

工廠叢書 ⑦

如何推動

5S管理



麥可國際出版公司

最暢銷的工廠叢書

①生產作業標準流程



②生產主管操作手冊



③目視管理操作技巧



④物料管理操作實務



⑤品質管理標準流程



⑥企業管理標準化教材



⑦如何推動 5S 管理



⑧庫存管理實務



經營顧問

④目標管理實	320元	①速食店操作手冊	360元
⑤行銷診斷與改善	360元	②店長操作手冊	360元
⑥促銷高手	360元	③總經理行動手冊	360元
⑦行銷高手	360元	④連鎖店操作手冊	360元
⑧海爾的經營策略	320元	⑤業務員如何經營轄區市場	360元
⑨行銷顧問精華輯	360元	⑥營業部門管理手冊	360元
⑩推銷技巧實務	360元	⑦營業部門推銷技巧	390元
⑪企業收款高手	360元	⑧餐飲業操作手冊	390元
⑫營業經理行動手冊	360元	⑨細節才能決定成敗	360元
⑬營業管理高手(上)		⑩經銷商手冊	360元
⑭營業管理高手(下)	一套500元	⑪堅持一定成功	360元
⑯中國企業大勝敗	360元	⑫店員販賣技巧	360元
⑰聯想電腦風雲錄	360元	⑬開店創業手冊	360元
⑱中國企業大競爭	360元	⑭對準目標	360元
⑲搶灘中國	360元	⑮客戶管理實務	360元
⑳營業管理的疑難雜症	360元	⑯大客戶行銷戰略	360元
㉑高績效主管行動手冊	360元	⑰業務部門培訓遊戲	380元
㉒店長的促銷技巧	360元	⑱寶潔品牌操作手冊	360元
㉓王永慶的經營管理	360元	⑲傳銷成功技巧	360元
㉔松下幸之助經營技巧	360元	⑳如何快速建立傳銷團隊	360元
㉕速食連鎖大王麥當勞	360元	㉑如何開設網路商店	360元
㉖決戰終端促銷管理實務	360元	㉒企業培訓技巧	360元
㉗銷售通路管理實務	360元	㉓企業培訓講師手冊	360元
㉘企業併購技巧	360元	㉔部門主管手冊	360元
㉙新?品上市行銷案例	360元	㉕傳銷分享會	360元
㉚店員操作手冊	360元	㉖部門主管培訓遊戲	360元
㉛如何解決銷售管道衝突	360元	㉗如何提高主管執行力	360元
㉜售後服務與抱怨處理	360元	㉘賣場管理	360元
㉝培訓遊戲手冊	360元	㉙促銷管理(第四版)	360元

