

卓越现场管理 - 5S 推行实务

第一讲 5S 的原则

第一节 引言

第二节 5S 的起源

第三节 5S 的涵义

第四节 5S 是现代企业管理的基础

第五节 5S 的作用

第二讲 推行 5S 的目的与作用

第一节 引言

第二节 推行 5S 的目的

第三节 推行 5S 的作用及原则

第三讲 5S 之间的关系

第一节 引言

第二节 5S 之间的关系

第三节 5S 与其他活动的关系

第四节 5S 的效能

第四讲 整理的推进重点

第一节 整理的涵义和目的

第二节 推进整理的要领

第三节 推进整理的步骤

第五讲 整顿的推进重点

第一节 整顿的涵义和目的

第二节 整顿的重要作用

第三节 整顿推进的要领

第四节 推进整顿的步骤

第六讲 清扫的推进重点

第一节 清扫的涵义和目的

第二节 清扫的作用

第三节 推行清扫的要领

第四节 推进清扫的步骤

第七讲 清洁的推进

第一节 清洁的涵义及作用

第二节 清洁推进的要领

第三节 推进清洁的步骤

第八讲 修养推进的重点

第一节 修养的涵义和目的

第二节 推进修养的要领

第三节 推进修养的步骤

第九讲 5S 的推进原理

第一节 5S 推进的基本原理

第二节 5S 推进阶段

第三节 5S 推进八大要诀

第十讲 5S 推进组织与组织的方式（一）

第一节 组织架构和制度章程

第二节 工作计划

第三节 文件体系

第十一讲 5S 推进组织与组织方式（二）

第一节 宣传策划与教育培训

第二节 现场巡查与总结报告

第三节 合理化建设

第十二讲 5S 推行步骤

第一节 准备阶段

第二节 实施评价阶段

第十三讲 目视管理（一）

第一节 引言

第二节 目视管理的概念

第三节 目视管理的类别

第四节 红牌作战

第五节 看板作战

第十四讲 目视管理（二）

第一节 引言

第二节 目视管理的识别管理

第三节 目视管理推进注意事项

第四节 目视管理的发展阶段

第十五讲 5S 推展手法标准化（一）

第一节 引言

第二节 标准化的概念

第三节 标准化的作用

第四节 标准化的要点

第五节 标准化的步骤

第十六讲 5S 推展手法标准化(二)

第一节 引言

第二节 标准化的误区

第三节 如何让员工按标准作业

第四节 标准化的效果

第五节 标准化和改善的关系

第十七讲 5S 推展改善与五现手法

第一节 引言

第二节 改善的定义与基本思想

第三节 改善的基本方法

第四节 五现手法

第十八讲 戴明圆环与思维十法

第一节 戴明圆环

第二节 思维十法

第十九讲 5S 项目的展开（一）

第一节 改善布局

第二节 规划生产现场

第三节 改善物流

第四节 减少搬运

第二十讲 5S 项目的展开（二）

第一节 降低库存、精简业务

第二节 会议和文件的 5S

第二十一讲 5S 内部审核概述

第一节 5S 内部审核的意义与基本原则

第二节 5S 系统审核的条件及步骤

第三节 5S 审核的注意事项

第二十二讲 5S 内部审核准备

第一节 前期准备工作

第二节 建立审核工作系统

第三节 资料搜集和审核的计划

第二十三讲 5S 的审核

第一节 首次会议

第二节 审核实施

第三节 末次会议

第四节 审核总结报告

第二十四讲 5S 的纠正与预防措施及跟踪

第一节 纠正与预防措施

第二节 纠正与预防措施实施状况的跟踪

第三节 结后语

第 1 讲 5S 概述

【本讲重点】

5S 的含义

5S 是企业管理的基础

5S 的说明书

5S 的起源

1. 5S 的沿革

5S 起源于日本，是指在生产现场中对人员、机器、材料、方法等生产要素进行有效的管理，这是日本企业独特的一种管理办法。

1955 年，日本的 5S 的宣传口号为“安全始于整理，终于整理整顿”。当时只推行了前两个 S，其目的仅为确保作业空间和安全。后因生产和品质控制的需要而又逐步提出了 3S，也就是清扫、清洁、修养，从而使应用空间及适用范围进一步拓展，到了 1986 年，日本的 5S 的著作逐渐问世，从而对整个现场管理模式起到了冲击的作用，并由此掀起了 5S 的热潮。

2. 5S 的发展

日本式企业将 5S 运动作为管理工作的基础，推行各种品质的管理手法，第二次世界大战后，产品品质得以迅速地提升，奠定了经济大国的地位，而在丰田公司的倡导推行下，5S 对于塑造企业的形象、降低成本、准时交货、安全生产、高度的标准化、创造令人心旷神怡的工作场所、现场改善等方面发挥了巨大作用，逐渐被各国的管理界所认识。随着世界经济的发展，5S 已经成为工厂管理的一股新潮流。

根据企业进一步发展的需要，有的公司在原来 5S 的基础上又增加了节约(Save)及安全(Safety)这两个要素，形成了“7S”；也有的企业加上习惯化(Shiukanka)、服务(Service)及坚持(Shikoku)，形成了“10S”。但是万变不离其宗，所谓“7S”、“10S”都是从“5S”里衍生出来的。

5S 的含义

5S 是日文 SEIRI(整理)、SEITON(整顿)、SEISO(清扫)、SEIKETSU(清洁)、SHITSUKE(修养)这五个单词，

因为五个单词前面发音都是“S”，所以统称为“5S”。它的具体类型内容和典型的意思就是倒掉垃圾和仓库长期不要的东西。

■整理

就是区分必需和非必需品，现场不放置非必需品：

△将混乱的状态收拾成井然有序的状态

△5S 管理是为了改善企业的体质

△整理也是为了改善企业的体质

■整顿就是能在 30 秒内找到要找的东西，将寻找必需品的时间减少为零：

△能迅速取出

△能立即使用

△处于能节约的状态

■清扫

将岗位保持在无垃圾、无灰尘、干净整洁的状态，

清扫的对象：

△地板、天花板、墙壁、工具架、橱柜等

△机器、工具、测量用具等

■清洁

将整理、整顿、清扫进行到底，并且制度化；管理公开化，透明化。

■修养

对于规定了的事，大家都要认真地遵守执行。

△典型例子就是要求严守标准，强调的是团队精神

△养成良好的 5S 管理的习惯

具体的内容见下表

表 1-1 5S 含义表

中文	日文	英文	典型例子
整理	SEIRI	Organization	倒掉垃圾、长期不用的东西放仓库
整顿	SEITON	Neatness	30 秒内就可找到要找的东西
清扫	SEISO	Cleaning	谁使用谁负责清洁（管理）
清洁	SEIKETSU	Stangardisation	管理的公开化、透明化
修养	SHITSUKE	Discipline and training	严守标准、团队精神

5S 活动不仅能改善生活环境，还可以提高生产效率，提升产品的品质、服务水准，将整理、整顿、清扫进行到底，并且给予制度化等等，这些都是为了减少浪费，提高工作效率，也是其它管理活动有效展开的基础。

在没有推行 5S 的工厂，每个岗位都有可能会出现各种各样不规范或不整洁的现象，如垃圾、油漆、铁锈等满地都是，零件、纸箱胡乱搁在地板上，人员、车辆都在狭窄的过道上穿插而行。轻则找不到自己要找的东西，浪费大量的时间；重则导致机器破损，如不对其进行有效的管理，即使是最先进的设备，也会很快地加入不良器械的行列而等待维修或报废。

员工在这样杂乱不洁而又无人管理的环境中工作，有可能是越干越没劲，要么得过且过，过一天算一天，要么就是另寻它途。

对于这样的工厂，即使不断地引进很多先进优秀的管理方法也不见得会有什么显著的效果，要想彻底改变这种状况就必须从简单实用的 5S 开始，从基础抓起。

前面阐述了 5S 的基本含义，可是在实际推行的过程中，很多人却常常混淆了整理、整顿，清扫和清洁等概念，为了使 5S 喜闻乐见，得以迅速地推广传播，很多推行者想了各种各样的方法来帮助理解记忆，如漫画、顺口溜或看板等。

为了方便大家记忆，可以用下面几句顺口溜来描述：

- 整理：要与不要，一留一弃；
- 整顿：科学布局，取用快捷；
- 清扫：清除垃圾，美化环境；
- 清洁：洁净环境，贯彻到底；
- 修养：形成制度，养成习惯。

【自检】

当今社会，无论在公司，还是在社会生活中，“教养”越来越受到重视，“文化教养”往往成为评价一个人层次如何的最重要的一个标准。你认为从业人员应该具备哪些良好的教养呢？

5S 是企业管理的基础

作为企业，实行优质管理，创造最大的利润和社会效益是一个永恒的目标。而优质管理具体说来，在以下这些方面有独到之处：

- Q(quality: 品质)
- C(cost: 成本)
- D(delivery: 交期)
- S(service: 服务)
- T(technology: 技术)
- M(management: 管理)

Q(quality)品质品质是指产品的性能、价格比的高低，是产品本身所固有的特性，好的品质是赢得顾客信赖的基础，5S 能确保生产过程的迅速化，规范化，能十分有效地为好的品质打下坚实的基础。

C(cost)成本随着产品的成熟、成本趋向的稳定，在相同的品质之下，谁的成本越低，谁的产品竞争力相应地也就越强，谁就有生存下去的可能。5S 可以减少各种浪费，避免不均衡，大幅度地提高效率，从而达到成本的最优化。

D(delivery)交货的期限，简称为交期为了适应社会的需要，大批量生产已成为个性化生产，多品种而又少批量地生产，只有弹性的机动灵活的生产才能适应交期的需要，交期体现了公司的适应能力的高低。5S 是一种有效的预防方法，能及时地发现异常，减少问题的发生，保证准时交货。

S(service)服务众所周知，服务是赢得客源的重要手段，通过 5S 可以大大地提高员工的敬业精神和工作乐趣，使他们更乐于为客人提供优质的服务。另外通过 5S 还可以提高行政效率，减少无谓的“确诊”，可以让顾客感到快捷和方便，提高顾客的满意度。

T(technology)简称技术未来的竞争是科技的竞争，谁能够掌握高新技术，谁就更具备竞争力，而 5S 通过标准化来优化、累计技术并减少开发成本，能加快开发的速度。

M(management)管理管理是一个广义的范畴。狭义可分为对人员、设备、材料、方法等四方面的管理。只有通过科学化、效能化的管理，才能够达到人员、设备、材料、方法的最优化，综合利润最大化，5S 是实行科学管理的最基本的要求。一个企业通过推进 5S 活动，就可以有效地将品质、成本、交期、服务、技术、管理等六大要素都达到最佳的状态，最终能实现企业的竞争方针与目标。所以说 5S 是现代企业管理的关键和基础。

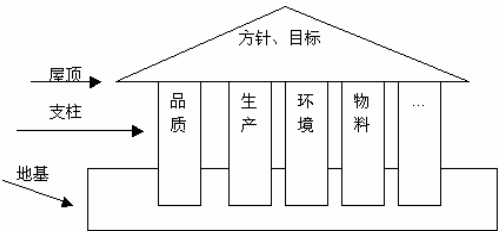
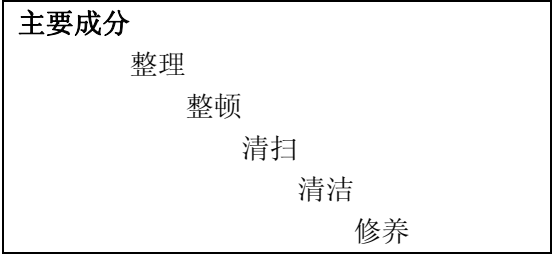


图 1-1 现代企业之屋

5S 的说明书

1. 5S 的性能

5S 很像是一种广谱抗菌药，它能十分有效地治疗企业里的各种不良状况的“疾病”，长期服用，能极大地提高免疫力，预防疾病的发生。本品无任何副作用。



- 适用范围：
 - △生产车间、宿舍房间、仓库、办公室、公共场所；
 - △公共事务、供水、供电、道路交通管理等；
 - △社会道德、人员思想意识的管理。
- 作用：(消除各种问题(隐患)，强壮企业的“体魄”，提高免疫力。
- 用法：内外兼服。
- 用量：遵医嘱。
- 注意事项：一旦开始服药，请不要中途停止。

一个企业，如何让它不下滑，必须要有一个支撑点，而这个支撑点称为止动力，另外一种力量叫拉力，如何让一个企业能逐步地向前进，后面应有一种止动力，而前面必须有一种拉力，这个企业才会往上走。那怎样正确地使用止动力，又如何最有效地运用这种拉力，是这个企业管理中的最重要的一个基础要素，5S 的作用就是能彻底消除各种问题的隐患，强壮企业的“体魄”，提高免疫力。它的主要作用有下列 6 种：

2. 5S 的主要功用

- (1) 让客户留下深刻的印象；
- (2) 节约成本，实施了 5S 的场所就是节约的场所；
- (3) 缩短交货期；
- (4) 可以使我们的工作场所的安全系数十分有效地增大；
- (5) 可以推进标准化的建立；
- (6) 通过 5S 可以极大地提高全体员工的士气。

【自检】

检查一下在我们的企业中，是否存在以下现象，它所造成的后果是什么，应采取什么对策？

存在现象	产生后果	规避办法
(1) 作业流程不畅，搬运距离过长且通道被阻		
(2) 工装夹具随地乱放		
(3) 物品堆放杂乱，良品与不良品混杂，成品与半成品很难区分		
(4) 私人物品随意摆放，员工频繁走动		
(5) 机器设备保养不良，故障多		
(6) 地面脏污，设施破旧，灯光灰暗		
(7) 物品因没有标识而时常误送误用		
(8) 管理气氛紧张，员工都无所适从		

【本讲总结】

企业在未来的激烈竞争过程中，不进则退，要想使企业不走下坡路，少走弯路，必须通过一种力量，这种力量就是止动力，还有拉力。有了止动力，再加上拉力，才能使企业卓有成效地逐步提升。另外就是要让企业贯彻到底实施标准化，即整理、整顿、清扫、清洁、修养，增加了这五种力量，事业才能更上一层楼。

5S 是现场管理的基础，但 5S 并非仅仅是在企业或工厂才要做的活动。事实上，个人、家庭、企业或工厂以及社会等多种层面都可以实施 5S 活动。

【心得体会】

5S 的主要功用

- (1) 让客户留下深刻的印象；
- (2) 节约成本，实施了 5S 的场所就是节约的场所；
- (3) 缩短交货期；
- (4) 可以使我们的工作场所的安全系数十分有效地增大；
- (5) 可以推进标准化的建立；
- (6) 通过 5S 可以极大地提高全体员工的士气。

第 2 讲 推行 5S 的八大目的与作用

【本讲重点】

推行 5S 的八大目的

推行 5S 的八大作用

推行 5S 的八大目的

做一件事情，有时非常顺利，然而有时却非常棘手，这就需要 5S 来帮助我们分析、判断、处理所存在的各种问题。实施 5S，能为我们的公司带来巨大的好处，可以改善企业的品质，提高生产力，降低成本，确保准时交货，同时还能确保安全生产并能保持并不断增强员工们高昂的士气。

因此，企业有人、物、事等三方面安全的三安原则，才能确保安全生产并能保持员工们高昂的士气。一个生产型的企业，人员的安全受到威胁，生产的安全受到影响，物品的安全受到影响，那么人心就会惶惶不安，员工就会大量流失，就会影响到企业的生产、经营及经济效率，使企业严重地缺乏甚而根本没有凝聚力和向心力而如同一盘散沙，导致企业濒临破产，甚至分崩离析。所以，一个企业要想改善和不断地提高企业形象，就必须推行 5S 计划。推行 5S 最终要达到八大目的：

1. 改善和提高企业形象

整齐、整洁的工作环境，容易吸引顾客，让顾客心情舒畅；同时，由于口碑的相传，企业会成为其它公司的学习榜样，从而能大大提高企业的威望。

2. 促成效率的提高

良好的工作氛围和工作气氛，再加上很有修养的合作伙伴，员工们可以集中精神，认认真真地干好本职工作，必然就能大大地提高效率。试想，如果员工们始终处于一个杂乱无序的工作环境中，情绪必然就会受到影响。情绪不高，干劲不大，又哪来的经济效益？所以推动 5S，是促成效率提高的有效途径之一。

3. 改善零件在库周转率

需要时能立即取出有用的物品，供需间物流通畅，就可以极大地减少那种寻找所需物品时，所滞留的时间。因此，能有效地改善零件在库房中的周转率。

4. 减少直至消除故障，保障品质

优良的品质来自优良的工作环境。工作环境，只有通过经常性的清扫、点检和检查，不断地净化工作环境，才能有效地避免污损东西或损坏机械，维持设备的高效率，提高生产品质。

5. 保障企业安全生产

整理、整顿、清扫，必须做到储存明确，东西摆在定位上物归原位，工作场所内都应保持宽敞、明亮，通道随时都是畅通的，地上不能摆设不该放置的东西，工厂有条不紊，意外事件的发生自然就会相应地大为减少，当然安全就有了保障。

6. 降低生产成本

第六个目的，强调的是降低生产成本。一个企业通过实行或推行 5S，它就能极大地减少人员、设备、场所、时间等这几个方面的浪费，从而降低生产成本。

7. 改善员工的精神面貌，使组织活力化

第七个目的，可以明显地改善员工的精神面貌，使组织焕发一种强大的活力。员工都有尊严和成就感，对自己的工作尽心尽力，并带动改善意识形态。

8. 缩短作业周期，确保交货

推动 5S，通过实施整理、整顿、清扫、清洁来实现标准的管理，企业的管理就会一目了然，使异常的现象很显化，人员、设备、时间就不会造成浪费。企业生产能相应地非常顺畅，作业效率必然就会提高，作业周期必然相应地缩短，确保交货日期万无一失了。

一个企业如果全力地推动 5S，就可以培养员工的主动性和积极性，从而能有效地降低生产成本，改善零件在库房中的周转率，促进效率的提高；就可以提高管理的水平，改善企业的经营状况。即推行 5S，第二个层面就是都能给人和设备创造一种十分适宜的环境。

最后要让企业组织的每个成员都能由内而外地散发出团队及合作精神。精神面貌的改善就能使企业的形象得到提升，就会形成一种自主改善的机制。

【自检】

5S 活动的目的，归根结底就是：①为了培养员工的积极性和主动性；②创造人和设备皆宜的环境；③培养团队及合作精神。作为企业中的一员，你如何通过自己的言行举止，为贯彻和推行 5S 来作出自己的努力呢？

推行 5S 活动的目的，具体见下图：

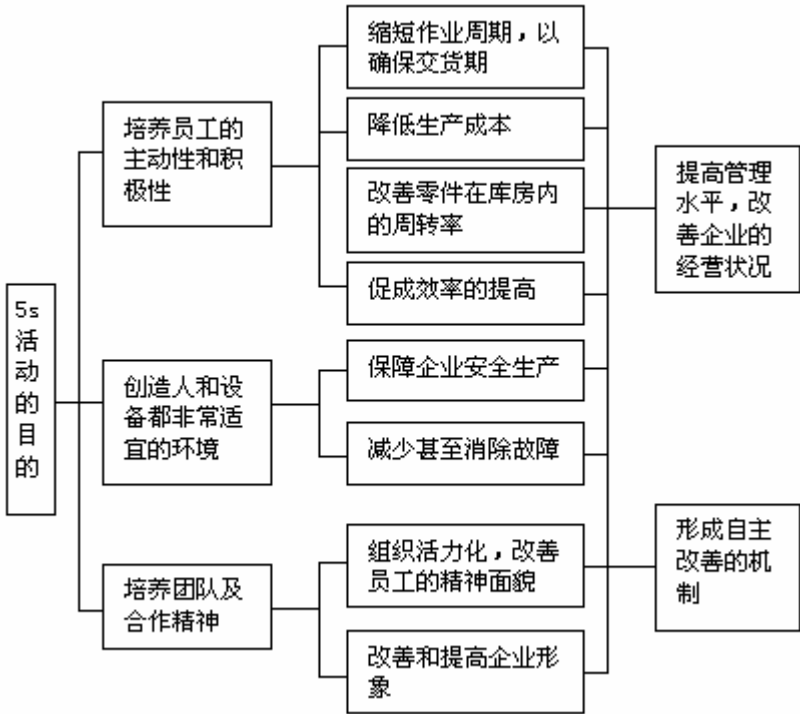


图 2-1 5S 活动目的示意图

推行 5S 的八大作用

推行 5S 有八个作用：亏损、不良、浪费、故障、切换产品时间、事故、投诉、缺陷等 8 个方面都为零，有人称之为“八零工厂”。

1. 亏损为零——5S 是最佳的推销员

在日本有这么一句话，5S 是最佳的推销员。

这个企业至少在行业内，被称之为最干净和整洁的代表。
没有缺陷，没有所谓的不良，配合度非常好的声誉，口碑在客户之间相传，忠实的客户就会越来越多。
知名度也会提高，很多人都会慕名来参观你的企业。
人们都会抢着购买这家工厂所生产的产品。
整理、整顿、清扫、清洁和修养维持得很好，相应地就会形成一种习惯。以整洁作为追求目标之一的工厂具有更大的发展空间。

2. 不良为零——5S 是品质零缺陷的护航者

产品严格地按标准要求进行生产。
干净整洁的生产场所可以有效地大大提高员工的品质意识。
机械设备的正常使用和保养，可以大为减少次品的产生。
员工应明了并做到事先就预防发生问题，而不能仅盯在出现问题后的处理上。
环境整洁有序，异常现象一眼就可以发现。

3. 浪费为零——5S 是节约能手

5S 的推动能减少库存量，排除过剩的生产，避免零件及半成品、成品的库存过多。若工厂内没有 5S，则势必因零件及半成品、成品的库存过多而造成积压，甚至致使销售和生产的循环过程流通不畅，最终企业的销售利润和经济效益的预期目标将难以实现。
避免库房、货架或货架以外“天棚”的过剩。
避免踏板、台车、叉车等搬运工具的过剩。

避免购置不必要的机器、设备。

4. 故障为零——5S 是交货期的保证

工厂无尘化。

无碎屑、屑块、油漆，经常擦拭和进行维护保养，机械使用率会提高。

模具、工装夹具管理良好，调试寻找故障的时间会减少，设备才能稳定，它的综合效能就可以大幅度地提高。

每日的检查可以防患于未然。

5. 切换产品时间为零——5S 是高效率的前提

模具、夹具、工具经过整顿随时都可以拿到，不需费时寻找，它可以节省时间。要知道在当前这个时代，时间就是金钱和高效率。

整洁规范的工厂机器正常运作，作业效率可以大幅度地提升。

彻底贯彻 5S，让初学者和新人一看就懂，一学就会。

6. 事故为零——5S 是安全的软件设备

整理、整顿后，通道和休息场所都不会被占用。

工作场所的宽敞明亮使物流一目了然，人车分流，道路通畅，减少事故。

危险操作警示明确，员工能正确地使用保护器具，不会违规作业。

所有的设备都进行清洁、检修、预防、发现的问题，消除了安全隐患。

消防设施的齐备，灭火器放置定位，逃生路线明确，万一发生火灾或者地震，员工的生命安全必然会有所保障。

7. 投诉为零——5S 是标准化的推动者

海尔有这么一句话：日事日毕、日清日高

人们能正确地执行各种规章制度，去任何岗位都能规范地作业，明白工作该怎么做；

工作既方便又舒适，而且每天都有所改善，并有所进步；

每天都在清点、打扫、进步。

8. 缺勤为零——5S 可以创造出快乐的工作岗位

一目了然的工作场所，没有浪费，无勉强而不拘束，岗位明确、干净，没有灰尘、垃圾；

工作已成为一种乐趣，员工不会无缘无故地旷工。

通过 5S，企业能健康而稳定地发展，逐渐发展成为对地区有贡献，甚至成为世界级的企业。

通过推行 5S，使企业能快速健康地发展。至少能达到四个相关的满意。



图 2-2 四个相关满意图

△投资者满意(IS——Investor Satisfaction)

即通过 5S，使企业达到更高的生产及管理境界，投资者可以获得更大的利润和回报。

△客户满意(CS——Customer Satisfaction)

表现为高质量、低成本、交期准、技术水平高、生产弹性高等特点。

△雇员满意(ES——Employ Satisfaction)

效益好，员工生活富裕，人性化管理使每一个员工都可获得安全、尊重和成就感。

△社会满意(SS——Society Satisfaction)

企业对区域有杰出的贡献，热心于公益事业，支持环境保护，这样的企业有良好的社会形象。总之，推动 5S 应该把握三个原则：

- 每一个员工都能做好自我管理。
- 每一个员工都能节省进而根除浪费，养成勤俭创业的好习惯。
- 每一个员工感觉到推动 5S，只有持之以恒才能见效。

【自检】

作为一个企业，怎样做方能达到使投资者满意，让客户放心，雇员满意，最终达到让社会满意的程度？

【本讲总结】

实施 5S 活动，确实能给公司带来巨大的好处。一个实施了 5S 的企业，可以降低生产成本，提高工作效率，确保企业的安全生产并能鼓舞员工士气，还可以不断地改善和提高企业的整体形象，增强企业活力，提高企业在国内外市场的竞争力。因此，推行 5S 活动，进行规范化的管理经营活动，是企业存在、发展和壮大的有效途径之一。

【心得体会】

第 3 讲 5S 之间的关系

【本讲重点】

- 5S 之间的关系
- 5S 与其它活动的关系
- 5S 的六大效能

5S 之间的关系

1. 5 个 S 的关系

整理、整顿、清扫、清洁、修养，这五个 S 并不是各自独立，互不相关的。它们之间是一种相辅相成，缺一不可的关系。

整理是整顿的基础，整顿又是整理的巩固，清扫是显现整理、整顿的效果，而通过清洁和修养，则使企业形成一个所谓整体的改善气氛。

2. 5 个 S 之间的关系可以用几句口诀来表达

- 只有整理没有整顿，物品真难找得到，
 - 只有整顿没有整理，无法取舍乱糟糟，
 - 只有整理、整顿没清扫，物品使用不可靠，
 - 3S 之效果怎保证，清洁出来献一招，
 - 标准作业练修养，公司管理水平高。

【自检】

5S 之间的各个要素是一种什么关系？怎样才能创造一个干净、整洁、舒适、合理的工作环境场所和空间环境？

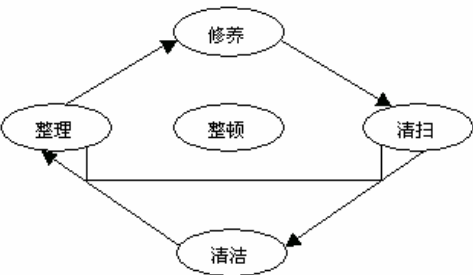


图 3-1 5S 关系图

3. 5S 的目标

5 个 S 的目标是通过消除组织的浪费现象和推行持续改善，使得公司管理维持在一个理想的水平，通过整理、整顿、清扫、清洁、修养，这五个 S 综合地来推荐各有侧重，相辅相成，效果就会更佳。

表 3-1 5S 推行目的与活动例表

	概要	目的	活动例
整理	△发生源对策 △层别管理	△没有无用品、多余的物品 △尽可能地减少半成品的库存数量 △减少架子、箱子、盒子等	△清除无用品，采取发生源对策 △明确原则，果断消除无用的物品 △防止污染源的发生 △推进组织编排系统，确保空间并逐渐扩大
整顿	△有效、整齐地保管物品 △无寻找时间	△做到必要时能立即取出需要的物品 △决定正确的存放布局，以便充分地利用狭窄的场所 △在提高工作效率的同时创造安全的工作环境	△高功能地保管和布局 △创造整洁的工作环境，创造高功能的（质量、效率、安全）物品存放的方法和布局 △彻底进行定点存放管理，减少寻找物品的时间
清扫	△清扫、点检 △环境的近况	△维护机修设备的精度，减少故障的发生 △创造清洁的工作场所，早些发现设备的不完善 △及时采取措施的体制	△通过高功能的要求，清洁化，实现无垃圾，无污垢 △维持设备的高效率，提高产品的质量 △强化对发生源的储备对策
清洁	△一目了然的管理 △标准化的管理	△创造一个舒适的工作环境 △持续不断地整理、整顿，以保持或保障安全、卫生	△强化功用设备的维护和管理 △努力使异常现象明显化并通过观察而进行管理
修养	△培养良好的习惯 △创造有规律的工作环境	△创造能赢得顾客信赖的关系	△创造距离良好的工作场所 △培养各种良好的礼节，养成遵守集体决定事项的习惯

由此可见：一个企业，只有全面地推行 5S，才能取得显著的成效，从而提高管理水平。

5S 与其它活动的关系

也许很多人会问，5 S 既然如此地重要，那它与 T Q M（全面质量管理），TPM(全员生产性维护)又有什么关系呢？

5S 是管理的基础，是全年生产性维护的前提，是 TQM 的第一步，也可以再深一层地说，它是推行 ISO 9 000 的结晶。公司任何的活动，如果有了 5S 的推动，就能收到事半功倍的效果，5S 都推行不了的企业，一定无法成功地进行其它活动。

1. 营造整体氛围

一个企业，无论是导入全面的体制管理，还是要推动 ISO 认证，TPM 管理，在导入这些办法的契机中，如果没有先行掀起 5S，或推行 5S，或推行其它方法的活动，就很难起到良好的促进作用。推动 5S 可以营造一种整体的氛围，5S 能映照一种让一个组织或一个企业的每一个人都养成一种习惯并积极地参与。每一件事情都有忠实的标准和良好的氛围，企业去推行 ISO，再去推动 TQM，或推动 TPM，就能很容易地获得员工的支持与配合，也有利于调动员工的积极性来形成强大的推动力。

2. 体现效果，增强信心

推动 5S，与其它 ISO、TQM、TPM 的关系可以体现出一种效果，也可以增强员工对企业的信心。大家都知道，实施 ISO，实施 TQM 或者是 TPM 的活动，它的效果是一种隐蔽和长期性的，一时难以看到的，而 5S 的推动，它的效果则是立竿见影的，如果在推行 ISO、TQM、T T M 的活动的过程中，先导入了 5S，可以在短期内获得显著效果来增强企业员工的信心。

3. 5S 为相关活动打下坚实的基础

5S 为相关活动打下坚实的基础。5S 是现场管理的基础，5S 水平的高低代表着现场管理水平的高低，而现场管理的水平高低则制约着 ISO、T T M、TQM 活动能否顺利地推动或推行。所以只有通过 5S 的推行和活动，从现场管理着手，来改进企业的体制，才能够起到事半功倍的效果。

由此可见，在实施 ISO、T T M、TQM 的企业中推行 5S 的活动，等于为相关活动提供了肥沃的土壤，提供了强而有力的保障。

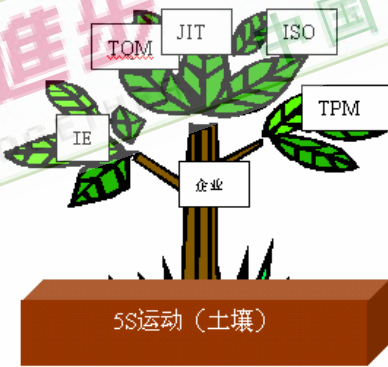


图 3-2 5S 运动与相关活动的关系图

5S 的六大效能

■提升企业形象

■减少浪费

推动 5S 的效能是减少浪费：人员、场地、场所、时间等各方面的浪费都减少了。

【管理名言】

减少浪费就是降低成本，成本降低自然而然就增加了利润。

■提升员工的归属感

企业推动了整理、整顿、清扫、清洁，使每个员工的素质都提高了。修养提升了，他就会有尊严，他会认为呆在这样的企业里，有一种优越感和成就感，必然对这个企业产生一种凝聚力。当企业出现问题，他会主动地指出问题并积极寻找问题的起因和解决办法。他还会主动、积极、自发、负责地为本企业的不断发展壮大付出自

己的全部心血和精力。爱他的岗位就像爱他自己一样，他会献出他的爱心，会安心地在这个企业工作，从而提升了员工的归属感。

■安全有保障

企业在推动 5S 的过程中，通过整理、整顿、清扫、清洁与修养的提升，这个企业的浪费、缺陷为零，效率提高了，它的安全自然相应地也有保障。工作场所还非常地宽敞、明亮，通道畅通，安全就会有保障。

■效率提升

一个好的工作环境，是每个员工都主动、自发地，把需要的东西留下，不需要的东西都丢掉，或者说，把它存放起来，通过整顿，每样东西都摆得井井有序，通道畅通，从而创造一个良好的工作环境。

一个人在良好的工作环境中工作，自然就能相应地提升工作情绪。提升了工作情绪，再加上有好的工作环境、工作气氛，有了高素质并有修养的伙伴，彼此之间的团队精神和士气自然也能相应地得到提高了，物品摆放有序了，而且拿东西不用找来找去，时间不会丝毫的浪费，所以效率必然也就提升了。

■品质有保障

通过这些好的工作环境、气氛，不断地养成一种习惯，这样就能使产品的品质有了保证的基础。

有 5S 做基础，通过整理、整顿、清扫、清洁、修养，企业必然能很快地茁壮成长。而在茁壮成长的过程中，企业会去通过 ISO、全面质量、全面品质等这几方面的管理，甚至是及时地管理，企业产生的效能、形象都会提升、而浪费大为减少，安全会有保证，员工的归属和生产效率自然就会提升，产品的品质就会有保障。

【本讲总结】

一个企业，只有全面地推行 5S 管理，才能取得显著的成效并提高企业的经营管理水平。5S 的整顿、整理、清扫、清洁、修养，这五者并不是相互对立，互不相关的，它们之间是一种相辅相成，互为作用的关系。这五个要素缺一不可。

【心得体会】

第 4 讲 整理的推进重点

【本讲重点】

- 整理的含义
- 整理的作用
- 整理的推行要领
- 推行整理的步骤
- 具体实例

整理的含义

将必需与非必需品区分开，在岗位上只放必需物品。

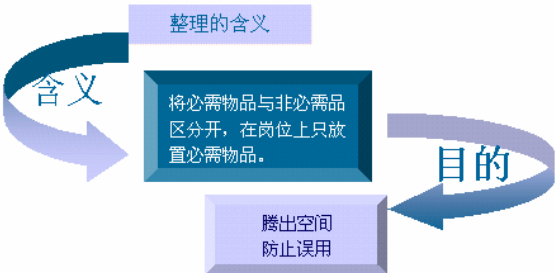


图 4-1 整理含义图

特别说明:

如果您的工作岗位堆满了非必需物品,就会导致您的必需物品反而无处摆放;您可能希望增加一张工作台来堆放必需品,这样一来必然造成不必要的浪费,二来更形成了后果严重的恶性循环。

整理的作用

1. 整理的作用

- 能使现场无杂物,过道通畅,增大作业空间,提高工作效率;
- 减少碰撞,保障生产安全,提高产品质量;
- 消除混杂材料的差错;
- 有利于减少库存,节约资金;
- 使员工心情舒畅,工作热情高涨。

2. 因缺乏整理会造成的各种浪费

- 空间造成浪费;
- 零件或产品因为过期而不能使用,造成了资金浪费;
- 因场所狭窄,物品时常不断地移动,造成了工时浪费;
- 管理非必需品的场地和人力浪费,花时间去管那些没有必要的东西,就会造成场地和人力资源的浪费;
- 库存管理以及盘点,造成时间浪费。

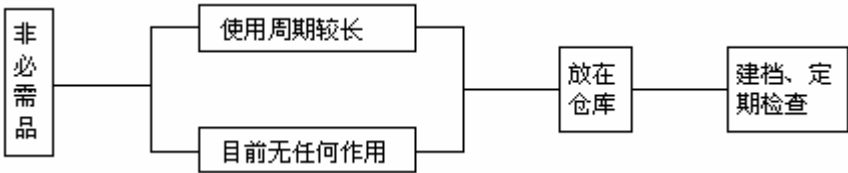
整理的推行要领

- 一是: 马上要用的,暂时不用的,先把它区别开。一时用不着的,甚至长期不用的要区分对待。即便是必需品也要适量;
- 二是: 将必需品的适量降到最低的程度;
- 三是: 对可有可无的物品,不管是谁买的,无论有多昂贵,都应坚决地处理掉,绝不能手软!

