

5S 系列教材之一

5S 活動培訓教材

前 言

实施 5S 管理，创造一个舒适、整洁的工作环境，是每个企业管理者的期望，希望能有一本既讲理论，又有实际操作的指导教材。

5S 活动培训教材是集广东博深质量管理工程咨询有限公司顾问师多年积累和企业咨询经验，总结编制的一套实施办法教材。

本教材共分五章，第一章讲述 5S 基本概念，第二章讲述 5S 与各管理系统的关系，第三章主要讲述在推行 5S 活动的技巧，第四章重点讲述实施 5S 活动的有关定置管理，第五章介绍开展 5S 活动的工作程序，并附有开展活动的检查表。

目 录

第一章：5S 基本概编

第二章：5S 与各管理系统的关系

第三章：5S 执行技巧

第四章：定置管理的实施

第五章：开展“5S”活动程序

第一章 5S 基本概编

1.1 我们有下列“症状”吗？

在工作中常常会出现以下情况：

- a) 急等要的东西找不到，心里特别烦躁
- b) 桌面上摆得零零乱乱，以及办公室空间有一种压抑感
- c) 没有用的东西堆了很多，处理掉又舍不得，不处理又占用空间
- d) 工作台面上有一大堆东西，理不清头绪
- e) 每次找一件东西，都要打开所有的抽屉箱柜狂翻
- f) 环境脏乱，使得上班人员情绪不佳
- g) 制订好的计划，事务一忙就“延误”了
- h) 材料、成品仓库堆放混乱，帐、物不符，堆放长期不用的物品，占用大量空间；
- i) 生产现场设备灰尘很厚，长时间未清扫，有用和无用的物品同时存放，活动场所变得很小；
- j) 生产车道路被堵塞，行人、搬运无法通过。

如果每天都被这些小事缠绕，你的工作情绪就会受到影响，大大降低工作效率。解决上述“症状”的良方——推行 5S 管理。

1.2 5S 是什么？

- a) 整理：工作现场，区别要与不要的东西，只保留有用的东西，撤除不需要的东西；
- b) 整顿：把要用的东西，按规定位置摆放整齐，并做好标识进行管理；
- c) 清扫：将不需要的东西清除掉，保持工作现场无垃圾，无污秽状态；
- d) 清洁：维持以上整理、整顿、清扫后的局面，使工作人员觉得整洁、卫生；
- e) 修养：通过进行上述 4S 的活动，让每个员工都自觉遵守各项规章制度，养成良好的工作习惯，做到“以厂为家、以厂为荣”的地步。

1.3 5S 之来源

5S 管理源于日本，指的是在生产现场，对材料，设备人员等生产要素

开展相应的整理、整顿、清扫、清洁、修养等活动，为其他管理活动奠定良好的基础，是日本产品品质得以迅猛提高行销全球的成功之处。

整理、整顿、清扫、清洁、素养的日语外来词汇的罗马文拼写时，它们的第一个字母都为 S，所以日本人又称之为 5S，近年来，随着人们对这一活动的不断深入认识，有人又添加了“坚持、习惯”等两项内容，分别称为 6S 或 7S 活动。

1.4 5S 之释解

1.4.1 整理整顿的含义

整理整顿是塑造良好工作环境的方法。

“工作环境”包括：

- a) 工厂周边、外围；
- b) 厂房建筑的本身；
- c) 办公室；
- d) 空地、马路；
- e) 机器、设备及其配置；
- f) 工作场所；
- g) 仓库场地；
- h) 通风；
- i) 照明；
- j) 温湿度。

即工作环境为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整理、清洁使一切物品都能排列整齐，井然有序，让在里面工作的员工都感受到明朗愉快的气氛，从而满足人们的心理需要，达到提高效率。

1.4.2 日本整理、整顿的含义在开展整理、整顿活动时，由于内容具体而实在，故将整理整顿简化为 5 个词进行概括，同时给下了非常明确的定义，员工不但一听就懂，而且能做。

