



《班组长精细化管理实务》系列丛书之三

# 精细化管理篇

JINGXIHUAGUANLIPIAN

中国平煤神马集团班组建设研究室

二〇一一年十二月

《班组长精细化管理实务》系列丛书之三

# 精细化管理篇

中国平煤神马集团班组建设研究室

二〇一一年十二月

## 精细化管理篇

中国平煤神马集团工会

开本:1/32

印张:5.59 印数:2500 本

中国平煤神马报社印刷厂

豫内资平顶山通字〔2012〕0206 号

内部交流 免费赠阅

## 编 委 会

主任委员：梁铁山 杨建国

副主任委员：王 玉 刘银志 倪政新 仵自连  
杜 波

委 员：聂世勇 崔全良 肖宇乡 杨俊友  
邓 戈 方国平 吴跃峰 杨志强  
陈金伟

主 编：倪政新

副 主 编：方国平 吴跃峰

编 撰：（按姓氏笔画为序）

王宪超 乔明翰 李向阳 李 伟  
肖成胜 陈立胜 陈坤峰 张献民  
周浏伟 段占山 梁志山 雷鸿聚

责任编辑：周浏伟 李向阳

# 前 言

班组是企业最基本的生产单位,也是企业管理的最终落脚点,对煤矿来说,班组更是矿井安全生产的最前沿,是做好矿井安全生产的基础和关键。集团董事长、党委书记梁铁山指出:“班组是基础,班组是责任,班组是学校,班组是未来。”集团总经理杨建国提出的“三基三抓一追究”安全管理模式,明确把班组建设作为安全工作的基础之一来抓。

精细化管理是一种理念,一种文化,也是企业管理所追求的最高品位。班组作为精细管理的微观实践单元,精细化管理的质量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,具体到煤矿更直接关系到矿井的安全生产。只有抓好班组的精细化管理,才能确保企业制度及目标的有效执行和落实,确保实现安全生产。

本书在编辑中,吸收了国内外学者精细化和班组管理的精华,同时也结合了集团班组建设典型经验和精细化管理做法,期望对班组管理工作有所启发,更好地推动集团班组建设。由于时间仓促和编者个人水平有限,书中难免存在疏漏和偏颇之处,敬请批评指正。

编 者

# 目 录

|                       |      |
|-----------------------|------|
| 第一章 概述 .....          | (1)  |
| 第一节 班组精细化管理的定义 .....  | (1)  |
| 第二节 班组精细化管理的意义 .....  | (9)  |
| 第二章 班组精细化管理的方法 .....  | (15) |
| 第一节 精细化管理原则 .....     | (15) |
| 第二节 精细化管理的五种方法 .....  | (24) |
| 第三章 班组制度精细管理 .....    | (49) |
| 第一节 班组管理制度的制定原则 ..... | (49) |
| 第二节 班组制度的内容 .....     | (54) |
| 第三节 班组制度的落实与执行 .....  | (73) |
| 第四章 班组生产精细管理 .....    | (79) |
| 第一节 作业准备管理 .....      | (79) |

|                               |              |
|-------------------------------|--------------|
| 第二节 标准化作业管理 .....             | (88)         |
| 第三节 现场安全管理 .....              | (92)         |
| <b>第五章 班组质量精细管理 .....</b>     | <b>(109)</b> |
| 第一节 选标定位 推进班组质量精细<br>管理 ..... | (109)        |
| 第二节 在关键点进行质量控制 .....          | (115)        |
| 第三节 验收评估 发现和解决问题 ...          | (118)        |
| <b>第六章 班组成本精细管理 .....</b>     | <b>(141)</b> |
| 第一节 成本控制的含义和过程 .....          | (141)        |
| 第二节 物耗、成本要落实到人 .....          | (148)        |
| 第三节 班组控制成本的方法 .....           | (153)        |
| <b>第七章 人力资源精细管理 .....</b>     | <b>(159)</b> |
| 第一节 做好人的培训 .....              | (159)        |
| 第二节 做好人的考绩 .....              | (165)        |
| 第三节 发挥人的长处 .....              | (167)        |

## 第一章 概述

精细化管理是超越竞争者、超越自我的需要,也是构筑流程卓越型企业的需要。企业只有切实建立“精细管理优势”,才能真正保证基业长青、持续发展。

### 第一节 班组精细化管理的定义

“精”是精确,是高水平的工作标准要求,“细”是细节,是管理的过程和措施。

在20世纪70年代,凯玛特是美国零售业的老大,与凯玛特同一年创建的沃尔玛的销售

额当时还只是凯玛特的1/45。但是,沃尔玛配货平均每天一次,凯玛特平均5天一次;沃尔玛严格控制各方面开支,凯玛特却因为与沃尔玛较劲“大出血”;沃尔玛专注于商品经营,做“小买卖”,凯玛特却搞多元化,大肆收购……正是由于在每个细节上凯玛特都略逊于沃尔玛,最终导致了凯玛特申请破产保护,而做小商品买卖的沃尔玛竟与做软件的微软一决雌雄,坐上了世界500强第一把交椅,是全球公认的零售业老大。沃尔玛的卓越正是以其特有的精细化管理,培育了企业的核心竞争能力,具备了持续的竞争优势。光是被偷窃的损失,沃尔玛就比竞争者少了一个百分点,除此之外,沃尔玛还利用统一采购,集中发货,每天提供低价商品以及建立全国卫星联网的管理资讯系统加强货品传递与管理。沃尔玛就是