3. 如何区分必需和非必需物品呢?

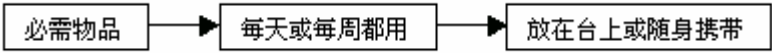
所谓必需物品,是指经常必须使用的物品,如果没有它,就必须购入替代品,否则就会影响工作。非必需品则可分为两种:

- (1)使用周期较长的物品,即一个月,三个月,甚至半年才使用一次的物品;如样品、图纸、零配件等;
- (2)对目前的生产或工作无任何作用的,需要报废的物品。它又包括以下两种:
- ①非必需用品: 如钉钉子的铁锤,可能不是每天要用,也不可能是每周都要用,但它可能每隔一段时间或每个月会用到一两次,也许半年或一年才会用到几次,就叫做非必需用品;
- ②不能用的物品: 如过期的图纸、样品,处理方法只有一种,就是放在仓库。有一种东西,是必须要封存的,一年或两年才会用到的,像这一类的东西应放在仓库里封存。同时把非必需用品摆在库里后,要建立一个档案,并定期地检查。如图示:



那么,必需物品的使用频率可能是每小时或每天都要用,也可能每一周都要用,凡是它的使用频率为每小时或每天及每周都要用到的,就称为必需用品。

它的处理方法就是放在工作台上,或是随身携带。如笔就是我们经常要用的必需用品。如图示:



【自检】

请检查一下你的办公室或者家里，哪些是必需物品，哪些是非必需品？对非必需品，你是如何进行妥善处理？你又如何摆放它的顺序？

推行整理的步骤

在推行整理的过程中，要增加场地的空间，把东西整理好，把必需品和非必需品区分开，将工作的场所整理干净了。如果还把不必要的物品也整齐地与必需品摆在一起，那就会很容易弄不清所需要的物品应是哪一个，而且还会因放置了不必要的物品而放不下必需的物品。

推行整理的步骤：

- 第一步：现场检查
- 第二步：区分必需和非必需品
- 第三步：清理非必需品
- 第四步：非必需品的处理
- 第五步：每天循环整理

现场检查

对工作场所要进行全面性的检查，包括眼睛看到的和看不到的地方。例如，设备的内部，文件柜的顶部，桌子的底部位置。特别是设备，一个大机械设备，它的内部是看不见的，文件柜的底部，桌子的底部，这些都是现场检查时应特别需要注意的地方。归纳起来就是两点：看得见的要整理，看不到的更要进行整理。

区分必需品与非必需品

管理必需品和清除非必需品同样重要。首先要判断这个东西的重要性是什么？然后根据此物的使用频率来决定它的管理方法。如果是一支笔，它的使用频率是每天、每周或者每个小时都在用，它就是必需品，要用恰当的方法来保管必需品，以便于寻找和使用。对于必需品，许多人往往混淆了客观上的需要与主观想要的概念，他们在保存物品方面总是采取一种保守的态度，也就是那种以防万一的心态，最后把工作场所几乎变成了杂物馆，所以对管理者而言，准确地区分需要还是想要，是非常关键的问题。

清理非必需品

清理非必需品时必须把握好的是看物品现在有没有使用价值，很重要的一句话是，应注意使用价值，而不是原来的购买价值，也就是使用价值大于购买价值。要重点清理以下物品：货架、工具箱、抽屉、橱柜中的杂物，过期的报刊、杂志，空的罐子，已损坏的工具或器皿，仓库墙角、窗台、货架上，甚至货柜顶上摆放的样品，长时间不用或已不能使用的设备、工具、原材料、半成品、成品，在你的办公场所、桌椅下面、还有显示写字板上报废的文具、过期的文件、表格、速记记录等。

非必需品的处理

见下图所示：

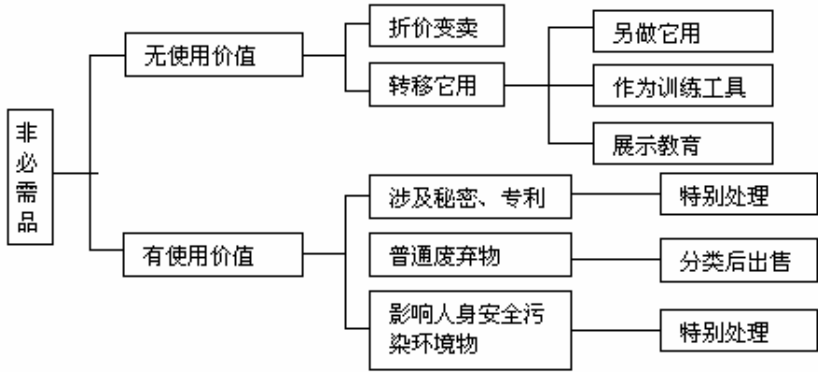


图 4-2 非必需品的处理方法

养成每天循环整理的习惯

整理是一个永无止境的过程，现场每天都在变化，昨天的必需品，今天就有可能是多余的。比如你昨天拿着订书机订了一堆的书面材料，但今天你不订了，这个订书机是不是多余了，昨天必需的物品，到今天可能是多余的，今天的需要与明天的需求必然有所不同。整理贵在日日做，时时做，如果仅是偶尔突击一下，做做样子，就完全失去了整理的意义。所以整理，是一个循环的工作，根据需要而随时进行，需要的留下，不需要的马上放在另外一边。

具体实例

无使用价值的物品

(1)不能使用的旧手套、破布、砂纸； (2)损坏了的钻头、丝锥、磨石；(3)已损坏而无法使用的锤、套筒、刀具等工具； (4)精度不准的千分尺、卡尺等测量器具； (5)不能使用的工装夹具； (6)破烂的垃圾桶、包装箱； (7)过时的报表、资料； (8)枯死的花卉；(9)停止使用的标准书；(10)无法修理好的器具设备等； (11)过期、变质的物品。

不使用的物品

- (1)目前已不生产的产品的零件或半成品；
- (2)已无保留价值的试验品或样品；
- (3)多余的办公桌椅；
- (4)已切换机种的生产设备；
- (5)已停产产品的原材料；
- (6)安装中央空调后的落地扇、吊扇；

销售不出去的产品

- (1)目前没登记在产品目录上的产品；
- (2)已经过时、不合潮流的产品；
- (3)预测失误而造成生产过剩的产品；
- (4)因生锈等原因不能销售的产品；
- (5)有使用缺陷的产品；
- (6)积压的不能流通的特制产品。

多余的装配零件

- (1)没必要装配的零件；
- (2)能共通化的尽量共通化；
- (3)设计时应从安全、品质、操作等方面考虑，能减少的尽量减少。

造成生产不便的物品

- (1)取放物品不方便的盒子；
- (2)为了搬运、传递而经常要打开或关上的门；
- (3)让人绕道而行的隔墙。

占据工场重要位置的闲置设置

- (1)已不使用的旧设备；
- (2)偶尔使用的设备；
- (3)领导盲目购买的，没有任何使用价值的设备。

不良品与良品分开摆放

- (1)设置不良品放置场；
- (2)规定不良品的标识方法；
- (3)谁都知道那是不良品；
- (4)工作岗位上只能摆放当天工作所需的必需品；
- (5)规定不良品的处置方法和处置时间、流程。

减少滞留，谋求通道畅通

- (1)工场是否被零件或半成品塞满；
- (2)工场通道或靠墙的地方，是否摆满了卡板或推车。

【自检】

调查需要物品的使用频率，决定日常用量。

物品	使用次数	是必需品还是非必需品
	一年没用过一次	
	也许要用的物品	
	三个月用一次	
	一星期用一次	
	三天用一次	
	每天都用	

基准表

使用次数	判断基准
一年没用过一次	废弃、放入暂存仓库
也许要用的物品	放在职场附近
三个月用一次	放在工程附近
一星期用一次	放在使用地
三天用一次	放在不需移动就可以取到的地方
每天都用	放在离工作场所最近的显眼处

【自检】

制订一份每天的整理计划，并严格地按照计划来执行，如有可能，再制订一周的或一个月的整理计划。

【本讲总结】

整理，是一个日日在做，天天要做的一项工作，是每天循环的一个过程。永远要区分出哪些是该用的，哪

些是不该用的。区分出哪些是必需品，哪些是非必需品，对于非必需品要时时刻刻地进行清理。要区别开非必需品是有价值的，还是没价值的，养成一种好的习惯。整理是一个永无止境的过程，每天都要循环整理，这个企业才会不断地进步。

【心得体会】

第 5 讲 整顿的推进重点

【本讲重点】

- 整顿的含义
- 整顿的作用
- 推行的要领
- 推行整顿的步骤
- 具体实例

整顿的含义

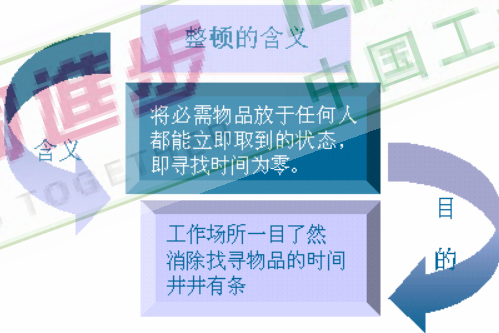


图 5-1 整顿含义图

特别说明：

整顿其实也就是研究如何提高效率的科学。它研究如何能立即取得物品或放回原位。任意决定物品的摆放必然不会使你的工作速度加快，它只会让你的找寻时间加倍。我们必须思考分析如何拿取物品更快并让大家都理解这套系统，遵照执行。

整顿的作用

- △提高工作效率；将寻找时间减少为零；
- △异常情况(如丢失、损坏)能马上发现；
- △非担当者的其他人员也能明白要求和做法；
- △不同的人去做，结果应是一样的(已经标准化)。

整顿是一种科学，它已定出了标准化，谁到这个工作岗位，什么东西放在哪里已变成一种习惯。整理工作没有落实必定会造成很大的浪费。通常有以下几种：

- 寻找时间的浪费；

- 停止和等待的浪费；
- 认为本单位没有而盲目购买所造成的浪费；
- 计划变更而产生的浪费；
- 交货期延迟而产生的浪费。

在杂乱无序的工作环境中，如果没有做好整理和整顿工作，会使我们找不到使用物品，造成时间和空间的浪费，同时还可能造成资源的浪费与短缺，使一些品质优良的物品沦为“废品”，使废品堂而皇之地躺在重要的位置。下面可以用一个图来表示物品摆得杂乱无章，造成工作人员寻找物品时显露的种种姿态。

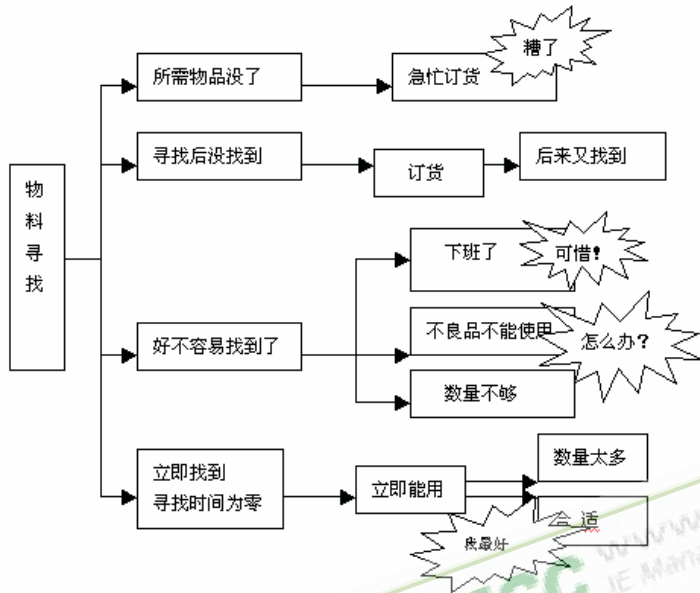


图 5-2 寻找物料百态图

推行的要领

所以在这种情形下，就要加强整顿和整理工作，而在整顿过程中，有以下几个要领：

要领之一：彻底地进行整理

- ①彻底地进行整理，只留下必需物品；
- ②在工作岗位只能摆放最低限度的必需物品；
- ③正确地判断出是个人所需还是小组共需品。

要领之二：确定放置场所

- ①放在岗位上的哪一个位置比较方便？进行布局研讨；
- ②制做一个模型（1/50），便于布局规划；
- ③将经常使用的物品放在工作地点的最近处；
- ④特殊物品、危险品必须设置专门场所并由专人来进行保管；
- ⑤物品放置要 100% 的定位。

要领之三：规定摆放方法

- ①产品按机能或按种类来区分放置；
- ②摆放方法各种各样，例如：架式、箱内、工具柜、悬吊式，各个岗位提出最适合各自工作需要的想法；
- ③尽量立体放置，充分利用空间；
- ④便于拿取和先进先出；
- ⑤平行、直角、在规定区域放置；
- ⑥堆放高度应有限制，一般不超过 1.2 米；
- ⑦容易损坏的物品要分隔或加防护垫来保管，防止碰撞；

⑧做好防潮、防尘、防锈的三防措施。

要领之四：进行标识

采用不同色的油漆、胶带；

用地板砖或栅栏来划分区域。

通道最窄的宽度，人行道，人走的地方最少要 1 米以上；单向车道的宽度为，最大的车宽再加上 1.8 米；双向车道的宽度为，最大车宽乘以 2 再加上 1 米。这些都是通过 5S 整顿的这种数据规范，才能够感觉到一目了然。区分的各种标识，有绿、黄、白、还有红线。绿色的叫通行道，或者它是摆放良品和固定永久性设置标志。色线的含义有以下几种：①黄线，它是属于那种可移动的设置，也是一种临时的摆设；②白线就是作业区；③红线就是不良区跟不良品。开车的同仁可能都有这样的一种感觉，当您的车子送到有规范的保修厂去维修时，您就会看到有绿、有黄、有白、红等几种颜色线。那么，这些都代表什么？白线，它是标识着这里是作业区，红线标识着这里摆设不良品，红线是不良区，或者叫做不良品。一些管理规范的公司，它对于产品作业的要求，或者说搬运时要注意事项，或者说一些特别的事情，都会在产品上注明。

颜色表示区分：

①黄色：一般通道、区域线

②白色：工作区域

③绿色：料区、成品区

④红色：不良区警告、安全管制

具体用何种颜色还要视底色而定！

推行整顿的步骤

第一步：分析现状

第二步：物品分类

第三步：决定储存方法

第四步：实施

步骤一：分析现状

人们取放物品时为什么时常会花很多的时间，或者说是人们取放物品的时间为什么会那么长，追根究底有几个原因：

- 他不知道物品存放在哪里？
- 他不知道要取的物品叫什么？
- 存放地点太远；
- 存放的地点太分散，物品太多，难以找到；
- 不知道是否已用完，或者别人正在使用，他找不着。

把这些原因归纳起来进行分析后所得到的结论就是对于现状没有分析，所以在日常工作中必须对必需物品的名称、物品的分类、物品的放置等情况进行规范化的调查分析。找出问题的所在，对症下药。在进行分析的时候，从物品的名称，物品的分类，还有物品的放置这几个方面进行规范化。

步骤二：物品分类

在整顿时，要根据物品各自的特征进行分类，把具有相同特点或具有相同性质的物品划分到同一个类别，并制订标准和规范，确定物品的名称，标识物品的名称。

步骤三：决定储存方法

对于物品的存放，一般应进行定制管理。根据物流运动的规律性，按照人的生理、心理、效率及安全的需求来科学地确定物品的场所和位置，实现人与物的最佳结合的管理方法。

● 定制管理的两种基本形式

◆固定位置。

场所、物品的存放位置、标识等三方面的含义都要固定。

①场所的固定：如这个物品应该摆在红线或白线所在的位置；

②物品标识固定：如这个物品是防潮？或轻放；

③物品存放的位置要固定：也就是这个东西固定存放的位置。

◆自由位置。

与固定的方式相比，物品的存放有一定的自由度。

这种方法适用于物流系统中的那些不用放回去，不重复使用的物品，比如原材料、毛胚、零部件、半成品等等。

这些物品的特点就是按工艺流程的顺序规定，不停地从上一道工序供需到与它相连的下一道工序这样一种供需的流动，一直到最后生产出成品出厂。

所以，对于每个物品来说，在每一道工序的供需加工以后，一般不再回归到它原来所在的场所。这些物品的定制标识可以采用可移动的牌价，可更换的插牌标识，以便于清晰地

对不同物品加以区分，不同位置的划分也可以采用可移动的线条或衔接支架来加以分割，表示位置暂时固定，标识与定制管理，标识是在人与物，物与场所的作用过程中，起着一种指导控制、确认的作用。

在生产中使用的物品，种类非常的繁多，规格也很复杂，它们不可能都放在操作者的手边，如何找到需要的信息来源，指导和控制，为了便于寻找和避免混放，也需要有信息来确认，因此在定制管理中逐步完善。准确而且醒目的标识是十分重要的，如果没有准确而又醒目的标识，它就影响到人与物以及场所的效率结合的程度。

●推行定制管理，一般的展开有几个程序：

①对现场进行管理，明确管理内容：

◆人与机的联系；

◆物流的程序；

◆工艺设计；

◆作业空间；

◆物料、制品；

◆工位的器具；

◆质量的安全；

◆搬运、运输；

◆中转的库房；

◆摆置的状况；

②分析问题，提出方案。

主要分析以下这些问题：如人、物是不是结合，现场的物流是不是很通畅，现状的状况是不是很清晰，现场的标识是不是一目了然，空间的利用是不是可以增大？分析之后再行定制设计，为了达到工厂布置的细化，合理化。除了简单明了的搬运路线以外，必须要做到几个最。

最优的空间利用，最短的运输距离，最少的装卸次数，最确实的安全防护，最大的操作便利，最少的心情不畅，最小的改进费用，最广的统一规范，最佳而又灵活的弹性，最美的协调布局。

步骤四：实施

按照决定的储放方法，把物品放在该放的地方，不要造成有些物品没有家。包括：①工作场所的定置要求；②生产现场各工序、工位、机台的定置要求；③工具箱的定置要求；④仓库的定置要求；⑤检查现场的定置要求，都要有明确的规定来按照这些规定，进一步具体地实施。

具体实例

整顿应遵循以下原则：小就是美，简单最好！

简单要素包括：

●一套齐全的工具、文具；

●文件存放在一个地点；

●储存一份副本；

●无纸化；

●只开一小时的会议；

●一分钟电话；

●今天的工作今天做。

简单最好，简单，意味着简化操作和促进管理。通过废弃不必要的物品和增加必要的物品可以避免重复现象，以便提高工作效率。这里所说的简单要素，就是尽量地限制每人所使用的文具和工具，每人最多就是一套。对于使用频率不高的文具，如绳线和大号的订书机等，可以让整个办公室共用一套，文件存放在一个定点，把文件集中存放在一个地方，这样做，会减少必要文件的数量，采用较好的文件储存方法，尽量地获得文件，限制文件的分发数目，这样既能加快收回文件的速度，又可减少管理的难度，而这种方法对已经实施计算机办公的办公室来说至关重要。

在储存的过程中，最好无纸化，对于那些没有文件就不能工作的人，也要尽可能地限制分发给他文件数量。如果你采用的是电子邮件系统，最佳的策略就是把电子邮件系统作为一种日常工具来创造一种无纸化的工厂。任何事情，越简单越好，一分钟的会议，一分钟的电话，今天的工作今天做。时时刻刻地做整理，每一刻都在做最有效率的整理，这些就称为整顿。今天的工作今天做，这样将会大大地减少代办的工作量，缩短处理工作时间，减少文件传运的部门或人的数量，尽可能地利用电子邮件。

【自检】

学了今天这节课，请你试着用我们介绍的方法，对您的办公用具及办公环境进行一次自我整顿活动。

对象	标示	定位
通道		
设备		
成品、零件、半成品		
模具、夹具		
工具		
不良品、整修品		
清扫工具		
包装材料		
账票类、档案类		
空容器、搬运台等		
搬运器		
搬运车		
橱柜		
下脚、残料		
物料、消耗性物料		
材料		

说明：对各种设备或办公用品及活动场所即整顿活动的对象都应进行标示，标明它的使用方法，放置位置、产品名称、注意事项，以示分类。对每一种物品给它定好位，予以划线。

【自检】

制订一份每天的整顿计划表，并严格地按照计划进行实施。如有可能，再制订一份一周的或一个月的整顿计划书。

【本讲总结】

整顿是整理的进一步，整顿是以整理为前提和基础的。在日常的工作过程中，要做好整顿工作，从我做起，从身边的每一件小事做起，从每一点一滴做起，做好自主管理。为创造优美的工作环境而努力。通过整理、整顿，使空间得到最佳利用。使运输距离得到缩短，减少装卸次数，确实做到安全防护。最终达到操作便利，心情舒畅，费用最少，形成统一规范、和谐的环境布局。

【心得体会】

第 6 讲 清扫的推进重点

【本讲重点】

- 清扫的含义
- 清扫的作用
- 推行的要领
- 清扫的步骤
- 具体实例

清扫的含义

将岗位变得没有垃圾、灰尘，干净整洁，将设备保养得非常好，创造一个一尘不染的环境。

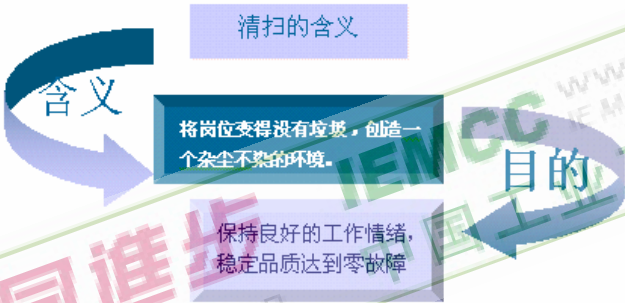


图 6-1 清扫的含义图

特别说明：

如果您能将岗位上出现的垃圾马上清扫掉，做到始终保持整洁干净，您就会引来许多赞许的眼光：“啊！多干净的工作岗位。”干净、整洁的工作环境让人感觉到多么的身心愉快！

清扫的作用

通过整理、整顿，必须物品处于能立即取到的状态，取出的物品还必须完好可用，这是清扫的最大的作用。

目前国际上出现很多无尘化、无人化的“无人化”工厂。所谓无人化工厂也并非真正没有人，而是自动化的程度非常高，工作人员数量很少。日本人说，无人始于无尘，也就是说，高度自动化的企业若能真正保证无人运转顺利，稳定，首先就是要做到无尘。

灰尘虽小，但潜移默化，它的破坏作用却很大。机器上有灰尘，就会造成氧化，就会腐蚀设备而生锈。腐蚀、生锈易造成接口松动，造成脱落，零部件变形，甚至产生断裂，发生故障，所以灰尘的危害的确很大。清扫它就是要让我们的岗位以及我们的机器设备完完全全没有灰尘。

灰尘的影响：

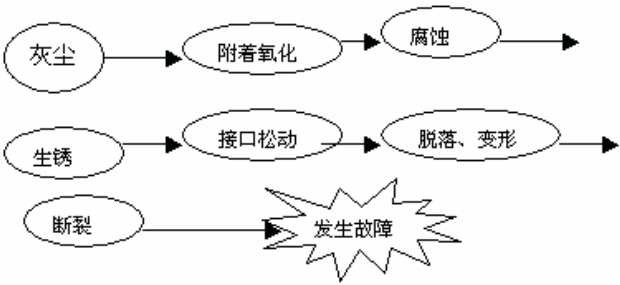


图 6-2 灰尘的影响图

因此在企业里面，员工要去关心注意设备的微小变化，细致地维护好设备，为设备创造一个无尘化的使用环境，设备才有可能做到“零故障”，如果设备有灰尘，那故障自然也会相应地增加。

推行的要领

- 人人参与，责任到人
- 与点检、保养工作充分结合
- 调查污染源，予以杜绝
- 建立清扫基准，作为规范

重点：

- ◆清扫就是使岗位达到没有垃圾、脏污的状态。经过前面的整理、整顿，虽然要的东西马上就能取得，但是被取出的东西是否能正常使用呢？因此，清扫的第一目的就是要使工具等能正常使用。
- ◆另外，最高领导要以身作则。清扫是每一个人都去参与，责任贯穿到每一个人，清扫与点检、检查、保养工作要充分结合，杜绝污染源，最终要建立清扫的基准。
- ◆一个企业的成功与否，关键就在于领导。如果领导能坚持这样做 10 天，大家都会很认真地对待这件事情，很多公司推行 5S，是靠着行政命令去维持，缺少的就是领导的以身作则，人人参与。所以，公司所有的部门、人员，包括公司的所有高层领导、董事长、总经理，都应该一起来做好这项工作。最好能明确每个人应负责清洁的区域，分配区域时必须绝对清楚地划分界限，不能留下无人负责的区域，即死角。

清扫的步骤

准备工作

准备工作就是对员工做好清扫的安全教育。对可能发生的事故，包括触电、刮伤、捅伤，油漆的腐蚀，尘埃附落的扎伤、灼伤等不安全因素，进行警示。

很多人往往会觉得，清扫是一件很简单的事情，其实清扫的准备工作首先要实施安全的教育，这是非常重要的。对那些不安全的因素要进行警示。比如电线不能用湿手去触摸等等。

另外，对于设备的耐用教育，比如用什么方法可以减少人为的裂化，从而避免过早地因老化而出现故障，如何减少损失、提高效率，等等。通过学习设备的基本构造来了解机器设备及其工作原理，绘制设备简图，对出现尘垢、漏油、漏气、振动、异因等状况的原因要进行解析，使员工对设备要有一定的了解。

指导并组织学习相关的指导书，明确清扫工具，清扫的位置，提出加油润滑，螺丝钉卸装的方法及具体的顺序、步骤等基本要求。

从工作岗位扫除一切垃圾灰尘

作业人员要自己动手清扫而非用清洁工来代替，清除常年堆积的灰尘污垢，不留死角，将地板、墙壁、天花板、甚至灯罩的里边都要打扫得干干净净。在你的工作岗位内，设置一个区域，在这个区域内，所有看得到的或看不到的，所有的一切物品与机器设备，都要进行清扫。而清扫的目的就是要扫除一切垃圾和灰尘。

清扫、检查机器设备

设备应是一尘不染，干干净净的，每天都要保持设备原来的状态。设备本身及其所附属的辅助设备也要清

扫。比方说分析仪或气管、水槽容易发生跑气、冒烟、滴油或滴水、漏油，漏水的部位要重点检查和确认。油管、气管，空气压缩等不易发现，看不到的内部结构也要留心注意。清扫时，边清扫，边改善设备的状态。把设备的清扫与检查，保养润滑结合起来。常言道，清扫就是点检，通过清扫把污秽，灰尘尤其是原材料加工时剩余的那些东西清除掉。这样的磨损，瑕疵，漏油松动裂纹变形等问题就会彻底地全部暴露出来，也就可以采取相应的弥补措施，使设备处于完好整洁的状态。

整 修

对清扫中发现的问题，要及时进行整修。如地板的凹凸不平，搬运的车辆走在上面会让产品摇晃甚至碰撞，导致发生问题，这样的地板就要及时地整修。对于松动的螺栓要马上紧固，补上丢失的螺丝螺帽等配件，对于那些需要防锈保护、润滑的部位要按照规定及时地加油或保养。更换老化的或可能破损的水、气、油等各种管道。只有通过清扫，才能随时发现工作场所的机器设备，或一些不容易看到的地方需要维修或保养，及时添置必要的安全防护装置。比方说，防电的鞋、绝缘手套等，要及时地更换绝缘层；已经老化或被老鼠咬坏的导线，要及时地更换并予以处理。

查明污垢的发生源

污垢的发生源，主要是由于“跑、滴、冒、漏”等原因所造成的。

●跑:可能仪表变动得特别快，叫跑。

●滴:可能是油管或水管出现滴油或滴水，这种情况有两种原因：①外在的；②内在的。外在的可能是天花板滴水，或因螺丝松动所造成的滴水或滴油。

●冒:冒气、冒油、冒烟。这可能就是线路的故障。

●漏:漏油、漏水。

即使每天进行清扫，这些油脂灰尘或碎屑还是四处遍布，要彻底地解决这个问题还需要查明污垢的发生源。从根本上去解决问题，为什么会经常地滴油、漏气、冒烟。必须通过每天的清扫，查明冒烟、滴油、漏油、漏水的问题所在。随时地查明这些污垢的发生源，从源头去解决问题。要制订污垢发生源的明细清单，按照计划逐步地去改善，将污垢从根本上灭绝。

实施区域

或者叫责任制，有些企业也叫安全责任区。对于清扫应进行区域划分，实行区域责任制，责任到人，不可存在无人理的死角。如果一个工厂有很多无人理的死角，就难免出现问题。

如有一个企业，厕所虽然由清洁工来清扫，但是因为没有责任到人，致使很多员工有不满情绪，就会拿笔在厕所里乱写乱画，这个就是清扫的死角。乱写，乱画，就给公司的企业形象造成了一些不良的影响。

制订相关的清扫标准

包括：明确清扫的对象、方法、重点、周期、使用的工具、担当者等各种项目。这个厕所是谁清扫的、保管的、多久清扫一次，会议室、电视机、计算机、机器设备等也都要明确保管人是谁，或者清扫人是谁。

具体实例

清扫工具

抹布、拖把、要悬挂放置，充分利用空间，随时清理掉不能使用的拖把、扫把，对于扫帚或其它的清扫工具都要进行数量的管理。

搬运的车辆

在擦尘车或者推车的后边要装上清扫的用具，这样就能一边作业，一边清扫，随时清扫其本身的灰尘，从而使机械设备保持锃亮如新。不能将机械不清洁的地方只用油漆等粉饰一番来掩盖细小的不洁之处以便蒙混过关，清扫后要及时地维护保养好清扫车辆等设备。还要设立分类垃圾箱以便于垃圾分类回收。

机械设备每天要保持光亮

- ◆不能将机械不清洁的地方用油漆等粉饰一番，以此来蒙混过关；
- ◆通过对机械设备进行每天的擦洗来发现细小的异常；
- ◆清扫后及时地对清扫车辆等设备进行维护保养。

设立分类垃圾箱

- ◆可再生的，比方说塑料、金属品；
- ◆不可再生的，如生活垃圾。

防止那些碎屑的分散

- ◆安置防护罩；
- ◆把垃圾箱设置在作业台的下面，作业时让碎屑直接落在垃圾桶里面。

通过清扫的几个过程，可以发现，一个企业在推动 5S 时通常要经过以下几个步骤：①进行整理，整理就是把要的与不要的物品都区分开；②进行整顿，要的东西摆在什么位置，随时可以拿到；③清扫，责任到人，领导要以身作则，每一个人都有责任区域，如果整理很彻底，整顿使职工作业更方便，这个企业肯定会提高效率。

【自检】

填写一份公共区域的清扫基准和查核表。

日期	会议桌	地板	窗户	门柜	灯罩	椅子	奖杯 奖牌	画框	黑板	笔	电话	烟缸	纸杯	窗帘	垃圾桶	查核表
附注			1.“o”表示良好，“x”表示不良 2.发现不良现象，责任人应尽快改进。													

【自检】

列一份每日清扫清单，规定例行清扫的内容，具体责任人。

5S	责任人	值日检查内容
电脑区		机器是否干净、无灰尘
检查区		作业台、作业场所是否整齐
计测区		计测器摆放是否整齐柜面保持干净
休息区		地面无杂物，休息凳是否整齐
治具区		治具是否摆放整齐、干净
不良区		地面无杂物，除不良区无其他零件和杂物
零件规格书		柜内零件是否摆放整齐、标识明确
文件柜及其他		文件柜内是否干净，物品摆放整齐
备注：①此表的 5S 是由担当者每天进行实施		
②下班前 15 分钟开始		
③其它包括清洁器具，放置柜、门窗玻璃		

【本讲总结】

清扫，按照传统的观念，就是把垃圾扫起来，把脏的地方弄干净就是清扫。但是，现代企业所需要的不是这种表面上的工作。清扫不仅仅是打扫，而是加工工程中的一部分，清扫，除了清除“脏污”，保持工作场所内干干净净、明明亮亮，而且要排除一切干扰正常工作的隐患，防止和杜绝各种污染源的产生。因此，清扫要用心来做，必须人人动手，认真对待，保持良好的习惯。

【心得体会】

第 7 讲 清洁的推进重点

【本讲重点】

- 清洁的含义
- 清洁的作用
- 推进要领
- 推进清洁的步骤
- 具体实例

清洁的含义

一个企业要推行 5S，通常要经过以下几个步骤：①做好整理；②做好整顿；③进行清扫，要把整理、整顿、清扫贯彻到底，也就是做到标准化、步骤化；④清洁。

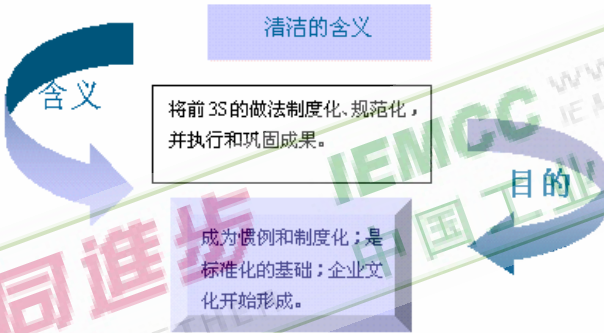


图 7-1 清洁含义图

特别说明

清洁，是一个企业的企业文化建设开始步入正轨的一个重要步骤。要成为一个制度必须充分利用创意，改善和全面标准化，从而获得坚持和制度化的条件，提高工作的效率。

清洁的作用

维持作用

清洁起维持的作用，将整理、整顿、清扫后取得的良好成绩维持下去，成为公司内必须人人严格遵守的固定的制度。

改善作用

对已取得的良好成绩，不断地进行持续改善，使之达到更高更好的境界。

- ◆贯彻 5S 的意识，寻找有效的激励方法
- ◆坚持不懈
- ◆一时养成的坏习惯要花 10 倍的时间去改正

- ◆贯彻和推动 5S
- ◆推行透明管理
- ◆运用激励的办法,目的是要让企业内部的全体员工每天都对本公司正在进行 5S 评价活动持有饱满的热情。

推进要领

- 落实前 3S 的工作
- 制订目视管理、颜色管理的基准
- 制订稽核方法
- 制订奖惩制度,加强执行
- 维持 5S 的意识
- 高层主管经常带头巡查,带头重视。

