

PROCESS LAB PRO

5S 实用指南

在生产型工厂中推行、审核和维持标准

5S 实施套件的一部分

1S
整理

2S
整顿

3S
清扫

4S
清洁

5S
素养

本指南内容： 如何准备并开展 5S 推行，如何用 0–4 分审核衡量成绩，如何把发现转为措施，以及行动结束后如何保持整齐有序。

授权使用方：

版本 1.0 | Process Lab Pro | processlabpro.com

目录

1. 如何使用本套件.....	3
2. 5S 概览.....	4
3. 推行准备.....	5
4. 分步推行.....	7
5. 30 / 60 / 90 天计划.....	12
6. 5S 审核.....	14
7. 审核之后：措施与评审.....	17
8. 标准的维持.....	18
9. 最常见的错误及纠正方法.....	19
10. 问答.....	20
附件.....	21

如何阅读本指南

第一次推行 5S？ 按顺序阅读第 1–5 章，然后从一个区域的试点行动开始。

已经有 5S 但不起作用？ 直接看第 6–9 章：审核、关闭措施和典型问题诊断。

负责审核？ 第 6 章和 Excel 文件“5S_Audit_Kit_ZH.xlsx”是你的主要工具。

1. 如何使用本套件

本套件由几个协同工作的文件组成。每个文件有一个任务，数据在它们之间自动流动。

文件	用途	何时使用
指南（本文件）	方法：如何推行、审核和维持 5S。	开始前，以及过程中作为速查。
5S_Audit_Kit_ZH.xlsx	评分表（40 个问题，0–4 分）、成绩看板、措施计划、红牌登记表、审核计划和 30/60/90 天计划。	推行期间每天使用，每次审核时使用。
5S_Audit_Kit_EXAMPLE_ZH.xlsx	同一个文件，已填入演示数据。你可以看到最终效果。	刚开始时用来理解逻辑。
5S_Forms_A4_ZH.pdf	审核表、红牌卡、5 分钟检查表、措施计划、会议记录。	用于打印并在现场使用。
5S_Forms_A3_ZH.pdf	标准卡“改善前 / 改善后”、5S 成绩看板、清扫计划。	用于打印后张贴在区域看板上。

六步工作路径

- 1. 设置。** 在 Excel 中填写公司名称、区域和审核员列表。默认目标为 80%（可在“设置”工作表中修改）。
- 2. 推行计划。** 在“推行 90 天”工作表中指定责任人和期限。
- 3. 基准审核。** 在改动任何东西之前，先做一次完整审核并拍照。这是之后所有成绩的参照点。
- 4. 在试点区域开展 1S–3S 行动。** 红牌记录在“红牌登记”工作表中。
- 5. 标准与节奏（4S、5S）。** 张贴看板，引入 5 分钟检查，制定审核计划。
- 6. 每月评审。** “仪表盘”显示趋势、5S 雷达和区域排名。逾期措施可在“措施计划”中看到。

本套件适合谁

适合要在生产型工厂推动 5S 的生产经理、5S 推进负责人、工艺工程师或持续改善专员。只要有管理层支持（第 3 章），一个人牵头就够了。

审核问题是按生产车间编写的。用于仓库或办公室需要少量调整（第 10 章）。

2. 5S 概览

5S 是一套维持工作场所整齐和标准的体系。名称来自五个以 S 开头的日语词。本套件全程使用中文通行的称呼。

	名称	日语	实际含义
1S	整理	Seiri	只留下必要的东西。其余的都要作出处理决定。
2S	整顿	Seiton	每件东西都有固定且有标识的位置。缺少或多余一眼可见。
3S	清扫	Seiso	清扫与点检相结合。查找并消除污染源。
4S	清洁	Seiketsu	目标状态有文字说明和照片展示，全厂一致。
5S	素养	Shitsuke	把标准的维持变成团队的习惯，并得到管理层支持。

5S 是什么，不是什么

- 5S 是稳定流程的基础。没有整齐有序，就很难推行标准作业、TPM、看板或快速换型（SMED）。这些工具都假定工具、物料和信息在应在的位置。
- 5S 是快速发现偏差的方法。一切各就各位时，缺少、多余或泄漏立即可见。
- 5S 不是大扫除。客户来访前打扫只管一周。5S 建立的是一个无人注视时也能运转的体系。
- 5S 不是一次性行动。前三个 S 几周即可完成。第四和第五个 S 决定成果能否维持一年。
- 5S 不是惩罚人的工具。如果审核用来找责任人，员工就会开始隐瞒问题，成绩也就不再可信。

