

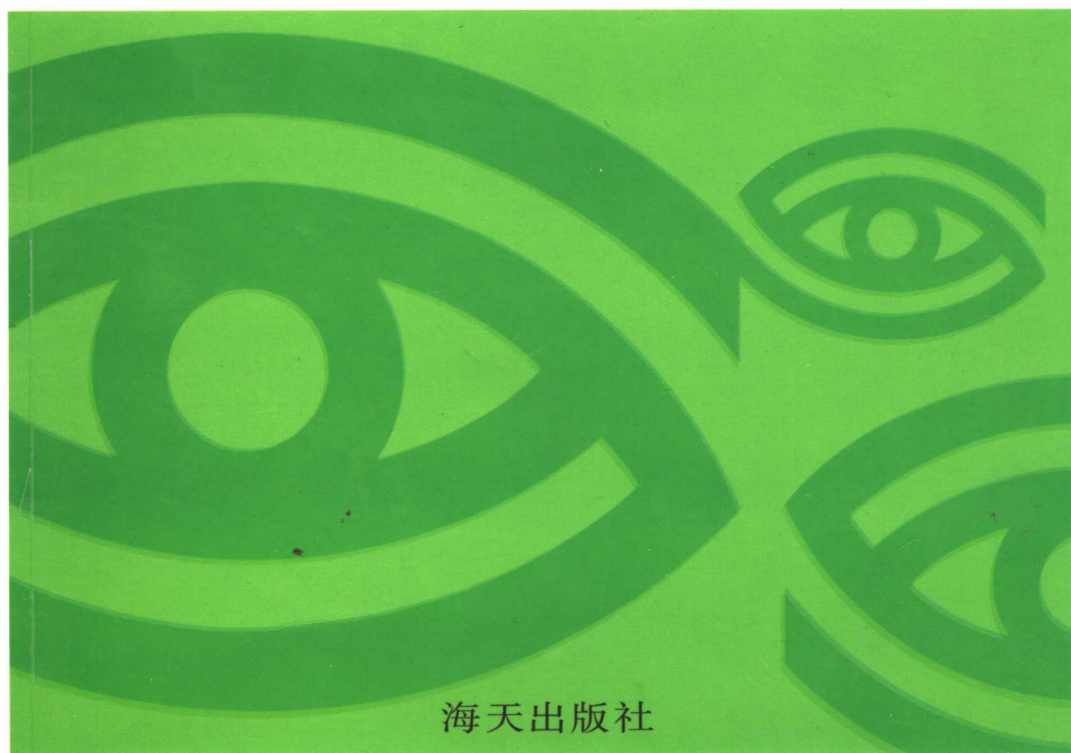


企业现场管理实用技术书系

Board-and-Visual Management

李广泰◎编著

看板与目视管理



海天出版社



企业现场管理实用技术书系

看板与目视管理

Board-and-Visual Management

李广泰◎编著

海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

看板与目视管理/李广泰编著. - 深圳:海天出版社,
2005.6

(企业现场管理实用技术书系)

ISBN 7-80697-492-X

I.看... II.李... III.企业管理:生产管理
IV.F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 041802 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:来小乔(0755-83460863 xiaoqlf@163.com)

封面设计:李 萌 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 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:11.5

字数:150 千字 印数:1-8000 册

定价:18.00 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

李广泰

高级工程师，香港皇冠品质保证协会专员。

曾在美、日、韩资外企，港、台独资企业和国有企业从事管理工作多年，历任业务主办、技术员、现场主管、工程部工程师、品质部长、经理和生产厂长等职务。对跨国公司输入的管理思想颇有研究，并在十数载的企管一线摸爬滚打中积累了丰富的经验，形成了独具特色的实干型体系和思想。现任粤港台企业管理研究中心主任。

前 言

对于生产型企业来说，看板与目视管理既是现场的漂亮包装，又具有独特的管理效果。它以实用性、经济性、直观性和方便性受到众多企业的好评。

那么，看板究竟是什么呢？从形式上看，它或许只是一块可以观看的板而已；但从本质上看，它却是一种神奇的管理工具。说它神奇，是因为它有着其它管理工具所无法比拟的作用和魅力，比如看板能展示工作亮点，丰富企业文化内涵，提升企业形象等。

目视管理又是什么呢？从管理手法上看，它只是一种很普通的方法，但是，这种方法却能产生立竿见影、警示执行的效果。

当客户来工厂访问，走进现场时最先看到的就是看板。因此，这些看板会给客人留下第一印象，而我们知道第一印象通常是非常重要的，严重时甚至会影响后续的合作过程。因此，从这种意义上说，看板形同企业的名片，它在为客人介绍工厂情况的同时，又展现出一种整洁、规范、耳目一新的面貌。所以，我们有必要确保看板的内容、质量和美观性等新颖、适宜。

