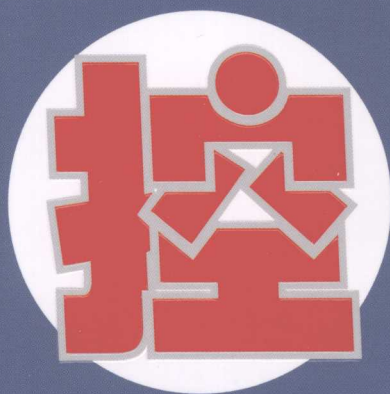




班组长胜任能力丛书

③

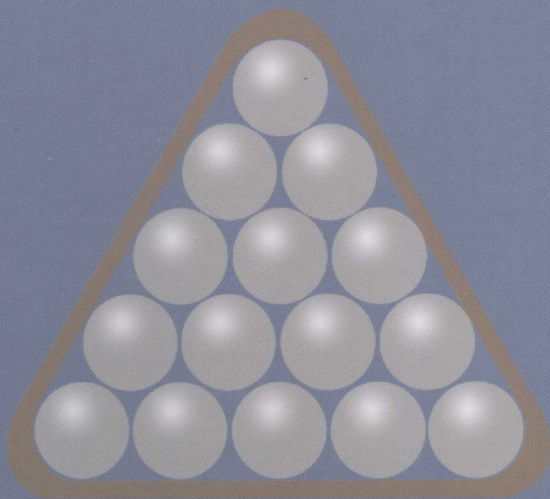
班组长如何



成本

Cost

赛艾诺◎著



海天出版社



班组长胜任能力丛书

③

班组长 如何控成本



赛艾诺◎著

海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

班组长如何控成本/赛艾诺著. —深圳: 海天出版社,
2007

(A2A班组长胜任能力丛书)

ISBN 978-7-80747-050-2

I .班… II .赛… III .生产小组—工业企业管理: 成本
管理 IV .F406.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第121164号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑: 陈 炯 (cj333@21cn.com)

电 话: 0755-83460617

廖 译 (jlly359@yahoo.com.cn)

电 话: 0755-83460341

责任技编: 钟愉琼

邮购电话: 0755-83460397

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2007年9月第1版 2007年9月第1次印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 10

字数: 70千 印数: 10000册

总定价: 120.00元 (共6册, 本册20.00元)

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

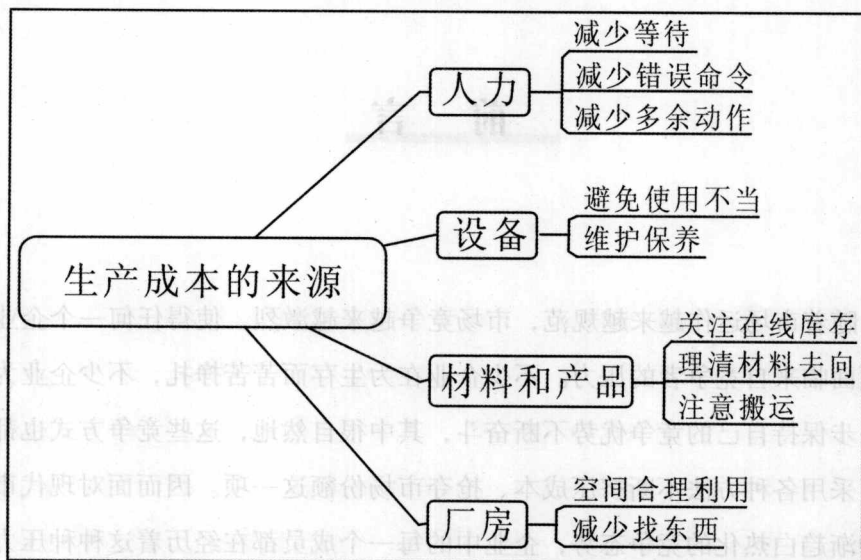


前言

随着市场运作越来越规范，市场竞争越来越激烈，使得任何一个企业都必须面临来自竞争者的压力。不少企业在为生存而苦苦挣扎，不少企业为了进一步保持自己的竞争优势不断奋斗，其中很自然地，这些竞争方式也都包含了采用各种方法不断挤压成本、抢夺市场份额这一项。因而面对现代市场这种渐趋白热化的竞争态势，企业中的每一个成员都在经历着这种压力的挤迫，企业中的每一名成员都必须培养自己适应社会与市场需要的应变能力，这项应变能力最重要的内容之一即是在工作过程中如何让自己或如何引导自己的团队为企业开源节流。就一个企业所面对的市场大环境而言，其中开源是分散市场发展新产品，提高产品的附加价值，而节流则是改善工作，创新或调整企业运作流程，掌握及控制各个环节的浪费。对于企业基层的生产管理人员——班组长而言，开源节流这个词的重心显然更多地着偏重于后者，这说明我们在工作中应以科学的方法找到浪费的成本流向，关注并掌握各种行之有效的方法，剪断成本浪费的途径，从而实现企业生产成本的节约与控制。

