

目 录

一. 5S 宣言篇.....	2 - 5
二. 5S 知识篇	6 - 15
1. 一般整理整顿的定义	7
2. 日本整理整顿的定义	8
3. 5S 五常法	9
4. 5S 持续.....	10
5. 5S 关连程序图	11
6. 5S 活动的重心：素养	12
7. 5S 推进层次图	13
8. 企业必须推行 5S 的理由.....	14
9. 5S 的效益	15
三. 5S 技巧篇	16-31
1. 整理.....	17-20
2. 整顿.....	21-24
3. 清扫.....	25-26
4. 清洁.....	27-28
5. 素养.....	29-31
四. 5S 要点篇.....	32-38
1. 推行 5S 的基本观念	33
2. 推行 5S 成功的条件	34
3. 推行 5S 失败的原因	35
4. 管理者 5S 的责任	36
5. 管理干部 5S 的责任	37
6. 员工 5S 的责任.....	38
5S 延伸篇.....	39 - 45
1. 人员 5S 活动.....	40
2. 人员的整理	41
3. 人员的整顿	42
4. 人员的清扫	43
5. 人员的清洁	44
6. 人员的素养	45

5S 宣 言 篇

日本工厂给人的印象从厂外的环境花草、通道，包括汽车的排放，和入厂内不论办公场所、工作场所、储物仓库，从地板、墙板、地上物到天花板，所看到的均是亮亮丽丽、整洁无比。从某种程度上说这就是日本这样一个自然资源缺乏的国家，在短短二三十年的时间内跻身世界经济强权的道理。

他们始终认为，整洁的工作人员及工作环境是减低浪费、提高生产力、降低产品不良率重要的基础工程，它可以消除由于种种不良现象而产生的浪费，这些浪费包括：资金的浪费、场地的浪费、人员的浪费、士气的浪费、形象的浪费、效率的浪费、品质的浪费、成本的浪费。

那么，他们是怎样对各种不良现象“对症下药”？请看下面开出的一个药方：

5S 说明书

现代人易得现代病，现代病无奇不有，而 5S 的出现，正是现代病的克星。

5S 易于吞服，有病治病，无病强身，绝无副作用，请安心使用。

[成分]：整理、整顿、清扫、清洁、素养

[效能]：对任何疑难杂症均为有效

[用法]：后续说明

注意：开始服用后，请持续 6—8 个月，切勿中途停止，中断药效

5S 效能

1. 提升企业形象

整齐清洁的工作环境，训练有素、彬彬有礼的员工，顾客有信心，易于吸引顾客。

由于口碑相传，会成为学习的对象

2. 提升员工归属感

人人变成有素养的员工

员工有尊严，有成就感

3. 减少浪费

人的浪费减少

场所浪费减少

时间浪费减少

以及以上所陈述的几种浪费

减少浪费就是降低成本，当然也就是增加利润

4. 安全有保障

工作场所宽敞明亮

通道畅通

地上不会随意摆放不该放置的物品

机器设备维护良好

规范操作

当然安全就会有保障

5. 效率提升

好的工作环境

好的工作气氛

有素养的工作伙伴

物品摆放有序，不用寻找

效率自然会提升了

6. 品质有保障

品质保障的基础在于做任何事都要“讲究”，不“马虎”，5S 就是要去除马虎，品质就会有保障。

本公司引进推行 5S，目的是为了消除存在的各种脏、乱、差等不良现象，提高效益、保证品质。并且在此基础上将 5S 活动加以拓展和延伸，重点在于提升采丰全体员工的素养，建立更加健康文明的采丰企业文化，从而配合推行诸如 ISO9002、BPR、QCC、TQM 等更高层次的管理活动。

5S 知识 篇

一般整理整顿的定义

整理整顿是塑造良好工作环境的方法。

所谓“工作环境”包括：

- ◆工厂周边、外围
- ◆厂房建筑的本身
- ◆办公室
- ◆空地、通道、马路
- ◆机器、设备及其配置
- ◆工作场地
- ◆仓库场地
- ◆工厂照明
- ◆通风
- ◆湿度

等等所有厂内外有形设备和无形条件的总称

因此，整理整顿则是将上列工作环境设法清洁，使一切物品都能排列整齐、井然有序，让里面工作的员工都能感受到明朗愉快的气氛。从而改变人的气质，提高效率。

日本整理整顿的定义： 5S

平心而论，日本企业在推动整理整顿活动时，比较具体而实在，他们很干脆地将整理整顿简化成 5 个字，同时给它们下了非常明确的定义，让员工不但一听就懂，而且能做。这五个字都是以“S”为开头的日文罗马拼音，故简称“5S”。

