

现代班组管理创新小书库

XIANDAIBANZUGUANLICHUANGXINXIAOSHUKU

主编：李淑玲

现代班组成本控制 与信息管 理实务

XIANDAI BANZU CHENGBENKONGZHIXINXIGUANLISHIWU

节约型、信息化班组与现代班组长

周珺华 张斌/编著



红旗出版社

现代班组管理创新小书库

XIANDAIBANZUGUANLICHUANGXINXIAOSHUKU

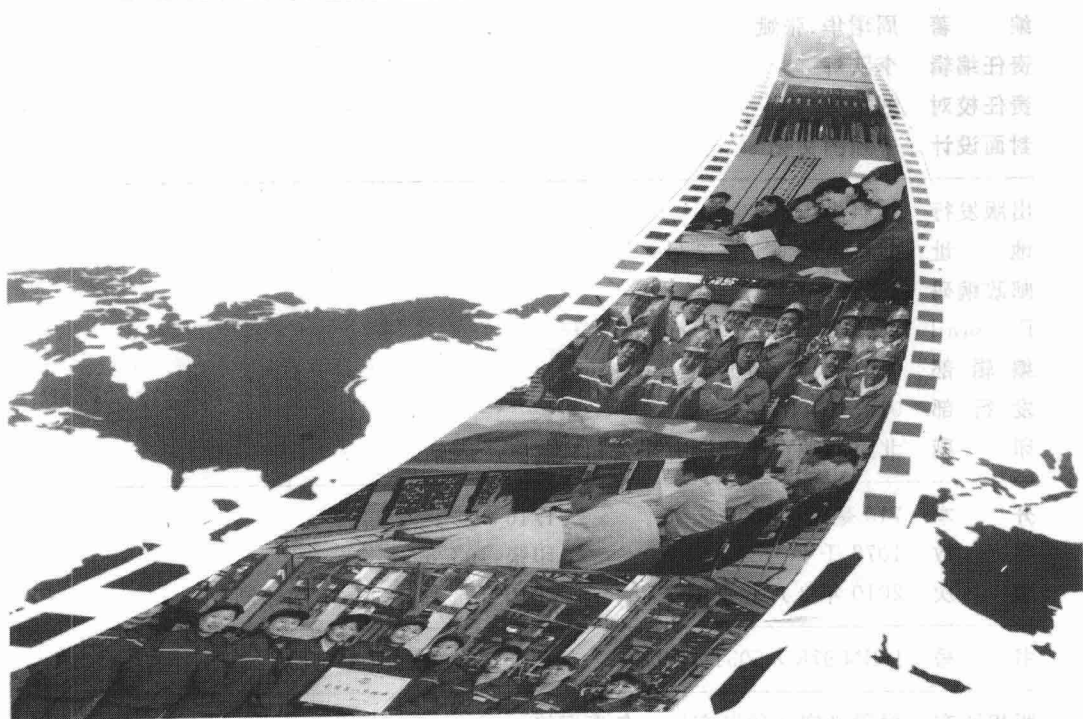
主编：李淑玲

现代班组成本控制 与信息管 理实务

XIANDAI BANZU CHENGBENKONGZHIXINXIGUANLISHIWU

节约型、信息化班组与现代班组长

周珺华 张斌/编著



红旗出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代班组成本控制与信息管 理实务:节约型、信息化班组与
现代班组长/周珺华、张斌编著.

—北京:红旗出版社,2010.3

(现代班组管理创新小书库/李淑玲主编)

ISBN 978-7-5051-1770-9

I. ①现… II. ①周… ②张… III. ①生产小组—工业企业
管理:成本管理 ②信息技术—应用—生产小组—工业企业管理
IV. ①F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 041929 号

现代班组管理创新小书库

书 名 现代班组成本控制与信息管 理实务:节约型、信息化班组与现代班组长

编 著 周珺华、张斌

责任编辑 李跃辉

责任校对 刘文芳

封面设计 中知图文化

出版发行 红旗出版社

地 址 北京市沙滩北街 2 号

邮政编码 100727

E-mail hqcb@publica. bj. cninfo. net

编 辑 部 010—84017570

发 行 部 010—64037154

印 刷 北京海纳百川印刷有限公司

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16

字 数 1077 千字 印张:103.5

版 次 2010 年 3 月北京第 1 版 2010 年 3 月北京第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5051-1770-9 定价:224.00 元(全七册)

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

“一起读书”:为提高素质添薪,为企业创新加油

——开展“一起读书”活动的倡议书

全国的班组职工朋友们:

新年伊始,工人日报“班组天地”专刊就开门见山地唱响了“一起读书”主题,这既是本期报道的主题,也是本年度全国班组职工工作和学习的主题。

2010年,是我国实施“十一五”规划的最后一年,是继续应对国际金融危机挑战,保持经济持续向好和平稳较快发展,为“十二五”奠定良好基础的关键年。在党中央提出加快转变经济发展方式、提高企业核心竞争力、推动企业发展的进程中,我们广大班组职工承担着重大责任,肩负着光荣的历史使命。党的十七届四中全会又提出了建设学习型政党,倡导全党、全国人民大兴读书学习之风。

当前,诸如“日读一小时,月读一本书”、读书竞赛、建图书角等形式多样的读书学习活动正在职工中蓬勃开展起来,新年开篇之举令人欣慰、鼓舞,相信我们中,谁也不甘落后。在此,我们向全国班组职工发出倡议:爱读书,读好书,学会读书,要提高自身素质,不断技术创新、管理和工作理念。

我们要学会读书,做到主动读书、创造条件读书。要充分利用报刊、电视广播、网络等现代化传媒手段,积极开展读书知识竞赛、读书会、读书演讲、读书论坛、书评等形式多样的读书活动,切实提高读书的实际效果。要注意宣传总结读书活动中的好经验、好做法,取长补短,共同提高。

我们要通过读书推动经济技术创新活动。围绕提高自主创新能力,建设创新型企业、班组,以“科技活动周”、“我为节能减排作贡献”等活动为载体,广泛开展技能比赛和创新成果评选活动。推广应用先进操作方法和职工优秀技术创新成果,开展以技术创新为主的“五小”(小革新、小发明、小创造、小设计、小建议)活动,争做“创新能手”、“创新示范岗”、“创新型班组”。要广泛开展职工技术交流、技术协作活动,帮助企业解决发展中的重大和关

键问题,为建设创新型企业作出自己的贡献。

我们要深入开展“创建学习型班组、争做知识型职工”活动。树立终身学习的理念,明确学习愿景,制定学习计划,在班组中积极营造工作学习化、学习工作化的环境和氛围,逐步养成班组学习、全员学习、全程学习的良好习惯。要勤于学习业务,刻苦钻研技术,熟练掌握工作操作技能和专业知

识,逐步使自己成为知识技能型、技术技能型和复合技能型人才。

我们要深入开展自学成才、岗位成才活动。在班组中广泛开展岗位练兵、技术比武、读书自学、拜师学艺、高师带高徒等活动,进一步树立“提高技能就是提高就业生存能力”的观念,做到自学成才、岗位成才。及时推广普及职工中的绝招、绝技、绝活和先进操作法,共同营造学本领、练内功,争当创新能手、技术状元、科技带头人的浓厚氛围,不断用新知识解决新问题、创造新业绩。

读书、提素、创新,三者前因后果,环环相扣。通过读书活动,获取新知识,学习新技术、新工艺,是提高职工综合素质、增强班组及职工创新能力的必要途径。“最是书香能致远,腹有诗书气自华”。全国的广大职工朋友们,让我们积极响应中宣部、中央文明办、全国总工会等多个部门联合发起的“爱读书、读好书”的号召,在全国迅速掀起读书活动的新高潮。让我们一起读书,为提高自身素质添薪,为企业创新加油吧!

全国职工“一起读书”活动倡议发起班组:

全国著名先进班组、齐齐哈尔二机床马恒昌小组

全国五一劳动奖状获得者、东风汽车王涛班

全国五一劳动奖状获得者、一汽装配车间分装班

全国学习型先进班组、北京医药股份质量监督部

全国学习型先进班组、重庆能源打通一矿周刚班

全国女职工建功立业标兵岗、邢台矿女子提升组

全国知识型优秀班组、中国航天科技高凤林班

全国优秀农民工、沈阳地铁项目部杨胜华班

全国电力行业优秀 QC 小组、承德供电带电二班

全国技术能手、胶州建设集团宋德强班组

江苏省学习型先进班组、扬州发电汽机控制班

滨州市学习型先进班组、山东滨州活塞 228 线

序

2009 年中国工人的群体形象第一次赫然刊登在美国《时代周刊》的封面上,在世界金融危机的大背景下,这似乎在告诉全世界,中国制造、中国经济奇迹的脊梁是属于这个群体。他们也叫班组成员,成长在班组、依托于班组。

2009 年度国家科技奖的名录上,4 名普通工人农民榜上有名,摘得 4 项国家科技进步奖二等奖。至此,自 2006 年首设工人、农民科技进步奖,共有 14 名来自基层的普通工人农民获得国家科技奖励。其中的工人们无一不来自一线班组,班组成了他们技术创新的舞台。

.....

