

The Thought of Enterprises Management Model of “5S”

Xiong SUN

Xiamen University, Fujian, China

Abstract: “5S” is “arrange”, “reorganize”, “tidy”, “clear”, “quality”. This thesis, starting from the angle of present management, to analyze the concept means and essentials of enterprises management model of “5S”, then to cooperate the management skills of “5S” ways hoping to improve the management level of our enterprises, especially for our industrial enterprises.

Keywords: “5S”, management model, present management

1 引言

隨著科學技術的迅猛發展，國際化、全球化趨勢日益明朗，世界範圍內的經濟競爭變得尤為激烈。如何創造並保持競爭優勢，已成為每個企業生存和發展的首要問題，而對工業企業來說，企業的現場管理就變得更加重要。現在全球推行的“5S”管理模式是提高企業現場管理水準的有效手段，“5S”管理模式在日本被視為每個企業特別是工業企業推行的一套最基礎、最實用的管理法寶，在美國，在西歐也被廣泛應用，而在我國企業“5S”管理模式並不是很普遍，我國有關“5S”管理模式方面專門研究遠不多，這方面的文獻也十分的零散而有限，大多都集中在時間階段，尚未系統化、理論化。本文對“5S”管理模式進行系統的綜述，希望對深入、系統研究“5S”管理模式有所幫助。

“5S”管理模式的研究開始於日本，最先重視和進行這方面研究的是從事製造業的品質管理專家。上世紀四五十年代以前，日本製造的工業品因品質低劣，在歐美市場上也只能擺在地攤上賣，日本製造的工業品面臨著被市場淘汰的命運。為此，日本企業認識到只有提升產品品質，搶佔國際市場。這一時期，日本的品質管制專家紛紛從現場管理的角度，提出了許多有利於提高產品品質的實質性做法，這些做法包括：

- 1) 各種物品按規定、定量擺放整齊；
- 2) 經常對實物進行盤點，區分有用的和沒用的，沒有用的堅決清除掉；
- 3) 確定放置場所，規定放置方法；
- 4) 對工作場所經常進行打掃，清除髒汙，保持場所乾淨、整潔。

在這一個時期，顯然“5S”管理模式的系統架

構尚未形成，有的只是一些零散的方法與措施，但這對“5S”管理模式的最終形成和發展提供了前提條件。

隨著品質管制需求與水準的不斷提高，企業管理人員發現，以上這些手段和措施雖然簡單，但長期使用，卻非常有效，於是便對這些既定的做法進行歸納和總結。提出了整理、整頓兩個“S”，但真正對“5S”管理模式的最終定位當屬日本的品質管制大師今井，他通過對品質管制的分析和研究，最先提出了“5S”的概念，難能可貴的是，他把“5S”作為一種實實在在的管理模式，同時，對企業如何導入這種模式也作了深入的探討。由於今井和其他一些著名學者的努力，形成了“5S”管理模式的基本框架，並使之發展成為現場管理中一種有效管理模式。

“5S”管理模式發展至今，已成為一種在實踐上非常實用的管理技術，已在工業發達國家和一部分發展中國家廣泛推廣與應用。這種管理模式在我國推行時間較晚，工業發達的臺灣60年代引進該項管理模式，並應用於工商企業實踐，香港地區於70年代開始推廣“5S”管理模式，在大陸由於多種原因，到80年代才開始對“5S”管理模式有所接觸，到了90年代中期，部分管理諮詢公司與培訓機構開設了“5S”管理課程。近年來，對“5S”管理模式的應用實踐方面，特別是90年代，大部分沿海企業應用“5S”管理模式來完善企業的現場管理並取得了相當大的成果。

在1999《財富》論壇上，我國著名企業家張瑞敏曾將海爾管理模式概括為：日本管理（團隊意識和吃苦精神）+美國管理（個性舒展和創新競爭）+中國傳統文化的精髓。其中，僅就海爾吸收的日本管理模式而言，實際上並不限於團隊意識和吃苦精神這兩個哲學層面，還可以細化到具體的操作層面。《中國海爾的

威力》一文的作者安東尼·保羅對此曾說過，“張瑞敏顯然從日本品質管制大師今井的著作中吸取了思想的精華。”海爾在今井的“5S”管理模式的運作上加了一個“S”（SAFETY），一切工作均以安全為前提，成為海爾“6S”。通過“6S大腳印”（“6S自查站”）貫徹這套制度。“6S大腳印”的使用方法為：站在車間內一個所有同事都能看到的地方，對當天的工作進行小結。如果有突出成績的可以站在“6S大腳印”上，把自己的體會與大家一起分享；如有失誤的地方，也與大家溝通，以期待得到同伴的幫助，更快地提高。

