

陆君伟 编著

班组 精细化管理实务

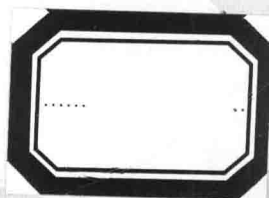
著名实战派生产管理专家数十年培训经验结晶
数百企业数千班组长受益颇深的管理实战技能

人员精细化 设备精细化 物料精细化 方法精细化 环境精细化



化学工业出版社

陆君伟 编著



班组 精细化管理实务

BANZU
JINGXIHUA GUANLI
SHIWU



化学工业出版社

·北京·

班组精细化管理是对生产要素全面、精确、细化的管理，消除工作中的浪费，为企业创造出更大的经济效益。它甚至细化到管理员工的每一个动作，使用每一滴水等；它使班组在企业中发挥出最大化的效能，并能快速、有效地执行和落实管理制度及方针、目标。

本书以培养班组管理人员精细化管理意识、掌握精细化管理方法的运用要领为目的。通过学习和训练，能够让班组长掌握精细化管理的实战技巧，提高解决问题的能力；通过分析国内外成功企业精细化管理的实施案例，可以提高班组的执行力。

本书是作者作为知名培训师多年工作经验的结晶与升华；内容系统全面、重点突出、实用性强，是班组长及相关人员实施精细化管理必备的实用手册和培训教材。

图书在版编目（CIP）数据

班组精细化管理实务 / 陆君伟编著. —北京：化学工业出版社，2014.9

ISBN 978-7-122-21489-8

I. ①班… II. ①陆… III. ①班组管理
IV. ①F406.6

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第172229号

责任编辑：崔俊芳
责任校对：蒋宇

装帧设计：张辉

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011）

印刷：北京永鑫印刷有限责任公司

装订：三河市宇新装订厂

710mm×1000mm 1/16 印张12³/₄ 字数219千字 2014年10月北京第1版第1次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899

网址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：36.00元

版权所有 违者必究

前言

班组是企业最基本的生产单位，也是企业各项管理工作的最终落脚点，班组建设的好坏直接关系到企业的执行力和竞争力，关系到企业生产任务的完成和各项经济指标的实现。

随着我国市场经济的深入发展以及国际竞争日趋激烈，粗放的班组管理模式已成为企业发展的瓶颈。越来越多的企业家及管理者认识到，通过精细化管理降低成本，实现利润最大化，是企业持续发展、立于不败之地的必由之路。

当前，在班组管理过程中，我们面临着如下一些问题。

- ☆ 员工越来越难管理，士气低落，流动性大，现有的绩效考核作用不大，人力资源成本增加；
- ☆ 设备管理水平不高，设备故障不断，生产效率低下，产品质量无法保证；
- ☆ 物料供应不及时，原材料、在制品、半制品浪费现象时有发生，库存增加，占用大量的资金，生产成本居高不下，员工却熟视无睹；
- ☆ 产品生命周期越来越短，产品品种多、批量小，紧急订单越来越多，经常加班、赶货，处理质量事故往往困于忙和乱的怪圈之中；
- ☆ 员工的习惯难以改变，6S（整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全）管理成果难以维持，结果6S成了大扫除等。

班组精细化管理是对五大生产要素，即4M1E（人、机、料、法、环），进行全面、精确、细化的管理，以人员管理为中心，以其他要素为基础，从而消除工作中的浪费，改善班组工作方法，提高生产效率，减少库存，提高产品质量，为企业创造出更大的经济效益。

在此书编写过程中，葛文清、周玉芹等参与了本书的资料收集与整理工作，在此向他们表示衷心的感谢！

由于笔者的水平和实践经验有限，书中难免存在疏漏之处，恳请读者批评指正。

编著者

2014年7月

目 录

CONTENTS

第一章 班组精细化管理概述——从粗放走向精细

/1

- 一、当前班组管理中的三大难题 / 2
- 二、向精细化管理迈进 / 3
- 三、认识班组精细化管理 / 5
- 四、班组精细化管理目标 / 13
- 五、班组精细化管理的实施步骤 / 15

