



世纪传播

# 怎样当好

# 班组长

TO BE A  
QUALIFIED TEAM LEADER

让基层管理有效落地

优秀企业看中层，卓越企业看基层  
培养金牌班组长，实现企业从优秀到卓越的完美进化

著名班组管理专家  
徐明达 / 著



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

B

## 企业基层管理者的 泰罗主义启蒙

企业要想获得长远发展，管理水平的提升是必不可少的。对于中国的制造型企业来说，尤其要把提升管理水平的重点放到中层和基层环节。这几年一些企业的管理者都进修了 MBA 课程，实践加理论，管理水平提升了不少，可是怎么提升基层的管理水平呢？有些企业买了几千本教育员工的励志图书，天天强调员工要执行，要听话。执行没错，听话也没错，但是基层的管理者如果没有得到充分授权，没有自主意识，没有管理意识，是很难把高层的正确意图转变为高效率的执行的。一位担任央企高管职务的管理专家曾向我表示：“经过多年的努力，我们公司的高层管理者目前可以和波音、空客的高层管理者在一个水平线上对话了，可是人数众多的中层和基层的管理人员差距还很大，这是企业发展的瓶颈。”在中国制造型企业飞速发展的今天，机会比效率重要，订单比质量重要。但金融危机给企业敲响了警钟，企业需借此机会提升中层及基层管理人员的管理水平。

徐明达老师的新著《怎样当好班组长》，就是一本面向基层管理者的读物。他也是《管理学家》杂志的专栏作者，十分感谢他给我机会在这本书前写一段话。

如果不做一个生产和质量管理专家，徐明达老师其实是可以做一名



画家的，我有幸欣赏过他的山水和速写作品。艺术的感性和管理的思想性、技术性在一个人身上同时体现出来，这可以部分地解释他为什么如此受到学员的欢迎。徐老师画画讲究写生，这和许多靠临摹芥子园起家、临摹四王山水成家的画家大不相同，他的艺术积累是通过观察获得的，同样，他对生产和质量管理的深厚积累也是得于对各类企业现场的观察及实践。

《管理学家》杂志曾经系统介绍过泰罗、吉尔布雷斯、甘特等一大批动作研究的管理大师。而这些奠定了科学管理基石的伟人都是从观察和实践开始的，他们对效率的追求到了痴迷的状态。吉尔布雷斯通过研究，把砌砖的动作由18个变成5个，工人每小时砌砖的速度从120块变成350块。特别巧的是，徐老师在本书中提到他在一家食品企业帮助员工把包饺子的动作从十几个减为3个，效率大增，每人每天包的饺子从50盒提高到300盒。吉尔布雷斯本是一位建筑商，他研究砌砖比较容易理解，而徐老师并非食品工业的专家，他曾经是一位卓有成就的机械工程专家。当然，追求效率、改进质量其实是一种难得的也是非常必要的品格，对于不怎么在乎细节和效率的国人，尤其重要。我认为，这才是读本书最应该学习的精髓。在阅读这本来自于中国企业实践经验总结的，面向基层管理者的著作的同时，我们也是在进行一次泰罗主义的启蒙。

当下的一个基本共识是：中国的很多企业普遍缺乏科学管理的洗礼。如果有那么一天，让任何一位爱学习的管理者随口举出三个管理大师的名字，除了耳熟能详的德鲁克、科特勒，我真的希望你能说出——泰罗！

《管理学家》杂志 执行主编

慕云五

2009年6月于北京

# 班组长至关重要

目前，我国已经成为世界上最大的钢铁、化纤、摩托车、洗衣机、冰箱、空调及彩电等产品的生产国。经过 30 多年的改革开放，中国的制造业被公认为是世界市场的重要一极，但是，中国制造业总体技术水平不高的状况没有得到根本的改观。为此，党中央号召自主创新和产业升级，各地区争相打造“国际制造业名城”。这对于数以百万计的制造型企业来说，关注人才（尤其是中基层管理者）、关注管理已经成了绕不开的必修课。

国资委主任李荣融曾说过：“看企业有没有竞争力，关键要看班组、看岗位。没有优秀的班组作为基石，企业的腾飞就是一句空话。世界上跨国公司和具有综合竞争能力的企业，没有一个是班组建设搞得不好的。如果班组建设搞不好，企业可以兴旺一时，但绝不会持久。所以，班组建设表面看是企业内部的微观事务，但把它放到全面建设小康社会、加快推进社会主义现代化的伟大事业中来认识，放到日趋激烈的国际竞争环境中来审视，意义十分重大。”

班组是企业的细胞，班组工作是企业一切工作的落脚点，是企业管理的基石，企业所有的管理目标、管理思想，企业的发展战略、发展方向最终都要落实到每一个班组。企业的执行力要在班组中体现，企业的

效益要通过班组实现，企业的安全要由班组来保证，企业的文化要靠班组来建设。

订单签下，交期在即，谁率领员工在一线完成任务？班组长！在激烈的市场竞争中，谁在现场精心互检、将设计质量变为制造质量？班组长！谁在言传身教，将精湛的技术传授给新员工？班组长！谁在困难的时候鼓励士气，攻克生产难关和质量难关？班组长！谁在一线坚决执行上级指示，做到上情下达和下情上达？班组长！谁在做好公司精神和员工反映的沟通桥梁？班组长！谁是上下左右的协调配合者？班组长……号称“兵头将尾”的班组长既是一线战斗的直接组织者和指挥者，主管人员命令和决定的执行者，班组的主心骨、带头人，也是主管人员和作业人员之间的桥梁。班组长处于各种关系的交汇点，要协调上下级之间、班组之间、班组成员之间的关系，化解矛盾，促进各方面关系的和谐。

班组长作为生产制造业最基层的管理人员，身上担负着很繁重的生产任务，又要上下沟通协调，压力可想而知。现在，默默无闻、老黄牛式的班组长已经过时了，只会高高在上、指手画脚的班组长没人追随了，对现场一点不了解的班组长也不可能长期待下去，员工们希望有魄力、能调动大家积极性的带兵人。社会在进步，对班组长的要求也越来越高。作为班组长，怎样修炼？怎样带兵？怎样解决现场问题？这些都成为班组长的当务之急。如何选聘班组长，如何形成班组文化？也是必不可少的研讨课题。

现场管理千头万绪，基本要素却只有三个：人、物、场所；现场情况千变万化，归结起来只有“两流”：物流和信息流。作为现场管理者——生产主管的班组长，必须对“三要素”和“两流”作细致的分析和研究，从中发现问题，分析原因，找出解决问题的答案。

本书的目的，就是为现场管理者提供一个对现场管理分析和创造的思路，掌握了它，也许不花一分钱，就可以向科学管理要时间、要



效益。

作为现场管理的一线主管，除了有分析问题和解决问题的思路和方法外，还需要有做人的品格，领导的胆识、肚量，指挥的艺术和沟通的技巧。本书针对班组的重要地位和班组长的工作特点，详细介绍了班组长应具备的综合素质，解决问题的思路和方法，解答了班组长工作中的种种困惑，提供了具有很强操作性和指导性的工作方法。

不想当将军的士兵不是好士兵，让我们从当将军的第一步做起！

徐明达于2009年6月

[点此下载PDF图书](#)

# 目 录

## CONTENTS

序 企业基层管理者的泰罗主义启蒙

前言 班组长至关重要

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 第一章 班组长的作用和要求 .....   | 1  |
| 第一节 班组长自我角色的认知 .....  | 1  |
| 一 班组长的 5 个角色 .....    | 2  |
| 二 班组长的 6 项使命 .....    | 2  |
| 三 班组长的 7 种类型 .....    | 3  |
| 四 班组长的 8 条权限 .....    | 5  |
| 五 班组长的 9 条戒律 .....    | 5  |
| 六 班组长的 10 种能力 .....   | 6  |
| 第二节 怎样当个好班组长 .....    | 9  |
| 一 员工最重要的 5 点盼望 .....  | 9  |
| 二 和上司相处的 7 项注意 .....  | 10 |
| 三 挨上司骂时的 9 项修炼 .....  | 12 |
| 四 班组长带兵的 10 个妙招 ..... | 13 |
| 五 做一个复合型班组长 .....     | 16 |
| 六 班组长要有老板心态 .....     | 18 |



|     |                 |    |
|-----|-----------------|----|
| 第三节 | 在解决难题中增才干 ..... | 19 |
| 一   | 什么是问题意识 .....   | 19 |
| 二   | 首先要分清问题种类 ..... | 21 |
| 三   | 在解决难题中求深造 ..... | 21 |
| 四   | 解决问题的步骤 .....   | 22 |
| 五   | 解决问题的9诫 .....   | 24 |

**第二章 班组长的选聘 .....** 27

|     |                     |    |
|-----|---------------------|----|
| 第一节 | 班组长选聘的组织 .....      | 27 |
| 一   | 竞聘班组长的条件 .....      | 28 |
| 二   | 成立选聘班组长工作组 .....    | 29 |
| 三   | 竞聘班组长的原则和程序 .....   | 29 |
| 第二节 | 竞聘上岗之后的工作 .....     | 31 |
| 一   | 竞聘上岗之后所需的培训工作 ..... | 31 |
| 二   | 竞聘上岗之后的组织措施 .....   | 32 |
| 三   | 效果评价 .....          | 33 |
| 第三节 | 竞聘演讲 .....          | 33 |
| 一   | 演讲稿的撰写 .....        | 34 |
| 二   | 演练 .....            | 34 |
| 三   | 正式演讲 .....          | 35 |
| 四   | 竞聘演讲实例 .....        | 36 |

**第三章 班组的基础管理 .....** 41

|     |                    |    |
|-----|--------------------|----|
| 第一节 | 质量控制的要点 .....      | 42 |
| 一   | 严格做好首件确认 .....     | 42 |
| 二   | 样板检验是提高效率的手段 ..... | 43 |
| 三   | 严格防范多事的两头 .....    | 44 |
| 四   | 重点关注新手 .....       | 45 |



|     |                    |    |
|-----|--------------------|----|
| 五   | 训练多能人员 .....       | 46 |
| 第二节 | 班组长的协调技巧 .....     | 47 |
| 一   | 主线就是关键的少数 .....    | 47 |
| 二   | 抓住主线有技巧 .....      | 48 |
| 三   | 避免失误的原则 .....      | 50 |
| 第三节 | 全员设备保全——TPM .....  | 51 |
| 一   | 什么是 TPM .....      | 51 |
| 二   | TPM 的目标 .....      | 53 |
| 三   | TPM 在班组的八大作用 ..... | 53 |
| 四   | 班组实现 TPM 的方法 ..... | 54 |
| 第四节 | 安全生产管理 .....       | 55 |
| 一   | 安全生产方法多 .....      | 55 |
| 二   | 安全教育八注意 .....      | 56 |
| 三   | 消除隐患胜救火 .....      | 56 |
| 四   | 安全以防为主 .....       | 58 |

#### 第四章 班组长怎样带兵 ..... 61

|     |                      |    |
|-----|----------------------|----|
| 第一节 | 带兵从每天开始 .....        | 62 |
| 一   | 提前上班作准备 .....        | 62 |
| 二   | 班中巡视查异常 .....        | 63 |
| 三   | 班后交接五不走 .....        | 65 |
| 第二节 | 班组长每周、每月及每年干什么 ..... | 68 |
| 一   | 班组长每周的工作 .....       | 68 |
| 二   | 班组长每月的工作 .....       | 69 |
| 三   | 班组长每年的工作 .....       | 70 |
| 第三节 | 管理的序曲——班前会 .....     | 71 |
| 一   | 为什么要开班前会 .....       | 71 |
| 二   | 班前会上讲什么 .....        | 72 |



|     |                     |    |
|-----|---------------------|----|
| 三   | 丰富多彩的班前会 .....      | 73 |
| 四   | 怎样推广班前会 .....       | 73 |
| 第四节 | 班组长如何化解矛盾 .....     | 74 |
| 一   | 用宽容之心对待员工 .....     | 75 |
| 二   | 如何管理“老油条” .....     | 76 |
| 三   | 如何管理“刺儿头” .....     | 77 |
| 四   | 如何管理“争强好胜型”员工 ..... | 78 |
| 五   | 如何管理“倚老卖老型”员工 ..... | 78 |
| 六   | 如何管理“婆婆妈妈型”员工 ..... | 79 |
| 七   | 如何做好非正式组织的工作 .....  | 79 |

## 第五章 班组长在定置管理中做什么 ..... 81

|     |                     |     |
|-----|---------------------|-----|
| 第一节 | 现场管理的最佳组合 .....     | 82  |
| 一   | 现场管理的三大要素 .....     | 82  |
| 二   | 人体生物节律的运用 .....     | 84  |
| 三   | 人、物、场所的最佳结合 .....   | 85  |
| 四   | 定置管理的原则 .....       | 87  |
| 五   | 定置管理设计要点 .....      | 87  |
| 第二节 | 定置管理的第一阶段 .....     | 90  |
| 一   | 整理——清除杂乱 腾出空间 ..... | 91  |
| 二   | 整顿——随手可取 节省时间 ..... | 93  |
| 三   | 清扫——亮丽环境 消除污染 ..... | 95  |
| 第三节 | 定置管理的第二阶段 .....     | 97  |
| 一   | 清洁——维护成果 形成习惯 ..... | 97  |
| 二   | 素养——遵章守纪 自我规范 ..... | 98  |
| 三   | 安全——根除隐患 保障安全 ..... | 99  |
| 四   | 红牌作战 定点摄影 .....     | 102 |
| 五   | 定置管理的五大功能 .....     | 104 |



|     |                      |     |
|-----|----------------------|-----|
| 六   | 定置管理能使企业达到四方面满意····· | 105 |
| 第四节 | 工位器具的设计·····         | 106 |
| 一   | 工位器具的作用·····         | 106 |
| 二   | 工位器具的选型·····         | 107 |
| 三   | 工位器具的管理·····         | 108 |
| 第六章 | 班组长的目视管理·····        | 111 |
| 第一节 | 看板管理·····            | 111 |
| 一   | 看板管理的作用·····         | 112 |
| 二   | 看板管理的内容·····         | 113 |
| 三   | 看板制作的要求·····         | 113 |
| 第二节 | 目视管理·····            | 114 |
| 一   | 目视管理的要点·····         | 115 |
| 二   | 设备的目视管理·····         | 116 |
| 三   | 工装模具的目视管理·····       | 116 |
| 四   | 物料的目视管理·····         | 117 |
| 五   | 品质的目视管理·····         | 117 |
| 六   | 作业的目视管理·····         | 118 |
| 七   | 安全的目视管理·····         | 118 |
| 八   | 目视管理的三级水准·····       | 119 |
| 第七章 | 班组长现场管理的妙招·····      | 121 |
| 第一节 | 现场诊断和分析·····         | 122 |
| 一   | 怎样进行现场分析·····        | 122 |
| 二   | 现场管理的六个为什么·····      | 122 |
| 三   | 优化的四种妙招·····         | 124 |
| 四   | 方法研究的三个因素·····       | 127 |
| 五   | 作业研究的步骤·····         | 127 |



|     |              |     |
|-----|--------------|-----|
| 第二节 | 向现场管理要效益 (1) | 128 |
| 一   | 工艺流程查一查      | 128 |
| 二   | 平面图上调一调      | 130 |
| 三   | 流水线上算一算      | 133 |
| 四   | 关键路线缩一缩      | 136 |
| 五   | 搬运时空压一压      | 137 |
| 第三节 | 向现场管理要效益 (2) | 139 |
| 一   | 动作要素减一减      | 139 |
| 二   | 人机效率提一提      | 143 |
| 三   | 目视管理看一看      | 145 |
| 四   | 问题根源找一找      | 146 |
| 五   | 模具快速换一换      | 146 |

## 第八章 质量改进是班组长的基本功 151

|     |             |     |
|-----|-------------|-----|
| 第一节 | 班组长的质量控制技巧  | 152 |
| 一   | 质量控制先要以人为本  | 153 |
| 二   | 质量控制重在设备精良  | 154 |
| 三   | 工欲善其事，必先利其器 | 155 |
| 四   | 首道关口确保原料合格  | 156 |
| 五   | 精细质量源于工艺先进  | 157 |
| 六   | 彰显质量要看计量准确  | 158 |
| 七   | 质量形象依赖文明环境  | 159 |
| 第二节 | 质量改进的八个步骤   | 160 |
| 一   | 现状调查        | 160 |
| 二   | 原因分析        | 162 |
| 三   | 确定主因        | 163 |
| 四   | 制定对策        | 164 |
| 五   | 实施对策        | 165 |



|       |                  |     |
|-------|------------------|-----|
| 六     | 检查效果 .....       | 166 |
| 七     | 巩固措施 .....       | 167 |
| 八     | 遗留问题和下步打算 .....  | 167 |
| 第三节   | 现场管理的金科玉律 .....  | 167 |
| ● 第九章 | 沟通与激励 .....      | 171 |
| 第一节   | 沟通的功能及作用 .....   | 172 |
| 一     | 沟通的含义 .....      | 172 |
| 二     | 沟通的分类 .....      | 173 |
| 三     | 沟通的功能 .....      | 174 |
| 第二节   | 如何沟通 .....       | 175 |
| 一     | 与下属沟通的原则 .....   | 175 |
| 二     | 如何进行协调 .....     | 176 |
| 三     | 理想的倾听方法 .....    | 178 |
| 四     | 不可小视工作汇报 .....   | 178 |
| 五     | 务必取得领导的支持 .....  | 179 |
| 第三节   | 激励理论的运用 .....    | 179 |
| 一     | 激励的基本原理 .....    | 180 |
| 二     | 激励的方法 .....      | 182 |
| 三     | 提高工作效率的艺术 .....  | 184 |
| ● 第十章 | 班组文化 .....       | 187 |
| 第一节   | 班组文化的定义和作用 ..... | 188 |
| 一     | 什么是班组文化 .....    | 188 |
| 二     | 班组文化的作用 .....    | 188 |
| 第二节   | 班组文化的内容 .....    | 189 |
| 一     | 班组理念的塑造 .....    | 189 |
| 二     | 班组行为建设 .....     | 190 |



|     |             |     |
|-----|-------------|-----|
| 三   | 班组文化表现出的内容  | 190 |
| 四   | 班组的和谐文化     | 191 |
| 第三节 | 各具特色的班组文化   | 192 |
| 一   | 大庆精神的班组文化   | 192 |
| 二   | 特色班组文化举例    | 194 |
| 三   | 班组行为建设的几条措施 | 196 |

## 第十一章 做一个聪明的班组长 199

|     |                |     |
|-----|----------------|-----|
| 第一节 | 聪明的班组长要学会使用右半脑 | 200 |
| 第二节 | 立竿见影的 12 种聪明法  | 203 |
| 一   | 加一加            | 203 |
| 二   | 减一减            | 204 |
| 三   | 扩一扩            | 204 |
| 四   | 缩一缩            | 204 |
| 五   | 变一变            | 205 |
| 六   | 改一改            | 205 |
| 七   | 联一联            | 205 |
| 八   | 学一学            | 206 |
| 九   | 代一代            | 207 |
| 十   | 搬一搬            | 207 |
| 十一  | 反一反            | 207 |
| 十二  | 定一定            | 208 |
|     | 参考文献           | 210 |



## 第一章

# 班组长的作用和要求



### 学习目标

- ◎ 正确了解班组长的角色和任务，掌握班组长应具备的 10 种能力
- ◎ 正确运用班组长的权力，拥有健康的心态和开阔的胸怀
- ◎ 掌握领导员工的 10 招，善于分析和解决问题
- ◎ 把自己打造成一个复合型的技术与管理人才

班组长官不大，责不小。他是企业的一线指挥官，联系上下级的纽带和桥梁。不想当将军的士兵不是好士兵，班组长是当将军的第一步，第一步必须心中有数：要知道当好班组长的“5、6、7、8、9、10”，即 5 个角色、6 项使命、7 种类型、8 条权限、9 条戒律，10 种能力和 10 个妙招。

## 第一节 班组长自我角色的认知

班组长，即我们常说的“兵头将尾”，论职务是不在册的“官”，



可在车间组织生产中的地位却举足轻重。班组长是指在生产现场，直接管理 20 多位生产作业员工，并对其工作结果负责的人。因企业不同，其称呼也有多种，如“班长”、“组长”、“领班”、“拉长”、“线长”等，还有的地方叫“一线督导”。他的职责是：按照企业生产经营目标的要求，根据分厂（分公司）、车间主任的指令，做好本班组的生产和管理工作，千方百计地完成各项生产技术指标和工作任务。

## 一 班组长的 5 个角色

（1）责任者。对企业来说，班组长是基层的管理员，是质量、成本、产量指标达成的最直接的责任者，是企业利润的创造者。

（2）带头人。对作业员工来说，班组长是直接领导、作业指导和作业评价者，是作业人员的帮助者和支持者，是班组的主心骨、带头人。

（3）桥梁。对主管人员来说，班组长是主管人员命令和决定的执行者，是主管人员和作业人员之间的桥梁，是管理精神的传播窗口。班组长处于各种关系的交汇点，要协调上下级之间、班组之间、班组成员之间的关系，化解矛盾，促进各方面关系的和谐。

（4）同事。对其他班组长来说，班组长是同事、是战友，是协作配合者和竞争者。

（5）助手。对中层管理人员来说，班组长是左右手。

显然，企业有了好的班组长，就有了一个坚实的基础，各项工作就有了可靠的保证。有不少民营企业，在管理上没有班组长这一层次，只有车间主任这一层，管理起来就很不顺手，出现了种种现场问题。

## 二 班组长的 6 项使命

（1）完成生产任务。领导要团结组员，通过不断寻找问题点、不



断创新，开展质量改进活动，挖掘生产潜力，向高质量、低消耗的目标进军。

(2) 培训和练兵。按照本组各岗位的操作规程和工艺要求，组织质量培训和提高操作技能的基本功训练，增强质量意识，组织开展互帮互学等活动。

(3) 质量控制。组织自检、互检、巡检，做好过程检验工作，包括对首件的复检和对本班组产品质量的检验，落实质量控制点活动。

(4) 安全防范。开展“6S”活动，创造整洁有序的工作环境，坚持安全第一，防范安全隐患和安全事故。

(5) 做好工序衔接。做到“复查上工序，保证本工序，服务下工序”。

(6) 开展质量改进活动。坚持开展质量改进和 QC 小组活动，不断提高产品质量和服务质量。

### 三 班组长的 7 种类型

随着时代的发展和工作的需要，越来越多的年轻人走上了班组长的岗位，但他们大部分都是靠师傅带徒弟的方式或靠自己平时摸索、积累经验，来了解、感悟什么是管理，因此缺乏系统的管理知识。企业班组长主要有以下几类：

#### 1. 生产技术型

生产技术型的班组长大都是些业务尖子，技术高超，处理事故的能力强，但缺乏人际关系的协调能力，工作方法通常都比较简单，常常用对待机器的方法来对待人，因此对这一类的班组长有必要进行人际关系方面的培训。

#### 2. 盲目执行型

盲目执行型的班组长往往缺乏创新和管理能力，唯命是从，不动脑



子。常常表现为态度和作风生硬，给人一种官僚主义的感觉，时间长了，下属会看不起他，出了问题他会逃避和推卸责任。

### 3. 得过且过型

在企业中，有些人勉为其难地当上了班组长，所以上任后往往得过且过，放任自流，对工作没有责任心。似乎工作是给别人干的，上级要求开班前会，他就领着喊两句口号，上级有什么指示，往往到他这里就没有了下文，所以这样的班组长完全是徒有虚名，在班组成员中势必也没有威信。

### 4. 劳动模范型

劳动模范型的班组长一般在工作中细致、严守规章制度、以身作则、言传身教，但却不适合担任领导工作。劳动模范型的班组长会被下属指挥得团团转，常常感叹自己是“两眼一睁，忙到熄灯”，其结果是你把你的时间交给了下级，下级却把责任交给你，成了名副其实的反授权。因此，对这部分人如果不进行管理能力方面的培训是很难胜任领导工作的。

### 5. 哥们义气型

擅长树立权威，组织能力强，讲哥们义气，对待班组成员常常是称兄道弟，像哥们儿一样，在工作中自然也容易感情、意气用事，缺乏原则性。实际上早已把自己混同于非正式团体的小头目了，如果不从哥们义气中解脱出来，这班组长就做不成了。

### 6. 事必躬亲型

样样事情都要亲自去做，不相信别人，事必躬亲和以身作则不同，其结果是让你的员工变懒。你总是事事冲在前，该说的、该做的、该想的你都做了。试想，如果你总是占着驾驶座而不让别人碰方向盘的话，怎样培养新司机，又会有谁可以在你疲惫的时候给你开车呢？更重要的是，你怎么会有时间思考：这条路走对了吗？

总之，以上6种类型的班组长由于种种原因，普遍缺乏令人满意的



管理能力和处理突发事件的能力，所以导致很好的企业决策在最基层却得不到有效的贯彻和执行，严重地影响了企业的最终效益，甚至还严重地损害了企业的良好形象。

#### 7. 外科医生型

这种班组长在进行管理的时候就如外科医生一样，管理得有条不紊，工作有重点，团队配合默契、交接清楚、全神贯注，而且能抓住重点。在团队里，有时不需要语言，一个眼神、一声咳嗽，都知道彼此如何配合。这种班组长是最好的领导型主管。

大家仔细想想，在自己的身边会发现这几类班组长的原型。要知道，好的管理者需要修炼很多方面。一流的管理者用别人的脑子，二流的管理者用别人的力气，三流的管理者用自己的力气。

### 四 班组长的8条权限

- (1) 有权指挥和管理本班组的生产经营活动。
- (2) 有权根据生产活动的需要调整本班组的劳动组织。
- (3) 有权根据本厂的规章制度制定本班组的实施细则。
- (4) 有权拒绝违章指挥和违章作业。
- (5) 有权向上级提出对本班组职工的奖惩建议。
- (6) 有权根据本班组每个职工的工作表现，对本班组的奖金进行分配。
- (7) 有权推荐本班组的优秀职工学习深造、提拔和晋级。
- (8) 有权维护班组职工的合法权益。

### 五 班组长的9条戒律

班组长是带领大家工作的指挥长，有些语言、行为的破坏力很大，



所以一定要记住：

(1) 不要说“我办不到”、“实在伤脑筋”这类的丧气话。

(2) 不要说“不知道”、“我帮不了你”等话。

(3) 不要说“不行就走人”、“政策向来如此”。

(4) 不要在下级员工面前抱怨上级领导。

(5) 不要萎靡不振，闭紧嘴巴。要伸直脊背，振作精神。

(6) 不要感情用事，要心绪稳定。

(7) 不要停步不前，要时常充电，自我充实。

(8) 勿轻言放弃，勿嚣张自大，勿背信弃义，勿偷懒，勿急躁，勿自暴自弃，勿轻言认输。

(9) 不要处处为部下护短。如果你处处为部下辩护，你的员工就会有恃无恐，你的上司和同级就会认为你强词夺理，律己不严。处处维护自己部下的班组长是最受手下员工欢迎的，但却一定是短寿的。

请记住，作为一名管理者，让下属满意只是一方面，而本质的任务在于达成组织的目标，让员工承担他应当承担的责任。

## 六 班组长的 10 种能力

### 1. 专业技术能力

班组长是在前线领兵打仗的一线指挥官，必须“十八般武艺样样精通”。具体地说，要有较丰富的生产和安全技术实践经验，熟练掌握与生产操作要求相适应的劳动技能，在班组中起到技术示范作用，关键时刻能解决技术难题，能够指导下属并向上司提供建议，帮助正确判断。

### 2. 目标管理的能力

班组长应具备设定先进可行的“主题、时限、数量”目标以及完成任务的能力。将上级下达的指标和任务分解成组员的任务和目标，提高员工的参与意识，并不断地进行改进和提升。



### 3. 解决问题的能力

班组长必须善于发现问题，敢于直面问题，勇于解决问题，才能在化解矛盾和解决问题中实现新的突破。也就是说，班组长要能发现问题，找出问题的症结，及时地采取对策、措施解决问题。

### 4. 组织授权的能力

能利用每个人的特点进行任务分配，发挥全体人员的能力，同心协力，使部门运作达到  $1 + 1 \geq 2$  的效果。知人善任、用人所长，善于调动和发挥班组成员的积极性、主动性。不能事必躬亲，授权是给下属一个锻炼、成长和表现自己的机会，是给他们一个晋级和立功的机会。如果什么事情都自己做，不仅下属得不到锻炼，而且也会影响自己的提拔和升迁，因为你没有接班人，时间长了就会“大树底下不长草”。

### 5. 交流倾听的能力

交流能力是指说话、倾听、商谈、疏通和说服对方的能力，良好的沟通协调能减少摩擦、融洽气氛、提高士气，有助于构筑良好的信赖关系。

对任何下属的建议你都该认真倾听。在通常情况下，下属都会经过深思熟虑才会提出建议，如果你用简单的一个“不”字就把他否定了，他会从此失去创造的信心。善于倾听起码有两大好处：一是让别人感觉你很谦虚；二是你会了解更多的事情。你只要善于倾听，甚至不需要作出什么决定来解决此事，何乐而不为？

### 6. 幽默风趣的能力

幽默可以使工作气氛变得轻松，使人感到亲切。幽默的管理者能使你的下属体会到工作的欢愉。在一些尴尬的场合，适当的幽默可使气氛顿时变得轻松起来。可以用幽默批评下属，这样不会使下属感到难堪。

小王：“头儿还加班呀，快热死了。”

班组长：“走吧，就知道你小子心里想对象，晚上有约会吧？”一句话让员工感到很亲切，觉得你和他没有距离，如果你跟他一本正经地

说：“小王，这可是革命工作，咱们一定要认真地完成。”那么这名员工以后绝对不会再与你开玩笑。

### 7. 激励减压的能力

激励的方式并不会使你的权力被削弱，相反，你会更容易安排工作，并使你的下属更愿意服从你的管理，变“要我做”为“我要做”。优秀的管理者不仅要善于激励员工，还要善于自我激励，自我激励是缓解压力的重要手段，可把压力转化为动力，增强工作成功的信心。

### 8. 指导培养的能力

班组长应对员工展开业务指导，传授必要的知识及方法，指出其不足之处，以此来提高他们的工作劲头。比如，遇到难题时老师是不会先给学生答案的，只给学生方法，帮助学生让他们自己找到答案，“授人以鱼，不如授人以渔”，这才是成功的老师。

### 9. 自控和约束能力

当你成为一名管理者后，你的情绪会影响到你的下属及其他部门的员工，而你的职位越高，影响力就越大，所以，管理者必须要有很强的情绪控制能力。要清醒地了解自己的长处和短处，控制自己的情绪和约束自己不当或不良的行为，避免出现“一会晴天一会下雨”的状况，心情的好坏都挂在脸上，让员工无法信任。能够自律自己的行动，即使一人独处时也不违章、违纪、违背做人的原则。

### 10. 归纳和总结能力

要锻炼自己的文才和口才，善于总结经验，善于提升管理水平。准确做到上情下达和下情上达。在大会小会上可以将复杂的事情简明扼要地归纳总结出来，让员工便于有条理地去执行。对于班组长而言，专业能力是第一位的，权重通常会占60%，其他能力只占40%。



## 第二节 怎样当个好班组长

### 一 员工最重要的5点盼望

班组长要想成功地领导下属，首先要懂得在员工眼里什么最重要。据专家测试和调查，在员工眼里，最重要的5点盼望是：

#### 1. 领导的重视和关注

俗话说：士为知己者死。领导的重视、关注就是尊重每一个人，让每一个人都感受到被认可，被欣赏，认为自己重要。要经常肯定员工的价值，尊重他们的合理化建议和提议，开展工作提案活动时，即使不接受他的建议，也要给予鼓励，这样才可以得到更多好的建议和想法。“关注”和“鼓励”对员工工作积极性的影响远远大于简单的薪酬提升。

凯撒大帝（公元前102—公元前44年）能准确地叫得出他军团里成千上万人的名字，每一个为他冒着枪林弹雨去战斗的勇士，都愿意为祖国、为他献出自己的生命。

#### 2. 工作本身吸引人

现场生产往往是机械的重复和单调的操作，容易使人感到枯燥。如果不能改变工作性质，那就改变工作者的心态和工作形式。要培养员工一专多能、多岗位的操作技能，发动员工积极改革工艺、改革操作方法、研究技术革新，进行技术和效率竞赛，创造一个良好的、轻松的氛围，保持乐观的心态和积极向上的风貌。在工作中引入竞争机制，实行小组评比看板、评比生产明星和革新明星等。

#### 3. 业绩能及时得到认可

员工的创意、计划、方案，要想得到顺利推行，首先一定要取得领



导的支持。慷慨地将赞美送给你的员工吧，哪怕是一句话或一个赞许的眼神、一个简单的点点头或拍拍肩。要知道“赞美能使白痴变天才”，只要你下决心去好好观察别人的优点，留意别人的长处，就会发现整个世界都大不相同了。这时员工对你交付的工作，不但会尽力去完成，而且能发挥惊人的潜力。

#### 4. 学到一技之长

帮助员工进行自己的职业规划，根据自身的特点来设计未来的发展方向，不要停留在日复一日的机械工作中。要利用工作的便利，给员工进修和提高的机会。班组长首先要当好师傅，不要惧怕将自己的宝贵经验和操作技能传授给下属和新手，这是双赢的游戏，员工也会用自己的方式给予回报。只有培养出更多的接班人，班组长自己的升迁才无障碍。事实证明，越是本事低微的人越是心胸狭窄，越是保守，最后必定忙忙碌碌，固定在一个岗位上不能自拔。

#### 5. 发展空间大、机会多

发展的空间不仅是指升职加薪，学到东西和有进步也是发展的空间。要创造机会让员工得到锻炼和学习，比如轮岗或者培训就是好方法。要让员工看到在公司经过几年的努力工作，自己的能力有很大的提高，在同行业中自己的身价也在不断地提升。

## 二 和上司相处的7项注意

作为下属，其天职就是协助上司工作。有一个原则必须遵守，那就是工作上务必低调，不可喧宾夺主。当你锋芒太盛时，上司会感到不安，会对你起戒备之心。锋芒毕露还会让周围的人很不舒服，支持你的人会越来越少。当工作上的矛盾不可调和时，大多数企业的做法一般都是去掉这个让大家都不舒服的家伙；而愿意协助上司工作的班组长，如果他的能力被公认的话，一般会被上司推荐晋升到别的部门，带着良好



的印象和人际关系到其他部门。你可以想象，等待着这个杰出的班组长的将是什么样的前途。与上司相处，以下7点必须注意：

(1) 让上司知道：经常向上司报告你的工作进展情况。俗话说，排长不汇报，连长咋知道？闷头干活不汇报于己于人都不好，要知道，汇报有如在蛋糕上裱花。

(2) 让上司放心：对上司有问必答，而且清楚，用计划和数据说话。上司对于有条不紊、头头是道的下属是放心的，以后说不定还会委以重任。

(3) 让上司轻松：充实自己、努力学习，多倾听上司的看法和意见。了解上司的处境，才能了解上司的言语。让上司轻松，彼此间就会默契，用起你来就会得心应手。

(4) 让上司省事：接受批评，不犯相同的过错。接受教训，在克服困难和挫折中成长，这是聪明的部下。

(5) 让上司有效：在上司遇到困难和危难之时要伸出援助之手。人都会有“走麦城”的时候，俗话说，和你一起笑过的人，你很可能会忘记他，而和你一起哭过的人，你会永远记住他！雪中送炭是一种大爱，你的上司会永远牢记在心。

(6) 让上司圆满：下属的天职就是协助上司工作，要毫无怨言地接受任务。遇到上司布置任务，不要讨价还价，要圆满完成任务，这样，上司就会觉得似乎欠了你的情，他早晚都会想法补偿你的。

(7) 让上司进步：对自己的业务主动提出改善计划。下属对于上司来说是执行层，是专家，理应比上司更了解本职业业务，应该主动提出改善计划，如果由上司提出来，你应该感到脸红。

总之，在工作上力争干得比上司安排的多一点，想得比上司交代的深一点，结果比上司要求的好一点。无论上司和老板在不在场，不说任何与工作有关的怪话。

脑筋活一点 理由少一点 脾气小一点 肚量大一点



微笑露一点 行动快一点 埋怨少一点 沟通多一点

### 三 挨上司骂时的9项修炼

作为班组长常常会在工作上受到上司的批评，挨骂也是常有的事。要想得开，挨骂也是一种修炼。

(1) 要表现出应有的气量，不要顶嘴。越顶嘴上司就会骂得越凶，甚至激起仇恨。

(2) 你也不可表现出不在乎的样子。如果你表现得不在乎，就是藐视上司，无视上司的批评，上司会觉得是对他人格的污辱，或认为你不可救药。

(3) 低头不语，偶尔点头。这是最好的肢体语言，表明你听进去了，有认识错误和悔改之意，对上司有足够的尊重。

(4) 辩论之前，先说声“对不起”。这是礼貌，在需要辩解或说明事实真相时，不能缄默不语，而要正确、适当地解释，但在解释前先说声“对不起”。

(5) 在众人前挨骂时不要太在乎别人的想法。在众人前挨骂，好像是很丢脸的事情，很难为情，这对自己是个历练，对别人是个教育，如果上司不讲理、不会管理，大家也看得清清楚楚。

(6) 了解上司在骂什么，改过就是，把骂当成教导。知错就改是好同志，有时，上司明面上骂的是你，实际是骂给别人听的，是指桑骂槐，你不要生气。

(7) 找个倾听对象倾诉一番，不要压在心中。人灌了一肚子苦水，需要倒出来，受了一肚子冤枉，需要有人同情和理解，找个知心且没有利益关系（避免今后遇到麻烦）的朋友诉说一下，就会一身轻松。现在是互联网发达的社会，在自己的私人博客上，也可以匿名倾诉一下自己的委屈。



(8) 上司不讲理时，这边听那边出，心中想着快乐的事，但表面上装出反省的样子（一定注意不要笑出来）。这条看似人们常说的“两面派”，其实不是，那是对付不讲理的上司的。他是上司，在职务的地位上要尊重，可他不讲理时，为了维护上司的尊严，需要识大局的时候，也只能牺牲自己一下。有这样一个故事：一天，秘书陪市长和局长参加一个会，在电梯里，市长不小心放了个屁，为缓解“难堪”，市长和局长都看了看秘书。这时，秘书沉不住气了，解释说：“不是我放的。”第二天，市长就把秘书给辞了，秘书不解，市长说：“屁大点的事都承担不了，留你何用？”

(9) 挨骂的次日要早到公司，以最好的精神与上司和同事打招呼，不要有恨意，不要可怜兮兮，斤斤计较，耿耿于怀，这是不能担当的表现。

#### 四 班组长带兵的 10 个妙招

##### 1. 从容镇定会鼓劲

正常人遇到困难的反应是：这可怎么办？作为班组长出现这种情绪往往会影响整体士气，员工看到班组长都这样，自然信心会大大受挫。不妨换一种方式，对部下说：咱们的运气真好，又到了显示能力的时候了！你乐观积极、从容镇定的态度和情绪会变成鼓舞下属的巨大动力。

每个人都有失败的经历。如果作为班组长的你遇到失败，迟迟不能自我调整，并对下属发泄，那就会完全失去下属的向心力，要知道，他们遇到失败后的痛苦是和你一样的。

##### 2. 实事求是 不盲从

对于上司的一些不合适的决策，甚至谁一看都知道的错误决断，你却不愿意向上司提出并寻求合理的建议，而是一味地愚忠和盲从。这样做不但损害了大家的利益，而且在你服从了上司指示的同时，也失去了下属的信任。



正确的做法是你要向上司及时提出错误的决断（或可以回避众人私下找时机提出），在维护上司尊严的同时，尽量让上司收回成命。即使上司一意孤行，你切不可率领下属进行“抵抗”，有了耐心的沟通和协调，不管最终你的做法如何，都会得到上司和下属的理解。

### 3. 言行一致重承诺

最容易得到也最容易失掉的是下属对你的信赖，而信赖产生于你的言行一致上。不要轻易对下属许诺，能够说到做到当然对下属有莫大的激励，但如果你说到却没有做到，就会失去信用，其后果比你什么也不说不做要严重得多。

### 4. 用人不疑敢授权

你如果怀疑下属的工作能力，就应该尽快撤换他。否则，你事事参与、过问，甚至监督下属的工作的话，结果会更糟糕。

既然你任用了他，就不妨放开手脚，用人不疑。把工作都合理地分配出去，给他足够的信任和宽松的环境。当工作进展不顺利或做得不理想时，不要责怪下属，要勇于反省和承认错误。把权力下放给下属，将责任放在自己肩上，这样才能让下属放开手脚，大胆工作。

