

谁升起，谁就是太阳

SHEI SHENGQI SHEI JIUSHI TAIYANG

——现代企业班组建设“五到”管理法

● 杜光强 王元宁 编著



南京出版社

谁升起,谁就是太阳

——企业班组建设“五到”管理法

杜光强 王元宁编著

南京出版社

图书在版编目(CIP)数据

谁升起,谁就是太阳:企业班组建设“五到”管理法/
杜光强,王元宁编著. —南京:南京出版社,2005

I. 谁... II. ①杜...②王... III. 生产小组—企业
管理 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 056509 号

书 名:谁升起,谁就是太阳

作 者:杜光强 王元宁编著

出版(发行):南京出版社

社址:南京市成贤街 43 号 3 号楼 邮编:210018

网址:<http://www.njpbs.com/www.njpbs.net>

联系电话:025—83283871(营销) 025—83283883(编务)

电子信箱:webmaster@njpbs.com

责任编辑:魏 峰

装帧设计:郭春明

印 刷:南京大众新科技印刷有限公司

(发行、经销):南京出版社

开 本:880×1230 毫米 1/32

印 张:6

字 数:149 千字

版 次:2005 年 6 月第 1 版

印 次:2005 年 6 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7—80718—100—1/C·2

定 价:16.00 元

南京版图书若有印装质量问题可向本社调换

序

刘根生

一个人的理想，就是他与生命的约会。他生命奋斗的过程，也就是奔赴这个约会的过程。光强兄是我的老同学，我们交往已有20多年，我知道对于光强兄来讲，“写作”便是其人生约会。这么多年来，他一直在奔赴这个约会。

人生有限，知识之海却无边无际，以写作为生命的约会，实在是个苦差事。随之汨汨而来的，是苦思冥想，是夜不能寐，是孤独寂寞，是牺牲若干眼前实惠。于是，许多人动摇了。在享乐之风熏陶下，在金钱和物欲撩拨下，在一官半职刺激下，这些年来，我周围不断有朋友舍写作而去。但光强兄不然，他始终在写作这条路上奔跑，向着他许多年前给自己定下的“生命约会”奔跑，于是，一篇文章见诸于报刊，继完成了第一本书《思想的力量》后，又与人合作出版了这本新著。

很多人是不大重视理论的。干起事来，就难免有两个极度：一是任意揣摩，如盲人射象，虚发无效；二是依拟形似，如持萤烛象，得尾失首。这也就有了两种结果：干事情要么墨守成规，畏首畏尾，犹豫不决；要么一创造就离谱，看上去胆子很大，其实是撞大运、瞎折腾。我们的社会已进入这样一种境界：成功，已不能靠赌徒似的冒险，靠瞎摸乱闯，而要靠理性之光照耀。光强兄能把班组管理工作搞得有声有色，我想最重要的便得益于他很重视理论学习。更可贵的是，他不仅以理论指导实践，而且很留心实践联系理论，边实践边总结，把实践经验升华为理论。这本《谁升起，谁就是太阳

——企业班组建设“五到”管理法》，就是理论和实践相结合的产物，很值得企业各级管理人员阅读。这本书现在出版，正当其时。

打造国际制造业基地，是沿江不少城市的奋斗目标。然而，制造业基地靠谁来制造，却是需要认真思考和破解的难题。一般来讲，新制造业中心得具备三个条件：生产要素成本相对要低，劳动力素质比较高，有市场和制度条件做支持。从微观角度看，满足这三个条件，最现实有效的途径就是加强企业班组管理。诚如这本书所言：“企业是以营利为目的的经济组织，班组则是企业的最基层组织，班组是企业生命的最小细胞……企业一切生产经营活动和方针目标，经过层层分解最终都全部落实到班组，都全部通过班组去实现。”换句话说，班组这个细胞最优，生产要素成本就会最小化，劳动力素质就会不断提升，现代企业制度之作用就会最大化，企业则必兴旺发达。一个地区每个企业都能从基础优化起来，那个地方也就最有希望成为制造业基地。所以我讲，这本书现在出版，正当其时。

