

现代企业现场管理书系④

# 打造一目了然 的 现场

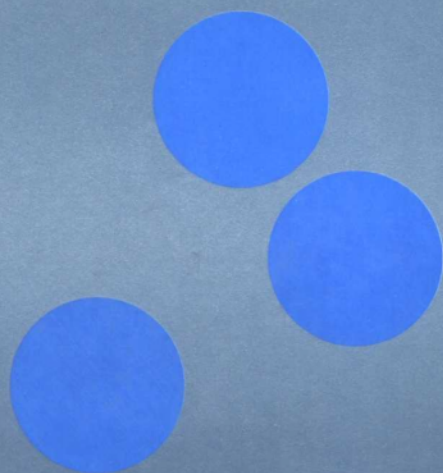
HOW TO  
BUILD  
A  
CLEAR  
WORKSHOP

史长银 编著

发挥企业整体优势  
实现企业精益生产  
消除现场八大浪费  
暴露现场异常问题  
促进员工自主管理

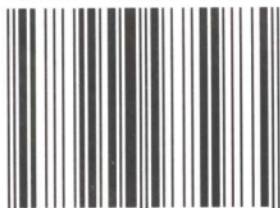
海天出版社

责任编辑 来小乔  
封面设计 刘 晖  
责任技编 陈 炯



打造一目了然的现场

ISBN 7-80697-598-5



9 787806 975985 >

ISBN 7-80697-598-5  
F·127 定价：20.00元



现代企业现场管理书系④

# 打造一目了然的现场

史长银 编著

海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

打造一目了然的现场/史长银编著.—深圳:海天出版社,  
2005  
(现代企业现场管理书系)  
ISBN7-80697-598-5

I.打… II.史… III.企业管理:生产管理  
VI.F273

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第099607号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑:米小乔 (0755-83460863 xiaoqi@163.com)

封面设计:刘晖 责任技编:陈炯

海天电子图书开发公司排版制作 83460900

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2005年10月第1版 2005年10月第1次印刷

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:13.5

字数:150千字 印数:1 6000册

定价:20.00元

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。



## 作者简介

史长银先生历任理光(深圳)工业发展有限公司现场管理职务、深圳百事可乐饮料有限公司生产运作部主管、中国移动深圳分公司物流事业部经理，9年知名外企现场管理经验，深圳市电子工业人才培训中心物流管理特邀讲师，现任深圳市实至企业管理顾问有限公司高级顾问师。指导过多家生产型及流通型企业的6S、目视管理、工厂物流改善及TPM项目，取得了良好的效果，对高水准现场管理的实施有着丰富的指导经验。

指导过的部分企业：

- ▶ 成都成钢梅塞尔气体产品有限公司（中德合资—目视管理、TPM项目）
- ▶ 广州艺爱丝纤维有限公司（日资—6S项目）
- ▶ 深圳南方中集集装箱制造有限公司（物流管理项目）
- ▶ 中国航天科工集团三院第三总体设计部（6S项目）
- ▶ 广西卷烟总厂南宁分厂（6S项目）
- ▶ 中国航天科工集团西安二—0所（TPM项目）
- ▶ 西安航天自动化股份有限公司（TPM项目）
- ▶ 北京航天长峰集团（6S项目）
- ▶ 北京长峰数码系统股份公司（目视管理项目）
- ▶ 北京长峰假日酒店（中美合资四星级—目视管理项目）
- ▶ 北京长峰宾馆（三星级—6S、目视管理项目）

作者联系方式：

电邮：[shicy2005@sohu.com](mailto:shicy2005@sohu.com)

发挥企业整体优势  
实现企业精益生产  
消除现场八大浪费  
暴露现场异常问题  
促进员工自主管理





▲ 现代企业现场管理书系

《仓储与物料管控》

《生产现场管控》

《卓越品质管控》

《**打造一目了然的现场**》



**打造一目了然的现场**

## 深圳实至企业管理顾问有限公司

### 简介

深圳实至企业管理顾问有限公司是一家专业从事企业现场管理与改善的咨询公司，公司以到企业现场指导为主。目前公司主要经营的项目有5S管理、6S管理、目视管理、物流管理、TFI(全面现场改善)和TPM(全面生产性管理)。公司的宗旨是帮助中国企业打造五星级的现场。

公司联系方式：

电话：0755-83053112、83053113

传真：0755-83053116

网址：<http://www.szsiz.com>

电邮：[mail@szsiz.com](mailto:mail@szsiz.com)

作者联系方式：

电邮：[shicy2005@sohu.com](mailto:shicy2005@sohu.com)



## 序 言

“现场”就是工作的场所,如何运用众所周知而且最低成本的方法来管理工作的场所——办公室、生产线、仓库等,使其安全、规范、合理、有效地运作?最好的办法就是使现场管理的对象、方法、内容目视化。