1.5 5S 之间的关系（见图 1）

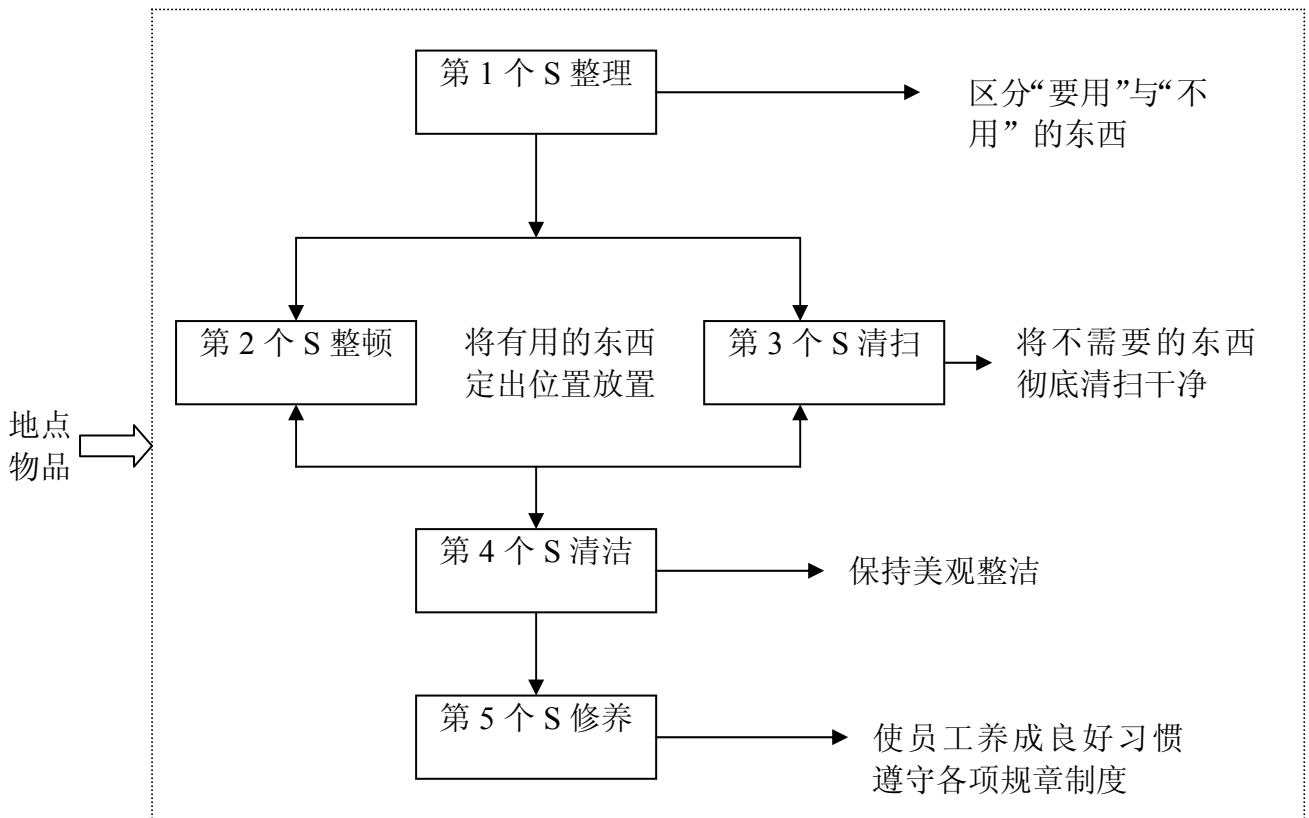


图 1

1.6 5S 活动推进层次（见图 2）

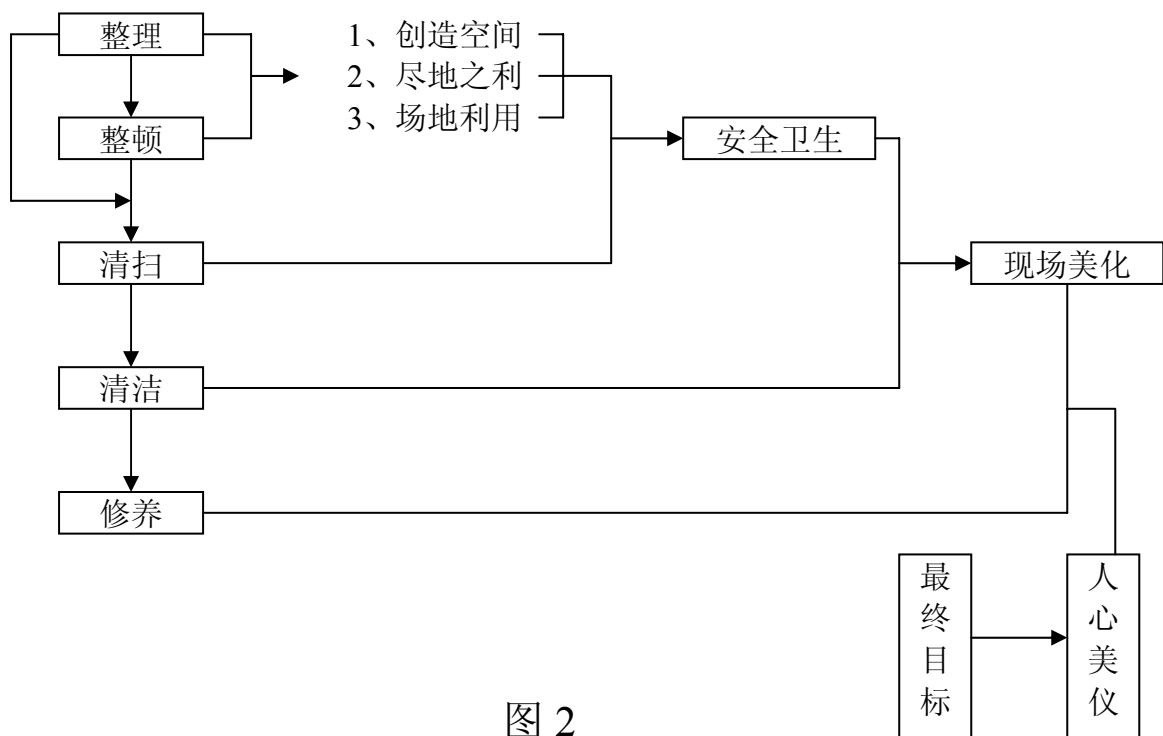


图 2

1.7 5S 活动的重点：修养

从推进层次图中可以看出，整理、整顿、清扫、清洁的对象是“场地”，“物品”。修养的对象则是人，而“人”是企业最重要的资源，我们可以从“企业”的“企”字中分析人在企业中的重要，所谓“企”字是由“人”和“止”组成，“人”走了企业也就停“止”，所以在企业经营中，人的问题处置的好，人心稳定，企业就兴旺发达。

在 5S 活动中，我们应不厌其烦地教育员工做好整理、整顿、清扫工作，其目的不只是希望他们将东西摆好，设备擦干净，最主要的是通过细琐单调的动作中，潜移默化，改变他们的思想，使它们养成良好的习惯，进而能依照规定的事项（厂纪、厂规、各种规章制度，标准化作业规程）来行动，变成一个有高尚情操的真正优秀员工。

总之，5S 活动是种人性的素质的提高，道德修养的提升，最终目的在于“教育”育新“人”。

1.8 推行 5S 的的理由作用及目的

1.8.1 推行 5S 的理由

实践证明 5S 推行不良，会产生下列不良后果。

- a) 影响人们的工作情绪；
- b) 造成职业伤害，发生各种安全事故；
- c) 降低设备的精度及使用寿命；
- d) 由于标识不清而造成误用；
- e) 影响工作和产品质量。

1.8.2 推行 5S 管理的作用

- a) 提供一个舒适的工作环境；

- b) 提供一个安全的作业场所；
- c) 塑造一个企业的优良形象，提高员工工作热情和敬业精神；
- d) 稳定产品的质量水平；
- e) 提高工作效率降低消耗；
- f) 增加设备的使用寿命减少维修费用。

1.8.3 推行管理的目的

- a) 员工作业出错机会减少，不良品下降，品质上升；
- b) 提高士气；
- c) 避免不必要的等待和查找，提高了工作效率；
- d) 资源得以合理配置和使用，减少浪费；
- e) 整洁的作业环境给客户留下深刻印象，提高公司整体形象；
- f) 通道畅通无阻，各种标识清楚显眼，人身安全有保障；
- g) 为其他管理活动的顺利开展打下基础。