如果说效益是企业生命，班组管理就是企业心脏。“心脏”运转情况不佳，“生命”便受到威胁；“心脏”强健，“生命”就能焕发出无限生机。而综观我国企业，主要问题恰恰在于管理跟不上。由此带来的问题，可用“一多二高三低四差”来概括。“一多”，即废品损失多。每年全国废品损失高达二三百亿元。“二高”，即物资消耗高和生产成本高。为生产同样数量产品，我国投入材料比日本多30%左右。“三低”，即职工工作积极性和创造性低，劳动效率低，设备利用率低。“四差”，即生产连续性和适应性差，生产松紧不一，设备负荷不均；工时利用差，不少企业职工有效工时只占到制度工时50%左右；产品质量差；经济效益差。解决这些问题，最需要在班组管理上下足功夫。班组管理搞好了，就能使其间人员精诚团结，互相配合，充分发挥主动性和创造性，高效工作，完成企业使命和目标，使企业在日益激烈的市场竞争中赢得主动，立于不

败之地。这本《谁升起，谁就是太阳——企业班组建设“五到”管理法》，为企业抓好班组管理提供了方法和途径。

邓小平曾说过：“我们讲了一辈子马克思主义，其实马克思主义并不玄奥。马克思主义是很朴实的东西，很朴实的道理。”通读《谁升起，谁就是太阳——企业班组建设“五到”管理法》，我感觉一个突出优点就在于朴实。光强兄长期从事企业管理工作，与企业职工有着共同情感和共同语言，反映在文风上，就是以朴实语言讲道理，读起来亲切自然，易于理解，也易于被接受。“谁升起，谁就是太阳”——我很欣赏这句话。在市场竞争中，谁都不能妄自尊大，但谁也不必妄自菲薄。在市场竞争这片天空中，有的企业将渐渐升起，有的企业将渐渐落下，新的“太阳”升起来，旧的“太阳”落下去，这就是规律。谁能升起，谁又能历久弥新，就看企业怎样“各显神通”了。但有一点是肯定的：欲做升起的“太阳”，从班组管理做起。

在要结束这篇小文时，我又想到一首诗：“山坡上有棵高大的松树，它曾是一粒很小的种子，沉重的土块压着它的身子，周围一片黑暗，但是它崛起了，是执著的芽尖，使它有了自己的土地，自己的叶子，自己的阳光。”和光强兄交往 20 多年，我感觉他就是这样一粒执著的种子，也是棵正在越长越大的树。我相信，以光强兄的韧劲，这棵“树”上定会结出更新更多的果实。

2004 年 9 月 19 日于南京

(刘根生 《南京日报》社评论工作室主任 南京市
第二届优秀编辑记者 江苏省杂文学会副会长)



引言

“未来，不仅是我们要去的地方，更是需要我们去创造的地方。”

——戈登·德莱顿

《学习的革命》

2004年3月31日下午2时，古城金陵，上百名企业管理研究人士汇集在南京市湖南路狮子桥2号四楼大会议室，参加南京市企业管理现代化创新成果发布暨表彰大会。会上，南京市经委副主任、南京市企业联合会会长陈刚对全市企业管理现代化创新工作进行了总结和部署，南京市企业联合会、企业家协会常务副秘书长崔世成宣布了2002年度南京市企业管理现代化创新成果获奖名单，接着有四家企业作了精彩的成果发布和经验介绍。

在荣获一等奖名单和成果发布过程中，有一家规模不算很大的企业发表的成果受到了与会代表们较大的关注，它就是南京白敬宇制药有限责任公司（以下简称“白敬宇制药”）创造的“企业班组‘五到’管理法”。不少管理人士觉得：他们发表的成果虽不是当今管理领域中最前沿的课题，但却紧紧抓住企业管理工作的基础和重点——班组建设。他们始终以班组作为研究对象和工作重点，坚持以小见大、自下而上的原则，既聚焦班组，给班组建设注入了新的内涵和活力，较快地推动了员工整体素质的增强；又跳出班组，将班组建设的成功经验推广到整个企业，促进了内部经营机制的转换和核心竞争力的提高。以东南大学经济管理学院副院长仇