哪些效果可以真正衡量

我们不承诺“教科书式”的百分比，因为这取决于工厂。请选 2–3 个指标，在推行前先测量（第 3 章）。典型且易于衡量的效果有：

- 缩短在工位上寻找工具、物料和文件的时间，
- 减少因工具和标签缺失或不当而产生的报修，
- 回收的面积（清除多余物品后的平方米数），
- 减少与绊倒、泄漏和通道受阻相关的潜在事故，
- 提高 5S 审核成绩，并在后续数月保持稳定趋势。

5S 不能取代安全管理

5S 规则是对安全法规和程序的补充，而不是改变它们。清扫机器、标识通道、管理废弃物和处理危险物质时，须遵守工厂的规程。有疑问时，请与安全部门商定计划。

3. 推行准备

绝大多数失败的 5S 推行并不是在行动期间结束，而是在两个月之后。因此，前两周要用来打好基础。

3.1 发起人和 5S 推进负责人

你需要两个角色。**发起人**（厂长或生产经理）提供时间、批准红牌处理决定并定期巡视各区域。**5S 推进负责人**协调推行、开展审核并盯住措施计划。把这些角色写下来，并确定负责人每周为此投入多少小时。没有书面确定的时间，5S 就会变成“下班后”的附加活。

3.2 选择试点区域

从一个区域开始。试点的成功是说服其他区域的最好论据。好的区域满足下列大部分标准：

标准	为什么重要
班组长或线长愿意参与	没有本地的牵头人，行动就会变成自上而下的命令。
效果在 2–4 周内可见	团队要在失去动力之前看到变化。
区域有代表性（不是最差的，也不是样板）	结论可以推广到其他区域。
规模在一个班次的工作范围内	通常是一条线、一个工作岛或一个线边库。大车间请划分成区。
知道损失的价值（找东西时间、停机、投诉）	更容易展示前后成果。

3.3 目标与指标

用一句话写下目标，例如：“1 号线区域在 90 天内审核成绩至少达到 80%，并连续三次审核保持。”再增加 2–3 个附加指标。附测量方法的示例：

指标	推行前如何测量
寻找工具或物料的时间	用秒表记录一个班次内 10 次随机寻找的时间。记下平均值。
从区域清出的物品数量	红牌登记表（“红牌登记”工作表）。
回收的面积	测量 1S 行动前后多余物品占用的面积。
区域向设备维修的报修数量	汇总此前 3 个月和推行后前后 3 个月的报修记录。
5S 审核成绩	Excel 文件中的基准审核。

3.4 培训试点团队

与整个试点团队进行 60–90 分钟的培训，最好在车间工位旁进行。示例议程见附件 A。最重要的是让大家听到三件事：我们为什么做（对他们有什么便利）、谁来决定红牌处理，以及审核不是用来评判个人的。

3.5 初始状态：照片与基准审核

- **“改善前”照片。**选 8–12 个固定点位（工位、货架、柜子、机器旁地面、存放区）。标出拍摄位置，以便日后从同一角度拍“改善后”照片。
- **基准审核。**按第 6 章进行完整审核，不要事先“把区域收拾整齐”。你要的是真实的起点。
- **把成绩录入 Excel，**作为第 1 次审核。在仪表盘的雷达图上，它就是“首次审核”。

3.6 需要准备的材料

区域	材料示例
1S 整理	红牌（套件中有表单）、划定的隔离区、袋子、推车、红牌登记表。
2S 整顿	耐车间环境的标签、地面标线用胶带或油漆、工具形迹用的薄膜或泡棉、记号笔、容器。
3S 清扫	区域内常备的清扫工具包、吸附材料、集液盘、清洁用品、防护罩。
4S 清洁	拍照用相机或手机、看板、A3 打印件（标准卡、成绩看板）。
5S 素养	审核计划、5 分钟检查表、看板上用于成绩和措施的位置。

沟通：对团队说什么

“这不是检查。我们希望你们找东西更快、干活更舒服。你们最清楚什么在碍事。工位上留什么，我们和你们一起决定。”

最常见的担心是：“谁来打扫”“我的工具会被拿走”“就搞两周，之后一切又回去了”。在别人问之前，就把每一条直接回答清楚。

4. 分步推行

每个 S 的结构相同：目标、步骤、套件中的工具、示例、典型错误和关闭标准。1S–3S 的步骤在试点区域用 2–4 周完成，4S–5S 同步构建，并在之后几个月中完善。

1S

整理 Seiri

只保留本班次工作所需之物，其余一律作出处理决定：退回、转移、出售或报废。

如何做

1

确定使用标准

与团队商定：一件东西多久用一次，才值得放在工位旁。规则示例：**每班使用的**留在工位，**每周使用的**放在区域内（如柜子或货架），**每月使用的**放在线边库，**更少使用的**需要作出决定。

