

Gung Ho! 共好5S

推行 5 S 的 最 高 境 界

通过共好推行 5 S 通过 5 S 达成共好

→共好的故事→松鼠的精神→海狸的方式→野雁的天赋→

周胜杰 李宪荣 编著



全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

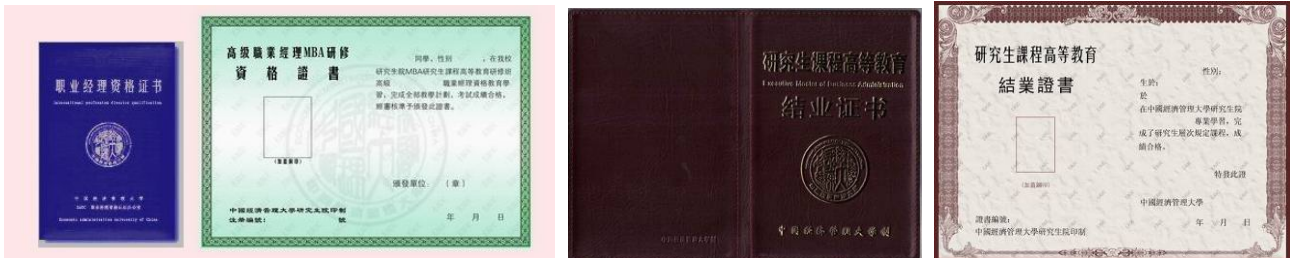
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户（存折）： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户（卡号）： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户（卡号）： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

序 言

(一)

踏入新纪元，中国早已加入 WTO，大量外国资本大举“入侵”中国市场。然而，当这些知名企业都在以“毫秒”进行改善的时候，我们的许多企业，尚没有把管理当成一门技术，因此也没有充分认识到管理的重要性。

请看一下下面这一组数据：

美国在 1889 年以来的一百多年里，一直保持生产率以平均每年近 2.5% 的速度增长，这种增长速度使美国财富每隔 30 年便翻一番。在这每年 2.5% 的增长中，劳动力素质的提高的贡献占 0.5%，大量投入资本的贡献是 0.4%，而管理创新的贡献则占 1.6%，占整个生产率增长的 64%。

由此可见管理创新多么重要！

本书是将欧美广为流传的“共好”的核心思想与 5S 完美结合的第一书。

(二)

众所周知，5S 活动是工厂管理与改善的基础，它源自日本，在日本民间流传与推广已有 200 多年了，就是这些改善活动，成就了日本制造业在世界上的霸主地位。

近年来，我国的一些企业也已经开始关注这些活动，并希

望借此为企业带来变化和新的契机。

就 5S 理论本身而言，易学易懂，市面上关于这方面书籍也不少，但是，我们的企业推行了一次又一次，就是做不好，甚至到头来不知道问题出在哪里！

为什么呢？

究其原因，我们发现，要解决这些问题，取决于三个方面的转变：

- 观念的转变，管理意识的更新
- 方法的学习，管理及改善手法的学习
- 快捷的行动，持续推行 5S 员工心理建设

共好 5S 就是针对上述三个方面而设计的。在共好 5S 里，传统 5S 只是工具、方法，而“共好”是其核心，两者相辅相成。松鼠的导入方式、海狸的执行方式、野雁的鼓励方式，使 5S 活动注入了生命力和使命感，摆脱传统 5S 推行中的种种瓶颈，真正实现了 5S 推行的彻底化、持续化，让 5S 为企业带来真正的转变和效益。

本书由两位全程体验共好 5S 活动推行的资深人士写成，他们抱着谦虚务实的态度，总结了亲历多家企业 5S 推行经验，具有系统性强、观念创新、操作性好、通俗、易学的特点。

感谢您阅读这本书，欢迎批评指正。

图书在版编目 (CIP) 数据

共好 5S: 推行 5S 的最高境界/周胜杰, 李宪荣编
著. —广州: 广东经济出版社, 2003.11 (2004.1 重印)
ISBN 7-80677-575-7

I. 共… II. ①周…②李… III. 企业管理: 生产管理
IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 091495 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	7.75 2 插页
字数	174 000 字
版次	2003 年 11 月第 1 版
印次	2004 年 1 月第 2 次
印数	5 001~8 000 册
书号	ISBN 7-80677-575-7 / F·939
定价	16.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·



目 录

序 言	(1)
第一章 共好 5S 概论	(1)
一、5S 的起源与发展	(1)
二、5S 的八大目的	(6)
三、5S 的八大作用	(9)
四、5S 之间的关系	(12)
五、共好的故事	(19)
第二章 5S 的推行要点	(23)
一、整理 (SEIRI)	(23)
二、整顿 (SEITON)	(35)
三、清扫 (SEISO)	(44)
四、清洁 (SEIKETSU)	(50)
五、素养 (SHITSUKE)	(53)
第三章 共好 5S 的推行步骤	(59)
一、共好 5S 的实施架构	(59)
二、设定 5S 推行的方针及目标	(62)

共好 5S——推行 5S 的最高境界

三、制定 5S 推行工作计划	(62)
四、松鼠式的导入	(66)
五、海狸式的执行	(74)
六、野雁式的鼓励	(91)
 第四章 5S 的辅助管理技巧	(105)
一、目视管理	(105)
二、红牌作战和看板作战	(114)
三、现场巡视和定点拍照	(122)
四、问题票活动	(124)
五、发生源对策活动	(129)
六、油漆作战	(132)
七、3U	(135)
八、戴明圆环和思维十法	(139)
 第五章 5S 的标准化	(143)
 第六章 5S 的稽核	(149)
一、5S 内部审核概述	(149)
二、纠正和预防措施	(156)
 第七章 5S 的延伸	(161)
一、如何延伸共好 5S	(161)
二、作为 ISO 9000 的辅助活动	(163)
三、QCC 活动的导入	(165)



四、TPM 活动的导入	(191)
第八章 5S 实战例解	(201)
一、5S 活动评语集	(201)
二、共好礼仪	(202)
三、经典案例	(209)
附录 共好 5S 参考资料	(223)
一、松鼠的精神	(224)
二、海狸的方式	(232)
三、野雁的天赋	(236)



请勿用于商业用途或准商业用途，
谢绝3722.cn等商业网站转载！

吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com



第一章 5S 概论

一、5S 的起源与发展

1. 5S 的沿革

“人造环境，环境育人”，踏入新世纪，企业之间的竞争全方位，全球化，企业在强调以品质为中心的同时，逐步意识到以人为本的重要性。企业以人为本，通过创造良好的环境，培养和吸引一流的人才，缔造一流的企业，制造一流的产品，它精辟的概括了 5S 管理的真谛。

5S 源于日本，已经在日本流传 200 多年了。其具体含义是指在现场中对人员、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管理方法，也是一切现场管理的基础。

早在 1955 年，日本的 5S 还处于一种家庭式的、针对物品提出了“安全始于整理整顿，终于整理整顿”宣传口号。当时只推行了前两个 S，其目的仅为了确保作业空间和安全。后来，随经济的发展而逐步提出了口号“清扫，清洁，修养”，也就是 3S，从而使这个管理概念进一步拓展。到了 1986 年，日本的 5S 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，并由此掀起了工厂管理 5S 模式的热潮。5S 管理模式也逐步得到了完善。

2. 5S 的发展

第二次世界大战后，日本式企业将 5S 运动作为管理工作的基础，而推行其他各种先进的现场管理方法和品质控制手法，如：TPM、TQC 等，使产品的品质得以迅速地提升，奠定了日本作为制造业霸主的地位。在丰田公司的倡导推行下，5S 逐渐在诸多方面发挥了越来越大的作用：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，逐渐被各国的管理界所认识。随着世界经济的发展，如今 5S 已经发展成为一种成熟的现场管理模式，并带来了一股世界范围的 5S 热潮。

后来，随着企业进一步发展的需要，在原来 5S 的基础上又出现了 7S、10S 等等，但万变不离其宗，不外乎如下几个 S：

Save:	节约
Safety:	安全
Shiukanka:	习惯化
Service:	服务
Shikoku:	坚持

3. 5S 的含义

5S 是日文 SEIRI（整理）、SEITON（整顿）、SEISO（清扫）、SEIKETSU（清洁）、SHITSUKE（素养）这五个单词，因为这五个单词前面的发音都是“S”，所以统称为“5S”，其具体含义如下：

中文	日文	英文	备注
整理	SEIRI	Organization	倒掉垃圾、长期不用的东西放仓库
整顿	SEITON	Neatness	30 秒内就可以找到要找的东西
清扫	SEISO	Cleaning	谁使用谁清洁
清洁	SEIKETSU	Standardisation	管理的公开化、透明化
素养	SHITSUKE	Discipline and Training	严守标准、团队精神

※ 整理

就是区分必要和非必要品。

现场不放置非必要品。

- ✓ 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，将寻找必要品的时间减少为零。

- ✓ 能迅速的取出。
- ✓ 能立即使用。
- ✓ 处理能节约的状态。

※ 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、橱窗等。
- ✓ 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。

※ 素养

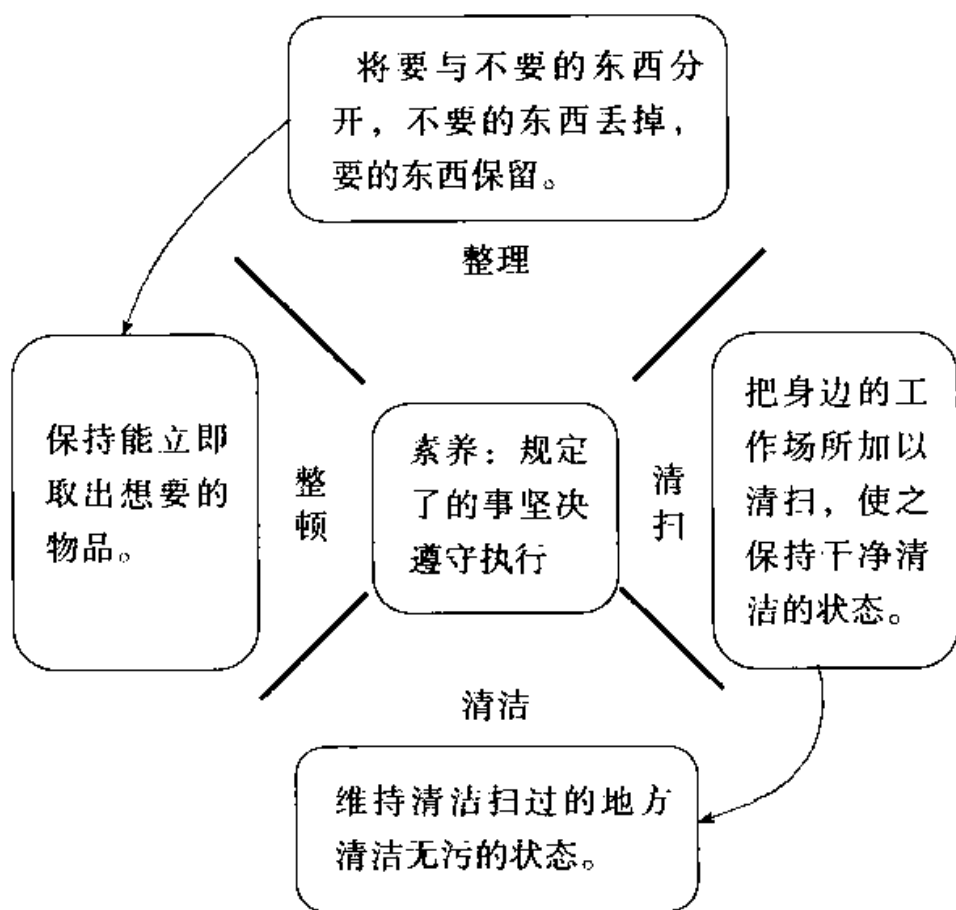
对于规定了的事情，大家都要认真的遵守执行。

- ✓ 典型的例子就是要求严守标准，强调的是团队的精神。
- ✓ 养成良好的 5S 管理的习惯。

5S 是现场管理活动有效展开的基础。5S 活动不仅能改善生活环境，还可以提高生产效率，减少浪费，提升产品的品质、服务水平。将整理、整顿、清扫进行到底，并进行标准化，以至形成企业文化的一部分，这些将为企业带来新的转变和提升。

5S 也是设备得以有效使用、减少不必要浪费的基础。在没有推行“5S”的工厂，每个岗位都有可能出现各种各样不规则或不整洁的现象，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，如不对其进行有效的管理，即使是最先进的设备，也会很快加入到不良器械的行列而等待维修或报废。

在没有推行“5S”的工厂，员工在混乱不洁而又无人管理的环境中工作，当然是人心不稳，越干越没劲，要么得过且过



混日子，要么就是另谋高就。

想想看，对于这样的工厂，我们身边又何其多！即使不断的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，就必须从基础抓起，从简单实用的5S开始。

以上阐述了5S的基本含义。可是我们大家都知道，在5S实际推行的过程中，我们常常混淆了其中的概念，尤其是整理、整顿、清扫和清洁等概念。为了使5S喜闻乐见，得以迅速的推广传播，我们的前辈想出了许许多多的方法来帮助理解记忆，如漫画、顺口溜或看板等。

为方便大家记忆，可以用下面几句顺口溜来概述：

- ※ 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。
- ※ 素养：形成制度，养成习惯。

二、5S 的八大目的

众所周知，实施 5S 现场管理模式，能为我们的公司带来新的转机和提升，并可以改善企业的品质、提高生产力、降低成本、减少浪费、确保准时交货、确保安全生产，以及在维持组织活力、不断增强员工们高昂的士气方面发挥着重要的作用。

“人、事、物”三方面的安全是企业有效运营的“三安原则”，每个企业必须严格遵循，才能确保安全生产并能保持员工们高昂的士气。试想一个生产型企业，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，那么必定会人心惶惶不安，员工大量流失，从而会影响到企业的生产、经营及经济效率，导致企业濒临破产、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 现场管理计划。

具体来说，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，企业会成为其他公司的学习榜样，从而能大大提高企业的威望。

(2) 促成效率的提高

良好的工作环境和氛围，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,极大地减少寻找所需物品所滞留的时间。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,物归原位,工作场所内保持宽敞、明亮,通道畅通,地上不能摆设不该放置的东西,工厂有条不紊,意外事件的发生几率就会相应地大大降低,当然安全就有了保障。

(6) 降低生产成本

企业通过实行或推行 5S,就能极大地减少人员、设备、场所、时间等等的浪费,从而降低生产成本。

(7) 改善员工的精神面貌,使组织活力化

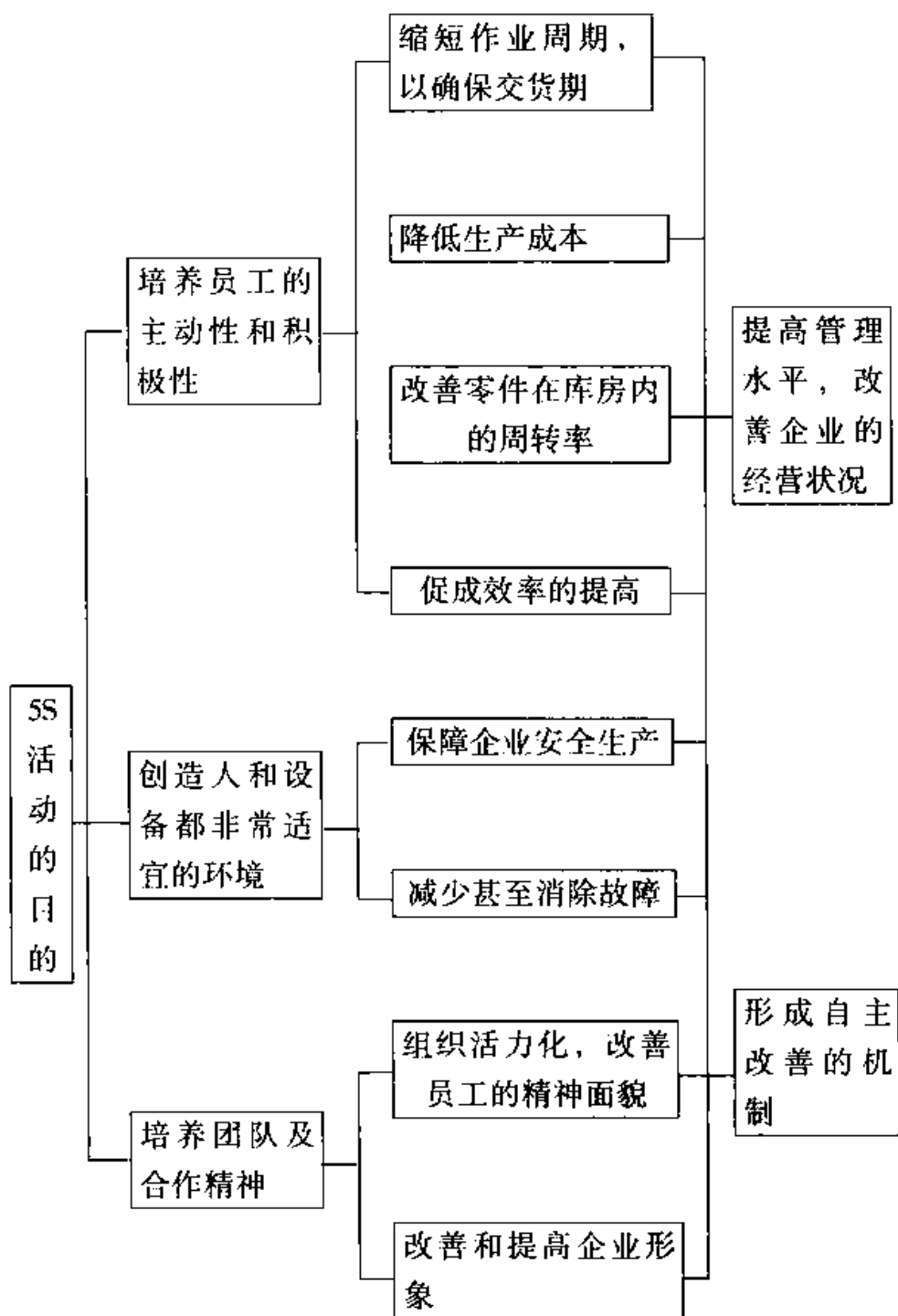
推行 5S 可以明显地改善员工的精神面貌,使组织焕发一种强大的活力。员工都有尊严和成就感,对自己的工作尽心尽力,并带动改善意识形态。

(8) 缩短作业周期,确保交货

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,使异常的现象很明显化,人员、设备、时间浪费大大减少。生产非常顺畅,作业效率提高,作业

共好 5S——推行 5S 的最高境界

5S 活动目的示意图





周期缩短，从而确保交货期。

企业组织的每个成员都能由内而外地焕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。

三、5S 的八大作用

上面我们讨论了 5S 推行的目的，下面我们接着叙述推行 5S 的作用。5S 的作用，简而言之，是一句话：“八零工厂”。

那么，什么是“八零工厂”？

亏损、不良、浪费、故障、产品切换时间、事故、投诉、缺陷等 8 个方面都为零，称之为“八零工厂”。

(1) 亏损为零——5S 是最佳的推销员

- ✓ 企业至少在行业内，被称之为最干净和整洁的代表。
- ✓ 无缺陷、无不良行为，配合度非常好的声誉，在客户之间口碑相传，忠实的客户越来越多。
- ✓ 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。

(2) 不良为零——5S 是品质零缺陷的护航者

- ✓ 产品严格按标准要求进行生产。
- ✓ 干净整洁的生产场所大大提高员工的品质意识。
- ✓ 机械设备的正常使用和保养，可以大为减少不良品的产生。
- ✓ 员工事先就预防问题发生，而不是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。

共好 5S——推行 5S 的最高境界

(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。
- ✓ 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，机械使用率高。
- ✓ 模具、工装夹具管理良好，调试、寻找、故障的时间减少，设备稳定，综合效能高。
- ✓ 每日检查防患于未然。

(5) 切换产品时间为零——5S 是高效率的前提

- ✓ 模具、夹具、治/工具经过整顿随时都可以拿到，不需费时寻找。
- ✓ 机器正常运作，作业效率大幅度地提升。
- ✓ 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、发现存在的问题，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，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

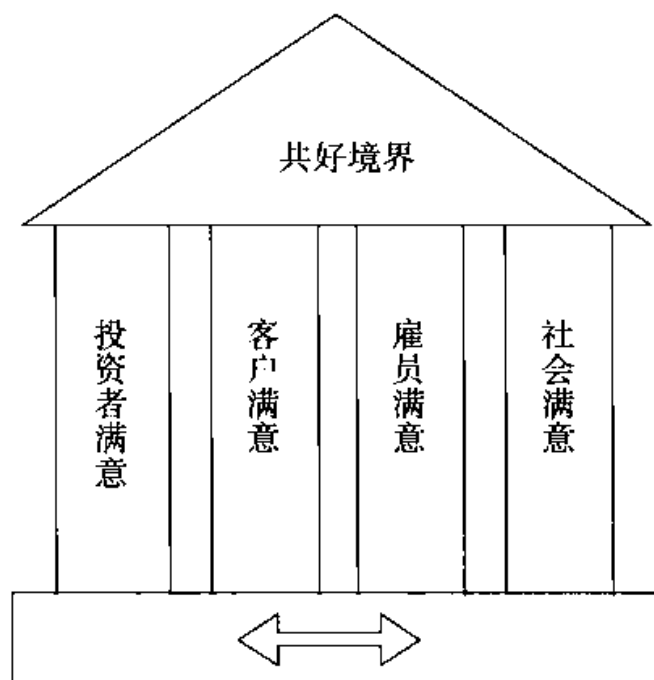
- ✓ 人们能正确地执行各种规章制度，去任何岗位都能规范地作业，明白工作该怎么做。
- ✓ 工作既方便又舒适，而且每天都有所改善，并有所进步。
- ✓ 每天都在清点、打扫、进步。

(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，无灰尘、垃圾。
- ✓ 工作已成为一种乐趣，员工不会无缘无故地旷工。

通过推行 5S，企业能快速健康地发展，并能达成本书后面将要提到的共好境界。

- ✓ 投资者满意 (IS——Investor Satisfaction)



共好境界示意图

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杜绝浪费，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。

四、5S 之间的关系

1. 5S 的内部关系

（1）5 个 S 的关系

整理、整顿、清扫、清洁、素养，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

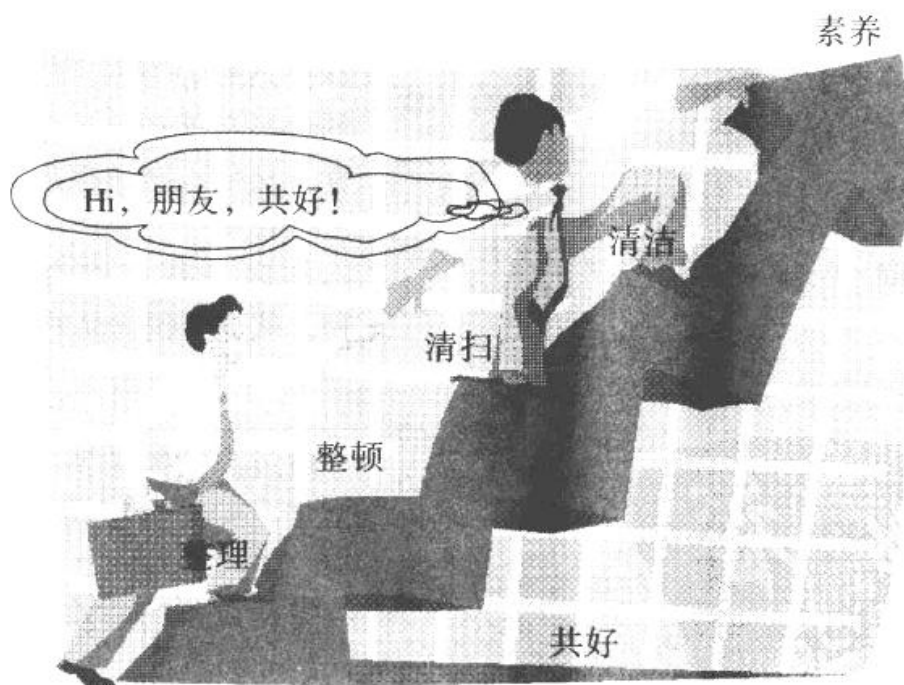


关系。

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。



5S 关系图

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhgy.net
- 报名电话：**13684609885 0451—88342620**
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhgy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

共好 5S——推行 5S 的最高境界

(3) 5S 的目标

5S 的目标是通过综合地推行整理、整顿、清扫、清洁、修养这五个 S，来消除组织的浪费现象并进行持续改善，使得公司管理维持在一个理想的水平，同时 5S 各有侧重，相辅相成。

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



续上表

	概要	目的	活动例
清洁	<ul style="list-style-type: none"> △一目了然的管理 △标准化的管理 	<ul style="list-style-type: none"> △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 	<ul style="list-style-type: none"> △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
素养	<ul style="list-style-type: none"> △培养良好的习惯 △创造有规律的工作环境 	<ul style="list-style-type: none"> △创造能赢得顾客信赖的关系 	<ul style="list-style-type: none"> △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

综述：一个企业，其关键在于全面地推行 5S，才能取得显著的改善成效，从而提高管理水平，使其生产效率与产品品质得到提升。

2. 5S 与其他活动的关系

在实际工作中，也许很多人会问，5S 既然如此地重要，那它与 TQM（全面质量管理）有什么关系，与 TPM（全面生产性维护）又有什么关系呢？以及与其他的管理活动又是什么联系呢？

答案是，5S 是管理的基础，是全面生产性维护的前提，是 TPM 的第一步，如果再深一层地说，它是企业推行 ISO 9000 的结晶。企业任何的改善与管理活动，如果有了 5S

的推动,就能收到事半功倍的效果,反之,5S 都推行不了的企业,要想成功地进行其他活动也是难上加难。

笔者依据自己的工作经验,并结合相关书籍,将 5S 与其他活动的关系整理如下:

(1) 营造整体氛围

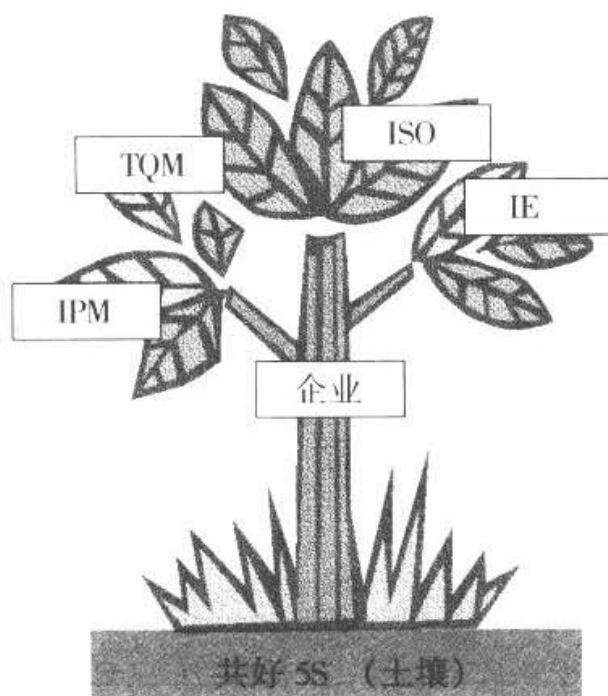
对于一个企业来说,如果没有先行掀起 5S,或推行 5S,而是先导入全面的体制管理,或要推动 ISO 认证、TPM 管理、或推行其他方法的活动,就很难起到良好的促进作用。实施全面的 5S 管理模式可以营造一种整体的企业氛围,让组织或企业中的每一个人都养成一种习惯并积极地参与,并使每一件事情都有严格的标准和良好的合作氛围,这时企业再去推行 ISO、TQM 或推动 TPM,就能很容易地获得员工的支持与配合,从而调动员工的积极性来形成强大的推动力与凝聚力。

(2) 体现效果,增强信心

推动 5S,其体现出是一种立竿见影的效果,可以增强员工对企业的信心。而实施 ISO、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,如果在推行 ISO、TQM、TTM 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,激发其参与性与积极性。

(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,在实施 ISO、TPM、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。因为 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、TTM、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,从根本着手来改进企业的体制与企业的氛围,才能够起到事半功倍的效果。



5S 运动与相关活动的关系图

例：5S 与 ISO 9001 关系图表

ISO 9000 要素/5S		整理	整顿	清扫	清洁	素养
1	管理职责			V	V	
2	质量体系	V	V	V	V	V
3	合同评审		V	V	V	
4	设计控制			V	V	
5	文件数据控制	V	V	V	V	V
6	采购			V	V	
7	顾客提供产品控制	V	V	V		
8	产品标识和可追溯性	V		V		
9	过程控制	V	V	V	V	V

共好 5S——推行 5S 的最高境界

续上表

ISO 9000 要素/5S		整理	整顿	清扫	清洁	素养
10	检验和实验		V	V	V	
11	检验、测量和实验设备控制		V	V		V
12	检验和实验状态			V	V	
13	不合格品的控制	V		V		
14	纠正和预防措施			V	V	
15	搬运、储存、包装、防护和交付	V	V		V	
16	质量记录的控制	V		V	V	V
17	内部质量审核		V	V	V	
18	培训			V	V	
19	服务			V	V	
20	统计技术			V	V	





五、共好的故事

读者朋友，你知道共好的故事是怎么得来的吗？据西方学者的研究表明，印第安人的祖先根据中国的古代传说，再加上他们自己的生活体验，不断地创作加工，演绎阐发，于是就有了“Gung Ho”（共好）的故事。故事融合了印第安人克服天然条件而体会出来的生存智慧和生存法则，很富有哲理，很能给人启迪。后来，两位美国畅销书作家把印第安人民间流传的共好故事加以改编，出版了《Gung HO 共好》一书，书中把共好的思想和精神概括为“松鼠的精神、海狸的方式、野雁的天赋”，这种巧妙地把人与自然完美地结合来的理念，堪称一绝。该书出版后，共好的思想和精神很快在全世界范围内广为流传，并且日益深入人心，一些有识之士把它运用到企业管理上，创造出惊天动地的业绩。于是，共好的管理理念开始广为

企业界关注了。

共好的故事，讲述的是一个女孩的故事，她是集团里面的小主管，一天她被集团派到偏远的分公司担任总经理。上任后，她看了这个公司各项报表，发现自己被骗了，因为这个公司的绩效非常差，甚至听说董事会即将在半年之内把这个公司关掉，她觉得老板是把一个烫手的山芋交给了我。但是，她发现，有一个部门的绩效很不错，她将这个部门的负责人找来，问道：“为什么你的绩效表现得那么好？”他说：“没什么，共好而已。”

于是，这个女总经理就要求这个主管教她如何共好。

他说，没问题，就分成三招。

第一招是松鼠精神。

松鼠为什么那么积极地奔跑、不断觅食？因为松鼠有一种很特别的精神，它不仅看到现在，而且看到未来，它为冬天的到来做准备。现在的工作不是为了应付老板，不仅是为了领到工资，而是为了大家的将来，如果每个人都有松鼠的精神，企业的运作肯定更有效率。

这个总经理赶快把松鼠精神带回给公司每个同仁。

果然，整个公司的绩效很快提升了一大截。

半个多月后，这个主管开始教总经理第二招：

“海狸筑巢的时候，一只衔着树枝游到巢穴边把它放进去，第二只也这样做了。假设一个三四个人的团队在分工做一件事情时，大家因为担心分工不明确，所以事前都要开会讨论。在工作进行的过程中，我们还要互相监督，因为会相互担心对方没做好事情。可是很奇怪，海狸没有开会，而是很有默契的。第一只衔着树枝放进去，后面的海狸不会怀疑第一只放的位置对不对、放的稳定不稳定，它不担心别的海狸在海边睡觉，它们彼此工作互相非常信任，彼此氛围非常的和谐，并且互相按照既定的目标准时完成工作，这就是海狸的工作方式。所以当



我们知道了每个人的工作都要像松鼠一样，并且在团队里用海狸的方式来培养默契，共同互相信任准时达成目标，这样的工作氛围肯定是很有效率的，这就是第二招。”

女总经理把第二招整个落实到公司里去，这个公司的绩效大大提升了。

两个多月后，冬天来临了，这个主管开始教总经理第三招。他用野雁的例子说明了第三个道理：野雁有一种天赋，当雁群中有的雁子掉队了，其他的就会发出声音：“你要跟上啊。”当领导看到底下的“雁”因为表现很好，准时跟上领导的步履，领导会说做得好，赶快跟上，大家团队合作。

其实，野雁那个叫声都是很平和，那是互相鼓舞的声音。

因此，一个团队从个人的自我要求，到团队合作的细致分工，到精神层次的互相鼓舞，能够真正朝着共好的方向发展，组织不好才奇怪。而团队里面最怕的就是我见不得你好，互相消耗。这就叫“共好”。

后来那位女总经理把共好彻底落实到公司里面去，在很短时间内这个公司就变成整个公司里面绩效最好的公司，并且获得当年总经理颁发的公司绩效最佳奖。

“松鼠的精神，海狸的方式，野雁的天赋。”惊人的奇迹就着诞生了。每个人都应当了解和掌握这个“共好”的智慧。

为了让读者更好地理解共好的智慧，我们特把这个不寻常的故事收录在附录上，供大家分析研究。可以这样说，它的每一个故事就是一个哲理，透过这些故事，让我们重新思考，企业经营的根本在哪里？



请勿用于商业用途或准商业用途，

谢绝3722.MBA等商业网站转载！

海量 管理书籍 MBA原版教材下载
20年高品质 全国职业经理MBA双证班 www.mhjj.net

吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com



第二章 5S 的推行要点

一、整理 (SEIRI)

(1) 定义:

对现场的物品, 进行区分要用和不要用的, 不要用的清除掉, 长期不用的放进仓库。

(2) 目的

把“空间”腾出来活用, 防止误用, 创造清爽的工作环境。

(3) 整理的三清原则

- ◇ 清理——区分需要品和不需要品
- ◇ 清除——清理不需品
- ◇ 清爽——层别管理需要品

(4) 推行要点

- ①制定 5S 标准: 定需要和不需要的判别标准



请勿用于商业用途或准商业用途,
谢绝 3722.cn 等商业网站转载!

吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com

共好 5S——推行 5S 的最高境界

需要品	不需要品
<ul style="list-style-type: none">✓ 用的机器设备、电气装置✓ 工作台、材料架、凳子✓ 使用的工装夹具	<ul style="list-style-type: none">◇ 地板上◇ 杂物、灰尘、纸屑、油污◇ 不再使用的工装夹具◇ 不再使用的办公用品◇ 破烂的垃圾筒、篮、框、纸箱
<ul style="list-style-type: none">✓ 原材料、半成品、成品✓ 栈板、篮、框、防尘用具✓ 办公用品、文具✓ 使用中的看板、海报✓ 各种清洁用具、用品✓ 文件资料图表档案✓ 作业指导书、检验用样品	<ul style="list-style-type: none">◇ 吊、滞料和过期材料◇ 工作台、橱柜◇ 过时的报表、资料◇ 损坏的工具、样品◇ 多余的材料◇ 私人用品◇ 墙上◇ 蜘蛛网、灰尘◇ 老旧无用的作业指导书◇ 破烂的意见箱、提案箱◇ 老旧的海报、标语◇ 天花板上◇ 不再使用的吊扇◇ 不再使用的各种挂具◇ 无用的各种线管◇ 无效的标牌、指示牌



执行要点：

- ◇ 制定“要”和“不要”的标准表，并经开会决议标准。
- ◇ 寻找不用物产生的根源。
- ◇ 根据“要”和“不要”的标准表，对工作场所全面检查，所有的物品逐一判别，那些是“要”的，那些是“不要”的。

②全面检查：对工作场所全面检查，包括看到和看不到的；同时将“需要”，“不需要”的物品区分开。

地面上的检查物品

- ✓ 推车、台车、叉车等搬运工具。
- ✓ 各种良品、不良品、半成品、材料。
- ✓ 工装夹具、设备装置。
- ✓ 材料箱、纸箱、静电箱、容器等。
- ✓ 油桶、漆罐、油污。
- ✓ 花盆、烟蒂缸。
- ✓ 纸屑、杂物。

工作台上的检查物品

- ✓ 破布、手套等消耗品。
- ✓ 螺丝刀、扳手、刀具等工具。
- ✓ 个人物品、图表资料、作业指导书。
- ✓ 余料、样品。
- ✓ 静电环、治具。

共好 5S——推行 5S 的最高境界

办公区域内的检查物品

- ✓ 抽屉和橱柜里的书籍和档案。
- ✓ 桌上的各种办公用品。
- ✓ 公告板、海报、标语。
- ✓ 风扇、时钟等。
- ✓ 报表、资料。

材料架

- ✓ 原、辅料。
- ✓ 呆料。
- ✓ 废料。
- ✓ 其他非材料物品。

墙上

- ✓ 标牌、指示牌。
- ✓ 挂架、意见箱。
- ✓ 掉扇、配线、配管。
- ✓ 蜘蛛网。
- ✓ 宣传画、标语。

室外上

- ✓ 废弃的工装夹具。



- ✓ 生锈的材料。
- ✓ 自行车、汽车。
- ✓ 托板。
- ✓ 轮胎。
- ✓ 杂草。

③决定处理方式：调查物品的使用频率，尤其是工具类，决定其处理方式。

我们要明白，在制定整理标准时应针对全公司，进入 5S 实施阶段前，应积极召开会议检讨标准，调整标准，以让其适合公司的发展要求：

标准表范例

使用频率	处理方式
一年没有用过一次的物品	废弃 放入暂存仓库
也许要使用的物品	放在工作场所附近集中摆放
三个月使用一次的物品	
一星期用一次的物品	放在作业现场
三天用一次的物品	放在不要移动就可以取到的地方 或随身携带

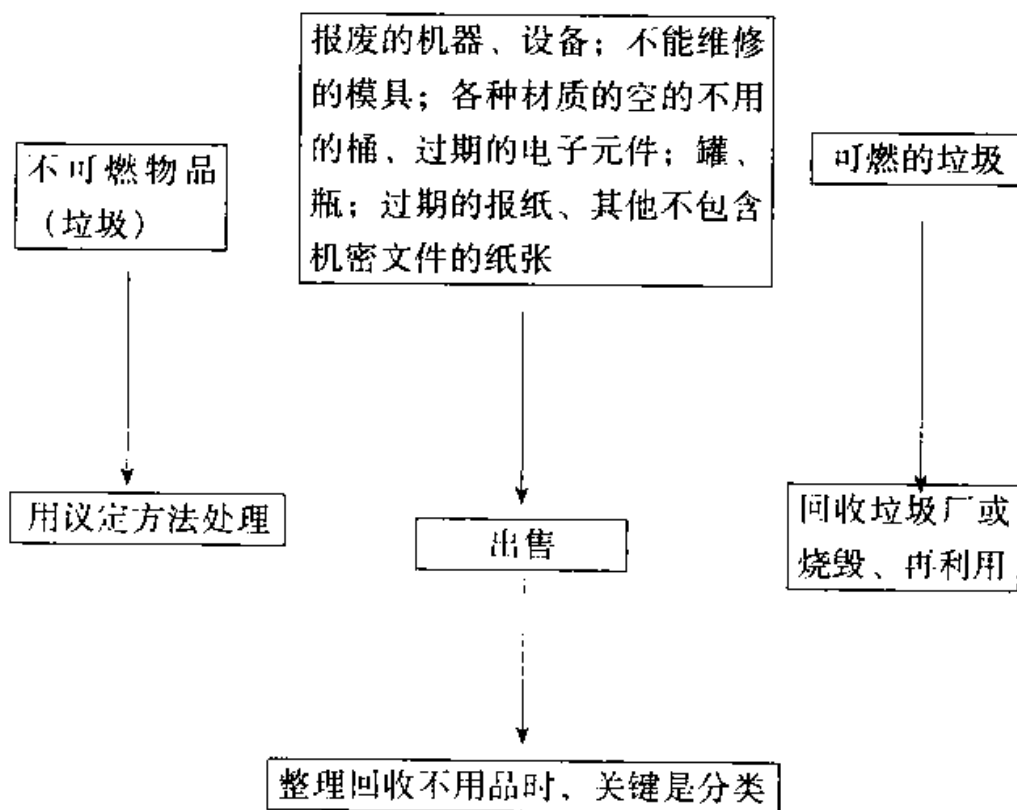
注：此标准表为包含整理和整顿在内的执行标准，当然在实际中各企业应针对本企业的具体情况，制定反映自身制度的标准。

④制定废弃物处理办法

- ✓ 设定不要物品的回收制度

共好 5S——推行 5S 的最高境界

- ✓ 设定循环、转让、烧毁、掩埋等处理方法
- ✓ 设定废弃小组
- ✓ 尽量不要制造不要物品



废弃物的处理

⑤每日自我检查：依据 5S 标准进行日常自我检查

检查重点：

- ✓ 所在岗位是否乱放不要物品。
- ✓ 配线配管是否整齐有序。
- ✓ 产品或工具是否按规定放置。

✓ 是否在指定场所按照处理方法分别整理收集废弃物或不要物品

整理活动的推行，其具体推行方法可参照下表：

对象	划分需要和不需要的物品	决定需要物的数量	处理不需要物	审批者
1 设备	1. 现有的生产设备是否在使用 2. 完全闲置的设备是否不需要 3. 闲置的设备经整修后是否能使用 (1) 整修后能使用，结合维修费用给予判断 (2) 整修后难以使用的应丢弃	1. 现有数量的是否需用给予检讨 (1) 提高运转率以便消减设备台数 (2) 制品定额以及对新产品给予估算，决定需要的台数 (3) 应设计的改善是否可集中有效运用 (4) 判断投资效益 A. 有效益——予以实施。 B. 无效益——维持现状	1. 调整折旧年限 2. 在设备账面上给予注销 3. 折价出售或予以丢弃处理 注：不能判断是否可予以处理丢弃者，则暂放置另外场所，视情况给予处理	总经理
2 产品	对定量产品、特价产品及其他(不需要物品)等予以明确划分	1. 定量产品： (1) 检讨生管的方法 (2) 将库存量给予削减 2. 特价产品： (1) 视业务状况设定库存量 (2) 每半年相应调整一次	1. 提议申请批准后给予废弃 2. 修整后可资利用品经批准后给予活用	总经理

共好 5S——推行 5S 的最高境界

续上表

对象	划分需要和不需要的物品	决定需要物的数量	处理不需要物	审批者
3 在制品	对定量产品、特价产品及其他(不需要物品)等予以明确划分	1. 定量产品:按照制品为准 2. 特价产品:按照制品为准 3. 线上的在制品:按生产计划内数量为准	按照制品为准	总经理
4 部品零件	定量产品、特价产品及其他(不需要物品)等予以明确划分	1. 定量产品:按照制品为准 2. 特价产品:按照制品为准 3. 生产线上:(1)以当天使用分量或批量为准。(2)经常使用物品或剩余品应设置固定存放所	按照制品为准	总经理
5 工具计测器	1. 换线、换模具、生产工具之需要 2. 其他工具如半个月以上不使用则不应放置	1. 经常使用之工具各准备一组放置于线上 2. 作业场所共同使用之工具应放置于容易取用之所 3. 半个月以上不使用的工具应另行管理	1. 应考虑其他作业现况 2. 关系部门或单位内应统一管理	经理
6 模具夹具	1. 定量产品所需要的全部需要 临时切换产品,使用者应视库存予以划分	1. 模具夹具的数量应根据产品而决定 2. 根据必要状况予以保存预备模具夹具	1. 登录于资产账上的模具夹具应给予注销	经理