5S 一旦开始,不可在中途变得含糊不清,如果没能贯彻到底,又会形成公司内固定而僵化的气氛。部分员工会认为“我们公司做什么事都是虎头蛇尾,半途而废”,“反正不会成功”,“应付应付了事”。为防止产生这种僵化的现象,最有效的正确方法只有坚持贯彻到底。

一个企业,从开始奋斗也好,继续努力也好,小有成绩也好,合格也好,甚至是优秀的,去看一看其它的企业,他们是怎么做的,当你认为自己的企业正在推动的 5S 是合格的,也不妨去看看其它优秀的企业,他们是怎么做的。你只有不断地去效仿其它优秀的企业,然后力求改进,你的公司、企业在推动 5S 时才会有所进步。一旦开始了实施 5S 就绝对不能半途而废,否则就会很快地退回到原来的状态。

很多企业在推行 5S 的过程中,刚开始时都很热,全体员工、领导都非常地重视,集会、宣传、海报、办演讲、比赛等都在具体化地实施 5S。可是过了一段时间以后,很多企业又逐渐地退回到原来的状态。这里就说明了一个问题,推动 5S 并不是某个人的事,而是每一个人的事情,领导者必须以身作则,要持续不断,坚持不懈,必须树立这样一种观念:一就是一,二就是二,对长时间养成的坏习惯,必须长时间地坚持进行改正。

【案例】

一个企业要不断地成长,本企业的产品长久地保持质量优异、交际顺利、顾客满意,这一切都来自于这个企业的土壤——5S 的根基。5S 推动不好,你将来再导入 ISO、TQM、T P M 或 Z I P 管理,都是毫无意义的。因为 5S 强调的就是整理、整顿、清扫、清洁、修养,如果企业的全体成员习惯于每天都整理、整顿、清扫、清洁、修养,而且每个员工都知道整理、整顿的重要性,同时每一个员工都知道责任区里应如何及时地发现、处理、改善故障,养成了一种好习惯,企业就会直接地成长,将来再导入更深层次的管理,这种企业必然只会进步,绝对不可能后退,所以要深刻地领会整理、整顿、清扫的深刻意义。

假设没有进行整理,必需品与非必需品一定是混淆的,如果说没有进行整顿的话,就会找不到必需品;如果没有进行清扫的话,工作的场所到处很肮脏、有污垢。如果把整顿进行到制度化以后,物品取放方便,东西在哪里,怎么拿,用完以后,放回什么地方。把清扫进行到制度化以后,办公场地,工厂,就会有一个良好的工作环境。所以要深刻地去领会整理、整顿,从没有进行到习惯化,经过不断地努力,认真地开展整理、整顿活动,并且长久地坚持下去,直至真正做到了制度化。它的过程是一步步地不断提升的。

推进了 5S 以后,它可以造成一种透明的管理。清洁虽然是一件简单的工作,但它是 5S 活动中推动透明管理的一个重要的内容。很多公司喜欢将物品放在有锁的柜子内,或者是密封的架子上,这样以来,人们不打开就看不到里面放的是什么。而这些地方,经常乱七八糟地搁置一些 1 物品。这是一种眼不见为净的自欺欺人的行为。如果要杜绝这种状况就必须推动或推进透明管理。即拆除那些不透明的金属板、锁头,改为安装玻璃,或安装一个透明的检查窗口。

推进清洁的步骤

对推进的组织进行培训或教育

不要认为,这是一个很简单的工作而忽略了对员工的教育,往往就是因为很简单,因此所有的人都认为理所当然。这样一来,最终会因为不同人的不同理解而得到不同的结果,造成无法贯彻实施,又收不到预期的效果,

5S 从此夭折的后果。所以整理、整顿、清扫的下一个步骤就是清洁，就是要对员工进行教育。人的思想是复杂而多变的，必须统一思想，才能一起朝着共同目标去奋斗，所以必须要把 5S 的基本思想向企业的全体员工，进行长期而耐心的教育，这是非常重要的一件事情。

整理，区分工作区的必需品和非必需品

整理，就是区分工作区的必需和非必需品，经过了必要的教育后，就应该带领组织成员到现场，将目前所有的物品整理一遍，并调查它们的使用周期，将这些物品记录起来，再区分必需和非必需品。进行教育以后，要进行现场实际操作。带领他们一起去整理所有的物品，然后区分哪些是必需品，哪些是非必需品。

向作业者进行确认、说明

作业者就是岗位的主人，现场的作业者就是指岗位上的主人，是这个机器的操作人，或者这个责任区的负责人，他可以做好该岗位的工作，也能使该岗位的工作出现问题。因此，只有使岗位的作业者清楚他的岗位需求，让他们知道，哪些是不完善，或不适用的。所以在区分必需品和非必需品时，应该先向那个保管人或作业人进行询问，并确认清楚，说明一些相关的事情。这样，在进行清洁时，就能得到更高的效率。

撤走各个岗位的非必需品

清洁是贯彻整理、整顿、清扫标准化的一个流程，所以应将非必需品从岗位上全部撤走，而且要迅速地撤下来，绝不能以明天的心态来对待。在日本企业里，所谓及时处理，就是发现问题，及时解决。

只要是用不着的，或要很长时间才能用一次的，都称之为非必需品，非必需品没有必要留在现场，必须全部撤走，绝对不能用推托的心态来对待。

整顿，规定必需品的摆放场所

整顿的目的就是把东西特别是必需品，摆在应该放的地方。撤走了非必需品并不就是万事大吉了。现场的必需品应该怎样来摆放，是否妨碍了交通的通道、妨碍操作者或作业者的操作，拿取是不是方便，都是必须解决的问题。必须根据实际的条件，作业者的作业习惯，以及作业的合理规定来摆放必需品的位置。

规定摆放的方法

确认一下摆放的高度及数量，以便于管理。摆放的高度、数量、宽度，并将这些规定最终形成文件，便于日后的改进，更好地推进和总结。

进行标识

所有的工作都做了，下一步就要做一些标识，标识规定的位置、高度、宽度、数量，以方便员工识别，减少员工的记忆劳动。标识好了，就能使员工一目了然。

清洁的步骤流程如下：

第一步：对我们推进组织进行教育

第二步：整理——区分工作区的必需品和非必需品

第三步：向作业者进行确认说明

第四步：撤走各岗位的非必需品

第五步：整顿——规定必需品的摆放场所

第六步：规定摆放方法

第七步：进行标识

第八步：将放置方法和识别方法对作业者进行说明

第九步：清扫并在地板上划出区域线，明确各责任区和责任人。

将放置和识别的方法对作业者进行说明

要将规定下来的放置和识别的方法告诉作业者、员工。在说明时必须注重原则性的问题。有些作业者开始可能有些不太适应或认为不对时，要做好工作，凡是有必要的就要坚决实行规定。在实施中可以提出改进意见，但不得擅自取消。

清扫并在地板上画出曲线，明确那个责任区或责任人

因为工厂的范围很大，所以必须划分责任区和明确责任人，只有规定 1/5 了责任范围和责任人，严格地按规定去做，一就是一，二就是二，工作才能进行下去。

具体实例

清洁是通过检查前 3S 实施的彻底程度来判断的其水平和程度，一般要制订对各种生产要素、资源的检查判定表，来进行具体的检查。其内容包括：

- ◆作业台、椅子
- ◆货架
- ◆通道设备
- ◆办公台
- ◆文件资料
- ◆公共场所

5S 活动的具体检查内容：

(1) 作业台、椅子

表 7-1 检查内容

项目	内容
整理	1) 现场不用的作业台、椅子 2) 杂物、私人品藏在抽屉里或台垫下 3) 放在台面上当天不用的材料、设备、夹具 4) 用完后放在台面上材料的包装袋、盒
整顿	1) 凌乱地搁置台面上的物料 2) (台面上下的各种电源、信号线、压缩空气管道等各种物品乱拉乱接、盘根错节 3) 作业台、椅子尺寸形状大小不一、高低不平、五颜六色，非常不雅 4) 作业台椅子等都无标识
清扫	1) 设备和工具破损、掉漆、缺胳膊断腿 2) 到处是灰尘、脏污 3) 材料余渣、碎屑残留 4) 墙上、门上乱写乱画 5) 垫布发黑、许久未清洗 6) 表面干净、实际上却脏污不堪

(2) 货架

表 7-2 检查内容

项目	内容
整理	1) 现场到处都有货架，几乎变成了临时仓库 2) 货架与摆放场所的大小不相适应，或与所摆放之物不相适应 3) 不用的货物、设备、材料都堆放在上面
整顿	1) 摆放的物品没有识别标志，除了当事人之外，其他人一时都难以找到 2) 货架或物品堆积得太高，不易拿取 3) 不同的物品层层叠放，难于取放 4) 没有按“重低轻高”的原则来摆放
清扫	1) 物品连同外包装在内，一起放在货架上，清扫困难 2) 只清扫货物却不清扫货架

	3) 布满灰尘、脏污
	4) 物品已放很久了也没有再确认，很有可能变质

(3) 通道

表 7-3 检查内容

项目	内容
整理	1) 弯道过多，机械搬运车通行不便 2) 行人和货物的通道混用 3) 作业区与通道混杂在一起
整顿	1) 未将通道位置画出 2) 被占为它用 3) 被占物品摆放超出通道 4) 坑坑洼洼，凹凸不平，人行、车辆全都不易通行
清扫	1) 灰尘多，行走过后有痕迹 2) 有积水、油污、纸屑等 3) 有灰尘、脏污之处 4) 很久未打蜡或刷漆，表面锈迹斑斑

(4) 设备

表 7-4 检查内容

项目	内容
整理	现场有不使用的设备；残旧、破损的设备有人使用却没有进行维护；过时老化的设备仍在走走停停地勉强运作
整顿	1) 使用暴力，野蛮操作设备 2) 设备放置不合理，使用不便 3) 没有定期地保养和校正，精度有偏差 4) 运作的能力不能满足生产要求 5) 缺乏必要的人身安全保护装置
清扫	1) 有灰尘、脏污之处 2) 有生锈、褪色之处 3) 渗油、滴水、漏气 4) 导线、导管全都破损、老化 5) 滤脏、滤气、滤水等装置未及时更换 6) 标识掉落，无法清晰地分辨

(5) 办公台

表 7-5 检查内容

项目	内容
整理	1) (办公台多于作业台，几乎所有的管理人员都配有独立的办公台 2) 每张台都有一套相同的办公文具，未能做到共用 3) 办公台面干净，抽屉里边却杂乱无章 4) 不能用的文具也在台上 5) 私人物品随意放置 6) 茶杯、烟灰缸放在上面 7) 堆放了许多文件、报表
整顿	1) 现场办公台的设置位置主次不分

	2) 办公台用作其它用途 3) 台面办公文具、电话等没有进行定位 4) 公共物品也放在个人抽屉里 5) 抽屉上锁，其他人拿不到物品
清扫	1) 台面脏污，物品摆放杂乱无章，并且积有灰尘 2) 办公文具、电话等物品污迹明显 3) 台上办公垃圾多日未倾倒

(6) 文件资料

表 7-6 检查内容

项目	内容
整理	1) 各种新旧版本并存，分不清谁新谁旧和孰是孰非 2) 过期的仍在使用 3) 需要的人员没有，无关人员反倒很多 4) 保密文件无人管理，任人随意阅读 5) 个人随意复印留底
整顿	1) 未能分门别类，也没有用文件柜、文件夹来存放 2) 没有定点摆放，四处都有，真正要用的又不能及时找出 3) 文件种类繁多，难以管理 4) 接收、发送都未记录或未留底稿 5) 即使遗失不见了，也没有人知道
清扫	1) 复印不清晰，难以辨认 2) 随意涂改，没有理由和负责人 3) 文件破损、脏污 4) 文件柜、文件夹等污迹明显 5) 没有防潮、防虫、防火等措施

(7) 公共场所

表 7-7 检查内容

项目	内容
整理	1) 空间用来堆放杂物 2) 洗涤物品与食品混放 3) 消防通道堵塞 4) 排水、换气、调温、照明等设施不全 5) 洗手间男女不分，时常弄出令人十分尴尬的场面
整顿	1) 区域、场所无标识 2) 无整体规划图 3) 物品无定位、定置 4) 逃生路线不明确 5) 布局不合理，工作效率低
清扫	1) 玻璃破损，不能挡风遮雨 2) 门、窗、墙被乱涂乱画 3) 墙发黑，地面污水横流 4) 采光不好，视线不佳 5) 外层污迹明显，无人擦洗 6) 无人定期进行必要的清洁、消毒

制订一份清洁稽核表。

检查对象	责任人	检查情况	改进办法
作业台、椅子			
货架			
通道			
设备			
办公台			
文件资料			
公共场所			

【自检】

部门内的自我查核，每题有五种答案，在选定的答案题号上打“√”。

(1) 通道作业区

- ①没有划分
- ②有划分
- ③划线感觉还可以
- ④划线清楚，地面进行过清扫
- ⑤通道及作业区感觉很舒畅

(2) 地面情况

- ①有油或水
- ②有油迹或水迹，显得不干净
- ③地面不是很平
- ④经常清理，没有脏物
- ⑤地面干净亮丽

(3) 办公桌、作业台、椅子、架子、会议室的清洁情况

- ①很脏乱
- ②偶尔清理
- ③虽有清理，但还是显得脏乱
- ④自己感觉很好
- ⑤任何人都会觉得很舒服

(4) 洗手台、厕所等

- ①容器或设备脏乱
- ②破损未修补
- ③有清理，但还有异味
- ④经常清理，没异味
- ⑤干净亮丽，还进行过装饰

(5) 储物室

- ①阴暗潮湿
- ②虽阴湿，但可通风
- ③照明不足
- ④照明适度，通风好，感觉清爽
- ⑤干干净净，整整齐齐，感觉很舒服

评分标准：选①为 0 分；选②为 1 分；选③为 2 分；选④为 3 分；选⑤为 4 分。统计你得的分数，并计算总和。

说明：15-20 分为较好，12-15 分表现一般，12 分以下，黄牌警告。对表现较好的部门，可通报表扬，或给予一定的奖励，对表现不佳或较次的部门，提出批评或采取适当的处置措施。

【本讲总结】

清洁：不仅仅是“清净整洁”，而且还包括“美化正常”。也就是说，除了维持前 3S 的效果以外，更要通过各种目视化的措施来进行点检工作，使各种“异常”情况无所遁形并加以消除，让工作环境保持良好的状态。

【心得体会】

第 8 讲 修养的推进重点

【本讲重点】

- 修养的含义
- 修养的作用
- 修养推行的要领
- 推进修养的步骤
- 具体实例

修养的含义

一个企业在推行了整理、整顿、清洁三个步骤，并做到清洁的规范化，制度化，最后让企业所有的人都养成一种习惯。因此说，整理、整顿、清扫是重要的，是提升企业形象的必备条件。所以有了清洁以后，我们还要深入一步地进行素质教育，要做到有修养。

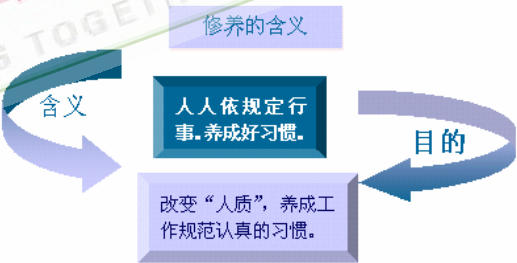


图 8-1 修养含义图

特别说明

应向每一位员工经常地灌输严格地遵守规章制度、工作纪律的意识；此外还要强调创造一个良好的工作场所的意义。绝大多数员工对以上要求会付诸行动的话，个别员工和新人就会抛弃坏的习惯而转向好的方面发展。应强调的是要保持良好的习惯。

1. 修养的含义

对于规定的事情，大家要严格地按要求去执行。养成一种习惯，习惯会成自然。

2. 目的

● 让企业的每个员工，从上到下，全员地去严格遵守规章制度，培养良好素质的人才。让每个人都能严格地遵守公司的规章制度，让每个人都知道要在企业里成长，就必须从内而外地主动积极，都能认为“我要成长，我做好了，企业才能做好。我是一个作业员、员工，应如何进行整理、整顿以及清扫。”

● 铸造团队精神。

每一个人都主动、积极地把他的责任区范围内的事情经过整理、整顿、清扫，予以贯彻制度。试想，每个人都这样做的话，那整个团队的力量将有多大。

● 创造一个充满良好风气的工作场所。

修养，强调的是持续保持良好的习惯。它是一个延续性的习惯，就好像一个人每天早上起来，都习惯刷牙、洗脸，如果哪一天没刷牙、洗脸，就会身不由己地觉得怪怪的，这就是一种习惯。

3. 修养的表现

(1) 公司的职员应该遵守公司的规章制度，认真而严格地按照标准进行作业。

◆要有强烈的时间观念，遵守出勤和会议的时间。

大家可能会觉得很奇怪，为什么整理、整顿、清扫、清洁、修养，还要有强烈的时间观念，要遵守出勤时间，要遵守会议时间，原因是：时间就是成本，大家都这么做，士气才会提高。假如在一个企业里，经常有人上班迟到，却没有受到任何处罚，或没有给予适当的制止，新来的员工，他会怎么看这个公司，或者说其他的人又会怎么样看待这个人，如果大家都严格地按照规定去遵守，没有特殊的分子，那这个企业又怎能不成为一个既有良好的企业形象又有极高的经济效益的优秀企业呢？

◆工作应保持良好的状态。

比如在工作时间内不可以随意地谈天说笑、离开工作岗位、不能看小说、打瞌睡、看报纸、吃零食等，不能有各种不应有的言行。

◆每一个员工，衣着要得体。正确的佩戴厂牌或工作证，待人接物诚恳、礼貌。

◆认真、敬业。

◆尊重别人、为他人着想、服务。

(2) 遵守社会的公德，热心公益事业。

(3) 有责任感，敬老爱幼，关心家人。

(4) 信任别人，有广阔的胸怀。

铁门紧锁的时代，已不能符合时代的要求，现在有时还能看见紧锁的铁门、工具箱，这些与 5S 精神是相违背的。要想进行彻底的修养，必须胸怀共产主义大志，保持公开的状态。

和谐的氛围是修养的基础

修养的作用

①教育培训，保证人员的基本素质；

②推动 4S，直至成为全员的习惯；

③使员工严守标准，按标准作业；

④形成温馨明快的工作氛围；

⑤塑造优秀人才并铸造战斗型的团队；

⑦是企业文化的起点和最终归属。

修养，必须制订相关的规章和制度，进行持续不断的教育培训，持续地推行 5S 中的前 4S，直到成为全公司员工共有的习惯，每一个人都知道整理、整顿、清扫、清洁的重要性。要求每一个员工都严守标准，整理、整顿、清扫、清洁都要按照标准去作业。

一个优秀的人才，他应永远知道如何把东西区分为必需的跟非必需的、东西要取放迅速、在他责任区域内应该把他的事情做得很好，力争做到零缺点。所以说，修养是企业文化的起点或最终归属。

修养推行的要领

(1) 持续推行 4S 直到成为全员共有的习惯

通过 4S 整理、整顿、清扫、清洁的手段，让每一个员工都能够达到工作的最基本要求，就是修养。

(2) 制订相关的规章制度

规章制度是员工行为的准则，是让人们达成共识，形成企业文化的基础。制订相应的语言、电话、行为等

各种员工守则，帮助员工达到修养最低限度的要求。

(3) 教育培训

员工，就好像是一张白纸。有这么一句话，“近朱者赤，近墨者黑”，及时地进行强化教育是非常必要的。如果一个企业到处乱糟糟的，东西随便乱放，通道不畅通，这样的工作环境根本留不住人才。一个企业对一个员工进行教育培训，就是告诉员工，要创建一个好的企业，公司从上到下的每一个人都应该严格遵守规章制度，形成一种强大的凝聚力和向心力。

(4) 培养员工的责任感，激发起热情

有些企业总认为，培养员工的责任感，激发他的工作热情，那是人力资源部或人事部以及某个部门应做的事，而这些高层领导的认识又不统一，员工每天按某个部门的要求去竞争，而有些领导又不管不顾地依然我行我素，这样的企业肯定不是一个很好的企业。

推行修养的步骤

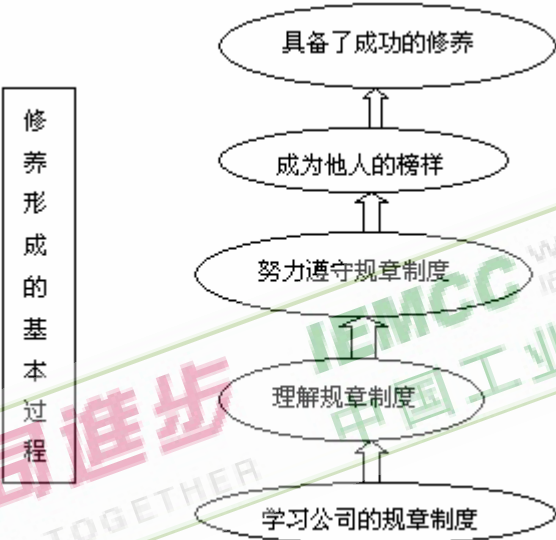


图 8-2 推行修养步骤图

具体实例

- 当一个企业做好 4S 时，发现原来对你的工作很有帮助，你就会认同这些做法。而每天都会遵守这些做法，你会觉得很轻松，而且效率很高。你会成为一个很出色的员工。
- 当上司觉得你确实很优秀时，你就会出现晋升的机会，或给你更多的机会让你去做更想做的工作，从而你能掌握更多的技能，具备了更高的修养，逐步地迈向成功。

修养，是一个抽象的名词。怎样才能做到修养，很多公司把它具体化为两个方面：①工作上按照标准要求作业；②从良好的个人修养和职业道德做起。做到礼仪规范，要按照员工手册、5S 手册、公司的规章制度身体力行。

【案例】

辉煌公司一天工作的修养要求

- ◆ 问候、礼貌语。
- ◆ 集合全体员工一起上早令、做操。
- ◆ 早令结束后，立即安排工作内容。
- ◆ 铃声响起同时开始作业。
- ◆ 在午间食堂的举止。

- ◆下午开始恢复干劲。
- ◆必须在规定的时间内和场所内休息。
- ◆下班前进行清扫。
- ◆最后与大家道一声“辛苦了”。

【案例】

笔者曾经到一家公司去给他们做辅导，为了告诉这家公司制度规范的重要性，笔者每天早上7点半就到那家企业。这样做的目的就是告诉他，要养成一种习惯，否则有一天还会退回到原来的状况。每天早上7点半不到，笔者就站在门口，当时也要求所有的领导干部全部站在门口。8点钟上班。7点50，所有的领导干部都到齐，员工一进来，第一句话就是，“早上好”，当时每一个员工的心里非常的高兴，甚至在很多场合都讲，他们都像自觉的，每天早上进厂子时，干部都穿戴整齐，面带微笑。可是一段时间以后，我发现，那些领导干部是为做早课而做早课。离开那家公司不久以后，那些领导居然跟总经理要求马上把早课取消。

因此，一个好的公司，它的岗位要求是：设计必须按照规定的标准、规定的时间设计图纸；资产采购在规定日期里，用规定的价格来采购到规定的物品；生产管理要按时交货，按照规定的日程来安排生产及物料控制，零件仓库必须按照生产计划、规定的流程、时间、数量，将零件运送到生产线上。那种无序化的企业，进步是很缓慢的，有序化的生产会促使企业越来越好。

当然，这些做法里面，生产线5S活动表，生产现场的5S检查表，办公室的5S活动表，办公室的5S检查表。这些表格，都要逐一地去仔细检查，做到多少，哪些地方不对要及时改正。整理、整顿、清扫、清洁，形成一种制度化以后，大家都严格地遵守这个制度，这个企业必然会越来越兴旺发达。

【自检1】

古人说，“良言一句三冬暖，恶语伤人六月寒”，可见选择何种语言是何等的重要，那么，请你制订一份办公室常用的规范化用语并严格地遵守。

语言礼仪	
电话礼仪	
仪表礼仪	
行为礼仪	

【自检2】

结合所在公司，认真填写办公室5S检查表，并找出存在的问题。

项目	内容	满分	得分	问题点
整理	(1) 有无定期实施红牌作战管理（抛弃非必需品）	4		
	(2) 公告栏有无过期的公告	4		
	(3) 桌子抽屉是否杂乱	4		
	(4) 有无必要的隔间妨碍办公室良好视野	4		
	(5) 下班时桌面上是否干净利落	4		
整顿	(1) 文件类有无定位化（配合颜色、斜线）	4		
	(2) 能否随时取出必要文件、磁盘等	4		
	(3) 桌子、文件架有无控制在最低数量	4		
	(4) 有无以区域线规划桌子、文件架、通道位置	4		
	(5) 有无规定常用品存放场所、并加以管理	4		
清扫	(1) 地面、桌面是否杂乱	4		
	(2) 垃圾箱有无溢满	4		
	(3) 有无杂乱布置的导线	4		

	(4) 办公自动化设备有无污秽及尘埃	4		
	(5) 开水供应处是否干净	4		
清洁	(1) 有无文件档案管理制度	4		
	(2) 有无依照档案制度将文件归档	4		
	(3) 本部门重点目标管理有无目视化	4		
	(4) 供应开水处有无标示清扫责任人	4		
	(5) 有无指定书库、书架维护负责人	4		
修养	(1) 有无工作计划管理	4		
	(2) 工作去向表示板有无妥善利用	4		
	(3) 文件传阅有无按规定进行	4		
	(4) 有无积极参加工作会议	4		
	(5) 有无按规定穿制服	4		

部门： 检查日： 检查人：

【自检 3】

制作一张修养检查表，各办公室的人员可进行一下评比。

【本讲总结】

修养不但是 5S 的最终结果，更是企业界各主管期盼的终极目标。在 5S 活动中，我们不厌其烦地指导员工做整理、整顿、清扫、清洁，其目的不仅仅在于希望员工将东西摆好，设备擦拭干净，更主要的是在于通过细琐、简单的动作，潜移默化地改变气质，养成良好的习惯。古人云：一屋不扫，何以扫天下？良好的行为修养，就是从每一件小事做起。“勿以善小而不为；勿以恶小而为之”，如果一个公司、一个企业、一个团队都能养成很好的习惯，完成 5S 制订的目标，遵守共同约定的事项，那么，这个企业将会不断地蓬勃发展。

【心得体会】

第 9 讲 5S 的推进原理

【本讲重点】

- 5S 推进的基本原理
- 5S 推进的阶段
- 5S 推进的八大要诀

5S 推进的基本原理

【管理名言】

心态变则意识变，意识变则行为变，行为变则性格变，性格变则命运变。”
——日本管理大师 安岗正笃

心态决定了我们的命运。因此推动 5S 的活动，必须保持着一个非常热忱的心态。有很多人，听说 5S 作用显著，对 5S 都钦佩不已。但是他了解 5S 的含义以后，却怀疑 5S 是不是真的对企业能有帮助？

确实如此，5S 是一个普普通通，简简单单的几个字。但是再简单的事不去做或没有彻底地去执行也不会有效果，而实施 5S，如果缺乏事前的准备和规划，再加上推进及实施人员缺少共识和决心，往往会造成虎头蛇尾，有始无终。

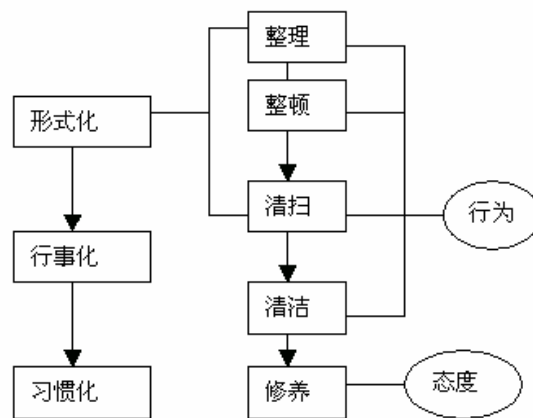


图 9-1 5S 推行原理图

正如安岗正笃先生所说的，5S 是通过推行整理、整顿、清扫来强化管理。再用清洁来巩固效果，通过这 4 个 S 来规范员工的行为，通过规范员工的行为来改变员工的工作态度，而使之成为习惯，最后达到塑造优秀企业团队的目的。

推行 5S 应经历三个阶段：形式化——行事化——习惯化。通过强制规范员工的行为，改变一个员工的工作态度，让他成为习惯，到了习惯化之后，一切事情就会变的非常自然，顺理成章。习惯可以成自然。在 5S 实施好的公司，很多员工很难察觉到它的存在，因为大家都习惯了，也就都习以为常了。

5S 推进的阶段

是否可以同时推进？一般不要同时推进，除非是有一定的规模或有一定基础的企业，否则都是从整理、整顿开始。先要做好整理、整顿，之后就可以进行部分清扫。清扫到了一定的程度，设备的检查、检点，保养和维修具备了大工业生产的条件后才可以导入清洁这一最高的形式。强调清洁就是让整理、整顿、清扫达到一种标准化或制度化。让企业内的每个员工都从上到下地严格遵守这种标准，形成良好风气之后，修养才能大功告成，一个风气良好并有秩序的公司，才能形成优秀的企业文化。

所以推行 5S 一般分为三个阶段。

秩序化阶段

由公司制订标准，让员工养成遵守这个标准的习惯，逐步地让公司超过那种手工工作法的水平。

◆上下班五分钟的 5S 是领班、清扫等值日制

今天是由谁负责来清扫或由谁来检查，就是领班值日制。或叫做清扫值日制。

◆区域的规划

这一区域是某个部门负责的，应落实到该部门的每一个人

◆寻找物品所用的时间减少，30 秒钟之内取出来、放好

◆环境的绿化、美化，无噪音

◆标识的使用

◆安全保护用具的使用，消防设备的完善

活力化阶段

通过推进各种改善活动，让每个员工都能主动地参与，使得公司上下都充满着生机、活力，有了这种生机、活力后就会形成一种改善的氛围。

◆清理呆料、废品

◆大扫除，全面地清扫地面，清扫灰尘污垢，打蜡

◆所有的设备全都仔细地检查、保养、防尘

◆ 清扫用具的管理（数量管理，摆放的方法规定、清扫用具的设计与改造）

透明化阶段

- ◆ 合理化的建议，或合理化的提案
- ◆ 看板管理
- ◆ 识别管理
- ◆ 目视管理的全面导入
- ◆ 还有建立改善的档案，甚至建立完善的博物馆
- ◆ 数据库，网络的运用

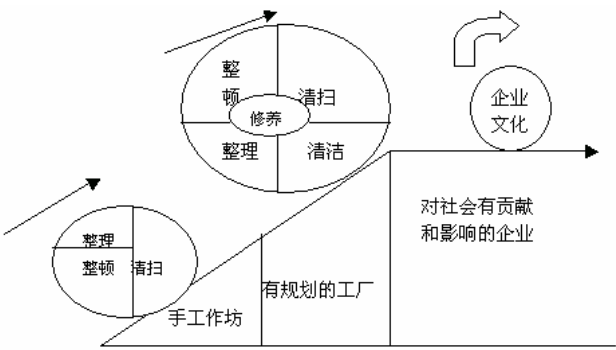


图 9-2 5S 推进图

各种管理手段和措施公开化，透明化，形成一种公平竞争的局面，让每位员工都能通过努力而获得自尊和成就感，这样我们就会感觉到有次序了，或者说我们感觉到场地宽敞了，一目了然了。

在所有班组、车间、部门中对 5S 的推动进行，或者在 5S 的整理、整顿、清扫、清洁这几方面谁做得更好，要做竞赛。桌面不干净应该处分，地面、机器设备、门窗等不干净，通道不够宽敞，也应该处分。通过各种竞赛活动，让每个人都有一种参与团队协作的感觉，这样的企业才有活力。

建立改善方案，数据库，网络的应用。这个图上，第一个球区分为三等份，整理、整顿加上清扫，这是第一个阶段。到第二个阶段以后就是 4S，即整理、整顿、清扫再加一个核心——清洁，清洁就是规范化，制度化。再下一步涵盖了一个外围，就是让每个员工都能养成一个良好的习惯，这样才能形成一种企业文化，好的企业文化对社会有贡献，它能影响到企业的生存，所以整理、整顿、清扫，加上一个核心清洁规范化，再加上一个外围修养，企业就会步步高升。

【自检】

清扫值日志。

组别	部门	组长	轮值时间	检查情况

要求：上下班 5 分钟进行检查，由组长对各组进行检查，并做好记录。

5S 推进的八大要诀

日本著名的顾问师隋冶芝先生，曾经对 5S 推进做过一个归纳总结，提出了推进 5S 的八大要诀，经过多年的运行实践，证明了这八个要诀是一个非常系统的方法，一直沿袭到今天，所以很多企业在推动 5S 时都要用这八个要诀来教育所有的员工。

- ①全员参与，其乐无穷
- ②培训 5S 大气候
- ③领导挂帅
- ④理解 5S 精神
- ⑤立竿见影的方法
- ⑥领导巡视现场
- ⑦上下一心，彻底推进
- ⑧5S 为改善的桥梁

要诀一：全员参与，其乐无穷

1. 5S 的推动要做到企业上下全体一致，全员参与

2. 经理、科长、主任、班组长要做到密切地配合

3. 小组活动，是其中的一个环节

因为推行 5S 的是一个车间，一个部门。在装配车间，主管就应该告知员工，或教育员工整理、整顿、清扫的重要性，然后再进一步地告知每个人，要养成一种规范化，怎么样去进行整理、进行整顿、进行清扫。每一个人都能够做好以后，这个小组就可以做得更好。所以 5S 的活动，第一，它的一个环节就是部门，每一个人都有责任；第二，每一个责任都要环环相扣，也就是每一个领导干部之间都要环环相扣。

要诀二：培养 5S 的大气候

1. 5S 的推动，不要秘密地行动，也不要加班加点来做，要让全员认同

5S 是一个非常简单的工作，只要大家知道整理、整顿、清扫，然后再进一步地提出方案，如何让大家做得更好，就叫清洁。

2. 充分地利用口号，标语，宣传栏

让每个员工都能明白 5S 推动是公司提升企业形象、提高品质，替公司节约成本的一项最好的活动，也是企业迈向成功的重要途径。所以 5S 的一些口号、标语和宣传栏要让每个人都了解，5S 是非常简单但又每天时刻都要做好的五件工作。

