉内, 因为常整理, 已不再拥挤不堪, 私人物品也少了。

专人每季检查一次灭火器, 及时换下过期失效的灭火器, 减少失查和事故发生。



干净整洁的个人办公台

〔常整顿〕

用文具筒将回形针、大头针、钉书针等文具分类存放，使工作更加走上条理化。

运用形迹管理摆放工具，使任何人都能容易将工具正确归位。

储物柜的分类标贴，使物品抽屉储放一目了然的同时又节省了寻找的时间。

〔常清扫〕



舒畅、整齐的物料区

为做好清扫工作，公司提出“彻头、彻尾、彻底”的要求，于是每周末的清扫从地面到天花板，从表面到背面均清扫得干干净净。

文件管理人员每月将现行文件中过期、失效、废止的文件清扫出来，确保了文件的一致性。

5S 活动下，技术人员对一些精密量规仪器经常性的用心拭擦和保养，有效地保持这些仪器的精确度。



颜色分类的容器具

常清洁

制定了针对公司各样设备的清扫方法与基准。

暂停使用和闲置的机器设备,用透明防尘袋封罩。

经常性的整理、整顿、清扫,公司不再需为客户来临而临时抱佛脚了。



设有员工休息室

常素养

公司 5S 委员会在 5S 活动评鉴方面采用了不定期性、随机性检查,致使各单位和个人时刻检点,不知不觉便养成了习惯。

在开展 5S 活动中,公司用活动轻松地提高员工的参与精神和团队精神。

员工逐渐养成遵守规则的习惯,让他们每天上班自觉检测防静电手带。



第三章 5S 问题的分类阐述





第一节 生产部门 5S 活动中的常见问题

一、生产作业产生的单表、看板到处都是，但对生产管制作用不大，甚至脱节

◎重新规划生产管制流程，制定完善的生产管制系统，确保生产看板如实及时反映生产进度和生产动态，对不起作用的看板应作出调整或拆除。

二、资料文件、表单、记录管理混乱

◎公司建立文件控制体系，部门指定文件管理人，使文件资料的上传下达路线清楚。

◎及时收回失效文件资料，确保资料齐全、最新有效。

◎文件夹分门别类，有目录、有次序。运用颜色管理或目视管理，使文件资料一目了然。

◎表单、记录按月装订，分类保存。

三、生产流程不流畅，生产进度和生产效率无法提高

◎根据产品、产量、工序变化大小，设计合适的生产流程。



◎减少工序之间的搬运。

◎使每个工序使用的工具、夹具、机器等不用移动身体即可操作。

◎多运用颜色、标识，以便操作人员及时区分好坏，不易混乱。

四、生产部门人多，不易控制劳动纪律

◎缩短物品、工具的移动距离和减少移动机会，避免人员走动频繁。

◎合理平衡各工序的人力和产能。

◎加强 5S 活动说明教育。

◎实施 5S 稽查制度，督促员工养成良好习惯。

五、物料、物品、产品的堆放无条理

◎物料区划分在生产线附近，存放 1~2 天用量的物料较适宜，多则易乱。

◎成品周转区划分在生产线尾端，成品应每日交数入仓，不宜长期堆放。

◎临时堆放的物品应及时标识清楚，并及时跟进。不要让临时堆放物品就地安家。



第二节 品质部门 5S 活动中的常见问题

一、不良品处置紊乱

① 未规定不良品存放区或规划不合理

◎在远离生产现场或不易取放的地方，划定不良品存放区，并挂贴指示牌。如因空间关系位于通道旁的不良品存放区可用护栏隔离。

② 对不良品分类不清晰，标识不规范

◎同型号不良品按不同原因用贴纸及时标明，不同型号的不良品需要用容器或隔离纸板分开存放，并标明各自型号和不良原因。不良品容器颜色为红色，不良品存放区界线颜色，一般为黄红斑马线或红色线。