第二章 5S 与各管理系统的关系

2.1 5S 与管理合理化关系

5S 与管理合理化之间的关系（见图 3）

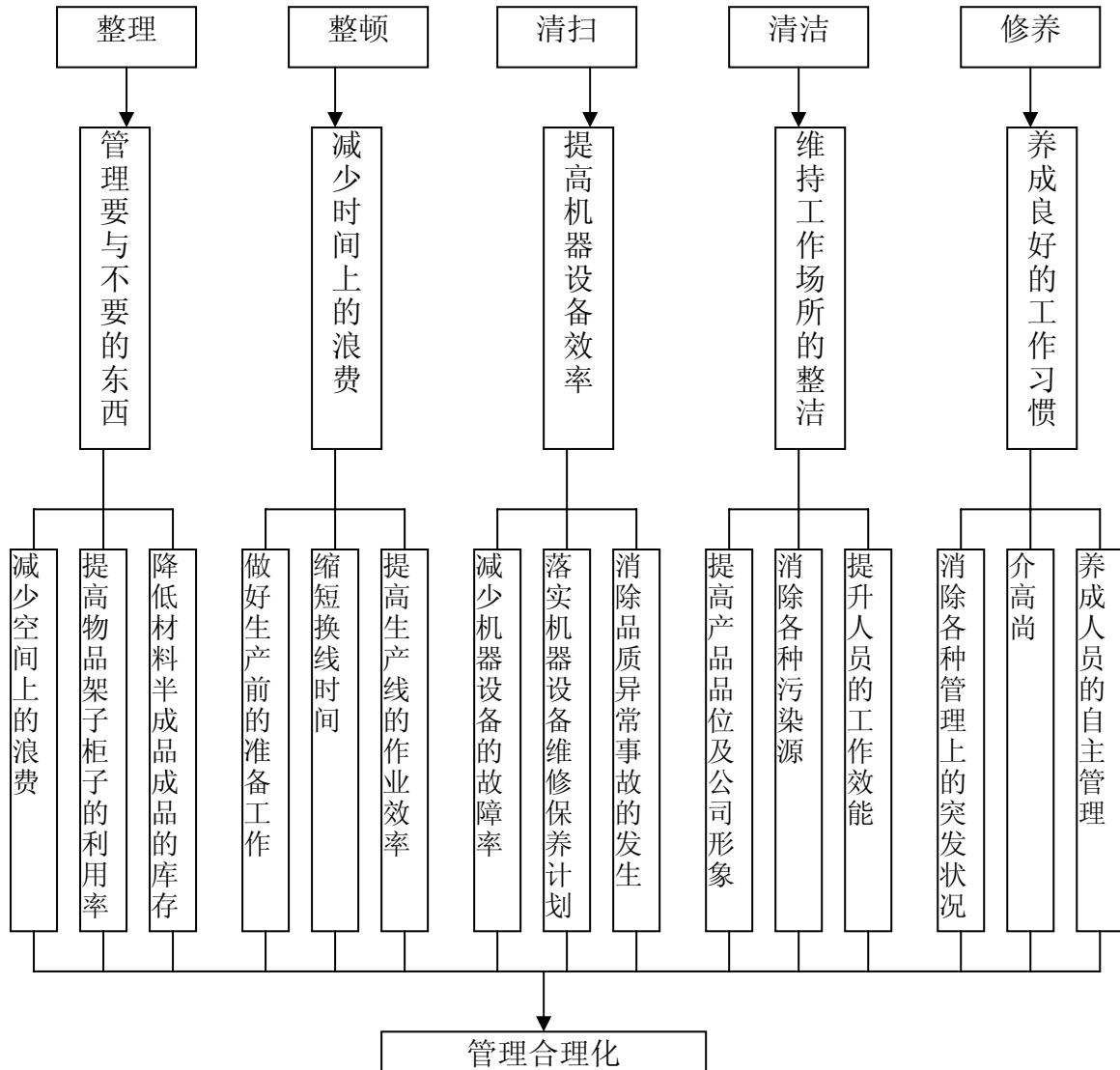


图 3

2.2 5S 与企业改善的关系（见表 1）

表 1

5S	对象	意义	目的	实施检查方法	使用工具	目标
整理	物品空间	1、区分要与不要东西 2、丢弃或处理不要的东西 3、保管要的东西	1、有效利用空间 2、消除死角	1、分类 2、红牌作战 3、定点照相	1、照相机、录影机 2、定点照相 红色标识	创造一个“清清爽爽”的工作场所
整顿	时间空间	1、物有定位 2、空间标识 3、易于归位	1、缩短换线时间 2、提高工作效率	1、定位、定品、定量 2、看板管理 3、目标管理	1、各类看板 2、照相机 录影机	创造一个“井然有序”的工作场所
清扫	设备空间	1、扫除异常现象 2、实施设备自主保养	1、维持责任区的整洁 2、降低机器设备故障率	1、责任区域 2、定检管理	1、定检表 2、照相机 录影机	创造一个“零故障”的工作场所
清洁	环境	永远保持前 3S 的结果	1、提高产品品位 2、提升公司形象	1、美化作战 2、三要 要常用 要干净 要整齐	照相机、录影机	创造一个“干干净净”的工作场所
修养	人员	养成人员守纪律、守标准的习惯	1、消除管理上的突发状况 2、养成人员的自主管理 3、介高尚	1、礼仪活动 2、5S 实施展览 3、5S 表扬大会 4、教育训练	1、照相机、录影机 2、点检表 3、评核表	创造一个“自主管理”的工作场所

2.3 5S 与质量管理体系的关系

2.3.1 5S 与 ISO9000 之关系（见表 2）

表 2

项目	5S	ISO9000
内容	整理、整顿、清扫、清洁、修养	ISO9001、ISO9002、ISO9003
方法	合理化过程	制度化过程
材料	整理、整顿	物料管制与追溯性
	使用整理(要与不要)的手段与整顿(识别系统)的观念可达到 1、减少库存，增加资金周转率 2、先进先出，减少呆废料 3、明确管理责任	使用物料管制程序，配合识别系统，可达到 1、控制不合格材料 2、使材料易于追溯 3、明确管理责任
成品	整理、整顿	首件检查、现场管理等控制程序及追溯性
	使用整理的手段与整顿的观念可达到 1、明确管理责任 2、提高生产效率 3、提高管理水平	首件检查，现场管理等控制程序及追溯性，使用各项控制程序及识别系统，可达到 1、明确管理责任 2、维持过程品质的稳定性 3、提高现场管理水平
半成品	整理、整顿	首件检查、现场管理等控制程序及追溯性
	使用整理的手段与整顿的观念可达到 1、明确管理责任 2、提高生产效率 3、提高管理水平	使用各项控制程序及识别系统，可达到 1、明确管理责任 2、维持过程品质的稳定性 3、提高现场管理水平
文件	整理、整顿	文件控制程序
	1、提高文件作业效率 2、减少浪费，节省空间 3、合理化	1、提高文件作业效率 2、标准化 3、制度化
目标	1、提高企业整体管理水平 2、养成上下一体，守纪律，守标准的习惯	1、提高企业品质管理水平 2、养成上下一体，守标准、守纪律习惯
结论	故 5S 实际上是 ISO9000 的基础，也是提高企业的各项管理水平的手段	

2.3.2 5S 与 ISO9000 关系之二 (见图 4)

