图书在版编目（CIP）数据

目视管理 365/**李胜强著**.—**深圳**:**海天出版社，**2004.10
ISBN 7-80697-282-X

Ⅰ.**目**... **Ⅱ**.**李**... **Ⅲ**.**工业企业管理** **Ⅳ**.F406

中国版本图书馆 CIP **数据核字（**2004**）第** 090684 **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：廖 译（email:choately@sohu.com**）**

责任技编：卢志贵 封面设计：谭韦伟

邮购电话：0755-83460397

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2004 **年** 10 **月第** 1 **版** 2004 **年** 10 **月第** 1 **次印刷**

开本：787mm x 1092mm 1/16 **印张：**13

字数：120 **千** **印数：**1-8000 **册**

定价：19.00 **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。

目 录

第一章 目视管理基础 3
一、目视管理的定义 3
二、目视管理有哪些优点 9
三、目视管理有哪些基本内容 13
四、目视管理的特色是什么 18
五、目视管理有哪些基本功能 19
六、目视管理有哪些基本方法 20
七、推行目视管理的基本要求 25
八、目视管理有哪些辅助工具 26
九、如何进行目视管理 30
十、进行目视管理要注意哪些事项 37

第二章 采购目视管理方法 45
一、如何有效掌握生产进度 45
二、如何进行急件处理 46
三、如何掌握设备运行状况 47
四、如何协助采购人员催货 49
五、如何有效掌握外包加工的进展状况 51
六、如何做好生产线上的异常管理 52
七、如何帮助协作厂家做好目视管理 54

第三章 仓库目视管理方法 57
一、什么是看板管理 57
二、如何进行看板管理 59
三、如何进行颜色辨识 62
四、如何设置样品标签 64
五、如何知道物品是否放对位置 65
六、怎样进行红线管理 65
七、如何通过目视做好液体类物品管理 67
八、如何通过目视知晓物品是否需要采购 69
九、如何通过看板管理滞销物品 70
十、如何通过目视知晓物品属主 72
十一、如何减少发错货物的机会 72
十二、如何通过目视知晓生产线需要添加辅料 74
十三、如何减少物品的出货错误 76
十四、如何减少寻找搬运工具的时间 77
十五、如何通过目视掌握物品出货状况 79
十六、如何最快捷的找寻到物品的存放位置 80

第四章 设备类目视管理方法 83
一、采用看板掌握设备运行状况 83
二、怎样利用看板落实设备日常保养 84
三、怎样掌握仪表运行状况 85
四、如何利用目视管理避免加油错误 86

目 录

五、检查螺丝松动的一条直线法 87
六、如何做好机器的三级保养 87

第五章 模具类物品目视管理方法 91
一、建立模具生理档案 91
二、采用定位法给模具定位 94
三、用绘图法减少工具遗失 95
四、采用木模法给模具定位 96
五、个人工具的彩衣保管 97
六、模具离库看板掌握物品存货状况 98

第六章 生产现场目视管理方法 101
一、强化责任归属，推动5S管理 101
二、让工厂的厂房变大的技巧 103
三、如何减少现场出错的机率 104
四、怎样减少现场货柜的堆放错误 105
五、进度看板提高作业效率 106
六、怎样减少凭记忆管理的压力 107
七、如何减少无谓工时的浪费 107
八、如何在吵杂的环境里有效的传递信息 108
九、降低不必要加班的好方法 109
十、如何通过绩效看板增强员工的责任感 112
十一、如何让员工能自主管理 115
十二、如何让新手早日进入工作状况 116

第七章 品质管制目视管理方法 119
一、如何利用目视管理减少品管的二次工作 119
二、用不良追踪看板有效地解决品质问题 120
三、如何降低主观因素对货物验收的困扰 121
四、用错误展示板来降低出错机率 122
五、如何协助品管人员掌握检验重点 122
六、用品质不良排行板来提升供应商的品质 123

第八章 劳动安全目视管理方法 127
一、目视管理就是全员参与 127
二、如何让员工知道何处是禁区 127
三、如何增强员工危机应对的能力 128
四、如何提醒员工重视自我安全 129
五、如何提高员工应付意外事故的能力 130
六、如何让消防器材最大限度的发挥作用 131
七、如何强化行进中机器的警示效果 132
八、现场架空屋的安全防护 133
九、现场急救箱的醒目标示 134
十、如何控制企业用电来防止安全隐患 135
十一、如何协助企业保安做好安全巡视 136
十二、如何做好现场目视档案管理 137
十三、如何掌握员工去向 138
十四、如何借用核查表来抓住检查重点 139
十五、如何借用责任追踪看板让责任更落实 140