③ 对不良品未详尽分析和利用

◎不良品是宝贵的资料，分析不良品是改善和提高品质的捷径。鱼骨图（石川图）、5W2H 是常用的分析方法。

◎将不良样品看板管理，让全体人员清楚不良现象、不良原因，便于共同改良之。



二、样品的管理不当

☞ 样品分类不清

◎按产品型号把样品分为来料标准样品和成品标准样品两大类，样品上应标明名称、型号、定性描述、适用范围、封鉴日期等。

☞ 失效样品未及时清除

◎不再生产的机型或已修改过的失效样品应及时报废处理，确保样品为最新有效。

☞ 未妥善保管

◎用胶袋封装，做好防潮、防晒、防挤压等措施。

三、量规仪器的管理混乱

☞ 未运用目视管理定位摆放量规仪器

◎将量规仪器按量具、仪器、工具、夹具等分别归类，其中量具、工具较适合用形迹管理摆放。

☞ 量规仪器未定期校验

◎每件用于检验、试验的量规仪器应按校验计划定期实施计量校验，检验过的规量仪器应标贴有相应标签，标明校验状态、周期、有效日期、校验人等。校验不合格的



量规仪器不得用于生产和检验工作。

〔F〕 外借手续不健全

◎建立量规仪器外借登记制度，及时做好记录。

〔F〕 保管不当或私人上锁防“盗”

◎每天 5 分钟清扫，定期保养。常用量仪存放应以易取易归位为原则，不宜私人上锁给其他使用者带来不便，影响工作效率。

四、无法将品质意识有效落实于各阶层

〔F〕 忽略了品质的内涵，重视品检工作而不强调品管工作

◎推行 5S 活动，推行全面品质管理，多运用 QC 手法，分析品质问题。

〔F〕 主管人员的管理观念落后，不注重工作环境的改善，工作质量无法提高，最后必然生产出不良品质的产品

◎坚持推行 5S 活动，提高管理人员的素质，用工作质量保证产品质量。

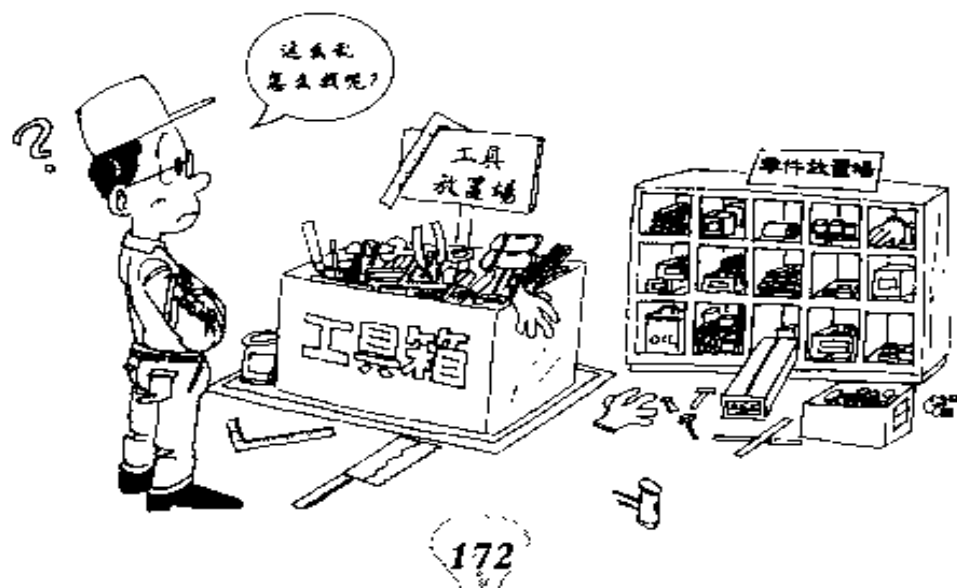
第三节 工程技术部门的 5S 活动中的常见问题

工程技术部门是推行 5S 中的最好示范单位，5S 活动对工程技术部门可以说是“一针见血”，使工程技术部门存在的内外问题无所遁形。经过一场 5S 革命后，给人的感觉是“满面春风、焕然一新”。

常见问题：

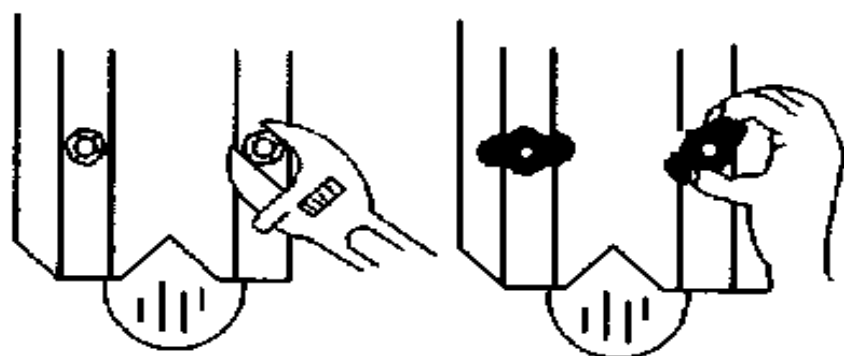
一、杂乱的工具

“那工具刚才明明还在，现在就不见了”这种情况很常见，经常使用的工具比较易于弄乱，所以使用前，使“要用的工具能马上看到”是必要的。使用后，须力行“马上放回原位”的做法。减少走动、减少寻找、易取易放是提升效率的方向。