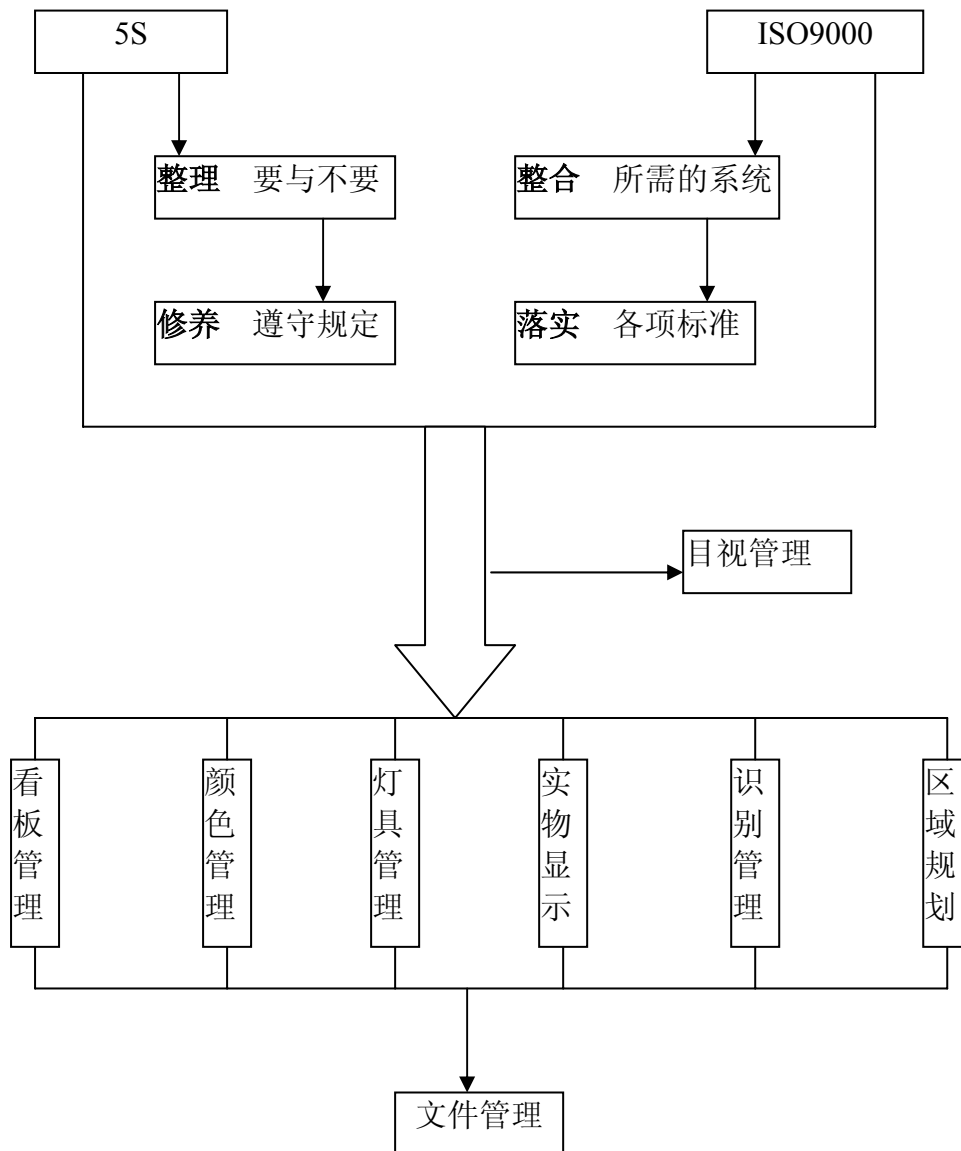


图 4

第三章 5S 执行技巧

3.1 整理 (SEIRI)

3.1.1 定义：工作现场，区别要与不要的东西，只保留有用的东西，撤除不需要的东西

3.1.2 对象：主要在清理现场被占有而无效用的“空间”

3.1.3 目的：清除零乱根源，腾出“空间”，防止材料的误用、误送，创造一个清晰的工作场所

3.1.3.1 零乱的根源，主要来源于：

- a) 未及时舍弃无用的物品；
- b) 未将物品分类；
- c) 未规定物品分类标准；
- d) 未规定放置区域、方法；
- e) 未对各类物品进行正确标识；
- f) 不好的工作习惯；
- g) 未定期整顿、清扫。

3.1.3.2 腾出空间整理地方和对象主要表现在：

- a) 存物间、框、架；
- b) 文件资料及桌箱柜；
- c) 零组部件、产品；
- d) 工装设备；
- e) 仓库、车间、办公场所、公共场所；
- f) 室外；
- g) 室内外通道；
- h) 门面、墙面、广告栏等。

3.1.4 整理的实施方法

3.1.4.1 深刻领会开展的目的，建立共同认识

- a) 确认不需要的东西，多余的库存会造成浪费
- b) 向全体员工宣讲，取得共识
- c) 下发整理的措施
- d) 规定整理要求

3.1.4.2 对工作现场进行全面检查

点检出那些东西是不需要和多余的具体检查要求：

- a) 办公场地（包括现场办公桌区域）

检查内容：办公室抽屉、文件柜的文件、书籍、档案、图表、办公桌上的物品、测试品、样品、公共栏、看板、墙上的标语、月历等；

- b) 地面（物别注意内部、死角）

检查内容：机器设备大型工模类具，不良的半成品、材料、置放于各个角落的良品、不良品、半成品，油桶、油漆、溶剂、粘接剂，垃圾筒，纸屑、竹签、小部件；

- c) 室外

检查内容：堆在场外的生锈材料、料架、垫板上之未处理品、废品、杂草、扫把、拖把、纸箱；

- d) 工装架上

检查内容：不用的工装、损坏的工装、其它非工装之物品，破布、手套、酒精等消耗品、工装（箱）是否合用；

- e) 仓库

检查内容：原材料、导料、废料、储存架、柜、箱子、标识牌、标签、垫板；

- f) 天花板

检查内容：导线及配件、蜘蛛网\尘网、单位部门指示牌、照明器具；

3.1.5 制定“需要”与“不需要”标准

工作现场全面盘点，就现场盘点的现场物品逐一确认，判明哪些是“要”哪些是“不要的”。

根据上面的确认，订出整理“需要”与“不需要”标准表，

员工根据标准表实施“大扫除”

3.1.6 不需品的处理

实施分类：依分类的种类，该报废丢弃的一定要丢掉，该集中保存的由专人保管。

3.1.7 开展整理活动应注意事项

a) 虽然现在不用，但是以后要用，搬来搬去怪麻烦的，因而不搬又留在现场；

b) 好不容易才弄到手，就算没用，放着也不碍事；

c) 一下子处理报废这么多，管理者有意见怎么办，谁来承担这个责任；

d) 为什么别人可以留下来，而我不行，太不公平了。

3.2 整顿 (SEITON)

3.2.1 定义：把要用的东西，按规定位置摆放整齐，并做好标识进行管理；

3.2.2 对象：主要在减少工作场所任意浪费时间的场所

3.2.3 目的：定置存放，实现随时方便取用

不方便取用的情况举例说明：

- a) 多种物品混放，未分类，难以寻找；
- b) 物品存放未定位，不知道何处去找；
- c) 不知道物品的名称，盲目寻找；
- d) 不知道物品的标识规则，须查对；
- e) 物品无标识，视而不见；
- f) 存放地太远，存取费时；
- g) 不知物品去向，反复寻找；
- h) 存放不当，难以取用；
- i) 无适当的搬运工具，搬运困难；
- j) 无状态标识，取用了不适用的物品等。

3.2.4 整顿的实施方法

整顿的主要对象在“场所”而工作场所最大的时间浪费是在“准备工作时间”，在工作中“选择”和“寻找”花费一定的时间。所以，要想消除“选择”和“寻找”带来的时间浪费必须做到以下几点：

3.2.4.1 落实整顿工作，根据“整理”的重点进行

3.2.4.2 决定放置场所

- a) 经整理所留下的需要东西，物品要定位存放；
- b) 依使用频率，来决定放置场所和位置；
- c) 用标志漆颜色（建议黄色）划分通道与作业区域；

- d) 不许堵塞通道;
- e) 限定高度堆高;
- f) 不合格品隔离工作现场;
- g) 不明物撤离工作现场;
- h) 看板要置于显目的地方, 且不妨碍现场的视线;
- i) 危险物、有机物、溶剂应放在特定的地方;
- j) 无法避免将物品放于定置区域时, 可悬挂“暂放”牌, 并注明理由