在现实工作中实施看板与目视管理的企业很多，可真能充分发挥其作用的企业并不多，这是

因为一方面他们对看板理解的不够透彻，另一方面在运用方法上欠妥当。要么流于形式，要么生搬硬套，无法达到期望的管理意图。

《看板与目视管理》一书正是为了帮助企业界的朋友们能掌握有效的方法而编写的。全书共分六章：第一章讲述的是看板及其作用，目的是让读者能从深层次上认识看板的本质，杜绝肤浅。第二章讲述了目视管理的原理以及实施中对看板的依赖性，介绍了企业以看板为载体，推行目视管理的技法和诀窍。第三章则讲述了现代企业常用的看板类别以及他们的管理经验，并附以实物照片，以便让读者加深理解，学以致用。第四章讲的是企业在推行 7S 活动过程中实施看板与目视管理的方法，具有很强的务实性，有助于读者模拟使用。书的最后两章介绍了新潮的看板及其改进方法，读者通过这两章的学习，可以掌握比较前卫的看板技能。另外，书的附录中还引用了一些跨国公司的实战案例，相信这些案例对一线管理者具有很好的启发性。

该书的特点是务实性强，易于模仿操作，很适合企业界的现场管理者以及正在努力为之奋斗的人士阅读、学习和参照，也适合正在大专院校求学的学子们作为实践课程的指引。但是，由于行业及认识的多样性，加之编者水平亦有限，一些纰漏和错误在所难免，恳请业界同行们多多包涵，如有任何意见或建议，请通过 E-mail: ligt99@tom.com 或电话：13715314652 与我联系。

李广泰

2005年5月



目 录

第 1 章 看板是公司的名片	1
一、认识看板	2
1. 什么是看板	2
2. 看板的类别	3
3. 看板管理过程	5
二、看板的“三最一不”特点	5
1. 最直接	5
2. 最方便	5
3. 最实用	5
4. 不易保存	6
三、看板的作用	6
1. 信息资源共享	6
2. 促成统一意识	6
3. 宣传与鞭策	6
4. 倡导公平、全员参与	7
5. 美化现场	7
四、看板管理的意义	7
第 2 章 目视管理与看板效应	
一、什么是目视管理	10



1. 认识目视管理	10
2. 目视管理与看板的关系	10
二、目视管理的特点	11
1. 透明化	11
2. 信息公开	11
3. 管理面宽	11
4. 简单易行	12
5. 不宜用于机密性管理	12
三、目视管理的要求	12
1. 标示状态要醒目	12
2. 确保在预设范围内能看清楚	13
3. 形象化的图形标示	14
4. 标示事项内容应具备的特点	14
5. 确定标示处所	15
6. 标示物的外观要求	15
四、实施目视管理的技法	16
1. 红牌战术	16
2. 看板管理	17
3. 黄线警界	17
4. 红线截止	17
5. 警示灯	17
6. 宣传与告示栏	18
7. 生产指令板	18
8. 作业标准书	18
9. 错误示范表	19
10. 样板	19
11. 贴纸	20
12. 自动控制和监视显示器	20
五、目视管理以看板为载体	20
1. 目视管理依靠看板来体现	20
2. 载体的作用	21



六、看板效应	21
1. 促进全员参与	22
2. 提高员工素质	22
3. 改进工作关系	22
4. 改善现场环境	22
第3章 看板的类别与用法	24
一、现场看板的类别	25
1. 分类方法	25
2. 管理类看板	25
3. 信息类看板	26
4. 标识类看板	26
5. 专用看板	26
二、看板的用法	26
1. 用法是什么	26
2. 制作技法	27
3. 主要内容	27
4. 阅读方法	27
5. 维护手法	28
三、常用看板的制作要求	28
1. 现场布局看板	28
2. 工作计划看板	30
3. 制度看板	32
4. 生产线看板	34
5. 品质现状看板	36
6. 品质改进对比看板	38
7. 标准展示牌	39
8. 工程看板	41
9. 提示看板	45
10. 要求看板	48
11. 区域标识看板	51

12. 状态指示看板	53
13. 安全看板	56
14. 宣传栏	60
15. 迎宾看板	64
16. 工作看板	65
17. 文件管理看板	68
18. 后勤事务看板	70
19. 人员动态看板	72
20. 组织结构看板	73

第4章 推行7S，管控看板

一、如何推行7S	76
1. 从5S到7S、8S	76
2. 7S实施步骤和要点	78
3. 建立有效的和预防的7S	79
4. 7S带来新气象	80
5. 7S检查原则	81
6. 7S评比方法	81
7. 7S推行案例	82
二、推行7S离不开看板	100
1. 看板与执行	100
2. 看板与持久性	100
三、看板与标语	101
1. 看板上的标语	101
2. 优秀标语摘选	102
四、及时报废看板	104
1. 为什么报废	104
2. 常见的七种不良现象	104
3. 报废的方法	105
五、维护看板	105
1. 维护方法	105



