

管理
工具箱

优秀班组建设系列丛书

优秀班组长



工具箱

Youxiubanzuzhang

GUANLIGONGJUXIAN

涂高发 王春华 / 主编

为企业工厂基层管理者
精心打造的实用宝典



中国时代经济出版社

优秀班组建设系列丛书

优秀班组长

管理工具箱



evangelio e giustizia

涂高发 王春华 / 主编

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25. 26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35. 36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45. 46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56. 57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67. 68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78. 79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88. 89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99. 100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107. 108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115. 116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123. 124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131. 132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139. 140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147. 148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155. 156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163. 164. 165. 166. 167. 168. 169. 170. 171. 172. 173. 174. 175. 176. 177. 178. 179. 180. 181. 182. 183. 184. 185. 186. 187. 188. 189. 190. 191. 192. 193. 194. 195. 196. 197. 198. 199. 200. 201. 202. 203. 204. 205. 206. 207. 208. 209. 210. 211. 212. 213. 214. 215. 216. 217. 218. 219. 220. 221. 222. 223. 224. 225. 226. 227. 228. 229. 230. 231. 232. 233. 234. 235. 236. 237. 238. 239. 240. 241. 242. 243. 244. 245. 246. 247. 248. 249. 250. 251. 252. 253. 254. 255. 256. 257. 258. 259. 260. 261. 262. 263. 264. 265. 266. 267. 268. 269. 270. 271. 272. 273. 274. 275. 276. 277. 278. 279. 280. 281. 282. 283. 284. 285. 286. 287. 288. 289. 290. 291. 292. 293. 294. 295. 296. 297. 298. 299. 300. 301. 302. 303. 304. 305. 306. 307. 308. 309. 310. 311. 312. 313. 314. 315. 316. 317. 318. 319. 320. 321. 322. 323. 324. 325. 326. 327. 328. 329. 330. 331. 332. 333. 334. 335. 336. 337. 338. 339. 340. 341. 342. 343. 344. 345. 346. 347. 348. 349. 350. 351. 352. 353. 354. 355. 356. 357. 358. 359. 360. 361. 362. 363. 364. 365. 366. 367. 368. 369. 370. 371. 372. 373. 374. 375. 376. 377. 378. 379. 380. 381. 382. 383. 384. 385. 386. 387. 388. 389. 390. 391. 392. 393. 394. 395. 396. 397. 398. 399. 400. 401. 402. 403. 404. 405. 406. 407. 408. 409. 410. 411. 412. 413. 414. 415. 416. 417. 418. 419. 420. 421. 422. 423. 424. 425. 426. 427. 428. 429. 430. 431. 432. 433. 434. 435. 436. 437. 438. 439. 440. 441. 442. 443. 444. 445. 446. 447. 448. 449. 450. 451. 452. 453. 454. 455. 456. 457. 458. 459. 460. 461. 462. 463. 464. 465. 466. 467. 468. 469. 470. 471. 472. 473. 474. 475. 476. 477. 478. 479. 480. 481. 482. 483. 484. 485. 486. 487. 488. 489. 490. 491. 492. 493. 494. 495. 496. 497. 498. 499. 500. 501. 502. 503. 504. 505. 506. 507. 508. 509. 510. 511. 512. 513. 514. 515. 516. 517. 518. 519. 520. 521. 522. 523. 524. 525. 526. 527. 528. 529. 530. 531. 532. 533. 534. 535. 536. 537. 538. 539. 540. 541. 542. 543. 544. 545. 546. 547. 548. 549. 550. 551. 552. 553. 554. 555. 556. 557. 558. 559. 560. 561. 562. 563. 564. 565. 566. 567. 568. 569. 570. 571. 572. 573. 574. 575. 576. 577. 578. 579. 580. 581. 582. 583. 584. 585. 586. 587. 588. 589. 590. 591. 592. 593. 594. 595. 596. 597. 598. 599. 600. 601. 602. 603. 604. 605. 606. 607. 608. 609. 610. 611. 612. 613. 614. 615. 616. 617. 618. 619. 620. 621. 622. 623. 624. 625. 626. 627. 628. 629. 630. 631. 632. 633. 634. 635. 636. 637. 638. 639. 640. 641. 642. 643. 644. 645. 646. 647. 648. 649. 650. 651. 652. 653. 654. 655. 656. 657. 658. 659. 660. 661. 662. 663. 664. 665. 666. 667. 668. 669. 670. 671. 672. 673. 674. 675. 676. 677. 678. 679. 680. 681. 682. 683. 684. 685. 686. 687. 688. 689. 690. 691. 692. 693. 694. 695. 696. 697. 698. 699. 700. 701. 702. 703. 704. 705. 706. 707. 708. 709. 710. 711. 712. 713. 714. 715. 716. 717. 718. 719. 720. 721. 722. 723. 724. 725. 726. 727. 728. 729. 730. 731. 732. 733. 734. 735. 736. 737. 738. 739. 740. 741. 742. 743. 744. 745. 746. 747. 748. 749. 750. 751. 752. 753. 754. 755. 756. 757. 758. 759. 760. 761. 762. 763. 764. 765. 766. 767. 768. 769. 770. 771. 772. 773. 774. 775. 776. 777. 778. 779. 780. 781. 782. 783. 784. 785. 786. 787. 788. 789. 790. 791. 792. 793. 794. 795. 796. 797. 798. 799. 800. 801. 802. 803. 804. 805. 806. 807. 808. 809. 810. 811. 812. 813. 814. 815. 816. 817. 818. 819. 820. 821. 822. 823. 824. 825. 826. 827. 828. 829. 830. 831. 832. 833. 834. 835. 836. 837. 838. 839. 840.