当前,在全国职工努力学习,积极投身于知识化、信息化时代之际,班组管理也呈现许多新特点。其中以“五型班组”(节约型、创新性、安全型、学习型、和谐型)为核心的班组建设模式,为班组创造更高绩效、拥有更高管理水平提供了新的思路。

本套“现代班组管理创新小书库”就是依照“五型班组”提出的建设精神和方向,对班组基础管理的要点和新时代、新要求、新特色,做了全面的梳理,形成了 7 册内容不同、形式新颖的班组管理读物。涉及班组的现场管理、成本控制、信息管理、安全管理等基础管理活动,以及班组长在日常工作中对人的管理如何运用管理的艺术和技巧,促成班组的和谐、进步、有创造

力。这里不仅有一般理论的支持,也有大量鲜活的班组长成功案例与大家分享。这里既有对优秀班组长扎实的基本功描述,也有对创新思维和方法的灌输,“这个世界唯一不变的就是变”。

为了与班组任务的实务性特征相吻合,这套丛书也试图从实务操作、实践与理论相结合的角度来谏言班组长的具体管理工作,用班组长的热心、耐心、爱心、诚心来带领班组全员迎接时代的呼唤,使班组管理更加高效、流畅,释放出现代班组应有的能量。

这套丛书从创意设计到最终完稿,历经了很多曲折、反复。虽然直到今天才面世,并且依然还有一些不尽如人意、有待改进的地方,但所有的作者都为此付出了艰苦的努力,用责任书写了每个字。在此,作为丛书的主编,我特别要对这些百忙之中参与丛书编著的作者和资料提供者给予真诚的感谢,没有你们的努力,便不会有这个小书库的诞生。同时要感谢北京中知图文化发展中心的倾力合作与支持。

最后,谢谢所有关注班组、职工的读者!希望我们的努力能给您带去一点启发、一些借鉴,也希望读者对我们提出宝贵的意见。让我们共同进步!

主编 李淑玲

2010 年 3 月

目 录

第一章 争创节约型班组	1
1.1 指缝中的流沙——工作场所中浪费现象	
自查	4
1.2 建立节约型班组——班组长也要控成本	10
1.3 成本离你并不远——什么是成本和成本	
控制	15
1.3.1 什么是成本	15
1.3.2 什么是成本控制	20
案例单元——他山之石	21
第二章 “多快好省”控成本	25
2.1 “多”——多想、多沟通的计划先行	27
2.1.1 凡事预则立，不预则废	27
2.1.2 成本计划知多少	28
2.1.3 下达明确的指令	31
2.1.4 用沟通节约成本	34
案例单元——情景再现	38

2.2	“快”——从时间要效率	40
2.2.1	谈谈磨洋工	40
2.2.2	减少等待的浪费	44
2.2.3	减少动作的浪费	46
2.2.4	减少搬运的时间	52
2.2.5	减少寻找时间的浪费	55
2.2.6	流程优化促效率	60
	案例单元——情景再现	64
2.3	“好”——从结果要效益	65
2.3.1	减少设备使用不当的浪费	65
2.3.2	避免材料分流浪费	70
2.3.3	减少不良产品	72
2.3.4	避免库存浪费	76
	案例单元——他山之石	85
2.4	“省”——做个好当家人	86
2.4.1	开阔思路，勇于创新	86
2.4.2	废料也能立新功	90
	案例单元——他山之石	92
第三章 微笑学习新成本		93
3.1	作业成本——积极寻找成本动因	95
3.1.1	作业成本法	95

3.1.2	成本动因	100
3.1.3	作业成本管理	101
	案例单元——他山之石	102
3.2	成本企画——另辟渠道控成本	105
3.2.1	成本企画的启示	105
3.2.2	研发成本控制	108
3.2.3	采购成本控制	110
	案例单元——他山之石	111
第四章	班组管理迎来信息时代	117
4.1	班组管理信息化——必然的趋势	119
4.1.1	人类社会跨入了信息时代	119
4.1.2	我国企业管理信息化全景扫描 ——美妙亦艰难的选择	125
4.1.3	班组管理信息化——神经末梢的快速 反应	133
4.2	信息与信息管理——现代管理者必须了解的 主题	136
4.2.1	信息——组织成败的关键要素	137
4.2.2	信息管理基础	140
4.2.3	信息管理与知识管理	142
4.2.4	信息安全管理	145