不同的现场各有特点,现场工作具体而繁杂,“目视管理”作为一种现场管理的方法可以抽象概括地模仿,也可以具体形象地运用。然而现场的核心是行动和执行,本书就是一本行动的书,从第一篇知识篇就开始用具体的案例来解释理论,目的就是想通过案例的启发,给读者一个参考构架,用来解决不同现场的具体问题。为了达到这一目的,也为了使读者能切身体会到目视管理的效果,在提供大量案例的同时又配以图片、检查表格和部分优秀企业在推行目视管理活动中积累的推行方法、标准文件作为参照。希望读者能在案例中学习到方法,并能产生引用到自己现场中去的欲望。因为不管读者在书中吸收了多少知识,若不能付诸于日常实际工作中,也是没有用的。

用经验写书,借案例说明方法,以图片体现目视化给现场带来的直观效果,以表格和文件明确目视化的推行方向和过程。希望能以此启发读者的改善和创新热情,将书中的方法运用到自己的工作现场中去,这就是本书的特色,也是作者写书的初衷。

本书是作者多年来对在外企现场管理工作中和从事顾问师职业在客户的现场中,实地从事管理工作和项目指导过程的经验总结。其间得到许多管理者和专家的支持和帮助,包括在我指导



的客户企业中陪着我在现场不停地奔忙的项目负责人,他们追求创新的精神一直令我十分感动,间接或直接地帮助了本书的写作,在此深表感谢!

同时感谢公司总经理商勇先生及同事在本书写作初期提供的宝贵建议以及海天出版社的编辑和工作人员的辛勤工作!因为他们的努力本书才得以顺利出版。

史长银

2005.8



# 目 录

<b>第一篇 目视管理知识 .....</b>	<b>1</b>
<b>1. 什么是目视管理 .....</b>	<b>3</b>
1.1 目视管理的定义 .....	3
1.2 目视管理的内容 .....	4
1.3 误导人出错的两个方面 .....	6
<b>2. 为什么要目视管理 .....</b>	<b>8</b>
2.1 口头表述的缺点 .....	8
2.2 文字表述的缺点 .....	8
2.3 图文并茂的优点 .....	9
<b>3. 目视管理的目的 .....</b>	<b>10</b>
3.1 长期利益 .....	10
3.2 短期利益 .....	11
<b>4. 目视管理的对象 .....</b>	<b>12</b>
4.1 安全管理 .....	12
4.2 品质管理 .....	14
4.3 生产管理 .....	18
4.4 在庫管理 .....	19
4.5 设备管理 .....	21
4.6 现场管理 .....	22
4.7 方针管理 .....	24



4.8 采购管理 .....	25
4.9 间接事务 .....	26
<b>5. 目视管理的作用 .....</b>	<b>29</b>
5.1 目视管理可以迅速满足客户的需求 .....	29
5.2 目视管理可使异常问题明显化 .....	29
5.3 目视管理使浪费、不合理现象明显化 .....	30
5.4 目视管理能提高管理效率 .....	30
5.5 目视管理能促进员工自主管理 .....	31
5.6 目视管理能提高员工的工作技能和热情 .....	31
<b>6. 目视管理的水准 .....</b>	<b>33</b>
6.1 没有水准 .....	33
6.2 初级水准:能明白现在的状态 .....	33
6.3 中级水准:谁都能判断良否 .....	34
6.4 高级水准:异常处置方法都列明 .....	34
<b>7. 目视管理的要点 .....</b>	<b>35</b>
7.1 设定管理对象 .....	35
7.2 可视化、看得见化 .....	35
7.3 正常、异常的范围标示标准化 .....	36
7.4 异常处置的标准化 .....	36
7.5 图示化、色彩化 .....	37
7.6 自动提示化 .....	38
7.7 标志位置合理化 .....	38
7.8 声音并用化 .....	39
7.9 持续改进管理化 .....	39
<b>8. 目视管理心理准备七要素 .....</b>	<b>40</b>
8.1 全体员工的工作都与目视化有关 .....	40



8.2 让外行对正常与否也一目了然 .....	40
8.3 充分利用五官的感觉 .....	41
8.4 用自主管理来取代人的管理 .....	41
8.5 从产品设计阶段就重视目视管理 .....	41
8.6 寻找理想状态,树立示范样板 .....	42
8.7 从模仿到创造,加入自己的智慧 .....	43
<b>9. 目视管理贯彻执行七要素 .....</b>	<b>43</b>
9.1 方法手册化 .....	43
9.2 设定量化的效果指标 .....	43
9.3 设定量化的实施指标 .....	44
9.4 设立示范场所促成典型事例 .....	44
9.5 由专门机构负责准备用品和水平展开 .....	44
9.6 有计划地实施 .....	45
9.7 贯彻的基础是促进方法的运用 .....	45
<b>10. 目视管理持续改进七要素 .....</b>	<b>46</b>
10.1 标准化、手册化、且应全员遵守 .....	46
10.2 定期对活动状况进行评价 .....	46
10.3 持续进行改善 .....	46
10.4 制定目标进行改善 .....	46
10.5 导入更新的技术和情报 .....	46
10.6 系统化、理论化、固定化 .....	47
10.7 必要时实施大范围的修正 .....	47
<b>11. 目视管理对管理者的作用 .....</b>	<b>48</b>
11.1 管理上的不等式 .....	48
11.2 使员工自主管理 .....	48
11.3 作创新型的管理者 .....	48



