

目视管理

365

everyday for

VISUAL MANAGEMENT

李胜强 李华 / 主编

海天出版社

目视管理 365

Everyday for
VISUAL MANAGEMENT

李胜强 李华 / 主编

海天出版社

前言

按照企业管理的木桶理论，企业就像一只木桶，是用2~3个铁圈将多个木片箍制而成。如果这些木片之间结合紧密，用这个木桶来盛水，是不会发生漏水的现象的，如果它们之间结合不够紧密，桶内的水迟早是会渗漏的。另外，这个木桶盛水的多少取决于最短的那块木片。这一片片的木片，就像组成企业的各种重要资源，如人力、材料、设备、资金等，而那些铁圈就是企业的管理，那个木片的长短就象企业的企业资源的优劣、管理的好坏。

从木桶理论可以知道，即便企业拥有了各种资源，如果没有好的管理制度来配合，企业的整体运作是不会顺利的，因此，高效的管理对一个企业来讲，是至关重要的。

对于一个企业来说，一般都会根据自己的实际情况，制定出大大小小的企业法规、规章制度，来规范和管理自己的生产、销售和员工的行为。同时会设置相应的管理部门和必要的管理人员。

然而，有了这些规章制度、管理部门和管理人员之后，企业的管理就可以高枕无忧了呢？显然是不可以的。因为任何一项管理制度，都是要靠人去监督、执行和纠正的，再加上企业所遭遇到的市场状况，更是瞬息万变。面对多变的市场形势，如果仍然按照预定的管理模式去运作的话，往往会影响企业对时局的正确判断，而错失危机处理的最佳时机，成功的机遇也会擦肩而过。此外，若是时时处处都要仰赖管理制度和管理人员，那企业得配备多少管理人

目视管理 365

员，徒增多少管理成本？

那么，如何掌握住管理的要点，又能节省管理成本呢？“目视管理”就是一项非常好的管理工具，它不仅使管理变得目视化、具体化、生动化、活泼化，更重要的是，它更能激起员工们对这项活动的兴趣，并积极地、自觉地参与到这项管理活动中来。所以说，目视管理是一种同时能满足视觉、听觉和满足感的一种科学的管理方式。

当我们参观一个目视管理做到比较好的公司或工厂时，由其公布的各种图表，就可以清楚了解其实际运作状态，甚至当解说人员表达企业当前的营运、效率、产能和品质，皆能很有层次的利用各种图表，就会让人一目了然。其实管理图表不只是用来表达和报告用，只要使用得当，就可以提高工作效率，简明易懂、形成共同的语言，从而增进内部的沟通和相互了解。

当今的管理理论，已经把目视管理当成现场管理的3大法宝（工作标准化、目视管理、管理看板）之一。而目视管理是一种全员参与的管理，在企业推动目视管理的过程中，企业员工的参与管理有着举足轻重的作用。因为，它需要由基层的员工与干部来执行。所以，企业在规划这项活动时，应该邀请相关的人员一起参与讨论，让他们因参与而产生成就感、满足感。有了这种成就感，他们当然就会给予足够的重视并支持并推进这项管理活动的有效开展。

其实，目视管理并没有固定的标准模式，而且企业的改善是永无止境，因此目视管理的理论、方法也是一样，日复一日地循环改进。本书基于此目的，提供的一些作法、表格、图片，只是想起个

抛砖引玉的作用，且把它们当做一个引子，让目视管理在我们的企业里运用得更好，同时也希望大家在实践中总结出更多、更好的方法来。

作者

2004 年 6 月

目 录

第一章 目视管理基础	3
一、目视管理的定义	3
二、目视管理有哪些优点	9
三、目视管理有哪些基本内容	13
四、目视管理的特色是什么	18
五、目视管理有哪些基本功能	19
六、目视管理有哪些基本方法	20
七、推行目视管理的基本要求	25
八、目视管理有哪些辅助工具	26
九、如何进行目视管理	30
十、进行目视管理要注意哪些事项	37
第二章 采购目视管理方法	45
一、如何有效掌握生产进度	45
二、如何进行急件处理	46
三、如何掌握设备运行状况	47
四、如何协助采购人员催货	49
五、如何有效掌握外包加工的进展状况	51
六、如何做好生产线上的异常管理	52
七、如何帮助协作厂家做好目视管理	54

目视管理 365

第三章 仓库目视管理方法	57
一、什么是看板管理	57
二、如何进行看板管理	59
三、如何进行颜色辨识	62
四、如何设置样品标签	64
五、如何知道物品是否放对位置	65
六、怎样进行红线管理	65
七、如何通过目视做好液体类物品管理	67
八、如何通过目视知晓物品是否需要采购	69
九、如何通过看板管理滞销物品	70
十、如何通过目视知晓物品属主	72
十一、如何减少发错货物的机会	72
十二、如何通过目视知晓生产线需要添加辅料	74
十三、如何减少物品的出货错误	76
十四、如何减少寻找搬运工具的时间	77
十五、如何通过目视掌握物品出货状况	79
十六、如何最快捷的找寻到物品的存放位置	80
第四章 设备类目视管理方法	83
一、采用看板掌握设备运行状况	83
二、怎样利用看板落实设备日常保养	84
三、怎样掌握仪表运行状况	85
四、如何利用目视管理避免加油错误	86

五、检查螺丝松动的一条直线法	87
六、如何做好机器的三级保养	87
第五章 模具类物品目视管理方法	91
一、建立模具生理档案	91
二、采用定位法给模具定位	94
三、用绘图法减少工具遗失	95
四、采用木模法给模具定位	96
五、个人工具的彩衣保管	97
六、模具离库看板掌握物品存货状况	98
第六章 生产现场目视管理方法	101
一、强化责任归属,推动 5S 管理	101
二、让工厂的厂房变大的技巧	103
三、如何减少现场出错的机率	104
四、怎样减少现场货柜的堆放错误	105
五、进度看板提高作业效率	106
六、怎样减少凭记忆管理的压力	107
七、如何减少无谓工时的浪费	107
八、如何在吵杂的环境里有效的传递信息	108
九、降低不必要加班的好方法	109
十、如何通过绩效看板增强员工的责任感	112
十一、如何让员工能自主管理	115
十二、如何让新手早日进入工作状态	116

第七章 品质管制目视管理方法	119
一、如何利用目视管理减少品管的二次工作	119
二、用不良追踪看板有效地解决品质问题	120
三、如何降低主观因素对货物验收的困扰	121
四、用错误展示板来降低出错机率	122
五、如何协助品管人员掌握检验重点	122
六、用品质不良排行板来提升供应商的品质	123
第八章 劳动安全目视管理方法	127
一、目视管理就是全员参与	127
二、如何让员工知道何处是禁区	127
三、如何增强员工危机应对的能力	128
四、如何提醒员工重视自我安全	129
五、如何提高员工应付意外事故的能力	130
六、如何让消防器材最大限度的发挥作用	131
七、如何强化行进中机器的警示效果	132
八、现场架空屋的安全防护	133
九、现场急救箱的醒目标示	134
十、如何控制企业用电来防止安全隐患	135
十一、如何协助企业保安做好安全巡视	136
十二、如何做好现场目视档案管理	137
十三、如何掌握员工去向	138
十四、如何借用核查表来抓住检查重点	139
十五、如何借用责任追踪看板让责任更落实	140

第九章 推行 5S 管理技巧	143
一、工厂导入 5S 的步骤	143
二、5S 评分表的设计要点	149
三、5S 核查的重点是什么	150
四、5S 评分表	164
第十章 目视管理应用案例	175
一、目视管理在家电行业的应用	177
二、目视管理在丰田工厂的应用	183
三、目视管理在旅行社的运用	184
四、目视管理在钢铁厂的运用	192
五、目视化管理在电脑生产企业的应用	194



第一章

目视管理基础

目视管理就是用“看”进行的管理；

它用员工的眼睛当作管理的雷达；

全方位的扫描企业内部存在的异常信息；

迅速传递正确的资讯；

掌握管理的控制重点；

最大限度的节约管理成本。

第一章 目视管理基础

一、目视管理的定义

所谓目视管理，其定义是“一看便知”。用通俗易懂的话来叙述就是用“眼睛”通过观察来完成管理任务。这种全新的管理方式，是把大家的眼睛当作管理的雷达，将企业内部需要管理的各个区域、应该了解的信息、异常的问题、不良的现象等，通过每一个人的视觉神经，传递到大脑，使管理的现场信息得到及时的收集、分析、整理和传递。

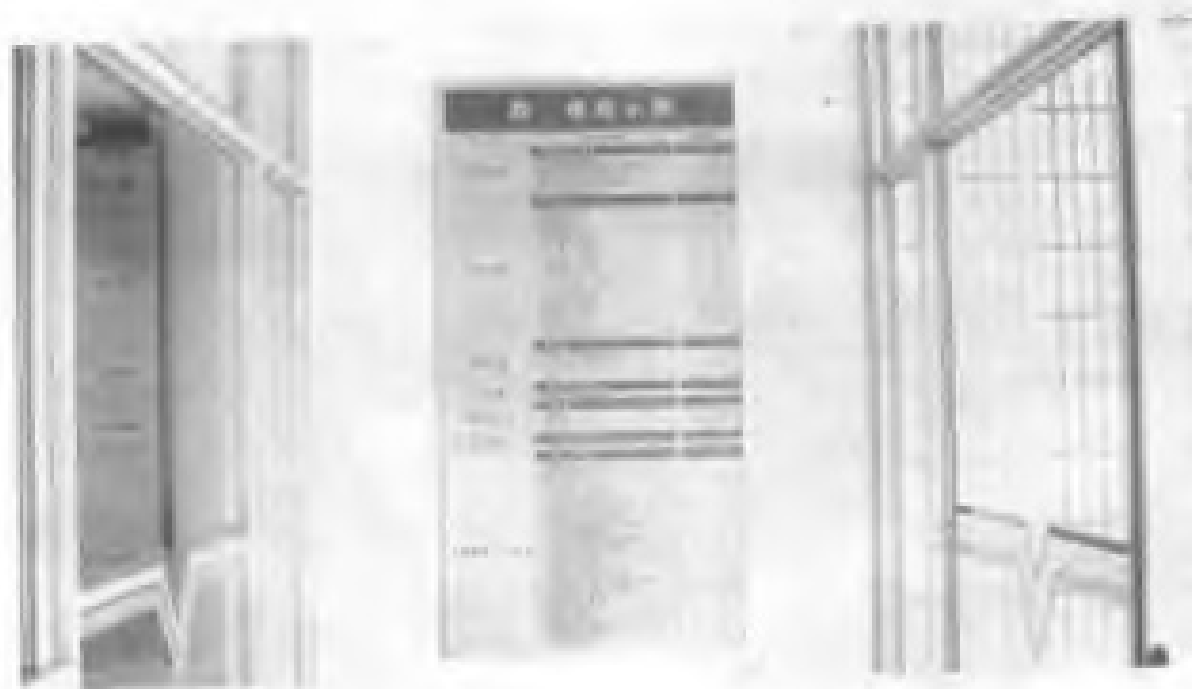
目视管理利用全员的双眼，作为管理的辅助工具，让大家通过观察，就知道管理的指令、管理的目标和方向、个人行为的对与错、与他人的协调配合要求等。



目视管理 365

目视管理利用形象直观、色彩适宜的各种视觉感知信息来组织现场生产活动，达到提高劳动生产率目的的一种管理方式。它以视觉信号为基本手段，以公开化为基本原则，尽可能全面的、系统的将管理者的要求和意图让大家看得见，借以推动自主管理、自我控制。所以目视管理其实是以公开化、视觉化为特征的一种管理方式，所以又被称为“看得见的管理”。

管理工作千头万绪，除了要运用重点管理技术来抓好关键性、紧急性的工作，还要懂得例外管理技术的运用，过滤一些重要但不急切的事情，并利用分权管理技术，把可以由下属分摊的工作授权出去，没有必要事必躬亲，再加上有效的利用目视管理技巧，把许多事情化繁为简，并用眼睛一看便知，而且是所有与之有关系的人都能“一看便知”，这样的管理者可以算是大师级的了。



目视管理的运用范围十分广泛，主要的运用于日常管理工作中，如何应用最简便的标示来减少管理的依存度，又可提高工作效率，又不容易出差错。

目视管理其实并不复杂，而且在我们的日常生活中已经司空见惯了，比如：

1. 日常生活可见的

(1) 人行横道线

用白色油漆表明的人行横道线，人、车都会根据十字路口的红绿灯各行其道。假如交通管理部门在马路上不划线，就容易发生交通事故。



目视管理 365

(2) 银行柜台

一进银行大厅，就很容易知道几号窗口在办理何种业务，一目了然。



(3) 书城

书城里的书架上方都挂有标识牌，上面会写明经管类、文学类、儿童类、音像类等等，读者不用花费太多时间就能找到自己感兴趣的书籍。



(4) 医院

医院里的标示牌算是最齐全的了。门诊、划价、拿药、病房等等，一切都通过目视管理，使患者能很快找到自己需要看病的科室。如果患者懒得看这些标示牌，问问导医小姐，也很容易找得到的。



2. 工厂里可以看见的

(1) 通道线

生产现场划上通道线，一看便知是供物品运送的通道，不可堆放物品。





(2) 部门标示牌

进入办公大楼，上面均挂有部门名称，方便寻找。

(3) 产品看板

白色代表良品；黄色代表待修品；红色代表报废品。一看便知道，不会混料，也易于处理。

(4) 生产线看板

表明生产的产品、数量，并记录实际进度状况，生产线每个成员，一看便知，易于激发参与感和荣誉感。

(5) 图表

图表内可以表示产量、效率、品质或其他状况，一看便知道起伏状况，是否在控制中，易于管理。



(6) 生产工单

表示生产的流程、质量、数量和工期要求。



二、目视管理有哪些优点

1. 形象直观，利于提高现场工作效率

管理人员在现场组织和指挥生产，实质上是在发布各种指挥信息。现场生产的过程，也就是操作工人接收指挥信息后采取行动的过程。在机器大生产的条件下，生产系统高速运转，要求信息的传递和处理快、准、不失真。如果每个与操作工人有关的信息都要由管理人员直接传达，那么拥有成百上千个工人的生产现场，将要配备多少管理人员？

目视管理为解决这个问题找到了简单、快捷的方法。因为操作工人接受信息最常用的感觉器官是眼、耳和神经末梢，其中又以视觉最为直接、普遍。可以发出视觉信号的手段有信号灯、图表、标识牌、仪器、电视、广播等。视觉信号的特点是形象直观，易读易

识,简单方便。在有条件的生产岗位,都可以充分利用视觉信号显示手段,迅速而准确地传递信息,无需管理人员现场指挥即可有效地组织生产。

2. 管理透明度高,便于生产人员互相监督,发挥激励作用

实施目视管理,对生产作业的各种要求可以做到公开化、指标化。干什么、干多少、怎样干,什么时间干,在什么地点干等问题一目了然,这就有利于生产工人配合默契,互相监督,使违规现象不易隐藏。

例如,可根据不同车间和不同工种的生产特点,规定穿戴不同的工作服和工作帽,就很容易使那些串岗聊天、擅离职守的人处于公众监督之下,促使其自我约束,从而逐渐养成良好的习惯。



又如地方政府对企业实行的挂牌制度,企业按照产品质量、税收、计划生育、合同守信、环境保护等经过考核,按优秀、良好、较差、劣等四个等级挂上不同颜色的标志牌:



又如生产工人按照产品合格率、成本、考勤等指标进行考核,合格者佩戴臂章,不合格者无标志。这样,目视管理就能起到鼓励先进、鞭策后进的激励作用。

机器化生产一方面要求有严格的管理制度,一方面又需要培养人们自主管理、自我控制的习惯与能力,而目视管理为此提供了卓有成效的管理方法。

3. 能产生良好的生理和心理效应

人们对改善生产条件和环境,往往注意从物质、技术方面着手,容易忽视现场生产人员的生理、心理和社会特征方面的需求。比如,那些提供控制功能的仪器、仪表是加强现场管理不可缺少的基本条件。但是哪种形状的刻度表容易认读?数字线条粗细的比例多少才最好?白底黑字是否优于黑底白字?还有没有其他更好的对比色,

等等，人们对此一般考虑不多。然而这些因素正是降低误读率、减少事故所必须认真考虑的生理和心理需要。又如，谁都知道车间内外的环境必须干净整洁。但是，不同车间（如翻砂车间、机加工车间、热处理车间、组装车间），其墙壁是否应“四白落地”，还是采用不同的颜色？什么颜色最适宜？诸如此类的色彩问题也同样和人们的生理、心理和社会特征有关。



4. 问题明显化

企业在追求利润最大化的同时，一方面要扩大生产的种类和数量，另一方面要减少生产人员和管理人员。人员的减少，工作范围的增加，就会使生产的内部管理无法面面俱到，问题被隐瞒的机会自然会加大。而这种管理上的差异，如果不去发现它们的话，就很有可能一直以潜在的形式存在于企业的某个角落里，慢慢地吞噬着企业的利益。

而目视管理，则能通过视觉将各种不利差异和现象，自然、直观及时地呈现在人们的视野中，也不必花费太多的人力，就能将这

种差异化的问题显现化。管理者就能随时了解生产计划和实际数量之间的差异,并及时进行修正,确保生产计划的顺利完成。

5. 信息传递快速、准确、量化

目视管理的最大优点,就是直观。它把对问题的发现、与标准的对照和量化,做到非常的及时、准确。并通过直接的对话,把对这种差异的修改意见和措施,能够准确的进行传递。

综上所述,目视管理的显著优点就在于,它综合运用了管理学、生理学、心理学和社会学等多学科的研究成果,能够比较科学地改善同现场生产人员视觉感知有关的各种环境因素,使之既符合现代生产技术的要求,又适应了人们的生理和心理特点,这样,就会产生良好的生理和心理效应,调动并保护了工人的生产积极性。



三、目视管理有哪些基本内容

1. 规章制度与工作标准的公开化

为了保证统一的组织和严格的纪律,保持大工业生产所要求的连续性、比例性和节奏性,提高全员劳动生产率,实现安全生产和

目视管理 365

文明生产，凡是与现场工人密切相关的规章制度、标准、定额等，都需要公布于众、制板上墙；与岗位工人直接有关的，如岗位责任制、操作程序图、工艺卡片等，应分别展示在操作岗位明显易见的位置上，并要始终保持完整、正确和洁净。



2. 生产任务及完成情况要图表化

现场是全员协同作业的场所，凡是需要大家共同完成的任务都应公布于众。计划指标要定期层层分解，落实到车间、班组和个人，并列表张贴在墙上；实际完成情况也要相应地按期公布，使大家随时可以看出各项计划指标完成中出现的問題和发展趋势，以促使集体和个人都能按期、按质、按量地完成各自的任務。



3. 与定置管理相结合, 实现视觉显示信息的标准化

在定置管理中, 为了消除物品混放和误置, 必须有完善而准确的信息显示, 包括标志线、标志牌和标志色。目视管理能够自然而然地与定置管理融为一体, 按定置管理的要求, 采用清晰的、标准化的信息显示符号, 将生产区域、通道, 各种辅助工具(如工位器具、料架、工具箱、生活柜等)运用标准颜色加以区分。

4. 作业控制手段形象直观、使用方便

为了有效地进行生产作业控制, 使各个生产环节、每道工序能严格按照期量标准进行生产, 杜绝过量生产、过量储备, 要采用与现场生产状况相适应的、简便易识的信息传导信号, 以便在后道工序发生故障或由于其他原因停止生产, 或不需要前道工序供应在线制品时, 操作人员能很快看到相关信号及时停止投入。例如, “看板”就是一种很好的信息传导手段。

各生产环节与工种间的联络, 也要设置方便易识的传导信号, 以尽量减少工时损失, 提高生产的连续性。例如, 在机器设备上安装红色信号灯, 在流水线上配置工位故障显示屏, 一旦发生停机, 即可发出声光信号报警, 以及时通知巡检工前来修理。

生产作业控制包括期量控制、质量控制和成本控制, 也要实行目视管理。例如质量控制, 在各质量控制点设置有质量控制图, 清楚地显示质量波动情况, 以便及时发现异常, 及时处理。车间也可以利用板报形式, 将“不良品统计日报”公布于众, 当天出现的废品还可以陈列在展示台上, 由有关人员会诊分析, 确定改进措施, 防止再度发生类似情况。

5. 物品码放、运送的数量标准化

物品码放和运送实行标准化, 可以充分发挥目视管理的长处。

例如,各种物品实行“五五码放”,各类工位器具,包括盘、盒、箱、小车等,均应按规定标准数量盛装,这样,操作、搬运和检验人员点数时方便、快捷、准确。



6. 着装的统一化与挂牌制度

现场人员的着装不仅起劳动保护的作用,在机器生产条件下,也是正规化、标准化的内容之一。它不仅体现员工队伍的优良素养,显示企业内部不同单位、工种和职务之间的区别,还具有一定的心理作用,使员工产生归属感、荣誉感、责任心,也便于现场的组织和指挥。

挂牌制度包括单位挂牌和个人佩戴标志。按照企业内部检查评比制度,将那些与实现企业任务和目标有重要关系的考评项目的结果,以形象、直观的方式给单位挂牌,能够激励先进单位更上一层楼,鞭策后进单位奋起直追。个人佩戴的标志,如胸章、胸标、臂

章等，其作用同着装类似。另外，还可同考评相结合，佩戴不同的标志，给人以动力和压力，达到催人奋进、推动工作之目的。



7. 色彩的标准化管理

色彩是现场管理中常用的一种视觉信号，目视管理要求科学、合理。巧妙地运用色彩，并实现统一的标准化管理，不允许随意涂抹，这是因为色彩的运用受多种因素制约：

(1) 技术因素

不同色彩的波长、反射系数各不相同等。强光照射的设备，涂成蓝灰色，由于其反射系数适度，不会过分刺激眼睛。危险信号涂成红色，既是传统习惯，也是因为红色穿透力强，信号鲜明的缘故。

(2) 生理和心理因素

不同色彩给人以不同的重量感、空间感、冷暖感、软硬感、清洁感等情感效应。例如，高温车间涂色应以浅蓝、蓝绿、白色等冷

目视管理 365

色为基调,给人清爽舒心之感;低温车间则适宜用红、橙、黄等暖色,使人感觉温暖。热处理设备多用属冷色的铅灰色,能起到降低“心理温度”的作用。家具厂整天看到的是属暖色的木质颜色,木料加工设备则宜涂浅绿色,可缓解操作者被暖色包围时所产生的烦躁。



从生理上看,长时间受一种或几种杂乱的颜色刺激,也会产生视觉疲劳,因此,工人休息室的色彩选择要因工种而异。如纺织工人的休息室宜用暖色;冶炼工人的休息室宜用冷色。这样,有利于消除职业疲劳。

(3) 社会因素

不同国家、地区和民族,对色彩都有不同的偏好。例如,我国人民普遍喜欢绿色,因为它是生命、青春的象征;而日本人则认为绿色是不吉样的。

总之,色彩包含着丰富的内涵,生产现场中凡是需要用到色彩的,都应有标准化的统一要求。

四、目视管理的特色是什么

目视管理最大的特色就是用眼睛看得见的管理。通过划分各类区域,对区域及物品的标识,使各类人员一看就知道“区域里放置

有什么物品，物品应该放到什么区域”；通过计划管理板、进度管理板、交货期管理板、不合格品显示板、人员去向板、操作技能等级显示板等各类看板，能迅速了解生产情况、质量情况、操作者的技能等等。

除此之外，目视管理还具有以下特点：

- 全员参与

推行目视管理，使得各类信息公开化和直观化，所有成员都能够直接参与管理，无须事事需要领导安排。

- 管制作用

由于物品放置区域及其标识显示清晰，因此，当有不符合要求的情况发生时，就很容易看得到，起到了管制作用。

- 提高企业素质

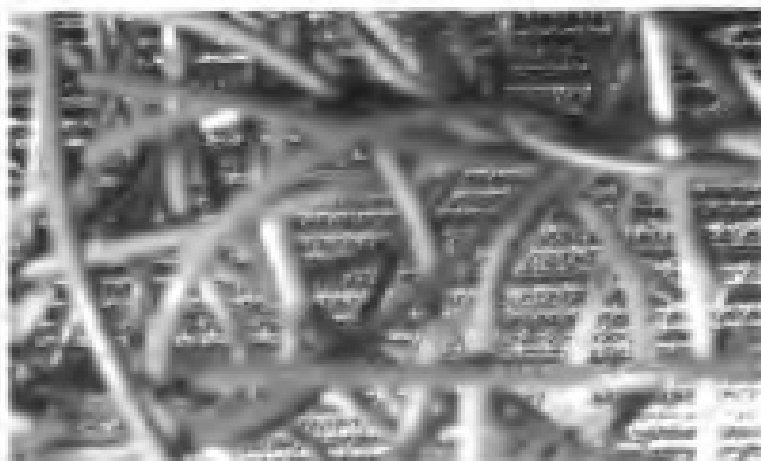
提高企业素质，向着高水平的工作现场目标迈进。

五、目视管理有哪些基本功能

1. 减少寻找选择

(1) 为什么产生“寻找”：

- 无整理：不需要的东西太多了……是发生寻找的首要原因。
- 无定位：没有规定放置的地方。
- 无标示：没有设定标示。
- 无归位：没有放回所规定的位置。



目视管理 365

(2) 消除寻找:

- 去掉不需要的东西。
- 整理出放置的场所。
- 规定放置的场所。
- 标示出放置的场所。

①场所标示。

②品名、类别的标示。

③物品本身标示。

(3) 不断检查、纠正, 养成习惯。

2. 实时显示现场状况

可以实时显示和反映现场的生产安排、执行情况、完成情况、质量状况、人员技能、设备负荷情况等等。

六、目视管理有哪些基本方法

1. 看板 (KANBAN)

