

# 看板管理实例及应用

## 目录

1、看板管理的发展 .....	3
2、看板管理的定义 .....	3
3、看板管理的作用 .....	3
4、看板的类别 .....	4
4.1 管理类看板 .....	4
1) 生产计划看板 .....	5
2) 生产线看板 .....	5
3) 质量信息看板 .....	6
4) 动态看板 .....	7
5) 现场看板 .....	8
6) 人员动态看板 .....	9
7) 绩效考核看板 .....	9
4.2 信息类看板 .....	10
1) 工程看板 .....	10
2) 提示看板 .....	11
3) 物品信息看板 .....	12
4.3 制度类看板 .....	12
4.4 标识类看板 .....	13
1) 要求看板 .....	13
2) 区域标识看板 .....	14
3) 安全看板 .....	15
4.5 事务类看板 .....	16
4.6 电子类看板 .....	17
4.7 综合类看板 .....	17
4.8 宣传画 .....	18
4.9 实物看板 .....	20
5 看板的制作和维护 .....	21
5.1 制作看板的常用材料 .....	21
5.2 看板的设计要求 .....	21
5.3 看板的维护 .....	22
6 使用看板的注意事项 .....	22
附：可用于车间管理的车间管理看板目录 .....	23

# 看板管理

## 1、看板管理的发展

20 世纪初，日本丰田汽车公司从美国引进大批流水生产方式。之后，随着市场的变化，客户对产品提出了多样化、个性化的要求。为满足客户的需求，丰田汽车公司的大量、单品种流水生产随之转变为多品种混流生产方式，准时化（Just In Time）生产便应运而生。看板管理就是实现准时化生产最重要的途径和方法。其原理是把推动式生产改变为拉动式生产。推动式是按生产加工制造工艺顺序，依次由第一道工序开始生产，然后依次向下传，不管下道工序是否需要，何时需要以及需要多少，总是不停也向下传，而后面的工序随时都要接受来自上道工序传下来的零部件。其结果形成了工序间零部件或物料的堆积和储存，在制品不断增加。而拉动式只在下道工序需要时才向上一道工序取货，需要多少就取多少，何时需要就可时取，没有零部件或物料积压。这样一来，顾客成为拉动式生产的源头，即有顾客、有订单才可以生产。看板管理依据传输方式的转变最终实现“在必要的时刻领取必要数量的必要的产品，过量生产就是浪费。在生产过程中，看板管理能够强制性揭露问题，暴露隐患，由此形成动态自我完善机制。看板管理不仅仅是生产过程的控制手段，也是系统动态自我完善过程的控制手段，它以顾客为中心控制着生产的过程与进度。

随着现代管理水平的不断的提高，看板管理也得到了重新的定义，以前人们看板管理的理解仅局限于生产过程的控制的看板（JIT），范围比较窄；而现在所说的看板管理延伸到整个生产现场管理以及企业和各项经营活动乃至社会活动，特别是在 5S 现场管理中得到广泛应用，那些凡是能够用眼睛看且用于显示生产管理活动信息的板状物都是看板。比如：生产进度板、动作管理板、宣传栏、岗位责任栏、光荣榜、电子显示屏等都属于看板。

## 2、看板管理的定义

看板管理是管理可视化的一种表现形式，即对数据、信息等的状况一目了然地表现，主要是对于管理项目、特别是信息进行的透明化管理活动。它通过各种形式如标语、现况板、图表、电子显示屏等把文件上、脑子里或现场等隐藏的信息揭示出来，以便于工作任何人都可以及时掌握管理现状和必要的信息，从而能够快速制定并实施应对措施。看板管理一流现场管理的重要组成部分，是发现问题、解决问题的非常有效且直观的手段，是优秀的现场管理必不可少的工具之一。是给顾客信心及在企业内部营造竞争氛围，提高管理透明度之非常重要的手段。

## 3、看板管理的作用

### 3.1 信息传递作用

现场工作人员众多,将信息逐个传递或集中在一起讲解是不现实的。而看板上的内容包括了生产所需的各种信息,如生产的数量、品种、运输方式、集装器具的类型以及装件数量等,都是生产中必须掌握的。这些信息都是要生产计划部门以一定方式下达给有关部门的,看板就起到了信息传递的作用,使生产计划的下达更直接,更一目了然,使复杂的生产调度工作简单化。同时,通过看板传递既准确又迅速,还能避免以讹传讹或传达遗漏。

