

# 5S推动规划专案

## 壹、5S 导论

### 一. 5S 缘由

- 1) 1955 年日本中央劳动灾害防止协会记载：『安全始于整理、整顿，而终于整理、整顿』
- 2) 5S 系指整理、整顿、清扫、清洁、素养(亦可译成纪律、修养)，源自日语罗马拼音，各为 Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke，因其头一字都是「S」，所以简称为 5S。

### 二. 5S 从日本到神州

- 1) 5S 活动是日本企业提升品质的有力工具，也是全面生产保养(TPM: Total Productive Maintenance) 及实施丰田式管理最基本工作。
- 2) 国内引进日本 5S 管理以来，5S 已成为企业管理提升及持续改进之最佳基础工具。

### 三. 5S 观念建立

- 1) 与管理结合扎根的 5S、改善活动的 5S
- 2) 品质管理
- 3) 设备管理
- 4) 物料管理
- 5) 各行各业均适用—不同行业不同的 5S，不要与不同行业别相比较，而是要做同业间的第一名
- 6) 现场及办公室均适用—大家一起来的项目活动全员参与的活动
- 7) 看得见的管理—目视管理的运用空间

## 贰、5S 的效益

### 一. 5S 与合理化

#### (一) 为什么要合理化

- 1) 合理化者：企业之大事，存亡之道。
- 2) 根据统计一个企业的寿命能超过 15 年以上者，仅占 60%左右，经营企业之艰辛，可见一斑。
- 3) 左右企业生存之道者，则为「经营或管理的合理化」。
- 4) 合理化的过程在于清除不合理所产生的浪费。

#### (二) 如何运用 5S 的合理化来消除浪费

##### 1) 工厂常见的浪费与 5S 合理化

###### a) 制度上

- 制度不良或缺制度的浪费

###### b) 效率上

- 效率不足的浪费缩短寻找准备工作  
→清爽的空间，清晰的思路

###### c) 品质上

- 品质不良的浪费
- 重修、重检、报废及信誉、交期上的损失，这是一种成本上的最大浪费，尤其是影响到客户的信赖度。

###### d) 安全上

- 安全上的浪费
- 利用 5S 找出安全上的元凶

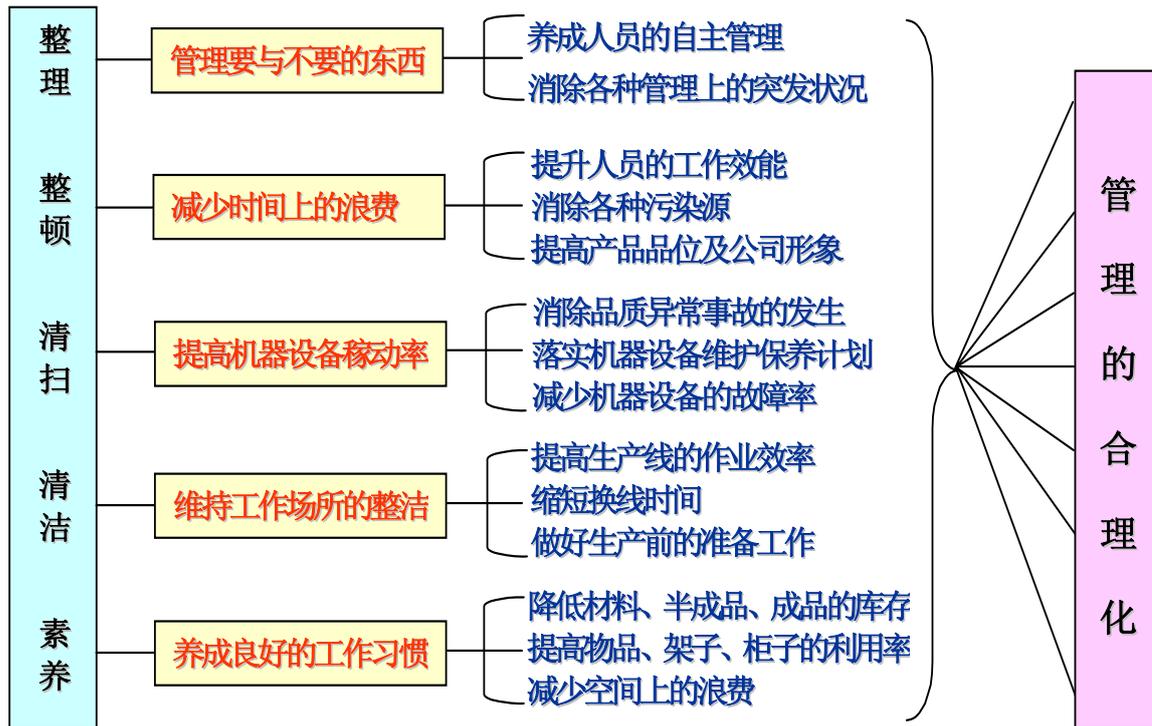
###### e) 库存上

- 库存上的浪费
- 利用 5S 整理、整顿做空间库存有效利用

#### (三) 5S 是提升工厂管理水准的特效药

- 1) 工厂合理化的项目愈多，则一些不合理现象愈无所遁形，而藉由 5S 活动的导入，除了可消除上述所提到的制度上、效率上、品质上、安全上、库存上所存在的一些不合理现象。
- 2) 生产的三要素「品质、交期、成本」里，每一位员工也就自然而然的成为浪费的消除者与工作的改善者，如此，工厂的管理水准即可进一步提升。

