

==== 5S (整理、整顿、清扫、清洁、素养) ====

何为 5S

5S 的推行步骤

5S 实施要点

5S 与其他管理活动的关系

5S 推行手册

5S 的 50 个问与答

何为 5S

5S 就是整理 (SEIRI)、整顿 (SEITON)、清扫

(SEISO)、清洁 (SEIKETSU)、

素养 (SHITSUKE) 五个项目, 因日语的拼音均以 "S" 开头, 简

称 5S. 5S 起源于日本, 通过规范现场、现物, 营造一目了然的工作

环境，培养员工良好的工作习惯，其最终目的是提升人的品质：1、

革除马虎之心，养成凡事认真的习惯

(认认真真地对待工作中的每一件"小事")

2、遵守规定的习惯

3、自觉维护工作环境整洁明了的良好习惯

4、文明礼貌的习惯

☆整理：

◇将工作场所任何东西区分为有必要的与不必要的

◇把必要的东西与不必要的东西明确地、严格地区分开来；

◇不必要的东西要尽快处理掉。

目的：

●腾出空间，空间活用

●防止误用、误送

●塑造清爽的工作场所

生产过程中经常有一些残余物料、待修品、待返品、报废品等滞留在现场，既占据了地方又阻碍生产，包括一些已无法使用的工夹具、量具、机器设备，如果不及时清除，会使现场变得凌乱。

生产现场摆放不要的物品是一种浪费：

。即使宽敞的工作场所，将俞变窄小。。棚架、橱柜等被杂物占据而减少使用价值。。增加了寻找工具、零件等物品的困难，浪费时间。。物品杂乱无章的摆放，增加盘点的困难，成本核算失准。

