

卓越班组长

实战篇

3A企管书系编委会 编著

ZHUOYUE BANZUZHANG
—SHIZHAN PIAN—



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越班组长——实战篇/3A 企管书系编委会编著. —广州: 广东经济出版社, 2006.9

(3A 企管⑩)

ISBN 7-80728-375-0

I. 卓… II. 3… III. 生产小组 - 工业企业管理
IV. F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 093680 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江赤坎康宁路 17 号)
开本	889 毫米 × 1194 毫米 1/32
印张	10.5 2 插页
字数	213 000 字
版次	2006 年 9 月第 1 版
印次	2006 年 9 月第 1 次
印数	1 ~ 6 000 册
书号	ISBN 7-80728-375-0/F·1442
定价	全套三册 定价: 57.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市越秀中路 125 号大院八号 邮政编码: 510055

广东经济出版社读者服务有限公司 电话: (020) 83801011 83803689

网址: www.jj1234.com

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

• 版权所有 翻印必究 •



蓝旭日

王忠良

肖智军

王国兴

程海林

《3A 企管》序言

管理是一门技术，并且是经济活动中最不可缺少的技术。在过去的 100 多年时间里，美国生产率基本上保持着持续增长的势头，有专家测算，因管理创新和提升所带来的贡献率超过 60%。

众所周知，中国将毫无疑问地成为世界工厂。

在国人庆幸的时候，我们要关注中国企业的管理现实：技术积累不足，生产效率低下，现场管理混乱，品质稳定性差，能源效率不高，环境污染严重，员工素质有待提高等等。我们更要清醒地认识到，世界工厂不仅仅意味着最大的制造规模，还应该包括最高水平的工厂管理和优秀的工厂管理者。对照世界先进国家持续提升的管理水平以及大量优秀的职业经理阶层，实事求是地讲，我们的制造业还很稚嫩，离世界工厂还有巨大的差距。

21 世纪是一个高度竞争的时代，特别是中国加入 WTO（世贸组织）以及网络经济的发展，



使得国际竞争国内化，国内竞争国际化。面对竞争，中国企业如何尽快提升企业管理水平，积蓄与对手较量的力量已经成为所有经营管理者刻不容缓的课题。

要弥补差距，培育企业的竞争力，光靠海派的“高谈阔论”不行，光靠点子派的“决胜战略”不行，光靠学院派的“高深理论”不行，我们的企业更需要实战派实实在在的工具和方法，以及世界先进企业得以持续成功的经营管理经验。

合众资源管理集团拥有国内企业急需的这些管理资源，一批亲身历经世界 500 强工厂管理磨练的工厂管理专家以帮助中国企业提升为己任，聚集在合众资源“做中国最好的工厂管理顾问”的旗帜下，秉承“现场、现物、现实”的管理理念，忠诚地为企业管理者提供前卫、实用、正确的管理思想和管理方法。

因为我们在世界 500 强经历过，所以我们知道优秀企业之所以优秀的条件；作为咨询顾问，我们积极地面对和解决过众多国内企业和企业管理者的问题，所以我们知道国内企业和企业管理者需要什么；还因为我们都是工厂管理的实践者，所以我们懂得把我们的所想在客户企业变成现实的方法。因此，《3A 企管》书系的主题和内容都将在贴近企业需求和实用性上有所突破。具

体地讲,《3A 企管》书系有以下几个优点:

主题突出。《3A 企管》书系将系统介绍世界 500 强企业或优秀跨国企业工厂管理方面的成功经验,内容突出持续改善和变革的系统和方法(或工具)。《3A 企管》将给企业管理者提供一系列行之有效的改善和变革的系统和方法,如 5S、TPM、JIT、IE、TCI、TQM 等,主题十分突出。

实用性强。每一本书都将以一个成功的改善和变革系统或方法(或工具)为主线,具体讲解系统或方法的内容、实施方法。特别是一些来源于现场第一线的生动案例,不仅能够从中学到知识,更重要的是便于读者模仿运用,用了之后还能够快速取得效果,实用性强。