整理（SEIRI）在工作现场，区分要与不要的东西。

- ◆保留需要的东西
- ◆撤除不需要的东西

整顿（SEITON）将需要的东西加以定位放置，并且要保持在需要的时候能立即取出的状态。

- ◆定位之后，要明确标示
- ◆用完之后，要物归原位

清扫（SEISO）将不需要的东西加以排除、丢弃，以保持工作场所无垃圾、无污秽之状态。

- ◆勤于擦拭机器设备
- ◆勤于维护工作场所

清洁（SEIKETSU）维持清扫过后的场区及环境的整洁美观，使员工觉得干净、卫生而产生无比干劲。

- ◆现场时刻保持美观状态
- ◆维护前 3S 的效果

素养（SHITSUKE）通过进行上述 4S 活动，让每一位员工都养成遵守纪律、规则的好习惯，做到“以厂为家，以厂为荣”的地步。

- ◆改造人性
- ◆提高道德品质
- ◆提升素质

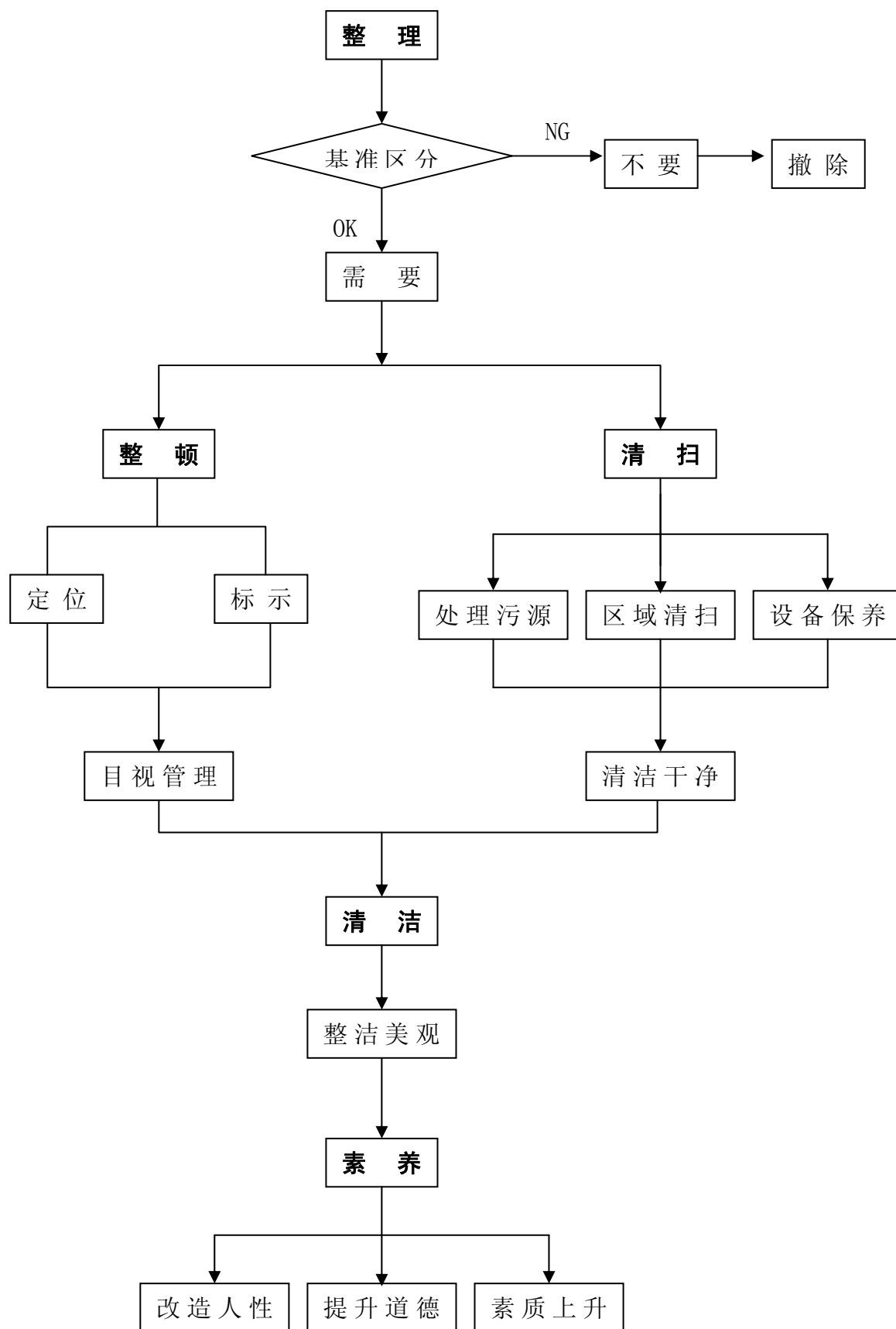
5S 五常法

5S 又称五常法，五常法包括常组织、常整顿、常清洁、常规范和常自律。具体关系如下表：

日 语	英 语	意 见	例 子
Seiri	Structurise	常组织	把垃圾扔掉
Seiton	Systematise	常整顿	30 秒内就可找到要找的文件
Seiso	Sanitise	常清洁	个人清洁卫生责任
Seiketsu	Standardise	常规范	贮藏的透明度
Shitsuke	Seif-discipline	常自律	每天运用五常法

5S 活动是日本企业提高质量的有力工具，也是我们需要学习实施的，但中国人的习性通常为“十分钟热情”，对于活动多是心血来潮。往往过一阵子就会冷下来。于是，如何“持续”，则成为一大课题。连日本人推行 5S 也难免遇到此难题，因此，后来他们不得不在 5S 基础上以加上“习惯化”（日文为 SHUKAN-KA）或另外加上“坚持”（日文为 SHIKKARI）等活动，因其日文罗马拼音的头一个字母亦为“S”，当然就变成“6S”或“7S”了。

5S 关连程序图



5S 活动的重心：素养（修身）

整理、整顿、清扫、清洁的对象是“场地”、“物品”。

素养（修身）的对象是“人”。而“人”是企业最重要的资源，所谓“企业”“企”字由“人”和“止”组成，“人”走企业也就停“止”，所以在企业经营中，人的问题处置得好，则人心稳定，企业也就兴旺发达。

