

★工厂管理一本通★



目视

精细化管理



李家林 林岳儒◎编著

300位管理顾问和一线管理人员联袂推荐



深圳出版发行集团
海天出版社

★工厂管理一本通★

目视 精细化管理

李家林 林岳儒◎编著

300位管理顾问和一线管理人员联袂推荐



深圳出版发行集团
海天出版社

| 前 言 |

工业在我国GDP中所占的比重达60%以上，地位举足轻重。正所谓，工业强，则国家强！中国是工业大国，但不是工业强国；是世界加工厂，但不是世界工业中心。中国工业要振兴、要度过经济“严冬”，必须借鉴国内外先进的管理经验，从经验管理走向科学管理，这是摆在中国企业面前最紧迫的现实问题！

当前，工业面临着金融危机、劳动力成本上升、加工贸易政策变化、客户需求萎缩等诸多压力。如何破解这些难题，如何从精细化管理的角度提升企业的绩效，使管理更加规范化、制度化，是管理者们非常关心的问题。鉴于此，我们总结10多年工厂咨询辅导的经验，结合目前工厂的现状，为企业管理者提供了一套简单易懂、框架明晰、贴近工厂一线的管理图书——工厂管理一本通。

工厂管理是一项重要的基础管理工作。“工厂”，乃产品的制造场所。所谓工厂管理即将劳动力、土地、资本、原材料等各种有效资源导入制造场所，凭借计划、组织、人事、指导、控制等活动，使工厂能够有计划、按步骤地如期达成生产目标，生产出令客户满意的产品。

因此，“工厂管理一本通”从企业最热门，也是最需要解决的六个方面（班组管理、品质管理、5S管理、IE管理、目视管理、仓储管理）展开与延伸，注重以市场需求为导向，提供满足不同层次读者需求的梯度产品。

“工厂管理一本通”第一辑包括《班组精细化管理》、《品质精细化管理》、《仓储精细化管理》、《5S精细化管理》、《IE精细化管理》、《目视精细化管理》六本。该套丛书采用快餐式、跳

跃性、碎片化的阅读模式，以模块化、程序化的方式展开，文中提供具体的案例加以说明，必要的地方穿插图片，使图书更具实操性、可读性、趣味性，是工厂一线管理人员——企业主管、班组长、新入职的大中专学生及工厂管理培训机构、职业院校的参考用书和使用指南。

“工厂管理一本通”丛书在编辑整理过程中，获得了工厂一线管理者和企业管理顾问公司的咨询老师的参与和大力帮助，其中参与编写和提供资料的有涂高发、李佳林、杨吉华、刘建伟、谷祥盛、李政、李亮、陈锦红、姜宏峰、严凡高、王能、吴定兵、朱霖、段水华、赵建学、江美亮、林岳儒、江长勇、李家林、江雨蓉、邹凤、江艳玲、郭华伟、陈秀琴，最后全书由滕宝红统稿、审核完成。在此对他们付出的努力表示感谢！

| 目 录 |

第一章	目视管理解析	
第一节	认识目视管理	2
	一、目视管理的含义	2
	二、目视管理的起源	3
	三、目视管理的特点	4
	四、目视管理的应用	5
第二节	目视管理的作用	7
	一、明确管理内容，迅速传递信息	7
	二、直观显现异常状态和潜在问题	8
	三、实现预防管理	8
	四、使操作内容易于遵守、执行	9
	五、促进企业文化的形成和建立	10
第三节	目视管理的对象	11
	一、生产现场的目视管理	11
	二、间接部门的目视管理	16
第四节	目视管理的内容与要求	21
	一、目视管理的内容	21
	二、推行目视管理的基本要求	26
第二章	目视管理手段	
第一节	定置管理	30

	一、定置管理的含义	30
	二、定置管理的类别	31
	三、定置管理的内容	31
	四、定置管理实施步骤	35
	五、定置管理手法——油漆作战	42
	六、厂区定置技巧	48
	七、仓库定置要点	52
	附：工厂标示和定位方法	58
第二节	看板管理	60
	一、什么是看板管理法	60
	二、实施看板管理的条件	61
	三、看板的种类	63
	四、看板编制设计要点	66
	五、看板的整理、整顿	67
第三节	红牌作战	70
	一、红牌作战的目的	70
	二、红牌作战的实施要点	71
	三、红牌作战的实施程序	72
第四节	颜色管理	77
	一、什么是颜色管理	77
	二、颜色管理特点	78
	三、颜色使用原则	78
	四、颜色管理应用	78
	五、颜色管理手法	79
第五节	识别管理	84
	一、人员识别	84
	二、物料识别	86