看板其实就是一个挂板或者是一张卡片, 卡品的形式随不同的企业而有差别。比如, 标示物料放置地点与数量的看板, 可以使任何人都能一眼看出物料之所在。

看板的三定原则:

- 场所标示。
- 品名标示。
- 数量标示。

看板的放置位置:





- 大门处的看板：例如厂区位置图、来访登记事项等。
- 走道旁看板：例如生产进度看板、通知等。
- 墙壁上的看板：宣传标语、制度等。
- 玻璃窗上的看板：部门间隔导示、宣传、漫画等。

2. 交货期管理板

显示是否遵守交货期的告示板。

3. 作业安排管理板

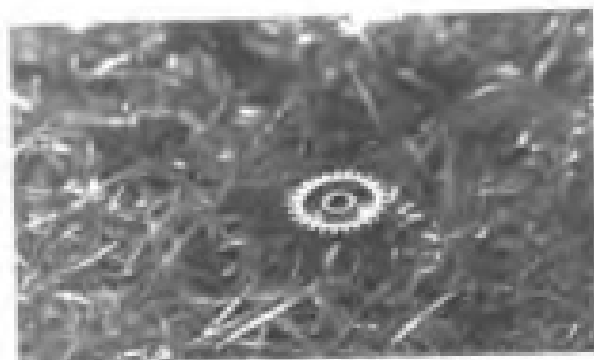
在各个时间段，显示哪台设备由何人操作及作业顺序；或安排何人制作何种产品等。



目视管理 365

4. 不良品揭示板

将不良产品、原因及责任人公布于众，以防止不良产品的再次发生，达到教育的目的。



5. 工序操作的熟练程度揭示板

用图案清楚显示各成员的技能。

6. 制品看板

(1) 工序内看板

(2) 信号看板

记载后续工序生产和订购零件，组件的种类和数量。

7. 领取看板

(1) 工序间看板

(2) 对外订货看板

记载后续工序向前道工序领取的零件，组件种类和数量。



8. 看板的形式和内容

管理看板是发现和解决问题的非常有效的手段,是优秀的现场管理必不可少的工具之一。按照责任主管的不同,管理看板还可以分为公司管理看板、部门车间管理看板和班组管理看板三类。

(1) 看板形式

除了上面谈到的几种看板外,在实际运用中,还有以下几种看板形式:

- 各种 ERP 系统大型标语
- 镜框画
- 现况移动看板
- 标语
- 现况板
- 图表移动看板
- 电子屏
- 活动板图表
- 活动日志

(2) 看板的内容

看板的内容可以是多种多样,可以结合企业的实际情况灵活应用。通常看板是要反映以下主要内容:

- 厂规宣导
- 教育和培训
- 提高工作兴趣和效率



目视管理 365

- 企业经营理念
- 制程状况
- 库存状况

现列举一些常用的看板内容:

- 企业远景、企业经营方针

● 战略方针、核心目标、目标分解

- 竞赛评比、企业名人榜、企业成长史
- 员工才艺展示
- 总经理日程表
- 生产销售计划
- 部门车间口号、部门方针
- 企业分解目标、指标费用
- 月度指标



- 设备改善提案
- 班组评比、目标考核、优秀

员工

- 部门日程表、进度管理板
- 员工去向板、部门生产计划、安全劳保现况板
- 区域分担图、清扫责任表
- 小组活动现况板
- 设备日常检查表

- 作业指导书
- 个人目标考核管理、班组管理现状报表
- 物品状况板、设备诊断现状板

七、推行目视管理的基本要求

推行目视管理，要防止搞形式主义，一定要从企业实际出发，有重点、有计划地逐步展开。在推行目视管理过程中，要做到的基本要求是：统一、简约、鲜明、实用、严格。

统一，即目视管理要实行标准化，杜绝五花八门的杂乱现象。

简约，即各种视觉显示信号应简单易懂，一目了然。

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。



实用，即不摆花架子，少花钱，多办事，讲究实效。

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。

八、目视管理有哪些辅助工具

目视管理工具制作要点：

- 字体和颜色的选择，即使从远处都能一看就知。
- 要把希望加以管理的对象，目标清楚的表示出来。
- 能使任何人都能判断执行结果的好坏。
- 大家都能遵守且能立即改正。
- 加以利用后，生产现场环境整齐、明亮、有效。

为了让双目能够发挥管理的功能，员工能够看到的物品必须易于分辨、清晰明了。这些用于识别的辅助工具是指颜色、号志、卷标、看板、线标。

1. 颜色

颜色算是最理想的目视管理辅助工具了，只要是视力正常的人都能够分辨颜色，所以管理者很容易通过用不同的色彩来表达管理的理念和要求，通常颜色可以用来表达如下的意思：



(1) 用于说明

例如,不同车间的运输工具涂上不同的颜色加以区分,这样大家就很容易辨认这是哪个车间的运输工具了。

(2) 用于竞赛

生产车间进行质量竞赛,如果仅仅用数字来表示竞赛结果,有时容易产生歧义。比如,压装检验合格率25%这个数字就很难辨识其真正含义。如果用不同的颜色来书写质量数字,就很容易让员工们对竞赛结果一目了然。当然,首先要对颜色做个界定,例如绿色代表质量优良,黄色代表合格,红色代表不合格。这样用颜色标注的质量竞赛表公布在墙上,那么这个压装检验合格率25%就可以用红色来标记,如此一来,就比较容易了解各单位的品质状况了。

(3) 用于警示

由于颜色的醒目效应,把它们用在提醒、警告方面可以发挥很不错的功效。根据美国标准协会制定的标准,如下颜色具有专门的警示作用。

红色:消防器材

橘色或黄色:危险器材

橘色:常用于警告该机器为危险机器

蓝色:防护及警告标示,用于炉、梯、电梯、干燥炉窑等

紫色:代表放射性物品及其设备



2. 号志与看板

号志与看板是目前企业内部用来传递讯息的最理想方式。通常要交付一项任务，或是要传达一个信息给有关的单位或个人，大都采用书面或口头交代的方式来进行。但是这种传递方法会受到各种的干扰因素的影响，使得信息传递的品质大打折扣。避开这些干扰因素有以下几个方法：

信息大众化：所有资讯让大家都知道。

信息公开化：在公开的场合就能获得所需要的信息，而不是一定要老板或是厂长的办公室，才能得到这些信息。

信息明文化：信息尽可能用看的，少用说的。

信息简单化：信息的表达方式与内容尽量简单。

3. 线标

这也是一种用“看”的规范。企业的一些管理行为虽然已经有书面的规范，但仍被大家所忽视。对一些不方便使用看板、号志等目视管理的工具来表达的场合，可以采用线标的方式来处理。



所谓线标,就是用画线的方式来完成管理,简单地说,这种线标就是一种“指示”标准:只要大家按照这条线标所代表的意思去执行,就可以达到管理的要求。

举个例子来讲,在银行柜台前一米处都画有一道黄线,这道黄线的意思,是告诉所有的顾客,基于安全上的理由,当你在办理银行业务手续时,离正在办理业务的前一位顾客要保持一米的距离,也就是不可超越黄线。相信用这条黄线来管理顾客办事的秩序,一定要比工作人员用手来指挥有效得多。

在工厂也有很多类似的例子。例如避免员工乱丢工具箱,造成现场的混乱与不便,可以运用 5S 的手法,在工厂内合适的位置,给工具箱找一个固定的位置,并用线标在地板上把位置给画出来,规定员工们使用工具箱后,一定要放回这个位置,有了这个位置后,现场的就会堆置井然。

其实,线标这种方式应用的范围非常广,但一般是以下列的两个大方向来规划的:

(1) 指示用

告知有关人员在这个区域应该如何运作,例如路标、定位线等。

(2) 管制用

用线来进行管理,让大家通过这条线知道管制的范围,例如银行的一米黄线,火车站月台上的黄线,售票处的全票高度线等等。



目视管理 365

九、如何进行目视管理

目视管理通常是按照物品、信息传递和异常这三个方向来进行的。

1. 物品的目视管理

对物品这种有形的东西，在管理上一方面要让他们堆放有序，不能杂乱无章，同时又能很容易地掌握每一个物品的情况。那么，在管理上如何能达到这个目标呢？目视管理给我们带来极大的便利，针对工厂那些看得到、摸得着的物品，如原物料、机器设备、工具等，进行用看就能掌握住一切的管理。

物品的目视管理，就是利用 5S——整理、整顿、清扫、清洁、素养这五种方法，来消除工厂内的许多盲点，使生产现场更有秩序，机械和产品的精度和稳定的品质就能够得到有效的保障，许多不合理的浪费得以消除。因为这五个日文词汇的罗马拼音的字首均为 S，所以，在日本把这五个活动统称为 5S。

这样一来，无论是谁都能一眼就看出生产现场存在的问题，包括违反企业的规章制度也能及时发现，从而让员工做到自主管理，提高了工作效率。减少了管理成本。

2. 信息传递的目视管理

信息的传递对工厂的管理是十分重要的，然而信息是一种无形的东西，想要让它们能通过目视来管理，首先得将这些无形的东西，变成有形的东西。如何让这种无形的东西变成有形呢？可以通过看板、号志等来帮忙。

一般而言，工厂内所传达的信息，大致可以归纳成以下几个方面：

(1) 依传递的对象来区分

a) 传递给特定的对象



方法，在工厂常见的有：

- 人力短缺指示灯

当某一个作业单位人手不够，急需人力支持时，所采用的呼叫系统。通过这个灯号的显示，有余力的个人或单位就能立刻前往支援。

- 异常指示灯

异常指示灯通常安装在生产线上。当生产线发生零件不足、零件不良、机械故障、紧急事故或是其他原因，足以造成生产延误时，现场人员可按下有关的呼叫按钮通知相关人员。

- 缺料指示灯

这个指示灯安装在仓库或是其他容易被送货人员注意到的地方，当生产线发现原材料快用完时，只要把按钮一按，缺料指示灯就会亮，通过这个讯号，通知仓库或是供料单位赶快供料。

- b) 公布给大众

希望全厂员工们都能知晓的信息，也可以通过一些看板及号志来传达。

- 进度指示灯

可以通过进度指示灯把有关生产状况显示出来，便于作业人员随时掌握自己的生产进度，而发挥其督促的功能。

所谓传递给特定的对象，是指传达这些信息的目的，是因为遇到了麻烦，需要特定的对象来协助解决，或是有某些信息，要传递给相关的人员，供他们参考。

传递给特定对象的目视管理

目视管理 365

(2) 依部门区分

表 1-1 不同部门号志看板的种类

部门	号志看板种类
计划	生产计划看板
采购	交货进度看板、催料看板、供应商管理看板
泳工	泳工看板、样品看板、商前训练看板
仓库	呼叫看板、随货看板、物料指示看板、仓库看板、红线管理
现场	责任位置看板、作业指示看板、检验标准看板、效率看板、 运作指示看板、异常指示看板、安全看板、激励看板
出货	出货指示看板、货品说明看板

● 运行指示灯

这是表示机器运行状态的一种装置。当机器停止运行时，可以根据停止的原因，亮起不同颜色的灯光信号。

● 异常信息看板

将一定时间内所发生的异常情况予以公布，以引起大家的注意并加以纠正。

3. 异常情况的目视管理

一般情况下，工厂可能会出现异常大致可分为物品异常和信息异常两类，不同的



异常类型要采取不同的目视管理手法。

(1) 物品异常

生产过程中出现的不良现象，要引起足够的重视，否则会给企业带来不应有的损失。目视管理的目的，就是要利用醒目的方法，来提醒全体员工注意不良品的发生，用自我约束来达到寓禁于视的目标。

如何将目视管理运用于企业内部来控制不良现象的发生呢？

a) 将不良品放置区独立并醒目标示

存放不良品的区域应该和其他成品、原物料等区分开来，以免发生管理上的混淆。当然不良品放置区不宜放置在企业的死角或偏远地区，否则难以发挥目视管理的功能。

为了让大家一目了然，知道这个地区放置的全是不良品，同时也清楚这些不良品的名称、规格、数量、发生日期、生产人员等，可以用将这些信息写在“不良品看板”上。可以采用以下几种看板：

● 招牌看板

在不良品放置区的明显处挂上一个“不良品区”的看板，让大家一看就知道这里就是不良品的放置区。

● 路标看板

如果不良品区的面积足够大的话，最好也能仿效仓库的管理一样，在不良品区的大门口立上一个标示看板。这样可以很容易地发现要找的不良品的具体位置。



当然，最好不要有这种可能性出现，否则的话，大批的不良品是会拖垮企业的。



● 品名看板

所谓的品名看板，就是在每一箱(包)不良品上挂上一个品名看板，上面标示着这箱(包)不良品的名称、数量、不良原因、发生日期及生产人员等等。

b) 设置现场不良品箱

生产过程产生不良品在所难免，有些企业员工为了怕被主管责备，或是为了隐瞒问题，往往会把自己所生产的不良品，找个地方给藏起来，这种报喜不报忧的行为，会隐藏企业经营的真相；再则，因为看不到，所以不会给当事人及相关的人员带来压力，就会让不良品问题一直蔓延下去，对企业造成更大的伤害。

为了杜绝这种问题的发生，企业可以在生产现场，设置不良品放置箱，并规定生产中出现的不良产品，必须把不良品放置箱内。要让员工知道，设置这个箱子的目的是为了让大家知道今天有多少不良品出现。不良品放置箱的设计要遵循以下几个原则：

- 不良品箱的位置应放在大家容易看得到的地方，只有看得到，才会有警示的效果。

第一章 目视管理基础

- 箱子要漆成红色，力求吸引大家的注意和重视。
- 不良品箱目视的那一面，要用透明材料制成，这样从箱子外面就能看到不良品的数量。
- 如果产品不良率偏高，不良品箱要设计成带有分格板样式，把不同的不良品加以分类存放，便于处理这些不良品的人拿取方便，提高效率。



目视管理 365



c) 设立不良品展示看板

在员工流动量大的位置，设立不良品看板，将经常出现或重大事故的不良品，以实物的方式展示出来，让不良品每天都能让员工看见，产生强烈的心理冲击，从而从思想上树立杜绝不良品出现的观念。

当然，不良品除了由企业内部产生，也有来自供货商或协作厂商的进料，其中就可能夹杂不良品，此时也可利用不良品看板，来加强进料检验人员的印象。

(2) 信息异常

将各种异常信息，快速而且正确的反映给有关单位或个人，让他们能在第一时间来协助解决和排除异常，使生产能顺利进行。

有两种方法，可以是企业借用目视管理来对异常信息进行处理：

a) 异常号志看板

当生产发生异常时，会立即反映在异常号志看板上，让大家能马上了解到存在的问题点，而做必要的处理。例如在纺纱车间的重要地点设置一个“断线看板”，当纺纱生产线连续发生断线时，这个看板会立刻显示问题，让大家有所警觉并采取应急措施。

b) 标线



厂内某些地方因为管理、安全等方面的需要加以禁止通行,但这种禁止在没有人员管理的情况下,往往容易被人忽略,而造成管理、安全方面不必要的困扰。标线的方式,就是解决这个问题最好的办法。举个例子来讲,出于安全作业上的考虑,工厂消防通道前是禁止停放车辆,或堆置物品的,但这一点往往会被忽视。如果在消防通道前面,用标线画出一个禁止停放或禁止堆置区,将有助于做好这方面的安全管理。



十、进行目视管理要注意哪些事项

1. 要清楚认识目视管理的真正目的

某生产企业管理部在工厂大门的公告栏上,张贴上几张花花绿绿的目视管理调查表,乍一看五彩缤纷,煞有介事。然而仔细看来,那些调查表设计也不合理,似乎与目视管理没有什么联系,统计表的内容也没有什么实用价值。问及管理部经理,此表何用?管理部经理答曰:主管领导布置的任务。再问及负责生产管理的副厂长,得

目视管理 365

到的答案竟是：上级机关要来检查，所以如此如此！

了解到这个目视管理调查表背后的故事，感触颇深。目视管理是现代现场管理三大法宝之一，尤其适合资源有限的中小企业运用，因为它可以将有限的资源做最有效的分配，发挥出最高的生产力。然而，像上述工厂不是因为真正的需要，而是为了应付上级检查，这种基于形式主义而实施的目视管理，其成效可想而知了。

所以在策划目视管理项目时，一定要以真正对自己的管理有帮助为出发点，这样设计出来的目视管理，才具有实操性，才能真正发挥应有的功效。

2. 调动全员参与的积极性

虽然目视管理是一种非常行之有效的现场管理方法，但必须是全体员工愿意去遵循它，才能发挥其功效，否则，再好的管理到头来可能只是纸上谈兵，或者收效甚微。另外，目视管理是一种全员参与的管理行为，需要全体员工的互相配合，如果实施目视管理前缺乏培训和教育，那么大家对于一个新的管理方法会缺乏应有的积极性，大家的配合意愿非常之低，到后来这个新方法肯定是不了了之。

那么，如何调动大家对推行目视管理的积极性呢？企业在推动这项活动前，一定要让全体员工参与



到管理中来，也就是从活动的策划开始，就要把今后要参与执行的人一齐拖下水，让他们为这项的活动付出心思与时间，这样才能强化他们对这项活动的认同与重视。

同时，目视管理所发现出来的问题，一定要让相关的单位与人员去参与处理，这样所设计的目视管理办法，才会发挥出它的无比权威性，才会得到大家的重视。

3. 创建属于全员的目视管理

员工每天要接受的企业内部信息实在是太多了，再加上要面对纷杂的人际关系，他们无法全部接受来自上级的各种信息，或是为



了要了解某个信息，跑到相关部门去专门了解。所以企业才要靠目视管理来解决这个难题，以便借用人们的五官，来协助企业做好管理工作。例如在很多公司，只有在总经理的办公室里才能看到有关公司业务进度一览表。公司老总固然需要了解整个公司的业务进度，

但是,除了老板之外,还有许多的部门或个人也应该掌握整个业务状况,才能够发挥整体的力量。既然全体员工要同舟共济,共创事业,如何让大家能够快捷的了解公司的营运状况,这可是一个重要的、不可忽视的环节。不管是用什么样的方式来进行目视管理,一定要让大家能很容易地看得到或听得到它们,而不能把大家都需要的信息只放在领导的办公室内。

换言之,目视管理是属于全员的行为管理,只有创建出属于全员的目视管理,才能够使目视管理真正发挥出预期的功效。

4. 道具要看得见、看得懂

企业在规划目视管理时,所使用的目视管理道具一定要使大家看得到,看得懂。有以下几个技巧供大家参考。

(1) 简洁明了

“简洁、易懂、易执行”是目视管理设计的一重要原则。一家保健品营销公司的墙上,用一个看板写上营销员的“五千精神”,简单明了,很有鼓舞的效果,而另外一家销售同样产品的公司,墙上挂的是“营销人员十项管理制度”,结果内容太多,营销人员反而看不清。



(2) 语句完整

某生产车间在现场挂了一块告示板,上面写着“注意机器温度”,本意是提醒维修工巡检时监测马达的运行温度,以免因过热而造成事故。但是从这个看板无法知道当机器的温度多高时,要采取

相应的措施，不如改成“马达温度超过65度时请关机检修”，使维修工明了管制的要点，这才是目视管理宗旨所在。

因此，在进行目视管理设计时，一定要做到明确、完整，才能发挥应有的效果。

(3) 颜色统一

颜色的统一性，是指当遇到工业安全上有特殊规定的就要按规定着色；如果是惯例要求，最好依惯例行事。企业也要事先对目视管理运用的色彩做统一的规定。

(4) 定期刷漆

通常都是使用油漆作为目视管理的色彩运用。由于油漆是一种化学物质，经常曝露在日晒雨淋的环境之下容易脱落，当油漆脱落到某一个程度时，不但影响观瞻，更容易造成管理上的误导，还很可能会影响员工们对企业推行目视管理这项活动的信心。所以，对用来做为目视管理的颜色，要定期粉刷或补漆。

(5) 教育培训

目视管理虽然是一个很好的管理辅助工具，可是，它并没有标



目视管理 365

准的做法可依循；也就是它们的出现，完全是会因时、因地、因目的而有所不同的。再加上企业内部人员的异动，如果事先不能把设计出来目视管理的方法，目的向相关人员做详尽的解说，加以传承，一旦人事异动，人家又都一知半解，目视管理的效果将大打折扣。

所以，一个成功的目视管理，不但要让所有相关的人了解操作的方法，更要让大家了解这些目视管理所显示出来的信息，要如何处理，这样的目视管理才真正的有意义。

如何让大家都对企业所设计的目视管理能真正的了解与掌握呢？教育是惟一的办法，就是不断地通过内部的教育、培训，让相关的人员知道该如何的去重视与运用目视管理。





第二章

采购目视管理方法

采购是企业调度的中枢，
要做好物品采购，
必须掌握更多的市场信息，
才能运筹帷幄。
目视管理是采购人员的
最佳帮手。



第二章 采购目视管理方法

一、如何有效掌握生产进度

在激烈的市场竞争环境下,企业要想能够出奇制胜,除了产品的适销对路、质量、价格和售后服务外,企业对生产进度的计划、安排及进度的掌握也是企业决一胜负的关键。

产品的生产不是光靠一个单位就能独立完成的,是需要许多单位通力合作的。因此总体进度、各单位的生产进度的掌握就令人头痛,况且参与生产的单位很多,想掌握彼此间的进度更是难上加难,如果一个单位的生产进度延误,势必也会影响到后面的生产进度。

现今的企业大多是同时生产多项产品,单靠管理人员,想及时掌握住所有单位的进度,往往显得力不从心。所以,最好的方法,是在生管单位醒目的位置,设置一个“生产进度看板”,把所有的生产信息全部反映在这个看板上,让相关的人员能够一目了然,见表2-1。还可以充分利用信息板、SS信息板、看板卡片等目视管理道具,或者是创建和应用不同类型的视觉控制工具,使看板成为生产进度控制的可视化管理要素及持续提高生产效率的工具。



表 2-1 生产进度看板

年 月 日

名称	计划	工单	备料	加工	处理	装配	包装	自检
A 产品								
B 产品								
C 产品								
D 产品								
E 产品								

二、如何进行急件处理

因为生产工厂的形态不同，所以，生产进度看板也要因环境而有所改变。如果工厂的生产周期非常短，而且临时被急件插单的机会又比较多，那么如何让各生产单位的员工能够及时了解生产情况呢？

在前一天，将明天要生产的内容，先按生产的优先级，依次写在看板的正常件的位置，如果一切正常，就按照既定的顺序来生产。如果接到临时急件，那么，管理人员就把插单件填在急件栏内，生产单位依照这个信息做必要的调整。这样既可优先处理急件，又不会打乱原先的生产顺序，见表 2-2。

表 2-2 生产进度看板

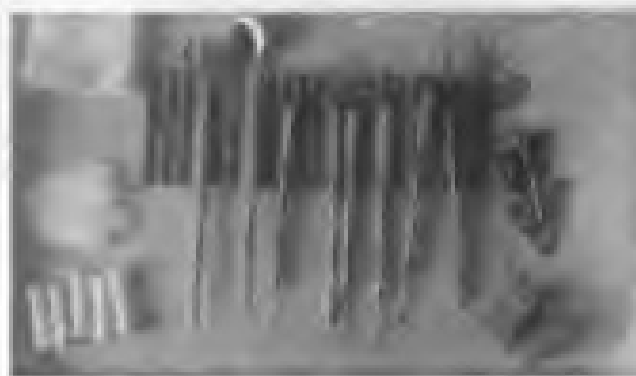
年 月 日

	序号	工号	加工方式			预计产量	实际产量	备注
正 常 件	1							
	2							
	3							
	4							
	5							
急 件	1							
	2							
	3							
	4							
	5							
	6							

三、如何掌握设备运行状况

企业一方面希望业务部门能接到更多的订单，一方面又希望这些订单能够均衡承接，以便均衡的安排生产，能够让所有设备的运转时数相当。然而，实际情况并非如此，往往是某几台设备经常超负荷运行，某几台设备却整天待机。造成这种状况的原因有很多，这里所需要指出的原因，是市场部们不了解工厂设备的运行负荷造成的。

工厂的设备开机状况不均



目视管理 365

匀的话，不但会影响到生产成本，同时也会影响到业务部门对客户的承诺。为了让工厂生产能力能够最大限度的发挥，同时也能减轻业务部门不必要的困扰，业务部门在寻求生产订单时，要尽可能多地了解工厂设备的负荷状况，帮忙多找一些正在停机待单或者生产负荷不重的设备所能生产的订单。

业务部门可以通过“月份生产计划看板”和“设备负荷看板”，了解到那些设备已经满载了，而那些设备还有空档，有针对性的去寻找相关的生产业务，见表 2-3 和表 2-4。

表 2-3 _____ 月份生产计划看板

工 号	品 名 规 格	订 单 数 量	计 书 生 产 量												备 注		
			1	2	3	4	5	6					28	29		30	31
			A B														

A: 预计生产量 B: 累计生产量

第二章 采购目视管理方法

2-4 机器负荷看板

年 月 日

日期	____月								____月								
	1	2	3				30	31	1	2	3					30	31
设备																	
J001																	
J002																	

四、如何协助采购人员催货

按时把所采购的物料验收进库，是采购人员的重大责任之一。可是不少工厂的采购人员似乎做得并不怎么好。传统的作业方式也许是造成这种问题的原因之一。

传统的作业方式：采购人员将当月份采购单的存根联汇总成一本，当某一个批号的货进来了，他们就翻到那一页，在上面打个勾作为已入库的记号。

当仓库等有关人员到采购部门去了解某一批货的状况时，因为，一般的工厂每个月的订货笔数少说也有数十笔，多的有时达到千万笔。所以采购人员当然记不住了，只好查阅这一本厚厚的采购单存根联汇总本。这种每次都要重复翻阅的方式，不但会使得采购人员