“6S”成為海爾優化工作環境，提高員工自身素質、技能，不斷自我改進的一個重要手段，也成為海爾OEC管理法（OVERALL EVERY CONTROL AND CLEAR；中文意思表示為“日事日畢，日清日高”）的重要支援，而海爾的OEC管理法恰恰是海爾文化理念得以具體實施的重要操作工具。但遺憾的是，中國的海爾式企業實在是屈指可數！一方面，國內企業一直強調文明生產，希望企業有乾淨整潔的良好工作環境；而另一方面，我們國內企業髒亂現象幾乎隨處可見，有規定不按規定去做，隨心所欲的現象司空見慣。因此，我們引進國外一些先進的行之有效的管理手段和模式，對於提高我國企業的整體管理水準，增強我國企業的國際競爭力有著十分重大而現實的意義，主要表現在：

第一、有利於改善我國企業現場管理現狀，提高我國企業的整體管理水準。我國大多數企業，特別是廣大中西部地區的企業，管理水準還十分低下，很難實現企業的長足發展，就更不用說參與國際競爭，與世界級的強手過招了。通過大力推行“5S”管理模式，就能有效地改善企業的現場管理，是現場變得更加有利於管理，讓企業的一切都處在管理之中，從而從整體上提高我國企業的管理水準，增強我國的綜合國力。

第二、有利於激化國內企業的管理潛能。中華民族，源遠流長，在其發展的過程中積澱了深厚的文化底蘊，其中也不乏有許多深邃的管理思想。“5S”管理模式在中國的推行，為我國的優秀的傳統的管理文化提供了一個操作的平臺，進一步激化我國企業的管理潛能。

第三、有利於增強我國企業的國際競爭力。中國正在成為一個“世界工廠”，作為工業生產型企業，光靠目前低價的人力成本是無法長期與別人競爭的。必須通過提升人的品質及灌輸科學的管理思想培養出良好的工作作風。而“5S”管理模式就是一種科學的管理思想，能培養出良好的工作作風，能有效地增

強企業的國際競爭力。

從理論上講，隨著“5S”管理模式在全球範圍內的廣泛應用，迫切要求“5S”管理模式的發展及其應用方式與前景進行理論上的研究，使之建立在一整套理論體系的基礎之上，讓其成為有源之水，有本之木。

一直以來，“5S”管理模式是日本進行品質管制的有效方法，但一向鮮為人知。20世紀80年代初，美國有一個研究日本企業管理的熱潮，據說，美國人到日本企業參觀，感到廠房很整潔，很乾淨，以為日方是因為有客人遠道而來參觀，才費力去打掃一番。雖然看見廠掛有醒目的“整理”、“整頓”等字樣，也僅僅認為這只是環境口號，並不知道這其中包含有現場管理與現場改進的奧秘。

其實，“5S”管理模式鮮為人知的根本原因是，日本人從來沒有一套完整的管理理論或工具來支撐“5S”，QCC有幾個控制的工具和PDCA迴圈等，但“5S”除了5個日語拼音都以“S”開頭的日文字外，並無任何系統的方法可依照。近年來，才有日本和新加坡合作錄製了一系列錄影帶，由PHP INTERNATIONAL發行，企業才算有了一定的實施依據。

在實際應用來看，“5S”管理模式實踐的手段與措施也是十分的單調，其實踐的局限性主要表現在：

1) 5S活動的推行步驟。在實際應用中，特別是要成立5S推行委員會，讓其在整個過程中全面領導企業的5S活動。

2) 5S活動的推行要領。要注意一些資料和表格的使用，讓5S活動得到有效的監督和控制。

3) 輔助推行5S活動的管理技巧，在推行5S活動中，如何有效地運用目視管理、顏色管理等管理技巧。

綜觀已有企業的“5S”管理模式研究，可以發現，這些研究大都局限於實務方面的總結與探討，而且十分零散，深入、系統研究的並不多。另外，儘管“5S”管理模式是一種有效的現場管理方法，這種方法也已在企業得到廣泛的運用，但目前這方面的研究還沒有形成體系，沒有從社會學、心理學的角度進行深入的剖析，也沒有從人性假設、組織行為等角度去挖掘，使之變得缺乏理論基礎，顯得蒼白無力，就實踐談實踐，還沒有真正提升到理論水準的高度，這也正是現有研究者還無法逾越的瓶頸。

2 企業“5S”管理模式概述

2.1 “5S”的概念

“5S”源自日本的一種家庭作業方式，原是針對地、物提出了前兩個“S”，後被日本企業應用到企

業內部管理運作，是企業實施現場管理的有效方法，隨著管理的需求與水準的不斷提高，又增加了其餘的三個“S”，合稱為“5S”。現在“5S”已成為日本廣受推崇的一套管理活動，其內容包括：整理（SEIRI）、整頓（SEITON）、清掃（SEISO）、清潔（SEIKETSU）、素養（SHITSUKE）。此五項內容在日本的羅馬發音中，均以“S”為開頭，故簡稱為“5S”。

