

目视化管理

“现场”就是市场，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？“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，本课程就是一套行动的课程。从上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，给学员一个参考构架，用来解决不同现场的具体问题。为了达到这一目的，也为了使学员能亲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。希望学员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。

用实际操作经验编写课程，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。希望能以此启发学员的改善和创新热情，将本课程中的方法运用到自己的工作现场中去，这就是本课程的特色，也是授课者的最大愿望。

【课程大纲】

上篇 目视化管理基础知识

一、 什么是目视管理

- 目视管理的定义
- 目视管理的内容
- 误导人出错的两个方面

二、 为什么要目视管理

- 口头表述的缺点
- 文字表述的缺点
- 图文并茂的优点

三、 目视管理的目的

- 长期利益
- 短期利益

四、 目视管理的对象

- 安全管理
- 现场管理
- 品质管理
- 方针管理
- 生产管理
- 采购管理
- 在库管理
- 间接事务
- 设备管理

五、 目视管理的作用

- 目视管理可以迅速满足客户的需求
- 目视管理可使异常问题明显化
- 目视管理使浪费、不合理现象明显化

- 目视管理能提高管理效率
- 目视管理能促进员工自主管理
- 目视管理能提高员工的工作技能和热情

六、目视管理的水准

- 没有水准
- 初级水准：能明白现在的状态
- 中级水准：谁都能判断良否
- 高级水准：异常处置方法都列明

七、目视管理的要点

- 设定管理对象
- 可视化、看得见化
- 正常、异常的范围标示标准化
- 异常处置的标准化
- 图示化、色彩化
- 自动提示化
- 标志位置合理化
- 声音并用化
- 持续改进管理化

八、目视管理心理准备七要素

- 全体员工的工作都与目视化有关
- 让外行对正常与否也一目了然
- 充分利用五官的感觉
- 用自主管理来取代人的管理
- 从产品设计阶段就重视目视管理
- 寻找理想状态，树立示范样板
- 从模仿到创造，加入自己的智慧

九、目视管理贯彻执行七要素

- 方法手册化
- 设定量化的效果指标
- 设定量化的实施指标
- 设立示范场所促成典型事例
- 由专门机构负责准备用品和水平展开
- 有计划地实施
- 贯彻的基础是促进方法的运用

十、目视管理持续改进七要素

- 标准化、手册化、且应全员遵守
- 定期对活动状况进行评价
- 持续进行改善
- 制定目标进行改善
- 导入更新的技术和情报
- 系统化、理论化、固定化
- 必要时实施大范围的修正

十一、目视管理对管理者的作用

- 管理上的不等式
- 使员工自主管理
- 作创新型的管理者

十二、目视管理对员工的帮助

- 没有人是为了偷懒而工作
- 无须监督的员工

十三、目视管理与企业管理

- 强化沟通、塑造团队精神
- 5S 活动、目视管理
- 班组活动、提案制度、标准化活动
- 作业管理、设备管理、现品管理
- 工序管理、品质管理、安全环境管理
- 成本管理
- 利益管理

中篇 现场目视化管理活动

一、建立公司层面的目视管理推行组织

- 领导挂帅明确组织
- 全员参与分清责任
- 制定目视管理实施办法

二、有计划地开展目视化管理

- 总目标计划
- 各阶段计划
- 每日计划

三、确定统一的目视化目标并明确分工

- 明确效果目标，统一认识
- 按目标要求检查结果
- 高标准要求的好处

四、在你的部门内成立目视管理小组

- 成立部门目视管理小组
- 小组成员明确分工
- 制定部门目视管理小组活动办法

五、建立一点激励措施

- 防止出现反复
- 利用各种手段激励员工
- 常用的激励方法
- 制定目视管理考评检查办法

六、让所有人知道你想要达到的目视化目标

- 让基层员工也了解目视化目标
- 不能厚此薄彼

七、以丰富的内容、活跃的形式宣传目视化管理

- 活动开始宣传先行
- 定点摄影宣传法
- 目视管理气真快讯宣传法

八、目视管理工具明示和使用教育

- 基座

- 显示灯
- 警示灯
- 图表
- 公告栏
- 限度样本
- 标志牌
- 账票类
- 邮箱
- 手册
- 标签
- 管理板
- 形象道具
- 计算机
- 声响装置

