

 科立特管理书系

SHIYONG DE MUSHI GUANLI 实用的目视管理

北京科立特管理咨询公司 编著

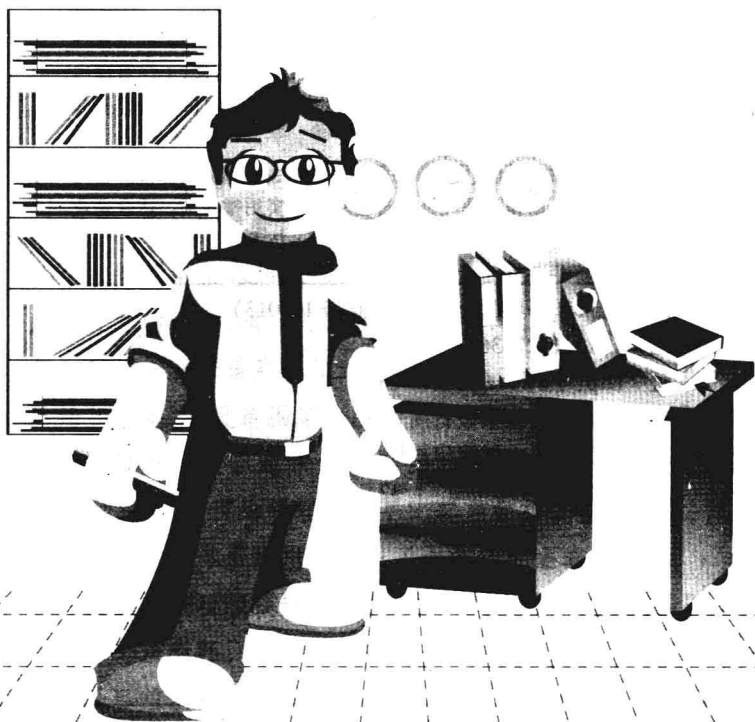


 中国计量出版社
CHINA METROLOGY PUBLISHING HOUSE

 科立特管理书系

实用的目视管理

北京科立特管理咨询公司 编著



中国计量出版社
CHINA METROLOGY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

实用的目视管理/北京科立特管理咨询公司编著. —北京:
中国计量出版社, 2010. 12

科立特管理书系

ISBN 978 - 7 - 5026 - 3363 - 9

I. ①实… II. ①北… III. ①工业企业管理

IV. ①F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 201370 号

内 容 提 要

本书由 8 部分内容组成,分别为:目视管理导论,目视管理工具及在各部门的推进,各生产类型的目视管理,设备管理中的目视管理,工序管理中的目视管理,设计管理中的目视管理,采购与物流管理中的目视管理及其他管理中的目视管理。

本书图文并茂、通俗易懂、可操作性强,是广大企业向国际化、标准化和规范化发展过程中,不断提高现代企业管理水平的实用指导书。适合企业管理者、车间管理者、班组长等管理人员及其他相关技术人员参考。

地 址	北京和平里西街甲 2 号(邮编 100013)
电 话	(010)64275360
网 址	http://www.zgjl.com.cn
发 行	新华书店北京发行所
印 刷	三河市灵山红旗印刷厂
开 本	850mm × 1168mm 1/32
印 张	10
字 数	252 千字
版 次	2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷
印 数	1—1 500
定 价	28.00 元

如有印装质量问题,请与本社联系调换
版权所有 侵权必究



自从 5S 管理被介绍到国内,由于它从实践中来,效果很明显,所以成为在我国企业里应用范围最广的管理方法之一。尽管,有部分企业将 5S 管理简单理解成排列整齐、打扫卫生等,但或多或少给企业的现场管理注入了一股新风,带来了不少生气。

我公司在 2001 年,第一次围绕现场管理出版了《现场管理和 5S》,并于 2004 年进行了修订。随着企业不断地导入和开展 5S 管理,导入目视管理的必要性也逐渐凸显出来。

人类获取信息 90% 以上是通过眼睛完成的,如何充分利用人类视觉的特点,辅助乃至强化各项管理,是人们一直关注的问题。目视管理正是利用了这一原理,从大量企业实践中逐步被总结和完善,在发达国家企业得到广泛的应用。随着我国企业对目视管理的认识越来越清晰,5S 管理活动开展得越来越成熟。因此,企业现场管理的水平比起当初有了普遍提高,目视管理的引进以及本书的出版也成了水到渠成之事。

在企业激动地谈论“中国创造”的今天,“中国制造”却始终让我们无法释怀。如何构筑高效、科学的制造现场和管理现场,不仅是目前亟待提升的课题,还在将来相当长的一段时间里不容忽视。

另外,我公司在 1997 年就编写出版了《质量机能展开》,由我公司翻译的久米均先生的著作《设计开发的质量管理》不日也将敬献给读者,如果能对我国企业的工程技术人员和管理人员在提升管理水平方面有所裨益,那我们就感到十分欣慰了。

本书的编写过程中,张屹先生投入了大量的时间和精力,在此表示感谢!