(1) 整理：將工作場所的物品區分成為有用的和沒用的，除去沒有用的物品留下有用的。其目的是為了把空間騰出來活用，減少誤用、誤送，營造清爽的工作環境。

(2) 整頓：把留下來的有用物品，根據使用狀況分門別類，按規定擺放整齊，做到先進先出原則，並加以明確標識。其目的是讓物品擺放一目了然，減少物品的找尋時間，保證材料物品出入有序，工作場所整齊、美觀。

(3) 清掃：工作場所徹底清掃乾淨，保持工作環境清新、亮麗，防止污染的發生。其目的是為了減少工業傷害，創造良好的作業環境，產品有好品質，員工有好心情。

(4) 清潔：將前面三個“S”的做法制度化、規範化並習慣執行及維持成果。其目的是為了讓前“3S”的成果保持下去，樹立加強“5S”的信心。

(5) 素養：養成遵守規定的習慣。其目的是讓員工遵守規定並營造良好的團隊協作、敬業進取精神。

2.2 “5S”之間的內在聯繫

整理是整頓的前提，整理、整頓又是清掃的前提，整理、整頓、清掃又是清潔的前提，素養是推動員工進行整理、整頓、清掃、清潔的基本前提和內在動因，而整理、整頓、清掃、清潔長期作用的目的又在於提升產品的品質和員工的素養。總之，“5S”是源于素養，終於素養，是一個閉合迴圈。

2.3 “5S”與企業經營管理之間的關係

經營管理的最大目標，是提高營業額，多創利潤，使得企業能夠永續經營。從企業的管理層次來看，5S活動是企業的基礎管理，5S活動的實施有利於改善企業的經營管理，從這一點上來說，二者又是措施與目的的關係；從企業最終目的來看，5S活動與企業的經營管理是殊途同歸的關係，都是實現企業終極目標的手段。他和一切改革運動一樣具有共同的特點。但是單獨要判斷將“5S”做到怎樣的程度才能提高營業額並創造利潤，卻是十分困難且苦惱的。因此我們並不是由“5S”觀看事物，而是由營業額及其利潤等來

看“5S”進展的情形，也就是說我們應該徹底進行現場活性化及其組織系統化直到有好的成績。換而言之，如果我們不單從使工廠美化的觀點，而從營業額及其利潤有良性迴圈的觀點來徹底進行“5S”的話，我們自己也就可以判斷“5S”進行的程度是否好了。

3 我國企業推行“5S”管理模式的原因分析

3.1 從日本品質的崛起來看“5S”管理的效能

當今世界上產品品質一流的要屬日本。日本所製造出的精良產品，不僅為歐美眾多工業先進國家所無法匹敵，甚至連美國的鋼鐵、電子、汽車業，幾乎也要呈現忙於招架之態勢。

在企業的經營管理上，日本在戰後產業復興與重建期間，既吸取了歐美行之有效的科學的管理方法，又注意了與本國國情的結合，經過20多年的努力，日本工業在許多方面都達到了世界先進水準，並在產品品質、效率和成本等方面居於世界領先地位。

日式生產管理值得很好仿效的有不少內容是“5S”含蓋的範疇，從中也可看出“5S”的確是保品質與生產的基本工作。例如，工廠內特別安靜和整潔，且維護良好的工作環境；從自我做起，做好自主管理，如鍛煉好身體，做一個可靠的人，與他人建立良好的信任關係；設備維護在尖鋒狀態，養成尋找最小缺點並隨時改正的習慣，讓機器設備處於可持續運轉狀態；安全第一，消除一切危險作業，借每個人的合作、維護和改善來確保安全；品質不是檢查出來的，而是在製造之前，必須將品質“想”出來；任何不良品都是寶藏，因為其中包括了再改善現狀的情報，它和顧問一樣，告訴我們何處可以再改造；現場人員有效地推進了現場的管理和改善；品質管制得以徹底執行，確保高水準的產品品質。由此可見，日本企業品質之崛起，5S工作功不可沒。

總之“5S”是杜絕浪費，提高工作效率的最好方法。這就是日本企業為什麼花那麼多的時間精力，全員進行“5S”的根本原因。擁有先進的技術、品質優良、工業發達的日本企業尚且如此，而我們還有什麼理由不迎頭趕上呢？

3.2 我國企業的現狀及參與國際競爭的客觀要求

眾所周知，我們一直強調文明生產，其目的是希望企業有乾淨、整潔的良好工作環境，然而我們的國內企業髒亂現象幾乎隨處可見，有規定不按規定去

做，隨心所欲的現象司空見慣。反觀日本企業，無論是寫字樓還是工廠，都是窗明几淨，現場乾淨、整潔，給人感覺是一切都處於管理中。為什麼會出現這種反差呢？其原因可以概括為如下兩點：