向洋教授为首的专家鉴定委员会认为：该成果选题合理，方法正确，措施得力，针对性强，具有创新性和应用推广价值。

对于“白敬宇制药”，很多人熟悉，也有些人并不熟悉。这个有着悠久历史的“中华老字号”，蕴涵了多少神奇的传说和奋斗的故事。300多年前，白氏家族在河北定州开设眼药铺。相传，清朝乾隆皇帝在民间私访时突患眼病，后用白家“金羊眼药”治疗，果然药到病除，便欣然御书“金羊药铺”，从此名声大震。为防假药冒名，白氏后代以祖名“白敬宇”之音，定“鲸鱼”为注册商标，生产白敬宇眼药。白敬宇眼药以配方上乘、制作严谨、疗效显著而广为流传，曾于民国初年参加国际巴拿马太平洋万国赛会并获奖。20世纪30年代，白氏后人拓展南方市场，设立南京白敬宇眼药庄总行，又先后在汉口、重庆等地设药行办工厂。白敬宇眼药在发展过程中步履艰难，到1949年，南京“白敬宇药行”仅有职工50人，生产条件简陋，眼药膏年产量58.5万只，产值3万元。新中国成立后，企业产量产值迅速翻番，到1954年，总行改名为南京白敬宇药厂，同时撤消汉口、重庆等分行。从此，“白敬宇”便扎根在南京这块古老的土地上。1966年9月改名为南京第二制药厂，经过多年的建设，企业规模不断壮大，职工已有千余名，发展成为一个具有相当规模的综合性制药企业，生产片、膏、散、酊等剂型150多个品种成药和10余种化学合成原料药。1978年锑—273药的研究和生产获得全国科技大会奖，1984年白敬宇眼膏获得国家质量银质奖，1988年12月联合国援助的避孕药车间竣工，1990年企业被评为江苏省级先进企业，1992年成为国家大型二档企业，在国内医药行业中具有一定的地位。1999年以后，企业大力拓展营销市场，全面加强内部管理，实行各项改革措施，不断提升员工素质，使企业经济效益和员工收入逐年快速增长，曾多次受到上级领导的表扬和奖励。2002年5月企业名称恢复为南京白敬宇制药厂，2003年底投资7600多万元在南京经济技术开发区建成制剂药生产基



地，2004 年底投资约 4000 万元在南京化学工业园建成原料药生产基地，它们均通过符合国家标准的 GMP 认证。2003 年底改制为南京白敬宇制药有限责任公司，企业从此走上了快速发展的轨道。改制后的第二年 2004 年公司实现利润 1129 万元，比上年增长 136%，创企业历史最好水平。同时，员工的收入也稳步上升。“老树新枝又一春”，今天，具有 300 多年悠久历史的“白敬宇制药”正以崭新的姿态，续写着辉煌的新篇，阔步迈进在振兴民族药业的征途上。

当人们了解了“白敬宇制药”历史后，才知道今天他们之所以创造出“企业班组‘五到’管理法”，决不是偶然的。这既是过去悠久历史的积淀，又是现代企业发展的结果。特别是通过最近五年的摸索和实践，将国内外先进企业的管理经验与本单位的具体实际紧密结合，实行了富有成效的班组管理创新，才取得了今天这样的初步成果。这项工作的开展始终得到企业全体员工的广泛支持，大家长期研究、认真总结、不断探索，在实践中完善，在实践中提高，从而较好地解决了当前很多企业普遍忽视的基础管理问题。但是，该管理法还有许多不足，也存在不少问题。今天，人们回头对这项工作认真地回顾总结，目的是不断深化认识，不断完善提高，不断跨越新的高度。聚焦班组，决胜班组，这是企业拓展市场的必然要求，是企业管理的永恒主题。