在 5S 活动中，我们不厌其烦地教育员工做整理、整顿、清扫、清洁，其目的并不只希望他们将东西摆好，设备擦干净而已，最主要的是通过琐碎单调的动作，潜移默化，改变他们的思想。使他们养成良好的习惯，进而能依照规定的事项（厂规、厂纪，各种规章制度，标准化作业规程）来行动，变成一个具有高尚情操和职业道德真正优秀的员工。

这个道理就象：

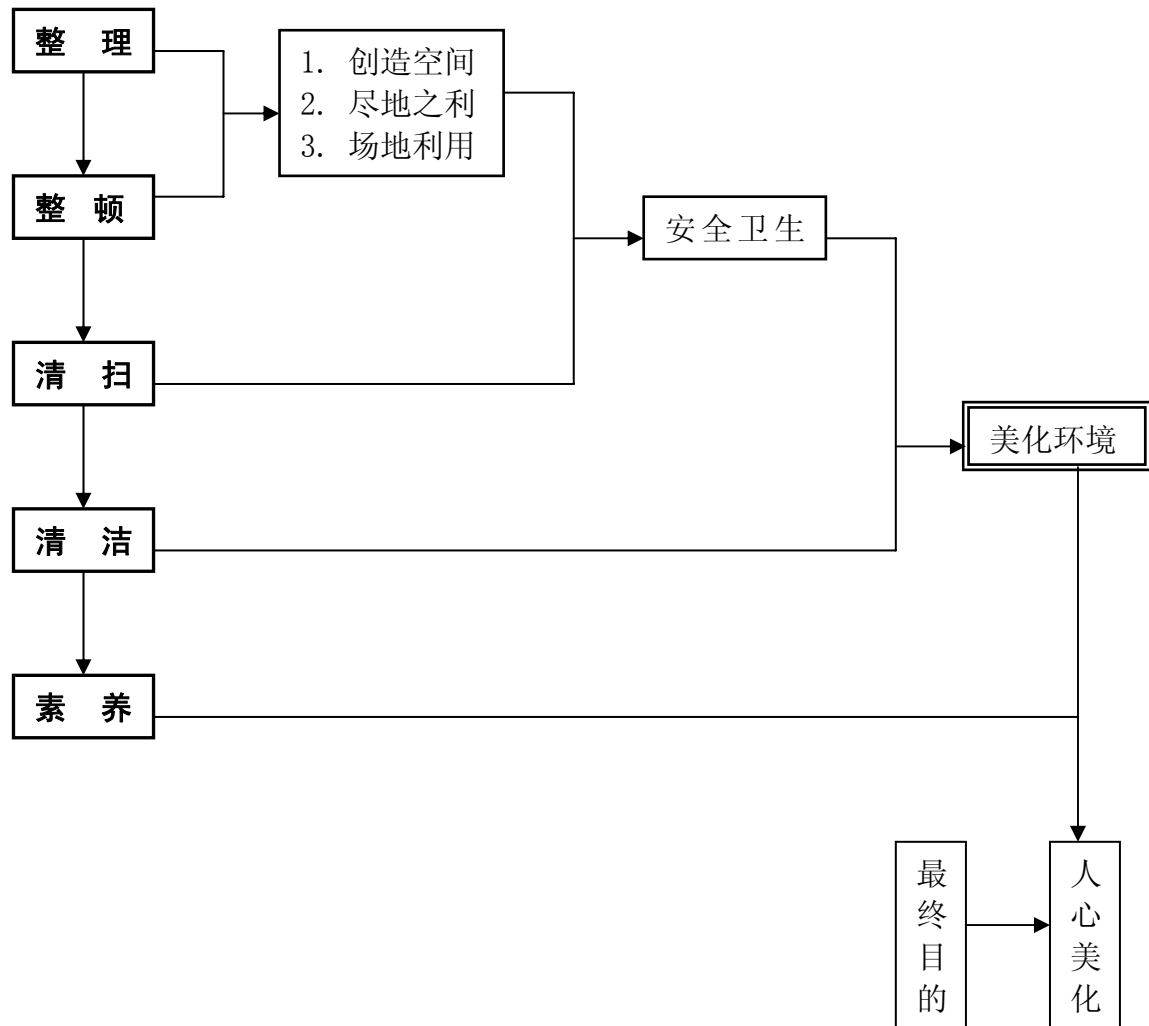
◆ 练拳要先站马步。

◆ 当兵要先学立正一样。

若基本动作没有学习好，就很难达到更高的水平。

总之，5S 活动是一种人性提高，道德提升的“人性教育”运动，它的目的最终在于“教育”更在于“人”。

5S 推进层次图



企业必须推行 5S 的理由

根据日本安全卫生管理专家加藤庆夫先生的调查说明。5S 不良会产生下列不良结果：

- a) 影响员工工作情绪。
- b) 造成职业伤害、灾难。
- c) 降低设备精度及使用寿命。
- d) 因标示不清而造成误用。
- e) 阻碍生产效率。
- f) 影响工作或产品质量。

因此，企业推行 5S 的理由如下：

- a) 为了提供一个舒适的工作环境。
- b) 为了提供一个安全的作业场所。
- c) 提升全体员工的工作热情。
- d) 为了稳定产品的质量水平。
- e) 为了提高现场的工作效率。
- f) 为了延长设备的使用寿命。
- g) 为了塑造良好的公司形象。
- h) 为了创造一个能让用户或亲友参观的厂房。