(1) 定位不同。國內許多企業管理者將整潔、清爽認為是衛生問題，與生產是兩回事。既然是兩回事，自然工作忙時可以放在一邊，或者當有上級領導來檢查工作時來一次全面的大掃除，做給別人看。而日本企業管理者認為“5S”是現場管理的基石，“5S”做不好的企業不可能成為優秀的企業，因此堅持“5S”管理作為重要的經營原則。

(2) 方法不同。國內許多企業熱衷於口號、標語、檔的宣傳及短暫的活動（運動），似乎相信在廠區內樹立一些諸如“員工十大守則”就能改變一個人，提升人的品質。我們根本就不能指望天天在一個沒有行為約束、工作細節上可以隨心所欲、髒亂的現場環境中工作的人，能具有認真對待每一件小事的優良工作風。這種沒有結合日常工作的空洞口號、運動，對提升人的品質幾乎沒有任何幫助。反觀世界優秀企業，都把“5S”看作現場管理必須具備的基礎管理技術。“5S”既是一種管理文化，同時也是現場科學管理的基礎。每天都在一個對、錯一目了然的環境中工作，使得每個人都必須約束自己的行為，久而久之就能實實在在地提升人的品質。

中國正在成為一個“世界工廠”，作為工業生產型企業，光靠目前低價的人力成本是無法長期與別人競爭的。必須通過提升人的品質及灌輸科學的管理思想培養出良好的工作作風。海爾總裁張瑞敏關於人的品質有一段精彩的論述：“如果訓練一個日本人，然後他每天擦六遍桌子，他一定會這樣做；而一個中國人開始會擦六遍，慢慢覺得五遍、四遍也可以，最後索性不擦了”，“中國人做事的最大毛病是不認真，做事不到位，每天工作欠缺一點，天長日久就成為落後的頑症”。上世紀四五十年代以前，日本製造的工業品因為品質低劣，在歐美也只能擺在地攤上賣。但他們發明了“5S”管理方法，徹底改變了日本人工作作風，養成了“認真對待每一件小事，有規定按規定做”的工作作風，這種作風對生產世界一流品質的產品是不可或缺的。因此，我認為中國企業如果想與國外企業競爭，應該大力推行“5S”管理模式，提升人的品質。

3.3 企業推行“5S”的意義

(1) 提升企業形象，易於吸引顧客。“5S”工作做得好得企業經常成為兄弟企業參觀學習的對象，一傳十，十傳百，企業的美譽度得到提升，知名度也隨

之跟上，同時也增強了客戶對本企業的信心，讓其多下訂單。

(2) 提升員工歸屬感，讓員工對工作傾注愛心與耐心。企業的環境也就是員工生活與工作的環境，推行“5S”能讓員工將企業視為自己的家，有一種高度的主人翁意識，激勵員工自發地實施“5S”工作，讓一個這個“家”變得更加溫馨和諧。

(3) 減少浪費，降低成本，增加利潤。節約是不投入的產出，推行“5S”工作，能充分利用與配置企業的各種資源，減少不必要的浪費。

(4) 安全有保障。推行“5S”工作，員工都規程辦事，降低了安全事故發生的概率，使員工的生命與企業的財產得到了有力的保障。

(5) 工作效率大幅度提升。通過推行“5S”，企業內外變得整潔、衛生，要用的東西都按規定擺放整齊了，員工的操作空間變得更加開闊，心情也自然舒暢，不必花費無聊的時間去尋找所需的東西，機器也得到了有效的保養，員工都按規程操作，企業的生產效率自然就會提升。

(6) 品質有保障。這裏的品質不僅包括產品的品質、服務的品質、企業的品質，還包括員工的品質。實踐證明，通過堅持不懈地推行“5S”工作，能有效改進產品品質，提高服務品質，提升企業品質，最終實現員工品質的飛躍。

4 企業“5S”管理模式的執行步驟與推行要領

4.1 執行步驟

(1) 成立“5S”推行委員會。成立“5S”推行委員會，結合組織力量，以形成體系保障。“5S”推行委員會的各委員可由企業抽調各層管理人員兼任，成立推行委員會要明確職責，分工協作。

(2) 擬定推行方針及目標。推行“5S”活動時，應制定方針作為活動之指導思想和原則。例如，可以以“自主管理，全員參與”為推行方針；也可以以“確實且徹底地推行”為方針。當然“5S”活動期望目標應該先予以設定，以作為活動努力之方向及執行過程的成果檢討。擬定目標可以SMART為原則，即SPECIFIC（目標明確）、MEASURABLE（目標可量化）、ATTAINABLE（目標要具可達性）、RELEVANT（目標與組織相結合）、TIMETABLE（目標要有時程）。

