

情境四

5S 管理

4.1 情境描述

4.1.1 公司介绍

中新印刷厂是专门从事纸品包装的现代化印刷企业。能提供设计、绘图、制版、印刷、烫金、UV 上光、模切压痕、激光防伪、糊盒、广告业务一条龙服务。中新印刷厂坚信管理能创造高效益，随着市场经济的发展，企业机制在不断转换，寻求灵活高效的经营管理体制，面向市场、面向客户，从而实现有效的管理。

4.1.2 问题确认

2 年前，印刷厂上马了一套“印刷管理信息系统”，在竞争非常激烈的印刷市场上，确实发挥了很大的作用。此时公司开始把目光瞄准了全数字印刷领域。公司与香港某公司洽谈中的合资项目，是引进新的数字印刷设备和工艺，同时改造公司的印刷信息系统。

然而，与港商的合资谈判进行得并不顺利。对方对公司的工厂管理，提出了很多看来太过“挑剔”的意见：比如仓库和车间里的纸张、油墨、工具的摆放不够整齐；地面不够清洁、印刷机上油污多得“无法忍受”；工人的工作服也“令人不满”……

后来，在合资条款里，投资者执意将“引入现代生产企业现场管理的 5S 方法”，作为一个必要的条件，写进了合同文本。

同学们分为 4 个小组，对印刷厂将要实施的 5S 管理进行分析。分别形成了《仓库 5S 管理检查表》、《车间 5S 管理检查表》、《办公室 5S 管理检查表》、《5S 管理实施报告》4 份报告。

4.2 能力目标

1. 掌握 5S 管理的内容；
2. 掌握 5S 管理的实施步骤；
3. 能应用 5S 管理的实施方法；
4. 养成良好的环境保护意识，能够自觉保持工作环境的整洁。

4.3 情境实施

4.3.1 模块一 5S 管理的内容

5S 管理是日本企业管理者发明的一种以现场管理为基础的质量管理方法。其基本理念是：通过创造和保持一种干净整洁的工作环境，振奋员工的工作精神，增强责任感，规范工作行为，提高工作质量，减少工作失误，降低不良品率，提

高产品合格率和优良品率。

“5S”是指5个日语词：“整理”（Seiri）、“整顿”（Seiton）、“清扫”（Seiso）、“清洁”（Seiketsu）和“素养”（Shitsuke）。“5S”因这5个词发音的第一个字母都是“S”而得名。

1. 整理

（1）整理的概念

整理是指整理工作现场的物品，把在一定时间（1周、1个月等）内为完成工作所必须用的物品与不须用的物品分开；将必须用的物品放在现场，并使其数量降低到最低程度，把不须用的物品从现场清理出去。

在人们的传统观念中，对任何一时不用的物品都要保存起来，以便以后使用，即使是很小的东西，人们也不会把它随便丢掉，因为觉得这是一种浪费，甚至是一种犯罪行为。然而，在当今的时代，物品相对充足，空间场所相对不足，空间场所日益成为宝贵的资源。因此，如何使用空间场所，对空间场所的物品进行选择优化，便成了一种重要的管理技巧。

在办公室，信息管理是重要的工作内容。每一天，秘书都要从信箱中取出邮件，然后将所有邮件先浏览一遍，区分哪些需要保存，哪些不需要保存，经过筛选后，把不需要的东西扔到垃圾桶里，把需要的东西交给经理或其他有关人员处理，这样可以大大提高经理的工作效率。在办公室里对信息的选择与在车间里对物品的选择同样重要。

（2）整理的要点

整理的关键是指按物品的重要性进行管理。首先，判断物品的重要性，按重要性分类，确保最重要的东西放在最有利于达到最高工作效率的地方。分类管理的关键在于准确判断物品的使用频率，根据不同的使用频率把物品放在恰当的地方。分类管理的结果一方面减少了工作现场中不必要的物品堆积，另一方面优化了工作现场中必要物品的存放位置，为提高工作效率创造了条件。

物品分类完成后，接下来就要根据客观使用情况对物品进行选择，特别是决定怎样处理那些使用频率低（1个月、3个月，甚至1年内使用不超过1次）的东西。保存它还是扔掉它？如果想保存它，则应当想一想，它究竟是客观上需要保存的东西还是人们主观上想保存的东西？在进行大扫除时，总会发现一些不需要的物品，人们主观上总是舍不得丢掉这些东西。这时，人们思想上有一个误区，往往混淆了哪些是需要的东西，哪些是想要的东西。因此，最重要的是区分“需要”（客观上需要）和“想要”（主观上想要）。

在办公室，混淆客观“需要”与主观“想要”的情况非常普遍。例如，某位工程师在过去5年中订阅的60本专业杂志都放在文件柜中，他要把这些杂志全部保存起来以备日后参考。如果问他“这60本杂志中哪些是客观需要的？”他一定会说“都是客观需要的。”但如果从另一个角度提问题：“过去1年里，这60本杂志中有哪些从未翻过？”他可能会说：“有48本。”由此可见在办公室内进行整理

的必要性。

一般人在保存东西方面总是采取一种保守态度，尽量不扔，以防日后万一需用。但作为管理者，则必须作出决定，决定哪些物品真正是客观需要的，弄清需要的数量；对不是客观需要的物品，就应把它们从现场清理出去。

整理的格言是：“‘一’就是最好。”这既是整理的原则和指导思想，也是整理的结果和所追求的目的。“一”就是最好，是指以下事项：使用1套工具或文具，制作只有1页的表格或备忘录，只设置1个文件存放处（包括为了分享文件而设立的局部网络服务器），一站式顾客服务（只在一个地点就能解决顾客的所有问题），1分钟电话，1小时会议，1天事务处理（即今日事今日毕），一次就把产品或事务做好等。在庞杂的物品堆积中能得其“一”，便能使其有秩序；在纷乱的事务处理中能得其“一”，便能使其有规律。通过简化，得其“一”，使事物的现象直接表现出本质，这是整理的精髓。

2. 整顿

（1）整顿的概念

整顿是对整理后保留下来的东西确定其位置。整顿的目的在于提高工作效率。例如，随意放东西不会使人们的工作效率处于最佳状态。人们需要思考：为什么拿东西，从什么地方拿东西，各种东西应在什么地方贮存，应存放多长时间，多快可以取得所需要的东西，多久可以把它储放好。通过这些方面的思考，人们可以设计出更好的工作环境和条件，提高工作效率，减少工作失误，提高工作质量。

整顿的内容主要包括定置管理和目视管理。

1) 定置管理。

定置管理是一种工作现场管理方法，通过规定现场中的设备、工具、物料及有关信息指示的位置，优化工作现场中人与物及信息的关系，达到人定岗、物定位，信息定规则、流动定秩序。