- 三、设备识别 88
- 四、作业识别 90
- 五、环境识别 90
- 六、不合格品识别 93
- 七、目视安全识别管理 96
- 八、识别标志的管理要项 103

第三章

目视管理应用细节

第一节

安全目视管理应用 110

- 一、安全标语和标准作业看板 111
- 二、安全管理板 114
- 三、安全图画与标示 115
- 四、画上老虎线 117
- 五、限高标示 118
- 六、易于辨识的急救箱 119
- 七、对消防器材定位与标志 120
- 八、紧急联络电话看板 123
- 九、急难抢救顺序看板 123

第二节

生产作业目视管理应用 125

- 一、派工看板 125
- 二、作业指示看板 126
- 三、避免生产进度落后 127
- 四、外包加工流程追踪看板 128
- 五、生产异常管理看板 129
- 六、物料跟催箱 130
- 七、生产进度管理箱 132
- 八、生产进度看板 132



第三节

- 九、灯号管理 134
- 十、闪烁的灯泡 134
- 十一、绩效看板 135
- 附1：生产管理看板 136
- 附2：生产揭示板 137
- 附3：生产进度控制看板 139
- 附4：事务联络反馈途径看板 141
- 附5：SMT生产实绩看板 142

工模治具目视管理应用 143

- 一、工具目视管理技巧 144
- 二、运用木模法安置切削工具 146
- 三、给模具定位加标示 147
- 四、制作模具履历表 148
- 五、模具离库看板 149
- 六、运用颜色管理加蜂鸣器掌握仪表 150
- 七、停机原因看板 151
- 八、停机状况显示看板 152
- 九、责任者看板和日常保养检查看板 153
- 十、保养确认单 155
- 十一、颜色管理和加油标签 156
- 十二、一条直线法 156

第四节

仓储目视管理应用 158

- 一、仓位图 158
- 二、在容器外贴上样品 160
- 三、运用颜色辨识法做好先进先出 161
- 四、运用位置代号准确定位 165
- 五、物料管制卡 165
- 六、运用红线掌控物料最高存量 167

七、运用红线掌握物料最适订购点	168
八、运用双箱法来掌握最适订购点	170
九、运用三架法掌控最适订购点	171
十、运用整体法管理小物品(零件)	172
十一、呆滞料管理看板	173
十二、身份看板	173
十三、缺料指示灯号和随货看板	174
十四、定量包装和组群搭配	176
十五、运用交货状况看板掌握出货状况	177
十六、运用看板和颜色管理防止出错货	177
十七、运用颜色、看板、虹吸管做好油料管理	178

第五节

质量目视管理应用 180

一、规划不合格品区域	180
二、放置标志	182
三、不合格品区货品处置也需标示	183
四、品质不良排行板	184
五、有颜色的标签	185
六、利用样品界定允收范围	185
七、易发生错误展示看板	186
八、不良追踪看板	187
九、产品品质检验看板	188