张晓东
2010 年深秋



目录

CONTENTS

第一章 目视管理导论	(1)
什么是目视管理	(1)
预防管理和事后管理	(4)
目视管理的目的	(8)
目视管理的效果	(11)
目视管理与 5S	(15)
目视管理在生产现场的导入	(18)
目视管理在办公现场的导入	(21)
如何编制目视管理的实施计划	(25)
推进目视管理的组织形式	(30)
目视管理推进的要点	(34)
对目视管理结果进行评价	(37)
第二章 目视管理工具及在各部门的推进	(42)
工具的制作要点	(45)
检查一览表的制作方法	(49)
装置型企业	(50)
装配型企业	(54)
生产现场	(59)
工序管理部门	(62)
物资管理部门	(65)
质量管理部门	(70)

技术和设计部门	(74)
第三章 各生产类型的目视管理	(79)
少品种连续生产型企业的生产/日程计划	(79)
多品种批量生产型企业的生产/日程计划	(83)
多品种批量订货型生产的生产/日程计划	(87)
多品种小批量单一生产型企业的生产/日程计划 ...	(89)
单一产品生产型企业的生产/日程计划	(92)
少品种连续生产型的生产任务管理	(96)
多品种批量型生产的生产任务管理	(100)
单一产品生产任务管理	(104)
加工作业指导管理	(107)
装配作业指导管理	(110)
少品种连续型生产的进度管理	(113)
多品种大批量生产的进度管理	(116)
多品种小批量生产的进度管理	(120)
单一产品生产的进度管理	(123)
第四章 设备管理中的目视管理	(127)
检测仪器的管理	(127)
预防性保养和生产安全保养(PM)管理	(129)
日常维护和自主维护管理	(133)
设备运转管理	(136)
设备利用率管理	(139)
工装/模具管理	(142)
工具/刀具管理	(147)
设备维护标准和检查表的制作方法	(150)
刀具更换管理	(154)
第五章 工序管理中的目视管理	(158)
生产周期管理	(158)

QC 工序管理	(161)
不合格品的管理	(165)
检验基准和检验要领管理	(169)
初期管理	(172)
产量管理	(177)
作业工时管理	(180)
作业标准化管理	(184)
作业配置管理	(189)
作业效率管理	(191)
第六章 设计管理中的目视管理	(196)
设计日程和设计任务管理	(196)
设计工时管理	(200)
图纸输出管理	(204)
前期生产部署管理	(209)
设计多能化和技能管理	(213)
图纸管理	(216)
技术资料管理	(221)
第七章 采购与物流管理中的目视管理	(225)
采购日程管理	(225)
进货日期管理	(229)
零部件齐套管理	(233)
物资定量补充管理	(239)
供应方评价管理	(243)
现场物品管理	(249)
呆滞品和不合格品的管理	(252)
库存 MAX/ MIN 管理	(257)
在制品管理	(261)
现存品滞留管理	(263)

工序能力管理	(267)
第八章 其他管理中的目视管理	(271)
办公文件和办公记录管理	(271)
内部文件管理	(276)
办公用品的管理	(280)
文件资料管理	(283)
改进内容管理	(285)
改进活动管理	(290)
目标管理	(295)
人事管理	(298)
员工多能化和技能管理	(303)
管理水平多能化	(307)



第一章 目视管理导论



什么是目视管理

什么是目视管理

目视管理就是将管理方法和内容以一目了然的形式展示出来,让一个不了解情况的人能立即很清楚地知道现场的状况。

目视管理是提高工厂整体管理水平最有效的方法之一。它要求从制造现场到办公现场,从经营者到第一线的生产人员,所有的员工都能够通过目视管理,了解工厂目前的生产状况如何,各部门为提高生产效率应该如何去做。



图 1-1 获取信息的重要途径



人类吸收知识或促进记忆在很大程度上是依赖于视觉的。也有研究表明,通常人类获取的信息有 90% 是通过眼睛,从中国古代的象形文字到目前最先进的管理方法,利用视觉来增进记忆及提高学习效率的方法比比皆是。著名的丰田生产方式就是利用视觉,通过看板的形式,让人能够很快地了解现场的情况而达到管理和自律的目的。