## 二、推动 5S 的效益



## 叁、5S 的精义

### 一、5S 精义

#### (1) 整理：(Seiri)

- 1) 工作场所中（或负责的部门范围内）的物品、机器设备清楚的区分为需要品与不需要品
- 3) 对于需要品加以妥善的保管，不需要品则处理或报废。
- 4) ——经常用、偶尔用、很少用、不用
- 5) 「虽留之无用，但弃之可惜」的观念必须突破。

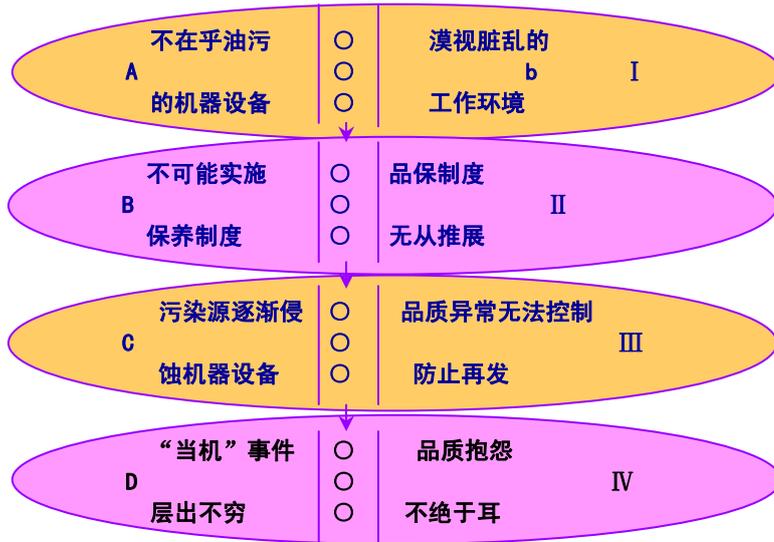
#### (2) 整顿：(Seiton)

- 1) 定位、标示——将整理后所留下的需要品或所腾出的空间，作整体性的规划。
- 2) 一方面防止意外事故的发生，另一方面则是消除无谓的寻找，缩短前置作业时间（生产前的准备工作）。
- 3) 三定原则
  - a) 在那里——定位(场所标示)
  - b) 有什么——定名(品名标示)
  - c) 有多少——定量(数量标示)

#### (3) 清扫：(Seiso)

- 1) 彻底将自己的工作环境四周打扫干净，也包括所保管的物品、治工具、模具、机器设备…等在内。
- 2) 清扫是一种「用心」的行为——消除因污垢、脏乱所引起的产品变质、机器设备故障或灾害。
- 3) 三扫原则
  - a) 扫脏——扫除垃圾、蜘蛛网、纸屑、灰尘等
  - b) 扫漏——扫除漏油、漏气、漏水、漏粉尘等
  - c) 扫怪——扫除异音、异温、振动等

## 无“心”的清扫



### (4) 清洁: (Seiketsu)

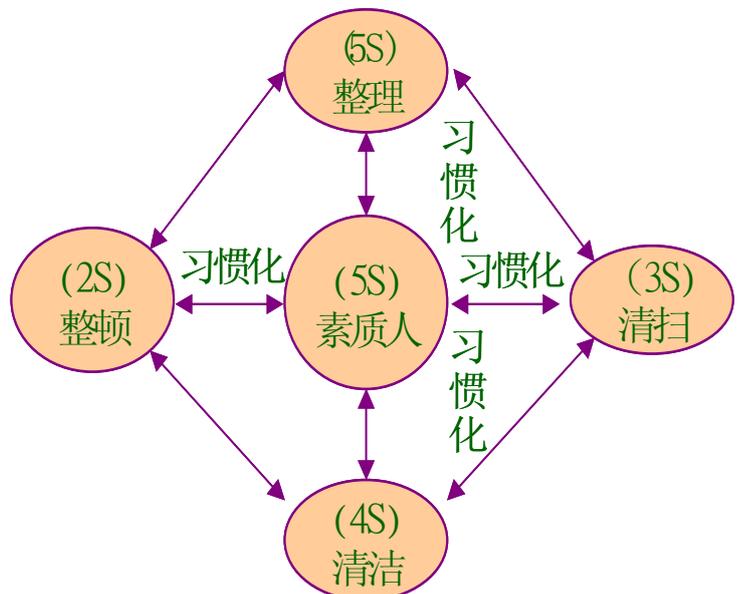
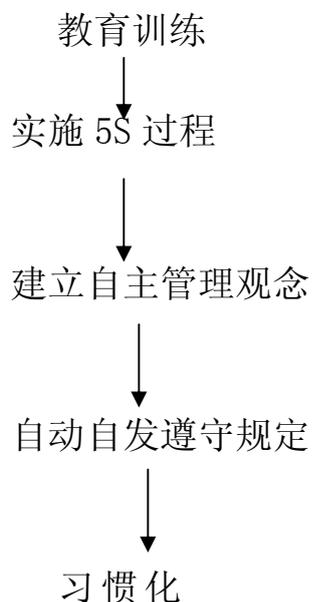
- 1) 维持清扫的成果，使自己所负责的工作区域、机器设备保持在干净、无污垢的状态。
- 2) 改善容易发生污垢、灰尘、…等的机器设备、物品，设法扑灭污染源。
- 3) 标示责任区域及清洁项目(时间、地点、物品或机器)