2

带着红牌巡视区域

任何不符合标准或用途不明的物品都挂红牌：名称、数量、原因（多余、损坏、超量、不明）、日期和挂牌人。查看柜子、抽屉、桌下和货架顶部。

3

把挂牌物品移到隔离区

划出一个有标识的地方（“红区”）。未作决定什么都不扔，但在有决定之前，也没有东西可以回到工位。

4

登记红牌

把每张红牌记入“红牌登记”工作表。表单上的红牌编号是连接物品与记录的关键。

5

7 天内作出决定

有权限的人（班组长或发起人）选择：**保留**（放回原位）、**转移到其他区域**、**出售或转让**、**报废或处置**。对于废弃物、需校准的工具和危险物质，遵守工厂的规程。

6

清空隔离区并记录效果

拍“改善后”照片，清点物品数量并测量回收的面积。这些数据在 90 天总结时会用到。

套件中的工具

- 表单：**红牌卡**（PDF A4）。
- Excel：**红牌登记**工作表（登记表、决定期限、挂牌天数、统计）。
- Excel：审核问题 1.1–1.8。

车间示例

在包装线，团队给一批换型后的夹具、十几个空的周转托盘和一箱未标识的紧固件挂了红牌。一周后作出了决定：夹具送回工具间，托盘送回包装物仓库，紧固件待识别后重新分配。线边地面少了一排托盘。

典型错误

- 没有决定、没有登记就扔掉，最后引发冲突（“我的工具呢？”）。
- 没有期限的隔离区，几个月后变成新的堆放场。
- 只整理“看得见”的东西：柜子、抽屉和高处货架原封不动。
- 漏掉工位的文件、指导书和电子文件。

关闭标准 1S

所有状态不明的物品都有红牌和登记记录。决定在 7 天内作出。隔离区是空的，或只有带决定期限的物品。行动后审核中，问题 1.1–1.8 的平均得分至少为 3 分。

2S

整顿 Seiton

每件物品都有固定且有标识的位置，缺少或多余几秒钟内即可发现。

如何做

- 1

观察工作过程

用 15 分钟记录操作员为了什么伸手、走动或弯腰。由此可知什么该放得最近、按什么顺序放。
- 2

按使用频率和作业顺序分配位置

最常用的放在手臂可及处，较少用的放在工位旁柜子里，最少用的放在线边库。工具按使用顺序摆放。
- 3

给每个位置编号

工具的轮廓或“形迹”、搁板上的标签、货架上的位置编号。标签须在 2–3 米外可读，并耐车间环境。原则：**新人不用问就能找到东西**。
- 4

确定最小/最大水位

对物料、半成品和耗材，标出最低水位（补货信号）和最高水位（存放上限）。
- 5

标识地面和通道

存放区、托盘位、通道、消防设备和出口。选择颜色和符号时，遵循工厂安全规定和现行标准。
- 6

做 30 秒测试

请区域外的人找出五件指定物品，并指出缺了什么。如果每件超过几秒钟，说明位置编号体系需要改进。

颜色编码示例

颜色	典型用途
黄色	通道、作业区边界、叉车停放位。
白色	成品、托盘和容器的存放位。
红色	隔离区、不良品、消防设备。
蓝色	待处理的物料和半成品（如待检）。
绿色	安全设备、急救、已接受的产品。
黄黑相间	危险位置（边缘、障碍物、叉车通行区）。

以上是常用惯例的示例。最重要的是全厂统一，并符合内部安全规定。

套件中的工具

- Excel：审核问题 2.1–2.8。
- 表单：**标准卡“改善前 / 改善后”**（PDF A3）：留有照片和说明的位置。
- 颜色编码示例（请按工厂规定调整，见上表）。

车间示例

在工具间，每件工具在形迹板上都有轮廓，每个抽屉都有带内容清单的标签。一周后，班组长发现，改动之后缺了哪把扳手一眼就看得出来，不用数。

典型错误

- 用记号笔“随手”写的标签，一个月后就磨掉或掉落。
- 按仓库布局而不是按作业顺序编的位置编号。
- 没有最小/最大，所以一来货，“整齐”就消失了。
- 每个部门的颜色标识都不同。

关闭标准 2S

每件物品都有固定位置。30 秒测试通过。地面和通道已标识，消防设备可及。问题 2.1–2.8 的平均得分至少为 3 分。

3S

清扫 Seiso

清扫与点检相结合：清扫时发现泄漏、松动和污染源，随后加以消除。

如何做

1 把第一次彻底清扫当作点检来做

一次性清洁机器、防护罩、地面、货架和照明。顺便记录异常：泄漏、松动、裂纹、缺失的螺栓、漏气的软管。这是此次行动最有价值的成果。

2 找出污染源

对每个很快变脏的地方，查明来源：泄漏、粉尘、切屑、溢出。使用 5 Why 方法（processlabpro.com 上的“5 Whys Worksheet”工具）。