第二章 人员精细化——打造高素质的员工队伍

/21

- 一、优化岗位，实现“少人化” / 22
- 二、设定精确的工作目标 / 31
- 三、绩效计划 / 36
- 四、绩效实施 / 38
- 五、绩效指导与考评 / 38
- 六、绩效面谈与改进 / 53
- 七、员工激励 / 56
- 八、留住一线优秀员工 / 60
- 九、打造高效的班组执行力 / 64

第三章 设备精细化——实现设备的“零故障”

/74

- 一、实现设备“零故障” / 75
- 二、设备管理中的5大不良意识 / 75
- 三、设备精细化管理的目标 / 78

目 录

CONTENTS

- 四、班组设备管理细化指标 / 80
- 五、实现零故障的5个对策 / 82
- 六、自主保养活动 / 84
- 七、育成设备管理专家 / 87
- 八、备件管理 / 91
- 九、设备信息化管理 / 95
- 十、设备安全管理 / 96

第四章 物料精细化——实现物料的“零浪费”

/105

- 一、班组中常见的物料浪费 / 106
- 二、物料管理的5R原则 / 109
- 三、物料管理精髓 / 110
- 四、物资消耗定额 / 111
- 五、班组物料的领用 / 115
- 六、现场物料的标识 / 117
- 七、ABC分类法与库存管理 / 118
- 八、物料的搬运 / 120

第五章 方法精细化——工作方法改善

/123

- 一、为什么要进行工作改善 / 124
- 二、工作改善的6大步骤 / 125
- 三、工作改善的核心：消除浪费 / 128
- 四、均衡化生产 / 139
- 五、工作改善工具：IE / 142

第六章 环境精细化——全面提升现场管理水平 /162

- 一、班组长要成为一名“三现”主义者 / 163
- 二、6S管理要义 / 167
- 三、6S管理难以提升的意识误区 / 169
- 四、6S难以提升的管理根源 / 170
- 五、提高员工素养是6S成功的关键 / 172
- 六、实施6S的十大要诀 / 174
- 七、制订精细的现场标准 / 175
- 八、目视管理 / 180

参考文献 /196

班组精细化管理概述 ——从粗放走向精细

- ☆ 一、当前班组管理中的三大难题
- ☆ 二、向精细化管理迈进
- ☆ 三、认识班组精细化管理
- ☆ 四、班组精细化管理目标
- ☆ 五、班组精细化管理的实施步骤

一、当前班组管理中的三大难题

（一）班组长管理水平有待提高

当前企业班组长存在问题的主要有两种类型，一是生产技术型，企业往往把生产技能比较高的员工指定为班组长，这种类型的班组长拥有生产技术方面的特长，缺少现代化管理方法；二是听命型，从企业开始成立时，就跟老板或上司一起工作，时间长了，被提升为班组管理人员，只听命于领导，与班组成员缺少沟通，使班组长的地位得不到认同。

这两类班组长对员工进行简单甚至粗暴的管理，不具备沟通和团队建设的能力，影响了员工对企业的满意度和忠诚度，导致员工积极性不高，流动性大。对于新问题不知如何解决，更可怕的是给员工带来了不安全感 and 不稳定感，使员工心态不稳，进而引发“跳槽”，以致整个班组队伍士气低落。

许多企业的班组管理制度欠缺或者过多，且有些已不适用；有的班组甚至没有制度和作业标准，班组管理还处在“人治”的粗放型阶段，无法与产品性质、员工素质相适应。

有些企业在初创期不注重管理的规范化，采取家长式管理或经验管理，容易造成管理不到位、生产效率低、产品质量差、成本高等情况。而做大后的企业容易犯另外一个毛病，就是管理制度一大堆，既繁琐又不衔接，不考虑制度的有效性和管理的主要环节，抓不住主要矛盾，导致管理效率低下、现场浪费多。