目视管理 365

把宝贵的时间浪费在一些已经不必要管(已经入库的货品)的工作上,再则,采购人员会变得很被动,无法有效、主动地工作,而且也经常为此出现很多问题。

如何让采购人员对进料的掌握由被动变成主动?如何减少采购人员做无用工的时间呢?在采购部门办公室设置一个催料看板,取代传统的翻页打勾法,见表 2-5。

表 2-5 催料看板

年 月		
1 日	12 日	23 日
2 日	13 日	24 日
3 日	14 日	25 日
4 日	15 日	26 日
5 日	16 日	27 日
6 日	17 日	28 日
7 日	18 日	29 日
8 日	19 日	30 日
9 日	20 日	31 日
10 日	21 日	急件栏
11 日	22 日	

采购人员按照所发出的采购单的预定进料日期,将这张采购单放入适当的字段内,举个例子来讲,假如 A 零件的预定进料日期是 15 日,则 A 零件的采购单放在第 15 格内,当 A 零件入库后,就把这张采购单抽出来归档。总而言之,已经进料的采购单,就把它们从这个催料看板处抽出来归档,催料看板上还存在的单据,则表示它们还没入库。

因为看板上的采购单会随料的人库而消失,这样采购人员就可以集中火力跟催那些还存放在催料看板上的物品了。

有些时候,采购人员虽然已经尽了力,可是某些原料还是催不进来,这时他可以将这项原料的采购单抽出来,放到急件栏内,让工厂内有力人士来协助催料。

五、如何有效掌握外包加工的进展状况

外包加工是现代企业为了减轻自我投资与管理压力的必然走向。不过,因为这些协力厂都是分散在外,再加上有些外包件的加工过程很复杂,需要好几个加工厂的分工合作。因此对母厂的管理人员而言,如何掌握协力厂的生产进度,或是某项零件目前加工到什么程度了,这关系到外包件回到母厂后继续加工的进度。

当然,如果母厂和所有的协力工厂之间的作业都已经计算机联机,而且,又运作顺畅,进度掌控的问题就会比较简单;反之,没有达到这个地步的话,最好是在相关的部门内,设置一个“外包件加工流程追踪看板”,用来追踪、控制相关的进度,见表2-6。



表 2-6 外包件加工流程追踪看板

年 月 日

产品名称	加工状况				
	A 协力工厂	B 协力工厂	C 协力工厂	D 协力工厂	回厂

六、如何做好生产线上的异常管理

工厂的生产项目一般都很复杂，而且往往采用多站式加工方式来完成，这样的生产方式带来的问题是，一旦生产发生异常，究竟是哪一个产品或哪一站出了问题，生管部门若不能实时掌握全局资讯，并及时地做出处理的话，企业的生产就会受到影响，严重时会造成损失惨重。

工厂的生管部门要管的事实在是太多了，他们不可能一天 24 小时在现场追踪，这时“生产异常管制看板”可以帮助生管人员掌握这些情报，见表 2-7。

第二章 采购目视管理方法

表2-7 生产异常管制看板

加工站 工单号	第一站	第二站	第三站	第四站	第五站	第六站
	正常	正常	正常	正常	正常	正常
	异常	异常	异常	异常	异常	异常
	正常	正常	正常	正常	正常	正常
	异常	异常	异常	异常	异常	异常
	正常	正常	正常	正常	正常	正常
	异常	异常	异常	异常	异常	异常
	正常	正常	正常	正常	正常	正常
	异常	异常	异常	异常	异常	异常
	正常	正常	正常	正常	正常	正常
	异常	异常	异常	异常	异常	异常
	正常	正常	正常	正常	正常	正常
	异常	异常	异常	异常	异常	异常
	正常	正常	正常	正常	正常	正常
	异常	异常	异常	异常	异常	异常
	正常	正常	正常	正常	正常	正常
	异常	异常	异常	异常	异常	异常

每一个工单作成一张卡片，而工单随着产品交下一道工序，如果该产品在第一个加工站上一切都顺利的话，该站的加工人员在把加工品交给下一站的同时，把这张工单也一并交下去：第二站的生产人员，拿到这张工单时，就把这张工单插入看板上属于他这一站的正常栏内，如果发生了异常，他便从正常栏内，把工单给取出，并填上异常原因及处理方法，然后改放到异常栏内。

这样生管人员就可以通过这个看板随时了解工厂那些地方出现了异常，以及各单位是如何处置。

目视管理 365

此外，这个看板还有一个好处，它也可以充当生产进度管制看板来运用。

七、如何帮助协作厂家做好目视管理

现代企业为了降低成本，外包加工往往是一条大家认可的管道，大家也希望能够找到一家有规模又十分重视管理的协力厂，然而，这种想法通常难以如愿，所碰到的还是以小规模的外工厂居多。因为规模小，对管理的重视自然就弱些，虽然大家都知道，管理是不能以规模小而忽视，母厂可以根据他们的实际状况，提供适合于协力厂运作的管理方式，并辅导他们加以作改善。

比如，有些小规模的外工厂，很多可能是夫妻店，常常碰到的问题是各种表单随手乱放，经常发生单据遗失，或者寻找起来也很费时。其实，给他们一个很简单可行的建议是：在盛装外包加工品的容器上，安置一个固定的塑料套，把单据放入塑料套中，表单有了固定的存放位置，就不会遗失了。





第三章

仓库目视管理方法

仓库的管理，
如同在浩瀚烟海中找寻；
要掌握住物品的特性及信息，
目视管理
让你成为优秀的仓库管理员。

第三章 仓库目视管理方法

一、什么是看板管理

企业仓库所存放的物品，往往是种类繁多、不计其数。要在成百上千种库存品当中，去寻找一些东西，若非对各种库存品的储放位置了若指掌，否则，就如同大海捞针般困难。

仓库的物品管理如果仅仅依赖业务熟手，绝非好的管理方式，因为，毕竟这些熟手难免会生病、会受情绪的影响、会发生变动，到时接替或代理的人不被搞得头昏眼花才怪。所以，最好的管理就是最简单的管理。也就是要形成一种简化的管理模式，任何人都能接替，而且轻松搞定，这样才能算是好的管理。

但是，像仓库管理员这样的岗位，需要管理成百上千种物品，如何让每一个人新来的管理员都能很快地进入状况，轻松上手，而不会出错呢？其实目视管理中的“看板”就是一种最佳的管理辅助工具。可以根据具体的设置位置，分为大看板和小看板。

大看板通常放置在仓库的入口处，可以将全仓库的位置图标示在这个看板上，任何人要到仓库内取放东西，只要在大看板前看一眼，就可以知道自己需要的物品所在的位置，见图3-1。

目视管理 365

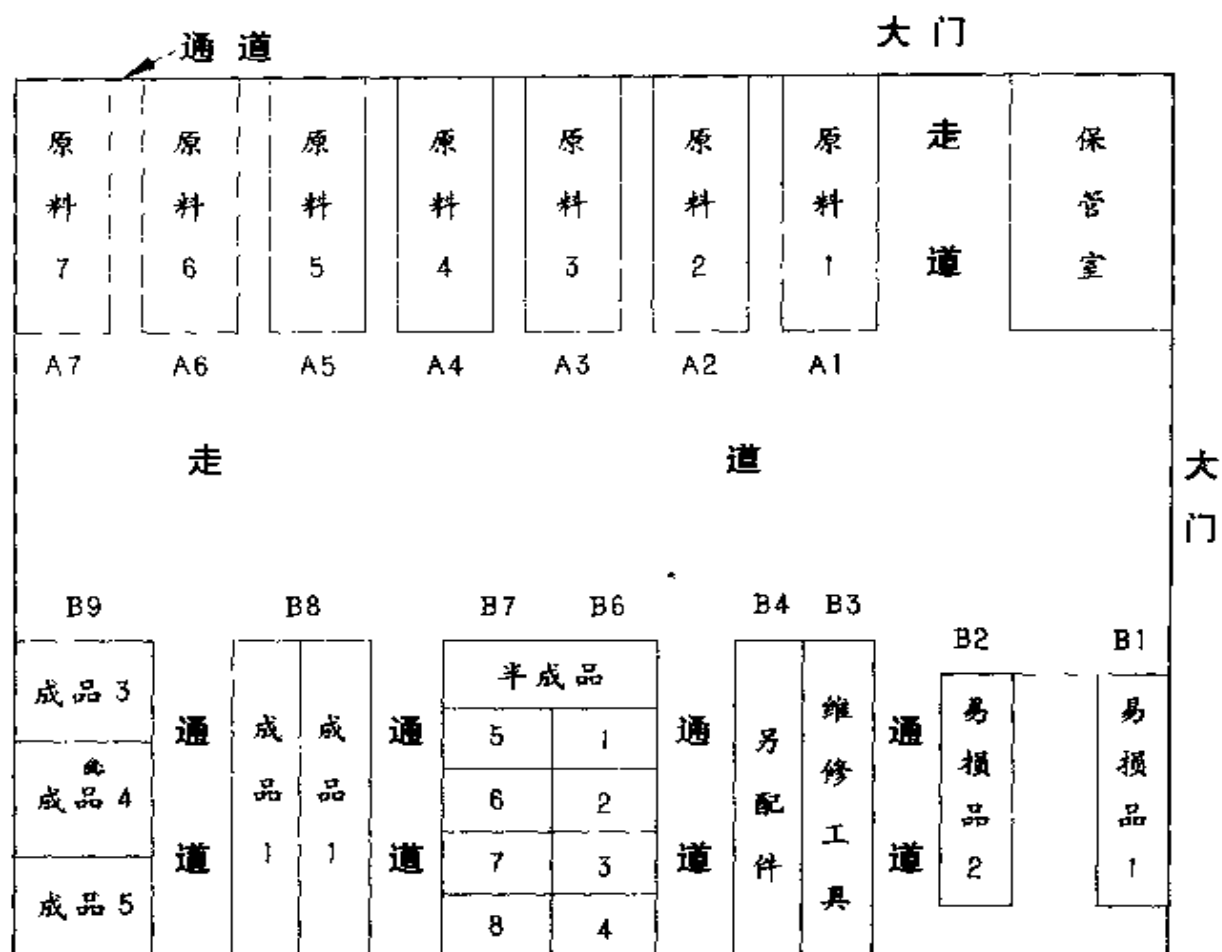


图 3-1 大看板—仓库物品存放位置图

要是仓库实在太大了，或是存放的东西分类太细，显然一个大看板无法反映整个仓库内的实景，这时大看板只能起到显示大方向的功能，就得借用小看板来弥补大看板的不足。小看板就是在仓库内的货架上或是分类区域上，再设置一个小看板，把该货架或本区域内所放置的物品，按照储位把它们给标示出来，以便于取放物品，见图 3-2。

货架号	货 架 4					
层 别	区 域					
	1	2	3	4	5	6
C						
B						
A						

图 3-2 小看板—货架物品存放位置图

二、如何进行看板管理

看板方式作为一种进行生产管理的方式，在生产管理史上是非常独特的，看板只有在工序一体化、生产均衡化、生产同步化的前提下，才有可能运用。所以，在引进看板方式时，最重要的是对现存的生产系统进行全面改组。

1. 看板的机能

(1) 生产以及运送的工作指令

看板记载着生产量、生产时间、生产方法、生产顺序以及运送量、运送时间、运送目的地、放置场所、搬运工具等信息。生产企业的“后工序领取”以及“适时适量生产”就是通过看板来实现的。

目视管理 365

(2) 防止过量生产和过量运送

看板也是要按照一定的规则来使用的。例如，在生产企业有一条看板的使用规则是：“没有看板不能生产，也不能运送。”根据这一规则，看板数量减少，则生产量也相应减少。由于看板所表示的只是必要的量，因此通过看板的运用，能够做到自动防止过量生产以及适量运送。

(3) 进行目视管理的工具

看板的另一条使用规则是：“看板必须放置在控制物品上方”，“按照看板的顺序进行生产”。作业现场的管理人员通过看板，就能对生产的优先顺序一目了然，易于管理。并且只要一看看板，就可知道后工序的作业进展情况、库存情况等等。

(4) 改善的工具

通过不断减少看板数量来减少在制品的中间储存。一般情况下，如果在制品库存较高、即使设备出现故障、不良品数目增加也不会影响到后道工序的生产，所以容易把这些问题掩盖起来。而且即使有人员过剩，也不易察觉。根据看板的使用规则之一“不能把不良品送往后道工序”，后工序所需得不到满足，就会造成全线停工，由此可立即使问题暴露，从而可以采取有效的改善措施来解决问题。通过这样的改善活动，不仅使问题得到了解决，也使生产线的“体质”不断增强，促进生产效率的提高。

2. 看板的种类

看板的分类如下：

(1) 在制品看板

① 工序内看板

② 信号看板

(2) 领取看板

① 工序间看板

② 对外订货看板

3. 看板的使用规则

看板必须按照一定的运用规则来使用：

(1) 看板必须放置在控制物品上方。

(2) 没有看板不能各种生产。

(3) 没有看板不能运送到下一道工序。

在使用看板进行生产管理时，还要注意以下几个原则：

(1) 尽量减少看板的使用数量。

(2) 后工序只能是在必要的时候，向前工序领取必要数量的零部件。

(3) 前工序只生产足够数量的零件，以补充后工序领取的需要。

(4) 不良品不送往后工序。

(5) 后工序一旦发现上道工序次品，必须立即停止生产并降此品送回前工序。



三、如何进行颜色辨识

仓库管理中非常重要的一个环节，就是做好货物的先进先出。这是因为有许多原材料是有使用期限的，像粉状原料，时间一长就会容易受潮变质。像抗生素的药力也会随存放的时间而呈反比。如果这些原料不能做到先进来先用掉的话，那么最后可能会变成一堆废物。此外，还有一些物品虽然使用期限和存放的时间没有绝对的关系，但是如果在存放的地点久不移动，也可能会受到环境因素的影响而变质。如包装用的瓦楞纸箱，如果在仓库里被放上一年以上，再加上仓库通风及采光不好，那些被压在最底层的瓦楞纸，就可能会受潮而变软，甚至烂掉。因此，对于此类物品要做到先进先出，就是要勤于搬动。当然勤于搬动也会带来一些问题，因为一般仓库的空间通常不太宽敞，在这样拥挤的空间里完成搬动的工作，肯定非常辛苦。再说人都有惰性，搬一箱、两箱，一次、两次，一般人或许还可以接受，如果要多搬一些，很可能就会敷衍了事。

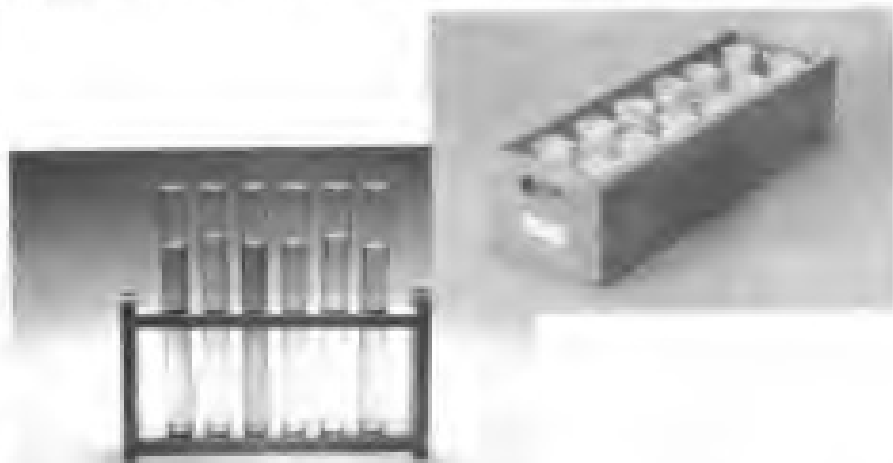


显然此类问题出现，不利于做好物品的先进先出的，通常靠管理人员的督导来弥补这些缺陷。这虽是一个行之有效的办法，但是仅靠管理人员到仓库内去逐件核查，这种核查恐怕维持不久，一方面是因为管理人员不可能有太多的时间，另一方面，管理人员也会出现惰性。所以，最好的方法，是借用目视管理来帮忙，让仓库人员无法偷懒，同时，也便于管理人员的核查。以下三种方法可供参考。

1. 利用不同颜色的标签来辨识

通常核查仓库有没有做好先进先出，是通过物品的外包装上的标签来辨识的。进入仓库的物品，在它的外包装上贴着一张标签，标签注明品名、规格、数量以及生

产日期等。查看生产日期就可以辨识有没有执行先进先出。但是要看标签上的文字其实



也是满辛苦的差事，而且容易出错的。如果将这些标签彩色化，标签的颜色随着生产日期的不同而改变。例如白色标签代表一月份生产，绿色标签代表二月份生产，黄色标签代表三月份生产，蓝色标签代表四月份生产等等。假设现在是三月，而仓库出货时是出的蓝色标签的货，可是仓库内仍存放有白色、绿色、黄色等标签的物品，很显然仓库没有彻底执行先进先出。这种依据颜色分辨的方式来掌握先进先出是比较理想的方法。

目视管理 365

2. 利用有颜色的打包带来辨识

有些物品不方便使用标签可以改用有颜色的打包带。要求供货商依其生产日期的月份，采用不同颜色的打包带来打包。就可以依打包带的颜色，来掌握仓库先进先出的执行状况了。

3. 利用有颜色的封箱胶布来辨识

请供货商在封箱时，采用不同颜色的封箱胶布来封箱，也可以发挥和有颜色的打包带一样的辨识功能。

四、如何设置样品标签

在盛装物品的容器外贴上一张标签，来说明容器内的物品，这是一种不错的辨识方法。不过，当时间久了或是仓库管理人员发生异动了，光凭标签上的说明文字，还是不能那么容易地知道容器里究竟装的是什么物品。缺少直观的外形印象。

如果在每一个容器外，贴上一个容器内所放置的物品，当做辨识用的样品标签，显然看实物要比看文字轻松而且实在，当然就会比较容易做好仓库管理，不易出错；尤其是对那些小零件以及呆滞物料管理的效果更好。



五、如何知道物品是否放对位置

我们要去拜访某个朋友，通常是按照他的地址去寻找，某个地区、某个大街、某个小区、某个门栋，应该是会很容易找到，正由于门牌号码是固定的，自己也不容易走错了家门。

同样的道理，这种独立地址的观念也可以应用在仓库管理上。也就是给每一个放置物品的位置，编上一个位置代码，有了这个代码后，不但便于管理人员拿取物品，而且要将物品送回仓库或是要补充新货时，也很容易找到物品的存放位置。

若能同时配合以下几点，可以收到事半功倍之效：

1. 与大小看板搭配

大看板标示物品存放的大区域，小看板标示物品的分类。

2. 位置代码的编排原则

位置代码的编排方式，并没有一定的标准答案，但是，不管用什么样的方式来编排，简单、易懂、有顺序这是三个基本的原则。

所谓的简单，就是不复杂。也就是一般人不须要经过特别的训练，就能运用自如；而易懂，指的是这种用法很容易为大家所了解；至于有顺序，则是指很容易掌握住它们之间的先后关系，有助于全盘的了解与控制。而编码原则，一般多采用字母和阿拉伯数字来组合表示。例如某物品是放在A区第5个架子第4层的第8个位置上，则可用A-538来代表。

六、怎样进行红线管理

仓库的库存量有一个最佳的存量，特别是现在强调物品的“零库存”。因为存量过多，不但占用仓库的有限空间、增加人力与财力

的负担。更糟的是，如果库存量掌握不好的话，这些物品到后来可能会变成呆废料，给公司造成更大的损失。

因此，一般对原物料的管理上，大多数企业都会规定一个最高存量的上限。这种上限的规划，绝对是有助于存量的控制。那么，仓库管理人员如何去掌控存量呢？

如果仓库管理人员是用最原始的方法，一个一个去点数来了解库存量是否过多，这种方法的效果，显然是非常落后的。

因为逐一清点是非常耗时劳神的，仓库的物品种类达成百上千时，每一种物品的库存量都要计算时，不累死也要烦死。

如果也是用复点的方式来检查仓库人员的工作情况，管理人员同样会被搅得昏头转向。

那么，有什么好的方法，可以很轻松的完成物品的清算任务，又能减轻仓库人员的负担呢？红线管理不失为一种很实用的好方法。

什么是“红线管理”呢？大家都知道，公交车上的一米线吧，按规定小孩身高超过这条线规定的高度，就要照章购票。公交车上的售票员就是凭这道红线，以目视的方法，来判定这个孩子需不需要买票。

把这种“红线管理”应用在物品最高存量的控制上：假设规定



某种物品的最高存量不能超过10包，那么在放置厂这种物品位置的墙柱或是料架边，在第10包的高度画上一道红线，当这种物品库存超过10包的话，就会把这条红线给盖住，就可以知道这个物品的存量超过了上限，见图3-3。

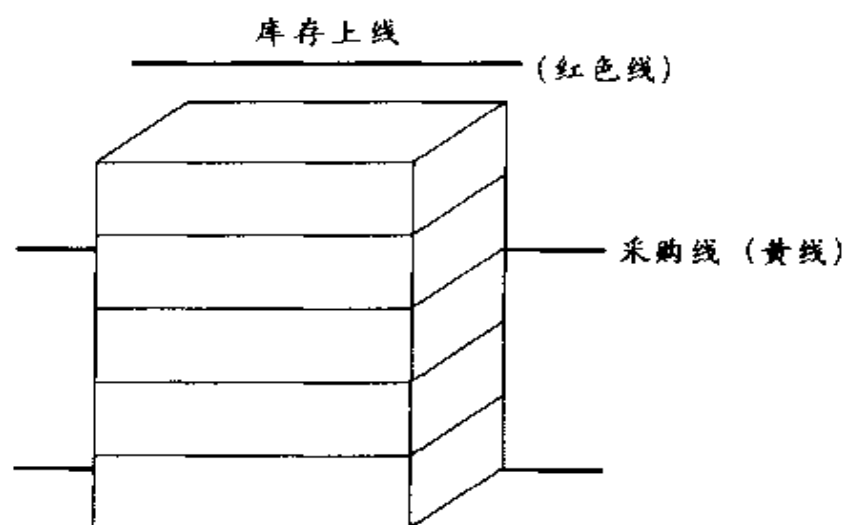


图3-3 物品库存红线管理示意图

七、如何通过目视做好液体类物品管理

大多数工厂生产过程中会用到一些油料，这些油料用肉眼有的很容易分辨，像机油、黄油等，可是有些就不太容易分辨了，如汽油和松香水。利用目视管理可以很好的对这类液体物品进行有效的管理。

1. 颜色管理

在容器上漆上不同的颜色，来代表容器所储存的液体油料，例如，装黄油的桶子漆上黄色、装机油桶漆成绿色、装齿轮油桶漆成蓝色。这样大家就很容易分辨。

目视管理 365

2. 看板管理

光在油料的储存桶上漆上颜色还是不够的，因为大家虽然通过颜色的不同，知道容器里装的液体是不同的，但它们的差别究竟是什么，恐怕只有管油料的人才知道了。这种只有少数人才可以掌握的管理方式，是现在企业管理上所不认同。那么要如何才能减轻这种仰赖少数人的管理模式呢？在油料库的旁边，设置一个看板，将什么颜色代表什么油品，明确地加以标示，这样任何人都能很轻松而且很正确的知道所有的物品信息。

3. 虹吸原理

一般工厂都是用密封的铁桶来储存油料，因此很不容易掌握住这些桶内油料的存量到底还有多少，什么时候需要再补充，这对油料的管理是不理想的。其实，可以在每一个油桶上，割出一个长条状，做出一个可以看到里面存量的玻璃窗口，或是外接出一条透明的管子，当然这条管子要用耐酸碱的材质，利用虹吸管的原理，可



以从这条管子上，看出目前容器内的化学溶剂的存量还有多少。更进一步在这玻璃窗口或是这条管子上画上一道红线，标示最佳采购点的位置，有了这样的设计后，更能容易的掌握住这个桶内的油料是不是该补充了。

八、如何通过目视知晓物品是否需要采购

对仓库物品的管理，除了遵循“零库存”理论，控制最高存量外，另外一个重要的控制点就是最佳采购点的确定。所谓最佳采购点，指的是当库存量到达某一特定数量时，是采购人员发出订单的最佳时刻。因为订单太下早了，会增加存货，造成资金的积压和仓储空间紧张；如果订单发晚了，又很可能会因为物品无法及时供应，影响到生产进度。

然而仓库里的物品有千百种，而每一种物品的最佳采购点又不尽相同，如果完全要依靠仓库管理人员，一项一项去清点、去计算的话，这种偏离最佳采购点的风险实在是大大了；而借用目视管理可以减轻仓库管理人员这方面的压力，减少他们出错的机会。那么，如何利用目视管理来确定最佳采购点呢？下面举个简单的例子加以说明。

某图书排版制作公司一个星期需要 10 包 B5 的打印纸，每次缺货时给附近的文具店打个电话，通常就可以随时供应，特殊情况也不会超出 2 个小时。如果库存量过多，肯定是一种浪费。虽然文具店供货方便，但若碰到文具店刚好下班，库存的打印纸用完了，又要急于打印出稿，岂不误事。因此，要控制打印纸的存量，将库存量的上限设定为： $\text{库存量} = \text{周需要量} + \text{备购期的包数}$ 。备购期包数是非正常供货例如下班后、文具店缺货等，他们根据自己在非正常