### (5) 素养: (Shitsuke)

- 1) 培养上下一体的共同管理语言，使全体人员养成守时间、守标准、守规定的习惯，进而促成全面管理水准的提升。
- 2) 早会、机会教育、5S 竞赛

## 素养的目标

素养的目标即是希望从教育训练着手而以完成习惯化为依归，亦即



## 二、5S 实施方法—目视管理

- (1) 运用目视管理，为组织创造一个有系统、有效率的工作环境。
- (2) 红牌作战、颜色管理、定点摄影、看板管理、划线、防呆法……等均为目视管理范围。
- (3) 目视管理之要点：
  - a) 可标示出管理的重点。
  - b) 大家都看得到。
  - c) 大家都可分辨出它的“好”与“坏”，“正常或”与“异常”。
  - d) 提醒或警示一些异常现象征兆，使大家防患于未然。
  - e) 简单易懂，使用方便。
  - f) 易于遵守，立即改进。
  - j) 能够达到改善最高境界。

### (一) 摄影作战(定点摄影法)

使用同一部相机（或录像机）站在同一地点、同一方向，将(1)工厂的死角(2)不安全处(3)不符合5S原则之处拍摄下来并张贴在大家都看得到的地方，即：

- (1) 将实施5S前之情形与实施5S后之改善状况加以定点“照像”。
- (2) 制作海报或幻灯片，将照片显示出来，使大家都看到改善情形并相互作比较。

一般而言，可将海报作如下图的设计：

阶段	改善前	第一阶段改善	第二阶段改善	第三阶段改善
日期	年 月 日	年 月 日	年 月 日	年 月 日
照片				
5S	<input type="checkbox"/> 清理 <input type="checkbox"/> 整顿 <input type="checkbox"/> 清扫 <input type="checkbox"/> 清洁	<input type="checkbox"/> 清理 <input type="checkbox"/> 整顿 <input type="checkbox"/> 清扫 <input type="checkbox"/> 清洁	<input type="checkbox"/> 清理 <input type="checkbox"/> 整顿 <input type="checkbox"/> 清扫 <input type="checkbox"/> 清洁	<input type="checkbox"/> 清理 <input type="checkbox"/> 整顿 <input type="checkbox"/> 清扫 <input type="checkbox"/> 清洁
问题点				
改善对策				

### (二) 看板管理

#### 实施步骤：

#### (1) 放置场所的决定

- a) 依各部门工作性质、区域分类规划。
- b) 有多少东西？
- c) 应放在那里？

#### (2) 放置场所的整備

- a) 整理后不需要物、架远离现场，需要的东西加以整理
- b) 整備放置场所在于创造空间、减少时间上的浪费。

#### (3) 放置场所的标示

- a) Layout (布置) 图的搭配使用

#### (4) 品名、数量、时间的标示

ISO 9001 7.5.3 「鉴别及追溯」的思考(2000年版)

4.8 「检验及测试状况」的思考(94年版)

### (三) 红牌作战

#### 实施步骤:

##### (1) 成立「红牌作战」小组(委员会)

- a) 以组织干部为主要成员，主任委员为有决策权之厂长、总经理或董事长。
- b) 「红牌作战」每次举办时间不超过三个月为原则。

##### (2) 对象的决定

- a) 办公处所：公文、表单、图面、书籍、厨柜、生财器具、档案、资料、办公桌等。
- b) 空间：地面、信道、楼梯、架子、柜子、天花板等。
- c) 机器设备：机器、设备、台车、堆高机、模具、冶工具、用具、量具等
- c) 库存品：材料、半成品、成品、零配件等。