ISBN 986-7330-54-4



00380



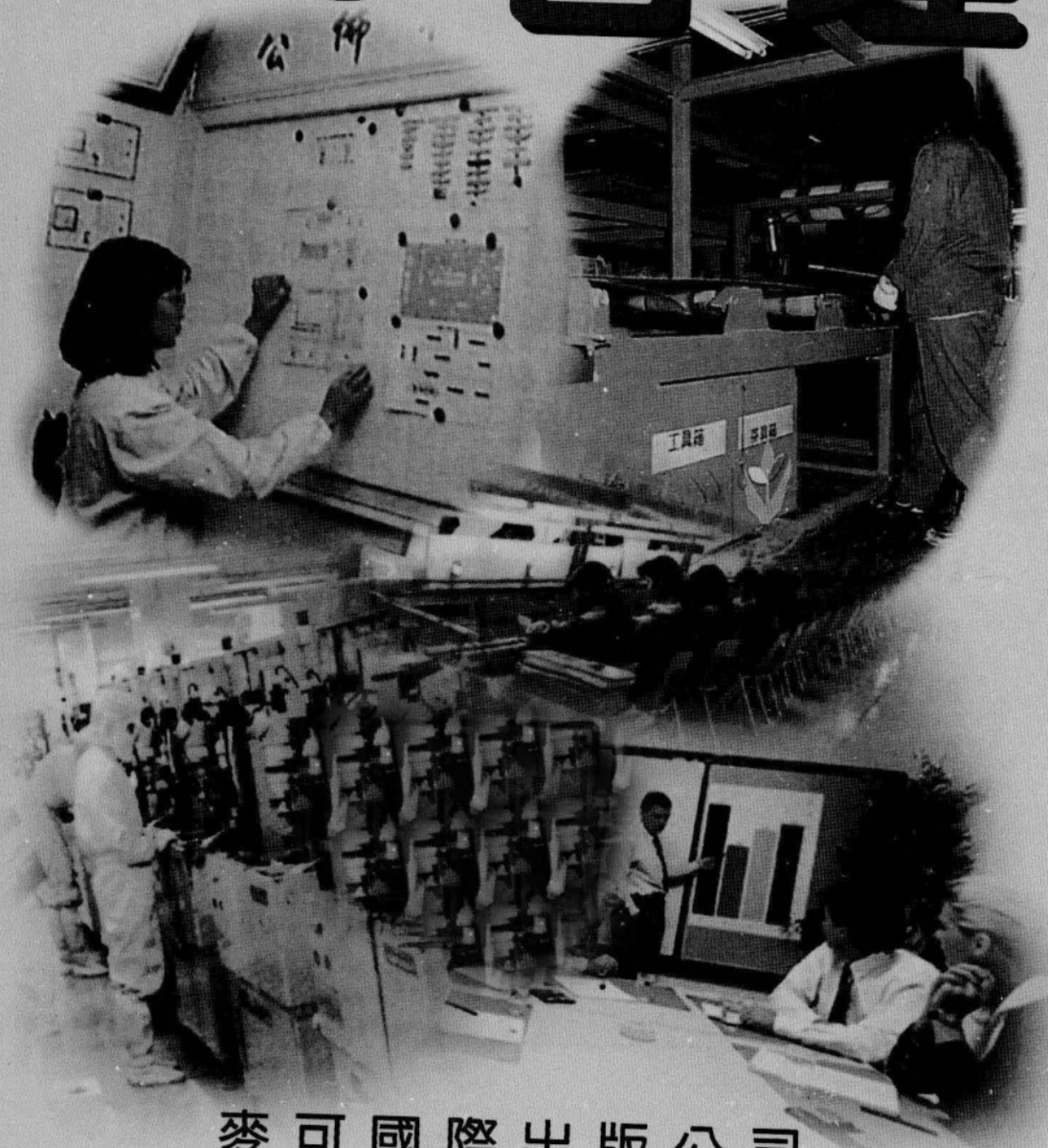
9 789867 330543

圖書、錄音帶、CD、VCD、雜誌
歡迎上網查看 www.book1995.com

工廠叢書 ⑦

如何推動

5S 管理



麥可國際出版公司

各種工廠叢書，應有盡有，歡迎來電購買：

- | | | | |
|-----------------|-------|-------------|-------|
| 1 生產作業標準流程 | 380 元 | 2 生產主管操作手冊 | 380 元 |
| 3 目視管理操作技巧 | 380 元 | 4 物料管理操作實務 | 380 元 |
| 5 品質管理標準流程 | 380 元 | 6 企業管理標準化教材 | 380 元 |
| 7 如何推動 5S 管理 | 380 元 | 8 庫存管理實務 | 380 元 |
| 9 如何推動品管圈（近日出版） | | | |

