

5S 现场管理实施方案

一、5S 实施前的准备工作

（一） 高层决定实施 5S 活动

为了提高公司的现场管理水平，2015 年公司决定开展 5S 活动，并请来了宝钛集团经验丰富的张主任进行调研、指导、培训等，对公司实施 5S 做好前期的准备。希望通过实施 5S 现场管理，除去旧习惯，改善工作环境，提高员工素养，提高产品质量。

（二） 推行 5S 活动组织

任何一项活动的开展都需要有专人组织，为使活动能顺利进行，企业高级管理者必须是活动的负责人、总指挥、全程参与，对下有权威性，对上级有较多的机会及时沟通。建立 5S 推行办公室，对 5S 现场管理进行直线领导，对 5S 现场管理负责。同时也要成立稽查组，对现场管理进行定期稽查与考评，对现场工作人员起到监督、激励的作用。在 5S 推行过程中，由于员工的惯性，肯定会存在这样或者那样的阻力，对 5S 负责人来说，坚定信念，制定相关的制度，建立相应的考核机制，加强宣传、培训工作的力度是必需的。

（三） 制定 5S 活动的方针和目标

方针：共同参与，告别昨日，规范现场，提升素养。

目标：全公司开展 5S， 整理、整顿、清扫办公区域和生产区域，将 5S 纳入日常工作的范畴，让 5S 活动正常化、规范化。

（四） 开展 5S 的培训活动

在全公司推行 5S 活动之初，对全公司中干及班组长以上干部进行一次 5S 培训，并在实践过程中再针对出现的问题对有关人员进行 5S 的提升培训。培训计划拟分为三个阶段：

第一阶段，将各部门的主管及以上干部和班组长进行初期培训，培训 6 个小时。培训内容为 5S 的基础知识，实施方法。同时要求各部门指定接受过 5S 培训的人员对本部门普通员工进行一次至少 3-6 小时的 5S 培训。

第二阶段，针对各部门在实施 5S 的过程中出现的问题，集中进行一次 5S

实施技巧与方法的培训。培训对象是各部门的 5S 推行小组成员，目的是提升认识，解答问题。

第三阶段，针对 5S 稽查人员进行 5S 稽查程序与稽查方法的培训。目的是使稽查人员掌握稽查的流程，方法，打分标准等。

二、制定 5S 实施方案

要全面推行好 5S，本人认为策划好详细的实施方案是做好 5S 的前提之一。5S 活动属于知易行难，看起来 5S 很容易，看到别的公司 5S 做得好甚至不以为然，然而真正地要自己做好 5S 却觉得无从下手，举步维艰；其次，要制定好 5S 的稽查表，稽查内容就是对照我们要做的事情和标准。对于 5S 做的不好的地方，我们要以事实为依据，对照稽查内容开出纠正措施要求单，督促各部门予以改善。

在 5S 实施方案中，要明确 5S 活动的目标，制定总体进度要求，制定 5S 推行详细工作内容，从组织保证、教育培训、宣传发动、实施 5 个 S 的具体工作内容、稽查要求到工作总结的规定，系统性地策划 5S 活动。

（一）开展宣传改善员工的习惯

为了使公司的实施 5S 能够顺利导入，需要进行大量宣传 5S 活动，及时报道 5S 活动的进展情况和存在的问题，使员工熟悉 5S 活动常识。具体措施包括：

- 1、召开全厂性的 5S 推行活动发布会；
- 2、组织一次“5S 活动从我做起”的签名活动；
- 3、举行一次全厂性的 5S 征文与 5S 标语征集活动，并对优秀的自创的 5S 文章与标语和摘抄的 5S 标语进行评比奖励；
- 4、开展 5S 标语的装贴；
- 5、制作 5S 宣传园地；
- 6、制作 5S 评比栏与成绩榜等。