##### (3) 订定基准

- a) 「要」与「不要」的东西，依使用频率并分类(如机器、手工具、材料) 订立基准。

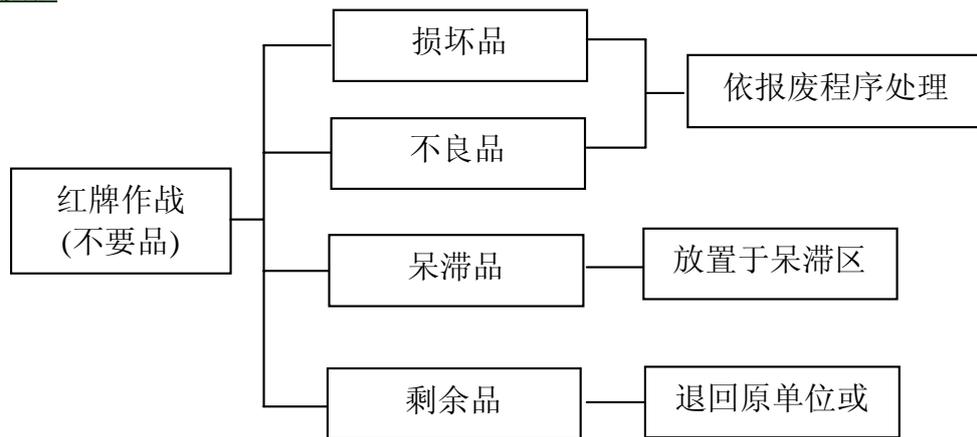
##### (4) 制作红牌

- a) 限用红色，醒目凸显问题。
- b) 红牌上填写所见事实，勿遗漏编号以便追踪矫正。

##### (5) 执行张贴

- a) 每周执行一次为原则
- b) 严禁部门人员自行撕除，申诉管道实施

##### (6) 处理及制度化



### (四) 颜色管理

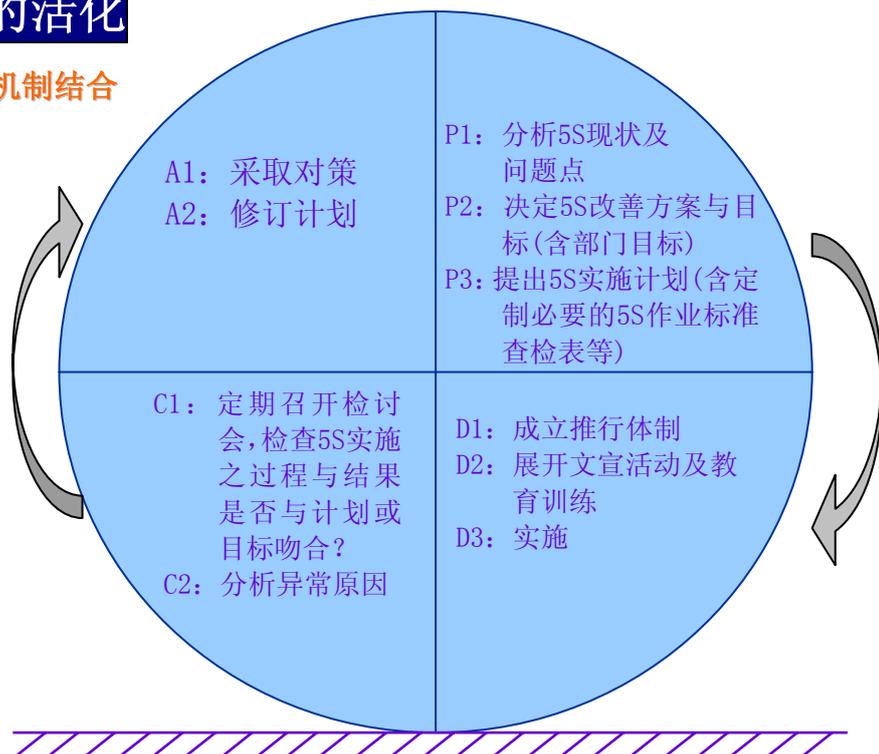
利用 5 色旗来评核各 部门的实施成效，大约每月评核一次，并将成绩公布于工厂的公告栏，各色旗则插于各部门明显之处。

阶段	颜色	实施程度	对策
一	黑色	5S 尚未实施	整理
二	红色	整理完成	整顿
三	黄色	整顿	清扫
四	蓝色	清扫	清洁
五	绿色	清洁	素养

5S	对 象	作 业 内 容	评 价			
			红	黄	蓝	绿
整 理	材料、半成品、成品	整理过期的材料、半成品、成品、重新鉴定、区分要与不要，确保品质。				
	在制品	良、不良品的区分，呆滞品、报废品的处理。				
	治（工）具、模具、仪器、量规、机器设备	区分要（可用）与不要（不能使用，未经校验）的东西，避免使用错误或产生出不良品。				
整 顿	材料、半成品、成品	1. 区域规划； 2. 时间的标示； 3. 最高库存量的标示，避免造成呆。				
	在制品	1. 良品、不良品区域标示； 2. 产出时间的标示； 3. 数量标示，易于管制与追踪。				
	量规、仪器	1. 定期检验、标示； 2. 避免碰撞、损伤。				
	治（工）具、模具、夹具	1. 定位、标示。 2. 避免碰撞、损伤。				
清 扫	工作环境	1. 消除影响产品的污染源。 2. 避免让产品直接接触地面。				
	机器设备	1. 扫除机器设备的精度不良影响到产品品质。 2. 推行机器设备的维护保护制度。				
清 洁	责任区域、四周环境	维持整理、整顿、清静的既有水准、彻底扑灭影响产品品质的根源。				
素 养	人	遵守品质管理活动中的有关规定，例：自主检查、点检、首件检查...等				