时间。

3.2.4.3 决定放置方法

- a) 置放的方法有框架、箱柜、塑料篮、袋子等方式;
- b) 在放置时, 尽可能安排物品的先进先出;
- c) 尽量利用框架, 经立体发展, 提高收容率;
- d) 同类物品集中放置;
- e) 框架、箱柜内部要明显易见;
- f) 必要时设定标识注明物品“管理者”及“每日点检表”;
- g) 清扫器具以悬挂方式放置。

3.2.4.4 定位的方法

一般定位方式、使用:

- a) 标志漆 (宽 7-10cm);
- b) 定位胶带 (宽 7-10cm)。

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：

不同物品之放置，可用不同颜色定位，以示区分，但全公司范围必须统一。

黄色：工作区域，置放待加工料件

绿色：工作区域，置放加工完成品件

红色：不合格品区域

蓝色：待判定、回收、暂放区

定位形状，一般有下列三种：

a) 全格法：依物体形状，用线条框起来

b) 直角法：只定出物体关键角落

c) 影绘法：依物体外形，实际满者

3.2.5 开展活动注意事项

a) 刚开始大家摆放很整齐，可是不知从谁，从什么时候开始，慢慢又乱了；

b) 识别的手法只有自己看得懂，别人看不懂，识别手法不统一，有和没有一样；

c) 摆放位置转移今天换一个地方，明天又换一个地方，很多人来不及知道；

d) 一次搬入现场的物品太多，在摆放的地方都没有。

3.3 清扫 (SEISO)

3.3.1 定义：将不需要的东西清除掉，保持工作现场无垃圾，无污秽状态；

3.3.2 对象：主要在消除工作现场各处所发生的“脏污”

3.3.3 目的：

- a) 保持工作环境的整洁干净；
- b) 保持整理、整顿成果；
- c) 稳定设备、设施、环境质量、提高产品或服务质量；
- d) 防止环境污染。

3.3.4 清扫的推行方法

3.3.4.1 例行扫除、清理污秽

- a) 规定例行扫除时间与时段，如：
- b) 每日 5min5S；
- c) 每周 30min5S；
- d) 每月 60min5S；
- e) 全员拿着扫把、拖把等依规定彻底清扫；
- f) 管理者要亲自参与清扫，以身作则；
- g) 要清扫到很细微的地方，不要只做表面工作。
 - 洗净地面油污；
 - 清除机械深处的端子屑；
 - 日光灯、灯罩或内壁之擦拭；
 - 擦拭工作台、架子之上、下部位；
 - 窗户或门下护板；
 - 桌子或设备底部；
 - 卫生间之地板与壁面等。

3.3.4.2 调查脏污的来源，彻底根除

确认脏污与灰尘对生产质量的影响，如：

- a) 在产品无防护层的外表面上造成腐蚀斑点，使外观不良；
- b) 在通电体造成开路或短路或接触不良；
- c) 造成产品成形时表面损伤，影响外装质量；
- d) 对光、电精密产品造成特性不稳右发生变化；
- e) 对精细化工产品性能变化。

3.3.4.3 废弃物放置的区规划、定位

在室内外规划与定位设置垃圾桶或垃圾箱。

3.3.4.4 废弃物的处置

不需要之物品作废品处理清除掉。

3.3.4.5 建立清扫准则共同执行

- a) 规定组别或个人“清扫责任区”并公布说明；
- b) 责任区域的划分定期进行轮流更换，以示公平；
- c) 建立“清扫准则”供清扫人员遵守。

3.3.5 开展清扫活动注意事项

- a) 只在规定的时间内清扫，平时见到脏物也不当一回事；
- b) 清洁保持是清洁工或值日人员的事，与自己和其他人无关；
- c) 不把所有废弃东西立即清扫掉，扫干净这个地方，会异脏另一个地方；
- d) 清扫对象高度过高、过远，手不容易够着的地方，于是就不清扫；
- e) 清扫工具太简单，许多脏物无法除去。

3.4 清洁 (SEIKETSU)

3.4.1 **定义:** 维持以上整理、整顿、清扫后的局面, 使工作人员觉得整洁、卫生

3.4.2 **对象:** 透过整洁美化的工作区与环境, 而产生人们的精力充沛

3.4.3 **目的:**;

- a) 养成持久有效的清洁习惯
- b) 维持和巩固整理、整顿、清扫的成果。

3.4.4 清洁的实施方法

3.4.4.1 整理、整顿、清扫是“行为动作” 清洁则是“结果”

a) 在工作现场彻底执行整理、整顿、清扫之后, 所呈现的状态便是“清洁”;

b) 清洁, 在清扫方面呈现“清净整洁”, 感觉上是“美化优雅”, 在维持前 3S 的效果同时, 通过目视化的措施来进行检查, 使“异常”现象能立刻消除, 使工作现场一直保持在正常状态;

c) 清洁的维持与工作场地环境之新旧没有关系, 一个新工作场地如果 5S 没有做好, 也只能算是三流的工作场所, 反之一个 20、30 年的老场地, 如果 3S 持续彻底执行, 虽然并不起眼, 但是内部却是干净清爽, 一尘不染, 则属一流一工作场所, 这其间的区别, 只在有无“决心”与“持续”而已;

d) 一个按制度规定清扫的场房设施, 除了可使员工感觉干净卫生, 精力充沛之外, 更可以此提高产品质量与公司形象。因此, 企业的经营者和主管门应特别加以重视。

3.4.4.2 落实前 3S 执行情况

- a) 彻底执行前 3S 各种动作;
- b) 如果前 3S 实施半途而中止, 则原先设定之划线标示与废弃物之盛

桶，势必成为新的污染而造成困扰；

- c) 主管要身先士卒，主动参与；
- d) 多利用标语宣传，维持新鲜活动气氛。

4.4.3 设法养成“整洁”的习惯

a) 没有“整洁”的习惯，则地上纸屑、机器污物就自然地视若无睹，不去清扫擦拭；

b) 环境设备，不去清拭，也就懒得去做点检；

c) 懒得做点检“异常”发生了，也无法查觉，当然现场经常产生毛病和问题；

d) 整洁是清洁之母也是零异常的基础；

e) 设法通过教育培训，参观 5S 做的好的现场等方式使员工因“看不惯脏污”而养成“整洁”；

f) 3S 意识的维持，有助于整洁的习惯养成。

3.4.4.4 建立视觉化的管理方式

a) 物品整顿之定位、划线、标示、彻底塑造一个场地、物品明朗化之现场，而达到目视管理的要求；

b) 如一个被定为存放“半成品”的地方，放了“不合格品”或是一个被定为放置“垃圾筒”的地方，而放了“产品箱”都可以视为异常；

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

3.4.4.5 设定“责任者”，加强管理

“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。

3.4.4.6 配合每日清扫做设备清洁点检表

- a) 建立“设备清洁点检表”（根据不同设备制订）；
- b) 将点检表直接悬挂于“责任者”旁边；
- c) 作业人员或责任者，必须认真执行，逐一点检，不随便、不作假；
- d) 主管必须不定期复查签字，以示重视。