3. 每个月要举行一次全员大会，厂长或总经理要表态

要诀三：领导挂帅

- 最高领导要抱着我来做的决心，亲自出马。
- 交代每一个部门的经理或者科长要大力地推动。
- 在推动的会议上，领导要集思广益，让大家积极地提出怎么做会更好。

要诀四：要彻底理解 5S 精神

- 为什么挂红牌了，这不好，有改善的必要吗？应该避免说这种质问口气的话。
- 5S 推进要说明精神要点，让每个员工都毫无疑问地去执行。
- 在实行过程中，让大家参与，参观学习效果显著的 5S 的样板场所，看哪个班组做得最好，大家相互观摩，或给予指导，或提出更好的改进意见。

要诀五：立竿见影的方法

- 整理的推进过程可以采取红牌作战的方法，也就是针对问题点，亮红灯，亮红牌的具体方法，判断基准要明确。

- 整顿可以使用看板管理的方法，把形式和内容展示出来，让大家都能一目了然。
- 照片是一种保持记录的良好方法。
- 录像也是一种解决问题、说服观众的一种省力工具。
- 你可以量化，采用适当的方法将正在做和已取得进步的工作进行量化，这是很重要的。

要诀六：领导要巡视现场

- 巡视过程中要指出哪里做得好，哪里做得还不够。
- 巡视完毕后，要召开现场会议，将问题点指定专人及时地跟进解决。
- 确认问题点的改进进度，担当者要细心研究改进方法，最终成果再向领导汇报。

要诀七：上下一心，彻底推进

领导要有一种雷厉风行的良好作风，确立推进的体制和方式，这样才能上下齐心。全公司展开红牌作战，谁做错了就给予指正。

要诀八：以 5S 作为改善的桥梁

通过推行 5S 来达到降低成本，提升产品质量的目的。生产更流畅，要从根本上彻底地解决问题。所以说在实际推行过程中，很多企业都发生过下面的现象：“一紧二松，三垮台，四重来”的现象，所以必须要坚持推行 5S。

【忠告】

展开 5S 活动只有四个字：贵在坚持。

【自检】

填写红牌表单。

区分	<input type="checkbox"/> 设备 <input type="checkbox"/> 辅具 <input type="checkbox"/> 计量器具 <input type="checkbox"/> 材料 <input type="checkbox"/> 部件 <input type="checkbox"/> 辅助材料 <input type="checkbox"/> 半成品 <input type="checkbox"/> 成品 <input type="checkbox"/> 事务用品 <input type="checkbox"/> 其它
品名	
型号	
数量	
原因	<input type="checkbox"/> 老化 <input type="checkbox"/> 生产预定的估计错误 <input type="checkbox"/> 定单取消 <input type="checkbox"/> 使用不良 <input type="checkbox"/> 设计变更 <input type="checkbox"/> 失去用途 <input type="checkbox"/> 加工不良 <input type="checkbox"/> 其它
判定者	
处理方法	
部门	

【本讲总结】

5S 是通过整理、整顿、清扫来强化管理，通过清洁来巩固效果，通过这 4S 来规范员工的行为准则，通过规范员工的行为准则来改变员工的工作、学习、生活等各方面的态度，使之成为一种良好的习惯，达到塑造一个优秀的团队和企业的目的。这 5S 是相辅相成、缺一不可的。只有通过步步推进，从形式化过渡到行事化，再向习惯化推进，使全体员工严守标准化的良好作风后，才能练就为一种优秀的企业文化。

【心得体会】

【本讲重点】

- 5S 的组织构架
- 组织章程
- 工作计划
- 文件体系

5S 的组织构架

能否按照预定的计划来推进，与是否有一个强有力的推进组织有着极大的关系。

因此，要推动 5S 就必须有一个准备，这个准备就是要有一个组织构架，5S 活动的推进或导入，前提要建立一个组织，也就是要成立一个部门，作为核心力量来推动 5S 的实施。这个部门，它既可是专职的，也可以是兼职的，当 5S 成为每一位员工的习惯时，该部门的 5S 活动的推动功能自然就会相应地减弱，这时就可以转为由执行部门来推动，所以在组织构架里，刚开始时一定要有一个专门的部门来推动。这个部门应该有几个职责。设定 5S 的方针和目标。公司要推动 5S，方针和目标是什么，比如为了提高产品质量、生产率、遵守公司的企业理念、提高企业形象。而目标，可以细分到要怎么彻底地根除不良的习性，或彻底地改善生产的方法，进行空间的扩大，这些都是 5S 的方针和目标。

5S 推进组织的职责

- ◆ 设定 5S 的方针和目标；
- ◆ 确定 5S 推进的方法、方案；
- ◆ 制订推进计划及策划推进活动；
- ◆ 实施 5S 教育训练；
- ◆ 制订 5S 考核评价标准；
- ◆ 建立 5S 监督检查体系。

建立一个推进组织的注意事项

- ◆ 层次不能过多，可以分为三到四层。
- ◆ 人员一定要精干，要有主见和热情的，甚至要有影响力或号召力。
- ◆ 活动过少达不到预期的效果，过多又会影响到正常工作，最好是一个礼拜进行一次汇总，或进行一次会议。
- ◆ 责任明确，分工协作，各展所长。
- ◆ 领导者要赋予权利，配备齐足够的资源，比方说经费、办公的文具、场所等。

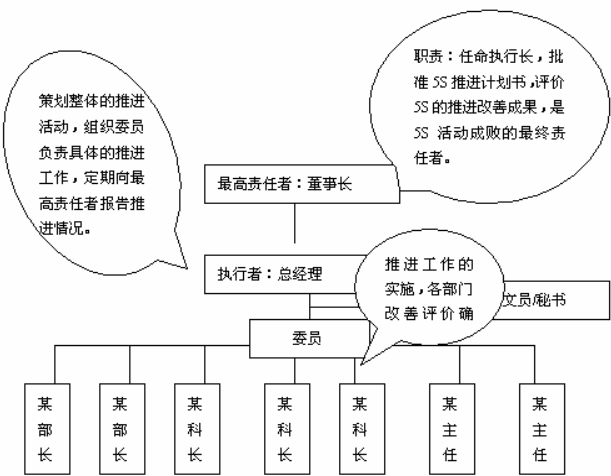


图 10-1 5S 推进委员会组织图

一个 5S 推动委员会的最高责任者可能就是董事长，执行长就是总经理，那总经理下面可能有一个秘书，或一个文员。下面还要再分几个委员，有监督、有文宣推动、执行、督导执行、策划等各种委员。把几个委员结合起来，董事长、总经理、每一个委员，这就形成了三层，委员可能有两个主员，上图就是四层，这是一个 5S 推

进委员会的组织构架及职责说明。

【自检】

在公司内部应成立一个 5S 推行委员会，并明确各个组织及个人所负的职责。

各执行委员	职责
推行委员会	
主任委员	
副主任委员	
干事	
执行秘书	
委员	
代理委员	

组织章程

没有规矩不能成方圆。组织建立后，要集体研讨制订相应的规章制度，勾画出大的蓝图，以便为日后的工作明确方向和方法。规章制度制订后，要及时地向企业的每个员工公布，做到有章可依，有章必依，执章必严，违章必究。

工作计划

工作计划是整个 5S 推动活动的重要的战略部署，只有切实地摸清了各种背景状况，制订出有效的相关措施，才能打一场漂亮的胜仗。有好的作战部署即工作计划，整个 5S 活动也就成功了一半。

【管理名言】

立于不败之地，要做好万全的准备。要测必胜之谋。
——《孙子兵法》

进行一项工作，就好像打仗，一定要做好万全的准备，就是要做最好的准备，打胜仗的谋略，测必胜之谋也就要行冒险之事，行冒险之事就要建设资金，测必胜之谋就是推动 5S 的作战部署，也叫工作计划。有了好的作战部署，5S 的推动就成功了一半?中国有一句老话，好的开始就是成功的一半，工作计划本身就是一个好的开始。

按照戴明的圆环原则，计划一般分为四个部分。

- 第一个叫做准备阶段
包括成立推进的组织，制订 5S 的方针和目标，培训教育和宣传策划的内容；
- 第二个阶段叫做运行阶段；
- 第三个阶段叫评价阶段，包含定期的评价，不定期的评价，讨论的会议记录，还有总结报告等；
- 第三个阶段叫做反省改善阶段；
它涵盖了问题点的整理，研讨改进措施，今后的工作方向。
戴明的圆环里面可以用四个英文字母来代替：即 P D C A

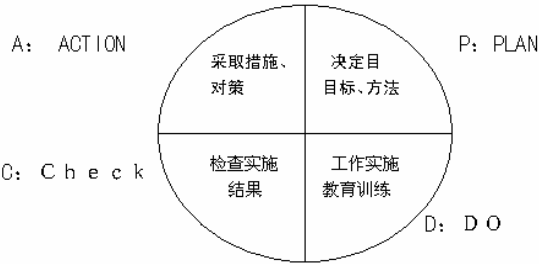


图 10-2 戴明圆环图

【自检】

自制一份办公室的 5S 推进活动工作计划表。

步骤	工作目标	准备阶段	运行阶段	评价阶段	反省改善阶段
1	计划、组织				
2	宣教				
3	大扫除运动				
4	整理、整顿作战				
5	活动导入、实施				
6	检讨、改善阶段				
7	岗位诊断				

文件体系

与 ISO 9 000 的认证一样，要想成功地推进 5S 管理，必须有一个完善的文件系统来支持。而 5S 的文件支持就是各种检查表的确定。上班有没有清洁、整理、整顿、清扫你的工作岗位附近的一些设施，设备或地面。每天、每周的值日，或执勤的领导，有没有提出改善活动的提案。所以 5S 系统化文件是推进更高层管理的支持。如果这些文件做得很好，就能保证企业顺利地推行。现在大部分企业都采用了所谓 ISO 国际标准系统进行管理，为了整个公司的系统整合，文件的适用，可以简化采用 5S 文件和 ISO 国际标淮合一的方法。5S 文件与 ISO 系统文件是完全一样的，也是分为四个层次，采用同样的推行方法，这四个层次与 P D C A 一样，采用同样的推行方法，这样 5S 就与企业日常的活动紧密地结合在一起了。

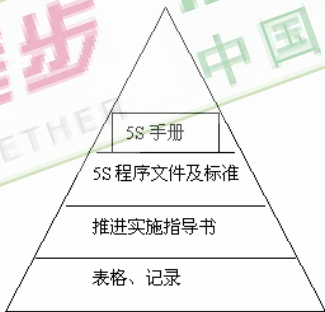


图 10-3 5S 体系文件层次图

制订 5S 方针要注意的事项

1. 与企业的宗旨相适应

推动 5S 要与企业的宗旨相适应，5S 的方针是根据企业的宗旨发展战略来制订的，立足于企业与其它宗旨。与之相适应的，才有旺盛的生命力，否则就成了无本之木，无源之水。所以制订 5S，一定要有助于提升企业的形象或节约成本，提高生产力，杜绝浪费。

2. 抓住要点，向全员表达出一种信心和决心

当然 5S 是一个公司全员对 5S 的理解支持的一个距点，通过方针向全体职工说明推进 5S 的意义和推进的方向，传达管理层的信心、决心和期望。因为层次水平的差别，要尽量用通俗而又简明易懂的语言来表达。

3. 作为 5S 目标的订立框架的基础

5S 方针是 5S 体系建设的基础，是企业制订、评价 5S 的框架，所以 5S 的方针应该是切实可行的，不是空洞或不切实际的。

4. 全员理解

5S 方针应做好宣传贯彻工作，使各级人员都能充分理解。

5. 及时地检讨修订

世界在不断变化，企业在不断成长，原来制订的 5S 方针不可能永远都适合企业，应根据变化及时地检讨修订 5S 方针，使其与发展变化相适应。

例：某公司的 5S 推行事项

周一，公司的每一个办公组或科室都要举行周会，或部门举行周会，传达 5S 的决心。公司推进 5S 的决心就是提升企业形象，杜绝浪费，或是提高生产效率。这就是一种简单、简易可行，使每个员工都能理解 5S 的方针。做好宣传以后，就要贯彻执行，让每个人去理解。

制订 5S 目标要考虑五个因素

为了使 5S 方针具体化，以 5S 的方针为基础框架，根据 5S 进行特别的设定阶段，让全体员工有众志成城的信念，大家齐心协力地一次就完成公司确定的方针目标。

为了鉴定 5S 的目标，不妨先考虑目标管理的几个原则。这些原则就是很多企业家、老板、企业主管都应该知道的 S M A R T 。

S→	Specific	明确性
M→	Measurable	可量性
A→	Attainable	达成性
R→	Relevant	实际性
T→	Timetable	时间性

1. 明确性(Specific)

目标要明确而又可操作，不能含糊不清。如果把人人有修养，事实有保证，当成是 5S 目标时，就会让员工都无所适从，不知究竟从何做起。所以明确就是说礼拜一、整理、整顿、清扫等各方面都怎么做。

2. 可量性(Measurable)

可以计量的或可以量化的。目标必须具体，可用一定的数据指标来量化。比方说，追求卓越，创造一流的目标，就不如零库存，零缺点的目标来得更明确。量化的目标是让员工知道，所做的事应做到什么程度，这个程度，可以量化，现状距离预定的目标要求还有多远，从而激发每个员工的极大热情和主观能动性。

3. 达成性(Attainable)

目标要在现实的基础上有所提高，经过努力是可以达到的，脱离实际的过高目标会让员工失去斗志和信心，减低了对目标的信心，也就失去了推动 5S 的意义。

4. 实际性(Relevant)

设定目标要设一个。如这个月或这一周或这一天只做一件事情，这件事情就是整理，只要区分哪些是非必需品，哪些是需要的东西，放在什么位置，可以随时找得到。比方说 10 米范围之内，或者说是 5 米也可以定到 20 米，在这一周内所有的设备、器具、墙壁、墙角、通道的清洁、清扫都要负责到底，这就是可以达到的一种情况。

5. 时间性(Timetable)

推行 5S，要有一定的时间性，目标一定得实现，决定由谁做，做到什么程度，还必须明确在何时完成。这样就会给实施者一定的压力，以保证整体的进度，对评价考核也能有所帮助。

总之，在一步步的推动过程中，就是要明确方针、目标，并根据实际的情况，用 S M A R T 五个原则来实施管理，推动企业一步步地往前走，企业自然也相应地会有所提升。

【本讲总结】

一个计划能否顺利进行，与这个计划是否有一个强有力的组织、一套缜密、切实可行的计划有很大的关系。计划再好，如果人员办事不利，人浮于事，这个计划也必将行之不远，甚至胎死腹中，流于失败。因此，要想推行 5S 工作计划，首先必须建立一个严格的执行机构，或组织框架。其次，还必须有一个完善的文件系统。有一定的组织章程，要作好万全的准备，以策必胜之谋。

【心得体会】

第 11 讲 5S 推进组织和组织方式(二)

【本讲重点】

- 宣传策划
- 教育培训
- 现场巡查
- 总结报告
- 合理化建议

宣传策划

我们已在前面提过，组织建立以后，就要分工合作，然后进行文件的整理，确立完善的文件系统，让全体员工都充分了解 5S，激发员工对推动 5S 的热情和兴趣，积极地参与，在公司上下全面掀起积极地贯彻执行 5S 的热潮。

宣传策划显然是贯彻执行 5S 的一种非常重要的手段和工具。

说起宣传，每个公司可以说是八仙过海，各显神通，但归纳起来常用的也不过有以下几种：

- 标语
- 倡议书
- 板报，墙报
- 有奖竞赛
- 口号征集
- 有奖征文等等这些都可以依据公司的具体情况而定。

【例 1】

某一个公司提倡的 5S 清洁口号

- ◆ 戴手套作业，
- ◆ 不随地吐痰，不乱扔垃圾，
- ◆ 把掉下来的物品拣起来放好

【例 2】

某公司倡导的环境保护书

随着人类社会不断地向前推进和发展，随之出现的各种问题也越来越严重，人口膨胀，森林被疯狂的采伐，地球的保护层——臭氧层，已被我们亲手制造的氧化物弄开了几个缺口。人类正遭受到太阳紫外线直射的威胁，水源也正在不断地受到严重的污染，各种自然资源日益减少，动植物的灭绝种类同样也不断地在增多，人类赖以生存的环境日益受到威胁的同时，有没有人想过，我们应该而且有能力做些什么？

环境保护在欧美等先进国家早已经广泛地展开，在日本也随着生产力的要求企业致力于环境保护，日本的

保险业、报社、投资情报公司早已把环境列为对企业的评价基准之内。趋于这种动向，要求企业关注的是环境的问题，面对世界经济的迅速发展，世界各国对环境的保护也日趋重视，我国政府从长远利益的考虑出发也早已把环境的法制建设直到环境意识列入了议事日程，并把环境保护列为政府的十大任务之一。我们应当响应国家的号召，积极开展环境保护活动，改善我们周围的环境，保护我们赖以生存的珍贵的地球。在我们的身边有哪些环境与我们有关？

这家公司就进行了几个推进，

- ◆按照指示书的标准进行操作——减少不良品和报废品
- ◆复印纸正反面的使用——节省资源
- ◆废液不可直接倒入下水道——防止环境污染
- ◆不使用或尽量少使用塑料袋——防止环境污染
- ◆减少垃圾量——废弃物的减少
- ◆旧纸箱回收——资源再利用
- ◆瓶瓶罐罐的回收——资源再利用
- ◆心存节电意识——节省资源
- ◆乘车外出时避开高峰期间——节省能源

结合公司的实际运作，以及 5S 的运动，我们提出将垃圾进行分类摆放的建议，这就是一家公司对环保的一个倡议书。

公司将目前生产的垃圾分为两大类：

- ①不可回收型的垃圾。如电池、塑料制品，塑胶，包括废弃文具等，烟蒂，干燥剂等；
- ②可回收型的垃圾。又细分为直接回收利用型及不可直接回收利用型。

A 类：就是可直接回收利用型的，主要为汽水罐，啤酒罐，铁器或塑胶、胶纸桶等；

B 类：不可直接回收利用型，主要有报纸废纸，发报胶，标贴，保护纸等材料。让我们都积极地行动起来，保护环境，让天更蓝、地更绿、水更青、山更美。

教育培训

倡议书以后，就要进行到教育培训。5S 推进组织，并不是一个仅知道 8 个小时忙忙碌碌，自己领导自己的作业组织，而是把推进实施 5S 做为一项日常性的工作。

作为推进的组织，首要任务就是把全体成员，每一个职员培养教育好，领导全体职员同心协力，共同推动 5S 运动。其次，作为消除浪费和推行持续改善活动的组织，如何把活动维持在一个较为理想的水平，教育培训是一个关键的因素。评价这个组织是否成功，不是看它做了多少，而是看大家都做得怎样。

制订教育培训计划(Plan)

进行教育培训，首先掌握一个原则叫做 P l a n 计划，可以根据实际的情况编制年度、季度、月度、或临时项目等各种计划。根据管理人员或操作员，新进的员工及其他不同的员工等，要视不同的情况量身定做。对于管理人员应该做管理人员的培训，对于操作员、作业员，应该做操作员作业员这一类的培训，对于新进员工，应该安排新进员工的培训，这就是量身定做，教材，教具一定要齐备。

教育培训(Do)

5S 推动的教育培训也在计划里面，一定要有合适的学习环境，参与启发互动，让每个参与者或者每个学员都能保持浓厚的兴趣。教育培训也要学习或练习，用一些游戏或辩论、竞赛的形式可以提高培训的效果。

教育培训的主要内容包括

- ◆5S 活动的概要及目的
- ◆5S 的实施方法
- ◆5S 的评比方法
- ◆IE（环境）的改善手法的介绍

要让员工了解到，5S 活动能给公司以及自己带来什么样的好处，进一步地让员工们都主动积极地去，而不是用命令去强制地执行。教育的内容要生动，形式要活泼，因人而宜，必要时还可以配上录像、案例，进行模

拟的演习，配发学习手册等。

考核检查(C h e c k)

有培训就要有考核，考核的目的是提高学员重视的程度，奖优、罚劣，向优秀的成员颁发证书，通报表扬，对于不及格的要进行补考，要考到及格为止。

总结经验(A c t i o n)

在教育培训过程中，及时地总结，是为下一次培训做好准备。按照 P D C A 这四个步骤可以配合标语，新闻，报刊，竞赛等宣传形式，必要时还可以外聘顾问来授课。

【自检】

(1)有人说产品质量是企业的生命，好的产品才具有竞争力，产品质量搞上去了，这个企业自然就会发展上去。如果没有好的产品质量，即使推行了 5S，这个企业也很难发展，对于这种说法，你是怎么看的？为什么？

(2)制订一份 5S 年度培训计划，并遵照执行。

序号	内容	项目	目标值	对象	时间
1	5S 知识	①5S 起源和适用范围	合格率 90% 以上	全员	
		②5S 定义			
		③5S 的作用			
2	5S 活动 步骤	①成立推进小组	合格率 85% 以上	管理人员	
		②推进小组集中学习			
		③设定 5S 改进岗位			
		④进行现场诊断			
		⑤员工自身开展活动			
		⑥确认活动			

现场巡查

工作不能脱离实际，5S 离不开现场，在工作场所每个人都有自己的工作任务，都非常忙碌，让每个人都时时刻刻地自觉遵守 5S，有一定的难度，所以必须经常进行一些 5S 的现场巡查评价，创造一个持续改善的良好工作环境。5S 推进组织应该定期的，最少每周要有一次巡查现场，把握现场的状况，更正不符合事项的改善进度，现场巡查一定要注意以下几点：

- 态度要严肃、认真，要非常重视问题
- 要抱着解决问题的心态，而不是炫耀权利，现场巡查的人员要精简，不可以前呼后拥，虚张声势
- 现场巡查要让每个员工都积极主动地找问题，提出自己的看法，不当一言堂的堂主
- 对好的地方要肯定表扬，不好之处要毫无保留并毫不留情地指出，屡次指出却没有改善的，要严厉地批评指正并给予扣除奖金的经济处罚
- 现场巡查时对基层提出的意见或建议请求，一定要记录，迅速地解决问题，并及时地反馈
- 现场巡查后，要针对问题发放 5S 问题改善通知书，并追踪改善

【自检】

请填写 5S 问题改善通知单。

日期： 年 月 日 区域：相关部门 人员：
类型： ☐初发 ☐再发 级别： ☐严重 ☐一般

问题点及现场描述：

改善期限:	责任人:
-------	------

总结报告

在 5S 的整个推进过程中，要特别注意及时总结报告，让公司的每一个人都能及时地把握工作的进度，高层领导的正确决策，基层对 5S 获得新的理解，形成新的推动力。

谈到报告，很多人的脑海里马上会形成这样一种观念，那就是打小报告，这是一个错误的想法。就日常管理而言，报告是十分重要的。无论是对具体的事实，还是上下级之间的消除误解，经常报告，就能使上司了解你在做什么，以及你努力的程度，取得了怎样的效果，并给予必要的支持，指导。即使失败了，上司也会觉得部下已经尽了力，谁会料到失败呢？

总结报告的好处

1. 是避免问题发生或减少损失的重要手段

在问题发生之前来报告，你就能争取最多的时间来寻找对策，把损失降到最低，最小的程度。事后才报告于事无补。

2. 是上司正确决策的基础

来自生产第一线的情报是非常重要的。但作为上司不可能什么都了解和掌握，帮助上司的最好办法就是你经常地报告你见到听到的以及你所了解的情报，你的看法，使得上司能准确地把握全局，并正确地指挥全局。

3. 能沟通上下关系

对于上司安排的工作，及时报告，监督情况是每一个管理者的义务。报告能使上司从单身的状况中解脱，并对你产生“你办事我放心”的感觉。报告还可以密切上下级的关系，是沟通的出发点。

4. 使上司参与解决问题

报告可以使上司参与解决问题，得到上司帮助的机会。上司之所以成为上司，一定有他过人之处，所以在解决问题的过程中，经常与上司沟通，得到上司的帮助，能有助于你更快更好地解决问题。

5. 是使自己的担忧和烦恼由上司也为您承担一半的最好的手段

有困难时，重要的是首先要由自己设法解决，但如果确实难以解决时，你就要及时地向上司报告，上司会很乐意地帮你解决。你的担忧和烦恼至少会减了一大半。

6. 经常报告的人能得到正确的评价，而不报告的人只能由结果得到评价，在性格方面容易遭到误解

上司对你的评价不仅是结果，而且还有整个过程，但反之，如果平时你不去报告，上司只能看到最终的结果，谁能保证每项工作都做得好呢，而且上司很可能认为你是孤僻的、不合群的、不适合往更高职位发展的人。

7. 经常报告可自然而然地提高自我约束力，更有可能提高自己对工作的积极性

报告对自己来说，是一个很好的总结，哪里做得好、还不够，工作上引起上司的关注，自己也有更大的压力和动力。

及时报告的要求

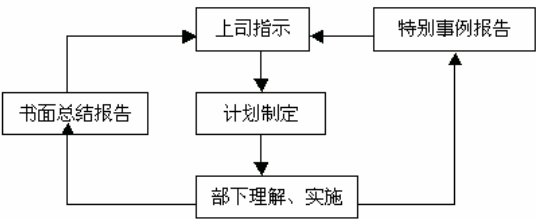


图 11-1 报告流程示意图

及时报告应注意几个要点

1. 要打破现状，让上司有意外的惊喜

虽然整理、整顿、清扫、清洁，这些都是很简单的工作，但是它是细分到每个责任人身上的；还有每个组织的人员因为环境教育、背景不同，因此思考方式也有所不同。在这个团队里，我们从最简单的开始，但进行到制度化，走上习惯化的过程中，每一件事情都要养成一种报告的习惯，随时与你的上级报告。你只有报告才会让上级更能了解你的工作进度、更能知道你做的程度，以及指导你该如何进行下一步的事情。在报告的过程中，还可以得到好处，上司掌握了你的进度，可以协助你，帮你解决问题。假如你是一个车间的主管，你的工作就是主动积极地发现问题，解决问题，而且你要让你的上司感觉到你这个团队，你这个小组永远是公司内最好的团队，最好的小组，让你的上司感觉到你永远是第一。

2. 实事求是

报告要以事实为基础，做到实事求是而不要夸耀成绩或歪曲事实，更不可以伪造。即使在报告自己的设想时，也要说明背景原因及逻辑方法；报告预测结果时，对成绩应尽量要保守估计；报告取得了成绩时，切记不要忘记感谢上司和相关人员的支持和协助。

3. 报告要简明扼要

报告一定要简明扼要，尽量有用，一至两张纸就可以写完，具体的数据做附表。先讲结果，后讲方法，以引起人们的兴趣。成果最后都要折算成金额，以便于比较。报告的时间要在 30 分钟以内。

4. 报告要注意时机和场所

报告一定要把握好时机，你不能每天专门找你的上司来报告。在上司来部门巡视时，抓住机会去报告最好。在现场报告时，不要忘了向上司介绍下属，要特别肯定下属的成绩，只知自我表现，独占功劳的人，上司是不会欣赏，下属也不愿意跟随的，所以报告的环境和时机，需要认真地把握。

5. 报告坏情况需要勇气

报告坏情况怎么办？你必须中肯，要客观，要有承担勇气和自责的精神，不要把责任推卸给同事或部下，自己反倒像是受害者。

所以在进行报告，最后到总结时，公司目前维持情况可以归纳为过道或工厂内已经没有乱摆放的物品或废品垃圾，很整洁，员工已经积极地找出了改进方法，其它岗位的员工，也都在效仿，工具等方面都已经放置原位，按照 5S 的水平来衡量是合格的，但是公司的目标是最好的 5S，公司上下都要充满着努力改进的气氛，一进入工厂就感觉到大家都是亲自动手进行各种改进，所以我们需要倍加努力地继续前进，推进 5S。

合理化建议

一个报告，一定要有一种中肯的结尾，就是合理化的建设，或叫合理化的建设性的意见。在旧的企业里，合理化建议又称为提案，或称为改善提案，是发挥员工智慧潜在力、科研智慧的潜力、主人翁精神，以积极的心态通过一定的途径。向一定组织或人员以书面形式提出，或间接或直接地提出建议，从而改善本职工作的一种方法，是 5S 的一种高级形式。

企业的生产设备工艺管理等方面永远存在着不足以及不合理的地方，所以企业管理就是点点滴滴的合理化

的过程，企业员工专心致志于本职工作，对于现场的管理，没有谁比他们了解得更清楚了，所以我们要发挥员工们这种无穷智慧和潜力。

特别说明

(1)鼓励员工提出合理化建议

鼓励他们提出合理化的建议，要不断地改善我们的工作，推动企业进步。推动合理化建议有几个特别留意的地方，如何鼓励员工提出合理化建议，必须要辅以一定的物质和精神鼓励手段，给予奖励。5S 推进组织对合理化建议要专人进行鉴定，好的予以奖励，不能实施的也要说明，给予勉励。只有这样，在一个企业里，上上下下才能形成一个“不平则鸣，从善如流”的气氛。

另外，要把部门合理化的建议成绩纳入管理人员的业绩考核，促进管理人员的重视，促使管理人员重视部门改进工作。注意引导，防止合理化建议成为一个发泄牢骚和不满的工具。

(2)教育员工，永远不要自满，要面对现实合理化建议与牢骚不满，它只是一念之差。所以，要教育员工永远不自满，在追求不断地改善的同时，还要教育员工勇于面对现实，克服客户环境条件的困难，而非不顾现实的差距，牢骚满腹，消极地发泄自己的不满，这样只会打击士气。

(3)发动全员参与，尤其是发挥管理人员的积极性

因为管理人员的见识和认识的高度与一般职工不同，所以他们的提案含金量会比较高。要找到适合管理人员的鼓励机制，才能充分地调动和发挥他们的积极性，使他们多提一些宝贵的意见。

【自检】

每人针对公司的状况拟写一个合理化建议书

提案人		所属部门		NO
建议类别	<input type="checkbox"/> 成本 <input type="checkbox"/> 效率 <input type="checkbox"/> 品质 <input type="checkbox"/> 5S <input type="checkbox"/> 安全 <input type="checkbox"/> 其他			
改善建议书	问题点：		原因分析：	
	改善对策：			

【本讲总结】

5S 的推动是让企业一步步地向前推进。在一个企业内，如何把宣传策划、教育培训、现场巡查做好，如何使每一个总结报告做得很好，最后提出合理化的建议。只有提出合理化建设性的意见和建议，公司的主管部门得到这些建议，并真正改善工作，这个企业在推行 5S 的过程中，才会一层层地往上走。企业要步步高升，每一个步骤、计划都是一步步地往前推进，稍有不慎，整个 5S 的推动就可能付诸东流。所以做好宣传策划、教育培训、现场巡查、总结报告，处理好合理化的建设性意见，都是至关重要的。

【心得体会】

第 12 讲 5S 推行步骤

【本讲重点】

- 推行 5S 遇到的几种问题
- 实施与评价的三个阶段

推行 5S 遇到的几种问题

在 5S 的推行及推进实践中，有这么一个现象，5S 活动开展起来比较容易，大部分还搞得轰轰烈烈，短时间内效果非常显著，但是能真正一直坚持下去，持之以恒，成为习惯的企业却并不多见，很多企业存在着“一紧二松三垮台四重来”的现象。5S 的活动贵在坚持。

工厂推行 5S 活动一般都会遭遇到下列几种问题：

- ①员工不愿意配合，不按规定来摆放或不按标准来做，达不到共识。
 - ②事前的规划不足，不好摆放以及不合理之处确很多。
 - ③公司发展太快，厂房空间不足，物料无处堆放。
 - ④实施不够彻底，积极性不高。
 - ⑤抱着应付的心态，制度或评价制度不合理，没有办法来激励员工的士气。
 - ⑥评价人员不公。

这些问题主要来自于员工内心深处意识的障碍。比方说：

- ① “推进整理、整顿又不能提高生产力”。
- ② “文件资料一大堆，那么多的要求恐怕做不到，我们这个水平算是已经不错的”。
- ③ “哎，5S，那是生产部门的事，跟我们营销部门没有关系”。
- ④ “5S 那是生产部门的事，我们开发部干嘛也要搞 5S”。
- ⑤ “天天加班，哪还有时间再搞整理、整顿”。
- ⑥ “能交货就行了，我喜欢怎样就怎样做吧”。
- ⑦ “搞得那么干净，反正没两天就又脏了，哎，5S 说说而已，别当真，反正也不会成功。已经几十年了，都这样会成功吗”。
- ⑧ “高抬贵手吧，给点面子吧，凑合凑合”。



针对上述这些问题，5S 推进必须扎扎实实地做好每一个步骤，在人员、资源、声势、体制等各方面都要进行有效的组织。

实施与评价的三个阶段

- 准备阶段
 - 实施评价阶段
 - 巩固阶段

准备阶段

准备阶段包括 4 个步骤

1. 要获得高层领导的承诺和做好准备

(1)召开动员大会

召开公开大会，由最高领导向全体员工表达推行 5S 活动的决心，作为公司年度的重要经验活动。公司最高领导董事长或总经理，要把 5S 的实施目的、必要性明确地向员工宣布。这样做，可能会很有用，它可以将公司内部全体员工的想法，价值观尽量统一。在举例时要尽可能地采用自己公司内的一些具体的事实，这样员工就比较容易产生共鸣。

(2)进行一次小型的 5S 演习

为了让大家留下深刻的印象，可以进行一次小范围的现场 5S 演习（如丢掉会场内不必要的物品，进行一次

大扫除，五分钟整理各自抽屉等活动)。

2. 成立 5S 推进委员会，选定活动的场所

●建立 5S 推行小组，负责对内对外的联络工作。

小组形式要与公司管理体系相结合，这个 5S 的推动或推进的委员会，一定要有个办公室，对外或对内进行联络，它是与公司的管理体系结合在一起的。

●选一个固定的场所作为 5S 推进活动的中心，或叫 5S 推进活动司令部，切不可任其成为游击队，应让每位员工感觉到 5S 的推动，占着十分重要的一个地位。

3. 5S 推进策划

●策划一定要做万全的准备。策划 5S 的推行要制订激励的措施和推行计划。先由推行小组拟定草案，并评估成效，再交相关人员讨论后确立，甚至要予以认证。有关工作项目、时间、负责人都要有明确的说明，以便追踪。

●在推进策划的进行过程中，可以去找专业的顾问公司，或顾问机构，为 5S 推进活动提供专业的咨询与指导。

●策划 5S 活动要根据企业的实际情况，策划相关的具体活动，以起到激励士气，增强效果的作用。

4. 宣传造势，教育训练

(1)领导一定要以身作则

【案例】

笔者曾经到过一家公司，是日本的一家公司。该公司有一位日本老人，是一个非常可爱且和蔼可亲的长者，他就是这家公司的工场长，他从来没有推卸过责任，这家公司的每个人都非常的尊敬他。这位老人有一个非常好的习惯，特别爱整洁，即便是地上一个很小的纸屑，他也会弯腰把它拣起来，员工饭厅如果拥挤时，他会从工作人员手里，接过饭勺，亲自为员工打饭，他经常对员工说的一句话是“你辛苦了！”这些都表现出了他的一种修养。