### 3.2 消除隐患作用

看板上的数据、计划,便于管理者判定、决策或跟踪进度;对新员工来讲,可更快地熟悉业务,明确操作要求预防事故发生;在生产过程中当看板的流动出现异常时,即看板过剩或供不上,说明生产发生了问题,要么生产失控,要么停产,因此就迫使有关部门迅速查清原因,进行改善和处理,及时消除隐患。

### 3.3 鞭策激励作用

工作成绩通过看板来提示,差的、一般的、优秀的、一目了然,无形中起到激励先进鞭策后进的作用;以业绩为尺度,防止绩效考核中人为偏差;让员工了解公司绩效考核的公正性,积极参与正当的公平竞争。

### 3.4 现场改善作用

看板的现场改善作用主要通过减少看板数量来实现。看板数量的减少意味着工序间在制品库存量的减少。如果在制品存量较高,即使设备出现故障、不良产品数目增加,也不会影响到后序的生产,所以容易掩盖问题。在 JIT 生产方式中,通过不断减少数量来减少在制品库存,就使得上述问题不可能被无视。这样通过改善活动不仅解决问题,还使生产线的“体质”得到了加强。

### 3.5 提升企业形象

从某种意义上讲,看板是企业的名片,企业的发展目标、管理制度、企业文化等都可以从看板中体现出来,能让客户迅速全面了解公司,并留下这样的印象:“这是一个出色的、井井有条的公司啊!”从而赢得订单,增强企业的美誉度,提升企业形象。

## 4、看板的类别

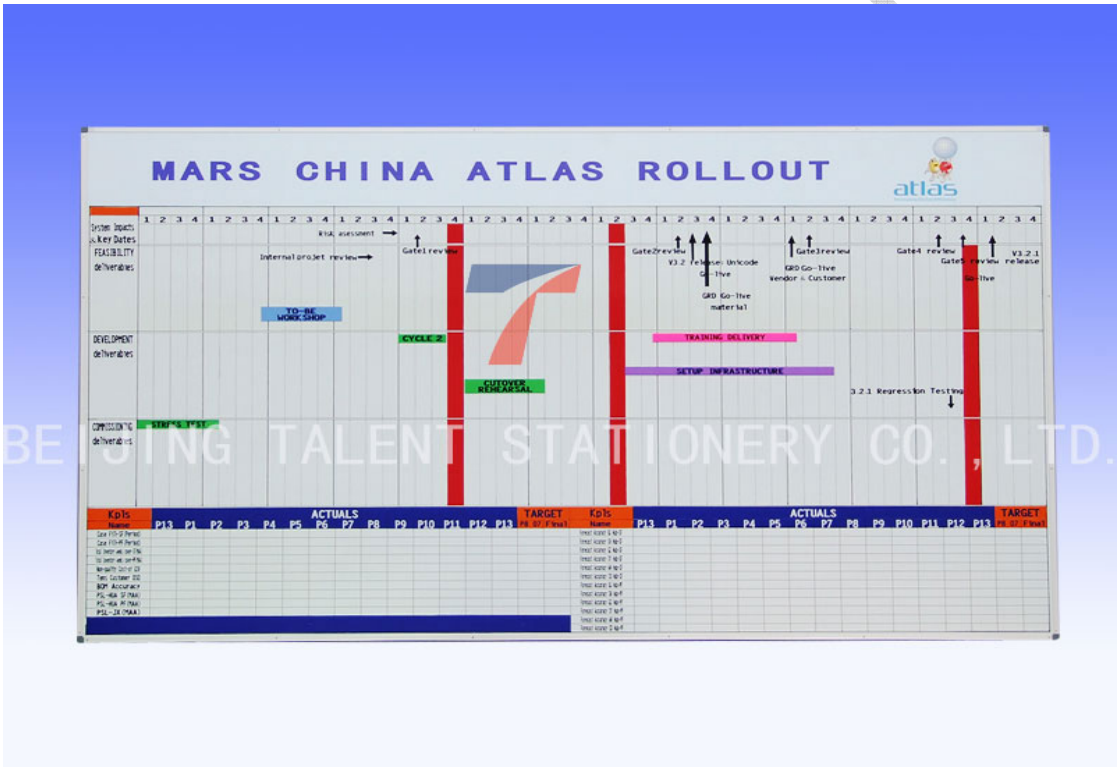
### 4.1 管理类看板

管理类看板主要用来展示现场的管理运作状况。常见的有:生产计划看板、生产线看板、质量信息看板、制度看板、现场布局看板、发货动态看板等。

1) 生产计划看板

生产计划看板主要是针对本阶段的工作计划而制成的，主要内容包括产品的名称、本月计划数、本月实际完成数以及序时进度完成情况等，必要时分解到周、日。生产计划看板通常置于生产管理部门办公室的墙面上。班组分解的生产计划看板，亦可置于生产现场中，给员工一种赶超目标的动力，示例样式如图 1