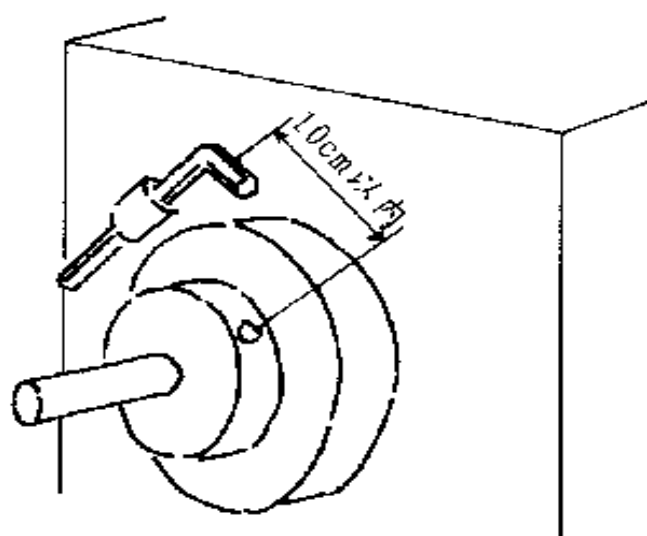
① 首先考虑能不能不使用工具



工具免用化

附有手柄的螺帽，就不需用工具了。

② 经常使用的工具，应放在使用处的附近



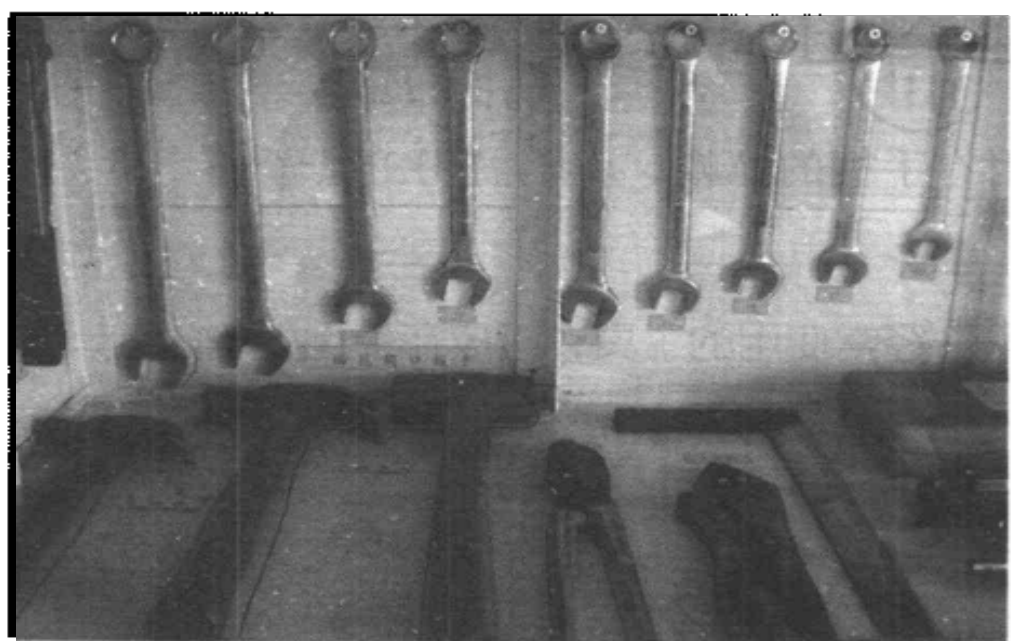
距离使用处 10cm 以内

不需走动，只要一个身体动作就能拿取工具。



工具的排放

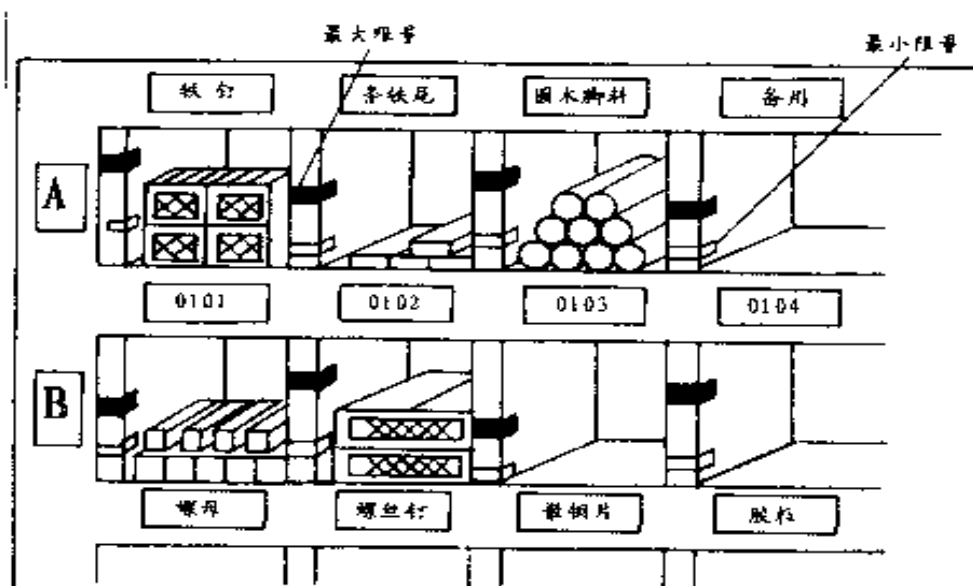
利用“形迹管理”把工具的形态画出，让嵌上去的形态来做定位的标示。使人一看就明白如何归位的管理方式。



·形迹管理

二、废品的堆放

对于工程技术部来说，他们认为任何一样废品都是有用的。因为他们认为这些呆料、滞料、破烂的栈板、损耗的工具、不再使用的各种管线、吊扇、烂铁破钉、脚料碎片等等，都会在某个用得着的时候或丢掉觉得可惜，所以日积月累就成废品收购站了。其实这些都是 5S 所不允许的。我们应该考虑实际情况，对于一些使用可能性高的，作限量的保留。其他没有用的，坚决把它扔掉。



对一些散料的整顿方法。

