

企业全面目视化管理手册



上册：基本规范



主 编 孙淑琴 李建科
主 审 方自毅 张伟林



企业全面目视化管理手册

上册：基本规范

主 编 孙淑琴 李建科
主 审 方自毅 张伟林



东北大学出版社
· 沈 阳 ·

© 孙淑琴 李建科 2013

图书在版编目 (CIP) 数据

企业全面目视化管理手册:全2册/孙淑琴, 李建科主编. — 沈阳:东北大学出版社, 2013. 7

ISBN 978-7-5517-0394-9

I. ①企… II. ①孙… ②李… III. ①水厂—运营管理—天津市—手册
IV. ①TU991.6-62

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第163763号

出版者: 东北大学出版社

地址: 沈阳市和平区文化路3号巷11号

邮编: 110004

电话: 024—83680267 (社务室) 83687331 (市场部)

传真: 024—83680265 (办公室) 83687332 (出版部)

网址: <http://www.neupress.com>

E-mail: neuph@neupress.com

印刷者: 沈阳天择彩色广告印刷股份有限公司

发行者: 东北大学出版社

幅面尺寸: 185mm × 240mm

印 张: 20.5

字 数: 422千字

出版时间: 2013年7月第1版

印刷时间: 2013年7月第1次印刷

策划编辑: 牛连功

责任编辑: 郎 坤

封面设计: 刘江旸

责任校对: 辛 思

责任出版: 唐敏志

ISBN 978-7-5517-0394-9

总定价: 120.00元

《企业全面目视化管理手册》编委会

主 编 孙淑琴 李建科

副主编 白力宏 韩 涛

编 委 孙彦军 魏 君 谢文浩 刘 超 马利剑

郭 岑 赵 宇 张顺利 于益群 王 健

常 华 马有明 刘建军

主 审 方自毅 张伟林

前 言

目前，很多企业都非常重视标准体系建设，各类技术标准、管理标准和工作标准完整健全。标准的制定、下发、执行、考核等环节众多，但总体执行起来困难重重，效果一般，存在着“两张皮”现象。造成执行难的原因很复杂，其中一个重要原因是管理者缺乏“以人为本”的管理思想。一方面，在标准制定方面，还停留在“为写标准而写标准”的层面上，内容多以传统的文字叙述为主，枯燥难懂，不容易记忆，可操作性不强；另一方面，执行上简单采用学习宣贯的方法，不重视现场管理，造成管理上的脱节，执行效率和效果比较差。解决上述问题的一个方法，就是企业内部推行全面目视化管理。

目视化管理也叫可视化管理，即看得见的管理，是一种利用视觉来进行管理的科学方法。在日常生产生活中，人类通过视觉、嗅觉、听觉、触觉、味觉来感知世界。其中，视觉是获取信息的主要来源，约占信息总量的87%。充分发挥人类的视觉功能，在企业管理活动中广泛推行目视化管理，大量使用颜色、看板、形迹、标识、图表等目视化工具，把需要管理的内容呈现出来，实现管理的全面目视化，可以极大地提高管理效率，达到事半功倍的效果。

本书以笔者所在单位天津泰达自来水公司净

水厂为例，总结了推行全面目视化管理的实践经验，分门别类地介绍了各种目视化管理工具的使用方法和制作标准，集中体现了包括图例式操作规程、点检作业指导书在内的目视化管理创新成果，具有一定的系统性、实用性和可操作性。本书的编写也本着目视化管理思想，采用了大量照片、图表等素材，尽可能做到形象直观、一目了然。本书内容丰富，涉及安全管理、品质管理、生产管理、设备管理、现场管理、办公环境、企业文化等诸多内容，可以作为企业全面目视化管理的行动指南。

古人云：“授人以鱼仅供一饭之需，授人以渔则受益终身。”笔者希望能奉献给广大企业（特别是供水行业）和读者一种管理的思路与解决问题的方法，以期待达到举一反三、触类旁通的效果和目的。