注意点：

要有决心，不必要的物品应断然地加以处置。

实施要领：

(1)、自己的工作场所（范围）全面检查，包括看得到和看不到的

(2)、制定「要」和「不要」的判别基准

(3)、将不要物品清除出工作场所

(4)、对需要的物品调查使用频度，决定日常用量及放置位置

(5)、制订废弃物处理方法

(6)、每日自我检查

☆整顿：

◇对整理之后留在现场的必要的物品分门别类放置，排列整齐。

◇明确数量，并进行有效地标识。

目的：

●工作场所一目了然

●整齐整齐的工作环境

●消除找寻物品的时间

●消除过多的积压物品

注意点：

这是提高效率的基础。

实施要领：

(1)、前一步骤整理的工作要落实

(2)、流程布置，确定放置场所

(3)、规定放置方法、明确数量

(4)、划线定位

(5)、场所、物品标识

整顿的"3要素"：场所、方法、标识

放置场所。物品的放置场所原则上要 100%设定

。物品的保管要定点、定容、定量

。生产线附近只能放真正需要的物品

放置方法。易取

。不超出所规定的范围

。在放置方法上多下工夫

标识方法。放置场所和物品原则上一对一表示

。现物的表示和放置场所的表示

。某些表示方法全公司要统一

。在表示方法上多下工夫

整顿的"3定"原则：定点、定容、定量

定点：放在哪里合适

定容：用什么容器、颜色

定量：规定合适的数量

☆清扫：

◇将工作场所清扫干净。◇保持工作场所干净、亮丽的环境。

目的：

●消除脏污，保持职场内干干净净、明明亮亮

●稳定品质

●减少工业伤害

注意点：

责任化、制度化。

实施要领：

- (1)、建立清扫责任区（室内、外）
- (2)、执行例行扫除，清理脏污
- (3)、调查污染源，予以杜绝或隔离
- (4)、建立清扫基准，作为规范

☆清洁：

◇将上面的 3S 实施的做法制度化、规范化，并贯彻执行及维持结果。

目的：

●维持上面 3S 的成果

注意点：

制度化，定期检查。

实施要领：

(1)、落实前面 3S 工作

(2)、制订考评方法

(3)、制订奖惩制度，加强执行

(4)、高阶主管经常带头巡查，以表重视

☆素养：

通过晨会等手段，提高全员文明礼貌水准。培养每位成员养成良好的习惯，并遵守规则做事。开展 5S 容易，但长时间的维持必须靠素养的提升。

目的：

- 培养具有好习惯、遵守规则的员工
- 提高员工文明礼貌水准
- 营造团体精神

注意点：

长期坚持，才能养成良好的习惯。

实施要领：

- (1)、制订服装、仪容、识别证标准
- (2)、制订共同遵守的有关规则、规定
- (3)、制订礼仪守则
- (4)、教育训练（新进人员强化 5S 教育、实践
- (5)、推动各种精神提升活动（晨会、礼貌运动等）

■ 5S 的推行步骤

掌握了 5S 的基础知识，尚不具备推行 5S 活动的能力。因推行步骤、方法不当导致事倍功半，甚至中途夭折的事例并不鲜见。因此，掌握正确的步骤、方法是非常重要的。

5S 活动推行的步骤 (11-STEP)

步骤 1：成立推行组织

1.推行委员会及推行办公室成立

2.组织职掌确定

3.委员的主要工作

4.编组及责任区划分

建议由企业主要领导出任 5S 活动推行委员会主任职务，以视对此活动之支持。具体安排上可由副主任负责活动的全面推行。

步骤 2：拟定推行方针及目标

方针制定：

推动 5S 管理时，制定方针做为导入之指导原则

例一：推行 5S 管理、塑中集一流形象

例二：告别昨日，挑战自我，塑造捷虹新形象例三：于细微之

处着手，塑造公司新形象

例四：规范现场。现物、提升人的品质

方针的制定要结合企业具体情况，要有号召力。方针一旦制定，要广为宣传。

目标制定：

先予设定期望之目标，做为活动努力之方向及便于活动过程中之成果检查

例一：第 4 个月各部门考核 90 分以上

例二：有来宾到厂参观，不必事先临时做准备目标的制定也要同企业的具体情况相结合。

步骤 3：拟定工作计划及实施方法

1.拟定日程计划做为推行及控制之依据

2.收集资料及借鉴他厂做法

3.制定 5S 活动实施办法

4.制定要与不要的物品区分方法

5.制定 5S 活动评比的方法

6.制定 5S 活动奖惩办法

7.其他相关规定（5S 时间等）

大的工作一定要有计划，以便大家对整个过程有一个整体的了解。项目责任者清楚自己及其他担当者的工作是什么及何时要完成，相互配合造就一种团队作战精神。

步骤 4：教育

1.每个部门对全员进行教育

。5S 的内容及目的

。5S 的实施方案

。5S 的评比方法

2. 新进员工的 5S 训练

教育是非常重要的，让员工了解 5S 活动能给工作及自己带来好处从而主动地去做，与被别人强迫着去做其效果是完全不同的。教育形式要多样化，讲课、放录像、观摩他厂案例或样板区域、学习推行手册等方式均可视情况加以使用。

步骤 5：活动前的宣传造势

5S 活动要全员重视、参与才能取得良好的效果

1. 最高主管发表宣言（晨会、内部报刊等）

2. 海报、内部报刊宣传

3. 宣传栏

步骤 6：实施

1.前期作业准备

。方法说明会

。道具准备

2.工厂"洗澡"运动（全体上下彻底大扫除）

3.建立地面划线及物品标识标准

4."3定"、"3要素"展开

5.定点摄影

6.做成"5S 日常确认表"及实施

7.红牌作战

步骤 7：活动评比办法确定

1.加权系数：

困难系数、人数系数、面积系数、教养系数

2.考核评分法

步骤 8：查核

1.现场查核

2.5S 问题点质疑、解答

3.举办各种活动及比赛（如征文活动等）

步骤 9：评比及奖惩

1. 依 5S 活动竞赛办法进行评比，公布成绩），实施奖惩。

步骤 10：检讨与修正

各责任部门依缺点项目进行改善，不断提高。1. QC 手法 2. IE

手法在 5S 活动中，适当的导入 QC 手法、IE 手法是很有必要的，

能使 5S 活动推行得更加顺利、更有成效。

步骤 11：纳入定期管理活动中

1.标准化、制度化的完善

2.实施各种 5S 强化月活动

需要强调的一点是，企业因其背景、架构、企业文化、人员素质的不同，推行时可能会有各种不同的问题出现，推行办要根据实施过程中所遇到的具体问题，采取可行的对策，才能取得满意的效果。