三、死角、暗处

正因为工程部门的杂乱，在整理的时候，有很多很多的废品、碎料扔了觉得可惜，所以他们都喜欢把这些废品、碎料藏在死角、暗处待它口之用。还有一些工程人员喜欢随手一扔台底，随手一放门角，藏的藏、躲的躲，完全地违背 5S 原则。特别是一些难以察看的地方，更是您意想不到的。所以我们一定要彻底整理，尽量做到透明化，不要留有祸根。



四、肮脏、污秽

在工程技术部门里，您可能会常常看到墙、台、凳、门、工具等都会有一两个手印和油迹，感觉到处都很脏。原因是工程人员进行工程或在维修一些机械设备的时候，身上都会沾上一些废料、油污、尘土等，所以他们做过的凳子、推过的门、用过的工具、碰过的墙壁等都会跟着沾上污渍，令到处都很脏。我们应该采取一些措施，杜绝污染源。

五、“万能”工作台

工作台的脏乱是工程技术人员，特别是技术开发人员的常见问题。您会发现他们工作台上非常“万能”，到处都有很多很多的工具、仪器、量器等，表面上是真的非常“万能”，但是，在他们工作的时候，他们往往就找了大半天才找到需要的工具、量器。本来的“万能”工作台就变成“慢能”工作台了。



