

5S，大家耳熟能詳，從 5S 的內涵來看，推行 5S 必須按部就班，才能獲得成效，5S 的實施步驟為：按照順序耐心執行、整頓要比整理更深入一點、保持清潔狀態、看不看得見都需要注意、按照規定正確徹底實行。一般人所謂的 5S，是指整理、整頓、清掃、清潔、教養，其實這只是表面，真正了解 5S 的真諦，才可以算是真正知道什麼是 5S。

現在就讓我們一步一步帶領各位進入 5S 的學習領域吧！

???? - 5S????? : ?? 5S????? - ??? ?.....

???? - 5S????? : ?? 5S????????? - ??? ?.....

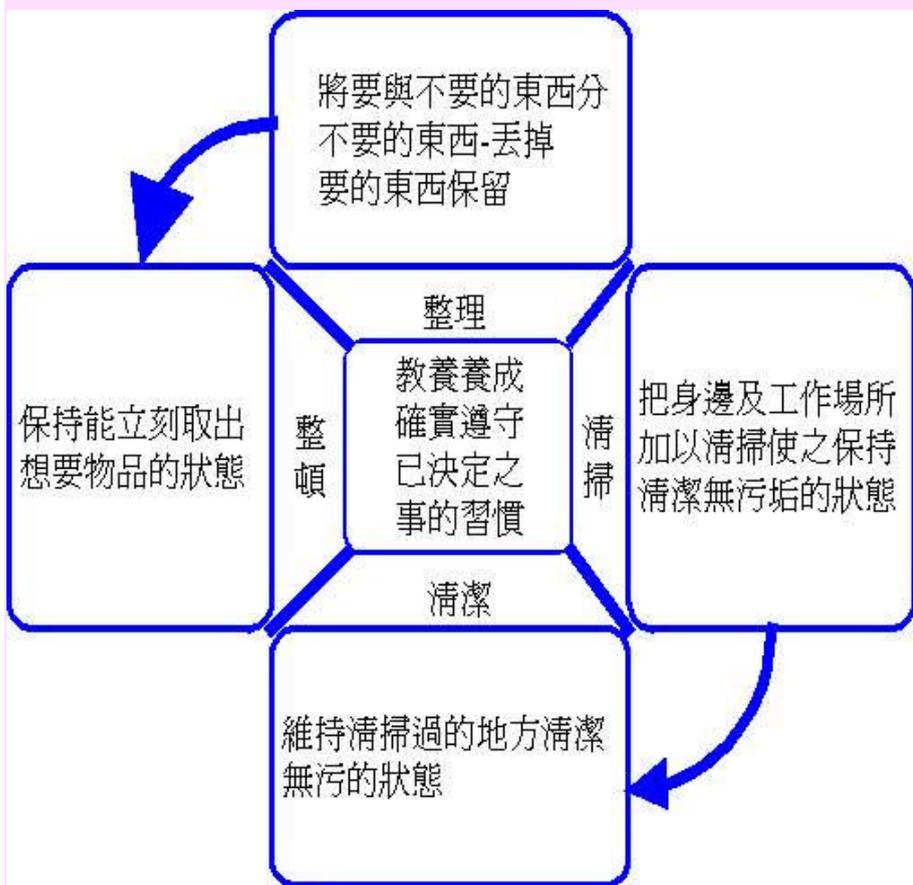
???? - 5S????? : ?? 5S?? - ?????????????? ?.....

???? - 5S????? : ?? 5S?? - ?????????????? ?.....

???? - 5S????? : ?????? 5S????? - ?????????????? ?.....

???? - 5S????? : ?????????????? ?.....

???? - 5S????? : ????? 5S.....



经营管理 - 5S 系列报导一：推行 5S 必胜关键 - 基础篇

起源于日本的 5S 运动，原本的目的是要让工作场所的工具摆放有序、提升工作安全及效率，降低产品不良率。日本制造业因为推行成效良好，使得日本商品成为世界顶尖的代名词，于是就有跨国大企业将 5S 推行到其他各地。

何谓 5S 运动

若以罗马拼音书写，它的每个字都是以「S」为首字，因此称为 5S。其字面意义为：

- 一、整理 (Seiri)：区分要与不要的东西，工作场所除了要的东西以外，一切都不可以放置。
- 二、整顿 (Seiton)：任何人在想要什么东西时，都可以随时取到想要的东西。
- 三、清扫 (Seiso)：将看得到与看不到在工作场所清扫干净，保持整洁。
- 四、清洁 (Seiketu)：贯彻整理、整顿、清扫的 3S，而使同仁工作效率提升。
- 五、教养 (Situke)：由内心发出养成遵守纪律，并且以正确的方法去做。

5S 实施步骤

何谓 5S 运动，是将「整理、整顿、清扫、清洁、教养」等 5S 作为改善企业体质的手段，所以首先应该了解 5S 运动的目的、步骤、设定成果，就如同我们参加酒席，好吃的菜肴是一道道按照顺序端上桌，让参加的客人感觉相当顺畅与协调，所以推行 5S 运动，必须按部就班实施，才能获得最后成果，因此，了解内涵是一件非常重要的工作和课题。

5S 运动的内涵如下：

一、整理：就是将工作场所混乱的状态收拾成井然有序的样子。

5S 运动最终目的是改善企业的体质，企业整理就是改善体质的第一步，在工作程序中，首先要区分哪些是必要的，哪些是不必要的，抛弃不必要的，将必要的东西收拾的井然有序。