(3) 擬定工作計畫。活動的推行，除有明確的目標外，還必須擬定計畫表，並經最高主管的核准，以確定工作進度。第一階段活動可分為三個時期：導入期、成長期、以及穩定期，到期滿前重新檢討，擬定第二

階段的計畫持續挑戰。在計畫階段還必須盡可能地收集“5S”相關資料，如書本、推行手冊、海報、標語、他廠案例，有可能的話，可帶領部分員工到標杆廠家觀摩，聽取廠家對活動推行的介紹及建議，以提升貼身感覺和感受他廠的氛圍。

(4) 說明和培訓。推行“5S”活動一定要讓全公司的各級主管和全體員工瞭解為何要做和如何去做，同時告知進行活動的必要性與好處在那裏，這樣才能激化大家的參與感和投入感。因此，教育和培訓是活動成敗的關鍵。在“5S”活動中推行的訓練應該包括：全員“5S”訓練、幹部“5S”訓練、評審委員會動前教育訓練。

(5) “5S”活動試運行。試行方案經各相關主管會商簽訂後，依“5S”活動計畫表試行，試行期間的問題點加以收集和系統分析，在此期間內將設計不同的方案，依實際情況加以調整。

(6) “5S”活動評鑒。首先制定評分標準表，包括辦公室評分標準表和現場評分標準表。考核中採用缺點先記錄描述，然後再查缺點專案、代號及應扣分數的方法，這樣評審人員不必為查核專案一一尋找，浪費時間。評分開始時頻度應較密，每日一次或連日一次，一個月作一次匯總，並以此給予表揚和糾正。

(7) 評鑒公佈及獎懲。評分委員會必須於評審的當天將評分表交到執行秘書處，由執行秘書處作統計，並於次日10點前將成績公佈於公佈欄。獎懲活動以“月”為單位實施競賽，取前兩名，發給錦旗和獎金，對於成績落後者可以適當予以罰金，不過這只是形式而並非最終目的。

(8) 檢討及改善修正。推行“5S”活動和進行其他管理活動一樣，必須導入PDCA管理迴圈方能成功。PLAN：擬定活動目標，進行活動計畫及準備；DO：執行階段；CHECK：過程中進行查核、檢討；ACTION：採取改善修正措施。再推行期間檢討“C”和改善“A”，更是一種持之以恆的項目，不能堅持的話，則“5S”活動難以成功，若能腳踏實地地加以改善的話，則5S活動將逐見功效。

(9) 將“5S”納入日常管理活動。“5S”活動的實施要不斷進行檢討改善以及效果確認，當確認改善對策有效時，要將其目標化、制度化，納入日常管理活動構架中，將“5S”的績效、客訴率、出勤率、工傷率等併入日常管理中。

4.2 推行要領

(1) 整理推行要領。整理活動是“5S”活動的初始環節，也是企業現場管理必不可少的工作內容，做好這一環節的工作是順利推行“5S”其他活動的前

提，其推行要領如下：

① 所有的工作場所（範圍）全面檢查，包括看得見的和看不見的。例如地面上的推車、台車、叉車等搬運工具，各種良品、不良品、半成品、材料、工裝夾具、材料箱、容器、紙屑雜物等；工作臺上的破布、手套等消耗品、螺絲刀、扳手、刀具等工具、個人物品、圖示資料、餘料樣品等；辦公區域內的書籍、檔案、各種辦公用品、公告牌、海報標語等；材料架上的各種原輔材料、呆料、廢料；牆上的標牌、指示牌、掛架、意見箱、吊扇、配線、配管、室外廢棄工裝夾具生鏽的材料、自行車、汽車及雜草等。

② 制定需要和不需要的判別基準。工作場所經過全面檢查後，所有的物品逐一判別哪些是要的，哪些是不要的，制定要和不要的基準表，並經開會決議基準，同時也反省不要物品產生的根源。

③ 清除不需要的物品。“要丟又不能丟，真是傷腦筋！請指示這些不要物品該拿到哪兒才好。”這是下屬經常疑問的問題，運用紅牌戰略是較好解決這些問題的技巧之一。紅牌作戰的物件包括機器設備、庫存物品、材料、作業工具、用品。紅牌張貼的基準是針對物品不明者，物品變質者和物品過期者，對掛紅牌標誌的物品要找出清除的原因及處理者姓名、部門名稱及處理方法等。

④ 調查需要物品的使用頻度，決定日常用量。例如，三天用一次的物品，應該在不要移動就可以吸取的地方；一個星期用一次的物品可以放在使用地附近；一年沒有用過一次的物品應廢棄或放入暫存倉庫。