所以一个领导的表率作用，无言胜有言，大家就会心悦诚服地去跟随。

(2) 利用各种宣传方式与工具

一般在推动 5S 活动时，有几个可以利用的工具：

◆利用公司内部的刊物，宣传介绍 5S。

◆通过公司内部的刊物来大力宣传 5S 活动的要领。

◆举办 5S 的征文、海报、标语、设计的比赛。

◆现场粘贴外购或自己制作的 5S 海报以及标语。

◆每年规定一个 5S 月，或每一个月规定一天叫做 5S 日，定期地进行 5S 强化或再教育，到一些业绩优异的先进工厂去参观，或是参加发表会，吸取别人的先进经验。

◆利用定点摄影的方式，将 5S 较差的地方或死角，定期地拍照、追踪，直到改善为止。

◆配合其它活动的推广。

◆领导要定期或不定期地巡查整个工厂的现场，让员工感受到领导是在重视 5S 这个活动，员工也能感受到他是被重视的。

◆召开成果发表会或报告会，发表优秀的事例，表扬先进单位和优秀个人。

(3) 推进“5S 日”活动

确定某一日为 5S 日，选择一个主题在“5S 日”进行，效果会特别好。

如：第一个 5S 日——整理

可以用一句话，个人在下班前 5 分钟抛掉不需要的物品，或物品要回仓，这是每一个礼拜都必须举行一次的重要活动。你可以定一个叫做 5S 日，每一个 5S 日都确定一个主题。

第二个 5S 日——整顿。

给每件物品命名并定好位置，叫整顿。

第三个 5S 日——清扫

比方说在第三周的某一天定为 5S 日，5S 在这一天清扫，叫全体大扫除。

第四个 5S 日——清洁

就是视觉和透明度的管理，让大家一目了然，每个岗位的人，或每个作业员都把他岗位的周边的物件经过整理、整顿以及清扫，达到清洁要求的标准。

第五个 5S 日——修养

这一天是进行自省或反省的评价活动日，自上而下地进行一种教育训练。5S 的培训首先要消除全员意识的障碍，就是要让每个员工都深切地感觉到，推动 5S 是为了提升本企业的形象，提高品质、消除浪费。

(4) 自上而下，进行教育训练

强调让每个人自己做自己的事，确定自己解决问题的方法。所以在 5S 活动中，训练人员能够制订并实施他们自己的方案才是必要的。在整个部门或整个公司内的会议上，宣布改善成绩的活动也属于培训的范畴。担任推行 5S 活动的人自己要来现场指导，以实际的技术来指导，对要指导的对象，先做给他看，然后让他去做给你看，最后以观察的做法来指导。这样可以确认员工对第一步理解的程度。第一遍你看我做，第二遍是看完我做以后，你自己要做，看你怎么做，然后再进行指导。

实施评价阶段

实施评价阶段包括 2 个步骤：

1. 局部地推进 5S

局部推进 5S，又分为四个阶段：

(1) 现场诊断

推进 5S 之前，必须根据 5S 的基本要求，对公司的现场进行诊断评论，通过现场的诊断，可以比较客观地掌握公司的整体水平。

公司所处的 5S 程度水平：

- ◆ 有哪些强项
- ◆ 有哪些薄弱的环节
- ◆ 5S 推行的难易度在什么地方。

经过了局部推行 5S 的现场诊断以后，就要进行到第二个阶段，就是选定样板区。

(2) 选定样板区

进行全面地诊断后，结合整个 5S 的推行策划，选定一个样板区，集中力量去改善，如选择一个车间、一个班组、或一个机器保管部门，集中力量把 5S 做好，叫做选定样板区。俗话说，榜样的力量是无穷的。先改善样板区，取得一定的成效之后，再扩展到其它区域。

选定样板区有两个好处：

- ◆ 集中所有的精锐和力量，使改善有一个较高的水准来发挥，以免顾此失彼。
- ◆ 事实是最具有说服力的，可以减少大家对改善的抗拒阻力，消除大家的疑虑，使公司全体员工上下都能一心一意地积极参与和改进。

样板区的选定需要考虑几个因素：

- ◆ 具备一定的代表性。

选定的项目在公司里突出，有一定的代表性。

- ◆ 实施的难易度。

太容易了，起不到促进和鼓舞作用；太难了，做不到，又会让大家失去信心，甚至成为一个笑柄。

- ◆ 影响较大、较长远的项目要优先考虑。

如与顾客相关的项目，防止泄露污染的项目。

- ◆ 有教育促进意义的项目，有需要多个部门协同推进的项目。

如整理缺陷的机器，改变物流和工作场所的布置，甚至改善效果的，可以直观地容易看得到进步成绩的地方，这些都是选定样板区的考虑。

(3) 实施改善

在进行样板的改善中，要注意保留以直接的数据来作为数据情报。

- ◆改善前的状况可以先照相，或先录像。
- ◆基本的数据（空间、面积、金额、数量、人数等）。
- ◆基本的流程。
- ◆重点的问题（经过摄影或记录下来）。
- ◆整个改善维持的思路及过程。
- ◆最后就是改善的结果。

为了下一步的效果确认，提供详实的第一手资料，另外还要按照计划进行全过程的样板改善。当计划与实现有较大出入时，推进组织应该召集相关人员进行检讨，磋商应对的办法，必要时修订计划。

(4)确认效果

效果确认是一个总结检查，评价反省的过程，它又分为四个方面，有四个方面的作用。

- ◆总结经验，发扬成绩，克服缺点并纠正偏差，以及改善管理工作，甚至可顺利地经过改善后能高效地进行。
- ◆通过前期工作的分析评价，辩明功过是非，有利于统一认识，调动大家的积极性。1/8 处理好遗留的问题，减轻不良的效应，为后续工作扫清障碍。
- ◆为后续工作在组织资源经验方法上做好充分准备，保证有个良好的开端。

2. 全面推进

当事实澄清以后，就要进行到全面推进 5S 的步骤，可依据 5S 的要求来全面推进 5S 活动。

(1)区域责任制，将 5S 内容规范化，成为员工的岗位责任

5S 的内容，要具体到部门，车间生产现场，还要有详尽描述的内容。比方说整理的项目，清扫、清洁的部位和方式等，每个员工清楚自己的 5S 活动内容，知道 5 W2H。即：

- W H Y：为什么要做
- W H E R E：在哪里做
- W H A T：做什么
- W H E N：在什么时候做
- W H O：谁来做
- H O W：怎么做
- H O W M U C H：以及做到什么样的程度

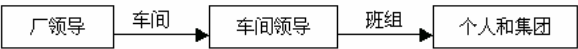
责任区每月都坚持清扫，清扫范围包括班组管理区域，车间主干道、次干道，以及加工废屑的清除等几方面，清扫任务可利用 30 分钟来完成。

(2)制订评价的标准

制订 5S 审核工作表，作为评估标准，使得每个人都能以一种友好而又不太紧张的方式来竞争。

(3)评估监督

它就是通过巡视、检查、互检方式来推进，巡视是指 5S 推进委员会在各个工作场所巡查并指出有关 5S 活动的问题，检查是由上而下的检查，由厂领导来检查车间，车间的领导检查班组，班组再检查个人和集团，层层检查如下图。



检查有几点要注意：

- ①要有规范的检查表格。
- ②检查结果应给予评出成绩或分数，评出了分数，要与激励手段相结合，并辅之以相应的物质鼓励，例如工资的增加或荣誉的授予。
- ③自检就是把相应的评估表格发到个人手上，操作工人定时或不定时地依照评估表来自我审查，填写，通过自检可以发现个人在 5S 工作方面的不足之处，及时加以改善。
- ④互检就是班组内部员工依据评估表格进行，相互检查，然后填写检查结果，互检的过程既可以发现被检查者的不足之处，又可以发现被检查者的优点和本人工作的差距，然后认真进行学习与改进。

尤其当各部门的先天条件不一样时，评价基准也不应该相同，所以评价最好能与工资考核相结合，这样员工才会更主动地专心于检查的重点。

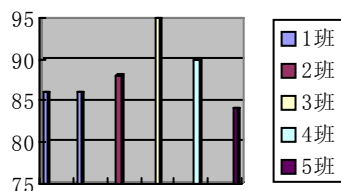


图 12-1 5S 效果评比结果

巩固阶段

【忠告】

在 5S 的推进期间，每个员工都能同心协力，自觉地来遵守和改善，不能松懈。取得一定成绩或成效后，往往会觉得自己可以歇口气，喘口气，可以终止了，正是因这种想法，容易使已取得的 5S 效果滑落，慢慢又回到改善前的老样子。所以 5S 贵在坚持，要很好地坚持 5S，必须将 5S 做到标准化和制度化，让它成为员工工作中的一部分。

(1) 挑战其目标

没有最好，只有更好。社会每天都在发展进步，所以 5S 在公司内的推动也是随着公司整体水平的提高而逐步地提高。当公司取得某一个阶段性的成果以后，应该及时地进行总结表彰，可以考虑下一个步骤，比方说导入 ISO，导入 TOM，或者是 T P M 的活动，形成新的关注要点。

【自检】

根据你所在的企业的情况，制订一个检查评估表。

检查内容	扣分依据	满分	应得分
物品分类	分类混淆、错位摆放。扣 2-5 分	20	
废弃物品清除	废弃物品没及时清理，一处扣 2 分	20	
物品堆放	超出定置范围，一处扣 2 分	10	
垃圾存放	垃圾类不按定置图堆放，一处扣 2 分	20	
办公室、工作台、椅子等	工作椅不按按求放置，一处扣 2 分。	20	
库房	无信息标志，一处扣 1 分	10	
其他		10	

(2) 每月开展一次 5S 推行结果评比

通过评比来提高员工的积极性，通过前后对比来激发员工的成就感。

2002 年 5 月份公司 5S 工作评比栏

[illegible]

营销中心										
人力资源部										
研发 中心										
.....										
说明	★代表良好 ☆代表中等 ◎代表及格 ●代表较差									

【本讲总结】

在 5S 推进过程中，运用了各种方法、手段，这样做的目的不外乎就是使一个企业在推动 5 S 的过程中，能够一步步地往上走，也就是能茁壮地成长或进步，但是企业在推行 5S 的过程中，千万不能一紧二松，而是要做到由上到下，有始有终地推行 5S，唯一的诀窍就是贵在坚持。

【心得体会】

第 13 讲 目视管理(一)

【本讲重点】

- 什么叫目视管理
- 目视管理的类别
- 红牌作战
- 看板作战

什么叫目视管理

1. 含义

目视管理，是利用形象直观而又色彩适宜的各种视觉感知信息来组织现场生产活动，达到提高劳动生产率的一种管理手段，也是一种利用视觉来进行管理的科学方法。

2. 目的

把工厂潜在的大多数异常显示化，变成谁都能一看就能明白的事实，这就是目视管理的目的。

3. 特点

- 以视觉信号显示为基本手段，大家都能够看得见。
 - 要以公开化，透明化的基本原则，尽可能的将管理者的要求和意图让大家看得见，借以推动自主管理或叫自主控制。
 - 现场的作业人员可以通过目视的方式将自己的建议、成果、感想展示出来，与领导、同事以及工友们进行相互交流。
- 所以说目视管理是一种以公开化和视觉显示为特征的管理方式，也可称为看得见的管理，或一目了然的管理。这种管理的方式可以贯穿于各种管理的领域当中。

4. 应用

- 用很显著的彩色线条标注某些最高点，最低点，让操作人员一看便明白。
- 如在通道拐弯处设置一个反色镜，以防止撞车。
- 装一个绿灯，表示通行，装红灯表示停止。
- 用小纸条挂在出风口，显示着空调、抽风机是否在工作。

●在螺丝母上做记号，以确定固定的相对位置，关键部位，用灯光照射，以引起注意。

用顺序数字，表明检查点和进行的步骤。

◆用图式，相片作为操作的指导书，直观易懂，使用一些有阴影凹槽的工具的放置盘，使各类工具，或备件的放置方法和位置都一目了然，各就各位。

◆用一个标准形式的布告牌，上面写明重点注意事项，悬挂于很显明的位置，让员工正确地作业，也可以用图表的形式反映某些工作内容，或进度的状况，便于工作人员了解整体工作的状态，随时确认自己跟进的位置。

【案例】

例如一个销售单位，可以用一张业绩图表来表示每个人的销售业绩。如张三，业绩图表是多少；李四，业绩图表是多少。这个单位的业绩、那个单位的业绩各是多少，都可以用图表表示出来。在生产车间内，可以用一张图表来表示某某材料、某某原材料都已经用了多少了。这些都属于看板和目视管理。

5. 作用

(1)迅速快捷地传递信息

目视管理的作用，用很简单的一句话表示：就是迅速快捷地传递信息。

(2)形象直观地将潜在的问题和浪费现象都显现出来

目视管理依据人类的生理特征，充分利用信号灯，标识牌，符号颜色等方式来发出视觉信号，鲜明准确地刺激人的神经末梢，快速地传递信息，形象直观地将潜在的问题和浪费现象都显现出来。不管是新进的员工，还是新的操作手，都可以与其他员工一样，一看就知道、就懂、就明白，问题在哪里。它是一个在管理上，具有非常独特作用的好办法。

(3)特别强调的是客观、公正、透明化

有利于统一的识别，可以提高士气，让全体员工上下一心去完成工作。要做的理由，工作的内容或担当者，工作场所，时间的限制，把握的程度，具体的方法，这些都是管理中的 5 W 2 H。

即：W h y（要做的理由）

W h e r e（工作场所）

W h o（担当者）

What（工作内容）

When（时间限制）

H o w（具体方法）

H o w m u c h（程度把握）

(4)促进企业文化的建立和形成

目视管理，通过对员工的合理化建议的展示，优秀事迹和对先进的表彰，公开讨论栏，关怀温情专栏，企业宗旨方向，远景规划等各种健康向上的内容，能使所有员工形成一种非常强烈的凝聚力和向心力，这些都是建立优秀企业文化的一种良好开端。

【自检】

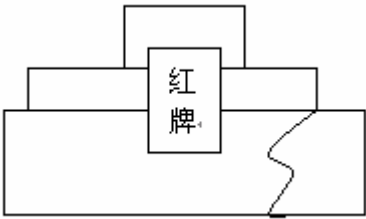
如果你的部门是销售部门，制订一张销售业绩图表来表示部门内部的销售业绩，或者制订一个单位的业绩图表，以便于年终考核。

业绩	1 月	2 月	3 月	10 月	11 月	12 月
姓名							
张三							
李四							
赵五							
桂平							
华宏							
.....							

目视管理的类别

1. 红牌

红牌，适宜于 5S 中的整理，是改善的基础起点，用来区分日常生产活动中非必需品，挂红牌的活动又称为红牌作战。



2. 看板

用在 5S 的看板作战中，使用的物品放置场所等基本状况的表示板。它的具体位置在哪里？做什么，数量多少，谁负责，甚至说，谁来管理等等重要的项目，让人一看就明白。因为 5S 的推动，它强调的是透明化、公开化，因为目视管理有一个先决的条件，就是消除黑箱作业。



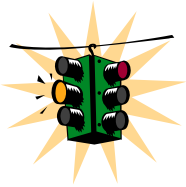
3. 信号灯或者异常信号灯

在生产现场，第一线的管理人员必须随时知道，作业员或机器是否在正常地开动，是否在正常作业，信号灯是工序内发生异常时，用于通知管理人员的工具。

信号灯的类别：

◆发音信号灯

适用于物料请求通知，当工序内物料用完时，或者该供需的信号灯亮时，扩音器马上会通知搬送人员立刻及时地供应，几乎所有的工厂的主管都一定很了解，信号灯必须随时让它亮，信号灯也是在看板管理中的一个重要的项目。



◆异常信号灯

用于产品质量不良及作业异常等异常发生场合，通常安装在大型工厂的较长的生产、装配流水线。一般设置红或黄这样两种信号灯，由员工来控制，当发生零部件用完，出现不良产品及机器的故障等异常时，往往影响到生产指标的完成，这时由员工马上按下红灯的按钮，等红灯一亮，生产管理人员和厂长都要停下手中的工作，马上前往现场，予以调查处理，异常被排除以后，管理人员就可以把这个信号灯关掉，然后继续维持作业和生产。

◆运转指示灯

检查显示设备状态的运转、机器开动、转换或停止的状况。停止时还显示它的停止原因。

◆进度灯

它是比较常见的，安在组装生产线，在手动或半自动生产线，它的每一道工序间隔大概是 1-2 分钟，用于组

装节拍的控制，以保证产量。但是节拍时间隔有几分钟的长度时，它用于作业。就作业员的本身，自己把握的进度，防止作业的迟缓。

进度灯一般分为10分。对应于作业的步骤和顺序，标准化程序，它的要求也比较高。

4. 操作流程图

操作流程图，它本身是描述工序重点和作业顺序的简明指示书，也称为步骤图，用于指导生产作业。在一般的车间内，特别是工序比较复杂的车间，在看板管理上一定要有个操作流程图。原材料进来后，第一个流程可能是签收，第二个工序可能是点料，第三个工序可能是转换，或者转制，这就叫操作流程图。

5. 反面教材

反面教材，一般它是结合现物和柏拉图的表示，就是让现场的作业人员明白，也知道他的不良的现象及后果。一般是放在人多的显著位置，让人一看就明白，这是不能够正常使用，或不能违规操作。

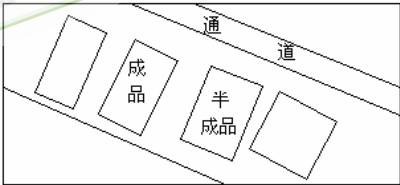
6. 提醒板

提醒板，用于防止遗漏。健忘是人的本性，不可能杜绝，只有通过一些自主管理的方法来最大限度地尽量减少遗漏或遗忘。比如有的车间内的进出口处，有一块板子，今天有多少产品要在何时送到何处，或者什么产品一定要在何时生产完毕。或者有领导来视察，下午两点钟有一个什么检查，或是某某领导来视察。这些都统称为提醒板。一般来说，用纵轴表示时间，横轴表示日期，纵轴的时间间隔通常为一个小时，一天用8个小时来区分，每一小时，就是每一个时间段记录正常、不良或者是次品的情况，让作业者自己记录。提醒板一个月统计一次，在每个月的例会中总结，与上个月进行比较，看是否有进步，并确定下个月的目录，这是提醒板的另一个作用。



7. 区域线

区域线就是对半成品放置的场所或通道等区域，用线条把它画出，主要用于整理与整顿，异常原因，停线故障等，用于看板管理。



8. 警示线

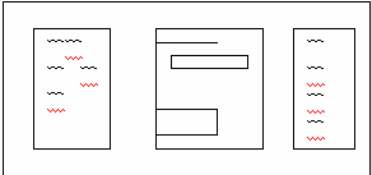
警示线，就是在仓库或其它物品放置处用来表示最大或最小库存量的涂在地面上的彩色漆线，用于看板作战中。

9. 告示板

告示板，是一种及时管理的道具，也就是公告，或是一种让大家都知道，比方说今天下午两点钟开会，告示板就是书写这些内容。

10. 生产管理板

生产管理板，是揭示生产线的生产状况、进度的表示板，记入生产实绩、设备开动率、异常原因（停线、故障）等，用于看板管理。



红牌作战

红牌作战，指的是在工厂内，找到问题点，并悬挂红牌，让大家都明白并积极地去改善，从而达到整理、整顿的目的。

红牌作战的作用

使必需和非必需品都一目了然，提高每个员工的自觉性和改进意识。红牌上有改进的期限，一看就一目了然，引起责任部门的注意，及时清除非必需品。
红牌作战的形式：如表 13-1。

表 13-1 红牌作战形式

部门区分（责任区）	①ICQ②仓库③生产一科④PQC⑤QA⑥管理科⑦总务科⑧工程科⑨机加科
问题现象描述	
理由	
发行人	
改善期限	
改善担当	
改善内容	
结果	
效果确认	1. 可（关闭）2. 不可（采取对策）

红牌作战的注意事项

- 1. 首先要向全体职工说明挂红牌是为了把工作做得更好，要以正确的态度来对待，不可以置之不理，也不应认为是一种奇耻大辱
挂红牌是为了要使工作做得更好，所以在实施红牌的过程之前，一定要向所有的员工说明红牌作战的正确意义。什么样是最好的，什么样不好，每个人都可以正确地判断。
- 2. 挂红牌时，理由一定要充分，事实一定要确凿，而且要区分严重的程度
已经是事实，就要实实在在的把问题表现出来。仅仅是提醒注意的，可以挂黄牌。
- 3. 挂红牌频率不宜太多，一般一个月一次，最多一周一次
挂红牌不是随时随地，不能像开罚单一样违规就开，而是非不得已，一定要改进时，就要挂红牌。但是一般可以马上改进或修改的，就没有必要去挂红牌，而用黄牌来表示就可以了。

实施红牌作战的几个步骤

- ①红牌方案的出台；
- ②挂红牌的对象；
- ③判定的标准；
- ④红牌的发行；
- ⑤挂红牌；
- ⑥挂牌的对策与评价。

1. 红牌方案的出台

成员：每个部门的领导。
时间：一至两个月。
重点：教育现场人员不可以将无用的东西藏起来，以制造假象。

2. 挂红牌的对象

库房：原材料、零部件、半成品、成品设备、机械。

设备工具：夹具、模具、桌椅。

防护用品：储存、货架、流水线、电梯、车辆、卡板等。

注意：人不是挂红牌的对象，否则容易打击士气，或引起矛盾冲突。

【忠告】

挂红牌的目的是什么，是对事而不是对人。

3. 判定的标准

明确什么是必需品，什么是非必需品，要把标准明确下来。例如，工作台上当天要用的必需品，其它都是非必需品，非必需品放在工作台上就要挂红牌。目的就是要引导或要让所有的员工都养成习惯，把非必需品全部改放在应该放的位置。

4. 红牌的发行

红牌应使用醒目的红色纸，记明发现区的问题、内容、理由。

5. 挂红牌

相关部门的人也觉得应该挂时，才能挂。红牌要挂在引人注目的地方，不要让现场的人员自己贴，要理直气壮地贴红牌，不要顾及到面子。红牌就是命令，不容置疑。挂红牌一定要集中，时间的跨度不可过长，也不要让大家感觉到，挂红牌而感到厌烦。

6. 挂牌的对策与评价

也就是对红牌要跟进，一旦这个区域或这个组，或这个机器挂出红牌，所有的人都应该有一种意识，马上都要跟进，赶上进度，对实施的效果要实施评价，甚至要对改善前后的实际状况拍照下来，作为经验或成果以向大家展示。

看板作战

看板作战也是目视管理中的一个项目。红牌作战与看板作战的区别：

红牌作战：是为了让大家分清楚哪些是必需品，哪些是非必需品，并对非必需品进行处理。

看板作战：是为了让大家明白，必需品的管理方法，以便使用时能马上拿到，寻找的时间为零。

(1)传递情报，统一认识

现场工作人员众多，将情报逐一传递或集中在一起讲解是不现实的。通过看板传递既准确又迅速，还能避免以讹传讹或传达遗漏。

(2)帮助管理，防微杜渐

每个人都有自己的见解和看法，公司可通过看板来引导大家统一认识，朝共同的目标前进；板上的数据、计划揭示等内容便于管理者进行判定、决策或跟进；

便于新人更快地熟悉业务；

已经揭示公布出来的计划书，大家就不会遗忘，进度跟不上时也会形成压力，从而强化了管理人员的责任心。

(3)绩效考核更公正、公开、透明化，促进公平竞争

工作成绩通过看板来揭示，差的、一般的、优秀的，一目了然，无形中起到激励先进、促进后进的作用。同时，以业绩为尺度，防止绩效考核中的人为偏差。另外，还可以让员工们及时了解公司绩效考核的公正性，积极参与正当的公平竞争。

(4)加深客户印象，提升企业形象

看板也能让客户迅速全面地了解公司，并留下良好的印象。从而对公司更信任。

●看板管理的作用

传递情报，统一认识。
帮助管理，防微杜渐。
绩效考核更公正、透明化，促进公平竞争。
加强客户印象，提升企业形象。

●看板管理的“三”定原则

定位：放置的场所要明确。
定物：种类名称要明确。
定量：数量多少要明确。

●看板管理和红牌作战这两种方法之间的关系

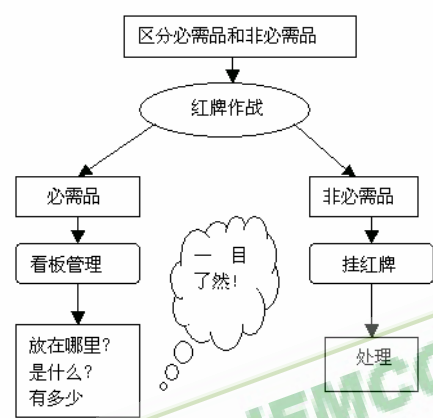


图 13-1 红牌作战图

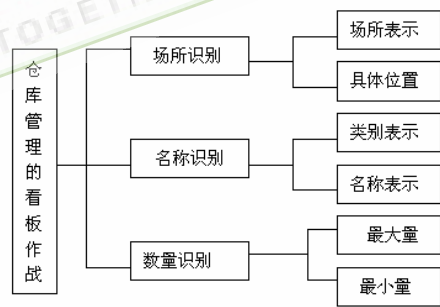


图 13-2 仓库管理的看板作战图

【自检】

在部门内部开展一次红牌作战，由部门领导来公布红牌作战月，要求全员总动员，对象是找出不许要的东西，需要改善的事。有油污、不清洁的设备，办公室死角等都贴上红牌，由上级主管进行巡查评比和鉴定，在公司内部开展评奖活动。

【本讲总结】

目视管理是利用各种直观的视觉感知信息，进行组织现场的生产活动，达到提升劳动生产率的目的的一种管理手段，在现代企业管理中较为常用。目视管理的方法很多，形式各异，但目的相同，都是把工厂潜在的大多数异常显示化，变成谁都能一看就明白的事实。每个企业可以根据本企业的生产经营状况，选择最适合于自己的方式方法，达到提高企业的各种效益，重点是经济效益的目的。

【心得体会】

第 14 讲 目视管理（二）

【本讲重点】

- 识别管理
- 推进目视管理的注意事项
- 目视管理的三个发展阶段
- 目视管理与提升产品质量的关系

识别管理

识别管理的种类

识别管理一般分为八个种类。

● 人员识别	● 工种识别
● 职务识别	● 熟练程度识别
● 机器设备识别	● 产品识别
● 作业识别	● 环境识别

1. 人员识别

适用：规模大的企业。规模越大的公司越需要进行人员识别，便于工作的展开。
类型：工种、职务、资格、熟练员工等各个方面的识别。
一般是通过衣帽的颜色、肩章、徽章，以及醒目的标示牌来区别。

2. 工种识别

如：白色衣服：办公室的职员。
蓝色衣服：生产的员工。
绿色衣服：评检人员。
红色衣服：维修人员

3. 职务识别

职务识别一般用肩章来进行。
如：一般的员工：没有肩章
一杠：组长
两杠：班长
三杠：科长
四杠：部长或生产部部长或经理
五杠：厂长

4. 熟练程度识别

如：红牌：培训中的员工。
熟练程度牌一般都是挂在右肩，是一个红色牌子，只要看到红色牌子，就知道他进公司没多久，还在岗前培训。
白色的牌子：熟练的工人。
黄色的牌子：非熟练的工人。

绿色的牌子：技术工人，或是师傅级的，叫技术工。

5. 机器设备识别

机器设备的识别，内容比较广泛，有机器设备的名称、型号、产地、管理的编号、管理担当、使用的人员、警示、状态，检查维修的日期，以及这个机器的有效实现，合格或不合格，另外还有一种叫做准用的，这些都是机器设备的识别。

6. 产品识别

产品识别的内容：有名称、类型、型号、规章、管理编号、数量、状态（有不良品、良品、返修品、试用品、或试作品）。

产品识别方法：有包装、现品票、印记或标示牌。这些在工厂管理中，你只要用心逐一地去检查就可以发现，产品识别，一定要做到非常得细。

7. 作业识别

作业识别内容：

作业状态（开始、中段、结束等三种状态的作业）；

检验的状态（未检的、检查中、已经检查过）；

作业类别（有焊接、冲压、表面处理、组装等各种类别的作业）；

识别的方法：有工序卡、指导书、印记或者是标示牌。

8. 环境识别

通道：识别人行道、机动车车道、消防通道、特别通道；

区域：办公室、作业区、检查区、产品的不良区、禁烟区；

设施：电路、水、气、油等三种管道、消防设施等。

环境识别一般是通过颜色和各类标示牌来区分。

推进目视管理的注意事项

- 对事不对人
- 标准化与制度化
- 布告，或通告栏方面的注意事项

对事不对人

当出现问题时要协助当事人来共同查找原因并进行改善，千万不要说以下伤害感情的话，比如：

“你是怎么搞的？你还想不想干了？”

“我从来没见过像你这么笨的人。”

“我告诉你这样做，你却偏要那样做，又出毛病了吧，你自己看着办吧。”

这些话都是比较伤人感情的话。要特别注意，进行目视管理的目的是使这个企业、团队都能更好。所以人犯了错，你要针对事情去解决问题，千万注意要对事而不是对人，因为语言稍微不慎，就很有可能在企业内部造成不良影响。尤其是有的同事平常有各种嫌隙的，在推进或者审核过程中就应该更加注意。我们只是判定事情对或不对，而不是根据这个人来判定他做的事情对或错。

【自检】

假如您是一个主管，请您回想一下，当您的部下犯一些错误或做事的方法不尽您意时，或说出现问题时，你是否曾经说过一些有伤部下的感情和自信的话？通过学习目视管理，您认为您今后应该怎样避免再犯同类的错误？

要标准化、制度化

问题出现了，很多主管都会习惯地这么说，我都跟他们说过了，他们也会注意的，时间一长或人员一旦发生变动，老问题就又出现了，这是没有标准化、制度化的结果，所以对问题要揪住不放，追查到底。

这个问题说明了任何一个员工，新到这个部门的也好，或新上岗的人也好，都需要有标准书。这个机器怎么用，什么时间整理、整顿、清扫？这些都是要有标准的。

所以推动 5S 教育应是一种持续不断的工作。而持续不断的工作就是要让企业所有的员工，不管是老人或新人，都要养成整理、整顿、清扫、清洁、修养的习惯。清洁的目的就是要标准化与制度化。所以，也是要通过教育来引导。

推动标准化、制度化，要注意的是：

- ①是否找到了真正的原因？
- ②有没有对策？对策是否有效？对策是否已经写入了我们的 5S 指导书中？
- ③是否对每一个作业员都清楚明白？

仅凭培训教育是解决不了问题的，还要制订“防呆”措施。比如：

超市入口禁止外出，安装单项旋转杆。

禁止鸣喇叭的城市，机动车撤销喇叭的装置。

【自检】

制订每日清扫标准书，要求全员共同参与，共同来维护公共环境。

类别	地面	机床	刀具、夹具	搬运工具	铁屑	要求
操作人员	清扫作业区域					
清扫人员	清扫通道、公共区域					
管理人员	保持车间地面的清洁					

布告、通告栏方面的注意事项

通告、海报都是在告知，是目视管理的一种常用的方法。宣传方法中，方法涉及得面很广，主要是能引起很多人的注意。所以要特别重视。

布告通告栏的注意事项：

- (1) 要在指定场所张贴，不要随便地到处张贴。
- (2) 要清楚地区分适用范围，并标明是紧急，或对外，或是职员通讯等各种内容的字样。
- (3) 指明有效的期限或随时更新，海报必须符合一定的规格，并配合适当的尺寸，文字以及图画。
- (4) 事先应该测量好它的距离，悬挂的位置，不要让这些海报挡道或阻碍通行。
- (5) 如果海报贴在墙壁上，必须牢固地固定好，以免打开窗户时或者行人走过时被风刮到地上。
- (6) 通告的内容可以手写，但必须整洁易读，最好使用计算机打印文字或图画，放置此类物品的高度和地点都必须仔细地考虑，以便人们能看到这些标示牌上的全部内容。

目视管理的三个阶段

少品种大批量（固定型自动化）
多品种少量（灵活型自动化）
变种变量（柔性自动化）

随着科技发展及社会生产水平的提高，先后出现了三种不同的生产方式：①大批量的生产方式；②多品种少量的生产方式；③柔性生产方式。

为了适应这些不同的生产方式，目视管理借助了一些先进的管理方式以及网络的技术，也出现了三个发展阶段的变化。

第一个阶段：少品种大批量生产（做固定型自动化）

它的特点是事后对策，异常、个别等两种不同的管理，还有强调产品质量、成本、招集、服务这些个人项目。这种少品种大批量的生产，它的缺点是没有体系，事后再来总结，就事论事，一次性，所以它在手法上必须活用目视管理，甚至目视管理还要做到越简单越好。

第二个阶段：强调多品种而又少量（灵活型自动化）

它有几个特点，系统化、重点化、全员参与，集中、物流、原价等三种不同的管理，它的缺点是比较复杂，所以数据也处理得比较慢，它必须靠人为的决策，这就是目视管理发展的第二个阶段。

第三个阶段：变种变量（柔性自动化）

它有几个特点，事前管理、员流管理、成本经营、通讯技术多媒体的运用，国际化大生产，但有几个缺点就是复杂化，它必须靠网络来支持和运用计算机。所以，它的手法是比较复杂的，比方说五官要活用，就是说不但要用眼睛去看，还要用你的触觉、嗅觉去做。

目视管理的三个阶段如下表所示：

表 14-1 目视管理的三个阶段

类别	适用生产方式	特点	缺点	手法
第一阶段	少品种大批量（固定型自动化）。	事后对策；异常管理；个别管理（Q、C、D、S 各项目）。	没有体系，事后再来总结，就事论事，一次性。	活用目视管理，目视管理越简单越好。
第二阶段	多品种少量（灵活型自动化）。	系统化、重点化、全员参与、集中管理、物流的管理、原价的管理。	比较复杂，数据处理较慢，靠人为的决策。	活用视觉、听觉复杂型。
第三阶段	变种变量（柔性自动化）。	事前管理、员流管理、成本经营、通讯技术多媒体的运用，国际化大生产。	复杂化，必须靠网络来支持，依靠计算机。	五官活用复杂型。

目视管理与提升产品质量的关系

企业的最终目的是创造更多的让客户满意的产品。企业做了很多管理活动，不外乎是使生产的产品能让顾客接受，产品要让顾客接受，关键在于质量。假如质量不好的话，管理做得太多，也没有用。所以，目视管理首先要做好全面质量管理。目视管理就是在做质量的一种运作过程。质量就是产品过程或服务所具备满足你明示或隐含需要的特征或特性的总和。

做目视管理或做看板管理，都是一种质量控制，都是为了达到质量要求而采取的作业技术和活动，挂红牌也好，看板也好，整理也好，目的都是在做质量控制。要让人们确信我们的产品或服务能满足特定的质量要求所必须有的计划，有系统的活动，这产品生产出来，我是怎么做的，这个叫做质量保证。假如机器经常漏油或人员习惯不好，或者人员对整理整顿清扫意识性不高，请问生产出来的产品有没有质量保证？