（二）缺少有效的激励机制

经常听到有的班组长抱怨：“现在员工素质真差，越来越难管理。”这说明面对新的问题，班组长不知如何下手。而传统的班组考核，主要是对班组工作的现场和指标进行检查，无任何竞争机制的引入，从而导致应付检查的现象经常出现，考核结果也存在着“轮流坐庄”的弊端。进而使员工工作热情受挫，班组成员自主学习积极性不高、竞争意识不强、工作中得过且过，在班组中无法形成“比、学、赶、帮、超”的良好氛围，严重制约着职工队伍整体素质的提升。

案 例

动态化的班组评比法

某公司为改进班组管理现状、调动员工的工作积极性，主要采取了以下几

种激励方式，并取得了良好的效果。

(1) 高产能手评选：每月评选一位高产能手，以合格品产量进行评比，产量最高者，授予高产能手称号，公布在公司宣传看板和网站上，并给予物质奖励。

(2) 技术能手评选：每月评选一位技术能手，每月技能评比得分最高者，授予技术能手称号，公布在公司宣传看板和网站上，并给予物质奖励。

(3) 质量明星评选：每月评选一位质量明星，质量合格率最高者，授予质量明星称号，公布在公司宣传看板和网站上，并给予物质奖励。

(4) 优秀学员和优秀师傅评选：以月为单位，综合分排名第一的为本月优秀学员，授予优秀学员称号，并授予其师傅为优秀师傅称号。

(5) 员工积分激励：员工积分的内容包括以下3类。

① 业务类：产量明星奖、质量明星奖、优秀员工奖、最佳案例奖、积极分子奖等。

② 创新类：创新提案奖、论文刊物投稿奖、业务运营奖、业务建议奖等。

③ 其他类：全勤奖、最佳团队奖等。

全体员工要在班组月例会上对上月工作成绩突出的员工进行肯定性评价；员工积分在班组文化墙上公布，每周跟进，每月更新。积分在50分以上的人员可积分兑换奖励，奖励包括物质奖励、现金奖励、休假奖励和外出培训奖励。

(三) 员工对浪费现象习以为常

在许多班组的现场，到处都能见到以下现象。

(1) 员工仪容不整，工作散漫。

(2) 物料混放，标识不清。

(3) 现场混乱，插不进脚。

(4) 设备故障多，经常停机。

(5) 待工待料，但还要加班加点地工作。

这些现象是不能创造价值的活动，而出现这些现象则意味着现场中存在着8大浪费，它们是等待的浪费、搬运的浪费、不良的浪费、动作的浪费、加工的浪费、库存的浪费、制造过多（过早）的浪费和管理的浪费。有关8大浪费的详细内容及分析详见第五章。

二、向精细化管理迈进

强化班组建设是一项长期、艰巨的工作，下面针对以上企业班组管理中存

在的三点不足，提出解决途径及对策。

（一）提高班组长管理水平

“火车跑得快，全靠车头带”。班组长是班组最直接、最重要的管理者，起到“兵头将尾”的作用，班组长的管理水平对企业有着举足轻重的影响，企业的发展离不开班组长的智慧和才华。

有位管理专家曾经说过，“心态变则意识变，意识变则行为变，行为变则性格变，性格变则命运变。”实施班组精细化管理，首先要改变班组长的心态，树立规范化管理的意识，做好班组长的培养和教育工作。

企业要广泛开展“学习型班组”创建活动。通过采取建立共同愿景、构筑学习平台、加强管理知识的学习等措施，引导班组长通过持续学习，来增强其个人素质，实现个人价值，促进班组管理不断向纵深发展。