续上表

对象	划分需要和不需要的物品	决定需要物的数量	处理不需要物	审批者
7 作业台、工作台、工作椅	1. 是否有使用者 2. 是否适合作业用工作台	1. 作业上应定必要的最少限量 2. 能否缩小尺寸 3. 作业台等是否可以改善减少	1. 不要物应从现场搬走 2. 对其作业现场是否可活用予以检讨 3. 对暂时保管、出售或丢弃处理应予以决定	主管
8 维修品	能够修好的，属于必要品	为零最好	1. 一天内不能处理的物品，可以从线上回收 2. 完全不能修正的，应迅速予以报废处理 3. 不必要品应出售或丢弃处理	主管
9 不良品	完全不需要	为零最好	1. 自线上于一天内回收 2. 尽可能按材质划分后，投入异常品区 3. 定期予以出售或丢弃处理	主管
10 不明物	是何物品？应查明确定后，予以判断是“需要”或“不需要”	为零最好	提出指定场所，经过申报等手续后，予以出售或丢弃	总经理

共好 5S——推行 5S 的最高境界

续上表

对象	划分需要和不需要的物品	决定需要物的数量	处理不需要物	审批者
11 空 容 器 或 栈 板	<ol style="list-style-type: none"> 1. 是否有使用予以明确划分 2. 不要的空箱应考虑予以再利用 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 根据库存量及流动量算出必要箱数 2. 以库存消减活动予以减少箱数 3. 生产线上放置箱数以两小时内使用数量为准 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 剩余及不要的空箱应搬出指定场所 2. 一定期间后再检讨予以判断需要和不需要物 3. 如判断为不要物的即予以出售或丢弃 	总经理
12 搬 运 工 具 (堆 高 机)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 是否有使用予以明确划分 2. 搬运方式应予以明确检讨, 决定最适合的搬运工具后, 划分“需要”或“不需要” 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 根据搬运数量、搬运次数估算后决定使用台数 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不要的工具应另行管理、不予以使用 2. 以公司内外为对象予以检讨活用之部门 3. 出售或予以丢弃处理 	经理
13 整 理 用 橱 柜	<ol style="list-style-type: none"> 1. 橱柜内放置物品予以检讨后, 再行判断橱柜是否为“不需要” 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 决定收放数量后, 再决定减少一定限度橱柜数量 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不必要之橱柜予以搬出指定场所 2. 其他作业场所可否活用应予以检讨 3. 定期检讨整理 4. 出售或予以丢弃处理 	经理



续上表

对象	划分需要和不需要的物品	决定需要物的数量	处理不需要物	审批者
14 标识物、标识板、公告标语	1. 标识期限应给予确定，预期即为不需要 2. 依标识之必要性及价值予以检讨而判断	以标识的内容决定提示物的最小限量	1. 逾期的标识物应予以处理 2. 不要的标识板应检讨活用于其他部门，如不必要者则报废	组长
15 垃圾筒、烟灰缸	在环境整理上酌情考虑需要与不需要	依据回收周期，决定容器的大小及其数量	1. 纸屑、油布等废物应及早从作业场所搬离并放置到指定场所或容器内然后予以划分处理 2. 堆积的杂碎飞屑应予以再利用或燃烧处理 3. 易燃、易爆物应明确制定处理方法	组长
16 辅料	生产上必要之物和补修用的应明确划分，补修用的不要放置于作业现场	作业现场内放置数量以三天为标准	1. 不需要物放置在指定的存放场所 2. 确定其他部门是否活用后，将不需要物丢弃或报废处理	组长

共好 5S——推行 5S 的最高境界

续上表

对象	划分需要和不需要的物品	决定需要物的数量	处理不需要物	审批者
17 材料	1. 材料是否需要使用、应明确划分 2. 材料是否可以使用应明确划分	按照制品为准	1. 搬至指定场所 2. 定期予以出售处理	总经理
18 边角料	虽不需要，但还是不可避免之物	按照制品生产量作为收取标准	1. 须及早自作业场所搬到指定场所并予以划分 2. 出售或予以丢弃处理	经理
19 清扫用具	是否准备好，在随时可使用的状态，予以划分	以尽可能共同使用为原则，计算其必要数量	1. 不要的清扫用具予以挑选，能使用者予以集中保管	组长
20 包装材料	依是否使用予以考虑和划分	生产线上最大用量以一周为准	1. 能使用者置于指定场所，予以集中保管 2. 不使用者予以废弃处理	组长

二、整顿 (SEITON)

(1) 定义

把要用的东西留下来,依规定按“三定原则”:定品、定位、定量地摆放整齐,明确地标示出来。

(2) 目的

整齐有标示,不要浪费“时间”找东西,工作场所一目了然,创造整齐洁净的环境。

(3) 整顿的三定原则

◇ 定品

◇ 定位

◇ 定量

(4) 推行要点

①进一步落实整理工作

※ 整理工作没有落实不仅浪费空间,而且零件或产品会因变旧不能使用而造成浪费。

※ 连不要的东西也要管理,会造成浪费(如库存管理或盘点都比较麻烦)。

②定位:布置流程,确定放置场所

定位原则:一是位置要固定;二是根据物品的使用频率和使用的便利性来决定物品放置的场所。其要点为:

● 参照整理中“依使用频率判断之标准”,决定放置场所。

● 物品的放置场所原则上要 100% 设定。

● 置放场所可以用电脑模拟或沙盘推移图来演练,以便配置。

● 流程布置基本上依循的原则是:综合原则、最短距离原则、流程化原则、立体原则安全与满足感原则以及

弹性化原则。

- 物品的保管要定位、定量。
- 放置场所的最适空间，可运用弹性设定。
- 堆高标准一般为 120cm，高度超过 120cm 的物料，宜置放于易取放的墙边。
- 危险品应在特定的场所保管。
- 不良容器应及时清除，纸类物品不可放于潮湿的场所。
- 无法按规定位置放置的物品，应挂“暂放”标识牌，注明原因放置时间、负责人、预计放至何时等。

③规定放置方法

- 根据物品的类别和形态来决定物品的放置方法。

产品按类别放置，例如某型号机械维修工具集中放置。
机能按类别放置，例如 A 型、B 型归类放置。

- 立体放置，提高收容率。
 - 尽可能按先进先出的方法放置。
 - 危险场所应用栅栏等隔离。
 - 放置方法的原则为平行、直角。
 - 不超过规定的范围。
 - 在放置方法上多下工夫。
 - 清扫用具以挂式方法放置。
 - 必要时，设定物品负责人总点检表。
- ④划线定位：用醒目的颜色画线定位。
- 色带宽度的参考标准。

主通道：10cm。

次通道或区域线：5cm ~ 7cm。



● 通道宽度的参考标准：

纯粹人行道：约 80cm 以上。

单向车通道：约 $W_{\text{车}} + 60\text{cm}$ 以上（ $W_{\text{车}}$ 为车身最大宽度）

⑤双向车通道：约 $W_{\text{车}1} + W_{\text{车}2} + 80\text{cm}$ 以上。

● 划线定位方式：

油漆

定位胶带

瓷砖

栅栏

其他

● 用颜色进行区分，其一般含义为：

黄色：一般通道、区域线。

白色：工作区域。

绿色：料区、成品区。

红色：不良品区警告、安全管制。

● 具体用何种颜色视原先的底色而定。

⑥标识：标识现场的物品（目视管理的重点）。在生产中使用的物品繁多，规格复杂，如何寻找，需要一定的信息来指引，这就是标识的作用。

● 放置场所和物品原则上一对一标识。

● 标识要包括现场的标示和放置场所的标识。

共好 5S——推行 5S 的最高境界

● 在标识方法上要多下功夫：容易变更的标识以及活用颜色的标识。

● 表示方法：标签、显示板。现场表示在境界线带上。

(5) 各个场所的整顿

类别	具体整顿内容	备注
1. 工装夹具等频繁使用物品的整顿	(1) 充分考虑能否尽量减少作业工具的种类和数量，利用油压、磁性等代替螺丝，使用标准件，将螺丝共通化，以便可以使用同一工具 (2) 考虑能否将工具放置于作业场所最近的地方，避免使用和归还时过多的步行和弯腰 (3) 在“取用”和“归还”之间，应特别重视“归还”，需要不断地取用、归还的工具，最好用吊挂式或放置在双手展开的最大极限之内。采用插入式或吊挂式“归还原位”，也要尽量使插入距离最短，挂放方便又安全 (4) 要使工具准确归还原位，最好以影印图、区分的颜色、特别记号、嵌入式凹模等方法进行定位	
2. 切削工具类的整顿	(1) 频繁使用的，应由个人保存；不常用的，则尽量减少数量，以通用化为佳。先确定必须用的最少数量，将多余的收起来集中管理。特殊用途的刀具更应该标准化以减少数量 (2) 易碰伤的工具，存放时要方向一致，以前后方向直放为宜，最好能采用分格保管或波浪板保管，且避免堆压 (3) 注意防锈，抽屉或容器底层铺上浸润油类的绒布	

续上表

类别	具体整顿内容	备注
3. 夹具量具的整顿	<p>(1) 放置在机器台上, 为防止滑落或撞击, 必须铺上橡胶垫</p> <p>(2) 状如螺旋测量器等, 放置在一起时前后方向应一致, 互相间隔开</p> <p>(3) 实验板、规尺等, 为了防止翘曲, 应以垂直吊挂为宜</p> <p>(4) 水平台不用时, 须加盖子</p> <p>(5) 必须注意防尘、防污、防锈, 不用时涂上防锈油或用浸油的绒布覆盖</p>	
4. 在制品的整顿	<p>(1) 严格规定在制品的存放数量和存放位置 确定工序的交接点生产线和生产线之间的中继点所允许的在制品标准存放量和极限存放量, 指定这些标准存放量的放置边界、限高占据的台车数、面积等, 并有清晰的标示以便周知。</p> <p>(2) 制品堆放整齐, 先进先出 在现场堆放的在制品, 包括各类载具、搬运车、栈板等, 要求始终保持叠放整齐, 边线相互平行或垂直于主通道, 既能使现场整齐美观, 又便于随时清点, 确保在制品“先进先出”</p> <p>(3) 合理的搬运</p> <ul style="list-style-type: none">● 置垫板或容器, 应考虑到搬运的方便● 用传送带或有轮子的容器来搬运 <p>(4) 制品存放和移动中, 要慎防碰坏刮伤, 应有缓冲材料将在制品间隔以防碰, 堆放时间稍长的要加盖防尘, 不可将在制品直接放在地板上</p>	

共好 5S——推行 5S 的最高境界

续上表

类别	具体整顿内容	备注
	(5) 不良品放置场地应用红色标示。如果将不良品随意堆放, 容易发生误用, 所以要求员工养成习惯, 一旦判定为不良品, 应立即将其放置于指定场所	
5. 仓库的整顿	(1) 定位置 ● 材料及成品以分区、分架、分层来区分 ● 设置仓库总看板, 使相关人员对现况把握情况一目了然 ● 搬运工具的定位, 以减少寻找的时间 ● 严守仓库的门禁和发放时间 (2) 定品目 ● 相同的物品, 在包装方式和数量上应尽量一致 ● 设定标准的量具来取量 ● 设定最高限量的标准 (3) 定数量 ● 各种材料、成品的规格不一, 要有不同的容器来装载, 大小不一的容器不仅显得不整齐, 同时也浪费空间, 容器的规格选择亦须考虑搬动的方便	见图 3-1
6. 办公室的整顿	(1) 工作区域 ● 有间隔的, 在门口标示部门 ● 有隔屏的, 则在隔屏的正面标示部门 ● 无隔屏的, 则在办公桌上用标示牌标示 ● 办公设备实施定位 ● 桌垫下放置的内容最好统一规定, 保持整洁 ● 长时间离位以及下班时, 桌面物品应归位, 锁好抽屉, 逐一确认后才离开 (2) 资料档案 ● 整理所有的文件资料, 并依大、中、小进行分类 ● 不同类别活用颜色管理方法	

续上表

类别	具体整顿内容	备注
	<ul style="list-style-type: none"> ● 文件内页引出纸或色纸,以便于检出 <p>(3) 看板、公告栏</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 看板、公告栏的版面格局区分标示,如“公告”、“教育训练信息”、“资料张贴”等 ● 及时更新资料 <p>(4) 会议室、教室</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 所用的物品如椅子、烟灰缸、投影仪、笔、笔擦等应定位 <p>设定责任者,定期以查核表逐一点检</p>	
7. 清扫用具的整顿	<p>(1) 放置场所</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 扫把、拖把一般感觉较脏勿放于明显处 ● 清扫用具绝对不可置放于配电房或主要入口处 <p>(2) 放置方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 长柄的如扫把、拖把等,用悬挂的方式放置 ● 垃圾筒、粪斗等在地上定位 	

仓库标总看板

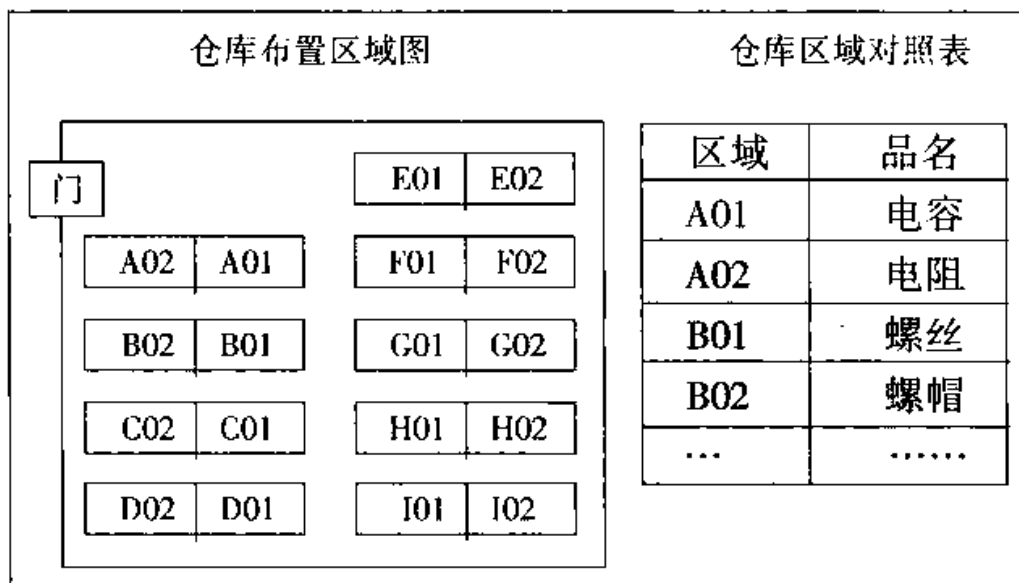


图 3-1

共好 5S——推行 5S 的最高境界

整顿活动的具体推行方法，每个企业应依其具体情况灵活对应，一般可参照下表

对 象	整顿要点
1. 通道	1. 尽量避免弯角，考虑搬物方式采取最短距离 2. 通道之交叉处尽量使其直角 3. 左右视线不佳的道路交叉处尽量予以避免
2. 设备	1. 设备名称及使用说明应予以标示 2. 设备要划线定位 3. 危险处所应标示“危险”
3. 成品、在制品、半成品	1. 放置物、数量、累计数等应予以明示 2. 固定位置：品名、编号予以明示 3. 自由位置：位置号予以明示 4. 应设立位置管理板
4. 模具、夹具	1. 模具、夹具应注意记名称 2. 模具、夹具放置场所应予以明示、并按其必要在架上予以标示
5. 工具	1. 按用途分别予以区分亦可。例如：日常作业、换线用、修理用 2. 不同作业台、机械、设备、模具以油漆或带予以颜色层别 3. 尺寸大小不同者应予以明示 4. 工具车、工具箱等单位分别予以划线
6. 不良品、维修品	1. 不良品的托盘应标示 2. 维修品的托盘应标示
7. 空容器、搬运台、栈板	1. 装置箱之种类、数量、累计数等予以明示 2. 箱子与其放置场所有关连之必要者，以颜色予以分别



续上表

对 象	整顿要点
8. 搬运工具（堆高车、拖板车）	1. 堆高车之负责者的姓名应明示于车上 2. 每台车放置位置应划线标识
9. 搬运车（台车）	1. 装置品名应予以明示 2. 装置品名、台车停置场应将品名、编号、最大台车数予以明示 3. 叠置台车应将高度限制予以明示 4. 台车与垃圾放置场所有关联之必要者，应以颜色予以区别 5. 每台车放置位置应划线标识
10. 橱柜	1. 将橱内置放物品、编号、品名予以明示 2. 橱内置放物之配置一览表应予以明示
11. 下脚、残料	1. 下脚、残料之材质应明示于容器 2. 放置位置应划线标识
12. 物料、消耗性物料	1. 油稀释剂等明确标识严禁烟火 2. 品名、规格（尺寸）等应予以明示 3. 放置位置应划线标识
13. 材料	1. 材质、规格等应予以明示 2. 材料放置位置应划线标识
14. 账票类、档案类	1. 账票、档案名称应予以明示
15. 清扫工具	1. 使用作业名称及常备之清扫工具的名称数量应予以明示 2. 视具体情况应予划线

三、清扫 (SEISO)

(1) 定义

清除工作场所内的脏污，将看得见和看不见的地方清扫干净，并防止污染的发生。

(2) 目的

清除“脏污”，保持现场内干干净净、明明亮亮，创造清洁的工作场所，并使质量保持稳定。

(3) 清扫的三扫原则

扫漏（溢出物）

扫黑（落下物）

扫怪（不对劲之处）

(4) 推行要点

重点：

清扫，就是清除工作场所内的脏污，将看得见和看不见的地方清扫干净，保持现场的清洁状态。经过我们前面的整理、整顿，虽然要的东西马上就能取得，但是取出的东西是否能正常使用呢？这一点还未能保证。清扫的第一目的就是要使工具等能正常使用。我们都知道，当前的制造业越来越趋向高品质、高附加价值产品的制造，不允许有垃圾或灰尘的污染，造成产品的不良。所以，我们应该认识到清扫是与“大打扫”有别，而是加工工程中重要的一部分，清扫是要用心来做的，要求有持之以恒的精神和一丝不苟的态度。

推进清扫的步骤：

①清扫准备工作：

- 安全教育：对于可能发生的受伤、事故（触电、挂伤、碰伤、洗涤剂腐蚀、尘埃入眼、砸伤等）不安全因素进行教育和预防。
- 机器设备基本常识教育：学习设备基本构造、原理，对于为什么会发生故障，如何减少故障与损失进行教育。
- ② 设立清扫责任区（分为室内和室外）。
 - 利用公司平面图，标识各责任区及负责人。
 - 各责任区应细化成各自的定置图。
 - 必要时公共区域可采用轮值的方式。
- ③ 周期性地定期进行例行清扫，清理脏污。其执行要点为：
 - 规定例行清扫的内容，每日每周的清扫时间和内容。
 - 清扫过程中发现不良之处应加以改善。如：

死角、擦拭不到的地方。
墙角和天花板脱落。
地板破损的地方。
其他。

- 清扫应细心，具备不容许污秽存在的观念。

工作台、桌子底部的清扫。
洗手间和茶水间地板的清扫。
转角处的清扫。
日光灯内壁和灯罩的清扫。
机器设备周围的清扫。
配线、配管上部的擦拭。
橱柜上下部的清扫。

共好 5S——推行 5S 的最高境界

- 清扫用品本身保持清洁和定位。
- ④调查污染源（跑、滴、冒、漏），予以杜绝。
- 脏污是一切异常和不良的根源。

电路板上的脏污，是短、断路的主因。
机器上残留的切屑，会影响精度。
加工削油的流淌，会造成马达过热或烧坏。

● 调查脏污的源头

调查一般污染的源头。
对污染的形态、对象予以明确化。
调查发生部位、发生量、影响程度。

采取研究对策。

● 检讨脏污的对策：杜绝式、收集式。

◇ 杜绝式

针对源流部分进行管理，从技术层面入手，却改善生产设备，修理损坏部分，省略产生脏污的工序等。如设计棉用油路设备，可去掉油污；密封圈的更新可杜绝渗漏。

◇ 收集式

在无法杜绝污染发生时应于污染产生后进行有效的收集。



对策方式	采用方法	负责人	纳期
杜绝式	<ol style="list-style-type: none"> 1. 整体流程设计 在流程设计上就考虑到，使加工过程中不产生粉尘、脏污等 2. 生产设备维修 随时留意设备零部件松动或损坏，及时进行修理 3. 跑、滴、漏等的防止 进行设备原理与构造分析，采用封套式、密闭式等进行预防 4. 跌落防止 改善搬运方式法进行加固的方式 		
收集式	<ol style="list-style-type: none"> 1. 了解设备，确认、收集污染的整体结构系统 2. 进行系统分析，确认收集污染的能力 3. 在仔细研究的基础上，分析收集容器、溜槽的形状、大小等 4. 最后要注意收集后的清洗和处理 		

⑤清扫标准化：建立清扫标准，作业规范。

- 清扫点检要项。
- 建立清扫标准。

共好 5S——推行 5S 的最高境界

清扫对象	清扫方法	清扫标准	清扫周期	清扫时机	清扫工具	清扫的时间	负责人	备注

(5) 分类清扫

类别	项 目	具体内容	备注
1 资料文件的清扫	● 定期整理个人及公共档案文件	①保留经常使用和绝对必要的资料 ②保留机密文件和公司标准书档案文件 ③保留必须移交的资料 ④废弃过时和没有必要的文件	
	● 丢弃不用的档案文件	①建立文件清扫标准 ②机密文件销毁必须进行的管制 ③一般的废弃文件、表单背面再利用 ④无法利用的集中起来，买给业主	

续上表

类别	项 目	具体内容	备注
1 资料 文件 的 清 扫	● 文件档案清扫标准	① 过失的表单、报告书、检验书 ② 无用的 DM、名片 ③ 修正完毕的原稿 ④ 回答结案的文件 ⑤ 招待卡、贺年卡、过期的报纸、杂志 ⑥ 改善过的各式表单 ⑦ 过期的变更通知书、联络单 ⑧ 无保留价值的传真 ⑨ 会议通知、资料	
2 机 器 设 备 的 清 扫	● 建立员工和机器设备的切身感	① 以产能、稼动率、综合效率和奖金挂钩来体现 ② 设定具体的责任者来维护和检查	
	● 以良好的心态来清扫设备和周围的环境	① 设备内外不要品的清扫，如废料、垃圾、不良品 ② 配套设备的清扫，如风管、排气扇等 ③ 依“清扫安全标准”对电气部分进行清扫。设备周围死角部分的清扫	
	● 机器设备擦拭干净后。应细心检查	① 检查注油口、油槽、配管及接口各给油部位 ② 由电气部门人员参与检查电器控制系统开关，紧固螺丝，检查指示灯、转轴等部位是否完好	

共好 5S——推行 5S 的最高境界

续上表

类别	项 目	具体内容	备注
3 公共 区域 的 清 扫	● 公共区域的干 净维护,可体现 群体的美德	①休息室、会客室、洗手间等,大家 共同使用的场所。容易脏乱 ②负责人采取轮流或固定方式 ③明确清扫标准和检查表 ④上级领导重视和关心 ⑤对全员进行教育和宣导	

四、清洁 (SEIKETSU)

(1) 定义

将前 3S 实施的做法制度化规范化,并贯彻执行及维持成果,继续保持场所及设备等的清洁。

(2) 目的

清洁的目的,即通过制度化来维持成果,并显现“异常”之所在,并做到异常时的对策办法可视化。

(3) 清洁的三持原则

- ◇ 维持 (不制造脏乱)。
- ◇ 保持 (不扩散脏乱)。
- ◇ 坚持 (不恢复脏乱)。

(4) 清洁实施要领

对于一个企业来说,那些经过长时间烙上的污点,需要花费一定的时间来改正。5S 一旦开始,不可在中途变得含糊不清,否则,我们的员工会认为“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”。为了打破这种僵化

的现象,我们惟有坚持贯彻 5S 到底。有一点很重要,如果没能把 5S 贯彻到底,我们就制造了另外一个污点,而这个污点后果是——造成公司内固定而僵化的气氛,使公司的管理与改善活动难以实施。

①进一步落实前 3S 工作:整理、整顿、清扫

- 彻底落实前 3S 的各种动作。
- 充分利用文宣活动,维持新鲜的活动气氛。
- “整理”、“整顿”、“清扫”是动作,“清洁”是结果。即在工作现场进行整理、整顿、清扫后呈现的状态是清洁。

②标准化的制订:制订目视管理、颜色管理的标准

- 清洁的状态,在狭义方面是指“清净整洁”,在广义上则是指“美化正常”,也就是除了维持前 3S 的效果外,更要通过各种目视化的措施,来进行点检工作,使“异常”现象无所遁形而立刻加以消除,让工作现场保持在正常的状态。
- 借整顿之定位、划线、标示,彻底塑造一个地物明朗化的现场,而达到目视管理的要求。
- 如一个被定为“台车”的地方,被置放“半成品”,即可显示“异常”,应加以处理。

目视管理的方法:

1. 管理界限标识

①定点相片:标准难以用文字表达者,在同一地点、同一角度对着现场、作业照片,以其作为限度样本和管理的依据。

②仪表范围标识:以线或色别分出一般使用范围与危险范围,原材料、半成品、配件、备品等的最低库存量,亦可借颜色提醒担当者,而加以管理。

③对齐标记：将螺帽和螺丝锁紧后，在侧面画一条线，如果以后线的上下未对齐，则可发现螺丝已松，以防止设备故障、灾害。

2. 管理标签

①计测、仪表标签：标示测定器、仪表的管理级数、精度、校正周期等。

②润滑油标签：最具代表性的应用，可获知油种、色别、加油周期等。

③热反应标签：若设备的温度超过某种既定温度，则标签的颜色起变化，可代替温度计，做温度管理之用。例如马达或油压泵，由于异常发热，依事前标签颜色的变化而进行预防保养，可防止马达或油压泵烧毁。

3. 着色：可依重要性、危险性、紧急性程度，以各种颜色提醒有关人员，以便监视、追踪、留意，而达到时效安全的目的。

③稽核：制订具体的稽核方法

- 建立清洁稽核表。
- 作业人员或责任者应认真执行，逐一点检工作。
- 主管人员做不定期的复查。

④制度化：制订奖惩制度，加强执行

- 依 5S 竞赛办法，对在 5S 活动中表现优良和执行不力的部门及人员予以奖惩。
- 奖惩只是一种形式，而团体的荣誉与不断地进步才是最重要的。

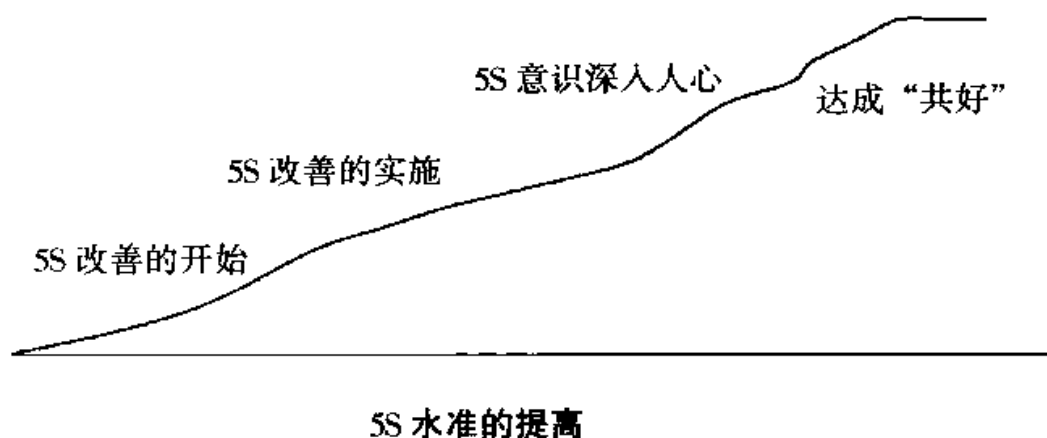
⑤维持 5S 意识

公司与全体员工必须永远抱着要推进 5S 的心情。

- 5S 的信息、期刊。



- 5S 的海报、5S 的徽章、5S 标语。
- 5S 的工具要能运用自如，经常维持新鲜的心情。
- ⑥ 赋予 5S 的动机。
- 公司的 5S 水准现在已达到什么程度。
- 目标在何处。
- 再提升多少水准的话，就能超过其他竞争厂家。即公司 5S 水准要明确化，以利于推进。



- ⑦ 高阶主管经常带头巡查，带动重视
- 上级关心，下级才有责任心。
- 有缺失应当场指正。
- 属下应抱“立即纠正”的心态来执行。

五、素养 (SHITSUKE)

(1) 定义

使每位员工依规定行事，养成好习惯，工作主动积极，形成良好的企业文化。

(2) 目的

养成工作规范认真的习惯，改变“人质”，营造团队精神。

共好 5S——推行 5S 的最高境界

(3) 素养的三守原则：

◇ 守纪律。

◇ 守时间。

◇ 守标准。

(4) 推行要领

重点：

公司应向每一位员工灌输遵守规章制度、纪律的意识；此外还要强调创造一个良好风气的意义。

修养强调的是持续保持良好的习惯，并最终改变人的品质。

①持续推动前 4S 至习惯化

● 整理、整顿、清扫、清洁，前 4S 是基本动作，也是手段，通过这些基本动作和手段，来使员工在无形中养成一种保持整洁的习惯，而最终达到精神上的“清洁”。

● 作为主管应不断教导部署，加强前 4S 的执行和改善，以改变行为习惯。

②制订共同遵守的有关规定、规则

● 除非是公司政策性的决定，否则一般性的规则和约定尽可能让员工参与协商来设定内容。

作业要点。
安全卫生守则。
服装仪容。
礼貌运动须知。

- 将各种规则或约定目视化，让规则和约定用眼睛一看就能了解，而不必伤脑筋去判断。

利用漫画方式订成管理手册。
制成图表。
制成标语、看板、卡片。

目视化场所应选在明显且容易被看到的地方。

③制订礼仪守则

相信到过日本工厂参观的朋友都有过这样的感觉：一进厂区，优美的环境令人惊叹不已，偌大的园林式厂区，飞瀑流水，郁郁葱葱；在车间，窗明几净，井井有条，员工之间以及员工与领导的对话，彬彬有礼；悠扬的轻音乐在回响，员工精神饱满，衣着干净整齐，一个个在紧张忙碌；迎面走向我们的员工，脸上带着微笑向我们致意。从这里我们不难看到，礼仪（包括语言礼仪、服饰礼仪、神态礼仪等）的重要性，它直观地反映了一个公司的管理以及员工素质的高下。

● 语言礼仪。

- ※ 早上好、早、您早。
- ※ 请、劳驾、拜托。
- ※ 日常招呼。
- ※ 谢谢、多谢、让您费心了。
- ※ 对不起、抱歉、请原谅。
- ※ 于主任、陆老、小王。

● 电话礼仪。

- ※ 您好，这是××公司。
- ※ 对不起，您打错电话了。
- ※ 你好，请问张小姐在吗？

共好 5S——推行 5S 的最高境界

- ※ 您好！我就是，请问您是那一位？
- ※ 对不起，他不在，请问能帮您什么吗？
- ※ 微笑、平易近人、和蔼可亲。
- 仪表礼仪。
- ※ 坐姿礼仪。
- ※ 走姿礼仪。
- ※ 头发、化妆礼仪。
- ※ 真诚谦虚待人。
- ※ 办公室内文明用语。
- ※ 配挂厂牌。
- 行为礼仪。
- ※ 正确穿戴工作服、鞋。
- ※ 在规定的场所吸烟。
- ※ 在指定的场所进食。
- ④教育训练（新进人员加强）
- 新进人员的专项训练、5S 推行手册、行为约定。
- 每天利用早会提升共识。
- 各单位日常在职训练。
- IE、QC 改善手法训练。
- ⑤推动各种精神提升活动（早会、礼貌运动等）
- 早会。

促进公司全体员工对工作的理解。
相互交谈可以增进公司内部的沟通交流。
使每个人朝气蓬勃地开始一天的工作。

- 员工演讲，以亲身的感受来感染同事。
- 推行礼貌活动。



透过传播媒体协助宣导，刊登礼貌活动的内容。
干部率先倡导实践。

● 实施自主改善活动。

有人丢垃圾、无人捡垃圾的工厂是三流的工厂
有人丢垃圾、有人捡垃圾的工厂是二流的工厂
无人丢垃圾、有人捡垃圾的工厂是一流的工厂



共好 5S——推行 5S 的最高境界



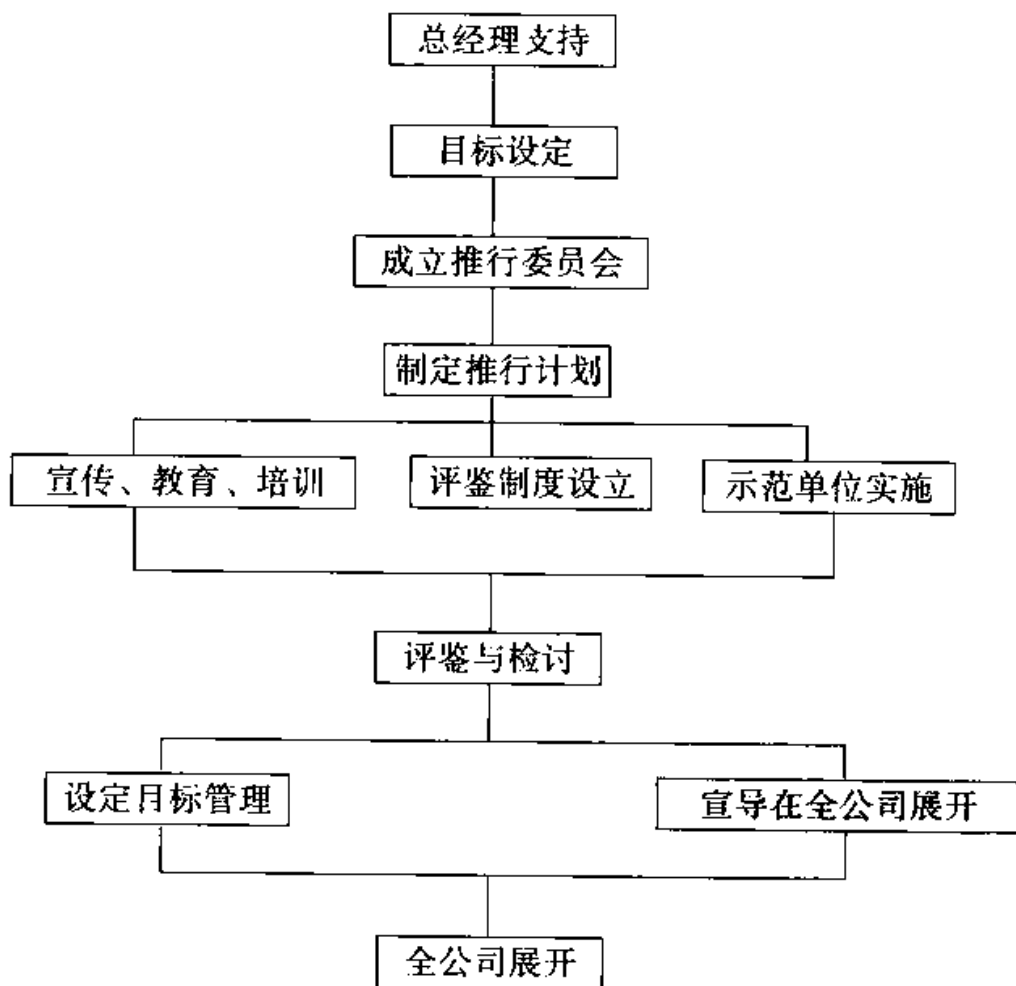


第三章 共好 5S 的推行步骤

一、共好 5S 的实施架构

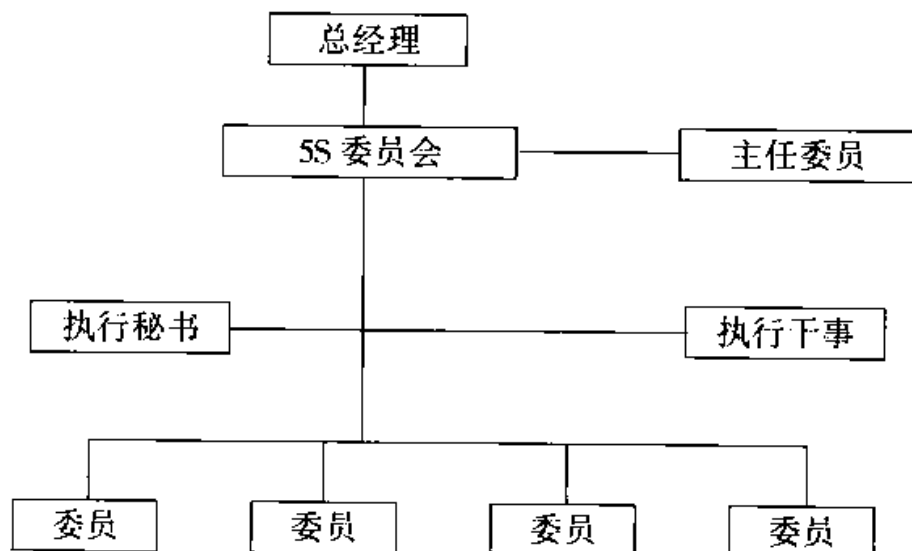
(1) 成立推行组织

①活动导入流程图



共好 5S——推行 5S 的最高境界

②成立推行委员会



5S 推行委员会、主任委员、执行干事以及部门负责人等，他们的工作在很大程度上关系着 5S 推行成功与否，为使 5S 能有效的推行，保证组织中各个层面的有效运行是很重要的。

③确定组织职责

◇ 推行委员会：负责 5S 活动的计划和开展工作。

◇ 主任委员：负责委员会的运作，并指挥监督所属委员会。

◇ 副主任委员：

A. 辅助主任委员处理委员会事物，并于主任委员授权时，代行其职务。

B. 负责全程计划、执行和管制。

◇ 干事：

A. 召集会议和整理资料。

B. 拟订推行方案。

C. 筹划、推动相关活动。

◇ 执行秘书：



A. 负责委员会的行政、文书工作。

B. 负责评比分数的统计和公布。

◇ 委员

A. 拟订活动方法。

B. 共同参与制定 5S 活动的计划，确实执行主任委员之使命，平时为 5S 活动的评比委员。

C. 完成诊断表、评分表。

D. 负责规划活动。

E. 进行宣传教育、推动 5S 等。

F. 定期检讨、推动改善。

G. 进行活动指导及有争议的处理。

H. 处理其他有关 5S 活动事物。

④责任区域的划分

各责任区域 5S 值日表

部门：

日期：

责任人	责任区域	点检具体位置	点 检 频 率	备注

制作：

主管审核：

二、设定 5S 推行的方针及目标

(1) 方针

每个活动都有活动的方针，5S 活动也一样，应制定方针作为活动之指导原则。其内容可参考：

例一：自主管理、全员参与。

例二：确实且彻底地推行。

例三：高阶以身作则，并使全员参与。

(2) 目标

采用目标管理，应先予设定活动期望之目标，以作为活动努力之方向及执行过程的成果检讨。

目标管理 SMART 原则：

Specific	目标要明确。
Measurable	目标要可量化。
Attainable	目标要具有可达性。
Relevant	目标与组织要结合。
Timetable	目标要有过程。

例一：工伤率降低 45%。

例二：现场不要物为零。

例三：放置方法 100% 设定。

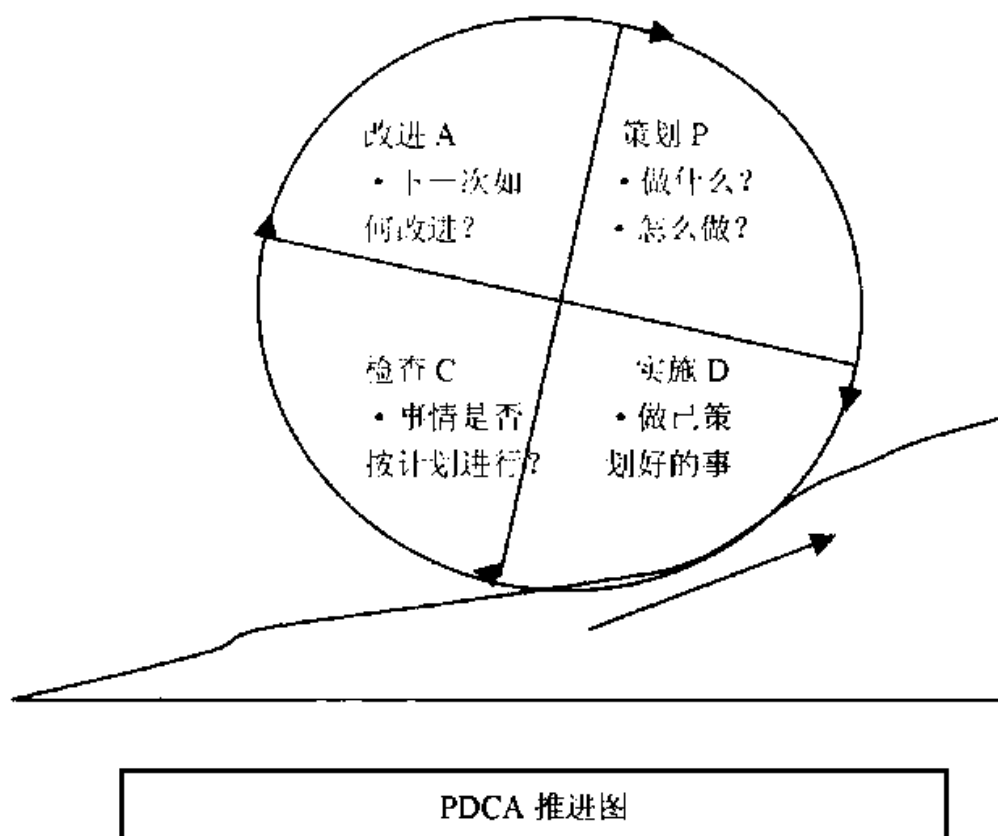
三、制订 5S 推行工作计划

(1) 日程安排

预先拟定活动计划表，并经最高主管的核准，以确定工作进度。共好 5S 的第一阶段，即试点活动一般分为三个时期：



导入期、成长期以及稳定期。试点结束后，重新检讨拟定第二阶段的计划，全公司推广。



P: 策划

- ① 决定目的、目标。
- ② 决定达到目标的方法。

D: 实施

- ③ 教育、训练。
- ④ 工作实施。

C: 检查

- ⑤ 检查与实施结果。

A: 改进

- ⑥ 采取措施、对策。

共好 5S——推行 5S 的最高境界

共好 5S 活动计划表																	
制订部门：共好 5S 推进委员会										制订日期：							
步骤	项 目	导入期						成长期						稳定期			
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
1	共好体系、5S 计划	推行方针、推行组织															
2	5S 宣导、共好教育	教育															
3	大扫除运动	在此期间															
4	整理、整顿作战	实施						难以判断东西的决定与处理									
5	活动导入、实施							彻底实施									
6	检讨改善							挑出改善项目 改善						实施制成目视管理			
7	现场诊断													表扬			
8	6~7 步循环推进																



(2) 5S 相关资料的收集：应尽量多的收集

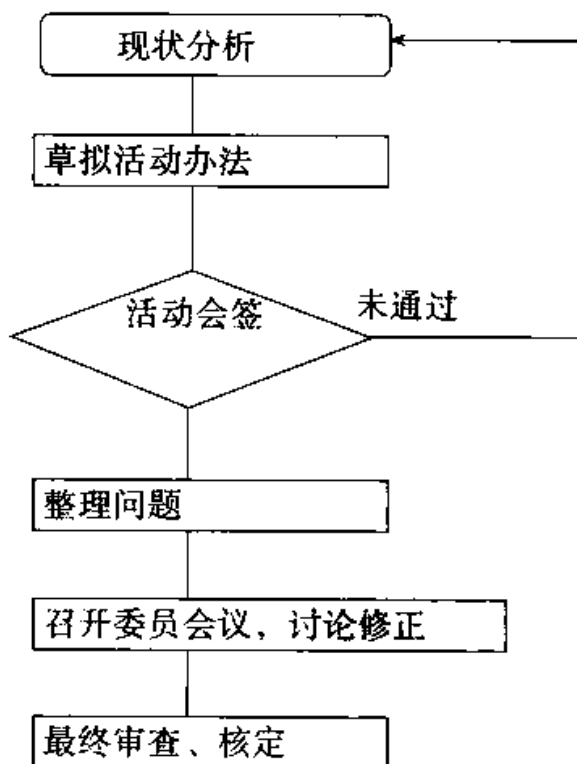
应尽量收集与 5S 相关的资料，如书本、推行手册、海报标语、他厂的案例。为提升贴身感觉和感受他厂的氛围，有可能的话，可带领部分员工到样板厂家观摩，听取厂家对活动推行的介绍及建议。