质量方针是什么？一个公司的最高管理方式，管理者正式颁布这种总质量的宗旨和目标，强调的是质量的管理，制订和实施质量方针管理的职能，5S 就是质量管理职能的一种方法，它就是公司权威的管理职能的一种满足这种质量管理的手段，推行 5S 活动就是一种质量体系的一个范畴，为了实施质量管理的责任，明确所需的组织结构，所以他就强调结构职能、程序、资源等这些方面的内容，这些就是体系的一种表现。

质量是企业的生命，今天的质量就是明天的市场，公司质量一定要有总目标，包括形成和保持公司市场质量的信誉，消费者的需求导向提供专门的设计质量的上层价格的合理产品，而且要求服务周到，所以公司不管是用什么样的方式，但是目视管理在 5S 里面它就是一种很制度化的，很明显的，透过看牌、红牌等等表现出来，它的最后的宗旨是什么，就是达到最好的质量。

目视管理与提升产品质量是否相互矛盾，两者之间的关系是一种什么样的关系？

【本讲总结】

俗话说，没有规矩，不成方圆。识别管理的作用就是对企业内部的各项事务进行标准化、制度化的管理。它是目视管理中的一种管理方法。进行识别管理，以便更有效地对企业内部进行管理，包括人员、工种、员工熟练程度、机器设备、职务、作业、产品和环境等各个方面的识别。通过对各种事务进行规范、标准化管理，达到事半功倍的效果，减少人员和设备的浪费，有效地利用时间，为企业创造更大的效益。

【心得体会】

第 15 讲 5S 推展手法标准化（一）

【本讲重点】

- 关于标准化
- 标准化的作用
- 标准化的要点
- 标准化的步骤
- 标准化的修订

www.iemcc.cn
IE Management Consultant of China
IEMCC
中国工业工程管理咨询网

关于标准化

5S 推进到一定的程度后，就要进入标准化阶段，标准化是制度化的最高形式，可运用到生产、开发设计、管理等方面，是一种非常有效的工作方法。

1. 什么叫标准化

标准化就是对于一项任务将目前认为最好的实施方法作为标准，让所有做这项工作的人都执行这个标准并不断地完善它，整个过程称之为标准化。

2. 标准化的特征

标准化具有以下几个主要特征：

- ①代表最好、最容易与最安全的工作方法；
- ②保存技巧和专业技术的最佳方法；
- ③是衡量绩效的基准和依据；
- ④是改善的基础；
- ⑤作为目标及训练的依据和目的；
- ⑥防止问题发生及变异最小化的方法。

3. 标准化的作用

因为标准具有这些特征，所以标准化具有以下几个特点，用四个词来概括，就是：

- (1) 简化
将复杂的技术转化成易懂易掌握的基本技能。
- (2) 统一化
将不同的各种方法、标准统一成一种，或几种方法的标准统一。
- (3) 通用化
通用化即是尽量地减少独特性而扩大兼容。
- (4) 系列化
系列化是将一种标准按照新产品的特性演绎成相应的系列标准。

【举例】

大家可能都吃过美式的快餐，如麦当劳或肯德基，其中炸鸡就要求有几个步骤，简化、统一化、通用化与系统化。简化就是每一个员工进到这个快餐店，他都知道第一、第二、第三等三个步骤都应该怎么做，甚至他在后台的作业，炸鸡要切多重多大多小，甚至炸鸡放在油锅里面炸几分钟，都是统一的，系统的。它具备的标准化就是简化、统一化、通用化、系列化或叫系统化。

4. 标准化的目的

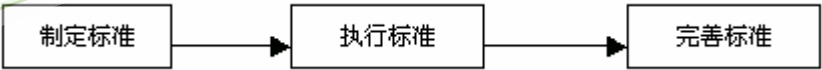
标准化的目的就是强调系统管理，即强调什么时间、什么人、做什么事情、做多少、数量多少、东西摆哪里等等。所有的管理都是强调一种循环，PDCA 管好了还要再改进，发现了问题更要再改进，它是一种持续改造的功能，而且所有事情都是以事实为决策的依据。

另外，标准化的目的就是做好品质管理，也就是以顾客为中心，领导要起作用，然后全员参与，过程方法要特别注意。为什么强调以顾客为中心呢？因为一个组织、企业，它所必须依赖的就是他们的顾客，因此，必须了解顾客目前和将来的要求，满足顾客的要求，力求超越顾客的期望。

总的来说，为什么 5S 推动要强调标准化？目的就是降低成本，提升产品质量，提升企业的形象，减少浪费。

5. 标准化包含以下步骤

- 第一个步骤：制订标准，先把标准制订出来；
- 第二个步骤：执行标准；
- 第三个步骤：完善标准。

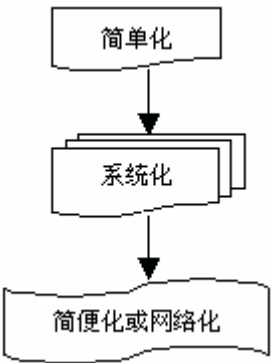


标准化的发展经历了以下三个阶段：简单化、系统化和简便化三个阶段。

简单化阶段：就是一个从无到有的过程。

系统化阶段：是一个完善的过程。

简便化阶段：是从效率方面来考虑，本着高效有利，还有很安全的原则来改善业务，必要时还可以导入网络技术。



- (1) 简单化

- 口头批示很简单；
- 只有部分书面的指示；
- 没有系统化；
- 有指示但只是很笼统的纲领性文件；
- 技术累积体现只是个人经验，而且很容易掌握。

(2) 系统化

- 管理要系统化；
- 程序要程序化；
- 指示要详细、明确；
- 文件多很烦琐，程序多效率低；
- 分工细、难以全盘掌握。

(3) 简便化、网络化

- 文件少而精，一切以实用为主；
- 程序很强，联系密切；
- 系统简练容易操作；
- 指示简要明确；
- 活用了计算机的这种技术。

根据作用对象的不同，可以把标准分为程序类标准和规范类的标准两个类别。程序类标准是指规定工作方法的的标准，如程序文件、作业指导书。规范类标准，是指规定工作结果的标准。

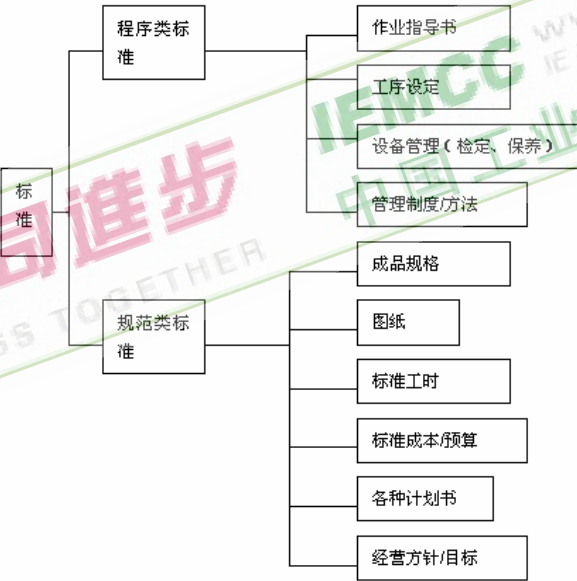
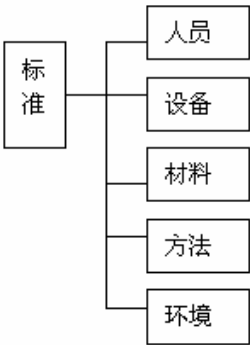


图 15-1 标准分类图

根据生产要素来区分，标准又可分为人员、设备、材料、方法、环境等五类。

- 人员标准：包括组织技能图、工作说明书、规章制度、员工守则等；
- 设备标准：包括操作说明书、保养标准、检定标准、安装测试标准。
- 材料标准：包括物料构成书、验收的标准、图纸。
- 方法标准：如生产类标准（有作业指导书），管理类标准（程序文件）。
- 环境的标准：5S 的标准，ISO 14000 环境认证标准、平面布置图等。



【自检】

制订一份 5S 制度化、标准化表。

内容	制度、标准
整理	
整顿	
清扫	
清洁	
修养	

【自检】

为了便于员工了解企业的运作情况，方便公司对员工进行管理，假如您是公司的一名管理人员，请您制订一个员工守则。包括考勤、纪律、着装等方面的要求。

内容	要求

标准化的作用

- 降低成**本**
 - 减少变化
 - 便利性和兼容性
 - 累计技术
 - 明确责任

1. 降低**成本**

标准是现场人员多年的智慧和经验的结晶，它代表了最好、最容易、最安全的作业方式或方法。这些标准的有效执行，必然能有效地提高生产效率，因为提高生产效率就能够减低生产的消耗或损耗，减少浪费，也就是等于间接地降低了生产成本，而产品设计中的标准化推进则能直接地降低我们的生产成本。所以，标准化的第一作用就是降低成本。

2. 减少变化

变化是工厂管理的大敌，所以，推进标准化就是通过规范人们的工作方法，减少结果的变化，在工厂内员

工的操作是根据作业指导书来进行的。根据作业指导书来进行，这就是一种标准化。

某些工厂没有作业指导书，他们采取的另一个做法是，先让组长学会操作，然后再让组长把操作方法教给组员，但是在人员变动时，比方说职工病假，他们面对的只能是停产，而在执行标准化的工厂里面出现这种情况时，他们就可以随便找一个员工，让他们根据作业指导书来执行这道工序的工作。这就是标准化的好处。因此，标准化是工厂管理良好，效率高且产品质量稳定的最有力的保证。

3. 便利性和兼容性

故 事

小时候，父亲讲过一个故事，他说古时候有一个人鞋子坏了，决定到城里面再买一双，走到路上突然想起来没有量尺码，赶紧跑回去量了量旧鞋，然后把这个尺码写下来带着，高高兴兴地又上路了，到了城里，这鞋店的伙计问他要多大的鞋，他一看写在手上的码掉了，二话没说，出店就往回走了。

这虽然是很简单的一个笑话，但可见古时候的鞋、衣、帽是没有统一尺码的，本人不去就很难买到合适的鞋，当然，也没有办法来大批量的去制作，可是现在好了，标准化为各行各业都提供了极大的便利性和兼容性，大批量生产使得商品是越来越物美价廉了。

4. 累计技术，或叫累积技术

如果一个员工在工作实践中找到了某项工作最佳的方法，却没有拿出来与他人共同分享，那这个方法就随着这个员工的离职而流失了，如果推进标准化就可以让这个好的方法留在公司里面。所以就可以累计技术。

5. 明确责任

明确是我们采取针对性对策的关键，标准化的推进能让我们更简单地确定问题的责任，在推进了标准化的工厂里，如果一项不好的操作就会导致一个问题的出现，我们可以通过操作语言重复这项操作来确定问题的责任，是主管制订的作业指导书不好，还是操作员没有完全按照作业指导书进行操作，明确了责任之后，才可能对今后的工作做出改进与对策。

标准化的要点

- | | |
|------------|-----------|
| ●抓住重点。 | ●语言通俗、简洁。 |
| ●目的和方法要明确。 | ●注重内涵。 |
| ●明确各部门的责任。 | ●容易遵循。 |
| ●彻底实施。 | ●修订完善。 |

1. 抓住重点

抓住重点就是利用戴明圆环原理，戴明圆环原理就是所谓叫 PDCA 计划、执行、检查、总结，找出关键的少数以及找出重要的少数以便制订标准，这关键的少数，很多人一定晓得就是所谓 80 / 20 法则，20%的关键少数，80%的关键多数。

2. 语言通俗简洁

简洁的语言就可以描述标准，简单扼要。

3. 目的和方法要明确

要具体明确地描述目的和方法，就能保证预期的目标能够达到。

4. 要注重内涵

标准即使是手写的也可以，不求华美庄重的外表，但要有丰富的内涵。

5. 明确各部门的责任

比如配备的实施、文件的保管，或培训人都要求有管理的规则。

6. 容易遵循

标准化必须容易遵循才能保证彻底地贯彻执行，如果说标准很难做，大家既看不懂又不太容易了解，它就不能贯彻执行。所以标准在制订之前，一定要考虑遵守的难易度，确定合适的方法。

7. 彻底实施

在实施标准中要经常确认遵守的状态，若遵守的不好就要调查原因，找出为什么没有遵守好。要彻底实施标准是一件非常重要的事情，制订的标准没有付诸实施，再好的标准也不过是一纸空文。

8. 修订完善

世界上没有十全十美的标准，所有的标准一开始都存在不同的问题，通过不断地操作、使用、修正才能逐渐地完善。

作为标准要注意几点

(1) 不能全盘地委托别人来做

做一个标准不能只是交代做法，不能够全盘托付，只有目的，其它的全部都是由操作者自己理解进行，这是最危险的做法，因为每个人的学识经历都不同，对于同样的事情自然有不同的理解，理解错了可能就全盘皆错。

(2) 指示做法

不必太过于详细，事无巨细。太详细指的是，让人难以遵循和发挥创建，而且因为太详细经常要修改。

(3) 适度最好

只要告诉他方向、目标，指出大概的做法最好，能保证上级精神的贯彻和下级积极地去发挥，这是一种最好的情形。

标准化的步骤

必要的标准化

我们不可能也没有必要针对工厂里的所有任务都做出标准，在对某项任务进行标准化之前，我们需要确认的一件事就是在这个标准化是不是必要的，如果没有标准就会导致混乱则就必须进行标准化，反之则不必。

标准的制订

制订标准的第一步就是选定好要进行标准化的任务，下一个步骤就是制订标准。标准一般是由几个项目构成：制订的律例、制订的实际、制订日期、修订的时间、内容、日期、制订目的、适用的范围，该标准适用在哪些部门、场所、在什么时间、标准的正文，还有附表、附图。各种形式的标准在不同情况之下，可能都有不同的名称和形式，但是他们的目的都是相同的，都为了更规范地执行任务。

标准的执行

标准的执行，我们强调正确彻底地执行标准，抱着发现问题的心态来执行标准，还有发现标准有问题时的做法，如果没有付诸于实施，再完美的标准也不能对我们有所帮助。

所以，必须让员工明白一种思想，作业指导书是自己进行操作的最高指示，它高于任何人，包括总经理的口头指示，作业指导书是超越了总经理的口头指示，要彻底执行。另外要彻底执行标准，管理人员的表率作用也很重要。

标准化的修订

一个企业有标准化的话，就是所有的事情以标准化为主轴，抱着发现问题的心态去执行，标准是根据实际的作业条件及当时的技术水平制订出来的，代表了当时最好、最容易、最安全的作业方法。但是随着实际操作条件的改变和技术水平的不断提升，标准中规定的作业方法有可能变得与实际不相符合，或者说一段时间以后它已不再适用，这时就必须进行策略性的改进。

【本讲总结】

标准化是 5S 活动推行的进一步深化，应用范围比较广泛，可以应用到生产、管理、开发设计等方面。它是现场人员多年智慧和经验的结晶，代表了最好、最容易、最安全、可操作性最强、最实用、最方便、最快捷的作业方法。当然，标准化的制订有一个过程，要经过制订、实施，再到完善阶段，一个标准制订下来之后，要付诸实施，要彻底地贯彻下去，同时在实施的过程中，要不断地修订和完善它，使标准化更加规范、更加实用。

【心得体会】

标准化的误区

很多公司领导一谈到标准化，就会很高兴地说：“标准化呀，我们公司有很多标准，有完善的制度。可就是员工不听话，不服管教。”

有些企业老总认为是员工的基本素质有问题。

所以，标准化要特别注意几个误区：

- (一) 标准化过于抽象而难以明白或是难以给予具体地量化。

(二) 标准不切实际难以或不可能做到。

(三) 与员工的切身利益不挂钩，做不做都一样，无关痛痒。

(四) 标准太多，执行者疲于奔命。

(五) 标准不详细，仅有目的和结果，员工不知道究竟该怎么做。

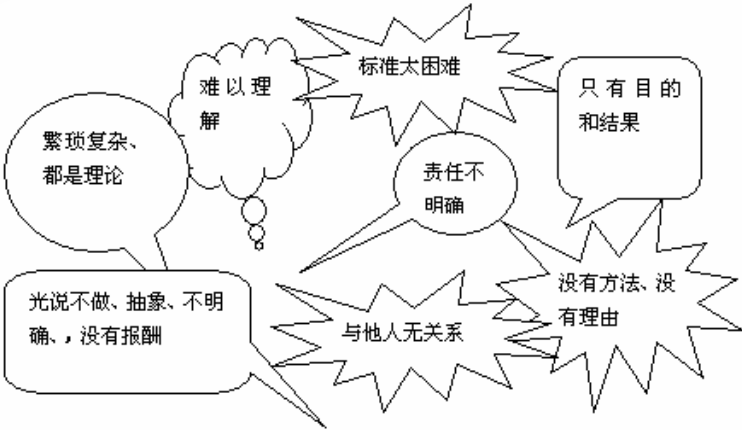


图 16-1 标准化的误区图

【自检】

根据上面所列的标准化容易陷入的误区，请你回忆一下，你们公司制订的一些标准是否也存在着同样的现象，您认为应该如何避免？

如何让员工按标准化作业

如何让员工按照标准去作业？标准制订出来了，如何让员工自觉地执行，并成为一种好习惯，这是每一个管理者所面临的难题。在标准执行比较好的公司，其主要法宝总结起来有以下几条：

第一条：灌输遵守标准的意识

就是培训，首先在日常的管理过程中要向每一位员工反复地输入这样的理念，标准人人都要遵守，而作为领导者更要成为遵守标准的楷模。这样全公司才会形成一种以遵守标准为荣的良好风气。

【案例】

有一家企业实施了将近两年的标准化，最后失败得很惨。为什么说失败得很惨呢？刚开始他们请了一个非常不错的职业经理人，担任这个公司高层领导的职务。这位职业经理人一进公司以后，便开始了一系列的调研工作，然后根据推行高品质服务的这个理念订出了一系列的标准化。

刚开始时这家公司很不习惯。但经过一年半以后，公司开始走入正轨，但这个职业经理人任期满了以后，没有再与这家公司签约，离开了。而这家公司原来的老板，他找不到更好的人选来担任这个重要的职务，于是他自己来干这个公司的总经理。很可惜，这个老板把所有以前都标准化了的东西全部给推翻了，最后导致这家公司开始走下坡路。所以，一个领导应该成为遵守标准的楷模，公司才会形成一种遵守标准的良好风气，这非常关键。

第二条：全员要理解标准化的意义

按照标准作业是不良、浪费、交货延迟等三方面的情况都为零，所以也叫三零工程。从领导到现场人员都要彻底地深入理解这个意义，并展开教育与培训。

第三条：班组长要现场指导跟踪确认

做什么？如何做？重点在哪里？班组长应该对他的组员传授到位。仅教会还不行，还要跟进确认一段时间，看看是否你真会，结果是否稳定，这就是一个操作标准，或一个文件，或一个工序的操作标准。如果只是口头交代，甚至没有去跟踪的话，那这种标准执行起来也是不会成功的。

日本有这么一首民谣：

没说的，我不知道。
说过的，我起码记得。
做过的，才是我的本领。

现场管理者的任务就是让标准成为员工的本领。

第四条：宣传的揭示

一旦设定了标准的作业方法就要在工厂的宣传版上把它展示出来，让所有的员工都知道，也都能充分地理解，并且遵循这个标准而执行。

第五条：标准作业的方法要显示在很显眼的位置

能引人注意，也能便于与实际的标准进行比较。作业指导书则要放在作业者随手就可以拿到的地方，把标准放在谁都看到的地方，这是务实管理的精髓。

第六条：接受别人的质疑

对别人的质疑一定要虚怀若谷，诚心地接受，即使对方指责的不对，你也不要尖锐地去反驳，这就是执行标准化的一种修养、涵养。

第七条：对违反的行为要严厉地指责

对于那些不遵守标准作业要求的行为，上司，这是指班组长，一旦发现就要立刻毫不留情地予以指正，并马上纠正其行为。

第八条：不断地完善

虽然标准暂时还代表着最好的作业方法，但科学技术不断在进步，改善是永无止境的，所以，要始终想到现在的作业方法还是一个较低的水平，是改善和进步的一个起点，更好的还在后边，实施标准就要有这样一种心态，实施标准化就是要不断地改善。

第九条：要定期地检查修正

或是叫定期检讨修正，推动您的企业，不断地推动作业水平、不断地去完善。他们会定期地召开一些改善

检讨会，介绍近阶段改善的一些事项或成果以及明确地规定今后的一些改善方向，对于效果不明显的措施，会重新来评价、设定新的标准。

第十条：向新的作业标准挑战

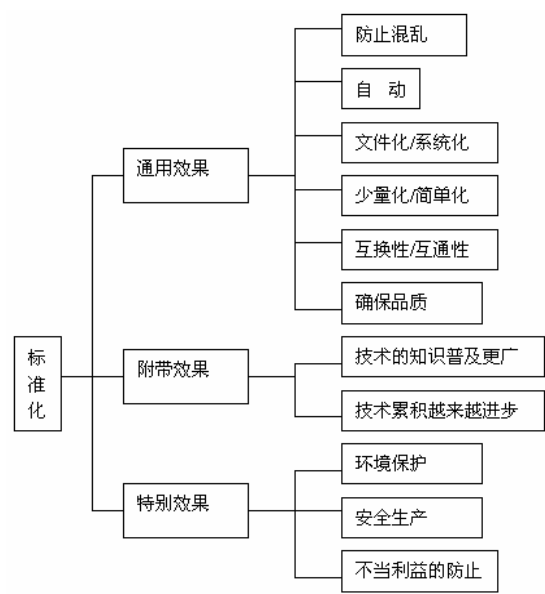


图 16-2 作业标准图

通过现状的作业情况找出问题点来实施改善，修订成为新的作业标准。同时要学习其它改善事例，受到启迪以后到现场来实践，然后进行评估，找寻改善重点，以便从实际出发进行改善。

【自检】

通过学习其它改善事例，请您想一想，如何才能使您办公桌上的文件达到文件化和系统化，使您更便于查找，更好地进行管理？

标准化的效果

执行良好的标准化最后就达到这个效果如下图所示：



如果标准化没有做到，做得不好就很有可能产出高成本低质量的产品，如果标准做得很好就相应地自然会降低成本，制造出低成本高质量的产品。当获得低成本高质量的产品时，经济效益也必然就会提升，如果经济效益提升到很高的层次，这个企业就会获得社会效益。在公司的内部管理活动中，标准化的作业更是功不可没，其效果也可以分为，通用、附加、特别等三种效果。

标准化和改善的关系

在管理过程中，标准化和改善是紧密关联而又不可分割的，改善是标准化的基础，标准化是改善的巩固。没有改善就没有更新的标准化，而没有标准化，所有的改善则只能是作为周而复始的重复，不会累积新的技术而形成层次的提高或突破。如果活用改善和标准化，这两者

相互依存，相互促进的关系将能够预测到问题，甚至可以及早地做好防范。

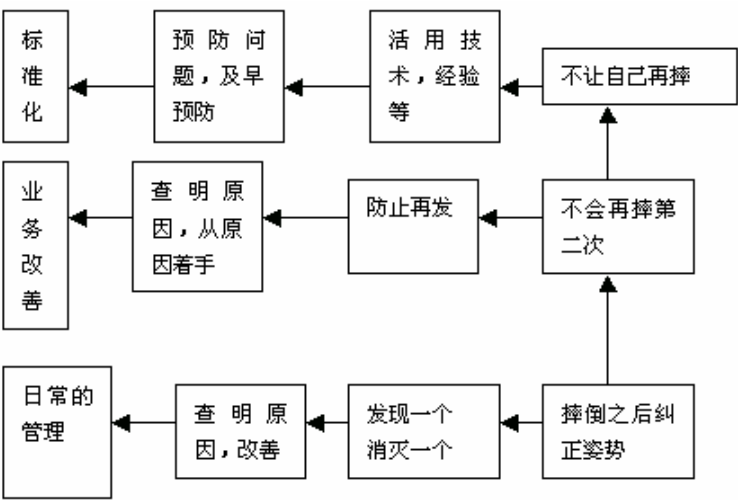


图 16-4 标准化与改善的关系

【本讲总结】

标准化的有效执行可以大大地提高生产效率、降低生产损耗、减少浪费，间接地降低生产成本，但在制订和执行过程中，容易陷入各种各样的误区，如何让员工自觉地执行并养成习惯，这是每一个管理者经常面临的难题。这就要求管理者能够以身作则，制订一套严格地遵守标准化的制度，不断地向员工灌输这方面的思想，使标准化真正成为有效可行、人人都能自觉遵守的规章制度。

【心得体会】

第 17 讲 5S 推展改善与五现手法

【本讲重点】

- 关于改善
- 改善的作用
- 改善的基本思想
- 改善的基本方法
- 五现手法

关于改善

改善的原因

1. 作为个人

您应该以怎样的观点或怎样的态度，你应该怎么去做，作为个人，每个人都需要挑战以激发自己的热情，提高工作的技能或能力，获得成就感和满足感；环境的改变也要求我们应作相应地改变，如果跟不上时代的步伐就意味着必然被时代所淘汰。

2. 对于公司

公司里如果都是那种满足于现状，毫无改善意识的员工，那么这家公司必然也就没有希望，它不可能进

步。所以作为公司，它必须具有强烈改善意识的员工，能够把问题解决在那种萌芽的状态。

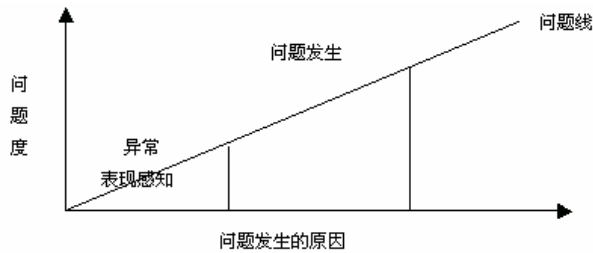


图 17-1 问题发生阶段图

3. 改善的种类

按时间的不同，可以分为两类：事前改善和事后改善。

- ①事后改善：在制造过程中发现不良，或是直到顾客抱怨后再来改进工作；
- ②事前改善：在问题发生之前，就已经进行改进，使问题不会发生，或是把损失减少到最低的限度。

4. 日常管理与改善的关系

日常管理强调的是遵守标准，将相同的状态维持下去。

改善：寻找更好的方法，并做成能保证预期效果的标准来实施。

我们的工作就是基于日常管理和改善之上，这些都是同等的重要，目标可能是一次达不到，但是可能经过反复的维持和改善之后就能达到目标。

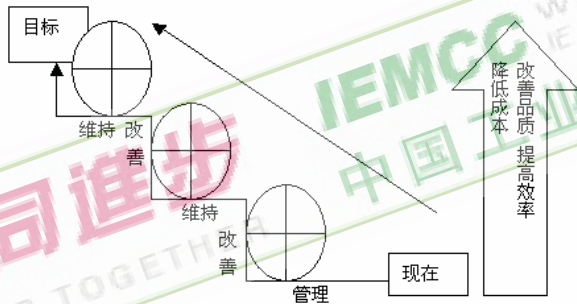


图 17-2 日常管理与改善的关系图

说明：每个球分成四等份，每个等份用四个英文字母来代替，即：P、D、C、A。P，即计划；D，实施；C，确认；A，处置。也就是说进行持续的改善，再维持，再改善，再维持，你就能终于达到目标。只有不断的改善，您的公司的产品质量才能提升，成本才能够降低。

改善的作用

1. 对员工个人的作用

改善对员工有哪些作用？

- 可以使员工充分地发挥他的潜在能力以及想象力、创造力。
- 增强每一个员工的自信心和责任感。
- 使员工的性格朝着积极的、正面的方向发展。
- 改善能扩展员工的视野，从而全盘地去考虑问题，增加了作为未来管理人的基本素质。
- 提高员工对工作的满意及成就感，使他对这个企业产生越来越大的向心力和凝聚力。

2. 对上下级之间的关系的影响

- 经过改善、沟通、对话之后，改变了员工对公司的反抗，或敌视的态度。使位居管理层的管理人员，更进一步地了解员工，知道员工有哪些优点，使他能够知人善用。
- 使员工理解到管理人员在工作上的困难，做到积极的配合。

3. 对公司的好处

改善上下级之间的关系。同时对公司来说，产品质量和效率不断地提高，成本自然会相应地不断降低，而且不会造成浪费，很多不良的情况也慢慢地减少了，这个公司就变成了一个最具有竞争力的公司。

改善的基本思想

- 抛弃旧的一些观念或思想，绝对不说我不行或不能之类的话。
- 驱除那种负面的消极的言词，找寻可行的方法。
- 不要为失败找理由，能做的就要先做。
- 一旦发现错误，必须随时改正，多问几个为什么，找出真正的原因。

【举例】

比如有时人们会问：为什么地会脏？

答曰：因为没有扫干净。

问：为什么没有扫干净？

答：忘了扫了。

问：为什么忘了扫？

答：因为某某人太忙了。

问：为什么他会忙？

答：因为他很少到这里。

问：为什么他很少到这里？

答：因为他经常出差。

问：为什么他出差？他没有扫？

这就是多问几个为什么，从而可以找到原因的源头。最后找出解决问题的方案。

- 改善是永无止境的一种思想。
- 空谈误国，实干兴帮。
- 没有“想法”，就是没有“能力”。

经验之谈：三找哲学

- 找优点表扬
- 找缺点改进
- 找问题解决

如果一个干部不知道找优点表扬、找缺点改进、找问题解决，他可能不是一个好的主管，或说他可能不是一个好的干部。因为所谓干部，就是真正能为属下处理、解决问题、为上司分忧解劳。那么，他就要经常地找优点表扬、缺点改进、问题解决，没有“想法”也就是没有“能力”。

改善的基本方法

计划部分：要经常性地教育，甚至要给予物质或精神方面的奖励。
执行方面：要抓住事实、对现状实施调查，甚至要予以分解。
实施部分：多次地检讨、积极地参与，以便能正确地确定对策、确认结果。
用图示表示就是（图 17-3）：

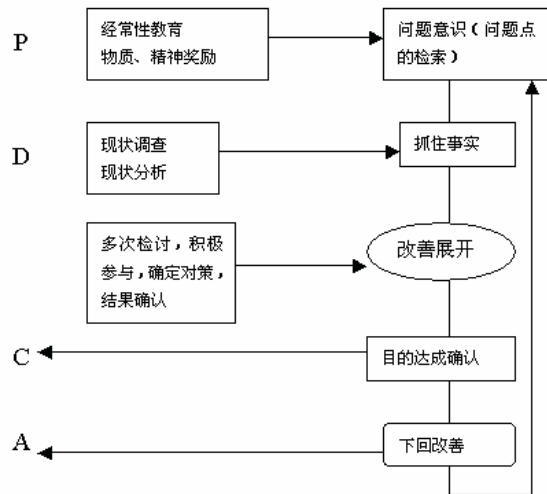


图 17-3 改善的基本方法示意图

【自检】

运用 5S 管理方法，试着对你的文件夹、文件、办公桌之间的间隙、公用办公桌、文件栏，甚至办公室的问候语，都做一次全面地改善，看看改善前和改善后有何区别。

内 容	改善前	改善后
文件夹		
文件		
公用办公桌		
文件栏		
办公室问候语		
其它		

五现手法

怎样的管理才能把 5S 彻底地推行下去呢？
有一个很简单的答案，就是五现主义的管理者。
五现主义的管理者是日式企业独有的一种把握状况及解决问题的方式，即“现场”、“现物”、“现实”、“原则”、“原理”，这五个词开头读音都是“C E N”，类似中文发音的“现”，所以统称为“五现主义”。用四个字来概括，即：视，看，观，现。

- 现场：事情发生的场所。
- 现物：变化的或有问题的实物。
- 现实：发生问题的环境，背景，要素。
- 原理：被普遍认同的，能说明大多数事情的根本性的道理。
- 原则：日新月异的，每天都在变化进步的科学技术，也可以认为是基础知识或专业技术。

可以这么说，五现手法就是亲临现场，察看现务，把握现实，找出问题的真正根源，从而根据原理原则地去解决问题的手段和方法。

五现主义的思考方法：

- ◆仔细观察现场的现物、现实，发现问题，并以此作为改善的着眼点；
- ◆坚持悲观主义，做最坏的打算；
- ◆预期考虑问题，不如优先地去解决问题；
- ◆追根溯源，打破沙锅问到底。

现 场

第一现是现场，就是不要只坐在办公室里做决策，而要立即赶到现场，奔赴第一线。

到现场如何观察？现场是生机勃勃的，每天都在变化，不具备正确的观察方法，你就没法去感觉出它的变化、它的异常。

观察一般分四种不同层次：

◆见：就是物理学上的观察，也就是只观察跟自己有关或自己比较感兴趣的事情。一个管理者，要学会做现场管理，不能只看与自己有关的或与自己感兴趣的事。

◆视：视是什么？就是以某一个特定的事物为对象，睁大眼睛去看，关注某一部分，中国有一句话叫视而不见。视就是以某一个特定事物为对象睁大眼睛去看。

◆看：就是致力于使事物更容易地被看清楚，如将看不见的地方显露出来，细小的东西要放大，移动着的东西使其静止等。

◆观：观是用目光集中于一点去观察，利用你的思维和智慧去思考，用目光集中一点地去观察，用你的智慧、思维去思考。

作为一个现场管理者，观察力在“见”这一方面的水平是很低的，容易就事论事，头痛医头，脚痛医脚，而在视的水平方面则表现得具有一定的观察分析能力，具备了看的功力，而逐渐向观的水平发展的管理者才能找出问题的真正原因，明了其症结的所在。

现 物

对于现物，管理者最重要的概念就是总是以事实为基础而行动，解决问题要求你找到事实的真相。因为只有一个真理存在：“到实际问题中去，并客观的观察其过程”。观察你看不到的地方，这时事实将会最终出现。

人常常犯这样一个错误，就是认为看到的现状确实就是事实，我们需要拥有的是不仅仅停留在观察症状表面，而应培养自己具备通过观察并分析其表面症状后，还能更深入一步地知其背后原因的洞察力，要发现其变化的原因，仔细观察事实，当你这样做时，掩藏的原因将会出现，这样做你就可以提高发现真相的能力。

现 实

对于现实，很多公司经常会发生很多可笑可悲的事情，如脱离实际的决策，即使面对严峻的后果也没有人怀疑事实的正确性，还以为那是最正确，最好的方法。

解决问题需要我们每一个人都能做到面对现实，把握事实真相，如果某人递交一份日常报告，报告上只记录他做了什么，但不记录他还有什么没做，那么，这里边肯定就有问题。

所以事实也分为三种，一个是已报告的事实，你观察到的事实，还有是推测到的事实如下图所示。



我们需要用事实去解决问题，而事实总是变化无常的，要抓住事实就要识别其变化，理想和实际总会有很大的差距，因为理想和事实往往有很大的差距。规定就一定能遵守，讨论就一定正确，这些都是不可能的。所以决策时，我们一定要从考虑实际的情况，逐步地调整修正，才能够落实并坚持下去，很多问题如果我们不能亲临现场，不去调查事实和背景原因，就不能够正确地认识问题，但为什么会发生这些问题呢？要想找出产生这些问题的原因，我们一定要对现实进行确认。