5S 的效益

5S 项目	活动对象	实施效果	目的
整理 Seiri	空间	减少库存量 有效地利用空间 东西不会遗失 消除资源浪费	制造清爽的工作场所
整顿 Seiton	时间	减少浪费和不必要的作业 消除“寻找” 缩短换线、换工夹具的时间	创造目视管理的工作场所
清扫 Seiso	脏污	提高设备性能 贯彻保养计划 消除设备故障 工厂安全 提高生产质量水准	提升高效率的工作场所
清洁 Seiketsu	异常	美化工作场所环境 根除发生灾害原因 遵守国家安全法规 延长设备使用寿命 增加客户的信心	创造明朗现场
素养 Shitsuke	人员	减少不注意因素 遵守规定事项 培养良好的人际关系	创造遵章守纪的工作场所 人心美化 (最终目的)

5S 技巧 篇

整 理

1. 基本概念

[别名]：分类

红单作战

[对象]：主要是工作现场被占用而无效用的“空间”

[原则]：制订基准

全体动员

下定决心

[目的]：腾出宝贵的空间

防止误用、误送

制造清爽的工作场所

2. 推行方法

2.1 深刻领会开展目的，建立共同的认识

- a) 确认不需要的东西，多余的库存会造成浪费。
- b) 向全体员工解说，取得共同认识。（早会、晚会）
- c) 下达整理的决心
- d) 透过文宣，制造气氛
- e) 不需要的东西，规定不能带入厂内

2.2 对工作场所，进行全面检查

点检出那些东西是不需要的东西、多余的库存。现举例说明如下：

2.2.1 工作场所（包括办公区域）

- a) 办公桌抽屉、文件柜的文件、书籍、档案、图表
- b) 办公桌上的物品
- c) 测试品、样品
- d) 公告栏、看板
- e) 墙上标语、月历、用品、文件等

2.2.2 地面（特别注意内部、死角）

- a) 机器、设备、大型工模夹具
- b) 不良的半成品、材料
- c) 置放于各个角落的良品、不良品、半成品
- d) 油桶、油漆、酒精、粘接剂
- e) 垃圾桶
- f) 纸屑、小部件

2.2.3 室外

- a) 堆置在场外的材料
- b) 料架、垫板上之未处理品
- c) 废弃物
- d) 杂草、扫把、拖把、纸箱

2.2.4 工模夹具架上

- a) 工模夹具
- b) 其它非工模夹具之物品
- c) 破布、手套、酒精等消耗品
- d) 工模夹具、箱

2.2.5 仓库

- a) 原材料、呆料、废料
- b) 储存架、柜子、箱子
- c) 标示牌、标识、垫板

2.2.6 天花板

- a) 配线配管
- b) 蜘蛛网
- c) 吊灯、日光灯

2.2.7 单位、部门、车间的指导牌

2.3 订定“需要”与“不需要”的基准

a) 工作场所全面盘点，就盘点之所有物品、东西逐一确认，判明哪些是“需要”的，哪些是“不需要”的。

b) 根据上面之确认，订出整理“需要”与“不需要”的标准表来

c) 让员工根据标准表，实施“红单作战”

2.4 不需要物品“红单作战”

“红单作战”即公司内任何员工都可使用红色标示对公司各角落的“不需物品”加以发掘，并加以整理的方法。是整理运用的技巧之一。红单作战之对象：

- a) 库存品
- b) 工作场所
- c) 机械设备
- d) 空间、地面

2.5 不需要物品之处置

a) 实施再分类

b) 依据再分类之品种类别，作出相应处理，该报废丢弃的丢掉，该变卖的变卖，该集中保存的，专业保管

c) 配合环保部门的有关规定作业

2.6 需要的物品调查其使用频率，以决定必要量，依使用频率，决定保管方式：

区分	使用频率	保管方式
没用	全年没有用过一次	丢弃、变卖
少用	平均2个月到一年使用一次	集中后放在工具室、仓库等地
普通	平均1—2个月使用一次以上	放在公共场地。如：置放区、橱柜等
常用	一周内使用数次	放在工作区内随手可以取到的地方。 如机器旁、工具箱内

- ◆ 标示或造册，列明置放规定数量
- ◆ 对生产现场各区物品放置量作出规定，绝不可超领、超发、超放
- ◆ 注意检查并及时纠正

整 顿

1. 基本概念

[别名]：定位

看板作战

[对象]：主要是工作场所被任意浪费的“时间”

[原则]：分门别类

各就各位

目视管理

[目的]：缩短前置作业时间

压缩库存量

防止误用、误送

塑造目视管理的工作场所

2. 推行方法

整顿是承接整理后的一个动作

工作场所经过整顿定位划线后，通常都会有很大的改观，这种改观让全体员工感觉现场整齐明亮许多，也比未整顿之前有制度许多，这是明朗化的效果。此时，再实施“看板作战”，彻底标示，则更能达到“一目了然”的境地。所谓的“目视管理”的场所即可塑造起来。

整顿主要的改善对象在“时间”，而工作场所最大的时间浪费在于“准备作业时间”，亦在工作时间的“选择”、“寻找”所花费的时间，如在 60 分钟的换线时间当中，需花 30 分钟用于“寻找”就是一种浪费。“寻找”的时间，越少越好。

2.1 为什么会产生“寻找”呢？

其原因不外下面“四无”：

- a) 无整理：不需要的东西太多了……（发生寻找的首要原因）
- b) 无定位：没有规定放置的地方
- c) 无标示：没有设定标示
- d) 无归位：没有放回所规定的位置