## 肆、管理机制的活化

### (一) 5S 展开与管理机制结合



## (二) 5S 展开与管理活动架构

### 5S活动推行办法（范例）

#### 一、目的

透过层别管理的运用，以清除并处理工厂、办公室的「不需品」「不良品」等，藉此腾出宝贵的作业空间，并塑造清爽的工作场所，以提高效率、降低成本、确保安全提高公司形象，特订定本办法。

二、适用范围：适用于所属单位。

#### 三、5S 简介

**整理：(Seiri)** 分开需要与不需要的东西。

- ▶ 丢弃或处理不当的东西。
- ▶ 保管需要的东西。整理为 5S 的基础，也是效率的第一步，先清理不要的东西。

**整顿：(Seiton)**

- ▶ 将东西定位。
- ▶ 将东西标示。
- ▶ 将东西归位。

整顿为物品放置方法的标准，使人在需要时刻，立即能找到需要的东西以减少「寻找」的时间。

**清扫：(Seiso)**

- ▶ 清洁污垢。
- ▶ 自主保养的第一步。

透过清扫的行为，把东西弄干净（含设备），以早期发觉设备异常，是提高品质的基础。

**清洁：(Seiketsu)**

- ▶ 维持整理、整顿、清扫的既有水准。
- ▶ 根绝脏乱源头。

是维持整理、整顿、清扫 3S 之成果，为安全的第一步。

**素养：(Shitsuke)**

- ▶ 养成守法精神一遵守规定标准等。
- ▶ 养成习惯。

5S 活动以「素养」为中心，以「人性」为出发点，素养为一切活动的「源泉」也是意愿动机的主宰，让全体员工涌出参加 5S 活动的热情。

#### 四、组织及职责：

a) 组织：5S 活动推行委员会

b) 职责：

- ▶ 主任委员：主持委员会会议，宣示有关 5S 活动之策略、方针，并进行指导事宜。
- ▶ 策划活动小组：
  - 编制活动计划与预算。
  - 策划活动办法。
  - 拟定教育计划，并实施教育训练。
  - 规划各部门责任区。
  - 任务分派。
- ▶ 总干事：协助与执行策划推行小组各项办法与工作。
- ▶ 委员由各单位主管担任之，负责实际执行 5S 活动事宜。
  - 教育与宣导各所属单位。
  - 执行 5S 活动推行委员会决议事项。
  - 协助策划推行小组之业务。

#### 五、活动计划表（例）

步骤	活动项目	导入期			成长期			稳定期	
		7	8	9	10	11	12	1	2
1	成立推动小组	→定制推动方针及组织							
2	活动开始宣言	→宣导教育							
3	全体同时大扫除	→本期内实施							
4	全体实施整理	→现场一起实施							
5	各单位作改善活动						→		
6	发表及表彰	五分钟发表并表彰					→		
7	5-6 步骤反复执行								→

## 六、5S 考核竞赛

a) **目的：**针对人的惰性、责任感、荣誉感设计一套公平之奖励办法，以确保 5S 运动之执行。

b) **竞赛办法：**

- 5S 查核表，每日由各委员轮流查核评比。
- 5S 改善成果发表会，利用教育训练时间做 5S 改善成果发表会。
- 竞赛评比得分：
  - 5S 查核表三个月得分平均 570% → 5S 改善成果发表会得分 530% → 依其得分多寡取前三名。

c) **奖励办法**

## 七、5S 推动方式举例：

### 1. 整理整顿：

#### (1) 通道

- 通道线是否标示明确。
- 通道是否有障碍物，如：原物料、木架、吊具、工具等。
- 通道上无横跨之突出物，如：钢带、木材、钢板等。
- 地面上有无垃圾、油污、烟蒂、渣滓。
- 其它阻碍信道畅通及不雅之各项物品。

#### (2) 作业区：

- 原物料、工具、木架、吊具等使用器具及各项包装用品，是否依规定放置。
- 原物料、工具、木架、使用器具放置是否安全。
- 地面上有无垃圾、油污、烟蒂、渣滓、突出物等不洁品。
- 墙壁、柱角、电器箱等网、灰尘有清除。
- 垃圾桶有无定期清理或溢出。
- 残料箱内有否混杂物、渣滓等物品。
- 电扇护网不全，无人在电源有否关闭。
- 作业区内之写字台面、柜子、桌椅、公布栏是否保持整洁。
- 衣物、茶杯、私物、安全帽等是否依规定放置。
- 其它作业区内整理整顿。

#### (3) 机械设备：

- 控制台前有否物料、工具等障碍物。
- 机械之传动皮带、传动轴、齿轮、飞轮等传动部份有否设置防护设施并固定。
- 机械设备有无漏油、油量不足等现象。
- 机械设备有无清洁、油污、灰尘锈蚀等现象。
- 电器及机械设备上、内有无放置物料、工具及其它物品。
- 电器开关箱有无护盖，电源是否依规定开关。
- 其它机械设备如电之整理整顿等应有之安全防护等。