⑤ 制定廢棄處理方法。企業可以成立廢棄小組，制定不要物品的回收制度和廢棄物品迴圈、轉讓、燒毀、掩埋等處理方法，儘量不要製造不要物品。

⑥ 每日自我檢查。每日自我檢查的內容包括所有崗位是否亂放不要物品，配線、管理是否雜亂，產品或工具是否直接放在地上，是否在所有場所按照處理方法分別整理收集廢棄物或不要物品。

(2) 整頓推行要領。整頓要站在新人，其他職場的人的立場來看，使得什麼東西該在什麼地方更為明確，形成任何人都能立即取出東西來的狀態，另外使用後要容易恢復到原位，沒有回復或誤放時能馬上知道。整頓的推行要領包括：

① 要落實前一步驟整理工作。整理工作沒有落實則不僅空間浪費，而且零件或產品會因變舊不能用而造成浪費，同時連不要的東西也要進行管理會造成管理成本的增加，因此落實整理工作是實施整頓的前提。

② 佈置流程，確定放置場所。參照整理中“依使用頻度判斷之基準”，決定放置場所，物品的放置場所原則上要100%設定。放置場所可以用電腦模擬或沙

盤推移圖來演練，以使配置。流程佈置基本上依循的原則是綜合原則、最短距離原則、流程化原則、立體原則、安全與滿意原則及彈性原則。

③ 規定放置的方法。可以根據產品形態決定物品的放置方法，也可以按產品類別放置，按機器性能類別放置等。

④ 畫線定位，標識場所物品。

(3) 清掃推行要領。清掃就是使職場達到沒有垃圾、沒有髒汙的狀態。經過前面的整理、整頓，雖然要的東西馬上就能取出來，但只被取出來的東西是否能正常使用呢？清掃的第一目的就是要使工具等能正常使用，尤其目前強調高品質、高附加值產品的製造，更不容許又垃圾或灰塵的污染造成產品的不良。我們應該認識到清掃不僅僅是打掃，而是加工工程中重要的一部分，其推行要領有：

① 建立清掃責任區。(室內外)利用公司平面的平面圖，標識各責任區及其負責人，各責任區應細化成各自的定製圖，必要時公共區域可採用輪值的方式。

② 執行例行清掃，清理髒汙。規定例行清除的內容，每日、每週的清掃時間和內容。清掃過程中發現不良之處應加以改善。

(4) 清潔推行要領。“5S”一旦開始，不可在中途變得含糊不清，如果沒能貫徹到底，又會形成另外一個污點，而這個污點也會造成公司內固定而僵化的氣氛，部分員工會認為：我們公司做什麼事情都是半途而廢，反正不會成功，應付算了。要打破這種僵化的現場，唯有堅持貫徹到底，經過長時間烙上的污點，需要花費一定時間來改正。清潔工作推行要領如下：

① 實施前“3S”工作。整理、整頓、清掃時動作，清潔時結果。即在工作現場進行整理、整頓、清掃過後呈現的狀態是清潔。清潔的狀態，在狹義方面是指“乾淨整潔”，在廣義上則是指“美化正常”，也就是除了維持前“3S”的效果之外，更要透過目視化的措施，來點檢工作，使得異常現場無所遁形，而立刻加以消除，讓工作現場保持在正常的狀態。

② 制定稽核辦法。建立清潔稽核表，主管人員做不定期檢查，作業人員和責任人員或責任者應認真執行，逐一點檢工作。

③ 制定獎懲制度，加強推行。依“5S”競賽辦法，對在“5S”活動中表現優良和執行不力的部門和人員予以獎懲，獎懲是一種形式，而團體的榮譽與不斷進步才是最重要的。

④ 維持“5S”意識。公司全體員工必須永遠抱著要推進“5S”的心情，賦予對“5S”的動機，高階主管要經常帶頭巡查，帶動重視。

(5) 素養推行要領。素養不但是“5S”之最終結

果，更是企業界各管理主管期盼的“終極目的”，因為，如果企業的美味員工都有良好的習慣，且能遵守規定的事項，那麼身為主管一定非常輕鬆，工作命令必得貫徹，現場紀律亦能劃一，而各項活動得推動必會得到落實。在“5S”活動中，我們不厭其煩地指導員工做整理、整頓、清掃、清潔，其目的不僅僅在於希望員工將東西擺好，設備擦拭乾淨而已，更主要的，在於透過細瑣，簡單的動作，潛移默化改變氣質，養成良好的習慣。

① 持續推動前“4S”至習慣化。作為專管應不斷教導部屬，加強前“4S”的執行和改善，以改變行為習慣。前“4S”是基本動作，也是手段，通過這些基本動作和手段，來使員工在無形中養成一種保持整潔的習慣。