定置管理需要处理好3个基本关系：人与物的关系，物与场所的关系，场所中信息与物的关系。

① 人与物的结合可以划分为3种状态：

A状态，人与物处于能够立即结合并能有效发挥其效能的状态，如工人随手能拿到工作台之上的工具。

B状态，人与物处于松弛结合的状态，如工人到工具箱中寻找所需要的工具。

C状态，人与物处于无直接联系的状态，如工人与放置在现场但已报废的设备之间无直接联系，不需要结合。

② 物与场所的结合可以划分为两种状态：

A状态，固定位置状态，指物品（如设备、工具、模具、器具、检具等）放置在场所中的位置固定。

B状态，自由位置状态，指物品（如原材料、半成品、返修品、废品、包装物等）在场所中有固定的放置区域但无严格的放置位置。

③ 场所中信息与物的结合可以划分为两种状态:

A 状态, 信息引导状态, 指能告诉人们“某物在何处”, 如库房管理员的存货位置台账、工场定置图等。

B 状态, 信息确认状态, 指能告诉人们“这是什么”, 如区域标志牌、设备标志牌、产品标签等。

定置管理的核心就是摆正上述这些关系, 确定各自的位置。为了达到这个目的, 需要进行现场状况分析, 包括工艺流程分析、作业分析、动作分析、物流分析和信息分析。在分析的基础上, 进行定置设计, 其中最重要的是绘制定置图和进行信息标准化处理。

定置图是规定现场范围内设备、工具、物料、人员的位置、定置数量及定置状态的平面图。

信息标准化处理包括对定置对象的名称、规格、型号、代号、代码、编号、数量、日期和台账等方面的信息作出统一规定, 以及对定置场所内的设施如货箱、架、柜、容器、升降机、磁卡机、信号灯、标志符和书写板等方面的信息作出统一规定。

2) 目视管理。

目视管理也称为看得见的管理, 是指充分利用人们的视觉感受, 应用线条、颜色、图形、标签、标志牌、显示装置等目视手段, 对工作现场中的设备、工具、器具、物料、移动搬运工具、岗位作业人员的区域、位置、活动范围、移动路线予以规定。目视管理由于其鲜明的视觉特点而格外引人注目, 使定置管理的效果一目了然。

目视管理最常用的方法是使用合适的标签、标牌、标志线及其他显示装置, 包括:

- ① 责任标签——表明某岗位或对某项工作负责的人;
- ② 标识标签——表示产品或物品的名称、种类、规格、型号;
- ③ 安全标签——提醒人们要特别注意的某些安全问题;
- ④ 合格标签——产品检验合格后必须贴上合格标签, 不合格则必须贴上不合格标签;
- ⑤ 位置标记——人、设备、产品、物料所在的指定位置须有明确的标记, 人可以站立的地方可用脚印标记标明, 危险区域应该用特殊危险标记标明, 物品不能超越的地方通常用线条标明, 事故现场通常用可看得见的线绳围起来;
- ⑥ 区域标牌——工厂周围环境保洁区、车间洁净区、电磁辐射区、高电压危险区和危险物品存放区等, 通常用指示牌指明;
- ⑦ 设备标牌——在生产设备上悬挂维修合格标牌, 在检验设备、仪器上粘贴校准合格标签。

目视管理的另一种有效方法是增强“透明度”。过去, 工作场所和办公室里的工具、文件通常放在有锁的工具箱或文件柜里。这些密封的空间常常是杂乱无章的地方, 里面放着乱七八糟的东西。目视管理要求使用透明的面板或盖子, 以便使所有的人都能知道容器里面存放着什么东西, 以及它们是好还是坏。

增强“透明度”的有效措施是尽量创造观看条件。例如，为了让人看得见空调器打开的状态，在空调器出风口上的某个地方系一条小丝带。有些情况下，在排水管上装上一个透明窗，以使人们能看见管内水的流动。此外，还有其他方法能帮助人们识别某种状态或过程，如显示板、信号灯、信号旗等。此外，人们还常用绘制故障地图的方法使不容易看见的问题在场区的地图上明显地表示出来。例如，在地图上用不同颜色的大头针标明有关人员的位置、故障位置、紧急出口位置、消防设施和其他重要场所的位置等。

（2）整顿的要点

整顿的具体内容如下：

1) 分析现状。

进行定置管理和目视管理首先要从分析现状开始。分析人们在现场如何取东西和放回东西，以及所需的时间。在有许多工具和材料的工作地点，怎样取、放东西对维护现场秩序十分重要；在小批量生产、生产周期很短的情况下，取、放东西的时间特别重要，每秒都得计算在内。在取、放东西方面的一些典型问题有：不知道把东西要取的东西叫什么；不知道存放在哪里；存放地点太远；存放地点分散；重复往返；存放的东西太多，难于找到，或很难取出，或太大、太重，不好拿；存放地点没有此物，不知道已经用完，或是别人借去使用；拿来的东西有毛病，不能使用，或需要调整、安装。

2) 确定方案。

在分析现状的基础上，明确存在的问题和改进的对象，设计出定置管理和目视管理方案。方案要使所有物品放在最容易找到和最方便取得的地方，保证每件东西只有1个名称和1个规定的存放地点；在分配贮存空间时，不但要标明存放地点，还应标明存放物品的具体位置；规定物品流动的唯一路线；规定在设备旁工作人员操作的活动范围；规定可实现追溯性的信息标志，实现信息管理标准化。

3) 实施方案。

实施中最重要的有3件事：第一，按定置管理方案特别是定置图，使设备、工具、物料、人员各就各位。第二，按目视管理方案，制作标志牌、标志线、标签，布置现场环境。第三，在每天的工作中，做到总是把物品放在规定的位置。这些说起来似乎很简单，其实很难，难在总要把东西放回它该放的地方，这意味着每天、每时、每刻都要进行整顿。

有效的整顿一定能有效地克服现场的混乱现象，建立安全、文明、高效率的工作秩序，使现场管理科学化、规范化，使生产的各项要素——人、机器、物料、技术和信息在有限的空间和时间内得到优化组合，创造出高质量的工作条件 and 环境。

3. 清扫

（1）清扫的概念

清扫是指对现场进行彻底清理和扫除，并清除引起现场脏、乱的根源。人们通过清扫，不仅使现场环境焕然一新，同时也更新了自己的观念，使自己对工作、

工作环境、工作质量有新的感觉和意识。

（2）清扫的要点

① 建立清扫责任区

划分责任区、明确责任人；各责任区细化成各自的定位图。

② 执行例行扫除，清理脏物

例行清扫的时间、对象，见表 4.1 所示；清扫要细心，树立不容许污秽存在的观念。注意卫生死角和不容易擦拭到的地方，注意目视不到的地方；清扫用具本身保持清洁、定位。