班组长应积极主动地提出学习需求，建议企业组织班组管理技能培训，学习先进企业的班组管理经验，选择讲师时，要注意选有实战经验的老师，也可购买相关书籍组织学习。

学习时，要有一种空杯的心态。学习之前，自己要倒掉一些自以为成功的东西，留出一些空间，掌握新的知识和技能。

案 例

空杯心态

古时候一位自以为佛学造诣很深的人去拜访一位老禅师，老禅师十分恭敬地接待了他，并为他沏茶。可在倒水时，明明杯子已经满了，老禅师还在不停地倒。

于是，他不解地问：“大师，为什么杯子已经满了，还要往里倒？”大师说：“是啊，既然已满了，为什么还倒呢？”

禅师的意思是，既然你自以为已经很有学问了，为什么还要到我这里求教？

（二）建立有效的激励机制

与员工一起，制订或修改班组管理的激励考核办法，把班组的所有工作列入激励考评范围，写进班组管理制度，使班组人员尝到“正确做事、做正确的事”的好处；彻底克服那种只罚不奖的考核办法，及时表扬和宣传先进，鞭策落后，将个人考核情况公开在班组宣传栏，增强班组管理的透明度，培养组员

的荣辱感。在班组内形成“比、学、赶、帮、超”的良好氛围，打造一流的班组团队。

（三）向精细化方向推进

实施班组精细化管理，对生产要素进行全面、精确、细化的管理，从而消除工作中的浪费，为企业创造出更大的经济效益。细化到对员工的每一个动作以及对每一滴水实施管理。

实现精细化从制度管理开始，并引进先进的管理方法，如IE（工业工程管理）、LP（精益生产）、TPM（全员生产维修）、6S等。

三、认识班组精细化管理

要认识班组精细化管理，我们首先要了解精细化管理的起源与发展。

（一）精细化管理起源

1. 第一阶段，精细化起源——科学管理

身兼企业工程师、管理专家和高级领导职务的美国人泰勒、法国人法约尔等，在大量调查研究和总结的基础上，倡导科学管理，总结出了企业管理最基本的管理原则和管理职能。

20世纪初，泰勒以研究工厂内部生产管理为重点，做了大量的调研和试验，其中最著名的试验有三个，即金属切削试验、搬运铁块试验和铁锹作业试验。这三个试验取得了很大的成功。正是这些科学试验为他的科学管理思想奠定了坚实的基础，使管理成了一门真正的科学，这对以后管理学理论的成熟和发展起到了非常大的推动作用。

案 例

金属切削试验

泰勒在米德韦尔公司工作时，为了解决工人的怠工问题，进行了金属切削试验。他自己具备一些金属切削的作业知识，于是他对车床的效率问题进行了研究，开始了预期6个月的试验。

在用车床、钻床、刨床等工作时，要决定用什么样的刀具、多大的速度等来获得最佳的加工效率。这项试验非常复杂和困难，原来预定为6个月，实际

却用了26个年头，花费了巨额资金，耗费了80多万吨钢材。最后在巴斯和怀特等十几名专家的帮助下，取得了重大的进展。这项试验还获得了一个重要的副产品——发明高速钢并取得了专利。

搬运铁块试验

1898年，泰勒在伯利恒钢铁厂做的这个试验。这个工厂的原材料是由一组记日工搬运的，工人每天挣1.15美元，这在当时是标准工资，每天搬运的铁块重量有12~13t，对工人的奖励和惩罚的方法就是找工人谈话或者开除，有时也可以选拔一些较好的工人到车间里做等级工，并且可得到略高的工资。

泰勒仔细地观察研究了75名工人，从中挑出了4名，又对这4名工人进行了研究，调查了他们的背景习惯和抱负，最后挑了一个叫施密特的人，这个人非常爱财并且很小气。泰勒要求这个人按照新的要求工作，每天给他1.85美元的报酬。