要完全消除“寻找”，必须做到下列数点：

- a) 撤除不需要的东西。（依整理做法）
- b) 整理出放置的地方
- c) 规定放置的地方。（依物品的使用频率）
- d) 标示出放置的场所
- e) 物件本身标示
- f) 在工程管理表中，记入所取物品之场所标示

g) 不断地检查、纠正，养成习惯，以便长期维持

常组织（整顿）活动中有一条称作“单一便是最好”的原则，有关利用该原则的例子包括：一套齐全的工具及文具，只须填写一页的表格/备忘录，一天内处理所有文件，一站式顾客服务和一个文件存放处（包括为了分享文件而设立的局部网络伺服器）。

2.2 落实整理工作参考“整理”的重点来进行

2.2.1 决定放置场所：

- a) 经整理所留下的需要的物品都要定位。（决定放置场所及位置）
- b) 常用物品要放在靠近工作地点的场所
- c) 不常用物品要放在距离工作地点较远的场所
- d) 长期不用物品要放在仓库等场所
- e) 首先以黄线明确区分通道与作业区域
- f) 考虑搬运灵活，切忌随意放置
- g) 堆高要低于规定要求
- h) 不良品箱要放置明显处
- i) 不明物品不放于工作场所
- j) 看板要置于明显看到的地方，且不妨碍看现场的视线
- k) 危险物品、有机物应放在特定场所
- l) 纸箱应放在较干燥的场所
- m) 易燃品应放在远离火花的场所
- n) 材料应放在不变质、不变形的场所
- o) 清扫用品应放在隐蔽处或阳台等场所
- p) 无法避免将物品放于定位线外时，可竖起“暂放”牌子，并将理由、时间注明其上。

2.2.2 决定放置方法：

- a) 置放的方法有架子、箱子、塑胶篮、袋子置放等方式
- b) 在放置时，尽可能安排物品的先进先出
- c) 共用的物件应放在中间，使大家都能方便使用
- d) 尽量使用架子，向立体发展，提高收容率
- e) 长条物品采用横放或束紧后安全立放
- f) 危险场所应设有栅栏等安全设施
- g) 架子、柜子内部应有明显易见的标示以区分不同物品区域
- h) 同类物品集中放置
- i) 不同物品避免集中放置，应分开定位
- j) 长柄的清扫工具应以悬挂方式放置，其余的可采用地上定位
- k) 有污染的场所，量具类应放在装有玻璃的柜子里
- l) 常用工具存放的位置应使用者无需走路、蹲下、踮脚即可取到

- m) 利用简便的符号，色别、影绘，使工具归位时，能很快找到位置
- n) 使用磁力，使工具一放手就能摆好，不用对准或插入
- o) 必要时，设定物品“负责管理者”及“每日点检表”

2.2.3 划线定位

一般定位方式、使用：

- a) 油漆（宽 7—10CM）
- b) 胶带（宽 7—10CM）
- c) 磁砖
- d) 栅栏
- e) 塑胶地板

一般定位工具：

- a) 长条形木板
- b) 封箱胶带
- c) 粉笔
- d) 美工刀等

定位颜色区分：

- a) 黄色：. 区域划分线、走道线
- b) 白色：工作区域，置放待加工料件
- c) 绿色：工作区域，置放加工完成品件
- d) 红色：不良品区域
- e) 黑色：暂放区
- f) 红色马纹：警告区，此区不得入内，不得放置它物等，定位形状，一般有下列

三种：

全格法：根据物品的外形，用线框起来

直角法：确定物品的关键角落，只对角落划线

影绘法：根据物品的外形，全部涂满

2.2.4 标示：

标示是整顿的最终动作，也是目视管理的重点，标示可分为：

- a) 场所标示。如：品检科办公室、工模车间、W1 组备料区等；
- b) 品名项目标示。如：AC004C、W4506KD1H、某某号模具等；
- c) 标示之后，可以避免误取、误用，减少工作时之失误。

清 扫

1. 基本概念

[别名]：排除

丢弃作战

[对象]：主要是工作现场各处所发生的“脏污”。

[原则]：勤扫脏乱

杜绝脏源

落实制度

[目的]：减少工伤

保证品质

维护机器设备

制造高效率的工作场所

2. 推行方法

2.1 落实整理工作

在推动整理整顿 5S 活动时，依整理“需要”与“不需要”的基准，实施“红单作战”。

a) 定期进行“红单作战”

b) 红单作战后“不需要”物品之处理

2.2 执行例行扫除、清理污秽

规定例行扫除时间与时段。如：

a) 每日“人人十分钟清洁运动”

b) 每月 60 分钟 5S

全员拿着扫把、拖把依规定彻底清扫

主管或干部要亲自参与清扫，以身作则

要清扫到很细微的地方，不要只做表面功夫

a) 洗净地面油污

b) 清除机械深处的端子屑

c) 日光灯、灯罩或内壁的擦拭

d) 擦拭工作台、架子之上、下部位

e) 窗户或门的顶部和底部

f) 桌子或设备底部

g) 卫生间之地板与壁面等

清扫用品完后要弄干净且归位

不能使用的清扫工具也要加以清除

2.3 调查脏污的来源，彻底根除

确认脏污与灰尘对生产品质的影响

调查脏污的源头

检讨对策方案

2.4 废弃物放置区的规划、定位

室内外主要出入点放置垃圾桶或垃圾箱

各加工现场必要地点可置放红色废品箱

以上各废弃物、垃圾之置放规划，应配合环保措施，分别放置

垃圾场之置放要分区、分类、分物且加标示

2.5 废弃物（不需要物品）的处置

不需要之物品坚决丢掉

2.6 建立清扫标准，共同执行

规定组别或个人“清扫责任区”公告说明

建立“清扫标准”供清扫人员遵守

上级定期实施诊断及检查

清 洁

1. 基本概念

[别名]：美观

美化作战

[对象]：主要透过整洁美化的厂区与环境，显现“异常”