【自检】

许多工厂，出于对安全的考虑，都会成立安全委员会，颁布安全条令，如戴安全帽、穿安全鞋、注意物品的搬动、确保通路顺畅等。为了使安全意识更加深入人心，假如您是公司的领导，请您再派一些人员，针对公司贯彻执行安全方针的情况，做一次深入基层和实际的现场巡视。

现场巡视点检表

巡视地点：_____ 巡视者：_____ 巡视日期：_____

车 间 名称	工 序 名称	点检项目				点 检 内 容 点	点 检 联 系人
		安全	作业 环境	整理	整顿		

原 理

即使能及早地认识问题，如果没有掌握原理，我们还是不知所措。现场、现物、现实让我们能通过实践去行动，认识问题，提高我们的洞察力，而原理正是找寻一种采取怎样的行动，提供一个判断的基准。

既然五现主义是管理者必备的素质，那么，怎样才能变成一个好的五现主义呢？

原 则

日本企业管理者曾经告诉很多人，说他有一个方法，叫计步器。就是通过测量每一个管理者的步行速度，就可以判定他是一个什么样的管理者。他说，步行三千步以下的是官僚主义者，三千步到七千步的叫普通管理者，能走到七千步以上的才是一个五现管理者，所以只有走到现场，观察现物，把握现实，然后通过原理，原则去处理问题，真正做个彻底的五现主义者，我们的企业才能蒸蒸日上。

表 17-1 五现管理的基本流程表

步骤	目的 / 内容	手法
认识问题	在哪里发生？	现场
	是什么？怎样？	现物
	什么情形 / 环境？	现实
思考判定	原因追究	现场、现物、现实
	方向、宗旨	原理
	专业知识	原则
对策	具体方法、可行性	现场、现物、现实、原理、原则
实施	有效行动	现场、现物、现实
反省、评价效果	节省多少钱？效果如何？	现场、现物、现实

【本讲总结】

在 21 世纪的今天，科学技术日新月异，经济生活瞬息万变，环境的改变也要求我们作出相应地改变，如果跟不上时代的步伐就意味着必将被时代所淘汰。因此，一个公司，个人都不应该只满足现状，而应该不断地调整策略，跟上时代的潮流，这就要求我们必须不断地改善，包括改善我们的意识、生活方式，策略……

改善是寻求更好的方法，并做成能保证预期效果的标准来实施。改善对于员工个人、上下级之间的关系、公司等几个方面都有好处，它同日常管理是同等重要的。

本讲还提到了一个五现手法，它是日式企业独有的一种把握状况及解决问题的方式。也就是走到现场，观察现物，把握现实，通过原理、原则去处理问题，使我们的企业能够尽善尽美、蒸蒸日上。

【心得体会】

第 18 讲 戴明圆环与思维十法

【本讲重点】

戴明圆环
思维十法

戴明圆环

戴明圆环的含义

在美国有这么一句话：
没有计划就是在计划失败。

PDCA 管理循环是质量管理专家戴明博士所提出来的一个概念，所以又称之为戴明管理循环，或叫戴明圆环。PDCA 循环，是使任何一项活动有效进行的合乎逻辑的工作程序，特别是在生产能力和产品质量管理功能方面得到广泛地运用。

P、D、C、A，四个英文字所代表的意义如下：

- P：P L A N，计划。包括方针和计划的确定，以及活动计划的制订。
- D：D O，执行。执行就是具体的动作，实施计划中的内容。
- C：C H E C K，检查。检查计划实际执行的效果如何，比较与目标的差距，分清哪些作对了、做错了，明确效果，找出问题的症结。
- A：A C T I O N，行动，有的人解释为总结、处理。它包括两个内容：①成功的经验予以肯定，地域标准化，或制订作业指导书，便于今后工作的遵循，对于没有解决的问题查明原因，其解决的方法也即成为了下一个 PDCA 循环的内容，如此周而复始地不断地进行工作。

PDCA 循环的特点

它是周而复始的循环。

PDCA 就是一个管理的循环，不断地计划、执行、检查、修正、总结。一个循环结束了，解决了一些问题，可能耗油问题没有解决，或又出现了新的问题，再进行下一个循环，依此类推。

(1) 它是一个逻辑的组合

一个公司或组织的整体运行，体系与其内部各子体系的关系是大环节与小环节的关系，也即大环节带动了小环节的有机逻辑的组合体。

(2) 螺旋式的上升

PDCA 循环式不仅是停止在某一个水平的循环。不断解决问题的过程也是水平正在逐步上升的过程。

PDCA 应用了科学的统计观念和处理方法。它是推动工作、发现并及时地解决问题的有效工具。典型的模式被称之为“四个阶段”、“八个步骤”，“七个工具”。

四个阶段：



八个步骤：

- 第一步：分析现状，发现问题；
- 第二步：分析问题中的各种影响因素；
- 第三步：分析影响的主要原因；
- 第四步：针对主要原因，采取解决的措施；
 - W H Y，为什么要制订这个措施？
 - W H A T，达到什么目标？

- W H E R E，在何处执行？
- W H O，由谁来负责？
- W H E N，到何时完成？
- H O W，怎样执行？

第五步：执行，按照措施计划的要求去做；
第六步：检查，把执行结果与要求达到的目标进行对比；
第七步：标准，把成功的经验总结起来并制订相应的标准；
第八步：把还未解决或新出现的问题转入到下一个 PDCA 的循环中去解决。

PDCA 是对持续改进，螺旋式上升的工作的一种科学总结，在现场管理中得到了广泛的应用，是管理工作中不可缺少的工具，是改进公司的根本力量。

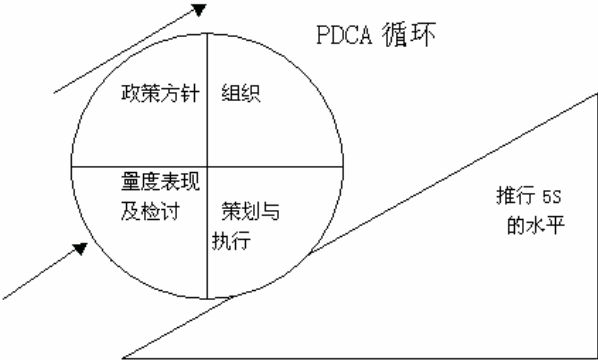


图 18-1 推行 5S 的持续改善循环图

在进行 PDCA 的循环中常会出现很多偏差，之所以如此，这多源于某些管理人员对管理的错误理解所造成的恶果。有不少从事现场管理的人员认为，管理就是上级监视下级，上司的主要任务就是发布命令，他们认为培养部下会对自己构成威胁，所以他们对 PDCA 做出了错误的理解，导致上下级的关系越来越僵硬，下属失去了积极性，公司也因此而没有活力和动力。

【自检】

在一个传统的企业里，很多管理人员，包括被管理的人员，对“管理”的理解往往会有很多偏差，甚至错误的理解。运用戴明圆环管理方法，对您的企业重新进行自我调整，改变旧有的思维模式，那么您认为应如何进行适当的调整呢？

思维十法

作为一个现场管理人员，最重要的能力是分析并及时解决问题的能力。因为在现场管理中，我们要进行降低不良率、生产的消耗、损耗，提升生产效率等各种工作，最终要有一个能尽快地及时解决问题的办法。解决问题要准确、快速。要想达到这一目的，除了要有丰富的经验，更要求我们必须能熟练地掌握一些科学的方法，而这种科学的方法就是改善。

为什么要改善？为什么有的人一眼就可以看到问题，很快就找到了解决的方法，而有的人却冥思苦想，绞尽脑汁也不得要领，有没有办法呢？答案是肯定的。

对于数学题可能只有一种解答方法，而在实际工作中碰到的问题却有许多解决的方法，我们把它定义为 5S 思维十法。它能引导我们更快地穿越思想的丛林，去找到更好的方法。

排除法

排除：就是抓住重点，也即是为提高工作效率而抓主要问题的一个简单实用的方法。究竟谁是重点、核心的问题，谁是次要的方法，我们可用排除法去逐一地分析。如果问题不是很重要，就先暂缓、搁置。重要的事情，

要尽快地解决，要分清轻重缓急。

正与反

任何事情都有正面与反面，对此你都要正确地去对待，很多公司都要求员工必须严守标准地作业，员工一旦违规作业，处罚将是很严厉的。

记得有一家港资公司曾经给一个员工发出了三个警告，因为他总是把工序自行调整地来做。后来人事部到车间进行实际调查，原来是车间工序设计不合理，如果按照标准的话就要多好几个动作，标准时间根本不够用，再深入调查下去便发现类似不合理的现象普遍都存在，而员工没有提出来，工艺设计人员也没有留意到，最后车间针对这个问题来全面调整工序设定，经过调整后使效率提高了 2.36%，每年为公司节省了将近十几万元钱。所以我们要从异常和失败中去找寻原因，分析异常，从中吸取可用的东西。

普遍与例外

管理无所不至是不现实的。我们应在寻找异常和例外的过程中去管理他们，这样可以减少很多的管理成本。

也就是说一个管理者要积极主动地去找问题解决、缺点改进，这就是例外。俗话说，钱要花在刀刃上，但有时我们却经常浪费很多时间和精力去做一些无谓的事情。例如某个大型的电子厂有三千多名员工，负责考勤的人员每天要花上半天的时间去查谁出勤了、缺勤了，累得腰酸背痛，效果不见得一定很好，但是采用了另一名员工的合理化建议以后，每天最多花半小时就可以查完。这名工作人员的方法很简单，就是要打卡处设置一个挂卡牌，员工打完牌以后放到另外一个卡牌上去，留在原卡的就是缺勤的，就这么简单，也就是说要尽可能地做到如何去简化事情。

恒定与变化

恒是恒心的恒，恒定与变化，我们可以用不同的方法来对待稳定的变化，减少管理的难度。

如我们每个月发工资时都会有一个固定工资和浮动工资或变化工资。对于那些浮动和变化工资，我们往往要核算好几遍，固定工资则不必花那么多时间来核算。工作上也是如此。一些产品做了很长时间，工序很熟，产品质量稳定，我们就可以花少一些精力去管理，而对于那些新产品，我们却要花大量的时间，精力，投入最好、有经验的人员、使用最先进的设备去生产制造，因为新产品不稳定，随时都有可能出现问题。这就是恒定与变化。

转化和适应

●转化：是指功能或目的转移应用。

●适应：指的是改正，通过改善或修正使其符合预期效果或做为它用。

例如魔芋淀粉，魔芋原来是作为制造淀粉的一种原料。后来人们发现，清洗纸浆的老太婆，虽然又老又黑，满脸皱纹，但是双手却又白又嫩，与常人不同，于是发现了魔芋有美容功能。通过研制及研发以后，推出了一系列的魔芋美容产品。

集中与分散

即用一个特定的标准或角度将事物分类，成为某些项目，把相同的放在一起处理，不同的分别处理，这个法则又叫做统筹学原理，用得好就可以大大地提高工作效率。

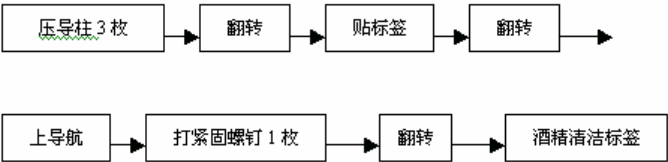
如邮局的投递员，他们总是把同街同公司的邮件放在一起投递，这样可以免除反反复复地多走冤枉路，我们在做整理整顿时，也可以将相同类的物品集中起来管理，不但可以减少寻找时间的浪费，也便于控制库存量，这叫做集中与分散的思维。

增加和删减

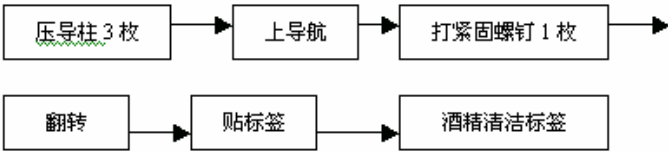
即有必要的加上，把没有必要的都删除。

这个方法充分体现在 5S 整理原则中，也就是在整理工作中的具体运用，就是将必需与非必需品加以分割，而这个加以分割的目的就是便于管理。

如：某工序为：



经过改善之后可以变更为：

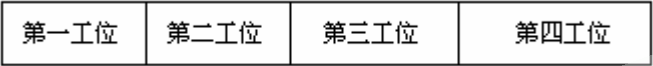


结果是减少两个无价值的翻转，提高了效率。市面上现在的很多产品，强调的是轻薄短小，在设计上如何去迷你化、缩短、轻便，甚至在工序内，让流水线缩短，怎样去加厚、复制这些都是属于此种范围。所以说从管理上取消某个不必要的业务，追加某个程序也是属于这种增加或删减的思维法则。

并列和串列

根据时序并列和串列的工作能缩短滞留时间。

如 A 产品要四个工位才能完成。也就是：



B 产品要三个工位。



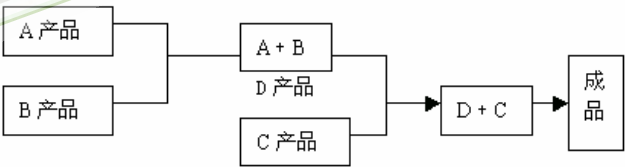
C 产品可能是工位一，工位二，工位三，工位四，工位五，要五道工序出来一个产品。

A 产品是四个工位，B 产品是三个工位或三个工序，C 产品是五个工序。

A 产品 + B 产品 = D 产品

D 产品 + C 产品 = 成品

这五个步骤中都滞留了大量的半成品，造成了许多管理问题及资金的积压。可考虑设计成如下混合流水线：



而这种混合流水线，就是运用了并列和串列的生产方式，它可减少半产品在生产过程当中产生的滞留。

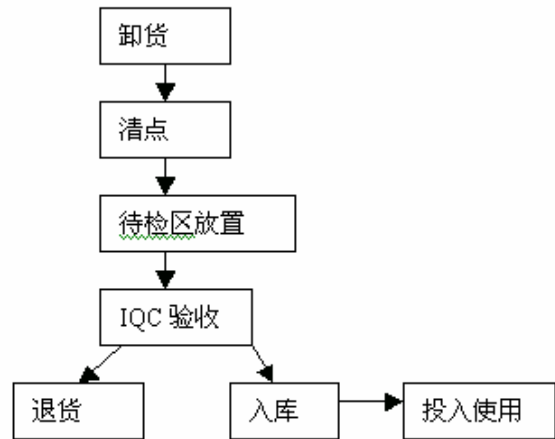
【自检】

运用并列和串列的思维方法，请你思考一下，你们企业生产的产品，有没有可能再缩短产品的滞留时间？可采用什么办法？

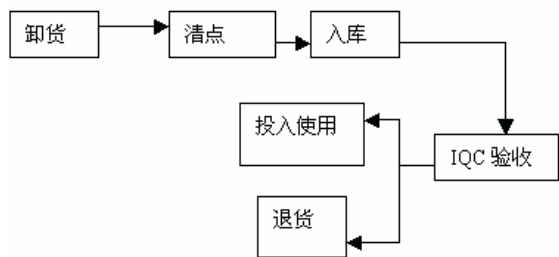
改变顺序

即通过变更工作顺序来解决或减少发生的问题。

如某公司因为生产安排原因，月底和月初时的供应商交货较多，待检区放不下，货物多得堆积到门口，他们的收货流程是这样的：



经过调查分析以后，变更了工作顺序，解决了交货难的问题：



差异和共性

即分析事物的差异和共性，根据其物质的特性来解决问题。比方说设计与螺丝刀相同形状、大小的凹型挂牌，螺丝刀可以一对一的放进去，有大小型号的凹牌，防止放错，一眼就可以看出来丢掉的是几号的螺丝刀。

【自检】

通过学习思维十法，您以后在处理同类问题或其它问题时，就可以参照同样的处理方法，甚至可以触类旁通，寻找到更加快捷的处理方法。请您思考一下，你们企业里边，有什么不尽人意的地方，能不能也用思维十法进行解决？

【本讲总结】

这一讲强调了一个戴明的管理循环，也强调了思维十法。主要是让我们更了解企业的构造，在处理问题时，让我们的脑筋更灵活化、判断问题更明确，解决问题更快速，使您的工作更有效率，使公司、你的团队能步步高升。

【心得体会】

第 19 讲 5S 项目的展开（一）

【本讲重点】

- 改善布局
- 改善物流
- 减少搬运

改善布局

假设一套结构不太好的房子，即使有出色的装修设计，效果也会大打折扣。工厂的规划布局也相当于 5S 的设计，布局好的，5S 立竿见影，事半功倍；布局不好的，5S 费尽心力也做不好。所以我们要掌握好布局设计的原则。

布局设计三原则

(1) 时间、距离最短原则

拿东西、取东西方便，尽量不要去搬运；花最少的时间，步行的距离要缩短，不要走很远，中间没有停滞或等待。

(2) 物流畅通原则

物流流向是直接性，或者是圆圈型，没有逆向型和来回穿插的流动，运东西就要走直线；人员、机器、材料、作业方法、环境，这五个要素要在有效的管理中，作业方便、顺畅；通道或作业现场不能有障碍物；每一个工序生产平稳、均衡。

(3) 变化性原则

预留足够的空间来对应未来至少一年的生产；
货架、货棚、工作台留有改造的余地，适应不同的生产方式；
对于那些专用的，特殊的机械设备尽量以通用品来代替；
机器出现故障时，要有足够的备用品以保证维修；
发生异常，如发生火灾或地震时，有足够的防护设施。

布局设计的注意点

- ①制作详细的立体规划图或平面布置图，必要时可以制作模型。
- ②根据“重低轻高”的原则，比较笨重的放在低层，较轻的放在高层，把重型的机械设备安放在底层，并考虑物流方向，规划好通道，然后设定其它区域。
- ③生产线的规划，一定要有一个备料区或者配层区，生产后面一定要设置一个成品暂放区，场所大小应依据产量来设定，厂房的高度超过 4.5 米时可以考虑双层使用。
- ④规划时至少要考虑到未来两年以内，可能的产品以及产品质量的变化，预留足够的空间。

【自检】

根据布局设计三原则，请您针对您企业的情况，进行重新布局和设计，以达到时间、距离最短，物流畅通，可变性的目的。

如何规划生产现场

- 规划生产现场有三个步骤：
- 第一步：检查工作现场；
 - 第二步：工作现场的布置原则；
 - 第三步：改善工作现场的方法。

检查工作现场

检查工作现场是否经常存在这种现象？

例如：

- ①作业台很大，实际使用只需要一小部分，其余堆满了一些材料，半成品和工具夹。
- ②作业台只有一层，利用了平面空间却未利用立体空间，员工在一个很大的范围里拿取所需的物品，造成

了不方便，且浪费时间。

③物品的存放设计不合理，要么太大，要么太小。

④工作现场放了很多私人物品。

这些都是在工作现场经常存在的现象，材料，车辆，空箱子，踏板，推车到处都是，碍手碍脚，类似这样的问题比比皆是，而大家都视而不见，习惯成了自然。

所以 5S 改善工作现场的两大作用是：

- 减少作业员的疲劳和厌倦的情绪；
- 提高综合的作业效率。

【自检】

检查一下您的工作现场，是否也存在类似以上的情况，想想看，您是否也已经习惯成自然，熟视无睹？为了更好的利用空间，减少您寻找物品的时间耗费，请您对您的工作现场进行重新布置。

工作现场的布置原则

- (1) 工具，物料要按最佳的次序排列。
- (2) 照明一定要考虑，如果照明视觉感到不舒适，必会造成作业员的情绪低落。
- (3) 工作台和座椅的高度要适度。让每一个作业人员感到方便而且舒适。
- (4) 噪音、粉尘、污水、高温的工作场所应该予以隔离。

如玻璃厂，温度非常高，一进去就七八十度，甚至超过上百度。铁厂噪音，面粉厂的粉尘，化学厂的污水，这些工作都应考虑进行隔离。

改善工作现场的方法

- (1) 避免物料的外包装进入现场

如果物料的外包装进入生产现场，就容易产生灰尘和垃圾，而且占据了很大的空间并导致物流不畅，无法避免时至少应做到对于空箱垃圾要及时回收，以免堆得像个垃圾场。

(2) 选用合适的盒子、架、棚等储运的物品，保证空间的充分利用这些储运工具应根据使用状况来设计大小和款式，尽量要做到适用，我们还要从人体力学的角度出发，设计扇形的作业范围，充分地利用立体空间，做好标识及防护措施，以便于放置和查找。

- (3) 私人物品禁止放在工作现场

私人物品禁止放在工作现场，整理、整顿的目的就是要创造一个舒适的工作环境空间，所以平时就要加强对这方面的巡视和管理，发现问题要及时解决并教育员工。

改善物流

物流：顾名思义就是物品流通畅顺，就好象行云流水。

在现实的管理中，物流却未必是顺畅的，到处是堆积，造成资金积压不算，往往还引起交货延迟，现场混乱。所以在 5S 的推动过程中，我们就一定要思考，如何去改善物流。

物流不畅的原因

- ◆布局设计不合理
- ◆物流管理不到位
- ◆异常的对应不够及时

- (1) 布局设计不合理

布局设计不合理主要表现在规划和实际动作的脱节，造成一些矛盾和阻碍，更改起来较难，所付出的代价也比较高，所以要慎重。当然在现实的环境中，如果您在规划一个新的作业场所或厂房，您就要好好地思考，

这个工厂准备做什么？机器摆哪里？它的构造等。

(2) 物流管理不到位

如果说设计布局是硬件，那么管理就是软件，物流管理中现场是最重要的，不管你是价值千万的零件，还是几分，几毛钱的包装材料，一旦不流动，就是一堆废物。物流各个要素的控制、调度、管理，无一不是为了输入的过程，而输入的过程与输出的全程都能够通行无阻，减少异常和等待。

物流不畅通，管理不到位主要体现在物流管理体系不够健全，存在很多漏洞和死角。

布局设计是硬件，管理就是软件。人员管理不到位，就会造成玩忽职守，管理水平低，就没有办法实行定制管理的科学方法。

(3) 异常的应对不及时

改善物流的方法

在现实工作中，人员、资金、场地等方面都是有限的。

我们如何在有限的人员、资金、场地等现有条件下确保物流的顺畅？

我们要从几个方面来考虑：

(1) 根据当日的生产量来分时段地投料

将一天的产量分成几等分投放物料，在前一天的时间里准备好下一个时段所需要的物料。

(2) 均衡地安排生产，以保证全过程的流畅

生产准备要充分，这个充分有几个条件，员工的培训是不是到位、物料是不是到位、有没有问题，工具设备是不是都检查并可以运转了，这就是均衡安排生产。

首先你要去看生产的准备，人员、机械设备、工具有没有问题，这些都是应该考虑到的。

工程的设定要均衡化，产品质量要稳定，出现问题一定要及时处理，当然发生堆积的异常现象，我们要不断地去问为什么，为什么会堆积？找到源头以后，如果他是新人，我们必须沟通，或进行培训，或红牌警告，贴上红牌，告诉他这个事情的严重性。

(3) 不良品要及时处理

对于不良品能够修理的，或再生的应马上及时处理，否则时间长了谁也不知道怎么回事。对于只能报废的不良品，作为质量教材。

把不良品作为新员工的训练教材或训练的工具。

减少搬运

无论是作业现场还是仓库，搬运动作非常多，有的比作业动作还多，其实搬运是不产生附加价值的活动，搬运活动越少，生产成本就相对地越低。

遵守搬运的原则	
◆机械化原则	◆自动化原则
◆标准化原则	◆均衡原则
◆直线原则	◆安全第一原则

- 机械化原则：条件允许，考虑用机动车等，可以提高工作效率，降低劳动强度；
- 自动化原则：使用电梯、传送带等方式进行输送；
- 标准化原则：使用标准的包装箱、货架等，以减少装码时间；
- 均衡原则：对每位员工的工作量均衡地分配，避免空闲时间；
- 直线原则：搬运距离尽量缩短，重复往返路线只会浪费时间，降低效率；
- 安全第一的原则：作业要规范，对员工要做好安全培训指导，机动车一定要专人驾驶，员工要正确地使用头盔、防压瓦、安全带，做到人、物、事等各方面的安全。

【本讲总结】

卓越的现场管理就是推动 5S，树立一个良好的企业文化，让每个员工都能在一个高效率的环境下工作，只有提高每个人的效率，企业才能不断地进步。

【心得体会】

第 20 讲 5S 项目的展开（二）

【本讲重点】

- 降低库存
- 精简业务
- 会议的 5S
- 文件的 5S

降低库存

库存量的大小直接影响到流动资金的正常生产。库存太大，占用了资金，增加了经营风险；库存量太小，又可能影响生产、交货。仓库的 5S 不妨以此来作为改善的重点。

正如正确地拼魔方，所有的模块肯定全部都要规整地放入其中，如若不然，就拼得不对。若仓库进行了合理的空间设置，就一定能收容全部的零件。

降低库存量相关的要素

库存量与两大要素相关：

- 资金额
- 占用的场地面积

了解这两大要素有利于我们将有限的资源用到刀刃上，我们着手降低库存时，应先做到以下几个调查。

- (1) 哪一种材料最贵或占用金额最多？
- (2) 哪一种材料占地面积最大？
- (3) 这两种材料的调度周期有多长？
- (4) 这两种材料的生产周期有多长？

通过这些调查，就可以知道最低库存量是多少，现状库存量是否合理，从而进行改善。

零部件库存量减少

(1) 对于零部件库存量的减少，我们要根据生产计划及交货期来分批地购入原材料，以保证最低库存量实施这种方法要充分考虑协办厂商的配套工艺能力，以及稳定性，运输的条件，订货成本。对于市场上通用的生产物料可以考虑及时生产，及时送货的方式，避免不必要的库存。

(2) 做好库存的管理是控制，就是控制金额在一个工厂作为采购人员，因为没有物料而影响生产时，往往要追究责任。有的企业多买物料的现象很普遍，因为过时报废而没有发现，所以公司应该做好库存金额的控制，发现异常要调查原因。

- (3) 经常性的定期盘点

定期进行物料盘点，调查现品差的原因，早发现问题，及早给予解决，保证帐物的一致性。

减少半成品的滞留

减少库存不应仅仅盯着仓库量，因为生产周期的关系，整个生产流程往往滞留着比库存更多的半成品。因为感觉上这些半成品还在增值流动，所以具有更大的隐蔽性，难于察觉。

积压了资金，造成了浪费，是因为公司的很多管理者不懂生产，不能对生产管理提出要求。

改善事项，改善时间是合理的、必要的，其实只要掌握物料的基本流向，很多地方还是可以改善的。

降低成品库存

很多公司为了方便，安排生产往往采取大批量的生产方式，仓库经常堆满，这样虽然省事，却积压了大量的资金。

市场是变幻莫测的，而且会有很大的风险，要降低成品的库存，必须要坚持几个原则：

- 客户需要的才生产；
 - 客户要多少生产多少；
 - 客户什么时候要就什么时候生产。

很多公司都认为不积压库存就无法适应顾客突然的大量订单，这确实也是普遍存在的现实问题，弹性的生产方式可以在很大的程度上解决此问题。

库存警示方法

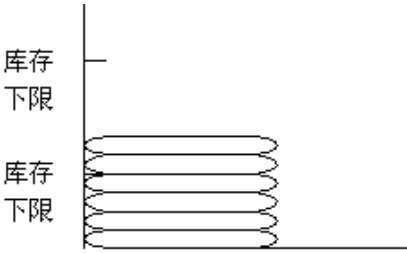


图 20-1 建立库存警示线

由于公司内的情报传递或沟通协调方面有问题，往往是到了完全没有任何库存时才发现，层层上报，而重新调整已经来不及了；时常也因为生产计划或交货计划有变更，而相应的对策也没有及时赶上，原材料源源不断地涌进仓库，只有爆仓时才有人反映，而此时仓库已经一片混乱。对于这些状况，我们不妨建立一套一目了然的库存警示线。

精简业务

我们每周工作五天，每天八小时工作，八个小时都在干什么呢？

有人在一家同行业中较为优秀的企业中做过调查，发现即便是最实干的主管，效率也没有达到 70%。反观大多数的企业，其效益更让人叹息。就以报销为例，有一家公司的午餐费，每人每天十块钱，但即便是区区十块钱的人民币，也要经过五六个关卡才能审批下来。这是一个非常没有价值的工作。我们应该把握的是“原理、原则”之宗旨，适当放权、授权，让下属成长起来，自己才有时间去做那些更有意义的工作。

对于大多数的业务，我们应该本着精简高效的原则，应不断地问几个为什么，审定一下哪些是没有必要的业务，这个工作是否有必要。

如：为什么不能取消？

为什么用这种方法？有没有更好的方法？

为什么在这个阶段确认，它能否改变？

为什么按照这种程序，能否改变这个程序？

为什么这样设计？能不能改变它的设计？

为什么有这些步骤？能否简化或合并？

为什么要买这些材料？有没有更便宜的材料可以替代？

如果重新调整程序能否提高效率，缩短时间，这就是我们考虑精简业务的一些要点。

【自检】

本着精简高效的原则，审查您的工作流程和方式，看是否可能再精简，以便提高工作效率，减少时间和精力耗费？

会议的 5S

会议在很多企业或工厂里可以说从过去到现在，是有史以来就存在的，它是一种突出领导功能，实现决策民主化，科学化的重要工具。

会议的作用

(1) 集思广益

集思广益，是决策科学化的重要手段。

会议可以搜集众多的情报资料，参与人员都可以提出各自的看法和见解，为决策提供了全面、客观的依据。

(2) 培养团队精神

会议可以培养团队精神，可以使每个参与人员了解共同的目标，树立全局的观念，这无形中起了一种沟通协调的作用。

(3) 增进了解，发现人才

会议可以使参与人形成一种共识，有利于培养团队精神，会议可以增进了解、发掘人才。

【自检】

您认为怎样才能合理地发挥会议的积极作用，调动参会人员的积极性、主动性，使会议成为一个有效利用的工具？

在会议上人们各抒己见，提出自己的看法，不但能增加彼此之间的了解，还能够起到抛砖引玉，起到发现优秀人才的作用。

但是作为一个领导者，如果对会议控制得不好，很容易陷入各种文山会海之中，无法进行日常的经营决策及管理工作。

【举例】

例如某家公司的老总年薪是五十万元，经理级别有十个人，平均年薪是十万块。那么，11 个人开会，1 个小时的费用是多少？

每个小时会议成本 = 小时工资 $\times 3 \times 2 \times$ 开会人数

我们想想看，总经理年薪是 50 万元，他除以 12，再除以 24，再除以 8，他每一个小时是 217 块。

一个经理他的年薪是 10 万，除以 12 个月，再除以 24，再除以 8，他每一个小时是 43.4 块。

11 个人每人会议费用就是 $217 \times 3 \times 2 + 43.4 \times 3 \times 2 \times 10 = 3900$

这个会议等于是花掉了 3900 块钱，所以会议也要讲 5S。

如果说 11 个人开一小时的会议，其费用就是 3900 元钱，尚不包括场地租金，以及水电的费用，该公司的高层领导者如果每天平均开三个小时的会议的话，每个月直接开支就高达二十八万元，由此可知，我们的会议不是越多越好。

召开会议必须要考虑的一些要素

(1) 会议的必要性。

会议不是万能的，有的问题不一定只有开会才能解决，可以的话考虑用文件传达或电子邮件的形式来代替一些会议，有的问题靠开一次会议也解决不了，所以我们就必须去考虑其它的方法。

(2) 会议要会而有议，议而有决。

这是会议的基本原则，没有主题或没有目的的会议就不必召开，开会仅是开会而已，没有任何有建设性的意义和决定或构思，这个会议等于没开，是在浪费时间、浪费金钱。

(3) 会议的内容形式

既然决定召开会议了，就应该明确几个事项：

W H Y，为什么要开这个会，会议的目的。

W H A T，会议的内容，讨论决定什么内容。

H O W，会议的形式，用什么方法来检查。

W H O，参加的人选。

会议人选一般都是五到十个人比较适合，人太多就要考虑到会议的效果。

W H E N，会议的时间。

会议的时间一般尽可能在两小时之内，因为长时间的会议会让人感觉到疲惫。

W H E R E，会议的地点，要明确会议的地点，并提前预订确认。

明确了这些事项，并将会议议程散发给列席的人员，这是一个会议能否成功的前提，当然还必须有会议召开的注意事项。

【自检】

假定你是一个会议的主持人，由您来主持一个产品说明会，请问，您应该考虑哪几个因素？具体怎么执行？

会议召开的注意事项

①议题明确，把握气氛。

主持人一开始就应该向与会者声明会议的议题，介绍背景及概况，与会议无关的话题应当避免。

掌握气氛，主持人要用大家关注或感兴趣的话题引起共鸣，活跃会议的气氛。

②主持人学会及时总结，三到五人发言后要做一次总结，以提高讨论的深度和广度，且要正中主题的要义，参与会议的人，一定要耐心地聆听，不管谁的发言都要耐心地聆听，中途打断或面带不理解的表情，都是对他人的一种不尊重。

③会议要做好记录。

对于发言人提出的情报也好，意见也好，想法也好，应该做一个简要的记录，并且要有所肯定和回应。

④发言要简短明确。

一次发言最好控制在三分钟之内，不可以同时讲几个主题，更不可以滔滔不绝，或偏离主题，发言后要进行讨论，讨论一定要针对主题，而不要与主题无关，这样才能够让大家有兴趣。

⑤会议结束时主持人应进行会议总结，重申会议讨论的结果，并把决定的事项落实到人，并明确完成的期限。

⑥将做好的会议记录向相关人员发放，必要时转换成公告形式，向全体职工公布，主持人对于会议内容必须定期地跟进检查，对于那些没有讨论或研究的项目也要采取对策，这就是会议的 5S。

会议的目的是在节约成本、节约时间，这就是在改善问题，就是在提升公司的品质。

【自检】

根据会议的 5S 标准，在公司的一次例会上，指定专人做一次会议记录。

时间： _____

地点： _____

参加人员： _____

记录： _____

主题： 关于 _____

N O	内容记录	完成日期	担当者

文件的 5S

在文件中，公司的各种规章制度，技术规范，数据记录的书面形式是公司正常动作的重要保证。有一位前辈曾经这么说过，看一个公司的管理水平的高低，就看这家公司 5S 水平的高低。也可以说，看一家公司 5S 水平的高低，就看这家公司寻找文件的速度。

由此可见，文件管理的好坏体现了公司整体管理水平的高低，所以文件的 5S 不可以等闲视之，而从另外一个角度，文件管理确实体现了 5S 的每一个内容。

（1）整理

文件怎么来做 5S？

明确哪一类的文件需要？

哪一类的文件不需要？

无效和不需要的文件，我们就要去考虑及时地清理。

（2）整顿

将文件分门别类地保存，制作目录索引，便于查找。

（3）清扫

文件防潮、防尘，还有防虫，文件定期补修维护。

（4）清洁

专人管理、责任分明，清洁就是把整理、整顿与清扫标准化。

（5）修养

使用完后及时地归位，然后培养一种爱护文件，节省用纸，按规定要求来制订发行文件的资料。

文件管理整个流程并不复杂，一般它有四个步骤。

●分门别类；

●存档管理；

●日常管理；

● ● 日常维护。

①分门别类

就是对现有的文件进行分类，便于后期的检查或者查找管理，如作为制造部的相关文件，可以分为几种：

类别	文件名称
运作程序	质量手册 5S 手册 程序文件 相关标准制度
生产情报	产能评估 生产计划 生产报告 停线记录 订单预测书
指示书	作业指导书 检查指导书 重点管理指导书 设计变更指导书 生产流程图 相关记录
工装夹具	做保养说明书 检定指导书 管理台帐 表格记录