工廠叢書⑦

售價：380 元

如何推動 5S 管理

西元二〇〇六年一月 初版一刷

作者：周叔達

策劃：麥可國際出版公司

校對：洪飛娟

打字：張美嫻

編輯：劉卿珠

發行人：黃憲仁

發行所：憲業企管顧問有限公司

<http://www.book1995.com>

電話：(02) 2762-2241 0930872873

臺北聯絡處：臺北郵政信箱第 36 之 1100 號

郵政劃撥：18410591 憲業企管顧問有限公司

印刷所：巨有全印刷事業有限公司

常年法律顧問：江祖平律師

（此書受法律保護，請勿翻印）

局版台業字第 6380 號

請勿翻印

ISBN: 986-7330-54-4

《如何推動 5S 管理》

目 錄

第一章 5S 管理的概論 1

- 1、5S 的種類.....3
- 2、5S 的功能.....6

第二章 5S 的工作重點 13

- 1、整理的工作重點.....15
- 2、整頓的工作重點.....23
- 3、清掃的工作重點.....32
- 4、清潔的工作重點.....43
- 5、素養的工作重點.....58
- 6、安全的工作重點.....70

第三章 5S 活動的推進 79

- 1、5S 活動的推進.....81
- 2、5S 活動的推進組織.....88
- 3、5S 活動的八步驟.....92

4、5S 活動的教育培訓	108
5、5S 在現場的推進方法	112
6、推行 5S 的三大成功關鍵	133
7、有趣的 5S 推行小技巧	144

第四章 5S 活動的實施 157

1、如何順利推動 5S 活動	159
2、5S 活動試點的展開	169
3、紅牌作戰的實施技巧	172
4、目視管理的實施技巧	175
5、VM 法的實施技巧	178
6、定點攝影法的實施技巧	181
7、佈告牌戰術的實施技巧	183
8、污染源戰術的實施技巧	186
9、自主保全的展開戰術	188
10、明確對象和責任劃分	191
11、化解部門的反抗	193
12、5S 運動的宣誓	200
13、公司統一 5S 步調	204

第五章 事務部門的 5S 活動 209

1、事務部門的 5S 活動	211
2、事務部門的 5S 活動步驟	219

3、One-best 運動.....	222
--------------------	-----

第六章 5S 活動的評估 225

1、5S 活動的效果.....	227
2、全公司必須擁有統一的評估標準.....	236
3、5S 活動的部門自我查核表.....	241
4、5S 巡迴診斷表.....	247
5、5S 活動的檢討與改善.....	250
6、5S 活動審核基準表.....	255
7、5S 活動的獎懲制度.....	260

第七章 5S 活動實施範例 275

第 **1** 章

5S 管理的概論





1

5S 的種類

一、5S 的起源

所謂 5S，是指 5 個管理重點項目，5S 起源於日本，指的是在生產現場中將人員、機器、材料、方法等生產要素進行有效管理，它針對企業中每位員工的日常行為方面提出要求，倡導從小事做起，力求使每位員工都養成事事「講究」的習慣，從而達到提高整體工作質量的目的。5S 是日式企業獨特的一種管理方法。

1955 年，日本 5S 的宣傳口號為「安全始於整理整頓，終於整理整頓」，當時只推行了前 2S，其目的僅僅為了確保作業空間和安全，後因生產控制和品質控制的需要，而逐步提出後續 3S，即「清掃、清潔、素養」，從而其應用空間及適用範圍進一步拓展。1986 年，首本 5S 著作問世，從而對整個日本現場管理模式起到了衝擊作用，並由此掀起 5S 熱潮。

日式企業將 5S 運動作為工廠管理的基礎，推行各種



品質管理手法，二戰後產品品質得以迅猛提升，奠定了經濟大國的地位。而在豐田公司倡導推行下，5S 對於塑造企業形象、降低成本、準時交貨、安全生產、高度的標準化、創造令人心怡的工作場所等現場改善方面的巨大作用逐漸被各國管理界所認識。隨著世界經濟的發展，5S 現已成為工廠管理的一股新潮流。

二、5S 的含義

5S 指的是 SEIRI(整理)、SEITON(整頓)、SEISO(清掃)、SEIKETSU(清潔)、SHITSUKE(素養)這五個單詞，因為五個單詞前面發音都是「S」，所以統稱為「5S」。其中：