### 5. 尊重下属常指导

人有脸、树有皮，要维护下属的自尊，尽量不要使他们当众难堪。作为班组长连续几次让下属当众难堪而内心还会有莫名的得意时，你一定要警惕言行，注意反省了，这很可能是你自己心智不成熟的表现。

另外，指责下属能力太差是不明智的。他要是能力比你强，那么坐在这个位置上的应该是他了。应该对下属给予耐心和鼓励，帮助他克服工作中的困难并建立起信心。下属对于能够设身处地为自己着想的上司，会报以感激和忠诚。

### 6. 当面背后赞下属

班组长要经常称赞下属，尤其是当着很多人的面称赞下属，会让人觉得你赏罚分明，更愿意追随你。这种称赞还会辗转传到被称赞的下属



的耳朵里，他由此得到的成就感要比你直接称赞他强几倍，这样，他自然会更加热爱工作。切忌当着下属的面说另一个下属的不好，这是严重的失误，你将至少失去两个下属的心。

如果把你的团队比作一支参加拔河比赛的队的话，那么班组长的角色应该是拉拉队队长，这比去当拔河队里最强壮、最有力的队员要好得多。

### 7. 关心下属问寒暖

班组长除了关心下属的工作外，还要关心下属的生活，经常问寒问暖，这样能营造一个良好的工作氛围。尤其是在下属的家人、亲友遇到喜庆或危难时，要及时表示祝贺或支持，实际为下属解决一两件小难事，下属自然会通过加倍努力地工作来报答你。

### 8. 科学组合劳动力

根据每个下属的特点，合理安排任务，会使工作有飞速的进展。下面的案例就可以充分说明该如何合理科学地安排劳动力。

齐齐哈尔市车辆厂某车间接到了一个项目，需要短期内赶做一批大订单，班组长和车间主任积极研究对策。终于，他们研究出了合理科学地组织劳动力的方法——让技术条件好、干活有技巧的师傅负责指挥；个头高、身体条件好的负责搬运和抬举车门，以保证省时到位；个头小、身体条件差的钻到车子里面，负责对活和安折页，便于施展操作；再挑选一名技术熟练的气焊工负责临时切割，保证一枪成活，减少待工时间。这种改进还真起作用，随着熟练程度不断提高，日组装量很快就达到6台车、48个门子（原来仅是每天2台车、16个门子的工作进度）。

### 9. 制造机会为下属

每个人都在为了自己的“希望”和“理想”工作，当他没有了“前途”和“目标”时，整个人就会变得悲观、消沉、不再努力。所以，班组长一定要不断地为下属“制造机会”，授权、晋级、加薪、调



动、培训、表彰等都不失为好方法，但是，所做的一切都要让所有人明白这是通过努力工作换来的。

#### 10. 荣誉面前退幕后

作为班组长，拥有支配权和领导权。但是过分的虚荣心和表现欲，会严重挫伤下属的积极性。作为班组长，和下属比长较短是很不应该的，应该帮助下属完善，扶助其成长，一旦下属工作有了成绩，班组长有义务为下属请功和表彰，不要窃取下属的成果。如果你居功自有，可能会换来一时的荣誉，但终会失去更多，面对鲜花、掌声、奖金，班组长需要具备退到幕后的胸怀和智慧。把荣誉让给下属，你将获得更多。

这“带兵”的10招，强调的是班组长的人格力量，从那些优秀班组长身上表现出来的人格魅力，就是对班组管理者形象的具体刻画。精诚所至金石为开，如果一个班组长真正做到了打心眼里关心员工、爱护员工，那么他就能在员工中树立权威，就有号召力。试想，上班是战友，齐心协力共创佳绩，下班是朋友，互相关心互相爱护，一人有难大家帮。这样的班组长谁不爱，这样的班组长谁不敬佩，谁不爱戴！

|         |          |
|---------|----------|
| 从容镇定会鼓劲 | 实事求是 不盲从 |
| 言行一致重承诺 | 用人不疑 敢授权 |
| 尊重下属常指导 | 当面背后 赞下属 |
| 关心下属问寒暖 | 科学组合 劳动力 |
| 制造机会为下属 | 荣誉面前 退幕后 |



### 五 做一个复合型班组长

一个成功的管理群体的知识结构应该是T型结构。有的管理者知识面宽，但是掌握的知识都不精；有的管理者知识面窄，却在某一方面有



造诣。两种类型的知识结构相辅相成，取长补短。知识面宽而广的管理者的知识犹如 T 型结构中的“—”，知识面窄而长的管理者的知识犹如 T 型结构中的“|”，他们的知识融合在一起，便汇成了管理群体的知识源泉，形成了健全的、合理的管理群体的知识结构。

管理者的知识结构应按管理层次的不同而有所偏重。往往最高管理层遇到的问题是复杂的、综合的、带有全局性的，因此这个层面的管理者的知识应该侧重于宽，以便负起决策、组织、协调的责任；中下层管理者所遇到的问题是经常的、反复的、带有局部性的，这就要求这个层面的管理者具有专门的知识，以便解决实际问题。总而言之，“宽者为首管全局，窄者为柱当骨干”。

作为个人，也存在着 T 型知识结构的问题，那根“柱子”就是你看家的本领，是你的核心知识，那根“横棍”就是你的横向知识面。应该努力使自己成为“纵向精、横向通”的复合型管理人才。

班组长要不断地提升自己，具体地说，可以用 12 个字来形容：懂技术、会管理、能协调、善文笔。这是最起码的标准，也是最高标准。

### 1. 懂技术

班组长要能熟练掌握所需的专业知识、技能，懂得越多越好，越深越好，要使这根“柱子”越粗越好。技术工艺标准、产品结构性能、检验方法和技能、质量改进技能及 QC 技法等，这一条是班组长的看家本领，是最重要的，就是人们常说的要“精通十八般武艺”。

### 2. 会管理

班组长要能根据管理学的原理、各有关标准和法律法规，针对行业、企业的具体情况，制定出管理条文，尽管这些条文也许是不够成熟的，只要它是可行的，适合生产和发展的需要，日久天长便会形成班组独特的文化。例如，中石油抚顺石化公司石油一厂风机班的班组文化叫做“点线面理论”。点要精，即各个岗位的员工操作技能要精湛；线要通，即装置的各系统要畅通；面要稳，即整个生产装置的系统要平稳。



这种管理方法重点突出、线路清晰、面积广泛，充分体现了班组管理的群众特色。

### 3. 能协调

班组长要能在班组里叫得响，摆得平。能将事情搞定，这就是能协调。班组长要有交际能力、应变能力，有时为了工作，要能和三教九流的人打交道。要成为协调各方面关系的“外交家”、联系各单位的“公关部长”，热情、谦虚、能言、善谋。

### 4. 善文笔

班组长要善于总结经验，要思路清晰、语言流畅，要能出口成章，要做到“提笔能成文、登台能讲课、即兴能演讲、对屏能飞键”。也就是说，既有口才，也有文笔，同时能熟练运用计算机技术。管理者的魅力最根本的源头来自个人的学识和修为，面对组员，面对上司，在各种场合下能从容不迫地陈述自己的观点，鼓动下属的激情。

## 六 班组长要有老板心态

老板一般会希望自己的各级主管具有老板的心态，有明确的目标，有紧迫感，能将老板的事情当成自己的事情去关心和管理。班组长身为公司的基层管理者，应该具备责任意识，具备老板心态和主人翁精神。具备全局思维、系统思维，要站在老板的角度看问题，而不仅仅把自己看成一个打工者。

浙江某服装厂在企业规模还小的时候，整个企业只有老板一个人负责几乎所有的事情，早上去拉货，晚上去送货，甚至厕所脏了都得自己打扫。随着企业规模的逐渐扩大，它的管理人员已经发展到100多人，可老板却抱怨说，自己给他们的待遇都不薄，但是他们却不负责任，出了问题就推诿，最后都推给老板，这位老板只有一个希望：管理人员对公司多操点心！



我在为这个厂子做咨询时，为他想了个好办法——为什么不能让所有人都成为“老板”呢！他听完之后先是一脸愕然，仔细一想竟高兴得跳了起来。随后这位老板在厂里宣布，所有班组长以上的管理者都是老板，班组园地上写着本班组老板是谁，见面都称老板。让人惊讶的是，这个企业的生产效率提高得很快，所有人都充满着热情，“老板”遍地都是。所有班组长有了老板的心态，像老板一样去操心，去管事，企业的效率怎么能不高呢？从职业生涯的角度来看，这些班组们现在就有了当老板的心态，也为将来当老板打下了良好的心理基础。

有人曾把企业形象地比喻为一个人，企业的高层领导犹如人的大脑，要把握方向、构筑远景、策划战略；中层则是脊梁，要去协助大脑传达指令和完成操作，并指挥四肢即基层有目的地选择执行途径、优化工作流程，将高层意图或战略决策更好地贯彻到实际中去。

### 第三节 在解决难题中增才干

#### 一 什么是问题意识

企业在发展过程中都会不断地出现问题，“出现问题—解决问题”是企业的常态。同样，作为企业的一个单元，班组也常会有问题存在。把“已经发生”和“可能会发生”的问题作为问题来认识，这种对待问题的心理就是“问题意识”。身为班组长，最大的任务就是发现问题并能够解决问题。班组长发现和解决问题的能力也是企业的竞争力之一。

所谓管理技巧，也可以说是解决问题的技巧。所谓人才，就是能解决问题的人。所谓问题，是指应有状态与实际状态的差异，每天班组都会遇到很多问题：重复问题一而再地发生；品质不良率偏高且无任何改



善；极少改善提案；6S 工作极为被动，推一下才动一下；各种浪费多；安全问题常发生；无标准作业书；规范性差；有标准，但执行力度差；有异常情况常被掩盖；6S 工作表面化，不深入；作业率低，无法有效改善；推诿、扯皮现象多，遇事找借口；不知道如何设定有挑战的目标……

问题意识一般在不满足于现状和有着更高追求时才会产生。仅仅提高班组长的问题意识是不够的，唯有提高整体成员的问题意识，才能健全企业的解决机制。对于问题应该这样认识：

(1) 暴露问题才能解决问题，问题不彻底解决还是问题，推卸问题会造成更大的问题，发现不了问题本身就是问题。

(2) 预防问题的成本永远低于解决问题的成本。

(3) 现在没有问题并不表示以后没有问题，环境、市场、条件都在变。

(4) 符合规格不一定表示没有问题，不要把这句话当作护身符。

(5) 在生产中能被发现的问题，在市场上一定也能被发现，一旦被发现其影响会更严重。

(6) 一味想做“好人”，而不提出问题，本身就很有问题。

(7) 想一次解决一百个问题的人，最后可能连一个问题都无法彻底解决。

(8) 发现问题而不及时报告，拖延甚至想掩盖，会丧失解决问题的良机，造成致命的杀伤力。

(9) 客户碰到问题或需要协助时才会大声叫嚷，客户是不会自找麻烦的。

总之，班组长必须善于发现问题，敢于直面问题，勇于解决问题，才能在化解矛盾和解决问题中实现新的突破。



## 二 首先要分清问题种类

人们一般会对已经发生的问题喊“糟糕”，但对于不易觉察的问题容易忽略。为了防止遗留问题，必须将问题的种类归纳出来，判断必须解决的真正问题是什么，才能有重点地去解决问题。

### 1. 人员问题还是工作问题

如果是人员的意识不到位，就要进行思想教育；如果是技能不足，则要强化某方面的技能；如果是工作方法不合适，就要调整工作方法。

### 2. 组织问题还是目标问题

如果是我们的组织团队战斗力不足，那么就要重塑团队；如果目标不切实际，就要调整目标。

### 3. 当前问题还是将来问题

对于当前问题，我们要区分重点加以解决；至于将来可能出现的问题，更不能掉以轻心，要采取措施，预防问题的发生。

### 4. 内部问题还是外部问题

对于内部问题，我们可以依据自身的规章制度来解决；对于外部的的问题，我们必须依据其后果的预期影响程度来决定对策。但是不论哪种问题，都必须迅速果断地处理，防止负面影响进一步扩大。

### 5. 表象问题还是本质问题

有的问题是偶然发生的，处理后就不会发生；有的却是本质问题，如果不从根本抓起，问题会反复发生，或产生连锁反应。所以，认识问题背后的实质是非常关键的。

## 三 在解决难题中求深造

每个人都看过电影或小说，主人公是否会给你留下深刻印象，要看



他所面临的问题是否曲折，以及解决问题的方法。中文“问题”在英文中有两个对应词 question 和 problem。前者是“需要回答”的问题 (answer a question)；后者是工作和生活中摆在面前困扰你的问题 (solve a problem)，不花工夫去解决就会不舒服。problem 的拉丁文词源是 proballein，是“放在眼前” (pro—前面，ballein—放置) 的意思。能够把放在眼前的问题甚至隐藏着的各类问题解决掉，就体现了你的方法和能力！

当问题发生在你能力范围内时，你都能迅速解决。如果有一天发生了你能力圈以外的问题，你不能解决的话，其他问题就会接踵而至，因此，你必须想办法学习解决那些圈外的问题。你解决的问题越多，你的能力就越大，日久天长你就会变成专家。所以，纵观人的一生，就是一个不断遇到问题和解决问题的一生，每解决一次问题，你的能力就扩大一级，你解决问题越多，你的人生就越精彩。我们应该在解决难题中求深造，在克服困难中前进！

#### 四 解决问题的步骤

##### 1. 问题现状的掌握

问题在何处、如何发生的？问题的程度、主要问题是什么？要收集数据，以第一手资料和数据说话。

##### 2. 目标的设定

根据现状、可能性、必要性等，提出先进而切实可行的目标。也就是说，要设定“跳一跳，够得着”的目标。

##### 3. 原因分析、证据调查

调查真正的原因，应在现场用自己的耳朵、眼睛来确认事实、记录资料，利用系统图、因果图、关联图等工具分析原因，一直要分析到能采取对策措施为止，在解决问题前要抓住主要原因。



4. 制定对策

对策要可行，要针对主要原因制定。对策表详见本书第八章第二节。表 1-1 列举了可行和不可行的对策，即有效对策和无效对策。

表 1-1 有效对策与无效对策

| 序号 | 无效的对策         | 有效对策                 |
|----|---------------|----------------------|
| 1  | 加强教育，提高员工的责任心 | 新人教育，时时对易发生的问题进行重点教育 |
| 2  | 加强员工的质量意识教育   | 重点工程打点标志，追加确认        |
| 3  | 罚款 50 元，通报批评  | 制作工装夹具，防止放反          |
| 4  | 螺丝松脱，上紧螺丝     | 使用紧固力矩，调整为 100 N     |
| 5  | 教育员工认真码放，限制乱放 | 限高 1.5 m             |
| 6  | 通知下工序保持清洁     | 将清洁工序从③调至⑦           |
| 7  | 小心轻放，发现异常马上报告 | 悬挂标准，重新培训拿取方法        |

5. 对策可行性的分析

在正式实施对策前，应该加以验证，确认对策是否可行，是否会水土不服。可行性分析可防止无效劳动，使我们的行动更科学合理。

6. 对策的实施

要严格按对策表的规定实施。按照“5W1H”的内容，落实负责人、时间、地点等。为了掌握实施情况，可进行计划进度的管理。

7. 效果检查

首先要和目标值对照，问题解决到什么程度？问题的原因消除到什么程度？可用对应的图表或数据来进行效果检查确认。接着要多角度、多方面检查效果。效果检查可以鼓舞士气，增强克服困难的信心和勇气，增加团队的凝聚力。

8. 标准化

将成功的经验、方法、心得以书面形式记录下来，不断完善不足之处，并严格遵守已经确定下来的方法，使问题不再发生，谁来做都可以正确复制，这就是标准化。



## 五 解决问题的9 诫

- (1) 超出实力的难题会导致失败，不可。
- (2) 没有重点，黑夜里放枪，盲目行事，不可。
- (3) 未曾根据事实情报做解析会导致失误，不可。
- (4) 未集合众智共同磋商而独断专行，不可。
- (5) 应急处置后，再发生再处置，没有彻底解决，不可。
- (6) 未设立品质管理的问题解决办法，一味凭借经验、第六感、胆识、妥协来处置问题，太冒险。
- (7) 遇到波折就不了了之，却不思反省、检讨，注定要失败。
- (8) 未对成果确认又移转到另一主题去，太草率。
- (9) 未曾磨炼解决问题的能力，误以为只要有行动力就可以解决，不可。

### 【本章小结】

班组长是班组生产管理的直接指挥者和组织者，班组长是基层的管理员，是质量、成本、产量指标达成的最直接的责任者，是班组的主心骨和带头人。他的职责就是千方百计地完成上级分配的各项生产技术指标和工作任务。

随着时代的发展和工作的需要，越来越多的年轻人走上了班组长的岗位，但是目前企业中班组长的总体水平还不能尽如人意。为了适应时代的要求，班组长应提高自己的角色认知能力，努力掌握目标设定、指导员工、协调沟通、激励幽默等10种能力，掌握领导员工的10个妙招，具备健康的心态和宽阔的胸怀，正确对待下属和上级，尤其是要有老板的心态，即全局观念和责任心。要像外科医生那样，带出一支有条不紊、配合默契、目标明确的优秀团队来。



班组长必须善于发现问题，敢于直面问题，勇于解决问题，才能在化解矛盾和解决问题中实现新的突破，在解决难题中求深造，在克服困难中前进，并不断地进行知识更新。

班组长职位不高，需决策的事情却不少，责任不轻！确保班组这一企业“细胞”的健康，才能使企业充满活力！



## 第二章

# 班组长的选聘



### 学习目标

- ◎ 掌握班组长竞聘的原则、目的和程序
- ◎ 对照班组长的条件，衡量和要求自己
- ◎ 满怀信心地竞聘班组长，在人生的道路上迈出关键的第一步

班组长在企业中是怎样产生的？过去的习惯是上级任命，车间主任委派，这样产生的班组长往往缺乏群众基础，难以服众，也容易产生副作用，还可能造成压制人才、维护平庸的结果。越来越多的企业采用了竞聘的方法来选聘班组长，这样就把领导的考察、本人的才艺、品德展现和群众的评议结合起来，使选聘具有先进性、竞争性、群众性和合理性，出现一马当先、万马奔腾的局面。

## 第一节 班组长选聘的组织

班组长是班组中最重要的角色，是生产管理的直接指挥和组织者，



也是企业中最基层的负责人。为建立优秀人才选拔机制，形成能上能下、能进能出、富有生机和活力的用人制度，把好安全生产的第一关，真正把思想政治素质好、技术娴熟、踏实肯干、有大局意识和敢于承担责任的“重安全、懂业务、善管理、威信高”的优秀人才选拔上来，竞聘无疑是最好的方式之一。

本着公开、公平、公正的原则选聘班组长，不仅能增强员工的竞争意识，还能提高员工的工作积极性，给有能力的员工一个展示自我的平台，淘汰部分不思进取的员工；另一方面有利于打造学习型组织，为打造一支高素质的班组团队奠定坚实的基础。让基层管理者、一线员工意识到，只有不断更新知识、提高个人素质，才可以适应企业的发展。一句话，想要当上班组长，只能靠真本事去竞聘。

## 一 竞聘班组长的条件

- (1) 40 岁以下，高中或以上文化，身体健康，热爱班组管理工作。
- (2) 必须具有过硬的理论基础、实际操作能力和丰富的现场实践经验，那种只会说不会做或只会做不会说的班组长都是不合格的。
- (3) 必须具有高度的责任感，能以身作则，吃苦耐劳，有千方百计完成任务的决心和信心。
- (4) 有良好的群众基础和良好的职业道德，本班职工信得过，群众威信较高。
- (5) 团队意识较强，有较清晰的管理思路，协调能力和沟通能力强。
- (6) 有较好的表达能力、演讲水平和应变能力。
- (7) 凡需持证上岗的岗位，竞聘其班组长，需持有相应的上岗证。



## 二 成立选聘班组长工作组

根据定岗定编、公开透明、择优上岗三大原则，特组成竞聘工作组，由公司领导、人力资源部、竞聘岗位所在部门和相关质量、生产、技术负责人组成。

其职责是：

(1) 在认真调研和分析的基础上，对现有班组和岗位进行统一梳理，明确班组设置及相应的职责。

(2) 明确班组长竞聘上岗的条件和要求，通过有序组织竞聘和对竞聘人员近年工作成绩、基本素质和工作思路等综合考核后择优选出各班组长。

(3) 在对班组长进一步进行岗位培训的基础上，按照“效率优先、兼顾公平，多劳多得、优劳优酬”的原则，对效益津贴分配实行配套改革。

## 三 竞聘班组长的原则和程序

### 1. 竞聘班组长的原则

竞聘应该本着公平、公正和公开，坚持平等竞争、择优任贤的原则。

### 2. 竞聘班组长的程序

公开竞聘的目的是为了结果的公正和优秀，为了达到这个目的，必须注意竞聘程序的设计。换句话说，程序公正是确保结果公正的前提。程序设计在遵循基本原则的基础上，可以根据所在企业的具体情况灵活考虑。下面给出两个不同特色的竞聘程序供读者参考，后者较前者增加了群众评议和领导综合考虑的因素，而没有前者的操作技能。如果所在



企业的环境更加看重班组长的个人技术能力，前一个就是很好的模板；如果所在企业对良好的人际关系和领导能力有更多偏重，后一个是很好的模板，且简单易行。由于长期都在一起工作，操作技能方面，群众和领导也是心中有数，现场操作考核由于存在临场心理因素，也未必能够准确反映应聘者的实际水平，所以，操作技能考核应参照平时的表现。总之，程序是公平和效果的保证，当然，认真的评判也非常重要。

**(1) 竞聘程序一：**

1) 公布竞聘原则、竞聘的职位及人数、范围、竞聘条件和聘任期限、竞聘程序以及时间进度安排；

2) 竞聘分笔试、操作技能、综合面试三大板块进行，其中，笔试占 20%，操作技能占 30%，综合面试占 50%；

3) 笔试题目由竞聘岗位所属部门负责人负责草拟，人力资源部汇编，从安全环保、质量工艺、交货管理、成本控制、班组管理等方面抽取试题；

4) 操作技能方面，由考评组现场指定一道本班组的工序、一道其他班组的工序，进行技能考试；

5) 综合面试由竞聘演讲和竞聘答辩两部分组成，每人 15 分钟，当场由 10 个考评人员根据“竞聘面试评价表”进行打分；

6) 演讲以述职为主，内容包括个人经历、对岗位的认识、管理思路、个人优势与不足 4 个方面，时间不超过 5 分钟；

7) 答辩由评委现场提问，内容包括工作思路、组织能力、沟通能力、应变能力等几方面，时间不超过 10 分钟；

8) 最后评委根据举止仪表、表达能力、应变能力、演讲水平、普通话、现场测试等几方面以不记名方式评分，去掉一个最高分和一个最低分，取平均值算出分数；

9) 竞聘演讲顺序按抽签决定。



(2) 竞聘程序二:

1) 通过理论考试、群众民主评议面试和领导综合测评选聘班组长;

2) 理论考试题目由竞聘岗位所属部门及相关部门负责拟题, 范围为: 员工手册、员工行为规范、质量管理、装配工艺、现场管理等;

3) 群众评议由候选岗位的直接下属代表根据“直接下属民意评价表”对候选人评价打分; 对工作绩效、协作态度、负责精神、协调合作、品德言行、发展潜力等方面打分, 每项按 0、2、5、8、10 (即劣、差、中、良、优) 五个档次打分;

4) 面试由竞聘人员进行竞聘演讲、竞聘答辩两部分组成, 每人 15 分钟, 当场由 10 个考评人根据“竞聘面试评价表”进行打分;

5) 竞聘得分并不作为考核的唯一依据, 人力资源处还将结合生产制造处管理人员和对候选人进行的民主测评及候选人当年绩效考核情况对竞聘者进行综合考评。

## 第二节 竞聘上岗之后的工作

### 一 竞聘上岗之后所需的培训工作

为了让新上任的班组长尽快进入角色, 适应岗位需要, 充分发挥班组“领头羊”作用, 要及时组织对新聘任的班组长进行培训。

需培训的内容可参考:《规范化班组建设方案》、《班组长管理办法》、《现场管理》、《6S 管理》、《质量管理》、《安全管理》、《生产管理》、《如何做一个杰出的班组长》等。

培训形式为授课、讨论相结合, 围绕“如何提高班组管理水平”进行充分地交流发言和讨论。为了收到更好的培训效果, 可预先下发讨



论题，要求参训者撰写发言稿。

就讨论题组织分组辩论会。代表队要预先搜集丰富的相关资料和案例，并且进行预演。在辩论中，辩手们可唇枪舌剑，针锋相对，要求逻辑严密，思路清晰。

全程考核。培训班的考核除严格课堂纪律外，对班组长的参训情况要进行全程评估打分。并根据总分，评出每期培训班优秀学员。

## 二 竞聘上岗之后的组织措施

组织措施是管理的核心。好的组织措施应该重点关注对新任班组长的激励、授权和考核。

激励措施包括精神上的和物质上的。在精神上要关心班组长的成长，把优秀班组长纳入干部后备库，作为入党培养对象，做到优先入党、优先提干，有重点地安排班组长“唱主角”；在物质待遇上要大幅度提高班组长津贴，可参考“班组长保底津贴超产加奖办法”，在确保产品质量和生产安全的基础上，生产产量超得越多班组长津贴上浮度越高，这样可以有效调动班组长抓安全、抓管理、抓生产的积极性。

只有充分授权，才能发挥班组长的作用。赋予班组长“四权”和“四职”，班组长的“四权”是：在生产工作中有安全管理权、生产组织权、考核分配权、推荐深造晋级提拔权；“四职”是：安全管理职责、生产管理职责、质量管理职责、团队建设职责。对违反安全生产规定的人，班组长可以停产撤人，对违章人员有权举报提出处罚意见，可以对成绩突出的员工进行嘉奖，使班组长成为企业“货真价实”的“香饽饽”。

放手让班组长当好“四员”。日常生产管理由班组长充分做主，在公司的日常生产中，班组长是调度员；开停工过程中，班组长是指挥员；新版操作规程的推行中，班组长是编写员；综合培训模式运行过程



中，班组长是培训员。

此外，可以大力提倡“一日一题”活动，充分利用车间的活动本，各岗位人员自己出题、答题，班组长进行补充、讲解，提高全员的素质。

### 三 效果评价

班组长是班组中最重要的角色，是生产管理的直接指挥和组织者，也是企业中最基层的负责人。班组长岗位竞选不仅增强了员工的竞争意识，还提高了员工工作的积极性，为打造一支高素质的班组长团队奠定了坚实的基础。下面一段话摘自某班组在竞聘班组长几年之后对竞聘效果的回顾和总结。

“对于脏活、重活，班长和副班长都带头干，为班组人员起到了表率作用，从而推动了班组人员的劳动积极性，使我们更好地完成了各项工作；在纪律管理方面，班组长敢抓敢管，对于有违章违纪的行为严厉制止，绝不手软，从而使班组在劳动纪律方面一直做得很好，几年来都未出现过有职工违章违纪的现象，真正成为一支训练有素的基层队伍。”

## 第三节 竞聘演讲

每隔4年，我们都能通过媒体了解到美国总统的竞选情况，候选人的竞选演说和电视辩论也给人留下深刻印象，特别是在演讲中反映出的鲜明的个人气质。以2008年大选为例，究竟有多少选民是认真比对了两个候选人的执政方略？恐怕相当多的人还是被奥巴马的气质打动了。班组长的竞聘演讲虽然没有总统选举那么大动静，虽然没有一个豪华的专家秘书班子参与撰稿，其实也可以很精彩。



## 一 演讲稿的撰写

有人说演讲应该只准备大纲，班组长在演讲中可以脱稿发挥，这样才显得有水平。如果演讲者有这么大本事，我们不反对，但是一般情况下，应该认真准备，写成完整的竞聘演讲稿。要写出一篇好的演讲稿要注意以下几点：

(1) 投其所好。一个成功的演讲首先要弄清楚是谁在听，这和我们生产产品满足消费者需求的道理是一样的。上面讲得热闹，下面听得乏味，无论多好的稿子都是失败的。

(2) 口语体裁。演讲稿是用来讲的而不是印出来的文章。写完之后，自己念几遍，让别人听听，是不是可以听懂。

(3) 突出重点。一篇用于5~10分钟演讲的稿子，至少一定要突出一个重点，但绝不能超过3个，因为重点多了，重点就没了。

(4) 注意逻辑。逻辑是组织全篇的一条线索，逻辑性强表示你的思维能力强，没有逻辑代表你的思路混乱。

(5) 表现个人气质。前面说了美国总统选举的例子，你该知道个人气质的重要性。其实人人都有自己的气质，该表现出什么要遵循“投其所好”的原则，怎么表现全看你自己发挥了。例如，要做领导者，首先要表现出成熟大气来，如果听众觉得你是不成熟的，你讲的举措再好，也没有人放心让你来领导，至多会请你当个参谋。

## 二 演练

演讲之前一定要演练，要掌握好语速，不能太快，也不能太慢。太快了，显得猴急不成熟，太慢了也不行，年轻人讲话太慢了会显得脑子反应慢，只有岁数大、职位高的人才有资格慢条斯理。选择适当的语



速，掐着表过几遍，然后调整稿子的长度。应该以满足要求的时限为准。选择几个要好的朋友先帮着试听，听取他们的意见和建议。如果有条件在正式演讲的场所演练一次会更好。

### 三 正式演讲

正式演讲时是可以念稿子的，这是郑重的表示，也不易因忘词而尴尬、因想词而紧张。当然，记忆力和心理素质超群的人能够脱稿完成，也是难能可贵的。演讲前要做好个人卫生工作，注意仪表服装，不仅要使自己自信，也要让别人看着舒服。切记不可过度修饰，因为演讲不是演话剧。

临场紧张怎么办？这是不经常演讲的人常常会出现的问题。先说紧张的程度，坐在台下和站在台上差别很大，台下人多和人少差别很大，台下安静和不安静差别也很大，甚至演讲时身体前边有个桌子和没有桌子差别也很大。最理想的状况是下边听讲的是自家亲戚或者几个要好的哥们儿，都很安静，你前边有个高大到足以把你挡住的桌子，这样你一定不会紧张。可是，这不容易做到。要事先给自己这样的暗示：这是我的展示机会而不是过堂受罪。无论台下多少人，最好事先找一个朋友当托儿，坐在台下中间位置，念稿的时候，你要抬眼几次，就看那个朋友，让他接到你的目光就点头表示赞许。念稿时最忌讳拿着稿子的手打哆嗦，如果有个桌子放当然好，如果没有，记住把手臂贴着身体，会减轻颤抖。而且你要记住，你自己感觉颤抖，其实台下的人是注意不到的。如果真的紧张到无法控制，解决办法是你大大方方地说出来，“我很重视这次珍贵的演讲机会，太重视所以太紧张。很抱歉，大家能不能给我一些鼓励？”这时台下的人会报以掌声，你会平复很多。



#### 四 竞聘演讲实例

下面选了两篇石油行业班组长竞聘的演讲稿。这并非标准的范文，其中也有一些很明显的毛病，总的来说是合格的，仅供读者参考。掌握上述基本规律，加上用心努力，您将写出比这两篇都要好的演讲稿！

##### 实例一 某采气队班组长竞聘演讲稿

各位评委、各位领导：

为配合我分公司及西南石油局有关岗位竞聘、深化完善内部分配制度改革顺利实施，现根据采气队“关于员工竞聘班组长、机长通知”的要求，我将竞聘采气队班组长职位，并作如下竞聘报告，请各位评委审议：

首先应感谢领导为我们创造了这次公平竞争的机会！此次竞聘，我不是为了当官，更多的是为了响应人事制度改革的召唤，在有可能的情况下实现自己的人生价值。我坚信，凭着我与众不同的新观念，凭着我的勇气和才干，凭着我与大家同舟共济的深厚友情，这篇竞聘材料给我带来的必定是下次的就职演说。十几年的工作使我深深地感到机遇和挑战并存，成功与辛酸同在。我从没有担任过班长，缺少经验，这是劣势。本人于1995年7月毕业于滇黔贵石油技校采输专业，同年9月参加工作，现为大专学历，我从事采气工作12年，基本熟悉站内工作流程及站内业务，有良好的群众基础。

我认为一个班组长综合素质的高低决定着企业的政策能否顺利地实施，因此班组长是否尽职尽责至关重要。我如果竞聘成功，成为一名集输站的班组长，我将致力搞好以下几项工作：

1. 作为班组长就是要领导员工为按时、按质、按量地完成高质量的生产任务而努力。



2. 在同等条件下，我要通过不断地创新并挖掘员工的生产积极性、改进操作方法和管理流程，使我管理下的气井能产生高质量的效应。

3. 降低成本是提高生产效率的一个重要环节。以边外井组来说，所能降低的成本包括采气材料与压缩机的易损材料（主要为气阀及阀片、弹簧等）和消耗材料（主要为机油等）。只要把这两个环节的成本控制在公司允许的范围内或更低，那就是在同等产量下提高了产出效率。

4. 最关键的是有了安全不一定有了一切，而没有安全就等于没有一切，所以在安全工作方面一定要坚持安全第一，预防为主。防止工伤和重大事故，以及监督员工严格按照操作规程办事等，都将是我致力于安全方面工作的重要环节。

5. 如果我有幸能出任集输站的班组长，我将让自己在一定时间内通过观察和谈话来了解员工们的思想以及个人工作能力，从而建立一套完善的适用于班组同时又与公司和队部制定的规章制度不相矛盾的班组管理规章制度，从而更好、更有力地管理我的井组。

6. 在管理员工和与员工相处中我要极力做到严人先律己，做到奖惩鲜明，绝不可以掺杂丝毫个人感情在里面。不能因为某人和我走得近就管得松点，反之则管得严，那样的话将会把班组工作搞得更加复杂和不可管理，更不可能体现出班组长在公司基层管理中的重要性。

因为之前没有担任过类似的职务，所以我对班组长职责的大致作法和理解就这么多，具体的班组长职责和我的不足之处，希望各位领导以及评委指正！谢谢！

### 实例二 某石油企业班组长竞聘演讲稿

单位职务：×××站站长 姓名：×××

各位评委、各位同志：

为配合我分公司及××公司有关岗位竞聘、深化完善内部分配制度



改革的顺利实施，现根据×××队“关于员工竞聘班组长、机长通知”要求，我将竞聘采气队站长职位，并作如下竞聘报告，请各位评委审议：

### 一、本人的基本情况

本人于××年××月毕业于××××专业，××年××月参加工作，××年××月任×××站站长，现为大专学历，××高级工，中国共产党党员，现担任××开发公司×××队××站站长。

### 二、竞聘优势

本人从事×××工作××年，有担任××站站长××年的工作经历，熟悉站内工作流程，精通站内业务，能独立处理站内事务，有良好的群众基础。参加工作至今先后被评为××公司2002年度优秀共青团员，××年度××公司双文明先进个人，并荣获××年度中国石油化工集团公司“青年岗位能手”，获得过××职工技术比武第一名、技术比武采气专业组技术状元和技术能手等荣誉称号。现已通过×××学院专接本考试并完成全部课程。

下面，我借这次机会，把我担任×××站站长以来在班组管理方面的一些经验和心得向各位领导和评委作一次汇报，并同各位班组长进行交流，有不对的地方请批评指正。

1. 班组管理方面：班组是企业组织生产经营活动的基本单位，是企业最基层的生产管理组织。企业的所有生产活动都在班组中进行，所以班组工作的好坏直接关系着企业经营的成败。只有班组充满了勃勃生机，企业才会有旺盛的活力，才能在激烈的市场竞争中长久地立于不败之地。而一个班组是否有活力，有战斗力，多取决于班组中的领导者——班组长。班组长是班组生产管理的直接指挥和组织者，也是企业中最基层的负责人，属于兵头将尾，因此，我个人认为，一名合格的生产一线管理者应该是一个能充分发挥全班组人员的主观能动性和生产积极性的调动者；是一个能团结协作，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”效应的指挥者；是一个能做到按质、按量、如期、安全地完成上级下达的各项生产计划指标的执行者。所以，我认为要担任好班组长应该具备以下几点：

(1) 有良好的群众基础，协调能力和沟通能力强。

(2) 具有过硬的理论基础和实际操作能力，那种只会说不会做，或只会做不会说的班组长都是不合格的。

(3) 懂得资源分享。我这里所说的资源是指工作经验和技术分享。

所以，我在日常工作中充分注意以上三点，使得站内工作得以顺利开展。

2. 班组安全管理方面：××站作为××开发公司计量窗口，安全的保证是确保生产顺利进行的第一要素，是确保公司经济利益不受损害的前提保证，抓好班组安全管理是配气站日常管理工作的重点内容。所以，在班组安全管理中，我明确自身责权，树立安全“第一责任人”的形象，严格遵守各项安全规章制度，并结合站内实际情况制定了班规，进一步加强对安全（班内巡回检查，安全学习）、生产（资料审核）、（计量设备检查和调试）设备的管理。在班组实际安全教育工作中，着重突出安全教育有“实效”（比如灭火器材和空气呼吸器的使用方法和维护保养），技术培训有“实用”（如工作经验的交流），制度管理有“落实”（制定班规），认真抓好“三违”控制，及时制止不安全行为，确保了站内生产安全。

### 三、工作设想

如果在此次竞聘中得到领导和同志们的支持，得以继续担任××站站长一职，我的工作设想主要有以下几点：

(1) 继续加强学习，积极进取，不断提高自己的综合素质和创新能力，不断改进工作中的薄弱环节，提高工作质量。

(2) 明确自身责权，在班组管理中不墨守成规，不断提出新的设



想和办法，努力提高安全管理水平。

(3) 提高产品质量、生产效率，降低生产成本，严格进行班组考核，充分调动全班组人员的生产积极性，用真挚的情感团结配气站全体员工。

竞争出人才，竞争出效益，我将以这次竞争上岗为自己工作的新起点，与大家一起积极努力，为共创新业绩而勤奋工作。

### 【本章小结】

班组长选聘是新时代出现的新事物，它体现了公平、公开、公正的原则，通过它可以使优秀班组管理人才脱颖而出。要做好班组长的选聘，在选聘前要有严密的组织和选聘程序，在选聘中把领导的考察、本人的才艺、品德展现和群众的评议结合起来，使选聘具有先进性、竞争性、群众性和合理性。在班组长竞聘上岗后，还要对其进行培训，要加强考察并充分授权，建立激励机制，这样，我们第一线的指挥官就会扬鞭催马，从班长到将军，纵情驰骋于人生万里疆场！



## 第三章

# 班组的基础管理



### 学习目标

- ◎ 掌握如何开展影响质量的人、机、料、法、环、检六大因素
- ◎ 懂得抓住首件检查、样板检查、备好得心应手的工具
- ◎ 掌握设备维修、全员保全的管理方法
- ◎ 增强协调能力，抓住主线和多事的两头，按质按量完成生产任务

摩天高楼，基础必须扎实。班组管理在整个企业管理结构中属于最基层，一切管理职能、制度和目标的分解都终止于班组，一切管理决策所需的生产过程中的信息都来自于班组。上面千条线，下边一根针，企业的工作千头万绪，最终都要通过班组来落实。基础管理工作包括质量管理、生产管理、设备管理、安全管理和技术管理等多种管理职能，班组长一手要管人、机、料、法、环、安检，另一手要理上、下、左、右、前、后事。

质量是企业的生命线，当然也是班组的命根子，确保质量就成为班组一切工作的出发点和归属点。工欲善其事必先利其器，设备和工具犹



如打仗的武器，必须维护精良；完成生产任务是班组长要千方百计履行的起码职责和承诺；安全文明生产、消除隐患胜如救火……一句话，现场管理系统功能是否得到改善与提高的重要标志，就是能否实现优质、低耗、安全文明均衡生产。

## 第一节 质量控制的要点

### 一 严格做好首件确认

#### 1. 确认首件的意义

首件确认减风险。现场管理中通过对制程的第一件（或第一批）产品进行检验确认，可以避免发生批量性错误，从而防范大规模制造不良品的风险。在通常情况下，每班或每种产品投入生产后产出的第一件产品都认为是首件，如果该产品检验合格，则说明目前的制程有能力制造合格品，反之，则说明还需要改进。至于具体的首件产品数量是多少，那要根据生产特性确定，一般的原则是前5件。

#### 2. 首件的产生

各班组要把每天或每个机种开始生产的前5个产品送品质部检查，从中挑出一件OK品作为首件品进行管理；如果检查中发现没有OK品或有严重不良品，则说明目前的制程不良，需要改进，直到有合格品产生为止，否则不能批量投入生产。