（二）分别制定 5 个“S”的工作要求、推行步骤等

1、“整理”阶段的具体推行

“整理”往往让认为把散乱各地的东西重新排列整理好，其实重新排列、重新堆积整齐，只能算是“整列”，而“整理”的详细内容应该是：将需要和不需要的东西分类；丢弃或处理不需要的东西；管理需要的东西。

但是丢弃需要“狠心”和“魄力”，我们经常有这样的心理和观念：“留下以后或许有用”、“这个尾数留下等下批订单再用”、“多买一些，急用就不用愁了”等，这些不明确或假设的心态，往往造成“空间”和“成本”的浪费。

1.1 整理的要求

区分要与不要的东西(废弃物、文件、桶、瓶、包装物、设备、办公用品、维修件……)。各部门自行区分要与不要的东西，不要的东西分类、集中，能够自行处理的自行处理，要其它部门协调处理的请其它部门配合处理，需要报公司处理的登录报公司处理，要的东西重新记录在册。并明确要与不要的划分标准、处理方式以及处理程序及要达到的目标。

1.2 整理的推行步骤

(1) 对工作场所(范围)进行全面检查，填写《公司分区域物资统计台帐》，对各自区域内的可登记物资进行登记，登记后召集专业人员分析出不需要品，并对不需要品合理处置。然后对于工作场所再检查，从地面开始，有无垃圾、纸屑、废料，电线分布是否合理、安全；工作台、办公桌面等有无不用的文件、材料、办公设备等；文件柜、墙壁、标牌、灯具、天花板等各个角落都进行检查，并对各类物资进行分类判断是否真正需要。

必要品：满足现场实际生产、办公、经营需要，在现场需要一定的使用频度的物资，如工具、生产原材料等。

不要品：在现场一年都没有使用过一次的物资或者使用一次后再也不使用的物品，如过期的报纸、不用的模具、订单余料等。

下表为不要品、不需品的判断基准：

表 2-1 不要品判断基准

使用次数	判断基准
一年没有使用一次的物品	废弃或者暂存仓库
三个月用一次的物品	放在工程附近
一个星期使用一次的物品	放在使用地
三天用一次的物品	放在不要移动就可以取到的地方

(2) 处理不需要品

下表为不要品的处理基准表：

处理方式	具体描述
扔	不再有任何用途的物品
卖	对我们不再有任何用途，但其他公司会用到的物品
归还	归还给原来使用的部门

租借	租借给其他用得到的公司或部门
重分配	重新分配给其他得到的部门
放入仓库	放入专门的仓库，待用

(3) 自我检查

推行“5S”的各部门每日下班前十分钟进行自我检查：是否乱放不要品；所需物品是否放置于指定位置；是否已将废弃物品按照处理方法处理掉。

1.3 推行整理的技巧

1.3.1 红单作战

红单作战就是“整理”阶段的常用推行技巧，所谓红牌作战就是在有问题的地方使用红牌揭示的工作方法。

(1) 目的：运用醒目的红色标志标明问题所在，使大家都能一目了然的知道现场的缺点所在。

(2) 实施对象：工作现场中不要的东西；需要改善的事、地、物；有油污、不清洁的设备等等

(3) 实施要点：以冷眼观看事物；不要贴在人的身上；贴的时候要象魔鬼一样严厉，当你犹豫的时候，分不清是不是不要品时，请贴上红牌。

(4) 挂牌对象：设备、搬运车、踏板、工具、夹具、刀具、桌、椅、资料、模具、备品、材料、产品、空间等等。

1.3.2 摄影作战

摄影作战就是将推行“整理”阶段之前和之后的状况拍成照片，要用同样的照相机，同样的位置、方向、高度对存在问题的场所进行拍摄。否则，照片会造成记录的误差。

摄影作战的效果，就像您把小时候的照片与现在的照片相比，您就会发现您已经长大了，成熟了。同样的道理，当您在执行“5S”阶段时，把现状拍照下来，以后再比较看看，就可以知道摄影的必要性。