- 整理：區分必需品和非必需品，現場不放置非必需品；
- 整頓：將尋找必需品的時間減少為零；
- 清掃：將崗位保持成無垃圾、無灰塵、乾淨整潔的狀態；
- 清潔：將整理、整頓、清掃進行到底，並且制度化；
- 素養：對於規定了的事，大家都要遵守執行；

根據企業的進一步發展需要，有的企業在 5S 現場管理的基礎上，結合國家如火如荼的安全生產活動，在原來 5S 基礎上增加了安全(safety)要素，形成「6S」。有的企業加上節約(save)形成「7S」活動，有的企業加上習慣化



(shukanka)、服務 (service) 及堅持 (shikoku) 形成「10S」。但是萬變不離其宗，所謂「5S」、「7S」、「10S」都是從「5S」裏衍生出來的。

5S 活動不僅能夠改善生產環境，還能提高生產效率、產品品質、服務水準、員工士氣等等，是減少浪費、提高生產力的基本要求，也是其他管理活動有效展開的基礎。

未推行 5S 的工廠，每個崗位都會出現各種各樣的不整潔現象，如地板上粘著垃圾、油漬、鐵屑等，已成黑黑的一層；零件、紙箱胡亂擱在地板上，人員、車輛在擁擠狹窄的過道上穿插而行……

即使這間工廠的設備是世界上最先進的，如不對其進行管理，也可能出現諸如不知道自己想用的工裝夾具到底擺放在那裏的現象。俗話說：「近朱者赤，近墨者黑」，到了最後，所謂最先進的設備也將很快加入不良機械的行列，等待維修或報廢。

員工在這樣的工廠裏工作，當然是越幹越沒勁，要麼過一天算一天，要麼另棲他枝。

對於這樣的工廠，引進很多先進優秀的管理方法也不見得會有什麼顯著效果，還是要從簡單實用的 5S 開始，從基礎抓起。



2

5S 的功能

一、5S 是企業管理的基礎

5S 的基本含義，在實際推行過程中，很多人卻常常混淆「整理」與「整頓」、「清掃」和「清潔」等概念，爲了使 5S 喜聞樂見，得以迅速推廣傳播，很多推進者想了各種各樣的方法來幫助理解記憶，如漫畫、順口溜、快板等。

用以下的簡短語句來描述 5S，也能方便記憶。

整理：要與不要，一留一棄；

整頓：科學佈局，取用快捷；

清掃：清除垃圾，美化環境；

清潔：形成制度，貫徹到底；

素養：形成制度，養成習慣。

作爲企業，實行優質管理，創造最大的利潤和效益是一個永恆的目標。而優質管理具體說來，就是在 Q(quality: 品質)、C(cost: 成本)、D(delivery: 納期)、S(Service: 服務)、T(technology: 技術)、M(management: 管理)。



管理)方面有獨到之處。其中：

Q(品質)：指產品的性能價格比的高低，是產品固有的特性。好的品質是顧客信賴的基礎，5S 能確保生產過程的秩序化、規範化，為好品質打下堅實的基礎。

C(成本)：隨著產品的成熟，成本趨向穩定。相同的品質下，誰的成本越低，誰的產品競爭力就越強，誰就有生存下去的可能。通過 5S 可以減低各種「浪費、勉強、不均衡」，提高效率，從而達到成本最優化。

D(納期)：為適應社會需要，大批量生產已轉為個性化生產(多品種少批量生產)，只有彈性、機動靈活的生產方式才能適應納期需要。納期可以體現公司適應能力的高低，5S 是一種行之有效的預防方法，能夠及時發現異常，減少問題的發生，保證準時交貨。

S(服務)：眾所週知，服務是贏得客源的重要手段。通過 5S 可以提高員工的敬業精神和工作樂趣，使他們更樂意為客人提供優質服務。另外通過 5S 可以提高行政效率，減少無謂的確認業務，可以讓客人感到快捷和方便，提高客戶滿意度。