首件产品由品质部人员判定合格后，由现场班组长接收并确认，连同其检查表一起放置于设在现场的首件专用放置台上，直到本首件管辖的时段（最后一天）完成为止。首件品要按程序文件规定的方式去管理，主要管理事项包括：签收、贴标签、建台账、更改、承认以及发出等。



### 3. 首件产品的用途

因为首件产品是经品质部门检验合格的，所以，班组可以用来对制程中其他有疑问的产品进行对比，以便统一认识。

虽然首件产品是品质部检验合格的，但是，在下道工序投入包装后仍不能免除被抽查，也不能免除不合格的责任。

## 二 样板检验是提高效率的手段

在进行机械类零件检验时，完全按照标准会慢得多，现场需要在一些重要的检查位，如：目视检查位、最终检查位等建立一些必要的样板，以帮助检查员快速准确地进行比时定性、准确地判定产品是否合格。具体内容有：

- 通过有形的物品，深刻认识并感受产品状态。
- 通过借鉴、参照和对比，以有效区别良品与不良品的性质和状态。
- 确认工位的仪器、设施中是否有产生不良品的可能。

现场的样板通常可以分为两大类，即：良品样板和不良品样板。良品样板也叫 GOOD 样板，不良品样板则叫 BAD 样板。它们的区别是：

(1) GOOD 样板：各项性能和外观指标均符合产品标准的要求。GOOD 样板通常只有一个，这是因为好的东西都是一样的。

(2) BAD 样板：某项性能或外观指标不符合标准的要求。BAD 样板可以有多个，这是因为不良现象总是千姿百态，各不相同。但在使用中一般只选取两三种具有代表性的不良样品即可，这些样品可以依据柏拉图（Pareto）分析方法获得。

指导书一样要可以方便容易地获得。对它的日常管理按如下方式进行：

- 样板应获得工程技术部的承认，并在相关标签上签字盖章。



- 使用中须妥善保管，严防损坏、变性。
- 每日进行点检，必要时建立点检记录。
- 定期（年度）进行认可，把认可结果写在履历卡上。
- 外观样板要定期确认外观状态，及时更换受损品。
- GOOD 样板要用非红色的牌子做标志。
- BAD 样板要用红色的牌子做标志，并注明不良内容。
- BAD 样板的不良内容可以根据需要适时更换。
- BAD 样板也可以一件产品包含多项不良。

### 三 严格防范多事的两头

#### 1. “两头”是什么

一个完整的过程总是有始有终的，我们通常把它开始和结束的两个端点称为“两头”，比如，工作过程中临近上下班的一段时间就是我们工作的“两头”。

#### 2. 为什么“两头”多事

“两头”多事的根本原因在于一个变字，因为变，所以事多。比如上下班交替变化之际，这时候现场的“5M1E”因素都在发生变化，会诱发不稳定，因此，也容易形成事端。通常开头的时候变因主要有：

- 人员：迟到、旷工、情绪差、不稳定。
- 机器：异常、故障。
- 材料：缺料、品质差。
- 方法：缺工艺文件、首件 NC。
- 环境：指标欠佳、能源不足。

而结尾的时候总体上可能比开头要稍微好一点，但在人员方面的因素会更多，比如人员早退、上厕所、串岗、聊天或怠工等。另外，下班时的收尾工作也可能做不好，如：忘记关灯、关机器电闸等。



### 3. 如何管好“两头”

管好“两头”的关键在于如何管理好人员。一般说来主要是要提高人员素质，确保他们能自主管理，并负责、认真地工作。实际的做法是：

- 班组长以身作则，凡事自己先做好。
- 总结“两头”时段经常出现的问题，建立对策，形成制度，严格执行。
- 从管理机制上采取预防措施，消除人员的思想波动。
- 在平时的工作、开会和培训中多言传身教，潜移默化。
- 必要时请求上级支援，让他们在“两头”时段出现在现场。
- 坚持做到“五不走”。

## 四 重点关注新手

新入职人员是新手，新提拔或转岗人员也是新手，虽然他们都是新手，但新的程度却不一样，所以在管理方式和深度上需要有所区别。而作为班组长则要格外注重对新手的管理，以防止他们因岗位生疏而产生问题。关注点：

- 想法识别新手，如：穿着不同的工衣，佩戴标志等。
- 做好重点管理：要求直接管理者要定时检查，格外留心。
- 指定负责人：明确指导人员的责任、严格把关。
- 定期评价：试用期、见习期和实习期分别评价管理。
- 定时检查工作结果：首件确认以后，每隔两小时由专人再确认结果。
- 合格评定：期满且无不良事项和表现时，可以按规定实施评定。



五 训练多能人员

所谓多能人员是指掌握了两项以上操作技能的人员，俗称多面手。因为这些人员在生产中可以被灵活地调遣，所以，通常是班组长的宝贵资源，常常得到充分地栽培。见表 3-1。

表 3-1   × × × 公司多能人员岗位表

| 序 号 | 姓 名 | 技能 A | 技能 B | 技能 C | 技能 D | 技能 E |
|-----|-----|------|------|------|------|------|
| 1   | 郭 靖 | △    | ★    | ★    | ★    | ●    |
| 2   | 杨 过 | ●    | ★    | ★    | ●    | △    |
| 3   | 一 休 |      | △    | ●    | ●    | ★    |
| 4   | 欧阳峰 | ★    | ●    | ★    | ★    |      |

★表示优秀；●表示良好；△表示一般

管理多能人员的方法是：建立清单，以便准确掌握现状；定期地有意识地轮岗，以确保他们有足够的的时间和机会得到锻炼；尽可能扩大多能人员的范围，让更多人成为多面手；在平时多留心观察，注意挖掘和培养；要确保多能人员的岗位津贴保持在合理的平衡点。

多能人员还是企业进行精益生产的基础之一，它可以充分发挥每个员工的作用，力争减少人员。在传统生产方式中，工人通常只会操作一种设备。当 A 设备的生产能力很强而 B 设备的生产能力较弱时，很容易造成 A 设备的操作工人空闲而 B 设备的操作工人过于繁忙，从而导

致生产不均衡。因此，“一个流”生产要求工人能够操作多台生产设备，通过培养多能人员来均衡整个生产节拍。此外，培养多能人员还有利于人员的精简。





## 第二节 班组长的协调技巧

### 一 主线就是关键的少数

在工作中你是否碰到这样的问题：某个设备坏了，停在那里待你报修；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，要安排别人来顶工位；有个产品马上生产了，作业指导书还没来得及做……

在这种情形之下，只能恨自己不会分身术，那种焦头烂额、疲于奔命的感觉，确实令人沮丧。因为班组长负责的多半是日常事务，日常事务是多面繁杂的，没有好的技巧，就会事倍功半。所以，在工作中能否抓住重点，是能否胜任班组长这个角色的关键。

对于日常的事务性工作，我们首先要进行盘点和思考，将那些“重要的少数”寻找出来，首先完成它们。“重要的少数”也就是主线，所谓主线就是能够贯穿整个企业活动的最重要的线索，它应该是唯一性的，而且与企业的工作绩效密切相关。当然，在特殊情况下，也不排除它具有支持性的辅助作用。主线通常具有如下特点：

是焦点——大家的工作都是围着它转，做不好会影响后续工作；

是目标——大家的工作结果都是为了完成它，是员工和下属关注的结果；

是标准——它可以用来衡量各人的工作绩效；

是要求——是上司特别强调的方面，是企业对每个部门或人员的要求。

针对主线的特点，对于制造型企业来说生产计划是理所当然的主线，那么，现场的班组长就必须牢牢抓住它。



## 二 抓住主线有技巧

### 1. 结果导向

工厂里面的其他任何事务都可以有说法，而唯独生产任务是死的，找不到一点解脱的余地，就算只差一件，那也算没完成任务。因此班组长必须以结果为导向开展工作。

结果导向就是以结果为行动的指导方向，并进一步落实。在结果导向下，所有的工作要的都是最终成果，有无成果，好坏与否，自然分明。假如没有成果，那么，任何理由都会变成借口，都会显得苍白无力。班组长抓住结果导向就是抓住了取得成绩的金钥匙，是非常关键的。

抓结果的方法如下，见图 3-1：

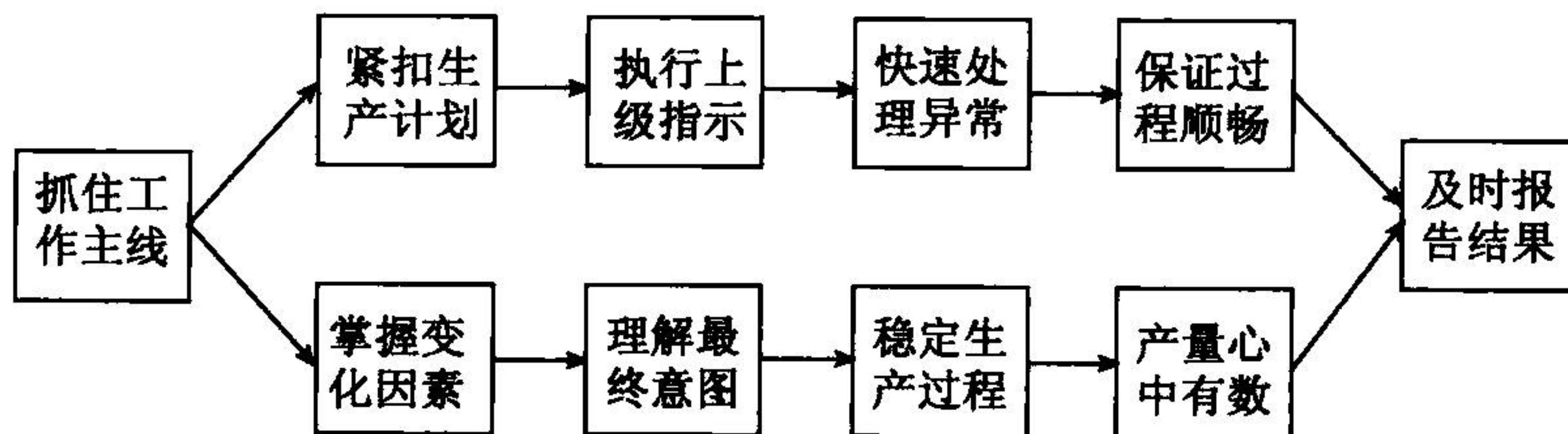


图 3-1 抓结果的方法

### 2. 集中力量

因为做好一件事比做好几件事更容易，而且成功的几率要大得多，所以，班组长要把主要力量放在主线上，以便做出成绩。这些方法是：按事情的轻重缓急排序，确保班组里的关键人物工作相互协调。

### 3. 寻求简单

简单的结果是卸下包袱，轻装前进。就像一个好的电脑操作员不需要去学二进制一样，也应该用简单和恰好够用的规则要求自己。力图使每个成员都能简单地做事，而不要片面追求多能化，充分利用目视管理，将复杂的東西一目了然地展现出来。



#### 4. 先干容易的

这种做法有点像考生答试卷，总是先挑那些比较容易的题目先完成，再集中精力啃硬骨头。生产也是一样，任务是死的，人是活的，当先完成一部分任务时，可以减轻压力。

#### 5. 熟人做熟事

从生产管理者到作业工人，班组长要掌握他们的做事风格，并尽量把那些已经做熟且发生问题比较少的事务分给他们去做，以便充分发挥熟能生巧的优势。

#### 6. 善于协调关系

从表面上看做生产主要是现场管理者的事，但是，它需要诸如品管、工程技术、物料等部门的密切配合，因为只有他们合作到位了，才能使生产的软、硬环境变得有利，进而促使现场顺利完成计划。

#### 7. 分清轻重缓急

充分理解生产计划的各项要求，如：产品、产量、生产日期和批次等，摸准计划脉搏，掌握产能与产量，分清缓急轻重。消除堆积，确保顺畅，提高直通率；控制人员动态，积极提高生产率。

#### 8. 识别瓶颈，消除异常

识别瓶颈，消除异常，多关注临时工的作业和薄弱环节，紧紧盯住计划变更事项，确保每项变更都能得到有效控制；注重管理新手，不断挖掘并培养技术能手；实行多功能岗位调配、支援。

#### 9. 巧妙应对计划的变化

计划难免会发生变化，发生变更时，班组长要提高应变能力，发扬救球精神和补台精神，重点做好：

因缺料而影响计划时，要整理好已经上线的材料；因工程变更，要求对某些批次变更计划时，要精心调整批次；因首件不合格取消或推迟生产排程时，重点做好现场清理；因关键设备故障，部分生产被中断时，要想办法挽救生产；因人员不足，不能完成标准流程和产量时，要



迅速寻求支援；发现不良率提高时，要及时调整制程；未完成产量时，要安排加班补齐产量。

**三 避免失误的原则**

1. 不要人控制

人往往被自己的思想、情绪所左右，所以工作时呈波浪形的状态，起伏不定。能用机器设备控制的时候就不要用人，这样可以减少很多偏差。

2. 使作业简单化

对复杂的作业，通过分解、合并、删除及简化等方法使其简单化，便于员工作业。

3. 检查无遗漏

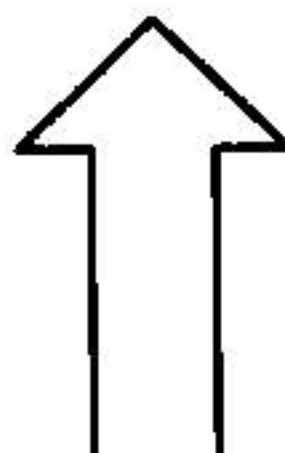
当采取各种改进措施都无法杜绝问题的发生时，我们只有通过检查来防止不良品流入下一工序。检查点的设置是检查的关键，要特别注意有无遗漏。

4. 降低不良的影响

不良无法达到根治时，我们还要努力降低不良的影响。如机器的噪声，绝对没有是不现实的，但是我们可以把它控制在可以接受的范围，然后慢慢朝静音方面改善。

判断现场的品质控制水平，一般分四个等级，四级品质保证的判断基准见表 3-2：

表 3-2 四级品质保证的判断基准

| 趋势  | 级 别   | 判 定 基 准       |
|---|-------|---------------|
|  | 1 级水准 | 不制造和产生不良品     |
|   | 2 级水准 | 不流出不良品        |
|   | 3 级水准 | 检验出不良品（作业员检验） |
|   | 4 级水准 | 没有检查，无法控制不良品  |



### 第三节 全员设备保全——TPM

#### 一 什么是 TPM

TPM: Total Productive Management (Maintenance) 全面生产管理(保养)。它是一种综合性的现场管理方式,意思是通过采取自主管理手段,促使生产设备得到全面管理(保养),从而提高品质、效率、可靠性和安全。

以改善企业生产能力为目标,达到生产系统综合效率地提高;通过全面采取预防措施,激活现场现物的功能,进而实现故障、事故、灾害、损失为零。

管理的对象包括企业的全体部门、全体人员、全部设备和全面的生产过程。

管理的方式是引导员工实施自主保养、自主行动,通过人、小组或团体的共同努力,提高整体素质。

管理的特色是预防为主,力争将各种隐患消灭在萌芽状态,实现零损失。

什么是设备综合管理?就是对设备寿命周期的全过程,从技术、经济和经营管理等方面进行研究和管理,以提高设备综合效率和追求寿命周期费用的经济性,从而提高企业的经营效益。

#### 1. 设备点检制度

维持设备的功能,在规定时间内,按规定的检查标准、内容和周期对设备易发故障部位、机构、安全防护装置、润滑系统、操作系统、液压系统和电气仪表系统等进行检查,主要有以下三种形式:

(1) 日常点检:操作员按标准,以感官为主观察设备运行中的声



音、振动、油标、温度、气味以及颜色等是否正常，并进行日常保养和记录。

(2) 定期点检：使用检测工具定期对设备的技术状态进行全面检查和测试，查出隐患或缺陷，记录结果，并提出修复方案和实际检修计划。

(3) 专项点检：使用专用工具对特殊项目检查测试。

## 2. 设备故障处理的主要内容

(1) 建立设备故障记录：发生时间、停机时间、故障情况及排除故障的方法等。

(2) 故障处理：首先消除故障，恢复设备功能。

(3) 故障统计：每月对设备故障次数、停机时间、多发性和重复性进行故障统计。

(4) 故障分析：对故障频率高、停机时间长、重复性和多发性故障进行分析，找出原因并改进。

(5) 故障消除计划管理。

(6) 故障反馈。

## 3. 设备综合效率的计算

设备的综合效率 = 时间工作率 × 性能工作率 × 正品率 × 100%

例：负载时间为 460 分，故障时间为 20 分，准备时间为 20 分，调整时间为 20 分，基准周期时间为 0.5 分/个，实际周期时间为 0.8 分/个，一天的产量是 400 个，其中废品有 8 个，请计算出设备的综合效率。

解：

设备综合效率 = 时间工作率 × 性能工作率 × 正品率 × 100%

= 时间工作率 × 速度工作率 × 净工作率 × 正品率 × 100%

$$= \frac{460 - 20 - 20}{460} \times \frac{0.5}{0.8} \times \frac{0.8 \times 400}{460 - 20 - 20} \times \frac{400 - 8}{400} \times 100\%$$



$$\begin{aligned} &=0.87 \times 0.625 \times 0.8 \times 0.98 \times 100\% \\ &\approx 42.6\% \end{aligned}$$

## 二 TPM 的目标

企业实施 TPM 时在形式上就像导入了一种管理模式，那么实施的结果可能随着各部门或班组领导人的心态不同而产生很大的差异，但无论如何，企业的总目标应该是一致的，这些目标概括起来就是：

- (1) 提高设备的综合效率，如安全效率、机械能力和稳定性等。
- (2) 提升劳动生产能力，提高产能。
- (3) 减少故障件数，压缩故障时间，缩短维修时间。
- (4) 增加过程的附加价值，提高操作效率。
- (5) 提高过程的直通率，降低产品的不良率。
- (6) 杜绝浪费，节省资源、降低制造成本。
- (7) 减少库存量，提升周转率，消除无效环节。
- (8) 调动人员的劳动生产积极性，培养主动精神，鼓励发表提案。

## 三 TPM 在班组的八大作用

(1) 个体改善：分小组分岗位对人员、机器和过程等制订改进计划。

(2) 自主保养：立足本职工作，从最初的清扫开始，直到采取各种预防措施的过程中，建立以关键设备为中心的保养和检查制度，并严格执行。

(3) 计划保养：确定专职保养部门，建立保养计划，督促他们按计划实施预防保养，防止故障再发，并采取预防措施。

(4) 提升能力：建立培训和考核机制，使相关人员掌握足够的技



能，确保提升班组的整体保养能力。

(5) 设备保全：识别各种磨损和老化现象，及时采取有效措施，尽量维持设备的机械能力，保全其固有功能。

(6) 品质保全：挑战时代和社会，鉴别慢性不良或自然下滑，确保人、机、物的品质适应企业长期和持续发展的需要。

(7) 业务改善：锻炼过硬的团队，始终以班组业务为核心，改善关联的沟通、联络、接口、业务转移和横向配合等。

(8) 环境保全：建立安全、卫生与环境方面的管理制度，营造和谐的环境氛围，杜绝浪费、消耗和污染，实现可持续发展。

#### 四 班组实现 TPM 的方法

班组实施 TPM 时原则上应在企业统一计划下有步骤地实施，但在具体落实过程中可以按如下六步法进行：

(1) 展开动员和培训活动，营造氛围，创造热情。

(2) 以各人的工作为核心，分别识别个人、小组、部门、公司的全面工作内容，明确责任、要求和存在的问题点，并进一步细化。

(3) 修订管理制度，全面增加 TPM 方面关联的要求。

(4) 学、比、赶、帮、超，全面开展 TPM 活动。

(5) 定期（一个月）检查，评价和评比，奖优罚劣。

(6) 召开评价会议，研究对策措施，并制订下一步的活动方案。



## 第四节 安全生产管理

### 一 安全生产方法多

掌握 PDCA 循环法管理安全生产过程

P 阶段：规划方案，设定安全生产目标；

D 阶段：全方位、全过程、全天候、全员实施；

C 阶段：指派专人实施检查与督促，并考核结果；

A 阶段：针对发生的问题，建立对策，持续改善。

1 + 2 + 3 = 0 模式

1：思想上树立安全第一；

2：管理上“专管”和“群管”相结合；

3：行动上“求严、求细、求实”；

0：总体人身伤亡事故为零。

用质量管理的方法管理安全

- 查核表法：制定查核表，定点定时检查。
- 重点管理法：用排列图识别重点事项，优先管理。
- FMEA 法：用故障模式与失效分析法实施预防。
- 因果关系法：用关联图和因果图等分析根本原因，从根上消除隐患。
- 用 PDPC 法（过程决策程序图法）将可能发生的问题预先制定一系列对策，稳步达到理想的结果。



## 二 安全教育八注意

- (1) 建立全员安全教育制度，要有约束、有记录、有考核。
- (2) 抓紧对各类新从业人员和转岗人员的培训，保证员工掌握本岗位的安全操作技能。
- (3) 在采用新技术、新工艺、新材料和新设备时，必须对员工进行专门的安全生产教育和培训，掌握安全防护措施，预防可能出现的事故。
- (4) 班前或作业前，班长要紧紧密结合当前生产或当天的工作内容，督促员工严格遵守安全规章制度和操作规程。
- (5) 设备长时间没有使用，在重新使用前，要重新组织员工学习安全操作规程。
- (6) 遇季节变化或天气变化时，要有针对性地选择同样条件下发生过的典型案例，向班组员工敲响警钟。
- (7) 特种工种人员要经过专门的安全作业训练，取得特种工种培训合格证书方可上岗。
- (8) 调动员工的主观能动性，注重启发式教育，尽量让员工自己提问题和想措施。

## 三 消除隐患胜救火

### 1. 及时发现隐患

从小事做起，从能够做到的事情做起，绝不放过发现的任何一个苗子，确保及早发现隐患。具体方法有：

- 定期检查，最好是每个星期都进行检查，而且检查的力度要足够。



- 实施举报有奖制度，而且举报一经查实，要对相关责任人进行处罚。

- 任何设备使用前必须检点，在问题解决前非特批不能投入使用。
- 实施岗位责任制，捆绑安全意识。
- 实施换班时的交接与登记制度。
- 必要时，借助统计分析工具（如 SPC）进行管理。

## 2. 及时消除隐患

消除隐患，刻不容缓。消除隐患的方法一般是实施七步纠错法或 8D 工作法，其内容主要包括：

- 识别隐患的真正所在，用 5W2H 的方式去描述它，并告诉大家。
- 首先在现场采取应急措施，防止隐患发作、扩大或酿成事故。
- 与关联部门一起分析隐患产生的根源。
- 建立永久性的现场隐患的解决对策，全面实施。
- 在适当的时期（约 1 个月）验证措施是否实施到位。
- 定期评估（利用会议）措施的效果。
- 总结并分析历次评估措施的效果。
- 总结并分析历次措施的应用效果，改进管理制度。
- 推广改进后的制度，把一点一滴落实到家。
- 及时表彰先进，惩处落后。

## 3. 三种对策防事故

班组要控制现场事故必须要做到“三对策”：

- 技术对策：即在工程技术方面采取的对策，这是防止事故的根本对策，包括引进先进设备、实施工艺革新、改善操作环境。

- 教育对策：就是指通过对人员实施各种培训、教育，让他们从思想上有一个明确的预防意识，并得到具体的应用。最常见的培训方式有：三级安全教育、特殊工种的岗位培训及专项知识技能培训。

- 管理对策：就是指来自企业自身的管理制度和国家有关监督机



构的指令。包括：遵循国家的安全生产法规和政策；主动接受监督；建立健全企业内部的规章制度；明确管理职责、责任到人。

例如，某班组为了防止高空作业出现危险，发动本组员工，预想可能发生的各种情况，提前采取措施，就有效地防止了事故的发生。高空作业的危险及预防措施，见表 3-3。

表 3-3 高空作业的危险及预防措施

| 序号 | 危险因素                  | 控制对策   |
|----|-----------------------|--|
| 1  | 如果滑线意外来电，有触电危险        | 挂短路、接地线                                      |
| 2  | 如果蹬脱，有坠落危险            | 安全带挂到上部护栏上，并控制好长度                            |
| 3  | 安全带悬挂位置太低，发生坠落时有受伤的危险 |  |
| 4  | 如果工具脱手，有落下伤人的危险       | 使用工具系绳子，绳子一端挂在腰带上。用后放入工具袋，下部危险区域设明显警示标志，派人监护 |
| 5  | 如果工具放到滑线上，有被碰掉伤人的危险   |  |
| 6  | 如果另外一台吊车溜过来，有伤人危险     | 5 米处设止轮器，插红旗，通知吊车司机                          |

4. 严格落实事故责任

制度的严格与否在于对已发生行为的处理上，当现场发生事故时，如果班组长不能落实事故责任，那么，后续的管理就会显得乏力。因此要确保安全生产，处理事故的责任就是关键。责任有下面三种：

- 法定责任：即相关国家法规规定的责任，而不是约定的责任。也就是劳动关系双方所约定的任何与法规相抵触的责任都是无效的。
- 客观责任：在事故的时间、地点、性质三个方面要依据客观事实进行分析、决断，并分担责任。
- 赔偿责任：即针对事故后果采取适当的经济补偿或赔偿。属于人为因素的，责任人要承担相应的责任，其他管理责任则由企业承担。

四 安全以防为主

“隐患险于救火、防范胜于救灾、责任重于泰山！”这曾是国家领



领导人勉励消防战士时所讲的话，但是拿到班组长的安全管理工作中也相当合适。这些话的确表达了实际工作中实施防范措施的要领，班组长一定要将它的精神落实到班组每一个人身上，让他们从自身开始，自觉、积极、全面地做好各种防范工作，确保全面防范，保障安全生产。

### 只有安全，效率才有意义

安全的代价是高昂的，班组长如果不能抓好安全，那么他取得的任何成绩最终都会黯然失色。这样的典型案例不胜枚举，如某工程师工作能力很强，却因为一时玩忽职守酿成事故而被革职。安全和效率相比，安全绝对是第一位的，而且在生产现场可以毫不含糊地说：安全压倒一切，只有有了绝对安全，取得的效率才有意义。

俗话说：“凡事预则立，不预则废。”班组长要善于总结规律性的东西，预想到可能发生的问题，预先准备一套对策，这样，真的发生问题时就不会手忙脚乱，而是“任凭风浪起，稳坐钓鱼船”。某公司在避免失误时，结合车间生产实际，制定了可贵的“十不准”，收到了良好的效果。

#### 装配部“十不准”原则：

工艺流程不熟悉，未经培训不装配；作业标准不清楚，概念模糊不装配；

图纸识别有疑问，未经确认不装配；物料接收无标志，发现不良不装配；

装配方法不明确，模棱两可不装配；管路清理不干净，毛刺未除不装配；

工具吊具不齐全，违章指挥不装配；登高作业无防范，爬梯未稳不装配；

协同作业不一致，多人指挥不装配；思想精力不集中，精神恍惚不装配。



加工部“十不准”原则：

识别图纸有疑问，未经确认不加工；设备启动要点检，发现异常不加工；

夹具上机需调校，装夹不牢不加工；零件加工需自检，首件超差不加工；

劳保用品需齐配，精神疲倦不操作；电焊气割需持证，线管破损不操作；

拼接顺序按工艺，翻转违章不操作；折剪冲孔防入手，多人指挥不操作；

喷涂打沙需防护，措施不妥不操作；化学物品禁烟火，防范不周不操作。

## 【本章小结】

本章是班组的基础管理，涉及质量、生产、设备和安全的管理，是最基础的管理工作。

第一，质量控制的要点是：严格做好首件确认；尽量利用样板检验提高效率；要严格防范开工和收工时的多事两头，要重点培养和关注新手；训练多能人员，充分发挥每个员工的作用。

第二，传授班组长的协调技巧：当多种问题交织在一起的时候，要抓住关键的少数，善于协调关系，分清轻重缓急，识别生产瓶颈，消除异常。如果能预料到可能会发生的问题，并事先准备对策，那就能做到“任凭风浪起，稳坐钓鱼船”了。

第三，全员设备保全 TPM 的主要内容是：坚持设备点检，提高设备综合效率，减少设备故障，缩短维修时间，坚持自主保养和计划保养相结合，锻炼过硬团队，做到设备保全、品质保全以及环境保全。

第四，安全生产管理，人命关天，要运用 PDCA 循环的手法，坚持安全教育八注意，发动员工，消除隐患，在预防上下工夫，才能防患于未然。



## 第四章

# 班组长怎样带兵



### 学习目标

- ◎ 了解和掌握班组长一天应该干什么、一周、一月乃至一年应该干什么
- ◎ 掌握召开班前会的技巧和讲话技巧
- ◎ 掌握如何化解矛盾，如何对待“刺头”、“狂妄型”、“老油条”等各种类型下属的技巧和方法

什么是科学管理？科学管理就是把复杂的事情简单化，把简单的事情可操作化，把可操作的事情可度量化、数字化，把可度量化、数字化的事情可考评化——执行需要简单。

开门七件事，柴米油盐酱醋茶。班组长每天几件事？除了自我修养外，怎样领兵打仗？如何安排生产？如何开好早会（班前会）？每周、每月、每年做什么？员工们都在想些什么？如何处理和员工之间的冲突？所有这些，构成了班组长工作交响乐的序曲，新的一天开始了！



## 第一节 带兵从每天开始

在你的职业生涯中，哪一天是最重要的？

人的一生大约有 25 000 天，其中工作的时间一般不超过 10 000 天。班组长作为一个基本的管理层级，对于许多人来说，担任这个职务前都在一线工作岗位上作了长期的积累。我们假定你在班组长的岗位上工作不超过 2 000 天，那么，你会发现，你的每一天都不是简单的重复，而是充满变数和挑战、充满创造和荣誉。根据我的经验和研究，下面为班组长设计了一整天的工作安排，每一个人的工作习惯和方法都不尽相同，所处的行业、地域、文化也有差别。我希望班组长们能够在这个基础上，大胆制订出适合自己的工作计划。不管什么样的计划，适合的就是好的。

### 一 提前上班作准备

#### 1. 提早 15 分钟上班

作为管理人员，每天必须提早 15 分钟上班，为马上要进行的早会预留充足的准备时间，查看交接班记录，与主管或调度联系，查看生产现场设备和备料情况。有些需要提前预热的机器设备，也可以提早打开，为一上班就能投入正常生产作准备，同时准备班前会的发言腹稿。一个班组长如果和员工一起按时上班，就是一个不勤奋的，也可以说是不够格的班组长。

#### 2. 召开班前会（早会）

集合班组内所有人员，点名，互相问候。在小结昨天工作的基础上安排今天的工作，说明基本要求和注意事项，传达上级指示，把工作拜托给大家，给大家鼓劲，宣布开工。



## 二 班中巡视查异常

### 1. 检查设备、量具和工具的状况

对于本工序的机械设备和测量设备、使用工具等进行精确确认，若有不符合规定的，要进行合理地修理或报告给上司适当地处理。

### 2. 认真巡视现场——随时处理问题

(1) 操作规程的观察。检查作业者是否按照标准进行作业，特别是看新的作业内容是否适合作业者、实习者的接受水平，并进行作业指导。

(2) 安全作业状态的检查。检查作业者是否按规定着装或使用劳保用具，安全动作、工作环境状态是否符合要求，及时消除安全隐患。

(3) 品质检查状态的确认。检查操作者是否按规定的方法进行品质检查。对操作者的产品或半成品的质量进行互检（可用抽检的办法进行），对下工序反映大的工序要加大抽查力度。

(4) 零部件、材料的存量检查确认，以免造成缺料影响生产。

### 3. 认真做好小时生产记录

将每小时的生产实绩记入生产报表，就能知道生产线全体的开动状态，遇到生产缓慢时要查明原因，采取必要的对策。现在有许多企业采用了计算机流程控制，IT技术的进步给现场管理带来极大的便利，然而，实时产生并记录的生产数据并不能取代管理人员的能动判断。

### 4. 报告生产状况，出席生产调度会

给上司正确地报告生产状况，提出自己的看法和意见，请求必要的指示，上司不在时报告给代替人。出席生产调度会，进行各种情报交流，对于调整事项（人员、品质、组员展开的方法和组装方法等）提出自己的看法。

### 5. 处理变更，指挥生产

(1) 临时作业、工程试验、生产试验、设计变更的作业容易出现



异常，这时班组长和技术员应参与首件产品的确认。必须按照设计式样图、工程表、工艺文件检查；按定量和生产进度进行数量检查、在变更后的首件产品上挂标志牌，以引起相关人员的注意和调整。

(2) 对于作业变更或改善提案被采用时，要认真检查有什么不符项。开展“三工序”活动（复查上工序、保证本工序、服务下工序），如遇异常问题需要求援时，应该及时向上级报告，以保证生产进度。

(3) 要留意上工序和本工序是否有新人作业（作业不熟练者），或者有无作业熟练者休息等，这些情报要提前联络检查员或下工序，同时要确认不良品发生的工序和地点，班组长认为判断有困难的时候可集合有关部门确认现场、现状，向上司、技术员等请示。

#### 6. 问候组员，振奋团队精神

在工作中和组员亲切交流，拍拍肩膀，鼓舞士气。尤其要跟曾经闹别扭的组员打招呼，让组员消除隔阂。必要时进行交谈，问候时要做到公私分明，注意工作交谈和聊天的区别。

#### 7. 午休心不休，积极作调整

(1) 上午快下班时必须确认设备是否已关闭，打开的设备必须检查是否已停运。如：油泵、传送带等。

(2) 发动组员积极地参加现场娱乐活动、午休学习，拉拉家常，问候和收集员工对生活的要求等。

(3) 针对上午生产实绩以及机械、设备和工具不符合点的维修状况，进行交流，有不合格时，下午首先调查原因并采取相应的对策。

(4) 检查不符合的机械、设备和工具是否已正确地维修？午休前是否已将维修通知传达给负责保养的作业者。

#### 8. 检查和培训员工操作技能

下午开工时，根据作业标准和各人的操作技能训练状况，有针对性地实施作业训练，开展技术练兵活动。

#### 9. 继续巡视现场，随时处理异常

与上午的2~7相同，不过，对上午的要点有改变的必要，比如对



于作业者的观察来说，下午和上午进行观察的作业者对象、工序不同。

#### 10. 异常发生时及时报告、处理

安全——跟上司（安全专员）联络，接受指示。

品质——首先制定本工序对策，防止向下工序流出不良品，如有异常发生时要迅速联络上司和检查部门等相关单位。

设备——联络保全部说明状况，用较长时间报告上司采取适当的处置。

#### 11. 充分利用停工时间

在遇到长达 20 分钟以上的停工时，组织员工学习、开会，或者对不良品返工处置等，遇到短时间（20 分钟以下）的停工时，指挥组员进行现场清扫、整理、整顿等活动。

#### 12. 对出勤和其他事项进行检查和处理

确认出勤状况，批复相关申请；审查合理化建议，接受有关生产的联络事项。

### 三 班后交接五不走

#### 1. 填写交接班记录

填写交接班记录，白班夜班记录本上记载以下内容：

（1）生产方面：生产量完成的正负数；作业设定内容。

（2）人事方面：组员的异动、支援，临时员工的入厂接收等关联的情报。受训者和出差者等的确认等。

（3）品质方面：下班之前总结品质不良发生时处置的情况，异常零件被纳入的情报，本工序上流出的不良品处置等。

（4）设备关系：××机械的停止次数，对于××设备上的问题采取××对策。还有原因追究对策方法或者确认等。

（5）其他：安全装置有无不符合，灾害的有无等。



2. 下班时的处置

带领全班严格执行“五不走”：

设备工装不擦洗保养好不走；材料、配件不堆放整齐不走；工具、吊具不清点摆放好不走；原始记录不记好不走；地面环境不打扫干净不走。

班组长自己还要做到门窗没关好不走，风、水、电、汽等各种阀门没处理好不走。

3. 晚会

下一天的联络事项，安全的确认，休息者的确认等。

下面是一个实例，通过阅读这个例子，你会加深对每日工作安排的
 理解。

某灯饰有限公司在了解了上述工作后，有人提出班组长一天的工作太多了，根本干不过来！于是我率领的咨询队伍和公司管理者集中全公司的班组长，针对以上条款，结合本单位的实际工作，来做研究和分析。由大家提：每天班组长到底要做什么？采用投票的方法，经过两轮投票，最后确定了班组长在一天之内必须做如下的工作，制作了“班组长工作内容卡”（见表 4-1、表 4-2），并将此作为班组长的培训标准和工作检查标准，每个班组长将本卡佩戴在胸前，天天对照，也便于上级检查和考核。由于从群众中来，又到群众中去，收到了良好的效果。

表 4-1   × × 公司班组长工作内容卡（正面）

| 序号 | 每日必须完成的事项       | 其他责任事项  |
|----|-----------------|---------|
| 1  | 检查设备（上班前 10 分钟） | 物料控制    |
| 2  | 写看板（上班前 8 分钟）   | 指令单统计上交 |
| 3  | 开早会（上班前 5 分钟）   | 请假批准    |
| 4  | 工作安排、派工         | 辞工批准    |
| 5  | 教导员工作业          | 员工违规处理  |
| 6  | 员工日记录表确认        | 首件制作    |
| 7  | 品质控制、数据统计       | 填写首件单   |



(续)

| 序号 | 每日必须完成的事项        | 其他责任事项  |
|----|------------------|---------|
| 8  | 进度控制、数据统计        | 工具管理    |
| 9  | 工作环境整理           | 签补料单    |
| 10 | 收货、数据统计          | 进度异常汇报  |
| 11 | 次日物料跟进           | 品质异常汇报  |
| 12 | 作生产日报并上交         | 物料异常汇报  |
| 13 | 作早会记录（下班前 20 分钟） | 工具异常汇报  |
| 14 | 工作日志（下班前 10 分钟）  | 人员异常汇报  |
| 15 | 安排清洁（下班）         | 厂规及通告宣导 |
| 16 | 关门窗水电（下班后 5 分钟）  | 消防安全    |

表 4-2   × × 公司班组长工作内容卡（反面）

|                   |              |               |
|-------------------|--------------|---------------|
| 质量/HSF 方针         |              |               |
| 全员参与管理，体系持续改进     |              |               |
| 提升质量效益，保证顾客满意     |              |               |
| 质量/HSF 目标         |              |               |
| 来料检验合格率 > 90%     |              |               |
| 生产线加工不良率 < 3.5%   |              |               |
| 成品检验合格率 > 98%     |              |               |
| 客户抱怨率 < 1.5%      |              |               |
| ROHS 禁止使用物质 < 极限值 |              |               |
| 铅（PD）             | 小于 1 000 ppm | 公司限小于 900 ppm |
| 汞（Hg）             | 小于 100 ppm   | 公司限小于 90 ppm  |
| 镉（Cd）             | 小于 100 ppm   | 公司限小于 90 ppm  |
| 聚溴联苯（PBDE）        | 小于 1 000 ppm | 公司限小于 900 ppm |