3.4.4.7 主管随时巡查纠正，巩固成果

有不对的地方，一定要沟通予以纠正。

3.4.5 开展清洁活动应注意事项

- a) 为了应付检查评比搞突击，当时效果不错，过后谁都不愿意继续维持，称“一阵风”；
- b) 简单停留在扫干净的认识上，以为只要扫干净就是清洁化，结果除了干净之外，并无其他改善；
- c) 清洁化对象只考虑现场的材料和设备方面。

3.5 修养（SHITSUDE）

3.5.1 定义：通过进行上述 4S 的活动，让每个员工都自觉遵守各项规章制度，养成良好的工作习惯，做到“以厂为家、以厂为荣”的地步

3.5.2 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

3.5.3 目的：

a) 养成良好习惯；

- 加强审美观的培训；
- 遵守厂纪厂规；
- 提高个人修养；
- 培训良好兴趣、爱好。

b) 塑造守纪律的工作场所；

井然有序

c) 营造团队精神。

注重集体的力量、智慧

3.5.4 修养实施方法

修养是 5S 的重心。因此，修养不但是 5S，更是企业经营者和各级主管所期待，因为，如果企业里每一位员工都有良好的习惯，并且都能遵守规章制度。那么，身为经营者或主管一定非常轻松正常，工作命令的执行贯彻，现场工艺的执行，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。

3.5.4.1 继续推动前 4S 活动

a) 前 4S 是基本动作、也是手段，主要籍此基本动作或手段，来使员工在无形当中养成一种保持整洁的习惯；

b) 通过前 4S 的持续实践，可以使员工实际体验“整洁”的作业场所

的感受从而养成爱整洁的习惯；

c) 前 4S 没有落实，则第 5S（教养）亦无法达成；

d) 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；

e) 5S 活动经过一段时间的运作，必须进行检查总结。

3.5.4.2 建立共同遵守的规章制度

a) 共同遵守的规章制度；

- 厂规厂纪
- 各项现场作业准则
 操作规程、岗位责任。
- 生产过程工序控制要点和重点
 工艺参数。
- 安全卫生守则
 安全、文明生产。
- 服装仪容规定
 仪表、仪态、举止、交谈、公司形象。

b) 各种规则或约束在制订时，要满足下列条件。

- 对公司或管理有帮助
- 员工乐于接受

3.5.4.3 将各种规章制度目视化

a) 目视化的目的，在于让这些规章制度用眼睛一看就能了解；

b) 规章制度目视化的做法如下；

- 订成管理手册
- 制成图表

- 做成标语、看板
- 卡片

c) 目视化场所地点应选择在明显且容易被看见的地点。

3.5.4.4 实施各种教育培训

- a) 新进人员的教育培训：讲解各种规章制度；
- b) 对老员工进行新订规章的讲解；
- c) 各部门利用班前会、班后会时间进行 5S 教育；
- d) 籍以上各种教育培训做思想动员建立共同的认识。

3.5.4.5 违犯规章制度的要及时给与纠正

- a) 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；
- b) 在纠正指责时，切忌客气，客气处理不了事情；
- c) 强调因事纠正，而非对人有偏见而指责。

3.5.4.6 受批评指责者立即改正

- a) 要被纠正者，立即改正或限时改正；
- b) 杜绝任何借口，“现在在作业中，所以无法……”等之类说词；
- c) 要求改正之后，主管必须再做检查，直到完全改正为止。

3.5.4.7 推动各种精神向上的活动

- a) 班前会、班后会；
- b) 推动方针政策和目标管理；
- c) 推行礼貌活动；
- d) 实施适全本公司员工自主改善活动。

3.5.5 开展修养活动应注意事项

- a) 只培训作业上具体操作，对“规章制度”不加任何说明或只是把《规

章制度》贴在墙上，看得懂的人看，看不懂的人拉倒；

b) 急于求成，以为三两天的培训教育就能改变人的思想认识；

c) 没有鲜明的奖励制度，或执行过程中因人情因素而大打折扣，人们对《规章制度》视而不见，好坏不分；

d) 以为教育的责任在于学校，家庭和社会与工厂不相干，工厂只管生产。

第四章 定置管理的实施

4.1 定置管理的含义

“定置”是定置管理中的一个专业术语。是根据安全、质量、效率、效益和物品自身的特殊要求，而科学地规定物品在放的特定位置。

“定置管理”是企事业单位在工作现场活动中研究人、物、场所三者关系，科学地将物品放在场所（空间）的特定位置的一门管理科学。说它是科学，是因为它是研究物品的特定位置，从人、物、场所相互关系的内在联系上寻找解决生产现场各工序存在问题的方法。它要为生产、工作的现场物品的定置进行设计、组织、实施、调整，使其达到科学化、规范化、标准化，从而优化企业物流系统，改善现场管理，建立起现场的文件明生产秩序，为企业实现人尽其力，物尽其用、时尽其效而开辟新的有效途径。

4.2 定置管理的类型

定置管理范围不同，可把定置管理分为五种类型。

- a) 全系统定置管理：即在企业各系统各部门实行定置管理；
- b) 区域定置管理：即按工艺流程把生产现场分为若干定置区域，对每个区域实行定置管理；
- c) 职能部门定置管理：即企业的各职能部门对各种物品和文件资料实行定置管理；
- d) 仓库定置管理：即对仓库内存放物实行定置管理；
- e) 特别定置管理：即对影响质量和安全的薄弱环节包括易燃易爆、有面变质的毒物品等的定置管理。

4.3 定置管理内容

这里所说的内容就是根据不同位置进行设计的定置内容

4.3.1 生产厂区的定置内容

- a) 根据工厂占地，合理设计厂区定置图，对场所和物件实行全面定置；
- b) 对易燃、易爆、有毒、易变质容易发生机构伤人和污染环境物品及重要场所、消防设施等实行特殊定置；
- c) 对绿化区域和卫生区实行责任定置；
- d) 确定物品的停放（成品、半成品、材料、工具）区域；
- e) 对垃圾、废品回收点定置；
- f) 对车辆停放定置；
- g) 按定置图要求，清除无关的物品。

4.3.2 车间定置内容

- a) 根据车间生产需要、合理设计车间定置图；
- b) 对物品临时停滞区域定置；
- c) 对工段、班组及工序、工位、机台定置；
- d) 对工具箱定置；
- e) 设备定置；
- f) 检查现场定置。

4.3.3 库房定置内容

- a) 设计库房定置图，悬挂在库房的醒目处；
- b) 对易燃易爆有毒及污染环境、限制贮存物，物品实行特别定置；
- c) 限期贮存物品要用特定的信息表示接近储存期；
- d) 帐簿前页应有序号、物品目录及存放点；

- e) 特别定置区域，要用标准符号和无标准符号规定符号表示；
- f) 物品存放的区域、架号、序号必须和帐卡物目录相符。

4.3.4 办公室定置内容

- a) 设计各类文件资料流程；
- b) 办公桌定置；
- c) 文件资料柜定置；
- d) 卫生及生活用品定置；
- e) 急办文件、信息特殊定置；
- f) 座椅定置表示主人去向。