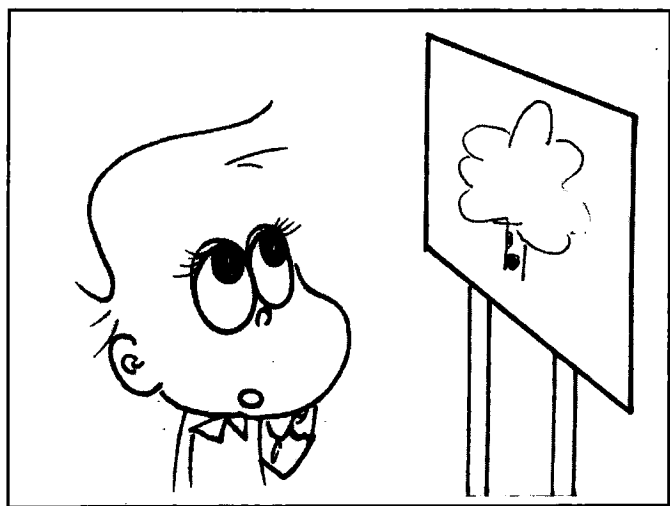


图 1-2 清晰的标识一目了然

当我们想具体开展某些行动时,究竟如何去做或者如何去遵守,往往会因无法用口头形式交待清楚而感到困惑。因此,必须设计或制造一些工具,以此来判定“好坏”、“正常与否”。

例如,对小孩的教育,虽多次告诫要在门口将鞋子摆放整齐,但他却总无法遵守,于是我们在门口画上鞋子的形状,让他感到有兴趣,他就会自然放得很整齐,甚至连客人的鞋子也能放好。很多现代的大型商场里类似的标识也很多,这在引起您兴趣的同时,也能够引导您沿着指示的标志去那里消费。

又如交通标志,我们在驾车行驶中能清楚地看到并立刻根



据标志内容做出下一步行动。像这类花工夫设计的标志或工具,使人易于遵守既定的事项,只要一看就能知道“好坏”、“正常与否”,甚至知道其水平究竟达到什么程度的方法体系就是目视管理。以上所说的都是影像化、视觉化的案例,当这些示例被广泛地应用于企业的各项管理活动时,就称之为“目视管理”。

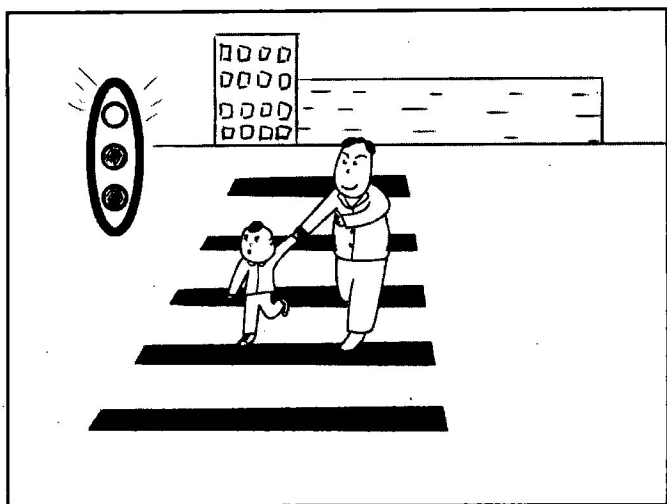


图 1-3 看清标识,遵守规则

为什么要开展目视管理

对企业来说,目视管理就是对生产现场发生的问题、异常及浪费等现象,以一目了然的形式表现出来,使一些不良事态或结果在产生之前就能够提前采取有效的措施,从而实现纠正和预防的一种方法。

如果按一种更容易理解的说法来解释,就是在生产现场发生的所有事情,即使对于不太了解实际情况的部长或经理,只要一进入现场就能够对包括生产进度、材料、在制品、库存、不合格品、设备运行等各方面的情况,很快地就能够了解得很清楚,使



他对存在的问题立即提出相应的对策。所以,从这方面来说,目视管理对提高效率是一种很好的方法。

仅仅在生产现场导入目视管理就希望取得显著的效果是不太可能的。例如,我们在生产现场设置了日程管理的指示板(也称为看板),现场管理者也制定了详细的生产日程计划,操作者也按作业指导书进行作业,但是如果我们对材料的购入等生产活动进行管理,也会造成生产现场的缺料现象,在这种情况下想要提高生产管理的效率只能是一种美好的愿望而已。