 中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

优秀班组长管理工具箱 / 涂高发、王春华主编. —北京:
中国时代经济出版社, 2008.9

(优秀班组建设系列丛书)

ISBN 978-7-80221-709-6

I. 优… II. ①涂…②王… 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(2008)第123522号

优秀
班组
建设
系列
丛书

优秀
班组长
管理
工具箱

涂高发
王春华
主编

| | |
|-------|---|
| 出 版 者 | 中国时代经济出版社 |
| 地 址 | 北京市西城区车公庄大街乙5号
鸿儒大厦B座 |
| 邮政编码 | 100044 |
| 电 话 | (010)68320825(发行部)
(010)68320498(编辑部)
(010)88361317(邮购) |
| 传 真 | (010)68320634 |
| 发 行 | 各地新华书店 |
| 印 刷 | 北京鑫海达印刷有限公司 |
| 开 本 | 787×1092 1/16 |
| 版 次 | 2008年9月第1版 |
| 印 次 | 2008年9月第1次印刷 |
| 印 张 | 12.25 |
| 印 数 | 1~5000册 |
| 字 数 | 200千字 |
| 定 价 | 25.00元 |
| 书 号 | ISBN 978-7-80221-709-6 |

版权所有 侵权必究

班组是生产型企业的最小生产单位，班组管理是生产型企业管理中的基础。企业的所有生产活动都在班组中进行，因此，班组工作的好坏直接关系到生产型企业经营的成败。

一个班组中的领导者就是班组长，班组长是企业中最基层的负责人，属于兵头将尾，这是一支数量非常庞大的队伍。班组管理是指班组长为完成班组生产任务而必须做好的各项管理活动，即充分发挥全班组人员的主观能动性和生产积极性，团结协作，合理地组织人力、物力，充分地利用各方面信息，使班组生产均衡有效地进行，产生“1+1>2”的效应，最终做到按质、按量、如期、安全地完成上级下达的各项生产任务。

在实际工作中，经营层的决策做得再好，如果没有班组长的有力支持和密切配合，没有一批领导得力的班组长来组织开展工作，那么经营层的政策就很难落实。所以，越来越多的企业领导者意识到：优秀班组长建设是提升企业管理水平的重要部分，优秀的班组长是企业不可或缺的人力资源。