3 制定清扫计划

对每个对象确定：清扫什么、用什么、怎么做、多久一次、谁来做、需要几分钟。有具名的责任人比详细的描述更重要。把“清扫计划”表单（PDF A3）张贴在区域内。

4 把清扫工具包放在区域内

扫帚、簸箕、抹布、吸附材料、吸尘器：放在固定位置，并有轮廓。如果设备要去别处取，清扫就会被拖延。

5 消除污染源，而不是只清理结果

防护罩、接油盘、抽风、密封。每项措施都记入措施计划，注明责任人和期限。

6 记录清洁标准

在标准卡上放“干净”区域的照片。这样每个人都知道目标是什么样子。

套件中的工具

- 表单：**清扫计划**（PDF A3）。
- Excel：**措施计划**：消除污染源的措施。
- Excel：审核问题 3.1–3.8。

车间示例

液压站下面每天都有一摊油。团队没有每班去擦，而是把更换密封件写入措施计划，并加装了集液盘。三周后油迹消失，清扫中发现的问题避免了一次更严重的故障。

典型错误

- 只清扫不点检：脏污没了，但没人记录它从哪来。
- 责任模糊（“大家都扫”），也就是没人扫。
- 清洁机器时不遵守安全操作规则，包括按工程序断电和锁定能源。
- 只盯着地面，忽略机器上部和照明。

关闭标准 3S

区域干净，难以触及之处也干净。清扫计划已张贴并在填写。已识别主要污染源并分配了措施。问题 3.1–3.8 的平均得分至少为 3 分。

4S

清洁 Seiketsu

目标状态有文字说明、有照片展示，且全厂一致，因此不依赖个人记忆。

如何做

1 把标准写在一页纸上

标准卡“改善前 / 改善后”（A3）包含区域关键点的目标状态照片、简短说明和更新日期。原则：**标准应在 1–2 分钟内看懂，无需阅读说明。**

2 统一全厂的标识

相邻区域使用相同的颜色、符号和标签格式。把它们写入一份工厂文件，并张贴在公共位置。

3 分配角色

区域负责人（对成绩负责的人）、5S 推进负责人、各区域责任人。姓名写在区域看板上。

4 引入每日 5 分钟检查

由操作员在班末填写的 8 项检查表（套件中有表单，附件 B）。偏差记入措施计划。

5 启动 5S 看板

张贴：当前成绩和趋势、3 项最重要的措施、“改善前后”照片、区域负责人姓名、下次审核日期。

6 把 5S 融入现有流程

对新员工进行区域标准培训，工位布局调整（须更新标准），购买新工具（每件立即有自己的位置）。

套件中的工具

- 表单：**标准卡改善前/后和 5S 成绩看板**（PDF A3）。
- 表单：**5 分钟检查表**（PDF A4）。
- Excel：审核问题 4.1–4.8。

车间示例

在装配区张贴了三张标准照片（工位、物料推车、柜子）。新员工第一天拿到这些照片，几个小时后就自己保持了布局。班组长用这些照片对比早上和班后的状态。

典型错误

- 标准是没人读的多页文件。
- 工位改造后与现实不符的照片。
- 检查表在周五或审核前“集中补填”。没有逐日的班次记录，只剩一张毫无价值的纸。
- 不同部门的标识规则不同。

关闭标准 4S

目视标准张贴在区域内且为最新。角色已明确。操作员每天填写 5 分钟检查表。5S 看板有更新。问题 4.1–4.8 的平均得分至少为 3 分。

5S

素养 Shitsuke

整齐有序是团队的习惯，而不是审核前的突击行动。管理层看得见、量得出、全力支持。

如何做

1 确定 5S 节奏

每日检查（5 分钟）、每周组长巡检、每月正式审核、每季度交叉审核、每年标准评审（第 8 章）。把节奏写下来，并录入 Excel 的审核计划。

2 让管理层到现场来

主管每周到一个区域巡视（Gemba），带着 3–4 个具体问题，当场作出决定。上级表现出关注的地方，团队的素养就会提升。

3 按期关闭措施

措施计划是可信度体系。如果审核发现项挂了几个月，团队就会得出结论：5S 不重要。

4 认可进步

表彰进步最大的团队，而不只是成绩最高的团队。避免会惩罚较弱区域、并诱使人“保住成绩”的排名。

5 收集员工的想法

意见箱或创意板，7 天内回复，已落实的提案公开并注明提出者姓名。

6 衡量并讨论趋势

5S 成绩和未结措施数是月度评审会议的固定议题。

套件中的工具

- Excel：审核计划（年度计划与执行对比）。
- Excel：仪表盘（趋势、雷达、排名）。
- 表单：评审会议记录和措施计划（PDF A4）。
- Excel：审核问题 5.1–5.8。