当然,现场管理者也能以其他方式去同物资管理部门的主管商定材料的进货期,但如果因为得不到满意的答复而造成进度的迟缓,其结果必然是整个生产陷入瘫痪。

如果这样的现象频繁发生,现场管理者肯定会对物资供应部门产生不信任感。要避免这种情况的发生,就需要在那些同生产现场关系密切的部门,特别是在物资、设计、工艺部门导入目视管理来提高效率,强化部门间的联系和沟通。这一点对提高企业管理水平来说是非常重要的。

相对于生产现场的目视管理来说,业务部门的目视管理主要体现在信息共有化、视觉化和业务标准化等几个方面。它对迅速解决现场发生的问题及处理日常业务是非常有效的。

综上所述,无论在生产现场还是业务部门中,导入目视管理都是非常必要的。所以,我们可以在整个企业内全面推行,以期建立一套完整的目视管理体系。



预防管理和事后管理

管理者的作用和管理活动

生产现场和办公现场主管人员的一项主要工作,在日常管理的同时减少损失(因偶然因素造成的损失),从而提高管理效率。这里所说的管理,实际上是指开展减少损失机会的活动。

对生产现场的管理者来说,机会损失主要存在于如:返修、



废品、工序安排、作业动作、搬运及设备故障等诸多的因素中。因而活动的中心内容就是彻底清除这些机会损失。

生产现场主管人员的管理活动,就是在开展 PDCA 循环(如图 1-4)的同时,将这些损失(如浪费、无用功等)彻底地消除。

什么是预防管理

预防管理就是在隐患尚未发生前就能够把握,即使是事件发生了也要追查其发生的原因,进而采取相应措施的一种管理方法。

以我们日常的生活为例:即使身体平常没有病也要做定期的检查来掌握我们身体的健康状况,或者在感到稍微有点感冒状态时就早点回家休息,这些就是预防管理。

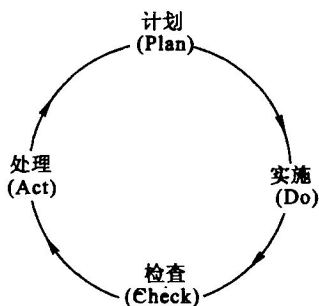


图 1-4 PDCA 循环

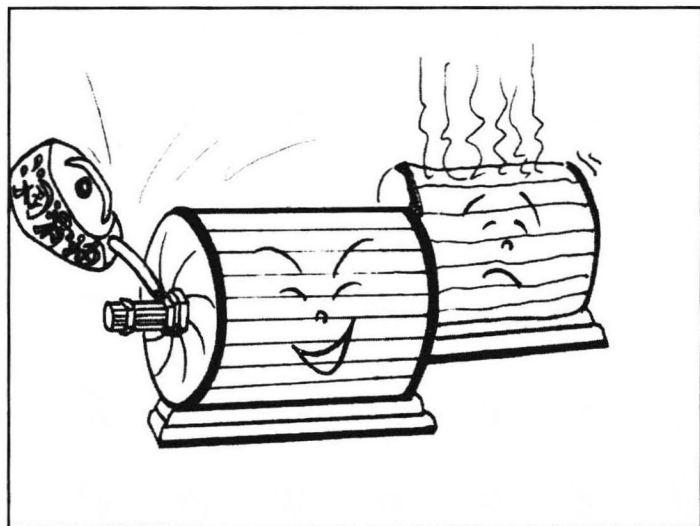


图 1-5 预防管理和事后管理不同结果



作为生产现场管理者的预防管理,就是要经常按照巡查时间表所规定的时间,在现场对操作者是否按照作业指导书作业进行检查,如果一旦发现有违反规定的作业就立即制止,并制定对策防止类似的情况发生。例如:根据图1-6所示的作业进度管理表,以小时为单位检查进度,如发现延误,就尽快采取相应对策,使其能立即恢复到正常状态,这就是我们所说的预防管理。

高效地进行生产管理,其最终目的是降低生产成本和缩短周期。无论是生产现场或业务部门的管理者,都要将预防管理作为一项重要的工作来完成。因此,为了在生产现场或业务部门真正地实施这项工作,就要使现场处于无论是谁都能容易发现还存在着哪些问题的状态,也就是能够很快地发现异常并采取措施的状态。在这种状态中开展的目视管理,我们就可以称之为预防管理。

9月29日			人员	姓名
时 间	计 划	实 际	差 异	问 题
8: 15 ~ 9: 00	100	100	0	1.
9: 00 ~ 10: 00	200	195	▲5	
10: 00 ~ 11: 00	300	298	▲2	
11: 00 ~ 12: 00	400			
13: 00 ~ 14: 00	500			
14: 00 ~ 15: 00	600			
15: 00 ~ 16: 00	700			
16: 00 ~ 17: 00	800			