4.4 定置管理的通用设计原则

设计时应遵循的基本准则。

- a) 整体性与相关性；

要按照工艺要求的内在规律，从整体和全局观念来协调各定置内容之间的关系，使定置功能达到最优化程度。

- b) 适应性和灵活性；

环境是变化的，要研究定置的适应环境变化能力。

- c) 最大的操作方便和最小的不愉快。

以减轻操作者的疲劳程序、保证其旺盛的精力愉快的工作情绪，大大提高生产效率。

4.5 定置管理技法

定置管理是一个动态的整理整顿体系，是在物流系统各工序实现人与物的最佳结合。因此要根据场所现有的实际情况，运用现场诊断作业研究、工艺分析、动作分析、环境因素分析等基本技法，对现场进行科学的分析，

然后进行定置管理设计。

4.5.1 现场诊断

对现场的现状进行分析，找出存在问题及原因，设计方案，使其达到预定管理目标。

- a) 工作现场有哪些工具，物品需定置管理；
- b) 采用什么方法、方便。

4.5.2 作业研究

分析操作者与机器的位置，需定置什么工具、物品。

操作者动作分析，设置合理定置管理。

通过作业者和班组作业的分析，人和机械的配置分析，研究作业者的工作效率，去掉作业中不合理状态，清除人和物结合的不紧密状态，消除生产、工作现场无秩序状态，从而建立起高效率，合理文明生产秩序。

4.5.3 工艺分析

以工艺分析为原则，按物的加工处理过程，分成加工、搬运、检查、停滞、储存等五个环节。同时分析工序的加工条件、经过时间、移动距离，从而确定合理的工艺路线、运输路线，使改进后的现场环境达到人、物、场所一体化。

4.5.4 动作分析

研究作业者动作，分析人与物的结合状态，发现合理的人、物结合状态，使作业标准化，使物品定置规范化，使人、物、场所结合高效化。

4.5.5 环境因素分析

凡环境因素有不符合国家环境标准要求的情况都必须改善，达到国家标准。

4.6 定置管理图

对现场进行诊断、分析、研究后，绘制新的人与物，人与场所，物与场所的相互关系的定置管理平面图。

4.6.1 车间定置图

要求图形醒目、清晰、且易于修改、便于管理，应将图放大，做成彩色图板，悬挂在车间的醒目处。

4.6.2 区域定置图

车间的某一工段、班组或工序的定置图，定置蓝图可张贴在班组园地中。

4.6.3 办公室定置图

要做定置图示板，悬挂有办公室的醒目处。

4.6.4 库房定置图

做成定置图示板悬挂在库房醒目处。

4.6.5 工具箱定置图

绘成定置蓝图，贴在工具箱门内。

4.6.6 办公室定置图

统一绘制蓝图，贴于办公桌上。

4.6.7 文件资料柜定置图

统一绘制蓝图，贴于资料柜内。

4.7 定置管理的操作

4.7.1 整理（第一个 S）

区分要用和与不要用的东西。

4.7.2 整顿（第二个 S）

将要用的东西定出位置摆放，用完成放回原位

4.7.3 清扫（第三个 S）

将不要用的东西彻底去掉，打扫干净。

4.7.4 清洁（第四个 S）

时时保持美观、干净。

4.7.5 修养（第五个 S）

使员工养成良好习惯，遵守各种规定制度。

第五章 开展“5S”活动程序

5.1 开展“5S”活动的程序（见表3）

表3

活动	职责						简要说明
	高层管理者	工作委员会	培训部门	检查部门	各有关部门	员工	
决策	□		○	○	○	○	高层管理者的决心是原动力
↓							
成立组织	□	○	△	△	△	○	落实责任是成功的保证
↓							
设定目标	△	□	△	△	△	○	应设定阶段性目标和长远目标
↓							
制定计划	△	□	○	○	○	○	周密、切实的计划会保证活动成功
↓							
建立评价标准	△	△	○	□	○	○	评价标准应结合目标
↓							
培训	△		□	△	△	○	培训的重点是改变观念
↓							
试点	○	○	△	△	□	△	试点是为了取得经验、树立榜样
↓							
检查、评价	○	○		□	△	△	检查评价实现效果
↓							
总结	△	□		△	△		采取纠正措施、总结经验、树立榜样
↓							
调整/再计划	○	□	△	△	△	○	对目标、计划进行调整
↓							
再培训	△		□	△	△	○	一个新 PDCA 循环开始
↓							
推广	△	□	○	○	○		
↓							
再检查/评价	○	○			△	△	
↓							
再总结	△	□		△	△		又一个 PDCA 循环开始
↓							
再计划	△	□	○	○	○	○	
↓							
⋮							

□ 表示组织部门；△ 表示协助部门；○表示执行部门。

5.2 5S 检查表的编制

5.2.1 案例 1：整理和整顿活动检查表（见表 4）

表 4

AJ-5S1-01

序号	检查内容	检查标准	检查方法	检查结果	纠正跟踪
1	物品分类及存弃规则	<ul style="list-style-type: none"> ● 未建立物品分类及存弃规则（1分） ● 物品分类及存弃规则不太完善（2分） ● 物品分类及存弃规则基本完善（3分） ● 物品分类及存弃规则较完善（4分） ● 物品分类及存弃规则完善（5分） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 审阅文件 ● 核对现场 		
2	整理	<ul style="list-style-type: none"> ● 尚未对身边物品进行整理（1分） ● 已整理、但不太彻底（2分） ● 整理基本彻底（3分） ● 整理较彻底（4分） ● 整理彻底（5分） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 查看现场 ● 询问 		
3	整顿	<ul style="list-style-type: none"> ● 物品尚未分类放置和标识（1分） ● 部分物品尚未分类放置和标识（2分） ● 物品已基本分类放置并标识，但取用不便（3分） ● 物品已分类放置和标识，取用较方便（4分） ● 物品已分类放置和标识，取用方便（5分） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 查看现场 ● 观察取用方法和时间 		

5.2.2 案例 2: 清扫、清洁活动检查表 (见表 5)

表 5

AJ-5S1-02

序号	检查内容	检查标准	检查方法	检查结果	纠正跟踪
1	计划和职责	<ul style="list-style-type: none"> ● 无计划、也未落实职责 (1分) ● 计划和职责规定不明确、不完善 (2分) ● 计划和职责规定基本完善 (3分) ● 计划和职责规定较完善 (4分) ● 计划和职责规定完善 (5分) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 查阅文件 		
2	清扫	<ul style="list-style-type: none"> ● 未按计划和职责规定实施清扫 (1分) ● 未严格按计划和职责规定实施清扫 (2分) ● 基本按计划和职责规定实施了清扫 (3分) ● 偶尔未按计划和职责规定实施清扫 (4分) ● 已按计划和职责规定实施了清扫 (5分) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 查阅记录 ● 观察跟踪 ● 询问 		
3	清洁	<ul style="list-style-type: none"> ● 未养成清洁习惯、环境脏乱 (1分) ● 清洁坚持不好, 效果差 (2分) ● 基本养成了清洁习惯, 环境尚整洁 (3分) ● 已养成清洁习惯, 环境比较整洁 (4分) ● 已养成清洁习惯 (5分) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 观察现场 ● 检查记录 ● 询问 		