## 第二节 班组长每周、每月及每年干什么

### 一 班组长每周的工作

#### 1. 实施技术练兵和现场教育

包括各管理技术的培训，新产品组装培训，应急预案训练，设备导入操作训练等必要的训练。磨刀不误砍柴工，刻苦的训练会带来丰硕的成果。

#### 2. 出席提高生产率的会议

出席之前要对资料进行总结整理（提高开动率，降低成本）以便有根有据，必要时会同生产部门的技术员参加。

#### 3. 审查合理化提案

将 A、B 两班的提案汇总确认，签署班组长意见，必要时要到现场确认。

#### 4. 认真填写周报

根据一周来的生产情况，整理必要的数据、总结经验教训，从中研究规律性的东西。

#### 5. 出席各种研讨会

根据一周来的生产情况，总结经验教训，在研讨会上积极表达自己的意见和建议。要锻炼口才，要重视积累。

#### 6. 与技术员讨论改进措施

和技术人员探讨一周来在生产、品质、设备、工装夹具等诸方面的问题点，研究现场改进的方法。



## 二 班组长每月的工作

### 1. 出席生产率提高会议（设备维护会议、降低成本会议、品质提高会议）

根据情况进行现场和现物确认，初期由技术员负责进行，最后由组员展开。

### 2. 作业设定的研究

进行下月的人员计算，异动支援等的研究，进行新作业设定。

### 3. 总结和填写月报

月报上填写上月的生产管理数据，总结经验教训。

### 4. 安全巡视的实施

对现场内的整理、整顿、不安全动作、班组布局、货物的摆放等进行巡视，发现不符合项后立即进行改善，并将结果写出总结报告。

### 5. 出席安全会议

出席车间安全会议，听取上月度的各组安全状况汇报（别的工场灾害事例），听公司安全推进委员会的报告。

### 6. 各种辅助材料的申请

根据生产需要，对本班组所需劳保用品、补助材料等进行统计和精确计算，填写申请报告，保证正常生产。

### 7. 出席联络会

出席车间的生产联席会，明确下月的人员配备、生产台数、工时计算、下月的方针、当月的反省及各组的行动计划等。

### 8. 提案的审查

参与审查车间的合理化建议提案，参与提案的审查也可以对本班组合理化建议有所启发。

### 9. 分析出勤情况，做到“四必访”

对组员的出勤状况给予分析和协调。职工生病换休时必访；职工家



属生病住院时必访；家庭有矛盾时必访；职工家有红白喜事时必访。

### 三 班组长每年的工作

#### 1~2月 反省年度方针和目标

对上一年度的业务完成状况、经验、成果及教训的总结和反省。

#### 3月 接收新员工

根据配员定额进行接收准备，考察新员工，确定培训教育方案。

#### 4月 贯彻年度方针和目标

按照上级的方针目标在保障安全、提高品质、降低成本、生产率提高、出勤率、QCC、提案及现场教育等方面提出实施措施。

#### 5月 审定评价

对上半年年度的实际成绩进行确认，出席审定调整会议。

#### 6~7月 劳动安全周

现场的6S法的监督，制作纠正不安全动作的宣传画，参加安全宣传活动。

#### 8~9月 公司内技能比武大会

为了提高选手的技能，开展技术比武和技术练兵活动，选拔能手参加比赛，实施技术训练计划，制定提高技能的措施。

#### 9~10月 劳动卫生月

整顿环境，保护健康，认真检查破坏健康的工作环境因素，贯彻作业标准，检查应急处理和异常处理方案是否要修正。

#### 10月 职务能力评价

修正部下的职能级别，整理必要的文件、出席部门内调整会议。

#### 11月 质量月

开展质量月活动，举行不良品、废品的展示，QCC活动，排列图的显示，质量月的宣传画、学习会等。



### 12月 节假日休假的注意事项和提示

做好对节假日休假的注意事项的宣传工作，如防止交通事故，防止酒后驾车以及滑雪、滑冰等户外活动的注意事项。

## 第三节 管理的序曲——班前会

班前会是指利用早晨上班的前5~10分钟的时间，全体员工集合在一起，互相问候、交流信息和安排工作的一种管理形式。班前会在很多企业推行的时候，普遍存在以下误区：

谁有没有来，一看就知道，何必开早会呢？

将指示传达到就行了，何必开早会呢？

听那么多与我无关的事，浪费时间。

在告示板上张贴就行了。

利用开会的时间，可以多做好几个产品。

存在上述误区的根本原因，是因为没有认识到班前会在现场管理中的重要作用。

我在很多企业做咨询和辅导时发现，班前会做得好能让员工刚开始上班就有良好的精神状态投入到工作中，这是促进生产力很有效、便捷的方法。

### 一 为什么要开班前会

班前会在现场管理中起到很重要的作用，即使班前会占用了一定的工作时间，班组内也要坚持实施。俗话说：“一日之计在于晨”，班前会就是要在一天开始的时候给员工一个明确的任务和清晰的提示，班组长要用团队精神来鼓舞士气，通报本班组的质量状况，指出班组管理中存在的问题，请受表扬的员工交流经验，让受处罚和批评的员工提出自



己的意见等。通过组员在班组会上的相互交流，可以加强员工之间的沟通，消除郁积在心中的不满情绪，使员工在日常工作中坦诚相处，消除地理区域和老乡帮派的戒备心理，促进班组和谐气氛的形成。

班前会是：

人员点到的场所和活动发表的场所；

作业指示的场所和生产总结的场所；

唤起注意的场所和培训教育的场所；

信息交流的场所；

是班组长带兵的序曲和开始。

班前会有如下的好处和意义：

有利于团队精神的建设，能产生良好的精神面貌；

培养全员的文明礼貌习惯；

提高干部自身水平（表达能力、沟通能力）；

提高工作布置效率，养成遵守规定的习惯。

## 二 班前会上讲什么

(1) 发出号令，集合人员，向大家问好。

(2) 调整大家的精神状态，有一个好的开始。

(3) 总结昨天的工作。

(4) 四讲：讲安全、讲质量、讲任务、讲精神。

讲安全：当日作业中可能存在的安全隐患及潜在风险，讲明防范措施；

讲质量：宣传质量第一的思想，树立“质量在我心中”的观念；

讲任务：传达今天的生产计划和作业内容、公司指示事项，作业程序；

讲精神：表扬生产、质量、安全方面的好人好事，提倡他们的精



神，鼓舞人员的工作干劲。

(5) 呼喊：全员同喊企业口号（鼓舞士气），宣布作业开始。

如果班组内轮班或上班时间不一致，就特别有必要把班前会事项传达到下一班次，否则容易引起生产的混乱，发生问题。

注意事项：必要时可邀请上级管理者参加。如遇到各级别早会在同一日进行时，可按以下三种方案进行：一是放弃级别比较低的早会；二是调整时段错开进行；三是合并进行。

### 三 丰富多彩的班前会

班前会可以多种多样、丰富多彩。有了这样的班前会，还愁员工的积极性不能调动起来吗？不妨试试以下形式的班前会：

- (1) 考勤管理 (2) 政令宣导 (3) 喜讯传达 (4) 信息交流
- (5) 竞赛公布 (6) 热点追踪 (7) 目标制定 (8) 士气激励
- (9) 知识测验 (10) 技巧培训 (11) 有奖竞答 (12) 头脑风暴
- (13) 个案研讨 (14) 专题辩论 (15) 趣味游戏 (16) 演讲比赛
- (17) 日志检查 (18) 新人会诊 (19) 视听教学 (20) 读书感想
- (21) 情景话剧 (22) 奖项颁发 (23) 魔鬼训练 (24) 健身体操
- (25) 生日庆祝 (26) 主任述职 (27) 总结报告 (28) 倾诉心声

比如今天是某员工的生日，在早会时全体唱一曲“祝你生日快乐”，会使他倍感团队的温暖和友爱。

### 四 怎样推广班前会

在我做过辅导的企业当中有相当多的企业不会开班前会，对于这样没有开过班前会或开展班前会不理想的企业，可以先给内部做一下“如何开好班前会”的小培训。在我的《优秀班组长》培训课的课间休



息时，我将全体学员分为几个小组，每组从第一人开始轮流出来当班长，作队列训练，问好，布置生产任务，讲安全、讲质量、讲任务、讲精神，呼喊口号，宣布开工。参加培训班的可能会有各种身份的学员——车间主任、生产部长、副总经理、甚至是董事长，这时他们都是“班组长”。

这种实战演习很有效，“班组长”的水平良莠不齐，有的人从来没有在人的情况下讲过话，有的人一上场就捂着嘴笑个不停，有的说了上句忘了下句，有的滔滔不绝却没有重点，也有的会别出心裁充满创意。但通过我这短短半小时的训练，他们基本都可以掌握如何开班前会，企业也收到了良好的效果。

有一次在苏州的××印刷厂，连总经理都忍不住要加入训练队伍，做了回“班组长”，过了把瘾。这个训练之后我意外地发现，“班前会”就此在这个公司推开了，不到一个星期，大家感到，每天不开班前会，就无法布置生产任务了。有的班组长讲话声情并茂，有板有眼，领导能力和沟通能力得到了明显的提高，班组团队的凝聚力也得到空前提升。

开班前会，每班认真程度和水平会参差不齐，也有的是为了应付上级，喊喊口号就过去了。对此，要组织检查，组织他们到优秀的班前会现场去观摩，或是召开一次观摩比赛，让每个班组长轮流到队前来讲话，并对他们的讲话进行评比打分，最后点评。经过这样的落实，班前会将快速并有效地在公司内推广。

## 第四节 班组长如何化解矛盾

《西游记》里唐僧率领的这个“梦幻组合”是千百年来人们津津乐道的经典，师徒四人各有特点，经常发生矛盾，但是他们却取得了最后的成功，排除万难取到了真经！

唐僧指定一个目标，去西天取经！信念坚定，并且很有控制能力，



很勤奋努力，认真不懈，起着凝聚和完善的作用。但也听信谗言，敌我不分。

孙悟空勇敢灵活，面对妖怪不惧怕，迎着困难而上！对付不了的事情知道去请天上的救兵，自己想办法解决困难，起着创新和推进的作用。但过于急躁，锋芒毕露，不善于团结人。

猪八戒爱打小报告，有什么事情都和师父汇报，于是唐僧不出门就知道所有的事情。另外，猪八戒嘴很甜，把姑娘夸得像一朵花似的，所以姑娘们都喜欢他，猪八戒起着信息和监督的作用，但贪嘴，好进谗言。

沙和尚踏踏实实干活，遇事沉着，经常帮助两个师兄调解关系，起着协调和实干的作用。但是个老好人，常常不分是非。

人非完人，团体之内，形形色色。如何正确地对待各种员工，用人所长避人所短，如何对不得力的下属进行管理，这是班组长需重点研究的课题。

### 一 用宽容之心对待员工

美国管理协会进行的一项调查表明，管理者平均需要花费管理时间的20%来处理冲突；而另一项关于“管理者认为在管理发展中什么方面最重要”的调查发现，“冲突”排在“决策”、“领导”、“控制”之前，这项发现更支持了“冲突”管理的重要性，也说明“冲突”发生的普遍性。在任何组织中差异都是存在的，有差异就有冲突，因此冲突是不可避免的。

如何激发和引导健康的必要的冲突，又如何在冲突成为破坏力量前去控制它和降低它？这确实是管理者面临的一项挑战。作为班组长，首先面临的是怎样带兵的问题，怎样对待刺儿头、老油条，怎样对待倚老卖老型（统称不得力）的员工，怎样处理团队内部的冲突？



总体来说，要用宽容之心对待不得力的员工，用关爱之心激励不得力的员工，用真诚之心感化不得力的员工，以公平竞争督导不得力的员工，最后以淘汰机制鞭策不得力的员工。

## 二 如何管理“老油条”

所谓“老油条”就是平时大错不犯，小错不断，你的表扬名单里没有他，反面教材也轮不上，仿佛是一壶烧不开的温吞水。但是，他们对本职工作熟练，有的还“朝中有人”，他们往往一方面自恃有人，另一方面又升迁无望，故而态度消极，心不在焉，是一根炸过多次的“老油条”，又苦又硬，咬着涩嘴，扔了可惜。他们通常自认为资格老，是不会将新任班组长放在眼里的。

“老油条”是放弃了上进心才会消极的，看不到光明的出路，所以跟班组长不冷不热，吊儿郎当。对这类员工可以用以下三招进行管理：

先礼后兵。首先给予足够的尊重和关怀。他们作为问题人物已经被忽视了很久，所以，他会戒备地试探你或冷漠地对待你，要打破他心中的坚冰，不是一朝之功。这种尊重和关怀，应着重在他的优势方面，如作业技巧、熟练程度等，给他（她）机会成为业务培训的示范者或技能讲师，把他从抗拒的观众变成台上的主演。注意，要找准那些真正“有能力、没态度”的“老油条”，不能选“无能力、无态度”的人。“无能力、无态度”的人是属于应被淘汰之列的。

调离岗位。如果警告和处罚都无济于事，那就只有一个选择，就是调离。他之所以有所依傍，正是因为他对岗位技能的熟悉，你一旦调离他所擅长的领域，就如同鱼儿离开了水，鸟儿关进了笼，“无恃”自然“有恐”了。另外，还可以孤立他，公开他的错误，让他成为过街老鼠，人人喊打，不用你出面，舆论的压力就会收拾他。

让他离开。这是最不得已的做法。我们不希望用到这一招。除非你



的处理让他心服口服，但如果有他人发生这样的事情，你能让所有的下属都离开吗？

### 三 如何管理“刺儿头”

与“老油条”不同，“刺儿头”们极其聪明、好动，有着鲜明的个性，不愿拘泥于形式，在奇思妙想方面有着上佳表现，喜欢按自己的方式办事，但往往不顾及与团队的合作，在自己的领域内出类拔萃，并且在企业中“兴风作浪”更是有一套，是企业中违反纪律、阴阳怪气、煽动狂热情绪的倡导者。

对“刺儿头”则需要应用激励的手段，民间有一句话叫做“顺毛捋”，指的就是这种办法，要有效地利用他们的个性特点，给他们充分施展“个人魅力”的空间，帮助你策划企业的集体活动，并且委以大权，充分利用他们的才能，为企业人际和谐的达成，自由创新氛围的形成发挥作用。但是对待这种骄傲的人，往往需要征服，在关键时刻充分显露你的长处让他从心里折服（或者起到威慑的作用）。

以恶治恶：某员工工作极其勤勉，各项工作完成得都挺好，就是态度恶声恶气，对谁都不买账，与之联系的人都怕和他打交道。这时可以将他安排在一个以严厉著称的班组长手下，并安排一个同样粗暴的人与之搭档，利用他们的摩擦来制服或点醒对方。

以懒治懒：某员工技能很好，就是爱偷懒，不妨将两个懒人编排在一起，规定各自的硬性指标，让他们互相监督、互相促进，完不成任务，两人都得受罚，不用你多操心，他们自己就会改变。

以能治能：你认为自己很能是吧？总有比你更能干的。因此，调一个更有能力的人来管制你，你会的，他都会，你能的，他都能；你不能做到的，他也能做到，你还有什么话说？

以德服人：康熙大帝收服姚启圣的时候，将他关进大牢，好吃好



喝，就是不给一片纸和一块墨、不问罪不问案，彻底从精神上挫败他，待姚启圣认错后，又委以重任，激发姚启圣感恩图报之心，为收复台湾立了大功。

班组长不一定是身怀绝技者，但成功者一定是胸怀开阔者，如果你不能容忍超过你的下属，你的仕途也就到此为止了。德包括“恕人之心、容人之量、用人之长、敬人之礼”，肯定下属的成绩，尊重下属的劳动、宽容下属的无心之失，赞扬下属的过人之处。以心换心，用心感化。

记住，对“刺儿头”以收心为主，有个性但有些小缺点的员工是个宝，“刺儿头”正是为企业破除旧有观念，建立新秩序的最佳候选人，你只要合理利用他们的长处，企业的人际关系必然会呈现出一个自由、开放、和谐、团结的良好气象。

#### 四 如何管理“争强好胜型”员工

有的员工喜欢争强好胜，他总觉得比你还强，这种人狂傲自负，自我表现欲望极高，还经常轻视你甚至嘲讽你。

你不必动怒，也不能故意压制他。分析原因，如果是你自己的不足，可以坦率地承认并采取措施纠正，不给他留下嘲讽你的理由和轻视你的机会；如果是他因觉得怀才不遇，要为他创造发挥才能的机会。根治员工桀骜不驯的毛病，一个重要法宝就是“给予他合理的职务和责任”，这招十分灵验。

#### 五 如何管理“倚老卖老型”员工

千万不要对这类员工存有偏见，以免影响合作。公事公办，就事论事的态度，会提高双方的合作性。年资长的员工，自然对工作有一定的



心得，你要诚心地称赞他们的工作表现，并经常向他们请教，你只有尊敬他们，认可他们的贡献和价值，他们的心理才能平衡，才能心甘情愿地为你服务。

## 六 如何管理“婆婆妈妈型”员工

这种员工，无论大事小事都唠唠叨叨，婆婆妈妈，爱请示，爱啰唆。他们往往心态不稳定，遇事不敢于承担，慌作一团，躲在一边，大事小事通通找领导拿主意，还畏首畏尾、讲究特别多，让人哭笑不得。

对这样的员工交代任务时要说得一清二楚，然后令其自己处理，给他相应的权力，同时施加一定的压力，试着改变他的依赖心理。

在他唠叨时，轻易不要表态，世界闻名的西点军校就有自己独特的方法：做给他看，说给他听，让他做一遍，拍拍他的肩，夸奖他！

## 七 如何做好非正式组织的工作

企业中存在正式的组织，也存在非正式组织。哈佛商学院梅奥教授及其同事罗特利斯伯格在1931年开始的“霍桑实验”中首次提出了这个概念。他们指出：组织不仅仅是一种工作结构体系，而且是一种人际交往体系。正式组织反映的是工作结构，所以奉行的是“效率的逻辑”，非正式组织反映的是人际关系，所以奉行的是“感情的逻辑”。管理人员更看重效率，而员工更看重感情。如果管理人员没有意识到这一点，往往无法理解员工的行为。

非正式组织反映了明显的从众倾向，其成员的交往以义气和兴趣的相投为基础，彼此“有福同享、有难同当”，为了某一个个人利益可以共进退，常常无理取闹。解决的方法是从空间上隔离其成员，一举解决问题。



这些非正式组织的领袖人物虽然是自发产生的，但对其成员的影响力往往会比正式组织领导人的影响力更大，他们威望高、影响大、说话灵，往往还是业务骨干和技术尖子。做好核心人物的工作，发现他的闪光点，相关问题解决起来就容易得多。

非正式组织也往往是希望被注意、被了解、被关心和被鼓励的，对分歧意见要尊重，不要强加于人，要推心置腹，使相互间心情舒畅，最大限度地调动他们工作的积极性。

本节一一列举了班组长化解各类矛盾的技巧，其实质是让班组长充分认识非正式组织在组织中的重要性，解决非正式组织问题也是有办法、有技巧的。

## 【本章小结】

本章从班组长一天的工作开始，论述了班组长每天、每周、每月和每年应做的工作，指出如何吹响班前会这一企业生产工作的序曲，介绍了多姿多彩的班前会形式。指出在员工眼里什么最重要，班组长如何满足和顺应员工的要求，如何处理和不得力员工的冲突等。核心和关键是班组长要怀有宽容之心、关爱之心和诚信之心。班组长每天都会遇到大量需要决断的事情，而很多问题都是瞬间发生的，需要在很短的时间内就必须做出应有的回答。

如果还能做得比别人多一点，在错误面前理由少一点；在委屈和不平面前肚量大一点，埋怨少一点；在与人沟通时说话轻一点；在处理问题时脑筋活一点；在求教别人时嘴巴甜一点；在布置任务时行动快一点；在完成工作时效益高一点；对待部属的脾气小一点；对待同事微笑多一点；那么你就可以算是一个名副其实的优秀的的一线管理者了。



## 第五章

# 班组长在定置管理中做什么



### 学习目标

- ◎ 掌握定置管理是追求人、物、场所最佳结合的根本宗旨
- ◎ 掌握实现定置管理六个阶段的步骤和方法
- ◎ 了解工位器具的作用和设计思路
- ◎ 自觉坚持定置管理，不断提升现场管理的水平

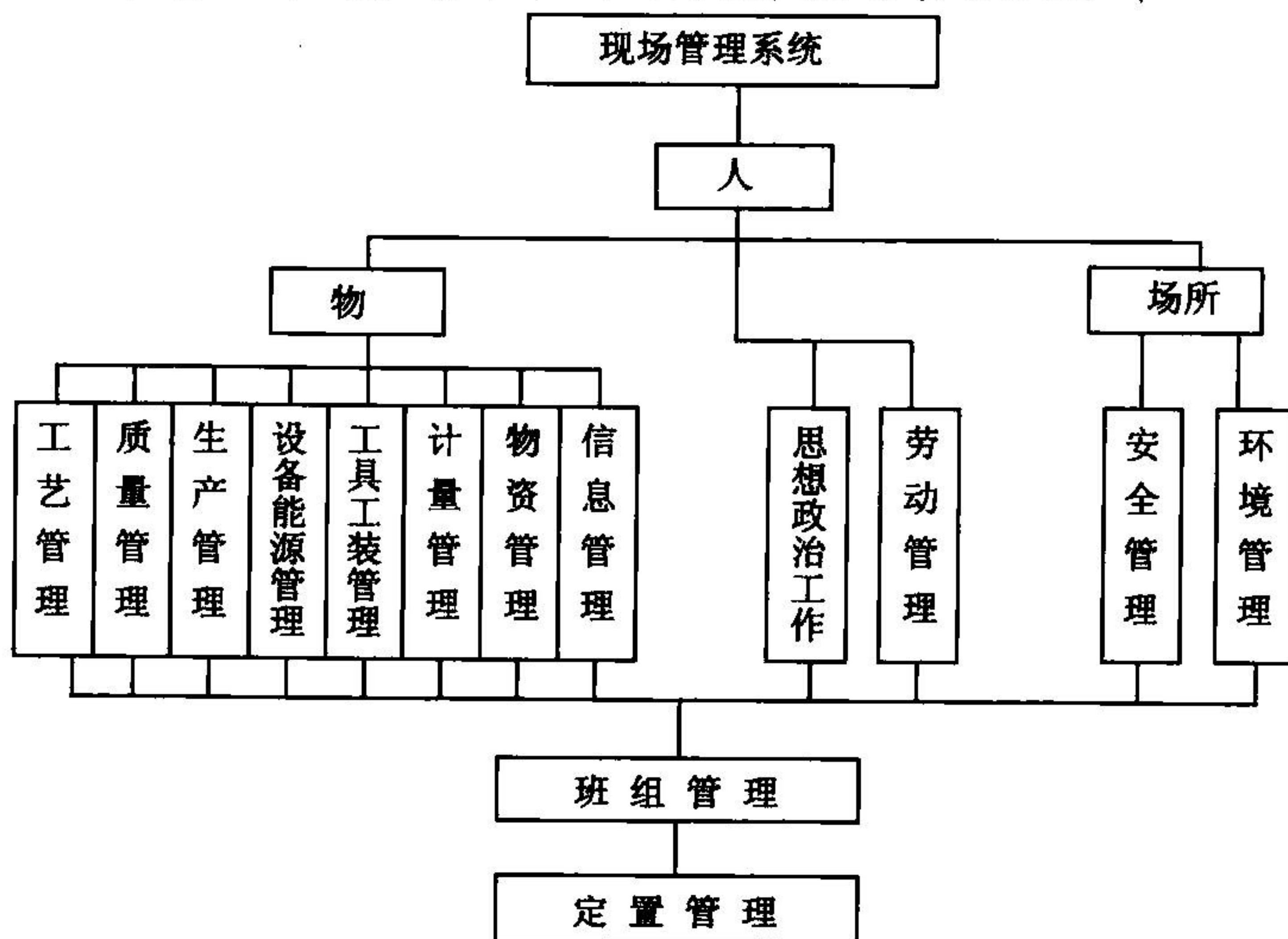


图 5-1 现场管理系统



现场管理千头万绪，基本要素却只有三个：人、物、场所；现场情况千变万化，归结起来只有“两流”：物流和信息流。作为现场管理者——生产主管、车间主任、班组长，必须对这三要素和两流作细致地分析和研究，从中发现问题、分析原因、找出解决问题的答案来。

现场是以人为主体的、以物为中心的有机的动态系统。现场管理是由工艺管理、质量管理、生产管理、设备能源管理、安全环保管理、班组管理和其他辅助管理等构成的，是一个多元化的系统结构。从某种意义上讲，员工生命的三分之一都是在现场度过的。现场管理如何，环境如何，直接关系到员工的安全和健康，由图 5-1 可知，企业的各项管理都要以班组管理为基础，而班组管理是以定置管理为基础的。因此，定置管理是现场管理最基础的工作。

## 第一节 现场管理的最佳组合

### 一 现场管理的三大要素

任何生产活动都离不开人、物和场所这三个必备的条件，在通常情况下，人、物、场所各有其不同的状态。

#### 1. 人的状态

人的生理、心理、情绪会有有一个周期性的变化，根据这种变化，人也分为三种状态。

人的生命像时钟一样滴答滴答地运行着，人体内的器官和细胞有节奏地变化着和运动着，心脏在不停地跳动，呼吸、体温、血压都在有规律地活动着，这种周期性的动态反映，就是人体生物节律。每 23 天是一个体力周期；每 28 天是一个情绪周期；每 33 天是一个智力周期。尽量用好的状态用于做重要的事情，努力调整自己不好的状态。



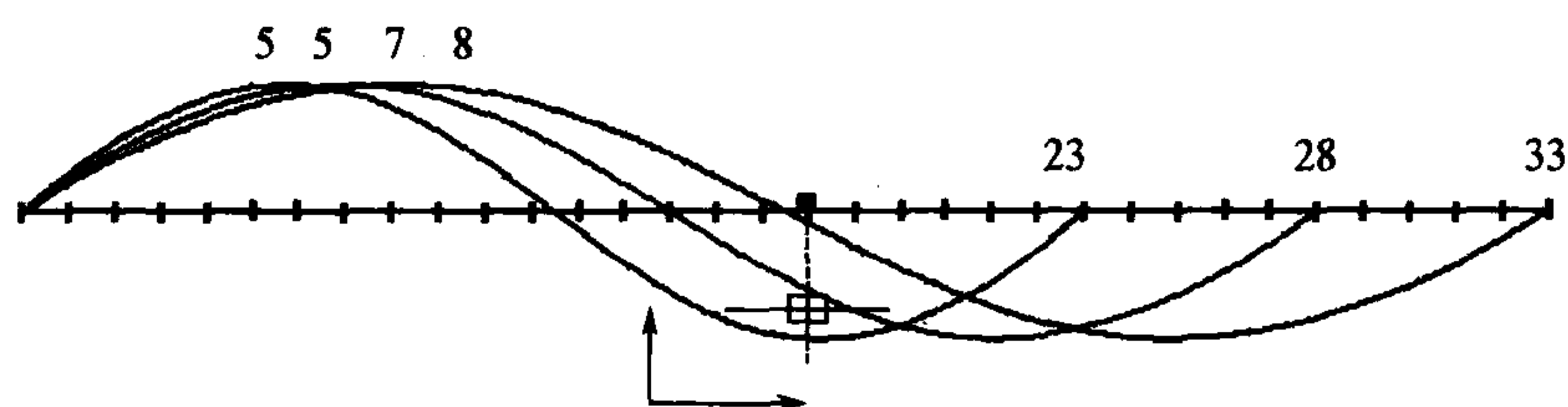


图 5-2 某人的生理节律曲线

图 5-2 为某人的生理节律曲线，他的体力周期是第 5 天半最好，第 17 天最差；情绪周期是第 7 天最好，第 21 天最差；智力曲线是第 9 天半最好，第 25 天最差。因为周期是有规律的，所以也是能够计算的，具体来说，就是用现在距出生日期的总天数除以周期数，余下的数字就是所处的周期的日子。例如：某人是 1966 年 1 月 27 日出生，而今天是 2009 年 2 月 16 日。首先得出这段时期共有多少天，假设为  $x$  天，要计算体力周期就用  $x$  除以 23，比如余 5，那么按照上表自己就处于体力的巅峰期。再用  $x$  除以 28，假如余 7，说明情绪处于高峰期，计算其他周期也是依此类推。

因为三个周期的长短不一样，因此会产生不同的状况，据此可以把人的状态分为三类：

**A 状态** 是指劳动者的生理、心理、情绪都处于高昂、充沛、旺盛的状态，也就是身体状态良好、斗志昂扬、意气风发。好似运动员竞技状态良好，同时技术水平又处于熟练的状态。人处于这样的状态能高质量、连续地作业。

**B 状态** 是一种需要改善的状态，也就是人的生理、心理、情绪、三个要素出现了部分的波动，或者是出现了低落时的状态，需要调整和改善。

**C 状态** 是指人的生理、情绪、智力都处于低潮，技术也处于不熟练的状态。这时就应该让这个人停止工作，以免造成事故。

人每天也有一个周期，是时钟节律，一般人们会在 0~4 点身体处



于最低潮，8:00~10:00 智力最好，12:00~14:00 精力不济，15:00~16:00 工作效率最高，18:00~19:00 智力处于低谷。当然也有时钟打乱的人，比如晚上反而有精神，但人一定都是有个规律的，若顺应规律去做合适的事情，会事半功倍。

## 2. 物的状态

根据物的放置，也可将物的状态分为三种：

**A 状态** 是指物的放置处于人和物立即结合的状态。换句话说就是，需要的物品随手可取，不需要的可以随时转换。

**B 状态** 是指物的放置要想和人结合，需要经过寻找和转换。A、B 两种状态是以人为界限来划分的，是以和人结合的紧密程度为衡量标准的。在现场，由于场地有限，不可能将所有的物品都变为 A 状态，需要有一些物品处于 B 状态，比如货架和仓库的物品就是 B 状态。

**C 状态** 是指物处于不需要和人结合的状态，人既然不要它了，那么这个东西就应该被清除掉。这里包括废弃物、垃圾、边角余料和现场不需要的物品，哪怕它是有用的，比如电风扇、封存的机床等。

## 3. 场所的状态

场所也有三种状态，它们分别是：

**A 状态** 是指有良好的作业环境。在现场工作中，工作的面积、通道、加工方法、通风设施、温度、光照、噪声、粉尘以及人员密度等，所有这些都能满足人的生理和心理需要。

**B 状态** 是指需要改进的场所环境，比如某些环境能满足生产的要求，却不能满足人的要求，这样的场所就需要改进。

**C 状态** 是指现场的环境既不能满足人的生理和心理的需要，又不能满足产品加工的需要，那就应该通过彻底的改善来消除这种状态。

## 二 人体生物节律的运用

管理者自觉掌握自己的体力、情绪、智力三种周期的状况，有利于



发挥在高潮时期的工作效率，取得最优成果。也有利于防止在低谷时期的不利条件，做好充分的思想准备，避免事故发生。

管理者在布置给下属重大工作任务时，为确保万无一失，也可提前预测下属人员在完成重大任务时所处的体力、情绪、智力的周期情况，从而挑选最有利的时机或挑选最合适的人员。

管理者还可利用体力、情绪、智力周期节律的理论指导安全生产。对于每一个在安全生产第一线的职工，如火车司机、飞机驾驶员、轮船驾驶员、汽车司机、锅炉工等，均应绘制其本人在当月的生物节律曲线图，特别是在节假日和在夜班执勤时，要提醒每一个人查对自己的体力、情绪、智力周期所处的状态，对于处于低谷的职工，要倍加小心，必要时调整其值班时间，以确保安全。泛美航空公司早在1980年就开始计算每个飞机驾驶员的三节律，规定驾驶员在三节律低潮的危险日不得起飞，十多年来，效果良好。

对于犯错误的人宣布处理决定，以及向遇难职工家属通报不幸事故消息等，要寻找适当的时机，事先预测这些人的情绪节律，会有利于工作。

为了方便人体生物节律的计算，还可以用计算机编程，只要输入出生年、月、日和所求时期的年、月、日，立即可打印出该时期的三节律周期图。在网上也可下载“人体生理节律精确曲线”软件，输入出生年、月、日，就可立即知道你在任何一天的生理节律，还可预测本人一生的高峰期和低谷期。

### 三 人、物、场所的最佳结合

人、物、场所各有其不同的状态，一旦将它们组合起来以后，又会出现三种组合状态，分别是：



### A 状态

A 状态是指人、物、场所如果都在良好的情况下，这三要素就能和谐、紧密地结合在一起，这种状态有利于连续作业，是最好的状态。

### B 状态

B 状态是指三个要素在搭配上，程度不同地都有一些需要改进的地方，还不能充分发挥各要素的潜力，或者部分要素处于不良好的状态，也称为需改进的状态。

### C 状态

C 状态是一种严重妨碍作业、不利于现场生产和管理的状态，需要立即进行彻底地改造来消除。

通过人、物、场所三者的结合分析，就可以推出 6S 管理和定置管理的理论基础，即人、物和场所三者的最佳结合。

所谓定置管理，换一句话说就是定位管理。是指物品、场所、人必须严格地按科学的位置固定。即永远保持 A 状态，不断改善 B 状态，随时清理 C 状态。通过这三个“永远”、“不断”和“随时”，使生产能够在时间上、空间上和数量上加以计划、组织，按照定置管理平面图进行科学的动态整理、整顿，寻求现场管理功能的改善与提高，强化物流管理，实现物和现场管理的科学化、规范化和标准化。良好的现场管理将会出现：

生产均衡、调度有方；作业标准、质量保障；

隐患长消、设备正常；物料定置、流动通畅；

节能降耗、安全预防；原始记录、信息流畅；

作业环境、洁美明亮；纪律严明、士气高昂。

能在这样的环境里工作和生活，将是一件非常惬意的事情。



#### 四 定置管理的原则

##### 1. 有图必有物

定置管理图内要表示出物类和区域。

##### 2. 有物必有区

物有所归，划区管理堆放，区域明确。

##### 3. 有区必挂牌

信息标准化，标牌颜色、大小、文字、数字大小和字体，全公司统一并纳入标准化。

##### 4. 有牌必分类

每一类物品按所处的工艺状况标明专门的分类标志。将生产现场物品分成 A、B、C 三类。

##### 5. 按图定置

实行定置管理必须认真研究分析，给出定置管理图，用定置图表示区域。

##### 6. 按类存放

各类物品在各类区域内定置，做到各就各位，不得占用通道。

##### 7. 账物一致

使物品的台账或定置图与实物相符。在工具室、模具库及各类仓库中，除了保持账物卡一致外，还应在账册中注明方位，为货架编号。账卡是人和物结合的媒介，有利于人和物的结合。

#### 五 定置管理设计要点

定置管理设计，是对工业企业生产现场的布置和管理进行科学地优化组合的过程。它应用定置管理的基本理论和方法，分析生产现场物流



的加工、搬运、检查、停放和储存等生产活动的人、物、场所间的相互关系，以及工序衔接上存在的混乱、无秩序、无效劳动等问题，提出物流系统各环节、各工序的改善方案，使人、物、场所及其相互结合得到优化和系统改善的作用。它的设计原则是：

### 1. 整体性与相关性

工厂是一个整体设计：哪是办公区，哪是生产区，哪是三废处理区，哪是仓库？各车间的设备和工装如何摆放？哪些车间应该紧紧靠在一起？哪些车间和场地绝对不能靠近？各类设备和工装应如何摆放？这就是整体性和相关性的体现。地面上的空间也要最大限度地利用。物品的存放很有学问，有的工具和设备备件可以吊挂；有的零件可以码放到相当高度；有的零件可以装在专用容器内组合存放；小的零件物品可以计数装盒放在格架（抽屉）分层存放；有的仓库可以设置阁楼，安装货架，运用升降设备运送物品，使有限的场所空间得到最大限度地利用，尽量避免无效占用空间场地。但是，对生产现场各种对象物的定置，应当尽可能定置在明处，不能放到暗处，保证在任何时候都能观察到。

### 2. 适应性与灵活性

随着公司生产规模 and 设备的不断变化，科学技术的进步和工艺方法的不断更新，使得生产环境在不断变化和发展。因此，定置管理必须具有环境变化的适应能力，必须具备最大的灵活性和协调性，对象物的放置场所、设施和定置方式，企业的加工对象物（如材料、毛坯、在制品、半成品、产成品）和加工手段物（如工位器具、运输机械、工艺装备、机床附件）的物流状态，都要随着产品结构、工艺方法和市场需求的变化而变化。因此，在定置物品的场所、工作地及设施时，都要及时调整，在安排上留有余地，做到当前与长远相结合，场所局部设施与系统整体布局相协调。

### 3. 最大的操作方便和最小的不愉快

在生产加工现场的工作地，对象物的停放位置，应与操作者保持适



当的距离高度；容器有大小尺寸、形状之分，应考虑操作者手臂运动所能达到的范围；工作地的工作台、凳椅、脚踏板、资料架应有适当的高度和位置，以便和人体相适应。例如，办公桌的高度应该是 75 厘米，坐椅是 42 厘米，缝纫机的高度是 73 厘米，在流水线上操作的员工所坐的凳子高度，最好是能自我调节的；高于臂肘的操作场所，应有升降台，并使手臂和脚有支撑架；所有操作现场应有良好的工作环境，保证良好的通风，适当的温度、照明，消除过堂风、暗淡的灯光、过度的阳光、过高或过低的湿度、噪声、振动、刺激性气味等，以减轻操作者的疲劳程度，保证其旺盛的精力，愉快的工作情绪，更好地提高生产效率。

#### 4. 最短的运输距离和最少的装卸次数

材料、半成品不合理的装卸、搬运，不仅浪费了人力，加大了成本，而且会造成磕碰机会增多，影响产品质量。因此，材料、半成品、成品之间的移动距离应该尽可能最短，产品在加工过程中的装卸，应该在满足工艺要求的条件下，减少到最少次数。对搬运物（如材料、待加工品、已加工品、残料）的装卸高度和放置方法，搬运器械、容器和设施，搬运人员和搬运次数，搬运方法和能力，搬运区域和路线都应认真安排，以改善物品流动条件，这些都是定置管理设计的工作内容之一。

#### 5. 切实地安全和防护保障

所有工作场地的各类物品仓库、停放场所及其物品定置，都要确保人身安全，有切实地防火、防潮、防盗、防污染变质的措施；各类对象物的停放应有数量、高度、放置状态的要求，做到平衡可靠，最大限度地防止人、物结合时发生事故或造成损失；易燃、易爆、有毒物品，应有特殊定置措施，其场所应明确规定不准明火作业的距离，并有完备的消防措施，生产作业场地使用的氧气瓶应有数量限制规定；地下管道、电缆等设施，应有明确的定置标志，作业场所的垃圾、污油、加工废物



应有明确的定置地点，及时清除，不得污染环境，确保安全文明生产。

#### 6. 单一流向和看得见的搬运路线

从原材料投入起到产出成品止的物流路线，应按单一流向（如 I 形、V 形或 O 形等）移动，避免发生交叉和混乱。加工作业工序定置设计时，对生产作业进行分析，探讨改进迂回、交叉作业的可行性，控制物品使之往一个方向流动。这是提高生产效率的有效办法。材料库、在制品库、工具库、资料库等生产服务场所，加工作业现场、停放场所、各类库房应有明确的搬运路线，并尽可能地标志清楚。运输通道在任何时候都不应存放物品，以保障运输路线畅通无阻。“看得见的搬运路线”是总结了许多血淋淋的安全事故的教训后提出来的，千万不可等闲视之！

#### 7. 最少的改进费用和统一标准

定置管理设计要从本企业实际出发，实事求是。要在调查分析的基础上，做出最经济、最科学的统一安排，有目的、有计划地进行。对场所和环境的改造，要同本企业的技术改造相结合，纠正那些只顾好看，到处刷油、粉饰，修过高标准的地面等无目的的表面文章，这些都是无管理意义的行动；防止那种一讲“定置管理”就要“焕然一新”，就要把风扇换成空调、买地毯、购置吸尘器等铺张浪费的行为。

在定置设计中，对本企业的传统管理办法和经验要认真分析，把先进的管理办法同本企业成功的管理经验相结合，不搞“一风吹，一刀切”。对场所、物品、信息媒介的设计应有统一的标准规定。凡是本企业现行报表、凭证、卡片，能满足信息媒介要求，又切实可行的，就作为标准继续使用。信息符号凡有国家标准或公认标准，都应统一采用，凡无国家或公认标准的，可以设计规定本企业的标准。