实行步骤要诀就是：一一地按照顺序有耐心的执行。

(一) 首先区分哪些是必要的东西，哪些是不必要的东西。

(二) 接下来是抛弃不必要的东西。

(三) 再下来是将必要的东西收拾的井然有序。

二、整顿：就是将散乱各处的东西依功能及用途归类，并摆放整齐。

当各项物件摆放的位置明确、清楚，使用时可立即取得，归位时容易回复原位，又方便检查物品是否归位。

目的是让任何人在必要时，立即取得必要的东西，因此，在规划时需从使用者的角度来考虑。

实行重点就是：整顿要比整理更深入一点。

(一) 能迅速取出。

(二) 能立即使用。

(三) 能够发挥节约的作用。

三、清扫：就是清除垃圾、污物、异物，把工作场所打扫的干干净净，使物件保持在随时可用的状态。虽然工作场所经过整理、整顿等二项程序，而且使用的物件位置都清楚标示，也能够立即取得，但是这些物件、工具或是备用零件的状态，都要保持在最佳使用状态才行，这就是清扫目的。

实施要诀：不管看得见或看不见都需要注意。

(一) 强调高品质、高附加价值的商品，其制造过程不容许有垃圾或污染，造成产品不良。

(二) 机械设备要经由每天的擦拭保养，才能发现细微的异常。

(三) 工作场所也因为巡回检查，而发现不安全的地方，减少公安事件发生。

四、清洁：就是保持工作场所没有污物，非常干净的状态。因此，如何贯彻实施整理、整顿、清扫是清洁

最重要的课题，此外，还要保持此一良好习惯。如果不能贯彻实施，持之以恒，久而久之，公司的运作就会恢复以前的混乱状态。

实行重点：一直保持清洁的状态。

(一) 一旦开始就不可中途放弃。

(二) 为了打破公司僵化现象，必须贯彻到底。

(三) 长时间累积不好工作习惯及不流畅的工作程序，要花更多时间来矫正。

五、教养：就是做好仪表和礼仪两方面，养成大家严格遵守规定事项的习惯。要以整理、整顿、清扫、清洁 4S 为最后完成基本工作，并藉以养成良好习惯，也就是透过任何人都容易着手的 4S 来达成目标。实行

重点：

(一) 工作场所中规定的事项，大家都按照规定，正确且彻底地去实行。

(二) 为了贯彻教养，所有规定都公布在显而易见的地方。

5S 运动成效

实行 5S 运动的效果：

直接效果：

(一) 缩短员工作业工时，提高生产率。

(二) 减少机器故障率，提升设备使用寿命。

(三) 降低费用支出，使企业资金可以灵活运用。

(四) 减少搬运时间，使生产线流程更顺利。

(五) 缩短产品出库时间，强化生产对应力。

间接效果：

(一) 提高公司管理水准。

(二) 提升全体员工参加改革的意识。

(三) 成为工作场所改善的开始。

(四) 员工对工作产生自尊的信念。

(五) 提升公司的信誉，让顾客刮目相看。

推动 5S 成功关键

推行 5S 运动成功的关键：

一、利用活动让公司全体员工产生共识，达成全员经营的管理模式。

二、藉由上而下企业全员参与活动，使高阶主管产生以身作则的负责任态度。

三、以品质来贯彻推行「顾客第一」的运动，因此要执着的、踏实、有恒。

以上介绍推行 5S 运动的基础，诉诸文字容易，但执行仍须有恒心、耐心及毅力，毕竟「知易行难」。

经营管理 - 5S 系列报导二：推行 5S 运动的目视管理 - 实施篇

目视管理是利用视觉为方法，达到管理目的。亦即只要用眼睛看，立即知道如何采取适当行动，使管理者或干部能看到管理成果。目视管理工具可以成为简单的共同语言、行动准则，增进人际间的沟通能力，可减少口舌之争，又可避免误解，尤其目视管理能凸显潜在问题，以利采取必要手段及防患未然的措施。有关 5S 的管理上期已经介绍过，为了让管理更有绩效，本期进一步提出有关目视管理的方法，让 5S 运动更加落实。

何谓目视管理

所谓「目视管理」是利用视觉及相关辅助工具为方法，达到管理目的。也就是不论是谁，只要用眼睛看，立即知道是怎么回事，应该怎么办，如何采取适当行动，使管理者或干部能看到管理成果。

实施目视管理可达到以下预期成果：

1. 传达并彻底告知有关工作上的发展事态或事实。
2. 激发员工兴致，并促其采取积极参与经营的行动。
3. 获取员工共识，以相同想法与理念朝共同目标前进。
4. 给予公司全员警告讯号，同时可防患于未然。
5. 作为公司全员判断的基准，并采取正确行动。

其实目视管理和我们日常生活息息相关，只要稍加注意，无论食、衣、住、行、育、乐各方面，不难发现到处都有目视管理的实例及应用。

人类大脑获得的资讯，来自视觉方面高达 80%，因此以视觉作为沟通的方法及管道，更是具体、实际。以图表、图画、象征等作为目视管理的辅助工具，可以轻易达到认知、警告、判断、行动等功能；而负责讯息传递的人，将讯息转化成图表、照片、图画、标志，再加上文字注解，便容易解说，使相关人等能容易明白所传达的内容，达到资讯共有化、问题透明化，让有关人员能够下达正确判断，采取有效行动，因此如何活用资讯，顺利解决问题，是目视管理最重要关键。