[原则]：清楚显示

检查确保

定型维持

[目的]：提高产品品位

塑造洁净的工作场所

提升公司形象

2. 推行方法

整理、整顿、清扫是“动作”，而清洁则是“结果”

即在工作现场彻底执行整理、整顿、清扫之后，所呈现之状态，便是“清洁”。清洁之状态，在消极方面是“清净整洁”，在积极方面则是“美化正常”，也就是要维持前 3S 的效果之外，更要透过各种目视化的措施，来进行点检工作。使“异常”现象能无所遁形而立刻加以消除。让工作现场一直保持在正常状态。

清洁的维持与厂房环境之新旧没有关系，一个新厂房如果 5S 没有做好，也只能算是三流的工作场所。反之一个 20—30 年以上的老厂房，如果 3S 一直彻底执行，虽然并不起眼，但是内部却是干净清爽、一尘不染，则属一流的工作场所。这其间的区别，只在有无“决心”与“持续”而已。

一个时刻清扫的场房设施，除了可使员工感觉干净卫生之外，更可以藉此提高产品质量与提高公司形象。因此，企业的经营者和主管们应特别加以重视。

2.1 落实前 3S 执行

彻底执行前 3S 各种动作

如果前 3S 实施半途中止，则原先设定的划线、标示及垃圾桶等势必成为新的污染而造成困扰。

主管和干部要身先士卒，主动参与

多加宣传，维持新鲜的活动气氛

2.2 设法养成“洁癖”的习惯

没有“洁癖”的习惯，则地上纸屑、机器污物就自然视若无睹，不去清扫擦拭。

环境设备，不去清拭，也就懒得去做点检

不做点检，“异常”发生了，也无法察觉，当然现场经常产生毛病和问题

“洁癖”是清洁之母也是零异常的基础

设法通过教育培训、观摩等方式使员工因“看不惯脏污”而养成“洁癖”

3S 意识之维持，有助于洁癖的养成

2.3 建立视觉化的管理方式

借整顿之定位、划线、标示，彻底塑造一个场地、物品明朗化之现场，达到目视管理之要求。

物品放错区域、地点，可以视为异常，要加以处理

除了场地、物品之目视化管理之外，对于设备、设施则同样要加强目视管理，以避免产生异常。

2.4 设定“责任者”，加强执行

“责任者”（负责的人）必须以较厚卡片的较粗字体标示，且张贴或悬挂放在责任区最明显易见的地方。

2.5 配合每日清扫做设备清洁点检表

建立《设备清洁点检基准表》（根据不同设备判订）

将点检表直接悬挂于“责任者”旁边

作业人员或责任者，必须认真执行，逐一点检，不随便、不作假

主管必须不定期复查签字，以示重视

2.6 主管随时巡查纠正，带动气氛

在工作现场某一位置站几回，感受并判定

有不对的地方，一定要沟通、纠正

素 养

1. 基本概念

[别名]：修身

身美作战

[对象]：主要在通过持续不断的 4S 活动中，改造人性，提升道德品质，使人的素质上升。

[原则]：明辨是非

遵守各项规章制度

自主管理

[目的]：养成良好习惯

塑造守纪律的工作场所

2. 推行方法

素养，是 5S 的重心

因此，素养不但是 5S 的“最终结果”，更是企业经营者和各级主管所期待的“最终目的”，因为，如果企业里每一位员工都有遵守纪律、规则的好习惯，那么，身为经营者或主管一定非常轻松。现场工艺纪律的执行推动各项管理工作，都将很容易地贯彻落实下去，并取得成效。