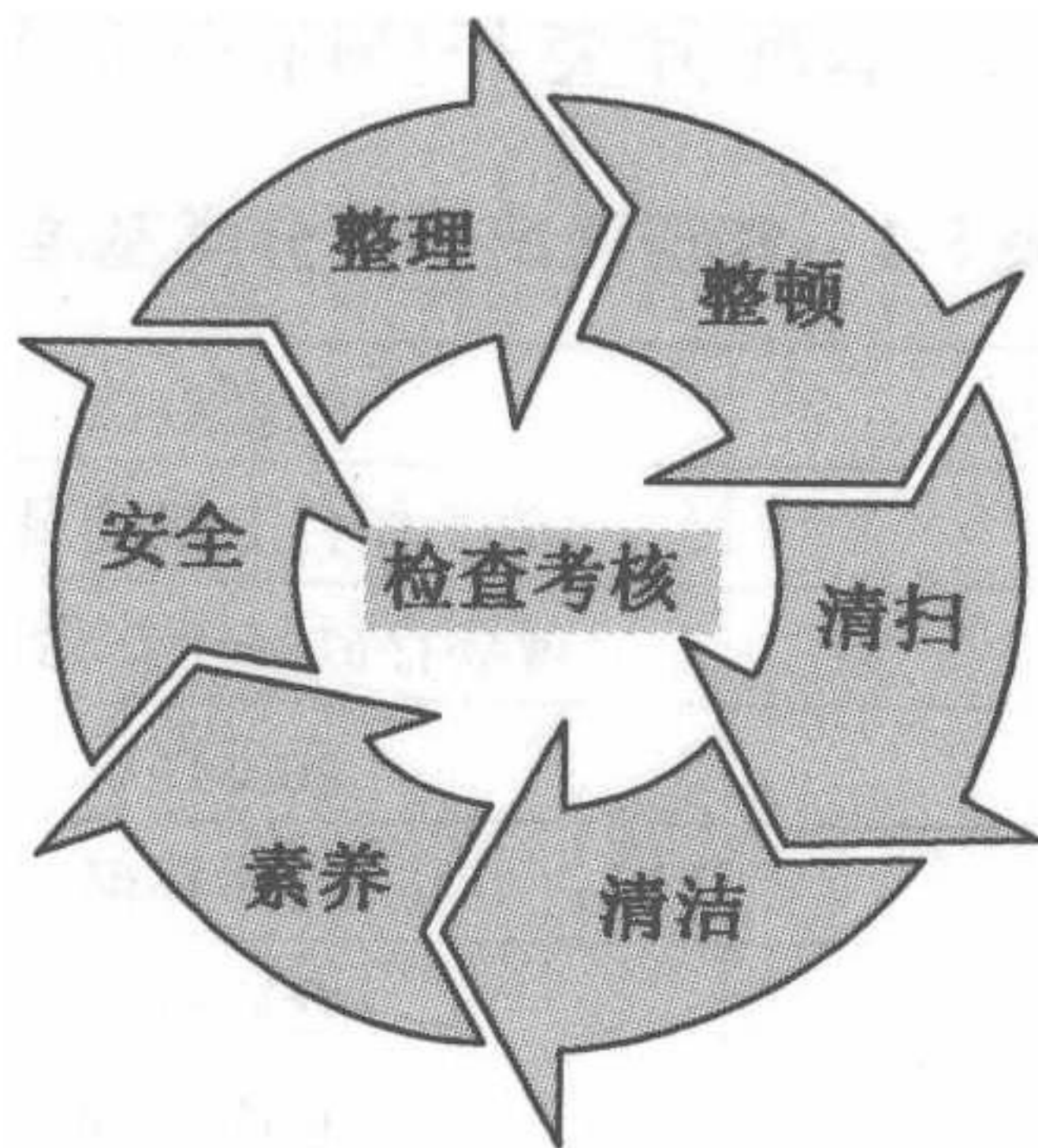
## 第二节 定置管理的第一阶段

为确保环境质量，就要做好定置管理的六项活动。第一阶段，也就



是最早的 3S 活动：整理、整顿、清扫。

6S 之间的关系见图 5-3。



只有整理没整顿，物品真难找得到；  
只有整顿没整理，无法取舍乱糟糟；  
整理整顿没清扫，物品使用不可靠；  
3S 的效果怎保证，清洁出来献一招；  
标准作业练修养，公司管理水平高。

图 5-3 6S 之间的关系

## 一 整理——清除杂乱 腾出空间

生产过程中经常有一些残余物料、待修品、待返品、报废品等滞留在现场，既占据了宝贵的空间又阻碍生产，包括一些已无法使用的工夹具、量具、机器设备。如果不及时清除，会占用有限的空间，使宽敞的工作场所变得窄小；增加了寻找工具、零件等物品的困难，并且浪费工作时间；物品杂乱无章的摆放，既增加了盘点的困难，同时也会使成本核算失准。

### 1. 整理的目的

将不必要的东西要尽快处理掉，将不经常使用或很少使用的物品放在高处、远处甚至仓库中去。整理后应达到的目的是：腾出空间，精简现场，充分利用空间；节约时间，减少无用的管理；防止误用无关的物



品；营造清爽的工作场所。

2. 整理的方法

(1) 按整理情况判定基准分类并清除不需要的物品，见表 5-1。

表 5-1 整理情况判定分类基准表

| 类别   | 使用频度 |      | 处理方法        | 备 注  |
|------|------|------|-------------|------|
| 必需品  | 每小时  |      | 放工作台上或随身携带  |      |
|      | 每天   |      | 现场存放（工作台附近） |      |
|      | 每周   |      | 现场存放        |      |
| 非必需品 | 每月   |      | 仓库存储        |      |
|      | 三个月  |      | 仓库存储        | 定期检查 |
|      | 半年   |      | 仓库存储        | 定期检查 |
|      | 一年   |      | 仓库存储（封存）    | 定期检查 |
|      | 二年   |      | 仓库存储（封存）    | 定期检查 |
|      | 未定   | 有用   | 仓库存储        | 定期检查 |
|      |      | 不需要用 | 变卖/废弃       | 定期清理 |
|      | 不能用  |      | 废弃/变卖       | 立刻废弃 |

(2) 要什么：

- 正常的设备、机器、照明或电气装置；附属设备（滑台、工作台、料架）；台车、推车、堆高机。
- 正常使用中的工具；正常使用的办公桌、工作椅、使用中的工具柜、个人工具柜和更衣柜。
- 尚有使用价值的消耗用品；原材料、半成品、成品及尚有利用价值的边角料；垫板、胶桶、油桶、化学用品、防尘用品。
- 使用中的垃圾桶、垃圾袋、清洁用品；使用中的样品。
- 办公用品、文具、有用文件、图纸、作业指导书、报表等。
- 推行中的海报、目视板、看板；消防设施、安全标志。
- 饮水机、茶具；最近三天的报纸、未枯死发黄的盆景。
- 其他物品。

(3) 不要什么：

- 废纸、灰尘、杂物、烟蒂、油污、蜘蛛网。



- 不再使用的设备、工夹具、模具；不再使用的办公用品、垃圾桶。
- 破垫板、纸箱、抹布、包装物、空的饮料瓶、食品袋等杂物。
- 老旧无用的报表、账本、破旧的书籍、报纸、文件袋；过期的海报、公告物、标语、乱写乱画的字迹、残留的张贴物。
- 损耗的工具、余料、样品；不再使用的老吊扇等。
- 无用的劳保用品、须丢弃的工作服。
- 损坏的提示牌、灯箱、时钟、更改前的部门牌。
- 工作台上过期的作业指导书。
- 将不要的东西按“整理情况判定分类基准表”规定的方法处理并定期检查。

## 二 整顿——随手可取 节省时间

### 1. 整顿的目的

整顿是将现场经过整理留下来的物品有条理地定点、定容与定量放置，使工作场所一目了然、需用之物随手可取，营造一个整齐的工作环境。

### 2. 整顿的推行要领

(1) 整顿要做到任何人，特别是新员工和其他部门的员工都能立即取出所需要的东西。

(2) 对于放置处与被放置物，要易取、易归位，如果没有归位或误放应能马上改正，要在画线定位、放置方法和标志方法上下工夫。

(3) 贯彻整顿的“3定”原则：定点、定容、定量。

定点：放在哪里合适

定容：用什么容器、颜色

定量：规定合适的数量



### 3. 整顿的方法

(1) 用 5W1H 方法发现的问题。

首先，用“六何法”（见第七章第一节）即 5W1H 法对现场进行分析，尤其是对平面布置、搬运路线和物品的摆放要进行分析，从中发现问题。接着是对问题追根溯源，一直分析到能采取措施为止。

(2) 合理放置，方便取放。

对制造业来说，作业的对象大多是物流。对流动的物件，整顿并不在于单纯的码放整齐，而是要使物件拿出容易，放回方便，有明确的秩序让人一目了然，容易查找和归位，也就是常说的“看得见管理”。因此，对布局的设计和工位器具的设计是整理的重头戏。

在工作场地使用的零件和材料有很多是相似的，整顿时尤其要注意避免混淆。办公室的文件和资料也要摆放合理，更要记在脑子里。争取在一两分钟内取出所需文件和资料。

(3) 整顿后的物品要有标识。

整顿完成后，为使要用的物品能立即拿到，可利用标牌、指示牌等予以标识：指示牌内容应一目了然指明物品名称、分类、数量、存放位置或由谁使用等。总而言之，标识的目的是明确“是什么”和“在哪里”。

安全标识可用国家规定的图示符号或图片表示。

例：某公司各责任区整顿要求，见表 5-2。

表 5-2 某公司各责任区整顿要求

| 序 号 | 对 象                | 定位方法                         | 标识要求                                     |
|-----|--------------------|------------------------------|--|
| 1   | 区域线、通道线等，包括主通道、次通道 | 在 6S 定置管理责任区图中画出（每 6 个月更新绘制） | 1) 主通道线宽 80 mm，次通道线宽 40 mm；2) 主通道黄色，次道白色 |
| 2   | 转道车等运输工具、汽车等       | 设定存放区域，予以画线定位                | 区域标识、6S 管理标签等                            |
| 3   | 产品及原材料、物资          | 设定存放区域，予以画线定位                | 按 ISO9000 程序要求，用标识卡和区域标识                 |
| 4   | 设备、设施              | 固定，非固定的画线定位                  | 设备标识牌、6S 管理标签                            |



(续)

| 序 号 | 对 象       | 定位方法                | 标识要求                    |
|-----|-----------|---------------------|-------------------------|
| 5   | 工装、夹具、模具  | 设定存放区域，予以画线定位       | 工装标识卡、区域标识、6S 管理标签      |
| 6   | 清扫用具      | 专用存放柜（设定），钩挂定位      | 区域标识、6S 管理标签            |
| 7   | 垃圾箱及其他容器  | 设定存放区域，画线定位         | 区域标识、6S 管理标签            |
| 8   | 材料架、储物橱柜等 | 设定存放区域，画线定位         | 区域标识、6S 管理标签、物品明细及标签等   |
| 9   | 工作台       | 设定存放区域，画线定位         | 区域标识、6S 管理标签等           |
| 10  | 办公室       | 设定存放区域，6S 图画出定位     | 6S 定置管理图、6S 管理标签、物品明细标签 |
| 11  | 垃圾场、废料场   | 设定存放区域              | 区域标识、6S 管理标签            |
| 12  | 作业区、办公区   | 画线定位、栅栏定位           | 区域标识、6S 管理标签            |
| 13  | 工具、检具     | 工具箱、工具车、工具架，必要时画线定位 | 刻号标识、物品标签等              |
| 14  | 室外        | 6S 管理责任区图、画线定位      | 区域标识、6S 管理标签等           |
| 15  | 办公室及办公用品  | 6S 管理责任区图、画线定位      | 物品明细标签、6S 管理标签等、区域标识    |
| 16  | 车库        | 6S 管理责任区图、画线定位      | 物品明细标签、6S 管理标签等、区域标识    |
| 17  | 洗手间       | 6S 管理责任区图           | 6S 管理标签等、区域标识、提示语       |

注：对象名称标识可自行设计打印，但要规范、清楚。整顿频次：每周一次

三 清扫——亮丽环境 消除污染

1. 清扫的目的

“清扫”是和灰尘作斗争，将工作场所清扫干净，保持工作场所清洁、亮丽、环境，使生产现场处于无垃圾、无灰尘、无污染、干净、明亮的状态，消除污物和污染源，减少对员工的工业伤害。

尤其是在目前强调高品质、高附加值产品的制造车间，更不容许有



垃圾或灰尘的污染，以免造成产品品质的不良。要指出的是：清扫不是额外负担，它本身就是工作的一部分，而且是所有岗位都要做的工作，清扫是要用心来做的。

## 2. 清扫的步骤

这里的“清扫”不是指突击性的大会战、大扫除，而是要制度化、经常化，每人从身边的事做起，再扩展到现场的每个角落。

清扫要分五个阶段来实施：

(1) 清扫从地面开始，向墙壁和窗户扩展。

清扫要从地面开始，向墙壁、窗户、柜子等扩展，从大到小、由表及里不断地清扫灰尘、油污、废弃物。

(2) 按定置管理规定标识区域和界线。

清扫之后，要按 A、B、C 区和定置管理图的规定，划分作业的场地和通道，以及标识物品的放置位置。还应充分利用色彩管理达到透明直观的效果，例如：A 区用红色标示，B 区用黄色标示，C 区用黑色标示；或废品区用黑色，运输设施用橘黄色，起重设施用黄黑相间色；或自来水管用黑色，煤气管道用黄色，蒸汽管道用大红色，暖气管道用银灰色等。

(3) 调查和清除污染源。

清扫就是使工作场所成为没有垃圾，没有污物的状态，但更重要的是想法找出污染的源头，并清除污染源。污染大部分来自设备和管道的跑、冒、滴、漏和场外输入型污染，如刮风时带来的灰尘或砂粒，搬运散装物品过程中可能出现的泄漏等。发现和清除污染源，可以通过手摸、眼看、耳听、鼻闻或仪器检测等办法来做到。要重点检查以下处所：

检查给排水、给排油、给排气、润滑油和管道、阀门的接头、连接处等地方；检查设备的注油口、注水口、排水口、油泵、阀门、调节器、离合器等地方；吸尘器、排风机、粉碎机、搅拌机管道的阀门、风



罩等地方。在运送水和油料等液体时，要准备合适的容器。

粉尘防治措施：局部加盖加罩，增加吸尘装置。将窗户密封，不留缝隙；在搬运切屑和废弃物时不要遗撒。

电光火花防治：电焊火花、电光适当隔离，切割机、砂轮产生火花加罩收集。

地面污水、积水、脏污的治理：堵导结合、管道化、渠道化治理，对擦拭用的棉纱、脏的材料和工具等，要定点放置。

#### (4) 设备的清扫。

设备一旦被污染就很容易出故障，并缩短使用寿命。为此，对设备、工装和工具要坚持定期清扫和检查，保持本色和整洁。对设备、工装、模具、工具、工位器具等进行擦洗，做到物见本色或重新油漆。现代化大生产中，设备越大，自动化程度越高，清扫和检修所花费的时间就越多。

(5) 建立清扫责任制和清扫责任区，保持清扫工作日常化，杜绝污染。清扫的过程就是检查的过程，要用心来做。

### 第三节 定置管理的第二阶段

#### 一 清洁——维护成果 形成习惯

清洁就是维持以上整理、整顿、清扫（3S）的成果。塑造洁净的工作场所，能提升公司形象，能提升产品品位。因此，动员全体员工持续参加整理、整顿活动非常重要，所有人都要清楚该干什么，在此基础上，将大家达成共识的内容，形成专门的手册或类似的文件和规定。



### 1. 实施清洁的方法和要领

(1) 制订专门的手册，要明确以下内容：规定作业场所地面的清扫程序、方法和清扫后的状态；确立区域和界线的划分原则；规定设备的动力部分、传动部分、润滑、油压、气压等部位的清扫、检查程序及完成后的状态。

(2) 制定检查考核办法和奖惩制度。在这里，顺便说一下，员工的正确的行为规范，固然要靠教育，但是也要靠强制，定置管理和6S活动是和人们的懒惰、不卫生习惯格格不入的。随地吐痰、乱扔烟头和废纸等陋习，往往要靠强制来改变。新加坡和我国卫生文明城市张家港的优美环境在很大程度上就得益于严厉的惩罚和强制。

(3) 制订清扫计划，规定责任者及日常的检查程序和方法。

### 2. 明确清洁的状态

清洁的状态包括三个要素，即干净、高效、安全。

清洁的内容具体包括：地面的清洁；窗户和墙壁的清洁；操作台上的清洁；工具和工装的清洁；设备的清洁；货架和放置物品处的清洁。

### 3. 定期检查

除了日常工作中的自检，还要组织定期检查。一是检查现场的清洁状态；二是检查现场的图表和指示牌设置是否有利于高效作业，以及现场物品的数量是否适宜。

## 二 素养——遵章守纪 自我规范

6S活动起于素养，终于素养。一切活动靠人，如果员工缺乏遵守规则的习惯，或者缺乏积极主动的精神，那么6S活动就不易坚持，最终只能是流于形式，成为一句口号而已。素养就是通过教育，使大家养成能遵守规章制度等良好的习惯，做到按章办事和自我规范，进而延伸到仪表美、行为美，最终达到全员“品质”的提升。我们应从礼仪、



道德观念和穿着等最基本的方面入手，从每天上班的第一句话“您好，早安”做起。

### 1. 素养的目的

改变了员工的素养，同时提升了企业的形象，改变了企业的环境，更重要的是形成了一个很好的企业文化，不光是老员工有好的素养，新进厂的员工在这种企业文化的熏陶下，也会自觉维护公司形象，自觉提升自己的素养。

### 2. 培养素养的要领

要做到有“素养”，必须做好以下几方面的工作：

- (1) 制订服装、臂章、工作帽等识别标准。
- (2) 制订共同遵守的有关规则、规定、作业指导书。
- (3) 制订礼仪守则（如《员工手册》）。
- (4) 教育培训（新员工需加强）。
- (5) 推行各种精神提升活动（如班前会、礼貌活动等）。

## 三 安全——根除隐患 保障安全

安全就是通过制度和具体措施来提升安全管理水平，防止灾害的发生。安全是现场管理的前提和决定性因素，没有安全，一切都失去了意义。

### 1. 安全的目的

保证职工的生命安全；保证生产系统正常运行；建立系统的安全体制；减少经济损失。

### 2. 安全的六个方面

(1) 首先要彻底推行 3S 管理，因为安全管理主要取决于整理、整顿、清扫的质量。如果工作现场油污遍地、凌乱不堪，就会造成安全隐患。



(2) 要在安全隐患的识别和分析上下工夫。例如在分析高空作业是用安全绳还是用吊篮时，要分别列出可能发生的各种情况，从而采取一系列预防措施，为了不漏项，要列出危险源识别项目表，利用大家的智慧来发现和解决问题。

(3) 要设立标识（警告、指示、禁止、提示）。

(4) 要定期制订消除隐患的改善计划。

(5) 建立安全巡视制度。

### 3. 安全标识。

#### (1) 安全颜色。

安全颜色是用来表示禁止、警告、指令、提示等安全信息的颜色。它的作用是使人们能够迅速地发现和分辨安全标志，提醒人们注意安全，以防事故发生。标注安全颜色是防止事故发生的措施中既简单又价廉的办法。

安全颜色通常是指红、黄、蓝、绿四种颜色。它们的含义分别是：

红色：表示禁止、停止。机器设备上的紧急停止手柄、按钮及禁止触动的部位通常都用红色表示，红色也表示防火。

黄色：表示必须遵守的指令。

绿色：表示可通行的指示，说明安全状态，可以通行。车间的安全通道，人和车辆的通行标志等。

注意，安全颜色只有在为了达到安全目的和表示安全含义时才称安全颜色。

红色与白色间隔条纹的含义是禁止越过，如交通、公路上用的防护栏杆。黄色与黑色间隔条纹的含义是警告、危险，如工矿企业内部的防护栏杆、吊车挂钩的滑轮架、铁路和公路交叉道口上的防护栏杆等。

#### (2) 安全颜色的运用。

研究报告证明：色彩对人的影响很大，因此，根据不同作业的特点对环境色彩进行适当的调整是必要的。



①天花板与墙壁应该选择相对明亮的色彩，且以不反光的材料为佳。

②地面和作业区以绿色为佳，因为它使人镇静从容。

③通道以比较醒目的橙黄色为佳，因为它可以提示过路人。

④区划线普通工场以白线为主，叉车的通道则以黄色线区划为佳。

⑤不良品及消防工具的放置以红线划分为佳，因为需提醒人们注意。

⑥休息区以相对暖色调为佳。

⑦高温车间应该以浅绿、蓝绿、白色等冷色调为基调，可给人以清新舒心之感。低温车间正好相反，宜用红、橙黄等暖色调为基调，使人感到温暖亲切。

⑧热处理设备多用冷色调的铅灰色，能起到降低“心理温度”的作用。

⑨家具厂整天看到的是属于暖色的木质颜色，因而木料加工设备宜用浅绿色，以此缓解操作者被暖色包围所激起的烦躁感。

### (3) 安全标识。

安全标识是国际通用的信息，通常是指安全标志和安全标签，是由安全色、几何图案和形象图形符号构成，以表达特定的信息。安全标志分为禁止标志、警告标志、指令标志和提示标志。

①禁止标志的含义是禁止人们进行不安全的行为，其基本形式是带斜杠的图形。圆环和斜杠是红色，衬底为白色。



②警告标志的含义是提醒人们注意周围的环境，以避免可能发生的危险。其基本形式是正三角形边框，三角形边框及图形符号为黑色，衬底为黄色。



③指令标志的含义是强制人们必须做出某种动作或采取防范措施，其基本形式是圆形边框。图形符号为白色，



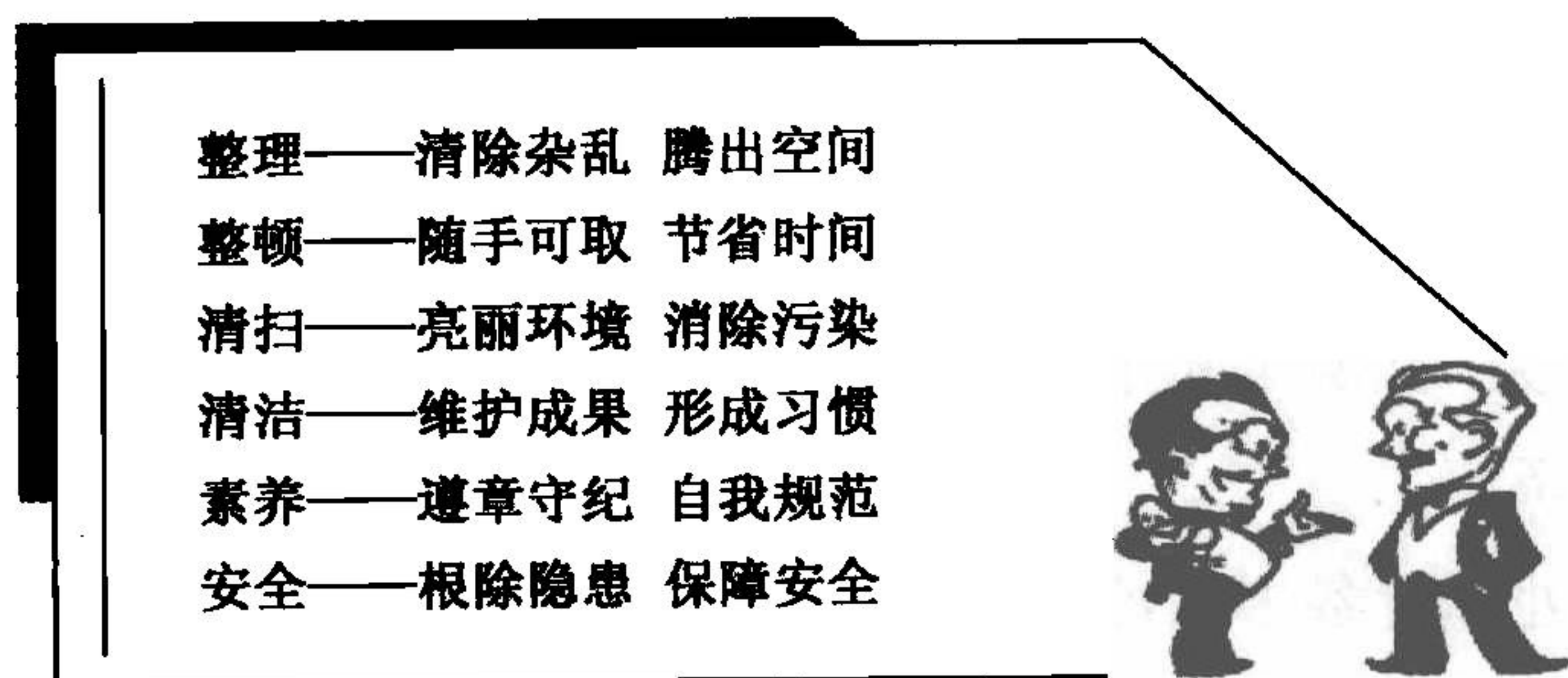


衬底色为蓝色。

④提示标志的含义是向人们提供某种信息，其基本形状是正方形边框。图形符号为白色，衬底为绿色。



安全标识牌应该设置在醒目的地方，人们看到后有足够的时间来注意它所表示的内容。安全标识不能设在门、窗、架子等可移动的物体上，因为一旦这些物体移动后安全标识就不起作用了。



#### 四 红牌作战 定点摄影

##### 1. 红牌作战的目的

红牌作战指的是在工厂内找到问题点并悬挂红牌，让大家都明白并积极地去改善，从而达到整理、整顿的目的。

##### 2. 红牌作用

(1) 必需品和非必需品一目了然，提高每个员工的自觉性和改进意识。

(2) 红牌上有改善期限，一目了然。

(3) 引起责任部门人员注意，及时清除非必需品。

(4) 红牌尺寸：大约长 13 厘米，宽 10 厘米，将标牌涂上红色。







励。在现场发现问题后，当即将现状摄影备案，问题解决之后，在同样的地点，以同样的角度再拍照。用这样的方法，既能将问题揭露得清清楚楚，有充分的证据，又能对相关部门造成无形压力。对于改善快、做得好的单位，要及时将改善后的照片张贴以示激励，这能使他们获得成就感与满足感。定点摄影直观简单，说服力强，效果明显，是开展6S活动、跟进和解决问题的一种方法。

要在照片下面标注以下信息：照相日期、部门经理（或车间主任）、现场的责任人及违反了6S管理中的什么规定。

## 五 定置管理的五大功能

### 1. 6S是“最佳推销员”

清爽、明亮、洁净的工作环境，能提高企业的工作效率和形象，看到这样的工作环境不仅使顾客有信心下订单，而且能吸引优秀的人才到这样的工厂工作。

### 2. 6S是“节约专家”

6S定置管理可降低很多不必要的材料以及工具的浪费，可节约订购时间，可调剂物品，变废为宝，充分利用原材料、配件等，还能节省工作场所。

### 3. 6S是安全保障

（1）全体员工遵守作业标准，不易发生工伤事故；（2）危险地区有预防措施和警告标识，有效减少事故发生；（3）6S活动强调危险预知训练及应急响应训练，安全得以保障。

### 4. 6S推动标准化

（1）6S强调作业标准的重要性，员工能遵守作业标准，服务质量有所提高而且稳定；（2）通过目视管理的运用与标准化，能防止问题的发生。



### 5. 6S 能够形成满意的工作环境

(1) 宽敞、明亮的工作环境, 可使员工在工作时心情愉快, 有被尊重的感觉; (2) 经过 6S 活动, 员工的标准意识慢慢改变, 有助于工作的开展; (3) 员工归属感增强, 人与人之间、主管和部属之间均有良好的互动关系; (4) 全员参与的 6S 活动, 能塑造出良性的企业文化。

## 六 定置管理能使企业达到四方面满意

通过 6S 活动, 企业能够健康快速地成长, 逐渐发展成为对地区有贡献和影响力的优秀企业, 这样的企业可以达到四方面的满意。

### 1. 投资者满意

通过 6S 活动, 企业能够达到更高的管理境界, 企业的投资者可以获得更大的利润和回报, 当然会很满意。

### 2. 顾客满意

当一个企业具备技术水平高、生产弹性高, 产品高质量、成本低、交期准时这些特点的时候, 顾客当然会很满意, 看到现场这样整洁、和谐、舒畅、有序, 顾客自然会相信该企业的产品质量和服务。

### 3. 员工满意

企业的效益好, 员工的生活也就富裕了。人性化的管理可以使每一个员工都获得安全感和成就感, 员工生命的三分之一都是在生产现场度过的, 在这样良好的现场工作, 员工自然会感到满意。

### 4. 社会满意

当投资者满意、顾客满意、员工满意的时候, 企业就会有良好的社会形象, 良好的社会形象促使企业热心公益事业、支持环境保护。企业对社会有杰出的贡献, 社会当然对企业非常满意。推行 6S 活动非常简单, 只要通过整理、整顿、清扫、清洁、修养的推动, 企业的满意度就会自然而然地增加。



## 第四节 工位器具的设计

工位器具是在工业企业生产过程中，组织工位或工序间（包括下道工序、车间、分厂之间）存放、搬运和传送材料、毛坯、半成品、工具、备件、资料等的器具或容器。推行定置管理时，必须加强工位器具的设计研究和使用的管理，对使用工序、存放数量、防止磕碰划伤的部位、零件自身处于变形最小的状态、周转运输条件等进行充分地研究，在必要时应进行初步的验证，确保工位器具的使用安全。

### 一 工位器具的作用

工位器具在加工、检查、搬运、停放、储存的工艺流程中，乃至整个使用过程中，具有重要的不可替代的作用。

#### 1. 搬运、储存、计数三位一体

工位器具具有有利于人、物、场所最佳结合的功能，并使物品搬运、储存、计数功能三位一体，工位器具结构要尽量简单，操作灵活，以便操作者取放零件迅速方便，合理省力，使操作者减少辅助时间和生产准备时间，提高劳动生产率。例如：日常所见的储蛋器具就是一个最好的工位器具，从它身上完美体现了工位器具的特点，在设计时应该多学习这样的思路，见图 5-4。

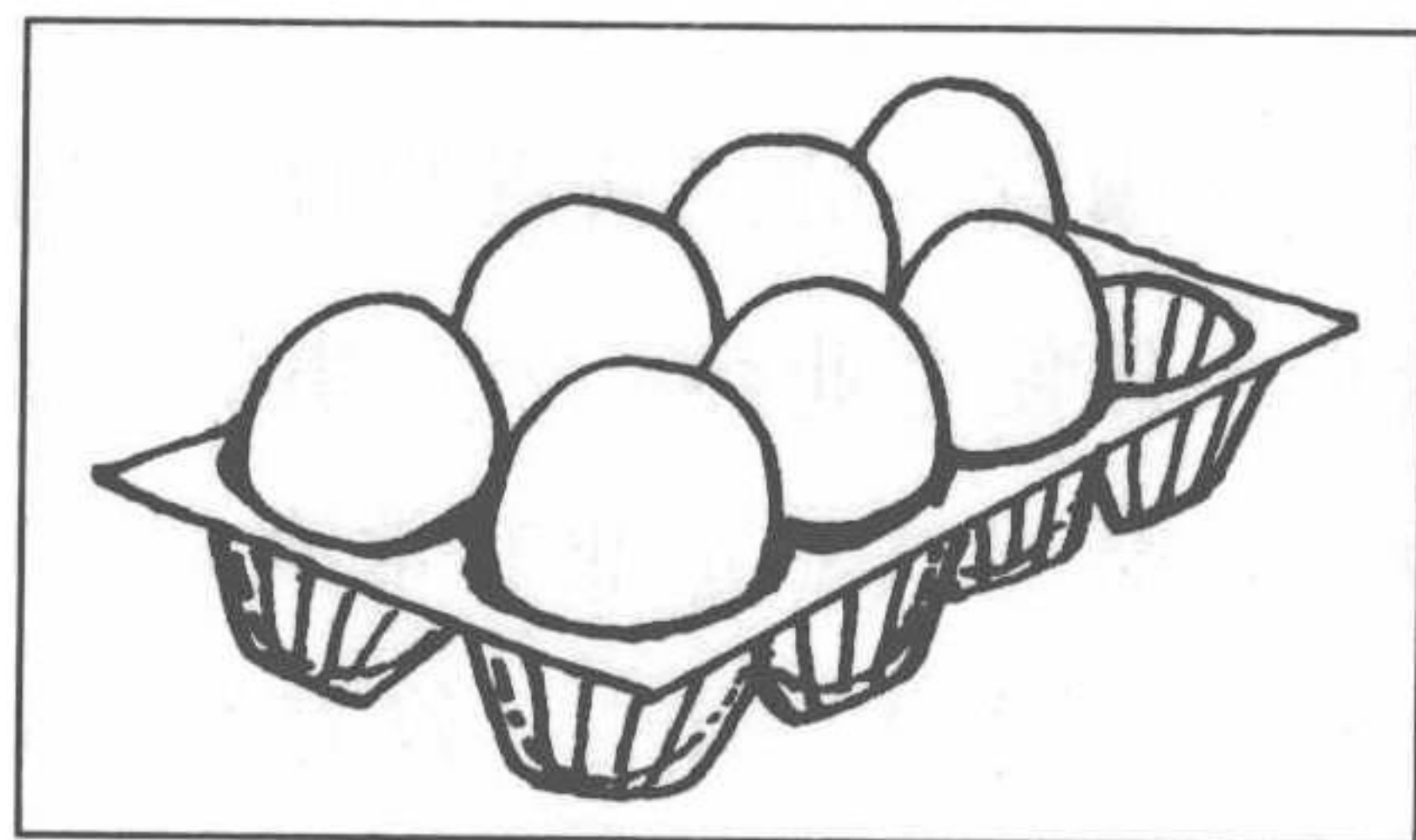


图 5-4 储蛋器具



## 2. 保证产品质量

工位器具能保护零件、物料的质量，避免零件在物流过程中发生磕碰划伤，减少修复费用，降低质量成本。

## 3. 有利于安全文明生产

根据定置设计要求，在生产现场各个区域和固定位置配备适当的工位器具，可保持现场整洁和道路畅通，提高空间利用率和增加安全感，使生产过程中各环节的物流更加有序化、高效化、规范化，有利于安全文明生产。

## 4. 传递信息媒介

将工位器具作为信息媒介物可简化工序间的管理程序，即将空、实工位器具作为一种特定的“看板管理”形式，空的工位器具作为取货指令或生产指令，满的工位器具视为完工信息。工人凭空的工位器具作为信息媒介物到上道工序取货。这种特定的“看板管理”形式最适合成组技术工序。

## 5. 改善劳动条件

工位器具设计外观要美观大方，零件在生产过程中，用工位器具整体搬运、储存和计数，可以减少搬运和储存过程中的无效劳动，使操作者在使用工位器具过程中心情舒畅，减少工作中所产生的疲劳，处于连续作业的最佳状态。

## 6. 降低生产成本

工位器具不但结构要简单，更主要的是尽可能采用标准件和功能相同、廉价耐用的材料，因多采用标准件可减少工位器具设计与制造的时间。

## 二

### 工位器具的选型

定置管理的核心是定置，定置就必须有器具和容器，而器具和容器



必须满足生产活动的质量、效率、安全等要求。要达到此要求，前提是要搞好工位器具的选型工作。

工位器具按生产管理的需要，可分为通用和专用两种类型：按其用途和形式可分为箱式、托板式、盘式、桶式、筐篮式、架式、活动小车式和工作台式等，按采用材料可分为木质、金属、塑料及橡胶等，按实际使用规格和样式又可分为固定式、活动式、折叠式和拼装式等。

机械加工工位器具，包括冷、热加工工位器具两个方面。冷加工工位器具是指坯料投入到加工车间后，在整个加工过程中所用的存放零件的工位器具，需求量最大，而且结构复杂，品种繁多，是研究的主要对象。

辅助工位器具是指备料、机械加工以外的一切工位器具。例如车间工作台、库房存放零件的架子、工具室摆放工具的架子、检查员用的工作台及车间铁屑、废物存放运输装置等。

### 三 工位器具的管理

工位器具是实现生产现场中人、物、场所三者最佳结合的重要手段，是坚持6S活动、保持定置管理成果的重要因素，也是推行定置管理的物质基础。如果不正确合理地使用与妥善维护保管，不仅达不到预期的效果，甚至会造成不良后果。

#### 1. 加强对有关人员的培训

正确使用工位器具，首先，要对与物流相关人员，特别是各类吊车司机、搬运工、机动车辆驾驶员、起重工、清扫工等工种进行专门培训，使其明确工位器具的性能、用途、使用范围及注意事项，这样才能物尽其用。其次，强调工位器具使用者要按操作规程进行使用，对工位器具上损坏的元件要修理或更换，以保持工位器具处于良好状态，保证使用安全。另外，工位器具一定要定位、定置，便于对物流的目视管理，保持生产现场整洁明快。



## 2. 加强技术管理

工位器具图样的设计、修改或取消的权限属工艺部门，底图应存入工厂技术档案部门，并由他们负责保管、晒印。工位器具由工具部门或工艺部门负责组织制造和维修，制造中出现的技术问题，由工艺部门处理，同时，工艺部门还负责日常技术服务。

## 3. 加强使用管理

工位器具使用单位应健全使用的规章制度，对工位器具的制造、使用、维修和周转等都要作出明确规定。对正确使用或改进工位器具者进行奖励，对不正确使用或损坏工位器具者进行严格考核，借此鼓励、督促职工正确合理地使用工位器具，并保持工位器具的良好状态和正常周转。

## 4. 加强检查

工厂有关部门应定期检查工位器具的使用情况，发现问题并及时责成有关单位解决。

## 【本章小结】

从上述分析可知，6S 活动能提升公司形象、营造团队精神和良好的企业文化、保障品质、改善工作情绪、保障安全和提高效益，定置管理中最重要原则就是要永远保持 A 状态，不断改善 B 状态，随时清除 C 状态。强化物流管理，使生产能在时间、空间、数量关系上实现最优化，实现现场管理的科学化、规范化、标准化。

开展定置管理要搞好 6S 活动，做好整理、整顿、清扫、清洁、素养和安全工作，用红牌作战和定点摄影来推动定置管理的开展。定置管理是班组管理的基础，是现场管理见效最快的工具和诀窍，班组长将定置管理搞好了，就会获得事半功倍的效果。

在定置管理中，工位器具的设计和管理也是重要的一环，对于保证产品质量，提高搬运、存放的效率和安全生产都具有重要作用。







## 第六章

# 班组长的目视管理



### 学习目标

- ◎ 掌握看板管理和目视管理的作用
- ◎ 掌握看板管理的制作和填写方法
- ◎ 掌握工艺、设备、材料、安全、质量等目视管理的技巧和方法

现场生产情况千变万化，生产流程纷繁复杂，物流、信息流令人眼花缭乱。在这种情况下如何使人一目了然地看出上级指令、工艺规程、安全禁令、物流流向、通知布告和指路方向呢？马路上的红绿指示灯给予我们很大启发：红、绿、黄三个灯，就能将川流不息的千军万马管理得井井有条！人的眼睛接受的外界信息占人体所有器官接受信息总量的85%，我们何不用眼睛这个人体最大的信息接受源来实行管理呢？

## 第一节 看板管理

看板管理是把希望管理的项目，通过各类管理板显示出来，使管理



状况达到众人皆知的管理方法。看板管理是一流现场管理的重要组成部分，是给客户信心及在企业内部营造竞争氛围，提高管理透明度非常重要的手段之一。

## 一 看板管理的作用

### 1. 传递情报，统一认识

- 现场工作人员众多，将情报逐个传递或集中在一起讲解是不现实的，通过看板传递情报既准确又迅速，还能避免以讹传讹或传达遗漏。

- 每个人都有自己的见解和看法，公司可以通过看板来引导大家统一认识，朝着共同的目标前进。

### 2. 帮助管理，防微杜渐

- 看板上的数据、计划便于判定、决策或跟进进度；
- 便于新人更快熟悉业务；
- 对于已经揭示公布的计划书，大家就不会遗忘，进度跟不上时也会形成压力，从而强化管理人员的责任心。

### 3. 强势宣导，形成改善意识

展示改善过程，让大家都能学到好的方法及技巧。展示改善成绩，让参与者有成就感和自豪感。

### 4. 褒优贬劣，营造竞争的氛围

- 明确管理状况，营造有形及无形的压力，有利于工作的推进。
- 工作成绩通过看板来揭示，差的、一般的、优秀的，一目了然，起到激励先进、促进他人的作用。
- 以业绩为尺度，使绩效考核更公正、公开、透明化，促进公平竞争，防止绩效考核中人为的偏差。
- 让大家了解公司绩效考核的公正性，积极参与正当的公平竞争，



使现场活力化。

#### 5. 加强客户印象，树立良好的企业形象

看板能让客户迅速全面地了解公司，并留下这样的印象：“这是一个出色的、井井有条的公司啊！”从而对公司更加信赖。

## 二 看板管理的内容

现场所有的墙壁，都可以作为看板管理的场所。下列的信息，应张贴在墙上及工作本上，让每一个人知道 QCD 的现状。

(1) 质量的信息：每日、每周及每月的不合格数值和趋势图，以及改善目标。不合格的现物应当陈列出来，给所有的员工看。

(2) 成本的信息：生产能力数值、趋势图及目标。

(3) 交货期的信息：每日生产图表。

(4) 设备管理信息：机器故障数值、趋势图及目标、设备综合效率。

(5) 提案、建议件数。

(6) 品管圈活动。

(7) 包括其他需要公布的信息项目。

## 三 看板制作的要求

### 1. 设计合理，容易维护

(1) 版面、栏面采用线条或图文分割，大方而又条理清晰。

(2) 主次分明，重点突出。

(3) 采用透明胶套或框定位，更换方便。

(4) 采用电脑设计，容易更新。

### 2. 动态管理，一目了然

(1) 管理人员和更换周期明确。



- (2) 选择员工关心的信息和项目。
- (3) 动态信息以目标计划进度为主线。
- (4) 用量化的数据和图形，形象地说明问题。

### 3. 内容丰富，引人注目

- (1) 体现全员参与。
- (2) 采用卡通或漫画形式，版面活跃。
- (3) 多种看板的结合，有利于实现内容的丰富化。

## 第二节 目视管理

目视管理是利用形象直观、色彩适宜的各种视觉感知信息，来组织现场生产活动，达到提高劳动生产率的一种管理方式。也叫“看得见的管理”。透过图表、看板、标识、实物、灯号及颜色等视觉化工具，可以轻而易举地达到解释、认知、警告、判断和行动等功能，从而使资讯共有化、问题透明化。具体形容就是：