(3) 由 5S 委员会制定——5S 活动实施办法

共好 5S 的活动办法由 5S 委员会干事负责草拟，经主任委员会及全体委员会会签、共同讨论后，最终达成共识，作为竞赛办法。

竞赛办法内容包括制定要与不要的东西区分方法、共好教育方法、5S 活动评鉴方法、5S 活动奖惩方法等相关规定。

活动办法拟订流程



四、松鼠式的导入

各部门进行教育

推行 5S 活动一定要让全公司的各级主管和全体员工了解为何要做和如何去做，同时告知进行活动的必要性与好处在哪里，这样才能激发大家的参与感和投入感。重要性和目标可以推动人们向前，但是价值才能让努力持久。因此，灌输松鼠的精神是活动成败的关键。

在本阶段的 5S 活动中推动的训练有：①全员——松鼠的精神训练。②全员——5S 训练。③评审委员前期教育训练。

(1) 活动前的宣传造势

① 吉祥物的制作——松鼠

② 松鼠的故事教育训练：编写精神训练手册/板画/标语/设立松鼠奖项/宣传动员大会等。

● 故事点评：

松鼠的精神
实践了
上帝对森林
的计划



● 松鼠的精神
有价值的工作

请勿用于商业用途或准商业用途，
谢绝 3722.cn 等商业网站转载！

吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com



一、明白我们让世界变得更好：

- ※ 这指的是个人的理解，而非工作本身。
- ※ 看到工作如何对他人产生助益，而非只看到个别的步骤。如：5S 的八大作用等。
- ※ 成果：自尊——一种力量等同于爱恨的情绪。

二、每个人都朝共同的目标前进

- ※ 共同的目标是征求员工意见而来，而非公司主管片面宣布；信赖员工，凡事以员工为优先，才能让员工支持共同目标。运用到 5S 上，我们在制定标准时，采用共同的标准。
- ※ 主管订定基本目标，其余目标则由队员去订定（由队员协助订立的目标，最能获得队员的全力支持）。
- ※ 目标就像目前我们所在地与未来理想境地之间的一枝枝标杆，可以有效集中我们的注意力，刺激生产。

三、一切计划、决定与行动，都应以价值观为依据

- ※ 目标属于未来，价值观却是当前的课题；目标只要订定即可，价值观却必须通过生活体现；目标会改变，价值观却是可以倚赖的磐石；目标给人启动的动力，价值观却可以让动力更持久。在 5S 的执行中，认识它的价值，是这个活动得以彻底实施的关键。通过教育和各种活动，必须充分的让员工认识到 5S 的八大作用以及对自身的益处。
- ※ 价值观惟有透过个人行为，以及透过个人坚持他人采取某些行为的方式体现，才算真正的价值观。

- 在达成共好的组织里，价值观统摄一切。
- 松鼠精神查核表。

共好 5S——推行 5S 的最高境界

我的工作	主要价值观	对 5S 的影响

③5S 的教育训练：编写培训教程/板画/标语/宣传动员大会等。

④先期各项宣传活动的推行

- 漫画板报比赛。
- 征文比赛。
- 演讲比赛。
- 标语比赛等。

⑤松鼠精神的强化：寻宝活动的开展

◇ 什么是寻宝活动？

寻宝活动是在 5S 活动导入期，把活动趣味化的一种手段，是对松鼠的精神的一种强化，所谓宝，指的是我们需要挖掘出 5S 的价值，寻找 5S 对我们的工作，以及自身的发展，甚至于对我们的家庭和社会的价值。这项活动的开展，可以大大调动员工参与的积极性，以及对松鼠精神的透彻理解，可以使 5S 活动更有效的执行。

◇ 寻宝活动的开展步骤。

寻宝活动是在 5S 活动宣传期开展的，归纳起来可按照以下几个步骤进行：

● 寻宝活动计划。

◇ 约定奖励措施：即决定奖励的对象、奖励金额等如对人均寻宝件数最多部门进行奖励、设立松鼠奖等。



- ◇ 约定寻宝责任区域：初步确定各个部门寻宝的责任区域。
- ◇ 约定寻宝标准：从自身和工作区域发现与 5S 价值有关的工作、事项等，均成为寻宝的对象。
- ◇ 约定“宝”的收集：统一规定，每个部门由专人负责收集。
- ◇ 约定寻宝的时间、期限：即 5S 宣传期。

在开始实施寻宝活动前，对员工进行共好 5S 的宣传、教育、培训工作，将收到事半功倍的效果。

● 寻宝活动实施。

- ◇ 实施寻宝活动就是由各个部门按计划整理出宝物清单，统一收集到 5S 负责人手中，然后由 5S 活动小组进行集体评分，按寻到宝物件数最多或意义大小决定奖励方式。

● 寻宝活动总结。

- ◇ 活动接近尾声的时候，要对活动进行必要的总结，评定优秀部门和优秀个人，并按约定的奖励办法进行奖励。

⑥ 样板厂观摩

由活动干事带领干部及部分员工到 5S 样板厂观摩，实际感受，并和公司的现状做比较，共同讨论差异内容和原因，激发大家的共识。

⑦ 推行手册及海报标语

为了让全员了解，全员实行，最好能定制推行手册，并且人手一册，通过研讨学习，确切掌握 5S 的定义、目的、推行要领、实施办法、评鉴方法以及松鼠精神的精髓等。另外，配合各项宣导活动，制作精美的海报标语，塑造气氛以加强文宣效果。

⑧ 外力或专家的心理建设

共好 5S——推行 5S 的最高境界

员工的心理疑惑及观念的转变，应由外力来作沟通，以求最大程度地减少员工的抵触情绪，同时让干部和员工清楚各自的责任以及松鼠精神的精髓。

⑨最高主管的宣言

利用综合早会或全员集合的时候，由最高主管强调和说明推动 5S 活动的决心和重要性。

(2) 共好 5S 活动试行

①共好 5S 试行前的准备

- 分配责任区域
- “需要”和“不需要”物品标准书的制订。
- 标准的说明。
- 道具和方法的准备。

②红牌作战

- 公布红牌作战月。
- 全员总动员。
- 对象：找出不需要的东西，需要改善的事，有油污不清洁的设备，办公室死角等贴上红牌。
- 上级主管的巡查评鉴。
- 问题点的统计和检讨。

③整顿作战

- 物品的置放量和场所。
- 物品的置放方法。
- 定位、划线并作明确的标识。
- 建立地、物标准。

④活动办法试行和调整

前面共同议定试行方案，经各主管会签商定后，依既定的 5S 活动计划表施行，并注意收集试行期间的问题点，加以系统分析，将设计不周的方案，依实际情况加以调整或修改，逐步完善。



(3) 共好 5S 活动的评鉴

①制订共好 5S 活动评分标准表

- 办公室评分标准表。
- 现场评分标准表。
- 共好思想查核基准表。

②评分道具的准备

- 评分用档案夹（封面做清楚标识）。
- 评分标准表（放入档案夹封面内页）。
- “评分员臂章”及“评审人员作业标准”（例如参考路线、时间、档案夹的传递方法、评分表上交时间、缺勤安排方法、评分表填写方法）。

现场评分标准表范例

项目	检查状况	得分	备注
1. 整理	* 定期清除不必要的物品	5	
	* 妥善保管剩料及近期不用的物品	4	
	* 及时收存不用及不急用的工装夹具	5	
	* 作业场所明确的区别清楚	3	
	* 没有不必要的隔间影响视野	3	
2. 整顿	* 文件有配置放置区，并加以管理	5	
	* 工装夹具易于取用不用寻找	5	
	——	——	

共好 5S——推行 5S 的最高境界

③评分方法和时间

- 评分时间：评分开始时频度应较密，每日一次或每日两次，一个月做一次汇总，并以此给予表扬和纠正。
- 评分方法：为方便评审人员——节省寻找查核项目的
时间，考核中采用见缺点先记录描述，然后再查缺点
项目、代号及应扣分数的方法。

现场问题点记录表

发文部门：共好 5S 推进委员会		文件编号：
组别	区 域	问题点描述
备注：		

评分人：

日期：



④纠正与预防

在缺点项目统计出来后，我们应开出改善措施表，并要求各负责人应在期限内进行有效的整改，并经验证人验证才算合格。

共好 5S 活动改善对策表				
共好组别：		文件编号：		
问题	改善对策	负责人	完成期限	验证人/时间
注：验证人签名表示此项已验证合格。				

五、海狸式的执行

(1) 共好 5S 的第二次阶段性培训

● 吉祥物的制作——海狸

海狸的方式
实践了
上帝
对海狸的计划



- 海狸精神的培训：编写精神训练手册/板画/标语/设立海狸奖项/宣传动员大会等。用海狸的方式掌控达成目标的过程。
- ◆ 界限明确的球场。
 - ※ 用目标与价值观界定比赛的场地与规则，具体在 5S 的运用中，实行区分责任区和 5S 检查标准等。
 - ※ 主管决定谁打那个位置，然后就必须退出球场，让球员自己去打球。
 - ※ 惟有确定自己的职权范围，才能有充分掌控工作内容的自由。
- ◆ 尊重、倾听，并实践员工的想法、感受、需求与梦想。
 - ※ 除非组织里其他人全部支持你，不在后面扯你后腿或暗中破坏你的工作，你才能真正掌控一切。所以 5S 的教育培训很重要，必须是全体人员朝一个方向努力。
 - ※ 经营管理的最高指导原则：尊重员工个人的价值。
 - ※ 资讯是权利的守门员，每个人都应能充分掌握所有资



讯；主管应乐意放弃争取了一辈子才争来的权柄；要做个好上司，不颐指气使，不是件容易的事。

◆ 培养工作能力，迎接新挑战。

※ 生产目标应在员工的能力与技巧能达到的范围内，但若目标太低，对员工也是一种侮辱。5S 的制定标准以及整个活动的进度，要依具体情况而定，不能操之过急，也不能太慢。

※ 发现自己是组织中的害群之马，对组织毫无贡献，最能销蚀一个人的自尊；如果员工无法以公平的工作量，换取公平的薪资，那就受到贬低。我们的 5S 奖惩制度也很重要。

共好需要员工多花一分力：需要有员工必须拼尽全力才能完成的工作，并给予员工学习发展，积极闯荡新领域的空间。对于在 5S 活动中做得好员工要给予更大发展空间。

● 海狸方式工作单。

工作现况	如何提高效能	备 注

● 共好 5S 的具体实行办法的宣导：共好 5S 共同标准的确立、共好 5S 检查表的建立等。

(2) 共好 5S 活动实施——全公司实施步骤

① 公布试行结果：将试行的结果经过检讨修订，确定正式的实施办法。

② 最高主管决心的下达：

由最高主管召集全体人员，再次强调推行共好 5S 活动的

共好 5S——推行 5S 的最高境界

决心，公布正式导入的日期，以及最高主管的期望。

③共好 5S 正式实施办法的公布与宣讲

由共好 5S 委员会主任委员签名的共好 5S 活动推行办法、推行时间应予以公布，使全体人员正确了解整个活动的进程。

④共好 5S 活动办法的说明

● 共好 5S 推行委员会召开委员及各组长会议，说明活动方法。

● 各组长对各组成员进行活动方法的说明。

(3) 共好 5S 活动查核

正如其他的活动一样，共好 5S 活动的推行，除了必须拟定详尽的计划和活动办法外，在推动过程中，每一项均要定期检查，加以控制。

①部门内共好 5S 的自我查核表（见以下附表）

②上级主管的巡回诊断

一般由最高主管，或外力顾问师定期或不定期到现场巡查，不断挖掘问题的根源，了解活动的实际成果及存在的问题点，给予奖励或警示。

其中，共好 5S 活动主任委员将巡回诊断的问题点或成果，在检讨会上分别予以说明很重要，可以借此对相关部门予以表扬或纠正。

整理

项次	查检项目	查检状况	得分	备注
1	通道区域	有很多东西或脏乱	0	
		虽能通行，但要避开，台车不能通行	1	
		摆放的物品超出通道	2	
		超出通道，但有警示牌	3	
		很畅通，又整洁	4	



续上表

项次	查检项目	查检状况	得分	备注
2	工作现场	一个月以上未用的物品杂乱放置	0	
		角落放置不必要的东西	1	
		放半个月以后要用的东西，且杂乱	2	
		一周要用，且整理好	3	
		3日内使用，且整理很好	4	
3	办公区域	不使用的物品杂乱堆放着	0	
		半个月才使用一次的也有	1	
		一周内要用，但过量	2	
		当日使用，但杂乱	3	
		桌面及抽屉内之物品均最低限度,且整齐	4	
4	料架	杂乱存放不使用的物品	0	
		料架破旧，缺乏整理	1	
		摆放不使用的物品，但较整齐	2	
		料架上的物品整齐摆放	3	
		摆放物为近日用，很整齐	4	
5	仓库	塞满东西，人不易行走	0	
		东西杂乱摆放	1	
		有定位规定，但没被严格遵守	2	
		有定位也有管理，但进出不方便	3	
		物品摆放整齐，道路畅通	4	
得分：				
总评：				

共好 5S——推行 5S 的最高境界

整顿

项次	查检项目	查检状况	得分	备注
1	设备 机器 仪器	破损不堪,不能使用,杂乱放置	0	
		不能使用的集中在一起	1	
		能使用较脏乱	2	
		能使用,有保养,但不整齐	3	
		摆放整齐,干净,呈最佳状态	4	
2	工具	不能用的工具杂放着	0	
		勉强可用的工具多	1	
		均为可用工具,但缺乏保养	2	
		工具有保养,有定位放置	3	
		工具采用目视管理	4	
3	零件	不良品与良品杂放在一起	0	
		不良品虽没有及时处理,但有区分及标示	1	
		只有良品,但保管方法不好	2	
		保管有定位标示	3	
		保管有定位,有图示,任何人均很清楚	4	
4	图 纸 作 业 指 导 书	过期与使用中的物品杂放在一起	0	
		不是最新的,且随意摆放	1	
		是最新的,但随意摆放	2	
		有卷宗保管,但无次序	3	
		有目录,有次序且整齐,任何人很快能使用	4	
5	文 件 档 案	凌乱放置,使用时没法找	0	
		虽显凌乱,但可以找得着	1	
		共同文件被定位,集中保管	2	
		以事务机器处理而容易检索	3	
		明确定位,使用目视管理,任何人都能随时使用	4	
得分:				
总评:				



清扫

项次	查检项目	查检状况	得分	备注
1	通道	有烟蒂、纸屑、铁屑、其他杂物	0	
		虽无脏物，但地面不平整	1	
		有水渍、灰尘	2	
		早上有清扫	3	
		使用拖把，并定期打蜡，很光亮	4	
2	作业场所	有烟蒂、纸屑、铁屑、其他杂物	0	
		虽无脏物，但地面不平整	1	
		有水渍、灰尘	2	
		零件、材料、包装材料存放不妥，掉地上	3	
		使用拖把，并定期打蜡，很光亮	4	
3	办公桌、作业台	文件、工具、零件很脏乱	0	
		桌面、作业台面布满灰尘	1	
		桌面、作业台面虽干净，但破损未修理	2	
		桌面、作业台面干净整齐	3	
		除桌面外，椅子四周均干净亮丽	4	
4	窗 墙板 天花板	任凭破烂	0	
		破烂但仅应急简单处理	1	
		乱贴挂不必要的东西	2	
		还算干净	3	
		干净亮丽，很是清爽	4	
5	设备 工具 仪器	有生锈	0	
		虽无生锈，但有油垢	1	
		有轻微灰尘	2	
		保持干净	3	
		使用中有防止不干净之措施，并随时清理	4	
得分：				
总评：				

共好 5S——推行 5S 的最高境界

清洁

项次	查检项目	查检状况	得分	备注
1	通道 作业区域	没有划分	0	
		有划分	1	
		划线感觉还可	2	
		划线清楚，地面有清扫	3	
		通道及作业区感觉很舒爽	4	
2	地面	有油或水	0	
		有油渍或水渍，显得不干净	1	
		不是很平	2	
		经常清理，没有脏物	3	
		地面干净亮丽，感觉舒服	4	
3	办公区域	很脏乱	0	
		偶尔清理	1	
		虽有清理，但还是显得脏乱	2	
		自己感觉很好	3	
		地面干净亮丽，感觉很舒爽	4	
4	洗手间	容器或设备脏乱	0	
		破损未修补	1	
		有清理但还有异味	2	
		经常清理，没有异味	3	
		干净亮丽，还加以了装饰，感觉舒爽	4	
5	储物室	阴暗潮湿	0	
		虽潮湿，但加有通风	1	
		照明不足	2	
		照明适度，通风好，感觉清爽	3	
		干干净净，整整齐齐，感觉舒服	4	
得分：				
总评：				

素养

项次	查检项目	查检状况	得分	备注
1	日常 5S 活动	没有活动	0	
		虽有清洁清扫工作，但非 5S 计划性工作	1	
		开会有对 5S 加以宣导	2	
		平常能够做得到的	3	
		活动热烈，大家均有感受	4	
2	服装	穿着脏，破损未修补	0	
		不整洁	1	
		纽扣或鞋带未弄好	2	
		厂服，识别证依规定	3	
		穿着依规定，并感觉有活力	4	
3	仪容	不修边幅，且脏	0	
		头发，胡须过长	1	
		上两项中有一项有缺点	2	
		均依规定整理	3	
		感觉精神有活力	4	
4	行为 规范	举止粗暴，口出脏言	0	
		衣衫不整，不守卫生	1	
		自己的事可做好，但缺乏公德心	2	
		公司规则均能遵守	3	
		富有主动精神，团队精神	4	
5	时间 观念	大部分人缺乏时间观念	0	
		稍有时间观念，开会迟到的很多	1	
		不愿受时间约束，但会尽力去做	2	
		约定时间会全力去完成	3	
		约定时间会提早去做好	4	
得分：				
总评：				

共好 5S——推行 5S 的最高境界

上级巡视稽核表

NO:

AUDITOR:

项目	序号	内容	扣分
1. 地上	1.1 地面	1.1.1 地上不摆放不要品	
		1.1.2 地上无垃圾	
		1.1.3 地面保持清洁、干净	
		1.1.4 地面上摆放的物品已定位	
		1.1.5 地面上的定位保持完整	
		1.1.6 暂放物有挂“暂放牌”	
	1.2 垃圾筒	1.2.1 垃圾筒本身保持干净	
		1.2.2 垃圾没有满出来	
	1.3 盆景摆设	1.3.1 盆景定期浇水，泥土没有干燥	
		1.3.2 盆景叶子保持干净	
		1.3.3 盆景无枯黄	
2. 办公设备	2.1 办公桌	2.1.1 台面保持干净	
		2.1.2 台面物品按定位放置(除正在使用的外)	
		2.1.3 办公抽屉不杂乱	
		2.1.4 办公桌按定位摆放	
	2.2 茶水处	2.2.1 室内茶水处保持干爽	
		2.2.2 室内外茶水保持整洁	
		2.2.3 室内茶具保持整洁	
		2.2.4 室外热水器保持正常有效状态，无漏水	
	2.3 其他办公设施	2.3.1 消毒柜、空调、电脑、照明灯、复印机、传真机、碎纸机等保持正常有效的状态	
		2.3.2 以上设施保持干净	
		2.3.3 管路线、配线不杂乱	
...



(4) 共好 5S 的评鉴、奖惩

①评审由评分委员评定,由执行秘书做统计,并于次日将成绩公布于公布栏。成绩的高低依相应的灯号表示。灯号的含义如下:

- A. 90 分以上 (含 90 分) 绿旗
- B. 80 ~ 90 分 (含 80 分, 不含 90 分) 蓝旗
- C. 70 ~ 80 分 (不含 70 分) 黄旗
- D. 70 分以下 红旗

②实际分数 = “5S 评分表” 所评分数 X; 加权系数 K

③加权系数 K 主要考虑的因素为:

A. 整理整顿的困难度系数 K1

依责任区域物品的多少、物品的轻重、地方的多少、物品进出的频度等综合考虑。

以其中的一组为参照数即系数为 1, 其他各组评出相应的 K1 值。

B. 清理清洁面积系数 K2

K2 主要参照该组的面积比率:

面积比率 = 责任区面积数/5S 活动总面积数

C. 清扫清洁人数系数 K3

K3 主要参照该组的人数比率:

人数比率 = 该组员工人数/5S 活动总人数

D. 素养系数 K4

K4 主要参照该组的人数比率

例:

人数比率	0.1 以下	0.1 ~ 0.2	0.2 ~ 0.4	0.4 ~ 0.5	0.5 以上
K1 ~ K4 系数	1	1.02	1.04	1.06	1.09

共好 5S——推行 5S 的最高境界

④各组的加权系数依各自的 K1、K2、K3、K4 计算得出：
 $K = (K1 + K2 + K3 + K4) / 3$

⑤共好 5S 奖惩制度

A. 一般来说，此阶段活动应以“月”为单位实施竞赛，取前两名，发给“海狸”奖。

B. 所颁发的奖金不得平分，可作小组活动基金。

C. 具体的奖励制度每个企业应灵活制定。

共好 5S 活动月份评比统计表

文件编号：

年 月

得分 日期	组 别										
		成绩	灯号	成绩	灯号	成绩	灯号	成绩	灯号	成绩	灯号
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											



续上表

得分 日期	组 别										
		成绩	灯号	成绩	灯号	成绩	灯号	成绩	灯号	成绩	灯号
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											
30											
31											
月平均成绩											
名次											

制作：

共好 5S——推行 5S 的最高境界

(5) 共好 5S 的检讨及改善

实践告诉我们，在推行共好 5S 活动中导入 PDCA 管理循环，能收到事半功倍的效果。

Plan (计划): 拟订活动的目标，进行活动计划及准备

Do (执行): 执行阶段，如文宣，训练，实行执行工作。

Check (检查): 过程中进行查核，检讨。

Action (改善): 采取改善修正措施。

注意事项：在推行期间检讨（C）和改善（A），更是一种持之以恒的项目。不能坚持的话，则 5S 活动难以成功，若能脚踏实地加以改善的话，则 5S 活动将逐见成效。

①共好 5S 问题点的整理和检讨

每周由执行秘书记录整理“共好 5S 整改措施表”，并发至各小组负责人。

共好 5S 整改措施表					
文件编号:					
序号	部门名称	整改内容	负责人	限期	验证人时间
1	生技部	1. 主通道纸箱随意摆放 2. 手推车没有定位放置 3. 垃圾筒没有定位标识 4. 治/工具摆放混乱，不易寻找 5. 维修工作台散乱	程...	...	张...

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
报名电话：13684609885 0451—88342620
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

2	品管部	1. 办公桌资料杂乱, 不够整洁 2. 吊扇风叶很脏, 不够整洁 3. 仪校室校验记录不完善 4. 灭火器没有标识, 定位 5. 实验炉炉面灰尘多			
3	生产部	1. 纸箱杂乱, 未分类放置 2. 材料摆放没有定位 3. 灭火器没有定位 4. 茶杯放在纸箱上 5. 有一员工佩戴厂牌			
4	厂务部	1. 会议室椅子未定位 2. 一楼热水器漏水 3. 货梯口有蜘蛛网 4. 办公室的电话线杂乱			

制表:

②共好 5S 活动定期检讨

共好 5S 推行初期, 一定要实施周检讨, 若一个月才检讨一次, 则堆积的问题太多, 难有成效。相对稳定后, 可改为每月检讨一次, 逐渐使共好 5S 活动融入日常管理当中。

常见的问题有:

共好 5S——推行 5S 的最高境界

◇ 全体行动迟滞，活动虽然在实施，但总觉得事不关己。

◇ 特定小组部署的进度太迟。

◇ 有些员工唱反调，例如：

● 手边有两倍分量的零件，这样能使第二天的工作方便继续下去。

● 多占一些地方，可放置一些半成品。

● 常年养成的工作习惯，虽然不甚合理，但很容易工作。

◇ 责任区域分配存在问题。

共好 5S 评分加权存在问题。

评分不客观。

场地太小，物品无法置于定位区内。

其他部门人员破坏本部门共好 5S 而要扣分。

③各责任部门依缺点项目改善修正。

问题点的掌握

定期用查核表整理各部门在共好 5S 活动中问题点的分布情形，将评分表中记录的问题点按发生顺序逐条列出，再以部门别计算各部门在各问题中发生的次数，最后加以合计，这样可得出共好 5S 活动中的执行情报。

● 各部门的总缺点次数。

● 各部门的主要缺点项目。

共好 5S 干事可以在共好 5S 例行检讨会中提报各部门重点改善项目，作为各部门改善时的参考。



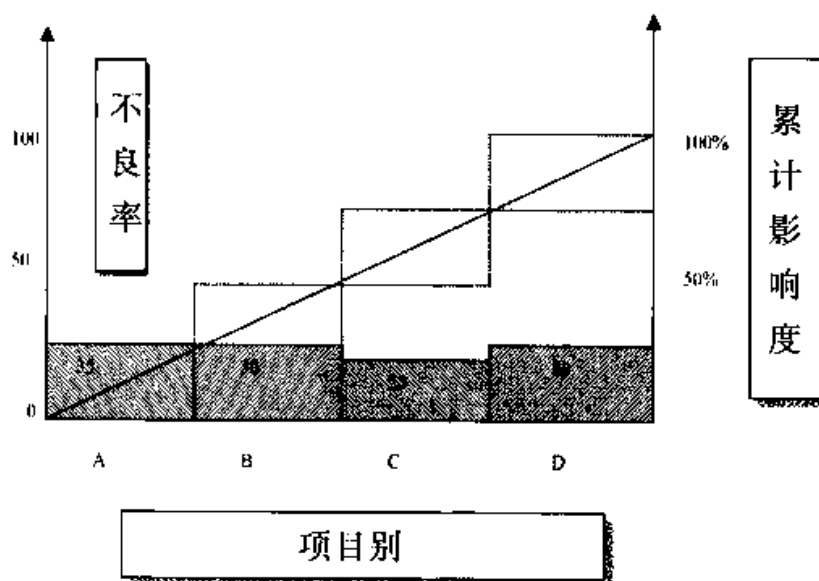
共好 5S 活动问题点查核表

项次	次 别		组 别	一组	二组	三组	四组	五组
	问 题 点							
合计:								

决定改善的目标，找出主要问题点

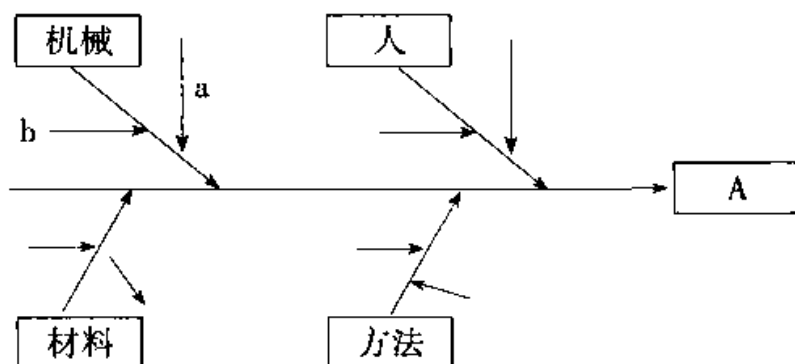
知道“问题发生在哪里”，在共好 5S 活动中问题可能很多，但一般来讲，真正影响问题点 80% 的项目只不过 2、3 项而已，如果想改善时，就必须提取影响较大的项目，想对策才可以。这就必须引入柏拉图。同时再配合特性要因图，进行问题的分析，可以收到事半功倍的效果。

◇ 共好 5S 活动问题点柏拉图统计（例）



共好 5S——推行 5S 的最高境界

◇ 运用特性要因图进行问题点的分析



分析结论：

◇ A \ B \ C 以上三项内容为少数的重点问题，占总问题的 80%。

◇ 针对重点问题，运用特性要因图进行原因分析，制订改善对策。

柏拉图注意事项：

分类：柏拉图的分类一般有两种：

A. 结果的分类：不良项目别、场所别、工程别。

B. 原因的分类：原料别、机械别、装置别、作业者别、作业方法别。

一般先从结果的分类，把握问题点，为了采取对策，再依原因另绘柏拉图。



问题点对策表

文件编号：

NO	问题点	原因分析	对策	责任人	改善期限
备注					

制表：

日期：

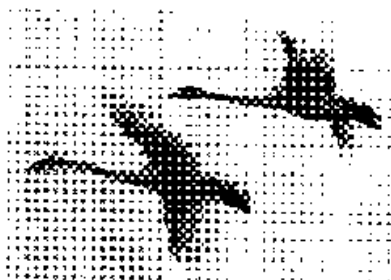
六、野雁式的鼓励

(1) 共好 5S 的第三阶段训练：

● 野雁精神的教导：

① 吉祥物的制作

野雁的天赋
是上帝的礼物
我们用以彼此赠予



② 野雁的天赋

互相鼓舞

无论表态式或意识形态式的鼓励喝彩，都必须符合“真正”（TRUE）的原则。

※ 鼓励喝彩是对对方本身，以及对他工作的一种肯定；是在告诉对方，他对达成共同任务具有重大贡献。

※ 告诉别人他的工作表现有多杰出，或者颁个奖，这是表态式的鼓励喝彩；意识形态式的鼓励喝彩指的是站到一边，让队员自己进行一项巧妙、复杂、却又十分重要的计划，不加以操控，甚至不在一旁出主意。

※ “真正”（TRUE）的鼓励喝彩永不嫌多：鼓励与赞美应是 Timely 及时的，Responsive 有回应的；Unconditional 无条件的；Enthusiastic 热情的。

喝彩能让 5S 的活动得以持久执行，并能激发组织的火力。

得分是比赛的原动力，对过程表示赞美。

※ 足球比赛进行时，球迷不会静静坐在一旁，看着球在场地中移动，等达到高潮后才高声欢呼。针对过程、而非针对结果进行喝彩。和众人共享成果（得分）的喜悦可挑起高昂的情绪。我们要定期展出 5S 活动改善的效果，对比改善前后的效果以及活动做的好与不好部门，也是一种必要手段。

※ 越符合下列右边准则的鼓励方式越好（越有效）：

计划好的——→随机性的

全面性的——→个别的

一般的——→明确的

传统的——→独特的

※ 别再只顾着找出问题，揪出罪犯（警察的行为），开始努力找做对事情的人（教练的行为）。想必大家都知道怎么做哪！

③野雁天赋自我检查表

情况描述	非常满意	同意	无意见	不同意	非常不同意
1. 当我的伙伴有好的表现时，我会主动告诉他：他的表现多么杰出！或是公开表扬！夸奖他					
2. 我的组织团队成员经常为彼此的成就给予即时的、真诚的、正式的、非正式的喝彩					
3. 当我是领导者时，我可以放心让团队成员自己执行一项巧妙、复杂而又十分重要的计划，放手让他们去完成而不加以干预或指导					
4. 我了解真正的赞美与喝彩是对“过程”，而不只针对“结果”					
5. 我了解实质的物质回馈与口头的赞美同等重要					
6. 对于组织网的庆功会、表扬会议，伙伴们都热情参与，给予受表扬人员最高的喝彩					

共好 5S——推行 5S 的最高境界

(2) 共好 5S 素养的教育

① 纳入日常管理活动

在日常阶段，不可能和推广阶段一样，天天讲理念，日日搞稽核，除了定期的对各个责任区域进行稽核、评分、举办各种 5S 活动之外，最关键的是要求员工深刻理解 5S 的理念，体会三种动物的精神，使 5S 之树深深扎根入每个人的心中。

在日常维持阶段，各部门要划分责任区域，将各个责任区域落实到每个人，定期对其进行 5S 管理。

各责任区域 5S 值日表

部门：

日期：

责任人	责任区域	点检具体位置	点检频率	备 注

制作：

主管审核：

在落实责任区域到个人之后，每个人按要求对所负责的责

任区域进行整理、整顿、清扫、清洁，并将 5S 记录到每日 5S 点检表。在对责任区域整理、整顿、清扫、清洁完成后，由稽核人员稽核，对稽核不合格者除当面提出批评，并要求重新整理，直至达到要求。

责任区域点检表（见附表）

在日常 5S 维持阶段必须注意如下几点：

- ◇ 清洁不彻底。
- ◇ 对 5S 理念没有完全理解。
- ◇ 工作应付工事。
- ◇ 稽核者思想松懈。

共好 5S 标准化表			
文件编号：			
项目	制度、标准	检查重点	备注
1S 整理	1. 设定废弃标准 2. 设定循环、转让、烧毁、掩埋等处理方法 3. 设定不要物品的回收制度 4. 尽量不制造不要物品 5. 在机械设备周围设定足够的空间标准 6. 作业流程标准	1. 是否在指定场所按照处理方法分别整理收集废弃物 2. 是否分别整理量规类和工具类 3. 产品或材料等是否直接放在地上 4. 你所在的岗位是否乱放物品	

共好 5S——推行 5S 的最高境界

2S 整顿	<p>1. 按照质地、用途、形状、大小、尺寸区分原材料、半成品和工具等，将小件物品归纳在容器内，并决定放置场所。</p> <p>2. 重物在下、轻物在上</p> <p>3. 大件物品在下、小件物品在上</p> <p>4. 与作业工序相协调</p> <p>5. 按物品场地决定分担，定期检查</p>	<p>1. 是否定位标明主要通道和放置场所</p> <p>2. 是否分清专用工具和通用工具，并使之处于易使状态</p> <p>3. 是否按标准高度堆放产品、纸箱</p> <p>4. 是否在消防设备周围放置物品</p> <p>5. 地上是否有凹凸、破损、突起物等障碍</p>	
3S 清扫	<p>1. 清扫就是点检。机械设备的灰尘、污垢等会引起不良和事故</p> <p>2. 清扫活动的推进方法</p> <p>全体活动：大扫除脏物源的对策</p> <p>个别活动：岗位、设备的清扫</p> <p>局部活动：通过清扫、点检设备夹具而排除细小缺陷设备</p> <p>3. 不放置脏物，不使之严重化，一旦发现立即处理是清扫的秘诀</p>	<p>1. 地面通道、机械周围是否有掉落元件、灰尘和垃圾</p> <p>2. 机械各部位是否被粉、尘、机油等弄脏</p> <p>3. 配线、配管是否被弄脏</p> <p>4. 加油设备、使用有机溶剂的设备的放置场所是否被弄脏</p> <p>5. 照明器具的灯罩、灯泡、反射板是否被弄脏</p>	

4S 清洁	<p>1. 5S 的标准化和异常显现化</p> <p>①急需管理的地方在哪里</p> <p>②怎样会出现异常</p> <p>③能否感知</p> <p>④怎样行动</p> <p>2. 努力贯彻目视管理</p> <p>①管理标签:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 润滑油标签 ● 负责人标示 ● 电检标签 <p>②管理界限标签</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 表示仪表范围 ● 信号 ● UCL/LCL 符号 <p>③视觉化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 透时化 ● 定点摄影片 ● 状态定量化 	<p>1. 是否穿不安全或脏的衣服</p> <p>2. 是否有足够的灯光照明</p> <p>3. 是否在规定地点吸烟和用餐</p> <p>4. 是否经常整理整顿岗位, 是否彻底进行清扫</p>	
5S 素养	<p>1. 行为的重要性</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 贯彻用眼管理, 正确传达意图 ● 操作人员亲自参与制作标准书或检查清单 <p>2. 自身责任 (有关自身行动)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 亲自动口动手 ● 养成不忘记的习惯 	<p>1. 是否每天进行规定的点检</p> <p>2. 是否随时适当进行作业指示和汇报</p> <p>3. 是否使用规定的保护用品</p> <p>4. 是否正确戴防护帽、戴厂牌</p> <p>5. 是否一定会在规定时间内集合</p>	
活动总结			

②活动的提升和总结

A. 活动的总结和展示

在推进 5S 活动的过程中,要注意对活动成果进行总结,对那些有价值 and 典型意义的改善事例还要进行广泛的交流和展示。

改善事例总结通常应包括如下内容:

- 改善前的状况 (问题在那里)。
- 改善方法 (方法是怎么得来的)。
- 改善后的状况 (与改善前不同在那里)。
- 改善效果。
- 对本改善事例的反省 (对活动过程的体会、反省及其他可以值得借鉴的经验)。

为了使成果的总结更直观可信,使用改善前后的照片也是一种有效的方法。

B. 活动水平的提升

活动总结 and 展示的目的在于提升活动水平。因此,要不失时机地对活动提出新要求,并设法促进 5S 活动的持续开展,持续提升现场管理水平。

③共好 5S 的礼仪

相信到过日本工厂参观的朋友都有过这样的感觉:一进厂区,优美的环境令人惊叹不已,偌大的园林式厂区,飞瀑流水,郁郁葱葱;在车间,窗明几净,井井有条,员工之间以及员工与领导的对话,彬彬有礼;悠扬的轻音乐在回响,员工精神饱满,衣着干净整齐,一个个在紧张忙碌;迎面走向我们的员工,脸上带着微笑向我们致意。从这里我们不难看到,礼仪 (包括语言礼仪、服饰礼仪、神态礼仪等) 的重要性,它直观地反映了一个公司的管理以及员工素质的高下。

常用礼仪,一般包括以下八大类:语言礼仪、仪表礼仪、服饰礼仪、行为礼仪。

具体的共好 5S 的礼仪,请参见目录。

④野雁的天赋精神（二）：吉尼斯活动的开展

在持续推进 5S 活动的过程中，推进者如果不能够策划一些有趣的令员工乐于参与的活动，而只是简单地要求员工搞好 5S 活动，尽管也能够取得一定的成效，但是长期下去可能会造成员工新的惰性，不能很好地调动员工对活动主动参与的积极性。

为了避免活动的参与者中出现疲态（新的惰性），在活动中导入野雁的精神十分必要，使活动趣味化，这也是持续推进这项活动有效的办法。

一、“吉尼斯”活动的开展

许多改善活动推进人员会抱怨，办公室白领真是难对付，他们对什么都不感兴趣，每天早上定时来晚上定时走，典型的“自由主义”。

办公室员工们认为只要我做好本职工作，5S 也好，TPM 也好，跟我没有关系。如何能够让办公室员工也行动起来，确实是一件很难的事情。

“吉尼斯”活动看起来与 5S 活动等风马牛不相及，但是我们在实践中发现，它是调动员工参与积极性的一项有效措施，运用得当能够为活动带来意想不到的效果。

1. “吉尼斯”记录的内容

在“吉尼斯”记录中可以包括与员工工作生活相关的有意义的项目。这些记录中，有传统体育项目的记录，有趣味活动项目的记录，有个人能力方面的记录，也有生产活动中创造的记录。如：

- 百米、二百米、跳高、跳远、保龄球等竞技记录。
- 仰卧起坐、跳皮筋、两人三脚等趣味记录。
- 部门健康指数量最高记录。

- 人均生产台数最高记录。
- 生产损耗最低记录。
- 个人 5S 改善或提案件数年度或月度最多记录。

.....