本书主要根据供水行业的实际情况编写，由于编者水平有限，书中难免存在不妥或者不正确之处，敬请读者批评指正，在此表示由衷的感谢。

孙淑琴

2012年12月

目 录

第一章 目视化管理介绍

- 第一节 目视化管理内容概述 / 1
- 第二节 目视化管理对象 / 4
- 第三节 目视化管理分类 / 4
- 第四节 目视化管理内容 / 6
- 第五节 目视化管理基本要求 / 7
- 第六节 目视化管理作用 / 8
- 第七节 目视化管理推进步骤 / 8
- 第八节 目视化管理工具 / 9
- 第九节 目视化管理方法 / 12
- 第十节 目视化管理检查要点 / 18

第二章 颜色线条标准

- 第一节 厂房颜色 / 19
- 第二节 办公室颜色 / 19
- 第三节 工业管道颜色 / 20
- 第四节 其他颜色 / 20
- 第五节 常用线条颜色 / 21

第三章 基础建设类

- 第一节 办公区域落地玻璃门窗标示方法 / 23
- 第二节 生产区域落地玻璃门窗标示方法 / 24
- 第三节 办公楼楼层索引设置方法 / 26
- 第四节 科室牌和房间号码牌标示方法 / 27
- 第五节 排风装置标示方法 / 28
- 第六节 设备基座标示方法 / 29
- 第七节 工作现场地面以上楼梯标示方法 / 30
- 第八节 工作现场坑道内楼梯标示方法 / 30
- 第九节 厂区一级构筑物标示方法 / 32
- 第十节 厂区二级构筑物标示方法 / 32
- 第十一节 厂区三级构筑物标示方法 / 33
- 第十二节 照明电气控制箱标示方法 / 34
- 第十三节 照明开关标示方法 / 35

- 第十四节 额定电压标示方法 / 36
- 第十五节 室外储药池标示方法 / 37
- 第十六节 室外加药点标示方法 / 37
- 第十七节 调节池警示方法 / 38

第四章 地面、通道类

- 第一节 通道线标示方法 / 40
- 第二节 巡视路线标示方法 / 41
- 第三节 固定摆放物品定位方法 / 41
- 第四节 室内警示位置标示方法 / 42
- 第五节 室外地面突起物标示方法 / 43
- 第六节 预埋接口标示方法 / 43
- 第七节 户外楼梯防滑标示方法 / 44
- 第八节 室内楼梯防踏空标示方法 / 45

第五章 设备、电器类

- 第一节 设备状态标识牌 / 47
- 第二节 设备检修标识牌 / 48
- 第三节 生产提示总览标识牌 / 49
- 第四节 生产提示分项标识牌 / 50
- 第五节 点检目视化方法 / 51
- 第六节 日常保养目视化方法 / 54
- 第七节 设备卫生目视化方法 / 56
- 第八节 气动阀门标示方法 / 57
- 第九节 轮式阀门标示方法 / 58
- 第十节 电机旋转方向标示方法 / 59
- 第十一节 螺栓、螺母状态标示方法 / 60
- 第十二节 仪表目视化标示方法 / 61
- 第十三节 管线名称和介质流向标示方法 / 62

第六章 办公室类

- 第一节 办公桌目视化方法 / 65
- 第二节 工位牌标示方法 / 66
- 第三节 抽屉目视化方法 / 66
- 第四节 座椅摆放方法 / 67
- 第五节 电脑线、网线、电话线捆扎方法 / 68
- 第六节 文件柜标示方法 / 70
- 第七节 文件夹目视化方法 / 70

- 第八节 垃圾桶摆放方法 / 72
- 第九节 清扫工具放置方法 / 72
- 第十节 清洗池标示方法 / 73
- 第十一节 饮水机和置桶区摆放方法 / 74
- 第十二节 报刊栏摆放方法 / 75
- 第十三节 大型办公器材标示方法 / 76
- 第十四节 空调风口标示方法 / 77
- 第十五节 更衣柜标示方法 / 79
- 第十六节 鞋架摆放方法 / 79