12. 目视管理对员工的帮助 .....	49
12.1 没有人是为了偷懒而工作 .....	49
12.2 无须监督的员工 .....	49
13. 目视管理与企业管理 .....	50
13.1 强化沟通、塑造团队精神 .....	50
13.2 5S 活动、目视管理 .....	51
13.3 班组活动、提案制度、标准化活动 .....	52
13.4 作业管理、设备管理、现品管理 .....	52
13.5 工序管理、品质管理、安全环境管理 .....	53
13.6 成本管理 .....	53
13.7 利益管理 .....	54
<b>第二篇 现场目视管理活动 .....</b>	<b>55</b>
1. 建立公司层面的目视管理推行组织 .....	57
1.1 领导挂帅明确组织 .....	57
1.2 全员参与分清责任 .....	58
1.3 制定目视管理实施办法 .....	58
2. 有计划地开展目视化管理 .....	62
2.1 总目标计划 .....	63
2.2 各阶段计划 .....	63
2.3 每日计划 .....	64
3. 确定统一的目视化目标并明确分工 .....	66
3.1 明确效果目标,统一认识 .....	66
3.2 按目标要求检查结果 .....	66
3.3 高标准要求的好处 .....	67

4. 在你的部门内成立目视管理小组 .....	69
4.1 成立部门目视管理小组 .....	69
4.2 小组成员明确分工 .....	69
4.3 制定部门目视管理小组活动办法 .....	69
5. 建立一点激励措施 .....	77
5.1 防止出现反复 .....	77
5.2 利用各种手段激励员工 .....	77
5.3 常用的激励方法 .....	78
5.4 制定目视管理考评检查办法 .....	79
6. 让所有人知道你想要达到的目视化目标 .....	85
6.1 让基层员工也了解目视化目标 .....	85
6.2 不能厚此薄彼 .....	85
7. 以丰富的内容、活跃的形式宣传目视化管理 .....	86
7.1 活动开始宣传先行 .....	86
7.2 定点摄影宣传法 .....	87
7.3 目视管理写真快讯宣传法 .....	87
8. 目视管理工具明示和使用教育 .....	89
8.1 基座 .....	89
8.2 显示灯 .....	90
8.3 图表 .....	90
8.4 限度样本 .....	90
8.5 账票类 .....	90
8.6 手册 .....	90
8.7 管理板 .....	90
8.8 计算机 .....	90





8.9 警示灯 .....	91
8.10 公告栏 .....	91
8.11 标志牌 .....	92
8.12 邮箱 .....	92
8.13 标签 .....	92
8.14 形象道具 .....	93
8.15 声响装置 .....	93
<b>9. 着手准备目视化管理所需的用具 .....</b>	<b>94</b>
9.1 宣传用具 .....	94
9.2 实施用具 .....	94
9.3 前期必备的七种物品 .....	95
<b>10. 寻找自己管理区内可目视化管理的项目 .....</b>	<b>97</b>
10.1 先从小问题着手 .....	97
10.2 带着问题看现状 .....	97
<b>11. 建立样板区树立影响 .....</b>	<b>99</b>
11.1 选择合适的样板区 .....	99
11.2 样板区选择的原则 .....	99
<b>12. 样板区定点摄影 .....</b>	<b>101</b>
<b>13. 将目视化工作按区域划分给个人 .....</b>	<b>103</b>
13.1 划分个人责任区域 .....	103
13.2 个人责任区域划分方法 .....	103
13.3 区域责任制的目的 .....	103
<b>14. 区内责任人自拟计划,自主管理 .....</b>	<b>104</b>
14.1 将管理权力下放 .....	104

14.2 自拟计划的方法 .....	104
15. 将区内的重点项目找出来列表 .....	106
15.1 寻找重点项目的办法 .....	106
15.2 确认重点项目的条件 .....	106
16. 对重点项目制定重点标准 .....	108
16.1 重点标准制作方法 .....	108
16.2 重点标准的制作内容 .....	108
17. 利用活动看板展示目视化进度 .....	111
17.1 生产管理看板 .....	111
17.2 事务管理看板 .....	111
17.3 综合管理看板 .....	112
18. 激发员工的创意热情 .....	113
18.1 建立目视化创意奖励制度 .....	113
18.2 目视化创意提案管理办法 .....	113
19. 对重点项目的目视化成立专门小组 .....	115
19.1 成立三人专项小组 .....	115
19.2 专项小组的分类 .....	115
19.3 专项小组成员分工 .....	116
19.4 专项小组工作方式 .....	116
20. 先给设备定一个目视化基准 .....	118
20.1 设备在企业中的地位 .....	118
20.2 各种设备的目视化基准 .....	118
21. 让所有人更清楚自己的岗位 .....	128