供货情况下的打印量，确定备购期包数为 2 包，即周采购库存量为 12 包就可以了。

有了这些前提条件后，首先在存放打印纸的位置处画上一条红线，红线的高度刚好是 12 包 B5 打印纸的高度。只要打印纸存放的高度把这条红线给遮住的话，那就表示 B5 打印纸的存量超过了允许的最高存量。

接着，在打印纸倒数第 10 包上，夹上一张代表要采购的纸条，当这张纸条出现时，表示要通知有关人员采购。因为公司一个星期要用 10 包 B5 打印纸，而备购期也需要 2 小时的时间，所以剩下的 2 包，刚好足够在备购期内使用，当用完时，对方又会补新货进来，这样，我们不但不会有断炊之苦，同时，也不会有超量的库存。

九、如何通过看板管理滞销物品

所谓滞销物品是指那些在仓库库存超过某一时间的物品。滞销物品的出现会给企业带来很大的损失，因为企业买进这些物品的时候，是以市场价格来支付的，可是当它们变成滞销物料时，廉价处理的价格不知要比进货价少了多少。

另外，滞销物品还占用仓储空间，减少其他货物周转，滞销物品的被利用率实在是太低了，所以存放它们的场地的使用周转率，将会趋近于零。

此外，有些物品还不宜久放，像电池、药品粉状物料等，放久了功能就会减弱。又如电石、石灰等，放久了还怕受潮。

更可怕的是这些物品，万一保管不当的话，还可能由滞销物品转变成废品了，一旦成了废品时，不仅卖不到钱，甚至还得花钱请人处理。

如何避免上述的情况发生呢? 可以设置一个滞销物品管制看板来帮忙。首先, 将这些滞销物品集中管理, 千万不能将它们分散管理, 因为分散管理, 一般人根本会懒得去管理它。然后在这些滞销物品前, 设置一个滞销物品管制看板, 见表 3-1。

表 3-1 滞销物品管制看板

(滞销一年以上)

序号	名称	规格	数量	有效日期

在这个看板上标记该批滞销物品滞销时间、名称、规格、数量、有效日期等等, 让有关的人员可以通过这个看板, 了解滞销物品的现状, 而给予必要的处理意见或协助处理。



十、如何通过目视知晓物品属主

“账物两清”是企业非常重要的管理原则之一。这里说的“账物两清”，不光是指仓库管理，而是泛指到和原物料供应有关的各个单位。如果想要让所有的部门都达到这种目标，理论上企业要提供合理的空间给这些单位，让他们管好归入自己名下的那些物品。

然而，实际情况却是由于受制于一些条件，如场地太小、原物料的体积太大或太重等等，而使得这些原物料不易做到物随账转，而只是账面上做了转移，物品还留在原地，这当然会影响到“账物两清”原则的执行。

其实，可以借用身份看板来帮助解除这种困扰。举个例子说明，在某建筑工地，钢筋加工车间进了5吨需要加工的线材，按材料验收程序，这些线材应该先经过质检部门验收合格后入库，当加工车间要用时，再向仓库领取。可是，由于车间场地的限制，再加上5吨的线材，搬运起来并非易事。因此公司领导要求送货的人员直接把这5吨的线材卸在加工车间；卸完货后，他们立刻在这批线材前竖置一块“待检线材”的牌子，有了这个标识，大家会知道这批线材尚未办理入库手续；当这批线材通过检查后，这块牌子上的“待检线材”马上会被换上“待领用线材”；当这批线材被仓库领走之后，这块“待领用线材”则会被“待制线材”所取代了。如此通过更换看板上的字样，来表示这批线材不同阶段的不同身份，简便易行、又便于管理。

十一、如何减少发错货物的机会

在激烈的市场竞争环境下，企业生产的品种、类别、数量随时都会应市场的变化而发生变化，急活、小批量是家常便饭，这种“多

种少量”。“以销定产”的生产模式，对企业的经营是一种新的挑战，加工企业除了一方面要随着订户的要求对生产线进行调整，另一方面要解决这种“多种少量”给企业的产品出



货错误带来的困惑。为解决这一问题，过去需要投入更多的管理人员来协助进行管理，然而效果并不理想，出货错误屡屡发生，给企业的信誉带来很大的影响，也影响到用户生产计划的完成。

所以，为了防范出错货所带来的困扰，必须要找出一条解决的办法。而最好的方法也就是借用目视管理来帮忙了。

1. 出货看板

在货物堆放的显眼处，挂上出货看板，上面注明货物名称、数量、送货地点、接货单位、联系人及电话等等，让有关人员通过看板上的文字说明，就很容易的了解到，这一批货是要送到那里、那一个客户。

表 3-2 出货看板

序号	货物名称	数量	送货地点	接货单位、联系人及电话

目视管理 365

2. 颜色打包带

有颜色的打包带，除了可以用来帮助掌握仓库的货品有没有做好先进先出之外，更可以用在货品的辨识上。针对不同批号或是不同客户的货物，采用不同颜色的打包带来打包，这样运货人员很容易通过打包带的颜色，来区分不同的客户了。



十二、如何通过目视知晓生产线需要添加辅料

对生产线上材料的供应大多数采用的方式是领料或发料两种：领料方式，就是按照生产计划的安排，各生产单位派人到仓库，把自己这个单位所需要的料给领回来；而发料方式，就是由仓库管理人员，将各个生产单位所需要的物料，按照预先约定的生产时程，把物料送到生产线上。

如果采用领料方式，则每个生产单位必须要配置一名领料员，通常情况下，领料员同时还得兼做其他工作，这是为了精简人员，提高人力的利用率。因此在管理上，一方面要避免领料员因工作繁杂而耽误领料的时间，造成生产线断料。另一方面，为了配合作业时间的考虑，各生产单位一般会在自己的车间里准备一处较大的待用材料放置区，来存放领回来的备用材料。这个待用材料放置区就会

徒增不少的生产成本。

而采用发料方式就比较节省成本。因为，各生产单位不需自备领料员，而改由仓库的专人来负责放料，如此一来，领料方式上可能遇到的额外管理成本，如等待、走动、空间浪费等等，只要调度得当，都是可以减少和避免的。

由于发料方式是以少数人来应付多数人的需求，一旦协调配合不好，也会影响生产线的供料。如果采用缺料指示灯号及随货看板，就可以避免这方面的问题发生。当某一条生产线的料快用完时，操作人员只要按一下通知按钮，缺料了的信息就会经由缺料指示灯号通知仓库。当仓库人员通过信号灯的种类或颜色等，便会得知是哪个车间、哪个生产线需要补充材料，他们就能够以最快的速度，把所需的料给送过去，才不会影响到生产。

但是，如果仓库管理人员在得知缺货信息时才开始备料的话，在时效上就会大打折扣；为了争取时间，仓库人员必须依生产计划先把当天各生产线所需的料备妥，再来等待各生产线的讯号。由于仓库同时要应付厂内所有的生产线，万一弄错的话，岂不更糟？为了避免忙中出错，在备妥的每一批货上，要挂上一个随货看板，以便标示出这批货的内容及货主，那么，仓库人员就很容易通过看板上的标示物归原主，避免送错货了。



十三、如何减少物品的出货错误

仓库内的备品备件有千百种之多，而有些东西看起来几乎是大同小异，一不小心，是很容易弄错的，比如不同大小的螺栓，这些数量众多的备品备件，在发货的时候，如果一个个数的去清点，不但费时劳神，也会因人为的疏忽，使出错的机率大大增加。如何把这种人为的疏忽降到最低？

1. 定量包装

要求供货商在交货时按照生产线上最适合的数量来进行包装。例如某种螺栓零件在生产线上一天的使用量是 4000 套，分成 20 批来进行组装紧固用，也就是每一批要用 200 套。考虑到这种螺栓的体积、重量，以及配合生产线的使用方便，每个包装 100 套是最理想的组合，那么就应该请供应商，采用 100 套一包的包装交货。

这样生产单位来领这种螺栓时，只要拿 40 包，不管是仓库或是生产线上的人，只要点 40 次就 OK



了,比要点4000次不知方便多少倍,而且数量也不易算错。

2. 组群搭配

在生产线上同时可能会生产好多组产品,而这几组产品里,可能会有一些外观看起来是非常相似,在这种状况之下,很容易混淆。这个时候,可以利用组群搭配的方法,也就是将那些易被混淆的零件,依组别,分别漆上同一种颜色,利用颜色便于辨识的特性,减少发货出错。

十四、如何减少寻找搬运工具的时间

勤于整理,是企业做好仓库管理的必要条件之一。整理工作需要用到一些搬运工具,像堆码机、油压拖板车、台车等等。这些工具的体积不小,而且可循环使用,所以,不需要准备多套搬运工具。

在这种搬运资源不充裕的状况下,管理就显得更为重用了。因为,如果大家用完这些工具都是随手一丢的话,那么下一位需要用





的人,就可能要到仓库里四处寻找,才能找到所要的搬运工具。这种行为不但浪费时间,也会影响到仓库有限空间的使用。

采用“定置”管理是最好的方法,也就是给这些有限的搬运工具安排一个固定的家,大家要用到的时候,就到那儿去拿,用完后完璧归赵。当然,要发挥定置管理的功能,还要注意以下几点:

(1) 这个“家”不能妨碍仓库的正常作业。比如把工具的家设在运输的枢纽上,肯定是会影响到仓库的运作的,所以,最好是设在仓库的角落,或是仓库相对宽敞的地方。

(2) 除了定位之外,还要给每个“家”标上名字,让大家知道这里是存放什么工具的。



(3) 搬运工具上要漆上代表仓库的颜色, 以免和别单位的搬运工具混淆了。

十五、如何通过目视掌握物品出货状况

企业生产的产品, 是否已经包装妥当、要交给哪些客户、是否如期交货、货款是否如期收回, 等等。这些信息对企业的经营管理相当重要。如果企业已经全面计算机化, 企业的局域网相当完善, 这些信息很容易从计算机的终端中得到; 但如果企业没有计算机化, 而是要靠人来传递与追踪这些信息的话, 那么在时效上, 恐怕就没那么快捷了。

因为, 相关的人员不可能整天没事干, 等着报告消息; 而为了想要了解整个状况, 那只有一个一个的追踪。

其实, 在企业内设置一个“交货状况看板”, 在这个看板上就能及时了解货物的最新动态, 见表 3-3。

表 3-3 交货状况看板

2003 年 10 月 9 日

序号	客 户	品名及规格	数量	计划交货期	交货状况	备 注
1	康特莱公司	J023	1000	10 / 08	OK	
2	讯发制品厂	F036	2500	10 / 26		延迟 10 月 26 日出货。

十六、如何最快捷的找寻到物品的存放位置

由于仓库的备品备件种类繁多，不同的区域，不同的品种，不同的规格，会让仓库人员十分头痛，要快速的找到所要物品的存储位置，也是一件苦差事；可以采用目视管理原理，给物品装上位置信号灯。在仓库的料架上，设置了一个物品选定装置。同时，在料架的每一个储位上，装有一个信号灯。只要将所想要的物品的代号，输入这个物品选定装置后，所有存放与生产该产品所需零件的存放位置上的指示灯就会同步闪亮，仓库人员只要从这些亮灯处去取料，就不会拿错，每取完一种原物料，仓库人员只需顺手把这个灯给关掉，可以减少重复取料的失误。





第四章

设备类目视管理方法

设备是企业最重要的
赚钱工具，
要让设备的管理透明化，
易于管理，
目视管理，
绝对是上佳的办法之一。

第四章 设备类目视管理方法

一、采用看板掌握设备运行状况

设备正常运转，是企业效益的基本保证，设备运转不正常，或者是开机率不足，都足以让企业陷入困境。像设备故障，材料供应不上，换模具，保养等等，都是造成设备停顿的主要原因。在这些停机原因中，有一些是正常停机，有一些是属于管理原因。因此为了让大家很容易就知道停机原因，在设备上装置一个“设备停机状况”看板，就显得非常重用，见表4-1。只要设备一停摆，作业人员就可以在这个看板上看出停机的原因，还可以避免许多不必要的猜测与误会。



表4-1 加工车间设备停机状况

年 月 日				
设备名称	停机原因	停机时数	停机损失	处理状况
1号车床	配电箱烧坏	30分钟	200元已修复	
5号铣床	传送装置故障	1小时	500元在修	
当日损失			700元	
看板负责人:				

二、怎样利用看板落实设备日常保养

设备的保养依保养程度可以分成好几级。最基础级的日常保养，通常是由现场作业人员来负责，不管是一人照顾一台设备，还是一人照顾多台设备。

那么作业人员有没有做好设备的日常保养，以及每台设备的日常保养应该由谁负责。如果管理者不能有效地掌握这些信息，企业也就无法做好设备的日常保养。另外，日常保养如果做得不彻底，对产品的品质及设备寿命，也会有负面影响。如何让现场的作业人员，重视这种日常保养的工作呢？利用目视管理就可以解决这个问题。

1. 责任看板

将设备保养者的大名及职责，张贴在设备明显的地方，让大家能够很容易地知道，谁是这台设备的责任人。这样基于面子的考虑，操作人员也会比较重视所管辖设备的日常保养了。



2. 日常保养稽核看板

这个看板分成两个部份，一是日常保养稽核表，透过这张表了解员工有没有执行日常保养工作；另一是保养部位及方式说明书，这部分的目的，是让设备操作者更了解日常保养的方式与部位，有利于保养工作的完成。

此外，如果员工们尚不能主动利用空档时间，来执行保养工作的话，最好能在上班一开始，或是下班前，抽出一小段的时间，全厂一起进行日常保养，这样一来会让设备保养工作做得更好。



三、怎样掌握仪表运行状况

机器上的仪表是用来显示该机器某个部位的运行状况的，这些仪表通常是用数字或是刻度的方式来表示，这本身也是一种目视管理的方法。不过，每个仪表所表达的意义在不同的场合是不一样的，加上仪表的体积不大又是静态显示，所以很容易产生辨识错误。

为了要增强仪表的易辨性，多功能性，也为了便于大家能共同掌握，能在第一时间作出立即处理的判断，更要强化传统仪表的表示方法：

(1) 在仪表板上漆上不同的颜色，用颜色来代表各种程序流程，以提醒操作人员的注意。

目视管理 365

(2) 在机器的明显部位装置一个和仪表相连的蜂鸣器, 当仪表的指针走到某一个控制点时, 蜂鸣器就会同步声光报警, 现场人员就可以对这台机器做出正确、快捷的处理。

四、如何利用目视管理避免加油错误

机器的正常运行要靠油品来完成润滑、保养等工作, 往往会有几个部位需要加同一种油, 而这些加油嘴又分散在一台机器的各个不同的部位, 忘了给某个部位加油或是同一个部位被多次加油的现象常常发生, 这些状况都会影响到机器的正常运行。

如何利用目视管理来避免这些问题的发生呢? 假设某一台机器有 4 个加油嘴, 需要定期添加黄油。我们首先要把所有的加油嘴全给漆上黄色(这时是以黄色代表黄油), 然后, 再在每一个加油嘴旁画上一个方块, 这个方块又分成 3 格, 第一格写上 $1/4$, 表示这台机器总共有 4 个加油嘴, 而目前所看到的是第一个; 第二格写上黄油, 是用文字来增强大家对颜色所代表意思的了解; 第三格写上每个月的加油日期, 目的在于提醒大家何时该加油了。

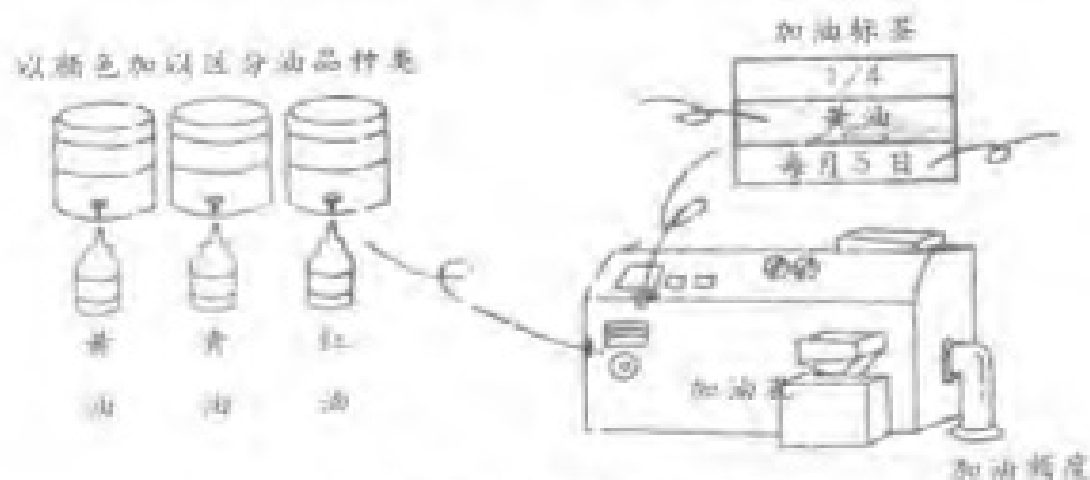


图 4-1 利用目视管理避免加错油

五、检查螺丝松动的一条直线法

虽然现在为了避免螺丝松动已经有了许多解决的办法，然而螺丝松动的现象还是非常普遍，而且造成的损失也是非常大的，轻的影响机器的正常运行，严重的会引起人生伤亡事故。因为再精密的机器，在使用时产生的震动，久而久之，螺丝便产生松动的现象。

在整个机器中，螺丝只是不起眼的小零件，再加上震动所产生的松动，肉眼难以及时察觉，所以才是螺栓松动造成的事故原因之一。

如何解决这个问题呢？将螺丝锁紧后，在螺丝和机器，或是螺丝和螺丝帽之间，画上一条直线。一旦螺丝一松动，这条线就会发生偏差，就能及时发现螺丝松动了。



六、如何做好机器的三级保养

设备的三级保养制度：

1. 一级保养

是指操作人员每天对设备进行清洁、润滑，每天写好一级保养单。

2. 二级保养

是操作人员每周对设备的维护保养，包括定期对设备内部进行清洁，检查油路及易损件有无磨损。

目视管理 365

3. 三级保养

是指对设备每年一次的保养，它需要工人和维修人员共同完成，主要针对部分零件进行拆卸检查，并对易损件进行更换，清洁润滑系统，更换机油。

机器的正常运行关系到企业的生死存亡，因此，如何维护机器能正常的运行，这是企业管理的重心。当然，一般的工厂都会有机器定期保养的规章制度，然而保养不光只靠安排，更重要的是大家愿意去认真执行。

那么，如何掌握相关人员是否按照预定规定的制度去执行呢？这里介绍借用目视管理来协助管理人员了解制度执行情况。

假设机器每个季度要做一次三级保养，可以设计一份有四种颜色的“三级保养确认单”，四种颜色分别代表一年的四季，当这一季的三级保养做好了，而且也经过有关单位确认后，就在机器上贴上当季的“三级保养确认单”。这样，随时可以通过观看设备上粘贴的保养单颜色，就可以清楚的知道该设备的保养状况了。





第五章

模具类物品目视管理方法

如何做到

对所有的模具类物品

的现状和问题

了然于胸、一目了然？

目视管理帮你一切搞定。

第五章 模具类物品目视管理方法

一、建立模具生理档案

仅从外观上来辨识模具，是很难掌握它们的内在的实际状况，像模具的冲子是否应该更换，这副模具已经生产了多少个零件、模具的使用寿命还有多长等等。

为了一目了然地知道模具的内在品质，我们可以为每一副模具建立一个生理档案，称其为模具履历表，并详细的加以记录、登记，任何人都可以通过这个生理档案随时了解模具的生理状态，见表 5-1 及表 5-2。



表 5-1 模具履历表 (正面)

机种名称		统一编号	
规格		模具编号	
零件图号		使用冲床	吨
制造日期	年 月 日	冲件材质	
模具类别		材料规格	
冲取数 / 次		日产量	
模具材质		模具寿命	
制造厂商		折旧年数	
成本制造成本		报废日期	年 月 日
售价		模具费分摊方法	
零件略图:		备注:	

第五章 模具类物品目视管理方法

表5-2 模具履历表(背面)

生产数量(每 个月调查一次):							
次数	年 月 日	生产数	累计数	次数	年 月 日	生产数	累计数
1				12			
2				13			
3				14			
4				15			
5				16			
6				17			
7				18			
8				19			
9				20			
10				21			
11				22			

模具各项修理记录					
年月日	修理内容	修理费	年月日	修理内容	修理费

二、采用定位法给模具定位

采用定位法给模具定位，就是给模具规划一个“家”。这个家就是要让每一副模具，有固定的放置场所，还要让使用者能轻松地找到他们所需要的模具，以及用毕后又能迅速物归原处。

那么，这个“家”是怎样来规划呢？其实利用现场管理的 5S 中的“整顿”原则，就是“定位”加上“标签”，就可以做得很好了。

“定位”就是给每一副模具安置一个固定位置，这一点是十分重要的。因为，模具都有相当的吨位，有了固定的位置之后，不但可以便于储存，同时还可以减少搬运和找寻的次数；至于位置规划，依模具的功能、客户、产品等原则来决定。

“标签”就是把模具的代号，写在模具本身以及模具的存放位置上，当然字要写在面对人行通道的这一面；根据需要还可以配上大、小看板，模具的管理就更完备了。



三、用绘图法减少工具遗失

工具是工厂的生产器具之一，可是，有些工厂的工具重置率非常高，原因并非用久、用坏了而需要重新再补充，而是忘了放到那里，没有它们，会造成工作上的不方便，只好再买了。

为什么会出现这样的问题呢？一方面，由于一般的工具价格都不会很高，所以，不少管理干部把它们当成半消耗品，不见了就打报告申请购买；另一方面，是这类的工厂缺少一个有效的工具管理办法。

工厂内的工具，通常分成两大类，一是个人专用工具，一是公用工具。

个人专用工具，可以在工具上漆上代表这位员工的颜色。举个例子来讲，黄色是代表张三，那么就在所有张三的个人工具上，都漆一道黄色，这样就不容易和别人的工具混淆。

“遗失”和“找”这是一般工厂公用工具经常出现的两大问题。究其原因，就是没有给这些公用工具，安置一个固定而且易辨识的“家”，使得员工不知道如何来安置这些公用工具。那么基于自身的方便，拿到那里，就用到那里；用到那里，就丢到那里的现象，就会在工厂内反复出现，造成作业上的困扰。

在这种情况下，因工具不知被丢弃到那里的机会当然是非常高，当下一次要用到它们时，当然得花时间去找了，更糟糕的是它们很可能被丢弃在工厂某一个角落里，除非是工厂来个大扫除之类的活动，否则它们可能永无光明之日。

为了解决这个问题，可以使用“绘图法”来管理公用工具，也就是按照工具的形状，描画在一个看板上，再涂上工具的影子，在

目视管理 365

每一个工具的“影子”上再钉上一根挂钩。用完工具后就很容易的按图索骥，将工具挂回看板。



四、采用木模法给模具定位

一般的工具可以运用绘图法通过目视管理来进行工具的定置管理，但对于切削刀具，因其体积较小而且刀口又怕被碰撞而钝掉，如果也采用绘图法来管理的话，就不见得很理想。

怎样让切削刀具能有一个安全、固定，而且又易分辨的“家”呢？木模法就是一种非常理想的设计。

什么是木模法呢？就是在放置切削刀具的架子上，放上一块木板，而在这块木板上，先按照各种切削工具的大小、外形先加以雕刻出一个凹坑，这些切削刀具，就很容易放回原位了。

这个“家”不但是相互独立，同时，又因为凹陷在木板内，所以也可避免彼此碰撞，而减少刀口被碰钝的机会。

这种方法虽然称之为木模法，可是，并不一定非要用木头制作，也可以改成其他软性的材料制作而成，一切力求方便，易于操作。

五、个人工具的彩衣保管

公用工具可以利用“绘图法”来管理；个人专用工具的管理问题在于大家弄不清某一个工具，到底是谁的。

因为有太多的工具，每一个人在作业上都须要用到它们，所以，它们就变成了大家的标准配备。就是因为这些工具都一样，万一被混用就不易分辨出到底属于谁，也因此使得有些员工对个人工具的管理漫不经心，自己的不见了，就顺手拿别人的工具来用，而造成一些不必要的人际关系紧张。

如果在个人专用工具上漆上不同的颜色，用颜色来代表谁是这个工具的主人，那么就不怕工具混用所带来的困扰了。

当然，除了个人专用工具之外，其他像是归属个别单位的工具，也是可以利用这种方式，来做好责任的归属区分，以减轻工具管理上的问题。



六、模具离库看板掌握物品存货状况

模具的离位，通常是有其原因的，例如，被其他单位拿去使用、被模具单位借去试模、故障送修等等。而模具管理人员要管的事实在是不少，而且模具进进出出模具仓库的机率又非常的高，如果模具管理人员对模具的动态无法有效掌握，就像人来车往的十字路口没有红绿灯，那么模具的管理就很容易陷入混乱的局面。



制作一个模具离库看板，只要模具一离开它存放的位置，就把离开位置的原因，到何处去，以及预计什么时候归还等写在这个看板上，当模具归位后再取下这个看板，这样就能很容易掌握住模具的动态了，见表 5-3。

表 5-3 模具离库看板

年 月 日

模具名称	离库原因				预计回库日	备 注
	生产中	外借	送修	其他		



第六章

生产现场目视管理方法

生产现场是企业管理的
重中之重，
要将复杂的现场管理，
变成简洁、有效，
目视管理奉献给你，
最棒的锦囊妙计。

第六章 生产现场目视管理方法

一、强化责任归属，推动 5S 管理

“5S”指的是整理 (Seiri)、整顿 (Seition)、清扫 (Seiso)、清洁 (Seiketsu)、素养 (Shitsuke)。有的在 5S 后加了安全 (Safety)，变成了 6S。

