



**班组管理问题的克星**

浪费最小、成本最低、效率最高班组的实现途径  
称职、专业班组长的必备书

# 班组精细化 管理

刘寿红 著

新华出版社

# 班组精细化 管理

刘寿红 著

新华出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

班组精细化管理/刘寿红 著.

北京: 新华出版社, 2009.11

ISBN 978-7-5011-9022-5

I. ①班… II. ①刘… III. ①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 (2009) 第206204号

## 班组精细化管理

---

选题策划: 卢瑞华 博士德

责任编辑: 卢瑞华 冉晓冬 朱丽丽

装帧设计: Z2书装设计

出版发行: 新华出版社

网 址: <http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

地 址: 北京市石景山区京原路8号

邮 编: 100040

经 销: 新华书店

照 排: 北京精彩世纪印刷科技有限公司

印 刷: 三河市华晨印务有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 15.5

字 数: 133千字

版 次: 2009年12月第一版

印 次: 2009年12月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5011-9022-5

定 价: 28.00元

---

本社购书热线: (010) 63077122 中国新闻书店电话: (010) 63072012

图书如有印装问题, 请与印刷厂联系调换 电话: (010) 68457661

# 序 言

著名经济学家吴敬琏先生在考察了浙江宁波的民营企业之后曾说：民营企业应该走“精细化”发展的路子。

中国房地产界的领头羊万科集团的董事长王石先生说：万科的下一个十年要致力于“精细化”。

精细化不是什么新东西，作为一种追求精益求精的努力，自古以来那些做事认真的人就已经在做了。但作为现代工业化时代的一个管理概念，最早是由日本的企业在20世纪50年代提出的。1950年，有一位名叫丰田英二的日本工程师，赴美国对底特律福特公司的罗杰工厂研究了3个月。丰田英二学习福特的汽车生产和管理方法，并且努力在此基础上改进提高。他以避免浪费为着眼点，设法在生产过程中消灭任何无用的动作、避免无用的努力、消除无用的材料，努力建立这样一种企业：消灭不能给产品或服务的最终用户带来好处的所有活动；同时，要持续不断地寻找并贯彻改进的方法。

日本企业以精益相号召，切实改进了产品质量，推动了日本经济增长，使日本很快超过德国，成为世界第二经济大国。这使得“装在汽车轮子上”的美国的汽车制造商也不得不放下架子，前往日本丰田等汽车生产商那里去取经。之后，精益企业和精益生产方法，随着日本经济的崛起而走向全世界。

我国加入世界贸易组织以后，国内企业不得不与世界跨国大公司同台竞技。而目前，中国管理学界的基本情况是：经济学家不少，管理学家不多；管理哲学弥厚，管理学则浅（哲学层面的管理气氛浓厚，科学层面的管理则言而难践）。

管理学是科学，也是艺术。作为科学，我们多取法于西洋；作为艺术，往往又言而不言。“悟”是不便于传授和复制的，全面普及更难。

全面质量管理、ISO9000、流程再造、零库存管理、无边界管理、SCM（现代物流与供应链管理）、CRM（客户关系管理）、ERP（企业资源管理）……



我们始终一个阶段、一个阶段地向当年的流行照虎画猫，有的完全失败，有的学了皮毛未及实质，有的颇得要领但苦于管理基础不配套。我们不可能借用某一种管理理论，全面地、实质性地解决我们的管理问题，也不可能照葫芦画瓢以求达到行业的顶峰。

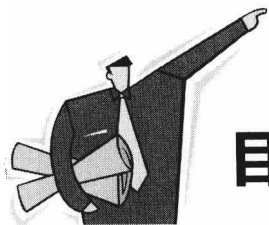
乡间小道可以直接跨越到高速公路，然而管理的阶段不可跨越。我们得一步步来，每一步可以快一些，但步子是不能省略的。我们很难改变人的思维，但可以借助职业化训练改变人的行为，通过调整行为来达到逐步调整思维的目的。我们不能省略管理的各个环节全面量化的阶段，管理依赖规则，规则需要具体化、标准化、数据化，只有格式化的规则才可以训练，训练提升素质才是改进和完善管理的必由之路。