有鉴于此，我们陆续策划、编写了《优秀班组长工作效率提升手册》《优秀班组长管理培训督导手册》《优秀班组长怎样控品质》《优秀班组长怎样抓现场》《优秀班组长怎样管员工》系列书籍。书籍出版面市后，编者接到许多电话和短信息，有的是读者阅读后在实际中获者很大帮



Preface

助，表示感谢的；有的是希望请作者去作企业内训的；有的是请作者去企业任职的；也有读者反映一些管理点阐述不全面，如安全方面、生产管理方面……为了满足广大读者的需求及市场需要，我们继续探究班组长在管理方面的要点，并对目前国内的制造行业状况进行了更深入的了解和调研，在这一基础上，再次策划、编辑以下三本实操书籍：《优秀班组长安全管理手册》《优秀班组长生产管理方案》《优秀班组长管理工具箱》。这三本书既可独立成书，又可与前面几本书相互呼应，构成一个完整的班组管理体系。

本丛书对广大班组长实现由技能型向管理型、由平庸型向优秀型、由经验型向知识型转变有所帮助，对班组长开创美好的职业生涯有所帮助。它不仅可以作为班组长的工作指南，同时也可作为班组长的培训教材。

本书由涂高发、王春华主编，同时参予编写的人员有李宗坪、安迪、徐航、李国新、张玉枝、俞莎、王海潮、陈波、秦广、肖剑、朱仲华、李强、韦厚娟、刘礼武、陈英飞、曾仁辉、李清亮、谷祥盛、况平、王玲、杨春、高尚等，在此一并表示感谢！

本丛书的编写参阅了大量文献及网上资料，在此，特向所有文献和资料的作者表示衷心的感谢。其中，主要书目及网站已附于书后，但仍难免有疏漏之处，敬请谅解。



录

第一章 班组长管理基本工具箱

| | | |
|------|------------------|----|
| 工具01 | ABC时间管理法 | 2 |
| 工具02 | PDCA管理法 | 6 |
| 工具03 | 5W2H法 | 10 |
| 工具04 | 5个为什么问题解析法 | 13 |

第二章 员工管理工具

| | | |
|------|----------------|----|
| 工具01 | 岗位责任制 | 16 |
| 工具02 | 岗位轮换法 | 19 |
| 工具03 | OJT现场培训法 | 22 |
| 工具04 | 多能工训练 | 26 |
| 工具05 | 胡萝卜加大棒 | 30 |

第三章 班组现场管理工具

| | | |
|------|-------------|----|
| 工具01 | 班前会 | 40 |
| 工具02 | 作业指导书 | 44 |
| 工具03 | 作业日报 | 47 |
| 工具04 | 定置管理 | 51 |
| 工具05 | 目视管理 | 57 |
| 工具06 | 看板管理 | 63 |



Contents

第四章

班组质量管理工具

| | | |
|------|----------------|-----|
| 工具07 | 5S管理 | 69 |
| 工具08 | 3U MEMO法 | 83 |
| | | |
| 工具01 | 作业标准化 | 90 |
| 工具02 | 样品 | 94 |
| 工具03 | 首件检验制 | 96 |
| 工具04 | 三检制 | 99 |
| 工具05 | QCC品管圈活动 | 101 |
| 工具06 | 零缺陷计划 | 116 |

第五章

班组设备管理工具

| | | |
|------|--------------------|-----|
| 工具01 | 设备岗位专责制 | 126 |
| 工具02 | 设备操作规程 | 129 |
| 工具03 | 设备润滑管理“五定”原则 | 132 |
| 工具04 | 设备点检制 | 135 |
| 工具05 | 设备三级保养制 | 139 |

第六章

班组长安全管理工具

| | | |
|------|---------------|-----|
| 工具01 | 安全标志 | 146 |
| 工具02 | 安全色 | 156 |
| 工具03 | 安全生产标语 | 159 |
| 工具04 | 劳保用品 | 163 |
| 工具05 | 班组安全活动 | 166 |
| 工具06 | 安全联保制 | 170 |
| 工具07 | 安全生产确认制 | 173 |