图1-6 作业进度管理表

什么是事后管理

事后管理也可叫做矫正管理。是将实施的结果同标准或计划相比较,如果有差异就寻找原因并采取措施。

例如,在我们的日常生活里,某个人患了胃溃疡,究其原因是过分饮酒和日常生活没有规律所致。在这种情况下,我们可以采取节制饮酒、有规律地生活等措施,但在有些时候也许必须要长期地住院治疗,一生都不能饮酒。



在工厂有时会出现大量的不合格品,发生这样的情况时,我们就要召集有关人员讨论发生的原因及应该采取的对策。可以通过每月召开生产业绩会议,对上月的生产量和不合格品率等内容同计划和标准相比较,对其中存在的不足和差异采取相应的措施,这样的管理方法就是我们所说的事后管理。

预防管理和事后管理的重要性及特征

无论预防管理或事后管理对工厂来说都是非常重要的,它们是必需实施的管理方法。但是对第一线的管理者来说,为追求管理的效率,就要特别重视预防管理。要做到这一点,就必需导入目视管理。

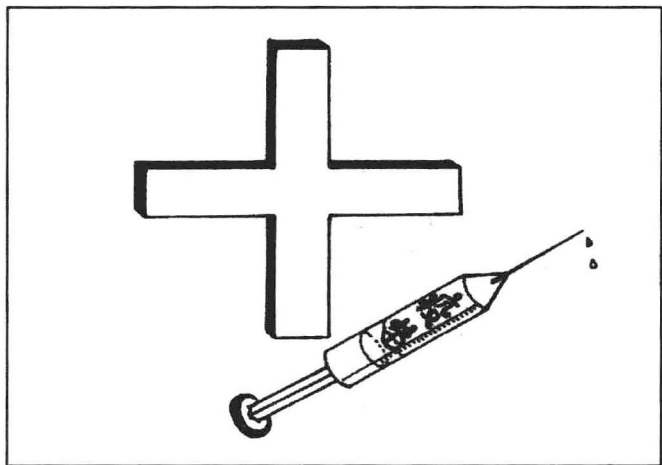


图 1-7 预防管理、无处不在

预防管理的特征如下。

- (1) 在不良事态发生前就采取措施,以杜绝机会损失的发生。
- (2) 将其作为日常管理的方法而实施时,能提高管理者和监督者的管理能力。

事后管理的特征如下。



(1) 对于不良事态发生的根本原因,能够根据现象进行细致稳妥地探索,便于决定和实施补救措施。

(2) 召开分析会议时,能够将相关信息传递到有关部门,共同来讨论改进对策和目标。这一点从管理者和监督者的立场来说,对其提高管理水平是很有益处的。



目视管理的目的

直接的目的

目视管理的直接目的如图 1-8 所示。下面我们对图 1-8 做详细的说明。

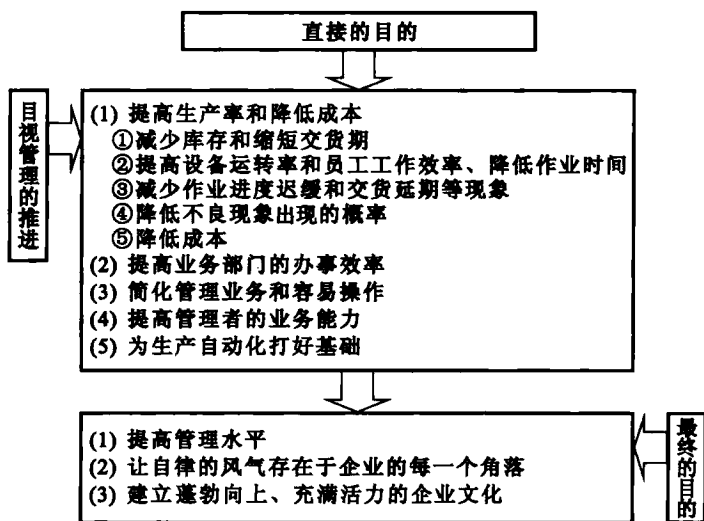


图 1-8 目视管理的目的

1. 提高生产效率和降低生产成本

目视管理的最终目的是提高生产管理的效率。在导入目视管理的生产现场能够发现存在的问题、是否发生异常和效率低下等各种情况,从而有针对性地开展改进活动,进而取得以下几