一见钟情：吸引有关者的兴致。

一目了然：传达有关者必备的资讯。

触目惊心：提醒或警告有关者，免受伤害。

触景生情：激发有关者产生“联想”效应，从而萌生创意。

目视管理的范围很广，构成工厂的全部要素都是其管理对象，如服务、产品、原材料、半成品、零配件、各种工装夹具及设备。

在现场工作中，目视管理可以传达工作发展状况和发生的事实；激发员工的兴趣，促进其积极参与经营；便于与员工达成共识，朝着共同的目标前进；提升企业形象，它是显示公司管理水平最有力的工具；强化企业品质，通过作业标准化、原因分析、方法的改善，使员工达到自动自发的境界。

目视管理以后的区域整齐、规范，令人赏心悦目；容易点检、容易



发现异常，一眼望去即知其应有的状态、实际的状态及二者的差异和问题所在。

### 一 目视管理的要点

目视管理的常用工具包括信号灯、标志牌、画线、颜色板（杆、条）、操作流程图、样本及警示线等。在目视管理中，颜色的使用是最常见的，不同的色彩会给人不同的分量感、空间感、冷暖感、软硬感、清洁感和时间感等情感效应。目视管理的要点是：

要能从远处就能辨认出来：比如，高速公路的标志牌，从很远的地方就能看到，距离300米（10秒钟内的车程）就能决定这个出口要不要出，否则过了这个出口就要到下一个出口才能折返回来。

任何人使用都一样方便、一样准确，不会产生歧义：比如交通红绿灯，全世界都是一样的含义。

在想要管理的地方做标识：在不要管理的地方做标识会使人摸不着头脑。

任何人都容易遵守，也容易更改：将管理内容简单化，“行”还是“不行”，“停”还是“不停”，往哪前进，禁止还是快速通过等。

易知正常与否，任何人都能看得出来：压力是否超过，设备是否正常，质量是否合格，生产是否均衡等，一目了然。有时需要将触觉、听觉和感觉的要素变成视觉要素，比如在设备难以触摸的地方发生异常强热，很难被及时发现，如果在该处刷上温度变色漆，就可以凭颜色的变化判定设备是否正常。

有助于把作业场所变得明亮、整洁，维持安全、愉快的环境：如果颜色、灯光等配搭合理，将会使工地或办公室充满温馨和谐的气氛。



## 二 设备的目视管理

设备的管理除了建立系统的点检保养制度外，还应对存放区域进行规划、标识及目视管理。设备的目视管理是以能够正确、高效地实施清扫、点检、加油和紧固等日常保养工作为目的。

(1) 清楚明了地显示出维护保养的部位。方法是对加油标贴、管道、阀门等分别用不同的颜色区别管理。

(2) 能迅速发现温度是否异常。方法是在马达、泵上使用温度感应标贴或刷涂温度感应油漆。

(3) 是否正常供给、运转是否清楚明了。方法是在设备旁边设置连通玻璃管、小飘带、小风车等物。

(4) 在设备盖板的极小化、透明化上下工夫，特别是驱动部分，便于人们发现异常。

(5) 标识出计量仪器类的正常和异常范围、管理界限。用颜色标示出范围，如绿色表示正常范围，红色表示异常范围等。

(6) 设备是否按要求的性能、速度在运转。在设备上标注出应有的周期和速度。

## 三 工装模具的目视管理

(1) 为了减少工具遗失的可能，可透过“工装模具离库广告牌”来掌握工装模具的动态。

(2) 刷上或贴上颜色，辨别身份。

(3) 替模具建立一个温馨的“家”。

(4) 用履历表来掌握模具的使用情况。



#### 四 物料的目视管理

在日常工作中，需要对消耗品、物料、在制品及半成品等进行目视管理。对它们的管理，通常有四种基本形式：①伸手可及之处；②较近的架子、抽屉内；③储物室、货架中；④某个特定区域。

物料管理的目标是快速地弄清“什么物料”、“在哪里”和“有多少”，在必要的时候，必要的物料都能快速地取出或放入。

物料目视管理要点：

- (1) 明确物料的名称及用途。方法是分类标识及用颜色区分。
- (2) 物料的放置之处容易判断。方法是采用有颜色的区域及用不同的标识加以区分。
- (3) 物料的放置能够保证顺利地先进先出。
- (4) 确定合理的库存数量，只存放必要的最小数量，但要防止断货。方法是标识出最大在库线、安全在库线和下单线，明确一次下单数量。
- (5) 目视大容器内的容量用连通器的玻璃管刻度标示。
- (6) 目视物品是否采购了，是否该补料了。
- (7) 目视材料在哪里。方法是明确摆放位置，用颜色或标牌标识。

#### 五 品质的目视管理

(1) 防止因“人的失误”导致品质问题。方法是合格品与不合格品要分开放置，用颜色加以区分。

(2) 如何区分物品的检查状态。方法是从区域上分别设立待检区和已检区，将检查过的物品分区摆放；对于装箱物品，可以挂上合格证或书写检验员的工号。



(3) 重要管理项目要一目了然。可以悬挂比较图或采用“一口标准”的形式，形象地说明其区别和要点。

(4) 能快速准确地进行判断。方法是采用上下限的样板判定方法，可以不用计算，快速测定，防止人为失误。

(5) 张贴质量管理的宣传标语和质量谚语。

## 六 作业的目视管理

企业里的各项工作是通过各种各样的工序及人组合而成的。各工序的作业是否按计划进行，是否按决定的那样正确地实施，在作业管理中是否有异常发生，如果有异常发生，应如何应对，这些都是作业目视管理的要点。

(1) 核查实际进度与计划要求是否一致。方法是用生产动态板和外包工动态板、各类看板来标文。

(2) 清楚地判定作业是否按要求在正确地实施。方法是“一口标准”作业指导书。误操作报警装置。

(3) 设备负荷是否正常，状态如何。用设备保养记录、设备负荷显示板标示。

(4) 在早期发现异常上下工夫。方法是利用控制图、缺料预警及设备异常警报灯来反映。

## 七 安全的目视管理

(1) 让员工知道何处是安全禁区。

(2) 让员工知道何处是工厂的“猛兽”区（易燃易爆物品的区域、有毒有害区域、高压电区域等）。

(3) 消防器材的正确摆放和使用。



- (4) 应急响应和预案，在出现危机时知道如何正确应对。
- (5) 对职工进行正确辨认安全标识的教育。

## 八 目视管理的三级水准

目视管理取得的效果可以分为三级。

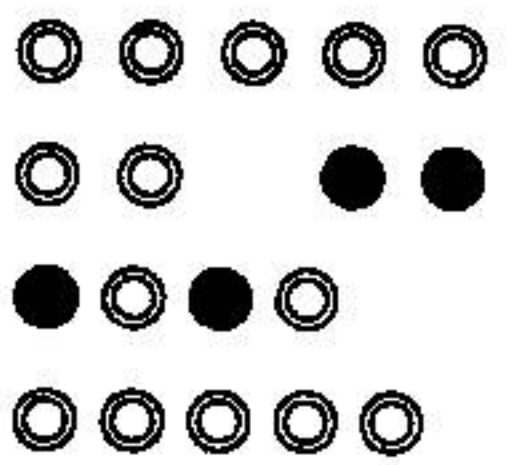
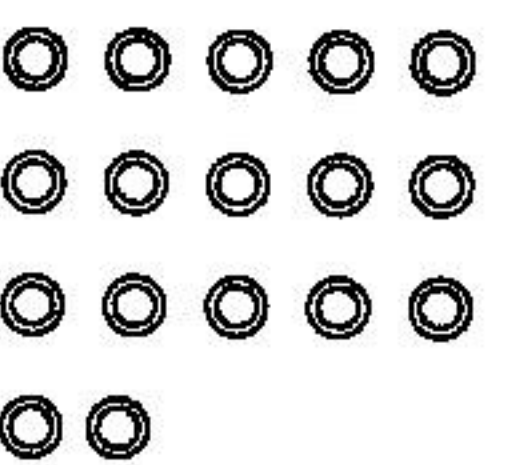








初级水平：谁都明白现在处于什么状态。

中级水平：谁都能判断是否正常。

高级水平：异常处置、管理标准都非常明确。

表 6-1 可以直观地说明目视管理的三级水准。

表 6-1 目视管理水平表

| 无水准   | 初级水准  | 中级水准  |   | 高级水准     |
|---|---|---|---|----------|
|  |  |  |  | 安全库存     |
|   |   |  |  | 用完请与××联系 |
|   |   |  |  |          |
|   |   |  |  | 异常处理程序   |
| 状态不明确，容易造成混用和错误   | 排列整齐，便于对物品进行必要的确认   | 通过一般标识使物品的数目一目了然  | 通过标识和提示，使物品的数目一目了然  |          |

由表 6-1 可知，在初级水平阶段，物品只是排列整齐而已，而在高级水准阶段，不但排列整齐，而且告诉出现何种情况如何处理。将管理的规定变成一目了然的标识，这就是目视管理的好处。

在许多企业里，通常只达到了目视管理的初级水平，达到中级水平的不多见，达到高级水平的更是凤毛麟角。这就要求企业持续努力，在员工中灌输新的管理理念，打造“傻瓜现场”。不是靠死记硬背一些条条，而是通过实实在在地提高 6S 管理水平，使得现场管理程序化、标准化、规范化，人人都能一眼看出该做什么和如何去做，真正做到防患于未然。



目视管理不是孤立的，需要有机地融入企业的文化建设、质量管理、工艺流程控制等管理内容，使目视管理具有强大的生命力。

相当多的企业现场，缺乏安全标志，如，纸箱包装厂里竟然没有“禁止火种”和“禁止吸烟”的标志提示。

在生活中也需要目视管理，可是有很多人都不注意这些所谓的细节问题，比如遇到交通指示灯坏了，却没人管，司机进退不得，无所适从。

宾馆的洗发液和沐浴液瓶子上的字小得像蚂蚁，老年人戴着花镜还难以辨别，给使用者带来诸多不便。设计者应该更多地考虑以人为本才对。很多宾馆的餐券上往往不写明餐厅的具体位置，让人饿着肚子跑来跑去，甚至得到总服务台询问。

很多宾馆将开关集中控制，将房间内所有的按键都集中在一个面板上，看起来好像很方便、很整洁，其实也有很多不方便的地方，晚上起来想开灯，只能在整个控制板上乱摸，根本就不知道想要的按键在哪里。

长途汽车上的座位牌往往残缺不全，有的甚至歪七扭八地标在座位下，旅客提着笨重的行李跑前跑后找不到自己的座位，设施有残缺，票价却一分不减！

## 【本章小结】

目视管理就是用最简单、最直观、最鲜明的灯光、颜色、图标等视觉形象或文字，提醒、指示和要求，让问题一目了然的视觉管理形式。目视管理的长处就在于，它综合运用管理学、生理学、心理学和社会学等学科的研究成果，以有效的视觉管理形式，科学迅速地改善与人们视觉有关的各种环境因素，使之既符合现代化生产的要求，又适应人们的生理和心理特点，从而产生良好的生理和心理效应，调动和保护员工的生产积极性。



## 第七章

# 班组长现场管理的妙招



### 学习目标

- ◎ 掌握现场分析的思路和技巧
- ◎ 掌握六何法和四种技巧
- ◎ 了解并运用现场管理 10 大利器，向现场管理方法要效益
- ◎ 迅速提高生产效率和提升现场管理的水平

现场管理，纷繁复杂，如何理清头绪？专家告诉我们，纲举目张，本章为班组长提供一个对现场管理分析和创造的思路，思路就是解决现场问题的金钥匙。思路决定出路，你会看到，原来茫无头绪、不知从何下手的问题，一经分解，杂乱无章就会变成顺理成章，心烦意乱就会变成气定神闲。现场管理，抬抬眼，公司到处是浪费；动动脑，脚下遍地有效益。原来不花一分钱就可以轻而易举地解决流程问题，向平面布置要效益，向动作分析要效益，向搬运时空要效益，向聪明的头脑和正确思路要效益！



## 第一节 现场诊断和分析

### 一 怎样进行现场分析

现场分析和诊断是班组长的基本功之一，应对下列问题反复认真诊断：

(1) 分析现有生产、工作的全过程，哪些工艺流程不合理，哪些地方出现倒流，确定经济合理的工艺路线和运输路线。

(2) 分析生产、工作环境是否满足生产、工作需要和人的生理需要，提出改进意见。

(3) 分析生产工人的作业方式和设备、设施的配置，研究作业者的工作效率，找出不合理的部分，提出改进措施。

(4) 研究工作者的动作，分析人与物的结合状态，消除多余的动作，确定合理的操作或工作方法。

(5) 分析现场还缺少什么物品和媒介物，落实补充办法。

(6) 现场管理上还有什么问题，如何改进。

现场诊断为单位制订定置管理工作方案、规划和进行定置设计提供了依据，为保证定置管理工作切实有效地开展打下了良好基础。

### 二 现场管理的六个为什么

班组长要有“总怀疑”的思维，对熟视无睹进行挑战，让思维多元化，对现有的产品、场地、工艺、人员、方法和程序等连问几个为什么，然后分析研究，探讨改善办法，提出改善意见，甚至是颠覆性地创新。



### 1. 对生产的对象要经常问几个为什么

逆向思维往往可以让我们在多问几个为什么时萌生新的思路。

我们要经常想想：我在生产什么产品？我为什么要生产这个产品？我能不能生产别的？我到底应该生产什么？经常这样发问，就会引起产品组织结构的调整。如果车间主任这样问，我生产什么零配件呢？我为什么要生产这个零配件？我能不能生产别的呢？他就会想到也许把低技术含量的零配件生产承包出去会更好，自己生产更精密的零配件能创造更高的效益。

### 2. 对目的要问几个为什么

公司产生是为了什么目的？为什么要确定这个目的？能不能换一个目的？到底应该确定一个什么样的目的？目的和目标属于战略性的东西，如果进行调整，整个战略部署就改变了。

### 3. 场所问题的几个为什么

应该经常问一下：我在什么地方干这个活？为什么要在这个地方干呢？能不能换一个地方干？到底应该在什么地方干？

日本有个造船厂，由于船坞行业的传统制造工艺周期长、造价高，工人们在船坞里将船生产出来一般要一年以上，工程浩大，耗费不菲。正当这家企业面临倒闭的困境时，董事长聘来一个“外行”专家，他来到这里，提出来一连串的“外行”问题：轮船一定要在船坞中造吗？能不能换个地方造？……这些问题被当时的工人认为他是个白痴外行，不懂行业状况。但是由于他的坚持，在别的地方把船的各个大的零部件组装好以后，运到船坞进行总装，只用了短短三个月的时间就把轮船造出来了，让大家叹服称颂。只是变换一下思维，这个企业很快就扭亏为盈了。

### 4. 时间和程序的为什么

这个事是在什么时候干的？为什么呢？能不能换一个时间或程序呢？也有可能白天的活换到晚上去干，把前工序调到后工序之后，整个



生产局面会大大改观。

### 5. 从作业员进行分析

现在谁在干这个活？为什么由他干呢？能不能换一个人？到底应该谁来干？例如，由于某人在某个关键岗位上，能力不足致使该环节老是出问题，后来把他换走以后，这个地方再也没出过问题。

### 6. 从手段，即生产工艺上分析

我们用什么办法来进行生产？能不能换一个别的办法？工艺的改  
革、作业方法的改变、操作方法的改变，往往会使生产出现很大变化。

例如：自行车厂生产的自行车有两个最重要的零部件：一个是三通，还有一个是六通。这两个零部件关系到整个自行车的精度和合格率，外形要求美观整齐，精度要求非常高。最初人们用焊接的办法生产，这种方法不能保证质量，效率又低，加工工艺成了关键。后来人们经过大量研究，使用了“橡胶棒挤压法”，这个小小的改动实现了质的飞跃，不仅效率提高了5倍以上，合格率也大幅提高。

表 7-1 现场管理的六个为什么

|             | 现状如何 | 为什么       | 能否改善     | 怎么改善  |
|-------------|------|-----------|----------|-------|
| 对象（What）    | 生产什么 | 为什么生产这个产品 | 是否生产别的   | 应怎样更新 |
| 目的（Why）     | 干什么  | 为什么生产     | 有无别的目的   | 应该做什么 |
| 场所（Where）   | 在哪儿干 | 为何在那干     | 是否可在别处干  | 应该在哪干 |
| 时间和程序（When） | 何时干  | 为何那时干     | 可否在其他时候干 | 应该何时干 |
| 作业员（Who）    | 谁来干  | 为何由他干     | 是否可由别人干  | 应该谁干  |
| 手段（How）     | 怎么干  | 为何用那个方法干  | 有无其他方法   | 应该怎么干 |

## 三 优化的四种妙招

在提出问题以后，要解决问题。班组长可以使用“取消、合并、重排、简化”四大妙招来进行改革。

### 1. 取消

首先要考虑能不能取消一些环节？对多余的工作环节，检验和闲置



时间，造成质量返工的根本原因、现场没有用的设备和物品等一律都应取消。如果不能全取消，就考虑部分取消。

## 2. 合并

把产品各种优点合并到一块、把各种结构进行合并重组。由于常年在外咨询和讲课，我经常要“飞来飞去”，在飞机上用餐时我关注到了一个细节，通常餐具至少有一个叉子加一个勺子。有一次，我拿到的餐盒只有一件餐具（如图 7-1），它既是叉子又是勺子，叉子加勺子等于叉勺，这样一来不仅节约了餐具的成本费用，还给乘客提供了方便。我们可以来动动脑筋，把我们工作当中使用的工具合并、把工序合并，甚至有些工艺路线也可以合并。

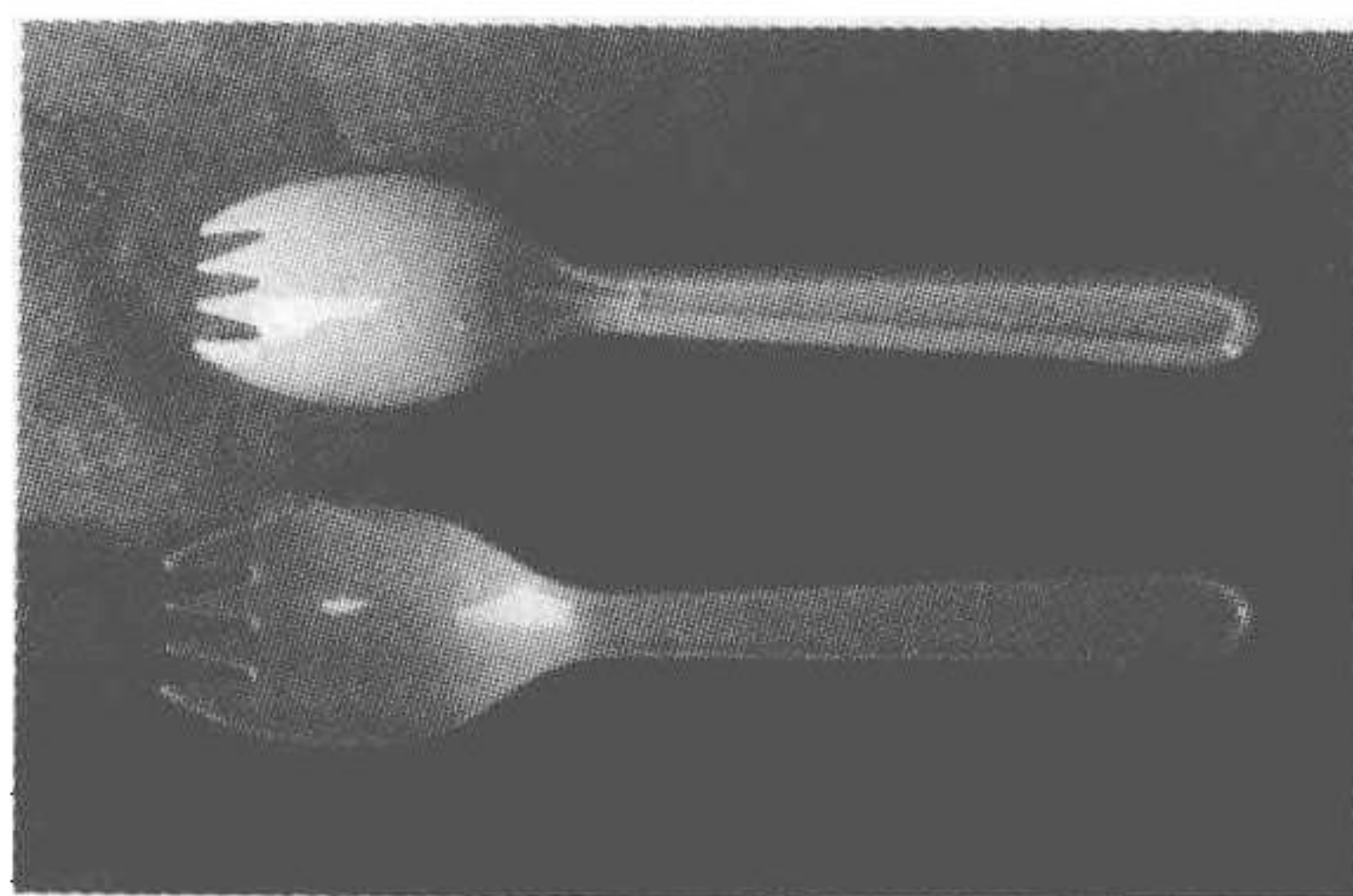


图 7-1

## 3. 重排

把平面布置重排一下、把厂房重排一下、把流水线的工位重排一下、把人员的劳动岗位重排一下；仔细分析多余的面积、不合理的动作、不合适的人，使工作的先后顺序重新组合甚至是对换；手的动作更换为脚的动作；机器位置的“大挪移”……仔细研究并尝试一下，重排的结果也许会有意想不到的大收获。

## 4. 简化

怎样使现有的烦琐动作变得更简单？怎样简化不必要的设计结构，使工艺更合理？怎样使方法和动作尽量简化？使新的工作方法效率更高？怎样简化烦琐的手续？



例如：丰田工程师曾将汽车门把手的零部件由原来的 34 个变为 5 个，节省成本超过了 40%。我办公室的楼下有家快餐店，由于味道好，分量足，生意总是特别红火，老板的算术水准更是一绝，远近闻名。仔细了解，原来这个老板有独特的收费方式，他放弃了不同菜品成本的细微差别，而是将多品种快餐的价格统一化、品种系列化，只有一两种简单的价格，这样一来他只需要乘以顾客需要的个数，价格可以在您点餐后的几秒钟内脱口而出，常常得到顾客的称赞，也成了他的特色。我们还可以将这种思维运用在运送路线、信息传递等的简化上。

汉堡是怎样炼成的？麦当劳连锁店的汉堡包制作工艺就是典型的简化代表！他们的汉堡有着严格的标准：两片面包，1/8 盎司芝士酱，1/3 盎司番茄酱，一片牛肉饼……也许有人要问：1/8 盎司，1/3 盎司是怎样确定的？其实很简单：用一个特制的“枪”，打一下就是 1/8 盎司的芝士酱，扣一下就是 1/3 盎司番茄酱，然后三片酸黄瓜、三片鲜黄瓜、一勺约二十粒洋葱碎块，用一张精美的包装纸一包，这就是“我就喜欢”，全世界都一个味。

表 7-2    ECRS 的简化原则

| 缩写 | 名称             | 简化原则  |
|----|----------------|---|
| E  | 取消 (Eliminate) | 先提问“完成了什么”、“是否必要”及“为什么”等问题。若无满意的答复，则应予以取消                       |
| C  | 合并 (Combine)   | 对于无法取消而又必要者，看能否和其他工序合并，以达到最大限度简化这道工序的目的                         |
| R  | 重排 (Rearrange) | 经过取消、合并后，可再通过“何人”、“何处”及“何时”三个问题再进行重组，使顺序最佳，除去重复的工作，使作业更加有序、效能更佳 |
| S  | 简化 (Simplify)  | 经过取消、合并、重组后的必要工作，再考虑能否采用最简单的方法和设备，以节省人力、时间及费用                   |

在经过取消、合并、改变之后，再对该项工作作深入地分析研究，使无论对何种工作、工序、动作、布局、时间和地点等，都可以运用取消、合并、改变和简化四种技巧来进行分析。形成一个新的人、物、场



所结合的新概念和新方法。

#### 四 方法研究的三个因素

作业研究的内容基本分为两个部分，一部分是方法研究，目的是为了去掉作业中的不合理、不经济和不均衡的因素，寻求最高效率的作业方法；另一部分是作业测定，目的是调查作业时间，规定作业的标准时间（即工时定额）。前者回答了“怎样做”的问题，后者解决了“要用多少时间做”的问题。

方法研究项目要考虑三个因素：

（1）全局性。就是对总体影响较大的项目，比如，生产过程中的卡脖子工序；废品率高或者产品质量不稳定；工作路线过长，搬运效率过低，工时消耗多、成本高；环境污染等项目。

（2）有效性。经过方法研究以后，能够马上见效的项目，这不但在经济上有效，而且还能鼓舞士气、调动职工的积极性。

（3）可能性。选择的项目要具有可能实现的条件，比如说有足够的技术力量。

#### 五 作业研究的步骤

在方法研究部分，基本方法有工序分析、作业过程表分析、物流分析、工艺路线分析、能力与负荷分析、搬运分析、动作分析等；在作业测定部分，基本方法有瞬间观测法、直接时间研究法、MOD法等。专业研究分析的步骤如下：

（1）认真调查，详细记录现行方法，要求详尽准确，为方便起见，可尽量采用有关符号，以便一目了然。常用符号有生产过程符号、动作要素符号等。图表有生产过程工序分析图表、工艺流程分析图表和人机



联合分析图表等。

(2) 分析研究记录的事实，寻求新的方法。通常采用“六何分析法”和“四种技巧”。“六何分析法”是指对任何一个工序或一项操作都要从原因、对象、地点、时间、人员、方法六个方面去提出问题进行考察，即问一个“为何”。

对上面六个方面的内容经过逐个考虑后，可以运用取消、合并、改变及简化等“四种技巧”来构思新的工作方法。

(3) 拟定改进的工作方法。

(4) 贯彻实行新的工作方法。提出新的工作方法后，要进行技术经济分析和认证，确定后，报上级审批，作为标准化的工作方法实施。但要充分估计到实施过程中的困难，一是对新方法不了解，二是不习惯。要加强现场指导，不要急于求成，要允许职工有一个熟悉和适应的过程。

## 第二节 向现场管理要效益 (1)

现场管理，纷繁复杂，但只要抓住了关键，就会纲举目张。面对现场管理的问题或指定工作，我们要具备打破沙锅问到底的精神，多提一些为什么，从中发现问题、分析问题，然后用取消、合并、重排和简化的方法创造新的局面。我们会惊喜地发现，原来在时间上我们竟有如此大的潜力可挖！在合理布置工地上，大有文章可做，我们要以人为本，不断提高工效和创造舒适的工作环境！

### 一 工艺流程查一查

工艺路线像河流。如果河流淤积，就无法航行和灌溉；如果河堤漏水，就会泛滥成灾，所以，既要把关堵漏，又要疏导开通。用“简化、重排、取消、合并”的方法，改革工艺，甚至调整机构，使工艺路线



或工作路线更顺畅！

工艺流程或工作流程是一个单位工艺或工作的总路线，它形象地反映了工艺或工作的程序、部门和工序的连接、判定或检查后的处理程序。到一个企业或一个部门查找问题，应该从流程开始，“顺藤摸瓜”分析现有生产、工作的全过程，哪些工艺流程不合理，哪些地方出现了倒流，哪些地方出现了停顿，哪些工艺路线和环节可以取消、合并、简化；分析判断流程图每个环节是否处于受控状态，各部门横向联系是否到位，是否通畅，是否需要构建或增加新的通路。由流程图的各个环节及传递路线，分析现有各部门的工作职能是否到位，是否要对现有机构进行调整或重组。

如图 7-2 所示，原来的工艺涉及三个车间、三道检查关口，造成额外运输 160 余米，由于环节多，遇到的推诿扯皮也多，对工艺流程进行调整后，如图 7-3 所示，效率提高了 3 倍。

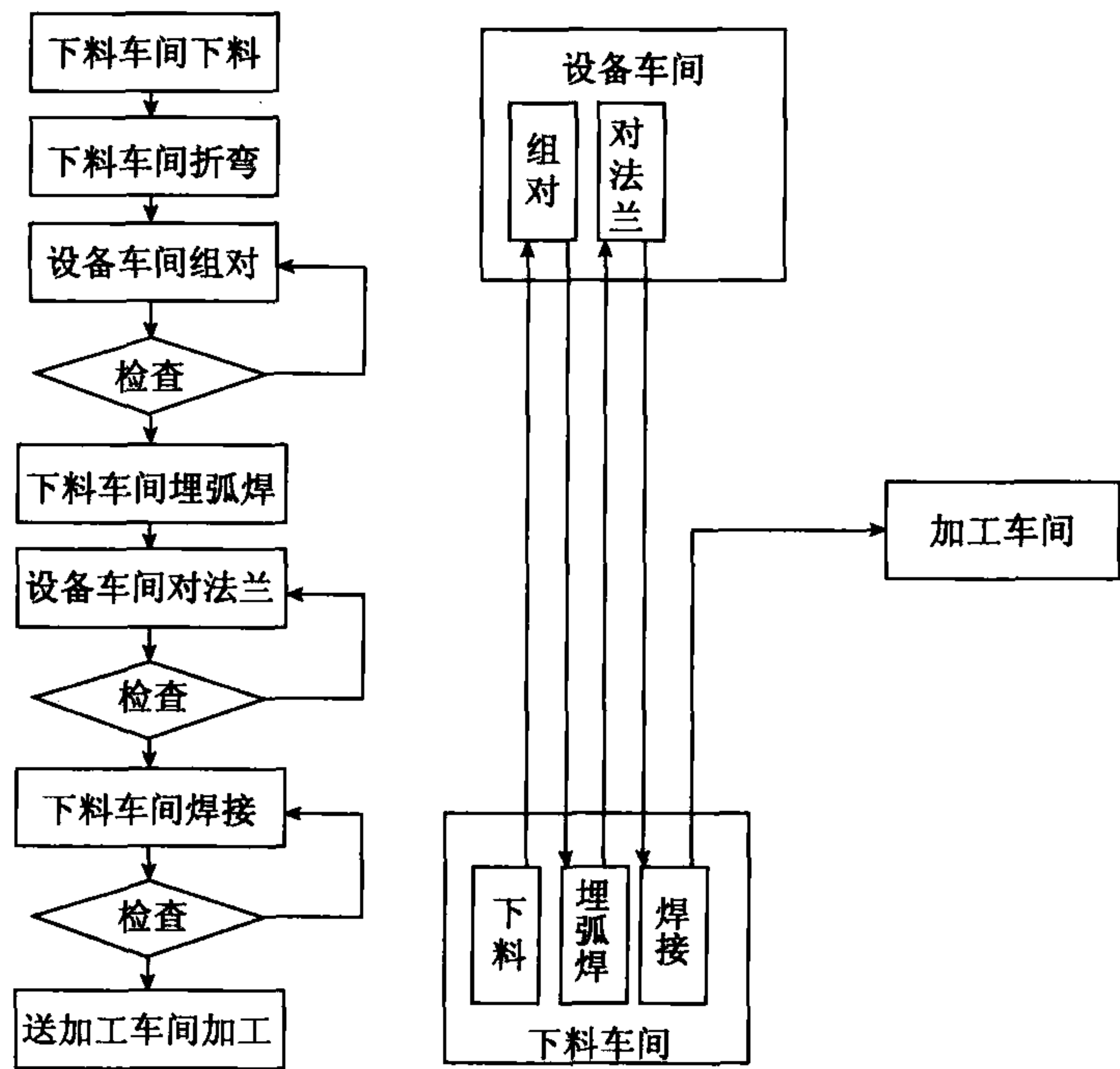


图 7-2



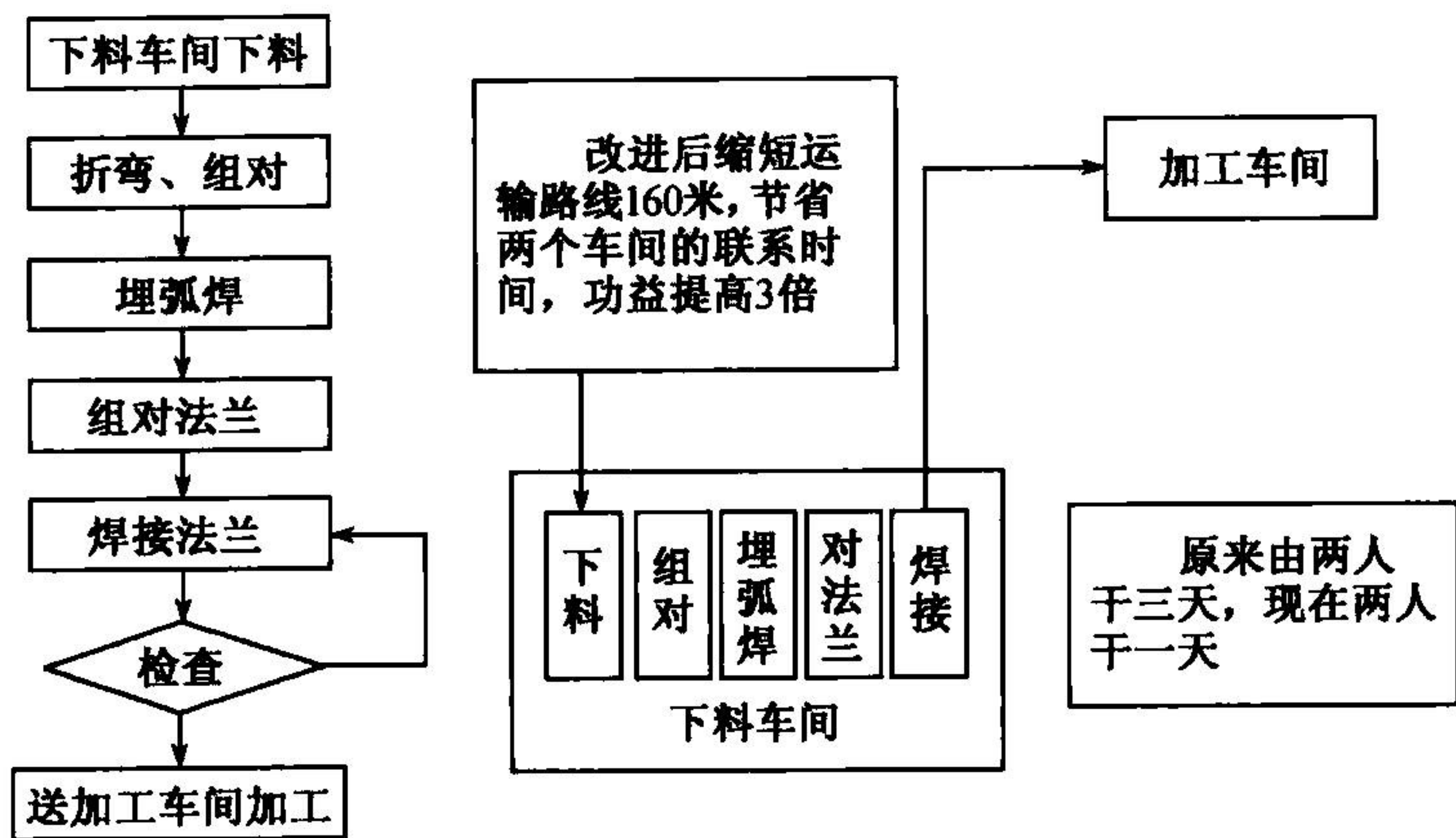


图 7-3

工艺流程和工作流程好比人的脉络，看病要从全身脉络入手，所谓“通则不痛，痛则不通”，从痛的地方入手来解决问题。

总结：“框框、菱形和线条，组成运用是个宝，任你工序多复杂，透视清楚别想跑！加一加，严格把关更牢靠；通一通，部门职能不落空；减一减，换来效率大提高；定一定，有规有矩不争吵！”

## 二 平面图上调一调

有些企业在建厂初期就没有对工地布置和设备布置进行过精心设计；或是由于生产的不断发展，设备的不断添置，打乱了布局；或是由于产品结构的变化，造成了厂房或设备布置不合理，从而使产品和工件在生产时运输路线过长，每时每刻都在制造浪费，必须下决心改变这一状况。在工艺流程图上是看不到平面路线的，流程图上的一个箭头在实际中可能代表了几十米，所以要想改进还需要在平面布置图上去寻找效益。

通过分析作业方式和设备、设施的配置，按生产流程的流动方向，



查找有无重复路线和倒流情况，找出不合理的部分，调整和设计一种新的合理的布局，缩短工艺路线和操作者的行走距离，减少不必要的资源浪费。有时，一台设备的移动会带来几十米甚至上百米距离的节省。如图 7-4 所示，每个工序旁堆放着大量的在制品，会造成工地的拥挤和路线的迂回曲折，改变后就节省了大量的空间，如图 7-5 所示。

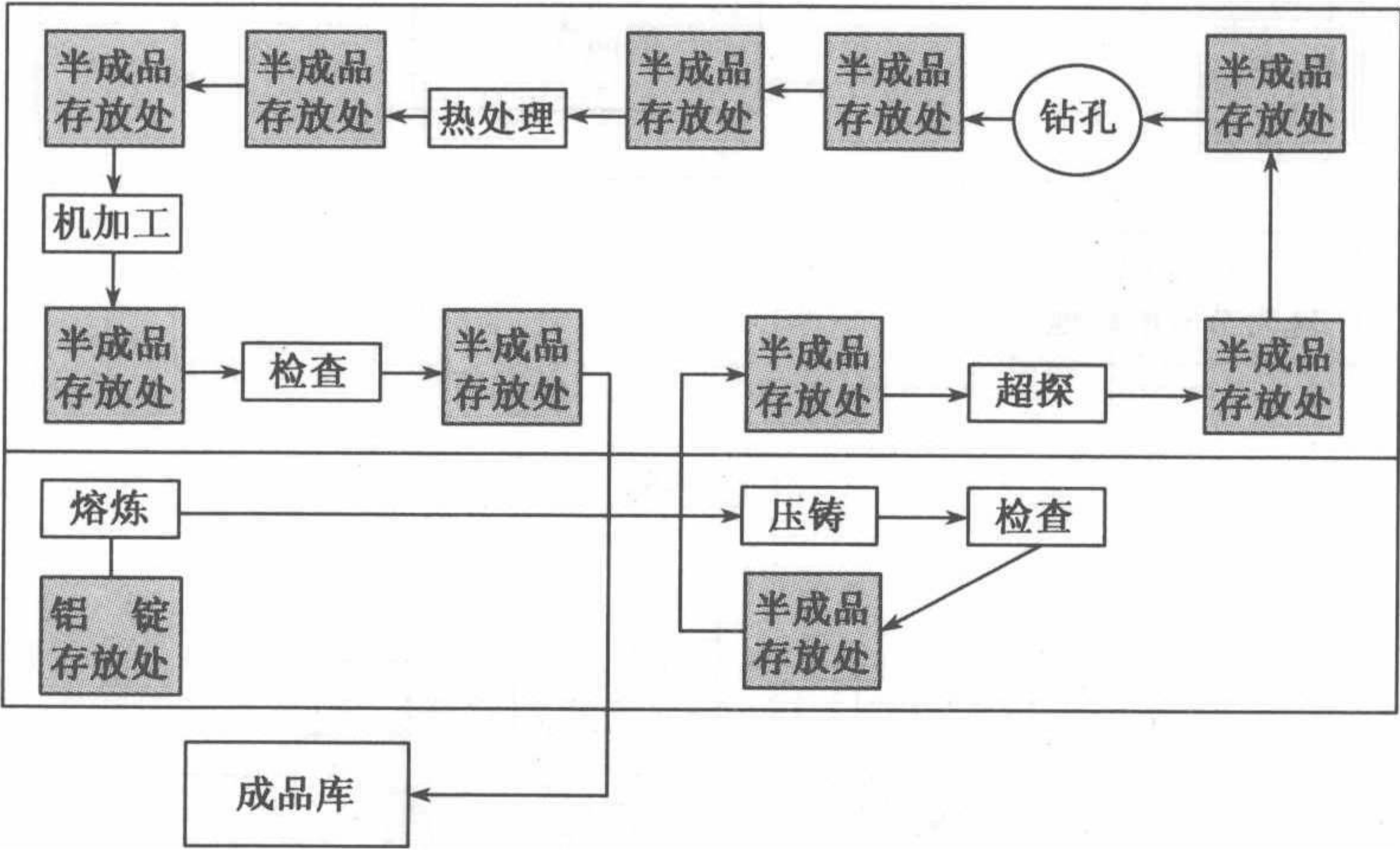


图 7-4

直线式和 U 字形布置

流程式生产大抵可分为直线式和 U 字形两大类。

常见的横列、纵式、斜线、等号均属直线式生产线，其中的主要差别仅在于坐向和方位的不同；圆形、椭圆形、C 形、倒 C 形、U 字形、倒 U 字形均属 U 字形生产线，其差异主要在于投入产出相关位置的不一样。