这些项目就像我们所知道的世界吉尼斯项目一样，只要员工申请，并得到公司“吉尼斯”委员会确认的，都可以追加到记录表中来。

2. “吉尼斯”活动的作用。

在日本看到不少现场管理出色的企业，在其公司大堂或通道上都能看到一个（××公司员工吉尼斯记录）的看板，在看板上展示出企业员工在各个方面的优秀记录。这样做有以下几个方面的作用：

- 加强员工间的沟通，增强企业或部门的凝聚力。
- 为员工展现自我提供舞台。
- 创造温馨，活泼的生活和工作氛围。
- 引导员工在有意义的项目上开展积极的竞争。

3. “吉尼斯”活动的开展

开展这项活动并不需要什么特别的投入，只要有效利用企业的现有资源就能够很好地激活这些项目。

二、专题活动月的策划和推进

通常，我们可以设计规划一些专题活动月来激活现场的活动气氛，如安全卫生活动月、目视管理活动月、节能降耗活动月、健康百日活动月等等。

专题活动月的策划和活动的开展一般遵循以下几个步骤进行。

1. 活动月的准备

在专题活动月过程中，首先必须做好各项准备工作，准备工作的内容如下：

- 活动推进小组的确定。
- 活动内容、活动目标以及评价指标的拟订。
- 活动计划的确定。
- 推进人员和各部门骨干员工的培训。
- 学习资料的制作。
- 奖励措施的确定。

其中,制定一个具体的和切合实际的活动计划是这个阶段的主要任务。

2. 活动宣传

对活动进行宣传和动员的目的就是要让员工详细了解活动计划和有关情况,掌握活动的方法,激发员工参与的积极性,并进而体会野雁的精神。

要达成这些目的可以从两个方面着手,一方面是对员工进行培训和教育,另一方面动用公司的宣传工具(板报会议厂报等)对活动宣传,创造浓厚的活动气氛。口号征集活动就是激活活动气氛和促进员工广泛参与的一个好方法,可以加以有效的运用。

3. 活动实施

按计划开展具体的活动,需要的话,活动的开展可以分为两个阶段进行,第一阶段为示范区制作,第二阶段为活动的全面推广。

在开展这项活动的过程中,定期评估活动的进展情况,解决活动中遇到的困难,给予活动必要的支持是达到目标的重要保证。

4. 活动的总结、评比和奖励

活动结束后,要对活动进行必要的总结和展示,并根据活动计划中约定的办法进行评比和奖励。

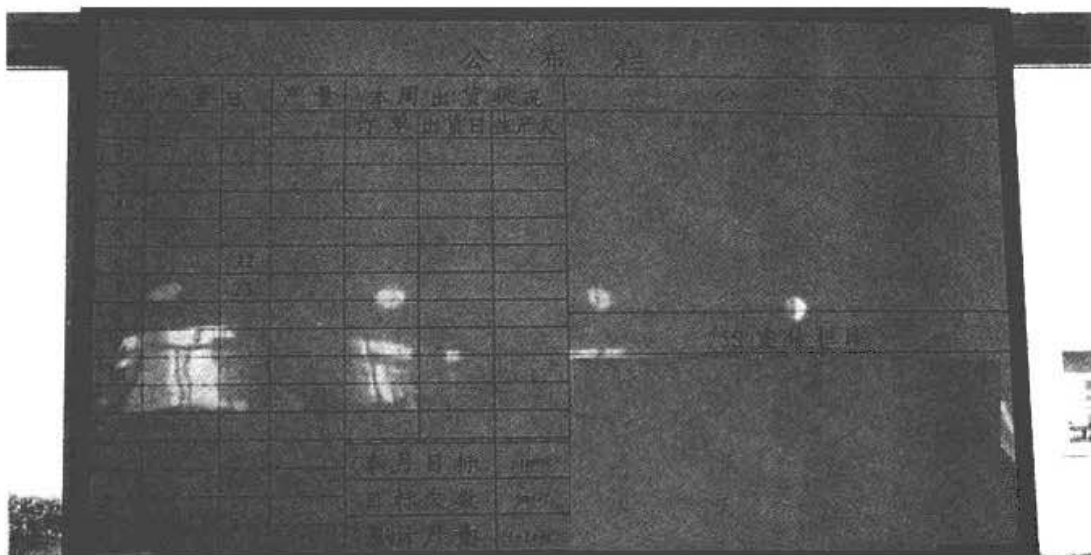
专题活动月开展得好,有时候可以获得意想不到的效果。某企业决定在办公室开展 5S 的过程中,对推进人员的

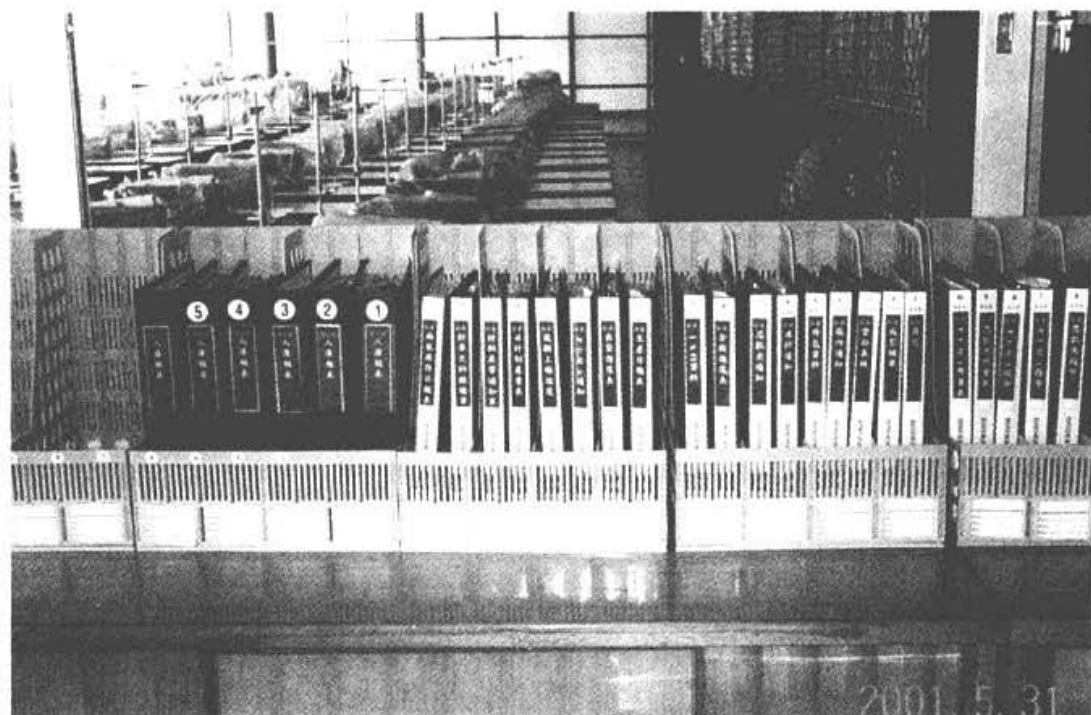
共好 5S——推行 5S 的最高境界

号召影响者为数不多，多数人并不认为 5S 对办公室管理有什么好处，在这种情况下坚持下去活动将遇到困难。为了让大家很好地认识 5S 活动对改善企业体质的作用，并以此改善推进人员的号召力，推进人员设计了一项有趣的活动，即办公室人员健康 100 天活动。这项活动的要点有以下几个方面：

- 活动目的：改善员工体质。
- 活动内容：每周规定两个早上无电梯日，员工爬楼梯上班，活动持续 100 天。
- 体质评价：活动开始前后，测定每位员工的体能体质指标，确认体质改善有效。

事实证明，效果良好。不仅如此，通过这项活动使得推进人员和其他员工的距离拉近了，推进人员和员工之间有了良好的互动机制，对 5S 活动的推进是很有好处的。





请勿用于商业用途或准商业用途，
谢绝3722.cn等商业网站转载！

吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com



第四章 5S 的辅助管理技巧

一、目视管理

1. 目视管理概述

(1) 定义

通常我们所说的目视管理,是指用形象直观、色彩适宜的视觉感知信息来揭示管理状况和作业方法,让全体员工能够用眼睛看出工作的进展状况是否正常,并迅速地做出判断和对策。目视管理通过彻底贯彻“信息共享”的管理原则,使全体员工成为自主管理和自主经营的主角。

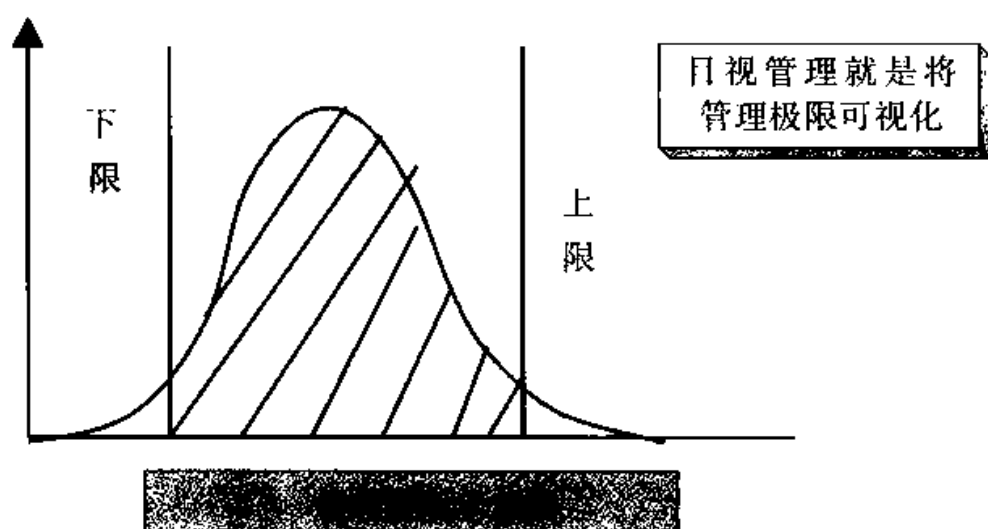
在生活中目视管理的用途也很广,相信读者对此都不陌生,比如:交通管理灯,路牌路标等。

以上定义如果还有些不甚明了的话,让我们引入管理极限的概念,其示意图如下:

我们知道,任何一个管理指标都会有一个合理或可能的范围,超出这个范围意味着问题。管理的目的就是要将管理指标控制在合理的范围之内。

目视管理就是通过把事物(设备、材料、品质、工具、文件等)的数量或特性值的管理极限进行可视化的描述,以便不借助于工具即可实施有效管理的方法。

共好 5S——推行 5S 的最高境界



(2) 目的

目视管理的目的是用直观的方法，让正常与否一目了然，把工厂潜在的大多数异常、管理状况与作业方法显现化，变成谁都一看就明白的事实。

(3) 目视管理的特点

- 以视觉信号显示为基本手段，大家都能够看得见。
- 以公开化透明化为基本原则，尽可能地将管理者的要求和意图让大家看得见，借助推动自主管理，自主控制。
- 现场工作人员可以通过目视方式，将自己的建议、成果、感想展示出来，与领导同事进行互相交流。

所以说，目视管理是一种公开化和视觉显示为特征的管理方式，亦可称为“看得见的管理”和“一目了然的管理”，这种管理方式可以贯穿于各个管理领域当中。

(4) 常用目视管理方法

- 绿灯表示通行，红灯表示停车。
- 在通道拐弯处设置反射镜，防止撞车。
- 用显著的彩色线条标注某些最高点、最低点，使操作人员一眼可见。



- 用小纸条挂在出风口，显示空调、抽风机是否在工作。
- 用色笔在螺丝螺母上做记号，确定固定的相对位置。
- 关键部位给予强光照射，引起注意。
- 以顺序数字表明检查点和进行步骤。
- 用图片、相片作为操作指导书，直观易懂。
- 使用一些阴影、凹槽的工具放置盘，使各类工具、配件的放置方法位置一目了然，各就各位。
- 用“一口标准”的形式指示重点注意事项，悬挂于显要位置，便于员工正确作业。
- 以图表的形式反映某些工作内容或进度状况，便于人员了解整体工作情况和跟进确认。
- 设置“人员去向板”，方便安排工作等等。

(5) 目视管理的作用

- 使管理效率化。目视管理依据人类的生理特性，充分利用信号灯、标示牌、符号、颜色等方式发出视觉信号，鲜明准确刺激神经末梢，快速传递信息。
- 是异常问题点显现化。目视管理能将潜在问题和浪费形象直观地显示出来。不管你是新人还是其他部门的员工，一看就懂，一看就会明白问题所在。这是它的独到之处。
- 客观、公证、透明化，有利于统一认识，提高士气上下一心去完成工作。要做的理由（WHY）、工作内容（WHAT）、担当者（WHO）、工作场所（WHERE）、时间限制（WHEN）、程度把握（HOW MUCH）、具体方法（HOW）等5W1H内容一目了然，能够促进大家协调配合公平竞争。
- 促进企业文化的形成和建立。目视管理通过对员工的合理化建议展示、优秀事迹和先进人物表彰、公开讨论栏、关怀温情专栏、企业宗旨方向、远景规划等健

康向上的内容，使全员形成较强的凝聚力和向心力，建立优秀的企业文化。

2. 目视管理的类别

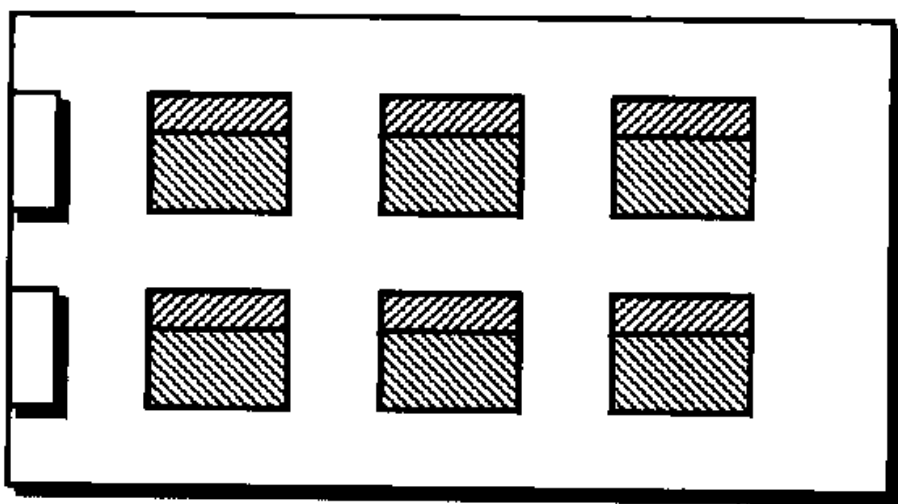
(1) 红牌

使用于 5S 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，如有油污、不清洁的设备、办公室的死角等。挂红牌的活动又称红牌作战。



(2) 看板

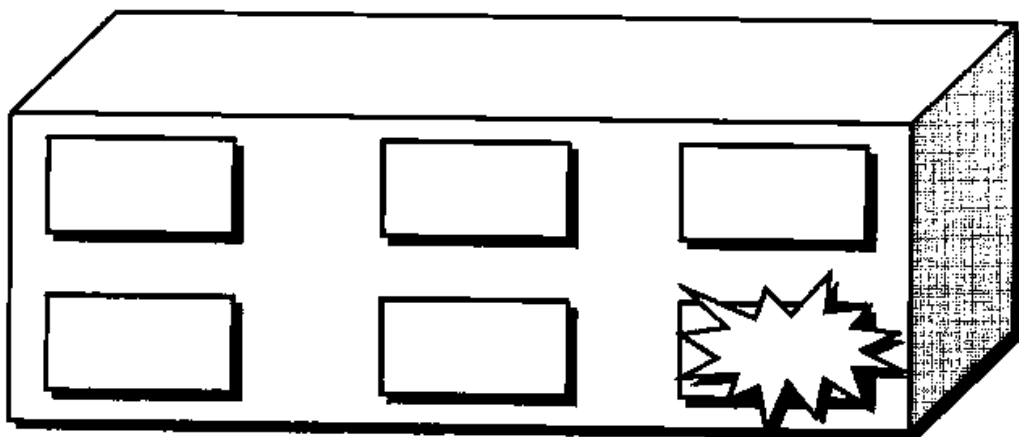
所谓看板，是指用在 5S 的看板作战中，使用物品、放置场所等基本状况的表示板。具体位置在哪里？做什么？数量有多少？谁负责哪里等等重要项目记入，让人一看就明白，适用于看板作战。



看板管理

(3) 信号灯

信号灯是工序内发生异常时用于通知管理人员的工具，生产现场第一线的管理人员必须随时知道作业者和机器是否正常开动和作业。



信号灯

信号灯有很多种类，主要有：

发音信号灯、异常信号灯、运转指示灯、进度灯

◇ 异常信号灯。适用场合：品质不良及作业异常等异常发生场合。多用于大型工厂的较长流水线。一般我们设置红黄等两种信号灯，由员工控制。当发生零件用完不良及机器故障等异常时，由员工按亮黄灯通知管理人员前来处理，当发生停线等重大问题时，按亮红灯通知。红灯点亮时，生产管理人员要停下手中的工作前往调查处理。

◇ 发音信号灯。适用场合：物料请求通知。当工序内物料用完时，该工序的信号灯亮起，扩音器马上通知搬送人员供应。

异常被排除后，管理人员熄灭红黄灯，继续正常生产。

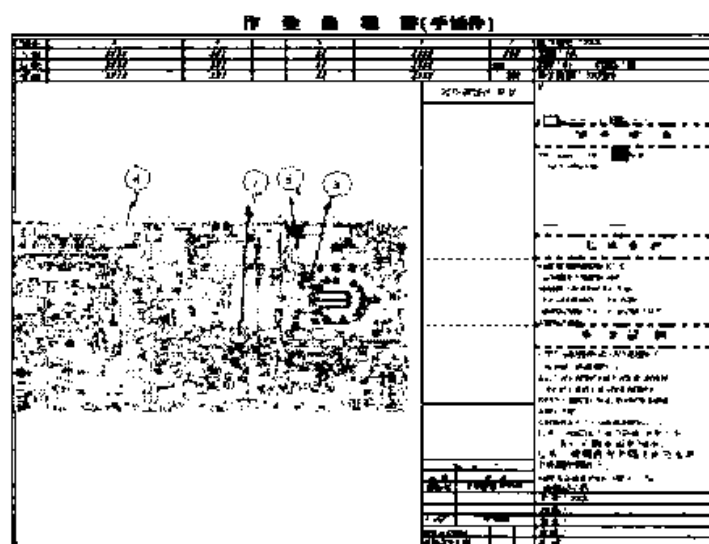
◇ 运转指示等。显示设备运转状态。显示机器设备的开动、运转、停止状况，停止时还显示停止原因。

◇ 进度灯。多见于组装生产线（手动线或半自动线）。各工序之间间隔为 1~2 分钟的场合，用于组装节拍的控制，保证产量。但是节拍间隔有几分钟的长度时，用于让作业者自己把握进度，防止延迟。

进度灯一般分 10 等份，对应作业步骤和顺序，标准化程度要求较高。

(4) 操作流程图 (OI)

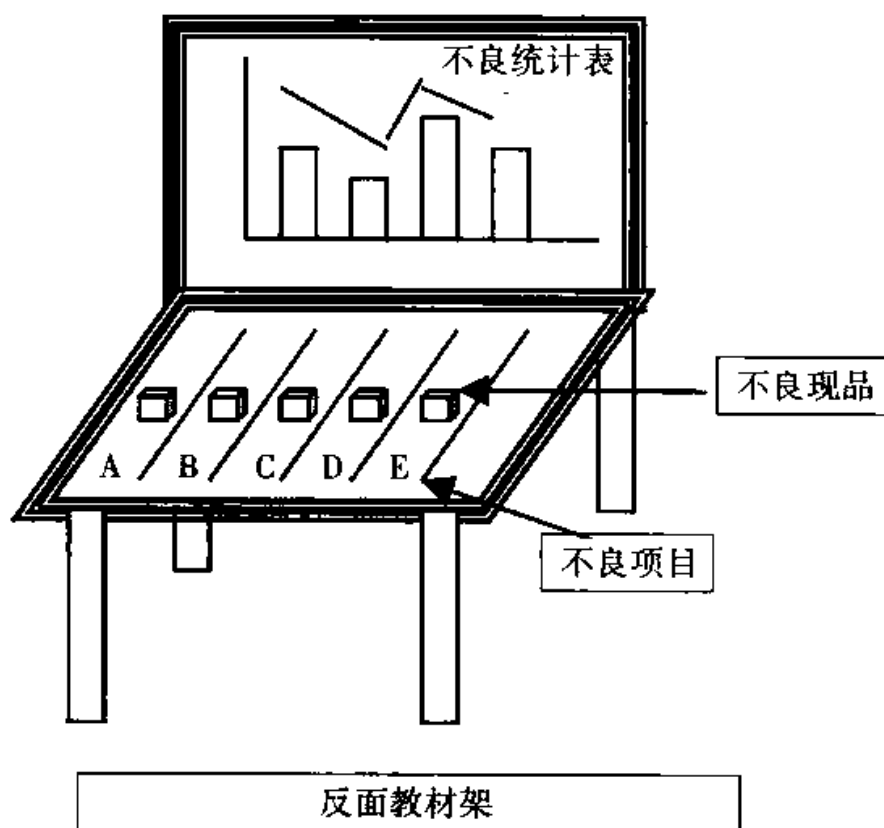
操作流程图是指描述工序重点和作业顺序的简要指导书，又称为“OI”，有时也称为“步骤图”。用于指导生产作业。



操作流程图 (OI)

(5) 反面教材

一般结合现物和柏拉图表示，让现场人员明白其不良现象和后果。一般放在人多的显著位置，让人一眼看得到。

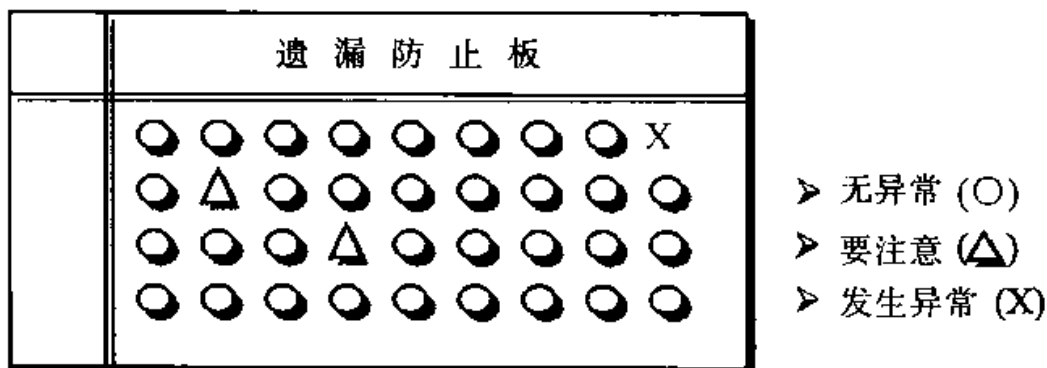


共好 5S——推行 5S 的最高境界

(6) 自主管理提醒板

适用场合：防止遗漏。健忘是人的本性，不可能杜绝，我们只有通过一些自主管理的方法来减少遗漏或遗忘。

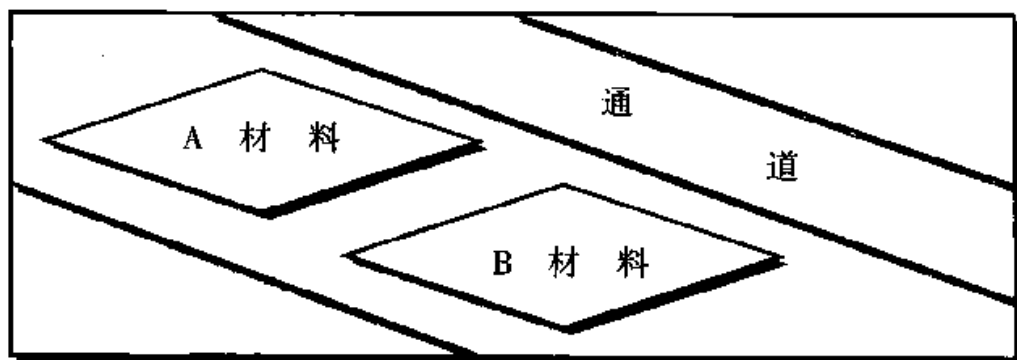
提醒板一般来说纵轴表示时间，横轴表示日期，按时间段记录正常、不良及次品情况，让作业者自己记录：



执行要点：提醒板一个月统计一次，在每月例会中总结，与前一个月比较是否有进步，并确定下个月的目标。

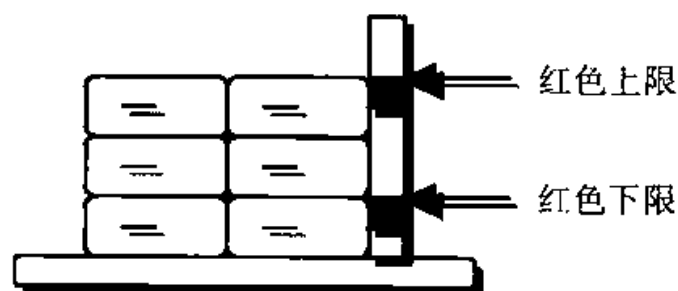
(7) 区域线

在整理、整顿中，对半成品放置场所、通道等区域用线条区分划出。



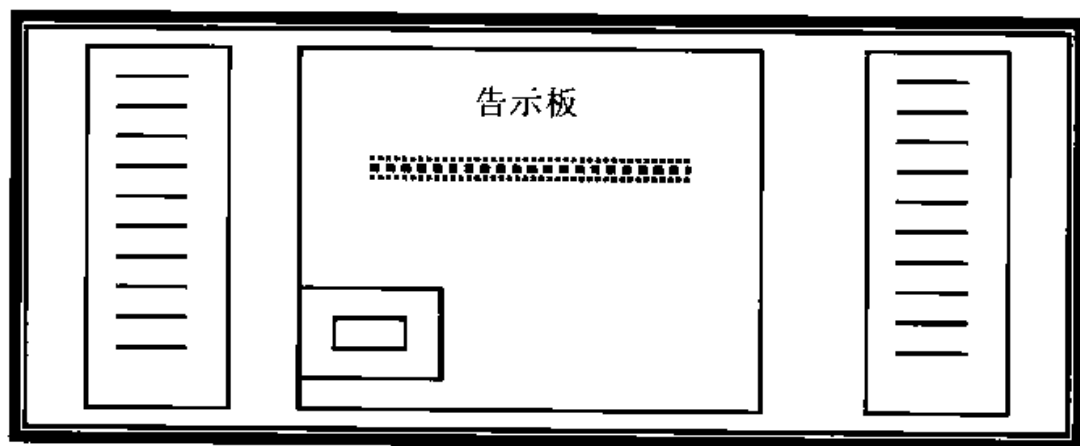
(8) 警示线

在仓库或其他物品放置场所表示最大或最小的库存量。用于看板作战中。



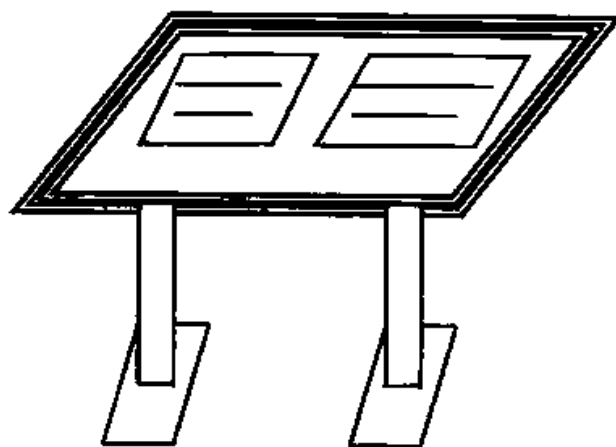
(9) 告示板

JUST IN TIME (及时管理) 推行运用的道具。



(10) 生产管理板

用来揭示生产线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。



二、红牌作战和看板作战

红牌作战的定义：

所谓红牌作战，指的是在工厂内找到问题点并悬挂红牌，让大家一眼就能看明白从而积极去改善，从而达到整理整顿的目的。

1. 红牌作战

(1) 红牌的作用

- 必需品和非必需品一目了然，提高每个员工的自觉性和改进意识。
- 红牌上有改善期限，一目了然。
- 引起责任部门注意，及时清除非必需品。

(2) 红牌的形式

红牌表单

部门：		日期：	
品名：		型号：	数量：
类别	<input type="checkbox"/> 设备	<input type="checkbox"/> 计量器具	<input type="checkbox"/> 材料
	<input type="checkbox"/> 半成品	<input type="checkbox"/> 成品	<input type="checkbox"/> 事务用品
原因	<input type="checkbox"/> 老化	<input type="checkbox"/> 订单取消	<input type="checkbox"/> 设计变更
	<input type="checkbox"/> 加工不良	<input type="checkbox"/> 生产预定的估计错误	<input type="checkbox"/> 失去用途
处理方法			
判定者：	审核：	核准：	

(3) 实施红牌作战时的注意事项

- 向全员说明被挂红牌是为了把工作做得更好，要以正确的态度对待，不可置之不理或认为是奇耻大辱。
- 什么样是好的，什么样不好，每个人都可以正确判断。
- 挂红牌时理由要充分，事实要确凿。
- 区分严重程度，已是实实在在的问题的，挂红牌；仅仅是提醒注意的，可挂黄牌。
- 频率不宜太多，一般为一个月一次，最多为一周一次。

(4) 红牌作战实施步骤

红牌作战出台→决定挂红牌的对象→明确判定标准
→红牌的发行→挂红牌→红牌的对策与评价

第一步：红牌作战出台

- 成员：各部门领导。
- 时间：1~2月。
- 重点：教育现场人员不可将没用的东西藏起来，制造假象。

第二步：决定挂红牌的对象

- 在库：原材料、零部件、半成品、成品。
- 设备：机械、设备、工装夹具、模具、防护用品。
- 储运：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冲突！)

第三步：明确判定标准

- 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为必需品，其他为非必需品，非必需品放在工作台上时要挂红牌。

第四步：红牌的发行（使用醒目的红色纸）

- 记入发现区、问题、内容、理由等。

第五步：挂红牌

- 连间接部门的人觉得应该挂的才挂红牌。
- 红牌要挂在引人注目处。
- 不要让现场的人自己贴。
- 理直气壮挂红牌，不要顾及面子。
- 红牌就是命令，不容置疑。
- 挂红牌要集中，时间跨度不可太长，不要让大家厌烦。

第六步：红牌的对策与评价

- 对红牌要跟进改善制度。
- 对实施效果进行评价。
- 可将改善前后对比摄录下来，作为经验和成果向大家展示。

2. 看板作战

红牌作战方法是为了让大家分清那些是必需品，那些是非必需品，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，做到寻找时间为零。

(1) 看板管理的作用

①传递情报，统一认识

- 看板，是在现场进行信息传递的有效途径。大家都知道，现场工作人员众多，将情报逐个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，还能避免传达遗漏。
- 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，朝共同目标前进。

②帮助管理，防微杜渐

- 看板上的内容一目了然，便于管理者判定、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，从而强化管理人员的责任心。
- ③绩效考核更公开、公正、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。
- 以业绩为尺度，防止绩效考核中人为的偏差。
- 让员工了解公司绩效考核的公正性，积极参与正当的公平竞争。

(2) 看板作战的“三定原则”

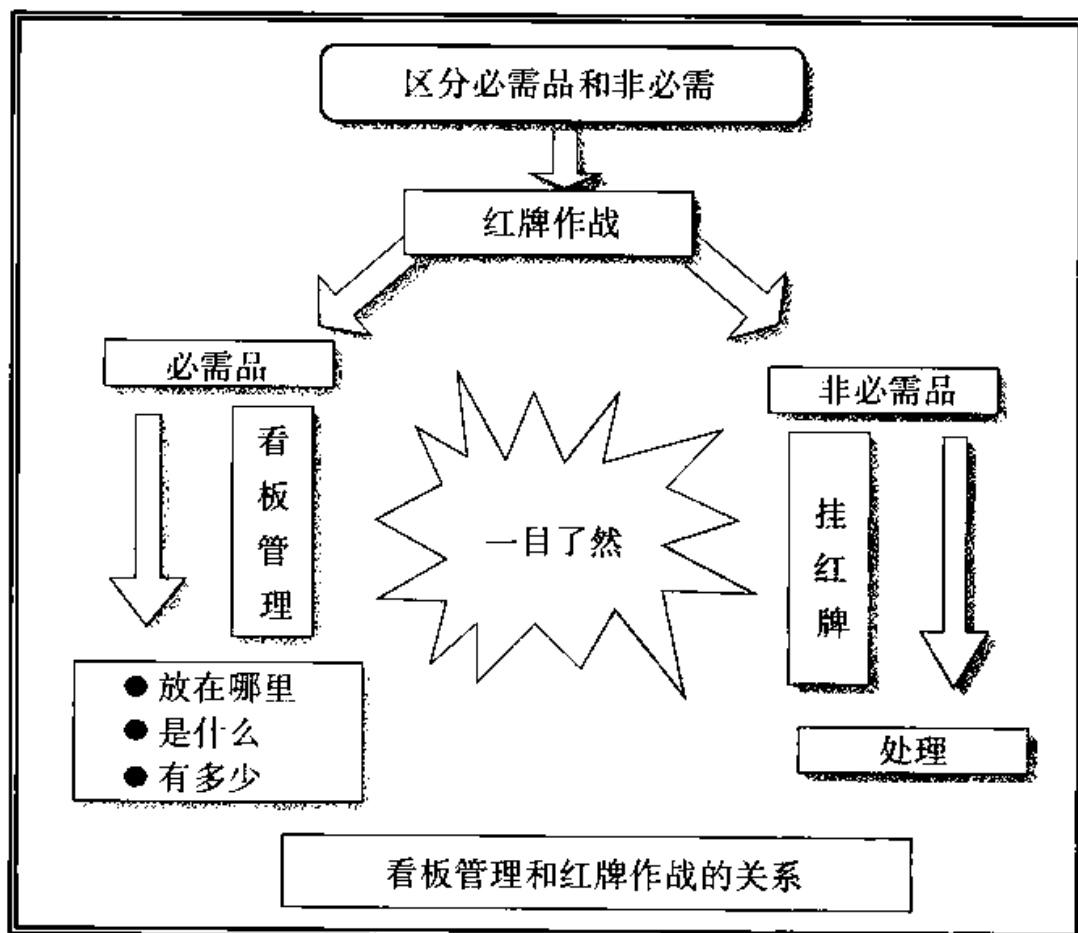
三定原则：

定位：放置场所明确。

定品：种类名称明确。

定量：数量多少明确。

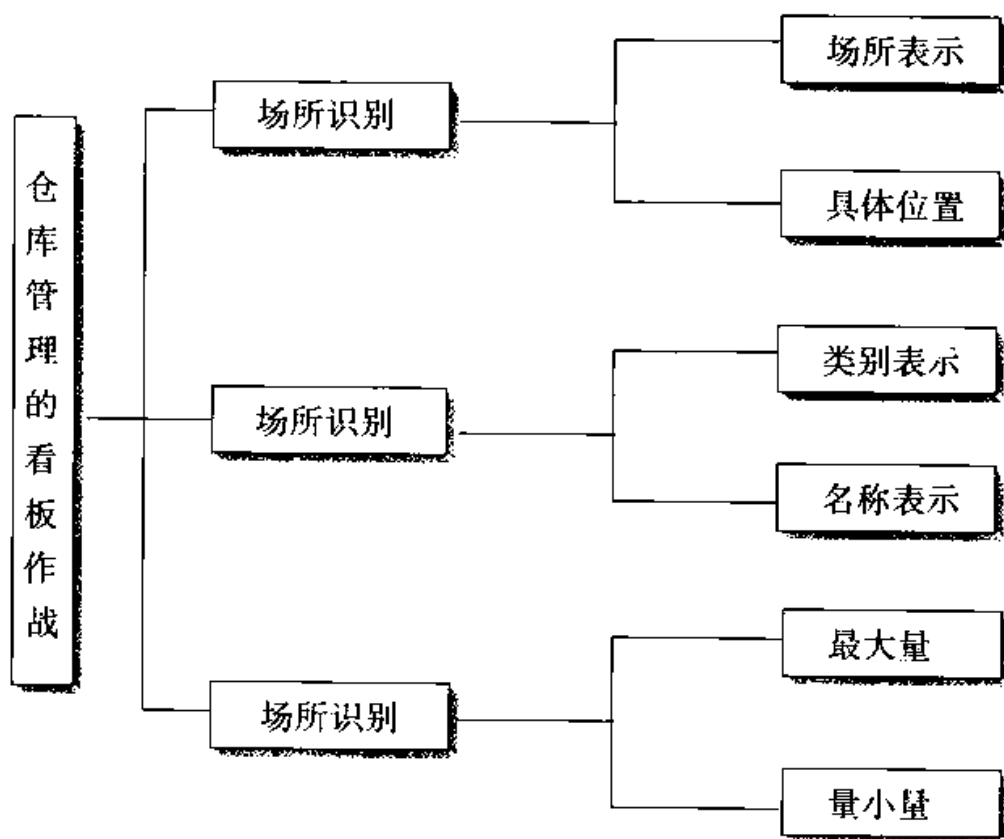
要明确“定原则”内容，看板管理必不可少。



共好 5S——推行 5S 的最高境界

看板管理和红牌作战的关系：看板管理和红牌作战方法相辅相成，少了一个，整理整顿的效果就要大打折扣，看板管理和红牌作战方法之间的关系如上图：

例如：仓库管理



ABC 公司有一个零部件是反射镜，它的“三定”如下：

- 放置场所：六分厂一楼零件仓库。
- 具体位置：东区 C 货架第三层。
- 类别：光学零件部。
- 具体名称：第一反射镜。
- 库存最大量：500 套。
- 库存最小量：100 套。



3. 识别管理

(1) 人员识别

现场中有工种、职务、资格及非熟练员工等几种类型，规模越大的公司，越复杂，越需要进行人员的识别，便于工作展开，一般我们可以通过衣帽颜色肩章/襟章及醒目的标识牌来区别。

(2) 工种识别

对于工种我们一般的颜色管理含义：

白色衣服——办公室职员

蓝色衣服——生产员工

绿色衣服——品检人员

红色衣服——维修人员

(3) 职务识别

如：无肩章——普通员工

一杠——组长

二杠——班长

三杠——科长

四杠——部长

五杠——厂长

(4) 熟练度识别

如：红牌——培训中员工

黄牌——非熟练工

白牌——熟练工人

绿牌——技术工人

(5) 机器设备识别

识别内容：名称、型号、产地、管理编号、管理担当、使用人员、警示状态(检定日期、有效日期、合格、不合格、准用)等。

共好 5S——推行 5S 的最高境界

扭力色别表

颜 色	色条表示	力 矩
土黄		5 ~ 6KG
绿色		6 ~ 7KG
灰色		7 ~ 8KG
紫色		8 ~ 9KG
白色		9 ~ 10KG
蓝色		10 ~ 11KG
红色		11 ~ 12KG

(6) 产品识别

识别内容：名称类别型号供应商管理编号数量状态（良品、不良品、翻修品、试作品等）；

识别方法：包装票、现品票、印记或标识牌等。

(7) 作业识别

识别内容：作业状态（作业开始、作业中断、作业结束）
检验状态（未检、检查中、已检）、作业类别（焊接、冲压、表面处理、组装）等的识别。

识别方法：工序卡、指导书、印记或标识牌等。

(8) 环境识别

通道：识别人行道、机动车道、消防通道及特别通道等；

区域：办公区、作业区、检查区、不良区、禁烟区；

设施：电路、水管、气管、油管、消防设施等；

环境识别一般通过颜色各类标识牌来区别。



4. 5S 管理的推进事项

(1) 对事不对人

当出现问题时，要协助当事人查找原因，进行改善，千万不要说以下伤感情的话：

“你怎么搞的?! 你不想做了?”

“没有见过像你那么笨的人!”

“又出岔了? 你自己看着办吧!”

尤其有的同事，平时有矛盾，在推进或审核过程中就应该更加注意。我们只判定事情对不对，而不是根据对这个人的判定去引申判定他做的事情对还是错，这就是对事不对人。

(2) 要标准化、制度化

出现问题时，很多主管习惯这样说：“我跟他们说过了，他们也会注意的。”时间一长或人员一旦发生变动，老问题又会出现，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。

- 是否找到了真正的原因?
- 有没有对策?
- 对策是否有效?
- 对策是否已经写入了作业指导书中?
- 对策是否每一个作业者都清楚明白?

仅凭培训教育是解决不了问题的，则还必须制定“防呆措施”。

- 超市入口禁止外出，安装单向旋转杆。
- 禁止鸣喇叭的城市，机动车撤销喇叭的装置。

采取了以上措施，相信问题会得到较彻底的解决。

(3) 布告、通告栏方面的注意事项

因为通告海报和揭示栏也是目视管理的常用手法。这种宣

传手法涉及面、广引人注目，所以要特别重视。请参照应用下列原则：

- 坚持在指定场所张贴，不要随处乱贴。
- 每个公布栏都要清楚区分适应范围并标明“紧急”，“对外”，“职员通信”等字样。
- 指明有效期，并及时更新。
- 海报必须符合一定规格，并要配有适合尺寸的文字或图画。
- 若海报宣传必须从天花板悬挂下来，事先必须测量好其悬挂位置，不要让这些海报成为挡路之物。
- 海报必须牢固地挂好，以免打开窗户或行人走过时被风刮落。
- 通告的内容可以手写，但必须整洁和易读。使用计算机打印文字或图画更好。
- 放置此类物品的高度和地点都必须仔细考虑，以便于人们看到这些标识牌上的全部内容。

三、现场巡视和定点拍照

适应范围：主要用于整理、整顿、清扫活动。

实施要点：记录问题→改善→改善后结果记录

活动意义：展示问题点，增加责任感；改善前后鲜明的对比，给员工成就感和信心。

1. 现场巡视

我们建议，由共好 5S 推进组织、一些部门负责人或 5S 代表参与，在推进委员会成员或公司领导的带领下，对全公司范



围进行巡视检查，指出生产现场存在的问题，并要求限期改善。这种巡视找问题的做法在 5S 活动推行初期，员工的问题意识还不够时，对活动的推进能起到非常积极的作用，应该经常地、定期地采用。

巡视找问题需要完成的工作：

- 指出现场存在的问题。
- 对改善的方法提出指导意见。
- 对跨部门难点问题的解决进行现场协调。
- 和所在部门负责人约定改善实施时间。
- 监督对所指出的问题的改善实施。

巡视应该对所指出的问题和改善要求进行记录，使其具有可追溯性，以监督对所指出问题的改善实施。

2. 定点拍照

所谓定点拍照，是指对问题点改善前后的状况进行拍照，以便清晰地对比改善前后的状况。

进行定点拍照时应该做到：

- 拍照者前后尽量站在同一位置。
- 面向同一方向。
- 若是变焦镜头，应尽量使用同一焦距。
- 照片上最好能印上日期。

进行定点拍照所拍摄的改善前后的两张照片的不同点应该只是照片所反映的改善前后的状况和拍摄的日期。

两张照片冲印出来后要对它们进行归纳对比，把两张照片一同贴在 A4 大小的纸上，并对改善前后的状况进行必要的文字描述。图表为应用定点拍照反映的 5S 改善的实力。

应该将用定点拍照总结的改善事例展示在 5S 板报上，这样可以增强实施改善的员工的成就感，又能很直观地告

诉其他员工什么是好，什么是不好，培养广大员工的问题意识。

四、问题票活动

适用范围：适用于 5S 活动全过程。

实施意义：问题票准备、活动动员、过程和进度跟进。

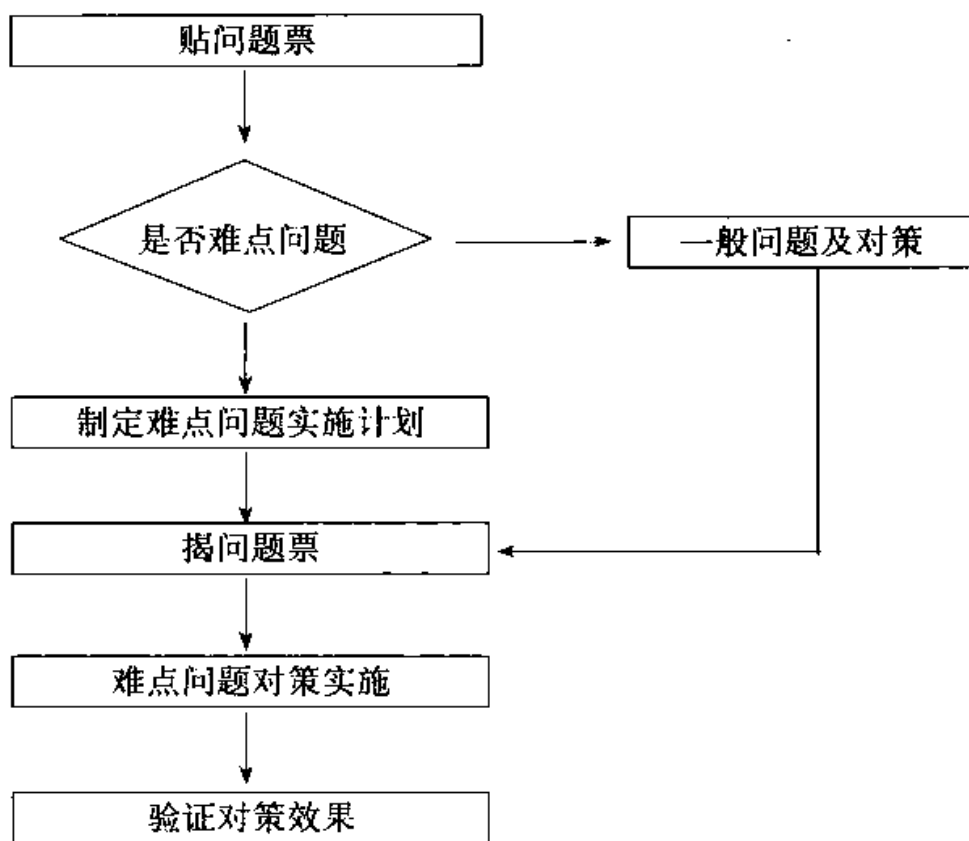
活动意义：使用问题点可视化，统一员工对问题点的认识，便于进度督促。

问题票活动是由推进委员会组织发起的一项解决问题的活动，其做法上在发现问题的地方贴上问题票，督促有关责任人员进行改善。有时为了使问题更加醒目或更具警示力，而将问题票印成红色，因此，问题票活动又被称为“红牌作战”或“红单作战”。

问题票活动作为推行 5S 的一种行之有效的手法，在日本国内的企业被广泛采用。问题票活动不仅可以求得问题的解决，促进 5S 活动的推进，而且有助于培养员工的问题意识，统一员工对问题的认识，提升员工发现问题的能力，养成员工正确看待问题的习惯。

活动开展一般按照下面的程序进行，它主要由两个部分组成。

- ① 一般问题点的对策流程
- ② 难点问题对策流程



问题票活动流程图

1. 活动的准备

在开展问题票活动之前,要做到以下几个方面的准备工作:

(1) 问题票的印制

问题票一般可以自己制作,较大的企业可根据需要委托印刷公司统一印制。一般会采用红色的纸张来印制问题票。

问题票的大小:约一张扑克牌的大小为宜,上面的项目包括管理编号日期发行人问题描述对策结果记录等内容,为了便于活动实施过程中对问题点的管理,每张问题票必须有自己独有的管理编号。

共好 5S——推行 5S 的最高境界

参考样式如下：

管理编号：		问题票 发行人：	
区域或设备名		日 期	
问题描述：			
对策结果记录：			
对策人：		责任人：	
注：对策完毕后，请将问题票返回发行人。			

(2) 制定活动实施办法

①明确问题要张贴对象的范围

问题票适用于指责 5S 活动中的如下问题点：

- 现场堆放无用物品。
- 物品摆放不整齐。
- 场地设备脏污。
- 地面、墙面、门窗、桌椅等设施的损坏。

问题票指出的问题应该是具体明确的，能够被解决并且解决方法也是具体明确的。

②对时间票的管理

推进委员会首先要指定参与现场巡视和贴问题票的人员，一般来说这些人应该是推进委员会的成员、各部门负责人、5S 代表和其他对 5S 有较好认识的人。不要随意指定某某人、或谁有空就由谁参与这项活动，那样做是很不严肃的，对活动会



带来不良的影响。

推进委员会在发问题票时，要依据问题票的管理编号进行登记。

发行人在使用问题票时要对每张问题票进行登录，使发行出去的问题票都有据可查。

被指责的责任人对问题对策完毕后应将问题票返回发行人，以便于对问题改善完成情况进行确认和对活动成果进行总结。

③活动开展方式

问题票活动可以长期坚持开展，也可以采取“问题票活动月”等形式短期进行。

④活动前的协调

活动开始前必须对参与人员和各部门负责人进行有效的动员，动员工作一般以会议的形式进行。动员会的目的有以下几个方面：

- 让各部门负责人拥有一个开放的心态。
- 具体说明活动的方法活动计划以及回收问题票的进度要求等。
- 约定活动目标（贴出问题票的数量等）。

2. 问题票活动的实施

问题票活动的具体实施程序见上节：问题票活动开展流程图

(1) 问题票活动实施要点

①贴问题票：在问题票活动实施期间，发行人深入到生产现场，发掘存在的问题，并将问题票贴上。有些情况他们可能拿不准是不是问题，比如不能判定一件物品是不是真的不需

共好 5S——推行 5S 的最高境界

要，在这种情况下也可以将问题票贴上。

现场的责任人对待问题票应抱着一种开放的心态，因为问题票是用来帮助我们发现问题，帮助我们提高的。不必担心我们的管理区域贴的问题票太多，相反，我们对问题票应该持欢迎的态度，数量越多越好。在活动开展期间，有的区域可能被贴了许多的问题票，走进去就像进了秋天的树林一般。当我们把这些问题都解决了，把这些问题票都揭下来的时候，我们的工作场所的面貌就大变样了。

现场的问题票能够发挥这样几个作用，首先是督促员工要快速的解决问题；其次是告诉员工这里就是问题，这样有利于培养员工的问题意识，并且学会举一反三。

(2) 问题点清单

①针对被指出的问题，所属部门要派人 against 问题票进行登记，制成问题票清单，以便跟进管理和揭问题票时进行确认。

问题票基准表

部门：

NO	问题现象或场所	对策方法	担当部门	责任人	完成时间	确认	备注
1							
2							
3							
4							
5							
6							
...							
注：部门负责人有跟进监督的责任，确认栏有部门负责人填写。有新问题可以不断增加。							



②问题对策计划和对策实施

针对问题点清单中列出的问题，首先要决定问题的对策计划，即具体指出的对策方法、对策责任人和对策时间等。

问题解决后，由所属部门主管人员或班组长对现场的对策效果进行确认，经认可后就可以把问题票揭下来。在问题票上将对策结果记录后，将问题票返还问题票的发行人。

针对已解决的问题，在问题票清单上也要做相应的记录。

3. 对策源活动

有些问题可能是责任人独立难以解决的，如需要资金投入，需要和其他部门协调，或者一时找不到好的对策办法等。这就需要得到部门负责人和问题票发行人的帮助，由他们帮助对问题进行协调处理。仍然不能解决的问题，就需要进行特别登录管理，并通过发生源对策活动来加以解决。对策源活动见下一节。

五、发生源对策活动

适用范围：主要用于清扫活动

实施要点：(1) 识别发生源和难点问题

(2) 实施计划提出、对策实施

引入发生源活动的意义：当问题票活动推进一段时间后，绝大多数的问题都能得到有效的解决，但是还有少量的难点问题和发生源还是一时得不到解决。针对这些难点问题、慢性问题以及发生源，我们有必要进行有计划的对策活动，这就是发生源活动。

1. 发生源和难点问题调查

所谓发生源，就是污染产生的源头，如润滑油的泄露、冷却水的泄露、粉尘和加工废料的产生处、噪音的产生处等等。一般来说，对发生源的治理是比较困难的，发生源本身往往就是难点问题。

要解决发生源和难点问题，就要对发生源与难点问题的位置、产生的原因进行调查分析，并进行书面整理统计。这样做的目的是明确各种发生源和难点问题的位置 and 变化之中，应注意根据情况的变化对统计情况进行维护。

下图为：

发生源与难点问题调查表

序号	问题点	类别	问题产生原因	处理办法	能否自主实施
1					
2					
3					
...