精细化管理，中国企业界已经在尝试。我在前一本书《细节决定成败》中，提出了重视细节的理念，受到了社会的普遍欢迎并赢得热烈反响。我们是把精细化管理作为一种管理系统提出来的，我们设法使之与已知的一些科学管理理论接口，努力与我们过去粗放的管理相克，试图给出一些基本规则和操作思路。精者，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，从而找到事物的内在联系和规律性。也可以这么说，“细”是精细化的必经途径，“精”是精细化的自然结果。

在我看来，精细化是我国企业（包括有管理属性的公共机构和政府）必须迈过的一道坎。不管是何种行业，不论是哪家企业（也许，政府保护的高度垄断的行业和企业除外），离开了精细化，要想在日趋激烈的国际化竞争中立于不败之地，无异于缘木求鱼。

由重视细节到倡导精细化管理，是我致力于提高中国管理水平的自然结果。我把精细化管理当成一项使命，希望能通过自己的努力，推动中国精细化管理事业的发展。当然，我更希望有众多的同仁参与到此项事业中来，一起研究精细化管理、实践精细化管理、完善精细化管理，直到精细化管理已经成为人们的习惯，而不是像现在这样被当作目标提及。

2009年11月



# 目 录

## 第一章 班组问题的克星——班组精细化管理…………… 1

“没有问题”其实是最大的“问题”。产生“没有问题”的原因有以下三类：一是心中不想问题，二是没有能力发现问题，三是刻意掩盖问题。把问题明明白白找出来，已经成功一半，创造条件去解决问题，班组工作就能不断上台阶。

第一节 管理粗放、问题多多——班组工作中普遍存在的七大问题 …… 2

第二节 理念是思想，技术是手段——班组精细化管理是理念，更是技术 …… 9

第三节 卤水点豆腐——班组精细化管理是班组问题的克星…………… 17

## 第二章 班组精细化管理的前提、关键——提纲挈领、以点带面… 23

俗话说，“牵牛要牵牛鼻子”。在班组精细化管理的过程中，把握两个前提，抓住三个关键，就能促班组精细化管理成效显著，事半功倍。

第一节 班组管理应先“理”后“管”——班组精细化管理的两个前提…………… 24

第二节 抓好几个点，带动一大片——班组精细化管理的三个关键…………… 32

### 第三章 班组精细化管理的三大原则——原则彰显高度 ..... 41

班组精细化管理必须实际、实用、实效，能够实实在在解决问题。  
班组精细化管理的三大原则正是这一要求的集中体现。

- 第一节 读得懂就能学得会——可操作原则 .....42
- 第二节 做任何事情都要有“度”——底线原则 .....44
- 第三节 消灭班组管理中的一切死角——交点原则 .....47

### 第四章 班组精细化管理五大方法——方法决定出路 ..... 51

方法总比问题多，在班组精细化管理的过程中，采取一些科学实用的方法去解决班组管理中的问题，就能不断推动班组精细化管理向前进。方法是手段，方法是技术，方法决定出路。

- 第一节 专业的人做专业的事——专业化 .....52
- 第二节 泡茶也要讲步骤——规范化 .....78
- 第三节 麦当劳的吸管直径5毫米——标准化 .....93
- 第四节 除了上帝只相信数据——数据化 ..... 120
- 第五节 不能头疼医头，脚疼医脚——系统化 ..... 136

### 第五章 班组岗位管理精细化——干好分内工作是根本 .....155

班组员工位于操作层，岗位工作是工作的最主要部分，通过精细化的方法把班组每一岗位工作管理好，班组工作就能取得很大的收益。

班组的质量管理、安全管理、设备管理等只有结合班组岗位工作才能开展。我们以上介绍的班组精细化管理的五个方法也只有立足于班组工作岗位才能得到有效运用。

|     |                                  |     |
|-----|----------------------------------|-----|
| 第一节 | 荷花池的谜题——实现岗位工作目标需要坚持·····        | 156 |
| 第二节 | 培训的教材、评价的依据——班组岗位说明书要既简单又实用····· | 158 |
| 第三节 | 拿过来就能用的岗位工作手册——精心制定班组岗位工作程序····· | 161 |
| 第四节 | 不光找到不足，还要落实解决的措施——班组岗位考核·····    | 166 |
| 第五节 | 坚持每天擦桌子六遍——班组成员岗位技能训练·····       | 174 |