众所周知，生产中的成本主要来源于所有生产管理人员的管理费用及操作人员的人工费用、设备的折旧与维护修理费用、各项原材料的费用、企业所购买或租用的工作车间的场地费用。作为生产基层的管理者，是否具有严格的成本意识，是否对生产成本能够进行有效的控制既是班组长胜任能力的

重要表现，也是班组长提升自身综合管理能力的重要组成部分。



以上这些是企业中看得到的成本，可是在财务数据上可以显示出来的是我们已经使用了的成本。这个里面其实还有许多我们在财务数据上看不到的成本，这些成本就是企业的失败成本，这些失败成本的存在，掩盖了企业中员工执行不力的事实。如果我们可以在这四个成本来源上多下功夫，就能够有效地减少或避免这些失败成本的产生。



目 录

前 言 / 1

工作场所中浪费现象自查 / 1

第1章 化等为零——减少等待的浪费 / 7

等是执行力最大的障碍 / 9

个案研究 如何避免员工磨洋工 / 11

个案研究 如何应对员工在工作中扯皮、推诿责任 / 12

磨洋工的历史 / 14

身先士卒作用大，齐向8小时要效益 / 15

合理分配，依靠组织来推进工作 / 19

第2章 计划先行——减少错误命令的浪费 / 25

善用6奴仆，工作任务清晰明了 / 28

个案研究 如何让每个员工及时了解生产中的变化情况 / 31

运用多种沟通方式，让信息交流更顺畅 / 32

如何改善现场信息交流渠道 / 34

第3课 带动左脑——减少动作的浪费 / 39

IE 及动作经济原则对于生产成本的影响 / 42

角色扮演：自我感受如何减少多余动作 / 44

动作改进——减少不必要动作“五看”法 / 45

第4章 维护保养——减少设备使用不当的浪费 / 55

生产设备基础知识 / 57

个案研究 如何界定设备是否需要维修的问题 / 59

如何解决设备使用不当的问题 / 60

设备保养是否会先看说明书 / 61

第5章 量力而行——避免库存浪费 / 67

现场库存控制“四钉法” / 69

物品不用时封存好 / 71

第6章 去向必知——避免材料分流的浪费 / 77

《鹿鼎记》问答互动活动，看如何对待材料流失 / 79

个案研究 如何应对员工偷窃原材料的现象 / 81

个案研究 如何应对员工公物私用的现象 / 82

如何对材料分流进行追踪 / 83

第7章 巧妙搬运——避免物品碰撞的浪费 / 87

自测：你是否留意到搬运过程中的问题 / 90

个案研究 如何降低员工搬运的体力劳动强度 / 93



活动体验，揭示巧妙搬运的决策 / 94

掌握巧妙搬运的原则 / 96

第8章 整理整顿——避免空间浪费 / 101

自测：你是否活用作业台空间 / 103

个案研究 如何改善拥挤的工作环境 / 105

针对焦点位置的空间改善对策 / 106

第9章 清楚标识——减少找的损失 / 113

有标识才好识别 / 115

活动体验，看清识别的力量 / 116

掌握不同对象的识别方法 / 117

第10章 微笑曲线——区别对待各类成本 / 123

了解质量成本的分类 / 125

质量成本结构比分析 / 127

用微笑曲线控制质量成本 / 132

成本管理的剪刀差原理 / 134

个案研究 应如何控制学习成本 / 139

个案研究 如何有效控制质量成本 / 142

如何计算各项成本结构 / 144

辩识质量成本 / 147



工作场所中浪费现象自查

你是否发现了在你的工作场所中出现的浪费？面对这些浪费现象，你有没有采取一些有效的措施对它进行控制？

一、生产现场中人力的浪费

序号	测试内容	经常	偶尔	已有预	从来没
		4分	3分	防2分	有1分
1	缺乏适当的计划，使操作人员在换规格时产生等待或停工待料				
2	没有要求下属准时开始工作，松于监督，放任下属故意逃避他们能做的工作				
3	疏于查问与改正下属临时旷职及请假的原因				
4	自身存在不必要的请假与迟到或不守时				
5	不应加班的工作，造成加班				
6	迟交报告，决策延误				
7	缺乏对全天工作内容的认识，自身不能适当的安排自己的工作时间				
8	自身未能彻底了解上司所下的命令与指示				
9	工作中不必要的谈话与查问				

班组长如何控成本

序号	测试内容	经常	偶尔	已有预	从来没
		4分	3分	防2分	有1分
10	自己发出的命令与指示不够清晰				
11	在本部门内轻率地批评公司政策与他人				
12	未询问新进人员过去的工作经验，以获取有益的意见，不能使新进人员充分发挥其生产力				
13	未使部属尽其所能				
14	推诿责任给其他班组长或下属员工				
15	未适当地将部属的意见反映给主管				
16	纵容下属，养成聊天、擅离工作岗位、浪费时间的坏习惯				
17	在公司的教育活动上未与管理层诚心全力合作包括学徒训练、公布栏、提案制度等				
18	一线主管未能给予那些尚不普及的公司规章予以全力支持				
19	缺乏纪律，纵容粗心或不当的工作				
20	生产中同样的简单动作，不同员工完成时间的差异却十分巨大				