### 2. 地面画线作标示：

- 1) 通常以黄色线作安全道标示。
- 2) 要明确划分放置场所、通路、作业区等。
- 3) 垃圾箱、木架区等小物品，可在地面按其形状之投影，出图形，以便易于归位。
- 4) 实施整理、整顿之际，安全方面亦可提高。

### 3. 目视管理：定点照相法。

- 1) 以相同的照相机，相同的位置，相同的方向，不定期地照相。
- 2) 将镜头对准我们认为不佳或缺点的场所，如：整理、整顿差的地方，设备有缺陷的地方…等。
- 3) 亲自拍照自己的工作场所。
- 4) 公布在自己的工作场所，每日观看作为提醒、改善、反省的方式。
- 5) 活用定点照相表格：在定点照片表格上贴上所拍的照片，并记入
- 6) 拍照月、日同时要自行加以评分，并记载上司、同事的意见建议。

### 4. 上级指示单

- 1) 经由各单位整理整顿后，除各负责区域人员不断的改善外，上级主管对于整理整顿认为可再改善部分开出，上级指示单，贴于可改善区域，该区域负责人员即应着手改善，并可利用活用定点照相表格予以记载上级的意见或指示。
- 2) 5S 推动方式除以上举例外，尚有看板与物品管理等活动，于各单位作改善活动时集思广益，以提高效率、降低成本、确保安全、提高公司形象。

## 伍、活动是成功的关键篇

### (一) 推动 5S 失败的原因

#### 📖 权责不分

- 没有制度
- 有制度，但不健全
  - 1) 评核作业未依计划执行
  - 2) 评核方式不当
  - 3) 奖惩方式不当
  - 4) 行政部门未参加

#### 📖 有制度，但未彻底执行

- 宣导不足
- 教育不足
- 未定期检讨

#### 📖 部门主管意愿或能力不足

- 推动及制度修订意愿不足
- 领导及指导下属能力不足
- 与高阶主管沟通或获得资源不足

#### 📖 员工意愿或能力不足

- 发现问题，解决问题之意愿不足
- 发现问题，解决问题之能力不足
- 参与意愿不足

#### 📖 推行委员会意愿或能力不足

- 活动活泼化，全力推动意愿不足
- 企划、指导能力不足/改善、处理能力不足

### (二) 推动 5S 成功要领

#### 📖 导入阶段

- 一、高阶层经营管理者对 5S 的关心度
  - ➔ 有无以 5S 来进行彻底的经营革新
  - ➔ 有无把 5S 列入经营方针之年度计划内
  - ➔ 有无将 5S 之各级责任明确授权
- 二、规划部门的运筹与帷幄
  - ➔ 有无充分利用 P-D-C-A 的管理循环
  - ➔ 推行体制的成立
  - ➔ 选定示范单位，由推行组织全力辅导、协助，作为推动时的观摩对象。
  - ➔ 做好实施前的准备工作
- 三、重视教育训练，充份沟通

#### 📖 实施阶段

- 让所有成员都成为实施的主角，绝对不能让少数人在唱独角戏。
- 主管要有实施的整体构想和魄力，执行要有决心。
- 每日评定成绩并隔日定时、定点公布成绩。
- 周竞赛或月竞赛成绩公布后立即公开奖惩。
- 月份部门排行榜排定，第一名拍照留念。
- 充份利用定点摄影法。
- 高阶主管定期巡视。

#### 📖 检讨阶段

- 主办单位应逐渐用搜集汇总资料后提出实施成效检讨。
- 检讨会议应由决策主管主持。
- 最后一名部门主管所提出的改善计划应张贴于公布栏。
- 成绩亦应列入干部考核或升迁之考虑。

#### 📖 5S 之维持

- 选择某固定时间，部门主管再次接受教育训练的洗礼，提升 5S 的内容与层次，使更上一层楼。
- 使 5S 成为企业生存与合理化的踏板。

## 陆、5S 专案导入计划

### 5S 活动推动模式

5S 的推动技巧可由组织面与工具面来探讨。组织面强调拟订策略与执行之组织，工具面则强调窗体、标示与看板之运用。就一般产业在导入 5S 活动可以分成三阶段实施方式，亦就是先启蒙阶段，塑造企业推动 5S 的活动气氛，以利后续 5S 的顺利推动，再进行导入阶段，全面责任区域的分配与 5S 工具的运用，最后阶段则是 5S 诊断与竞赛活动，并进行检讨与改善矫正，各阶段的工作重点如下。