注：类别中填写是“发生源”问题还是“困难处”问题。

2. 制定对策方案 and 对策计划

在考虑对策能力、对策工作量以及资金投入等实际情况的基础上，制定对策方案，逐步完成发生源与困难处的处置与改善，方案和计划中应包括以下内容：

- 规定各小组和个人在方案实施中的职责。
- 具体的对策方法。
- 方案实施的时间表。



下图为：

例：

难点问题点对策计划

序号	问题点	对策项目	担当	改善日程							
				1W	2W	3W	4W	5W	6W	7W	8W
1											
2											
3											
4											
5											
...											

3. 实施对策

按时完成对实施情况的报告，报告中应包括实施的项目、实施的效果、结果评价等内容。

发生源和难点问题对策报告

序号	问题点	对策项目	担当	实施结果	评价	反省和今后的计划
1						
2						
3						
4						
5						
6						
...						

六、油漆作战

适用范围：主要适用于清扫活动。

实施要点：彻底清扫、修理修复、全面油漆。

活动意义：创造清新宜人的工作场所，使老旧的场所、设备、用具等恢复如新，旧貌换新颜，给员工以信心。

油漆作战主要用在清扫阶段。

在清扫阶段，通常的做法是搞一次彻底的清扫，把看得见和看不见的地方都清扫干净。

但是，仅仅做到了这一些还是不够的，原因是，一般情况下，5S 不好的管理现场经常会出现各类设施破损，设备表面锈迹斑斑，地面墙面油漆经常脱落等问题。单纯的扫除并不能解决这类问题，其结果是，由于看不到令人信服的效果，员工对 5S 活动的参与热情将不能很好的保持。有效解决这类问题的方法之一就是开展一项旨在彻底改变面貌的活动，即油漆作战。做得好的话，可以让人感受巨大的变化，并为之一震，对日后的活动将起到很好的推动作用。

1. 灌输清扫即点检的原则

经验告诉我们，在需要修理、修复的问题项目中又有多数的问题是老化和年久失修的地面、墙面、门窗、天花、机器设备表面以及其他物品的损毁现象。解决这类问题的最好办法就是实施“油漆作战”，通过自主刷油漆，彻底改变现场的面貌。

要使清扫活动取得比单纯扫除不同的效果，就必须设法贯彻清扫即点检的原则。



这就是说,在清扫过程中要对场所、设施、设备以及现场的所有物品进行确认,找出破损、螺丝松动、油漆脱落、液体或气体泄露及其他异常现象和问题,并针对活动中发现的问题,分门别类地提出改善方案,并快速地实施对策。通常,这些问题中绝大多数都可以很轻易地得到解决,而那些难点问题或发生源问题的对策则需要进行有针对性的研究和有计划的对策活动。

2. 油漆作战的意义

(1) 促进员工的广泛参与

员工能够在参与过程中体会现场变化的乐趣和变化的来之不易,强化员工的自主维护意识。

(2) 节约成本

自主完成涂刷工作的成本是外委成本的几分之一,甚至更低,可以大大节省开支。

(3) 员工技能和能力的提升

员工特别是保全部门的员工将能够从油漆作战中学到很多东西,包括对油漆的认识,涂刷油漆的窍门以及与部门间、员工间协同作战的能力。

(4) 体会旧貌换新颜的成就感

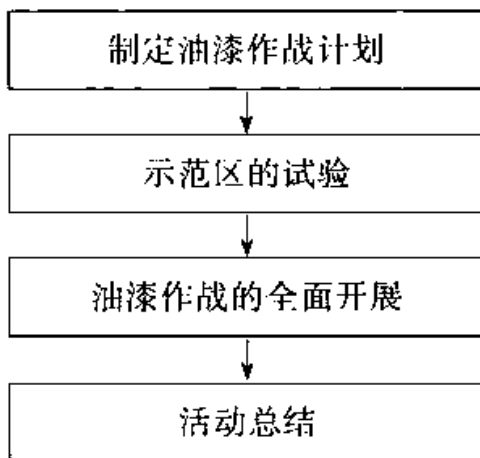
员工见到自己一成不变的工厂和斑驳破旧的设备在自己的手下突然变的干净如新的时候,那种成就感和满足感是不言而喻的,它将大大地激发员工对改善现场工作的热情。

(5) 有利于日后 TPM (保全工作) 的推动

油漆作战之后,员工特别是保全部门员工已经能够熟练掌握刷油漆的窍门,今后的生产布局调整和修理、修复工作都将变得轻而易举,而且可以大大地缩短作业周期。

3. 油漆作战的实施

油漆作战的实施一般依照以下几个步骤：



(1) 计划：油漆作战的准备和标准的制定

进行油漆作战之前，要制定一个具体的行动计划，计划包括以下几个方面的内容：

- 决定对象区域、设备等；
- 对处理前的状况进行（记录照相等）；
- 标准的决定，即进行区域、通道的规划，决定不同场所所用油漆的颜色等；
- 工具、材料的准备；
- 参与人员和责任分档；
- 油漆方法的学习等。

涂刷油漆的工作看似简单，实际操作起来还有很多具体的问题要解决。比如：油漆方法的学习就是很重要的一个方面，最好的办法是具体咨询油漆厂家，并根据专家指导制作一个油



漆使用方法指导书,对涂刷前的处理、涂装用具、溶剂、涂层的厚度、干燥时间、上色等方面进行说明。

(2) 试验:示范区域、示范设备的实验

在全面涂刷油漆之前,要选定一个示范区域或示范设备按照事先决定的标准进行实验。实验的目的是为了确认计划阶段所做的标准是否合适,实验后可以在听取多方意见的基础上对计划中所列标准进行修改。

(3) 推广:油漆作战的全面展开

最后,根据修改后的计划,具体安排和实施涂刷油漆活动。当然,做好油漆作战还需要注意几个问题:

- 选择合适的时机,即以不影响生产为前提确定实施的时间。
- 注意在涂刷之前,要彻底清理设备、地面、墙面上脏污,如灰尘、胶纸、油污、铁锈等其他附着物。
- 注意实施过程中的安全防范,特别是要留意火灾、机器设备搬动中的保护以及员工接触油漆溶剂过程中的注意事项等。

(4) 总结

做好油漆作战前后的对比总结工作也是一项重要的工作内容。

七、3U

1.3U 的运用

(1) 什么是“3UMEMO”

在工作现场有很多不合理和问题点,归纳起来就是3U(不合理 unreasonableness,不均匀 unevenness,浪费和无效 use-

lessness), 为了弥补人类健忘的毛病, 而引入的方法, 即“3UMEMO”。

①3U 方法的作用

- 发现问题（不合理、不均匀、浪费）时就做记录；
- 即使没有改善方案也要养成记录的习惯；
- 有答案时将结果填入表里。

②3U 的应用

- 将结果当作改善提案提出；
- 作为提案用纸之附件，则更具效果；
- 可利用于组织制度等的改善活动；
- 可活用于小集团活动；
- 可作为技术情报收集之横向发展。

(2) 3U 的检查报表范例

3U 检查表

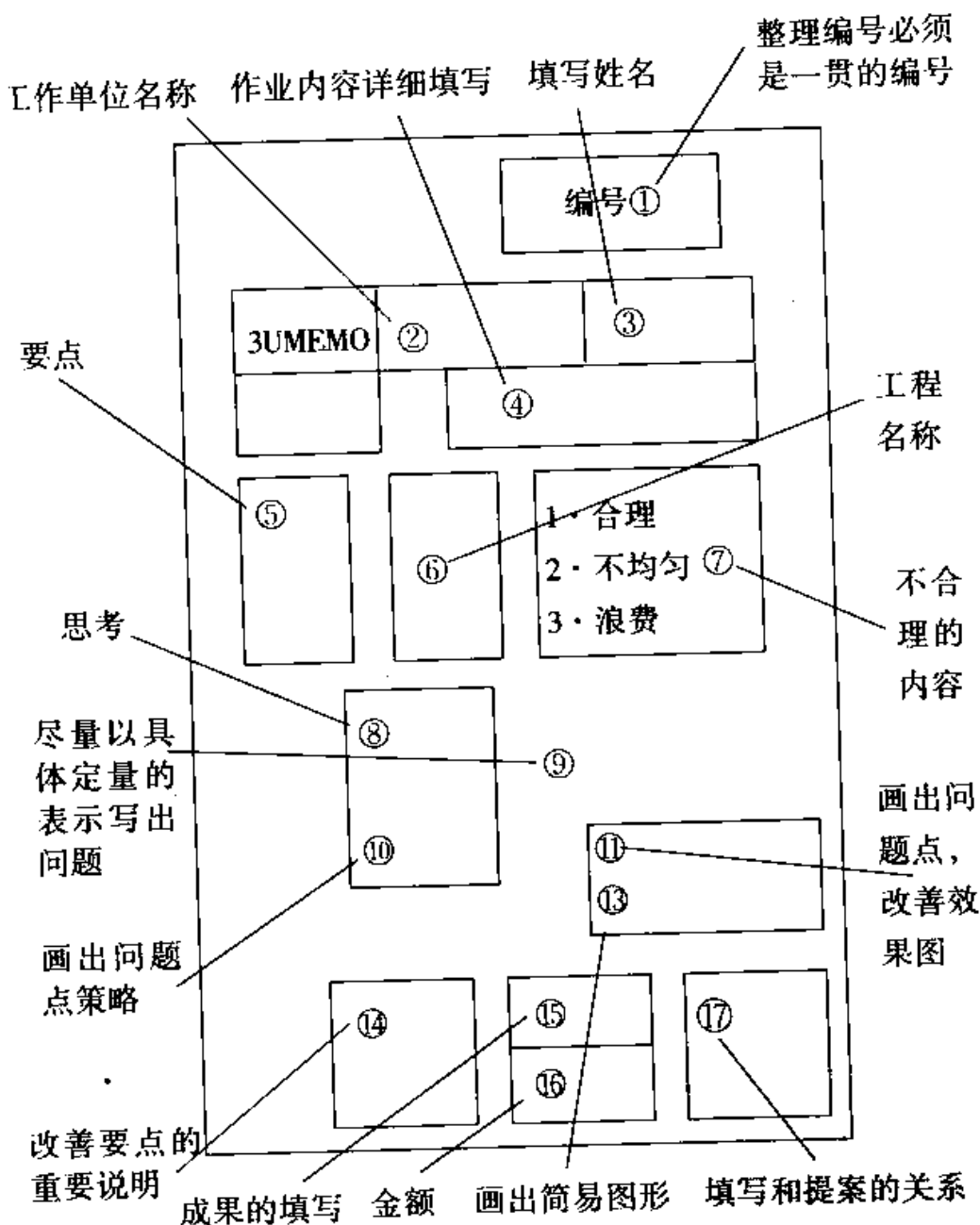
部门：

编号：

	作业者	机械、设备	材 料
勉强	・作业人员是否太少 ・人员的调配是否适当 ・能否工作得更舒服一点	・机械的能力是否良好 ・机械的精度是否良好 ・计测器的精度是否良好	・材质、强度有否勉强之处 ・有否难以加工之处 ・交货期是否有勉强之处
浪费			
不均			

(3) “3UMEMO”的填写

- 填写方法：利用5W1H，掌握定量的实际情形。
- 填写范例。



(4) 3U 改善范例

例一：零废品

共好 5S——推行 5S 的最高境界

目不转睛观察 5 分钟

编号

3U MEMO

发现后立即填写

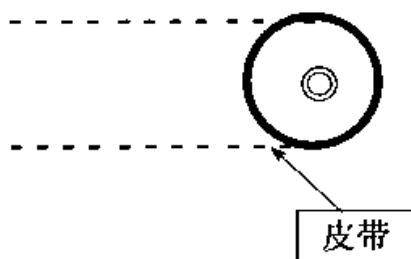
制 作		姓 名
对 象		

要点
品质

零工程
零废品

3U
不合理
不均匀
浪费

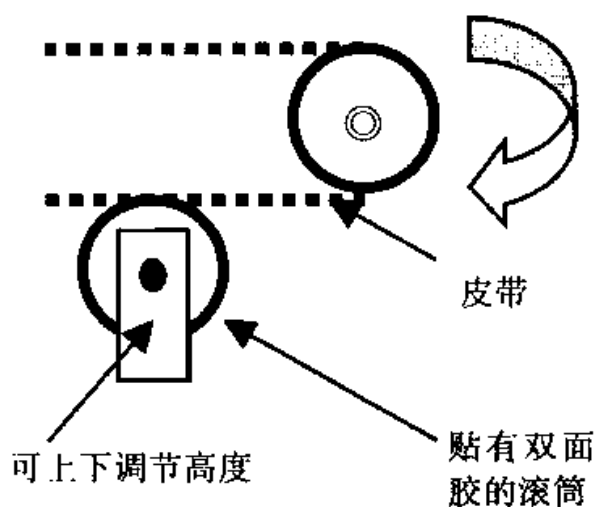
利用
3U MEMO
找出着眼点
(现状说明)



产品的品质，同时不利于 5S 改善。

在皮带的下面设计一个粘有双面胶的滚筒，使皮带在运转过程中带动滚动旋转，灰尘便粘在滚筒上面的双面胶上。当双面胶分段，并定期将黏有灰尘的一段撕下；定期将滚筒调高，使其与皮带的黏合良好。

皮带线上，皮带在运转、使用过程中，经常有灰尘，碎屑黏在皮带上，如果不及时清理，容易影响





八、戴明圆环和思维十法

1. 戴明圆环

PDCA 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、戴明圆环。

PDCA 的意义：

Plan： 计划

Do： 执行

Check： 检查，检讨

Action： 改善修正措施

PDCA 是一个管理的循环，通过不断地计划、执行、检查、修正、总结来解决问题。一个问题解决了，通过这个循环，再解决下一个问题，依次类推。

2. PDCA 的特点

(1) 周而复始

PDCA 循环的四个过程不是运行一次就完结，而是周而复始的进行。一个循环结束了，解决了一些问题，可能还有问题没有解决，或又出现了新的问题，再进行下一个循环，依次类推。

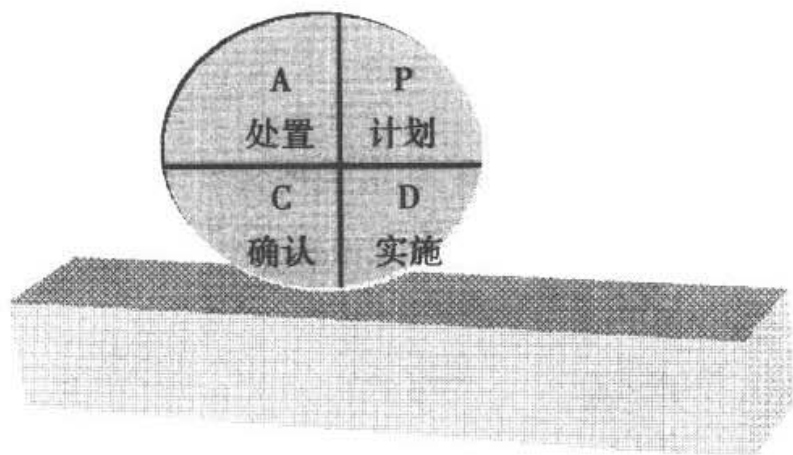
(2) 逻辑组合

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，是大环带动小环的有机逻辑组合体。

共好 5S——推行 5S 的最高境界

(3) 螺旋式上升

PDCA 循环不是停留在一个水平上的循环，不断解决问题的过程就是水平不断上升的过程。



2. 思维十法

众所周知，对于数学问题，可能只有一种解答方法；实际工作中碰到的问题却有许多解决方法，“思维十法”能够引导你穿越思想的丛林，寻找较好的方法。

(1) 排除法

抓住核心问题，用排除法逐一去解决。

(2) 正与反

事情总有正面和反面，当问题发生时我们要客观的从对立和统一两个方面去考虑问题。

(3) 普遍与例外

管理无所不至是不现实的。我们应该寻找异常和例外，然后去管理它们，这样的管理就会事半功倍。

(4) 恒定与变化

生产中会有稳定和变化两种情况，我们应用不同的方法，以减少管理难度。



例如工作中一些常做的机种，大家做的都非常熟练了，就花少一些的时间去管理，而一些新机种，大家不熟练，就要花多一些精力去管理，因为新机种不稳定，经常出现问题。

(5) 转化和适应

转化：功能和目的的转移应用

适应：指通过改善或修正使其符合预期的效果或作为它用。

如：魔芋原来只是作为制造淀粉的原料，后来人们看到清洗制浆的老妇人虽然又老又黑，满脸皱纹，其双手却又白又嫩，与常人不同。于是发现魔芋的美容功能，通过试制研发，推出一系列魔芋美容产品。

(6) 集中与分散

用特定的标准将事物分类，相同的放在一起处理，不同的分别处理，以大大提高工作效率。

该方法又叫做统筹学原理。

(7) 增加和删减

即有必要的加上，把没有必要的删除。

此法充分体现了 5S 中的“整理”原则，也是“整理”在工作中的具体运用。

从管理上来说，取消或追加某个作业程序，属于增加或删减内容；从设计上来说，变短、轻便化、或加长、加厚、复制等，都属于此范围。

(8) 并列和串列

根据工序的排列，并列和串列能缩短滞留时间。

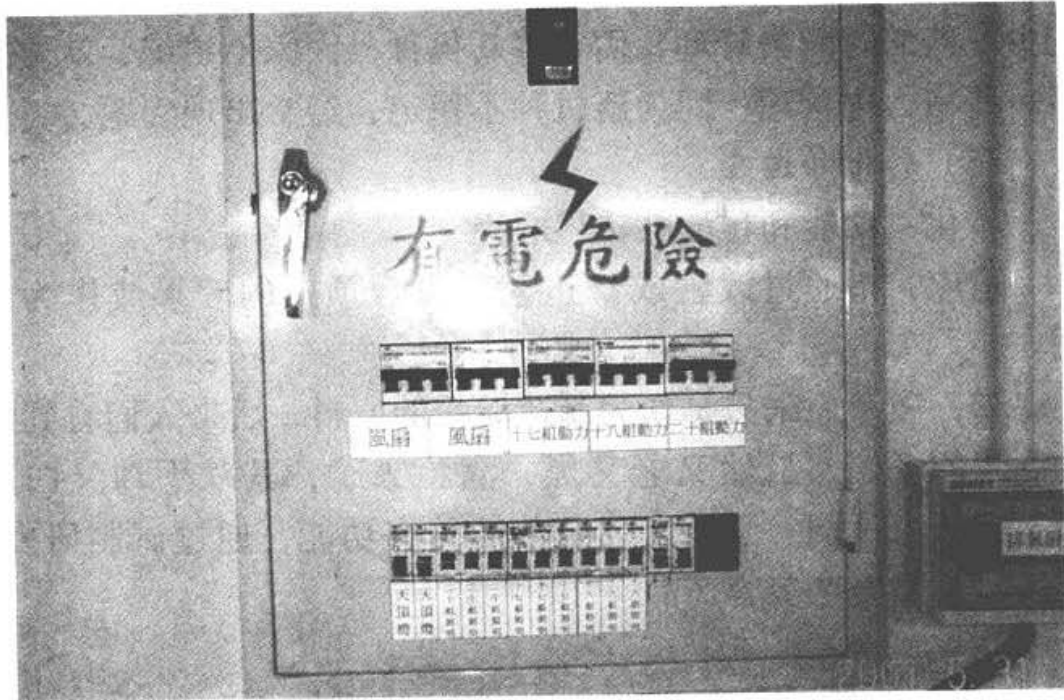
(9) 改变顺序

通过改变工作顺序解决或减少的发生问题。

(10) 差异和共性

分析事物的差异和共性，根据其物质的特性来解决问题。

共好 5S——推行 5S 的最高境界



第五章 5S 的标准化

(1) 标准化的定义

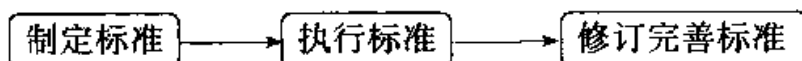
所谓标准，是指人们为了更好地满足各方面的共同需求和取得良好的社会效益，在先进的科学技术、管理和实践经验的基础上，对具有多次重复性的事和物，在一定的范围内所制定的，并经过一定程序批准以特定形式颁发、实施的统一规定。

标准化是指人们制定标准并有效实施标准的一种有组织的活动过程。标准是不断完善、不断提高的。

(2) 实施标准化的意义：

- ◇ 是企业进行生产、技术管理、质量管理的依据。
- ◇ 保存技巧和专业技术的最佳方法。
- ◇ 明确现场各阶层对活动的责任和权限。
- ◇ 是改善的基础。
- ◇ 防止问题发生及变异最小化的方法。
- ◇ 使基本的作业方法标准化，在生产新机种时，员工能够很快的适应。
- ◇ 标准不是一成不变的，它是不断修改，不断完善的。

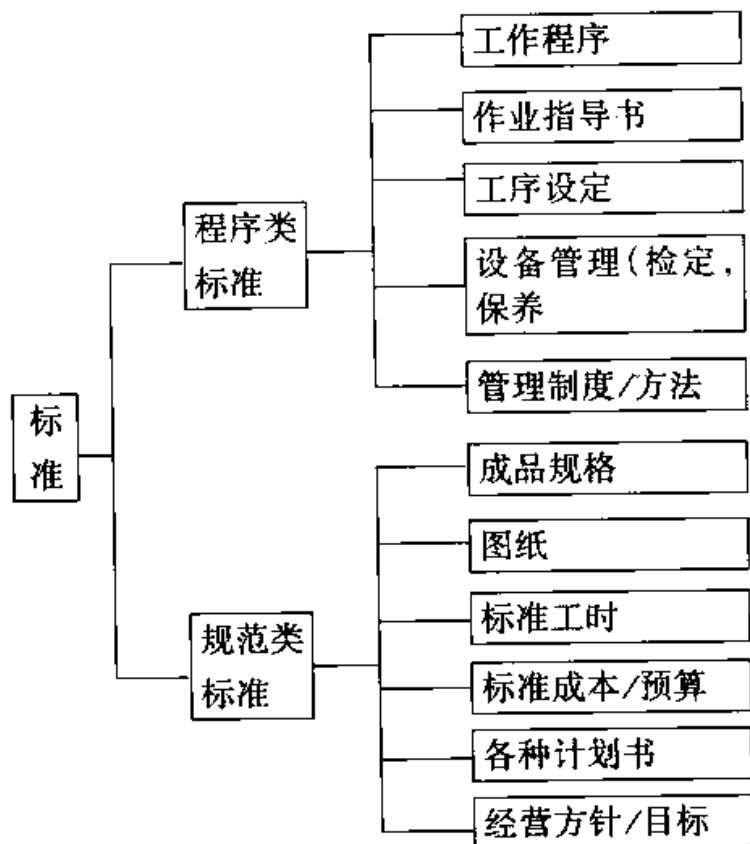
(3) 标准化的步骤



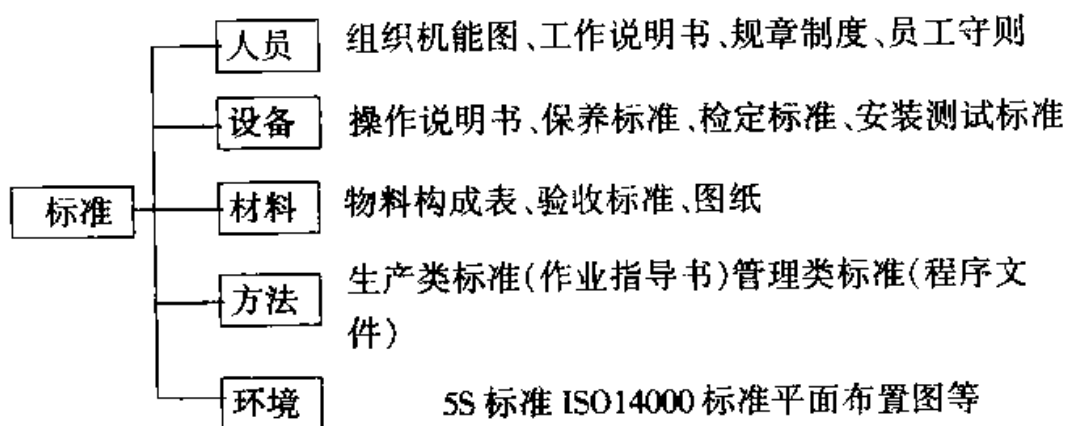
共好 5S——推行 5S 的最高境界

(4) 标准的种类

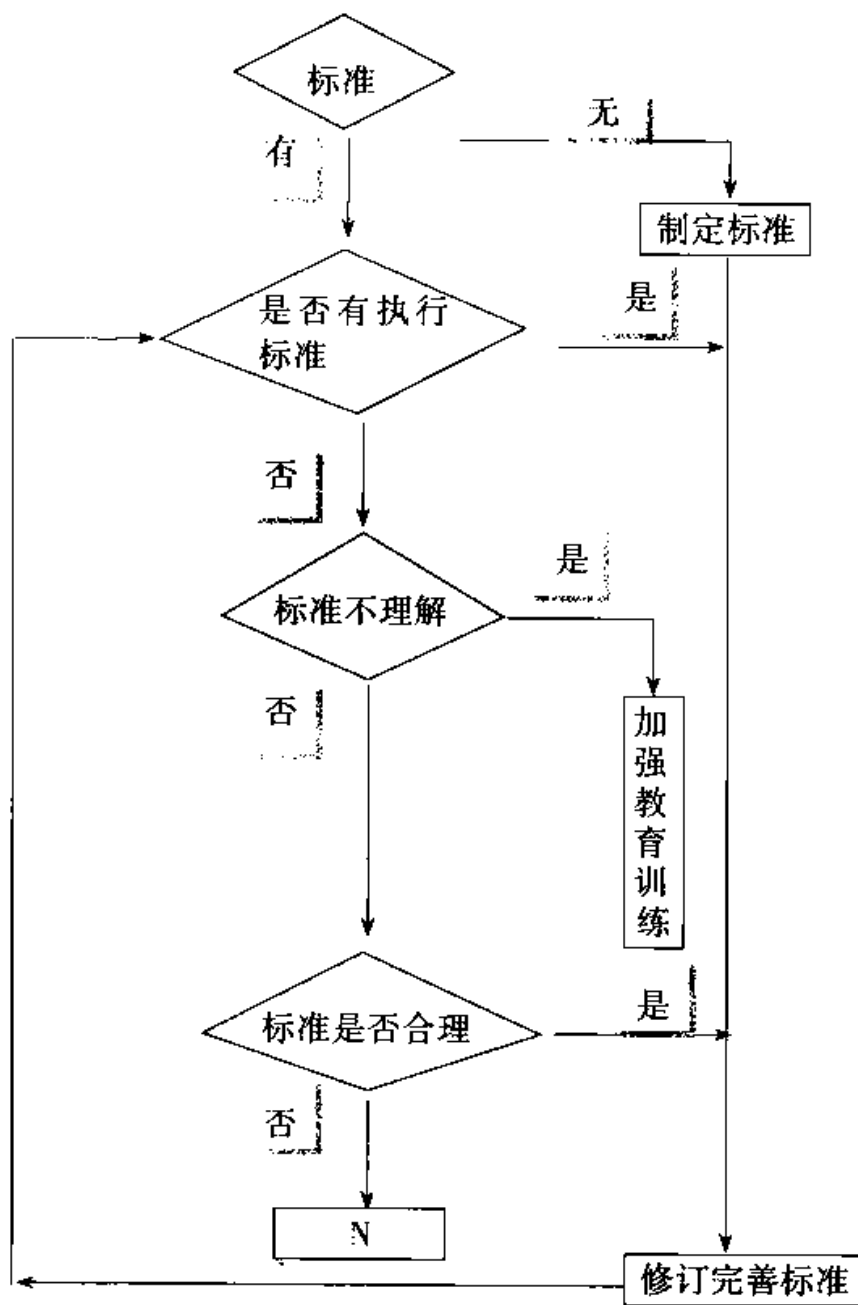
根据作用对象来分，标准分为如下两类。



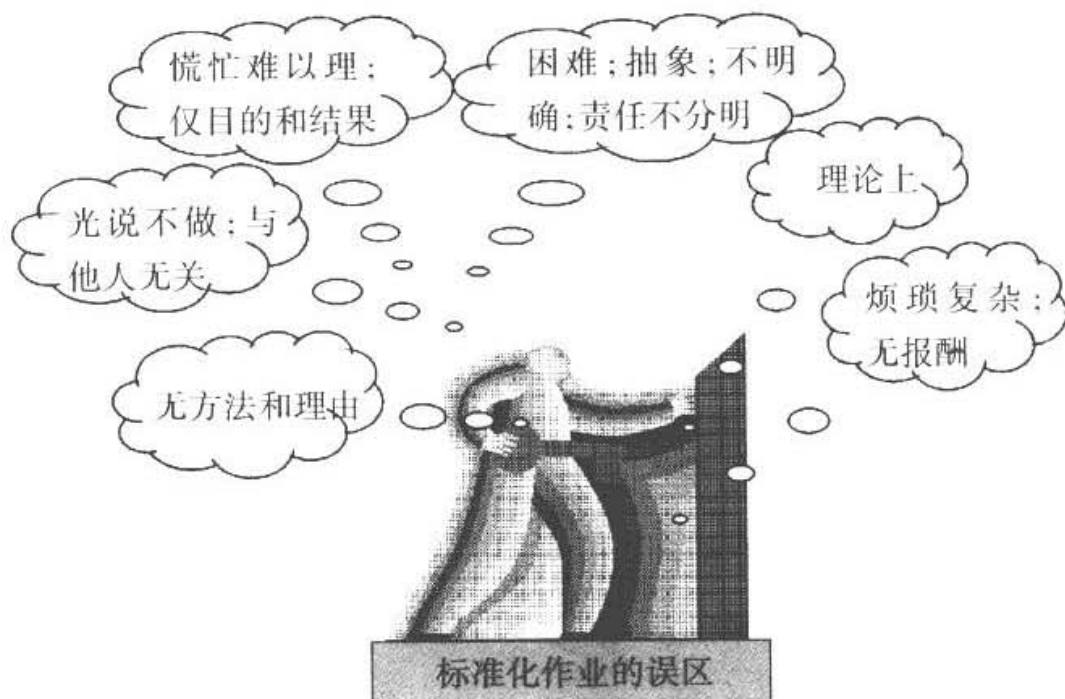
根据生产要素来区分，标准又可分为人员、设备、材料、方法、环境等五类。



(5) 标准化作业流程

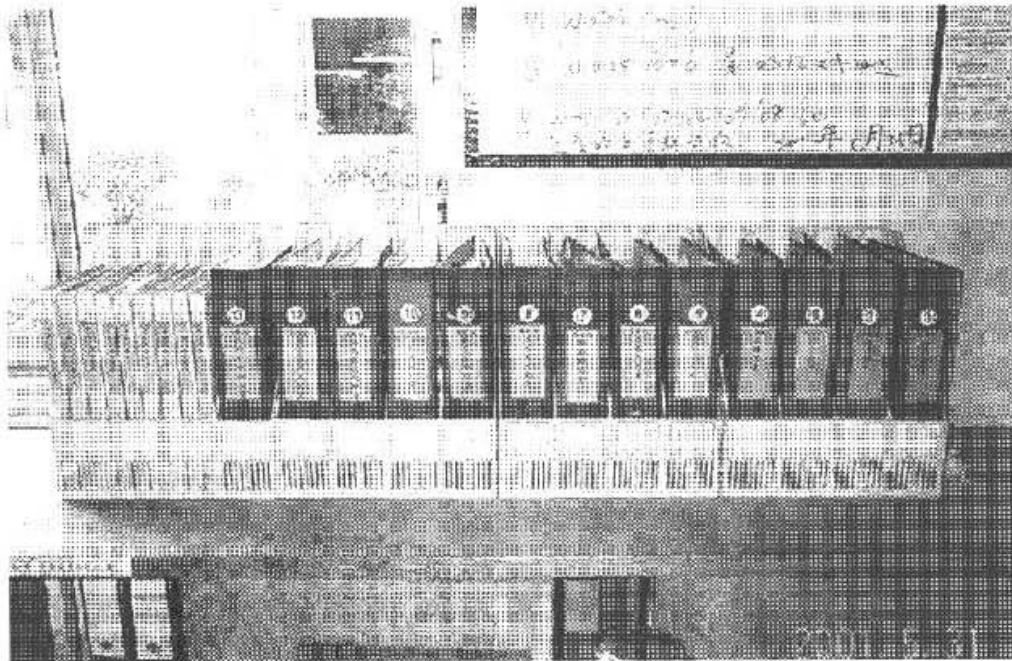


(6) 标准化的误区



(7) 标准化的实施

- ◇ 全员理解标准作业的意义，使其养成遵守标准的意识。
- ◇ 拉长/组长在现场指导，并跟踪确认。
- ◇ 主管不定时抽查并指导。
- ◇ 将标准张贴/悬挂在显著位置。
- ◇ 对违反规定的员工要批评并指正。
- ◇ 接受别人质疑并不断完善。
- ◇ 定期检讨修正，达成共好境界。





第六章 5S 的稽核

一、5S 内部审核概述

1. 5S 内部审核的含义

(1) 5S 的内部审核定义

为评价 5S 活动和有关结果是否达到公司的期望和要求,以及寻找继续改善的可能性而进行的内部自我检查,以期达到“共好”的效果。

(2) 审核的目的

内审作为一种重要的管理手段和改进机制,能及时发现现场管理中存在的问题,并加以纠正或预防,使 5S 活动及其结果符合审核准则规定的要求,不断得到完善和改进。

(3) 内部审核活动的特点

- ◇ 系统性——正式、有序的活动。
- ◇ 客观性——审核的独立性和公证性。
- ◇ 自发性——企业出于自我改善的目的而自发组织。

(4) 审核的内容

- ◇ 共好 5S 活动和有关结果是否符合计划的安排。
- ◇ 共好思想是否能有效贯彻。
- ◇ 贯彻的结果是否达到目标。

(5) 审核的范围

公司所有部门在实际工作中是否按照规定的程序和方法。

(6) 审核的依据

- ◇ 共好 5S 活动手册。
- ◇ 公司的规章制度，保证承诺。
- ◇ 国家有关环保法规。

(7) 审核的时间、频度：

内审的时机和频度应由共好 5S 委员会研究后，报请总经理批准后实施。

- ◇ 各部门每半年至少一次。
- ◇ 在 5S 没有进入稳定期之前，应加大审核频率如每月一次等。
- ◇ 发生了严重的问题或生产现场等有较大整修改变时可进行临时性的项目审核。

2. 共好 5S 审核的基本原则

- ◇ 共好 5S 审核应体现客观性、独立性和系统性。
- ◇ 5S 审核的内容要做到一致性、有效性和适应性。
- ◇ 审核依据和审核结果要体现其充分性、相关性和可信性。
- ◇ 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，配合审核。

3. 审核人员要求

一般情况下，内审人员由企业评定和任命。

- ◇ 审核人员不能审核本部门工作，或与受审核部门无直



接责任关系。

- ◇ 审核人员应经专门培训，具有内部审核员资格并经公司授权聘任的人，应具有相应的业务和组织工作能力。
- ◇ 审核人员应公正、客观、独立地开展工作，不受任何干扰。
- ◇ 审核人员应文明礼貌，谦虚待人。

4. 审核准备

- ◇ 由最高管理者任命审核组长，确定审核组成员，成立审核小组，并分配任务。
- ◇ 审核组长制定“审核日程表”，并收集本次审核所依据的文件。
- ◇ 安排审核前首次会议。
- ◇ 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、议程及参加人员。
- ◇ 确保审核前的准备工作全部完成。
- ◇ 每个审核员对审核任务应完全了解。

5. 审核实施

审核组在完成了全部准备工作后，就可以按预先约定的日期和时间实施审核。

(1) 首次会议

首次会议由审核组长主持，审核小组成员与被审核部门负责人召开首次会议，首次会议的目的是向受审核方介绍此次审核的目的和做法。首次会议应涉及以下内容：

- ◇ 向受审核方的高层管理者介绍审核组成员。

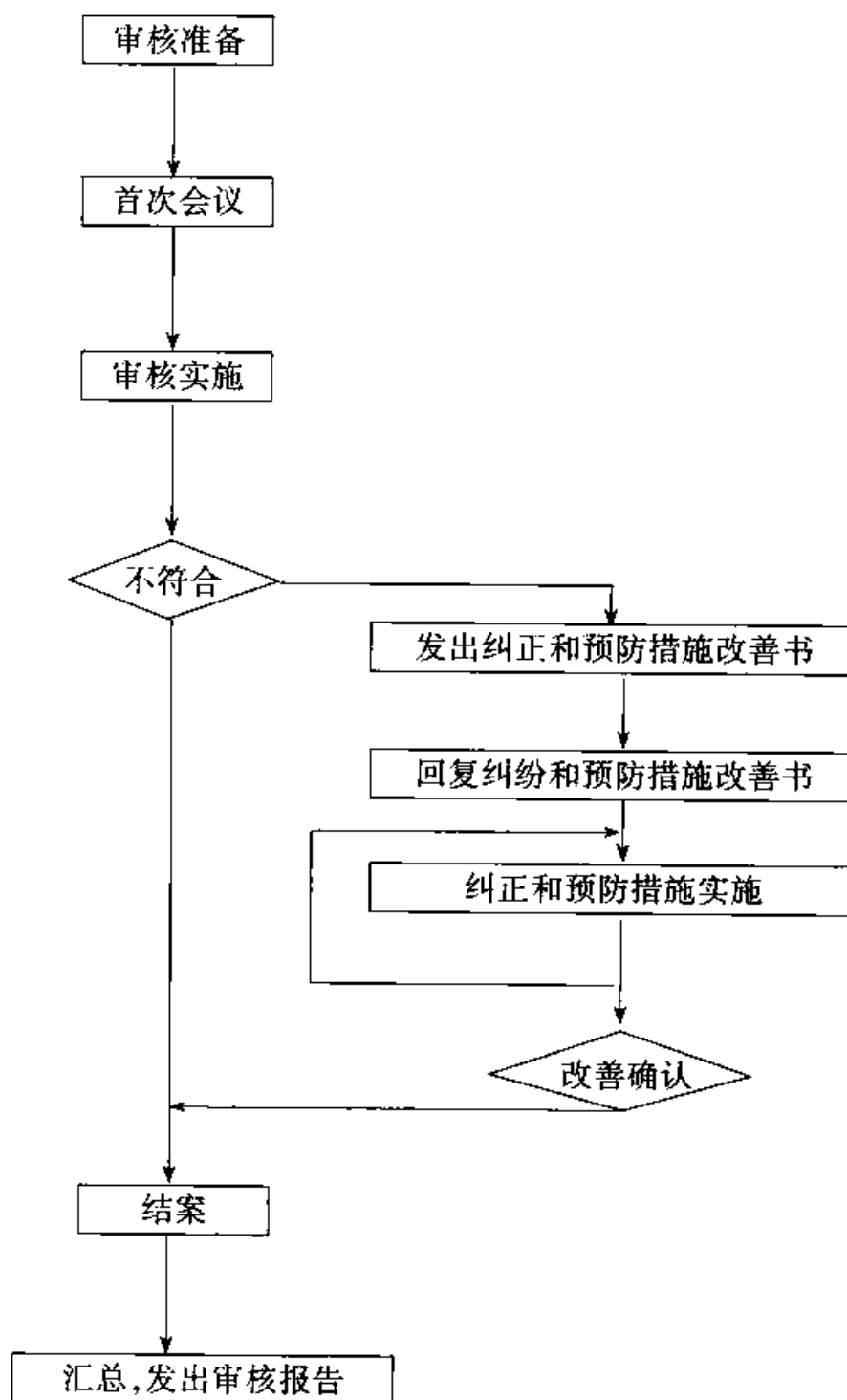
- ◇ 确认审核的范围和目的。
- ◇ 确认审核的依据和方法。
- ◇ 确认审核计划中不明确的内容。
- ◇ 建立审核组和被审核方的正式联系。
- ◇ 落实审核组所要的资源 and 设施。
- ◇ 确认审核组和被审核方领导都参加的下次会议的时间。