第四章

目视管理推进要点

第一节

目视管理活动引进实施步骤 192

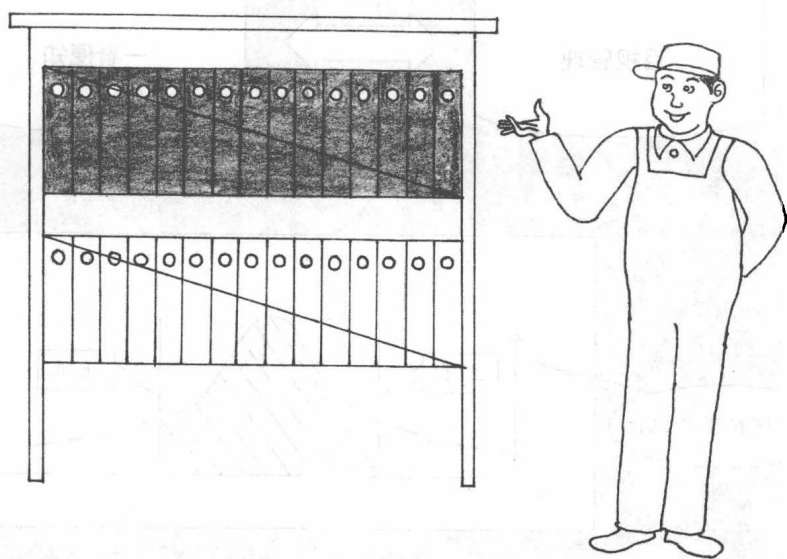
一、作出目视管理的引进决策	192
二、选择目视管理的引进方法	194

	三、创造目视管理推动的环境	196
	四、确定目视管理的推动部门	198
	五、制订活动计划	199
	六、目视管理展开	200
第二节	目视管理推进技巧	204
	一、有效使用管理循环(PDCA)	204
	二、标准化、制度化	205
	三、加强宣传	208
	四、改善提案制度并与QCC相结合	209
	五、制定激励办法	217
第三节	目视管理活动评价	218
	一、设定管理目标	218
	二、设计查核表	219
	三、定期赴现场评价	221
	四、举行发表会和表扬大会	221

Chapter 1

第一章

目视管理解析



第一节 认识目视管理

一、目视管理的含义

目视管理是利用形象直观、色彩适宜的各种视觉信息和感知信息来组织现场生产活动，达到提高劳动生产率的一种管理方式。

目视管理是能看得见的管理，能够让员工用眼看出工作的进展状况是否正常，并迅速地作出判断和决策。上限与下限之间的区域是正常状态，员工很容易就能分辨出不正常的状况。

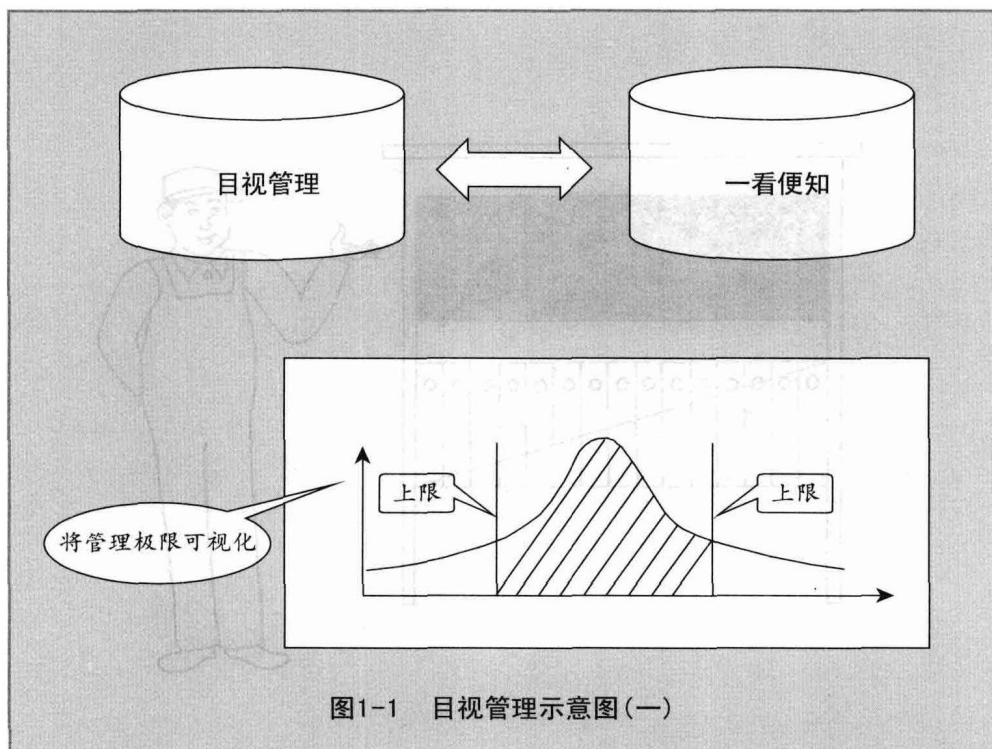
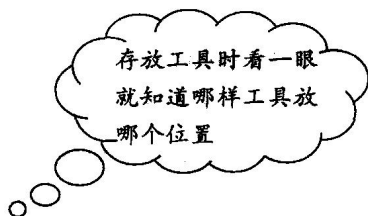
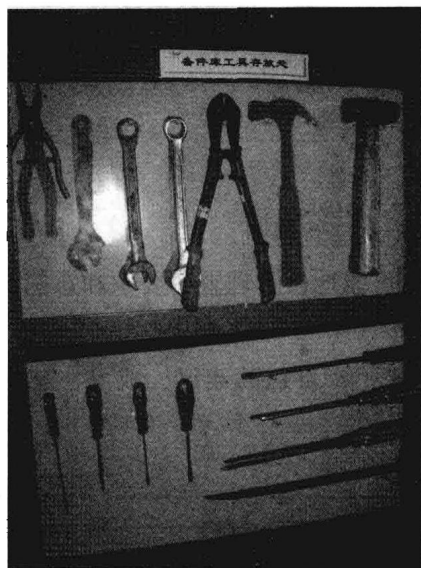