2、“整顿”阶段的具体推行

“整顿”是放置物品标准化，使任何人立即能找到所需要的东西，减少“寻找”时间上的浪费，也就是将物品，按“定点”、“定位”、“定量”三原则规范化，使工作效率、工作质量、材料控制成本上，达到最大的效益。其积极意义在于“控

制库存”，防止资金积压；其消极意义在于防止缺料、缺零件。

2.1 整顿的要求

①区域划分：制作厂区总平面布置图（区别于建筑平面图，可制作成彩色图样或地图）；制作厂房、办公室平面定置图（厂房定名，物品定位，临时存放品定位）；制作货架(柜)定置图(包括货架，工具箱，文件柜，配件柜，衣物柜，茶具柜……)。由 5S 推行办公室统筹策划与概念设计，各职能部门协调配合做技术和业务支持。

② 标识（厂房、办公楼、门牌、车间、货架、设备、产品、物料、办公用品、文件、道路交通、管道、线路、开关、配件……）。由 5S 推行办公室与总经办统筹策划与概念设计，各职能部门协调配合做技术和业务支持。区域标识内容或标签内容填写由各部门自己确定，所需采购由各部门报 5S 推行办公室汇总后统一报相关部门采购，所需工程项目报 5S 推行办公室后再报公司讨论，由公司决裁后安排相应职能部门配合完成。

③ 分类：将物品分门别类。由各部门自行完成。

④ 定量（定高，定期）：规定产品的堆放高度、数量和保存期限。由各部门自行规定，形成制度文件。

2.3 整顿阶段的具体推行步骤

（1）落实“整理”阶段的工作

进一步落实“整理”阶段的工作，清理出有用的空间，避免对不需要品进行不必要的管理。只有对“整理”阶段检查合格后才能进入“整顿”阶段。

（2）布置流程，确定放置场所

经过“整理”阶段后，工作现场清除了不需要品，留下的都是有用品，如何管理好这些有用品，使它们发挥出最大的效率是“整顿”阶段需要解决的问题。

首先，决定放置场所：

- 1) 经“整理”阶段所留下的物品要定位存放；
- 2) 依使用频率，来决定放置场所和位置；
- 3) 用标志漆颜色划分通道和作业区域；
- 4) 不许堵塞通道；
- 5) 限定高度堆高；

- 6) 不合格品隔离工作现场;
- 7) 不明物品撤离工作现场;
- 8) 看板要放置于醒目位置, 不得妨碍现场的视线;
- 9) 危险物、有机物、溶剂放置在特定的位置;
- 10) 无法避免将物品放置于定置区域内时, 可悬挂“暂放”牌, 并注明理由和时间。

其次, 决定放置方法:

- 1) 放置的方法有框架、箱柜、篮、袋子等方式;
- 2) 在放置时, 尽可能安排物品的先进先出;
- 3) 尽量利用框架, 向立体发展, 提高收容率;
- 4) 同类物品集中放置;
- 5) 框架、箱柜内部要明显易见, 设定标识, 注明物品“管理者”及“点检表”;
- 6) 清扫器具用悬挂方式放置。

第三, 定位方法:

一般定位方法利用:

- 1) 标志漆 (宽 5-10cm)
- 2) 定位胶带 (宽 7-10cm)

一般定位工具:

- 1) 长条木板;
- 2) 封箱胶带;
- 3) 粉笔;
- 4) 美工刀等。

定位颜色区分:

不同物品的放置, 可用不同的颜色定位, 以示区分, 但全公司范围内必须统一。

黄色: 工作区域, 放置待加工料件

绿色: 工作区域, 放置加工完成品件

红色: 不合格品存放区

蓝色：待判区、回收区、暂放区

定位形状，一般有三种：

- 1) 全格法：依物体形状，用线条框起来
- 2) 直角法：只定出物品关键角
- 3) 影绘法：依物品外形，实际影绘。

(3) 对现场的定置管理作切实可行的《公司办公室目视化管理规定》和《公司生产现场目视化管理规定》。

2.4 推行“整顿”阶段的技巧—目视化管理

目视化管理就是通过视觉导致人的意识变化的一种管理方法，强调使用颜色，达到一目了然的目的。

可能有许多公司都有标识管理的经验：刚开始标识，感觉很好，很清楚，哪个场所放什么，哪个位置放什么，哪些物品叫什么，都比以前明确了很多。但一段时间后大家就会感觉到到处贴满了各色标识，纸张大小不一，字体不一，五颜六色，让人眼花缭乱，看多了，会使人有烦乱的感觉。因此，在实施目视化管理时要注意以下几点：

- 1) 统一，即目视管理要实行标准化，消除五花八门的杂乱现象；
- 2) 简约，即各种视觉显示信号应易懂，一目了然；
- 3) 鲜明，即各种视觉显示信号要清晰，位置适宜，现场人员都能看得见、看得清；
- 4) 实用，即不摆花架子，少花钱、多办事，讲究实效；
- 5) 严格，即现场所有人员都必须严格遵守和执行有关规定，有错必纠，赏罚分明。

3、“清扫”阶段的具体推行

产品品质的优良或差与组织的清洁有着相当密切的关系，在一般的印象中，“清扫”就是用扫把扫扫地、用抹布擦拭机器即可。其实，真正的“清扫”应是除了包括上述的最基本动作之外，工作场所的地面、墙壁、天花板以及日光灯的内侧均要清洗干净，除了能消除污移，确保员工的健康、安全卫生外，还能早期发现设备的异常、松动等，以达到全员预防保养的目的，借以提高工作效率、降低成本，使设备永远维持在最佳的运转状态下，进而生产出良好品质的产品。

3.1 “清扫”的要求

① 规划公共区域清扫责任，形成制度，附加图纸，要求点检记录。由相关职能部门负责。

② 各个部门(车间)清扫，形成制度，必要时附加图纸，要求点检记录。由各部门负责。

③ 人人清扫，形成制度，必要时附加图纸，要求点检记录。由各部门负责。

④ 设备保养（清扫），建立设备保养制度，要求形成记录。由相关职能部门负责。

3.2 “清扫”阶段的具体推行步骤

（1）建立清扫责任区：

1) 划分责任区、明确责任人；从室内办公及生产设备到文件资料都划分到个人。

2) 各责任区细化成各自的定位图。

（2）执行例行扫除，清理脏物

1) 规定例行清扫的具体时间和内容：

日清扫：时间—每天 10 分钟

内容—地面、通道、窗台、办公桌、工具箱、其他设施。

周清扫：时间—每周 30 分钟

内容—文件柜、办公桌下、配线、管线、灯罩等。

2) 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；注意看不到的地方和较高的位置。

3) 清扫用具本身要保持清洁、定位。

（3）清查污染源，予以杜绝

确定污染发生部位，发生量、影响程度；发现环境污染，要检查、分析其源头；研究、制订对策，彻底清除污染源。

（4）建立清扫基准与规范

1) 规定组别或个人“清扫责任区”并公布说明

2) 责任区域的划分定期进行轮流更换，以示公平

3) 建立各部门“清扫标准”供清扫人员遵守。

推行“清扫”阶段的技巧

以视觉信号为基本手段，以公开化为基本原则，尽可能的将管理者的要求或现场的信息让大家看得见，借以推动自主管理、自我控制。

公司要制作《公司看板管理规定》，并根据规定制作各种看板。看板的目的是让任何人看到任何东西、任何文件、在任何区域都能了解应该做什么，如何做，达到什么要求等等。不是狭义的挂个看板而已。例如：部门管理看板，清楚地记录人员的去向。看板是典型目视管理。目视管理还有“颜色管理”，例如：让新进的员工佩戴不同颜色的识别卡，以提示大家照顾新员工等等。