Contents

| | | |
|------------|---------------|-----|
| 工具08 | 作业危害分析 | 176 |
| 工具09 | 危险预知活动 | 181 |
| 工具10 | 岗位安全应急卡 | 186 |
| 参考文献 | | 188 |

第一章

班组长管理基本工具箱



工具 01

ABC时间管理法

❖ 概念解析

ABC时间管理法，就是以事务的重要程度为依据，将待办的事项按照从重要到次要的顺序划分为A、B、C三个等级，A类是管理的重点，要优先处理；B类是次之；C类是可以放一放。ABC时间管理法可谓事务优先顺序法的“鼻祖”，它不但屡屡为时间管理专家们所称道，还被许多热衷于规划生活的人们所采用。这种方法可以有效地解决因日常事务异常繁乱而陷入混乱的状况，使学习、工作和生活等活动在有条不紊中进行。

❖ 适用时机

适用于班组长在生产任务、班务工作、人员组织、物料管理、时间管理等事项。

❖ 实操运作

在工作中你是否会同时碰到这样的问题：

某个设备坏了，停在那里等你报修。

上司让你马上给他整理一份近期生产记录。

有位员工生病了，要安排别人来顶班。

某个产品马上生产了，作业指导书还没来得及做。

有个物料迟迟没到，半个小时内就要停线了。



同时碰到这些问题，你可能只恨自己无分身之术。那种焦头烂额、疲于奔命的感觉，甚至想让你不再想上班。这个时候，你就应该冷静下来，认真地运用ABC管理法来安排、处理所面临的各种问题。

一、ABC 时间管理法的原理

“ABC时间管理法”是美国管理学家艾伦·莱金在《如何控制你的时间和生命》一书中提出的。他提倡管理者要编制每天的工作时间表。他认为，任何一位管理者每天都有许多事情要做，但不是每件事都能办完。领导者要按照每件工作的重要程度不同，把每天要做的事情分为A、B、C三类。A类事情是影响全局而又急办的工作，因而是最重要的工作。B类次之，C类则可以放一放。

1. 分析工作情况

如果A类事情太复杂，或工作量太大，领导者可将全部或部分A类工作交给别人去办，采用逐点解决或分段解决的办法去做好它。艾伦·莱金认为，A、B两类事情做好了，就完成了工作的80%，如果有人打电话来催问C类事情，就可以把这类事情划为B类，如果有人亲自来询问，则可以把它划为A类。

“ABC时间管理法”告诉我们提高工作效率的两种相辅相成的方法：“急办”与“拖延”，即集中精力抓住和解决A类工作，兼顾B类工作，“拖延”C类工作（即可办可不办的事情暂不办，可开可不开的会暂不开，可发可不发的文件暂不发，如此等等）。

“拖延”了C类工作，领导者就更能集中精力去解决A类工作，并适当顾及B类工作。当C类工作被提到议事日程上来时，又可根据实际情况把它划入B类或A类。

“ABC时间管理法”的基本原理就是处理任何事情都要分清主次、轻重，区别关键的少数和次要的多数，根据不同的情况进行管理，它可以帮助人们正确地观察并做出决策。

二、班组长对ABC 时间管理法的运用

作为班组长，虽然是兵头将尾，但日常管理的工作还是很多的，生产任务、日常考勤、班组物料、班组成员管理、主持班前会、组织班组活动、组织班组学习……很繁琐。这就要求班组长能够合理地支配自己的时间，把大部分的工作时间用在少数几个重要工作上，而花在不重要工作上的时间应该只占小



部分，甚至想办法推掉，否则，自己本末倒置，每天忙得团团转，累得半死，却会看不到绩效。

班组长在决定做工作前，首先要考虑如何合理地分配时间，要分清主次，明确轻重缓急，将主要的、重要的、急需要做的、必须亲自做的工作明确下来，将自己的主要精力放在这些事情上。其他的任务，可视工作状况另行安排。