九、着手准备目视化管理所需的用具

- 宣传用具
- 实施工具
- 前期必备的七种物品

十、寻找自己管理区内可目视化管理的项目

- 先从小问题着手
- 带着问题看现状

十一、建立样板区树立影响

- 选择合适的样板区
- 样板区选择的原则

十二、样板区定点摄影

十三、将目视化工作按区域划分给个人

- 划分个人责任区域
- 个人责任区域划分方法
- 区域责任制的目的

十四、区内责任人自拟计划。自主管理

- 将管理权力下放
- 自拟计划的方法

十五、将区内的重点项目找出来列表

- 寻找重点项目的办法
- 确认重点项目的条件

十六、对重点项目制定重点标准

- 重点标准制作方法
- 重点标准的制作内容

十七、利用活动看板展示目视化进度

- 生产管理看板
- 事务管理看板

- 综合管理看板

十八、 激发员工的创意热情

- 建立目视化创意奖励制度
- 目视化创意提案管理办法

十九、 对重点项目的目视化成立专门小组

- 成立三人专项小组
- 专项小组的分类
- 专项小组成员分工
- 专项小组工作方式

二十、 先给设备定一个目视化基准

- 设备在企业中的地位
- 各种设备的目视化基准

二十一、 让所有人更清楚自己的岗位

- 岗位职责目视化
- 岗位职责目视化的方法

二十二、 给目视管理分级来衡量效果

- 目视管理的效果分级
 - 中级目视化效果一
 - 高级目视化效果
- 初级目视化效果

下篇 现场目视化管理推行技巧

一、 作业目视管理的方法和事例

- 做好 5S 工作
- 机械的运转状态标志
- 通道标志
- 材料、部品仓库的位置标志
- 工作现场标志、配置图
- 作业目视管理事例

二、 设备目视管理的方法和事例

- 设备在企业中的作用
- 设备目视管理的方法和要点

三、 安全环境的目视管理方法和事例

- 操作手柄色别标志
- 危险部位警示标志
- 称重工具限重提示
- 不安全处声音提示
- 安全用具分类标志
- 建立安全提案制度
- 安全标志规范化
- 安全目视管理事例
- 确立“0”事故的思想

四、 日常点检目视管理的方法和事例

- 点检部位明确标志

- 点检内容图表化
- 点检目视化事例

五、 事务目视管理的方法和事例

- 事务管理透明化
- 事务目视化事例

六、 5S 目视管理的方法和事例

- 使用色彩与数字推动现物的整理整顿
- 将公用和私用物品分开放置
- 将 5S 责任区划分到个人
- 5S 写真展示
- 活动的 5S

七、 工厂物流的目视管理方法和事例

- 进出库作业目视化
- 生产辅料存放方法
- 物品储存规范化
- 采购供应的目视化
- 备用品领用登记表

八、 厂区目视化标志指引系统

- 办公楼标志
- 厂区标志
- 作业区标志
- VIP 参观通道

九、 现场颜色管理标准

- 工厂地面颜色规划方法
- 现场标签颜色参考标准
- 现场线条颜色参考标准

十、 生产管理看板的制作方法

- 生产看板制作要点
- 生产看板的内容
- 生产看板制作方法
- 生产看板制作事例

十一、 事务管理看板的制作方法

- 事务管理看板的定义
- 事务管理看板的形式
- 事务管理看板的材料
- 事务管理看板制作方法及事例

十二、 综合管理看板的制作方法

- 综合管理看板的定义及内容
- 综合管理看板制作材料及方法
- 综合管理看板的作用
- 综合管理看板实例

课时：2 天