车间示例

某个区域的 1S–3S 成绩达到了 90%，但 5S 只有 45%。审核显示，整齐只是靠一位投入的员工在维持。引入主管每周 Gemba 巡视和各区域具名责任人后，5S 成绩在两个月内上升。

典型错误

- 把素养当作一种“性格特点”。其实它是一个体系：节奏、管理层的作用和对发现项的快速关闭。
- 审核过少，或因“活太多”而推迟审核。
- 逢年过节才检查，其余日子无人过问。
- 奖惩只看数字成绩，导致分数虚高。

关闭标准 5S

审核按计划进行。至少 90% 的措施按期关闭。管理层定期巡视区域。成绩连续三次审核保持在目标水平。问题 5.1–5.8 的平均得分至少为 3 分。

5. 30 / 60 / 90 天计划

下面的计划是前三个月经过验证的结构。相同的任务在 Excel 的“推行 90 天”工作表中，你可以在那里指定责任人和期限并跟踪进度。

第 1–30 天：奠基与试点

任务	完成标准
指定实施发起人和 5S 推进负责人	发起人（厂长或生产经理）与推进负责人的角色已书面确定，并在日程中留出时间。
选定试点区域	选一个潜力明显、班组长积极投入的区域。不要选全厂最差的，也不要选最好的。
确定目标和指标	书面写明审核成绩目标（如 80%）、期限，以及 2–3 项可衡量的效果（找东西的时间、占地面积、报修数量）。
培训试点团队（60–90 分钟）	有签到表；团队了解 5 个步骤、红牌和隔离区规则。
拍摄初始状态照片	“改善前”照片要与日后拍“改善后”照片的位置一致。
进行基准审核	在 Excel 文件中填写完整的审核表；其成绩即为基准。
准备材料	红牌、胶带、标签、看板、隔离区容器、袋子、清洁用品。
1S 行动：用红牌整理	所有状态不明的物品都挂了红牌并记入登记表。
处理红牌	7 天内作出决定；隔离区在规定期限内清空。
2S 行动：位置、标签、轮廓	每件物品都有位置编号；物料已设定最小/最大库存。
3S 行动：清扫与污染源	区域已清扫，找出三个主要污染源并分配措施。
行动后首次审核	由推进负责人以外的人审核；成绩与基准审核对比。

第 31–60 天：标准与推广

任务	完成标准
编写区域标准	目标状态照片张贴在区域内，附说明和更新日期。
引入每日 5 分钟检查	检查表由操作员在班末填写；先在一个班次试行一周，再推广到所有班次。
在区域内张贴 5S 看板	看板包含成绩、趋势、措施计划和区域负责人姓名。
培训审核员并做校准	至少 3 名审核员；共同审核一个区域并统一评分。
制定审核计划	在“审核计划”工作表中制定全年计划，含审核员和日期。
将 1S–3S 推广到另外 2–3 个区域	每个区域：基准审核、1S–3S 行动、行动后审核。
首轮交叉审核	审核员评审自己不负责的区域；成绩记入文件。
首次措施计划评审	所有措施都有责任人和期限；逾期不超过 10%。

第 61–90 天：维持与节奏

任务	完成标准
启动每月 5S 评审	30–45 分钟的会议，讨论成绩、趋势和最久的措施。
引入每周管理层 Gemba 巡视	主管每周巡视一个区域，提问并记录观察。
规划审核员轮换	同一名审核员不连续两次审核同一区域。
确定对团队的表彰方式	表彰最佳区域和进步最大的团队。不以牺牲严谨为代价搞竞争。
变更后更新标准	区域内的每项变更都有记录和最新照片。
总结 90 天	报告：成绩、效果、结论、成本；与既定目标对比。
决定是否在全厂推广	发起人作出决定，并附后续区域和资源计划。

推广原则

只有当试点连续两次审核都保持在目标水平以上，才进入新的区域。急于推广是 5S “摊大饼”并丧失质量的最常见原因。

6. 5S 审核

5S 审核是对状态的衡量，也是学习工具。其价值取决于严谨：出于客气而虚高的成绩比没有成绩更糟，因为它在团队本该行动的时候让他们安心。

6.1 检查层级与频次

层级	谁	多久一次	时长	工具
每日检查	操作员 / 工位人员	每班（班末）	5 分钟	5 分钟检查表（A4）
每周评审	5S 推进负责人、线长	每周一次	15 分钟	巡查与措施计划
正式审核	审核员 + 区域负责人	每月（至少每季度）	45–60 分钟	Excel 评分表（40 个问题）
交叉审核	来自其他区域的审核员	每季度	45–60 分钟	Excel 评分表
标准评审	发起人、推进负责人、区域负责人	每年一次	2 小时	标准、年度成绩、目标