目视管理防患于未然

目视管理的工具可以成为简单的共同语言、行动准则，藉此增进人际间的沟通能力，即可减少口舌之争，又可避免误解，尤其目视管理能凸显潜在问题，并采取必要手段及防患未然的措施。

因此目视管理的工具不只与日常生活息息相关，若应用在工作职场上的管理行为，将成为个人及公司宝贵的 Know-How，使大家都能进行预知管理，使工作更有成就感。

目视管理的重要性如下：

- 一、提高企业形象：通常重要客户在下订单以前，必先派人到工厂参观，在短短数小时时间，如何能看出该公司水准，又如何能确认该公司是否值得信任，当然有赖于参观者功力，相对的，企业为了凸显自己的产品在品质上不仅安定而且必能如期交货，让顾客安心，唯有依赖最有力的「目视管理」。
- 二、强化企业体质：举世闻名的丰田生产方式，就是运用目视管理最佳范例。不论进行作业标准化、异常检出、原因追究、改善活动，目视管理多项工具能使生产达到自动化境界，让主管、干部或作业员自动发现不好的地方，进而矫正异常，因此目视管理是重要的一项工具。

目视管理的成功六要素

- 一、鼓励全员参加：员工自主性管理及经营是企业目标，因此企业全员参加相当重要。这是持续提高效果及不断的进行改善的必要条件。

二、是否一目了然：为了进行管理，必须具有明确目的，甚至在决定管理人员、时间、方法、道具、场所、位置等，要有明确管理界限，并且在突发状况处置对策时，必须培养具备能力的人才。

无需依赖管理者的感觉及经验，即可以有效判断状况和进行处置，处置的人员发挥其智慧，不断进行改善和维持良好状况。

三、充分利用五官：目视管理可提高管理者感觉和经验敏锐度，并有助于尽快掌握感觉和运用经验，在使用眼睛看的同时，也用耳朵听、用手或皮肤接触、用鼻子闻以及用口尝，充分地利用五官，为了充实和发展目视管理，有必要考虑多种组合方法，以提高有效性和经济性。

四、使管理有效率化：事后追究的管理应尽量减少，为使管理实施有成效且使管理者产生优越感，就必须实施目视管理，而且目视管理具有促进自主管理的作用，并且能够在发生问题时采取对策。

五、描绘理想的状态：对于实施目视管理之理想工作场所，规划者要搜集企业外部或内部的资讯，一边参考，一边描绘自己理想中公司形象，而且朝此方向努力、维持形象和提高效率。

六、投入具体创意：目视管理不难做到，只要有智慧、学习、热情以及不断累积知识，且能掌握发展成果，就能扩增管理广度和深度。无论在任一职场、任何人都应拥有管理自主性和自律性，并将此视为个人有效管理的挑战课题。

目视管理的计划

推动目视管理计划步骤：

一、情报收集：为了推动目视管理，有必要收集其他公司的相关情报，先进企业的实例可以活用在公司内部指导上，使公司实施状况能够依据收集资料进行诊断、进行教育、宣传活动。

二、进行立案：导入方针应进行研讨，取得领导阶层认可，在描绘理想型态同时对自己公司的现状实施诊断，确认计划做出立案就可能塑造出自己公司的特色。

三、整备条件：若没有足够的经费和人才配置，无论何时计划都无法实施，领导者应该坚持的是如何配置适当人才负责推动。

四、实施计划：不管什么项目、计划必须具体化，为了达成目的和目标应将计划制定更详细，制定计划完全就是研究对策，必须做到确实有效。

目视管理的实施

实施目视管理的方式如下：

一、强化默契实施：工厂管理应该由基层做起，当基础稳固，领导者应该出示明确方针在全员理解、认可基础上，集结全员力量，建立全员参与体制。

二、5S 运动推动：实施 5S 运动，必须明确责任分担，具体实施，特别是遵守既定规则之修养是非常重要的。

三、流程流向改善：进行流程系统再整备后，目视管理体制非常重要，因此必须扩大视野，井然有序整理系统。

四、放置场所规划：应该一边减少管理，一边明确物品放置场所，尽量减少库存，建立一体化生产体系。

五、突发状况掌握：对突发状况的定义和判断基准，应该进一步明确化，管理方法应更加具体表现，使人一目了然，同时根据不同要素、不同功能明确化，并且在突发状况处理方法规则化、手册化的同时，应进行异常处理训练及努力培养人才。

六、管理看板的作成：各职场就预定、实绩图表、作业管理看板等应建立适宜管理体制。

七、创造气氛的教育：创造整体气氛非常重要，对于怎样推动一目了然的管理，必须按功能设置不同的责任部门和责任者。一边用具体教材进行教育，一边实践一目了然管理，总之，选定符合自己公司、自己职场的目标及目的相当重要，领导者不能决策错误，因为全员参与非常重要，必须有系统实施全员教育。