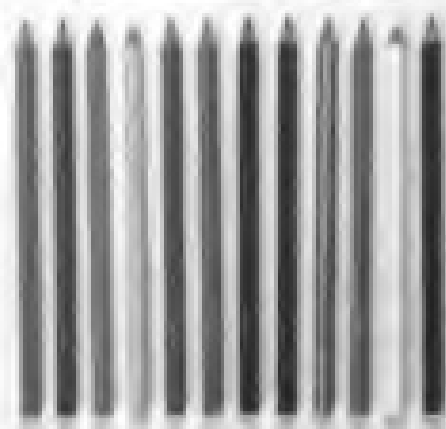
整理：随时将现场物品分成有用和无用两类，及时将无用的物品清除。

整顿：将有用的物品分类、定置摆放，做到数量足够、类别清晰，井然有序，拿取方便。

清扫：自觉地把生产责任区域、设备、工位器具清扫干净，保持整洁、明快、舒畅的生产环境。

清洁：维护生产现场，确保清洁生产，杜绝职业危害，防止环境污染。员工本身也要做到着装整洁、仪表端庄、精神健康。

素养：爱岗敬业，尽职尽责，遵章守纪，养成自我管理、自我控制的习惯。



目视管理 365

安全：贯彻“安全第一、预防为主”的方针，在生产中确保人身、设备安全，严守国家和企业的商业机密。

5S 的组成架构见图 6-1。

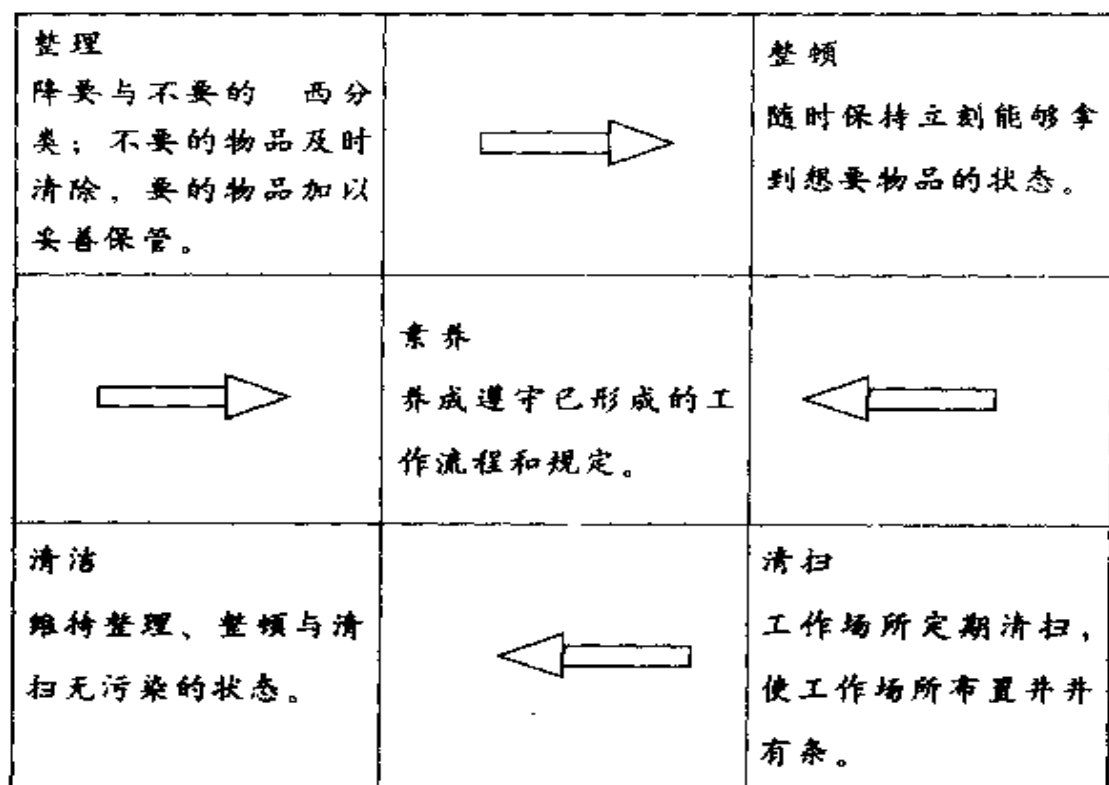


图 6-1 5S 的架构图

5S 管理是企业加强基础管理的必要手段，员工自觉遵循各项标准是现代文明的标志。为了做好 5S 管理活动，企业可以将自己的地盘划分成若干个区域，每一个区域指定一位负责人，来维护该区域的 5S 管理。虽如此，人的惰性依然会阻碍 5S 活动的顺利推展。

惰性是大多数人的天性，因此，为了应付人的惰性，在管理上必须设计一些督促的动作，让员工们能够自我提醒。

什么样的督促动作最理想呢？可以借用“面子管理”来完成。国人有句名言“死要面子”，这正是人们对面子十分重视的真实写照。

如何将面子管理运用到目视管理上？其实，就是在每一个划分的区域明显的地方，公告出该区域负责人的大名，只要这个地方脏、乱、差，大家就知道这是谁的地盘，谁该负责任。这个看板会让该负责人很没有面子，从而来督促自己重视负责区域的整洁。

当然，这个责任看板可以设计得很活泼，让这项活动不至于变得那么呆板、枯燥，没有人情味。

二、让工厂的厂房变大的技巧

即便是在现代化的工业区，地皮的价格也是很贵的，更不谈寸土寸金的商业区。所以工厂土地的成本非常之高。因此，大多数的工厂都有发展地盘不足的困扰。或者是土地本来够用了，但是对厂房没有很好的设计规划，加上管理不到位，那么一定会使厂房显得凌乱、面积太小、空间不够了。





如何做好厂房的设计、规划呢？其实这是 5S 最能表现的地方。首先，就是要整理，先将工厂内没有用的东西清理掉，以便腾出更多的利用空间来。

其次，就是要做好整顿，也就是利用“定位”以及“标示”，将经过整理后的空间重新加以规划，让每一个有用的东西都有固定存放的场所，让每一种管理功能，也都有一定的范围；同时还通过标示、画线等方法，

把这些存放位置及范围更加明确、显眼地表示出来，让大家很容易就能看懂，且易于遵守。

三、如何减少现场出错的机率

在生产现场，通常会出现两类问题：一些明明可以注意到的地方，还是出了问题。为什么呢？就是因为大家认为它们太简单、太熟悉了，反而被忽略了；另一类问题是人为疏忽，这是因为他们对这项工作并不熟悉造成的。

当然，这两种情况对企业多少会带来不良的影响。那么，要如何减轻这方面的压力呢？当然有很多方法，而目视管理正是其中的一种方法。

在每台机器的旁边，设置一个“作业指示看板”，上面标明下一个生产流程的步骤和要点。这个看板不仅提醒大家的注意，同时更

可协助那些对作业并不熟悉的人，当成是一种作业前的班前训练和班前提示。这个看板要能发挥它的功能，还要注意以下几点：

1. 看板的位置要适中

这个看板是要给作业者看的。所以，一定要设置在他们最方便看到的地方，否则，它们被注视的机率一定会很低。

2. 看板表达要简单明了

要用简单、易懂的文字或图片来表达，太复杂的表达方式，也不会引起大家的兴趣。

3. 对看板的内容要牢记心中

用行政命令的方式，强迫每一位作业者，在作业之前，一定要对这个看板上的要点，朗诵几次来加深记忆并引起足够的重视。

四、怎样减少现场货柜的堆放错误

生产现场货柜的堆放作业，确实是一件非常辛苦的差事，尤其是当发现物品堆错了，还得抽出来重堆，这样除了苦上加苦外，还严重影响工作效率。那么，怎样减少堆放货柜的出错率呢？

在要进行堆码货柜的门上，挂上一个“货柜装载看板”，在看板上将这次要堆放物品的名称及数量先写上，每堆一只货品，就在这个看板的堆放状况栏内，用写“正”字的方式画上一画，如此一来，就不易出错了，见表6-1。

表 6-1 货柜装载看板

品 名	A	B	C
预计堆放箱数	30	20	36
目前堆放箱数	正 正 正 正 正 正	正 正 正 一	正

五、进度看板提高作业效率

不论是管理干部或是作业线上的生产人员，谁都不愿意甘居人后，人们都有一种奋发向上的良好愿望。由于工厂要管的事情实在是太多了，管理人员如果不能及时、有效的掌握生产线上异常状况，等到发现出现异常时，可能已经落后了一大段，虽经努力补救追上了进度，但损失已经造成，工厂势必要投入更多的额外成本来弥补这个损失。

因此，如何将落后的信息变成具有时效性，让员工们知道，受大家重视，这才是防范问题再次发生的重要原则。

可以在生产现场明显的地方，装置一个“电子进度看板”，把工厂的预定目标及实际的生产数据，在第一时间同步反映出来，让生产线上的员工产生压力，激励大家集思广益，努力提高作业效率，这对工厂有效的掌握生产进度，帮助非常之大，效果非常之好。



六、怎样减少凭记忆管理的压力

生产工人在生产过程中，要注意到的地方实在是太多了，如果全部依靠员工们用记忆方式来完成，这样的工作品质不会高到哪里。如果是新进厂的员工，又如何能要求他们在很短的时间内记住这么多的管理要点呢？

我们可以运用目视管理的手法，在每一个管制点旁，用一些标志、颜色、看板加以说明，让作业人员直接就能够很清楚地了解该如何来操作，以及操作时应注意的事项，这样一方面减少了管理人员的工作量，也使得现场操作人员自觉、自主的获得相关的管理及指导信息。



七、如何减少无谓工时的浪费

每个企业都希望所有的作业人员，都能分分秒秒坚守在自己的工作岗位，认认真真的完成好自己的生产工作，企业的生产力才能得以提高。

然而，在生产作业过程中，作业人员难免会遇到一些作业上的困扰，像技术不足、品质不稳、缺料或是机器故障的影响，等等。遇到这些问题时，操作人员当然要想到去寻求协助。可是工厂内相关的人员又不可能随时在场，如果作业人员离开工作岗位去求助或告知相关

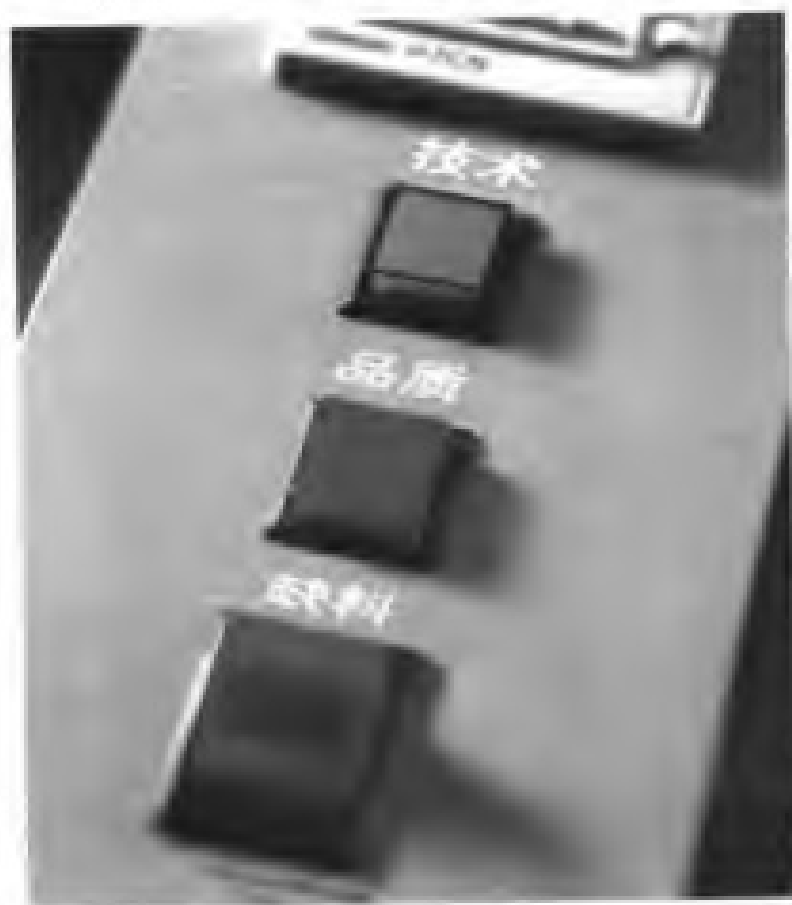
目视管理 365

人员的话，他的工作势必会停顿下来，这和厂方的期望显然是背道而驰的。

那么，有什么方法能帮忙作业人员在遇到上述困扰时，既能把

各种困扰快速传达给有关人员，而自己却又不需要离开工作岗位呢？

可以在生产现场的每一个作业台上，安置红、黄、绿三个按钮。红色代表技术问题，黄色代表品质问题，绿色代表快要缺料。当作业人员按下某一个按钮，工厂的另一个大灯号看板上，会同步亮起该作业台



的名称及问题点的信号灯，有关的人员通过这个大看板上所显示的信息，就知道哪一个作业台，目前有什么样的问题需要去帮助了。

八、如何在吵杂的环境里有效的传递信息

嘈杂的工作环境、高分贝的噪音，不但影响员工们的情绪，更会阻碍信息的有效传递与快捷掌握。

有这种困扰的企业，借用目视管理来帮忙，就显得非常重要了。举个例子来讲，假设现场的噪音非常大，使得大家常常听不到作息

的铃声。在这种状况之下,不妨在铃的旁边,同步联上一个会闪烁的灯泡。每当铃声响起时,这个灯泡也会一闪一闪的亮着。这时,虽然大家听不到铃声,但是却可以看见这个灯泡的闪烁,就知道该是休息时间或工作的时间到了。

也可以在嘈杂的生产现场,设置电子数字看板,随时显示要传达的信息。

除此之外,要注意生产现场的环境保护,对那些噪声较大的设备,采用封闭、隔离、减震多种消声措施,以获得较为安静、舒适的生产现场环境。



九、降低不必要加班的好方法

假设某车间日计划产量是1000个,而现在的时间是下午5:30,离下班的时间还剩30分钟,而这个单位只生产了850个。如果您是这个单位的主管,在这种状况之下,您会怎么办呢?大多数的主管

目视管理 365

都会用加班的方法来面对这个问题。然而，是不是加了班，问题就真正的解决了呢？

在面对这个问题时，应该首先要了解，生产计划是1000个，为什么实际上只生产了850个？也就是这150个的差距，到底跑到那里去了？为什么会出现这种差距呢？其实问题出在：企业进入了“事后报告型的管理模式”的误区。

“事后报告型的管理模式”指的是当看到某一份报告之后，问题已经无法挽回。日产量是以一天8小时做为一个控制单元的，在这种管制方式之下，问题发现没有办法做到实时化，而当发现落后时，已经没有挽回的余地了，惟一的办法就只有用加班来补救了，其实这种不必要的加班，会徒增企业的生产成本。

此时如果利用“差异管制看板”，就可以降低加班费用，见表6-2。所谓的差异管制看板，就是把现场的管制点给缩小，不再以8小时做为一个监控单元，而是以每小时作为监控单元，甚至于还可以更短，以分或者是以秒为单位，做一个管制单元。如此一来，每隔一定的时间，就要去了解生产状况。

第六章 生产现场目视管理方法

表 6-2 差异管制看板

年 月 日

生产项目:		本日预定产量:		
时 间	标准产量	实际产量	差异	备注
08:00~09:00	125	125	0	
09:00~10:00	125	118	- 7	
10:00~11:00	125	132	0	
11:00~12:00	125	85	- 40	
01:00~02:00				
02:00~03:00				
03:00~04:00				
04:00~05:00				
05:30~06:30				
06:30~07:30				
07:30~08:30				

一旦发现进度落后,可以实时补救。这对问题的掌握与解决,当然帮助很大。

假设原先设定的日产量是工 1000 个,改成以一小时为一控制单元,它的管制量就只有 125 个,如果 8 点到 9 点这第一个小时的实际产量是 125 个,就完全符合标准,当然不须要去管它;如果 9 点到 10 点这第二个钟头的产量只有工 118 个,显然是落后了 7 个,虽然只落后了 7 个,但是它已把问题暴露了出来,只要加一点油,下一个钟头生产 132 个就把差额追上。这样就能把问题给解决了;下一个钟头,目标还是 125 个,但因为某个因素,只生产了 85 个,这种差距的出现,代表着这样下去非得加班不可了。但是不管怎么说,

最起码的通过这个差异管制看板，可以提早发现问题。

一般工厂的加班，大部份是因为问题发生时，未能实时地掌握与解决，而造成事后要用加班来补救。这种的加班，实际上是一种浪费，如果能借用差异管制看板，来替代传统的以日产量为控制单元的管制方法的话，要降低50%的加班费，其实非常容易。

十、如何通过绩效看板增强员工的责任感

相信没有一位员工愿意自己在竞争中落后于他人，因为，这个成绩的好坏，不但会影响到自己的面子，同时更和自己的经济效益有着直接的关系。所以，如何让员工们知道自己或是所属部门成绩的好坏，这是至关重要的。虽然大家都会认同这个观点，但如果自己的成绩，自己都看不到，这种压力自然不易产生。所以，可以在工厂的明显处，设置一些绩效看板，把相关部门或是个人的绩效，以最快的速度给反映出来，让大家能有所鼓励与警惕，见表6-3和表6-4。

表6-3 _____年度绩效看板

单位 月份	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

至于这种绩效看板，应该选用个人或是单位，还是两者都选用，这就因激励的对象而异。如果是以单位内的所有员工为激励对象，当然这



种绩效看板就要设置个人绩效看板；如果是要激发单位之间的竞争的话，则运用单位绩效看板。如果既要激励个人又要激励团队的话，当然两者都得考虑。

除了绩效看板之外，还可以根据企业的具体情况，设置其他相应的看板，例如“断线时间记录看板”，让大家能够通过这个看板了解今天到目前为止，工厂已经因管理上的不当，停工了多久，以及这种停工已经造成工厂多大的金钱损失等等，见表6-5。

表6-5 断线时间记录看板

年 月 日		
生产线	断线时间	损失金额
A	4分20秒	4900元
B	40秒	600元

十一、如何让员工能自主管理

在企业里，有不少这样的镜头：就是早上 8 点上班，可是到了 8 点 10 分，员工们才真正开始工作。这中间的 10 分钟，到底大家在干什么？并不是参加一般朝会，而是在等待主管分配工作。如果这个单位有 10 位员工，这一等待，今天白白的浪费掉了 100 分钟的工作时间；如果工厂有 5 个同样的单位，这些单位每天早上也是发生类似的情形，那么，工厂每天早上光是等待工作的分配，就会耗损掉 5500 分钟。当企业出现这种情况，对企业成本一定会造成相当大的影响。

消除这种无意义的等待的方法很简单：可以借用派工看板来帮忙，见表 6-6。



表 6-6 派工看板

年 月 日							
工作内容							
工作者							
工作目标							
备 注							

在前一天，主管就把第二天的工作先分配好，同时把任务写在看板上。次日的早上，大家只要依这个看板上的指示去执行工作就可以了，这样不但可以免掉等待的时间，同时更能清楚的掌握住自己当日工作的重点。

十二、如何让新手早日进入工作状态

要让新进员工早日进入工作状态，做好岗位培训，职前教育，是非常重要的。但是，往往职前培训得花上很长的一段时间，还要有人从旁指导；甚至有些人光靠职前训练还是不够的，这样徒增许多的管理人员、培训费用，而且效果还不理想。何不利用目视管理的原理，采用放培训录像的办法呢？

找一位动作非常标准的作业人员充当模特儿，用摄像机把示范的过程完整地拍录下来，然后，再找一位口齿清晰的人完成旁白配音。这卷录像带即可做为学习时的模板，也可当做遇到困难时的参考书。这种具有视、听双重效果，又能不断回放的指导方法，对学习者来讲，进入状况比较容易得多。

当然，如果没有摄像机这种设备的话，用照相机把每一个标准的步骤拍下来，整理成一份作业指导手册，也是一种很好的目视管理培训教材。





第七章

品质管制目视管理方法

品质，
是企业决战未来的关键。
如何提高产品品质，
使之成为企业的竞争优势，
目视管理可以帮助企业
做好产品的品质控制，
掌握住至关重要的一环。

第七章 品质管制目视管理方法

一、如何利用目视管理减少品管的二次工作

对于中小型企业来说,由于生产技术和管理水平方面的原因,生产过程中产品的零不良率几乎是不可能的,加上工厂发生产品不良的原因多种多样的,因此出现了不良品,除非是已经被列为报废品,通常这些企业还是会以重新加工的方式加以修补。一般而言,工厂负责判定产品品质的人与重新加工的单位,是不同的单位,因为,一旦出现裁判兼球员的情形,很容易造成管理的死角。

既然不良品的产生原因是多元的,负责品检和执行重新加工又分属不同单位的人员,所以当品检人员在判定品质时,如果没有将不良品依原因给区分得很清楚的话,重新加工的人员势必得再花一次时间,对那些不良品进行不良原因的判定工作。这种再花一次时间的行为,在管理上就是一种成本上的浪费。



那么，有没有什么样的方法，可以减轻这种无谓成本的支出呢？设置一个依不良原因区分的不良品暂放区，这个暂放区可以依物品的性质设计成架子式或柜子式，让品检人员在判定产品不良的同时，顺便做好分类的工作，这样重新加工人员就很容易通过这个依不良原因区分的不良品暂存区，了解到这些待重新加工不良品的问题点，就可以减少重新判定不良原因的时间。

二、用不良追踪看板有效地解决品质问题

问题点的出现，如果只是“知道了”，却不采取实际行动，那是没有用的。企业大多是利用传票的方式来处理异常件。例如“不良品处理单”之类的传票，将发生不良品的原因、数量、日期等填写在上面，然后再连同不良品一并交由有关单位处理。

这种传票处理方式最怕遇到作业人员懒得填写传票，再加上这种方法是在非公开场合下来进行的，比较没有时效及责任的压力，常会发生慢半拍或落入不了了之的结果。

因此，不良品或异常现象的处理，应采取公开式的看板来进行追踪，将问题点、负责人等曝光在“不良追踪处理看板”上，让问题点一天不解决，就一天呈现于每个人的眼前，发挥共同督促的管理功能，见表 7-1。

表 7-1 不良追踪处理看板

年 月 日

不良原因	解决对策	责任者	预计完成日期	处理状况	备注

三、如何降低主观因素对货物验收的困扰

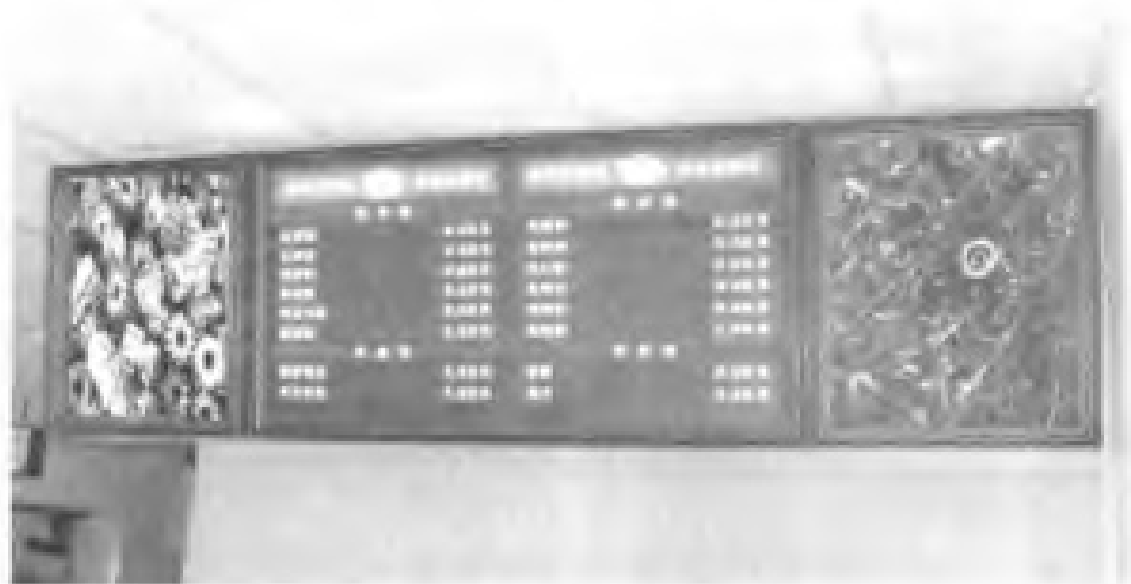
产品品质一般都有一个判定的标准。可是有些标准却是不容易订出来的，像产品的外观、色差等等。这些项目在判定时，会受到判定者主观的意识，如喜好、心情等的影响。这时如果界定一个允收范围，就可以让判别者的主观意识有一个缓冲区域。

例如，如果产品的色泽是红色的，那么，就请买方提出他们可以接受的程度：最红到什么程度，而最浅又是到什么程度。当然最好还要提出颜色的色样，有了这样的色差上下限之后，工厂在生产的时候，就会有了一个明确的比对和参照依据。

四、用错误展示板来降低出错机率

管理人员常常碰到这样的问题。哪些管理的要点，重复了多少遍，仍然有些作业人员无法掌握，这样的结果确实让管理人员大伤脑筋。

俗话说“眼见为实”，有的时候用看的，可能要比用听的来得有效。因此，可以在企业内设置一些个“易生错误展示看板”，将



作业过程中，容易出错或是产生不良品的地方，用实物的方式，将这些不良或错误的现状，张贴在这个看板上，让大家用看的来代替听的，看多了就会在脑海里留下深刻的印象，有助于工作的改进和提高。