6.2 审核准备

- 选**两名审核员**：一名区域外的人，一名区域内的人（负责人或推进员）。两种视角能减少主观性。
- 准备好上次成绩、现行措施计划、相机和表单（A4 纸或装有 Excel 的笔记本电脑）。
- 商定**固定的巡查路线**：始终相同的顺序，使成绩具有可比性。
- 审核在正常工作期间进行，不要在特别准备区域之后进行。可以在计划中预告时间段，但具体日期不必事先告知。

6.3 审核过程

1. **简短介绍**（5 分钟）：审核目的、路线、谁来提问。
2. **巡查并现场评分**。对评分表中的每个问题检查状态，并当场写下评分。评的是你看到并能确认的，而不是别人承诺要做的。
3. **证据**。每个 0–2 分的评分都拍照。这对交谈和措施计划都有帮助。
4. **与 2–3 名员工交谈**（问题 4.x 和 5.x）：标识是什么意思、各自的职责、什么在碍事。
5. **把评分录入 Excel**：在“评分”工作表的下一个空列中选择日期、区域、审核员并填入评分。
6. **与团队讨论成绩**（10 分钟）：哪些有效、哪些需改进、谁负责哪几项。
7. **措施计划**：把每条 0–2 分的发现转化为有责任人和期限的措施。

6.4 如何按 0–4 分评分

评分	含义	说明
4	优秀	要求完全满足，长期保持，并得到团队确认。
3	良好	大部分满足。有小偏差，团队自己能发现并纠正。
2	部分满足	大致满足一半。存在明显缺口，尚未形成稳定习惯。
1	较差	个别要素到位，但缺乏体系和维持。
0	缺失	要求未满足或不存在。

评分	含义	说明
NA	不适用	该问题不适用于此区域，不计入成绩。

如果问题涉及一组要素（如“每件物品都有位置”），请按下列规则对 5 件随机抽取的物品进行评分：

抽样中的满足情况	评分
样本 100%，无例外	4
约 75%	3
约 50%	2
约 25%	1
不到 25% 或没有	0

存疑原则

如果在两个评分之间犹豫，**选较低的**。只有当状态长期保持并得到团队确认（例如在交谈中），而不只是审核当天看得到时，才给 4 分。

只有当问题在该区域确实不适用时才填 NA（不适用）。不要用 NA 回避不方便的问题。带 NA 的问题不计入成绩，因此滥用 NA 会抬高成绩。

6.5 成绩解读

每个 S 的成绩 = 得分总和除以已评分问题的可得最高分。总成绩是五个 S 成绩的平均值，因此每个 S 权重相同。默认阈值（可在“设置”工作表中修改）：

成绩	层级	怎么做
80% 及以上	达标	保持标准，寻找改进，与其他区域分享做法。
60–79%	待改进	指出最弱的 3 个问题，商定在下次审核前完成的措施和期限。
低于 60%	严重	一周内与管理层评审，重新培训，由 5S 推进负责人支持。

在仪表盘上值得关注的地方

- **1S–3S 高而 5S 低**，说明整齐是靠个别人努力维持的，而不是靠体系。要加强节奏和管理层的作用。
- 两次审核之间**下降超过 10 个百分点**，即使成绩仍高于目标，也需要谈一谈。
- **成绩上升，但未结措施清单也在增长**。审核发现了问题，却没有被关闭。
- **审核员之间差异大**，说明需要校准。

6.6 审核员校准

每季度让两名审核员独立评审同一区域，然后比较评分。对某题相差超过 1 分的分歧要讨论，并确定规则（例如“清晰的标签”到底指什么）。记录达成的一致，并用照片向新审核员展示。两个成绩相差几个百分点是正常的。相差约 20 个百分点，说明审核员依据的规则不同。

轮换审核员：同一个人不应连续两次审核同一区域。互相交叉审核能让各团队相互学习。

6.7 审核的陷阱

陷阱	后果	如何避免
“做样子”的审核：来访前才打扫区域	成绩不能反映日常。	不预告日期，在工作期间审核，与操作员交谈。
宽容与抬高评分	因为“挺好”，所以没有措施。	存疑原则、校准、0-2 分评分要拍照。
因成绩低而惩罚	团队隐瞒问题。	排名是用来学习的。奖励进步和诚实。
有审核无措施	成绩下降，对 5S 的信任也下降。	每个 0-2 分的评分都进入措施计划并有期限。
调整问题以迎合成绩	不同时期之间没有可比性。	只在年初更改问题，并记录改动。