目 录

第九章 推行5S管理技巧 143
一、工厂导入5S的步骤 143
二、5S评分表的设计要点 149
三、5S核查的重点是什么 150
四、5S评分表 164

第十章 目视管理应用案例 175
一、目视管理在家电行业的应用 177
二、目视管理在丰田工厂的应用 183
三、目视管理在旅行社的运用 184
四、目视管理在钢铁厂的运用 192
五、目视化管理在电脑生产企业的应用 194

前 言

按照企业管理的木桶理论，企业就像一只木桶，是用2～3个铁圈将多个木片箍制而成。如果这些木片之间结合紧密，用这个木桶来盛水，是不会发生漏水的现象的；如果它们之间结合不够紧密，桶内的水迟早是会渗漏的。另外，这个木桶盛水的多少取决于最短的那块木片。这一片片的木片，就像组成企业的各种重要资源，如人力、材料、设备、资金等，而那些铁圈就是企业的管理，那个木片的长短就象企业的企业资源的优劣、管理的好坏。

从木桶理论可以知道，既便企业拥有了各种资源，如果没有好的管理制度来配合，企业的整体运作是不会顺利的，因此，高效的管理对一个企业来讲，是至关重要的。

对于一个企业来说，一般都会根据自己的实际情况，制定出大大小小的企业法规、规章制度，来规范和管理自己的生产、销售和员工的行为。同时会设置相应的管理部门和必要的管理人员。

然而，有了这些规章制度、管理部门和管理人员之后，企业的管理就可以高枕无忧呢了吗？显然是不可以的。因为任何一项管理制度，都是要靠人去监督、执行和纠正的，再加上企业所遭遇到的市场状况，更是瞬息万变。面对多变的市场形势，如果仍然按照预定的管理模式去运作的话，往往会影响企业对时局的正确判断，而错失危机处理的最佳时机，成功的机遇也会插肩而过。此外，若是时时处处都要仰赖管理制度和管理人员，那企业得配备多少管理人

员，徒增多少管理成本？

那么，如何掌握住管理的要点，又能节省管理成本呢？“目视管理”就是一项非常好的管理工具，它不仅使管理变得目视化、具体化、生动化、活泼化，更重要的是，它更能激起员工们对这项活动的兴趣，并积极地、自觉地参与到这项管理活动中来。所以说，目视管理是一种同时能满足视觉、听觉和满足感的一种科学的管理方式。

当我们参观一个目视管理做到比较好的公司或工厂时，由其公布的各种图表，就可以清楚了解其实际运作状态，甚至当解说人员表达企业当前的营运、效率、产能和品质，皆能很有层次的利用各种图表，就会让人一目了然。其实管理图表不只是用来表达和报告用，只要使用得当，就可以提高工作效率，简明易懂、形成共同的语言，从而增进内部的沟通和相互了解。

当今的管理理论，已经把目视管理当成现场管理的 3 大法宝（工作标准化、目视管理、管理看板）之一。而目视管理是一种全员参与的管理，在企业推动目视管理的过程中，企业员工的参与管理有着举足轻重的作用。因为，它需要由基层的员工与干部来执行。所以，企业在规划这项活动时，应该邀请相关的人员一起参与讨论，让他们因参与而产生成就感、满足感。有了这种成就感，他们当然就会给予足够的重视并支持并推进这项管理活动的有效开展。

其实，目视管理并没有固定的标准模式，而且企业的改善是永无止境，因此目视管理的理论、方法也是一样，日复一日地循环改进。本书基于此目的，提供的一些作法、表格、图片，只是想起个

前 言

抛砖引玉的作用，且把它们当做一个引子，让目视管理在我们的企业里运用得更好，同时也希望大家在实践中总结出更多、更好的方法来。

作者

2004年6月

总 序

“万物皆流，无物常住”。古希腊伟大的哲学家赫拉克里特在2500多年前就曾经对事物的发展做出过精辟的论述。在今天这个科学技术日新月异的信息数字时代，企业的管理同样也是这样，在不断地更新，不断地完善，不断地注入新的理念、观点和方法。

我国加入WTO，正逐步与世界全面接轨，而世界经济则正在步入一个信息网络技术手段为主导的“全球化”的经济时代。市场经济已经不仅是法制经济，也不仅只是竞争经济，而是逐步走向综合型全面提升管理水准的社会化经济。