2. 预防性	106
第 5 章 新潮的看板	107
一、显示器	108
1. 操作工艺显示屏	108
2. LCD 看板	108
3. 闭路监控看板	108
二、形象更“酷”的另类	109
1. 立体看板	109
2. 折叠式看板	109
3. 组合看板	109
4. 转动式看板	109
三、颜色效应	110
1. 颜色管理	110
2. 先进先出管理中使用的颜色标签	110
3. 安全色	111
4. 颜色管理的效应	112
四、现场告急灯系统	112
1. 告急原理	112
2. 设置现场告急指示灯的方法	113
3. 告急系统的使用与管理技法	115
4. 如何分析使用结果	115
第 6 章 企业如何做好看板与目视管理	117
一、定位看板	118
1. 塑造企业文化的看板	118
2. 看板风波	119
3. 宣传质量方针，彰显企业风格	119
二、目视管理习惯化	119
1. 履行“三现”主义	119
2. 经常展示重要信息	120

3. 挖掘习惯化的动力	120
三、适时改进看板	121
1. 为什么要改进看板	121
2. 改进看板的时机和方法	121
3. 改进看板的步骤	122
四、创造目视管理的新境界	122
1. 目视管理的新景象	122
2. 目视管理创效益	123
3. 持续推进目视管理	124
附录一：看板管理程序	125
附录二：目视管理程序	128
附录三：7S 推行手册	131
附录:企业管理常用缩写词中英文对照	153



第 1 章

看板是公司的名片

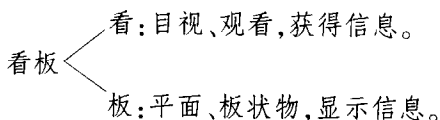
- 一、认识看板
 - 二、看板的“三最一不”特点
 - 三、看板的作用
 - 四、看板管理的意义
-

一、认识看板

1. 什么是看板

(1) 看板的定义

概括地说，看板就是显示某种信息的可视板状物。说它是块板，其实这只是个概念而已，因为在生产企业的实际使用中无论是否是板，只要它能当板用，并且能给人员显示可以肉眼观看的信息就行了。所以，看板的含义具体如下：



(2) 看板的演变过程

看板一词最早是由丰田（TOYOTA）汽车公司引入工厂管理中的，它在日语里叫“KANBAN”，它最先使用的目的是在 JIT（准时制）形式的生产管理中充当工作指令牌。由于取得了非常好的效果，所以，很快被推广到世界各地。但是，这种早期的看板却是专用的，而且它的使用范围极窄，因而，我们称之为狭义的看板；

而现今工厂里的看板一般是指广义的看板，即那些凡是能够用眼睛看且用于显示生产管理活动信息的板状物都是看板。比如：生产指示板、运作管理板、宣传栏、岗位责任栏、光荣榜等都属于看板。

(3) 看板是工厂的名片

当客人来工厂访问，走进现场时最先看到的的就是看板。那么，这些看板便会给客人留下第一印象，而我们知道第一印象通常是非常重要的，严重时甚至会影响客人后续整个访问行程。因此，从这种意义上说，看板就像是公司的名片，它为客人介绍了工厂的内涵，是一种高雅的“见面礼”。所以，我们有必要确保看板的内容、质量具有美



观性等新颖、适宜的特点，以便能为工厂展示出良好的形象。

(4) 工厂不能没有看板

我们常常希望工厂管理活动要有声有色，这是因为有声有色的管理活动能激发员工的活力，进而促进创新。那么，这声色二字究竟从哪里来呢？实践证明，一个最有效的办法就是制作好看板，力争让看板成为全体人员的钟情之物。具体内容包括：

- 看板显示焦点，即总是显示那些大家广泛关注的问题；
- 看板是个亮点，即看板形状漂亮，安装位置突出，是现场的亮点；
- 看板着眼要点，因看板篇幅有限，所以，只能针对要点事项进行显示；
- 看板点击痛点，即曝光要害事项，让责任者头痛；
- 看板提示重点，即具有画龙点睛的意义，让员工把握住工作重点；
- 看板消灭盲点，即把要求事项予以公布，让员工没理由再说不知道；
- 看板披露黑点，即通过人员的参与和监督，暴露工作中的阻碍事项；
- 看板制造热点，即发挥看板的轰动效应，在现场掀起波澜。