#### 一、启蒙期

##### a) 5S 推动委员会：

先行设立 5S 推行委员会，主要目的在于企业推动 5S 的意义是整体与全员共同参与。成员包括主席委员一名，由董事长或总经理担任；主任委员因故未能出席时，由主任委员指定委员代理，并设委员若干名，由公司高阶主管担任。推动委员会工作职责则是拟订 5S 改善活动的方针与原则，并定期与不定期召开 5S 检讨会，以期充分掌握 5S 活动之现况。当然若是企业内部已有品质运作体系，如全面品质管理推动委员会，则可成立 5S 项目小组专责全公司的 5S 推动，避免资源的重复使用。

##### b) 教育训练：

推动 5S 必须藉由教育训练来培养改善的基本精神、观念及工作技巧与方法，进而求得事半功半的效果 (Brouke, 1990)。教育训练内容应有以下的主题：1. 5S 的意义。实施 5S 的必要性。2. 说明 5S 对于企业的生产力、品质、成本、交期、安全与士气所带来之影响与效益。3. 推行 5S 之成功之条件。4. 5S 的推动技巧。5. 5S 运动实施之步骤，即 5S 推行步骤流程。

##### c) 5S 管理办法：

订定 5S 管理办法主要订定企业内部的游戏规则，本办法由推动总干事拟订办法之草案，呈 5S 推行委员会审核；审核后修订公开颁布实施，内容则视需要可包括：推行 5S 目的、5S 的意义、推行组织、推行方式、追踪考核方式、提案改善、总经理诊断等。

#### 辅导预定进度表：

	辅导计划	1	2	3	4	5	6	7	8
启蒙期	建立 5S 推动委员会	■							
	进行教育训练	■■■■							
	订定 5S 管理办法	■							

#### 二、导入期

##### a) 布达仪式：

5S 活动开始导入时，首先进行全体的布达仪式，主要目的在于高阶主管向全体员工宣誓推动 5S 运动的决心，并透过布达的动作将 5S 运动带入高潮。

##### b) 大扫除：

推行委员会依公司平面图，预先规划各单位大扫除责任区，进行全公司环境大扫除，表示 5S 第一个整理内涵的展开，并由推行委员会准备盘点表(内容含项目、编号、数量、保存期限、负责单位、负责人、备注等)分发给各单位，各单位再依据其责任区进行不要项目的盘点，工厂厂区以设备、物料为主；办公室以文件、资料、书籍与窗体为主。各单位将完成之不要项目盘点表送缴总干事汇整后，呈报 5S 推行委员会审核裁决。

##### c) 5S 阶段性实施计划与改善重点：

5S 运动推动展开之初，委员会必须着手规划 5S 阶段性执行计划的细节。此执行计划内容包括以下重点。  
1. 阶段性目标 2. 执行进度表 3. 改善重点筛选。

**辅导预定进度表：**

	辅导计划	1	2	3	4	5	6	7	8
导入期	布达仪式，宣誓推动 5S 的决心			■					
	大扫除，表示 5S 的展开			■					
	5S 阶段性实施计划与改善重点			■					

**三、实践期**

**a) 宣导与实施：**

决定改善的阶段性目标与重点以后，推行委员会必须向各 5S 推动组宣导 5S 的推动，并且订下 5S 诊断与竞赛的日期。

**b) 诊断与竞赛：**

由公司高阶主管组成 5S 诊断小组进行 5S 诊断。目的是了解 5S 推动小组执行状况以及问题之发掘。诊断小组采定期不定期现场诊断，进行步骤一般采取三阶段的方式亦就是先诊断行前说明，再进行现场诊断以及诊断后检讨会，并依据诊断小组之诊断报告评定 5S 竞赛成绩，并定期举办公开班提与经验交流。

**c) 检讨与矫正措施：**

5S 活动主要精神是在进行工作改善，因此推行委员会定期召开 5S 检讨会，以期了解 5S 执行运作状况。对于 5S 运动的执行状况、诊断小组运作的缺失进行检讨与改善。

**辅导预定进度表：**

	辅导计划	1	2	3	4	5	6	7	8
实践期	宣导与实施			■					
	诊断与竞赛			■					
	检讨与矫正措施						■		

**说 明：**

- 全部时间自第一次辅导日起为八周。
- 每周赴 贵公司辅导或上课至少 1-2 天，教育训练则尽可能采密集方式，以 7 小时/人.天计算，完成时间约计 20/人天。
- 双方应依事先排定进度于期限内完成工作，本公司每周末将排定次周辅导计划，以供参考。



## 推行目的：

5S 活动之推行 随着企业经营之趋势由生产导向→行销导向→顾客导向，每家公司对品质的要求更高，对 5S 也更加重视，企业希望藉由 5S 活动，建立整齐、清洁的工作现场，也可提升公司形象，留给客户美好的印象。在生产方面，也可减少错误的发生，便于搬运及寻找，减少许多浪费，也提高了工作效率，能做好 5S 可说是公司及个人的荣誉。