表 4.1 5S 清扫项目

	日清扫	周清扫
时间	每日 10 分钟 5S	每周 30 分钟 5S
对象	地面、通道、窗台、办公桌、工具箱、其他办公设施	文件柜上、办公桌下、配线、管线、灯罩等

③ 清查污染源，予以杜绝

确定发生部位、发生量、影响程度；发现环境污染，要检出源头；研究、制定对策，彻底清除污染源。

④ 建立清扫基准与规范

地面清洁、无杂物、无尘土；通道清洁、明亮、无障碍；门窗清洁、窗台无尘、无杂物；办公桌面清洁整齐；文件柜、工具箱里清洁整齐、无灰尘；墙面无乱挂物品、无灰尘；半成品、成品清洁、无灰尘、无油污；加工设备无油污、无沉积铁屑；工装卡具、计测量具无油污；公共区域清洁、无杂物。

4. 清洁

（1）清洁的概念

清洁是指经常地、反复地、持续地进行整理、整顿和清扫。由于工作活动的进行，原来经过整理、整顿和清扫后整洁的现场环境可能又变脏、变乱，因此要一遍遍地整理、整顿、清扫，使现场不断地保持整洁。

（2）清洁的要点

① 落实前 3S 工作

在工作现场彻底执行整理、整顿、清扫，使之“清洁”；主管要身先士卒，主动参与；充分利用文宣活动，维持新鲜的活动气氛。

② 目视管理基准

目视化的目的，在于让规章制度一看就能了解；目视化的做法，如订成管理手册；制成图表；做成标语、看板；卡片；目视化场所地点应选择在明显且容易被看见的地点。

③ 制定检查办法

建立“清洁检查表”并将检查表直接悬挂于“责任者”旁边；作业人员或责任者，必须认真执行，逐一点检、不作假；主管必须不定期复查签字，以示

重视。

④ 制定奖惩制度，加强执行

依奖惩办法，对表现优良和执行不利的部门及人员予以奖惩。

⑤ 维持 5S 意识

推行小组坚持推进、宣传 5S；全体员工坚持执行 5S。

5. 素养

(1) 素养的概念

素养是指行为美和良好的素养，强调自觉地进行整理、整顿、清扫和清洁，养成良好的习惯，使美好的现场环境与高素质的员工队伍、高昂的员工士气、高效率的工作和高质量的产品相互辉映，相互促进。

(2) 素养的要点

① 持续推动前 4S 活动，至习惯化

前 4S 是基本动作、手段，使员工无形中养成保持整洁的习惯；通过前 4S 的持续实践，使员工实际体验“整洁”的作业场所；经过一段时间的运作，必须进行检查总结。

② 共同遵守规则、规定

如厂规厂纪；各项现场作业准则；操作规程、岗位责任；生产过程工序控制要点和重点；安全卫生守则等。

③ 教育训练（特别是新进人员）

讲解各种规章制度；对老员工进行新制定规章的讲解；各部门利用班前会、班后会时间进行 5S 教育；就以上各种教育培训做思想动员，建立共同的认识。

6. 5S 管理与质量管理的关系

5S 管理在质量管理中有十分重要的作用。它可以给组织创造良好的工作环境，使置身于良好环境中的人提高工作质量；同时，使人们从改善的工作环境中受益，享受到工作的乐趣。

一个表现不佳的工厂可能具有以下一些现象：人际关系恶劣，员工精神不振，缺勤率高，工人们不关心自己的工作，不提出任何建议，工厂存在很多不良品、返工品、返修品，存在大量浪费现象，工作现场堆放着许多边角废料和垃圾等。实施 5S 管理可以使这些情况发生巨大变化，通过改进现场环境，提高工作效率，提高员工士气，改进工作质量和产品质量，保证准时交货，降低成本，减少故障。

5S 管理可以构成质量管理小组活动的良好基础。有些时候，质量管理小组成员聚集到一起时，并没有准备好具体的活动安排。5S 管理的内容为质量管理小组活动提供了一个良好的框架，可以逐项检查每一个人在日常工作中的整理、整顿、清扫、清洁和身美情况。

5S 管理还与实施 ISO 9000 质量管理体系有密切关系。ISO 9001：2000 标准在有关资源管理的要求中明确规定：“组织应确定并管理为达到产品符合要求所需

的工作环境。”这是因为良好的工作环境与良好的工作质量和产品质量有必然的联系。现代电子产品的生产要求很高的洁净度，哪怕是一粒灰尘，都可能导致一台计算机发生故障，或使某个仪表失灵；现代机械产品要求很高的精密度，细小的金属屑可能使部件装配得不紧密，从而导致严重的质量问题。5S 管理提供了达到质量管理体系中有关良好工作环境要求的方法。此外，5S 管理中的某些具体要求还可能与 ISO 9001:2000 标准中的设计、生产和服务提供过程、产品标志和可追溯性、产品防护等要求相联系，为达到这些要求提供了详细方法和手段。5S 管理的文件在必要时可以作为 ISO 9000 质量管理体系文件的组成部分，与作业指导书相并列。在实施 ISO 9000 的过程中，公司集中一段时间打扫厂区卫生，把所有的垃圾运走，把办公室内所有的废弃文件清理干净，可以给员工造成一种强烈的心理感受，实施 ISO 9000（要落到）实处，真要清除过去的垃圾，改变陋习，建立新的工作环境和质量意识。

4.3.2 模块二 5S 管理的实施步骤

实施 5S 管理成功的关键在于不走形式，在于踏踏实实地从实际出发，从小事做起，细致入微地发现和解决身边的具体问题，力求实效，长期坚持，持续改进。

实施 5S 管理的步骤是：

1. 成立推行组织

最高管理者的支持是实施 5S 管理的首要条件。最高管理者只作口头支持没有用，必须拿出诚意，作出承诺，制定计划，在组织内正式宣布实施，对员工进行培训并提供所需的各项资源。

企业确定实施 5S 后，首先应成立推行小组，主导 5S 活动的开展，通常推行小组负责人由企管部负责人或分管生产副总担当。企管部为 5S 的归口管理部门，主持日常工作。5S 推行小组应设定组长、副组长、小组成员等岗位，确定具体人员，并明确分工和职责权限。5S 活动实施需要全员参与，企业各部门（或车间）必须指派一位员工为现场管理（联络）员。各部门负责人是本部门 5S 推进的第一责任人。

企业各级人员在 5S 活动中的责任参见表 4.2 所示。

表 4.2 5S 管理职责分配

岗 位	职 责
企业领导	参加 5S 活动有关教育训练与观摩； 以身作则，展示企业推进 5S 之决心； 担任企业 5S 推进之领导者； 掌握 5S 活动之各项进度与实施成效； 定期实施 5S 活动之上级诊断或评价工作； 亲自主持各项奖惩活动，并予全员精神讲话。