五、如何协助品管人员掌握检验重点

如何确保产品的品质，这是现代企业都非常重视的一个环节，由于造成不良的原因有好多种，所以企业对生产的各个环节都有严

格的要求。除此之外，往往还会做人工抽检，甚至于全检来进行质量把关。

由于企业要生产的东西非常的多，而每一种产品要掌握的重点又不一样，面对这种多而杂的工作，而且又不能出错，品检人员工作压力之大，就可想而知了。

如何减少品检人员这方面的工作压力，而又能确保其工作品质呢？利用“产品品质检验看板”：将要抽检或全检的产品的检验要点，张贴在这个看板上；如果这项产品的品质检验重点可以分成一般要点及特殊要点，也可以在这份检验要点上，做出特别的记号，来加强检验人员的注意。

相信有了这个看板后，将有助于品检人员掌握各项产品的品管重点，即便品检人员发生困扰时，亦可有章可循。

六、用品质不良排行板来提升供应商的品质

现在的企业是越来越重视品质了，这当然是一件好事，不过，要把产品的品质做好，需要搭配的条件有许多种，而供货商是否重视品质，这往往也是决定产品品质成败的关键因素之一。

如何能让供货商重视其品质呢？面子管理不失为一种好方法，根据马斯洛的人类需求理论，人是社会中的一分子，为了想在社会中受到尊重，一定会有一个共同的意念，就是不能表现的比别人差，否则，面子就挂不住。

基于这一点，可以在品管单位的办公室外，设置一个“当年度供货商品质不良十大排行板”（当然，不一定是选十大，可视状况而定），见表7-2。将不良供货商的大名，依次给公告出来，让其他的供货商一进入品管单位的办公室，就能看得到。

目视管理 365

表 7-2 _____年度供货商品质不良十大排行板

月份 名次	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												

被刊上大名的供货商的老板当然也爱面子，相信没有一位老板愿意看到自己公司被公告在这个看板上，反面会督促内部做必要的改进。同时，这种做法，也会激励其他的供货商，不要上榜。显然最好所有的供货商都不要上榜，这表示产品的品质将会得到更进一步的保障。



第八章

劳动安全目视管理方法

企业生产需要安全，
安全生产为了企业发展。
安全问题不能仅靠规章制度，
要靠全体员工的参与，
如何提高大家的警觉性？
目视管理自有制胜法宝。

第八章 劳动安全目视管理方法

一、目视管理就是全员参与

有一家发电厂，在办公室的大楼顶上设置了一个交通号志灯。当然，这个交通号志灯，不是用来指挥厂区内的交通，而是工厂除尘设备运行状况的显示器。绿灯亮的话，表示除尘器运行正常；如果黄灯亮的话，表示除尘器处于检修状态；如果是红灯亮的话，表示除尘器运行不正常，一定是某个方面出了问题。

政府在完成南水北调的伟大壮举，很多区域要新建污水处理设施，都是为了能够拥有稳定的水质及水量。而在很多企业，为了解决用水问题，大都会自备蓄水池，同时也会用各种监测方法，来确保蓄水池内水量、水质的状况。这种监测通常由专人负责，如果能把这种监测工作变成一种“全员运动”的话，也就是通过大家的双目，一齐来帮忙监督，相信工厂的管理会做得更好，例如也竖立一个类似的信号灯，来反映当时的水量、水质状况。

由于这些个号志灯位于全厂的明显处，所以，大家很容易透过目视，一齐来监督工厂的管理工作，督促和帮助工厂解决出现的问题，这就是全员参与管理的优势所在。

二、如何让员工知道何处是禁区

生产工厂的作业现场内，有一些地方，像机器运作半径的范围内、高压供电设施的周围、有毒物品的存放场所等等，如果员工不

目视管理 365

小心的话，是很容易发生伤害事故的，所以，基于安全上的考虑，这些地方都被规划为禁区。

大多数员工都知道要远离这些个禁区。可是，时间一久，大家的警觉性会降低，意外的、潜在的事故发生率会在无形中增加。

如何防范意外的发生呢，以下目视管理的方法，可以供大家参考：

- (1) 在危险地区的外围上，筑起一道铁栏杆，即使人们想进入也无路可走，铁栏杆上最好再标示上“危险禁入”的文字警句。
- (2) 如果没办法架设铁栏杆，则应该在危险的部位，漆上代表危险的红漆，让靠近者提高警惕。

三、如何增强员工危机应对的能力

在非上班时间，万一有意外发生，警卫或是值班人员除了立即报警之外，还应该及时通知值班领导。



除了110及119这两个电话号码之外，附近的派出所、电力公司、自来水厂、煤气公司及各相关主管家的电话号码，因为平时很少使用，所以



第八章 劳动安全目视管理方法

不容易记得住，一旦需要用到它们时，却找不到对方的电话号码，而急得像热锅上的蚂蚁，还会耽误大事。

如果在警卫室或值班室内设置一个“紧急联络电话看板”，见表8-1。将相关的联络对象的电话号码和主要事故处理程序给标示出来，有助于警卫或是值班的人员，提高应付紧急事件的应变能力。

表8-1 紧急联络电话看板

单位	负责人	手机	办公室电话	住宅电话
事故处理程序：				
1. 火灾				
a. 了解火情，迅速向上级报告，并打火警电话。				
b. 组织力量灭火、救人。				
2. 盗匪警....				
3.				

四、如何提醒员工重视自我安全

每一位上班族都希望每天能快快乐乐上班、平平安安回家。换句话说，谁都不愿早上是带着十根指头来上班，下班时却带着八根指头回家。当然，任何一家企业的管理者，也不愿意看到任何意外事件的发生。

如何防止企业内部意外事件的发生，其实这是一件满困难的任务。因为工厂是人、物、设备的集合体，意外事件发生的几率，虽然比一般家庭大得多，但真正发生的机会又不大。所以很容易被大家所忽略。然而一旦发生意外，其后果却是无法估计的。所以工厂

目视管理 365

意外事件的防范，绝对不能掉以轻心。

以下几种方法可以提供参考：

1. 安全标语

张贴安全标语，提醒大家对安全的重视，降低意外事件的发生率。

2. 标准作业看板

透过标准作业看板，给大家在作业时，能有一些个安全的示范，以避免意外事件的出现。

五、如何提高员工应付意外事故的能力

当意外事件发生时，相信现场的所有员工，都会想去帮忙。可是，因为一般企业发生这种事件的几率是并不高，所以，在面对这种必须当机立断来处理的情况，大家往往会因没有处理经验而手忙脚乱。

意外事件的处理，往往是分秒必争的。如果大家乱了手脚，势必会延误抢救的时机。企业不妨在易发生灾害或事故的场所，设置一些“紧急抢救顺序看板”，让大家在必要时，可以通过这个看板上的步骤与指示，能有一个标准动作可以依循，而能掌握第一时间，最大限度地减少意外事件造成的伤害，见表8-2。

表8-2 急难抢救顺序看板

急难抢救顺序看板	
步骤 1	
步骤 2	
步骤 3	
步骤 4	
步骤 5	
步骤 6	

六、如何让消防器材最大限度的发挥作用

消防栓、灭火器这些东西是救命宝贝，平常最好备而不用，可是，万一需要用时，又往往要分秒必争。由于一般企业用到它们的机会，实在是微乎其微，因此，很容易让人忽视它们。这实在是一种非常不明智且危险的行为。这些消防器材应该善加管理，以备不时之需，以下几点供大家参考：

1. 定位

灭火器等消防器材，要找一个固定的放置场所。当意外发生时，大家可以立刻找到灭火器。此外，假设现场的灭火器是悬挂于墙壁上，当灭火器的重量超过8公斤时，灭火器与地面之距离，应低于1米；如果重量在8公斤以下者，其高度不得超过1.5米。

2. 标识

工厂内的消防器材，常被其他物品挡住。这一遮住，势必延误取用的时机。所以，最好在放置这些消防器材的地

方，设立一个明显而不容易被遮住的标示看板，来增加它们的能见度。



目视管理 365

3. 禁区

消防器材前面一定要保持畅通，才不会造成取用时的阻碍。所以，为了避免其他物品的侵入，在这些消防器材前面，一定要规划出安全区，并且画上禁行线，提醒大家共同来遵守安全规则。

4. 放大操作说明

通常是非常紧急的时刻才会用到消防器材，这时候人难免会慌乱，恐怕连如何使用这些消防器材都给忘了。所以，最好是在放置这些消防器材的墙壁上，贴上一张放大的简易操作步骤说明图，供大家紧急时来参考使用。

5. 明示更药日期

注意灭火器内药剂的有效期限是否逾期，而且，一定要按时更新，才能确保灭火器的有效性。把该灭火器的下一次换药期，明确地標示在灭火器上，让大家共同来注意安全。

七、如何强化行进中机器的警示效果

在马路上开车时，看到或是听到警车、消防车、救护车等这些特种车辆的警示灯亮起时，都会设法将车子靠向右边，让它们优先通行。

其实，堆高机也可以算是企业内的特种车辆，由于它们可以有很大、很高的负载量，所以，在工作中，驾驶人的视线往往会被它所载运的货品所挡住，看不到四周的人与物。基于安全上的考虑，遇到行进中的堆高机，一定要多加留意。以下是对堆高机安全管理的做法：

1. 堆高机的本身

在堆高机的车顶上，安装一个类似救护车上的警示灯，堆高机

行走时，这个警示灯不但会一直在闪烁也会发出呜呜的声响，来提醒周边人员的注意。

2. 通道上

在工厂通道的转弯处，依堆高机行进的半径范围，画上一条弧状的线，并在线的外侧，画上一双脚印，这双脚印的作用是：遇到堆高机开过来时，为了自身的安全，请站在这个脚印上，让堆高机通过后再前进。

八、现场架空屋的安全防护

场地不够用，这是大多数企业共同的困扰。因此，有些企业就会动“架空屋”的脑筋，也就是向高空发展。由于一般工厂的厂房比普通建筑物的高度要高许多，所以这种架空屋可以说是一种充分运用空间的权宜之计。

架空屋当然可以为企业争取到更多的利用空间，可同时也会给企业带来一些安全方面的隐患，最明显的就是妨碍物品的运输了。因为这种架空屋，把厂房的高度给截短了，使搬运的净空受到了限制。万一搬运的人没有注意到高度限制的话，很可能会碰撞到架空屋。那么，如何让搬运的人注意到高度的限制呢？

1. 红线管理

假设厂房内搬运的高度设限在4米，在通道旁的墙壁上，从地面上量起4米的地方，画上一条红线，让搬运人员用目测判断，他所运送的东西高度是否超过了4米红线。

2. 防撞栏网

在运送货物的通道上方，设置防撞栏网标志，这个标志的底部，距离地面的高度刚好是4米，当运输的物品高度大于4米的话，会

先碰到这个栏网。这个栏网并不会损害到所搬运的物品，但它却会发出一个讯号，让搬运的人知道超过了限高，属危险运送，要减少物品高度了。

九、现场急救箱的醒目标示

生产现场很容易发生工伤事故，那时要送到厂部医务室，而对于轻微的磕碰，只需要简易的伤口处理就可以了，所以作业现场需要配备一个急救箱，里面放些碘酒，棉花棒，消毒胶布，创可贴等。

然而，许多企业的急救箱非常简陋，或者干脆用一个随意的纸盒子，而且随意放置。

急救箱这种东西，最好是不要有用到它的机会，可是，万一需要用到它的时候，不但要分秒必争，同时最好是每个人都知悉它放在那里。

所以，要么配置印有很明显红十字标记的专用急救箱，或者在



自制的急救箱上印上明显的红十字标记，相信以现在人的常识，都会知道它是干什么用的。有了这种明确的标示，万一需要用到它的时候，相信应该还是比较能为大家所掌握的。

十、如何控制企业用电来防止安全隐患

某公司在一次周末会议后，上班的第一天，发现会议室的空调机还在运转。原来这台空调机因为周末会议后，大家忘了把它给关掉，结果，空调机就这么被连续运转了两天。

这种情形的发生，绝对是人为疏忽所造成的，它的出现，不但影响到企业的运作成本，还容易引起灾害，所以是相当危险的隐患。

在管理上有没有什么妙方，可以减少这类问题的发生呢？

其实，在空调机的出风口处贴上一小片纸片或是彩色布条，当空调机运转时，冷气会从排风口吹出来，这个时候，这些被贴在出风口外的纸片或是布条，就会随风飘动，这时候，只要看看小纸片或是布条有无飘动，就能很轻易地判断空调机是否还开



着：配合在空调机的电源开关旁，写上随手关电的提示，这些隐患就迎刃而解了。

其实，不光是空调机，企业里有很多的设备，像是送风管、冷却机等等，都可以借用类似的管理妙方，来辨识设备是否仍在运转，或是有任何的异常发生，以解决安全隐患。

十一、如何协助企业保安做好安全巡视

下班时员工们把所有的门窗都关好后，才离开公司。这个基本的要求，一方面可以防止下雨时雨水飘入，另一方面，是减少被小偷入侵的机会。

员工们到底有没有关好门窗呢？这往往是企业保安在员工们下班后，巡视公司时的一个检查重点。但是，一般企业的门窗，少则



数十个，多的话可能会有上百个，而且，受到环境的限制，门窗的位置可能地处偏僻，更增加了保安巡视上的困难。

如果在每一扇玻璃窗都贴上一张带箭头的反光纸，而这个箭头就沿着窗户的边缘往内贴的，那么，只要箭头顶住了窗户的框架，就表示这个窗户是关好的。反之，则表示这扇窗户没关好。保安在巡视公司时，只要用手电筒一照射在反光贴纸上，就可以根据箭头是否指向窗户的框架，就轻松檢視门窗是否关好，更能保障工厂安全。

十二、如何做好现场目视档案管理

档案是一种资料，也是一种记录。因此，可以说它是企业正常运作过程中，一项非常重要的管理工具。因此，如何能够以最快又正确的速度，拿到所需要的档案；归还卷宗时，也能够以最正确、最迅速的把它们归位。此外，更能够一目了然的看出档案是否管理好，相信这是大多数企业在管理档案时的一个很重要的原则。



如何能让档案管理发挥上述的管理功能呢？这里介绍一种用颜色管理和小圆贴纸的方法来进行档案管理的例子。首先是用颜色来区分档案的类别；然后将小圆贴纸，按阶梯式斜线排列，贴在每一个卷宗的侧面上，同时又依序将阿拉伯数字写上去，万一档案被人借走，这些小圆点纸所构成的阶梯斜线，就会断线。这样的档案管理方式，让人很容易从这些小贴纸的排列看出那些卷宗是被别人借用，要归档时，有了这种颜色加上阶梯式排列的小圆贴纸，很容易一次定位放入。

十三、如何掌握员工去向

企业是一个多功能的组合体，因此，在整体的运作上，必定会成立许多的部门，来整合这些功能，也必定会需要有不少的人来执行各种的任务。然而，各部门成员为了完成任务上的需要，势必经常游走于各单位间。如果这些人员的行踪不能被所属的单位掌握住的话，经常去向不明，一定会造成相关人员



与当事人间联系上的不便,这种不便,会影响正常的作业,更不用说需要处理紧急事件了。

为了便于掌握员工的行踪,在办公室的明显处,设置了一个“去向表”,在这个看板上,写有“某人、某时离开、前往某处、某时回来”等字样。通过这个看板,相关人员的行踪,就能够有一个明确的交代,而节省扑空与等待所浪费的时间,见表8-3。

表8-3 员工去向表

姓 名	去向及时间	预计返回时间

十四、如何借用核查表来抓住检查重点

为了降低营运成本,一般企业都力求精简人事,一人兼数职或是一专多能,让工作丰富化,让每位员工都非常忙碌。在这种状况之下,如果每样工作,光凭个人的记忆力来处理,肯定是事倍功半的。

可以设计一些核查表,将所需要管制的重点,反映在核查表上,员工们可以避免仰赖记忆,而可以通过查看核查表的项目,完全掌握管理的重心了。

当然,核查表的设计是没有标准化的,它完全因状况而有所调整,不过,不管是何种的核查表,以下几个重要的原则,必须留意:

1. 核查表的内容要含盖所有的管制要点。
2. 核查表上的项目要简洁易懂。
3. 核查项目的处理尽可能采用打勾方式。

十五、如何借用责任追踪看板让责任更落实

企业内常流传的“会而不议、议而不决、决而不行”的陋习。为什么会决而不行呢？主要是有关会议中的决议与决定，往往是用会议纪录或交办单的方式来传达，这种用书面来传达指令的做法，常常因为只有少数的当事人知道，再加上薄薄的一小片纸，很容易让忙碌的大家忘了它的存在，而使得相关会议中的决定执行效果大打折扣。

利用“交办事项执行追踪看板”，把会议中的决定由书面式改成看板式。见表8-4。通过这种看板，每项任务的执行状况，都会被反映到这个看板上，大家可以透过看的方式，共同监督。这种监督的力量，会使得当事人，产生一种警惕之心，而有助于会议决议事项的及时、有效的贯彻执行。

表8-4 交办事项执行追踪看板

年 月 日

交办事项	责任单位(人)	预定完成日期	执行状况	备 注



第九章

推行 5S 管理技巧

目视管理的方法，
其应用层面非常广泛，
5S 推广能让目视管理，
收到事半功倍的效果。

第九章 推行 5S 管理技巧

目视管理和 5S 管理有异曲同工之效，推行 5S 管理是进行目视管理的基础，只有管理井井有条的生产现场，推行起目视管理才能做到事半功倍。

一、工厂导入 5S 的步骤

工厂导入 5S 活动的方法有许多种，同时 5S 只是本书中的一环，在此仅提供一个手法，供读者参考。

步骤一：整理

整理就是将工厂内的物品区分为有用和没有用，有用的物品必须妥善保管，如果是没有用的，则应尽快加以处理。因为，没有用的物品仍放在工作现场，不但要占用有限的空间，还得花人力来管理，这真是一种浪费。

整理的目标就是在排除管理上常出现的浪费，如资源利用的浪费、空间闲置的浪费、容器利用的浪费、货架闲置利用的浪费、材料过多的浪费等。

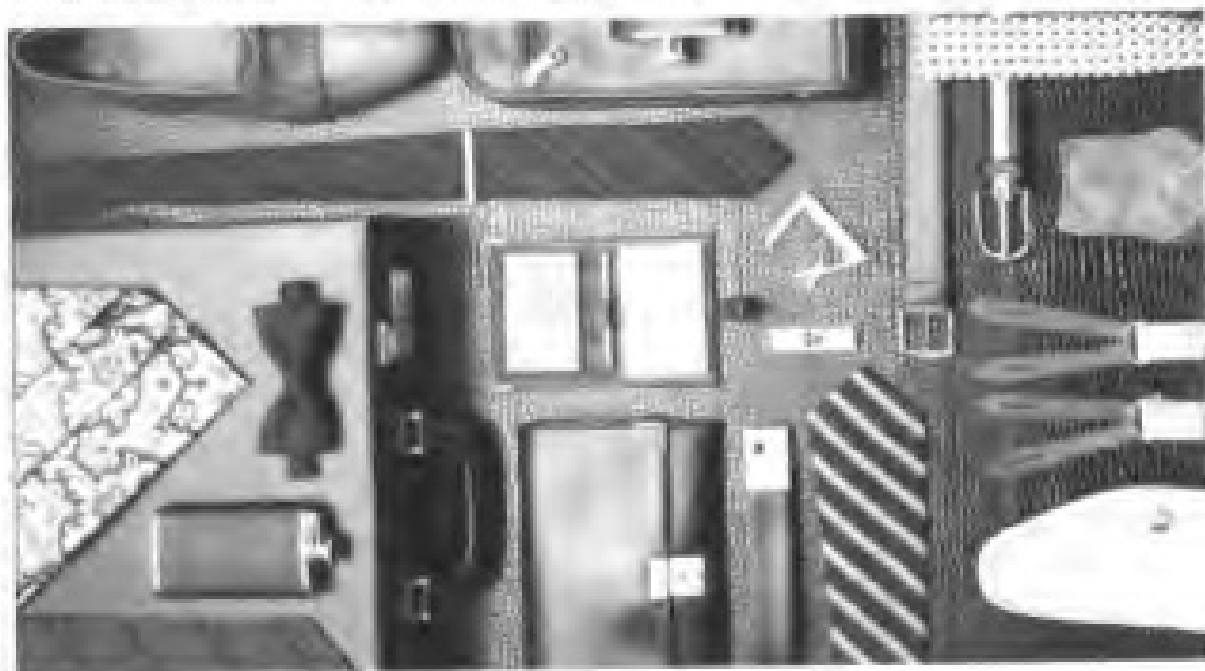
在判定东西是否有用，还得集思广益才行，因为不同的角度，可能会有不同的处理意见，如果不能理出一个头绪来，到最后可能是没有人敢做决定。因此，在判定东西到底是有用还是没有用时，下列的条件可做为参考：

目视管理 365

- 它是不是本单位所要用到的东西？
- 真的有必要吗？
- 何时会用到它？
- 在哪里会用到它？
- 每隔多久才会使用一次？
- 需要存放多少量？

如果被判定是没有用的东西，接下来就是研究这个东西可不可以活用。因为可以活用的话，就等于物品获得重生，有关活用的考虑，可以从以下几点来参考：

- 如果修改一下仍可以活用，则列入财产来保管。
- 本单位不能用的东西，如果别的单位可以用，则转移给他们用；此外，目前虽然没有用，但日后仍有机会可以用到的话，那么在处理上，就不能当报废品来处理。
- 这项物品上，是不是还有一些比较有价值的零配件，有的话，当然要把它们给拆下来，剩余的部分，再当报废品来处理。



步骤二：整顿

整顿是通过“定位”加上“标签”，来消除工厂内一些无意义的行为，如找东西的浪费、等待的浪费、动作的浪费等等，让工厂内有限的资源，随时保持立等可取、立等可作业的状态。

也就是说，整顿是替工厂内所有的资源，安置一个固定的“家”，待有需要的时候，能随心所欲的取用，而这一个“家”，是一个符合安全、品质、效率的固定放置场所。

工厂进行整顿时，以下的程序，或许可以做一个参考：

1. 彻底的实施整理的工作

整理是整顿的前身，做好整理，可使整顿工作事半功倍。

2. 决定放置场所

经过整理后，势必会多出许多的空间与料架，应该将现有可利用的空间，做一个好的规划，看看什么东西放在何处较为理想。

当然，什么东西放在何处最理想，这必须考虑到使用者及搬运上的方便来规划，以下的原则值得考虑：

- (1) 三天使用一次以上的东西——放在使用地点附近。
- (2) 一周使用一次以上的东西——放在工程点附近。
- (3) 三个月使用一次以上的东西——放在工作场地附近。

许久才使用一次的东西——暂存放在仓库里。

在规划放置场所时，不妨先制作缩小比例图，以便于沙盘推演。

3. 决定放置方式

放置方式之决定，以下几个方向值得参考：

- (1) 根据生产现场的特性，来决定借用架子、箱子、柜子或吊挂等方式来处理。

(2) 考虑是采用机能别还是产品别来处理?

① 机能别: 将相同机能的東西放在一起, 只要到指定点就能拿到这种机能的所有东西。

② 产品别: 将生产某一种产品所需要的各种工具集合在一个容器内, 要生产某种产品时, 只要拿到这个容器, 所有的工具都能一次就备齐。



③ 机器设备之间, 应保持 0.8 米以上的通道。

④ 现场物品的高度, 应低于 1.2 米, 若高度超过 1.2 米时, 则应置于不妨碍视线, 且易于取用之墙边。

⑤ 物品放置时, 应考虑先进先出的原则来放置。

4. 放置场所应有明确的标示

放置场所有了明确的标示后, 取用与归位都非常方便。放置场所的标示, 应如何做呢?

- (1) 应考虑到分区、分架、分层的原则。
- (2) 区、架、层的编号应力求简单、有顺序。
- (3) 每一个位置点，应将放置品的品名或代号标示出来。
- (4) 设一个全区域的位置看板，以便于对全区域的了解。
- (5) 通道要用画线或是围栏的方式明确加以划分。
- (6) 成品、半成品、零件、不良品、危险物品等应分类放置。
- (7) 作业标准应悬挂在现场的明显处。

5. 物品本身也要标示

如果只对放置场所标示，而放置物本身没有被标示的话，只能收到事倍功半的效果。所谓放置物本身也要标示，指的是要给每一件物品一个识别标签，这张识别标签的做法如下：

- (1) 标签的内容，以说明物品的内容、作业标准为主。
- (2) 标签张贴时，应避免脱落。
- (3) 标签应贴在物品的正前方，以利了解。
- (4) 文件、资料、规章等应标示订定或修改日期。
- (5) 应借用颜色来强化管理的功能。

步骤三：清扫

清扫就是要使工作现场随时保持没有垃圾、没有污秽的良好状态。虽然经过了整理、整顿的运作，可以立即取得需要的东西，但是取出来的物品，一定得保持能被正常使用的状态才行，否则还得再花一次的工来做清理工作，那就没有意义了。

工厂进行清扫程序如下：

1. 除去现场的污脏

- (1) 彻底的进行清扫。

(2) 当然,如果能由上级带头来做的话,效果会更好。

2. 区域界定

即通过定位及责任区的规划,定出下列的方位来:

(1) 通道。

(2) 搬运工具、成品或半成品放置区、管制区等之定位。

3. 改善在清扫时发现的不妥处

当清扫时,如果发现有影响到安全、作业、品质等项目时,应立即反映处理。

(1) 地面有凹凸状。

(2) 设备有异常现象。

(3) 物品的放置未按定位。

4. 查明脏、乱、差的根源,并予以断除

工厂现场脏、乱、差的根源在哪里呢?