■ 5S 实施要点

整理：正确的价值意识——「使用价值」，而不是「原购买价值」
整顿：正确的方法——「3 要素、3 定」+ 整顿的技术

清扫：责任化——明确岗位 5S 责任

清洁：制度化及考核——5S 时间；稽查、竞争、奖罚

素养：长期化——晨会、礼仪守则

■ 5S 与其他管理活动的关系

1、5S 是现场管理的基础，是 TPM（全面生产管理）的前提，是 TQM（全面品质管理）的第一步，也是 ISO9000 有效推行的保证。2、5S 能够营造一种"人人积极参与，事事遵守标准"的良好氛围。有了这种氛围，推行 ISO、TQM、及 TPM 就更容易获得员工的支持和配合，有利于调动员工的积极性，形成强大的推动力。3、实施 ISO、TQM、TPM 等活动的效果是隐蔽的、长期性的，一时难以看到显著的效果。而 5S 活动的效果是立竿见影。如果在推行 ISO、TQM、TPM 等活动的过程中导入 5S，可以通过在短期内获得显著效果来增强企业员工的信心。4、5S 是现场管理的基础，5S 水平的高低，代表着管理者对现场管理认识的高低，这又决定了现场管理水平的高低，而现场管理水平的高低，制约着 ISO、TPM、TQM 活动能否顺利、有效地推行。通过 5S 活动，从现场管理着手改进企业"体质"，则能起到事半功倍的效果。

■ 5S 推行手册

序言

人，都是有理想的。企业内员工的理想，莫过于有良好的工作环境，和谐融洽的管理气氛。5S 籍造就安全、舒适、明亮的工作环境，提升员工真、善、美的品质，从而塑造企业良好的形象，实现共同的梦想。为配合工厂广泛开展 5S 运动，特编写了《员工 5S 活动手册》，手册中较为详实地介绍了 5S 的定义、目的、效用，推行要领及其意义，具有一定指导性。为此，热忱希望广大员工对该手册要勤学习，要领会，常行为，并循序渐进、持之以恒，不断规范自己的日常工作，促使 5S 活动向"形式化——行事化——习惯化"演变，为工厂的稳步发展打下坚实的基础。

一、何谓 5S

5S 就是整理 (SEIRI)、整顿 (SEITON)、清扫 (SEISO)、清洁 (SETKETSU)、素养 (SHITSUKE) 五个项目，因日语的罗马拼音均以"S"开头，简称为 5S.没有实施 5S 的工厂，

触目可及地就可感受到职场的脏乱，例如地板粘着垃圾、油渍或切屑等，日久就形成污黑的一层，零件与箱子乱摆放，起重机或台车在狭窄的空间里游走。再如，好不容易导进的最新式设备也未加维护，经过数月之后，也变成了不良的机械，要使用的工夹具、计测器也不知道放在何处等等，显现了脏污与零乱景象。员工在作业中显得松松跨跨，规定的事项，也只有起初两三天遵守而已。改变这样工厂的面貌，实施 5S 活动最为适合。

二、5S 的定义与目的

1S-整理

定义：区分要与不要的东西，职场除了要用的东西以外，一切都不放置

目的：将"空间"腾出来活用

2S-整顿

定义：要的东西依规定定位、定方法摆放整齐，明确数量，明确标示

目的：不浪费"时间"找东西

3S-清扫

定义：清除职场内的脏污，并防止污染的发生目的：消除"脏污"，保持职场干干净净、明明亮亮

4S-清洁

定义：将上面 3S 实施的做法制度化，规范化，维持其成果

目的：通过制度化来维持成果

5S-素养

定义：培养文明礼貌习惯，按规定行事，养成良好的工作习惯

目的：提升"人的品质"，成为对任何工作都讲究认真的人

三、5S 的效用

5S 的五大效用可归纳为：

5 个 S，即：

Sales、saving、safety、standardization、satisfaction 1、

5S 是最佳推销员 (Sales)