2.1 落实持续推动前 4S 活动

前 4S 是基本动作，也是手段。主要借此来使员工在无形当中养成一种保持整洁的习惯。

通过前 4S 的持续实践，创造一个可以让员工实际体验而养成“洁癖”的作业场所。

前 4S 若没有落实，则第 5S（修身）亦无法达成

一般而言，5S 活动推动 6—8 个月即可达到“定型化”的地步，但必须认真落实。

5S 活动经过一段时间的动作，必须进行检讨总结

2.2 建立共同遵守的规章制度

共同遵守的规章制度：

- a) 厂规厂纪
- b) 各项现场作业标准或要点
- c) 生产过程工序控制要点和重点
- d) 安全卫生守则

e) 服装仪容规定

以上各种规则或约定应尽量口语化，让员工一看就懂

各种规则或约定在制订时，要满足下列条件：

a) 对公司或管理有帮助

b) 员工乐于接受

2.3 将各种规章制度目视化

目视化的目的，在于让这些规章制度用眼睛一看就能了解
规章制度目视化的做法如下：

a) 订成管理手册

b) 制成图表

c) 做成标语、看板

d) 制成卡片

目视化场所及地点应选择在明显且容易被看见的地方

2.4 实施各种教育培训

新进人员的教育培训，讲解各种规章制度

对老员工进行新订规章的讲解

各部门利用早会、晚会的时间进行 5S 教育

借以上各种教育培训做思想动员，建立行为共识

2.5 违犯规章制度的要及时给与纠正

身为主管，见到部属有违犯事项，要当场予以指正，否则部属因没有纠正，而一错再错或把错误当作“可以做”而再做下去。

在纠正指责时，切忌客气，客气处理不了事情

强调因事纠正，而非对人有偏见而指责

在执行纠正或指责时，应公平对待，以免造成部属间的怨恨和冲突

2.6 受批评指责，立即改正

要求被纠正者，应立即改正或限时改正

杜绝任何借口。如：“现在在作业中，所以无法 ………” 等之类说词。

要求改正之后，主管必须再做检查，直到完全改正为止

2.7 推动各种精神提升活动

早会、晚会

推动方针政策和目标管理

推行礼貌活动

实施适合本公司员工自主改善活动

推动公司内其它活动

5S 要点 篇

1. 推行 5S 前的基本观念

管理者或高阶管理人员，在全面推行 5S 活动之前，必须要有充分的思想认识：

a) 5S 没有速成班

任何想以 3 分钟的热情来推动 5S 活动，最后必将以失败而告终，因此，要以“长期抗战”的心理准备来做好 5S 活动。

b) 5S 活动没有标准模式

别人成功的 5S 模式如果原封不动地应用，最后也会搞的“四不象”。因为人、事、时、地、物完全不一样故必须因地制宜，考虑本公司的具体和员工的心态，通过学习走出一条适合公司的 5S 之路。

2. 推行 5S 成功的条件

5S 活动要想获得成功必须遵循以下 10 原则

- a) 最高管理者和各阶层管理者的支持
- b) 全员能彻底了解开展 5S 活动目的和意义
- c) 以集体的方式来推动 5S 活动
- d) 制订明确的 5S 目标
- e) 建立合理的评价考核制度
- f) 以循环渐进的方式来逐步推动 5S
- g) 灵活运用 5S 活动的各种技巧与手法
- h) 采用各种奖励和宣传配合 5S 活动
- i) 借用外部因素，缩短时间，追求效果
- j) 坚持不懈地进行 5S 活动

3. 推行 5S 失败的原因

- 1) 公司最高管理者或管理干部未给予支持
- 2) 各部门领导不给予配合
- 3) 员工和基层管理干部的抵制
- 4) 推动部门或人员的决心不够
- 5) 5S 活动评价办法不完善
- 6) 评分标准不明确、不公平
- 7) 教育培训宣传的力度不够
- 8) 执行人员经验不足，不知灵活应用
- 9) 没有通过举办各种竞赛来达到高潮
- 10) 没有使用看板方式，使评分日日见报

- 11) 没有制订目标，并定期效果确认
- 12) 没有不断修正和总结

4. 管理者 5S 的责任

- 1) 确认 5S 活动是公司管理的基础工作
- 2) 参加 5S 活动有关的教育培训与观摩
- 3) 以身作则表明公司推动 5S 的决心
- 4) 担任公司 5S 推进的领导
- 5) 督促 5S 具体负责人和各级管理人员推动 5S 活动
- 6) 担任公司 5S 活动各项会议主席
- 7) 仲裁有关 5S 活动检查问题点
- 8) 掌握 5S 活动的各项进度和实施成效
- 9) 定期组织对 5S 活动的奖励活动
- 10) 亲自主持 5S 活动的奖励活动

5. 管理干部 5S 的责任

- 1) 配合公司政策，全力支持与推进 5S 活动
- 2) 积极参加有关 5S 活动的教育培训，学习 5S 技巧
- 3) 部门内 5S 活动宣传教育
- 4) 规划部门内工作区域的整理、定位工作
- 5) 依据公司 5S 推行计划，全面做好整理、定位、画线、标示之作业
- 6) 协助下属克服 5S 活动中的困难点
- 7) 熟读公司《5S 手册》和《5S 运动竞赛实施办法》，并向部属进行教育培训
- 8) 5S 评价缺点的改善或申述
- 9) 督促部属执行定期清扫和点检
- 10) 上班后之点名和现场服装仪容检查，下班前之安全巡查与确认

6. 员工 5S 的责任

- 1) 自己的工作环境须不断地整顿，物品材料切不可乱放，防止误用
- 2) 有用的东西要立即处理，不可使其占据场地
- 3) 通道必须维持清洁和通畅
- 4) 物品、工具要放置于规定的地方
- 5) 灭火器、消防栓、配电箱、开关箱等周围要时刻保持清洁、通畅
- 6) 物品要仔细地放、正确地放、安全地放，较重的物品要放在最下层
- 7) 保管的工具要整理好

- 8) 纸屑、布屑、材料屑要及时丢弃（或集中于规定场所）
- 9) 不断清扫，保持清洁
- 10) 随时注意上级的指示并加以配合

5S 延伸篇

人员 5S 活动

[前言]

人员 5S 活动也可以称为：

心的 5S

纪律作战

“人”是企业内最重要的资源，所谓“企”者，“止于人也”，也就是说，企业经营最重要的是把“人”的问题处理好，如果人的问题没处理好，则企业经营起来会不得安稳。

因此，如何处理好企业内关于人的问题则是很重要的课题，而人员 5S 活动，也就是针对这个课题，在公司推行一般 5S 活动后，可以继续往后延伸的活动。

1. 人员的整理

在 5S 的定义中，“整理”是一种“区分”的动作，如果把整理区分的动作，引用在人员上，则变成“在企业内，区分要与不要用的的人”，根据这个引申，我们可以做人员的重点管理。