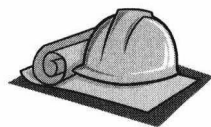
## 第六章 班组精细化管理保障——保驾护航，才能劈波斩浪·····185

可以把班组精细化管理比作一艘在大海上航行的船。要想让这艘船顺利、快速驶向成功的彼岸，需要有一个训练有素的船长（班组长）来引领航向；需要良好的规则意识去规范、约束我们的行为，避免某名海员（班组成员）不合要求的举动影响航行，甚至造成灾难；需要强大的执行力来凝聚人心，形成众人划桨开大船的好局面。

|     |                                |     |
|-----|--------------------------------|-----|
| 第一节 | 火车跑得快全靠车头带——班组长的自我训练·····      | 186 |
| 第二节 | 市场是最好的“试金石”——班组管理应坚持与市场对接····· | 202 |
| 第三节 | 擦冲头时必须停机——规则是责任、义务，也是权力·····   | 209 |
| 第四节 | 没有执行力就没有战斗力——像解放军那样去执行·····    | 213 |

|             |     |
|-------------|-----|
| 主要参考书目····· | 227 |
| 后记·····     | 228 |





---

# one 第一章

## 班组问题的克星

——班组精细化管理



## 第一节 管理粗放、问题多多

### ——班组工作中普遍存在的七大问题

经过多年的市场洗礼，目前，各个企业的员工大多能够主动自发地开展工作。但由于班组员工长期工作在生产、加工第一线，受生产粗放、管理粗放思想的影响，被自身所处位置、思维视角所限，在班组管理中还存在很多问题，这些问题严重制约了企业的发展。经过几年来对多家企业的调研，我发现这些问题突出表现在以下几个方面：

**1. 重生产轻市场。班组只以完成生产量为目的，员工多干多得，对市场需求不关心。**

“班组员工要有市场意识”，在有些企业仅仅还是一句口号。服务型班组由于距离市场较近，班组员工的市场意识要强一些，生产、加工型班组被厚厚的车间墙壁所阻，市场意识明显要弱许多。在很多方面存在欠缺，比如：

**外部市场方面：**

我们的顾客是谁？

他们有什么喜好？

对产品的要求怎样？

我们的产品要做哪些改进才能更好地满足顾客的需求？

对这些很重要的细节，班组员工不是很清楚，至多只有一个模糊的概念。

**内部市场方面：**

计算产出多，计算投入少；

从细节上考虑成本问题不足；

管理粗放、生产粗放现象还比较严重。

班组关心的是怎样把产品生产出来，而不考虑怎样低成本的把产品生产出来。



## 案例

### 看不见的浪费

动作浪费现象在很多班组的生产线中都存在，常见的动作浪费主要有以下12种：

- ①两手空闲；
- ②单手空闲；
- ③作业动作突然停止；
- ④作业动作过大；
- ⑤左右手交换；
- ⑥步行过多；
- ⑦转身的角度太大；
- ⑧移动中变换状态；
- ⑨不明技巧的伸背动作；
- ⑩不明技巧的弯腰动作；
- ⑪不需要的重复动作；
- ⑫不必要的动作等。

这些动作浪费造成了时间和体力上不必要的消耗。

动作浪费属于班组浪费现象中的隐性浪费，不注意便很难发现，或者说容易习以为常，仔细想一下在自己的班组中是不是存在类似的情况。

明显的浪费，有些班组员工都在注意避免，或者找到了很好的解决办法，但這些不易看见的浪费，却往往是班组控制成本的关键点，找到它并解决好，对班组成本控制往往能起到立竿见影的效果。

## 2. 缺乏改进工作的动力、能力。

班组员工仅凭自己过去积累的经验、知识做事，不主动学习新的管理理念、新工具和新的工作模式，不善于在工作中发现问题并及时解决问题。员工的合理化建议少，创新改进意识不强，导致班组管理水平长期徘徊不前。



我参观过一家日本企业，发现在车间工作的工人，他们身上至少带有三样工具：笔、尺子和表，这些东西都是有很大作用的。

笔是用来做记录或者做标记的。日本人做事很细心，哪个地方只要有不明白或不一致，就马上把它记录下来反馈给上级。

尺子代表的是精度。中国人做事靠感觉，判断差不多就可以了，先主观后客观。日本人则是先用尺子量一下，是多少就是多少，不断地去测量，不断地去改进，才使得今日的日本产品质量如此优良，代表着世界一流水平。