图1-1 目视管理示意图(一)



二、目视管理的起源

提起目视管理就不能不提到日本丰田公司的准时生产制。随着市场需求的改变,原有的少品种、大批量的生产方式已变得越来越不适合,企业面临着向多品种、小批量的生产方式转变的事实,提高生产效率和生产灵活性,减少浪费成为必然趋势,目视管理应运而生。

丰田准时生产(JIT)的出现就是为了适应这种需求。1995年,丰田公司董事长在美国参观大型超级市场时,他看到顾客一边推着购物车,一边将自己需要的东西,取出自己需要的数量,放进购物车。因此,他将这一现象移植到当时的生产线上,即超级市场相当于工程,顾客相当于后工程,后工程在必要时,到前工程购进必要数量的产品,而前工程立刻对后工程需要的数量加以补充。

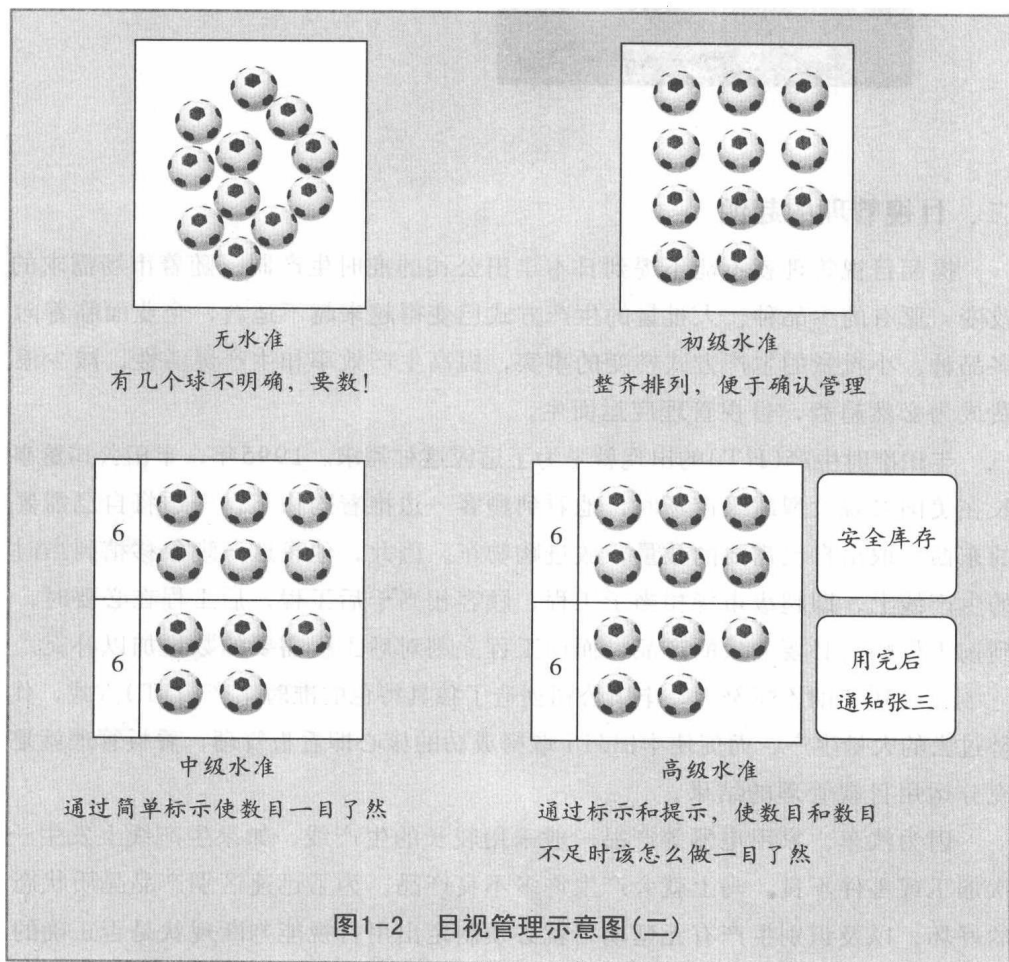
经过30年的不懈努力,丰田公司创造了独具特色的准时生产(JIT)方式,代替过去的大量生产,而促使丰田JIT取得成功的核心即看板管理,看板管理就是充分运用目视管理的结果。