第七章 工具、器材类

- 第一节 维修班工具放置方法 / 81
- 第二节 氯瓶间常用工具放置方法 / 82
- 第三节 配电室工具放置方法 / 83
- 第四节 加药间防护工具放置方法 / 84
- 第五节 氯瓶间防护工具放置方法 / 85
- 第六节 化验室门开线标示方法 / 86
- 第七节 化验室操作流程 / 87
- 第八节 化验室仪器放置方法 / 88
- 第九节 化验室试剂和器皿放置方法 / 88
- 第十节 化验室试剂器皿柜内部设置方法 / 89
- 第十一节 备品备件库 / 91
- 第十二节 劳保用品库 / 92
- 第十三节 办公用品库 / 93
- 第十四节 化验用品库 / 94

第八章 安全警示类

- 第一节 禁止类标识 / 96
- 第二节 警告类标识 / 97
- 第三节 指令类标识 / 97
- 第四节 消防疏散图标示方法 / 99
- 第五节 提示类标识 / 99
- 第六节 火警报警器标示方法 / 100
- 第七节 消防设施标示方法 / 101
- 第八节 消防设施位置标示方法 / 101
- 第九节 门禁开关标示方法 / 103
- 第十节 安全隔离网设置方法 / 104
- 第十一节 氯瓶间安全防护罩设置方法 / 104

第十二节 旋转安全防护罩设置方法 / 105

第十三节 防鼠挡板标示方法 / 106

第十四节 防汛物资设置方法 / 107

第九章 道路类

第一节 大门提醒牌设置方法 / 110

第二节 停车牌设置方法 / 111

第三节 停车场设置方法 / 112

第四节 道路指引牌设置方法 / 112

第五节 街道牌设置方法 / 113

第十章 看板类

第一节 综合管理看板 / 115

第二节 科室管理看板 / 116

第三节 班组管理看板 / 117

第四节 净水厂宣传看板 / 118

第五节 调节池介绍看板 / 119

第六节 工艺展示看板 / 120

第十一章 企业文化类

第一节 企业文化缩影 / 122

第二节 企业理念类 / 122

第三节 上墙制度 / 123

第四节 净水厂道路命名 / 124

第五节 企业文化长廊 / 128

第一章 目视化管理介绍

第一节 目视化管理内容概述

一、目视化管理定义

人类的感知功能有视觉、听觉、触觉、嗅觉、味觉五种，人类通过这五种感知功能来感知信息。其中，通过视觉获取的信息约为总信息量的87%，如图1.1所示。因此，充分利用视觉信息是提高管理水平的重要途径。

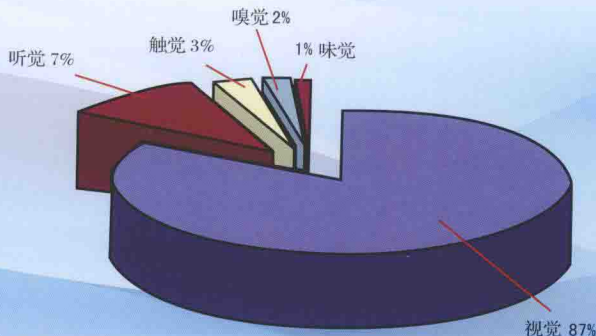


图1.1 人类感知器官接收信息能力分布图

目视化管理是通过视觉采集信息后，利用大脑对其进行简单的判断（并非逻辑思考），从而直接产生“对”或“错”结论的管理方法。

目视化管理是6S管理活动中的一个重要环节，以6S的管理目标作为起始点。目视化管理最大的优点是直接、快捷，因而被现代企业广泛采用。简单地讲，目视化管理就是眼睛看得懂而非大脑想得通的管理方法。因此，目视化管理也被称为一目了然管理，某种意义上体现了员工的主动性和有意识性。目视化管理正在成为企业的重要管理模式。

目视化管理以企业内员工和一切看得见摸得着的东西为对象,进行统一管理,使之系统化、规范化、标准化、透明化。通过对工具和物品定位、画线、挂标识牌等方法,实现管理的目视化,明确告知员工需要遵守什么、需要做什么、需要注意什么。对现场各种生产管理信息也可进行目视化管理,如仪表的正常工作范围、地脚螺栓是否松动、工具形迹管理、看板管理(管理控制程序、计划指标)等,防止人为的失误或者遗漏,使问题点和浪费现象容易暴露,便于事先预防和消除各类隐患与浪费。不仅如此,目视化管理还可以做到不管是老员工,还是新员工,甚至是来访者都能一看就知道、就明白存在怎样的问题。