表是用来看时间的。他们每完成一项工作，就把时间记录下来，这样不断地对时间进行记录和比较，不断地改进工作方法，不断地提高效率。

### 3. 技能强管理弱。

班组长操作技能高，但管理水平低，班组基础管理薄弱，管理不到位，执行力不强，导致企业很多新的管理理念不能有效、及时地落实到班组中。



### 案例

#### 任劳任怨的刘力

青工刘力是厂里的工人技术骨干，为人老实厚道，多次在公司电工比武中名列前茅。电工班老班长退休后，车间领导任命刘力为电工班班长。

刘力好钻研，电工方面的技术问题很少能难得倒他。担任班长后，刘力更加任劳任怨。不管是电气设备检修还是运行线路的维护，每天从早忙到晚，手脚不得闲。

刘力还有个特点就是不太爱说话。平时和领导、同事们的话很少，车间调度会他也很少发言，班前会也只是简短几句布置一下任务。私下里和领导、班组成员几乎没有什么来往。班组成员身体不舒服，家里有什么事，情绪有什么波动，他很少、也没有时间注意到。

他认为班长最重要的是以身作则，带头完成各项工作任务。每天班上有那么多活要做，把精力用在鸡毛蒜皮的人际关系上，不应该。

### 4. 一等、二靠、三要的思想。

班组员工在工作中遇到难点、焦点问题，不钻研、不攻关，不主动寻找问题

的具体解决办法，只将问题简单向上报告，等待领导批复，这样员工自己工作既轻松，又不会承担多少责任，但却造成班组工作的被动局面。



### 案例

#### 老好人周姐

质检班长周姐是个热心人。班上谁家有个大事小情的她都能照顾得到，哪个身体不舒服，她都像老大姐一样关心照顾。还经常做些好吃的，拿到班上和大家一起分享。她从不计较个人得失，活干在前头，荣誉、奖金拿在后头。论人品，没二话，班长周姐是个好人。

周姐对领导言听计从，领导安排什么，她马上向大家布置什么，自己从没什么想法。一旦大家提出异议，她马上便说：“领导说了，就照这执行。你照吩咐做了，出了差错领导不会怪你，你如果不这样做，出了问题你得自己担着。”大家听了觉得有道理，也就不再说什么。如果有了不明白的地方，就不再问她，而是直接请示主管，因为大家觉得跟她说了也没用，她还得上去请示领导。

令周姐苦恼的是，她发现班里有个别人直接跟她“顶牛”，不再服从她的指挥，有什么事也不跟她商量，直接找主任。她的“无能”渐渐被传播开来，以至于她原本“听话”的下属也开始不拿她当回事了。

#### 5. 班组凝聚力不高，士气低落，工作不认真、细致。

班组员工常常由于现实的待遇问题，未来的发展问题，感觉不公平，很迷茫，在工作中找不到激情，疲于应付，主动自发开展工作的积极性欠缺。



### 案例

#### 整批报废

某压制班因拿错冲头，错压了5000片产品，导致这5000片产品整批报废，直接带来的损失达数十万元。当该班班长听到压错型号这事时还觉得有点不可能，因为这中间要经过这样四道环节：



- 1) 模具保管员拿着定单从模具库拿到模具交给调整工;
- 2) 调整工接到模具要检查其是否与定单型号一致, 模具是否完好无缺;
- 3) 压制工序产品时要经常在显微镜下检查产品质量, 而该企业的产品表面基本上都有型号的字样如: DM、DR、AM 等;
- 4) 检查工序在产品压的过程中会抽检, 在产品转往下道工序之前还需检查并签字转出。

然而, 事情总归是发生了, 班长对相关人员进行罚款, 可是事过几个月后, 此类事情又再次发生。

**6. 有制度、无执行, 没有养成严格按照规则做事的习惯。很多班组并不是缺少制度, 缺少的是对制度不打折扣的执行。**



## 案例

### 崩缺现象

某制造型企业生产硬质合金刀具产品, 其特点是硬度高, 易崩缺。该厂对产品转运过程中有明确规定, 加工出来的产品在转运中必须带保护套, 以防止崩缺。但是刀具刃口崩缺现象却屡见不鲜。若崩缺较大, 无法翻修就直接报废, 报废的产品损失了公司利益; 若崩缺小, 就得返修, 返修直接导致不能按时交货。

### 7. 班组管理体系(制度、规程、工艺)不完善、不规范、不精细。

随着国内经济建设取得举世瞩目的成就, 不少企业的规模在快速扩张, 但企业内部管理却相对滞后, 跟不上企业的发展。企业内部管理的标准化、规范化、流程化、制度化等建设, 普遍不及时、不到位, 这在基层管理方面表现得尤其明显。