T(技術)：未來的競爭是科技的競爭，誰掌握了高新技術，誰就更具備競爭力。5S 通過標準化來優化技術，積累技術，減少開發成本，加快開發速度。

M(管理)：管理是一個廣義的範疇，狹義可分為對人員的管理、對設備的管理、對材料的管理、對方法的管理



四種。只有通過科學化、效能化管理，才能達到人員、設備、材料、方法的最優化，取得綜合利潤最大化。5S 是科學管理最基本的要求。

由上可見，通過推進 5S 運動，可以有效達成 Q、C、D、S、T、M 六大要素的最佳狀態，實現企業的經營方針和目標。所以說，5S 是現代企業管理的基礎。

二、5S 的八大作用

5S 有八大作用：虧損為零、不良為零、浪費為零、故障為零、切換產品時間為零、事故為零、投訴為零、缺勤為零。因此這樣的工廠我們也稱之為「八零工廠」。

1. 虧損為零——5S 是最佳的推銷員

- 至少在行業內被稱讚為最乾淨、整潔的工廠；
- 無缺陷、無不良、配合度好的聲譽在客戶之間口碑相傳，忠實的顧客越來越多；
- 知名度很高，很多人慕名來參觀；
- 大家爭著來這家公司工作；
- 人們都以購買這家公司產品為榮；
- 整理、整頓、清掃、清潔、素養和安全維持良好，並且成為習慣，以整潔為基礎的工廠有更大的發展空間。



2.不良為零——5S 是品質零缺陷的護航者

- 產品按標準要求生產；
- 檢測儀器正確地使用和保養，是確保品質的前提；
- 環境整潔有序，異常一眼就可以發現；
- 乾淨整潔的生產現場，可以提高員工品質意識；
- 機械設備正常使用保養，減少次品產生；
- 員工知道要預防問題的發生而非僅是處理問題。

3.浪費為零——5S 是節約能手

- 5S 能減少庫存量，排除過剩生產，避免零件、半成品、成品在庫過多；
- 避免庫房、貨架、天棚過剩；
- 避免卡板、台車、堆高車、運輸線等搬運工具過剩；
- 避免購置不必要的機器、設備；
- 避免「尋找」、「等待」、「避讓」等動作引起的浪費；
- 消除「拿起」、「放下」、「清點」、「搬運」等無附加價值動作；
- 避免出現多餘的文具、桌、椅等辦公設備。

4.故障為零——5S 是交貨期的保證

- 工廠無塵化；
- 無碎屑、碎塊和漏油，經常擦拭和保養，機械稼動率高；
- 模具、工裝夾具管理良好，調試、尋找時間減少；
- 設備產能、人員效率穩定，綜合效率可把握性高；



- 每日進行使用點檢，防患於未然。

5. 切換產品時間為零——5S 是高效率的前提

- 模具、夾具、工具經過整頓，沒有過多的尋找時間；
- 整潔規範的工廠機器正常運轉，作業效率大幅度上升；
- 徹底的 5S，讓初學者和新人一看就懂，快速上崗。

6. 事故為零——5S 是安全的軟體設備

- 整理、整頓後，通道和休息場所等不會被佔用；
 - 物品放置、搬運方法和積載高度考慮了安全性因素；
 - 工作場所寬敞、明亮，使物流一目了然；
 - 人車分流，道路通暢；
 - 「危險」、「注意」等警示明確；
 - 員工正確使用保護器具，不會違規作業；
 - 所有的設備都進行清潔、檢修，能預先發現存在的問題，從而消除安全隱患；
 - 消防設施齊備，滅火器放置位置、逃生路線明確，萬一發生火災或地震時，員工生命安全有保障。
- #### 7. 投訴為零——5S 是標準化的推動者
- 人們能正確地執行各項規章制度；
 - 去任何工作崗位都能立即上崗作業；
 - 誰都明白工作該怎麼做，怎樣才算做好了；
 - 工作方便又舒適；