有批评才有进步，理想的工作现场应该是一望即知问题所在，解决问题也就容易的多，经过一段时间后，现场的外貌也许有了很大的改变，再照些照片，然后与“清扫”阶段前的照片相比较。办一次照片展览，这是对现场员工最好的教育，此外，对执行“5S”具有成效的现场单位或员工，给与奖励，颁发“清扫”阶段通过证书。

4、“清洁”阶段的具体推行

“清洁”阶段与前面推行的整理、整顿、清扫有所不同。前3S是行动，而“清洁”并不是“表面行动”，而是表示了“结果”的状态。它当然与整理、整顿有关，但与清扫的关系最为密切。为机器、设备清除油垢、尘埃，叫做清扫，而长期保持这种状态就是“清洁”，将设备漏水、漏油等现象设法找出原因，彻底解决，这也是“清洁”，是根除不良和脏乱的源头。因此，“清洁”是具有追根究底的科学精神的，大事从小事做起，创造一个无污染、无垃圾的工作环境。

4.1 清洁的要求

① 将前面3个S当作日常工作来做。因此各部门一发现有前面3个S没有做好的地方，应及时予以纠正。

② 透过制度或培训或会议，来维持前面3个S的成果。

③ 各部门都应做点检/保养要求。透过点检，促进维持(个别的，区域性的)；要有详细的点检/保养表。

④ 整洁和美观的要求。标识整齐划一，书写标准，写字楼与工作场所可进一步美化。

⑤ 推行5S提案改善制度。各部门均可对5S状况提出进一步的改善建议。

“清洁”阶段的推行要领及具体推行步骤

(1) 落实前期整理、整顿、清扫阶段的执行情况

1) 彻底执行整理、整顿、清扫的各种规定，如果前面的推进工作半途而废，则原本设定的划线标示于废弃物盛放物等就会成为新的污染；

2) 主管要身先士卒，主动参与；

3) 多利用标语，宣传栏等进行宣传，维持新鲜的活动氛围。

(2) 设法养成“清洁”的习惯

1) 没有“整洁”的习惯，那么地上有纸屑、机器有油污就会视若无睹，不会去主动清扫擦拭；

2) 环境设备不去清扫擦拭，也就不会去做点检，那么就是有“异常”发生也无法察觉，当然现场就会经常产生问题；

3) 设法通过教育培训，参观“5S”管理作的好的现场，使员工因“看不惯脏污”而养成良好的“整洁”习惯；

4) 利用制度和标准去维持整理、整顿、清扫的成果，这样有助于养成整洁的习惯。

(3) 建立目视化的管理方式

1) 物品整顿时的定位、划线、标识、彻底塑造一个现场明朗化的工作现场，保持好有利于达到目视化管理的要求；

2) 如一个定位存放“半成品”的区域放了“不合格品”，或是一个被定为放置“垃圾桶”的地方放置了“产品箱”等，这样的现象就要被视为异常；

3) 除了现场物品的目视化管理之外，对于设备、设施也同样要加强目视管理，以避免产生异常。

(4) 设定“责任者”，加强管理

“责任者”（负责人）必须用比较厚的卡片和较粗的字体标识，且张贴悬挂在责任区最明显易见的地方。

(5) 配合每日清扫做设备清洁点检表

1) 建立“设备清洁点检表”，根据部门不同，机器设备用途不同，针对具体的设备制作不用的点检表；

2) 将点检表直接放置或悬挂在“责任人”一起，以便明了点检负责人和相

3) 利用制度要求作业人员或责任人，必须认真执行，逐一点检，不随便，不作假。主管人要定期或不定期的复查责任人的点检效果和签字，以监督其工作，使其养成良好的习惯。

4.3 “清洁”阶段的推行技巧—改善提案

改善提案是指通过一定的制度化的奖励措施，由员工自己提出，员工自己实施或部门内部实施的，旨在改善本部门、本岗位生产、技术、工艺、工装、经营、服务等品质，提高部门管理水平的革新性的建议、改进意见和发明创造等。改善提案应从本岗位出发，深入挖潜，不断探索创造完美工作场所、节约成本、创造更多效益的方法和途径。