图 1



2) 生产线看板

这种看板在流水线上出现的比较多，随着微电子技术、电子技术的快速发展，管理看板由过去的人工填写改为电子显示屏实时显示。如在流水线头的显示屏上，随时显示生产信息（目标、实际生产数量、差额数等），使各级管理人员随时都能掌握生产情况，直观、一目了然，见图 2。

图 2：某企业流水线头的生产线看板



### 3) 质量信息看板

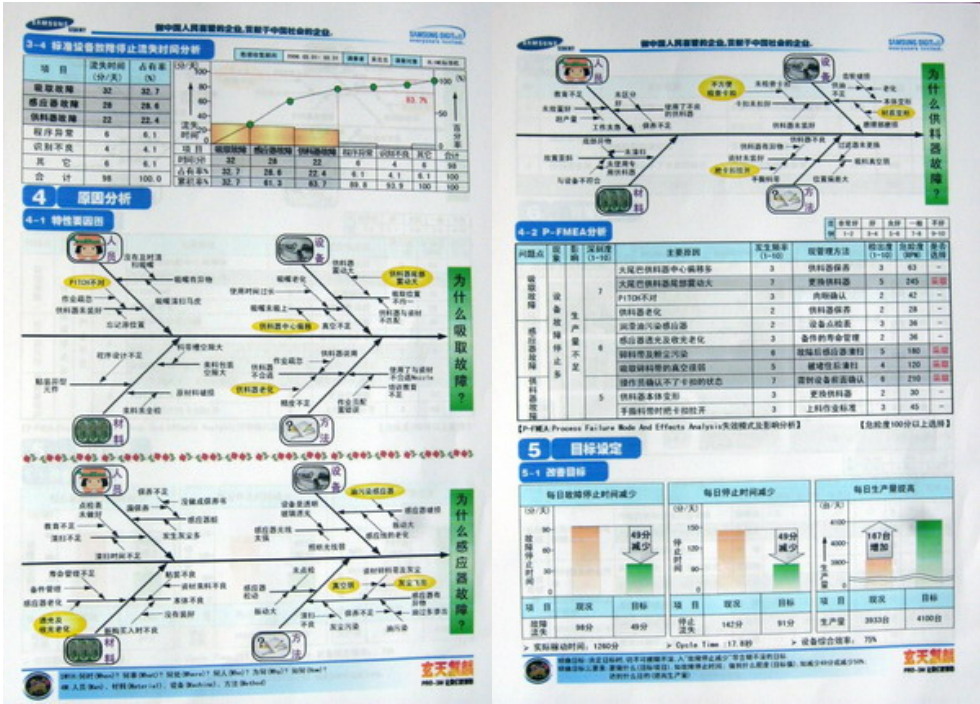
质量信息看板主要反映每日、每周及每月的产品不良率、直通率、合格率和趋势图以及改善目标，一般置于部门办公室和生产车间的墙壁上，如图 3

图 3 (a): 某企业 IE 改进项目展示看板



图 3 (b): 某企业现场改善原因分析和目标设定





#### 4) 动态看板

将工作单置于动态看板内，将有关信息填写在工作单上，如产品名称、数量等，员工拿到工作单就可知道自己的工作任务，当本次任务完成后，再到动态看板领取下一个工作任务，如图 4

图 4: 某日本企业现场的动态看板



5) 现场看板

这种看板主要采用电子显示屏进行实时显示，所有生产过程全部用电脑进行控制，操作者只要根据电脑显示屏上显示的信息来进行操作，所有生产过程都会在电脑显示屏实时进行动态显示，见图 5