以这些看似平淡无奇的管理方法,打造出全球最大的零售企业。在过去的四十年中,没有任何零售公司能成功地模仿和超越沃尔玛。

差距始于细节。成功与失败,辉煌与无为,其差别一开始并没有人们想像的那么大,而



是远比人们想像的要小得多。我国的500强企业与世界500强企业

存在很大差距,包括:企业规模、经营收入水平、利润及资金、技术、人才,甚至还有企业文化和品牌等。如果要找出其中有代表性的基因,细节上的差距最明显。我们缺少精益求精的执行者,缺少的是对规章条款不折不扣的执行。

那么,什么是精细化管理呢?《细节决定成败》一书作者汪中求先生认为:精细化管理是一种管理理念和管理技术,是通过规则的系统化和细化,运用程序化、标准化、数据化和信息化的手段,使组织管理各单元精确、高效、协同和持续运行。

国内还有些研究者提出了另外一些观点,宋威认为:精细化管理是由过去的粗放型管理向集约化管理的转变,由传统经验管理向科学化管理的转变。粗放管理追求由投资拉动的规模增长,追求管理过程中的形式主义,没有具体的量化指标来精确衡量企业发展状况;精细管理强调目标的细化、分解、落实,强调数量化和精确化。有人认为精细化管理,就是要用具体、明确的量化标准取代笼统、模糊的管理要求,把抽象的战略、决策,转化为具体的、明确的发展举措。一精细就具体,一具体就深入,一深入就突破。还有人认

为所谓精细化管理就是将管理的对象逐一分解、量化为具体的数字、程序、责任,使每一项工作内容都能看得见、摸得着、说得准,使每一个问题都有专人负责。这个概念强调三个层面的内容。其一是全员管理,其二便是全过程管理,其三便是市场管理和运作。

关于精细化管理的定义还有诸多说法,只是在理解和认识上各有不同,但对精细化管理的本质及内涵都是相通的。都认为精细化管理是企业管理发展的必然趋势,通过细化、量化,实现管理目标具体化,责任明确化,人人在管理,处处有管理,事事见管理,时时都管理。

班组精细化管理是一种管理理念,更是管理技术。

班组作为企业从事生产经营活动最基层的组织形式,是保证安全生产、提高企业效益、激发职工活力的细胞。因此,企业精细化管理必须从班组抓起、从班组做起。

我们知道,世界上任何饮料的构成大多数都离不开水、糖、碳酸和咖啡因等,而且这些成分一般都占了99%以上,当然,可口可乐也不例外。可是,为什么可口可乐每年都会有4亿多美元的纯利润,而其他品牌的饮料每年只要有8000万美元的收入就算满意了呢?其差距就在于可口可乐里有1%的东西是其他饮料绝对没有的,就



是这神秘的1%,使得可口可乐在饮料市场上一骑绝尘。“海

不择细流，故能成其大；山不拒细壤，方能就其高”。小的地方看不到、做不细，就会造成大漏洞；小的地方看得到、做得精、做得细，就会延长生命力，提升竞争力。

班组精细化管理怎么抓、怎么做？首先我们必须对班组精细化管理的定义有一个良好的认知。下面，引用刘寿红先生著《班组精细化管理》一书中原文，对班组精细化管理解释如下：

班组精细化管理既是一种管理理念也是一种管理技术，是通过班组规则的细化、实用化、把精细化管理的五个基本方法（专业化、规范化、标准化、数据化、系统化）应用到岗位工作中去，确保班组工作的精确、协调、持续运行，以取得班组工作效果的不断改善。

1、班组精细化管理是一种理念。“精”去粗也。不断提炼，精心筛选，从而找到解决问题的最佳方

案;“细”者,入微也。究其根由,由粗及细,从而找到事物内在联系和规律性;“化”指的是过程或程度。

2、班组精细化管理是一种技术,在班组精细化管理过程中,要不断对班组各项活动流程进行优化,对班组岗位作业程序细化,对班组作业标准进行规范化。

某生产车间班长在一次作业观察中,发现生产引擎盖内板拉延件时,操作工为了保证制件不拉裂,对每件板料都进行涂油,这是以前定的标准。但是这样造成涂油量大,而且下道工序也对这一问题有过反映。该班长就要求操作工每两件涂一次油看效果怎么样,没有问题后,接下来5件涂一次,直至15件涂一次油出现了问题,然后再试,最后确定标准为每生产10件涂一次油。这样改善下来节约了拉延油,减少了涂油时间,下道工序的问题也得以解决。

3、班组实施精细化管理是一个长期的、渐进的过程,它内在有这样一套程序:设定规则→规范行为→不断训练→养成习惯→强化习惯→习惯成自然。只有当精细化管理的理念、方法化为我们日常工作中下意识的举动时,才达到精细化管理的最高境界——习惯成自然。

我国的民族品牌海尔发展到今天,之所以能进入世界品牌500强,就是因为强调精细的结果。张瑞敏上任后推出的第一个制度就是“不许随地大小便”,然后是“全体人员走路靠右走”,接下来,是把质量差的产品砸掉,“杀鸡用牛刀”,深化OEC管理,使企业走上健康发展之路。

## 第二节 班组精细化管理的意义

班组是企业各项工作的落脚点,是精细化管理