第四节 物料部门 5S 活动中的常见问题

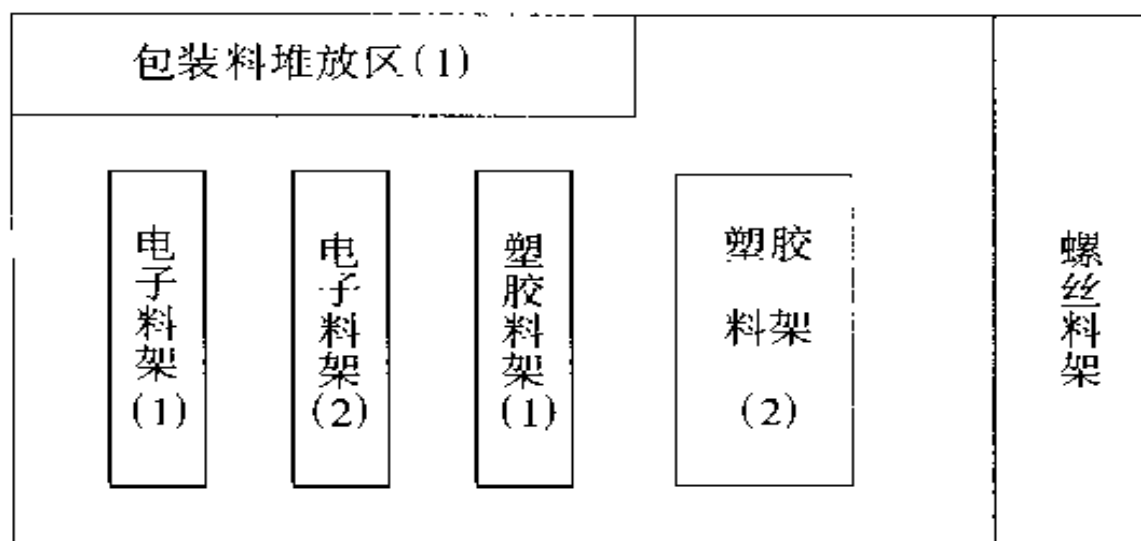
一、储存空间拥挤，堆放混乱

◎制定要与不要的区分基准，按废弃品处理办法，定期向上级批准单位申请处理。

◎规定不良来料退货期限，避免长期积压。

◎重新检查和规划储存空间，尽量利用空间。

◎绘制仓库场所的布置图，例如：



二、仓库物料积压太多

◎规定物品的最高库存量，在物料存卡上标明最高存量的警界线。

◎数据电脑化处理与定期盘点相结合。

(1) 库存数据电脑化，方便 P.M.C、仓管员及物料



主管人员随时阅览和核查，方便结算。

(2) 避免账面有所出入，对查核账面数量与实物定期是否一致，物料盘点通常 1~3 月一次，全面盘点通常 6~12 月一次。

三、物料的存入取出不够方便和迅速

【对策】运用看板管理做好标示和指引

- (1) 每个仓库绘有物料分布图贴于进门处。
- (2) 料架、存放区贴有标示。
- (3) 料架贴有目录。
- (4) 物料容器上贴有品名的标示。

【对策】运用颜色管理区分合格物料的进厂日期

以便有效执行先进先出的原则。固定标示颜色代表相应进厂月份，标贴在材料容器上。例如：

颜色	代表进厂月份	
浅黄色	1 月	7 月
蓝色	2 月	8 月
橙色	3 月	9 月
紫色	4 月	10 月
咖啡色	5 月	11 月
粉红色	6 月	12 月