(1) 机器漏油。

(2) 贮水桶、配管漏水。

(3) 切削粉、粉尘飞散。

(4) 浆糊状物飞散。

(5) 垃圾、污秽的进出点。



步骤四：清洁

清洁就是将整理、整顿、清扫贯彻到底，维持一个良好的工作环境。为了要使整理、整顿、清扫能有效的执行，除了工作环境要掌握之外，更应该要注意到员工本身，尤其是与安全卫生有关的行业，这一关卡更是重要。在清洁方面应注意：



清洁是一项个人的卫生问题，也是习惯问题。要让每一个人觉得执行这个方面的要求，不但对企业有益，对个人的健康更大有帮助。

步骤五：素养

素养的意思是要让员工们养成按照规定，正确执行的习惯。其实，这是要做好 5S 非常重要的一个要件，因为成事在人，如果员工对 5S 活动参与的意愿和配合度不高，企业推行 5S 是无法成功的。

二、5S 评分表的设计要点

用竞赛的方式激发企业内部的各单位参与 5S 活动的意愿，这对推动企业的 5S 活动，帮助颇大。既然要有竞赛，利用 5S 评分表来评定各单位的成绩，在这个时候就非常重要。

企业在设计 5S 评分表时，有三个很重要的原则：



(1) 绝不可以企图设计一张通用的评分表。一定要依单位的性质不同, 设计不同的评分内容与标准。

(2) 将要求的目标或方向, 作为检核的内容。让各个部门知道, 公司就是希望他们达成这些目标或方向, 使执行单位的火力能比较集中

到企业所欲求的方向上。

(3) 量身定做 5S 的评分表。因为每一家企业的性质不同, 所以, 5S 评分表的设计, 最好是量身定做。当然, 如果在这方面有所困难的话, 不妨找些别家公司现成的例子, 略加修改, 也不失为一个方法。

三、5S 核查的重点是什么

1. 整理整顿的检查重点

(1) 办公室整理整顿

- 脏乱的卷宗是否仍在传用?
- 办公桌上是否有许多不必要的文件、文具、杂物等?
- 橱柜、抽屉的锁是否已生锈?
- 样品柜内的样品是否已过期?



- 办公桌上的文具、电话等是否定位?
- 是否用颜色来管理档案?
- 是否制定了档案的管理办法?
- 是否制定档案总档来统一管理?
- 照片、底片、投影片、幻灯片等是否分别使用专用保管夹来保

管?

• 底片与照片的编号是否同属一系,并在照片的背后或旁边加注编号,以利找寻?

- 档案夹上是否注明文件名称、保存年限等?
- 是否定期整理各种书籍、资料?

(2) 工厂的整理整顿

a) 工作现场

- 路上有无划线?





- 机器、搬运工具、物品、垃圾桶等放置之处有无划线标示？
- 可存放物品之处有无标示？
- 是否有不能用或长久不使用的设备、材料、半成品、容器等？
- 是否堆积了许多不良但又未处理的材料、半成品、成品等？
- 现场是否堆放有非现场之物，如小说等？
- 式架、柜是否生锈、脱漆、损毁？
- 墙壁是否剥落、渗水？
- 门窗是否损坏、残缺？
- 电灯是否不亮或缺少灯管？
- 是否设置吸烟区？

b) 半成品

《量的考核》

- 是否以一个工作站或一个操作人员为单元，来设立标准的半成品量，并且标示之？

- 是否用标准的容器来协助量的管制及计数？
- 是否用颜色标高法来协助定位？

《位置的考核》

- 是否划定了半成品放置区，让半成品不会四处扩散？
- 半成品放置区的设置，是否妨碍到正常的工作？
- 半成品是否采用分类放置？

《品质的考核》

- 是否用档板、缓冲材料等来保护半成品，以防碰撞、脱落？
- 是否考虑到防尘？
- 半成品是否避免直接接触到地面？
- 容器是否经常保持清洁？
- 处理半成品时，是否轻拿轻放？

《不良品处理的考核》

- 是否规划有明确的不良品放置区？
- 是否用红色来标示不良品放置区，以示醒目？
- 是否能一次就

区分好不良品的分类，避免出现二次窝工的浪费？

- 是否能定期、大胆的处理不良品？

《搬运行为的考核》

- 放置栈板、容器时，是否考虑到搬



目视管理 365

运的方便?

- 是否利用有轮子的容器?

- 搬运行为上是否考虑到搬运系数?

c) 手工具

- 是否努力消除使用手工具的机会?

- 利用槽沟、卡钳、油压、磁性等来代替螺丝。

- 加大螺帽的接触面，便于双手处理。

- 使用标准化的零件，以减少工具的种类。

- 是否缩短了工具存放的距离?

- 经常使用的手工具，应随身携带或是放在工作台附近。

- 手工具存放的位置，最好不需走路、蹲下去、垫脚等动作，就能取得。

- 是否有替手工具找个固定的存放位置?

- 利用简便的符号、色别、影绘等，使手工具用完即可迅速归位。

- 借用磁力使手工具的归位变得既简单又正确。

- 借用悬挂弹性的力量，让工具在使用后能立刻恢复到固定的位置。

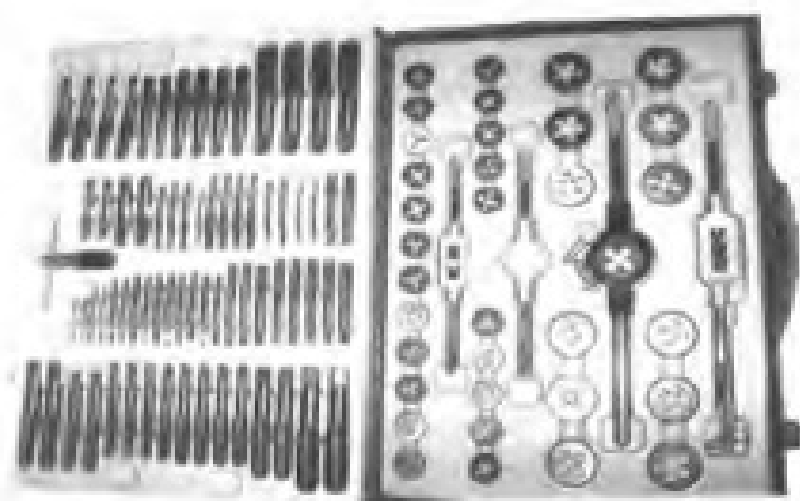
d) 切削工具

- 是否做好切削工具的保管方法和保有数量的评估?

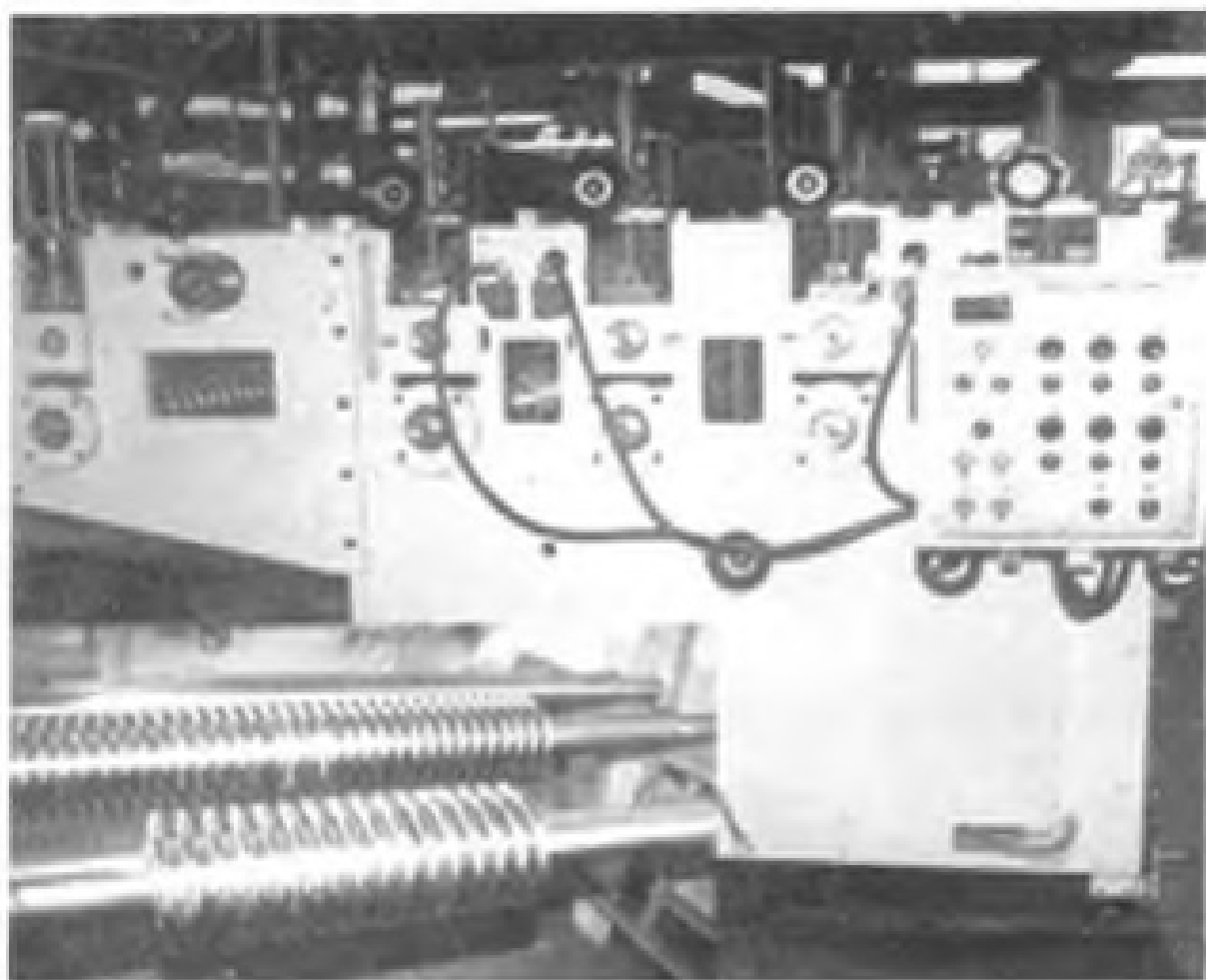
- 个人保管的工具应以使用频繁者为原则。

- 偶尔才使用的工具，应采用集中保管、共同使用的原则。

- 推行标准化，以减少切削工具的种类。



- 规定个人保管工具的交换办法，以杜绝浪费。
- 工具存放时，尽可能采用产品别组套方式或机能别存放方式来保管。
- 不良品及钝品的交换办法应确立，以确保切削工具的品质。
- 是否考虑到防止碰撞、摩擦事件的发生？
- 切削工具应采取直的方式，放入抽屉内。
- 用隔板来保护切削工具。
- 用波浪板来保护切削工具。
- 用网带来保护切削工具。
- 用支架来保护切削工具。



- 用木模来保护切削工具。
- 是否考虑到防锈的问题?
- 在抽屉或容器里,应铺上含有油份的毛毯等,来保护切削工具。
- 必要的部分可漆上油漆来保护。

e) 测量仪器

- 是否有防震的考虑?
- 最好不要放到机台上面。
- 当仪器必须放到机器上时,在仪器的下面,应先铺上一块橡胶垫,以减少震动的伤害。
- 定期校验,并以颜色来协助管理。
- 是否有防止碰伤、歪翘的机会?
- 测试棒、长直尺等应垂直吊放,以防歪翘。
- 水平台不用时,应加上罩子。
- 仪器、治具不用时,应归定位,以防碰伤。
- 使用后应归零。
- 应熟悉使用方法。





- 存放时应考虑到使用适当的容器，以防碰撞。
- 是否考虑到防止灰尘、污垢的侵犯及生锈的可能？
- 不用时应加上罩盖，以避开灰尘、污垢等的直接污染。
- 放置及使用的场所，应避开多灰尘及多污垢的场所。
- 使用之前应保持双手清洁。
- 保管中，最好先使用防锈油擦拭。

f) 工具及模具

- 是否定位存放？
- 应设置独立的存放区，以利管理。
- 工具存放时，应避免直接接触地面。
- 工具架应有防尘装置。
- 用完后，应养成归位的习惯。
- 是否易取用？
- 可伸缩的料架臂。

目视管理 365

- 有滚珠装置的料架。
- 送工具台车。
- 合理的运作空间。
- 是否省时?
- 工具的存放位置是否适当。
- 经常使用的东西, 是否就放在附近。
- 拆换模具的工具及模子是否在换模前就备妥。
- 采取产品别组套方式来存放模治具。
- 经常用的工具应放在较易取拿的位置。
- 是否容易辨识?
- 料架是否有编号、标示。
- 模具是否有编号、标示。



- 站在料架前，是否能很清楚地了解那些编号是什么？
- 模具存放指示牌是否很明确。
- 工作指令上是否能明白的指出模具地放置位置。

g) 仓库

- 是否做好定位？
 - 以分区、分架、分层来区分管理。
 - 设立标示总看板，使有关人员能一目了然地掌握现况。
 - 在料架或堆放区上，将物品的名称或代号标示出来，以利找寻及归位。
 - 物品本身也要标示，以利辨识。
 - 仓库要做好门禁。
 - 控制进出货的时间。
 - 是否做好定量？
 - 同样的物品，应要求在包装方式及数量上一致。
 - 用随货卷标来协助约定、了解内容。
 - 设立标准的量来取量。
 - 是否做好定容？
 - 容器尽可能标准化。
 - 容器的存放量有否规定。
- #### h) 安全
- 是否规划一个无危险的工作环境？



目视管理 365

- 运输道路应明确划分？
- 运输道路的宽度，应考虑到搬运工具的方便性。
- 运输道上应保持畅通、平坦。
- 设备、物品要定位。
- 天车的行进路径，应避开工作机台。
- 高架上应安装栏杆
- 危险物品应有明显的标示，并分开放置。
- 物品的堆放应避免头重脚轻。
- 应以颜色来区分管路，以利辨识与维护。
- 通风设备要适当。
- 照明亮度要合理。
- 易燃物品应放置阴凉处。
- 机器设备是否做好安全的考虑？
- 定期保养及更换零件。



- 机器四周应保持整洁及无障碍。
- 机器运转的部位，应加装安全护罩。
- 安全作业看板的设立。
- 明确的责任制。
- 应加装必要的警示系统。
- 正确操作方法的指导。
- 机器配件应力求标准化。

2. 清扫检查重点

(1) 地面清扫检查重点

- 对于精密工厂，用手摸地面，是否手会脏？
- 地面上是否有纸屑、烟蒂等？
- 机台底下是否堆积各式的残渣、铁屑？
- 道路上是否有尘土或零碎的杂物？
- 机器是否有漏油之处？
- 是否有防止微粒子、粉尘、削粉、糊状物等飞散的对策？
- 吸引微粒子、粉尘、削粉飞散的管道，是否阻塞或泄漏？
- 是否有应付渗透于地面油渍的处理对策？

(2) 机器清扫检点之检查重点

a) 润滑系统

- 加油口的四周、刻度表、计测器等是否肮脏？
- 油槽内的油品是否有污物？
- 油槽底部是否有异物？
- 油槽及配管接头处是否有漏油的现象？
- 配管是否已损坏或弯曲变形？
- 加油端是否有污物？

目视管理 365

- 回槽油系统是否阻塞?
- 加油工具是否干净?
- 油料是否使用颜色管理?

b) 油压系统

- 加油口的四周、刻度表、计测器、空气通气装置等是否肮脏?
- 槽内的空隙、开口处是否有垃圾、尘埃存在?
- 油槽底部是否有异物?
- 过滤器是否被污染?
- 配管接头处是否有漏油的现象?
- 油压汽缸等调节器是否有漏油的现象(尤其是测量杆部分)?

c) 空压系统

- 空气过滤器是否污秽?
- 配管接处是否漏气?
- 管制凡而是否漏气?
- 螺线管凡而是否有噪声?
- 速度控制器的螺丝是否松弛?
- 空气汽缸等的调节器是否漏气?(尤其是测量杆部分)
- 空气汽缸等的取装螺丝是否松弛?
- 排气消音器是否阻塞?

d) 油盘、运动部件及回转部位

- 配油盘表面是否有凹凸、伤痕、生锈之处?
- 水平测定器的螺丝是否松弛?
- 转动部位是否有尘埃、异常磨损之现象?
- 转动位去污接触子是否有损伤或磨损?



- 转动盘内侧是否有粉尘?
- 回转部是否有灰尘、凹凸、偏心、异常磨损等现象?
- 转动部、回转部是否有螺丝松弛的现象?
- 链条是否松懈?
- 皮带、齿轮是否有松弛、磨损、损坏的现象?

3. 清洁的检查重点

- 工作服是否清洁及完整?
- 头发是否零乱?
- 手指甲是否太长或太脏?(食品产业)
- 手指是否有伤口、是否有发炎?(食品产业)
- 工厂专用鞋与私人鞋是否区分?(食品产业)
- 洗手时是否使用肥皂?
- 洗手间的消毒是否完整?
- 更衣室或洗手间是否有镜子?

目视管理 365

- 工作时是否拿掉手表、手饰等?(食品产业)

4. 素养的检查重点

- 现场走来走去的人多不多?
- 现场聊天的人多不多?
- 是否有人没按照公司规定穿着?
- 是否以开朗活泼的心情面对工作与同仁?
- 是否遵守公司规定、是否服从领导?

四、5S 评分表

详见表 9-1, 表 9-2, 表 9-3。

第九章 推行 5S 管理技巧

表 9-1 办公室用 5S 评分表部门:

部门 _____ 检查日期: _____ 检查者: _____

项目	检查内容	标准分	得分	备注
整 理	1. 是否定期清理不需要的物品?	4		
	2. 是否按档案整理规则办事?	6		
	3. 是否有多余的办公家具?	4		
	4. 是否有多余的物品等?	3		
	5. 桌子、书架等是否加以分隔?	3		
	小 计	20		
整 顿	1. 是否按档案整理规则办事?	5		
	2. 档案是否正确放置?	4		
	3. 备份软盘、光盘是否妥善保管?	4		
	4. 书籍、档案、磁盘能否立即取用?	5		
	5. 书架管理是否责任到人?	3		
	6. 常用物品是否正确放置?	4		
	小 计	25		
清 扫	1. 地面、桌面是否干净、整洁?	3		
	2. 垃圾桶是否溢出?	3		
	3. 一个插座上是否带有过多的插头?	3		
	4. 饮水机是否有专人管理?	3		
	5. 饮水机是否定期清理?	3		
	小 计	15		
备 注				

目视管理 365

续表 9-1 办公室用 5S 评分表部门:

部门 _____ 检查日期: _____ 检查者: _____

项目	检查内容	标准分	得分	备注
清 洁	1. 设备上是否沾有灰尘?	3		
	2. 抽屉里是否显得很零乱?	3		
	3. 个人物品的放置是否很零乱?	3		
	4. 下班后桌面是否保持干净?	3		
	5. 是否遵守着装规定?	3		
	小 计	15		
素 养	1. 对员工每周业务是否有效的管理?	4		
	2. 是否能及时掌握部门完成任务情况?	4		
	3. 公告栏上是否张贴有过期的信息?	4		
	4. 是否备有电话留言条?	3		
	5. 是否挂有外出看板?	3		
	6. 是否有文件传阅程序?	4		
	7. 员工是否积极参加会议活动?	3		
	小 计	25		
合 计		100		
评 语				

第九章 推行 5S 管理技巧

表 9-2 生产现场用 5S 评分表

项目	检查内容	标准分	得分	备注
整 理	1. 是否定期清除无用的东西?	5		
	2. 是否保存有不需要的工具及设备?	4		
	3. 是否存放有多余的材料?	4		
	4. 工作现场视线是否良好?	4		
	5. 现场责任区是否落实到人?	3		
	小 计	20		
整 顿	1. 仓库是否制定有物品定位制度?	4		
	2. 料架标示是否清楚?	4		
	3. 工具摆放是否集中且便于拿用?	5		
	4. 工具是否采用了颜色管理?	4		
	5. 是否规划有不用物品的放置专区?	3		
	6. 工具、材料是否放置在固定场所?	5		
	小 计	25		
清 扫	1. 生产现场是否零乱?	3		
	2. 工作台面是否零乱?	3		
	3. 制品和设备上是否沾有尘埃?	3		
	4. 现场区域规划是否明确?	3		
	5. 下班的清扫工作做的好坏?	3		
	小 计	15		
评 语				

目视管理 365

续表 9-2 生产现场用 5S 评分表

项目	检查内容	标准分	得分	备注
清 洁	1. 是否将 5S 的条文规章化?	5		
	2. 机器设备是否定期检查?	2		
	3. 是否按规定穿着工作服?	3		
	4. 现场是否放置有个人物品?	3		
	5. 是否遵守只在吸烟区吸烟的规定?	2		
	小计	15		
素 养	1. 是否有日程进度管理且执行如何?	5		
	2. 是否订有着装制度且依规定穿着?	4		
	3. 是否订有作业标准书且认真遵守?	5		
	4. 是否订有异常状况处理方法?	3		
	5. 是否积极参与会议活动?	3		
	6. 会议和作业是否能遵守开始及结束的时间?	5		
	小计	25		
	合计	100		
评 语				

第九章 推行 5S 管理技巧

表 9-3 5S 评分表

单位: 时间:	评 分				
项 目	0	1	2	3	4
整 理	评分要点				
	1. 通道上之物品。	堆积很多, 且有灰尘、纸屑等。	人可以走过去但台车则不行。	物品多少突出在通道上。	有时把物品放在通道上但有标示。
	2. 作业场所的制品、物品、设备。	一个月以上的物品四处杂乱放置。	虽堆有一个月以上的物品, 但不会造成太大妨碍。	一个月内存放的物品要妥善, 且没放在墙角处。	开始用及时生产系统的想法来管理。
	3. 棚架内或棚架上	随意放置碎纸及使用过的旧布。	放有破损或不能使用的零件或工具。	对马上要用的东西有加以区分管理。	开始用及时生产系统的想法来管理。
	4. 桌面、桌下及抽屉内	不要用的资料及材料任意摆置。	摆放半个月才使用一次量的资料。	存放一些过量的文具用品。	桌上的东西已一周未清理。
整 顿	5. 仓库	脚踏不进去。	随意的放置物品。	大致有决定放置位置却不遵守。	物品虽放置在固定位置但取用不便。
	1. 设备	生锈到不能使用且乱放。	能用的与不能用的放在一起。	把不能用的丢弃只留下能用的。	按使用频率及重要度加以区分管理。
	2. 工具等	同上	同上	同上	已经按照目视管理要求进行管理。
	3. 零件	好的零件、不好的零件放在一起。	不良品放置有序。	良品管理妥当。	棚架上的位置标示图能让任何人一目了然。

表9-3 (续一)

项目	评分				
	0	1	2	3	4
评分要点					
4. 图画	废图或纸片到处乱丢。	采用档案等方式加以区分。	有将看不清楚的图画予以更新。	将图画加上覆套以防污损破裂。	一看便知道是使用状态或返还原状。
5. 文件书籍	四处乱放。	略要做整理才能找到所要的东西。	共同使用的文件定位放在固定场所。	用个人电脑来处管理。	做好定位及目视管理。
1. 通道上	散落着烟蒂、纸屑及铁屑。	虽没有大垃圾及烟蒂但有灰尘。	早上进行清扫工作。	会随时修补洞穴。	研究对策, 设法减少污垢的产生。
2. 作业现场	同上	同上	同上	同上	同上
3. 桌子及作业台	摆放着文件、工具、零件等无法清扫。	文件、工具、部品下面留有垃圾及灰尘。	每天早上均会清理抽屉。	作业台或桌脚均予以清扫, 损坏则予以修补。	下班时均会将桌子及作业台清扫干净。
4. 窗户	玻璃破损。	玻璃很脏积有灰尘。	玻璃略显不净但窗户上无灰尘。	玻璃及窗户清理的很干净。	有做遮光措施且感觉气氛很好。
5. 设备工具	有生锈现象。	虽未生锈但沾有油垢。	手摸到的地方很干净。	将碎屑清扫掉感觉气氛很好。	设法不让灰尘堆积, 一出现即予清扫。
1. 通道	未能加以区别。	有区别。	因有划线显得一目了然。	地面清扫干净感觉很卫生。	任何人看了均有一种清爽的感觉。

第九章 推行 5S 管理技巧


表 9-3 (续二)

项 目	评 分				
	0	1	2	3	4
2. 地面	积有油或水。	有油污。	一有油污即予清、漏洞能扫但有小洞尚待修补。	无漏油、漏洞能及时修补。	地面非常干净。
3. 作业台、桌椅等	即使很脏也在使 用, 而且很不好 坐。	虽予以清扫, 但 仍有些脏。	稍有污脏的感觉。	任何人看了都有 一种清爽的感觉。	客人用手摸或坐 下来都能感觉气 氛很好。
4. 洗手间	脏乱污浊	虽然很干净但有 臭味。	无臭味且感觉很 清洁。	不理想处均能立 即加以改善。	除很卫生之外, 还放置花草。
5. 其他	感觉很黑暗常因 小事而困扰。	采光、照明考虑 周到。	采光、照明考虑 周全、感觉明亮 清洁。	换气方面也予以 考虑感觉很柔和。	任何人都能感到 生产现场整体很 卫生。
1. 5S 的检查跟踪	完全没有 5S 的目 标。	将整理整顿的目 标予以公布。	有 5S 的年度计划 及月份别目标。	明确的标示 5S 的 年度计划, 并积 极加以指导及 跟踪。	即使没有 5S 计 划, 也都能自律 的彻底执行 5S。
2. 日常的 5S 活动	没有什么特别的 活动。	虽有做清扫工作 但却没有计划性 的 5S 活动。	在会议等时间中 做 5S 的检查。	按计划分得作业区 进行 5S 检查。	任何人随时都感 觉到生产现场得 舒适、整洁。
3. 服装	有人穿很脏得工 作服。	有时看到衣衫不 整的员工。	衣服挂在指定位 置, 很清洁干净。	从上衣到鞋子都 很整洁, 保持愉 快的工作态度。	对服装等之品 质、安全各层面 设想周到, 鞋子 里面也很清洁。