将企业的“企”看成一座山，则企业内的人员粗略可分为三种：

仙人：站在山顶的人，代表从不会出错的职工

凡人：站在山谷的人，代表偶尔疏忽会出错的职工

鬼人：埋在山底的人，代表专在企业内搞怪的职工

在管理上，身为管理者，要注意凡人，改造鬼人，放心仙人，如此可以将宝贵的时间花在有问题的人员上，而且在处理上，也会较有效果。

我们无法让所有的职工都成为仙人，但至少要让鬼人的比例减少，使大多数职工站在管理者身边，那么，企业就会大有希望。

2. 人员的整顿

在 5S 的定义中，“整顿”是一种“定位”的动作，至于怎样将企业中要用的人加以整顿定位？其步骤如下：

2.1 用人合理化分析

2.2 人员盘点

2.3 人员标示

a) 厂服颜色（区分性别或部门）

b) 厂牌颜色（区分人员管理层级）

c) 厂牌内容（表示部门、姓名、某职位、编号、有效期等）

3. 人员的清扫

在 5S 的定义中，“清扫”是一种“排除”的动作

而在企业中，要将不要用的的人加以排除，免得让一粒老鼠屎，坏了整锅粥，特别是企业内的鬼人。

当然，在排除前，管理人员要不断进行批评教育帮助，不到最后关头，决不轻言放弃，可是，也不能怕得罪一个人，而做好好先生。

定期适当的人员清扫，对企业是有利的。

4. 人员的清洁

在 5S 的定义中，“清洁”是一种“美观”的状态，清洁是彻底执行整理、整顿、清扫后所呈现出来的一种效果。同样的，如果能够针对企业中所有人员彻底地依照前述人员清洁的效果，可分下列二种方式加以评价考核：

4.1 外在的清洁

- a) 服装、仪容的整洁
- b) 日常梳洗的整洁
- c) 不乱丢烟头、纸屑等
- d) 不随地吐痰等
- e) 不说脏话，礼貌待人

4.2 实质的清洁

- a) 无违规记录
- b) 全勤记录
- c) 不谈人是非，不打击别人
- d) 光明磊落，清清白白

5. 人员的素养

在 5S 的定义中，“素养”是一种“习惯”的培养

假定企业内的所有人员都是“仙”人，那根本不用去培养良好的习惯，而人员的管理也不会那么辛苦，就是因为企业内会有不守规矩的人，因此在企业中，除了规定员工守则之外，还要利用一些方法来设法培养员工的习惯，将他们导向正途。

礼貌运动之推行

1. 目的

1.1 为促进公司上下人人有礼貌、重礼节，进而使本公司形成良好风气，共创新型美好的人际关系。

1.2 发动所有部门全面推行礼貌工作，要求人人自觉遵守，使之成为厂内的一个运动，全体员工达到更高的思想境界。

2. 适用范围

本办法适用于本公司全体员工

3. 推行内容

3.1 日常生活礼貌：

- a) 请求别人协助、帮忙的时候，要说：“请”；
- b) 接受别人帮忙、服务的时候，要说：“谢谢”
- c) 妨碍或影响别人的时候，要说：“对不起”
- d) 和别人谈话的时候，要面有笑容
- e) 使用电话找人通话时，应说“请”，如拨错电话，应说：“对不起”，对转达留言的人，要说：“谢谢”。

3.2 工厂生活礼貌

- a) 早上进车间或办公室，要互相说：“早上好”
- b) 下午或晚上进车间或办公室，要互道：“您好”
- c) 下班时，要互道：“再见”
- d) 和同事有意见，可报告上级，不可争吵
- e) 上级领导或客人来厂检查、参观时，管理干部要从座位中站起，以示尊敬，员工不得张望。
- f) 当有领导或客人提问时，要礼貌回答

3.3 接洽公务的礼貌

- a) 接听公务电话，要先说：“您好！”再说明自己的单位或部门名称，如：“您好，台禾。”“您好，品管部。”

- b) 接打公务电话要长话短说，不可借机聊天
- c) 进入办公室应先敲门
- d) 不可翻阅别人的文件
- e) 接洽公务要和对方说“请”和“谢谢”
- f) 借用公物，用后归还原处
- g) 须称呼上级领导时，要加职务，如“某经理”、“某科长”，须称呼别人姓名时，要加“先生”或“小姐”以示礼貌。

3.4 出席会议的礼貌：

- a) 准时出席，不任意离席
- b) 发言遵守会议程序及规定，言简意赅
- c) 讨论时应尊重对方意见，针对事情以理争辩，勿伤和气做人身攻击
- d) 会议进行时，勿私自交头接耳或高声谈话，影响会议进行
- e) 穿着合适的服装出席会议

3.5 公共场所的礼貌：

- a) 公共场所不可高声喧哗
- b) 公共场所设置的座椅不可卧下
- c) 要维护公共场所的设备和清洁
- d) 误犯公共场所规定，要说：“对不起”，改正的态度要诚恳
- e) 在公共场所得到别人帮助时，要说：“谢谢”

4. 推行方法

4.1 各部门应于办法公告之日，利用早会或其他时间向全体员工进行宣传解说，并要求我们所有员工遵照执行。

4.2 将本礼貌运动内容制成手册发给员工，使员工能时常学习、参照及自我督促。