在直线型生产线中，作业员由原料的入口端依次向后移动，进行一人多制程的工作，当完成最后的制程后，往往是空身而归，走回最前面的第一道制程，这种移动是毫无价值的时间浪费。

U 字形生产线利用了臂力棒的原理，将不在一端的两头靠拢，克服了传统直线式流水线的缺陷，使出入口均在一处，作业员将依符合人体



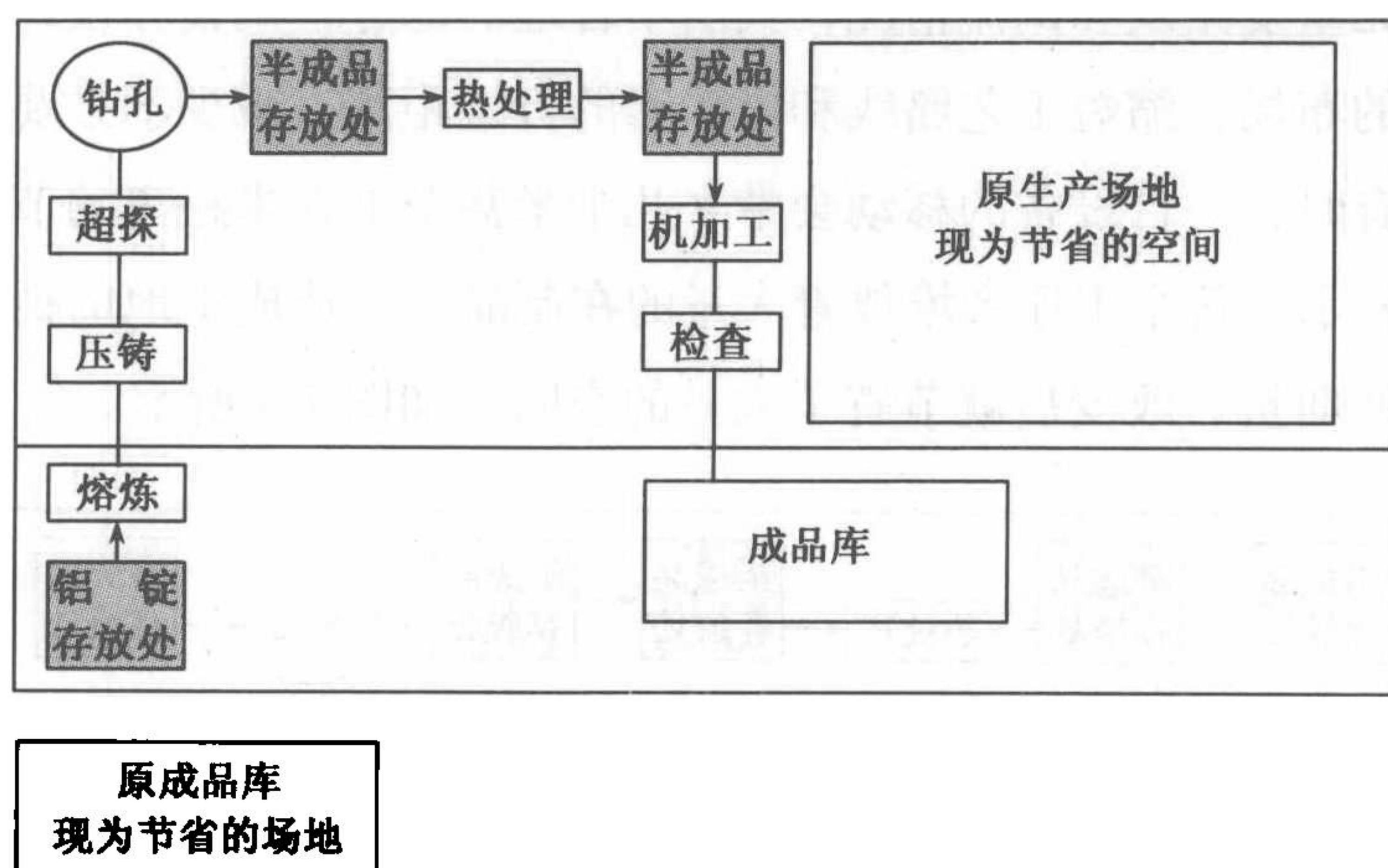


图 7-5

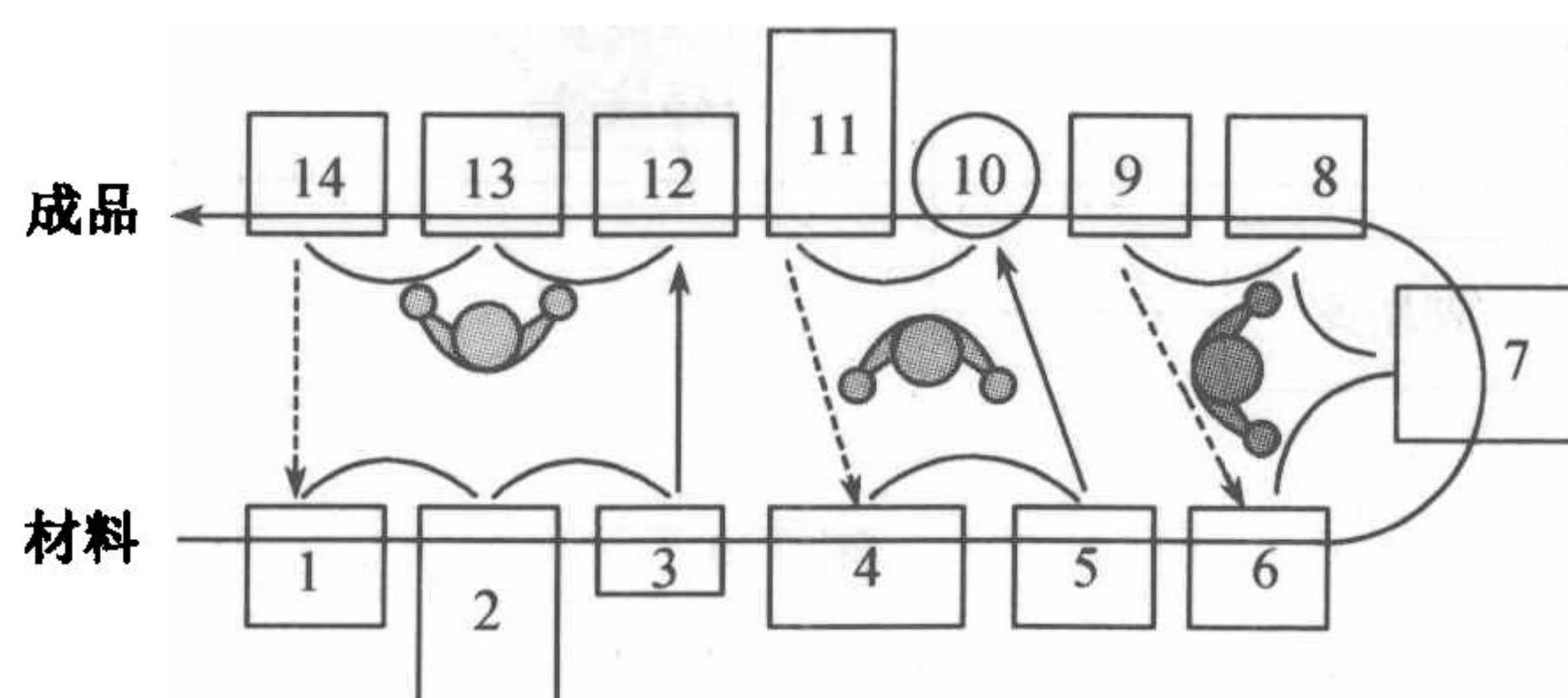


图 7-6

工程学原理逆时针方向绕圈从事生产作业，免除了不必要的徒手步行浪费（如图 7-6）。使在制品一个接一个流动，避免不必要的库存浪费，机器与机器尽量靠近，使得占用空间大为缩小，作业员相互的距离拉近了不少，也就更容易发挥相互协助的团队精神。

总结：平面布置像交通，落后的布置就像翻山越岭走小路，我们的任务是劈山开洞，架桥铺路，重新安排“河山”。厂房、设备和工地布置顺了，就会每时每刻为我们提高效益。



三 流水线上算一算

生产线和流水线应该按照一致的节拍进行，生产才能均衡。有的企业生产常常出现“前面干，后面看，前面提前走，后面在加班”的局面。造成的原因之一是移动方式不合理。如果采用顺序移动方式，每干完一批活后再移到下一个工序，这就会造成下工序的等待和窝工。如图 7-7 所示，采用顺序移动方式，要花费 240 分钟，而采用平行移动方式，即干好一个就往下工序传递一个，只需要 114 分钟。还是那些人，还是那些设备，效率却提高一倍。

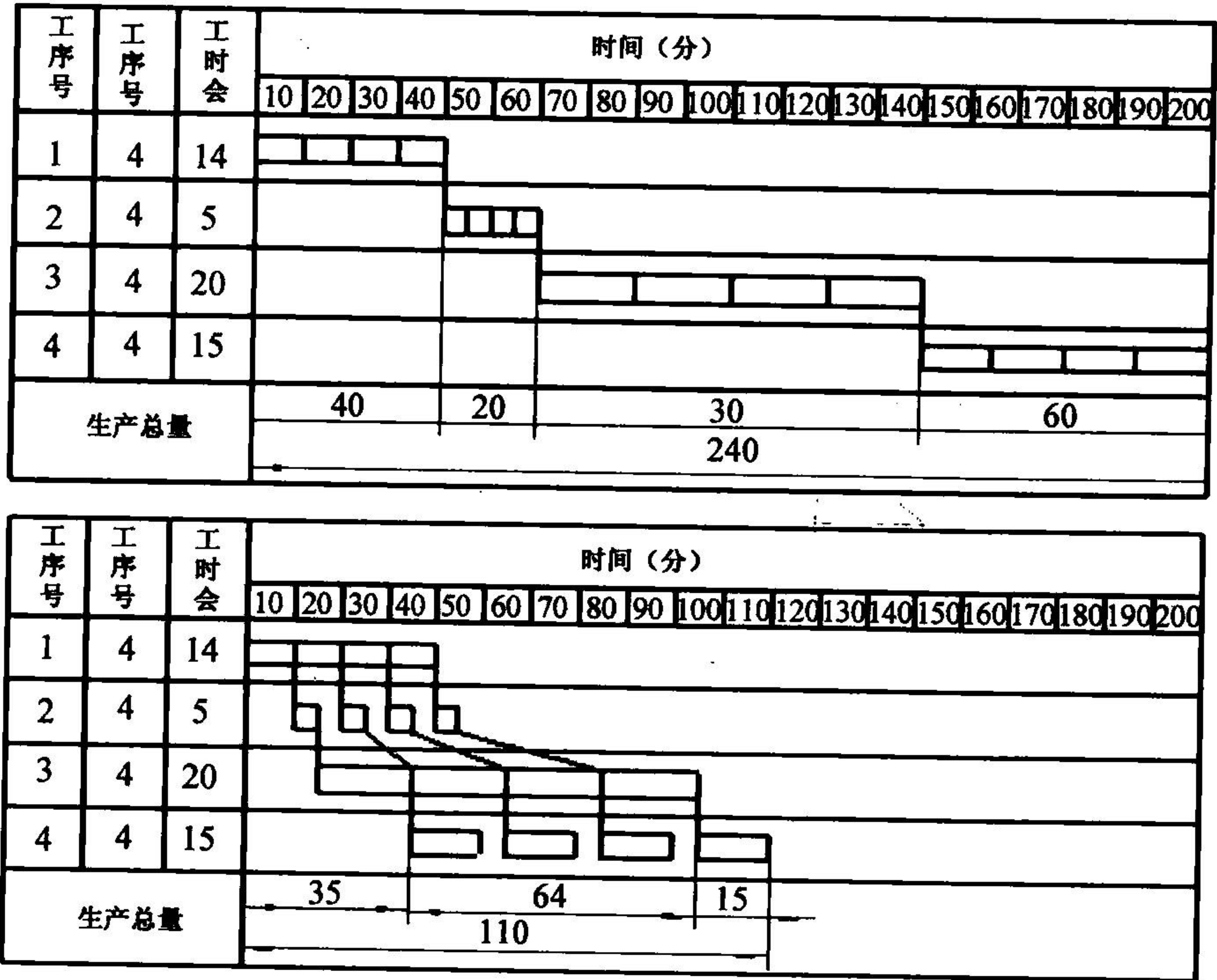


图 7-7 平行移动方式示意图



一个由许多块长短不同的木板箍成的木桶，决定其容量大小的并非其中最长的木板，而是其中最短的那块木板。同样，在流水线上，干得最慢的人就是决定流水线最终效率的人。生产线或流水线的平衡效率 = 各工序净作业时间的总和 / 最长工序的作业时间 × 人员数。很多生产流水线的平衡率常常不到 50%。因此，平衡生产线的意义就显得非常重要，如图 7-8、图 7-9 所示。

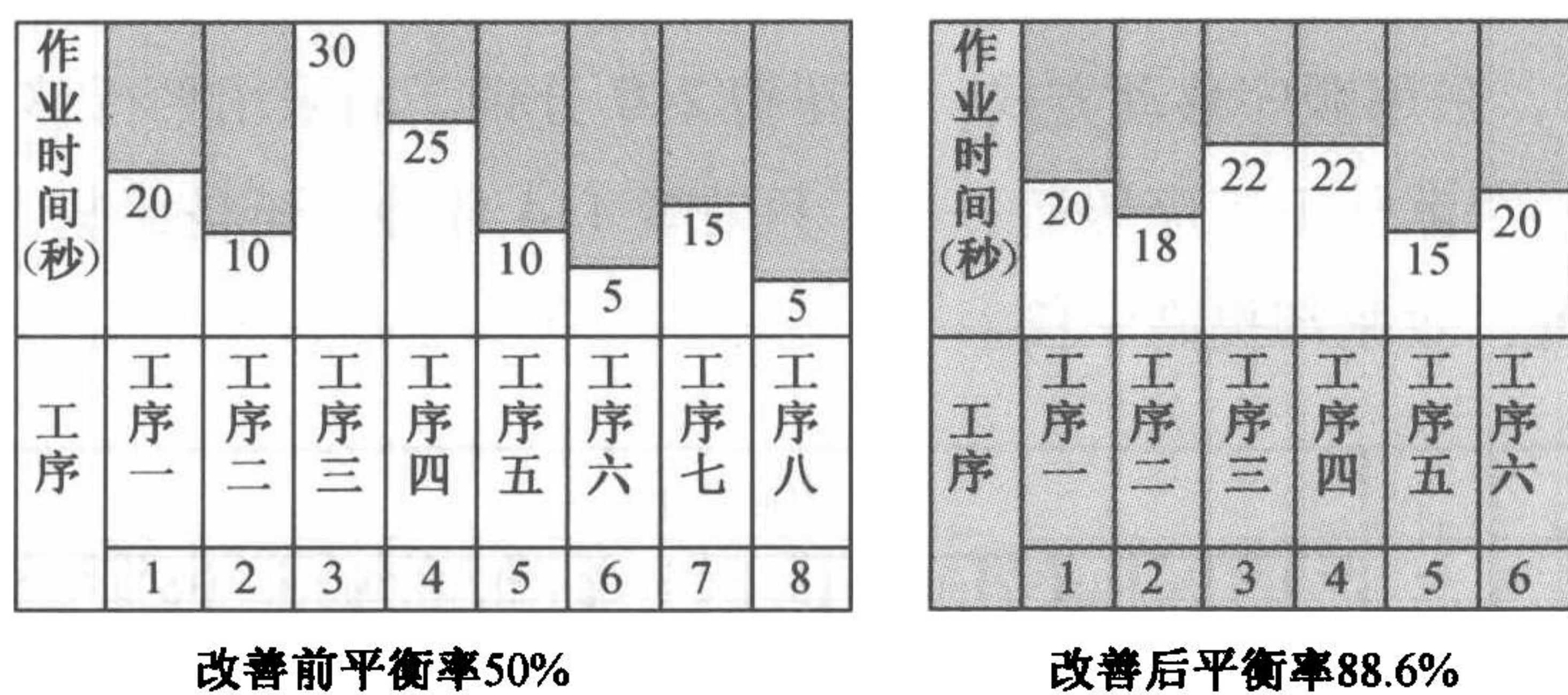


图 7-8

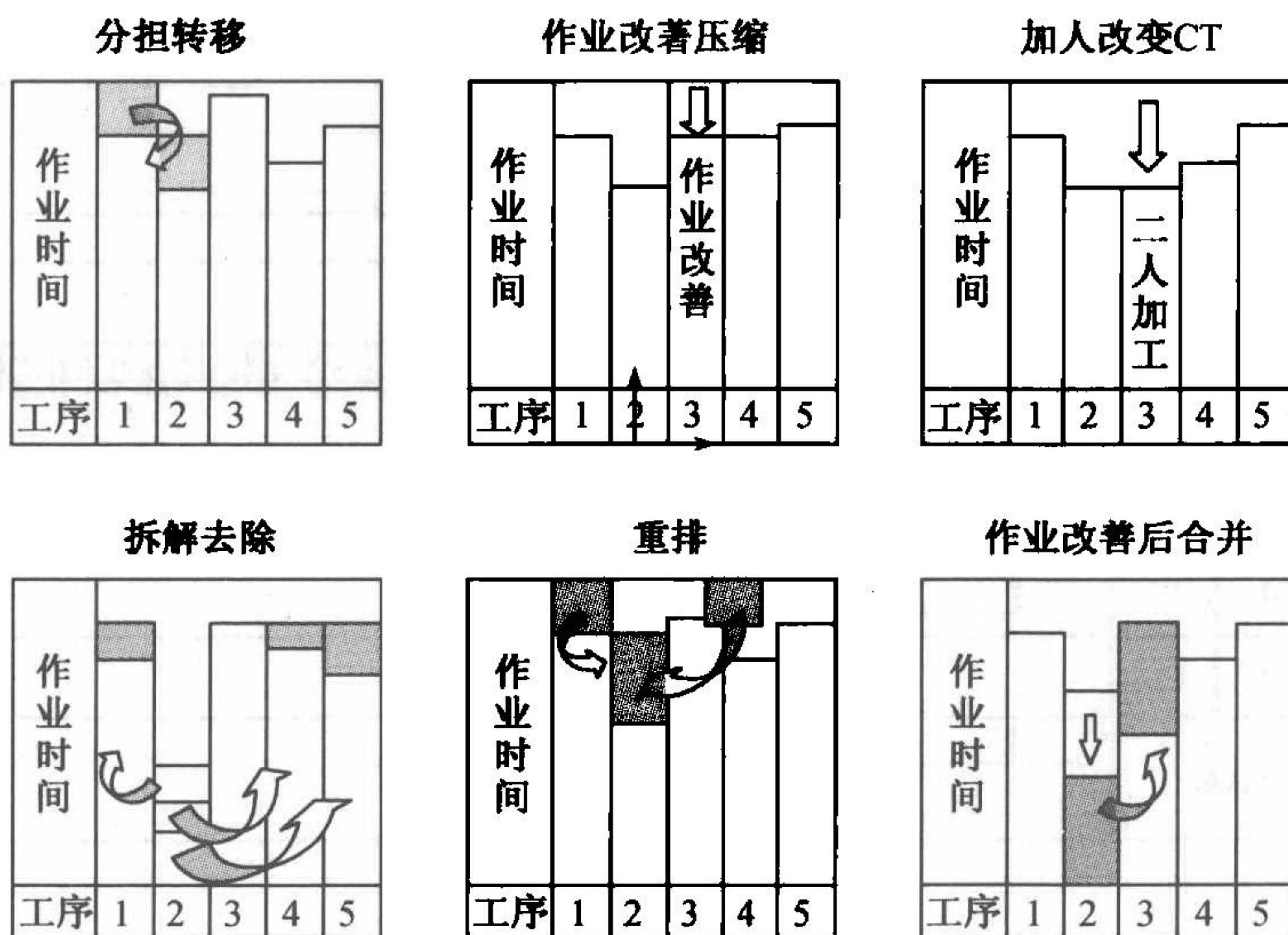


图 7-9



生产现场的改善与革新永远围绕着质量、效率、原材料消耗这几方面进行的，而效率改善的核心即是消除工序不平衡，消除工时浪费，实现“一个流”。平衡流水线的意义在于：

- (1) 提高作业员及设备工装的工时效率。
- (2) 减少单件产品的工时消耗，降低成本（等同于提高产量）。
- (3) 减少工序的在制品，真正实现“一个流”。
- (4) 在平衡生产线的基础上实现单元生产，提高生产的应变能力，对应市场变化，实现柔性市场系统。
- (5) 通过平衡生产线可以综合应用程序分析、动作分析、搬运分析、时间分析等全部 IE 手法，提高全员综合素质。

平衡生产线的方法：

- (1) 首先考虑对瓶颈工序进行作业改善。
- (2) 将瓶颈工序的作业内容分担给其他工序。
- (3) 增加各作业员，只要平衡率提高了，人均产量就会提高，单位产品的成本就随之下降。
- (4) 合并相关工序，重新排布生产工序。
- (5) 分解作业时间较短的工序，将该工序安排到其他工序中去。

如果把时间长的工序通过简化、提速、换人或拆分的方法，对时间短的工序通过裁并、增加等手法来平衡流水线，整个生产线的生产效率就会大大提高，个别工序缓慢而导致的窝工或堆积就会消除。

总结：工件移动方式和生产线的节拍不当，常常是造成窝工或效率低下的根源，前面有活干，后面瞪眼看，快手干着急，慢手堆成山。必须调配，改变，这是“化淤”！

流水线节奏就好像是划龙舟，如果划的动作不一致，快慢不一，就会乱套。流水线上干得最慢的工序决定了整体效率，所以我们要精心研究移动方式和平衡生产节奏，改变影响整体效率的局面。



#### 四 关键路线缩一缩

几乎任何一个产品都是由若干零件组成，通常要分几条线或几个工序生产，而且到后期都要把零件一点一点组装起来，在形成零件、部件的过程中，不可避免地会发生各工序工作量大小不一的情况。这就会给后期的生产造成制约。工作量小的工序会有很多空闲时间，而工作量大的工序会没有一刻休息，换句话说就是时差为零，成了生产上的瓶颈。时差为零的工序就叫“关键路线”，它制约了企业或车间的产能和交货期。我们在找出关键路线后，要从非关键路线上抽调人、财、物，加强关键路线，或采用平行作业、交叉作业等形式，缩短关键路线，不断修改和优化计划，达到缩短日程、节省费用的最佳目标。

班组长的基本功一是能根据计划和生产能力推算和找出关键路线；二是不断压缩关键路线和其他路线，达到时间、费用的综合优化。这里介绍两种方法：

(1) 时间优化。就是在人力、设备、资金等有保证的条件下，寻求最短的工作周期。它可以争取时间，迅速产生投资效益；利用时差，从非关键路线上抽调部分人力、物力集中用于关键路线；或分解作业，增加作业之间的平行交叉程度，增加投入的人力和设备，采用新工艺、新技术来缩短关键路线的延续时间。

(2) 时间—费用优化。工程项目的费用支出可以分为直接费用和间接费用两部分。直接费用是指与各项作业直接有关的费用，如材料费、水电费；间接费用是指管理费用等不与各项活动直接有关，但随时间变动而变动的费用。工程周期越短，间接费用越小。“时间—费用优化”就是寻求直接费用和间接费用之和最低时的工程周期。

关键路线是瓶颈，瓶颈决定产量。好比木桶上最短的木板，要想多盛水，就得改进短板；要想少花钱、多生产，就得消除瓶颈，做到时间



和费用最优化。

如果班组长在平时的工作中遇到有的工序忙，有的工序闲，有的加班加点赶不上进度，有的轻松自在，悠闲散漫，就要想到利用“关键路线法”这个利器去分析和探究，做到“会画、会找、会优化”，你只要能平衡这个小小的三角形，就会平衡一个大型的工程和活动，随之而来的是工期大幅度地缩短，生产达到均衡并顺利进行。

五 搬运时空压一压



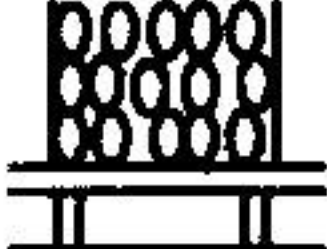

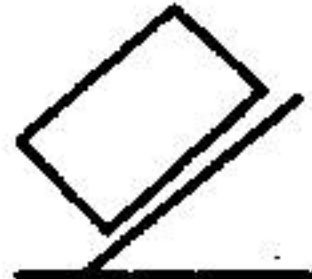
|           |   |   |   |   |   |
|-----------|---|---|---|---|---|
| 放置状态与搬运方式 |  |  |  |  |  |
| 搬运方便系数    | 0   | 1   | 2   | 3   | 4   |
| 状态说明      | 散放地上，需经装箱、抬起、装车才能运走   | 装入容器，需抬起装车后，才能运走  | 容器放在垫板上，可用叉车直接运走  | 装入车内，一推就可以运走  | 利用滑道或传送带，一放上即能运走  |
| 搬运难易      | 难—————→易  |   |   |   |   |

图 7-10 搬运方便系数说明图

据统计，加工费中有 25%～40% 是搬运费；工序的时间，有 70%～80% 是搬运和停顿的时间；产品的损害，有 85% 是在搬运过程中发生的。可见对搬运环节进行压缩是非常必要的。改善搬运就要对搬运进行优化，主要从搬运数量、搬运空间以及搬运时间上改善。首先，要减少搬运的数量和搬运的次数；其次，在搬运空间上要尽可能地缩短搬运距离、减少搬运路线和次数；然后，在搬运时间上要缩短时间、减少次数；最后，要尽量采用搬运方便系数高的方式来搬运（如图 7-10 所示）。注意管理协调，尽量采用非动力，如利用重力通过斜坡滑行或用输送带来搬运。

搬运合理化的原则是要做到对被搬运物料几乎无损耗；搬运方法要



科学、文明，杜绝野蛮粗暴；搬运环境安全、适可、杜绝冒险；减少暂时放置现象的发生机会，尽可能做到一次到位；合理规划工厂布局，可以有效缩短搬运距离。在工厂规划已经定局时，可通过合理化规划流程，也可有效缩短搬运距离。物料搬运优化的原则和方法，见表 7-3。

表 7-3 物料搬运优化的原则和方法

| 序 | 优化对象 | 优化途径  | 优化原则  | 优化方法        |
|---|------|-------|-------|-------------|
| 1 | 物料   | 减少数量  | 排除搬运  | 排除中间搬运量     |
|   |      |       | 减少搬运  | 减少容器或不用容器   |
|   |      | 减少次数  | 单元装载  | 撬板化         |
|   |      |       | 大量化   | 采用拖车        |
|   |      |       |       | 选用大型设备      |
| 2 | 搬运空间 | 缩短距离  | 直线化   | 改善平面布置      |
|   |      |       | 平面化   | 改善平面布置      |
|   |      | 减少路线  | 排除搬运  | 改善工厂布置      |
|   |      |       | 合并搬运  | 应用中间搬运      |
|   |      | 减少次数  | 强力化   | 利用大型搬运设备    |
|   |      |       | 大量化   | 采用工业拖车      |
| 3 | 搬运时间 | 缩短时间  | 高速化   | 利用高速搬运设备    |
|   |      |       | 同期化   | 采用均衡搬运      |
|   |      | 减少次数  | 增加搬运量 | 采用工业拖车      |
|   |      |       |       | 利用大型搬运设备    |
| 4 | 搬运方法 | 管理协调  | 高速化   | 利用大型搬运设备    |
|   |      |       | 连续化   | 采用输送机       |
|   |      |       | 同期化   | 应用均、循环、往复搬运 |
|   |      | 非动力搬运 | 重力化   | 输送机、传送带     |

如图 7-11 这是某服装厂的搬运方式改革试验，原来是每个工序旁堆积着大堆大堆的衣料，既带来了取放的困难，又增加了批量返工的危险。后来取消了堆放，采用在每台缝纫机之间设置拉杆的方法，每个拉杆上只挂一件衣料，实行了“一个流”的生产。搬运变得简单了，效率由原来每天 370 件增加到 420 件，而且几乎杜绝了返工。

在饲料行业，大多数公司采用滑梯方式来运输，甚至有公司将一包一包产品通过滑梯由楼上的生产车间直接滑到楼下的仓库里。大大提高了搬运的效率。



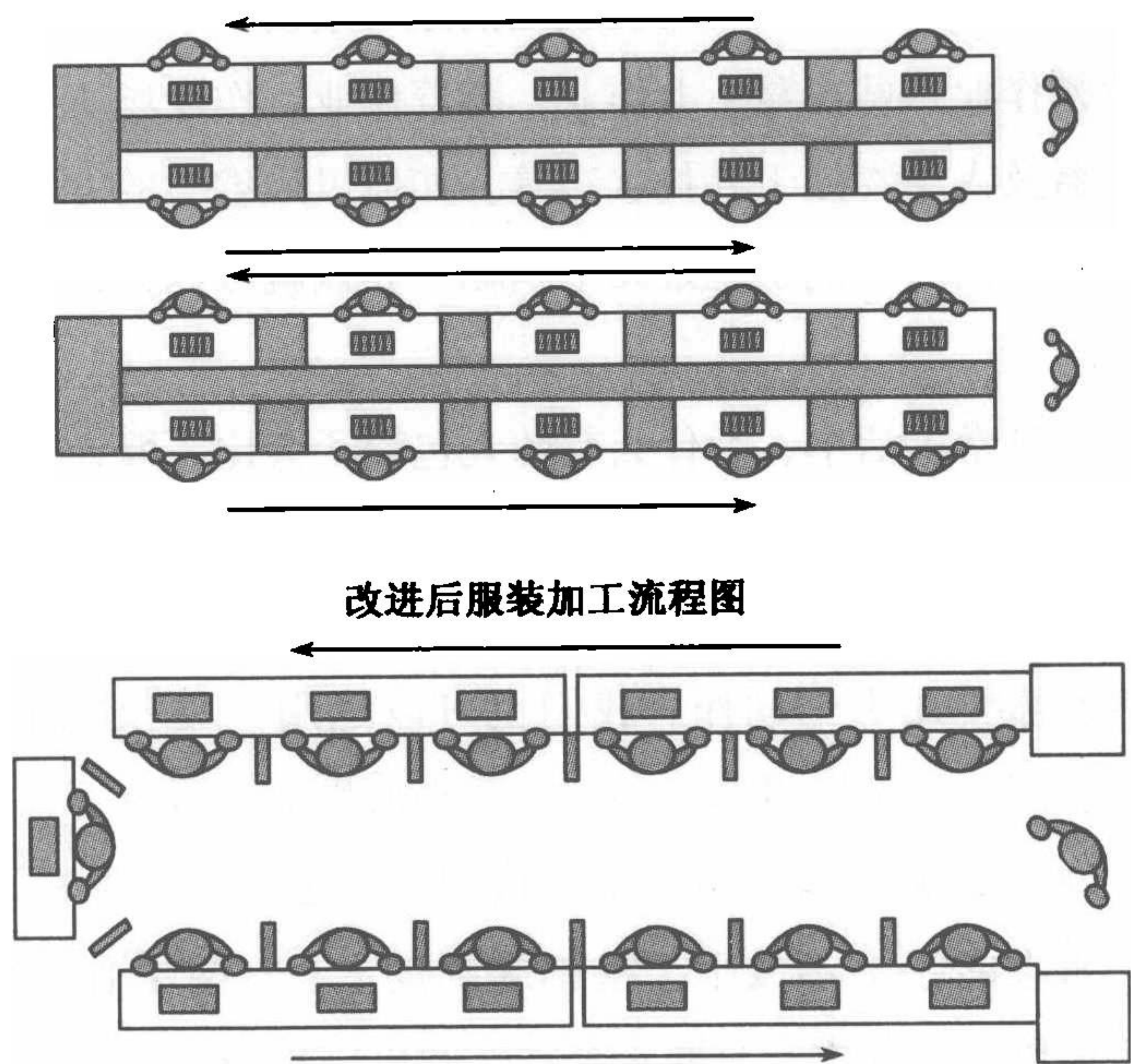


图 7-11 服装加工平面布置图

总结：搬运和停顿不可轻视！搬运和停顿在工序时间里举足轻重。要尽量减少搬运次数，消除二次搬运，减少搬运距离，缩短搬运时间，减少人工搬运，甚至可以利用传送带和斜坡来代替搬运！

第三节 向现场管理要效益 （2）

一 动作要素减一减

任何操作都是以人工的动作为基本单元，特别是劳动密集型企业，组装工序、加工工序等大都以手工劳动为主体，动作是影响效益的一个非常重要的因素。



进行动作分析，最主要的目的就是消除多余动作、无效动作或缓慢动作，如弯腰作业、站在凳子上作业、蹲着作业、作业场所不畅、没有适合的工位器及人与物处于寻找状态等。如何以最省力的方法实现最大的工作效率？下面这个例子就是几乎不花一分钱就可以大大提高生产效率的典型。

例如，在日常生活中，为什么有的人包饺子会比一般人快得多？那是因为他们掌握了一定的诀窍，以最经济的动作来完成任务。试以包饺子为例，绝大多数人会在不知不觉中用了八个以上的动作包出一个饺子，更有甚者需要几十个动作。我们也可以运用“动作要素减一减”来改善这个状况。你可以将勺子夹在右手小拇指上不再放下，按以下程序包饺子：左手拿面皮（注意：是直接用手去拿面皮）——小拇指上的勺子一直在右手上不放下，挖馅放到皮上——两手合拢捏饺子成型——左手放饺子。这样，只要4个动作就可以包好饺子，效率比一般人提高一倍！我曾经在江苏某知名食品企业做培训时，推行动作分析，经过分析我将他们现有的包饺子动作由几十个变为三个，结果是工作效率提高6倍，由原来每人每天包50盒变为每人每天包300盒！工人们开心极了。

动作分析要遵循以下几个重要的动作经济原则：

- 能用脚或左手做的就不要用右手做，尽可能双手同时作业，同时开始，同时结束。因为许多工作都是用右手来做的，尤其是中国人，用右手拿筷子、写字，左手利用率低，所以，应该尽量使用左手和脚，以减轻右手的负担。
- 使双手同时朝着相反方向进行对称动作，不要朝着相同的方向动作。例如，一只手拿菜刀剁馅，就远远不如两只手、两把菜刀剁馅快速。上帝给我们生了两只手，就要都用起来才是。
- 材料和工具要尽量放在伸手就能拿到的地方，并按照基本作业要素的顺序确定适当的位置。伸手可取的放置会使操作效率大大提高。



- 减少一切不必要的动作，要知道：没有效益的工作只能叫动作，而有效益的动作才是工作！动作距离要最短，尽量提高效率。李小龙创建的“截拳道”的核心就是去掉所有没用的动作，以最迅捷的动作和最短的距离打击敌人的要害，如果不是这样，在决定生死的搏斗中，多一个花架子就有可能在实战中送命！京剧讲究亮相，这是艺术化了的动作，很好看，但是如果用于实战，那就麻烦了。

- 尽量利用惯性、重力、自然力和动力装置，而不是依靠人力，当然可以减少人的疲惫，从而有助于工作效率的提高。

- 为了减轻疲劳，作业点要保持适当的高度，而这个高度是可以测出来的。通过测量和精心计算，就能够使动作尽量地舒服一点，也能够减轻工作的疲劳。

- 站立式走动作业。从精益生产的角度来讲，为了调整生产节拍，有可能需要一个人同时操作两个或多个设备，这就要求作业人员不能坐着工作，而应该采用站立走动的作业方式，从而提高工作效率。

- 尽量用小的动作去完成，动作越小，意味着花费的力气越小，这是动作经济的基本表现。很显然，一个拿枪的人，往往要比拿大刀的人容易胜利，因为，动手指头总比动全身快！从某种意义上说，人类社会的发展就是一个从动全身到动手指头的历史！

在人机工程里面，动手指头就能解决的问题叫零级，移动 25 mm，需要 0.129 秒；动手腕的叫一级，移动 50 mm；动小臂的叫二级，移动 150 mm；动大臂的叫三级；如果整个躯干都动则是四级。在生产中，如果动辄全身性的劳动，就是一种浪费，而且容易造成工伤。所以，应尽量将工作设计成动动手指头就能解决问题。

我在企业做咨询时，当场指导员工的操作动作，常常收到立竿见影的效果。例如，在浙江义乌的某化妆品公司，我看到工人们在紧张地用手装配唇膏，她们的方法是一只手抓住唇膏一端不动，另一只手在快速拧唇膏帽，一共要拧五下才能拧紧，而且用手腕拧，很累。我接过来对



总经理说：“我只要两下就可以了”接着，我左手和右手向着相反方向拧，用了两下就拧紧了，而且不用手腕只用手指，明显要轻松得多，就这样，我的方法立即在全公司推广，装配效率提高了一倍。

下面这首动作浪费歌，希望能够将此谱成曲每天唱上几遍，让自己创造出高效率的、合理的、精练的科学操作动作。

### 动作浪费歌

单手干活动作慢，两手空闲赚钱。  
两手交换效率低，步行多了功效减。  
高度不当伤身体，转身移动浪费显。  
动作太大费时间，多余动作添混乱。  
不明技巧要取缔，伸臂弯腰要精简！



### “以最佳方式工作”——泰勒管理理论

第一，找到适合完成这一特定工作的适量的工作者。

第二，仔细研究并分清每一个工作者的具体工作环节，以及他们完成相应环节所需使用的工具。

第三，用秒表记录下他们做每一个工作环节的具体时间，选择其中最快的方法。

第四，去掉那些错误的、节奏慢的以及无用的步骤。

第五，最终整理出一套最快最好的工作流程和最适用的工具。

### 动作分析方法

#### (1) 目视动作分析。

观察者用目视直接对现场作业进行观察分析，现场发现问题立即改善。优点是对现场瓶颈工序实时改善，提高作业效率；缺点是时间测定及细微动作观察困难。在重复和有规律的作业中，先算出“多少时间里完成多少个”或“多少个花了多长时间”，然后计算每一个作业的平均时间。



(2) 动素分析。

将人的全部动作，包括大脑思考行为详细分为 18 种最小的动作单位要素，称为动素。动素分析是进行动作分析的重要研究方法。

(3) 影像分析。

通过作业录像进行分析，可以精确地对作业时间即动作要素进行测定及研究，是动作分析中精度最高的一种。由于它具有重复播放和一目了然的优点，所以该法被采用得越来越多，十分见效。

总结：人类的历史从某种意义上说就是从动全身到动手指头的历史。操作像比武，高手过招，不差分毫，只有以最快捷的杀手铜直取对方要害，才能克敌制胜，容不得花架子和多余动作。请记住：有效益的动作才是“工作”，无效的工作只能叫“动作”！抬抬眼，处处是浪费，动动脑，遍地出效益。

二 人机效率提一提

表 7.4 人机联合分析表（一）

| 时间（分） | 人       | 机     |
|-------|---------|-------|
| 1     | 准备零件    | 空闲时间  |
| 2     |         |       |
| 3     | 装上零件    | 被装上零件 |
| 4     | 空闲时间    | 加工    |
| 5     |         |       |
| 6     |         |       |
| 7     |         |       |
| 8     | 卸下零件    | 被卸下零件 |
| 9     | 修整和存放零件 | 空闲时间  |
| 10    |         |       |
| 利用率   | 60%     | 60%   |