② 制定共同遵守的有關規則、規定。除非是公司政策性的決定，否則一般性的規則和約定盡可能讓員工參與協商來設定內容將各種規則和約定目視化，讓規則和約定用眼睛一看就能瞭解，而不必傷腦筋去判斷。

③ 對員工進行“5S”教育培訓，特別是新員工，實施各種精神提升活動。

④ 制定禮儀守則。包括員工的服飾，禮貌用語，電話用語等

4.3 配合“5S”活動之管理技巧

(1) 目視管理的運用。目視管理，就是把工廠中潛在的問題顯現出來，讓任何人一看就知道異常情況所在，而且知道其“水準”究竟達到什麼程度的顯在管理。目視管理的特點有：

① 透明化：使員工一目了然諸如設備是否有掀開的蓋子，或透明的窗子可否檢視內部情況。

② 狀態的視覺化：諸如在空調附有帶子，觀其飄動可知是否在轉動；或者在導輪上圖一條白漆，可知是否在轉動；配水管的一部分使其透明，附以浮標，可知水是否在流動。

③ 狀態的定量化：加裝各種計量器，為了確定範圍，可用淺成顏色表示管理界限，以便預知異常。

(2) 顏色管理的運用。顏色管理方法是將企業內的管理活動和管理實物披上一層有色的外衣，使任何管理方法利用紅、黃、藍、綠四種顏色來管制，讓員工自然真覺地和交通標誌燈相結合，以促成全員共識、共鳴、共行，而達到管理之目的。另外，顏色是人類的第二種語言，在我們的日常生活中扮演著相當重要的角色。顏色往往能左右人的心靈和情緒，美化的環境能使我們的居民和工作環境更加賞心悅目，會提高我們的幹勁和效率，使工作績效更加顯著。顏色管理

的方法包括：

① 顏色優劣法：十字路口的交通燈以紅、黃、綠三種顏色代表是否可通行，而在工廠，人們以綠、藍、黃、紅四種顏色來代表成績的好壞（綠>藍>黃>紅，其應用非常廣泛。

② 顏色成別法 該方法來自東京地鐵以不同顏色示不同線路的靈感，以顏色區分易於管理。

③ 顏色心裏法：該方法來自室內裝飾設計的靈感，以顏色美化室內環境，可造成人不同心裏上的獨特感覺。

(3) “3UMEMO” 的運用。為了彌補人類健忘的毛病，發現存在於工作現場的“3U”（不合理 UN-REASONABLENESS、不均勻 UNEVENNESS、浪費和無效 USELESSNESS），使其顯現化，這就是“3UMEMO”。

① 目的：監督者仔細觀察自己的工作現場，養成洞察力，作為改善的日記。

② 作用方法：發現問題（不合理、不均勻、浪費）是就作記錄，即使沒有改善方案也養成記錄的習慣；有答案是將結果填入表裏。

③應用：將結果當作改善提案提出，作為提案用紙之附件，則更具效果，可利用於組織制度的改善，也可以用於小集團活動，還可以作為技術情報收集之橫向發展。

4.4 成功實施 “5S” 應注意的問題

(1) “5S” 執行辦公室在執行過程中扮演著重要角色，應該由有一定威望、協調能力強的中高層領導出任辦公室主任。此外，如果請顧問輔導推行，應該注意避開生產旺季及人事大變動時期。

(2) 如果自己推行，那麼全方位整體的實施、有計劃的程序控制是非常重要的。公司可以宣導樣板先行，通過樣板區的變化引導幹部工人主動接受“5S”，並在適當時間有計劃地導入紅牌作戰、目視管理、日常確認制度、“5S” 考評制度、“5S” 競賽等，在形式化、習慣化的過程中逐步樹立全員良好的工作作風與科學的管理意識。

(3) 最高領導必須樹立“5S” 管理是現場管理的基礎的概念，要年年講、月月講、並且要有計劃、有步驟地逐步深化現場管理活動，提升現場管理水準。“進攻是最好的防守”，在管理上也是如此，必須經常有新的、更高層次的理念、體系、方法的導入才能保持企業的活力。畢竟“5S” 只是現場管理的基礎工程，根據國內大多數企業的現場管理水準，建議“5S” 導入之後再導入 TPM(全面生產管理)、TCM(全面成本管理)、JIT(精益生產)、MBO(目標管理)、ERP(企業資源計畫)等。不過在許多現場管理基

礎沒有構築、幹部的科學管理意識沒有樹立之前，盲目花錢導入這些必定事倍功半，甚至失敗，因為這些不僅僅是一種管理工具，更是一種管理思想、一種管理文化。

4.5 導致 “5S” 推行失敗的認識誤區

“5S” 的實施使許多企業的管理水準得到提升。然而，也有部分企業推行“5S” 未能取得成功，其中主要原因或許是對“5S” 沒有正確的認識和理解，其認識誤區主要存在兩點：