目 录

引 言	(1)
第一章 企业班组“五到”管理法产生的基本情况	(1)
第一节 企业班组“五到”管理法产生的时代背景	(1)
第二节 企业班组“五到”管理法产生的企业环境	(6)
第三节 企业班组“五到”管理法产生的主客观原因	(8)
第四节 企业班组“五到”管理法的工作内涵	(12)
第二章 企业班组“五到”管理法对班组长的要求	(17)
第一节 班组在企业中的地位和作用是什么	(17)
第二节 什么是成功的班组长	(18)
第三节 怎样成为出色的班组长	(22)
第三章 企业班组“五到”管理法的主要内容	(36)
第一节 企业班组“五到”管理法的概况	(36)
第二节 管理到物	(41)
第三节 交接到岗	(85)
第四节 考核到人	(93)
第五节 转换到位	(104)
第六节 自觉到行(为)	(119)
第七节 考核细则	(144)
第四章 班组管理文选	(146)
南京医药产业(集团)公司工会致全体会员的一封信	(146)
夯实管理基础,迎接新的挑战	(148)

企业班组“五到”管理法·····	(153)
抓好学习型班组建设,提升车间整体管理水平 ·····	(160)
处处营造学习之所,时时争做学习之人 ·····	(163)
以班组管理创新促职工素质提高·····	(169)
主要参考文献·····	(173)
“要做的就是奔跑!”——代后记 ·····	(175)

第一章

企业班组“五到”管理法 产生的基本情况

“如果可能，那就走在时代的前面。如果不可能，那就
决不要落在时代的后面。”

——布留索夫

第一节 企业班组“五到”管理法产生的时代背景

二十世纪末，人们所处的时代是一个充满变革的时代。在这个时代，人类面临着空前的、全方位的、令人难以想象的变化。这些变化是巨大的、深刻的、快速的。美国人类学家约翰·普拉特早在 20 世纪 60 年代末期就曾说过，“当前变革之巨大，犹如 10 次工业革命和基督教改革加在一起，同时发生在一代人身上！”

无论是哪一个国家或民族，都或多或少地感受到了这些变化；无论是人们工作、生活和学习的哪一个领域，都或多或少地受到这些变化的冲击；无论是处于哪一种产业之中的企业组织，它们都无一例外地因为这些变化而进行相应的变革。总之，在这个变革的时代，只有变化是唯一不变的东西。而变化本身，又有着不同的表现形式。有渐进的、累积性的变化，致使很多人和组织变成了“被慢慢煮死的青蛙”；也有快速的、突然性的变化，令人猝不及防，一夜之间“败走麦城”。

然而，在这些所有的变化中，有三种变化可能是当前这个时代人类社会中最具根本性的变化：



一、知识是经济增长最重要的来源

今天，社会已进入一个以知识的生产、流通、分配、使用和创新为基础的知识经济时代，这是知识的能力和能量被充分调动和发挥的时代。以计算机为例，它的核心是芯片，芯片的初始原料是硅的单晶体，而单晶硅的原料则是二氧化硅，其实就是地球上随时可见的“砂子”。二氧化硅是地球上丰富度最高的自然存在物，它占到地壳重量的 23%。把不费多少气力，不花什么金钱就可以获得的二氧化硅作为原料加工成芯片再组装计算机，其“身价”就陡增数十亿倍。这远远超过了人们千百年来“点石成金”的梦想，而真正实现“点石成机”的决定性力量，就是知识，而被知识“点石超金”的计算机的功能更是神乎其神。随着以高科技和信息为特征的新型产业的崛起，使得经济进步不再取决于劳力的众寡，也不依赖于资本的大小，而是决定于知识的优劣、信息的多少，使得知识在社会、企业和产品中的价值得到重新认识和提升。因此，信息的采集与运用、知识的生产与再生产，成为社会追求的主要内容；新知识、新信息成为生产发展和经济成就的关键因素；新技术、新产品成为占领市场和竞争成功的制胜法宝；掌握知识的人力资源成为社会追逐的财富目标。难怪早就有人预言，导致知识经济的知识革命是“人类有史以来最平静无声的革命”。

科学知识的积累与创新，推动技术进步，促进经济发展的作用日益增强。经济活动对于自然资源的依赖程度迅速降低，知识作为智力资源注入生产活动的进程明显加速。在 20 世纪初，社会生产力发展的科技进步因素只占 5% 左右；到 20 世纪末，这一比例在发达国家已达 75% 左右（我国同期约为 30%）。1995 年，以知识含量丰富为特征的软件产业，全球年产值已达 2 千亿美元，并且还在以每年 13% 的超高速度在增长。在主要发达国家的国内生产总值中，有一半以上是以知识为基础形成的。制造业的增长也从单品种、大规模、高成本的形态转化为多品种、小批量、低成本的