二、设备使用过程中的浪费

序号	测试内容	经常	偶尔	已有预	从来没
		4分	3分	防2分	有1分
1	疏于检查机器，使其保持良好状态及避免故障，需要修理时未立即清查原因，应修理之处未立即办理				
2	缺乏正确使用机器的知识，不了解各种机器的能力				
3	没有定期检查绳、皮带、链条、输送带、润滑系统等				
4	对闲置机器不加保养，任其受潮湿脏物、灰尘、锈等侵蚀				
5	由于缺乏定期清洁，机器不洁，所有转动零件未检查是否有适当的润滑				
6	未促使部下注意机器的价值与情况，纵容部下用“不当方法”来修理机器				
7	滥用小机器做笨重工作，或杀鸡用牛刀，小工作用大机械				
8	机器没有适当的操作说明书，也没有机械效率管理的数据				
9	缺乏工作计划，使所有可用的机器未获得充分且适合的利用				
10	在保养、修理、油漆工作上缺乏与保养部门协调				

班组长如何控成本

三、材料的浪费

		经常 4分	偶尔 3分	已有预 防2分	从来没 有1分
序号	测试内容				
1	容许部下使用不适当的材料，如太好或太差				
2	未让部属了解材料或供应品的价值				
3	未请领正确的材料，用错材料				
4	请领太多材料，多余却未办退料				
5	纵容部属私事使用油、压缩空气、小工具、化学药品等				
6	可再用的材料当废料处理				
7	纵容浪费或滥用以下供应品：扫把、文具、油布、灯泡、水管等				
8	由于对新人指导不够，造成材料的浪费				
9	未对每一岗位工作点检查材料使用情形进行监督（标准与差异分析）而造成的浪费				
10	由于指派新工作时未充分指导，造成材料的浪费				



四、空间的浪费

序号	测试内容	经常	偶尔	已有预	从来没
		4分	3分	防2分	有1分
1	地面空间是否充分利用				
2	机械设备的摆放是否利用其全部功能				
3	过道、出入口上的障碍物有无清除，人行道与搬运通道是否明确区分				
4	机械设备周围预留的空间是否充分				
5	机械设备的运动部位超出通道时，会成为搬运堵塞的原因之一，是否加以清除或制订对策				
6	地面承受负荷是否在限度内				
7	出入口、安全门等位置的宽度是否足够，设置地点是否考虑到最大的安全性				
8	通道、房门的宽度有无考虑到台车、卡板等装满货物之后能够同行				
9	设备布局时有没有考虑到建筑物本身的清洁能够简单地进行				
10	机械设备的摆放是否能利用其全部功能				

评分规则：

对生产成本浪费进行有效控制程度得分和各组得分分值从 1 分（控制得好——从来没有）到 4 分（未能有效控制——经常）。单项得 4 分的内容表示急需引起重视的浪费内容。

总分在 141-200 分说明你在对生产成本控制能力的提升空间很大, 相信你学习课程后, 会在今后的工作中对成本的浪费会足够的重视。

总分在 96-140 分说明你在工作中已经对生产成本的控制情况有所了解并采取了一定措施来制止生产中的成本浪费现象。

总分在 50-95 分的朋友，恭喜你，你所在的企业及你自己在工作过程中一定有不少控制生产成本的诀窍和方法，如果你愿意和我们一起分享的话，请与我们联系：赛艾诺(中国)管理咨询有限公司，网址：www.hrsd.com

第 1 章

化等为零

——减少等待的浪费



在很多生产车间里，这样的情况比比皆是：

生产线上暂时缺料，于是大家便利用这个时间喝水、上厕所、上抽烟区抽烟，有的甚至干脆找一个地方去睡上一觉，反正生产缺料又不是自己的事情，趁此机会歇一歇，何乐而不为呢？

设备临时故障，于是一个电话通知维修部派人来维修，车间人员开始聊天、下棋、打牌、冲凉，或者到其他车间去串串门子，看看别人在做什么，顺便说东指西一阵。

由于产品品种多，而客户需要的数量却少，一种产品生产完了，需要清理完工作台上所有的东西，换模之后再重新开始做另外一种产品。由于各个岗位各个人员工作数量工作内容的不一致，使得有的作业人员仍然在清理工作台或工作区，而已经完成工作的人却在闲聊或在无声中等待……

不知道你是否意识到这些可能在你的工作中再正常不过的工作情景，其实都是企业生产成本中最可怕的人力的浪费，因为我们的时间成本，就在这看似平常的等待中白白地浪费了。作为班组长应该如何组织员工在这样的时间里化“等”为零，利用有限的时间创造出更高的生产率呢？

I 知识单

Information sheet



等是执行力最大的障碍

有的人会说又不是我想等，那不是我的事情，是他们让我等的啊，我也没有办法啊。

怎么会没有办法呢，只是你没有意识到这种等既是生产成本的一种浪费也是个人生命成本的一种浪费。