(1) 將“5S” 理解為大掃除。青島某企業在92年就開始推行“5S”，只推行了一年，因效果不好而終止，到2000年又推行了一年，還是沒有推行下去，後來才知道企業對“5S” 管理中的許多方法、技巧我們根本沒有使用，推行政程序控制不當，對“5S” 的精髓沒有完全把握 結果最後推行成為大掃除。

(2)沒有認識到“5S” 的最終目標是提升人的品質，這些品質包括：各處馬虎之心，養成凡事認真的習慣（認真真正地對待工作中的每一件“小事”）、遵守規定的習慣、文明禮貌的習慣。國內目前許多企業管理者只是把“5S” 認為是一種能讓現場乾淨、整潔的管理工具，完全不瞭解5S的最終目的是提升人的品質，因此，認為“5S” 可有可無。在這種意識下，推行“5S” 的效果是可想而知的。

5 5S 的發展與完善

5.1 “5S” 與 ISO9000

ISO9000 是二次世界大戰時美軍所推行的模式。有關專家認為，ISO9000 的缺點是：太注重檔化，沒有現場感，員工參與程度不高。會使員工感覺增加了無謂的負擔，減低了工作效率；會使中層管理人員感到處處受制，無法發揮管理才能，也會使高層管理認為這張證書，僅是為了符合顧客要求，符合出口要求，對企業則一無是處，反而增加了負擔；只不過是多請人，多填表，多記錄，多開會。

ISO9000 的各層檔，其優點是規範化，是各部門，各人員分工明確。遺憾的是，檔一經寫出，授權簽署，發行後，在很短的時間內就可能擱置不用。原因可能是在編寫時就不合實際；可能是產品流程、產品規格、顧客要求有所改變；可能是增添了先進設備，但沒有及時更改檔；也有可能是更改檔的程式太繁瑣死板；更有可能是有人認為唯讀檔案不能改動，或不能經常改動。

專家認為，要解決這個問題，“5S” 是有效的手

段。而且實施後的效果十分顯著。方法很簡單，即在建立 ISO9000 的同時推行 “5S”。無論是廠房或辦公室都可以推行。使員工有參與感並能付諸實際行動。但專家提醒說，要將 “5S” 和 ISO9000 融為一體，不要建立兩套系統，以免員工無所適從。

5.2 超越 “5S”

現在，世界上許多先進的企業，甚至包括日本企業都已經超越了 “5S” 的範疇。比如海爾 “6S” 模式，即在日本企業 “5S” 的基礎運作上又加了一個 “S” (Safety) — “一切工作均以安全為前提”，成為海爾 “6S”。又如東莞大部分的製造業企業都在原來 “5S” 的基礎上新增了 3 個 “S”，即安全 (Safety)、節約 (Save) 和學習 (Study)，發展成為現行的 “8S” 模式。摩托羅拉公司甚至已實施到了 10 個 “S”。10S 即：“1S” —Sort 分類；“2S” —Set 整頓；“3S” —Shine 清掃；“4S” —Standards 標準化；“5S” —Strict 紀律；“6S” —Safe 安全；“7S” —Security 保安；“8S” —Stout 體能強化；“9S” —Skills 技能多樣化；“10S” —Streamline 作業精簡化。

由此可見，以上範圍除了原有 “5S” 的工作場所外，還將重點放在了個人發展上，同時也隱含了 QS9000 及 ISO14000 的範疇。是值得注意的趨勢。

6 結束語

“5S” 活動的效果十分明顯，它不僅創造了一個清潔、舒適、安全的工作環境，消除了工作場所中存在的各種浪費，而且大大減少了機械故障、延誤生產的問題。因此 “5S” 活動是企業現場提高工作效率，降低作業成本，保證品質和交貨期的重要手段，是企業適應市場競爭的必不可少的工具。

REFERENCES

- [1] 今井正明：現場管理[M]，機械工業出版社，2000
- [2] 孫少雄：《如何推行 5S》[M]，廈門大學出版社，2001
- [3] 才蓉：優化與改進——5S 現場管理模式[J]，空運商務，2002 (15)
- [4] 佟軍、安滌：推行 “5S” 管理模式[J]，企業管理，2001 (1)
- [5] 香港五常法協會：5S 培訓手冊[M]，2002
- [6] 廣州日報：5S 活動回顧與展望[J]，2000 (6)
- [7] 東莞德盛公司：5S 培訓手冊[M]，2000
- [8] 王士斌：一切都處在管理中——肖志軍談 5S 管理[J]，企業管理，2002 (6)
- [9] 張奇剛、童藝川：論車間 5S 管理的應用研究[J]，科技與管理，2001 (1)
- [10] 週三多等：生產管理[M]，南京大學出版社，1998