经营管理 - 5S 系列报导三：推行 5S 运动 - 偶尔也让工厂洗个澡

前面几期电子报已经约略介绍 5S 运动的来源与运用目视进行 5S 管理，这次要说明推行 5S 运动对生产线上的好处，以及对品质提升的助益。

在协助企业生产线上推行 5S 时，常遇到这样的问题：为什么工厂需要 5S？

工厂实行 5S 运动的理由如下：

一、工厂生产线上要有高品质的产品出线，需要较严谨的组织及行事结构，松散的组织 and 行事规范，则需要强化。在松散的工作环境中，容易产生以下的观念：

1. 工厂什么地方有什么东西，我们靠感觉就可以知道啦！靠直觉行事。
2. 出现不良品有什么关系，只要努力生产就可以啦！不管产品的品管。
3. 流了这多汗去搬运东西，效率应该很好啦！劳力不等于效率。
4. 货不足或设备故障而不能如期交货也是没有办法的啦！没有交期及设备维护的观念
5. 工作受点伤也是理所当然的，擦点红药水就好啦！没有工安的观念。
6. 不管工厂多脏乱，我们的产品销路还是很好的啦！没有清洁的观念

二、5S 运动可以让工厂洗澡。其实工厂和人一样，生产过程中需要使用到水，在和空气中的灰尘结合会形成。把工厂当成人来看，人每天都会洗澡，来清除身上的污垢，5S 运动就是清除工厂污垢的方法，所以 5S 运动就是让工厂来一次全身大清洗。

5S 运动对工厂而言，可以将一片混乱的工厂，整理成有序、一目了然的工作空间，使工作空间安全、美观。所以 5S 运动运动是使工厂合理化的特效药。它可协助生产线上管理者，当少量多机种生产时要做到切换时间『0』，可以：

- 1) 可以立即取出模具吗？
- 2) 有没有遇到到处寻找治具、工具或刀具的情形？
- 3) 有没有以一小时为一个阶段停十分钟？

此外可帮助品质控管者提高产品的品质，达到零不良品的状态。经过 5S 运动后的工厂是非常美观的，在整齐清洁美观的环境之中出现不良品是十分碍眼的，让人觉得不协调，所以工厂实施 5S 是促使产品控管者确实掌握产品良莠。

对成本控管者来说，5S 运动可以降低生产成本，原因如下：

- 1) 工厂常保持清洁，会使工作效率大为增加。
- 2) 把不要的东西清除掉，物料搬运会很顺利。
- 3) 清洁干净的设备不会故障，而且效率也会提升。
- 4) 为了杜绝浪费 5S 活动是非常重要的工作。

当然彻底实行 5S 运动的最大成果是：产品准时交到客户手上，没有延误交货，同时工作空间、机械设备的管理得当，物品放置适中，这些都是实行 5S 运动可看得见的成果。5S 运动的最终目标是要创造人性化、安全的工作环境，使在工厂工作的人、机械都可以充分得到维护与安全的照顾。

为什么我们要把听惯了的字眼『5S』，重新拿出来使用呢？其实 5S 运动不是口号，更不是贴在墙上美丽的海报，让人赏心悦目而已，『5S』是要在现场实际操作，修改其中不合理的程序和流程，才能使 5S 发挥功效。实行 5S 运动理由还有以下：

一、要使效率提高先从『整理』开始，整理不是把东西排好或堆好即可，而是要把要与不要的东西分清楚，并把没有用的东西丢掉。

二、免除寻找的浪费由『整顿』开始，记住整顿不是陈列，是要把有用的东西以最简便的方式放好，让大

家都一目了然，在想要使用时可以随时取得。

三、『清扫』是提高品质的基础，养成到无污垢的心态，无形中产品的品质就会提升。

四、安全的第一步就是『清洁』，维持整理、整顿、清扫的 3S 安全的取基本原则。

五、5S 是以『教养』为始终，永远保持自身之美就是教养，十分重要，一定要养成遵守即定事项或规定的习惯。

了解实行 5S 运动对工厂的益处之后，在进行目视管理时要善用颜色，其中红色是很好运用的颜色，所以在进行目视管理时，建议推动『红牌作战』

一) 何谓红牌作战？

所谓的红牌作战是使用红色的牌子，贴于醒目的地方，使大家都能一目了然的知道工厂的缺点在那里。不要把红牌子贴在人的身上，因此贴红牌子的『对象』是库存、机器、设备、空间等，也就是红牌的对象是物件、工作项目。

二) 红牌子的运用是很重要的。

要与不要是很明确的事，充份利用红牌子来标示，让重点问题得以凸显出来，提供管理者改善对策的资讯。执行时以冷眼观看事务，有怀疑的时候就贴上红牌子，而且贴红牌子时要像魔鬼一样的严厉。

三) 红牌子使用的时机。

1. 将红牌子的库存分为不良品、报废品、呆滞品及盘点品
2. 把未来不使用东西也贴上红牌子。
3. 将不用的设备、机器、治具、模具全部贴上红牌子。

重点说明：

1 偶尔也让工厂洗个澡，使工厂跟你一样的标致讨人喜欢。

1 5S 的意义需要不断的去提醒，同时确实地去实施。

以目视来管理，切实的推动红牌作战使问题尽快解决。

经营管理 - 5S 系列报导四：推行 5S 运动 - 进行设备的健康管理

在上期提到 5S 运动可以为工厂「洗澡」，但是 5S 运动还可以为工厂设备进行检查，本文就来提 5S 运动的检查功效。

一、可以进行工作环境的体质改善

(一) 以设备为目标的管理

一般所谓「TPM」，是以维护设备运作正常为目标的管理，也就是以设备为着眼点，进行工作环境体质改善的活动。但是活动的成果是所有人行动的结果，因此，首先必需改变「人」对「设备」或「工作环境」的心态。