图 5 (a)：现场看板 1



图 5 (b)：现场看板 2





6) 人员动态看板

人员动态看板主要反映人员的动态情况，如出勤、行踪等，类似的叫法有人员去向牌、行踪表等，见图 6

图 6：职工去向表看板示例



7) 绩效考核看板

通过绩效管理看板，展现每位员工的工作实绩，营造有形无形的压力，让员工了解绩效考核的公正性，积极参与正当的公平的竞争，增强企业的凝聚力，见图 7

图 7：班组绩效考核看板示例



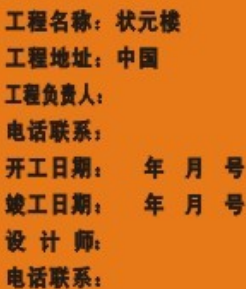
#### 4.2 信息类看板

信息类看板主要用来公布管理措施的信息。常见的有：工程看板、提示看板、物品信息看板。

##### 1) 工程看板

这类看板在建筑工地和施工现场用的比较常见，如图 8 所示，主要用来反映项目的建设单位，项目名称、内容，项目的建设规模等。另外还有一些施工现场的安全防火制度、生活卫生制度、作业要求等也用相应的看板表现出来，让大家互相监督、共同遵守。

图 8：工程信息看板示例



## 2) 提示看板

提示看板主要把提示语或图形印制在看板上,以固定或活动的形式安置在现场,起到现场秩序的温馨提示和发生异常情况时必要的提示和指引作用,如图 9 所示的用塑料制成的小心地滑的看板,放在容易地滑的地段,提醒来往的人们注意。

图 9: 小心地滑提示牌





3) 物品信息看板

对每样物品都用小板标明品名、数量、入库日等，所有的人都清清楚楚，见图 10

图 10 (a)：物料信息看板 1



4.3 制度类看板

企业制度是企业的法规性文件，企业员工就必须严格执行。在生产现场中，我们会将一些企业制度做成相关的看板，用来指导企业员工行为规范。常见的这类看板有公司制度、操作规程、作业指导书、工艺流程图、岗位责任制等，见图 11

图 11：某设备操作规程看板





#### 4.4 标识类看板

标识类看板主要用来指出管理要求或指明某种规定状态。常见的有：要求看板、状态指示看板、安全看板等。

##### 1) 要求看板

要求看板主要是对现场环境和工作提出各种要求。如图 12。

图 12：某企业车间交接班要求看板

1、遵守劳动纪律，服从安排  
2、遵守工艺纪律，照章操作  
3、遵守安全制度，文明生产  
4、班后五不走原则：  
· 设备不擦干净不走 · 物料不放整齐不走  
· 地面不扫干净不走 · 工件不清点归位不走  
· 记录不记好不走      走

2006.06.26

## 2) 区域标识看板

①仓库区域总看板。以看板的形式把物品所存放的区域展示出来，使相关人员对现况的把握能一目了然，见图 13。

图 13：仓库区域物料信息看板



②区域分布看板。将区域的分布情况以看板的形式提示出来，使外来客人便于知道要去的地方，提高办事效率。图 14 (a)：为某医院各楼层区域分布图，使患者一眼就便知要去的地方在何位置。

图 14 (a)：区域分布看板



图 14 (b): 为某商场区域图, 使购物者一目了然明确自己所在的位置。



### 3) 安全看板

安全看板主要针对现场或操作过程中的安全事项用看板的表现形式来加以说明。如图 15:

图 15 (a): 某企业消防栓的使用说明

图 15 (b): 下班前安全检查看板





#### 4.5 事务类看板

事务类看板主要是企业方针、企业文化的宣传和公告、奖惩的展示，是展示企业形象的窗口，它是企业文化宣传的重要形式和载体，具有沟通桥梁的作用、信息提示作用和丰富员工文化生活作用，主要内容包括：公司的一些重大决定、临时性通知、时事新闻、厂务公开、安全知识、重大节日专栏、文艺副刊、生活小知识、技术专栏、员工与公司交流平台、党团知识、6S 知识等。比如企业的宣传栏、公告栏、学习园地等，如图 16 所示。

图 16：某企业质量方针看板





## 4.6 电子类看板

电子看板是把信息系统引入传统的看板系统，由于电子看板采用单片机技术和超大规模现场可编程逻辑器件进行设计，因而成本较高。但电子看板也有许多的潜在优势，如不用对看板运行、维护投入太大关注，不会丢失看板，看板自动产生、回收，看板数据汇总分析，可与许多其它系统通过电子方式连接（ERP、条形码等），如电子利率牌、电子航班表、电子安全运行牌、电子生产看板等（图17）。