在决定工作优先顺序时，先把一些该做的事情逐条列在表上。然后调整先后次序，最后按照这个顺序工作。这个程序说起来很简单，但只要能够依照这个程序进行，工作效率必定会有显著的不同。

1. 分析工作情况

假使每天你有10件事要办，既有日常事务性的也有紧急而复杂的，其中哪个最重要呢？对你一天的工作进行分析，确定你的任务里有哪些属于日常的，哪些属于正在进行之中的，或者是中、长期的工作，又有哪些属于极其紧迫且重要的，或者是需要立即完成的。

2. 分析工作任务

在面对工作任务时，应把自己现在的、将来的和日常性的所有目标及任务列在一张纸上，再把它们分成A、B、C三类。

(1) A类任务：重要而紧迫。

(2) B类任务：或者重要，或者紧迫，但并非两者兼有。

(3) C类任务：既不重要也不紧迫，属日常工作。

如果对某项任务的归属犹豫不决，就把它归为C类，或者干脆不考虑它。

3. 优先处理和授权代办

现在把所有的任务分成A、B、C三类，各类任务各占一列。从A类任务开始，对这几列任务从头到尾地下一番工夫，从而确定哪些任务需要别人的帮助，哪些只有你能做，还有哪些可以授权别人代办。考虑一下是否有什么工作已没必要做，那么就删掉它。对那些需要外界支持的任务，安排引入相关的人员，可以请人代劳的事则应立即交出去。这样一来就剩下短短的三列：A、B和C类任务，这些任务只有你能做。



4. 制订一天的计划

可以接着做下面的一步：计划自己一天的工作。估算出自己完成每项任务所需要的时间（依先后次序逐项记下各个任务），这样自己将处在一个很有利的位置，再来协调同事们对某项工作的贡献，通过组织会议来配合自己的工作任务，并制订长期的工作计划。

5. 即时调整

工作的优先顺序随时都会变化，因为随时都会获得新的信息，甚至一点小小的变动也会改变工作安排。新的信息也许会改变某项工作的重要性或紧迫性。所以，当获得任何新的信息时，都要即刻重新评估工作的优先顺序。



工具 02

PDCA管理法

❖ 概念解析

PDCA是英文Plan(计划)、Do(执行)、Check(检查)、Action(总结处理)四个词的第一个字母的缩写。其基本原理就是做任何一项工作，首先要有个设想，根据设想提出一个计划；然后按照计划规定去执行、检查和总结；最后通过工作循环，一步一步地提高水平，把工作越做越好。这是做好一切工作的一般规律。如果能运用好PDCA循环法，相信可以帮助我们做好每一件事情，并有所收获。

PDCA计划循环法，是由美国管理专家戴明首先提出来的，称为“戴明循环管理法”。20世纪50年代初传入日本，70年代后期传入我国，开始运用于全面质量管理，现在已推广运用到全面计划管理，它适用于各行各业的计划管理和质量管理，已成为我国现代化管理内容之一。