4.3 需要澄清的几个概念：信息化、信息管理与 管理信息化	149
4.3.1 信息化、信息管理、管理信息化之间的 关联	149
4.3.2 管理信息化与信息化	150
第五章 班组信息管理的现代化取向	155
5.1 班组信息管理主体	157
5.2 班组信息管理的特点	158
5.3 班组信息管理走向现代化	160
5.3.1 班组管理信息化的现实意义	161
5.3.2 班组管理信息化的实践成果	162
5.3.3 班组信息管理理念、方法现代化	167
5.4 班组信息管理系统的主题	168
第六章 班组管理信息化建设路径	173
6.1 班组管理信息化进行时——痛并快乐着	175
6.1.1 势不可挡地挺进	175
6.1.2 荆棘遍地——想说爱你不容易	175
6.1.3 追根溯源	177
6.1.4 走出误区和困境	179
6.2 班组信息化建设步骤及注意事项	182

6.3	班组管理信息化必备基础	185
6.3.1	人员准备——观念与知识的突破	185
6.3.2	技术准备——能下锅的米	187
6.3.3	硬件支持——将军的战马	189
6.4	ERP 对班组层面的要求	190
6.4.1	ERP——企业管理信息化的必经 之路	190
6.4.2	ERP 了，班组做什么	195
6.5	班组管理信息化操作示范	198
6.5.1	宝鸡供电局班组建设信息系统	198
6.5.2	中石油某 ERP 项目	204
6.5.3	黄山供电公司的班组管理系统	206
后 记		211

第一章

争创节约型班组

“在企业内部,只有成本”。

——美国管理大师 彼得·杜拉克

节约型、信息化班组与现代班组长



▲ 奥康公司的精益生产线成了企业控制成本的重头戏

JIE YUE XING XIN XI HUA BAN ZU YU XIAN DAI
BAN ZU ZHANG

随着市场竞争愈来愈激烈，企业感觉到了越来越大的来自竞争者的压力，在这种情况下，企业采用什么样的方式生存发展、保持竞争优势？是生产工艺、产品质量、专有技术还是售后服务？在诸多的竞争方式当中，有一种方式企业是绝对不会忘记而且必然是首先采用的，那就是采用各种方法在保证质量的前提下挤压成本、抢夺市场份额。控制成本是企业增强利润的有效方法。美国管理大师彼得·杜拉克曾说：“在企业内部，只有成本”，美国石油大王约翰·洛克菲勒曾说：“省钱就是挣钱”，综观世界上知名的企业都非常重视成本的控制，克莱斯勒汽车公司总裁李·艾柯卡曾说：“多挣钱的方法只有两个：不是多卖，就是降低管理费。”

为了完成这一目标，企业的每一个员工都必须在工作过程中让自己或者引导自己的团队开源节流。对于企业最基层的团队——班组而言，开源节流这个词更关心的可能是后者。而节流能否成功，最关键的点也正是在班组这个环节。节流要求班组改善工作、创新或者调整企业运作流程，掌握及控制各个环节的浪费，在工作中运用科学的方法找到浪费的根本流向，关注并掌握各种行之有效的方法，寻找节约成本的途径，从而实现企业的成本战略。

◆1.1 指缝中的流沙——工作

场所中浪费现象自查

赛艾诺咨询管理有限公司设计使用了一张生产单位的工作场所浪费现象自查表，让我们本着有则改之，无则加勉的态度一起学习参考。

1. 生产现场的人力浪费。

序号	测试内容	经常 4分	偶尔 3分	已预防 2分	没有 1分
a	缺乏适当的计划，使操作人员在换规格时产生等待或停工等待				
b	没有要求下属准时开始工作，松于监管，放任下属逃避他们能做的工作				
c	属于查问下属临时请假及旷工的原因				
d	自身存在不必要的迟到、请假或不守时				
e	不应加班的工作造成加班				

续表

序号	测试内容	经常 4 分	偶尔 3 分	已预防 2 分	没有 1 分
f	迟交报告，决策延误				
g	缺乏对全天工作内容的认识， 不能适当工作				
h	未能了解上司所下的命令与 指示				
i	工作中不必要的谈话与盘问				
j	发出的命令或指示不够清晰				
k	在本部门内轻率地批评公司政 策与他人				
l	未询问新进人员过去的工作经 验以获取有益的意见，不能使 新进人员发挥其生产力				
m	未使部属尽其所能				
n	推诿责任给下属员工或其他的 班组长				
o	纵容下属养成聊天、擅离工作 岗位的习惯				
p	未适当将下属的意见反映给 主管				