所以第一步就是要「彻底实施 5S」，透过全体员工一起行动，在工作当时、当场体验出实施 5S 的心情，藉此改变设备的外貌，同时也改变对工作环境的心情和感觉，进而产生全体工作人员的团结意识。

因为全面进行品质改善，连带使生产力产生极佳的成果，让全体员工也都能感受到改善的喜悦。

(二) 设备实行 5S 的重要性

工作现场是由作业人员和机器设备组合而成，作业人员是否珍惜爱护机器设备，并小心维护，只要从工厂的 5S 管理之实施状况，就可以察知一二。

如果操作盘和计测器等污垢不洁、或是在机械加工装配工厂，不管有多么整齐的看板管理，只要工作现场杂乱、自己使用的机械上沾满了油污和灰尘，那么这些设备都不能永远保证产品的品质良好性。

因为不管设备或系统再好，操作它的还是「人」，因必须先改变人的「行动品质」，才是最重要的课题。

5S 管理看起来容易，真正实行起来却十分困难，以过去的经验来看，只要是能彻底实施 5S 管理的工厂，不管导入任何一种的管理模式，都能实施得十分顺利，因为 5S 活动需要全体员工遵守整理、整顿、清扫的规定，而且每一个人都能「自主管理」，才能成功。

实施 5S 的改善方案有以下两种：

？其一是为实施改善案后问题即行解决型，例如某设备的开关再三不良，只要换一个全新的开关，问题就立即解决。

？为了提高某设备的效率，而由线上所有人员检讨、研究，而制定出来的作业标准、检查标准等，如大家愿意去做，就能做得很好，因此订定一个做为 PM(专案管理 Program Management) 推进的 5S 基准，因而使现场管理水准提高。

(三) 设备实行 5S 运动的目的与想法

在实行设备 5S 活动时，只要一不留心，就会容易成为一种观念论，而不去实行，要记住：5S 不是重结果的活动，而是强调使工作环境没有废品、设备十分清洁等，和「人」有关的行动，而且很难以分数或是等级来评量其效果的活动。

因为 5S 是改变人的思考与行动品质，再藉此改变设备及工厂管理水准的工作现场管理活动，因此在进行 5S 活动前，一定要全体单位的工作人员认真思考自己的工厂或自己的单位实施 5S 的意义、目标与目的。

二、再一次为各位读者说明 5S 及其作法。

(一) 整理：把堆积的污垢一次清除的作业，是防止缺漏事件发生的最佳对策，因此，实施定期检查设备而且透过全体员工的参与，对设备不合格的项目，和各个缺漏处进行总检查。

(二) 整顿：在工厂内最重要的整顿，就是要把工作通道线及区域线整齐的画好，还有物品的放置，当然在规划时，一定要考虑作业的方便与否，而且物品的放置是参考「目视管理」的想法，只要这点能做好，现场就能焕然一新。

(三) 清扫：所谓清扫，是要把自己经常使用的设备或东西弄干净，没有一丝污垢，并经常保持这样的状态，也可以说清扫是一种检查，因为肮脏、异物所引起的问题，跟一切的危害、不良与故障有关。

(四) 清洁：使肮脏透明化的工作是十分必要的，如果从人再考虑到环境、公害等问题，那么油雾、粉尘、噪音、有毒物品等，与 5S 有关的问题，也必须慎重加以考虑。

(五) 教养：在工厂的灾害中，有许多是因为没有戴安全帽、穿安全鞋或者是工作人员的长发、手套被卷入机器设备中不幸的工安事件，还有因为不遵守有关人活动的一些规定而产生的问题，仍是屡见不鲜，这就是要靠教导，使工作人员知道 5S 的重要以及安全性。

三、设备实行 5S 运动成功要素有三：

(一) 创造一个有规律的工厂，经由 5S 活动，提高基本管理的水准。特别是 5S 必须改变人的行为素质，也就是全体员工遵守规定事项的水准，为了达到这个目的，全体人员一致行动的方法或为了使每一个人能为自己的行为负责，训练方法就变得十分重要，而目视管理的实施与努力，更显现其必要性。

(二) 创造一个干净的工厂。就是将工厂的角落或设备的缝隙清理干净，特别是不常到达的工厂角落，或是使用率不高的机器设备，把污垢、灰尘除去，使设备和工厂焕然一新，让人有眼睛一亮的意识革命。

(三) 创造能进行目视管理的工厂。借着以眼睛去观察，而能看出异常所在的努力，能帮助任何人进行他的工作，要大家都努力去避免发生错误，也就是 5S 的标准化。

? 重点说明：5S 不是全员参加，而是全员实行。

经营管理 - 5S 系列报导五：贯彻实施 5S 的方法 - 制作工作作业标准书

连续谈到 5S 对工作场所现场管理的益处之后，接下来要提到贯彻实施 5S 的方法 - 制作工作作业标准书。可能有读者会问：「贯彻 5S 的管理方法不是目视管理？」目视管理是实施 5S 的手法之一，要让 5S 在工作场所中彻底落实，作业流程标准化是最佳的方法，搭配作业标准书，5S 的目视管理和基层主管的工作教导（TWI 之 JI）才会有遵循的依据。本篇文章要谈的是作业标准书的正确作法。