可读性强。阅读《3A 企管》书系并不需要高深的理论基础。大量的插图、表格以及现场管理中的现实图片,加上通俗易懂的文字叙述,易读,易懂,易于掌握。

关注和阅读《3A 企管》书系,你和你的企业将得到全方位的提升。

国力的竞争终究是企业的竞争!企业的提升已经是一个关乎我们国家持续发展的根本问题。企业家、企业管理者以及广大的企业员工是提升企业竞争力的主体,让我们携起手来,共同努力,打造真正意义上具有一流管理现场和优秀管

理人才的世界工厂。

在持续追求卓越工厂管理的道路上,《3A 企管》与您同行。

谢谢你关注《3A 企管》书系!

肖智军

2006 年 6 月



前 言

现在世界各地都能轻易看到来自中国的产品，从纺织品到玩具，从家电到个人电脑，贴着中国制造标签的产品正随着全球化的浪潮改变着世界。

在我们为中国制造取得的成就所鼓舞的同时，也非常清楚我们的产品之所以能占领市场，主要原因是低价。中国企业不但缺乏核心技术也缺乏良好的管理。一家著名的合资企业外方总经理曾说过，在该合资企业中中方对技术和管理的贡献几乎为零。要想成为真正的世界工厂而不只是一个加工车间，就必须在技术创新和管理提升两方面下工夫。

幸运的是，我们中国企业开始越来越重视管理工作。在与众多企业接触和交流的过程中也经常能听到这样的声音：“我们是很想在企业内部管理，尤其是生产现场管理上多下工夫，可是到底从哪里下手，碰到具体问题如何解决，我们的确很茫然。”我们也经常在培训课堂中被问到，我们到底怎样才能做好车间班组管理呢？有没有

一整套做法，我们把它移植过来就能大幅度提高我们的班组管理水平呢？

对于解决这个问题的思考，使我们有了把3A顾问师们对企业辅导过程中的经验，尤其是对车间班组管理的经验和体会记录下来给企业朋友们参考的想法。这些“身经百战”的顾问师们在许多问题上有自己独特的视角和看法。经过多名顾问师的分工合作，在繁重的日常咨询辅导中挤出时间，将车间班组管理中常见的问题以问答的方式对问题进行了回答和总结。在这里要非常感谢这些顾问师的辛勤付出。

现实工作中的情况千差万别，本书提供的方法到底能在实践中起到多大的作用呢？如果说读者们把阅读本书当作一种学习的话，他们究竟能学到什么呢？北京大学经济学教授梁小民在他的一篇文章里说，如果在学习中你想获得“立竿见影”的效果肯定会让你失望，因为学习的目的不在于直接找到答案而在于了解解决问题的思路和方法。的确，从为各种管理问题提供“答案”的角度来说，我们做的还很不够，但从提供思路和方法的角度来讲，我们却真正地努力了。

限于水平与经验，书中错误和疏漏之处还请各位读者多多指出与谅解。

3A企管书系编委会 2006年5月



目 录

第一章 基础知识	1
一、班组长，你清楚你的位置与使命吗	2
二、班组长认识误区的 5 种常见类型	7
三、你正确认识了自己的角色吗	10
四、PDCA，基础之基础	13
五、什么是外资企业常说的 QCDSPM	18
六、追求彻底解决问题而不是追究责任——5W1H ...	21
七、规范与细节决定成败——5S 管理	23
八、制度 > 总经理：制度是刚性的	35
九、简单有效的标准化——标准建立的六原则	35
十、如何建立融洽的人际关系	39
十一、以“人”为本要落实——罚款失灵了	48
十二、建立团队工作习惯——从“社会人” 走向“职业人”	50
十三、越权造成的烦恼——我该怎么办	54