岗 位	职 责
部门领导及班组长	结合企业的行动目标,学习 5S 知识、技巧; 负责本部门/班组 5S 活动宣传、教育; 依企业 5S 活动计划表,制定本部门/班组活动计划; 分析和改善 5S 活动中问题点; 督导部属的清扫点检及安全巡查; 检查员工服装仪容、行为规范。
员工	自己的工作环境须不断地整理、整顿; 不用的东西要立即处理,不可使其占用作业空间; 物品、工具及文件等放置于规定场所,不乱放; 自己工作范围内时刻保持清扫; 要养成随时随地拾起地面杂物的习惯,并集中存放于规定场所; 不断清扫,保持清洁; 注意上级的指示,并积极配合。

2. 设定活动方针目标

(1) 方针。推动 5S 活动时,应考虑制定方针作为活动的指导原则。如“清洁、高效、素质、提高”;“全尽参与 5S 活动,消除浪费,持续不断改善”。

(2) 目标。应设定活动的期望目标,以作为活动努力的方向及执行过程的评价依据。如“现场不要物为零”;“现场管理 100%实现三定:定品目、定位置、定数量”;“办公室 5S 检查符合率 95%”;“车间 5S 检查符合率 90%”。

3. 制订工作计划

活动的推行,除有明确的目标外,还需拟定活动计划表,并经最高管理者批准,以确保 5S 活动有序、有效进行。工作计划应包括:成立推行组织;建立评价标准;培训和教育;5S 活动试行;检查评价;实施 5S 的内容和时间表,规定每年、季、月、周的活动内容,特别是策划好关键的 5S 活动,突出活动主题,在每一个实施阶段选取 5S 中的一项作为重点,每一次活动只做一件事,而且每做一件事都要达到预期的效果。采取措施、对策等步骤。表 4.3 给出了工作计划的一个参考格式。

表 4-3 5S 管理工作计划

序号	项目	时间 (2009 年)												备注
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
编制/日期								审批/日期						

4. 建立方法和评价标准

(1) 资料的收集

与 5S 相关的资料,如书本、推行手册、海报标语、相关企业的案例,应尽量收集。有可能的话,可带领部分员工到标杆厂家观摩,听取厂家对活动推行的介

绍及建议，以提升贴身感觉和感受他厂的氛围。

（2）制定 5S 活动实施办法

由 5S 推行小组负责草拟活动办法，经小组成员会签，组长审核，最高管理者批准，作为竞赛和实施的方法和依据。办法内容包括制定“要”与“不要”物品的判定标准、5S 活动检查内容、5S 活动评价（奖惩）方法等相关规定。

① “要”与“不要”的区分标准参见表 4.4。

表 4.4 “要”和“不要”区分标准

需要	不需要
用的机器设备、电气装置；工作台、材料架、板凳；使用的工装夹具；原材料、半成品、成品；栈板、塑胶框、防尘用具；办公用品、文具；使用中的看板、海报；各种清洁工具、用品；文件资料、图表档案；尚有使用价值的消耗用品；尚有利用价值的边料；使用的垃圾桶、垃圾袋；使用中的样品；作业标准书、检验用样品等	地板上：杂物、灰尘、纸屑、油污；不再使用的工装夹具、办公用品；破烂的垃圾筒、纸箱； 吊、滞料 工作台、橱柜上：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；老旧无用的标准书；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、各种挂具；无用的各种管线；无效的标牌、指示牌

② 要的物品又可分“必需品”和“非必需品”两类。一所谓必需品是指经常使用的物品，如果没有它，就必须购入替代品，否则影响正常工作的物一品：非必需品则可分为两种：一种是使用周、期较长的物品，例如 1 个月、3 个月甚至半年才使用一次的物品；另一种是对目前的生产或工作无任何作用的，需要报废的物品，例如已不再生产产品的样品、图纸、零配件、设备等。必需品和非必需品的区分与处理方法参见表 4.5。

表 4.5 “必需品”和“非必需品”区分标准

类别	使用频度		处理方法	备注
必需品	每小时		放工作台或随身携带	
	每天		现场存放（工作台附近）	
	每周		现场存放	
非必需品	每月		仓库存储	
	三个月、半年		仓库存储	定期检查
	一年		仓库存储（封存）	定期检查
	一年		仓库存储（封存）	定期检查
	未定	有用	仓库存储	定期检查
		不需要用	废弃/变卖	定期检查
	不能用		废弃/变卖	定期检查

③ 表 4.6 给出了某企业生产现场 5S 检查要点，供参考。

④ 表 4.7 给出了某企业办公场所 5S 检查要点，供参考。

表 4.6 企业生产现场 5S 检查要点

生产现场 5S 检查要点
<ol style="list-style-type: none"> 1. 现场摆放物品（如材料、产品、余料、垃圾等）是否定时清理，区分“要”与“不要”； 2. 物料架、模具架、工具架等是否正确使用与清理； 3. 模具、夹具、量具、工具等是否正确使用，定位摆放； 4. 机器上有无不必要的物品、工具或物品摆放是否牢靠； 5. 桌面、柜子、台面及抽屉等是否定时清理； 6. 茶杯、私人用品及衣物等是否定位摆放； 7. 资料、保养卡、点检表是否定期记录，定位摆放； 8. 手推车、电动车、架模车、叉车等是否定位摆放，定人负责； 9. 塑料篮、铁箱、纸箱等搬运箱是否定位摆放； 10. 润滑油、切削液、清洁剂等用品是否定位摆放并做标识； 11. 作业场所是否予以划分，并标示场所名称； 12. 消耗品（如抹布、手套、扫把等）是否定位摆放，定量管理； 13. 加工中的材料、半成品、成品等是否堆放整齐并有标示； 14. 通道是否保持通畅，通道内是否摆放或压线摆放物品（如料箱、安全网、手推车等）； 15. 不良品、报废品、返修品是否定位放置并隔离； 16. 易燃品是否定位放置并隔离； 17. 制动开关、动力设施是否加设防护物和警告牌； 18. 垃圾、纸屑、塑料袋、破布（手套）等有没有及时清除； 19. 废料、余料、呆料等有没有随时清除； 20. 地上、作业区的油污有没有清扫； 21. 饮水机是否干净； 22. 垃圾箱、桶内外是否清扫干净； 23. 墙壁四周蜘蛛网是否清扫； 24. 工作环境是否随时保持整洁、干净； 25. 长期置放（1 周以上）的物品、材料、设备等有没有加盖防尘； 26. 墙壁油漆剥落、地面涂层破损及划线油漆剥落是否修补； 27. 地上、门窗、墙壁是否保持清洁； 28. 下班后是否清扫物品并摆放整齐； 29. 是否遵守作息时间（不迟到、早退、无故缺席）； 30. 工作态度是否良好（有无聊天、说笑、脱岗、看小说、呆坐、打瞌睡、吃零食现象）； 31. 服装穿戴是否整齐，有无穿拖鞋现象； 32. 工作服是否干净、整洁，无污垢； 33. 干部能否确实督导部属进行自主管理； 34. 使用公用物品、区域是否及时归位，并保持清洁（如厕所等）； 35. 停工和下班前是否确实打扫、整理； 36. 能否遵照企业有关规定，不违反厂规。