大家都会有这样的体会,当我们去参观一家工厂时,如果它给我们的第一印象是整齐、干净、明亮,通道通畅,标识明确,各种管理看板及图表齐全,货品摆放有序,安全设施完备,设备运转正常,人员干劲儿十足,那么我们会觉得这家企业管理的内容、动态、水准清晰可见,无形之中可以使我们觉得这家工厂的制度很完善、管理上轨道,对其生产的产品增加了许多信心。

如果它给我们的第一印象是杂乱、肮脏、昏暗,通道狭窄,标识混乱,无任何管理项目和指标可循,货品随意摆放,安全设施缺失,设备损坏,人员松散,那么我们必定会产生厌恶,同时对其所生产的产品也失去了信心。

由此不难看出目视化管理在企业中的功用。可以说,目视化管理不仅给企业管理带来了极大的便利,而且是企业形象最佳的解说员。

其实,目视化管理与我们的日常生活息息相关,只要稍加注意,不难发现到处都有目视化管理的身影,如超市、图书馆、地铁、高速公路等,见图1.2。

总而言之,目视化管理在日常生活和生产中的应用非常广泛。适当并合理地利用这类视觉化工具,将会使我们的工作和生活更愉快、更安全、更便捷。



(a) 超市



(b) 图书馆



(c) 地 铁



(d) 高速公路

图1.2 各种场合的目视化管理

二、目视化管理四要素（见表1.1）

表1.1

目视化管理四要素

目的	把生产区域和非生产区域潜在的异常视觉化，使之变成一看就明白的事实
原则	① 视觉化：标识、色彩管理 ② 透明化：将隐藏的问题显露出来，使之无处藏身 ③ 界限化：标示管理界限，标示正常与异常的定量界限，使之一目了然
要点	① 任何人都能判明是好是坏（异常） ② 能迅速判断，精度高 ③ 判断结果不因因人而异
水准	① 初级水准：有标识，状态明确 ② 中级水准：任何人都能判断良否（好坏） ③ 高级水准：管理方法都一目了然

三、目视化管理的特点

- （1）以视觉信号为基本手段，员工都看得见。
- （2）以公开、透明化为基本原则，尽可能地使管理者的要求和意图让大家所熟知，

借以推动自主管理。

(3) 现场工作人员可以通过目视方式,将自己的建议、成果、想法展示出来,与领导、同事进行相互交流。

第二节 目视化管理对象

- (1) 人的行为;
- (2) 厂房、办公室的状态;
- (3) 设备、设施的状态;
- (4) 备品、备件的状态;
- (5) 生产工艺、生产条件的标准;
- (6) 生产的进度状态、显示看板;
- (7) 文件的保管、取用方法;
- (8) 其他管理内容。

第三节 目视化管理分类

一般情况下,目视化管理大致可以分为三类。

一、厂区整体环境的目视化管理

为塑造企业整体形象,反映企业文化内涵和精神风貌,企业要形成一套自己的厂区环境标准。本着有利于生产,方便生产管理和职工生活的原则,规划好生产区、办公区与厂区环境内空间的关系,从而达到整体协调一致的效果。净水厂厂区整体环境目视化管理如下:

- (1) 厂区大门口的标示方法;
- (2) 厂区道路(指引牌、街道牌)的标示方法;
- (3) 厂区构筑物的标示方法;
- (4) 办公楼、厂房入口的标示方法;
- (5) 厂房安全类标示方法;
- (6) 车间注意事项的标示方法;
- (7) 厂区排污泵、流量计、液位计标示方法;
- (8) 厂区车位的设置方法;

(9) 企业文化宣传标识。

二、办公区域的目视化管理

为了追求企业生产管理高效化,与生产现场密切合作的非生产部门应首先开展目视化管理。办公区域目视化管理主要指信息的共有化和业务的标准化、原则化、简单化等,借此迅速而准确地将信息提供给生产现场,以有效地解决问题。净水厂办公室区域目视化管理内容如下。