格局。这表明，人类的经济增长方式正在发生质的变化。同时，知识含量相对较小的传统产业比重明显下降，而知识含量相对更大的高新技术产业迅速上升。20 世纪的最后 10 年，经济合作与发展组织(OECD)成员国的高新技术产业在制造业产值中和外贸出口中的份额都翻了一番，达到 20% 至 25%。20 世纪末，全球信息产业产值已超过传统经济的“大哥大”——石油业的产值，成为世界第一大产业。这表明，全球的产业结构正在形成全新的整合，在这种新的组合当中，各个产业中知识比重的高低决定了自身发展的进退。产业发展前景将取决于产业内部的知识含量。

当今，知识是经济增长最重要的来源，已不是一种幻想而真正成为了现实。在美国《福布斯》杂志 1999 年度的世界富豪排名榜上，微软公司的比尔·盖茨再次位居榜首。1999 年 7 月 16 日，微软股票市值曾突破 5000 亿美元大关，成为有史以来世界上股值超过这一数字的首家公司。如果把微软当作国家，以国内生产总值来计算，它在全世界排名第 11 位。持有微软 19.84% 股权的比尔·盖茨市值高达 1122 亿美元，和芬兰的国内生产总值相差无几，超过了新加坡。仅 1999 年 7 月 16 日这一天其财富就增加了 47 亿美元，它意味着每秒钟盖茨的财产递增 54000 多美元。如果说比尔·盖茨凭创新富可敌国，是一点都不为过分的，其实这只是拉开“知识创造财富”帷幕的一角。

二、信息化和网络化的趋势

当前，科技发展势如潮涌，其中信息和通信技术的革新对人们的生活、工作方式的冲击最大、影响最深。光纤的发明，“因特网”的出现，“万维网”的崛起，“CD-ROM”的广泛应用——凡此种种已经使世界具有惊人的能力：它能以各种方式储存信息，并以不同形式迅速传播给世界上几乎任何一个人；它能帮助人们克服时间和空间的限制，把工作、学习和交往的场所搬到地球上几乎任何一个地方。今天，一片指甲大小的芯片上可存放长达两年的《工



人日报》信息，一张光盘就可以装下一座图书馆的全部资料，一根头发丝细的光纤可在不到一秒钟时间内传递《华尔街日报》自创办以来每期报纸的所有内容。当各式各样的信息通过互联网传播时，国界和地理的距离便暂时“消失”，世界仿佛一下子变成了“地球村”。

自从互联网 1993 年被许可商业应用以来，到 1999 年底全世界互联网用户已超过 2 亿。短短几年间，互联网的发展创造出—个全新的网上贸易市场，形成了一种新型的国际贸易形式，构成在全球信息沟通基础上的电子化世界。据有关研究结果表明，这种电子商务使文件传递速度提高 81%，文件成本减低 38%，商贸损失减少 40%，市场竞争力增强 34%。现在，许多国际内的商品贸易直接通过互联网进行，1996 年国际交易总额为 20 亿美元，1998 年已达 500 亿美元，2000 年突破 3000 亿美元。电子商务因此成了互联网应用中关键的部分，而交易额也正以几何级数增长，成为各国经济的一个重要增长点。

三、经济全球化的浪潮

经济全球化是指经济资源跨越国界在全球范围内自由、全面、相结合地流动和配置，使得世界各国经济日益相互开放、相融合、更紧密地联结为一体。国界已不再成为阻碍经济发展、限定企业扩张的瓶颈，经济全球化已成为一种不可阻挡的潮流而受到世人的瞩目。国际经营、国际分工是经济全球化的基础，跨国公司是推动经济全球化的重要力量，而信息革命加速了经济全球化的发展。美国社会学家奈斯比特在《2000 年大趋势》中所预测的“世界的未来将会没有一国的产品或技术，没有一国的公司，也不再有单纯的一国经济”。经济全球化是人类实现现代化的全面成果向五大洲的各个国家和地区推广、扩展的过程。经济全球化对世界经济的发展产生了前所未有的影响，直接导致各国产业结构调整和重组，世界范围内的竞争将日益加剧，全球性的跨国兼并浪潮