【对策】常用的物料摆放在容易取拿的位置，高度应在膝盖到肩膀位置



第五节 事务部门 5S 活动中的常见问题

一、办公室环境不够清爽、不够透明度

① 办公室布局紊乱、不合理

办公台排列整齐，分布合理。

文件柜、储物柜的位置以方便大家取放为前提，但又不宜有碍观瞻、堵塞通道。

适当培植和放置盆景，可使办公室生机盎然。

多部门、多组别共用一办公场所时，应加以标识。

② 办公桌脏乱

办公桌面存放的个人文件、资料保持简洁，日日清理。

抽屉分类明确，维持最低存量。

办公桌面及周边不随意贴挂私人物件。

二、资讯传递不顺畅

经常进行文件资料的整理、整顿，活用共用资料，减少个人持有资料，缩短资料寻找时间。

上级的指示，力求明确；文件资料的传达，应遵守文件控制的相关程序，确保上传下达正确及时。



减少事务处理的时间，减少或充分利用会议的时间，加快处理资讯的速度。

不断检讨事务处理流程的合理化。

三、工作欠缺标准化

明确订立各事务处理人员的职责范围。

对事务部门中具有共通性且能予以标准化的工作，建立作业标准，明确业务流程。如：文件控制、影印、安全作业、宿舍管理、用车管理、食堂管理等。

减少事务进行上的损失、失误，避免业务重复，业务停滞。

培养事务处理人员涉外综合能力，尤其要求有良好素养，制定《礼仪手册》教导他们，如接待、电话接听、送茶水等礼仪。

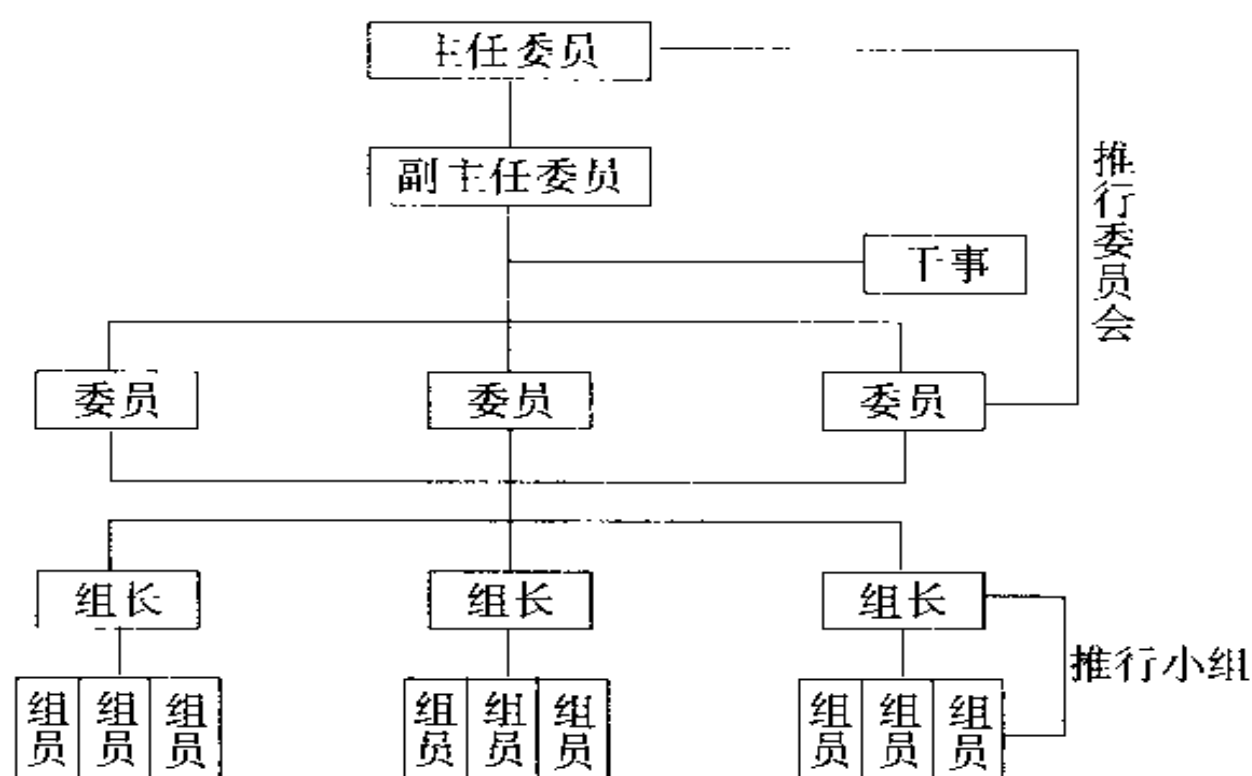


第四章 5S活动表格附录





附录 1 5S 推行组织架构图



附录2 整理整顿工作基本计划表

整理整顿工作基本计划表		单位			计划人			计划			日期			年 月 日		
		部门			组别											
		导入期			成长期			稳定期			延伸期					
NO.	基本工作目标	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月			
1.																
2.																
3.																
4.																
5.																
6.																

附录3 整理整顿工作详细计划表

整理整顿工作详细计划表		单位			计划人			计划			日期			年 月 日		
		部门			组别											
		1月			2月			3月			4月					
NO.	基本工作目标	10	20	30	10	20	30	10	20	30	10	20	30			
1.																
2.																
3.																
4.																
5.																
6.																



附录 4 5S 改善记录表

5S 改善记录表		单位		编号:	
NO.	改善内容	责任人	期 限	验证人/组别	验证日期
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					



附录 5 5S 改善主题标示牌

5S 改善主题标示牌

部门组别/



标示项目

改善实施

实施者

实施日期:

年

月

日

改善确认

确认者

确认日期:

年

月

日

附录 6 文具整理表

文具整理表		部门(组别)		管理负责人	
		整理者		年 月 日	
NO.	文具名称	最低必要数	现在所有数	库存量	备注
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					