7. 审核之后：措施与评审

7.1 能够闭环的措施计划

Excel 中的“措施计划”工作表汇集审核、日常检查和管理层巡视中的发现。一条好的记录有五个要素：

- **问题描述**用事实表述（“货架 R-04 没有标签”），而不是评价（“乱”）。
- **纠正措施**：具体且可行（“打印并张贴标签”）。
- **责任人**：具体到人名或岗位，而不是“团队”。
- **期限**：小修小补不超过 2 周，较大的技术措施不超过 6 周。
- **优先级**：高（安全、危险、堵塞通道）、中、低。

升级

逾期 1 天：5S 推进负责人提醒。

逾期 7 天：与区域主管谈话。

两次逾期，或同一发现项在两次审核中重复出现：该议题进入月度评审。要问“为什么会反复”，而不只是“谁搞砸了”。原因往往是资源不足或标准不合适。

7.2 审核后的红牌

如果审核中发现状态不明的物品，就挂红牌并记入登记表。盯紧决定期限：红牌挂超过一周，会削弱整个体系。在“红牌登记”工作表中，你可以看到有多少红牌逾期，以及作出决定平均需要几天。

7.3 区域内的 5S 看板

看板上应能看到：最近一次审核成绩和趋势（来自 Excel 的图表）、3 项最重要的未结措施、“改善前后”照片、区域负责人姓名和下次审核日期。请从套件中打印“5S 成绩看板”表单（PDF A3）。看板要反映真实情况，成绩下滑时也一样。

7.4 5S 月度评审

30–45 分钟的会议，发起人、推进负责人和区域负责人参加。固定议程（附件 C）：成绩与趋势、最久的措施、需要管理层作出的决定、值得推广的好做法、下月计划。会议记录填写在套件中的表单上。

8. 标准的维持

行动结束后，真正的工作才开始：维持。下面汇集了防止回到原状的节奏和工具。

8.1 5S 节奏

频次	发生什么	责任人
每天	班末 5 分钟检查。偏差报告给组长。	操作员
每周	组长和线长巡查。主管在一个区域做 Gemba 巡视。评审措施计划。	5S 推进负责人、主管
每月	正式审核。评审会议。更新看板。	审核员、发起人
每季度	交叉审核和审核员校准。评审红牌。	5S 推进负责人
每年	评审标准、目标和问题集。制定下一年计划。	发起人、推进负责人

8.2 管理层 Gemba 巡视：八个问题

主管到区域的巡视持续 15–20 分钟，重在提问，而不是评判。可以问员工的好问题：

1. 今天在这个工位上，什么最妨碍你工作？
2. 你最近找什么东西找得最久？
3. 这个月区域里有什么变化？
4. 给我看看[指定的工具]在哪里，你怎么检查它是否缺在原位。
5. 这个位置的标准是什么样的？最后一次更新是什么时候？
6. 上次审核的发现项中哪些已经落实？
7. 你想在自己的区域落实什么想法？
8. 你需要（我）做什么，才能让 5S 更简单？

8.3 不靠竞争的认可

先表彰**进步**（本季度成绩提升最大），再表彰**水平**（成绩最高）。单纯排名式的竞争会促使人“美化成绩”，而不是改善区域。效果最好的是表彰员工在区域内落实的具体想法，并向其他团队展示。

8.4 下一步：以 5S 为基础

5S 运转起来后，就打开了通向需要稳定工位的工具的道路：TPM（自主维护建立在带点检的清扫之上）、SMED（换型要求工具和夹具放在已知位置）、标准作业、看板。你可以在 processlabpro.com/zh/ 找到这些主题的计算器（如 OEE、SMED ROI、Gemba Walk、Kaizen ROI）。

9. 最常见的错误及纠正方法

下表是快速诊断。先读症状，查看最可能的原因，再采取建议的措施。

症状	可能原因	怎么做
2-3 个月一切回到老样子	缺乏节奏和管理层投入。跳过了 4S 和 5S。	引入每日检查和每周 Gemba。指定具名的区域负责人。
审核得 90-95 分，但车间看起来更差	评分虚高、没有校准、审核提前预告。	用区域外的审核员。存疑原则。评分时拍照。每季度校准。
员工把 5S 当作额外的负担	标准自上而下强加，对员工没有好处。	让团队参与选择位置和布局。展示可衡量的好处（找东西时间）。收集并落实他们的想法。
红牌挂了数周	没有决定责任人或期限。	指定决策人，期限 7 天，每周评审登记表。
标签脱落或磨损	材料不当，没有统一体系。	选用耐车间环境的标签。制定格式和粘贴位置的标准。
1S-3S 高、5S 低	整齐来自个人努力，而非体系。	节奏、Gemba、审核员轮换、关闭措施。
5 分钟检查表被“集中补填”	检查表对团队没有价值。	缩减到 8 项，每班班末签名，在 Gemba 中随机抽查。
主管“没时间”做 Gemba	5S 不是优先事项。	在日程中固定留出 15 分钟。把 5S 成绩纳入月度评审。
审核措施逾期	资源不足、责任人不明、期限过于激进。	减少措施数量，设定优先级，调整期限。在月度评审上讨论资源。
不同区域有不同标准	没有统一的标识规则。	制定一份包含颜色编码和标签格式的工厂文件。