此起彼伏，同时全球经济一体化也意味着各国之间的相互依存度在不断提高，各公司之间的合作性竞争也变得日益普遍。

国际经营由来已久，西门子公司早在 19 世纪就已开展寻找适合其产品销售的国外市场。到了 20 世纪 20 年代，一些大公司如福特汽车公司、英荷皇家壳牌石油公司等都已逐步进入多国化经营的模式，即在本国以外多个国家从事重要经营活动，但以本国为基地对国外经营活动进行集中管理。随着全球经济的迅猛发展，多国公司逐步演变为跨国公司。跨国公司是指同时在两个或两个以上国家从事重要经营活动，并在从事经营活动的所在国家分散制定决策的公司。这种组织类型不是通过对本国成功经验的复制来集中管理国外经营活动，而是在每个国家中，雇用当地人员，通过员工当地化来进行经营管理，而且每个海外机构所制定的产品和市场战略都拥用完全的自主决策权，需根据当地的人文特点来制定。目前，跨国公司世界上约有 6 万家跨国公司，其设在海外的分支机构约有 85 万家。跨国公司是国际技术贸易中最活跃、最有影响的力量，它控制了西方发达国家工艺研制的 80%，生产技术的 90%，国际技术贸易的 75% 以上属于与跨国公司有关的技术转让。根据联合国贸发会议对跨国公司和投资公司的统计，2000 年全球的跨国公司直接投资达到 1.1 万亿美元，占国际直接投资的 40% 以上，其中发达国家之间的相互投资约占 80%，国际贸易的大部分也是由跨国公司进行的。

可见，以上三种变化直接导致了比以往任何时候都激烈的市场竞争，任何一个企业惟有不断创新，才有可能在市场角逐中立于不败之地。面对如此的深刻变化和严峻挑战，如何加快企业的制度创新、管理创新、市场创新和技术创新的速度，是摆在中国企业面前的一个非常现实而紧迫的课题。



第二节 企业班组“五到”管理法产生的企业环境

伴随着知识经济时代的到来和经济全球化的浪潮。目前，我国不少企业都引进了国内外先进的管理方式，并进行了一些有益的尝试，其中用现代化管理的理念、知识和方法，来加强企业班组建设，夯实企业基础管理，提高员工素质，已成为众多企业十分重视的一个问题。

企业是以营利为主要目的的经济组织，班组则是企业的最基层组织，班组是企业生命的最小细胞。俗话说：“上面千条线，下面一根针”。企业一切生产经营的管理活动和方针目标，要经过层层分解最终都全部落实到班组，都全部通过班组去实现。说到底，抓好班组管理就是班组通过充分调动人力资源、物力资源、智力资源等，以达到优质、高产、低耗，及时和安全地完成各项生产经营任务。只有班组出色地完成本职工作并主动地同兄弟班组大力协作，才能带动全体职工夯实企业的基础管理，实现企业的生产经营目标，提高企业的核心竞争力。日前，姜汝祥博士曾大声疾呼：“提醒企业界应注意到中国经济高速发展背后的某种浮躁，这个社会创造性的东西并不像我们想象的那么多。把很多暂时的奇迹当成永恒，社会将使我们付出极大的代价。中国企业冲刺 500 强最大的问题，就是执行。执行，是企业求胜的唯一途径！没有执行，所有的目标都只是一纸空文；没有执行，一切都是空谈！执行难，关键是缺少简单实用的管理系统！”（南京《现代快报》2004.4.1）从这个意义上讲，班组管理工作的核心就是提高基层的执行能力和控制能力。班组稳定、企业才能发展，班组有活力、企业才能有生机。因此，班组管理工作历来是企业一项十分重要的基础工作。

今天，知识经济社会已初见端倪，现代企业班组建设和管理工作也呈现出新的特点和内容。首先，班组管理工作的范围更加广