美国著名的管理学家罗密尔特曾说过：“竞争优势决定于企业一系列独具特色的资源及其相互关系”。现代管理的最新思维就是：以战略眼光审视企业内部，全面考察企业所拥有的资源、能力和核心竞争力是否与企业外部环境的变化相符合，将实践中总结出来的管理理论，以最切合企业实际情况地加以运用，从而形成独特、持久和可持续发展的的核心竞争能力。

“凡事预则立，不预则毁”。“预”，古代称之为“运筹”，也就是我们现在所说的战略。再说简单一点，就是人们对于未来行动目标机器实现方案的谋略与策划。

在当代，企业管理在由过去的以企业内部为主要领域，扩展到与企业环境有关的各个方面；管理的重心，也转移到如何实现企业与“外部世界”联系的可靠性、合理性，即外向性经营活动的管理

上。企业管理的理念不断在进行更新，内容也在不断地衍生和扩展。所以，在市场上必须要有新的、能适应广大管理者需求的理论指导书籍，这是企业的需要，是广大读者的需要，同时，也是社会经济发展的需要。

我公司根据国内外最新的信息资料和权威的管理理论著作，结合我公司在具体参与管理咨询、服务和协助完善企业管理制度、提升管理水准的基础上，编著了《工厂管理365》丛书系列，即：《品质管理365》、《物料采购365》、《生产现场365》、《目视管理365》、《田口管理365》、《客户管理365》、《物流管理365》、《IE管理365》。

当我们掩卷收笔，交付印刷之时，对那些以各种方式参与了系列丛书编著的朋友们致以深深的感谢，他们是：方敏、胡少兵、韩汉生、陈海斌、贾志安、赵蓉、赵安芝、何家俊、汪道安、熊国庆、姚红梅、姚玉雪、周慧萍、魏一江、李胜伟、朱红兵、朱毅、罗世修、罗长江、王欣民、王大为、魏晓明、李伟红、卫红光、成建国、吴永蕲、艾红、周红梅、张亦之、张英、孙世英。

同时也感谢为此套丛书在内容上多次提出修改意见的编辑们，感谢为此套丛书进行封面设计、排版、校对而默默无闻、辛勤工作的所有朋友们。

主编：李胜强
2004年1月



第一章

目视管理基础

目视管理就是用“看”进行的管理；

它用员工的眼睛当作管理的雷达；

全方位的扫描企业内部存在的异常信息；

迅速传递正确的资讯；

掌握管理的控制重点；

最大限度的节约管理成本。

第一章 目视管理基础

一、目视管理的定义

所谓目视管理，其定义是“一看便知”。用通俗易懂的话来叙述就是用“眼睛”通过观察来完成管理任务。这种全新的管理方式，是把大家的眼睛当作管理的雷达，将企业内部需要管理的各个区域、应该了解的信息、异常的问题、不良的现象等，通过每一个人的视觉神经，传递到大脑，使管理的现场信息得到及时的收集、分析、整理和传递。

目视管理利用全员的双眼，作为管理的辅助工具，让大家通过观察，就知道管理的指令、管理的目标和方向、个人行为的对与错、与他人的协调配合要求等。



目视管理利用形象直观、色彩适宜的各种视觉感知信息来组织现场生产活动，达到提高劳动生产率目的的一种管理方式。它以视觉信号为基本手段，以公开化为基本原则，尽可能全面的、系统的将管理者的要求和意图让大家都看得见，借以推动自主管理、自我控制。所以目视管理其实是以公开化、视觉化为特征的一种管理方式，所以又被称为“看得见的管理”。

管理工作千头万绪，除了要运用重点管理技术来抓好关键性、紧急性的工作，还要懂得例外管理技术的运用，过滤一些重要但不急切的事情，并利用分权管理技术，把可以由下属分摊的工作授权出去，没有必要事必躬亲，再加上有效的利用目视管理技巧，把许多事情化繁为简，并用眼睛一看便知，而且是所有与之有关系的人都能“一看便知”，这样的管理者可以算是大师级的了。



目视管理的运用范围十分广泛，主要的运用于日常管理工作中，如何应用最简便的标示来减少管理的依存度，又可提高工作效率，又不容易出差错。

目视管理其实并不复杂，而且在我们的日常生活中已经司空见惯了，比如：

1.日常生活可见的

(1) 人行横道线

用白色油漆表明的人行横道线，人、车都会根据十字路口的红绿灯各行其道。假如交通管理单位在马路上不划线，就容易发生交通事故。