表 9-3 (续三)

表 9-3 (续三)

评 分						
项 目	评分要点	0	1	2	3	4
素 养	4. 抽烟	随处抽烟	没有随地抽烟的人, 但地面有烟灰的痕迹。	在固定场所备有烟灰缸。	烟灰缸上有考虑到防火目的。	吸烟处有空调。
	5. 时间管理	都不守时。	有时会有不守时的人。	对约定的时间如果不能守时, 会先联络。	偶尔在开始时间有延误, 但一定依照预定时间结束。	依照预定时间开始、结束, 提前结束, 立即自动地进行下一工作。
小 计						
合 计						



第十章

目视管理应用案例

企业如何管理，
对管理人员来说，
无疑是一门艰深且漫长的管理历程。
但如果能从他人的经验中，
举一反三，
也会成为行家里手。

第十章 目视管理应用案例

目视管理实施得如何，很大程度上反映了一个企业的生产现场的管理水平。无论是在生产现场，还是在办公室，目视管理会给企业的内部管理带来巨大的好处。前面几章我们讲到了目视管理的理论及其应用，其实目视管理是一种通过视觉导致人的意识变化，且对错一目了然的管理方法，它有如下几个鲜明的特点：

- 易于明辨对错
- 判断迅速、准确
- 结果不因人而异

人们在日常活动中是通过视觉、嗅觉、听觉、触摸、味觉来感知大自然的。其中，最常用的是视觉。据资料统计，人类行动的60%是从视觉的感知开始的。因此，在企业管理中，强调各种管理状态，管理方法清楚明了，达到一目了然，从而容易明白，易于遵守，让员工自主地理解、接受、执行各项指令和工作，这将会给管理带来极大的好处。

国内企业在目视管理方面已经取得了较大的进步，不仅在工作现场开始较多地应用，而且在产品上也实施了目视管理，为客户带来了极大的方便。例如，电脑主板上有许多接口，各接口的形状各



目视管理 365

异并颜色不同，使用者只要看颜色插线，轻松搞定，又快又准。

按照目视管理执行的结果，目视管理可以分为3个水准：

- 初级水准：仅表明当前状态
- 中级水准：谁都能判断良否
- 高级水准：明了管理及异常处置办法

在许多企业里，通常只达到初级水准。达到中级水准的已不多见。目视管理本身并不是一套系统的管理体系或方法，因此也没有什么必须遵循的步骤。如果说一定要列出推行的步骤和方法的话，那么应该是循序渐进的办法，即采取多学多做，在部门树立样板区，然后在企业全面展开。



目视管理的实施可以先易后难，先从初级水准开始，逐步过度到高级水准。

在实施过程中充分利用好红牌作战及定点摄影将十分有益。目视管理作为使问题“显露化”的道具，有非常大的效果。但是，仅

仅使用颜色，不依具体情况在“便于使用”上下工夫，是没有多大意义的。因此，发挥全员的智慧，下工夫使大家“都能用、都好用”是实施目视管理的重要之所在。

一、目视管理在家电行业的应用

以下是一家以生产家电零件为主的塑料挤塑工厂进行目视管理的经验及案例。

第一步骤：建立组织

目视管理活动打的是集体战役，需要工厂的每一个人、每一个单位的协同作战、积极配合。因此，必须要有人来组织、协调，才能很好的完成。所以，推行目视管理的第一任务就是成立一个临时性的领导小组。

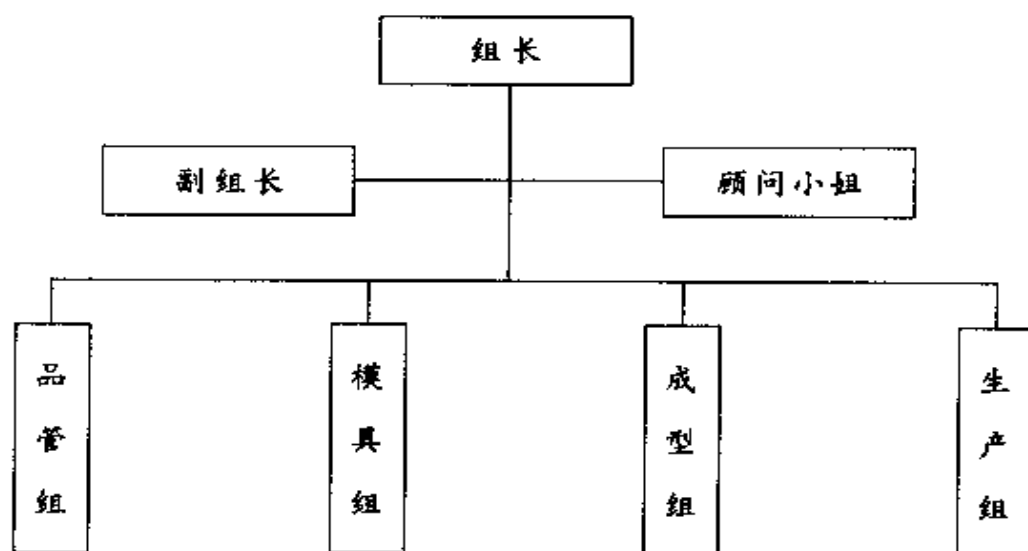


图 10-1 目视管理活动领导小组组织结构图

目视管理 365

工厂各部门主管均担任领导小组成员。领导小组组长，由工厂的最高负责人担任。在领导小组之下成立四个小组，这四个小组就是率先进行目视管理的单位，各小组的召集人，则由相关部门主管兼任，另由工厂退休的技术骨干和外聘的专家组成顾问小组。

第二步骤：宣传教育

引进一项新的管理制度或是推动一项新的改进之前，要先让员工们有充分的心理准备，这是非常重要的。因为“事不关己，高高挂起”是许多上班族共同的心态，如今，如果贸然推出一项新的制度或活动，会有员工以为工厂要增加一项新的工作，而产生抵触、不合作的心理和行为。要消除员工们对新的制度的抗拒力，最好的方法就是在制定方案前要广泛地征求他们的意见，让他们在心理上有所准备，才能取得他们的认同和支持。所以，事前的宣传、教育是非常重要的。不过，在选择宣传教育的方法时，一定要根据工厂的实际情况、管理的目标、执行的成本，来选择合适的教育、培训方案，才能做到事半功倍之效。可以采用的教育、培训方式如下：

1. 战前动员

在工厂成立目视管理领导小组的同时，请目视管理专家给大家做一次目视管理知识方面的辅导，接着由目视管理领导小组组长介绍工厂执行目视管理的目的、方法以及执行目视管理后给工厂、个人所带来的好处。战前动员的目的，是希望工厂各级干部能了解到目视管理的好处，以及工厂对它的重视程度，以求得到工厂内部的认同与支持。

2. 照片秀

运用定点摄影法，找出工厂内需要改善的地方及动作，拍成照

片。同时,也可借用其他工厂改善成功的照片。把这些照片汇整做成海报,在所有的照片旁,加注其优缺点,张贴在工厂“目视管理推动活动”的布告栏上,让大家来了解与比较。当然,这个活动的另一个目的,是希望能因此而引起大家对这项改善活动的兴趣与重视。

3. 海报竞赛

为了让大家能从头开始就参与活动,特别要求每个执行单位,各自制作宣传海报,并在本单位也设置一个“目视管理推动活动专栏”,将这些宣传海报张贴出来。

4. 强化宣传

要求各单位尽量利用晨会及各项会议做好动员、宣传和讨论,增加大家对目视管理活动的印象与了解。



目视管理 365

第三步骤：工厂诊断

到工厂内各单位进行全方位的了解与拍摄，将需要进行目视管理的改善点拍摄下来。拍到的镜头，一方面是当仿照片秀之用，另一方面，则是作为上课及检讨的教材，当然，这些镜头还有一个作用，就是在日后的成果发表会上，作为改善前后的比对。

第四步骤：教育训练

教育训练是推动这项改善活动上非常重要的一环，设计内容如下：

第1阶段：课堂讲解

对工厂需要改善的地方，拍摄成幻灯片。利用幻灯片来向大家来讲解什么是目视管理，以及如何进行这项改善活动。

第2阶段：分组讨论

在课程告一段落后，依单位别分组进行讨论，讨论的重心放在上课的心得上，并结合找出自己所属单位可以运用目视管理的地方。这个阶段的目的，是增强大家参与目视管理的积极性。

第3阶段：心得报告

分组讨论后，由每一小组选派一人，报告各组的讨论心得。心得报告的目的也是希望能再一次地提高大家的参与感。因为目视管理这种改善活动，如果得不到大家的认同与参与的话，成功的几率是很低的。

第五步骤：现场辅导

虽然经过教育、诊断、上课、心得报告等活动，大家已经可以掌握住目视管理的大方向，可是这些只是一些粗略的方向而已，如果就交由大家自己去运作的话，一定会有许多问题会暴露出来，而现场辅导就是在做这方面的补强。

辅导人员先到每一个单位和员工一齐讨论，并做出改善计划，见表10-1。再送交目视管理领导小组批准后执行。在各单位执行的过程中，辅导人员也是不断和员工一起检讨并解决大家的问题，而且用照相机拍摄照片记录改善过程。



表 10-1 目视管理改善计划书

项次	1	2	3	4	5
问题点	墙壁底部易受污染，影响美观。	因作业区门户采取开放式，人、货走动复杂，影响作业及工具的定位。	作业区与通道混杂。	库存顶针集中放在塑料袋内，不但顶针受损，也会影响顶针的取。	铁床作业时需用花边、找工具、刀具、量具、油盖。
对策	新厂在规划时，地面算起1米以下部分改漆深咖啡色，以上部分及天花板则涂白色。	新厂规划时，两部门之间用水门隔开，门的上空作空，以利天车行走。	新厂规划时，前者漆道及作业步，前者漆深绿色，后者漆深绿色。作业区分成备料区、研磨区、加工区、铣床区、打光区、钳工区、合模区、拆模区、模具区。	制作库存顶针放置区，以颜色及刻度看板来管理顶针的直径、长度和数量。	铁床台边制作帆布袋，用来存放梅花扳手、夹头扳手、油盖、橡皮槌。 铁床后设一工作架，用来存放量表、卡尺、计算器、夹钳。
执行人					
经费预估			3000元(买漆)	3000元(买塑料板)	2000元
完成日期	11 / 30	11 / 30	11 / 30	11 / 30	12 / 05
备注					

第六步骤：成果发表

这项目视管理的活动告一段落后，再将大家召集起来，并由每一组针对自己的改善成果及心得向大家报告。

二、目视管理在丰田工厂的应用

丰田式管理被日本产业界视为工厂成功的楷模，而目视管理又被称作丰田式管理的精髓。目视管理利用看板、指示灯、颜色标帜等明确而适当的指示，配合生产管理的需要，使操作和管理人员一踏进生产现场，便能了解情况，迅速进入状况。所以说目视管理起到了无声指挥员的作用，在目视管理中，色调的配置更是不容忽视，因为色彩运用能收到立竿见影的效果。



在色调的选择上，日本工厂真正是煞费心思了，各工厂都喜欢选择一特定颜色来表示自身形象，如用红色表示工厂如旭日东升，蓝色大多用于与水产有关的工厂，表示新鲜无污；银灰色表示沉着智能；橘红表示进取敬业；白色表示不断发展与创新等。

色彩也直接影响到厂内的文明程度和操作人员的情绪，因此，日本一般工厂都会精心选择文明色彩布置厂房，使工人一踏进厂房就有一种精神爽快之感，甚至连厂区通道、物料箱、工具箱、机器、

目视管理 365

工具都用不同颜色标示，井然有序，大大节省了管理和沟通的时间。

日本各工厂都有一个共同的管理原则，就是为员工提供良好的工作环境，培养员工对工厂的归宿感。

三、目视管理在旅行社的运用



假如您是客人，在当您走入一家旅行社营业部时，也许您会发现，地板上痕迹众多，柜台上有着显而易见的灰尘，办公桌上堆满了各种传真件、行程资料，甚至午餐的饭盒，墙上无规则地贴着各种宣传画，整个营业部，办公用地占用了大部分空间，只留下柜台隔开的一小部分空间摆放着几个没有后背的椅子供顾客就座。当您的视线扫过一周之后，却仍没有工作人员向您问好，穿着随意的工作人员有的在

大声打电话，有的在看电脑，有的在查资料，都是忙碌的，却好像没有人注意到您已经等候了好几分钟。既然是这样，您只好退出来，却发现原来外面的环境更让您舒服。

不知道旅行社的同行们，以上这个场面是不是有些眼熟呢，毕竟，这是目前大多数旅行社营业部的现状。如果您已经习惯了这种环境，那么您的营业部至



少存在诸多方面的浪费。

1. 企业形象的浪费

营业部是旅行社的一线服务部门，是消费者与旅行社及其工作人员直接见面接触的第一个场所。消费者第一次走进营业部，是其对旅行社产生第一印象的关键时刻，该旅行社是否具有实力，其服务质量是否能够得到保障，其员工服务态度是否热情等等，这些对消费者消费决定产生重要影响的心理因素，是否会因为不舒适的环境而大打折扣呢？答案当然是肯定的。旅行社通过广告、电话、口碑流传等树立在消费者心里的正面企业形象，有可能因此而受到损害。

2. 工作效率的浪费

在一大堆行程单内却怎么也找不到顾客所需要的那一份；为顾客填写资料时发现所有的笔都不见了；一份重要的传真件夹在了废纸中间……也许这就是许多营业部员工工作的一个片断，正是如此，员工的工作效率降低了。

3. 员工士气的浪费

在一个杂乱、匆忙、无序的环境下工作，不用多长时间，员工就开始产生劳累感，反应减慢，热情降低。如果没有时间缓和调节，



员工的抱怨感增强，烦躁易怒，表情严肃，容易与同事争执。惟一的逃避方法，就是一到下班时间就纷纷逃离营业部。虽然这些并不是环境单方面原因所生成的，但长

目视管理 365

期如此，“旧”的感觉如何能让员工每一天都有“新”的开始？

4. 资源成本的浪费

各种纸张，随意使用，物品使用登记形同虚设；办公用品的任意领用；用电用水的浪费；一点一滴，日积月累，看不见的浪费不仅降低了工厂的利润率，也助长了员工浪费的工作习惯。

还有什么比这些不必要的浪费更让人痛心的呢？也许您也看到了这些不足，却苦于无法改变现状，不知不觉也融入其中。其实，只要采用正确的方法，努力去做，是可以改变的。目视管理就是这种正确的方法。



目视管理的思路 and 目的均十分简单而明确，它针对工厂中每位员工的日常行为方面提出要求，倡导从小事做起，力求使每位员工都养成事事“讲究”的习惯，从而为员工创造一个干净、整洁、舒适、合理的工作场所和空间环境。

目视管理的倡导者相信，保持工厂环境的干净整洁，物品摆放有条不紊，一目了然，能最大程度地提高工作效率和员工



士气，并将资源浪费降到最低点，最终达到提高整体工作质量和效率，从而增加顾客满意度与工厂美誉度，提升工厂综合竞争力的目的。

目视管理管理具体各项内容如下：

(1) 清理

内容：坚决清理不必要物品。将工作场所的物品区分为有必要与没有必要的，除了有必要的留下来以外，其他的都清除或放置在其他地方。它往往是5S的第一步。

目的：腾出有效使用空间，防止工作时误用或掩盖需要物件。

实施步骤：

- a) 全面检查自己工作场所及范围，明确所有物品。
- b) 制定分类标准，分类所有物品。将所有物品按不使用物品、很少使用物品、一般使用物品、经常使用物品分类。
- c) 坚决清除不使用物品，将其他物品按照“最经常使用的物品

目视管理 365

放置于最容易取得的地方原则”分类放置于指定位置。

注意要领：检查要仔细、全面，包括所有可移动物品；物品的价值是指其“现有的使用价值”，而不是其“原有的购买价值”；清除要坚决、及时。

(2) 整理

内容：合理放置必要物品。把留下来的必要用的物品分门别类依规定的位置定点定位放置，必要时加以统一标识。它是提高效率的基础。

目的：使工作场所清楚明了、一目了然；创造出整整齐齐的工作环境，减少或消除“找寻物品时间的浪费”。

实施步骤：

- a) 对可供放置物品的场所进行规划，划分成若干区域。
- b) 将物品在上述区域摆放整齐。
- c) 必要时还应将区域及其物品类别进行标识。

注意要领：首先考虑通道的畅通及合理，尽可能将物品集中放置，减少物品的放置区域；采用各种隔离方式隔离放置区域，合理利用空间；尽可能将物品隐蔽式放置；大量使用“目视管理”，标识要清楚明了，能够让任何人都能简单查找。目视管理即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，以达到使用者“一目了然”的目的。

(3) 清洁

内容：彻底清洁工作场所内物品，防止污染源(污迹、废物、噪声)的产生。

目的：保持干净、明亮的工作环境，并杜绝污染源的产生，以保证员工、顾客产生愉快心情。

实施步骤:

a)划分员工清洁责任区域。

b)执行例行清洁,达到“四无标准”(无废物、无污迹、无灰尘、无死角)。

c)明确污染源,采取措施杜绝或隔离。

注意要领:责任区域的划分应包括室内室外,员工负责区域之中及之间无死角;清洁应自上而下,按步骤进行;清洁工具应常备、齐全;清洁工作应日常化、制度化。通过清洁的过程,使员工更熟悉物品及其位置。

(4) 维持

内容:将上述3S实施步骤制度化、规范化,并辅以必要的监督、检查、奖励措施。

目的:通过强制性规定,培养员工正确工作习惯,长期维持并保留以上3S成果。

实施步骤:

a)将以上3S步骤制定标准工作文件。

b)设立要求标准,制定奖罚办法。

c)定期检查。

d)严格执行奖罚办法

注意要领:将“上班5S三分钟,下班5S三分钟”列入制度中;标准的制定应明确,使新进员工能够很快理解并执行;由高阶主管带头坚持执行标准,并亲自定期检查,以带动全员重视;实际奖励与实际惩罚并重,严格推行,并及时展示5S管理正面效果。

(5) 素养

内容:采取各种方式,使每位员工养成良好的职业习惯,并严

目视管理 365

格遵守工厂规则，培养员工主动、积极、向上的工作态度和状态。

目的：培养出具有良好职业习惯、遵守规则的工厂员工；营造工厂氛围，培养员工团队精神。

实施步骤：

- a) 召开员工会议，由员工讨论议题，提出操作制度及标准。
- b) 实行强化周、强化月活动。

注意要领：对各项活动的实施要激发员工的参与热情；可采取的措施包括制订服装、仪容、员工证标准；制订共同遵守的有关规定、规则；制订工厂员工礼仪手册；新员工培训；制订各种精神提升活动(早会、礼貌运动等)；组织集体活动。

员工良好的职业素质包括尊重他人、爱护工厂财物、遵守工厂制度、有强烈的时间观念、待人大方得体、保持长期的学习态度、真诚等。

5.5S 管理的重要效用

5S 是旅行社的“营销专家”。当顾客步入窗明几净的营业大厅时，能够降低烦躁感，产生舒适感，从而不由自主地延长停留时间。当看到工作人员统一而有序地工作，潜意识也会大大增强对旅行社实力的信任感。这些良好的第一印象，对旅行社的收入增长是有长远影响的，对提高旅行社顾客美誉度、信心指数的作用也是必然的。

5S 还是旅行社的“节约专家”。控制成本，杜绝浪费是任何企业都必须面对的问题。旅行社虽然由于价格竞争的缘故对控制成本管理一般较严，但在实际中往往是压缩正常运营成本，而对杜绝浪费却容易忽视。5S 管理可以降低许多不必要的浪费，并提高员工工作效率，从而大大节约人力成本。

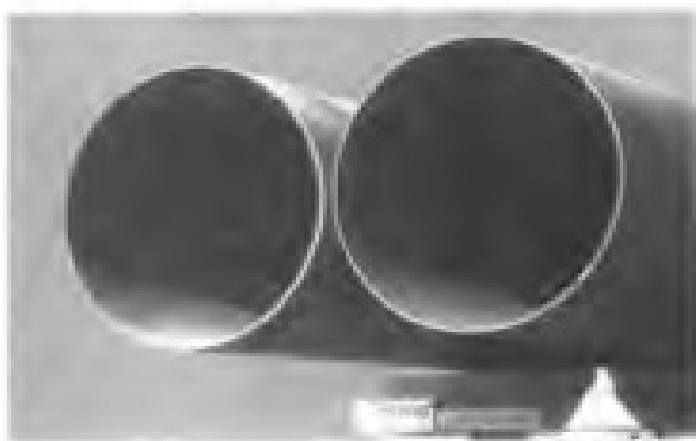
5S 还是旅行社的“培训专家”。我国旅行社业“轻培训”的行业惯例，目前已经开始在一些大旅行社中有所改观，但要旅行社花费



大量的人力、物力于员工培训上还不现实。5S 管理能够有效地将员工培训的内容与日常工作融合起来,对不间断地提升员工素质能起到非常重要的作用。

5S 还是旅行社的“文化专家”。旅行社培养自身的企业文化是一项长期的过程,5S 管理能够创造出一个清洁、明朗、舒适的工作环境,能使企业员工在工作时心情舒畅;并且其所提倡的素养要求,都是从企业内部培养员工团队精神,增强员工对企业的认同感,从而增强企业凝聚力的重要手段。

5S 还是旅行社的“服务规范专家”。解决服务标准化、规范化是一项十分艰巨但意义重大的工作。而 5S 管理是一种现场管理,其效果是立竿见影的,可以在短期内获得良好的现场管理效果从而增强企业上下的信心,并且,5S 各要素所提出的要求都与员工的日常行为息息相关。相对来说比较容易获得共鸣,执行难度也不大,有利于调动员工的参与感及成就感,所培养出来的员工良好的素养,是旅行社进一步推行服务质量管理的基础之一。



四、目视管理在钢铁厂的运用

目视管理与欧美管理方式的最大不同处，在于并不需要复杂深奥的技术、繁琐的程序，或是昂贵的设备，只要图库全面品质管理、及时生产方式，全员生产保全与目视管理等，便能轻易解决企业存



在的问题，确保企业获得高水平品质的产品及巨额的利益。我们来看看某媒体对鞍钢实行目视管理的一则报道。

制定标准分类统一“着装”打造色彩温馨现代工厂一度“尘满面鬓如霜”的鞍钢设备和管网，如

今穿上了五彩斑斓的“新装”。

7月31日，记者在厂区内看到，阔叶绿、浅蓝色等各色工业建筑物相互映衬，铂灰色的煤气管道，烛光蓝色的空气管道，朱红色的蒸汽管道，天蓝色的氮气管道错落有致地悬挂在半空中。其明亮适宜的色彩使鞍钢厂区洋溢着现代化工厂的气息。

“设备根据用途和功能重新进行着色，是集团工厂年初以来导入TPM目视化管理理念的作法。”集团工厂有关部门的管理者如是说。

TPM目视化管理即工厂利用形象直观、色彩适宜的各种视觉感知信息来组织现场生产活动，实施“看得见管理”的理念。今年初，

第十章 目视管理应用案例

集团工厂参考 YB / T9256-96《钢结构、管道涂装技术规程》制定了鞍钢工业建筑物、设备、管网的着色标准，并对管网的走向、高度、用途等标志的颜色、尺寸作出明确规定。如规定高炉煤气管道的主体颜色为铂灰色，色环和流向标志颜色为朱红色，使用文字及符号为“BPG”；氧气管道的主体颜色为天蓝色，色环和流向标志颜色为紫蓝色，使用文字及符号为“氧气”。采用如此个性化的颜色标志，旨在使维修人员一目了然，减少问讯和失误。

根据这一着色标准，年初以来各单位陆续对厂区内工业建筑物、机械和冶金设备、管网进行了重新着色。一位设备管理者说，各种设备直观适宜的色彩，不仅会彻底改变工厂过去傻、大、黑、粗的旧貌，改善生产条件和环境，而且会使职工在适宜的色彩下工作产生良好的生理和心理效应，进而提高工作效率。



五、目视化管理在电脑生产企业的应用

某生产电脑公司，积极推行 5S 与目视化管理，向管理要效益，公司累计纳税已达 5000 多万元。

除了一流的软、硬件设施外，走进该企业，第一感觉就是仿佛进入的不是中国企业，而是一家外资企业。因为管理标准化超乎想象。进入工作厂区必须穿工作服，实行无纸化办公，定期的业务、礼仪培训等等。看得出来，这种管理对于每个员工早已是习惯成自然了。每个员工都备有三双鞋，车间一双，餐厅一双，外出又一双，员



第十章 目视管理应用案例

工们都能按要求换鞋。而且员工进出洗手间也能做到随手关灯，进去的时候先开灯，离开时把灯关掉，每个员工也都能做到。这也是公司模拟市场经营、目标成本管理的一项内容。在工作区，墙上统一和谐的标语“零缺陷+零浪费=现场管理之目标”，“重视品质要付出代价，否则代价会更高”，“品质是生命，改善无止境，服务最根本，创新才会赢”，“知识改变品质，品质改变未来”。企业在推行目视化管理的过程中，利用一切会议宣传和强调这些企业理念，并把这些道理和准则写在墙上，天天与员工们见面，对他们的行为起到潜移默化的引导作用，促进了员工综合素质的提升。