图 17: 丰田汽车一总装线的电子看板



## 4.7 综合类看板

综合类看板是将几种看板的功能综合在一起，一般用于部门内，作用是一个部门内用一块看板同时及时提示部门的生产状况、工作计划，又能传达公司的指令和部门的方针口号。

图 18 (a): 综合看板 1



图 18 (b): 综合看板 2



#### 4. 8 宣传画

宣传画又名招贴画,是以宣传鼓动、制造舆论和气氛为目的的绘画.一般带有醒目的、号召性的、激情的文字标题。其特点是形象醒目,主题突出,风格明快,富有感召力。宣传画一般可做成看板形式悬挂在引人注目的公共场所,也可直接张贴或绘制在工作现场,通过直接面向员工、影响人心而及时地发挥作用。在 5S 活动中,可用来进一步提升 5S 的活动内容。

图 19 (a): 宣传板 1



图 19 (b): 宣传板 2



图 19 (c): 宣传板 3



实物看板是将一些专用工具以实物的形式悬挂在看板上，并在工具的上方或下方贴有工具名称和编号的标志，员工领用时，可将领用牌挂在被领用的工具位置上，这样工具的去向就一目了然了。

20 / 23





## 5 看板的制作和维护

### 5.1 制作看板的常用材料

看板常用的材料主要有白板、黑板和KT板等。白板市场上有售，规格也比较齐全，企业可根据看板的内容多少选择合适规格的白板。白板是一个磁性体，可用油性笔进行书写，亦可用磁铁进行吸贴，使用比较方便。黑板通常采用多层胶合板和铁皮制成，刷上黑色油漆即可，成本较低，可以因地制宜。书写工具通常采用粉笔，可以图文并茂，亦可以用设计好的版面用双面胶张贴在上面，还可以在版面上事先固定好透明胶套或有机玻璃框，便于内容更换（通常为A4格式），如图3（a）所示。KT板主要是事先把版面上需要的内容、图表经过电脑编辑后，然后进行写真处理，将内容敷在KT板上，或将打印好的文字和图稿粘贴、压钉在相应的栏目内。这种看板美观、漂亮，但制作费用较高，需要一定的专业水平和打印设备。

另外一种看板是用钢板或金属架做成的，在其上做成若干个小方孔，所需展示的零件、工具挂在看板上，这种看板主要用于实物展示，且物品有一定重量，如图20（a）所示。

还有就是目前广泛采用电子技术制作的电子看板，这类看板目前由专业厂家制作，并需要软件来进行支撑，通常在流水线上和一些大的公共场合如机场、银行等使用。

### 5.2 看板的设计要求

版面要大方，条理清晰，可采用线条对不同的栏目进行分割；采用透明胶套或有机玻璃框进行定位，便于内容更换；采用卡通、漫画形式，活跃版面；多用量化的数据、图形、照片，形象地说明

问题。

### 5. 3 看板的维护

看板要明确专人进行维护管理，要定期进行清洁和保养，及时地更新内容，过时的内容会给员工带来一种沉闷的感觉。

## 6 使用看板的注意事项

### 6. 1 位置要合理

看板应设在人流量较多、引人注目的场所，如员工出入口或客户参观通道、休息室等。

### 6. 2 空间要大

看板展示要求有一定的空间，避免拥挤和影响正常的人流、物流畅通。

### 6. 3 高度要适中

悬挂高度适中，版面大小合适，站着可以清楚阅览全部内容。

### 6. 4 光线要充足

看板设置场所光线要充足，必要时，可以安装灯箱来增加照明。

### 6. 5 要有专人负责

看板应指定专人负责，内容应不断更新，实行动态管理，以体现看板的灵活性、时效性和及时性。

### 6. 7 提倡自己动手制作

除了一些不经常更换的永久性看板可请专业公司制作外，其他尽量由员工亲自动手制作，这样既可以增加员工的投入和关注程度、又能保证内容的真实贴切。

附：可用于车间管理的车间管理看板目录

- 1 生产质量控制看板
- 2 改善提案看板
- 3 车间项目管理看板
- 4 关键工序管理看板
- 5 学习园地
- 6 多能工管理看板
- 7 车间平面布局看板
- 8 车间宣传看板
- 9 工艺流程目视化看板
- 10 车间课题改善宣传看板
- 11 生产实绩确认看板
- 12 生产线状况反馈板
- 13 危险源看板
- 14 危险警示板
- 15 5S 素养看板