(2) 进入现场审核

- ◇ 审核员对审核过程中收集的信息应进行验证，经验证后的信息可作为审核的依据。
- ◇ 将所搜集的证据按审核原则进行评价，从而发现符合项和不符合项。审核组在末次会议之前对审核发现的符合项和不符合项予以评审。
- ◇ 对未满足要求的不符合项应详细记录在《5S 内审不符合项纠正表》中，并有一定的事实依据支持。受审核方对不符合项应予以确认理解，如有分歧，可报审核组长向 5S 推进委员会申请裁决。
- ◇ 审核期间，审核组长应定期就审核状况及问题与受审核部门进行适当的沟通。
- ◇ 当有异常导致审核无法实现时，审核组长应向 5S 推进委员会和受审核部门报告，并确定相关措施，如终止审核或变更审核目标。



现场审核流程图



(3) 末次会议

- ◇ 参加人员：首次会议人员，必要时审核参加人员也可参加。
 - ◇ 会议目的：以会议的方式提出审核结论，确保审核结论得到受审核部门的理解和确认。
 - ◇ 会议进程：
 - ◇ 由审核组提出不符合项，宣布对双方分歧的处理意见，对不符合项提出改善建议。
 - ◇ 受审核部门提出自己的看法和意见。
 - ◇ 5S 推进委员长，公司领导总结发言。
 - ◇ 审核组长致谢，宣布会议结束。
- 对会议的内容必须予以记录和保存。

(4) 编制审核报告

- ◇ 由审核组长负责编制“5S 内部审核报告”。
- ◇ 审核报告的编写要求准确、完整。
- ◇ 审核报告的内容：
 - ◇ 受审核部门、审核目的、日期、范围、依据的文件。
 - ◇ 审核员审核综述、审核结论。
 - ◇ 审核的不合格项分布情况、实施纠正和预防措施の期限和要求。
- ◇ 审核报告的发行：
 - ◇ 审核报告由审核组长，5S 推进委员长审批后方可发行。
 - ◇ 审核报告各部门应统一管理。

纠正和预防措施改善书

受审核部门:	编号 NO:
<p>不合格事项描述:</p> <p>签名: (内审员) 认可: (审核组长) 承认: (部门主管)</p>	
<p>原因分析:</p> <p>纠正措施:</p> <p>预定完成日期: _____ 签名: (部门主管) 批准: (5S 推进委员长) (注: 请在七天内给予回复)</p>	
<p>纠正措施验证</p> <p><input type="checkbox"/> 可 <input type="checkbox"/> 不可 (重发〈内部 5S 纠正措施报告〉)</p> <p>签名: (审核员) 承认: (5S 推进委员长) 日期: 日期:</p>	

共好 5S——推行 5S 的最高境界

5S 审核总结报告

审核日期:	审核范围: (部门)
审核组成员 组长: 成员:	
本次审核描述总结:	
下次审核重点:	

二、纠正和预防措施

1. 纠正和预防措施

(1) 采取纠正和预防措施的目的

内审的目的在于发现 5S 体系中的问题，查出原因，采取



纠正和预防措施使之消除,以避免重犯类似的不合格或预防问题的发生,使得 5S 体系得到不断改进。

(2) 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

◇ 审核是为了改进。

◇ 审核中发现的不足是改进的重点内容。

◇ 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。

◇ 发现问题及时纠正。

◇ 不断发现问题,不断采取纠正和预防措施;通过持续的改进实现 5S 整体水平的提高。

2. 纠正和预防措施的实施程序

(1) 制定纠正和预防措施计划

◇ 责任部门对潜在的不合格,在分析原因的基础上,应制定具体的预防措施计划。

◇ 预防措施计划的制定必须权衡利益和成本,甚至风险;预防措施应与潜在问题的影响程度相适应,以确定适宜的预防措施。

◇ 纠正和预防措施计划经部门主管审批,重大项目经最高管理者审批后实施。

(2) 纠正和预防措施的实施

◇ 责任部门应严格按照审批计划组织实施。

◇ 实施过程中,如发现新问题,应立即向部门主管反映。

◇ 实施完成后应认真填写《纠正和预防措施改善书》。

(3) 纠正和预防措施跟踪记录

◇ 对已完成的纠正和预防措施,稽核人员应跟踪监督和

共好 5S——推行 5S 的最高境界

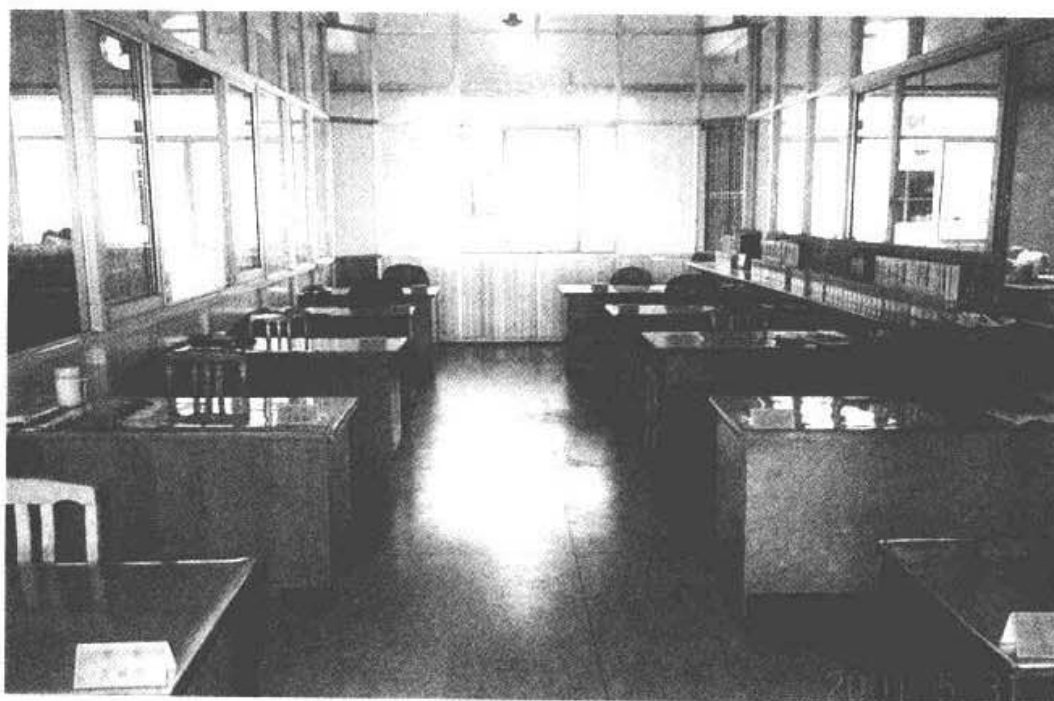
检查,以促进预防措施的实施。

- ◇ 责任部门应对预防措施的実施做好各种记录。
- ◇ 对纠正和预防措施的各种记录应由部门统一归档。

(4) 纠正和预防措施的验证

- ◇ 对已经完成的预防措施,稽核人员验证,预防措施有效,则应在《纠正和预防措施改善书》上做好记录。
- ◇ 如发现预防措施未能达到预期目的,或预防措施本身存在一定问题,则应要求责任部门重新分析原因,制定预防措施计划,按上面过程再次进行,直到该措施有效。
- ◇ 对已完成《纠正和预防措施改善书》的应上报部门主管或最高管理者审阅。





请勿用于商业用途或准商业用途，
谢绝3722.cn等商业网站转载！

吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com



第七章 5S 的延伸

一、如何延伸共好 5S

正如其他任何活动一样，当推行到一定阶段后，就要维持和进一步突破，首先要使活动延续下去。共好 5S 也会面临同样的问题。

设定活动目标，持续提升 5S 战绩

(1) 厂内参观活动：其目的就是要激发部门之间的竞争

由活动部门召集企业高层和各部门主要负责人或骨干深入企业内各部门，参观各部门的 5S 事例。它与一般的 5S 巡视不同的地方，首先是参观之前由各部门进行必要的准备，把部门最优秀的改善事例展现出来，其次是把参观者主要关注的不是问题，而是那些优秀的改善事例。

(2) 厂外参观活动 (BM: BENCH MARKING 活动)

另一个激励员工持续提升 5S 活动水平的方法，就是定期或不定期组织骨干员工到其他企业参观学习，帮助员工认识与 5S 先进企业之间的差距。具有以下积极意义：

- 认识差距，感受压力；
- 树立学习和赶超的标杆；
- 学习改善的新方法，激发改善的新思路。

共好 5S——推行 5S 的最高境界

(3) 及时提出更高目标:

要点: 企业领导亲自参与。其好处有:

- 以身作则, 积极参与和关心 5S 的活动;
- 经常性地进行现场巡视, 时刻强调 5S 的重要;
- 及时提出更高目标。

(4) 将 5S 活动与社会公益活动进行结合

既然 5S 活动的最终目标是培养具有良好习惯的员工, 那么倡导并实施更高境界的 5S 活动, 组织员工参与一些社会公益活动就更加有其积极的意义。

- 让员工体会更高层次的满足感。
- 使员工 5S 意识能从中得到升华。
- 激发员工热爱社会、热爱工作的热情。
- 能够增强员工的集体荣誉感, 强化企业的凝聚力。

(5) 组织员工参与绿化活动、清洁公共场所

组织员工参与绿化活动、清洁公共场所活动的形式可以是多种多样的。但是, 要使活动产生积极的效果, 我们必须注意从以下两个方面着眼。

● 了解社会和公众的需求。

开展这项活动一般要结合当地的实际, 研究社区和群众的需求, 并在与当地政府有关部门充分协调的基础上进行策划和实施。

当前, 绿化和环保是社会公益活动的主题之一, 因此, 组织员工参与植树造林、清洁山体、清洁公园等活动是十分受欢迎的。

● 不要做表面文章。

组织员工参与这类活动, 要重实效, 不能做表面文章。重



实效就是要长期坚持，经常性地开展这类活动，并且要使活动产生具体有形的效果。

只要坚持按照以上办法去做，就能一方面收到良好的社会效益，另一方面又可以极大地提升员工的素养水平。

(6) 共好 5S 的主要延伸活动

共好 5S 的主要延伸活动，有以下几点：

- 作为 ISO9000 的辅助活动。
- QCC 活动的导入。
- TPM 活动的导入。

本书将在后续的章节进行专门的叙述。

二、作为 ISO 9000 的辅助活动

作为质量管理的基本准则，目前各大企业都已实行 ISO 9000 体系，本文拟就如何寻求 5S 与 ISO 9000 的结合点谈些体会。

既然推行 5S 管理有诸多优点，可否将其应用在实施 ISO 9000 的企业中呢。笔者认为，将 5S 管理作为实施 ISO 9000 的辅助方法，导入实施 ISO 9000 的企业中，可以对 ISO 9000 的实施起到较好的促进作用，是一种很值得推广的方式。笔者在 ISO 9000 长期工作过程中深切地体会到将 5S 导入企业的好处。

其一，带动企业整体氛围。企业实施 ISO 9000，需要营造一种“人人积极参与，事事符合规则”的良好氛围。这往往也是 ISO 9000 咨询工作的重点及难点。推行 5S 可以起到上述作用。这是因为，5S 各要素所提出的要求都与员工的日常行为息息相关，相对来说比较容易获得共鸣，而且执行起来难度也不大，有利于调动员工的参与感及成就感，从而更容易带动企业的整体氛围。

其二，体现效果，增强信心。大家知道，实施 ISO 9000 的

效果是长期性的，其效果得以体现需要有一定的潜伏期。而现场管理的效果是立竿见影的。在推行ISO 9000的过程中导入5S，可以通过在短期内获得良好的现场管理效果来增强企业上下的信心。

其三，落实5S精神是提升品质的必要途径。5S倡导从小事做起，做每件事情都要讲究，而产品质量正是与产品相关各项工作质量的总和，如果每位员工都养成做事讲究的习惯，产品质量自然没有不好的道理。反之，即使ISO 9000的制度再好，没有好的做事风格作保障，产品质量也不一定能够得到很大提升。

如何在实施ISO 9000的企业中推行5S？

笔者在咨询实践中，总结了一些在实施ISO 9000的企业中推行5S的经验，一般来说，推行5S的步骤为：

确定推行组织。这是成败的关键所在。任何一项需要大面积开展的工作，都需要有专人负责组织开展，推行5S也绝不例外。实施ISO 9000的企业内通常会有一个类似于ISO 9000领导小组的机构，没有特殊情况的话，给该机构赋予推行5S的职能比较恰当。

制订激励措施。激励措施是推动工作的发动机，实施ISO 9000的企业往往会有相应的激励措施出台，可以在制订该措施时纳入有关5S的激励内容。

制订适合本企业的5S指导性文件。按照ISO 9000的精神，文件是企业内部的“法律”，有了明确的书面文件，员工才知道哪些可以做，哪些不可以做。正如企业实施ISO 9000一样，推行5S也要编制相应的文件，这些文件可列入ISO 9000质量体系文件的第三层文件范畴中。

培训、宣传。培训的对象是全体员工，主要内容是5S基本知识，以及本企业的5S指导性文件。宣传是起潜移默化的作用，旨在从根本上提升员工的5S意识。本阶段可与实施



ISO 9000的文宣阶段结合起来进行。

全面执行 5S。这是推行 5S 的实质性阶段。每位员工的不良习惯能否得到改变，能否在企业中建立一个良好的 5S 工作风气，在这个阶段得以体现。本阶段可与 ISO 9000 质量体系运行阶段结合起来进行。

监督检查。这个阶段的目的是通过不断监督，使本企业的 5S 执行文件在每位员工心中打下“深刻的烙印”，并最终形成个人做事的习惯。本阶段可以与 ISO 9000 质量体系中的内部质量审核活动结合起来进行。

由上可见，在实施 ISO 9000 的企业中推行 5S 管理，既可以充分利用 ISO 9000 的原有资源及过程，又可以对 ISO 9000 的实施起到良好的促进作用，是一项事半功倍的工作，值得我们去推广。

三、QCC 活动的导入

1. 品管圈（QCC）活动

（1）定义

它的英文名字为“QC Circle”，意味着小型的会议或团体。它指的是各车间自主开展质量活动的小团体。

（2）理念

- ◇ 创造以人为本的充满活力的明快的车间。
- ◇ 发挥人的能力，创造无限的可能性。
- ◇ 对企业的素质改善和发展作出贡献。

（3）目的

它作为全公司质量管理活动的一环，目的在于谋求自我开展和相互启发，以全员参与的形式谋求车间素质的改善。

QCC 具体活动的目的如下：

A. 实现人和，尊重个人

- ◇ 培养领导能力和成员素质。
- ◇ 提高全员的士气、开展自主、自发的活动，具备质量意识、问题意识和改善意识。
- ◇ 通过对话巩固工作联系和沟通，创造意欲旺盛、生气勃勃的车间。
- ◇ 通过 QCC 活动理解相互的性格，以对话和合作，创造人和的车间。

B. 为提高车间水平，通过分组活动实现自我开发和互相启发

- ◇ 不做“井底之蛙”，通过自我开发和互相启发，扩大视野。
- ◇ 活跃地进行“提高质量水平”的交流。
- ◇ 提高车间的技术水平，以新技术培养职工的因应力，并提高与原有技术的相关能力。
- ◇ 创造一个人人都能发挥成长能力的车间，以适应时时刻刻都在进步的技术。

C. 改善管理，完成 5 项使命

- ◇ 执行 5 项使命（①保持和提高质量；②降低成本；③交货；④完成产量；⑤确保安全）。
- ◇ 集中群众智慧，全员参与，通过厂内质量管理活动，为改善企业素质作出贡献。
- ◇ 把 QC 方法和其他管理技术、原有技术结合起来，改善和改进工作（业务），对自己的工作负责。
- ◇ 动员和集中全员智慧，提高工厂的“质量水平”，创造世界一流产品。



(4) 注意事项

品管圈是整个公司质量管理活动的一环，重要的是让人们感到有必要自主、自发地参加。

自主、自发性的活动，其基本要素是领导要经常想到“如何做才能有意思，才能把有益的结果带给每个成员？”

① 自主活动

如果认为“上面命令，不得不做”，或认为“别人在干，我也得干”，就不能称为真正的分组活动。

因此，分组长要消除障碍，创造环境和条件，让分组员自主地全部参加活动，要培养分组能自理的力量，不依靠上级的帮助，担负起全面活动一翼的角色。

所谓“自主”，既不是强迫，而是自己决定方向，自己采取行动，其结果是与管理者的意图一致，创造出能纠正管理者错误的效果，这样才称得上是自主。

② 谋求自我开发和相互启发

当代经济社会是“变化的时代”。现在在工厂基层，而今后将成为监督者，担负领导责任人，应该明白，仅靠工龄和经验是难以维持其地位的。同时，今后的监督者，要具备能担负技术人员大部分工作的能力。因此，应该唤起自己要干的心，满怀欲望去努力提高实力。

在遇到现场问题时，要通过实践去学习，在体会到成果以后再进行，激起学习的欲望，开发自己新的一面，提高能力，自己开发自己的可能性。

③ 灵活运用 QC 方法

品管圈要发现问题，解决问题，并采取措施防止再发生问题，成为品质管理的一种模式。

在推进分组活动中，依据数据正确地了解事实，是很重要的事情。依据数据得出正确的判断，才能产生对策，取得大的成果。但是，单纯采集数据是不能作出正确判断的。

共好 5S——推行 5S 的最高境界

应该很有本事地收集大量数据和意见，将他们分类，正确找出数据所具有的信息。只要灵活运用 QC 手法（特性要因图、并列图、检查一览表、分类、度数分布图、图表或管理图、散点图）就能轻而易举地掌握数据的真面目，在解决问题中获得许多帮助。

④全员参与，全员分担

品管圈的全体成员应参加分组会议，一起开动脑筋，人人发言，提出看法。分担要分担的问题。

问题解决了，全员都感到喜悦。重要的是要有为了一个目的参与的意识。共同干的一体化，要同个人的自信结合起来，从而不断巩固集体。

随着消费者的要求，日益多样化以及机械、设备的进步，今后工厂面临的复杂工作越来越多。因此，今后靠个人的努力解决发生的问题是不可能的。没有全员的参与和合作，解决问题将更加困难。

⑤分组活动的持续性

解决一个问题并不意味着分组活动的技术。品管圈活动要同工厂一起持续地进行下去，在解决一个问题之后，就要开展解决其他问题的活动。

主要的是在推进活动过程中，要有变化，以免因长期、反复的活动而陷入慢性病状态。

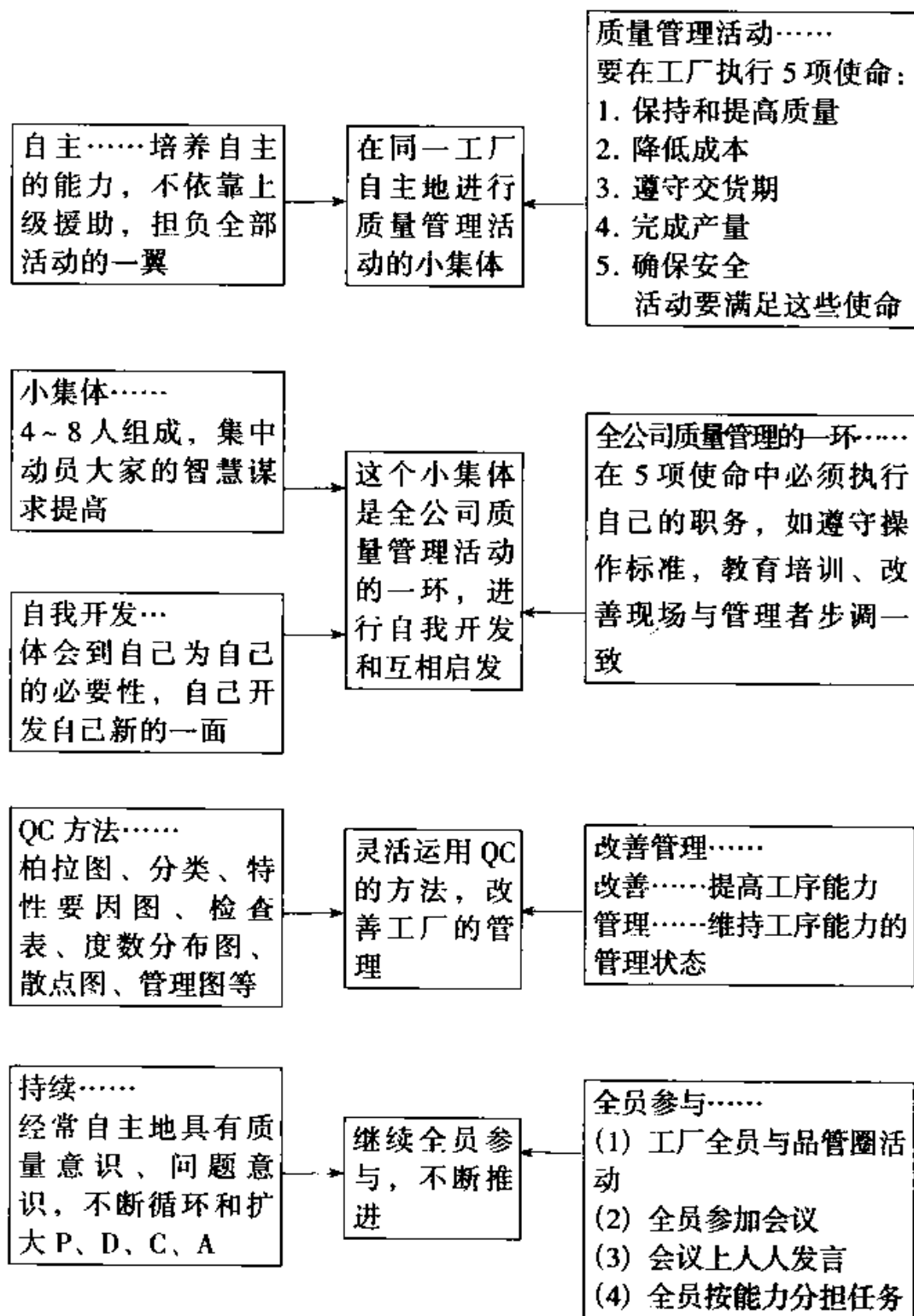
什么是品管圈（QCC）？



请勿用于商业用途或准商业用途，
谢绝 3722.cn 等商业网站转载！



第七章 5S的延伸



2. 分组的构成

分组活动是行为科学，重要的是要组织得有机动力。机动力是由少数人员组织严密的集体活动中产生的。

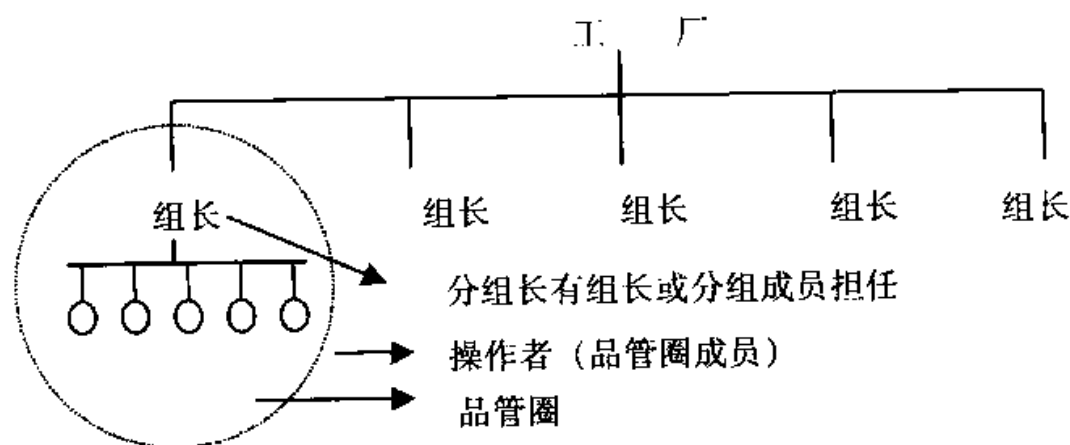
(1) 构成

4 名以下思想不活跃，8 名以上行动力迟钝。因此，4~8 人的组成是最理想的，人数太多，不易集中，不便于讨论。

(2) 分组构成方法

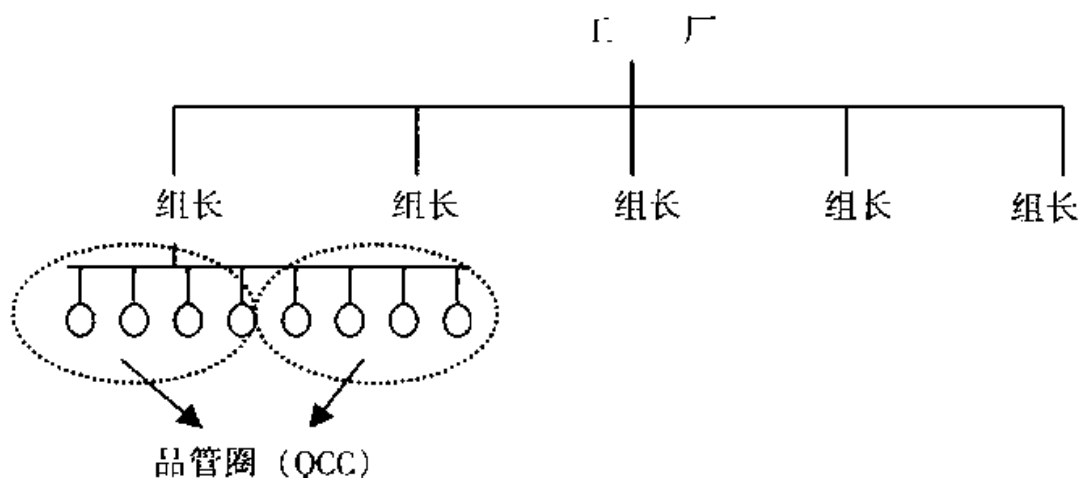
按工序特性组成的方法是错误的。一般来说，同一部门同一班组、组成较好，既便于集中，又日常一起工作，对话和分组讨论都方便。分组活动尽管不是职业制度规定的活动，但应尽可能由同级职工组成，如成员中有职务高的人，就难以开诚布公地对话（会看眼色行事）。

◇ 基本形式是分组长和组员由同一工厂的人组成

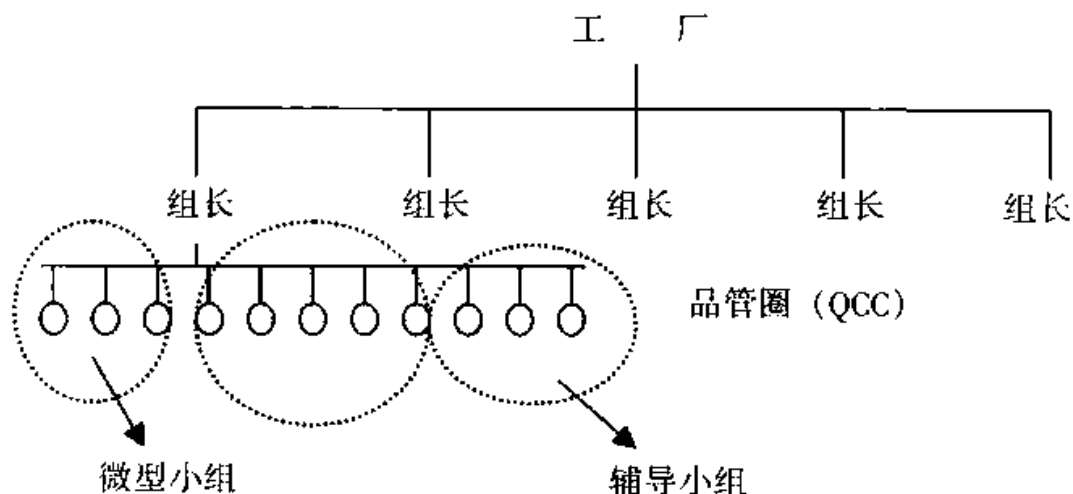


◇ 有时也按工序特性分别组成

① 品管圈分为小集体



②品管圈分为辅导小组和微型小组



(3) 分组长的选择

所有的事情的结果是人创造出来的。因此，人不同结果就必然大不相同。分组活动也是人干的活动，活动结果会受到分组长的很大影响。慎重选择分组长是必然的。

分组长是品管圈的核心，是推动力的源泉。因此，分组长的选择非常重要。有没有强有力的分组长，活动会大不一样。因此，按下面的方法决定分组长：

a. 在 QC 分组初期, 由厂长、组长等一线监督者担任分组长。

b. 活动开始后, 逐步把分组划小, 变成 4~6 名操作者组成, 由监督者或前任者担任分组长。

c. 组成 4~8 人的分组, 分组长或选举产生或轮流担任。

(4) 分组长的 7 种作用

①要有领导能力, 自主主持研究会(讲习会)。分组是个学习的小集体, 应自主地灵活运用和研究 QC 方法。

②自发地组成分组(重要的是自愿组成)。

③制定分组活动计划, 报上级批准后开始活动。

④自发地召开分组会议。

⑤对属下(分组员)进行原有技术教育、实物培训、努力提高管理能力(用 QC 方法讲解事实)。

⑥在操作指导书中参考属下的意见, 并且管理操作指导书(操作指导书的修改, 要经上司批准)。

⑦举行报告会, 向上司报告活动结果。现场的前任分组长要学习, 以便作汇报(例如: 每人 5 分钟的报告会)。

(5) 分组员的 7 种作用

操作者, 既分组员的作用是通过日常活动和分组会议创造质量。其结果将创造出一个前途光明的工厂。

分组员的作用如下:

①参加分组会议和活动。

②正确遵守操作指导书。

③以自己的力量维持良好的人际关系。

④利用分组会议开发自我。

⑤确保工厂和自己的安全。

⑥通过分组活动努力消灭次品。



⑦通过分组活动努力保证质量。

实行这 7 个项目，分组活动就会生动活跃。

(6) 品管圈活动

要想搞好品管圈活动，应注意下列事项：

- ①活动目的要有共同性。
- ②理解品管圈的基本理念。
- ③创造一个对话场所。
- ④品管圈组长要有领导能力。
- ⑤坚持不懈地进行对话。

※分组长要学习（要教别人，首先需要 5 ~ 10 倍的学习）

1. QC 分组长本身学习。

2. 以品管圈处理问题的方法。

①SQC 的三种思想方法。

◇对质量的思想方法（重视顾客，下一工序是我的顾客）。

◇改善管理的思想方法（管理的 PDCA）。

◇统计的思想方法。

②QC 基础方法的 7 种手段。

3. 原有技术

◇基础性的（物理、化学、电气、机械等）。

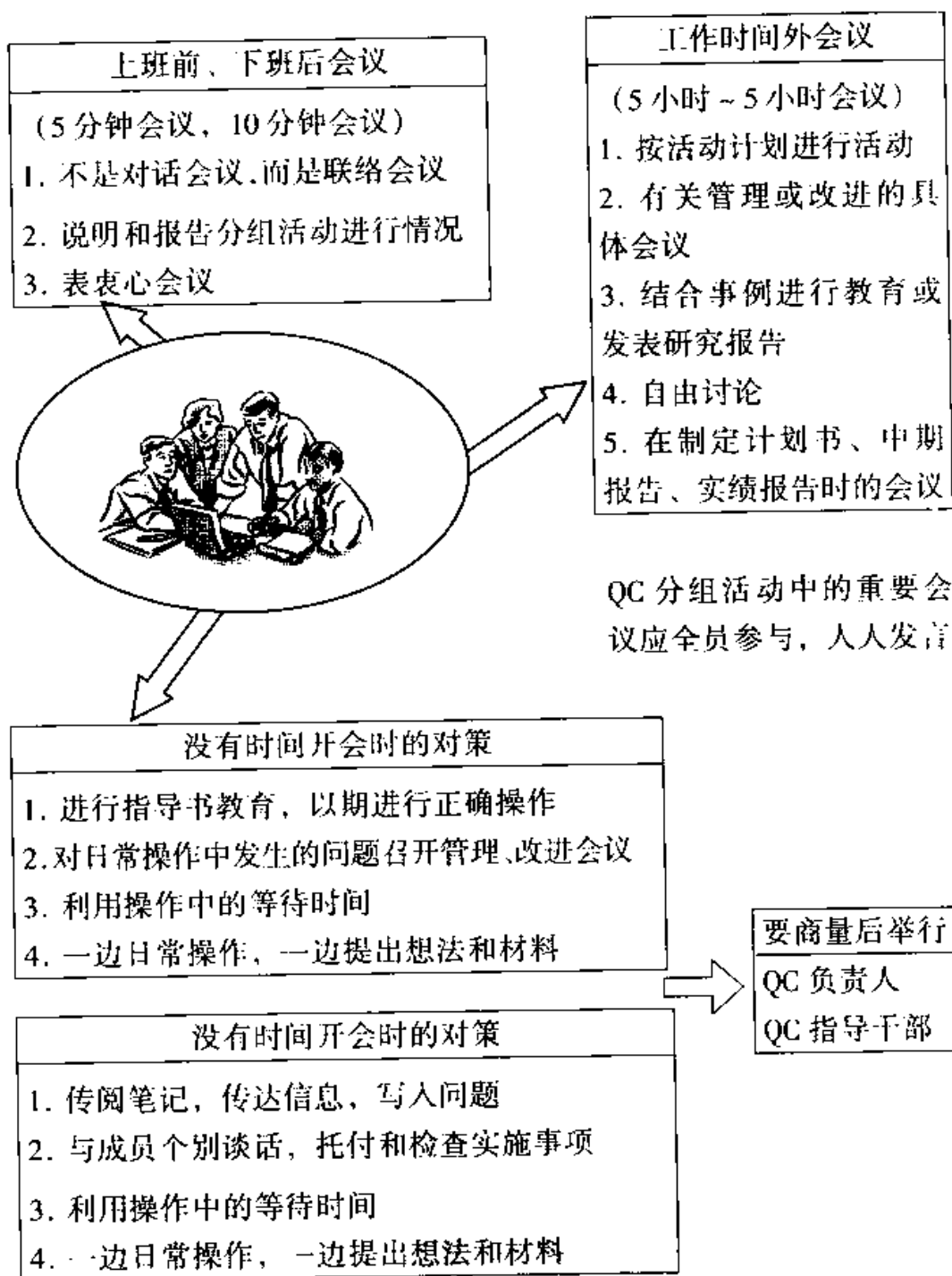
◇运用性的（各种制造技术、工序的操作技术）。

◇机能性的（焊接加工、驾驶经验、特殊机能）。

3. QC 分组会议

(1) 分组会议的种类和召开办法。

共好 5S——推行 5S 的最高境界



(2) 分组会议召开的程序

◇ 分组会议的准备



会议前	会议中	会议后
①要空出时间以便让组员参加，要求必须参加、不得迟到 ②确认分担的任务 ③发言内容、准备材料，事前准备好 ④分组长要听取缺席者的意见，并在会上反映 ⑤明确传达开会时间、地点	①防止旁观者态度 ②认真听取他人意见 ③充分发表自己的意见 ④在会议席上发言 ⑤分歧意见在时间允许范围内，进行协商调 ⑥不要一人垄断发言 ⑦会议时间为 30 分钟至 1 个小时 ⑧请所属科的科长、干事出席会议，听取他们的意见	①记录整理讨论内容，提高会议记录 ②通过会议反省自己的活动，并把它反映到下次会议中 ③分组长将会议内容转告缺席者 ④会议记录必须按时提交

号	项 目	内 容
1.	计划	● 分组长研究会议讨论内容，指定会议计划
2.	会议准备	①分组长准备会议 ● 了解一周情况 ● 准备会议的教育材料 ②发会议通知 ③确认出席者（确认是否有旁听者出席） ④确认任务进行状况

共好 5S——推行 5S 的最高境界

续上表

号	项 目	内 容
3.	开会	① 决定会议内容和作用（分组长决定主持者） ② 简要传达前会议内容 ③ 说明一周活动内容和现状情况 ④ 引导会议走向本次会议目标 ⑤ 让个人发表意见 ⑥ 简要做会议结论
4.	整理和确认	① 分组长整理讨论结论 ② 再次确认结论 ③ 考虑全体成员的情况，决定下次会议日期 ④ 记录：整理讨论内容，交分组长
5.	向上司报告	① 会议后 3 天内整理讨论内容，向上司报告后， 将会议记录交 QC 负责人 ② 对其他部门的疑问和合作事项，通过上司反映
6.	开展活动	① 组员在日常业务中，实行分担的工作 ② 分组长在日常活动中，进行指导 ③ 请求上司或专家的合作

◇ 讨论的进行

① 分组长和组员要施加影响，让非参与者（不发言或反对者）参加讨论，并注意不伤害对方的情绪。

② 如有不满情绪者，话多者，与分组员发生争执，或有人伤害对方感情时，要加以适当的控制。

③ 讨论没有进展时，可通过提高刺激对方，使会议取得进展。

④ 气氛沉闷或呆板时，可呼喊分组口号或唱分组歌，以造成一体感。

⑤ 发言要面向全体组员，要堂堂正正，简单明了。

⑥ 发生意见分歧时要协商，互相让步。



- ⑦ 一种意见要讨论到得出结论。
- ⑧ 个人要汇报上次分担的任务。
- ⑨ 讨论由主持者宣布开会后开始，宣布闭会后结束。
- ⑩ 在规定的时间内结束讨论。

(3) 分组会议记录方法

会议记录要简要，整理讨论中提到的各个问题和结论事项，目的在于明确活动的分组内容，合理地确定和推进下次会议及活动方向。

①会议记录的履历事项必须记录完整

会议记录的样式有专门记录会议事项的栏目（题目、时间、地点、目标、活动阶段等），必须完整记录。如果记录不全，所属科和委员会就不可能发表正确的意见，也不可能知道现在分组处于什么阶段，进行什么活动。

②简单明了的记录

会议记录是讨论事项和议决事项的，因此，应一目了然，不要详细地叙述性记录，而应按检查一览表和 QC 的分类进行记录。要使用黑色水笔，以便于复印。重要内容要尽可能写的大些，并整理清楚。

③记录要真实

会议记录将根据分组活动的需要保留下来，因此，记录真实很重要。如果因担心所属科和委员会不满而过分仔细记录，那就会花费很多时间，并使整理会议记录变得令人讨厌。重要的是要记住，如果担心其他部门或其他人不同意，而记录得夸张，美化，那么，它本身就会流于形式，导致欺骗活动。

④尽可能数据化

QC 活动的第一步是“一切要数据化、对话、并依据数据行动”。前面已经说过，叙述性的记录对使用会议记录有百害而无一益。因此，要经常注意数据化，在了解效果时，如果没有数据，就无法进行比较。

同时把数据搞得太复杂，就不知道它要说什么。因此，要尽可能利用 QC 方法，使每个人都能一眼就看懂现状和问题。（参照品管圈会议记录实例）

⑤不要添加不必要的添加物

合作体制的第一是“互相信任”。

委员会和分组之间以互相信任为基础进行活动非常重要。担心委员会不相信，或企图过分显示自己的活动内容，从而添加不必要的技术资料、建议书、图纸等，这种行为应该根治。

详细证明和技术数据只有在现场审查时，审查委员会提出要求才提供。向书务局提交的会议记录要减少不必要的添加物，去除不必要的浪费，这也是 QC。

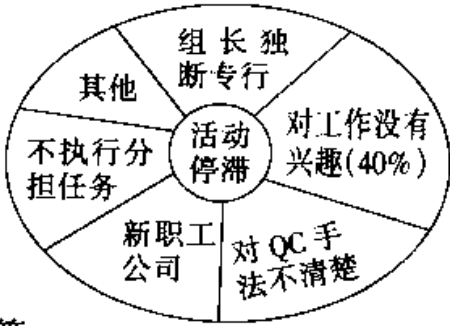
4. 各阶段活动要领

品管圈会议记录实例

实例	表述不好	表 述 良 好			
		项目	现在	变动	备注
1.	从现状提高铲具标线进行操作	铲具标线	10cm	15cm	增加 5cm
2.	调查退回的不良品 发现刮伤不良最严重 全体组员决心进一步 彻底检查	项目 比率% 不良率 刮伤 凹陷 扭曲 裂缝 撞击伤 其他 合计 ※向 G/S 交付的产品，被退回的主要原因是刮伤很多，决定采取以下重点对策			



续上表

3.	<p>最近分组活动停滞不前,调查原因发现分组工作不好,是个问题。决定采取强有力措施,使大家更积极参加活动</p>	<p>活动有滞步不前倾向,无记名舆论调查结果如下: ○调查时间:1999年5月20日 ○调查人员:成员8人</p>  <p>对策 ○为提高分组工作,第一阶段将在下班后组织足球赛,并给予娱乐时间。详细推进计划下次会议再定。</p>
----	--	--

(1) 分组介绍

①起一个分组名字。这个名字应象征分组员共同的理想,或能体现业务特点。

②分担责任,把分工者、秘书、财政部长、娱乐部长、体育部长、涉外部长、安全部长、美化部长、提案部长等职位分给组员担任。

③决定象征组的徽章。

④决定分组口号,这个口号要能加强分组工作,体现分组特点。

⑤在健康明朗的歌曲总填上强调分组特点的歌词,作为分组组歌。

⑥要记录成立日、公司内外登记日、解决问题的件数、受奖经历、教育培训现状、分组活动等分组的沿革。

⑦详细记录分组是值得骄傲的事情。

⑧记录分组成立至今的成长过程。


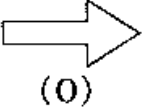
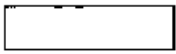

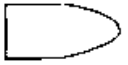

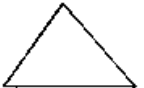
共好 5S——推行 5S 的最高境界

(2) 工序（业务）介绍







①介绍工序（业务）时要用工序图形符号。

②工序图形符号使用方法。

A. 生产工序图形符号

区分 种类	工序图形符号	内 容
加工		用原材料、零件，根据操作目的而受到的物理、化学变化状态
运输		材料、零件、产品等从一个场所向另一个场所移动的状态
检查		材料、半成品及产品的数量检查
		材料、半成品及产品的质量检查
加工		原料、材料、零件、产品没有加工或检查滞留于工序之间的状态
		原料、材料、零件、产品没有加工或检查，储存、保管状态
		原料、材料、零件、产品已经加工或检查，可以出厂，现处于储存、保管状态

B. 书务工序图形符号

区分 种类	工序图形符号	内 容
操作		列入表格，进行计算等操作方法
检查		处于检查表格内容，盖章的状态
移动		将表格送往其他部门的状态
停滞		放进桌上的文件盒中等待处理
装订		根据规定的形状处于装订状态
作废		表格处于作废状态



③专业用语在必要时要加以说明，以便解释

(3) 找出问题点

①“应该出现的状态”和“现状态”之间的差异就是“问题”。

②找出问题点，指的是找出周围正在发生的所有问题。

③在暴露问题时，要掌握问题的内容、发生次数、造成的影响等概略情况。

④要分清是共同性问题、个人问题、与其他分组有关的问题、全科的问题建议事项等。

⑤平时找出问题后，要制作并保管“问题一览表”。

⑥找出问题，并罗列出来，就能知道问题有多少，也能获得对其他问题的好材料或改善方案。

⑦列出问题，就使提出问题或开会找问题成为没有必要的事情。

⑧建议事项要进行综合，并提交给有关部门，以便获得有关措施。

⑨在选择分组讨论的题目时，利用“问题一览表”就比较方便。

问题一览表

顺序号	问题	发生 状况	发生 场所	发生 时间	提案者	区分	改善 计划	结果

注：个人问题：○ 建议事项：□ 分组共同事项：◎ 全科问题：◎

(4) 活动题目的选定

①题目意味着应具备的条件

- 与分组员共同有关有意思的、大家关心的问题。
- 内容具体，分组员能自发实践的问题。
- 现实需要马上解决的问题。
- 在 2~4 个月内能完成改善的工作，取得效果的问题。
- 不违背公司、部门长官方针的问题。
- 改善结果容易实现标准化的问题。
- 不用花很多经费的问题。