❖ 适用时机

适用现场工作的管理改善。

❖ 实操运作

一、PDCA计划循环法的基本内容

PDCA计划循环法一般可分为四个阶段和八个步骤。其内容分述如下：



1. PDCA四个阶段的工作循环

第一阶段是制订计划(P)，包括确定方针、目标和活动计划等内容。

第二阶段是执行(D)，主要是组织力量去执行计划，保证计划的实施。

第三阶段是检查(C)，重点是对计划执行情况的检查、分析。

第四阶段是总结处理(A)，主要是总结成功的经验和失败的教训，并把没有解决的问题转入下一个循环中去，从而完成一个完满的改善循环。

上述四个阶段的工作循环见图1-1。

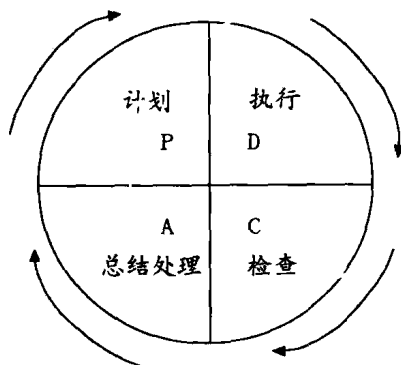


图 1-1 戴明循环管理法

2. PDCA八个工作步骤

(1) 提出工作设想，收集有关资料，进行调查和预测，确定方针和目标。

(2) 按规定的方针目标，进行试算平衡，提出各种决策方案，从中选择一个最理想的方案。

(3) 按照决策方案，编制具体的活动计划并下达执行。

(4) 根据规定的计划任务，具体落实到各部门和有关人员，并按照规定的质量、质量和时间等标准要求，认真贯彻执行。这是第二阶段执行(D)的具体化。

(5) 检查计划的执行情况，评价工作成绩。在检查中，必须建立、健全原始记录和统计资料，以及有关的信息情报资料。

(6) 对已发现的问题进行科学分析，从而找出问题产生的原因。

(7) 对发生的问题应提出解决办法，好的经验要总结推广，错误教训要防止



再发生。

(8) 对尚未解决的问题，应转入下一轮PDCA工作循环予以解决。

步骤(1)、(2)、(3)是第一阶段计划(P)的具体化，(7)、(8)两项工作步骤是第四阶段总结处理(A)的具体化。

二、PDCA循环法的基本特点

(1) 大循环套中循环，中循环套小循环，环环转动，相互促进。一个企业或单位是一个PDCA大循环系统；内部的各部门或处室是一个中循环系统；基层小组或个人是一个小循环系统。这样，逐级分层，环环扣紧，把整个计划工作有机地联系起来，相互紧密配合，协调地共同发展。如图1-2所示。

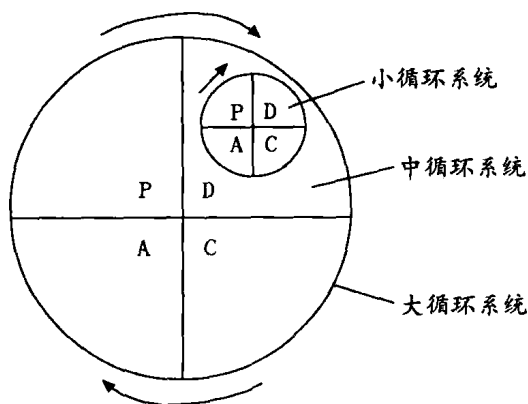


图1-2 PDCA循环示意图

(2) 每一个循环系统包括计划——执行——检查——总结四个阶段，都要周而复始地运转，中途不得中断。每一件计划指标，都要有保证措施，一次循环解决不了的问题，必须转入下一轮循环解决。这样才能保证计划管理的系统性、全面性和完整性。

(3) PDCA循环是螺旋式上升和发展的。每循环一次，都要有所前进和有所提高，不能停留在原有水平上。每一次总结，都要巩固成绩，克服缺点；每一次循环，都要有所创新，从而保证计划管理水平不断地得到提高，见图1-3。

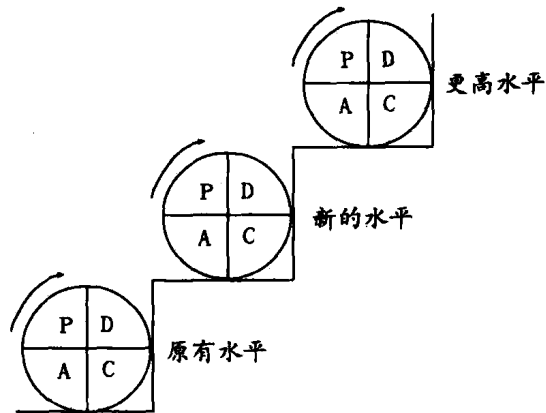


图 1-3 PDCA 螺旋式循环示意图

在具体运用PDCA循环法的过程中，可以采用有关的数理统计方法，一般比较常用的有主次因素排列图、因果分析图、分层图、控制图，相关图及有关的统计报表等。这些方法的具体内容在有关统计书中均有详细论述。