与欧美、日本等国先进的企业相比, 中国企业班组管理水平处于相当粗放的状态, 管理流程、标准、生产工艺等大而化之, 与“精细”二字相差甚远, 在很多环节容易出现管理漏洞。

有一次我在一家日资企业, 看到他们的《生产日程表》, 是提前一个月排的, 非常详细, 具体到哪一天、哪种产品、多少件、什么规格、合计需要多少人都列得清清楚楚。一台电子产品的生产时间精确到分钟, 根据分钟来安排每日的

生产量：每个人每天8个小时480分钟，根据每台电子产品的组装时间就能算出应该组装多少台，非常清楚。

而在我国国内的有些企业、班组中要么没有生产日程表，即使有也是粗线条的，对生产没有实际的指导作用。

下面是某班的一个管理制度，细节问题做得不够好，在很多地方需要改进。

### 某班5S管理考核细则

为了建立一支有素养的学习型班组，班组在实施“5S”管理工作中，用制度约束每个班员的行为准则、规范每个班员的工作准则，通过一边学习一边运用的方式开展“5S”管理工作，使每个班员能够正确地摆正自己的位置，认识到自己来企业是为了什么？转变班员的思想观念，让每个班员都参与“5S”管理工作，达到团队精神积极向上的良好状况，最终实现精益生产管理模式。

一、每个班员必须服从各项管理制度，自觉遵守企业的规章制度，不服从管理的，班组退回车间学习三个月，学习期间不享受薪金待遇。

二、工作不主动，有工作不干在待机室休息，发现一次罚款100元。

三、工作时间不许在待机室看报，不许到厂房门口吹牛聊天，发现一次罚款200元。

四、不许在作业现场、厂房门口、规定的区域抽烟，发现一次罚款200元。

五、停产期间班组安排卫生清扫，有不服从者罚款200元。

六、工器具不按定置摆放归位，有丢失现象照价赔偿。

七、作业过程中使用完工器具，有乱丢、乱放现象罚款100元。

八、班组每天抽下来的人员工作不主动，有偷懒现象一次罚款100元。

九、焙烧清块时，不许到作业现场抽烟，发现一次罚款100元。

十、待机室不按“五统一”摆放，有晾晒衣物现象罚款100元。

十一、故意损坏公物，有浪费现象，除照价赔偿外，另罚款100元。

十二、不精心作业，损坏设备造成物料消耗，按企业规定的“三不放过”原则处理。

2008年8月9日



上面的管理考核细则是国内一家大型企业的班组工作方案，大家可以清楚地看到其中的规定仅仅是一个大框框，标准不全、不严、不细，可操作性差。但在有些中小企业甚至连这些大框架的制度都没有，完全是凭人的经验在管理，靠拍脑袋作决策。

大家比对一下，上述哪些问题会在自己的班组中出现，并思考如何解决。



## 第二节 理念是思想，技术是手段

### ——班组精细化管理是理念，更是技术

因为班组的基础性地位及其重要性，人们把班组形象地称为企业的“细胞”。上节所列举的种种问题表明，在很多班组都存在这样那样的毛病。大家试想一下，如果“细胞”有毛病，企业这个肌体岂能健康？在很多企业、班组工作中出现的问题甚至严重制约、影响了企业的正常生产、经营，这迫切需要我们采取扎实、有效的方法去解决。这些问题的出现有一个根本的原因，那就是班组管理还很粗放，所以班组精细化管理在很多企业有针对性地轰轰烈烈地开展起来。



#### 案例 1

襄樊火车站在班组精细化管理的过程中，摸索出一套比较实用的方法，他们概括为：管精+管细=管住。

首先说“管精”，在车站的统一安排下，全站所有班组按工作岗位进行了自我清理，明确各自班组的岗位、工种，在此基础上班组员工对全站 76 个工种按工种制定了一日作业清单、一日作业标准，对所有工作岗位的操作规程、工作质量、工作标准进行明确和量化，确保管理到位。

在“管细”上，班组结合自身窗口单位企业的实际，针对工作安排、安全管理和验收考核等方面不易注意的细枝末节，进行细致入微的提前预想，能量化的量化，能明确的明确，确保执行起来无差错。保证服务质量最优化，顾客满意最大化。