

综合辅导：可视化管理方法的有效运用投资建设项目管理师  
考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/520/2021\\_2022\\_\\_E7\\_BB\\_BC\\_E5\\_90\\_88\\_E8\\_BE\\_85\\_E5\\_c41\\_520814.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/520/2021_2022__E7_BB_BC_E5_90_88_E8_BE_85_E5_c41_520814.htm)

可视化管理方法的有效运用

1、让问题看得出来 现场里，每天都会发生各种不同的异常问题。现场里有两种可能的情况存在：流程在控制状态下或是在控制状态之外。前者意味着生产顺利，后者表示出了问题。可视管理的运作包含以实物、图例、表单及生产记录清楚地展示出来，以便管理人员及作业人员，能经常记住那些影响质量、成本及交期正常与否的要素。这些要素包括了从企业整体策略的展现，以至生产业绩数字、最近的员工提案建议一览表。所以，可视管理为现场之屋不可或缺的基础之一。现场的问题要让它能看得出来。如果无法检测出异常的话，就无法管理好整个生产流程了。所以，可视管理的第一个原则，就是要使问题曝光。比如说冲床上的模具坏了，生产出不合格品又无人知道的话，那不久就会生产出堆积如山的不合格品。如果在机器上安装了自动化检测的装置，只要一有不合格品发生，就能自动停止生产。当机器自动停止了，这样问题就能看得出来。再如供应商送货到仓库，要求在15分钟内办理货物入库手续，若仓库无法满足供应商的要求，这也就构成异常现象。列出供应商对仓库、采购、财务的要求事项，这样公司的管理人员就能知道我们还有哪些没做好的地方，这就是可视管理：使任何员工、经理以及作业员，都能看得见我们异常之处，以便能立即采取改进行动。大部分从现场产生的信息，经过几个管理层级的传达，最后才送到最高管理处，因此在往上级呈报过程中，信息就

愈来愈抽象而且还远离了事实真相，存在失真的可能。然而，在实施可视管理的场所，只要管理人员一走到现场，一眼即可看出问题的所在，而且可以在当时、当场下达指示。可视管理就是使得现场的员工得以解决这些问题。制造业最好是做到，一旦检测到异常时，生产线就能立即停止生产。丰田大野耐一曾说过，一条不会自动停止的生产线，是不就是太完美的，要不就是极端地差劲。当然，目前我们很难去想象太完美的情况。如果生产线一旦停止，那么我们每一个人都能认识到发生了问题，然后会追求确保此生产线，不会再因相同的原因停止下来。“能停止的生产线”，是现场可视管理方法。若我们没办法达到那种自动化程度呢，我们可以设置车间品质员，品质员叫停也是能让生产线停下来的，当然这有一个缺陷那就是有人的主观因素。接触事实 可视管理是要使问题能看得出来的说，要使作业人员及管理人员能当场直接地接触到现场的事实。可视管理是一种很可行的方法，用以判定每件事是否在控制状态之下，以及异常发生的时刻，即能发送警告的信息。当可视管理发挥功能时，现场每个人就能做好流程管理及改善现场，实现QCD的目标。

2、5M 在现场管理人员必须管理5个M：员、机器、材料、方法、测量。任何与5 M有关的异常问题，都必须以可视化呈现出来，以下是在这5个范围里，需仔细观察使它做到可视化。

1、人员方面(作业员) 作业员的士气如何呢？可由合理化建议件数、质量圈参与率及缺勤次数来衡量。你如何知道生产线上，今天谁缺席，由谁替代他的工作？这些事项要在现场做成“可视化”。你如何知道作业员的技能？现场里的公布栏，可以张贴出谁已接受过何种工作训练，谁还需要再施

以其他的训练的技能表。你如何知道作业员的工作方法是正确的呢？“标准化”即是用来规定正确的工作方法之用，例如：作业指导书、产品品质标准都必须陈列出来。

2、机器方面 你如何知道机器正在制造良好质量的产品？是否附有自动化及防错装置：一有错误发生时，机器能立即自动停止下来。当管理人员看到一部停下来的机器时，我们必须知道为什么。是否是计划性的停机？因换模设置而停机？因质量问题而停机？因机器故障而停机？因预防保养而停机？润滑油的液位、更换的频率和润滑油的类别，都必须标示出来。金属外盖应改为透明式外盖，当机器内部发生故障时，才能使作业员能够看得见。

3、材料方面 你如何知道物料的流动是否顺畅？你如何知道材料是否超出所能掌握的数量，以及是否生产过多的数量。将附有证明最少库存数量的看板附挂于在产品的批量上，作为前后流程之间生产指令的沟通工具，就可使异常现象看得见。物料储存的位置要标示出来，并且要标明库存数量水准及料号。可以用不同颜色做区分，用以防止失误。可以利用信号灯或蜂鸣器，突显异常现象，例如供料短缺。

4、方法 管理人员如何知道作业员的工作方式是否正确？将作业标准书张贴在每一个工作站上就清楚了。这些标准书上要注明工作的顺序、周期时间、安全注意事项、质量查核点，以及变异发生时，要如何处置。

5、测量 你如何检查流程是否正常运转？量规上必须清楚标示出正常的作业范围。感温贴纸要贴在发动机上，以感测出是否产生过热的现象。你如何知道改善是否完成了，以及是否未达成目标，仍在改善进行中？你如何发觉精密的设计是否已经正确地被校正过了？现场里要挂出趋势图、提案建议件数、生产进

度、质量改善目标、生产力改进、换模时间缩短，以及工业意外事故的降低。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)