鉴于上述情况，看板已经被演变为一种有效的管理方式（看板管理），而且正在发挥越来越大的作用，因此，工厂不能没有看板。

2. 看板的类别

(1) 按形状分

形状即是指看板的外观状态，通常有方形、圆形、三角形、椭圆形、菱形、梯形、多边形和其他不规则形状（包括像物形）。

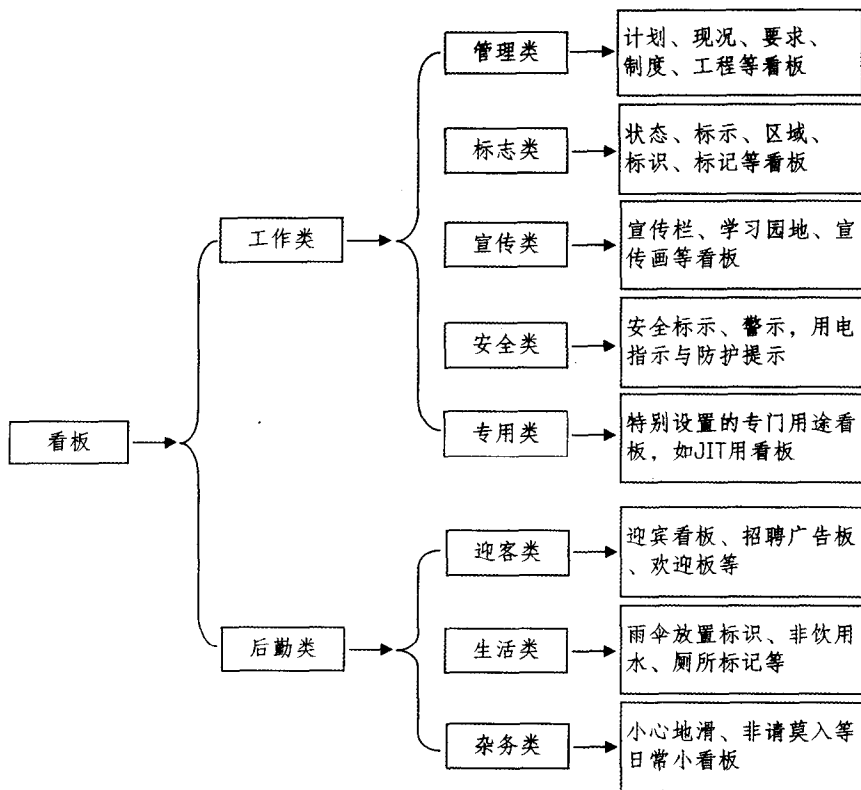
(2) 按材质分

材质即是指构成看板材料成分，通常有板材（包括木质、塑料、硬纸、金属等各种板状物）、显示设备、电光、布料、软纸等。

(3) 按用途分

用途即是指看板在工厂的使用途径和目的。这种分类最具有实效

性，因而使用得最广。常见的分类方法如下：



(4) 按状态分

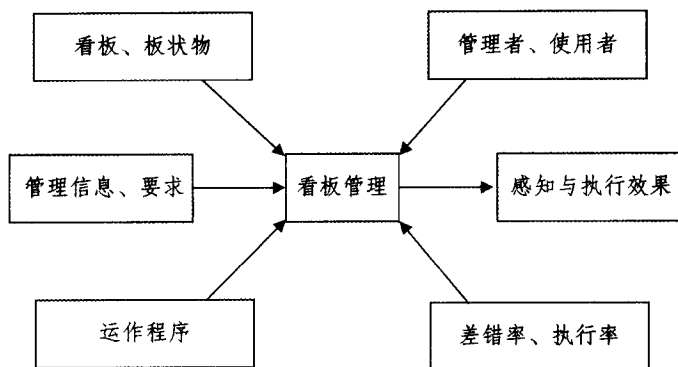
状态即是指看板在安装完成后所处的可以观看形态，通常有动态、静态、发光和不发光等几种。

(5) 按习惯分

习惯即是人们使用和冠名看板的习性，这种分法往往具有一定的地域性，随着人文地理的差异而不同。通常有白板、黑板、专栏、屏幕、条幅、匾、牌、盘、卡、票、表单、贴纸、标签、影子、反射板等。



3. 看板管理过程



二、看板的“三最一不”特点

1. 最直接

因为看板会把相关的信息内容直接展示出来，所以，给人的感觉是：一是一、二是二，不拐弯抹角，非常直截了当。

2. 最方便

方便是一种使用特性，人人都希望得到。在运用看板时管理看板的人只要展示出信息就可以了，而其他人也只需一看，就可以了解，感觉很方便；这使得大家都可以不受时间限制地去处理问题，自行安排制作和阅读，省去了许多麻烦。

3. 最实用

看板管理投资小，效果立竿见影，而且人人都可以实施，人人都可以使用。因此，是一种投入最少，效果最好，最实用和最实惠的管