泰勒通过仔细地研究各种工作因素，来观察他们对生产效率的影响。例如，有时工人弯腰搬运，有时他们又直腰搬运，后来他又观察了行走的速度、手握的位置和其他的变量。通过长时间的观察试验，并把劳动时间和休息时间很好地搭配起来，使工人每天的工作量可以提高到47t，同时并不会感到太疲劳。

他采用了计件工资制，工人每天搬运量达到47t后，工资也升到1.85美元。这样施密特开始工作后，第一天很早就搬完了47.5t，拿到了1.85美元的工资。于是其他工人也渐渐按照这种方法来搬运了，劳动生产率提高了很多。

泰勒把这项试验的成功归结为四个核心点：精心挑选工人；让工人了解到这样做的好处，让他们接受新方法；对他们进行训练和帮助，使他们获得足够的技能；按科学的方法工作会节省体力。泰勒相信，即使是搬运铁块这样的工作，也可以用科学的方法来管理。

铁锹作业试验

1898年，美国学者F.W.泰罗根据自己几十年来的工作经验，对工人的操作动作进行了细致的观察和分析，以确定合理的工作方法，选取合适的工具，规定标准的工时定额，以提高劳动效率。

他用形状相同而铲量不同的四种铁锹，即每次可铲重量分别为5kg、10kg、17kg和30kg的四种铁锹，去铲同样的一堆煤。虽然17kg和30kg的铁锹每次铲量大，但试验结果表明，用10kg的铁锹铲煤效率最高。

他做了许多试验，终于找出了铁锹的最佳设计方案，并找出搬运煤屑、铁

屑、砂子和铁矿石等松散粒状材料时每一铲的最适当重量。从而使劳动生产率大大提高，这就是著名的铁锹作业试验。

2. 第二阶段，精细化管理的实践——丰田生产方式

丰田生产方式（Toyota Production System, TPS），始于丰田公司的创始人丰田佐吉启蒙，经原总裁丰田喜一郎发展，到总经理大野耐一的实践，从而发展成形。20世纪40年代，在大野耐一主持下，开始实施“多品种，少批量”的丰田生产方式，目的在于彻底杜绝企业内部各种浪费，以提高生产效率。

丰田生产方式的两大支柱是准时化生产与自动化。

案 例

准时化生产

准时化生产（JIT-Just In Time）以市场为龙头，在合适的时间，生产合适的数量和高质量的产品，JIT需要以拉动生产为基础，以标准化（Leveling System）为条件。

拉动生产是以看板管理为手段，采用“取料制”，即后道工序根据“市场”需要进行生产，对本工序在制品短缺的量，从前道工序取相同的在制品量，从而形成全过程的拉动控制系统，绝不多生产一件产品。

标准化是指工件被拉动到生产系统之前，要按照加工时间、数量、品种进行合理的搭配和排序，使拉动到生产系统中的工件流具有加工工时上的平稳性，保证均衡生产，同时在品种和数量上实现混流加式运动，起到对市场多品种、小批量需要的快速反应和满足功能。

自动化

自动化产生于丰田公司的创始人丰田佐吉（1867—1930年）发明的自动织布机，这种织机如果经线断了一根或者纬线用完，织布机就会立即停止运转。

机器的高速化使得工厂稍微发生一些异常情况就非常麻烦：如果不同规格的材料混进了机器，边角料卡住模具，设备和模具就会损坏；丝锥一旦折断，就会造出没有螺纹的不合格品，眨眼间不良品就会堆积如山。