表 4.7 企业办公场所 5S 检查要点

办公场所 5S 检查要点
<ol style="list-style-type: none"> 1. 是否已将不要的东西丢弃（如文件、档案、图表、文具用品、墙上标语、海报）； 2. 地面、桌子是否显得零乱； 3. 垃圾筒是否及时清理； 4. 办公设备有无灰尘；

办公场所 5S 检查要点

5. 桌子、文件架是否摆放整齐，通道是否太窄；
6. 有无文件归档规则及按规则分类、归档；
7. 文件等有无实施定位化（颜色、标记、斜线）；
8. 需要文件是否容易取出、归位，文件柜是否明确管理责任者；
9. 是否只有一个插座，而有许多个插头；
10. 办公室墙角有没有蜘蛛网；
11. 桌子、柜子有没有灰尘；
12. 公告栏有没有过期的公告物品；
13. 饮水机是否干净；
14. 管路配线是否杂乱，电话线、电源线是否固定得当；
15. 办公设备随时保持正常状态，有无故障；
16. 抽屉内是否杂乱，东西是否杂乱摆放；
17. 是否遵照规定着装；
18. 私人用品是否整齐地放置于一处；
19. 报架上报纸是否整齐摆放；
20. 盆景摆放，有没有枯死或干黄；
21. 是否有人去向目视板（人员去向一览表）和心情天气图；
22. 有无文件传阅的规则；
23. 当事人不在，接到电话时，是否有“留言记录”；
24. 会议室物品是否摆放整齐和标识；
25. 工作态度是否良好（有无谈天、说笑、看小说、打瞌睡、吃零食现象）；
26. 有没有注意接待宾客的礼仪；
27. 下班后桌面是否整洁；
28. 中午及下班后，设备电源是否关好；
29. 离开或下班后，椅子是否被推至桌下，并应紧挨办公桌平行放置。

⑤ 5S 评价准则。

a. 5S 的评分计算方法。各车间（班组）实际得分=“5S 评分表”所得分值×加权系数 K。

i. “5S 评分表”所得分值是指命门自检或企业 5S 检查小组根据“5S 检查要点”内容，制定检查表检查所得的分值；

ii. 为调整各车间（班组）的区域划分差异性，为公平起见，依据各车间（班组）的困难度、人数系数、面积系数、教养系数等项目分别以加权修正，K 为加权系数

$$K = \frac{K1 + (K2 \times K3) + K4 + 3 \times K1 \times K2 \times K3 \times K4}{6}$$

iii. 加权系数 K

K1：代表整理整顿的困难度，主要考虑责任区域设备、物品的多少，物品轻重，地方多少，物品进出的频率，整理整顿的难易度。以其中一组难度较适中的作为参照系数为 1，其余的比照确定。

K2：清扫清洁面积系数，依据面积比率确定，如下表所示。面积比率=责任区面积数/5S 活动总面积（或全厂面积）。

面积比率	0.1 以下	0.11-0.2	0.21-0.3	0.31-0.4	0.4 以上
K2	1	1.02	1.05	1.08	1.10

K3: 清扫清洁人数系数, 依据人数比率确定, 如下表所示。人数比率=该车间(组)员工人数/5S 活动总人数(或全厂员工人数)。

人数比率	0.1 以下	0.11-0.2	0.21-0.3	0.31-0.4	0.4 以上
K3	1	0.95	0.90	0.85	0.80

K4: 素养系数, 主要参照该组的人数比率, 如下表所示。

人数比率	0.1 以下	0.11-0.2	0.21-0.3	0.31-0.4	0.4 以上
K4	1	1.05	1.10	1.15	1.20

b. 5S 的评定办法。

i. 评比以季度为单元进行, 取第一名, 授予“本季度 5S 最佳单位”锦旗和发放奖金, 最后一名发给“本季度 5S 最差单位”警示旗, 以示鞭策;

ii. 各车间(班组)的实际成绩应在企业公告栏(或目视板、网站)上公布, 成绩的好坏以相应的颜色标识来表示: 绿色 O: 90 分以上; 蓝色 O: 80—89 分; 黄色 O: 70—79 分; 红色 O: 70 分以下;

iii. 锦旗、奖金和普示旗于每季度现场改善成果发布会上颁发, 由 5S 推行小组组长主持颁发;

iv. 所颁锦旗和警示旗于下次现场改善成果发布会前收回;

v. 连续两个季度获得第一名, 可永久保存“第一名”锦旗;

vi. 所颁发锦旗和警示旗必须悬挂于指定位里;

vii. 成绩均未达到 80 分时, 不颁发第一名锦旗; 成绩均超过 80 分以上, 不发最后一名警示旗;

viii. 颁发的奖金作为部门基金, 用作部门文化建设或公共活动基金, 严禁将奖金平分下发或私分。

5. 教育和培训

① 说明与教育

5S 管理强调要让每个人参与进来, 通过所有人的共同努力, 特别是通过每一个人的细小改进活动, 使整个组织获得显著的改进。因此, 进行 5S 管理培训是开展 5S 活动的重要内容。培训包括 5S 的内容、方法, 个人发现问题和提出合理化建议的技巧等。

推动 5S 活动一定要让全企业的各级主管和全体员工了解为何要做和如何做, 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。因此, 教育训练是活动成败的关键。在 5S 活动中推动的训练有: 全员 5S 训练; 干部 5S 训练; 5S 成员预演指导等。