。被顾客称赞为干净整洁的工厂、对这样的工厂有信心，乐于

下订单于口碑相传，会有很多人来工厂参观学习

。。整洁明朗的环境，会使大家希望到这样的厂工作 2、5S 是

节约家 (Saving)

。降低很多不必要的材料以及工具的浪费减少"寻找"的浪费，

节省很多宝贵的时间

。能降低工时，提高效率 3、5S 对安全有保障 (Safety)

。宽广明亮，视野开阔的职场，流物一目了然

。遵守堆积限制，危险处一目了然

。走道明确，不会造成杂乱情形而影响工作的顺畅 4、5S 是标准化的推动者 (Standardization)

。3定"、"3要素"原则规范现场作业

。大家都正确的按照规定执行任务

。程序稳定，带来品质稳定，成本也安定

5、5S 形成令人满意的职场 (Satisfaction)

。明亮、清洁的工作场所。员工动手做改善、有成就感

。能造就现场全体人员进行改善的气氛

四、推行步骤 (略)

五、推行要领

(一) 整理的推行要领：

1. 对工作场所 (范围) 全面检查，包括看得到和看不到的

2、制定[要]和[不要]的判别基准

3、不要物品的清除

4、要的物品调查使用频度，决定日常用量

5、每日自我检查

因为不整理而发生的浪费

1、空间的浪费

2、使用棚架或柜橱的浪费

3、零件或产品变旧而不能使用的浪费

4、放置处变得窄小

5、连不要的东西也要管理的浪费

6、库存管理或盘点花时间的浪费

(二) 整顿的推行要领

1、前一步骤整理的工作要落实

2、需要的物品明确放置场所

3、摆放整齐、有条不紊

4、地板划线定位

5、场所、物品标示

6、制订废弃物处理办法

重点：

● 整顿的结果要成为任何人都能立即取出所需要的东西的状态

● 要站在新人、其他职场的人的立场来看，使得什么东西该放

在什么地方 更为明确

● 要想办法使物品能立即取出使用

● 另外，使用后要能容易恢复到原位， 没有回复或误放时能马

上知道

(三) 清扫的推行要领：

1、建立清扫责任区（室内、外）

2、开始一次全公司的大清扫

3、每个地方清洗干净

4、调查污染源，予以杜绝或隔离建立清扫基准，作为规范

● 清扫就是使职场成为没有垃圾，没有污脏的状态，虽然已经整理、整顿过，要的东西马上就能取得，但是被取出的东西要成为能被正常的使用状态才行。而达成这样状态就是清扫的第一目的，尤其目前强调高品质、高附加价值产品的制造，更不容许有垃圾或灰尘的污染，造成产品的不良。

(四)、清洁的推行要领：

1、落实前 3S 工作

2、制订目视管理的基准

3、制订 5S 实施办法

4、制订稽核方法

5、制订奖惩制度，加强执行 6、高阶主管经常带头巡查，带动全员重视 5S 活动。

● 5S 活动一旦开始，不可在中途变得含糊不清。如果不能贯彻到底，又会形成另外一个污点，而这个污点也会造成公司内保守而僵化的气氛。[我们公司做什么事都是半途而废][反正不会成功]、[应付应付算了]