丰田公司的任何一个工厂几乎所有的机器设备（包括新的和旧的）都装有自动停止装置，如定位停止方式、全面运转系统、质量保险装置等。人只是在

机器发生异常情况、停止运转的时候才需要工作，一个人可以管理几台机器。

自动化的关键在于赋予机器以人的智慧，同时还要设法让操作者的单纯“动作”变成“工作”，使人与设备有机地结合起来。

3. 第三阶段，精细化管理的发展——中国式的精细化管理

改革开放以来，以海尔集团为代表的众多企业，通过对国内外先进管理模式的吸收与实践，并经过一些优秀管理专家的总结、提炼，目前，正在形成符合中国国情的精细化管理模式。

案 例

海尔的2945玻璃

到过海尔电冰箱厂的人会发现，该厂的现场管理特别优秀，例如厂房窗户上的玻璃总是干干净净、一尘不染。

之所以如此，源于冰箱厂经常有人来参观，现场需要保持干净，可是让五层大楼上的2945块玻璃保持干净并不容易。如果请外人来打扫，既要花费一大笔钱，又怕商业秘密被泄露。后来他们想出了一个高招：把2945块玻璃分工到个人，并在每块玻璃旁贴上一个条，条上写有玻璃责任人和监督人的名字及玻璃编号。如果哪一块脏了，直接找这两个人就可以了！从此，整幢大楼的玻璃都变得干干净净了。

（二）班组精细化管理的含义

班组管理是企业精细化管理的基础。企业管理的各项管理制度、作业标准最终还是要班组来落实；班组是生产一线的最基层的单位，最清楚生产中的关键及潜力所在，企业管理中的制度完善程度需要在班组中实践、检验；在班组中最容易暴露出生产中存在的问题与不足之处，所以，班组各项工作的水平，也在一定程度上反映了整个企业经营管理水平。

（三）班组精细化管理要素

班组精细化管理的主要内容是通过对生产要素4M1E的细化管理，实现Q、C、D、S、M、I项目的目标指标，从而消除浪费，降低生产成本，实现效益最大化，如图1-1所示。

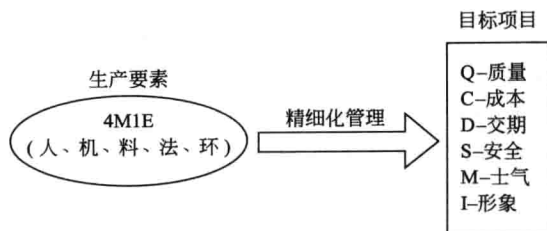


图 1-1 班组精细化管理的内容

4M1E指Man（人员）、Machine（机器）、Material（物料）、Method（方法）、Environments（环境），也可称为人、机、料、法、环生产管理五大要素。

1. 人

人员，就是指与班组管理有关的所有人员，包括上级、平级、员工等，是精细管理的首要因素，也是当前班组生产管理的难点。

笔者在咨询和培训的过程中，经常听到班组长抱怨，现在的员工越来越难管理，虽然已经颁布了很多的规章制度和奖惩条例，但是很难执行，他们总是想着法子和你对着干。那么如何处理呢？我们通过下面的案例来说明。

案 例

猫吃辣椒与员工管理

“猫吃辣椒”曾是国内的一个流行故事。某日，一位领导人问另两位领导人：“你们怎样才能使猫吃辣椒？”

一位答：“那还不容易，你让人抓住猫，把辣椒塞进猫嘴里，然后用筷子捅下去。”

另一位答：“我首先让猫饿3天，然后，把辣椒裹在一片肉里，如果猫非常饿的话，它会囫圇吞枣般地全吞下去。”

问话者对两种答案均不满意，说出了自己的策略：“你可以把辣椒擦在猫屁股上，当它感到火辣辣的时候，它就会自己去舔掉辣椒，并为能这样做而感到兴奋不已。”

猫原本是不吃辣椒的，让它吃辣椒的方法不外乎以下三种。

（1）对猫实施暴力，不吃也得吃。这种方法的结果就是两败俱伤，猫最后还是没吃下辣椒，而且与摁它头的人打成一团，人猫关系彻底不和谐。

（2）把辣椒裹在肉内，骗它吃。比使用暴力措施有所进步，但是，不久，猫就会发现问题所在，有可能就不吃你喂的食了，甚至还会逃跑。