因为汽车、家用电器等产品一般采用较长的生产线,如果生产线上发生一次加工或零件不良,马上就会产生许多不良产品。为了迅速区别产品品质状态的好坏,以及识别生产有无延期,就必须制定出用目视能判断现状是否正确的

方法，即使没有专业知识的人员，也很容易了解，出现异常能马上判断，这就是现在工厂普遍采用的目视管理。

三、目视管理的特点

- (1) 以视觉信号显示为基本手段，大家都看得见。
- (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看得见，借以推动自主管理及自主控制。
- (3) 现场工作人员可以通过目视方式，将自己的建议、成果、感想展示出来，与领导、同事进行相互交流。



四、目视管理的应用

目视管理在日常生活中的应用很多,如:

(一) 实物

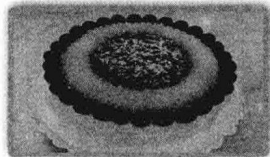
在很多高级酒店、蛋糕店,用塑胶做成的餐点和蛋糕模型。



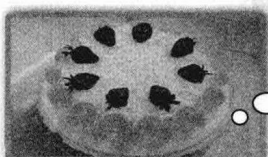
跃跃欲试 B07



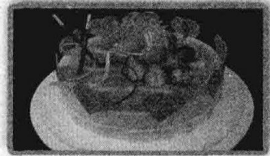
法式情杯 B08



深楠款款 B09



月下竹篮 B10



阿尔卑斯 B11



粉红世界 B12

蛋糕店总是把生日蛋糕做成模型摆在那里供客户直观地选择定做

(二) 灯号

当复印机发生卡纸故障时,复印机立刻就会亮起卡纸部位的灯号,即使不是技术专家,也可采取行动排除故障。

(三) 颜色

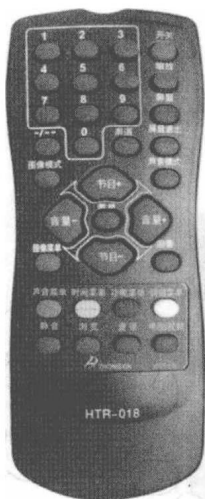
如果家中有三个小孩,聪明的妈妈会把小孩所使用的牙刷、漱口杯、毛巾等,分为三种不同的颜色;如红、黄、蓝等的组合,如此一来,谁都不容易弄错,这就是家中利用“颜色管理”的作用。

(四) 看板、标示(含记号、标记、标志)

一般家电,普遍可以看到一些使用指示、记号、标记。例如电热水瓶的最



低水位标记、电视遥控器的操作记号等。



遥控器上的诸多记号
让人操作起来很方便

想一想路上如果没有这
些一眼就能看明白的标
记，司机该走多少弯路



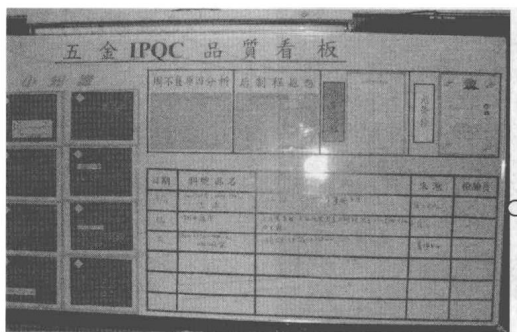
总之，目视管理在日常生活上的应用非常广泛。适当利用这类视觉化的工具将会使我们的生活更安全、更方便、更愉快。

第二节 目视管理的作用

一、明确管理内容，迅速传递信息

在生产现场，所要管理、传达的事项无非是产量(P)、品质(Q)、成本(C)、交期(D)、安全(S)、士气(M)等六大活动项目，利用图表显示其目标值、实绩、差异，以及单位产出(每单位人工小时产出)、单位耗用量(每批产品或每个产品所消耗的材料费、劳务费)等。

目视管理依据人们的生理特性，充分利用信号灯、标示牌、符号、颜色等方式发出视觉信号，鲜明准确刺激神经末梢，快速传递信息。



五金IPQC品质看板
全面地反映了当时
的过程品质状况

目视管理工具要考虑字体大小，或构思生动的图画或漫画及底色与字体颜色有强烈对比等。画面如果生动活泼的话，不但可激发有关人员的兴趣，且可加深印象，使其能“看图识事”，而达到“一目了然”的效果。另外，要留意底色与字体颜色的配衬。