②选定适当的题目，就解决了问题的 50%。听取分组员的意见后，选定活动题目。选定的题目最好获得部门长官的批准。

③在活动初期，不要选择旨在获得大步提高和巨大成绩的题目，而要选择全体人员感兴趣的题目。

④选定题目时，最好采用柏拉图和矩形图法。

⑤选择题目时，要经常考虑到下列 4 原则：

- | | |
|---------|-------------|
| ● 全员参与性 | ● 能力适应性 |
| ● 能力适应性 | ● 与公司方针的一致性 |

⑥分组水平提高后，就会同方针管理体系发生联系，因此，可以在年初就制订全年主题。

⑦当一个题目正在进行中，在完成对其效果的了解时，要着手了解下一个题目的有关情况。

⑧有时，全公司要按照上司的指示，选定特定的题目。

(5) 指定活动计划

①要明确掌握活动的目的和问题点。

②通过与上司和分组员的对话，选定可能实现的期间，分



阶段地决定分担任务。

③要根据 5W1H 制定明确的计划，要解决用什么方式掌握活动推进的情况。

④活动计划书最好得到上司或职业制度的批准。

⑤要听取上司、专家的意见，参照过去的实绩，制定具体的计划，并一定付诸实施。

(6) 现状把握

①具体了解题目的现状，能使问题容易解决。

②决定调查对象后，要最大限度地将数据分类，如实反映事实。

③在收集数据时，至少要收集一个月以上的数据，以了解现状。

④如果没有以前的数据，应在一个月以上期间内，充分收集数据，然后再了解现状。

⑤详细了解问题是什么、有多少、产生了什么影响。

⑥将了解的现状彻底分类（可按机械别、日别、组别、昼夜别、方法别、LOT 别、材料别、液体别、人别、场所别）。

⑦必要时，可灵活运用一个 QC 方法，如柏拉图、图表、散点图、分类、管理图、度数分布图等，以显示现状。

⑧解释分类的数据很重要，必要时可向专家咨询。

(7) 原因分析

①正确具体地分析原因是解决问题的关键，粗略地分析不可能取得所期待的成果。

②错误分析问题(现状)发生的原因，就不容易解决问题。

③要了解和分析问题现状发生的背景和因素。

④以 5W1H 为中心进行分析。

⑤动员全体组员的智慧，按项目、因素分析问题原因。

⑥要了解分析什么原因对问题产生的影响。

⑦必要时利用 QC 方法中的特性要因图、散点图、关联图

法分析原因。

⑧在充分考虑特性要因图后，进行另外的调查，然后考虑要素发生的频率，找出主要要素，作出明确结论。

⑨在选择特性要因图的特征时，确定具体的小项目，有助于改善活动。

⑩在找到解决问题的头绪前要继续寻找原因。

⑪重要原因必须整理出来，最好到现场进行检查确认。

(8) 目标确定

①目标既是把子，又是衡量结果的尺子。为了谋求意志统一，要使分组员的希望和决心具体化。

②要分析在了解现状、分析原因中出现的内容。在规定的时间内有可能改善的情况下，分组自己设定目标。

③必要时通过 QC 方法，即图表、柏拉图、度数分布表等设定目标。

④目标值设定要具体，尽可能用数据表示，如干什么，干多少，什么时候，什么状态。

⑤防止目标过重或设定不可能达到的目标。

⑥在分组讨论中设定目标，使全体组员都了解目标，具有目标意识来对待改善活动。

⑦目标设定的数字单位用数量（个，台）、金额、比例（%）、次数（次，件）来表示。

⑧无形题目的目标值难以用数字来表示，可用希望达到的状态作为目标。

⑨有多少个目标时，按重要程度设定目标。

(9) 制定对策

①对策就是解决的方法，目的在于分析问题现状和原因中出现的因素。

②全体组员提出解决办法，制定对策。

③对策内容要列出产生现状的因素，具体地规定消除方



法、负责人、活动期间、评价方法等，并使全体组员都了解。

④如每天实施对策事项，活动期间可设定为一个月以上；如隔天实施或隔周实施活动期间可设定为三个月以上。

⑤评价方法要事先定下来，以检查对策事项的实施与否，并掌握达到目标的程度。

⑥制定对策要区别轻重缓急。

⑦付诸实施的事项要具体，要让全体人员明确分担任务。

⑧效果不明显，或没有按计划执行时，要分析原因，制定第二天对策。

⑨解决对策的项目多而不能同时实施时，要把预期效果大、实施容易的项目集中在一起，制定第一、二次对策。

⑩对策方案的评价，可以采用系统图法或连接法的平面图解法。

(10) 实施及效果把握

①改善方案的选择及实施必须灵活运用管理周期。

②完全分担责任，提高参与程度。

③对自己分担的课题和共同实施的事项，要尽最大努力完成。

④改善活动实施内容及其结果要随时报告分组长，并把它综合起来记录在分组活动日志里。

⑤不能按计划进展的，要向分组长通报，要分析原因，制定新对策，或补充完善基本计划。

⑥活动事项要随时（每周一次）向上司报告，从而得到支援和指导。

⑦失败的构想也要记录其失败过程，并把它留下来。

⑧根据对策检查活动是否实施。

⑨改善效果以数字（数量、金额、比例、次数）来表示，并同目标和改善活动实施前的情况进行比较。

⑩效果分为活动中出现的效果和实施对策事项时可能获得的预期效果。

①在掌握效果后,认为没有按计划实施,或没有达到目标,要分析原因。如认为有可能达到目标时,制定并实施第二、三次对策。

(11) 效果统计与分析

①统计了解效果的数据,从 Q、C、D、M、S 方面分析改善效果。

②效果可大致分为有形效果和无形效果。

③研究经济效益,分析工作是否轻松了,安全状况是否良好,质量是否下降了。

④有形效果一般指给生产带来的直接影响,它包括工序的改善操作方法的改善、设备及工具的改善、设计变动带来的生产率提高、不良品的减少、生产劳力的减少、物资节约、能源节约等。

⑤无形效果是精神方面和环境方面获得的效果。它指的是给生产活动带来的间接效果包括出勤率提高、人际关系改善、预防灾害、美化环境、培养爱公司之心,帮助遭遇不幸的邻里、确立规章制度等。

⑥活动前后的比较要画成图表,以表示每周的变化(折线图表、管理图)。

⑦重叠两幅柏拉图表,就能清楚地比较活动前后的有形效果。

⑧如果不能明确掌握各改善要素的效果,可以委托专门部门进行分析(分散分析、检测、推算等)。

(12) 标准化

①如果主题内容与有关工序(业务)直接有关,那么分组自己实现标准化是危险的,应该委托有关部门技术 QC 制定标准化规格。

②标准化实施部门要考虑到改善事项对前后工序和消费者带来的影响,科学地,确切地证明其效果。

③在持续实行改善的内容方面,要实行标准化,以防止再

次发生过去的问题和因素。

④在有基础操作标准、管理项目和先例的情况下，应立即对它们加以修改。

⑤对生产造成直接影响的标准事项，要按规定的方式制定，要得到科长的批准，并同有关部门协商。

⑥变更的标准和新定的标准，要向有关部门通报，以免在执行中出现差错。

⑦标准化事项要向全体分组员通报。对新职工，要让他们熟悉各项标准后再上岗生产。

⑧对效果不产生影响的事项，不要搞标准化。

⑨能间接带来效果的事项要搞标准化。

⑩无法搞标准化的事项，应列为实施事项或遵守事项。

(13) 事后管理

①原管理周期（P、D、C、A）应持续运转。

②标准化事项应持续实施，发生问题时及时改进。

③要随时确认标准化事项是否在实施。不遵守标准化事项时，要分析原因，采取措施。

④必要时，运用管理图、按日、按时进行观察，调查是否发生了异常原因。

⑤在事后管理期间里，有必要确认的项目（内容）可另外制定检查周期，加以定期确认和采取措施。

(14) 反省和今后计划

①主题活动结束后，全体成员要举行反省会，进行检查评价，并把它反映在下期活动中。

◇ 活动期间困难的事。

◇ 活动期间高兴的事。

◇ 活动期间感激的事。

◇ 活动期间发现的本分组成员的弱点。

②反省会后，要建立能再次活动的基础

共好 5S——推行 5S 的最高境界

- ◇ 分组的目标。
- ◇ 分组的长期计划。
- ◇ 自我开发互相启发的计划。
- ◇ 对反省会结果的对策。

分组活动程序与方法

NO	阶段	适应方法	重点管理事项
1.	题目定义	<ul style="list-style-type: none"> ● 发现问题 <ul style="list-style-type: none"> — 管理图 — 特性要因图 — 度数分布图 — 检查一览表 ● 问题分类 <ul style="list-style-type: none"> — 工序分析 — 柏拉图 — 度数分布图 ● 整理问题 	<ul style="list-style-type: none"> ● 针对所属科长的年度目标 ● 考虑选择题目的四原则 <ul style="list-style-type: none"> — 全员参与性 — 解决可能性 — 能力适合性 — 与公司方针的适合性 ● 确定含有目的的题目名称 ● 选定长期的题目
2.	活动计划	<ul style="list-style-type: none"> ● 推进日程 ● 活动分担 	<ul style="list-style-type: none"> ● 设定可能实现的期间 ● 计划必须遵守 ● 制定具体的计划
3.	了解现状	<ul style="list-style-type: none"> ● 配置分析 <ul style="list-style-type: none"> — 途径运输分析 — 配置分析 — 模拟 ● 机械设备 <ul style="list-style-type: none"> — 途径运输分析 — 配置分析 — 模拟 ● 按操作者 <ul style="list-style-type: none"> — 动作分析 — 实践研究 — 操作方法分析 — 人员机械分析 ● 零件、材料 <ul style="list-style-type: none"> — 成分分析 — 运输分析 	<ul style="list-style-type: none"> ● 决定调查对象 ● 如实反映现状 ● 最大限度的分类 ● 采用 QC 的一切方法 — 柏拉图 — 解释用管理图 — 散点图 — 度数分布图 — 层益率

NO	阶段	适应方法	重点管理事项										
4.	原因分析	<ul style="list-style-type: none">● 要素分析<ul style="list-style-type: none">— 献计献策— KJ 法— 列举缺点— 特性、希望— 关联图、系统图— 特性要因图	<ul style="list-style-type: none">● 动员全体成员的智慧● 具体分析● 结论明确● 必须整理重要原因										
5.	目标设定	<ul style="list-style-type: none">● 统计性、数学性<ul style="list-style-type: none">— 工序能力— 过去的调查数据— 全科的目标— 表格— 柏拉图— 度数分布图	<ul style="list-style-type: none">● 目标要以数字全量表示● 与期待效果结合的内容● 目标活动后能加以评价● 目标表示要具体● 目标有二三个时，按重要程度设定目标● 以我的“攻击目标”方式向每人下达目标										
6.	制订对策	<ul style="list-style-type: none">● 制订提案改善方案<ul style="list-style-type: none">— 提问法— 原理分析、费用分析— 列出缺点、特性、希望— 5W1H <table><tr><td>问题</td><td>改善项目</td><td>实施方法</td><td>负责人</td><td>日程</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	问题	改善项目	实施方法	负责人	日程						<ul style="list-style-type: none">● 通过具体的业务分担，有数据管理等业务● 所有项目都要具体明确，不要引起混淆，不要漏掉重要事项
问题	改善项目	实施方法	负责人	日程									
7.	实施对策	<ul style="list-style-type: none">● 选择改善方案— 实行 P、D、C、A 管理周期	<ul style="list-style-type: none">● 正面对待现场和事物● 按照管理周期实行● 对策项目多时，顺序实行原因多的● 要考虑实验计划等工厂的实验方法● 工作指令委托公务部门										

共好 5S——推行 5S 的最高境界

NO	阶段	适应方法	重点管理事项												
8	了解效果	<ul style="list-style-type: none">● 有形效果<ul style="list-style-type: none">— 标准成本计算方式— 折线表格— 管理图— 柏拉图— 度数分布图● 无形效果<ul style="list-style-type: none">— 提高出勤率— 提高士气	<ul style="list-style-type: none">● 检查经济效益● 检查工作是否变轻松● 检查工作安全是否良好● 检查工作质量是否下降												
9	标准化	<ul style="list-style-type: none">● 制定修改废除● 制定标准化内容 <table border="1"><tr><td>项目</td><td>S</td><td>D</td><td>C</td><td>A</td><td>备注</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	项目	S	D	C	A	备注							<ul style="list-style-type: none">● 通过具体的业务分担,有确数据管理等业务● 所有项目都要具体明确,不要引起混淆,不要漏掉重要事项
项目	S	D	C	A	备注										
10	事后管理	<ul style="list-style-type: none">● 防止再次发生<ul style="list-style-type: none">— 管理图— 表格— 检查一览	<ul style="list-style-type: none">● 不要因有了标准化而放松,要进行定期检查● 利用质量管理现状板,进行彻底管理● 管理方法要根据实施情况而变化,使管理有效率												
11	反省	<ul style="list-style-type: none">● 自我诊断检查一览表● 下期活动的进步性	<ul style="list-style-type: none">● 实事求是检查评价分组活动的内容。今后计划,并将其反映到下期活动中● 以反省为基础制定今后计划,活动计划												

四、TPM 活动的导入

1. TPM 活动概述

TPM 是 Total production maintenance, 其原意即: 全员生产性保全活动。TPM 是一项全面追求企业效率极限的改善活动。

我们知道, 日本的现场管理是最出色的, 原因在日本工厂里, “改善” 活动无处不在, TPM 活动就是其中最受关注而且最有成效的改善活动之一。

20 世纪 50 年代前后, 美国设备制造业空前发展, 在设备制造业内广泛开展各类设备保全活动 (production maintenance) 或预防保全活动 (preventive maintenance) 等等。这些活动习惯地被人们称为 PM 活动。

20 世纪 60 年代, 日本从美国引进了 PM 活动, 并在推进这项活动的过程中不断充实 PM 活动的内容。20 世纪 60 年代末, 日本为了促进 PM 活动的普及, 设立了 PM 奖, 奖励那些在 PM 活动中成果显著的企业。

1971 年, 丰田汽车公司属下的一个关联企业, 即日本电装 (主要生产电气零部件) 公司在开展 PM 活动过程中, 对 PM 活动进行了发展, 并首次提出 TPM 概念, 并以卓越的 TPM 成果获得了当年的 PM 奖。TPM 中的 T 就是 TOTAL 的首字母, 即全员参与的意思。

在此基础上, 为了引导企业有效开展这一活动的定义。之后的 10 年, 日本许多企业依据 TPM 活动定义开展这项活动, 并逐步取得成效。1982 年, 第一本标准化的 TPM 专著问世, 即《TPM 活动程序》, 可以说, 这是对日本企业界过去 10 年

开展 TPM 活动的总结。由于这本书是各类企业活动成果的集大成，它可以成为一本专家用的参考书。但它却很难被一般企业所利用。

1989 年，TPM 活动的定义又一次被改订，活动本身被注入了更多的内容。从这个时期起，TPM 活动在日本已经得到较大范围的普及，并从日本逐步走向世界。

2. TPM 活动的内容

TPM 活动的内容分为八个方面，通常叫做八大支柱或八个分科，即个别改善、自主保全、专业保全、初期改善、品质改善、人才培养、环境改善、事务改善。八大支柱的内容可以简要地表述如下：

(1) 个别改善

● 个别改善就是为了达成公司的经营方针和经营目标需要进行的一些具体且重要的大课题改善活动。

● 开展个别改善活动需要解决以下三个问题：

①有效把握自己部门及岗位存在的问题和损耗。

②对照公司或部门目标，决定在某个时期内需要解决的改善课题。

③以最短的时间完成课题改善活动，达成改善目标。

● 通过这项改善活动的开展，提升员工根据公司方针决定课题的能力；培养员工发现问题、分析问题、解决问题以及改善实施和条件设定的能力。

(2) 自主保

● 自主保全活动就是通过员工自主参与对场所、设备、工厂的保全活动，追求工作场所的高水平整備（即，舒适和易于维护）。一句话，自己的设备自己维护，自己的工厂自己管理。

- 自主保全活动的推进分 5 个步骤（初期清扫、发生源和难点问题的解决、总点检、点检及管理工作效率化、自主管理体制建立），最终实现建立健全工厂自主管理体制的目的。

(3) 专业保全

- 为了完善工厂及设备的保全体制，必须提高专业保全部门的水平，建立一支值得信赖的专业保全队伍。
- 专业保全队伍要有能力指导和帮助自主保全活动的开展。
- 专业保全队伍的建立也不排除外部专业机构实施某些特殊的保全业务。

(4) 初期改善

- 产品设计的初期管理是指实现易于制造的产品设计的过程。如何将顾客的需求（使用方便性的需求）和生产现场的问题（生产方便性的需求）反映到设计工作中去是初期管理的重要内容。
- 设备及生产技术的初期管理指的是通过生产技术革新，达成新产品的垂直导入（既在极短的时间内完成新产品的实验，并快速开始批量生产的活动）以及设备的保全预防设计。

(5) 品质改善

- 品质改善活动就是要将通过检查来确保产品质量的现行做法改为以控制生产制造过程的诸条件来达成质量目标的新方法。
- 品质改善活动也是实施标准化管理的过程（可结合 ISO9000 标准进行），其目的是建立健全一套有效的质量保证体系，以达到向客户作出产品和服务质量承诺的目的。
- 检查效率的提升也是这个活动的内容之一。

(6) 安全、卫生、环境

- 消除困难作业、危险作业，消除任何可能引发灾害的各种隐患，创造适合人和设备的良好工作环境。
- 以杜绝污染、减少废弃物、节能降耗和资源再利用为主题，开展环境保护活动（可结合 ISO14000 标准进行）。

(7) 事务改善

- 事务改善主要是间接部门的效率改善活动。活动的内容包括生产管理、销售管理、行政后勤管理以及其他间接管理业务的改善活动。
- 事务改善活动的目的主要是消除各类管理损耗、减少间接人员、改进管理系统、提高办事或事务效率，更好地为生产活动服务。

(8) 人才培养

- 为了有效推进 TPM 活动，实现对现有工作的变革，员工必须具备更好的意识，掌握必要的各种技能。
- 企业部门必须根据活动的需要，积极开展对员工的教育和培训工作，全面提升员工素养（良好的习惯）和各方面的能力。

如上所述，TPM 活动对象可以涉及企业经营管理的所有方面、所有部门，每一个部门的业务改善都能在某一个活动支柱中得到体现。因此，部门在完成日常工作的基础上，通过积极参与各分科的活动，就可以达到提高部门管理水平的目的。

这些（八大支柱）活动内容和企业各部门之间的主要相关关系如下图表所示。

部门分科	设计或 技术部门	质量管 理部门	生产或 制造部门	其他间接 管理部门
个别改善	○	○	○	○
初期改善	○			
自主保全			○	
专业保全	○	○	○	
品质保全	○	○	○	○
事务改善				○
人才培养	○	○	○	○
环境改善	○	○	○	○

3. TPM 活动体系

现场管理的基础是 5S 活动（以追求生产管理提升为目标的活动），TPM 活动的基础也是 5S 活动。TPM 活动的最终目标是通过提高企业管理水平，加强企业竞争力，达成 3S 目标。

员工满意 (ES: Employee satisfaction)

顾客满意 (CS: Customer satisfaction)

社会满意 (SS: Society satisfaction)

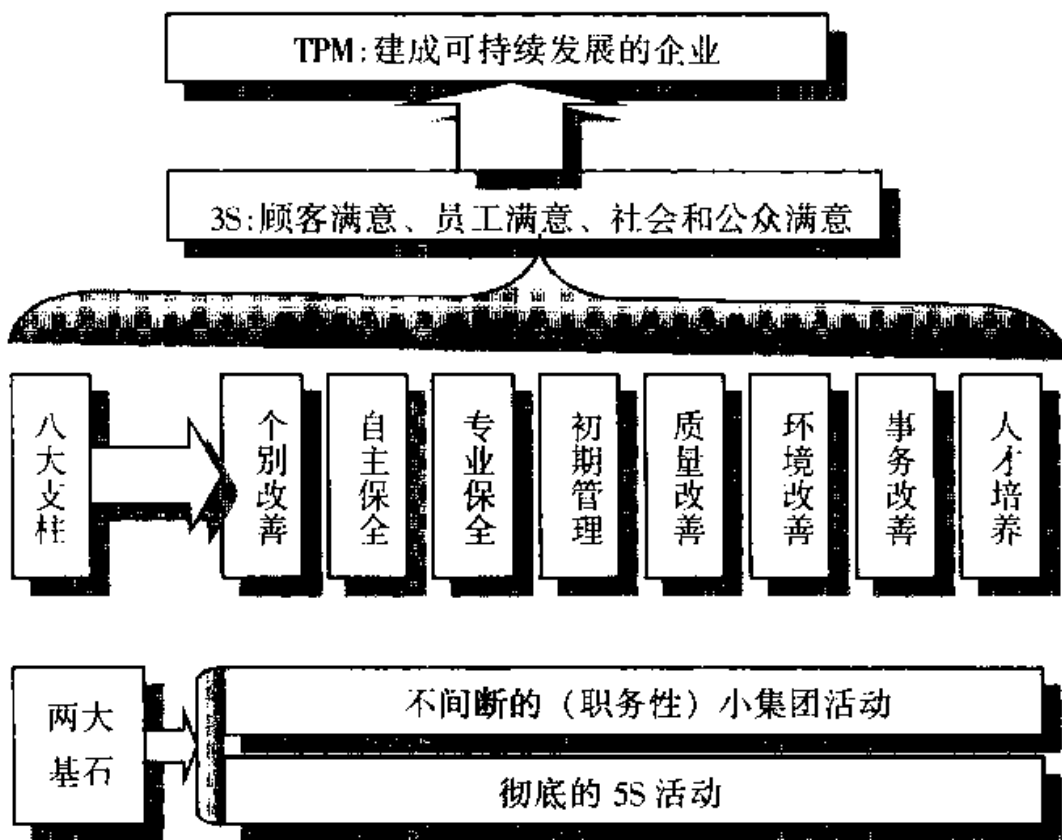
下图是 TPM 活动体系图，在这里我们把 TPM 活动的内容，活动的基础，活动的目标以及他们之间的关系进行了描述

(见下图)。

从图表可以看出，TPM 活动除了八大支柱的活动之外，特别强调作为基础的 5S 活动。管理专家说，5S 活动是企业或工厂管理的基础，也是开展各项改善活动的前提条件。连 5S 都做不好，更何谈高层次的业务改善，就像一个脏乱不堪的家谈不上对温馨美满生活的追求一样。因此，我们要特别注意在活动的初期，有效地推进 5S 活动，为 TPM 活动开展创造条件。

另一方面，持续的小集团活动，特别是有组织的职务活动是 TPM 活动的重要组成部分，是防止流于形式的重要保证，要给予高度的重视。

TPM 活动体系





4. TPM 活动期待的效果

TPM 活动期待的效果是多方面的，也是极其丰富的，一般来说，TPM 活动的效果主要包括：

生产效率 P: Productivity

产品质量 Q: Quality

生产成本 C: Cost

交货期 D: Delivery

安全 S: Safety

员工士气 M: Morale

等方面的内容，除此之外，还有一些企业形象，员工能力等方面的内容。所有这些改善成果可以分为有形成果和无形成果两大类，所谓有形成果是指那些直接可以用金额或数字形式进行描述的部分，无形成果则是那些无法或者很难用金额或数字来描述的内容。

(1) 有形效果

一般地说，TPM 活动的有形效果主要包括以下一些方面的内容。

- 生产（人和设备）效率的提高。
- 不良品的降低。
- 设备效率改善。
- 生产及管理周期缩短。
- 库存量减少，资金积压减少。
- 各类损耗降低，浪费减少。

- 生产成本降低。
- 顾客投诉减少，顾客满意度上升。
- 员工提案和发明创造能力提升。
- 其他有形效果。

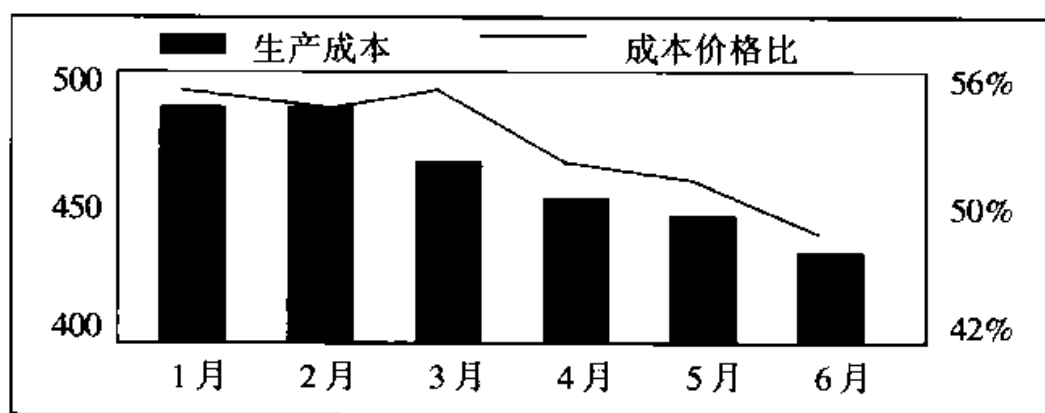
(2) 无形效果

无形效果一般可以体现在员工、设备以及企业管理状态的改变上。我们说，TPM 活动的目的是要通过提升人的素质和设备的存在质量来彻底改变企业生存的质量和面貌，企业整体形象的改善正是这些无形效果的具体表现。

- 员工的改善意识、参与意识增强。
- 员工的技能水平提高。
- 积极进取的企业文化形成。
- 员工精神面貌改观，自信心增强。
- 企业凝聚力增强。
- 企业形象改善。
- 其他无形效果。

要使 TPM 活动真正取得很好的有形效果 and 无形效果，有效评价这些改善效果也是很重要的一环。因此，在推进 TPM 活动的过程中，要认真把握企业管理各个方面的现状，并且要坚持对各管理项目和管理指标进行长期的跟进，下面图表就是一个制造成本推移图，对这个图形长期跟进就可以清晰地看到，随着改善活动的开展，成本会随之降低。

如果不是这样，就无法测评和评价改善活动的效果。如果员工看不到改善活动的成果，就会失去积极参与改善活动的动力。如果企业的上层看不到改善活动的成果，活动就得不到来自各方面的支持。



制造成本推移图



请勿用于商业用途或准商业用途，
谢绝3722.cn等商业网站转载！

吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com

第八章 5S 实战例解

一、5S 活动评语集

5S 是指：清洁、清扫、整理、整顿、教养，如定期检查，张榜警示等。然而检查者与被检查者之间往往有激烈的矛盾斗争。我们厂则巧妙地解决了这一难题。现撷取几则，供大家参考。

①包装课门后放一根百叶窗的滚动条。(问题陈述)

包装课门后墙角处立着一位不明身份的“光棍”，逢人便说，我想有个家，哪怕是一个不太华丽的地方。(评语，下同，不再重复)。

②精炼室墙上有挖去电线的洞。

精炼室墙上洞中有铜，铜中有洞，洞洞铜铜，铜铜洞洞，别有洞天，无限风光在洞中。

③发电机有噪音。

发电机房涛声依旧

④发电机房上空烟雾滚滚

发电机十分自豪地高唱道：空中有朵我做的云。

⑤印刷课冰箱没有温度计

印刷课冰箱没有温度计，不知如何控制温度，莫非是靠第六感官或其他特异功能？

⑥空调窗帘等处灰尘多。

空调后面，窗帘的上面，玻璃的背面，灰尘组成一串串的

圆环，形成一道美丽诱人的尘埃风景线。

⑦鱼池水太混浊。

山不在高，有仙则灵；水不在深，清澈则明。

⑧喷涂房怪味太浓。

此味只应天上有，人间难得几回闻。

⑨成型车间一角乱糟糟。

踏遍青山人未老，风景成型独“好”。

⑩垃圾桶内垃圾溢出桶外。

垃圾桶宣言：不在乎曾经拥有，只在乎天长地久。

二、共好礼仪

相信到过日本工厂参观的朋友都有过这样的感觉：一进厂区，优美的环境令人惊叹不已，偌大的园林式厂区，飞瀑流水，郁郁葱葱；在车间，窗明几净，井井有条，员工之间以及员工与领导的对话，彬彬有礼；悠扬的轻音乐在回响，员工精神饱满，衣着干净整齐，一个个在紧张忙碌；迎面走向我们的员工，脸上带着微笑向我们致意。从这里我们不难看出，礼仪（包括语言礼仪、服饰礼仪、神态礼仪等）的重要性，它直观地反映了一个公司的管理以及员工素质高下。

常用礼仪，一般包括以下四大类：语言礼仪、仪表礼仪、服饰礼仪、行为礼仪。

（1）仪表礼仪

①仪态

应常常恰到好处地微笑，让人感到平易近人和蔼可亲。不能老板着面孔对人不理不睬。

男性要显得质朴纯真，高雅端庄，既彬彬有礼又落落大方。

女性要显得温文尔雅，柔婉恬静，既楚楚动人又自然

庄重。

②站姿

头正颈直，嘴微闭，两眼平视前方；收腰挺胸，脚挺直，两臂自然下垂；两膝相并，脚跟靠拢，脚尖张开 50 度。从整体上产生一种精神饱满的感觉，切忌头下垂或上仰，弓背弯腰。

③坐姿

男性张开腿而坐，手置膝上或放于大腿中前部，体现男子的自信豁达。女性则是膝盖并拢，体现其庄重矜持，落座声轻，动作协调，先退半步（穿裙子时双手由上而下理直后裙）后坐下，要坐椅面的一半或 2/3 处，两腿垂直地面或稍倾斜或稍内收，脚尖相并或前后差半脚。腰挺直，两手自然弯曲，扶膝部或交叉放于大腿半前部，切忌叉开两腿、跷二郎腿、摇腿、弓背弯腰。

④走姿

头正颈直，挺胸收腹，目光平视，两手自然下垂，前后摆动，并前摆向里 35 度，后摆向外 45 度，脚尖直指正前方，身体平稳，两肩不要左右晃动。男性显出阳刚之美，女性要款款轻盈，显出阴柔之美。不论男性女性均切忌走八字步。

不要多人一起并排行走，不要勾肩搭背。在狭窄通道上如遇领导、尊者、女士，则应主动站立一旁，以手示意或说声“请”，让其先走。上下楼梯时不要弯腰弓背，手撑大腿，不要一步踏两三个台阶。遇尊、老、女、幼应主动让出有扶手的一边。

⑤头发、化妆

头发要保持整整齐齐、干干净净，不能又脏又乱，发型选择要符合美观大方、整洁，便于生活和工作。

男性不留长发，不烫发，可作适当的局部修饰，留胡子者须休整整齐，不留胡子者要刮干净。

女性发型要根据自己的年龄、职业、脸型、体型气质和环境来决定，以大众化为好，不能过于夸张，如爆炸式发型，在办公室是不协调的。

女士以化淡妆为对人有礼貌。要学会化淡妆的技巧，化了妆却使人感觉不到化了妆是化妆的最高境界。白天过于浓妆艳抹反而会有损自己的形象，不适合在办公场所。

(2) 服饰礼仪

①服装要干净整洁，合乎时宜。男性衣着以大方稳重、潇洒而不粗野为好。女性衣着以高雅文静、时髦而不轻浮为好。办公女士衣着不可过于暴露，那样会显得不庄重，可适当选择胸针、项链、戒指、耳环起画龙点睛的作用。该扣好的扣子要扣好，该系的鞋带要系好，鞋袜不能有脏污，皮鞋要打油擦亮。

②西方国家戒指的含义

带在中指表示恋爱，带在食指表示已求婚，带在无名指表示已结婚，带在小指表示独身。

③穿西装的礼仪

双排扣的上装应全部扣好纽扣，但也可以不扣最下面的一颗；单排扣的上装可以不扣好纽扣，或仅系一颗风度扣。

打领带之前应先扣好衬衫领扣和袖扣，衬衫领口应露出上装 1cm ~ 2cm，领子平整不翘，衬衫下摆不应露在裤子外面。

在正式场合三件套西装应避免用毛背心或毛衣代替西装马夹，马夹一般不扣最下面的一颗扣，且贴身合体。

衬衣袖子应漏出上装袖口 2cm ~ 3cm，上装袖口应长出手腕 2cm ~ 3cm。

上装左上外侧专用插装饰手帕，手帕应插入口袋 2/3。

上装内袋左边装记事本，右边装名片、香烟等物。上装其余口袋不应存放物品。

背心的四个口袋装珍贵的小物品，左胸口袋插放钢笔。

西裤边袋仅用于插手，右后袋放手帕，左后袋放零钱，裤腰左小袋放表。

配穿大衣不应过长，最长过膝下 3cm 为止。

裤脚长应盖住鞋面，裤线应熨直挺。

领带前片应长于后片，以到腰带处为宜，应系正不歪，如穿马夹应放入马夹内，不能露领带夹。

在轻松场合穿西服可不系领带，但不要扣衬衣领口，且领子可以翻出来。但这种着装不适合正式场合。

领带夹要夹在第三到第四颗纽扣之间。

(3) 语言礼仪

语言有三美，意美在感心，音美在感观，形美在感目。可见语言谈吐又是何等的重要。令人三感美，贵在语言的表述上。望员工的每句话都能使人心暖三冬，情感三美。正如古人所说：“良言一句三冬暖，恶语伤人六月寒。”

请常用下面的礼仪语言：

①见面时不理不睬不礼貌，而要打招呼问好，如使用“您好”、“您早”、“早上好”、“早”等问候语；对长者、尊者、上级应谦虚地问候；较熟的人要亲切地问候；不太熟的人可热情点头微笑打招呼。

②寻求别人帮助和请人办事，首先要说“请”、“劳驾”、“拜托”、“有劳您”等请托语。

③对给过帮助、方便和服务过的人应用感谢语，如“谢谢”、“多谢”、“让您费心了”、“难为您了等。”

④当影响、打扰、不利于别人时，应向人道歉“实在对不起”、“很抱歉”、“请原谅”、“打扰您了”、“太不应该了”、“真过意不去”、“不好意思”等。

⑤称呼语。

在正式场合称呼：张小姐、赵先生、李太太、周经理、孙厂长、陈工、于主任、王科长、许处长。

共好 5S——推行 5S 的最高境界

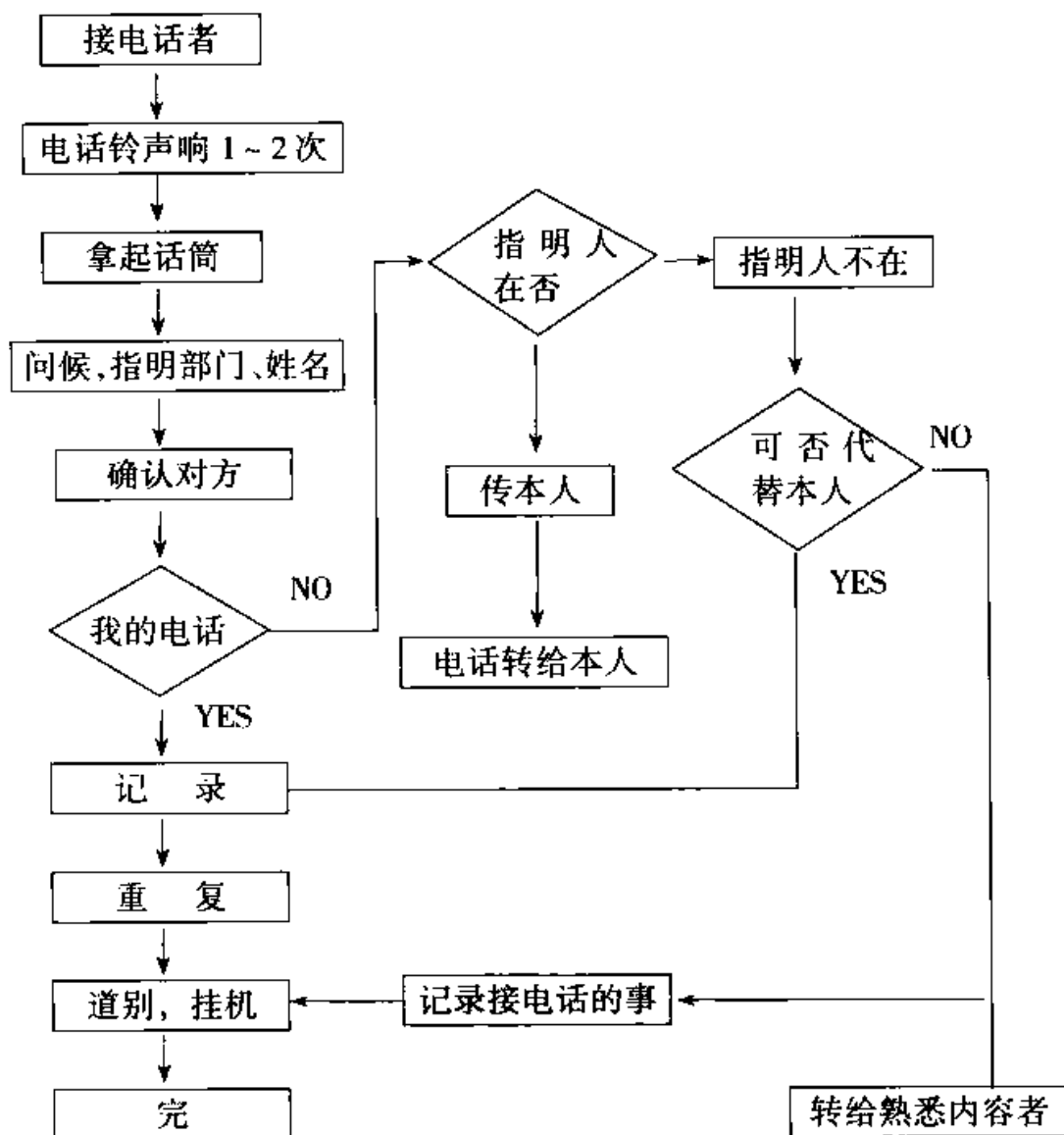
对有声望的老人尊称：钱老、陆老、您老。

非正式场合称呼：小李、老张、张大姐、王伯伯、丁叔叔。

⑥问对方姓、单位礼仪。

“贵姓”、“贵公司”、“贵厂”。

⑦电话礼仪——



⑧当别人赞美自己时，应以感谢来表达。例如：于先生对朴先生说：“你的文章写得真好。”朴先生应有礼貌地说：“谢谢，您过奖了！”或说：“谢谢，您太客气了。”千万不要说：“好什么呀，别讽刺我了。”这种回答令人十分尴尬，是非常不礼貌的回答。

⑨介绍顺序原则是：

将年轻的介绍给年长的；将地位低的介绍给地位高的；把男士介绍给女士；把本公司的人介绍给外公司的人。一般用“请允许我向您介绍……”、“让我介绍一下……”或“这位是……”等句式，其内容可以有姓名、籍贯、工作单位、职业、职衔、特长、毕业学校等。

⑩当对方说“谢谢”时，应回说“没关系”或“不客气”或“没什么”等。

要打断别人讲话前应先说：“对不起，请允许我插一句。”

(4) 行为礼仪

①真诚谦恭待人，以对上级的谦恭是职责，对评级的谦恭是礼貌，对下级懂得谦恭是高尚为座右铭。

②办公室内用语文明，不说粗话、脏话、刻薄话，对话轻声以能听清为度，以免影响他人。

③不乱扔纸屑、烟头、果皮、吐痰入盂，无盂用纸包或进洗手间吐。

④办公室工作有条不紊，物品整齐干净，表象井井有序。

⑤任何言谈举止不得有损公司形象。

⑥待客礼仪。

来客人首先应请进让座，等客人坐下后自己方可坐下，或等待客人坐下后奉茶奉烟相待，与客人交谈时要看着对方，不要看别处，更不要打量客人；客人离去时应以微笑相送或握手告别，说声：“走好”或“再见”。

奉茶礼仪：对长、尊、领导奉茶应在左手扶杯，右手托杯

底递向对方。平级、平辈可随便，冲茶不必满杯，半杯多一点即可。

敬烟礼仪：敬烟时候应将有过滤嘴那一头冲着对方递过去，并为其点烟。一根火柴只能点两支烟，不能再点第三支，用打火机点两支烟后必须灭火，重新打燃再接着点，一火连点三支烟视为不礼貌。

在长、尊、领导房间时，未得到允许不可吸烟，在禁烟的公共场所不要吸烟。

⑦宴请礼仪

入席座位应听从主人安排就做时应向其他客人表示礼让，如无人安排座位可自选下位就坐。长者、尊者、领导居主位，主持人坐他们的左侧位。家宴通常由主人坐主位，主宾坐在主人的右侧，若主宾的身份高于主人，也可坐主位，其余人按职位对等排列。主位一般习惯定为坐北朝南的座位，或迎门一方的座位。

主人开席致词祝酒时，客人应停止讲话和其他活动，专心倾听以示尊重。如主人站起祝酒，客人也应立起回敬。喝毕后坐下，尽量等主人招呼后在动筷吃菜。

侍应顺序应从男主人右侧开始，接着是男主人，由此自右向左顺时针方向进行。上菜、派生菜、分汤、斟酒等都要按以上顺序进行（国外侍应顺序与此相反，逆时针进行，最后是主人位）。上菜应从每个人的左侧端上，撤盘应从右侧撤下，斟酒应从右侧斟上。服务员斟酒时候不应拿起酒杯，喝酒后应将酒杯放回原位。

向长者、尊者、领导敬酒时，敬辞为先，站起来双手端杯等长辈、尊者、领导端杯后，即可先干为敬，拿着杯直到长者、尊者、领导饮毕后再放下手中的杯子。

⑧握手礼仪

参加聚会时应先与主人握手，再与房间里的其他人握手。

男士与女士握手需待女士先伸出手，而不能主动与女士握，握手时轻握女士的手指部分，不要握手掌部分。

不要随便主动伸手与长者、尊者、领导握手，应等他们先伸手时才能握。

有时对方可能未注意自己已伸手欲与之相握，因而未伸手，此时应微笑地收回自己的手，毋须太在意。

⑨呈受名片的礼仪

递呈名片应择机准备好，以双手呈上，说声“请！这是我的名片。”

接受名片应双手接过后，认真仔细看一遍，牢牢记住对方的名字，说声“谢谢”，不要随便塞进衣袋或随便一扔，应小心而慎重地放置起来或放在名片盒里。

⑩上楼进电梯应让老者、女士、身份高的先上先进。下楼时、出电梯时自己先下先出。

上车时应替别人开好车门让老者、女士、身份高的先上。下车时自己先下，站立一旁，照顾老者、女士、身份高者先下车。

轿车的坐位安排应该是，主人或主持人坐在驾驶员旁边的座位上，主客、身份高者坐驾驶员后面的座位。

三、经典案例

1. 5S 活动在汽车产业应用探讨 5S 活动在汽车产业应用探讨

5S 活动推动模式某福特经销商

5S 推动方案探讨结论与建议 5S 理论架构

丰田式生产管理是及时化与自动化为两大支柱，其最基本的精神则是不断的发掘问题并加以改进以提升生产效率，从而达到消除浪费并且能够符合市场的生产方式。为了要不断的改进并且尊重人性，必须采取小集团的活动来达成，经由小集团的活动，不只生产问题的以改进，而且可以增进员工的技能、团队精神与士气。而主要的小集团活动则包括品管圈与 5S 活动，由于从工厂的现场是可以看出该企业的管理能力，所以工厂管理的 5S 是相当重要的，但 5S 活动的目的并不只是表面的整理、整顿，而是要对于品质的提升、安全维护、生产力与设备都要有具体，且量化的明确目标。

在现场合理化（Rationalization）的进行过程中，5S（整理、整顿、清扫、清洁、教养）是最起码、最基础的条件，透过 5S 活动可以达成提升 P，Q，C，D，S，M 工作管理的基准，亦即生产效率的提升（P，productivity）、确保工作与产品的品质（Q，quality）、降低现场不必要的成本浪费（C，cost）、交期能够掌握（D，delivery）、维持工作流程的安全（S，safety）进而使员工保持高昂的工作士气（M，morale）。