附录 8 清扫检查表

清 扫 检 查 表			日期		年 月 日
部 门		检查人			
对象	NO.	检查重点	检查		对策 (期限)
			OK	NO	
	01				
	02				
	03				
	04				
	05				
	06				
	07				
	08				
	09				
	10				
	11				
	12				
	13				
	14				
	15				
	16				
	17				

[illegible]

[illegible]



附录 11 必要设备一览表

_____年 月 日

必要设备一览表		部门			记录者	
NO.	设备名称	设备编号	数量	出厂日期	现状	备注
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

年 月 日

[illegible]



附录 13 红牌格式

所属部门			红牌编号	
区分	<input type="checkbox"/> 机械设备	<input type="checkbox"/> 模具、治具	<input type="checkbox"/> 工具、辅具	
	<input type="checkbox"/> 计量器具	<input type="checkbox"/> 办公用品	<input type="checkbox"/> 辅助材料	
	<input type="checkbox"/> 在制品	<input type="checkbox"/> 半成品	<input type="checkbox"/> 成品	
	<input type="checkbox"/> 原材料	<input type="checkbox"/> 部件	<input type="checkbox"/> 其他	
品名				
编号				
数量		金额	元	
原因	<input type="checkbox"/> 生产预定的估计错误		<input type="checkbox"/> 下脚料 <input type="checkbox"/> 加工不良	
	<input type="checkbox"/> 订单取消		<input type="checkbox"/> 使用不良 <input type="checkbox"/> 不要	
	<input type="checkbox"/> 设计变更		<input type="checkbox"/> 失去用途 <input type="checkbox"/> 不明	
	<input type="checkbox"/> 老化		<input type="checkbox"/> 其他	
判定者				
处理鉴定	1. 丢弃 2. 退回 3. 移往红牌集中区 4. 另案保管 5. 其他		处理完毕	
日期	贴附日期 年 月 日		处理日期 年 月 日	

备注：

**附录 14 5S 问题统计表**

编号	问题点	× × 部 累计次数	× × 部 累计次数	× × 部 累计次数	合计
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

附录 15 5S 成果发布表

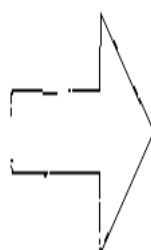
5S 成果发布表

改善前



改善前图片

日期



改善后图片

日期

问题点



费用



发布日期

负责人

附录 16 5S 乌龙帽

部门	红牌面数	存在问题描述	红牌日期	责任人	承诺改善日期	实际改善情况
××部		1.				
		2.				
		3.				
		4.				
		5.				
××部		1.				
		2.				
		3.				
		4.				
××部		1.				
		2.				
		3.				
××部		1.				
		2.				
××部		1.				



附录 17 5S 活动资金预算表

日期：

分类	项目	估计费用	小计	比率	备注
教育宣传	外聘培训费				
	内部培训				
	海报、标语、板报				
	外出观摩学习				
现场改善	垃圾分类设施				
	油漆、油刷				
	标签制作				
	容器、柜架配置				
	必要品安全设施的添置				
会议活动	会议用品				
	会议活动人工				
	活动道具				
	活动经费				
评鉴表彰	外聘诊断费				
	内部评鉴经费				
	奖品、奖金				
作成：		会审：	批准：	总计：	

**附录 18 问题整改指示表**

单位	整改内容	负责人	限期	验收人/时间



附录 19 标识规格和颜色使用一览表

标识类别	材料	颜色	尺寸规格

附录 20

第

[illegible]

备注：A. 上班闲谈 B. 违规离位 C. 代打卡
D. 打卡不排队及插队和大声喧哗甚至跑步
E. 迟到 F. 未戴厂牌
G. 随地吐痰及扔垃圾
H. 早退 I. 早会不排队和手放方法不对
J. 打瞌睡 K. 坐姿不正及脱鞋 L. 其他

参 考 书 目

- 1 何广明. 五常法. 香港: 香港工业署品质事务部出版, 1997
- 2 孙少雄. 如何推行 5S. 厦门: 厦门大学出版社, 2001
- 3 平野裕之. 目视的 JIT 生产方式. 日本: 和昌出版社, 1997
- 4 游振昌. 推动 5S. 台湾: 中国生产力中心, 1999

吳國林

5S SHIZHAN JINNANG

5S

实战锦囊

责任编辑：孙 力

责任技编：陆俊帆

ISBN 7-80677-098-4



9 787806 770986 >

ISBN 7-80677-098-4

F · 610 定价：15.00 元