② 活动前的宣导造势

a. 先期各项宣传活动的推行,如 5S 内容征答比赛;渔画、板报比赛;征文比赛;演讲比赛;标语比赛等。

b. 标杆厂观摩。由 5S 活动干事带领干部及部分员工到 5S 标杆厂观摩,实际感受,并和企业的现况作比较,共同讨论差异内容和原因,激发大家的共识。

c. 推行手册及海报标语。为了让全员了解、全员实行,最好能订制推行手册,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、评鉴办法等。另外,配合各项宣导活动,制作精美的海报标语,塑造气氛以加强宣传效果。

d. 外力或专家的心理建设。员工的心理疑惑及观念的转变,应由外力来做沟通,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。

e. 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行 5S 活动的决心和重要性。

6. 5S 活动实施

① 前期作业准备。

如分配责任区域;“需要”和“不需要”物品标准书的制定;道具和方法的准备。

② 实施。

按 5S 活动计划表,采用各种作战方法,如红牌作战、目视管理、管理板管理、定置管理等,进行 5S 活动实施。具体的“实施”方法见本章 4.3.4 节。

5S 活动开始可进行试行,全员动员,并依次进行整理、整顿、清扫等活动。试行期间的问题点加以收集和系统分析,在此期间内将设计不周的方案,依实际情况加以调整。试行时间视需要可定 3—6 个月,然后进行正式推行。

按计划开展 5S 活动,包括 5S 月、5S 周、5S 日、上班一开始和下班结束前的 5 分钟 5S 活动。活动开始前,应使每一个人知道 5S 活动的内容和重点。作为一种动力,各质量管理小组通常应在班前会或班后会上对在 5S 活动中表现突出的员工进行表彰。组织的最高管理者应对杰出的质量管理小组颁奖。

③ 5S 活动的记录。

当回顾所记录的过去时,人们往往会感到从过去到今天的进步,从而受到激励。记录还应注重数据,采用适当的方法对正在做的事情和已取得的结果进行量化对比。例如,比较整顿前后某项作业时间和作业准确度的变化,计算不合格品率降低的数值等,可以帮助人们更好地洞察正在做的事情,实现持续改进。

7. 5S 检查和评价

5S 管理强调每天都有人关注 5S 活动实施的情况。一个人的 5S 活动看起来微不足道,但每一个人的 5S 活动累积起来就会产生巨大的影响。要使每一个人都能自觉地把 5S 活动作为他们日常工作惯例的组成部分,就必须制定 5S 活动检查和评价方法,使大家能够了解周围正在发生的事和每一人的工作绩效,同时也创造一种友好的、激励性的竞争环境。为了达到这种目的,可以设计和使用 5S 检查表

进行每日的员工自我检查和评价，每周的班组检查和评价，每月或每年的公司检查和评价。

① 制定 5S 检查表。

a. 生产现场 5S 检查表，见表 4.8、4.9 所示。

b. 办公场所 5S 检查表，见表 4.10 所示。

表 4.8 工厂 5S 管理检查表

日期：_____ 检查人：_____ 编号：_____

编号	检查内容	岗位	配分	得分	存在问题
1. 整理					
1.1	不需要的东西清除出现场		4		
1.2	不常用的东西放到库房		4		
1.3	偶尔用的东西放在存储区		4		
1.4	经常用的东西放在作业区		3		
1.5	建立作业区设备物料清单		3		
1.6	建立办公室设施物品清单		2		
2. 整顿					
2.1	现场所有物品按定置图定位摆放，每一样东西都有准确的名称和地点标识		2		
2.2	常用工具要分类、分规格放在作业地方，随手可拿到		2		
2.3	所有物料、产品必须放在规定区域，按指定路线移动		2		
2.4	存取方便，无寻找时间		2		
2.5	暂时不用的设备，加罩隔离		2		
2.6	定位摆放		2		
2.7	车间通道畅通，通道无堆放物		2		
2.8	标志明显，悬挂在规定位置		2		
2.9	工具箱上不堆放杂物		2		
2.10	工具箱内工具摆放整齐，帐物相符		1		
2.11	作业现场无违章停放的车辆		1		
3. 清扫					
3.1	各人负责卫生区清扫，不设清洁工		4		
3.2	下班前确保机床下、踏板下、工具箱下的铁屑清扫干净		4		
3.3	地面无油污，出现油污及时擦干净		4		
3.4	保持设备表面干净，见设备本色，无灰尘、油污		4		
3.5	清扫作业现场的所有地方，包括墙面、屋顶、地面、过道及每一个角落		4		
4. 清洁					

4.1	保证透明度，不掩盖任何问题，不留任何没整理、整顿、清扫的死角		2		
4.2	保持各标志、标签完整、洁净		2		

续表

编号	检查内容	岗位	配分	得分	存在问题
4.3	保持产品合格标识准确无误		2		
4.4	保持“危险”标识准确无误		2		
4.5	保持“消防”及“安全出口”标识准确无误		2		
4.6	保持通道方向标识准确无误		1		
4.7	保持开关的开、关方向标识准确无误		1		
4.8	保持各标志、标牌安放在正确位置，保持整洁		1		
4.9	保持作业区整洁，及时清理现场废弃物、泄露物、排放物		1		
4.10	及时处理不良品、损坏物		1		
4.11	及时将不需要的物品从现场清理出去，不常用的收起来		1		
4.12	保持办公室及办公设备整洁、明亮、文具不乱放		1		
4.13	保持公告板整洁，及时清理过时或作废的信息		1		
4.14	文件不随便扔放		1		
4.15	保持现场工作秩序井然，物流和信息流受控、畅通		1		

5. 素养					
5.1	工作服装整洁，进车间必须戴安全帽		4		
5.2	工作语言文明，不说脏话		4		
5.3	严格遵守劳动纪律、操作规程、工艺流程、安全规范		4		
5.4	积极参加学习，各项所要求的业务、技术、技能考核合格		3		
5.5	能自觉检查 5S 活动中存在的问题，能持续改进		3		
5.6	能有效履行岗位职责，完成工作任务		2		
合计得分		结论			

表 4-9 车间 5S 管理检查表

日期：_____		检查人：_____		编号：_____	
检查项目	每日班前、班后 5 分钟 5S 活动检查内容	配分	得分	存在问题	
现场	检查、清扫、保持工作地及卫生责任区整洁，通道畅通，零件、毛坯摆放整齐，工作现场无生活用品和各类垃圾	20			
铁屑	清扫工作地，确保机床下、踏板下、工具箱下、通道内及周围区域的铁屑清扫干净	20			
设备	擦拭机床表面及工作台，检查是否有异常，对机床和搬运车辆按维护保养要求进行保养，保证清洁、润滑、安全、有效	10			

工具	备齐所用工、检、刀、夹具，擦拭干净，定位摆放，工具箱内外整洁，清扫工具存放在指定位置	10		
产品	半成品、成品、不良品放在指定位置，产品标识明显、准确	10		

续表

检查项目	每日班前、班后 5 分钟 5S 活动检查内容	配分	得分	存在问题
物料	定位摆放整齐，运输器具放在指定位置	10		
着装	进车间必须穿工作服，女工必须戴工作帽，规定戴手套进行的作业必须戴手套，否则不许戴手套	10		
纪律	严格按工艺流程和操作规程操作，遵守安全制度和劳动纪律，工作时间不得谈论与工作无关的事，车间内不许吸烟	10		
合计得分		结论		