作业标准书的制作目的

什么是作业标准书？望文生义，就是工作作业流程标准程序，制作作业标准书的目的，有以下几点：

一、将作业内容正确传达给现场的作业人员。

运用照片、绘制流程图或是制成品各阶段的实物等为辅助，使任何人一看就能容易理解的原则，加上作业规范及注意事项，就成为作业标准书。

二、明确的表示作业方法，使作业能变成简单化、标准化。

以制造业来说，能维持产品品质一致性，是最佳的节省之道，如果能够使作业简单化、标准化，就不会发生作业方法失当，造成品质偏差的情形。要消除偏差的情形，就是制作作业标准书。

在标准书中，包含作业项目、各项零件的规格值、作业重点、作业中应做与不应做的事项等，都要撰写清楚。

三、工作职务内容交接最佳的工作移交说明书。

在工作线上，每一时期均会进行作业人员的调整变动，在适应新工作方式前，产质和产量都会受到影响，为了降低生产线异动的的影响，作业标准书就可以让新手顺利上线。所以在撰写作业标准书时，就要掌握到明白、易懂的原则。

四、现场指导员、监督人员容易进行工作确认管理。

工作作业标准书还可以帮助现场人员进行管理，因为一切的行为都标准化，在进行现场管理时，就能依标准书的内容，进行即时纠正及教导，即使是非现场人员，也可以一眼看出作业的疏失。

五、作业改善与制造新技巧的记录。

作业标准书不会一成不变，有新的技术产生以及工作方式改善，都要不断改写作业标准书，所以要详细记载作业改善的过程，做为研发新技术的基础。亦即完整的作业标准书是要依据制造规格书制作，而且可以让所有人员累积工作技术经验及增进技巧为目的。

作业标准书的制作条件

制作一本完整的作业标准书，必须有以下条件：

一、与制造规格书内容没有差异。

「制造规格书」是作业标准书的基础，所以内容上要和制作规格书保持一致性。

二、作业人员容易理解，且不容易出错。制作时掌握以下原则：

（一）减少文字叙述，以图表或作业流程图方式来表示。可以让作业者、监督者一目了然。

（二）整理重点。将对要遵守的作业及项目，以条列式整理，项目以二~六项为原则，方便作业员及管理者。如果指导内容较多，则在标准书的背面一一列出，不可以有遗漏的情形发生。