1. 文件管理的目视化

- (1) 文件的保管场所或者设施标识;
- (2) 文件的分类标识;
- (3) 文件的定位标识。

2. 行动管理的目视化

- (1) 人员动态看板管理;
- (2) 个人周工作计划看板管理。

3. 业务管理的目视化

- (1) 业务标准的手册化;
- (2) 项目推进状况看板管理。

4. 办公自动化管理

- (1) 机器及信息的保管场所标识;
- (2) 管理状态看板。

三、生产现场的目视化管理

企业不但要做好车间或者工段内各类物品的放置及其当前状态的目视化管理,同时也要对生产现场的运行状况,备品、备件的库存状况,产品的不良状况,设备故障、停机原因等,以视觉化工具进行预防管理。净水厂生产现场目视化管理内容如下。

1. 作业管理

作业过程中的各类事项通过标识进行目视化管理。

2. 生产管理

- (1) 生产进度的看板管理;
- (2) 产量管理的看板管理;
- (3) 生产计划的看板管理;
- (4) 派工单或值班表的看板管理。

3. 品质管理

- (1) 检查/检测标准的目视化管理；
- (2) 不良品分类的目视化管理；
- (3) 质量状态的目视化管理；
- (4) 品质状况的信息板管理。

4. 设备管理

- (1) 设备维修/维护类标识；
- (2) 设备维护顺序目视化管理；
- (3) 安全提示目视化管理；
- (4) 设备紧固类目视化管理；
- (5) 设备管路走向及阀门开关状态管理。

5. 工具管理

- (1) 放置方式的目视化管理；
- (2) 取用方式的目视化管理；
- (3) 用途区分的目视化管理。

6. 物料管理

- (1) 物料放置方式的目视化管理；
- (2) 物料定量的目视化管理；
- (3) 物料周转顺序的目视化管理；
- (4) 物料状态的目视化管理。

7. 安全管理

第四节 目视化管理内容

1. 规章制度与工作标准公开化

(1) 凡是与员工（生产区、非生产区）有关的国家法律法规、净水厂规章制度、标准、通知等，必须公布于众。

(2) 与岗位相关的资料，如岗位职责、工艺管线图、设备操作规程等，应放置在本岗位易取易看处，保持完整、洁净，并及时更新。

2. 生产任务与完成情况图表化

(1) 生产任务要按照所属部门层层分解，落实到工段、班组和个人，制作工作分解

表，并粘贴于墙上。

(2) 要及时公布生产任务的实际完成情况，促进相关责任人员按期完成任务。

3. 与定置管理相结合，实现视觉显示信息标准化

为了保证设备设施合理布局，物品（药液、试剂）不被错误放置，必须有完善而准确的信息显示，包括区域线、定位线、标识牌等。

4. 生产作业控制手段形象直观与使用方便化

为了对生产作业进行有效的控制，让各个环节和各个工序（取水、加药、滤站、配水）按照预定的产量与出厂标准进行生产，各个环节和工序之间必须紧密联系，相互之间传导信息，提高生产的连续性。看板和触摸屏就是一种形象的信息传导工具。

5. 物品码放和运送数量标准化

物品的码放和运送实施目视标准化，如氯瓶的码放、活性炭料袋的码放、运送药剂车辆的停靠位置等，这样，给操作、使用、记数、检查等工作带来了极大的方便。

6. 现场人员着装统一化

现场人员着装统一化不仅可以起到劳动保护作用，而且是企业正规化、标准化的内容之一，体现员工的优良素养，使员工产生归属感、荣誉感。同时，统一着装对于组织指挥生产、应对突发事件，在某种程度上也带来了方便条件。

7. 色彩的标准化

目视化管理要求科学、合理、有效地运用颜色标准化管理，既彰显企业文化，又给生产带来极大的方便。

第五节 目视化管理基本要求

(1) 统一：目视化管理要实行标准化，各种标准、色彩、标识都应统一制作、统一管理。

(2) 简约：使各种视觉显示信号简明易懂，一目了然，即使刚入职人员也能一看就明白。

(3) 鲜明：各种视觉显示信号要清晰，位置放置适宜，现场工作人员都能看得见、看得懂。

(4) 实用：目视化管理工具必须有实际使用价值，讲究实效。

(5) 严格：现场所有人员都必须严格遵守和执行有关规定，奖罚分明。