考勤管理	考勤表 培训履历 购买资料 相关表格记录
------	-------------------------------

②存档管理

◆使用合适的文件夹；

使用合适的文件夹，选购一些容易存放，保管的文件夹，大小根据文件的大小，我可以选择A4的，A3的，或者说是B5的类型，但也可以用颜色来管理，有规律地使用，切忌五花八门，像国旗一样。

厚度也要考虑，比方说可以考虑五厘米或八厘米，或十厘米的规格，容量太大，就像搬砖头一样，非常不方便。

◆在文件夹的封面或者侧面注明类别名称，管理的担当者，保管的期限。

◆在首页建立目录表，必要时每一类都设计成拉页，以便于寻找。

③日常管理

日常管理就是设置专门的文件柜，用来存放文件，设置条形带，便于管理和取放，定期管理要做好防潮、防尘、防火等工作，把这些事情做好了，就是说我们有了日常维护的习惯。发行新版本时及时地回收销毁旧版本，具有参考价值的资料要特别注明，文件变更时要及时地更改目录索引。

④日常维护

◆发行新版本时，及时回收销毁旧版本；

◆仅具有参考价值的资料，要特别注明；

◆文件变更时，要及时更改目录索引。

【本讲总结】

本讲一共讲了四个5S项目的展开专题，即降低库存、精简业务、会议的5S、文件的5S管理。这四个专题不外乎一个共同的目的，就是如何将有限的资源，合理有效地用在刀刃上，使人力、物力、财力，都能发挥最大的作用，使人发挥所长，物尽其用，物超所值，使成本降低，效率提高，塑造优秀企业和优秀的企业文化，使5S能顺利开展，企业发展再上一个更高的台阶。

【心得体会】

第 21 讲 5S 内部审核

【本讲重点】

- 5S 内部审核的含义
- 5S 审核的基本原则
- 5S 体系审核条件
- 5S 体系审核步骤
- 5S 体系审核的注意事项

5S 内部审核的含义

1. 5S 内部审核的含义

为评价 5S 活动和有关结果是否符合公司的期望和要求，以及寻求继续改善的可能性空间而进行的内部自我系统性检查。

2. 5S 内部审核的目的

- (1) 5S 管理体系与公司的期望要求一致。
- (2) 作为一种重要的管理手段，及时发现现场管理中的问题，组织力量来加以纠正或预防。
- (3) 作为一种自我改进的机制，使得 5S 系统能持续地保持其有效性，并不断地改进和完善。

3. 5S 内部审核的特点

- 系统性——正式的，有序的活动。
- 客观性——审核的独立性和公正性。
- 自发性——企业出于改善的目的而发起的一种有组织地审核。

4. 5S 内部审核的内容

5S 活动和有关结果是否符合计划的安排，这些安排是否能有效地贯彻，贯彻的结果是否能达到目标，这就是审核的内容。

5. 5S 内部审核的范围

整个工厂或公司所有的部门都是审核的范围。在实际工作中是否按规定的程序和方法。

6. 5S 内部审核的依据

- (1) 根据 5S 的手册；
- (2) 根据公司的规章制度、保证承诺；
- (3) 结合国家相关的环境保护的法规。

这些都是审核的依据。

7. 5S 内部审核的时机、频度

每个部门最少每半年一次，而且每个月有一到两次集中各部门的巡查式的审核。发生了严重的问题或生产场所有较大整修改变时可以进行临时性的项目审核。

【自检】

假如您是一个审核组长，要对公司内部进行一次 5S 内部审核，请您根据公司的情况，做一个审查表。包括审查的范围、内容、目的、判定标准、时机和频度等项目，要逐一列清楚。

5S 审核的基本原则

- (1) 审核是监察 5S 活动推展程度、深度的有效管理工具，是为了更好更彻底地实施改善。自上而下地重视审核并有正确认识，而不是形式上走过场。
- (2) 与 ISO9000 一样，审核的客观性、系统性和独立性是核心原则。没有这些原则，就不存在效果和效率。
- (3) 5S 活动具有很大的灵活性，涉及方方面面，所以在审核之前，审核的范围（区域）、目的（主题）和判定标准（水平程度）等都应明确，并达成一致意见。
- (4) 审核人员应对 5S 有深刻的认识，并有相应的整体把握及评价判定能力。
- (5) 在审核中，审核人员应该对事不对人，客观公正；被审核人员应抱着一种“闻过则喜，不断改善”的态度来积极地配合审核。因为 5S 的审核绝对不是找茬，而是为了让这个团队、企业更好，把问题找出来，予以改进。

5S 体系审核条件

5S 体系审核条件

1. 5S 体系必须是正规的文件化体系

首先应要求建立正规的文件，5S 体系才能正常地运作，只有正常的运作 5S 体系才有审核的必要，正规的 5S 体系形成以后，才可以进行公正的比较和评价。实际行动中要有书面的文件或非书面的承诺，承诺一定要一致。

2. 5S 体系审核必须是一种正式的活动

5S 体系审核必须依照正式的特定要求来进行，包括 5S 手册，目标承诺书，方法指导书，或其它支持的文件，样板，或有关环境的法规，制度规范的要求，以上这些特定的要求都是在确定审核任务时就应该予以明确。

在审核正式文件或书面文件当中，要注明审核的目的，审核的范围，要制订正式的审核计划，通过制订实施审核计划的检查表，依据计划和检查表进行审核。

3. 体系审核结果要形成正式的文件

要有正式的审核报告，审核报告和记录都是正式的文件，留存到规定的期限。

4. 5S 体系审核要依据客观证据

相关的具体事实为什么强调客观存在的证据，因为它是对事不对人，不受情绪或偏见来左右事实，而且是可以陈述的辩证的事实。

5. 审核人员必须具备一定的资格

5S 审核体系的局限性

- (1) 只能在某一个时刻进行，不能跟踪整个过程
- (2) 只能调查到具有代表性的个例，不可能审查全部
- (3) 即使没有找到缺点，也不能证明 5S 方面是完美无缺的

【自检】

有人认为，5S 审核体系有一定的局限性，比如，它只能审查一些个例，不能审查 5S 所涉及的方方面面，那您认为怎样避免这些局限性，或有没有更好的办法来代替，使 5S 活动的审查能尽善尽美？

5S 体系审核步骤

5S 体系审核有两个阶段

第一个阶段：文件的审查

审查是否建立了正规的文件化的体系；文件的内容是否正确，是否符合标准；了解受审核方的基本情况。

第二个阶段：现场审核

检查受审核现场，动作是否符合特定的要求，比方说 5S 的手册、承诺书、保证等三方面的情况，当这些都没有问题以后，我们就要进行 5S 体系审核的以下五个步骤。

审核的步骤

第一步：审核工作计划

检查公司的 5S 审核制度是否很完善，确定审核的范围，制订审核的计划。

第二步：指定审核员或组成审核组

审核组和审核员要搜集相关的文件，然后对文件进行审查，根据实际情况制订审核计划，准备工作计划。

第三步：实施审核

- ①召开首次会议；
- ②进行现场审核（收集客观证据，记录观察结果）；
- ③召开末次会议。

第四步：审核报告

编制审核报告。审核报告的内容应包括什么时间、地点、人和事，发现了什么问题，怎么样去改善，如何改善，也可以提出改善的意见或建设性的意见。然后把这些报告都集中起来，一份分发到受审单位，另一份存档。

第五步：纠正措施与跟踪

向受审核方提出纠正的要求，受审核方制订并实施纠正的措施，验证措施的有效内容，而且必定要做成记录。

5S 体系审核的注意事项

在审核的过程当中，要注意一些常犯的错误，或经常会造成影响 5S 推动的一些事项。

（1）争执处理

对于争执的事情的处理，一定要注意。

（2）纠正措施

纠正的措施最好的方式就是提出建设性的意见，大家去讨论，认为合理可行，方便，安全，才能去改正。5S 体系审核中，要注意的就是纠正措施，内部体系审核重视纠正措施，对纠正措施完成情况不仅要跟踪验证，还要分析其是否有效。

（3）注意开展内部 5S 审核的难度

审核员面对的都是自己公司或工厂的同事，他难以产生权威的效应，这就是审核员的难度，内部审核员也要成为改善中的一员，今天我来审核我是审核员，明天是别人来审核我，那我就变成是改善方了，这也就是一种难度。得到管理者的支持往往因为人为或环境的原因而打了折扣。应对的措施就是对事不对人。

审核结果直接涉及到每个员工，或是中层管理者的荣誉，或利益，冲突也会因此而产生。所以在审核的过程当中，当发现问题时，是否影响到这个团队、组织或车间的荣誉。一个公司在推动 5S 的过程中，如果不去做审核，5S 的推动就很难找到问题。要审核就会发现问题，又受到一些人为因素难度的影响，那该怎么办？提供几个建议：

- ①领导的决心，干部的配合，这是非常重要的。领导决心就是 5S 的推动一定要做到，到一个阶段就一定要审核，只有通过审核才能找出问题。5S 的推动贵在坚持，坚持就是领导与干部的配合。
- ②不断地强化培训与教育的功能。只有不断地告诉每个员工，告诉每个干部，今天公司推动 5S，而且决心贯彻到底，然后让每个人都有一种自觉地积极地配合的良好心态，再配上好的激励机制，这样 5S 的审核在进行过程中才会更有意义。

【本讲总结】

5S 内部审核是为了评价 5S 活动和有关结果是否符合公司的期望和要求，及为了寻求继续改善的可能性空间而进行的内部自我系统性的审查，是为了及时地发现现场管理中出现的的问题，以便组织力量及时地加以纠正和预防，使 5S 体系能朝着正确、健康的方向发展。它涉及的范围比较广泛，内容主要是针对 5S 的推行情况及相关结果。它是监察 5S 活动推展程度、深度的有效管理工具，因此，在进行审核的过程中，一定要予以重视。

【心得体会】

第 22 讲 5S 内部审核准备

【本讲重点】

前期准备工作
建立审核工作系统
资料搜集和文件评审
审核计划

前期准备工作

每次在审核之前，审核的范围（区域）、审核的目的（主题）和判定的标准（水平程度），要求两个字——明确。审核目的（主题）明确是为了判定 5S 达到的水平程度，还为了寻找问题点来及时地改善，或为了其它。审核的目的决定范围和判定标准。范围明确是针对哪个具体的项目或区域，这是审核的广度。判定标准是审核的深度。一般来说，应根据现实的水平去评价，即使查出了无数的问题，也改善不了，这就失去了审核的意义。5S 推进时还应确定审核的可行性，可以召集相关的人员进行商讨，确定审核条件，比如资源、人员是否成熟，如果资源没有到位，人员不成熟，则应该提出变通或其它较适宜的解决方案。

审核的工作准备主要有以下几个方面

- （1）建立审核工作系统
- （2）进行资料搜集以及文件的审核
- （3）制订审核计划
- （4）编制检查表

对审核准备的基本要求

- （1）责任要落实

建立审核组并分工必须强调“明确”这两个字，而每一个受审的部门的责任人应该在场，而且接受审核的单位或部门应该要有充分的准备。

- （2）工作文件完善

受审核部门，要求它的工作文件是完善的，各类工作文件一定要齐备，所有规范都能得到理解并有效地运用。

- （3）计划落实

审核计划要得到批准，审核组或受审部门应对审核计划充分进行了解。

建立审核工作系统

从组织方面，从工作程序和文件、审核组的审核准备工作、对审核员的要求等几个方面来进行解释。

组 织

- （1）建立审核组织

明确审核工作责任部门，明确各部门有关 5S 审核的职责，这是建立审核组织的重要项目。

- （2）人员

选定内部的审核员，审核员一旦选定，一定要经过培训。没有经过培训的审核员，可能会造成审核的疏失。审核也达不到相应的目的。

- （3）成立审核小组的注意事项

选择内部审核员一定要用正式文件任命审核员与审核组的组长，赋予他相应的义务或责任。审核小组一旦成立以后，它就必须要做到：考虑审核活动的规模、深度、广度、时间安排等几个要素，这些要素是否做了适当的准备；被审核的区域与审核员没有直接的业务关系，否则容易影响审核的客观性和公正性；适当地考虑审核员的基本素质以及能力、水平，尽量做到互补及合理的调配。

工作程序及文件

工作程序以及文件的审核分为两个部分：

①5S 体系的内部审核程序;

②内部审核的工作文件。

(1) 5S 体系的内部审核程序

从 PDCA 这四个角度去分析:

如何制订审核计划?

如何执行计划?

由谁负责制订计划, 谁监督检查计划的执行?

审核实施过程以及各阶段的要求是什么?

每一个阶段的责任部门和责任人是谁, 应该负什么样的责任?

这是 5S 体系内部审核的程序。

(2) 内部审核工作的文件

包括审核计划、检查、不合格报告、纠正措施报告、审核报告等 5 种表, 这些都是在审核的文件内不可缺少的。

审核组的审核准备工作

(1) 审核组分配任务

审核员接受培训以后, 他应该做的就是预备工作, 预备工作就是刚才所讲的审核计划, 审核表, 不合格报告表, 纠正措施报告表以及审核报告等。

(2) 举行审核前的会议

审核组与受审核部门的管理人员, 要举行审核前的会议。如一个审核小组, 天天要去检查装配车间, 就必须与装配车间的管理人员举行会谈, 这就是审核前的会议。也就是什么时间对这个车间进行 5S 推动的审核, 这次审核的内容有哪些具体的项目, 举行这样一次审核会议以后, 就要去分配任务。

审核组长分配任务, 做好审核准备工作; 审核员必须熟悉所有审核的文件, 以及审核的程序, 并确保这些文件的完整性, 而且是可以接受的, 根据需要来编制检查表或在已有的检查表中增加或补充一些还需要检查的事项, 以及补充一些相关的问题点。

所以审核组与受审核部门的管理人员, 举行审核会议以后。就要确认审核计划, 审核人员和检查表, 安排首次会议的时间地点, 议程以及参加的人员。审核人员举行了这些会议以后, 就要确保审核前的准备工作是否全部都完成好了, 每一个审核员对于审核任务是否完全了解。

对审核员的要求

(1) 干练的外表

衣冠整齐, 动作利落, 是赢得受审方人员信任的第一步。

(2) 礼貌的举止

- 言谈举止表里如一, 礼貌, 没有傲慢和偏见;
- 讲话的语气友善, 无挑衅性;
- 抽样检查前应该征得受审核方的同意;
- 完成相应项目的审核后, 应说声谢谢。

(3) 文雅的性格

- 切忌摆出专家的姿态居高临下地盘查;
- 遇到压力无懦弱的表现;
- 以耐心、诚恳和公正的态度, 实现审核的目的。

(4) 熟练的审核技巧和基本的专业知识

审核员必须熟悉 5S 基础的和行业的一些标准, 要熟悉企业生产的流程和关键的工序; 审核员必须有较强的逻辑判断能力、较高的归纳总结水准;

从个别的迹象中可以追踪以确定存在的不合格事实;

对已发现的客观证据要进行归纳总结, 去伪存真, 这是审核员必须具备的一些能力。

【自检】

您认为一个合格的审核员，应该具备哪些条件？

资料搜集和文件评审

1. 搜集资料的目的

(1) 有助于了解被审核区域的情况

了解审核的范围，了解受审区域的人员构成；最高的主管是什么样的职务，这个区域里有哪些资源、器械、重点。

(2) 熟悉审核区域的技术结构，便于掌握审核的侧重点

(3) 有助于审核员的工作量分配

因为他对这个受审单位理解以后，他可以安排出合理的时间，也可以合理地制订一些抽样检查的方案。

2. 搜集资料的范围

包括 5S 手册，承诺规定，有关管理制度，相关标准的要求，以及相关法律法规。有了这些东西，在检查的过程中，才能比较顺畅。

3. 文件规范审核

借助文件来了解 5S 体系情况，以便制订出审核计划；评价现有的文件化的 5S 体系是否符合单位或符合标准的规定。

审核计划

1. 审核计划的范围

每一次审核的具体安排；可安排某些时间对某区域的审核；也可以安排某个时间对某个项目或某个要素的审核。

2. 制订审核计划

(1) 要形成正式文件；

(2) 须有 5S 推进委员会最高的执行长的批准。

3. 审核计划的内容

(1) 本次内部审核的目的

(2) 审核的范围（要素或区域）；

(3) 审核所依据的文件（标准、手册及程序）；

(4) 审核组成员的名单以及分工的情况；

(5) 审核日期；

(6) 审核地点；

(7) 受审核的部门；

(8) 首次会议和末次会议，以及审核过程中需要安排的与受审核方的领导，或者相关的主管人员交换意见的会议安排；

(9) 每一个项目主要审核活动的预计日期和持续时间；

(10) 审核报告的分发范围，以及发布的日期。

【自检】

假定您是一个审核组的组长，要对某企业进行一次 5S 审核，请您制订一个审核计划书。

审核计划表

审核目的				
审核范围				
审核依据				
审核成员	组长			
	组员			
审核时间				
日期	时段	审核内容		
		部门	项目	具体内容
	首次会议			
	末次会议			

【本讲总结】

一般来说，一项活动或措施推行以后，要对活动的推行情况进行适当的评估，看看推行的效果是否达到了预期的要求或目标。5S 活动同样也要求如此。为了评价 5S 活动和有关结果是否符合公司的期望和要求，以及寻求继续改善的可能性空间，需要对企业内部进行系统性的检查，5S 内部审核的目的就是如此。内部审核的目的就是确保 5S 体系能够持续地保持其有效性，并能不断地改进和完善。

内部审核是一种重要的管理手段，是一种自我改进的机制。作为一种有效的管理工具，需要在审核之前就明确审核的范围、目的和判定标准，并达成一致的意见。

【心得体会】

第 23 讲 5S 审核的实施

【本讲重点】

- 首次会议
- 实行审核
- 末次会议
- 审核总结报告

首次会议

审核小组与被审核部门负责人召开首次会议，主持人一般为审核组长。

首次会议的内容

- (1) 人员职责分工的介绍；
- (2) 审核计划内容的再次确定；
- (3) 修改事项的说明与确定；
- (4) 审核员对被审核方的意见的收集。

首次会议的目的

- (1) 审核的范围和目的，澄清审核计划中不明确的内容。
- (2) 简要地介绍审查采用的方法和步骤。
- (3) 确定审核组与被审核方领导都要参加的末次会议的时间，以及审核过程中各次会议的时间。

首次会议的要求

- (1) 要建立审核活动的风格；
- (2) 准时、明了、简明，会议尽量不要超过半小时；
- (3) 获得受审核方的理解和支持；
- (4) 由审核组长主持会议。

参加首次会议的人员

即审核组的全体人员，高层的管理者，受审核部门的负责人，另外就是一个公司或组织里的 5S 推进委员会所有的成员。

首次会议的议程

包括会议开始、人员介绍、声明审核的目的和范围，现场审核计划的确认，强调审核的原则，说明重要的问题，最后是会议结束。

(1) 会议开始

要求会议人员签到，审核组长宣布会议开始。

(2) 人员介绍

审核组长要介绍审核组的组成人员以及每一个人员的分工。

(3) 组长声明审核的范围

明确审核的目标，审核依据的标准，审核将涉及到的部门。

(4) 现场审核计划要予以确认

(5) 强调审核的原则

一定是客观公正的原则，说明审核是抽样的过程，说明审核相互配合的重要性，同时也要提出不符合的报告形式。

(6) 说明重要问题

对有疑问的问题要进行澄清，受审方需要说明的其它问题。

(7) 确定末次会议的时间、地点及出席人员

(8) 会议结束

实行审核

(1) 转入现场审核

审核的缓冲时间一般就是 15 到 30 分钟，让所有的审核员阅读一下自己审核的内容，相关的文件规范。

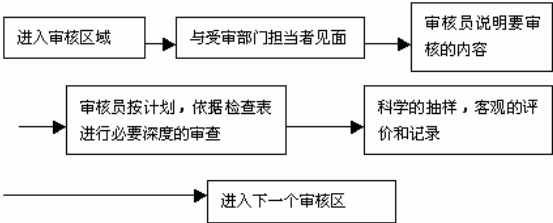


图 23-1 现场审核流程图

(2) 信息收集与认证

对于审核过程中收集到的信息，审核员应进行认证。信息可以通过不同的渠道予以验证，认证后的信息可作为审核的依据。

比方说面谈、实地观察、文件和记录的填写内容渠道，接受受审单位的人员的报告或从看板看到的一些业绩的总结，客户的评价等，这些都是通过不同渠道所获得的认证。

对于收集的信息，应及时地予以识别和记录，这样更便于检查的落实。

(3) 审核发现

将所收集的证据、审核准则进行评价，叫做审核发现。

比方说，您在进行实地审核时，发现在某个死角里面有不当的物品或滞留品，这就是审核发现。

审核发现一般分为符合或不符合项目。审核组在末次会议之前，就要对审核发现进行评审，在什么地方、通道、类似的死角等几处地方，发现了什么东西，有多少数量，而且是做什么用的，有多久了，这些都要进行评审。

对未满足要求的部门和项目，应详细地记录在《5S 内审不符合项目的纠正表》中，并应有一定的事实依据来作为支持，受审方对不符合项目应予以确认并理解，如果有意见、分歧，可以报审核组长，向 5S 推进委员会申请裁决。

因为在 5S 推动，特别是在最后的关键过程中，从整理、整顿、清扫、清洁到修养的过程当中，一连串的培训、指导，在最后进行审核时，经常会发现很多毛病。就是在进行审核当中，发现出很多不该摆的，或者说是没有整理到的，特别是死角。经常会找到很多不符合 5S 推进活动项目的东西，受审方对这些问题经常会产生分歧的意见。这时就要报告审核组长，向 5S 推进委员会申请裁决。

(4) 与受审方的沟通

审核部门与受审方的沟通，是一件非常重要的事情。审核期间，审核组长应该定期就审核状况及问题，与受审核部门进行适当沟通，当有异常导致审核目标无法实现时，审核组长要向 5S 推进委员会或受审核的部门报告，并采取相关的措施。

【自检】

假设你是一个审核小组的组长，在你们的审核过程中，发现一些不符合 5S 要求的项目，请您写一份 5S 内审不符合项的纠正表。

受审核部门	N O
不合格事实描述:	
签名: 承认: 部门	
原因:	
纠正措施: 预定完成日期: 签名:	
批准: (5S 推进委员长)	
纠正措施验证	

1. 可	2. 不可
签名:	承认:
日期:	日期:

末次会议

末次会议的准备

在末次会议之前，审核组应该进行内部商议，以便对审核情报信息进行评审，这次整个检查，哪些是可以提报的，哪些是可以自行改善或不足以提到会议上，要制订审核发现清单。在末次会议上还要达成一致的审核结论，以便在下次再做审核时，有改进的依据，还有其它相关事项的一些讨论。

召开末次会议

(1) 参加人员

召开末次会议的参与人员与首次会议一样，必要时参加审核的人员也可参加。

(2) 会议的目的

就是以会议的方式提出审核的结论，确保审核结论得到受审部门的理解和认知。

(3) 会议进行的程序

由审核组提出审核的发现和结论，宣布对双方分歧处理的意见，对不符合的项目提出一些改善建议；

受审部门要提出自己的看法和意见；

公司的领导人必须做出总结发言；

审核组长要致谢，宣布会议结束；

对会议的内容必须予以记录并保存。

审核总结报告

1. 审核报告的编制

由审核组长负责审核报告的编写，对于其准确性和完整性要全面地负责。

2. 审核报告的内容

- 5S 体系是否符合公司规定的标准；
 - 5S 体系实行的有效性；
 - 5S 活动的持续性，以及适宜性；
 - 审核发现的统计分析，优良事件、改进事件，哪些是需要并可以立即改进，哪些需要汇总公司协调一起来改进的；
 - 审核的时间、地点、范围、方式及参与人员；
 - 提出下次审核重点以及其它建议事项。
- 这些都是报告的内容。

3. 审核报告的发行

审核报告必须通过审核组的组长，5S 推行委员会的执行长来审批认可，审核报告应该在原定的时间内发行，按照清单进行发行。受审部门或接受部门必须书面签收，并按要求进行管理，或进行改进。

【自检】

对 5S 推行情况进行审核之后，请您写一份 5S 审核的总结报告，以便更好地改进和推行下一个目标。

审核日期	审核范围
审核组成员：组长 成员	
审核描述总结： 结论：	
下次审核重点：	

【本讲总结】

本讲主要是讨论 5S 审核的具体实施过程，主要包括首次会议、进行审核、末次会议、审核的总结报告等四个内容。对首次会议和末次会议的目的、要求、涉及人员、会议进程都作了详细的描述，同时也阐明了实施审核的具体流程，以及报告的编写内容及发行等，方便实用、可操作性强，便于审核人员进行实际操作。

【心得体会】

第 24 讲 纠正和预防措施及跟踪

【本讲重点】

纠正和预防措施
实施状况跟踪

纠正和预防措施

在 5S 审核中出现不合格现象，应该采取相应的纠正措施，或预防措施，所有的纠正措施与预防措施，都必须得到验证。5S 审核的目的在于力求改进、彻底纠正所发现的不合格现象，重在落实与预防为主的原则，对不满意的方面应该采取预防措施。

1. 纠正和预防措施的含意

为消除实际或潜在的不合格原因所采取的措施称为纠正和预防措施。纠正和预防措施的程度与问题的大小及轻重有关。

2. 采取纠正和预防措施的目的

- (1) 消除实际或潜在的不合格原因；
- (2) 采取措施，防止类似问题的发生或预防问题的再次发生；
- (3) 不断地进行改进，提高管理水平。

3. 采取纠正和预防措施的作用

- (1) 满足 5S 标准的要求
- (2) 保证 5S 审核作用的重要手段

- ①审核是为了改进;
- ②审核中发现的不足是改进的重点内容;
- ③采取有效纠正和预防措施是达到维持改进质量体系的手段;
- ④发现问题即时纠正;
- ⑤不断地发现问题,不断地采取相应的纠正和预防措施;
- ⑥通过持续地改进,实现 5S 整体水平的提高。

4. 纠正和预防措施的特点

(1) 5S 审核的继续

5S 审核中出现的不合格现象都应该采取相应的纠正或预防措施;所有的纠正或预防措施都须得到验证;是作为实现 5S 内部审核目的的有效手段。

(2) 目的在于改进

①力求彻底纠正所发现的不合格现象;②重在落实以预防为主的原则,对不满意的方面采取预防措施。

(3) 跟踪的范围

跟踪的范围常因需要而扩大;对有效性的验证也因内部管理的需要而更为严格;在完成纠正措施并经验证以后,还可能对一些后续问题实施进一步地跟踪,因而延长跟踪的时间。

5. 纠正和预防措施的实施程序

(1) 审核组职责

- ①向受审核方解释 5S 内部审核中出现的不合格项和需改进的方面;
- ②对纠正和预防措施的反馈进行管理。

(2) 受审核方的职责

- ①理解审核员指出的不合格项;
- ②制订纠正和预防措施的实施计划;
- ③执行纠正和预防措施计划;
- ④及时地反馈纠正情况以便得到审核员的验证认可。

(3) 纠正和预防措施的程序

首先,要调查判断不合格的原因,并进行分析。是人、机械、材料、方法、环境等各个方面的问题,找出原因。

其次,制订纠正和预防措施的实施计划。

第三,对于控制纠正和预防措施有没有具体有效地实施。

第四,检查纠正和预防措施的效果。

第五,对效果的有效性进行验证。

第六,巩固经验,巩固验证有效的成果,就是更新文件以及标准化,纠正和预防措施的效果,不明显的可以进入下一个循环。另外采取更有效的纠正措施。

(4) 纠正和预防措施的计划要点

①职责明确

谁负责组织纠正和预防工作开展,谁负责制订计划,计划中的每项具体工作由谁负责完成;由谁检查监督,谁负责验收并评价;谁进行成果巩固。

②报告与记录

对审核中发现的问题,首先,以不合格报告或者其它报告的形式通知受审核方。如,我们发现你这台机器是怎么样的,我们希望或建议你在何时进行改正。如果问题较大,必须经过总经理或推进 5S 委员会的最高领导进行裁决。

其次,记录产生不合格的情况。记录各项纠正和预防措施的主管部门和人员。

另外,还要记录各阶段工作的进展情况,由 5S 审核组长、5S 推进委员会的执行长,或最高层管理者来验证与总结纠正和预防措施的状态。

③验证与总结

对于纠正和预防措施要有效地进行验证,总结经验和教训,不足之处一定要及时地报告,必要时采取升

级行动。

实施状况跟踪

1. 跟踪的含义

跟踪是审核的继续，是对受审核方的纠正和预防措施进行的评审，是验证并判断效果，并对验证的情形进行记录。

2. 跟踪的目的

如果只有检查、只是纠正而没有跟踪的话，那只能导致“行百里，绊脚石”，所以跟踪的目的就是促使受审核方采取有效地纠正和预防措施，并验证纠正和预防措施的有效性。还有督促受审核方实施纠正、预防，促使受审核方不断地进行改进。同时还要向管理层报告，向审核组长，5S 推进委员会的执行长反馈受审核方纠正的状况。

3. 跟踪工作的作用

(1) 促进改进

促使受审核方针对实际或潜在的不合格现象采取纠正和预防措施；督促受审核方实施纠正预防措施；使受审核方建立并防止不合格再发生的有效机制；促使受审核方不断地进行改进。

(2) 向管理层报告

向审核组长、5S 推进委员会委员长及时地反馈受审核方的纠正状况；向最高管理层提供 5S 推进的情况报告。

(3) 证实

证实纠正预防措施的适宜性和有效性。

4. 跟踪的实施程序

(1) 跟踪的形式

以书面文件的形式提供给审核员或跟踪工作负责人，作为已进行纠正和预防措施的证据；审核员到现场进行跟踪、验证工作。

(2) 跟踪工作中审核员的职责

- ①证实受审核方已经找到不合格的原因；
- ②证实采取的纠正和预防措施是有效的；
- ③在跟踪过程中，审核员要证实所涉及的人员对纠正和预防措施有所认识，并进行了适当地培训，以适应变化后的情况。审核员要记录所采取的纠正和预防措施，并对有关文件进行改进。同时要向审核组长报告跟踪的结果。

(3) 跟踪程序

- ①审核组识别实际或潜在的不合格；
- ②审核组要向受审核方提出采取纠正和预防措施的提议；
- ③受审核方要提交纠正和预防措施的计划；
- ④对采取纠正和预防措施的可行性予以评审；
- ⑤受审核方要实施并完成纠正预防措施；
- ⑥审核人员对审核状况不满意时，可以要求审核部门再采取下一步的行动。

5. 跟踪工作的实施要点

(1) 跟踪工作的管理

由专职和兼职的管理机构来负责，制订工作持续程序。

(2) 跟踪要点

对于采取的纠正和预防措施，如果效果不好时，应该重新采取纠正措施，并进行更细致地跟踪检查，对有效的纠正和预防措施，应该采取巩固措施。

(3) 实施跟踪的人员

实施跟踪的人员可由原审核组的成员来进行，也可以委托其他有资格的人来进行。实施跟踪的人员必须了解该项跟踪工作的资料 and 情况。

(4) 跟踪检查报告

跟踪检查报告就是对于重大的纠正或预防措施的跟踪情况所形成书面报告。跟踪检查报告可以针对一条或若干条纠正和预防措施，视具体情况而定，报告应该反映纠正和预防措施结果的判断，报告是由跟踪检查人来撰写，由跟踪工作负责人，如审核组长、5S 推进委员会的执行长来批准。

歇 后 语

5S 是成功的钥匙

对我们来说，我们没有第二次机会来再建立第一印象。如果一个公司在推进 5S 时失败了，去想想看，再把它做好，要花多久的时间，甚至要付出多大的代价。如果你是诚心地要把 5S 做得真正有效，就要一次把它做好。而且领导必须要有坚持到底的决心。5S 活动在日本是一种广受推崇的现场管理的方法，现在已经广泛地运用到全世界各地许多知名的企业和公司。虽然整理、整顿、清扫、清洁等等这些，从字面上看去好像很简单，但是仔细想一想，良好的工作环境，不仅可以建立值得信赖的企业形象，还可以提高员工的士气。这样，企业自然而然地必能获得发展，因此，5S 的推行势在必行。

5S 是按心→技→体的顺序展开的。

第一步：心

首先，实施 5S 的公司的董事长或总经理，要将实施 5S 的目的、必要性，明确地向员工宣示；将公司内的全体员工之想法、价值观，都统一到公司的企业精神内，同时在指导时也要尽可能采用自己公司内的一些具体事例，这样员工较能产生共鸣。

第二步：技

担任推行的人要自己在现场指导；例如：具体的清扫方法以实作的技术来指导，对指导对象先“做给他看”，然后“让他做给你看”，而后以观察的作法来指导，这样做可以确认员工对第一步理解的程度。

第三步：体

在判断心、技均已具备可以推行的时候，才来建立 5S 推进委员会（委员、组织、担当者等）以及定期的检查方法。

一般 5S 能否持之以恒，很有效地实施，与导入的方法是否从心→技→体的顺序导入有很大的关系。

不论管理者或幕僚人员处心积虑地制订多么完美的 5S 的规矩、规则，实施的全体员工们如果没有共识、干劲，也无法让他们遵守规矩、规则。

这些干劲如果不是从指导人员自身的干劲传达到部属的心理，是不会产生的。因此应利用各种机会、场合来宣传出去，自己以身作则地来行动。

因此对个人而言要把 5S 当作以下目标：

- (1) 熟习化＝熟悉 5S
- (2) 习惯化＝实施 5S 由个人决定
- (3) 习性化＝5S 成为个人所具有的特质

熟习 5S 到将 5S 变成个人习惯，继而成为个人的特质，耐心地继续教育是件非常重要的事。

【自检】

制订一份纠正及预防措施改善书

发生区：管理评审 5S 审查 客户调查 生产过程					
N O	问题点	担当（改善区）	纠正措施	预防措施	验证结果
发行区：			担当区：		验证人
签名			签名		

【自检】

学了本课程之后，你对推行 5S 管理有何感想？

【本讲总结】

5S 是一种管理，而非手法或技巧，而且 5S 可以说是所有的产品质量管理、企业管理的基础，真正的目的是要创造或建立一个容易发现问题环境，并在发现问题之后能将问题及时地彻底解决，创造公司或工厂的利益。

在推行 5S 时，永远记住一件事情，5S 是大家集体参与，领导率先以身作则的事情，如果领导不能率先以身作则，整个公司就无法实现大家齐心地共同参与，5S 的推动也很难成功。只有大家齐心协力，才能把您的家园、您的企业，建设得更美好。

【心得体会】