表 4-10 办公室 5S 管理检查表

日期：_____

检查人：_____

编号：_____

检查项目	每日班前、班后 5 分钟 5S 活动检查内容	配分	得分	存在问题
文件	将文件放在存文件的地方，作废文件及时清理	20		
文件柜	文件分类标识，定位摆放整齐，丢掉文件柜内、柜顶上所有不需要的东西	20		
文具	检查文具的种类和数量，既够用，又不多余，定位摆放	20		
桌面	整理桌面，丢掉不需要的东西，将桌面擦干净	10		
办公设备	电脑按操作程序使用，保证电子信息存储安全，保证电话机、传真机等通讯畅通	10		
办公室	清扫、擦拭办公室内设施及地面、墙面、门窗，保持干净整洁，环境优美	10		
接待	接待顾客及其他外部来访者要热情、礼貌，使用文明语言，体现公司的良好形象	10		
合计得分		结论		

② 检查频次和要求

a. 检查频次。初始阶段，检查频度应较密，每日一次或每两日一次，一个月做一次汇总，并以此给予表扬和纠正；正常实施后，检查频次可每周一次，并填写“检查表”。

b. 检查要求。检查人员由 5S 推行小组和各部门负责人组成，检查时检查人员不得检查自己所在的区域，以保证检查的公正性；检查人应经授权，且熟悉 5S 要求，具有一定的责任心；检查应公平、公开，实事求是，每次检查至少由两人同时进行，严禁借检查时机报复个人恩怨，一旦发现，严肃处理；检查时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，这样，评审人员

不必因查核项目浪费时间；除由专门人员进行检查外，各部门应对照实施要求和检查要求点，认真组织进行自查，发现问题及时纠正和解决。

③ 检查结果处理

缺点项目统计出来后，应开出整改措施表，各负责人应在给定期限内进行有效的整改，并经验证人验证才算合格。表 4.11 列出了一“整改措施表”的参考格式。

表 4.11 整改措施表

所在区域				检查时间			
序号	问题点	责任人	要求完成时间	原因分析	纠正措施	措施验证	备注
编制/日期				审核/日期		接收人/日期	

④ 结果评定

一检查人将每次检查的结果交 5S 推行小组存档保存，并每月进行一次统计和排名。

一企业可成立由相关人员组成的评定小组，每季度计算检查结果，对结果进行评定，计算和评定依据评价标准进行，评定结果交 5S 推行小组组长审核，交最高管理者批准。

一评定结果出来后，将成绩公布于公布栏。

一5S 推行小组组长与最高管理者沟通后确定现场改善成果发布会时间，并按实施办法要求组织照例会议，进行奖惩，颁发锦旗、奖金和警示旗。

⑤ 检查和评价中常见的问题及改进方法如下：

a. 生产流程不畅导致生产进度迟缓和生产效率低下问题的改进

通常，可考虑采用下列方法改进：根据产品特点、批量大小以及工序变化情况，适当调整工艺流程；减少工序之间的搬运；重新考虑工作地现场布置，使工具、模具、夹具放置更合理。

b. 原材料、零部件、半成品、成品、包装物堆放混乱问题的改进

通常，可考虑采用下列方法改进：重新核定物料批量，尽量减少现场存货数量；重新审视各生产环节的尾端，考虑各生产环节结合的状况，重新划定半成品存放区域，必要时修改半成品入仓库存放的规定；对临时堆放的物料进行分析，分清哪些是必要的，哪些是不必要的，规定临时堆放办法，不使临时堆放物就地安家。

c. 返工品、返修品、不良品、废品混乱问题的改进

通常，可考虑采用下列方法改进：明确产品标志、检验状态标志，坚持定位摆放，及时、认真做好不合格品及其处置情况记录。

d. 工作台面杂乱问题的改进

通常,可考虑采用下列方法改进:将不常用的工具、仪器、量规从工作台面上拿走,将必要工具、在制品定置摆放,及时打扫铁屑等废弃物。

e. 仓库存储混乱、存取不便问题的改进

通常,可考虑采用下列方法改进:采用 MRP(物料需求计划)管理,按规定时间、品种、数量进出货,重新布置仓库贮存空间,改进物料流程。

f. 存在脏、乱、差死角问题的改进

通常,可考虑采用下列方法改进:每周进行一次彻底清扫,不放过每一个隐蔽的角落,清除污染源。

g. 文件存放、张贴、使用混乱问题的改进

通常,可考虑采用下列方法改进:墙上贴的、展示板上写的各种流程、图表、记录、通知等文件在规定的地方保存、展示;过期的、作废的、无效的文件及时清除;样板、样品等实物文件定位摆放,标志醒目。

8. 持续执行与评估改善

① 纳入日常管理活动

5S 活动的实施要不断进行检讨改善以及效果确认,当确认改善对策有效时,要将其标准化、制度化,纳入日常管理活动中,将 5S 的绩效和员工满意度、出勤率、工伤率等并入日常管理中。

② 问题点的掌握

定期用查核表整理各部门在 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,再以部门分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 5S 活动中的执行情报。

③ 改善主题的选择

运用排列图,在 5S 活动众多问题中,统计出重点问题,再针对少数的重点问题加以改善,这样可获得明显的改善效果。

④ 持续执行

推行 5S 活动和进行其他管理活动一样,应遵循全员参与和持续改进的管理原则,应导入 PDCA 管理循环,方能有效和成功。在推行期间,检查(C)和改善(A)更是一种持之以恒的项目,若能脚踏实地加以改善,则 5S 活动将逐见功效。

当 5S 活动还没有做好时,可能会出现各种各样的问题。通过对这些问题进行检查和评价,不仅要解决表面问题,还必须使员工受到教育,使员工通过每一个微小改进逐渐养成良好的行为规范。只有造就一支高素质的具有现代工业文明的员工队伍,才能持续地保持现场整齐、清洁、有序,提高工作效率,提高产品质量。

4.3.3 模块三 5S 管理的实施方法

1. 接受 5S 挑战

刚开始的时候,公司管理层觉得港方有点“小题大做”。“不就是做做卫生,

把环境搞得优美一些？”觉得这些事情太“小儿科”，与现化管理、信息化管理简直不沾边。不过，为了合资能顺利进行，中新印刷厂领导还是满口答应下来。

几个月的时间过去了，回想起来这些“鸡毛蒜皮的小事”，厂领导坦言“有一种脱胎换骨的感觉”。

2. “鸡毛蒜皮”的震撼

推广 20 世纪 50 年代就风靡日本制造企业的“5S 管理方法”，需要做大量的准备和培训工作。这 5 个词，以及所表达的意思听上去非常简单。刚开始的时候，大家很不以为然。