10. 问答

推行需要多长时间？

一个区域的试点通常 1S–3S 需要 4–6 周，包含维持节奏的完整推行约 90 天。推广到全厂取决于区域数量和资源，但依次推行比一次铺开更好。

我可以修改审核问题吗？

可以，在“检查表”工作表中编辑问题文字（黄色单元格）。每个 S 保持 8 个问题，使成绩具有可比性。在年初修改，并记录改了些什么。

如何让套件适用于仓库？

问题 1–5 仍然适用。替换示例：工位 → 库位，机器 → 货架或拣选区。增加关于叉车通道、库位标识和库存吻合的问题。在“设置”中把仓库各区填为区域。

如何让套件适用于办公室？

规则相同（整理文件和档案、整顿、桌面清洁、标准、习惯），但审核问题需要重写。可考虑单独一套问题。

多班次作业怎么办？

区域标准对所有班次通用。5 分钟检查收尾本班，下一班在交接时确认状态。在不同时间审核，包括夜班。

必须购买昂贵的材料吗？

不用。起步只需红牌、胶带、记号笔和标签。较贵的方案（泡棉形迹、接油盘、防护罩）在看得到实际回报的地方再引入。

谁来打扫？

各工位和区域的操作员，在清扫计划范围内。保洁服务负责公共部分。把分工写入计划并指定责任人。

Excel 需要宏吗？

不需要。文件无需宏即可使用，因此不需要允许运行宏。推荐 Microsoft Excel 2010 或更高版本。打印表单用任意 PDF 阅读器即可。

我可以与集团其他工厂共享套件吗？

许可涵盖一家工厂的内部使用。集团和更大规模的推行，请写信至 kontakt@processlabpro.com。

附件

A. 试点团队培训议程（60–90 分钟）

时长	主题	形式
10 分钟	为什么要 5S：团队的问题和推行目标	交谈，问“什么在碍你们的事？”
15 分钟	用车间实例讲解 5S 五步	带“改善前后”照片的演示
15 分钟	红牌与隔离区：规则和决定权限	展示表单，用一件物品练习
15 分钟	实操：在一个工位上挂红牌	现场练习
10 分钟	推行计划、角色、审核计划	讲解、提问
5–15 分钟	问题、顾虑、约定	交谈

B. 5 分钟检查表：建议检查点

1. 工具和物料已放回原位。
2. 工位上没有多余物品和私人物品。
3. 工位周围地面干净，无泄漏和残渣。
4. 机器和防护罩干净，没有新泄漏。
5. 垃圾桶已清空或低于 80%。
6. 通道和通往消防设备的路径畅通。
7. 标准（照片）与工位状态一致。
8. 异常已记录（谁、什么、何时）并报告给组长。

打印版（PDF A4）在文件“5S_Forms_A4_ZH.pdf”中。

C. 5S 月度评审议程（30–45 分钟）

1. 审核成绩与趋势（来自仪表盘）：5 分钟。
2. 逾期和最久的措施，需要管理层作出的决定：10 分钟。
3. 逾期的红牌：5 分钟。
4. 值得在其他区域推广的好做法：5 分钟。
5. 管理层巡视结果和员工想法：5 分钟。
6. 下月计划和责任分配：5–10 分钟。

D. 术语表

术语	含义
红牌	挂在状态不明物品上的卡片，注明日期、原因和决定责任人。
隔离区	存放挂了红牌的物品、等待决定的指定地点。
Gemba	工作发生的地方。“走 Gemba”指主管到区域巡视。
Min/max	存放位置的库存下限和上限。
工具形迹	在板或内衬上的工具轮廓，显示其位置。
标准	用来检查区域的目标状态说明或照片。

术语	含义
交叉审核	由区域外的人进行的审核。
审核员校准	共同评审同一区域，以统一打分方式。
pp（百分点）	两个百分比成绩之间的差值单位（如从 70% 到 76% 为 +6 pp）。

许可与联系方式

本套件仅限一家工厂内部使用。禁止转售、转让第三方，以及未经作者同意全部或部分公开发布。
问题与意见：kontakt@processlabpro.com | processlabpro.com