员工推出改善提案应注意以下问题：

- 1) 仅提出缺点或问题，而欠缺具体改善措施及方法者；
- 2) 工作上被指令改善者或上级指示他人开始进行的改善内容；
- 3) 重复性的改善提案；
- 4) 个人诉苦或要求改善待遇的改善提案；
- 5) 政治性的问题或攻击诽谤组织的提案；
- 6) 涉及他人私生活的和各种不平怨言及批评的提案；
- 7) 有关人事调动及任免、调薪等问题；
- 8) 其它对企业没有利益且无实现可能的改善提案。

5、“素养”阶段的具体推行

素养是“5S”管理的重心。素养不但是“5S”中的一个推行阶段，更是企业经营者和各级管理者所期待的。因为，如果企业里每一个员工都有良好的习惯，并且都能自觉遵守各种规章制度，那么身为企业经营者或管理者一定会非常轻松，工作命令的执行贯彻，现场工艺的执行，推动各项管理工作，都将很容易的贯彻落实辖区，并取得应有的成效。

5.1 “素养”的要求

自始至终，形成良好习惯。制度层面在 X 月前完成，第一阶段稽查在第 X 个月后。

- ① 保安制度。形成文件，包括接待、问答礼仪，并进行培训。

会议制度。形成制度，透过会议进行素养教育。由总经办主导，各部门实施。

③ 工作人员吃穿说住行，员工守则，尤其对外人员和进出办公室的礼仪，形成制度并培训。由人力资源部主导。

④ 公司文化、经营理念的进一步完善与强化理解，使全厂员工了解与执行。由人力资源部主导。

5.2 “素养”阶段的推行步骤

(1) 继续推进完善前面“4S”的活动

前“4S”是基本动作、也是基本手段，主要藉此基本动作或手段，来使员工在无形中养成一种保持整洁的习惯。通过前“4S”的持续实践，可以使员工实际体验“整洁”的工作场所的感受从而养成爱整洁的习惯。前“4S”没有落实，则“素养”也就很难达成。

(2) 建立共同遵守的规章制度

一方面，是建立共同遵守的规章制度。如：厂规厂纪、现场作业准则、安全卫生守则、作业指导书等。

另一方面，各种规则或约束在制订时要满足下列条件：

- 1) 对公司或管理有帮助；
- 2) 员工乐于接受。

(3) 将各种规章制度目视化

目视化的目的是让这些制度用眼睛一看就能了解。可以将规章制度订成管理手册或制成图表、看板、卡片、漫画等。目视化场所地点应选择在明显且容易被看到的地点。

(4) 实施各种教育培训

- 1) 新进人员的教育培训：讲解各种规章制度。如公司章程、安全制度等。
- 2) 老员工进行新制订规章的讲解。
- 3) 各部门利用会议进行“5S”教育和宣传。
- 4) 借以上各种教育培训做思想动员，建立共同的认识。

(5) 违犯规章制度的要及时给予纠正

不管是“5S”管理项目的主管、负责人还是稽查员，见到有违犯纪律的事情，

但是在指明和纠正错误时一定要注意强调因事纠正，而不是对人有偏见的指责。

（6）受批评者应立即改正

要严格要求被纠正者立即改正或限时改正，杜绝用任何借口，“现在正在工作，等下班后”，“没有合适的地方放置”“没有合适的搬运工具”等等，在要求改正后，主管人要在规定时间内再检查，直到完全改正为止。

（7）推动各种精神向上的活动

利用班前会，班后会推行公司的方针政策、管理目标、礼貌活动等，使员工逐渐形成自主改善的习惯。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/238063060012006125>