● 要打破这种保守、僵化的现象，唯有花费更长时间来改正。

(五)、素养的推行要领

- 1、制订服装、臂章、工作帽等识别标准
- 2、制订公司有关规则、规定
- 3、制订礼仪守则
- 4、教育训练
- 5、推动各种激励活动

6、遵守规章制度

7、例行打招呼、礼貌运动

六、检查要点：

1、有没有用途不明之物

2、有没有内容不明之物

3、有没有闲置的容器、纸箱

4、有没有不要之物

5、输送带之下，物料架之下有否置放物品

6、有没有乱放个人的东西

7、有没有把东西放在通路上

8、物品有没有和通路平行或直角地放

9、是否有变型的包装箱等捆包材料

10、包装箱等有否破损（容器破损）

- 11、工夹具、计测器等是否放在所定位置上
- 12、移动是否容易
- 13、架子的后面或上面是否置放东西
- 14、架子及保管箱内之物，是否有按照所标示物品置放
- 15、危险品有否明确标示，灭火器是否有定期点检
- 16、作业员的脚边是否有零乱的零件
- 17、同一的零件是否散置在几个不同的地方
- 18、作业员的周围是否放有必要以上之物（工具、零件等）
- 19、是否有在工场到处保管着零件

七、整理之"要"与"不要"分类标准范例

(一) 要

- 1、正常的设备、机器或电气装置
- 2、附属设备（滑台、工作台、料架）

- 3、台车、推车、堆高机
- 4、正常使用中的工具
- 5、正常的工作椅、板凳
- 6、尚有使用价值的消耗用品
- 7、原材料、半成品、成品
- 8、尚有利用价值的边料
- 9、垫板、塑胶框、防尘用品
- 10、使用中的垃圾桶、垃圾袋
- 11、使用中的样品
- 12、办公用品、文具
- 13、使用中的清洁用品
- 14、美化用的海报、看板
- 15、推行中的活动海报、看板