第二章 生产管理知识	57
一、生产部，你的位置在哪里	58
二、制造技术	59
三、班组长在生产中扮演的角色	60
四、工作的三个基本方式	61
五、生产部，你的任务是什么	64
六、如何避免出现“三个和尚没水喝”	83
七、光知道是不够的	86
八、节拍	90
九、标准时间（ST）	92
十、常用的生产计划排程与生产日报	101
十一、动作经济性原理	103
十二、4M1E1I 管理	108
十三、作业中断管理	111
十四、设计变更资料的正确管理方法	113
十五、顶替作业和多能工	117
十六、工装夹具的管理	119
十七、如何进行产品切换	123
十八、10 分钟以下的快速换模方法	128
十九、生产用品的管理方法	132

第三章 品质管理知识	135
一、品管部班组长，你的 QCDSM 指标明确吗？	
定量了吗	136
二、解决问题的思维方式	139
三、解决问题时该使用什么工具、方法呢	143
四、不良产生的原因	143
五、记住，一切以数据说话	148
六、为什么要进行异常管理	150
七、什么叫首件检查	152
八、什么是 PPM	154
九、缺陷为什么分几种等级	155
十、仅仅合格率就可以吗	158
十一、无法量化时——限度样本	160
十二、AQL 水准是什么	162
十三、怎样进行抽样检验	165
十四、品质成本是什么	173
十五、打造傻瓜现场——防呆法	176
十六、防止不良流出与防止不良产生不一样哟	178
十七、对品质改善非常有效的 QCC 活动	181
十八、质量管理中的十大心理障碍	185

第四章 物料仓储管理知识	187
一、物料仓储管理的范围与目标	188
二、物料管理各班组的职责	191
三、你会进行仓库空间规划吗	195
四、设定好存储方式很重要	198
五、仓库进行“6S”管理的要点有哪些	204
六、如何做到准确收货	208
七、你知道如何保证仓库管理的基本原则：	
先入先出吗	210
八、你们不能一次就把一天的物料给我们哟	212
九、生产部门多出来的物料应该继续放在	
生产现场吗	213
十、不要把我放在高温的地方哟	
——仓库物理环境的控制	214
十一、成品库与原材料库要分开吗	217
十二、出库一般有多少种方式	217
十三、如何进行挑选料的作业管理	218
十四、如何进行特采物料的管理	219
十五、如何进行不合格材料的管理	220
十六、如何进行可疑材料的管理	220

十七、如何进行物料的目视管理	221
十八、为什么要进行物料盘点	223
十九、通常有几种盘点的方式	224
二十、物料大盘点的步骤	229
第五章 设备管理知识	237
一、什么是设备使用的初期管理	238
二、什么是设备的使用期管理	239
三、设备使用时要遵守哪些守则	240
四、设备操作规程是必备的	243
五、设备完好标准的确定原则和设备完好的评定	244
六、什么是设备的三级保养制	246
七、如何做好设备润滑管理	249
八、治理设备漏油的 10 种方法	251
九、设备故障管理	252
十、设备维修管理	255
十一、如何进行重点、关键设备管理	257
十二、如何进行封存设备与报废设备管理	259
十三、如何进行设备档案管理	260
十四、动力车间各种仪表、记录管理	262
十五、每天的 PM 是保证产品质量、操作效率、	



机械寿命的关键	263
十六、将检查的负荷减少到最小	265
十七、工具与刀具的保管要做到可以 轻易拿取使用	266
十八、工程能力由设备的离散范围决定	269
十九、设备管理的七大损失是什么	271
二十、设备效率真有 90% 吗？设备综合效率 (OEE) 计算	272
二十一、什么是设备管理的两大重要指标 MTBF、MTTR	273
二十二、设备的清扫、加油和点检	274
二十三、点检能流水化吗	278
二十四、加班抢修设备不值得表扬	279
二十五、设备管理目视化七要点	280
二十六、如何评价设备维修管理人员	282
第六章 事务管理知识	285
一、如何接电话	286
二、小兰的不好意思：上级要的文件 10 分钟没找到	288
三、人员后勤管理	290

附录	292
一 某企业生产现场管理检查标准	292
二 改善报告实例	311



第一章

基础知识