（三）一个机种、一个作业员的工作，以一张作业标准书为原则。如果能一个机种、一个动作，制作一张作业标准书最好。

（四）以图示或是实物方式表现重点最好。

（五）作业条件及数字，以不同字体大小、颜色标示。

（六）词句以实际作业者理解为最佳。

三、使作业标准书的内容成为新技巧的基础。要将每一次所发生的不良内容或不注意导致失败的「实例」，记载于标准书的背面，日后在修正改良时，可以做为参考的依据。

四、要因应实际需求而加以修改订正。

虽然标准作业书已经将各种工作步骤说明清楚，但是在实际操作过程中，发现到更容易做、更能提高工作效率的方法时，要即时修正。

另外，基本的「制造规格书」改变时，作业标准书也要立刻随之改变，还要记载变更的过程。

作业标准书的书写原则

制作作业标准书说起来容易，在书写过程中有以下的原则要注意：

一、分门别类。分类的原则是依工作机种、每一工作站、职场类别、工作单位、工作制程等原则分类，如此在教导及汇整时，才不致弄混乱。

二、再三确认。在制作时一定要将正确的作业流程书写清楚，不可遗漏任何一个步骤，此外，还要请厂长及制造负责人同步进行确认，在没有确认前，不算制作完成。

三、制作顺序。首先要仔细研读「制造规格书」，根据规格书的制作作业标准书，然后制作者要自己亲作一遍，才能掌握住重点所在，也能考量到实际作业时发生的状况。

当然在制作作业标准书时，是否可以埋硕苦干，相关连的情报资料也要随时掌握。特别是过去的品管记录、经验等特别事项，都要放在工作作业标准书当中。

此外，作业标准书是要由技术（研发）单位向制造单位指示制造方法。

一本好的作业标准书不是放在书架上，是要放在工作站旁随时进行确认，所以适当的摆放位置是在操作随手可取得的地方。

作业标准书的用途，是要提醒操作者正确的作业方式，所以当作业过程中有问题时，要随时翻阅，进行确认作业书的内容。

作业标准书的也是工作教导上很好教材，在进行新进员工职前训练以及工作更换时，要善加利用作业标准书。

作业标准书的制作步骤

最后，将作业标准书制作步骤整理如下：

一、收集关连标准、规格书之资料。收集有关的标准、规格书，如制品规格书、制造标准书、制造工程图、检查标准。

二、依据标准、规格书实施工作教导。依据制造工程图分配作业人员，再依制造标准书，检查标准进行分配作业。

三、制作单位检讨。作业标准书由制作单位自行决定，原则上一位作业者一张。如果能一个作业一张，可以更灵活的调度运用。

四、作业标准书的制作。作业标准书的制作必须遵照标准、规格等，所列之必须遵守的条件加以明确制作。

五、确认、制定。作业标准书的内容，要由制造负责人确认并制定。

六、教育作业人员。由基层干部运用标准书来教育作业人员，可以使他们明确记住作业程序和主要重点，能确保品质的安定，降低发生不良品的机率。

七、作业标准书的管理。要让作业标准书放在随手拿得到的地方，可以加以运用，并定期进行确认改善内容是否完整记载。

八、把握问题点。把握设计的变更、操作的变更、品质改善对策等，作为作业标准书修改时检讨性的要点。此外，在修改记录上标示？符号，以做为修改时的参考。

经营管理 - 5S 系列报导六：有效的使用检核表

连续几期都在谈推行 5S 运动的手法、管理方式、对工作现场的助益等，上一期则谈到和 5S 有些关连性的「作业标准书」，这期则要谈到推行 5S 运动中的文件——检核表。

就企业而言，「目视管理与 5S 运动」可以说是现场产量、品质、成本、交期、安全、士气六大活动的二大支柱，是所有一切管理、改善活动的基础，倘若未彻底实施「目视管理与 5S 运动」，那么现场的所有管理行为将难以落实，且不易看到成效。

要落实管理行为及突显成效，5S 检核表是一项重要的工具。5S 检核表因为企业所属的产 / 行业别、规模、生产形态不同而不一样，在同一家企业内也有依职位、工作内容制作的检核表。

检核表有什么功用及注意事项？

一、检核表是 5S 运动执行进度的标准。检核表可作为查核 5S 运动中各项工作的执行进度，还可当作采取改善方案的参考资料。也就是说，如果发现职场在推行 5S 运动一段时间后，工作绩效并没有显著提升，可以使用检核表检查是否未执行的工作项目，或是省略执行步骤，来做为改善对策的参考依据。

二、检核表不只是登录分数，具体的改善事项也要详细记载。如果检核表上只有表现的评比结果数字，是看不出工作中那里需要改善、改善的具体事项、改善过程，所以检核表中改善事项也是重点之一，以便作为改善前后的评比依据。如果需要较长的改善时间及较多改善项目，要依据检核表规划改善的计画及时程表。

三、检核表使用的时机是在推行 5S 运动告一段落后才能实施。如此才能了解推行 5S 运动的成果，也会对 5S 运动产生信心；如果检核成效没有达到预期效果，检核表可以看出需要加强教育的地点。

四、检核表也可以做为互相检核的工具。无论是那一种检核行动，都要从本身工作单位开始，大家一起改善，可以看出改善事项明确化。也可以做为和其他单位检核的比较表，检核过程看到别人创意，可以做自己工作单位改善的范本。

五、定期更新检核表的项目。检核表上的项目要随着 5S 运动执行过程、工作单位现况等而改变，不可以同一套用到底，否则看不到需要改善的项目变动的历程。

目视检核——定点摄影

推行 5S 运动时，有运用到目视管理，相同地，在执行 5S 检核过程，也可以运用目视管理，那就是定点摄影。

定点摄影是和检核表一同使用，使用的时机是当工作单位执行过检核后，为做为日后改善的依据，就可以进行定点摄影。

所谓的定点摄影，是将自己工作现场中，生产流程工作站、工作设备、工作内容、工作方式等，不想让别人知道的缺点进行拍摄，可以做为展示和自我检讨的题材。

在进行定点摄影时，要对同一地点、同一位置、同一高度、同一方向，对同一物体或工作站进行连续性摄影。由于所有需要改善的项目及工作站，都拍照且张贴在显眼的位置，会让员工产生想要改善的意愿，经过改善成果再拍照，可以比较改善前和改善后的差异。

检核表可以落实 5S 运动，要彰显检核的效果，可以每月在工作现场实行的「现场日」活动。

企业为了要建立一个明朗而有秩序的职场，可以藉由实施「现场日」活动，进行工作现场的巡回检查，在活动中能够深入各个工作现场，并了解工作现场的问题点，采取适当的因应对策。

执行「现场日」活动，首先要由企业组成 5S 巡回检查委员会，企业各部门最高主管是委员会的成员，委员会组成后，要制定一套完整的计画书及相关表格。

委员会规定每个月其中一天是「现场日」，当天是 5S、安全卫生巡回检查日，因此「现场日」当天，全公司

上下都要放下手边工作，配合活动进行。在巡回结束后，立即召开委员会检讨会议，会议的内容和改善项目都要制作成记录。

「现场日」活动要配合执行定点摄影，在检讨会议中，根据照片制作改善对策表，并订定改善期限。「现场日」活动时，必须对前一个月的问题点进行确认动作，确认已完成改善对策。

经营管理 - 5S 系列报导七：办公室 5S

「推行 5S 运动」的系列文章，在刊出之后，有读者询问：办公室可以推行 5S 运动吗？答案是：可以。因此本篇以「推行办公室 5S」为主题，说明办公室推行 5S 运动的方法。

办公室为什么也要推行 5S 运动？

不论是那一行业，办公室是公司行政作业最繁琐的地方，办公室部门的任务有以下两项：

- 一、是生产工程的前期任务，包括设计、生产准备及材料调配等；
- 二、是作为支援制造的任务，包括确保必要人员的教育、训练，以及构筑快捷的资讯体系。基于以上两项任务，办公室是有必要推行 5S 运动。