## 辅导范围：

协助辅导建立 5S 制度，并推广至工厂、食堂与宿舍的实际运作中。

## 辅导方式：

1. 顾问师全程参与辅导，从现场了解开始，依照排定之进度运用查检表确定掌握所有进度，并与贵公司项目负责人保持密切联系，以维持整个项目之有效性及完整性。
2. 辅导过程中顾问师将采用集中上课方式上课，同时课堂中采取双向沟通方式进行，顾问与学员可随时针对疑点提出问题并确实讨论，以达事半功倍之效。
3. 为确实落实成效，将不定期依照需求进行各种评比与测验。
4. 整个辅导过程将偏重于观念上传授与沟通，目的在培养干部具有独立思考和组织计划之能力。
5. 所有定制程序与办法将与现况确实结合，避免一切不合实际规范。一切系统均采用量身订制方式作业
6. 所有程序与办法拟定皆由相关人员实际参与负责并与各单位仔细讨论其合理性及可行性，以增加员工之参与感与荣誉感，进而提高公司工作士气。

## 柒. 5S 推行的误区

虽然 5S 的手法工具有上述的技术，但因每一家企业所面对的内部与外部的环境有所不同，因而在应用这些手法，会因企业面对环境的不同而有所不同，并不是每一家企业都一体适用的。

### 一般工厂推行 5S 活动所遭遇的问题：

1. 员工不愿配合，未按规定摆放或不按标准来做，理念共识不佳。
2. 事前规划不足，不好摆放及不合理之处很多。
3. 公司成长太快，厂房空间不足，物料无处堆放。
4. 实施不够彻底，持续性不佳，抱持应付心态。
5. 评价制度不佳，造成不公平，大家无所适从。
6. 评审人员因怕伤感情，统统给予奖赏，失去竞赛意义。

**以上列举数项常见之缺失及问题，以作为推动人员之参考。此外，5S 推行之步骤为：**

1. 成立 5S 推行小组，筹划 5S 推行事宜，寻找专家，负责对内、对外之联络工作，并对高阶主管做演示文稿。
2. 中高阶层教育训练，使其了解 5S 的真意及目的，唯有其支持及参与，5S 活动才可能成功。
3. 5S 推行组织建立，并与公司管理体系结合。
4. 推行计划先由推行小组拟定草案，并评估成效，再对相关人员提出后确立，有关工作项目、时间、负责人员皆明确定制，以便追踪。
5. 利用全体员工开会场合，由最高阶层向全体员工表达推行 5S 活动的决心，并列入公司年度重要方针。
6. 基层人员培训，除了有关 5S 之定义及目的外，更强调推行方法之教导，并破除基层员工排斥之想法。
7. 正式推动 5S: 首先清除不要的东西，并做全公司大扫除，再来针对各工作区域进行规划及改善，必要时可先设定一模范区，等有改善成效后，再扩展到其它区域，以免顾此失彼。
8. 订定评价基准及竞赛办法，利用「输人不输阵」的心理，使 5S 活动能在彼此学习观摩、良性竞争之下，达到应有的成效。

**一般在推动 5S 活动时，有以下工具可以应用：**

1. 利用公司内部刊物传达公司政策及理念，进而举办 5S 征文比赛及 5S 海报、标语比赛。
2. 外购 5S 海报及标语。
3. 每年订 5S 月或每月订 5S 日，定期对 5S 再加强及教育。
4. 到他厂参观或参加发表会，吸取他人经验。
5. 利用定点摄影方式，将 5S 较差的地方或死角让大家知道，定期照相追踪，直到改善为止。
6. 制定 5S 点检表，以检核 5S 是否每项都做好。
7. 配合其它管理活动推广，如提案制度、QCC、TPM 等。
8. 高阶定期或不定期巡视现场，让员工感受被重视。
9. 成果发表及表扬优良单位，提高荣誉感及参与度。

**国内这几年在产业升级的压力下，公司体质的提升已是迫不容缓，而 5S 正是要提升公司体质最容易导入的方法，但是许多企业常常无法持续与落实，在此提供执行之心得以供参考：**

1. 利用会议做好理念宣导，减少排斥，使员工了解 5S 的好处。
2. 重视事前的规划：做好工作区、堆放区及走道之规划，有合理的规划，才有愿意配合的员工。推行计划的拟定也必须妥善。
3. 制定 5S 点检表及划分责任区域，使其了解要做那些事。
4. 订定具体及合理之评价基准，尤其当各部门之先天条件不一样时，评价基准也应不同。
5. 最好与薪资、考绩结合，如此员工才会主动关心。
6. 高阶主管的支持及参与是必要的，必须有魄力且坚持推行的决心。

## 捌. 5S 咨询项目总览

1. 整体方案规划与设计。
2. 制度设计：建立新的 5S 制度与适当修正原公司制度以适应 5S 推动。
3. 标准作业手册、流程、表单设计与制作。
4. 考核制度与机制设计。
5. 标语设计与定制：符合贵司企业文化及整体设计的 5S 标语。
6. 教育训练：专案结束后，相关教材引入内部讲师团以利未来运作。
7. 5S 相关的活动及竞赛设计与推动。
8. 专案成效检讨与追踪辅导。
9. 服务范围：生产线、实验室、厂房、仓库、办公室、物流等，重点为工厂的全局策划。
10. 专案辅导期间人员配置及功能。