16、有用的书稿、杂志、报表

17、其他（私人用品）

（二）不要

1、地板上的

A、废纸、灰尘、杂物、烟蒂

B、油污

C、不再使用的设备治、工夹具、模具

D、不再使用的办公用品、垃圾筒

E、破垫板、纸箱、抹布、破篮框

F、呆料或过期样品

2、桌子或橱柜

A、破旧的书籍、报纸

B、破椅垫

C、老旧无用的报表、帐本

D、损耗的工具、余料、样品

3、墙壁上的

A、蜘蛛网

B、过期海报、看报

C、无用的提案箱、卡片箱、挂架

D、过时的月历、标语

E、损坏的时钟

4、吊着的

A、工作台上过期的作业指示书

B、不再使用的配线配管

C、不再使用的老吊扇

D、不堪使用的手工夹具

E、更改前的部门牌

八、员工的 5S 活动中之责任：

1、自己的工作环境须不断的整理、整顿，物品、材料及资料不可乱放

2、不用的东西要立即处理，不可使其占用作业空间

3、通路必须经常维持清洁和畅通

4、物品、工具及文件等要放置于规定场所

5、灭火器、配电盘、开关箱、电动机、冷气机等周围要时刻保持清洁

6、物品、设备要仔细的放，正确的放，安全的放，较大较重的堆在下层

7、保管的工具、设备及所负责的责任区要整理

8、纸屑、布屑、材料屑等要集中于规定场所

9、不断清扫，保持清洁

10、注意上级的指示，并加以配合。

九、干部在 5S 活动中之责任：

1、配合公司政策，全力支持与推行 5S

2、参加外界有关 5S 教育训练，吸收 5S 技巧

3、研读 5S 活动相关书籍，搜集广泛资料

4、部门内 5S 之宣导及参与公司 5S 文宣活动

5、规划部门内工作区域之整理、定位工作

6、依公司之 5S 进度表，全面做好整理、定位、划线标示之作

业

7、协助部属克服 5S 之障碍与困难点

8、熟读公司[5S 运动竞赛实施方法]并向部属解释

9、必要时，参与公司评分工作

10、5S 评分缺点之改善和申述

11、督促所属执行定期之清扫点检

12、上班后之点名与服装仪容清查，下班前之安全巡查与确保。

十、5S 检核表（办公区）

1、是否将不要的东西丢弃？（抽屉、橱、柜、架子、书籍、文件、档案、图表、文具用品、墙上标语、海报、看板）

2、地面、桌子是否会显得零乱

3、垃圾筒是否装得太满

4、办公设备不会沾上污浊及灰尘

5、桌子、文件架、通路是否以划线来隔开？

6、下班时桌面整理清洁

7、有无归档规则

8、是否按归档规则加以归类

- 9、文件等有无实施定位化（颜色、标记）
- 10、需要之文件容易取出、归位文件柜是否明确管理责任者
- 11、办公室墙角没有蜘蛛网
- 12、桌面、柜子上没有灰尘
- 13、公告栏没有过期的公告物品
- 14、饮水机是否干净
- 15、管路配线是否杂乱，电话线、电源线固定得当
- 16、抽屉内是否杂乱
- 17、下班垃圾均能清理
- 18、私有品是否整齐地放置于一处
- 19、报架上报纸整齐排放
- 20、是否遵照规定著装
- 21、中午及下班后，设备电源关好

22、办公设备，随时保持正常状态，无故障物

23、盆景摆放，没有枯死或干黄

24、是否有人员动向登记栏

25、有无文件传阅的规则

26、当事人不在，接到电话时，是否以"留话备忘"来联络

27、会议室物品的定位摆设

28、工作态度是否良好（有无谈天、说笑、看小说、打瞌睡、吃东西）

29、接待宾客的礼仪

十一、5S 检核表（现场）

1、现场摆放物品（如原物料、成品、半成品、余料、垃圾等
定时清理，区分要用与不要用的）

2、物料架、模具架、工具架等之正确使用与清理

- 3、桌面及抽屉定时清理
- 4、材料或废料、余料等置放清楚
- 5、模具、夹具、计测器、工具等之正确使用，摆放整齐
- 6、机器上不摆放不必要的物品、工具或未摆放牢靠
- 7、非立即需要或过期（如：三天以上）资料，物品入柜管理或
废弃
- 8、茶杯、私人用品及衣物等定位置摆放
- 9、资料、保养卡、点检表定期记录，定位放置
- 10、手推车、小拖车、置料车、架模车等定位放置
- 11、塑料篮、铁箱、纸箱等搬运箱桶之摆放与定位
- 12、润滑油、切削油、清洁剂等用品之定位、标示
- 13、作业场所予以划分，并加注场所名称
- 14、消耗品（如抹布、手套、扫把等）定位摆放，定量管理

15、加工中材料、待检材料、成品、半成品等堆放整齐

16、通道、走道保持畅通，通道内不得摆放或压线任何物品

(如电线、手推车)

17、所有生产用工具、夹具、零件等定位摆设

18、划定位置摆放不合格品、破损品及使用频度低的东西

19、如沾有油之抹布等之易燃物品，定位摆放，尽可能隔离

20、目前或短期生产不用之物品，收拾定位

21、个人离开工作岗位，物品整齐放置

22、动力供给系统加设防护物和警告牌

23、下班前确实打扫、收拾

24、扫除垃圾、纸屑、烟蒂、塑胶袋、破布

25、清理擦拭机器设备、工作台、门、窗

26、废料、余料、呆料等随时清理

- 27、清除地上、作业区的油污
- 28、垃圾箱、桶内外清扫干净
- 29、蜘蛛网的打扫
- 30、工作环境随时保持整洁干净
- 31、长期不用（如：一月以上）物品、材料、设备等加盖防尘
- 32、地上、门窗、墙壁之清洁
- 33、墙壁油漆剥落或地上划线油漆剥落的修补
- 34、遵守作息时间（不迟到、早退、无故缺席）
- 35、工作态度是否良好（有无谈天、说笑、离开工作岗位、呆坐、看小说、打瞌睡、吃东西）
- 36、服装穿戴整齐，不穿拖鞋
- 37、干部能确实督导部属、部属能自发工作
- 38、使用公物时，能确实归位，并保持清洁（如厕所等使用）

39、停工前确实打扫和整理

40、遵照工厂的规定做事，不违背厂规