因此，国内产业为了突破困境，寻求在企业内创造出--个窗明几净的环境，开始积极推动 5S 活动，除了因厂房整体流程如电子半导体产业明朗化，进而可吸引人力投入生产外，亦可藉由较整洁的工作环境创造出高品质的产品，企业在此经营困境中积极推动 5S 活动是正确的。中小企业要持续推动 5S 活动，除了必须彻底了解 5S 活动的意义，并且必须搭配企业本身企业特性与组织文化、才能够使 5S 活动推行之效用与推动方法能够落实。



一、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，工具面则强调表单、标示与看板之运用。就一般产业在导入 5S 活动可以分成三个阶段实施方式，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

1. 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 专案小组专责全公司的 5S 推动，避免资源的重复使用。

2. 教育训练：推动 5S 必须借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，进而求得事半功倍的效果（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。

3. 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

共好 5S——推行 5S 的最高境界

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。

（二）导入期

1. 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。

2. 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、书籍与表单为主。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。

3. 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。

（三）实践期

1. 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。

2. 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进行诊断前说明，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，并定期举办公开表提与经验交流。

3. 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。

二、某福特经销商 5S 推动方案探讨

台湾福特汽车为配合美国总部全球「福特 2000」的专案,毅然决定进行企业再造,并要求各地经销商积极推动 5S 活动,以提升顾客服务品质,并由台湾福特总公司对合格的经销商授予 5S 的认证(黄仲铭,1998)。本文选择某福特经销商为代表,探讨推动 5S 品质保证的过程,并借由 5S 活动推动的理论模式,探讨汽车经销体系对 5S 观念演变、执行内容与实务运作。

本个案厂商为配合「福特 2000」的远景,提升企业的竞争能力,特成立 5S 推动委员组织架构,主任委员由总经理亲自担任,负责整体 5S 方针与决策的裁示,并由总干事负责 5S 全盘性推动与协助,5S 推进委员会则为 5S 的企划中心,安排教育训练的规则与推动,并负责文宣活动与推广。而各地区营业所担任 5S 的执行与任务分配并将执行进度回报 5S 推进委员会,以作为考核的依据。虽然实务运作采取四阶段的组织架构推动方式,但因为在 5S 的推动模式建议设立主任委员由经营者担任,本个案亦可以得到印证。

5S 推动委员会,经过共同讨论,建立 5S 方案的计划行程,并形成共识,使得全体人员对于 5S 都有共同的认知,并且预定以 5 个月取得福特认证。

依照 5S 推动的模式,区分为三大阶段(启蒙期、导入期、实践期),而本个案则分成四个时期(规划期、导入期、执行期、考核期),但启蒙期的重点如组织行动展开、教育培训与下达仪式,在个案的规划期与导入期都有加以应用。由本个案亦可以的得知,推动模式只是原则,在实施过程尚

必须考虑组织现况，作弹性调整。本个案各阶段的实施重点如下：

1. 规划期

5S 教育训练：共分为 3 梯次 9 小时的教育训练课程、规定全体人员都必须参与教育训练，为使参与人员对于 5S 能够用心体会，5S 推进委员会订定奖惩办法，实施 5S 测验，前三名者给予精美礼品一份，而不及格者，则加强训练，并且要求补考，由于设计完整，及格率达到 100%，已为后续的 5S 的活动奠定展开基础。

2. 导入期

为贯彻 5S 运动，落实公司各工作岗位，特别利用假日于澄清湖青年活动中心举办 5S 宣誓大会，并与内部的福利委员会结合，举办亲子烤肉联谊活动，以让全体员工感受到 5S 活动已进入另一个执行阶段。

3. 执行期

实施全厂的照片作战与红单作战，整理出各单位不要的物品，并且划分公共责任区域，进行 5S 缺点改善追踪表，为了达到互相观摩的效果，采取各单位互评的方式，并由三位执行组长进行交叉点检，使缺点的发现能够做到公平合理。

4. 考核期

5S 比赛的实施，采取三阶段性的做法，第一、二阶段集中评分，每星期评分两次，当员工 5S 教养形成之后则进行到第三阶段，每月评比一次，为了使绩效有所表现，周冠军或者月冠军颁发奖金，而奖金来源来自于最后两名者。

三、结论与建议

由本个案厂商推动 5S 活动的经验，能够掌握 5S 活动推动进度，故能按照预定计划取得福特总公司 5S 合格认证，探讨其成功的关键因素，则有下列的意义。

1.5S 活动明确化：由于本个案厂商推动 5S 的目的，就是要提升顾客服务品质，并且取得福特的 5S 认证，由于推动目标明确，故能形成全员的共识。

2. 经营者亲自参与：本个案厂商负责人为了要使 5S 活动形成组织文化，每周定期亲自带领各执行长巡回活动现场，有任何 5S 的不良点当场指出并予以纠正，除了能够立即解决问题，扫除 5S 推动的障碍，并且形成一种全员共同改善的组织文化。

3. 计划行性的推展：经由 5S 推动委员会所制定推动计划，形成各单位的活动标杆（Benchmarking），并且依规划期、导入期、执行期与考核期四阶段顺序展开。

四、5S 的伦理架构

1.5S 定义

日本企业在生产活动中，大多导入品管圈、5S 活动、全面品质管理等方法，到目前不但是大企业，甚至于连中小企业都普遍且实在地运用这些方法（5S 研究小组 a，1989）。5S 则是生产现场改善的基础，所谓 5S 就是整理（Seiri）、整顿（Seiton）、清扫（Seiso）、清洁（Seiketsu）、教养（Shitsuke）等 5 个日文的罗马拼音字，并取其第一个字母「S」加以简称，5S 可以说是教育、启发、养成良好「人性习惯」，以获致高品质工作环境、工作成果的最有效的方法（陈慈晖，1994）。

5S 的定义，不是个别独立，而是彼此互相关联，缺一不可，依其内容说明可以整理成 5S 的架构图（如表 1）：

表 1 5S 的定义架构

整理:
将要与不要的东西分类; 不要的东西予以丢掉, 要的东西加以保管整顿: 随时保持立刻能够取出想要物品的状态
教养: 养成确实遵守已决定之工作习惯
清扫: 工作场所定期清扫, 使工作场所明朗化
清洁: 维持整理、整顿与清扫无污染的状态

2.5S 活动工具

在改善现场、促进活性化当中, 最重要的因素就是全体员工共同参与的观点 (Cheng, Podolsky, 1993), 亦就是以连续性改善为基础, 进行 5S 的活动。因此, 推行 5S 并不是随便地



口头上说一说“整理”、“整顿”、“清扫”、“清洁”、“教养”，或是只是把它贴在墙上看一看就好，要使员工“容易了解”、“合情合理”就十分重要，亦就是背后一定要有预备工具、构思及行动（5S 研究小组 b，1989）。5S 活动，则有下列的手法工具。

1. 定点照相：所谓定点照相，就是对同一地点，面对同一方向，进行持续性的照相，其目的就是把现场不合理现象，包括作业、设备、流程与工作方法予以定点拍摄，并且进行连续性改善的一种手法（5S 研究小组 c，1989）。

2. 红单作战：使用红牌子，使工作人员都能一目了然地知道工厂的缺点在那里的整理方式，而贴红单的对象，包括库存、机器、设备及空间，使各级主管都能一眼看出什么东西是必需品，什么东西是多余的（黄翠娥，1991）。

3. 看板作战：使工作现场人员，都能一眼就知道何处有什么东西，有多少的数量，同时亦可将整体管理的内容、流程以及订货、交货日程与工作排程，制作成看板，使工作人员易于了解，以进行必要的作业（陈普日，1986）。

4. 颜色管理：颜色管理就是运用工作者对色彩的分辨能力和特有的联想力，将复杂的管理问题，简化成不同色彩，区分不同的程度，以直觉与目视的方法，以呈现问题的本质和问题改善的情况，使每一个人对问题有相同的认识 and 了解（杨忠吉，1983）。

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。

2. 某大学实施 5S 管理要点

× × × 大学实验场所 5S 管理要点

5S 管理原则

(1) 整理——将要的物品与不要的物品予以分开摆置

①使用已久的设备检讨是否继续使用，如无转用价值依年限办理报废。

②已报废设备缴回除账，将空间腾出。

③将各馆舍走廊、楼梯转角、地下室废弃或停用之机具，请原始单位检讨是否报废清除。

④将废弃的化学药品、钢瓶清出。

⑤重新检视评估将实验场所内不要的东西清出。

⑥将无法分开摆置的物品予以标示等待清除。

(2) 整顿——将不要的物品丢弃

①将第一项整理分出不需要的物品予以清除。

②将不属于实验场所的物品（个人寝具、TV、食品、钢碗、瓦斯罐、瓦斯炉等）移出。

③将未经许可携入或不使用之有毒、易燃、爆炸物品清出。

④将设备及器材拆下的纸箱、木箱、保力龙及相关废弃物清除。

⑤将有害安全非实验使用东西清除。

(3) 清洁、清扫

①将整个橱柜抽屉或整个实验场所打扫擦拭干净。

a. 将橱柜抽屉及死角清理干净。

b. 将整个实验场所打扫干净。

②设备之擦拭及保养。

a. 将整个橱柜抽屉擦拭干净。

b. 仪器设备表面清洁及润滑。

③储藏室之清理、资源回收与管理。

a. 订定储藏室管理原则。

b. 规划适当的储物架及留出一人宽以上及物品容易进出的信道。

c. 储藏室之清洁与清理。

d. 将不要的物品分类做资源回收。

(4) 定位管理——去除、替代、归类、重排、合并

①化学药品分类上柜。

②工具取用后随时归位，放回工具箱或架。

③导线及仪器相关配件使用后收回原位或分类储存。

(5) 维持措施——订定比赛或自己要求自己的规则，使成果保持下去。

①院系所中心自订评比奖励办法奖励优良单位，实验场所及人员。

②学校配合环保安全日将每季优良单位、实验场所及个人签呈校长予以奖励及表扬。

以上仅供各单位参考，请依单位内实际状况及法令规定调整工作内容，并请各单位管理人依单位所属实验场所特性订定实验场所 5S 管理计划，各实验场所负责或管理人员，负责实验场所之 5S 管理执行工作，××中心做全面性之抽查。

本要点若有修正，请随时查阅。

3. × × 市政府执行 5S 作业考核评分表

项目	内 容	得分
1	办公桌及柜台：桌面上除规定可放置物品外，不放置私人物品及杂物	3
2	每日上班前应擦拭桌面，下班后桌面物品摆置整齐并将椅子靠齐	3
3	上班时维持只有正处理的资料放在桌面，其他收入抽屉	3
4	桌椅下不堆放物品	3
5	橱柜：橱柜上不放置任何物品，除盆栽、奖牌外	3
6	橱柜内文件资料或物品应分类放置整齐，方便寻找使用	3
7	档案、文件资料及物品：档案用毕应即归档，下班后不得任意置放桌面	4
8	个人档案应分类整理，存放个人橱柜妥善保管	3
9	文件资料过期或无须再保存者可使用碎纸机绞碎后丢弃	3
10	下班后文件资料及物品应收存于橱柜或抽屉内	3
11	个人电脑：使用者常保持电脑设备及周边环境干净整洁	3
12	使用完毕应关机	3
13	影印机：常保持影印机周边环境干净整洁	3



续上表

项目	内 容	得分
14	纸张采环保回收方式, 尽量重复使用	4
15	使用完毕必将机器状态回复正常	3
16	影印机故障立即申请维修	3
17	传真机: 传真机应指定专人负责管理, 并将所接收文件资料交付指定接收人或相关单位	4
18	常保持传真机周边环境干净整洁	3
19	开饮机: 开饮机应指定专人负责管理清洗, 以维持饮用水之洁净	3
20	茶渣应于指定地点倾倒	3
21	电器设备休息时间及下班时间应关闭电源	3
22	盆栽: 盆栽应衡量环境配置摆放于固定地点	3
23	建立盆栽认养制度, 按时维护并保持干净	3
24	整体办公室环境: 办公室垃圾桶应置于固定位置并保持干净	3
25	公告栏资料应随时更新、整理	3
26	墙壁上除时钟、公告栏及规定可张贴物外, 不得随意张贴	3
27	雨具统一摆放于办公室隐秘处, 不得将雨伞撑开晾干	3
28	抹布不得挂置椅子上	3
29	个人服装仪容: 个人服装仪容应保持干净整齐, 不得邋邋遢遢或奇异造型	4

共好 5S——推行 5S 的最高境界

续上表

项目	内 容	得分
30	各单位人员服装得由主管决定保持一致性	3
31	服务台人员宜穿着制服，便于民众辨识	3
32	全体员工均应佩戴识别证	3
		合计：100 分
执行单位：		日期：



请勿用于商业用途或准商业用途，
谢绝 3722.cn 等商业网站转载！

吴国林 MSN: colin_21st@hotmail.com

附录 共好 5S 参考资料

(写在故事开始前——共好的故事，摘录自《共好 Gung ho》作者：Ken Blanchard & Sheldon Bowles 译者：郭莞玲 出版：哈佛企业管理顾问股份有限公司 出版日期：1998 年 06 月 30 日)

老莫利斯告诉我，决定任命我为华顿二厂的总经理，当时我确实被兴奋蒙蔽了一阵。我，佩姬·辛克莱雨，高级主管界的明日之星。我曾经指出了老莫利斯新策略有个致命的缺陷，我以为他已经谅解了我。他当然是不太高兴，不过他承认那确实是个问题，公司因此剩下一百万美元；我以为华顿二厂是他给我的奖励，可我马上就知道——我被算计了。

这间工厂是我们整个企业中运营最糟的，但我以前从没想到，实际状况会有这么可怕，六个月，最多一年，这间工厂一定逃不过关门大吉的命运，就此消失！而我将随之灰飞烟灭，成为华顿二厂完美的替罪羔羊。

抵达华顿二厂的第一天很难熬，一切毫无头绪。下班很早，我决定好好散一次步。我沿着河边信步前进，没什么特定目的地，只是边走边逛，任思绪飘散。前面有一条长椅，我朝长椅走近，心想自己还没有什么整顿工厂的良方，我知道自己学习速度快，这是我惟一能想到的正面因素，问题是，我连该从哪里下手都还弄不清楚。

佛祖说，学生准备好时，老师自然会出现。

我慢慢走近长椅时，一名身材高挑的男子出现了，就是他

——安迪，第一次告诉我有关“共好”的故事。我被共好的神奇力量深深的打动了。在安迪帮助下，我们通过实施共好，取得了一连串的胜利。

我们花了整整三年的时间，才达成安迪所谓的共好，后来又花了好几年的时间才引起全国的注意，踏上白宫的玫瑰花园。

我不想假装说其中的过程很难，也不想吹嘘说我们在前进的过程中完全没有失败，但整个过程的确有趣。

安迪也很享受在工厂里推动共好的过程。事实上，他第一次心脏病发后，我才发现他因为没有好好的照顾自己，患有糖尿病，“小姐”，他笑着说：“如果早知道你会出现，而且我们可以这样愉快地在华顿二号厂推动共好，那我早就好好照顾自己了。”

最棒的是，全厂的人都共享我们的成功。分红制度满足了每个人对现金的需求，每位员工也都尽可能地对彼此发出鼓励或喝彩。

我喜欢击败老莫利斯的感觉，能见到总统更是令我极其兴奋，但我最感喜悦的，还是在换班时间到厂门口，看着共好队员从里面走出来，想着多年前，一切就从安迪停在这里的摩托车开始。现在所有的共好队员回家时，头都抬得高高的，他们做的工作都很重要，每个人对达成任务的方式，都有积极的贡献，而且他们知道，公司和同事对他们的努力与成功都很欣赏。

一、松鼠的精神

如果你一个星期前告诉我，说我会紧抓着一个美洲原住民的背，和他一起搭乘摩托车，飞驰在高速公路上，而且分分秒秒都感觉的很享受，我一定会笑着说：怎么可能！如果说我



会把自己的未来，交在这个美洲原住民祖父的经营理论（这些理论显然以松鼠、海狸、野雁等为基础）上，我一定会觉得荒谬之极，完完全全不可能！但正是我此时在做的事，而且不知道为什么，我就是感觉自己的做法没错，共好是我挽救自己、挽救工厂的惟一机会！

我们很快的驶离高速公路，朝乡间前进。在我感觉差不多离镇上十五里的地方，安迪忽然转进一条泥巴路，停在一个距离乡间道路约五百尺的林中空地。

我们置身于一片声势惊人的云杉林内，不远的地方有一间门廊宽阔、附近有散石建成的烟囱的木头小屋。

林间的静默没极了，我开始缓步朝小屋走去，任感官尽力探索这个确实十分神奇的地方。“好棒！”我说着转向安迪，突然间停下脚步，就在就在他的身后不到一百英尺的地方，一对雌鹿和雄鹿正穿过这片林间空地，朝对面的树丛走过去。

我连忙指着那两只鹿，安迪转过身去看着他们。

“那是美宝和船瑞德”，他说。

“美宝和船瑞德！”

“恩，那是我给他们取的名字”，他以辩解的语气说，“我在那棵树旁边放了一小块砖头，他们一天总要来好几次”。

安迪引我走上小屋的门廊，从屋里取来一人一瓶冰啤酒，然后让我坐进一张老式的大摇椅，他自己则一翻身躺进一张吊床。

“该是发掘松鼠精神的时候了”，他宣布，我满怀期待地看着他。

“你观察松鼠，我要睡午觉”。

“我还以为你要教我松鼠的精神呢”！

“不尽然，你待会学习松鼠的精神，我则要小睡一下，这附近有很多松鼠，等我醒来你再告诉我，学到了些什么”。

安迪说完这话就闭上眼睛，很快发出轻微的鼻声，我一个人被丢在那里看松鼠！这人要不是我曾经遇过最有自信的人，就一定是完全疯了。我是他新来的顶头上司，而且前一天才刚刚认识他，可是此时他却在那里睡大觉！

有很短一段时间我开始怀疑，自己是不是被蒙蔽了，可是不对！我还记得成品部门里那种共好的感觉，而他说共好始于松鼠的精神，既然他叫我看松鼠，那我就看吧！他或许真的疯了，但是我已做出抉择，决定把未来交到他的手上。

安迪说的不错，这地方确实到处都是松鼠。就在门廊外的地方有个三夹板做的平底饲料槽。架在一个残杆上，很多松鼠匆匆从树林中跑来跑去，穿过草地，来到饲料槽旁边，然后咬起满嘴的向日葵种子，重又奔回树林里。

我开始计算我认得的松鼠的来回的时间，结果发现，每只松鼠来回跑一趟，平均要花上三分五十秒，这样一个小时大约可以跑十六趟，难怪安迪要把储粮仓装在饲料槽的上方，直接用一个溜槽自动补充种子。

“恩”，一小时后吊床上传来安迪的声音，“你学到了什么啊？”

“我不太确定自己是不是学到了松鼠的精神，可是如果华盛顿二号厂的员工，可以像这些松鼠一样努力工作的话，那工厂的业绩一定不得了。”

“这我同意。”安迪说着缓缓的摇晃吊床，我等着他继续往下说，可是他却一言不发。

“那我们要怎样才能推动大家努力工作呢？”最后我问。

“松鼠的精神，海狸的方式，野雁的天赋，共好！”

“这你先前说过了。”我笑着说，“我们现在还是在专心谈谈这些松鼠吧！”

“没问题。问题在于：这些松鼠为什么要这样努力的工作？你如果能找到答案，就可以领会松鼠的精神。”



他们努力工作是因为有动机，”我试探性的说。

“很好，好极了！那他们为什么有动机？”

“他们有一个目标，努力工作都是为了达成储存食物的目标。”我说。

“那个目标为什么能推动他们工作？”安迪问。

我思索的时候，我们两个人都轻轻的摇晃着。

“那个目标能推动他们，因为假如他们不把食物储藏起来，就度过不过冬天，就会没命。”

“现在你总算开始了解松鼠的精神了。”

“你的意思是说；松鼠的工作不只是搬种子而已，还有另外一些成分在内，他们有工作动机是因为他们做的工作很重要。”

“他们的工作不但重要，而且‘很有价值’！”安迪说时重重的强调“价值”这个词，一面从吊床上爬下来，从容不迫地走进屋里。

他回来时说他有个礼物要给我。他递给我一只雕刻的松鼠，直挺挺的站着，嘴巴张开，一副喋喋不休的样子，我几乎可以听见他骂人的声音，松鼠身上每一根毛发都刻得栩栩如生，强而有力的后腿上肌肉也很清晰。

“安迪，这东西好棒，你从那里弄来的？”

“祖父教我共好的时候刻给我的，你把他翻过来看一看。”

我把松鼠翻过来，发现木头底座下面刻着雕刻者的名字：安德鲁·培顿，还有日期：一九六七年七月，以及以下的字：

松鼠的精神：
做有价值的工作

这就是了！把成品部门转变成共好团队的第一个秘诀就在

此，解救华顿二号厂的第一个秘方也在这里。当时我并不清楚这个秘方会有多大的威力。

“你祖父是安德鲁？培顿？我见过他的雕像。”

“很讽刺？是不是？他做的是木雕，可是他们却把他弄成了铜像。”

“刻得好美！”我说着仔细审视那件雕刻作品，“安迪，这个礼物很棒，可是我不能收，你的祖父刻了是要送给你的！”

安迪露出了微笑：“没错，可是共好是他送给华顿二号厂的礼物，他的雕刻作品我有好多件，他会希望你把这件礼物收下的。”

“谢谢。”我回答后再次看了看他祖父刻在底座上的那句话：“松鼠的精神：做有价值的工作”。

“做有价值的工作，”我一面大声地念出这句话，一面在心底里反复思索。

“松鼠很努力的工作，是因为他们的工作很有价值，人也是这样。”安迪说着再度爬上吊床，“价值远远超乎重要，但是却始终重要。”

“你已经说过两次价值远远超乎重要，可是怎么会有东西比重要还重要呢？”

“价值不是比重要还更重要，”安迪说着发出一声轻笑，“它只是比重要涵盖的范围更广，在这里要学的东西有几点：第一，必须认清工作的重要性，第二，工作必须能指向一个明确、共同的目标，第三，所有的计划、决定与行动，都必须以价值为归依，综合这三点，你就能创出有价值的工作，简而言之，也就是发挥松鼠的精神。”

“可是就像我刚刚说过的，这一切都始于重要。如果你希望大家能共好，能以松鼠的精神投入工作，那就要先让每个人都了解，自己的工作为什么重要，为什么他们的工作可以让世界变得更好。”



“祖父说过：松鼠的精神实践了上帝对森林的计划。人们必须了解，他们的工作如何增进了人类的福祉——如何改造了他们所在的那一片森林。”

安迪的话深深的震撼我心，让我整个人都为之兴奋。我们公司里有很多鼓励鞭策员工的计划，有鼓舞人向前的奖励，也有在后面鞭策的惩罚，但没有一种计划可以和松鼠的精神相比：想象自己手上的工作十分重要，足以改变整个世界的方向，足以实践上帝的计划。

安迪在一旁看着我，我还没来得及说出心中的疑虑，他就已经料到了。

“我所说的是个人的理解，不是指工作本身。几乎所有你能想到的工作都很重要，都能让世界变得更好，每个人其实都有很大的价值，只是他们常常不了解自己在这个世上扮演的角色。”

“祖父曾说过，一旦人们能了解自己扮演的角色，就会发现自己的工作有其正当性，而这种正当性正是促进共好的必要条件。”他说。

“安迪，我很喜欢这种想法，可是你说的大部分的工作都很重要，都能让世界变得更好，这我就有点无法接受。”

“这当然啦，”安迪也同意，“我们在一般的训练下，都把工作看成个别的步骤，开始制造的步骤，负责修饰磨光的步骤，完成的步骤，出售的步骤，或者随便什么样的步骤。”

“这是我们度量事情的方法。”我承认。

“没错，于是我们就承认，那些轻手轻脚的步骤就是我们工作的理由，我们需要有不同的心胸才能超越这种看法，我们需要学着认清，自己的工作到底对他人有哪些帮助。”

“怎么可能大多数人的工作都很重要，而且重要到可以改变世界？你说医院的护士、从事救济工作的人、替药商研究药品的科学家这些都很重要，那我可以理解，可是——？”我没

有把问题问完。

“就像我刚说过的，这是心胸不同的问题。你需要学着以人的角度来看待自己的工作与成就。你说说看：你做过或你能想到最没有意义的工作是什么？”

“那很容易，我大学的时候在自助餐厅洗盘子，我敢向你保证那是最没有意义的工作。”

我深深明白，洗盘子实在是天下最没有意义的工作，我还记得，成堆的盘子不断从输送带上送进来，我把盘子刮干净，放进洗碗机里，然后把干净的盘子叠好，我很确定那样的工作实在没有意义，可是安迪脸上的笑容却让我有些不安。

“在大学的自助餐厅洗盘子——这实在是再重要不过的工作了！天哪！想象看那些学生会对这个世界何等的冲击与影响：商业领袖、医师、社会学家、世界领袖、研究人员，只要一碟不干净、沾染了细菌的盘子，就可能害死一整班的学生，你要从对全人类造成的冲击来看，不要只看零星的工作本身，倘若你不相信洗盘子也可以增进人类的福祉，那我可以带你到这世界上几个盘子不一定洗得很干净的地方，只要在那种地方吃一餐，你的观感一定会迅速改变。”

“学生到餐厅来时又累又饿，有时说不定还很寂寞，而你是为他们生命提供喜悦与营养的相关工作人员中的重要一员，这是送给他人多么好的一份礼物。”

接着安迪直视着我眼睛说：“我们的整体经济都倚赖机动性为基础，除了照顾自己的野餐盒外，还能参与其他的工作，协助缔造卫生的饮食环境、干净的餐盘、安全的外食场所——这是人类整体文明赖以维系的基础。”

“我想凡是就看你怎么想吧！”我的答话有点为自己辩护的意味。

“凡是都看你能不能看清楚！”安迪语气十分肯定。

“而这可以让人们达到共好的境地。”我这话一半是问句，



一半是肯定的叙述。

“这是共好的开端。几乎所有的工作都有社会价值——这也是祖父用过的说法——不管是清水沟的、接电话的、设计高尔夫球场的、或制造铁丝蓝的人都一样，一旦人们开始看清自己工作的本质，就会出现神奇的改变；按照工程图上的设计，用力敲打塑造一大块金属是一回事，为一辆小孩子骑的脚踏车打造一个刹车零件又是另一回事。”

安迪顿了一会儿，接着说：“前者弄糟了，顶多是犯了个错，但是后者搞砸了却可能害一个孩子跌断腿，甚至造成更可怕的后果。”

“前者是只看到工作的步骤本身，而后者却是正当的工作，对不对，安迪？”

他微笑同意我的看法，“我们现在讨论的，其实是人类最有力的情感之一，足以与爱恨两种情绪并列，这种情绪被称为自尊，想建立对自我的信心，最迅速确实的方法之一，就是深入了解自己的工作在广大宇宙中占有怎样的一席之地，等这份自信确立了，共好的开端也就奠定了基础。”

随着夏末午后的祥和宁静进驻我们的门廊，安迪开始谈论我们的工厂如何同时为社区与顾客服务，他的语气很平静，但话中的见解极为深刻，我很快就学会以崭新的眼光来看待我们的工厂，我了解到我们的工作如何触动人心，那些工作又是何等重要，有史以来第一次，我不再把我们的产品只看成工厂出产的零件。

我一走进安迪的林中空地，就知道这是一个神奇的地方，但此刻我所领会的，却是另一种完全不同的神奇。

“安迪，松鼠的精神正是我们需要的。共好，我们来了。”

二、海狸的方式

神奇的箱子里的天气精灵确实效果非凡！那天夜里凌晨三点开始下起倾盆大雨，整整下了六个小时，把工厂旁边原本平静悠缓的河水，变成汹涌澎湃的激流。显然此地每年九月都会下这样的大雨。

第二天中午我从教堂出来的时候，天空已经豁然开朗，整个湿透的华顿镇，沐浴在温暖的阳光下，可是我的精神并未受到湿气的影响，第一阵大雨已经下过，海狸的方式马上就要揭晓。

安迪参加的教会仪式，比我的长老教会仪式还早十分钟结束，因此我出来时，他已经在外面等我。

“共好，朋友！”我匆匆穿过走道，爬上他的摩托车时。他很愉快的和我打招呼。

“共好，朋友！”我一面回应，一面扣上安全帽，然后用双臂环抱住他，“我们走吧！”

结果安迪先带我到小屋，而且还坚持先吃午餐，“我们有整个下午可以用来学习海狸的方式啊！”

“安迪，这关系到一千五百人，还有整个华顿镇的未来耶！”

“还是先吃饭吧！吃完再看海狸的方式。”

我设法运用罪恶感与威胁恫吓的伎俩没有成功，只好听安迪的话先吃完三明治，同时安慰自己，下一片拼图、下一把解救华顿二号厂的钥匙，很快就要出现。

“我看你吃过饭后，又要像平日一样，先在吊床上睡个午觉了！”我其实在责备他。

“当然不会，我们有工作要做，该走了！”

于是我们离开了小屋，以轻快的步伐穿过屋后的树林，顺



着林中的小径很快来到一条从前伐木者使用的废弃老旧道路，沿着这条路又走了一英里左右，然后右转进了另一条小路，最后来到一个四周有狭窄步道的池塘旁边。

大雨让池塘远远超出了负荷，池塘边的树木全部都站立在水中，四周的步道也有好几段已经被冲毁，我们绕到池塘另一边，来到一棵很大的树旁，树上距地几十尺的地方，在两根粗枝和树干之间，架着好几块木板，下面还有自制的楼梯让人可以爬上去。

“到了，”安迪说，“上去吧！”

从树上可以清清楚楚看见，有个海狸筑好的水坝，已经被大雨冲毁，其中有大约十五长的一段，最上面两尺宽的部分，用来筑坝的树枝、树叶、泥土等都已经流失，水从那个缺口不断流出，旧有水坝的下方则已经铺上了一些新的树枝。

我们盘腿坐下，安迪把望远镜递给我。

“通常海狸都是等夜间才修补水坝，但是这个缺口太大了，他们只好赶着白天开工，那边就是他们住的地方。”

“你是说那一堆树枝？”

“对，入口在水底下，里面的地面虽然高于水面，但外面的水可以确保入口的安全，就算我们从外面开始拆他们的窝，他们也可以很快跳入水中溜走，因此对他们来说，控制睡眠的高度很重要。”

“松鼠的精神，”我提出自己的观察。

“一点都不错，但海狸的社会族群要比松鼠的复杂得多，其中的内涵比较丰富，可以学的东西也比较多。”

我们静坐在那里等待。我的心思不知什么时候又想到，接下来的几个小时，对我们的未来有举足轻重的影响；每次我快要忘记时间的压力，老莫利斯就会适时提出警告，让我不得不紧盯着目标瞧。

“听说你开了很多感觉不错的会，”他星期五打电话来时颇

为不悦，“如果你把那些时间用来工作，整座工厂说不定就有救了！成功不是随便捡来的，要努力才能成功！算了你继续做吧！继续开会吧！反正圣诞节快到了！”

我知道他想给我的圣诞礼物是什么，我也已经下定决心，不让他享有那份乐趣，可是时间掌握在他手中，安迪则一再表示，已经想好一个计划，如果这个计划不成，那我们就只剩三个半月的时间，可以用来完成这件不可能的任务。

有人拉拉我的袖子，让我陡然回到现实。一个棕色的脑袋探出水面，毛皮因泡了水而显得湿而光滑，这只海狸前进的时候，一面在身后以水波纹把状况告知伙伴，于是后面又跟着探出三个脑袋。

安迪低声说：“松鼠的精神惟有配上海狸的方式，才能够促成共好。”

英文中有一个片语说“像海狸一样勤快”，我们很容易看出为什么会有这种说法。这些海狸就像松鼠一样，好像永远都不会感到疲倦。好在高涨的水面让他们很容易够到很多树枝，他们用牙齿把树枝咬下来（我发现这个动作发出的声音很大），拖着树枝穿过水池，来到预定修补的地点，然后用牙齿咬着树枝，在水里上上下下浮沉，寻找安置树枝的适当位置；偶尔有一两次，辛苦叼来树枝会被水流卷走，但海狸已经学会了忍受这种不便，立刻又出发寻找另一根树枝。

我在一旁看着，深深为他们的工作热忱与动力感到着迷。此时安迪又轻声说：“海狸的方式回答了一个问题：谁在这里发号施令？”

发号施令的海狸？乍看之下，这些海狸看不出来那只年纪比较大，我看了半小时还是摸不着头脑，看不出他们到底遵循什么样的模式在工作，每次我以为可能是怎样，结果总发现不对，最后我只好放弃，承认失败。

“抱歉，安迪，我看不出来，看来不像有人在发号施令。”



我轻轻说。

“假如没有人发号施令，那谁来告诉每只海狸，接下来该做什么？该怎么做？”安迪问。

“我看是他们自己告诉自己吧！”我试探着说。

“答对了！”安迪太过兴奋，扯大了嗓门，结果海狸尾部拍打水面的警告声马上传出，四只海狸一齐钻进水里。

“糟糕，我忘了！”安迪以正常的声音说，“不过没关系，他们躲进水里几分钟，正好给我们一个用正常音量讲话的机会，不必再轻声细语。”

“海狸的方式就是每个人自己发号施令？”我问安迪。

为了回答我的话，安迪把手伸进背包，拿出一个我马上就认出来的雕刻作品：那就是安德鲁·培顿雕刻的海狸，整个身子靠尾部撑着，站在后腿上，牙齿叼着一根树枝，靠前撑扶着，所有的细节一样栩栩如生。

我还来不及仔细欣赏这件雕刻作品，就把它翻过来，跳过上面的署名与日期，直接阅读共好的第二个秘诀：

海狸的方式：
掌控
达成目标的过程

安迪说：“每只海狸面对自己的命运，都有很大的自主性，自己决定工作要如何进行，就像独立的承包商一般。”

这就是了！海狸的方式！即使我对其中的内容还有任何疑虑，安迪的说明也立刻解答了我的困惑。

“如果主管要求员工一切照章行事，那就算每个员工都有松鼠的精神，整个组织也无法达成共好，因为主管的行事方式

很可能和员工的不太一样，员工采用主管的方式，行事效率可能降低；非但如此，员工的方式说不定比较好，而且好得多，如果主管心胸狭窄，没有容人的雅量，凡是都坚持员工按照自己的方式行事，那不但员工的自尊心会受到伤害，共好的精神也会因此迅速分崩离析。”

“天哪！华顿二号厂好像就是这个样子。”

“是啊！不是吗？”安迪以一贯直截了当的语气说。“这些海狸能缔造工程上的奇迹，并不是因为有另一只海狸在背后发号施令，而是靠他们每个人自己的决定，该如何修补水坝，如果他们想先修补其中的一边，那没问题，如果他们想去叼那些小树枝来，那也很好，每个人都能发挥自己的最佳判断力。”

三、野雁的天赋

安迪在船头划桨，让独木舟迅速的朝沼泽中心前进，两旁的芦苇依序分开，划过独木舟船缘，灯心草秋来已成熟的种子一碰就爆裂开来，顺着水流消失无踪，只留下棕色的花冠，独自捧着一块块白色的斑驳；芦苇间偶有受惊而起的黑鸟，展开红色的羽翼一闪而逝，我们进入沼泽深处后，只见一团迷雾弥漫在清冷的空气中，笼罩着温度较高的湖水。

再往前水草分布渐稀，我们来到一片开阔的水域，一个池塘连着另一个池塘，岸边的植物忽疏忽密，令人很难判断何处才是真正的池边，池塘的形状也就显得额外不规则。安迪把独木舟划进开阔的水面，开始在水面上布下假野雁作为诱饵，那些加野雁是他祖父刻的，不过刻得没有那么详细。

放好了假野雁后，安迪又把独木舟划进芦苇丛中。诱饵高高的草叶与灯心草，我们还是看得见那些诱饵，每个诱饵都靠绳子与本身的轻微重量为之定位。

“二十年前，这片沼泽一度消失无踪，整个干掉，后来野



鸭协会的人来了，花了将近一百万，才让这片沼泽恢复本来面貌。”安迪说着整个人滑进独木舟船底，只把头撑起，靠在座位的救生筏上。

“安迪，我来猜猜看吧！你接着要休息一下，留我一个人看野雁，对不对？”

“答对了！”安迪笑着说，“不过这次你的任务很简单，野雁的数量比松鼠或海狸都要多得多，而且野雁的天赋到处都是，我看我们很快就会有自己的野雁，不过你不用等，就像我刚说的，野雁的天赋到处都是。”

“现在这里也有吗？”我问这话时，一群鸣声洪亮的野雁，正好从头顶高高飞过。

“当然了，”安迪笑着说，“野雁的天赋可以为松鼠的精神与海狸的方式点燃热情的火花。”

热情！一想到可以为共好的过程注入热情，我马上迫不及待地搜寻起野雁的踪迹，这时又一个大大的 V 字飞过我们头顶，高度比上一群野雁低得多，他们一定是看到了我们放的假野雁，因为他们还来不及继续向前飞，就兜个转弯回来，再度飞过我们头顶。

“他们为什么不停下来呢？是不是他们不喜欢祖父做的诱饵啊？”我嘲弄安迪。

“谁知道呢？说不定他们比较喜欢塑胶做的诱饵吧！”

那群野雁仿佛想要表达抗议，又从另一个方向转着弯，朝我们飞来。这次他们直接在我们面前降落，翅膀急急前扑做刹车，平摊的鹅掌向前伸出，贴向水面，就在临水前那几秒钟的短暂间隙里，翅膀倏的收起，身子堕向水面，溅起一滩水花，然后整个身子忽然停住。

“真是不可思议啊！这些野雁好大！”我刚向安迪说完这话，就担心说话的声音会不会把他们吓走。那些野雁似乎毫不在意，不过我才动动身子，想调整一下坐姿，那些野雁就整个

飞起来，瞬间凌空而去，升空时所有的野雁都开始鸣叫，嘈杂的声音远胜过摇滚音乐。

“好大的声音！”我说。

“这些声音是不小，不过这些野雁有个很重要的信息要传递给你，他们比松鼠或海狸都要高明的多。”

“这比尖峰时刻的高速公路还要吵！”我发出不可思议的赞叹。

“野雁的天赋，”安迪说，我此时应该猜出他话里的意思的，可是我没有。

安迪又给了我一次机会。“你想想看，这些野雁在叫什么？他们在对谁叫？”

“对彼此叫吗？”我试探着问。

“答对了，那他们为什么要叫呢？”

我深思良久。我猜他们一定想传递某种信息，不过此时我对安迪已经有足够的了解，知道他一定会接着问：“什么信息？”

松鼠喋喋不休是为了骂人，海狸用尾巴拍打水面是为了警告同伴。接下来的十分钟里，又有好几群野雁凌空而过，一面发出洪亮的叫声，我在思索中得到一个结论：这些野雁不像松鼠，看到什么都喋喋叫骂，他们一定是在彼此说话，而且他们鸣叫的频率很高，因此也不可能像海狸那样，是在对同伴提出警告；如果那是在警告的话，有些东西应该改变，可是他们的飞行模式似乎并未受到叫声的影响。他们从我们施放诱饵的地方起飞时，确会发出挖心掏肺的洪亮叫声，但他们降落时也同样高叫不已。

我同时还注意到，领头的野雁偶尔会刻意放慢速度，让所有野雁跟在另一只领袖后面形成 V 字，不过这种现象跟他们的叫声好像也没有有什么关系。

“安迪，他们一定是在传递某种信息，不过那种信息不是

警告，也和更换领头者没有什么关系。”

“如果那不是警告，那和警告相反的是什么？”

我想了一分钟。“说一切状况良好？”

“比这个更好，还有什么比这个更好？”

“说一切都很棒？好极了？再好不过？”

“一点都不错，”安迪说，“他们是在彼此鼓励。你听听看。”

我侧耳倾听，安迪说的对，他们是在发出鼓励的声浪，彼此鼓舞。我高中时担任过拉拉队队长，因此对鼓励人的声调十分熟悉，野雁的叫声不但热情十足，而且足以给人精神鼓舞。

“这里，”安迪说着把手伸进刚刚放诱饵的那个帆布袋里，这次他拿出一只雕刻的栩栩如生的加拿大野雁，我很快把野雁反过来，果然，拯救华顿的第三个秘诀就在那里，这可能也是其中最有一个价值的：

野雁的天赋：

互相鼓舞

我坐在那里，为野雁的天赋惊讶得说不出话来。这个道理如此简单，如此明显，却又如此有力！真是令人叹为观止！

“安迪，假如我们愿意鼓舞别人……假如我们开始发出鼓励，假如我们真的朝这个方向努力去做——让别人知道他们有多好……”我没把结果说出来，好像所有的字眼都不够强烈有力，无法形容我想表达的意思。

安迪很清楚我想说什么。“你说的不错。松鼠的精神与海狸的方式就像是火花，野雁的天赋则是泼在火花上面的石油！”

“我是太迟钝了还是怎么着？那些部门经理到成品部门去参观时，你手下的队员不是一再叙说那些美好的事情吗？那么

多的鼓舞喝彩：从销售记录到庆生会、到你过去常常称赞他的表现十分良好！而我居然完全没有意识到！一切就近在眼前，而我居然视而不见！”

“我当时就在想，你会不会看出来？”安迪一面笑着说，一面把独木舟划出芦苇丛去捡那些假野雁。“还好你当时没有发觉，那实在是太快了；野雁的天赋具有无比的力量，只要一接触就一发不可收拾，祖父传下来的这些教训或许看起来很简单，但是都需要一些时间才能内化吸收，要先摩擦出火花，才能用野雁的天赋煽起大火，再说你到这里还能直接取法野雁，相信这样学到的课程你永远也不会忘记。”

一群野雁仿佛听到我们的谈话，正好还在这时从我们头上掠过，一面发出洪亮的叫声。

“这些野雁每年要飞行好几万英尺，光是一天内就可以飞越好几百英里的距离，真是人世间的一大奇观，而他们就靠随时不断的互相鼓舞来达到目的地。”

安迪把诱饵收进袋子的同时，我看着天上另一群成 V 字形的野雁飞过，倏然有了另一个新发现。

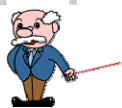
“安迪，所有的野雁都在叫，他们不是只有领头的野雁在叫，而是所有的野雁都在叫，不一定只有经理或主管才能鼓励手下的队员，对不对？我们可以让每个人互相鼓舞。”

“当然了，”安迪说。“野雁的天赋是要送给每个人的，我的祖父曾说过：野雁的天赋是上帝的礼物，我们用以彼此赠与。”

我们穿过芦苇丛回到沼泽边缘，把独木舟拖上岸的同时，我又看到许多成 V 字形的黑色野雁，以波涛起伏的形式从各个方向划过蓝天，欢欣喜悦的鸣叫声响彻云霄，那是他们献给彼此的礼物。这礼物一定是上帝的赐予，我想，多么美丽的景象！

“现在我明白，你为什么说野雁的天赋可以为松鼠的精神和海狸的方式添上热情。”

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

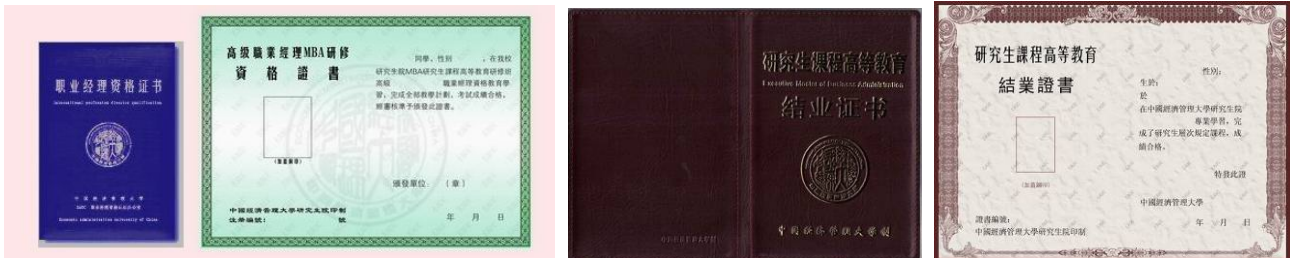
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。