5.2.3 案例 3: 保养活动检查表 (见表 6)

表 6

AJ-5S1-03

序号	检查内容	检查标准	检查方法	检查结果	纠正跟踪
1	行为规范和培训计划	<ul style="list-style-type: none"> ● 无行为规范和培训计划 (1分) ● 有行为规范和培训计划, 但不易理解和贯彻 (2分) ● 行为规范和培训计划尚可 (3分) ● 行为规范和培训计划较好 (4分) ● 行为规范和培训计划符合要求 (5分) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 查阅文件 		
2	培训	<ul style="list-style-type: none"> ● 尚未很好开展培训 (1分) ● 培训计划性差、效果差 (2分) ● 培训基本按计划进行、效果尚可 (3分) ● 培训已按计划执行、效果较好 (4分) ● 培训已按计划执行, 效果好 (5分) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 查阅记录 ● 抽查培训效果(抽检考核与员工交谈等) ● 观察实际效果 		
3	沟通与自律	<ul style="list-style-type: none"> ● 员工间沟通和自律尚未形成习惯 (1分) ● 沟通和自律较差 (2分) ● 沟通和自律一般 (3分) ● 沟通和自律较好 (4分) ● 沟通和自律好 (5分) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 座谈 ● 观察 		
4	激励和奖惩	<ul style="list-style-type: none"> ● 未进行必要的激励和奖惩活动 (1分) ● 激励和奖惩活动偶尔进行 (2分) ● 激励和奖惩活动已进行, 但效果一般 (3分) ● 激励和奖惩活动已进行, 效果较好 (4分) ● 激励和奖惩活动已进行, 效果好 (5分) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 座谈 ● 抽查案例 ● 观察效果 		

5.2.4 案例 4：整理和整顿效果检查表（见表 7）

表 7

AJ-5S1-04

序号	检查内容	检查标准	检查方法	检查结果	纠正跟踪
1	办公室	<ul style="list-style-type: none"> ●物品未分类杂乱放置(1分) ●尚有较多物品杂乱放置(2分) ●物品已分类,且已基本整理(3分) ●物品已分类,整理较好(4分) ●物品已分类,整理好(5分) 	<ul style="list-style-type: none"> ●现场观察 ●抽查 		
2	办公台	<ul style="list-style-type: none"> ●有较多不使用的物品在桌上或抽屉内杂乱存放(1分) ●有 15 天以上才使用一次的物品(2分) ●有较多 7 天以上才使用的物品(3分) ●基本为 7 天内使用的物品,且较整齐(4分) ●基本为 7 天内使用的物品,且整齐(5分) 	<ul style="list-style-type: none"> ●现场观察 ●抽查 		
3	生产现场	<ul style="list-style-type: none"> ●产品堆放杂乱、设备、工具零乱、尚未标识(1分) ●仅有部分产品、设备、工具标识,现场仍很乱,有较多不用物品(2分) ●产品、设备、工具已标识、产品堆放、设备和工具放置基本整齐,尚有少量不用物品在现场(3分) ●产品已标识、产品堆放、设备和工具放置较整齐,基本无不用物品在现场(4分) ●符合要求(5分) 	<ul style="list-style-type: none"> ●现场观察 ●抽查 		

5.2.5 案例 5: 清扫、清洁效果检查表 (见表 8)

表 8

AJ-5S1-05

序号	检查内容	检查标准	检查方法	检查结果	纠正跟踪
1	公共场所	<ul style="list-style-type: none"> ● 垃圾多、无人管 (1 分) ● 有人管、但不整洁 (2 分) ● 基本整洁, 有少量脏物 (3 分) ● 比较整洁 (4 分) ● 整洁、无脏物 (5 分) 	● 现场观察等		
2	办公台 (作业台)	<ul style="list-style-type: none"> ● 物品、文件、工具、台面脏乱 (1 分) ● 物品、文件、工具、台面比较脏乱 (2 分) ● 基本整洁 (3 分) ● 比较整洁 (4 分) ● 整洁 (5 分) 	● 观察现场		
3	设备工具	<ul style="list-style-type: none"> ● 脏乱 (1 分) ● 较脏乱 (2 分) ● 基本整洁 (3 分) ● 较整洁 (4 分) ● 整洁 (5 分) 	● 观察现场		
4	窗、天花板、墙面	<ul style="list-style-type: none"> ● 长久失修、也未打扫、清洁 (1 分) ● 修理不及时、不常打扫、清洁 (2 分) ● 基本整洁 (3 分) ● 比较干净 (4 分) ● 干净、明亮 (5 分) 	● 观察现场		
5	洗手间	<ul style="list-style-type: none"> ● 严重失修、脏乱、臭味薰天 (1 分) ● 失修、较脏乱、有臭味 (2 分) ● 基本干净 (3 分) ● 比较干净 (4 分) ● 干净、明亮无异味 (5 分) 	● 观察现场		
6	仓库	<ul style="list-style-type: none"> ● 垃圾长久未清脏乱 (1 分) ● 较脏乱 (2 分) ● 基本干净 (3 分) ● 比较干净 (4 分) ● 干净、整洁 (5 分) 	● 观察现场		

5.2.6 案例 6: 修养效果检查表 (见表 9)

表 9

AJ-5S1-06

序号	检查内容	检查标准	检查方法	检查结果	纠正跟踪
1	日常“5S”活动	<ul style="list-style-type: none"> ● 无日常“5S”活动 (1分) ● 偶尔活动 (2分) ● 基本按计划活动 (3分) ● 按计划活动, 效果较好 (4分) ● 按计划活动, 参与积极, 效果好 (5分) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 查阅记录 ● 观察 ● 座谈 		
2	观念	<ul style="list-style-type: none"> ● 较多员工对“5S”无认识 (1分) ● 认识肤浅 (2分) ● 有基本认识 (3分) ● 认识较好 (4分) ● 观念正确, 行动积极 (5分) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 交谈 ● 考察 		
3	行为规范	<ul style="list-style-type: none"> ● 举止粗鲁, 语言不美, 不讲礼貌 (1分) ● 部分员工不讲卫生, 不重礼貌 (2分) ● 个人表现较好, 团队精神较差 (3分) ● 个人表现、团队精神较好 (4分) ● 团队精神好, 个人表现好 (5分) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 观察 ● 抽查 ● 座谈 		
4	服装	<ul style="list-style-type: none"> ● 不按规定着装、衣冠不整 (1分) ● 常不按规定着装、乱戴标卡 (2分) ● 基本按规定着装、配戴标卡 (3分) ● 执行着装、戴卡规定较好 (4分) ● 坚持按规定着装、戴卡 (5分) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 观察 		
5	仪容	<ul style="list-style-type: none"> ● 不修边幅、又脏又乱 (1分) ● 部分员工不修边幅、脏乱、但无纠正 (2分) ● 基本整洁、精神 (3分) ● 比较注重仪容, 观念较好 (4分) ● 重视仪容, 观念良好 (5分) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 观察 		