除上述任务外，办公室推行 5S 的必要性，还有以下三个原因：

- 一、大多数的企业都会产生文件、单据过多，而造成文件、单据过多的原因，有鼓励使用书面联络、书面报告和书面指示，同时多数文件不丢弃，答复其他部门的文件都整理成资料等原因。
- 二、必要的文件、单据却没有，公司外部、其他部门转过来的文件不及时答复，而且下次制作同类的文件、资料时，又必须从头开始制作，寻找资料 and 文件很费时间，不知道自己部门有些什么文件和单据。
- 三、在办公室部门中，还经常见到一些以上所述现场相反的现象，他们会使办公室的同仁工作效率出现降低的倾向，在办公室的从业员多数学历较高，但却经常听到有人对他们的工作提出「办事延误」、「错误率高」、「工作作得不好」、「服务性不好」等批评。综合结论上述三个原因，在办公室推行 5S 是有其必要性。

办公室推行 5S 运动的目的，有以下四点：

- 一、减少文件夹、文件和单据的数量；
- 二、公司外部、其他部门的文件尽早做答送出；
- 三、扩大办公室的使用空间；
- 四、减少遗漏或送出的失误。

接下来，简略说明办公室文件如何处理：

一、建立文件管理的流程。

(一) 从前文件和单据由各个从业人员保管，没有一定的保管基准。因此，需先制定文件及单据管理流程是：保管？保存？废弃。

(二) 所谓的保管，就是将文件装在文件夹里，在工作职场的保管库里放置一定期间，超过一定期间后，就做废弃物处置或移往其他仓库保存。

(三) 所谓的保存，就是在仓库里永久放置或放置一定期间，除永久保存的文件外，其余文件经过一定期间后，就当做废弃物处置。

二、一个部门一套文件之规定。

各个从业员根据自己的需要进行保管，出现同一部门的同一份文件和单据，在多个从业员处保管的现象发生，所以为了不增加不必要的文件，决定「一个部门一套文件」的制度，由从业人员个人保管的文件，全部集中到一个地方，可以做到「资讯共用化」。

三、拆掉办公桌侧面的抽屉。

(一) 实施一个部门一套文件的制度以后，资讯变成共用化，文件已经集中管理，因此不需要有太多的抽屉，且需经常发现侧面的抽屉放置得乱七八糟的东西，所以可以建议办公桌侧面的抽屉拆掉，但切记要拆

掉侧面抽屉时，要先告知从业人员拆掉的原因。

(二) 拆掉办公桌侧面抽屉的目的。

? 拆掉办公桌侧面抽屉以后，可以有效的利用有限的空间。

? 拆掉办公桌侧面抽屉以后，真正实施文件共用化。

四、改变文件的保管方式。

(一) 从前文件都放在文件柜里保管，经过一段期间没有整理处置，等到发现文件柜不够用时，又再购买文件柜的作法，一定要有所改变。

(二) 文件的保管要采用以下两种方式：

? 公开文件管理体系：采用文件共用化，所以文件柜长期呈现开放式的状态，什么文件在什么地方可以一目了然。

? 非公开文件之体系：非公开文件管理体系主要是针对会计、人事等机密性文件，置于不能随便取阅的文件柜里保管。

五、文件夹的整理方法。

(一) 对于文件夹的管理方法，可以规定基准来分类管理。建议采行的分类方式：

? 按客户分类。

? 按形式分类。

? 按一般文件分类。

? 按主题分类。

? 按标题分类。

(二) 文件夹之管理应该以颜色来分类管理。建议采行的分类方式：

? 蓝色：管理类。

? 绿色：制造、其他类。

? 黄色：蓝图类。

? 红色：标准、规格类。

推动办公室的 5S 运动：

在之前的文章提到：5S 是改善工作环境的基本作法，在办公室推行 5S 运动，也可以改善办公室的工作环境。办公室工作主要目的，是使公司的利益得以清楚明白及对现场的服务，因此，只要按照事务处理要领及规定手册处理，行政效率自然会提高。

推动办公室的 5S 运动，有以下建议事项：

一、平常就要注意自己的桌子或柜子的清洁。

二、将用具贴上标签，知道它放了什么东西。

三、依使用频率将资料、文件放入容易取用的地方。

四、将文件档案加以整理，贴上标签以便能在需要时立即取用。

五、下班时将文件、物品收好归位，就不会有杂乱现象。

做到了「清扫、清洁、整理、整顿」等 4S，最重要的第 5S - 「教养」，也不可忽略。在办公室内教养方式，与办公室部门主管和部属之间相处及工作交待有相关连性。

一、首先被传唤时，先回应一声「是」，然后略微整理一下仪容，拿起纸笔向传唤的方向去报到。

二、要把听到东西记下来，而且要尽量详细，如果只记下重点，以后办起事情来可能在某些地方会有所出入，因此尽可能全部记下来，有疑问也要立刻提出询问。

三、认为有必要陈述自己的意见时，在指示结束后，仔细判断再说。

四、确定在何时完成，然后退出开始执行交办事项。

5S 运动说起来简单，执行时不会花很多时间，只要在日常管理之中做到就可以了，在推行时要依步骤顺序实行，配合目视管理、标准作业流程、作业标准书、检核表、查核行动等配合实行，相信 5S 就可以在工作场所中落实，推行其他的管理行为时，更能得心应手。