几天后，港方派来指导 5S 实施的 Mak 先生，通过实地调查，用大量现场照片和调查材料，让公司的领导和员工，受到了一次强烈的震撼。

Mak 发现，印制车间的地面上，总是堆放着不同类型的纸张，里面有现在用的，也有“不知道谁搬过来的”；废弃的油墨和拆下来的辊筒、丝网，躺在车间的一个角落里，沾满了油腻；工人使用的工具都没有醒目的标记，要找一件合适的工具得费很大的周折。

3. 仓库里的情况

堆放纸张、油墨和配件的货架与成品的货架之间只有一个窄窄的、没有隔离的通道，货号 and 货品不相符合的情况司空见惯。有时候，车间返回来的剩余纸张与成令的新纸张混在一起，谁也说不清到底领用了多少。

Mak 先生还检查了公司引以为荣的 MIS 系统，查看了摆放在计划科、销售科、采购科的几台电脑，发现硬盘上的文件同样混乱不堪。到处是随意建立的子目录和随意建立的文件。有些子目录和文件，除非打开看，否则不知道里面到底是什么。而且，Mak 先生发现，文件的版本种类繁多，过时的文件、临时文件、错误的文件或者一个文件多个副本的现象，数不胜数。

在公司里，长久以来大家对这样一些现象习以为常：想要的东西，总是找不着；不要的东西又没有及时丢掉，好像随时都在“碍手碍脚”；车间里、办公桌上、文件柜里和计算机里，到处都是这样一些“不知道”——不知道这个是谁的；不知道是什么时候放在这里的；不知道还有没有用；不知道该不该清除掉；不知道这到底有多少……

“在这种情况下”，Mak 先生直率地问厂领导，“你如何确保产品的质量？如何确信电脑里的数据是真实的？如何鼓舞士气，增强员工的荣誉感和使命感？”最后一个问题，Mak 指的是墙上贴的一个落着灰尘的标语：“视用户为上帝，视质量为生命。”

Mak 把推进 5S 的工作分为两大步骤

4. 整理、整顿、清扫

第一步是推进前三个“S”，即整理、整顿、清扫。

整理，就是要明确每个人、每个生产现场（如工位、机器、场所、墙面、储物架等）、每张办公桌、每台电脑，哪些东西是有用的，哪些是没用的、很少用的，

或已经损坏的。

整理就是把混在好材料、好工具、好配件、好文件中间的残次品、非必需品挑选出来，该处理的就地处理，该舍弃的毫不可惜。“特别是电子‘垃圾’”，Mak告戒管理人员，“可以让你的工作效率大打折扣；不断冒出来的文件查找、确认、比较工作，会浪费大量的工作时间。”

整顿，就是要对每个清理出来的“有用”的物品、工具、材料、电子文件，有序地进行标志和区分，按照工作空间的合理布局，以及工作的实际需要，摆放在“伸手可及”、“醒目”的地方，以保证“随用随取”。

听上去“整顿”很简单，从Mak的经验来看，其实是很仔细的工作。比如电脑文件目录，就是最好的例子。

“一般来说，时间、版本、工作性质、文件所有者，都可以成为文件分类的关键因素。”Mak结合自己的体会，向大家详细介绍了什么是电子化的办公。对一个逐步使用电脑、网络进行生产过程管理和日常事务处理的公司而言，如何处理好纸质文件和电子文件的关系，是养成良好的“电子化办公”习惯的重要内容。

“电子化的过程中，如果把手工作业环境里的‘脏、乱、差’的恶习带进来，危害是巨大的。”Mak说。

清扫，简单说就是做彻底的大扫除。发现问题，就及时纠正。但是，“清扫”与过去大家习惯说的“大扫除”还有一些不同。“大扫除”只是就事论事地解决“环境卫生”的问题，而“清扫”的落脚点在于“发现垃圾的源头”。用Mak的话说，就是“在进行清洁工作的同时进行检查、检点、检视”。

5. 爽朗心情

按Mak的建议，公司开始了推进5S管理的第二步，即推行后两个“S”，一个是清洁（Seiketsu），另一个是身类（Shitsuke）。

随着3S（整理、整顿、清扫）的逐步深入，车间和办公室的窗户擦干净了，卫生死角也清理干净的，库房、文件柜、电脑硬盘上的文件目录、各种表单台账等“重点整治对象”也有了全新的面貌。但是，包括领导在内的所有人，都没有觉得Mak先生引进的“灵丹妙药”有什么特别之处。

不过，老总承认，大家的精神面貌还是有了一些微妙的变化：人们的心情似乎比过去好多了，一些“不拘小节”的人的散漫习惯，多少也有了收敛；报送上来的统计数据，不再是过去那种“经不住问”的“糊涂账”，工作台面和办公环境的确清爽多了。

这些当然还不是5S管理的全部。Mak先生结合前一阶段整治的成果，向厂领导进言：“5S管理的要点，或者说难点，并非仅仅是纠正某处错误，或者打扫某处垃圾；5S管理的核心是要通过持续有效的改善活动，塑造一丝不苟的敬业精神，培养勤奋、节俭、务实、守纪的职业素养。”

清洁的基本含义是“如何保持清洁状态”，也就是如何坚持下去，使清洁、有序的工作现场成为日常行为规范的标准；素养的基本含义是“陶冶情操，提高修养”，也就是说，自觉自愿地在日常工作中贯彻这些非常基本的准则和规范，约束

自己的行为，并形成一种风尚。

Mak 进一步说明道，后两个“S”其实是公司文化的集中体现。很难想象，客户会对一个到处是垃圾、灰尘的公司产生信任感；也很难想象，员工会在一个纪律松弛、环境不佳、浪费随处可见的工作环境中产生巨大的责任心，并确保生产质量和劳动效率；此外，更不用说在一个“脏、乱、差”的企业中，信息系统竟然会发挥巨大的作用。

6. “零”报告

若干个月后，又是一个春光明媚的日子。

当公司的领导，带领新的客户参观自己的数字印刷车间的时候，在他心底里涌动着一种强烈的自豪感。车间布局整齐有序，货物码放井井有条，印刷设备光亮可鉴，各类标志完整、醒目。

公司的电脑网络和 MIS 系统，在没有增加新的投资的情况下，也好像“焕发了青春”，带给公司的是一系列“零报告”：发货差错率为零，设备故障率为零，事故率为零，客户投诉率为零，员工缺勤率为零，浪费为零……

在参观者啧啧有声的称赞中，厂领导感到，引进一套先进设备的背后，原来是如此浅显又深奥的修养“工夫”，真应了那句老话：工夫在“诗”外。