表 7-5 人机联合分析表（二）

| 时间（分） | 人       | 机     |
|-------|---------|-------|
| 1     | 装上零件    | 被装上零件 |
| 2     | 准备下一个零件 | 加工    |
| 3     |         |       |
| 4     | 准备下一个零件 |       |
| 5     |         |       |
| 6     | 卸下零件    | 被卸下零件 |
| 利用率   | 100%    | 100%  |

人和设备是一对矛盾体，处理不好，就会出现不是人等机器就是机器等人的情况。人和设备构成了人机工程的关系，在分析时要分析作业者和机器在同一时间内的工作情况，有无窝工、等待、无效时间，通过调整工作顺序改进人机配合，寻求合理的方法，使人的操作和机器的运转协调配合，将等待时间减少到最大限度，充分发挥人和机器的效率。就像挤水分一样，将互相等待的时间挤出去，这就是向人机联合作业要效益。

如人机联合分析表所示，改进前人和设备的效率都是 60%，另外 40% 用于无效的等待。改进后，人和设备都在有效工作，见缝插针，没有一点浪费，效率都达到了 100%，原来每小时生产 6 个，现在每小时生产 10 个。

人机联合分析着眼点

- 当作业者在“等待”时：

- 第一，缩短自动运转时间，改善机械的运作等；
- 第二，找找有没有可以同时从事的其他作业，不要让双手闲下来。

- 当机械在“赋闲”时：

- 第一，缩短作业者单独作业的时间；
- 第二，改善和缩短必须动手做的作业时间，实现徒手作业的自动化。

- 当作业者、机械都在“赋闲”时：



第一，重新编制作业次序；

第二，考虑到 1 及 2 项的着眼点。

- 当作业者、机械都在忙碌时：

要改善作业者及机械的作业。

- 人和机器像伙伴，只有紧密合作才有效率。如果你干我不干，你等我，我等你，就谈不上效率。设备布置距离要更短，更人性化，要适应设备加工的规律，要利用设备加工的时间和空间提高人的效率，改变操作者无所事事的局面。

### 三 目视管理看一看

人类大脑接受来自视觉方面的信息高达 80%。因此用视觉来沟通和指挥的方法更为直截了当。利用形象直观、色彩适宜的各种视觉感知信息来组织现场生产，以图表、图画、照片、文字注解、标志及符号等作为目视管理的工具，可以轻而易举地达到解释、认知、警告、判断和行动等功能。所以目视管理也可称之为“看得见的管理”、“可视化管理”。

目视管理的常用工具包括信号灯、标志牌、画线、颜色板（杆、条）、操作流程圖、样本和警示线等。在目视管理中，颜色的使用是最常见的，不同的色彩会使人产生不同的分量感、空间感、冷暖感、软硬感、清洁感以及时间感等情感效应。

高温车间应该以浅绿、蓝绿、白色等冷色调为基调，可给人以清新舒心之感。低温车间正好相反，宜用红、橙、黄等暖色调为基调，使人感到温暖亲切。

热处理设备多用冷色调的铅灰色，能起到降低“心理温度”的作用。

- 目视管理就是用最简单、最直观、最鲜明的视觉形象或文字，



提醒指示和要求，让问题看得出来。以有效的视觉管理形式，科学迅速地改善与人们视觉有关的各种环境因素，使之既符合现代化生产的要求，又适应人们的生理和心理特点。从而产生良好的生理和心理效应，调动和保护员工的生产积极性，创造一个安全、愉快的环境。

#### 四 问题根源找一找

遇到问题，首先要找出主要矛盾，抓住关键的少数，接着要连问几个为什么，追根问底才能找出根源，针对主要原因制定和实施对策后，要检验效果，将成功的经验标准化、文件化。每日寻找差距，以求第二天干得更好——这是海尔模式独创性中非常重要的一点。不断寻找问题、分析问题、永不休止地对现场进行改进，这是质量改进、8D 工作法、CIP 等活动的共性。（以上见第八章：质量改进是班组长的基本功）

总结：总之，人类总得不断总结经验，有所发现、有所发明、有所创造、有所前进。停止的论点、悲观的论点、骄傲自满的论点和无所作为的论点都是错误的。其所以是错误，是因为这些观点不符合人类大约几百万年来的历史。——毛泽东

#### 五 模具快速换一换

多品种、小批量生产是 21 世纪制造业面对市场变化和客户需求作出的选择。为适应这一选择，必须解决作业快速转换问题，其中快速换模“SMED”（Single Minute Exchange of Die）是节约时间、提升产能的最有效、最可行的利器。

在实施精益生产方式前，模具的更换是由专家来做的，通常换模一次需要 1~2 天。为了缩短换模时间，丰田公司花了 10 多年时间研究了一种快速换模的方法。利用滚道运送模具，采取一般操作工都可以迅速



掌握的调整方法，使换模时间缩短到 3 分钟。实现了多品种、小批量的生产，这样就大大降低了库存，避免了大量不良品的出现和返修作业的情况。

1. 缩短作业转换时间的思路

换模作业转换时间的思路见图 7-12。

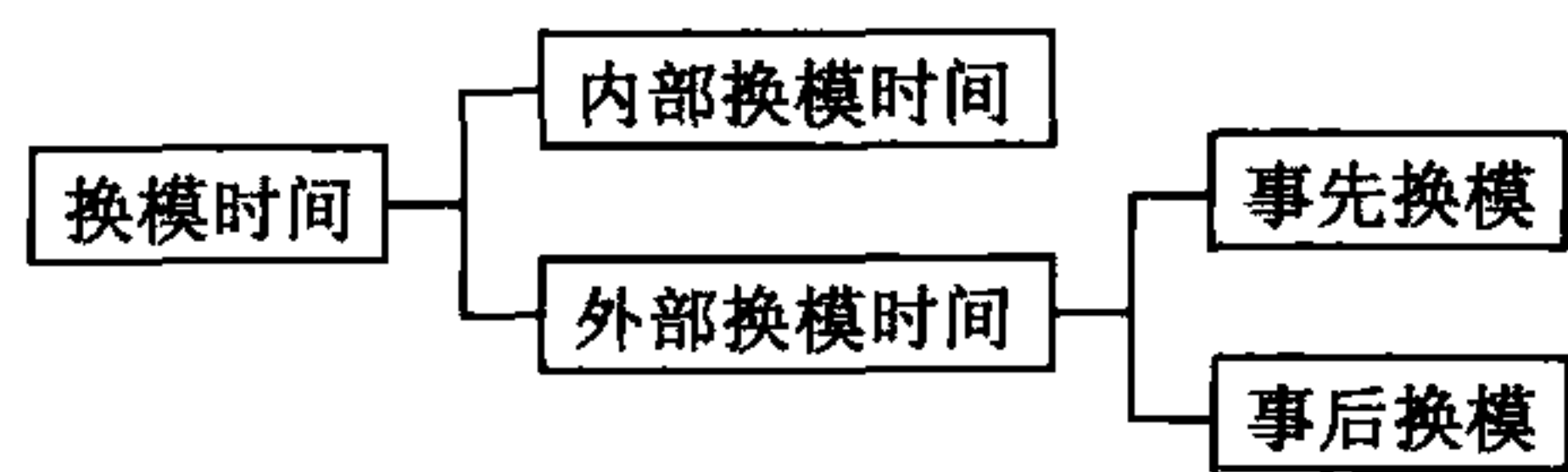


图 7-12 换模作业转换时间的思路

首先认识四个重要概念

概念一：“把内部作业转换时间从外部作业时间中分开”

所谓内部作业转换时间，是指必须停机进行的作业转换，以及为保证产品质量而进行的调整、检查等所需的时间。

外部作业转换时间是指可以在设备运行过程中进行的作业转换，比如模具和工装夹具的准备和整理时间。

在外部作业转换中，模具、工具以及材料必须事先整整齐齐地准备到设备旁边，而且，模具必须事先修理好。在内部作业转换中，必须只拆卸和安装模具。

概念二：“内部作业转换要尽可能转换成外部作业转换”

例如，压铸机在操作前必须进行试验性的操作以便加热该机的金属铸模（内部作业转换）。通过改善，我们可以在压铸机上安装附属的炉子来进行预热，这样，便把内部作业转换为外部作业。又如，采用事先成套安装，使用特殊工装，减少定心时间等。

概念三：“排除一切调节过程”

作业转换过程中的调节过程，一般占整个作业转换时间的 50% ~ 70%。通过优化动作顺序、改善技术，缩短调节时间，对缩短整个作业转换时间是非常重要的。



#### 概念四：“完全取消作业转换操作”

两种途径：一是使用统一的产品设计，各种各样的产品使用相同的零部件；二是各种各样的零部件同时生产。这条途径可以用两种方法来实现。第一种是成套方式。例如，生产 A 和 B 两种零部件，我们可以设计一套模具，一套模具同时冲压两种产品，落料后再分开；第二种是使用多台价值不很高的小型设备同时生产。

#### 2. 作业转换的方法

##### 方法一：“将外部转换作业标准化”

将准备模具、工具和材料的作业充分程序化而且必须达到标准化，并把这些标准化的东西写在纸上，贴在墙上，以便作业人员自我训练和掌握。

##### 方法二：“只把设备必要部分标准化”

如果将所有模具的大小和形状完全标准化的话，作业转换时间就会大大缩短，但成本太高。因而，只把作业转换中需要的功能标准化。

##### 方法三：“使用快速紧固件”

将螺丝孔改为开口槽，螺丝旋松一圈就可取出，或一圈就可拧紧。尽量不用螺丝插入的方法和固定方式。而是采用插销、压杆、夹具、卡式插座、轴式凸轮锁定、定位板等来取代螺丝。

##### 方法四：“使用换模专用台车”

如果把模具、工具直接安装到压力机和车床的夹具上，会耗费很多时间，我们可以设计一种辅助工具，在外部作业转换时将模具、工具等事先放到专用方车上，以减少来回寻找和搬运的时间。模具按类别严格放置在一目了然的位置上，这样在“内部转换”时，很快就可以安装好模具。

##### 方法五：“推行同时作业”

大型的压力机和成型机，前前后后有许多结合部位。如果这种设备的作业由一名作业人员来进行的话，可能花费很长的时间。但如果由两



名作业人员同时进行设备的作业转换的话，就可以排除不合理的动作，缩短作业转换时间。

方法六：“利用机械的自动作业转换方式”

采用类似组合机床刀具库的方式，将模具转换变成自动化的转换。

此外，在加工 A 零部件即将结束前，准备加工 B 零部件模具，按顺序摆放整齐，以便快速更替。对于加工的设备，要做到“能简则简”，事实证明，很多普通设备和工艺装备经过改造，是可以大大缩短准备时间的。

3. 缩短作业转换时间的实施程序

改善作业转换程序，可由图 7-13 说明。

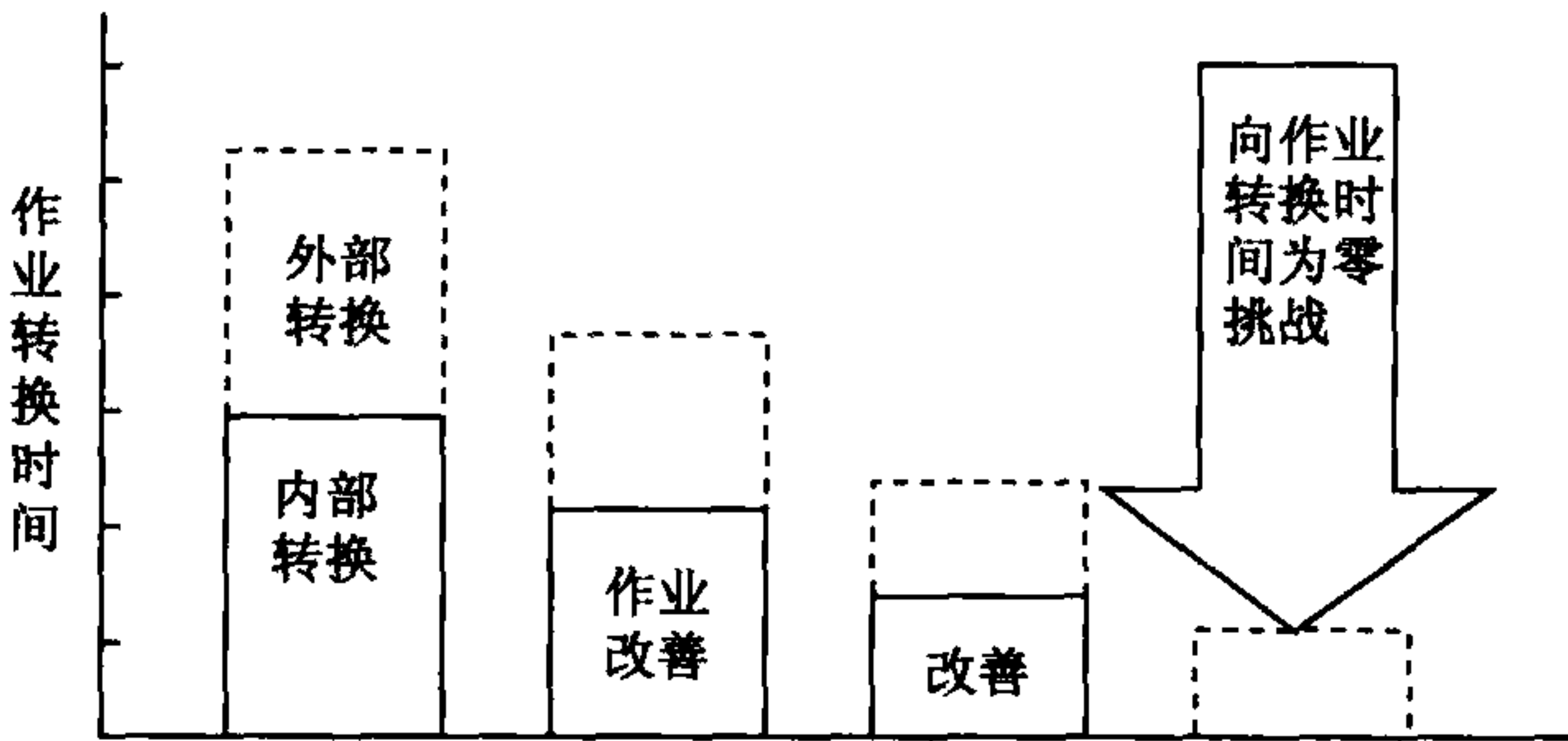


图 7-13 改善作业转换时间的程序

【本章小结】

- 让我们一起来回顾一下这十大利器的风采吧！
- 工艺流程查一查——查到合理的工艺路线；
- 平面布置调一调——调出最短路线的平面布置；
- 流水线上算一算——算出最佳的平衡率；
- 搬运时空压一压——压缩搬运距离、时间和空间；
- 关键路线缩一缩——缩短工程项目的关键路线；
- 动作要素减一减——减去多余的动作要素；



人机效率提一提——提高人与机器的合作效率；

目视管理看一看——看清指示、信息和问题；

问题根源找一找——找出问题的根源并加以解决；

模具快速换一换——寻求将换模时间降到最低的方法。

这是现场改善的十大利器，如果你实实在在地利用了这十大利器，就会发现，这些利器神力非凡、所向披靡。你会惊喜地看到：工艺路线顺畅了，平面布置合理了，流水线上窝工现象消失了，工人操作效率提高了，搬运便捷了，生产均衡了，人机结合密切了，管理变得简单了，职工彬彬有礼，士气高昂，一个更快、更好、更短、更顺、更爽的精益生产局面已悄然呈现！



## 第八章

# 质量改进是班组长的基本功



### 学习目标

- ◎ 掌握如何控制影响质量的人、机、料、法、环、检六大因素
- ◎ 懂得质量改进的8个步骤，熟练运用它解决各种问题
- ◎ 将质量改进的原理运用到各项工作中去

在现场生产中，有两类质量故障：急性质量故障和慢性质量故障。

急性质量故障是指由于系统原因引起的质量故障，也就是突然发生的故障，引起这类故障的原因是由于系统性的原因，例如刀具损坏、设备故障、熟练工人调离及材料不合格等，这类故障的特点如同人得了急性病，发得快，好得也快一样，故障来得急，容易被发现，领导重视，故而解决得也快。

慢性质量故障与此相反，是由于经常性的原因引起的质量故障。这种故障不好预防，是一种正常的质量波动。慢性质量故障如同一个人得了气管炎或关节炎，虽然痛苦，但照样能上班工作，也不被重视，甚至几十年也好不了。这类故障人们习以为常，司空见惯，不易引起领导的注意，因而也不容易解决。



如上所述，解决急性质量故障是质量控制的范畴，具体的是指将合格率或废品率控制在一个规定的范围内，而解决慢性质量故障则是质量改进的范畴。质量改进又叫质量突破，是指产品的废品率由一个水平向另一个水平大幅下降，从某种意义上讲，质量控制是维护现状的工作，而质量突破则需要全体人员、各个部门持续改进的工作。

## 第一节 班组长的质量控制技巧

优质产品取决于优质生产。控制好每一道工序的质量，把管结果变为管因素，这是质量管理的基本观点之一，也是现场管理工作的重要组成部分，故强化现场工序质量控制，对优化现场管理具有十分重要的意义。

工序质量控制是操作者（Man）、设备工装（Machine）、原材料（包括毛坯和半成品）（Material）、工艺方法（Method）、检测手段（Measurement）和生产现场环境（Enviroment）对产品质量综合起作用的过程。通常，把上述影响工序质量的六大因素称为5M1E。开展工序质量管理，就是对5M1E进行分析，找出影响工序质量的关键因素，采取针对性的措施，使工序（特别是工序管理点）经常处于受控状态，以保持工序质量稳定，达到期望的质量要求。

关键因素又称主导性因素，就是说，在影响产品质量的六大因素中，并不是平均起作用的。随着产品的不同、工序、设备、工艺方法、行业等的不同，每个因素起的作用是大不相同的。一般说来，在以钳工和手工作业为主的企业或工序里，人的因素是关键因素、主导性因素；在以高精尖设备为主批量生产产品的企业和工序中，设备是主导性因素；在电子、半导体、光学产品为主的企业或工序中，环境是主导性因素，这样的工序，用“一尘不染”来形容也不为过；在对原材料要求特别苛刻的工序里，材料就是主导性因素；还有不少产品质量主要取决



于工艺方法，工艺方法一旦突破，质量问题迎刃而解，这时，工艺无疑是主导性因素。

### 一 质量控制先要以人为本

对于以手工操作为主体的工序或过程来说，例如，手工焊接、人工研磨、手工装配、修理、校正、包装和检验等，操作人员的工作质量起着主导作用，而操作者的工作质量又取决于他的质量意识和技术素质。操作者的质量意识差，干活粗心大意，漠视工艺纪律，不爱护工装设备，不遵守自检制度，其工序质量必然低劣，甚至会出现不该发生的“低级错误”。操作者的技术素质是文化程度和操作技能的综合体现，特别是当生产手段的现代化水平越来越高时，操作者的技术素质必须与其相适应，否则，工序质量也达不到稳定的要求。

为了提高操作者的工作质量，必须采用以下对策：

(1) 开展经常性的质量管理教育，树立“质量第一，为下工序（用户）服务”、“一点也不差，差一点也不行”的思想，提高操作者的质量意识。

(2) 采用各种方式使操作者明确本工序的质量标准，做到“三按”（按图、按规、按标）生产，进行“三自”（自检、自分、自做标识）“一控”（控制自检正确率）活动。“三不放过”就是发生质量事故的责任者不受教育、原因不查清、防止再发生的措施不落实不放过。

(3) 加强技术培训，提高员工的操作技能和文化素质，确保能适应工艺文件所规定的操作标准。做到文明加工、文明装配，防止工具磕碰、划伤和锈蚀。

(4) 开展等级考试，培养高级技师。我国中央企业班组长的整体技术能力不高，技师和高级技师仅占 15.36%，高级技工占 46.26%，中级及中级以下技工占 38.38%（根据国资委 2007 年对所属大型企业



62 万个班组统计的数据)。据 2009 年最新资料,德国、瑞士等以拥有大量高级技工为傲的精密制造业国家,近年也出现了“高级技工荒”,其高级技工占工人的比例严重下滑。出现这些问题的原因与我国不同,主要是因为大量自动化设备的使用以及人民的职业选择多元化。

(5) 结合工序特点,开展多样化的群众性质量管理活动,例如 QC 小组活动,质量信得过活动,“三无”(无违章、无工艺违纪、无质量缺陷)活动,以树立和加强操作者的质量改进意识与管理自主精神。

## 二 质量控制重在设备精良

设备工装是影响工序质量的重要因素之一。尤其是高精尖的设备 and 生产效率极高的自动化设备,有定位或自调装置的设备,对工序质量的影响是巨大的。比如卷烟公司的一台先进卷烟机,一分钟就能生产 12 000 支卷烟,相当于 60 条香烟!一旦出问题,其结果可想而知。当工序的其他因素处于受控制状态时,设备工装是保证产品质量的固有能力,我们称之为机械能力。机械能力不足将直接影响工序能力。为了确保机械能力能满足工序质量的要求,必须建立起一套完善的管理制度,要合理使用、保养和维护设备工装,使其处于完好状态,应该定期调查分析设备工装的机械能力,特别是在需要改进质量或提高质量标准时,必须采取相应措施,更新改造。

(1) 设备使用实行定人、定机制度,操作人员须经考核培训合格,发给操作证后,方准操作,操作证要放在工具箱内,随时接受检查。

(2) 严格执行润滑五定(定人、定点、定时、定量、定质)制度。坚持对设备进行“例检”,确保设备安全装置、附件齐全完好,实现安全运转。

(3) 做到“三好”、“四会”、“五纪律”。三好是“管好、用好、维修好”;四会是“会使用、会维护、会检查、会排除故障”;五纪律



是“遵守操作规程，保持设备整洁，发现异常就处理，遵守交接班制度，管好工具和附件”。坚持日清扫、周检查、月评比的红旗设备竞赛制度，使设备保持清洁、整齐、润滑和安全。

(4) 认真填写交接记录，记录簿挂在规定的地方。

### 三 工欲善其事，必先利其器

由于工具老化后变得钝、松、打滑、起毛等，常常会导致工具的功能下降，严重时会影响产品质量和交货期，所以，这类问题也是班组长必须关注的重点。

下面是一些常用的工具更换管理要点：

**砂轮机：**随着打磨时间的增加，砂轮将被磨损，到一定时期就无法使用，管理方法是规定打磨产品的极限数量或砂轮剩余的极限尺寸，及时更换。

**剪钳、剪刀：**因长期使用使得刀口变钝，已不能有效地剪下东西，往往造成剪出的产品有发毛、不齐或导致操作中被迫出现扭、拉等不良动作而损坏产品，处理的方法是打磨修理，无效时更换。

**螺丝批类：**因长期使用或不当使用致使螺丝批的批头变钝，使用时不能有效地与螺丝钉槽口相扣合，产生滑脱、失效等现象，管理方法一般是更换新品。

**老虎钳、剥线钳、尖嘴钳：**使用一段时间后，会出现钳口合不拢，钳口变钝、损坏等不良现象，管理方法是经鉴定以旧换新。

**活扳子、管钳子：**使用一段时间后，会出现扳口松动、打滑、螺纹滑丝等无法使用的不良现象，管理方法是经鉴定以旧换新。

**刷子：**使用一段时间后刷毛变硬、脱落或变短等，导致刷洗力降低。管理方法是规定使用期限，到期以旧换新。

**镊子：**使用一段时间后出现弹力下降、尖变钝、腿变形、脏污、氧



化不良。管理方法是规定使用期限，到期以旧换新。

**放大镜：**随着使用时间延长出现镜面花、脏等不良现象，影响查看效果。管理方法是定期清洗，规定使用年限，到期以旧换新。

**风枪、吸锡枪：**使用一段时期后出现漏风、变形、脏污、氧化等不良现象。管理方法是修理或规定使用年限，到期以旧换新。

**胶水瓶、胶枪：**随着使用年限的延长会出现瓶体变硬、残留胶水多、出胶不利、压胶不出等不良现象。管理方法是定期清洗，规定使用年限，到期以旧换新。

**刮刀、戒刀：**因长期使用使得刀口变钝，已不能有效裁剪物品，生产中往往造成裁出的产品棱角有毛刺、不齐，或导致操作中出现扭、拉，需反复操作等动作而损坏部件。管理方法是定期打磨、更换。

**探照灯：**灯体属于老化类工具，灯泡属于损耗类工具，不良时影响探视效果，但没有明显的直接后果。管理方法是灯体以修理为主，灯泡以旧换新。

**电烙铁：**用久了就会使烙铁尖氧化、变钝、残缺、变形等，导致上锡不良；发热圈热力不够，温度达不到标准；手柄电线老化、破损等，管理方法是规定使用年限，损坏或到期后以旧换新。

**擦布：**用来擦拭产品或设备等其他物品表面的脏污，当擦布本身脏到一定程度时，就无法使用，要规定擦拭次数，比如一次、一个班次，到期清洗、报废、或更换新品。

**标识笔：**用到一定程度就消耗完了。管理方法是规定每支笔所能标记的数量，然后换算出生产经历的时间，按规定发放，也可以交旧领新。

#### **四 首道关口确保原料合格**

原材料包括毛坯、半成品和辅助材料。这些原材料的化学成分和物



理性能，配套件、元器件和零部件的外观质量和内在质量，食品业的原料质地等对成品的质量起着重要的作用。工序质量控制的首道关口就是对原材料进行严格控制，要使它们在制造、流转时保证合格。

(1) 原材料要按其性质和对产品质量影响的程度，规定储存的条件和方法。原材料要按来源、批次、炉号、进厂日期等隔离存放。

(2) 重要原材料要有专门的管理制度，规定特殊标记、流转程序、审批手续等，以保证产品质量的可追踪性。对易混的物料采取的措施要严格，防止混料、错料等事件的发生。

(3) 因客观原因而需采用代用料时，在不影响产品质量的前提下，必须严格按照规定办理代用手续。

(4) 操作者要按有关规定在加工前对毛坯或原材料进行必要的自检，做到不合格料不投产。

(5) 精度要求高的半成品在工序间流转时，要有防磕碰的工艺措施。

(6) 仓库应具备能保证原材料不变质、不锈蚀的环境。账、卡、物、证都要对应一致。

## 五 精细质量源于工艺先进

工艺是人们利用设备和工艺装备对产品对象进行加工过程中所采用的技艺和方法，首先要保证工艺的合理性和正确性。例如化学工业的投料时间、速度、温度和压力；机械加工中切削参数的选择；工装模具的制造等直接贯穿在产品质量形成的全过程。加强工艺管理，提高工艺技术水平，采用先进工艺，是实现优质、低耗、高效益的重要保证。

严格工艺纪律是工序质量控制的一个重要方面。工艺纪律就是要求企业有关管理者和操作者执行各项工艺管理制度、遵循工艺文件中的规定。只有严格工艺纪律才能建立正常的生产秩序，才能有利于稳定和提



高工序质量，从某种意义上说，工艺即是生产的“宪法”，执行工艺纪律要比劳动纪律更严格。

要加强工艺纪律，必须做到：

(1) 认真执行“五有”：有产品图纸、有工艺文件、有质量标准、有检测手段、有原始凭证。

(2) 工艺文件必须完整、统一、正确、清晰，应定期复查、检查，作废的工艺文件不得在现场出现。严格执行更改图纸、工艺文件的规定程序，手续齐全，任何人不得擅自修改。

(3) 严格工艺纪律，坚持“三按”（按图样、按标准、按工艺）生产，并落实“三自一控”（自检、自分、自做标识，控制自检合格率）。

(4) 随着技术进步及质量改进的需要，不断采用“四新”技术，进行工艺开发与调整，提高工艺水平。

## 六 彰显质量要看计量准确

测量和试验设备是否准确直接影响测量的质量数据的准确性和可靠性，从而影响到对原材料、外购外协件、在制品、半成品和成品是否满足规定要求判断的正确性。为此，有必要对测试设备进行控制，以确保测量测试设备的准确和可靠。

具体管理内容：

(1) 选择适用的，具有所需准确度和精密度能力的检测设备。量具必须保持完好无损，零部件、附件无丢失。

(2) 按规定周期送检，确保所用量具在周期内完好准确，检定或校准的标识清晰。

(3) 明确检测点，包括检测的项目、频次、使用的器具、控制的范围和记录的需求。

(4) 使用时应校对示值或零位，测量面应擦洗干净，不停车不准



测量工件。使用后必须擦拭涂油，正确放置，量具盒内不得摆放杂物。

一般说来，工装和工具管理容易成为薄弱环节。因此，班组长必须执行工装、工具管理制度，保证生产时有精良的武器，控制内容有：

(1) 工装、工具制造结束后必须按图检验，并进行产品试生产，合格后方可办理交付手续，投产使用。工装在交付使用时应附有使用说明或操作规程，操作者只有在熟悉这些内容后方可正式使用工艺装备。

(2) 个人长期使用的工、卡、量具做到账物相符，工具箱内按量、刃、工具自上而下按定置图存放，做到整齐清洁，使用时轻拿轻放。

(3) 工装在使用过程中要按规定周期进行鉴定，对于模具刀具这类易耗件应规定磨损极限，不符合质量要求的工装模具不得投产使用，要有修复和报废的规定。

(4) 工装要建立档案和工装使用卡，记录工装使用状况、精度保证能力和维修情况。借用的工具、量具、夹具、模具及特种工具样板，用后擦洗干净，及时归还工具室。

## 七 质量形象依赖文明环境

在一个清洁、整齐、文明、安全和舒适的环境中从事劳动，是提高产品质量一项必不可少的条件，环境因素是“5M1E”中重要组成部分。环境可以约束员工的行为，改善环境对提高工人的质量意识有非常重要的作用。环境反映了工厂的管理水平，工厂的管理是不是在一种受控的状态下，从环境上一看就知道。随着产品和生产过程或工序的不同，环境条件的内容也不同。通常情况，环境条件有温度、湿度、噪声、振动、照明、室内净化和现场污染程度等因素。电子产品对室内净化有特别的要求；食品和药品的工艺过程对清洁和污染有特别的要求；高精密度加工对温度有要求；印刷行业对纸张湿度有要求。这些都会对质量有直接的影响。服务行业的环境更会直接影响到顾客的舒适度和安全感。



(1) 教育职工养成良好习惯，文明操作、文明装卸、文明运输、文明服务，清洁卫生落实到人。

(2) 采取各种措施，防止零部件磕碰划伤，例如运用专用工位器具、吊具防护装置，尽力做到加工件不落地，精加工不直接接触。

(3) 根据工序特点改善生产环境，包括采光照明、空间通风、防尘防振、消除噪声等，搞好环境保护，实现安全生产。

(4) 人人坚持“五不走”。下班时做到：设备工装不擦洗保养好不走；材料、配件不堆放整齐不走；工具、吊具不清点摆放好不走；原始记录不记好不走；地面环境不打扫干净不走。

(5) 地面平整，走道畅通。标志鲜明、窗明壁净、图表整齐、环境优美。

(6) 各种设施排列整齐。横平竖直、一视成线、井然有序，做到垃圾入箱，铁屑、废油入桶，不准乱堆、乱摆、乱放。

## 第二节 质量改进的八个步骤

### 一 现状调查

现状调查的目的是通过一系列调查统计或分析手段，找到主要问题。换言之，现状调查就是掌握必要的材料和数据，发现问题的关键和主攻方向，同时也为确定目标值打下基础。

现状调查时，要注意以下两点：

(1) 注意调查的客观性，即保证调查的情况真实可靠，要用数据说话，准确无误。对数据的分析处理应采用科学的方法，避免产生差错和虚假现象。现状调查常采用的统计分析方法有：对比法、分层法、排列图、控制图、直方图和矩阵图等。



(2) 注意调查的时间性，即对调查的起止时间有一定的约束。起止时间应该是现状而不是历史，若离得太远就不准确、不可靠。如同对一个人诊病一样，历史有过肠炎，但最近犯的却是感冒发烧，当前应该治疗的自然是感冒。总之，调查情况应该是“当前的病历”。

现状调查的最后结论必须是主要问题。如未找到主要问题，则调查分析不能结束。

### 奇妙的二八定律

19 世纪晚期，意大利经济学家帕累托注意到他的国家里 20% 的人控制了 80% 的财富和权力。他将这一发现画成一张图，这就是著名的排列图。后来经过质量管理大师朱兰等人的概括，成为 80/20 法则。生活中的许多事情，有 80% 的结果都几乎源于 20% 的活动。

- 一个公司 80% 的电话通常是由 20% 的雇员打的。
- 所有大学 80% 的研究成果实际上是由其 20% 的教授努力完成的。
- 你通常使用的 80% 的文件只占你所存文件总数的 20%。
- 你销售额的 80% 其实来自于你 20% 的顾客。
- 这个世界上 80% 的货物是由 20% 的人控制的。
- 对一个公司 80% 的不满抱怨仅来自其 20% 的顾客。
- 一个工厂 80% 的停工时间通常是由其 20% 的机器造成的。
- 占有 80% 资金的配件，通常占总数的 20%。

80/20 法则告诉你一个很简单但是很重要的经验：将注意力放在那 20% 上，将精力、价值放在你最能获得价值的地方。如果 80% 的成果来自于 20% 的努力，将资本集中在那 20% 上，将你的重心转移，你将在那 80% 上花较少的时间。这不仅适用于时间的管理，也同样适用于人们所从事的任何事情。



## 二 原因分析

这是活动的关键所在，是一个剧本中的重头戏。找到主要问题之后，就可根据因果关系群策群力寻找原因，在以产品质量问题为对象的分析中，一般可按人、机、料、法、环、检六大因素进行分析，也可从技术、管理、外界影响等方面去分析，但不能生搬硬套。总之，应具体问题具体分析。在采用工具方面，若因果关系明确，脉络清楚，没有横向和错综复杂的交错关系时，可用因果图。但多种因素互相纠缠时，则用关联图更好。系统图和因果图具有同等功能，也可用矩阵图进行分析。原因分析的最后结果，必须找到主要原因，一般是3~5个。确定主要原因时，可用排列图、矩阵图等。

原因分析必须进行到能采取对策措施为止，例如，人员因素中“不负责任”仅分析到“责任心不强”还不够，还应分析“为什么责任心不强？”是考核不严？还是思想被动？还是分配不合理？还是家庭生活问题？

### 追问“五个为什么”

问题分析：设备故障约每月发生一次，主要原因是主控制板发生故障，这种板的备件价格1500元，每年备件费用18000元。对主控制板故障的原因进行分析，结果如下：

为什么发生故障➡线路板烧坏

为什么线路板烧坏➡降温不好

为什么降温不好➡空气流通不畅

为什么空气流通不畅➡数控机床外空气进不去

为什么空气进不去➡滤网上结尘

通过追根究底地提问，找到了问题的症结，确认故障原因是：数控机床下面有一只滤网，是防灰尘的。灰尘积在滤网上使外面空气不能进



入机床，从而使机床内空气散热不良，温度升高，造成线路板烧坏。

于是每半个月清扫一次滤网，结果备件每年节约 10 个，设备故障率下降 83%。

### 三 确定主因

确定主要原因是在原因分析的基础上，对初步确定的主要原因进行验证和进一步筛选，其目的可以避免无效劳动，进一步缩小包围圈，以便集中优势兵力打歼灭战。

确定主因的常见办法有：排列图，抓关键的少数；实验验证法，通过小范围的实践或观察来验证主要原因；投票法；0、1 打分法（重要为 1，不重要为 0）；专家投票法；技术分析法，即从技术理论上推导分析。

经过验证的主因，一般要比原因分析后的主因更少、更精，确定后应用方框或是黑三角等标记。值得指出的是，投票法、打分法含有主观因素，不能完全凭票数多少或分数多少来下结论，有时真理在少数人手里。所以，经过实验验证和分析才更具有说服力。下面，说一个有趣的例子：

美国首都华盛顿市内的杰弗逊总统纪念堂，建于 1943 年（纪念独立宣言的作者——第三任总统杰斐逊 200 周年诞辰），按说不算很古老的建筑。可是，一度斑痕累累，后来竟出现裂纹，耗巨资无法修缮。政府派专家调查，研究表明：冲洗墙壁的清洁剂对建筑物有酸蚀作用，该大厦每日冲洗，较其他建筑频繁，故受到酸蚀损害严重。

为什么每日冲洗？因为大厦每日被鸟粪弄脏，为什么有那么多的鸟粪？因为燕子多。为什么燕子喜欢聚集在这里？因为建筑上的蜘蛛多。为什么这里蜘蛛多？因为墙上有蜘蛛喜欢的飞虫。为什么这里的飞虫多？因为飞虫在这里繁殖特别快。为什么？因为这里尘埃最适宜飞虫繁



殖。为什么？因为尘埃配合了从窗子里射进的过于充足阳光，形成了特别适宜飞虫繁殖的温床，大量飞虫以超常的激情繁殖，于是给蜘蛛提供了超常集中的美餐，蜘蛛超常聚集，吸引了燕子留恋，燕子吃饱了，就在大厦方便。

解决问题的方法是：关上窗帘！找不到原因就会天天冲洗表面，直至出现裂纹，甚至倒塌。找到了根本原因，就迎刃而解了（杰斐逊大厦至今完好）。

#### 四 制定对策

要因确认后，要针对要因采取相应的对策，以达到预期的目的。制定对策，通常要回答 5W1H：

- (1) Why（为什么），说明为什么制定对策，即项目、现状和问题；
- (2) What（做什么），做到什么程度，即目标值；
- (3) Where（在哪里），回答在哪里进行；
- (4) Who（谁），回答谁来做，即负责人；
- (5) When（何时），回答何时进行和完成，即完成限期；
- (6) How（怎样），回答怎样来进行和完成，即对策措施。5W1H 如表 8-1 所示。

表 8-1

| 项目（要因） | 问题和现状 | 目标值    | 对策措施 | 负责人 | 完成时间 |
|--------|-------|--------|------|-----|------|
| 做什么    | 为什么   | 做到什么程度 | 怎样做  | 谁做  | 何时做  |

制定对策应注意的问题：

- (1) 对策措施应与项目（要因）对应，针对原因制定对策。
- (2) 对策措施应具体可行，能实施，能检查，不能罗列空洞口号和“放之四海而皆准”的原则。
- (3) 对策措施应发动班组全员参与，不能只由少数人负责，而应人人有事干，条条有人管。



## 五 实施对策

对策制订只是走完了万里长征第一步，实施方案才是决策的保证，实施对策是对措施的细化和具体化，由计划到实施需要做很多细致的工作，需条条落到实处。另外，通过实施反过来又检查了计划是否切合实际。实施对策时应注意：

(1) 严格按照对策措施去行事。对策制订很不容易，需要经过层层缩小包围圈，步步论证而得来。因此，实施已制订好的对策时不能轻易修改，更不能随意放弃，而要逐条落实。这样有利于集中目标，有的放矢地取得好效果。

(2) 保持连续性和全员性。活动不可断断续续，要保持连续性，要全员参与。在 QC 小组活动中，原因分析和对策实施是最需要群策群力的阶段，绝不能有人干，有人看，有人闲。

(3) 很多时候，心理因素的影响也是我们无法正确决策的一大障碍，以下几种心理是正确决策的大敌：

保守心理——怕字当头、稳字开路、不求进步、反对变革；

求全心理——追求完美、优柔寡断、举棋不定、坐失良机；

虚荣心理——怕人小看、弄虚作假、只顾眼前、因小失大；

独断心理——自以为是、固执己见、独断专行、排斥全体；

逆反心理——过于好胜、浮躁偏激、吹毛求疵、形左实右；

从众心理——依赖性强、独立性差、随波逐流、随声附和。

每个人都不可避免地会有以上某种心理，你克服得越彻底，就越有助于解决问题，提升你个人的魅力。

(4) 必要时应修改对策。在实施对策时会有新情况、新问题产生，预先制订的对策在实施中有时也会出现不切实际、无法实施或实施后效果不显著的情况。这时应及时修改对策，经小组成员讨论后再实施。



(5) 注意记录和检查。

## 六 检查效果

检查是 PDCA 循环中的主要一环。分析正确与否，对策有效与否，实施得力与否，在这里都可以得到检验。QC 小组活动辛辛苦苦，好像农民种庄稼一样，现在到了收获的季节了，到底打了多少粮，要进行检查才知道。检查效果时要注意：

(1) 与目标值对比。检查项目应与目标值相一致，针对活动的目标进行检查，有的小组的目标值是提高产品合格率，但检查的却是用户满意率，这显然是错误的。

(2) 用数据说话，用事实说话。能用计量值、计数值测定的，要以数据为依据，不能用数据表示的要用事实说话。

(3) 可开展多层次、多方位、多种方法的对比。在完成目标值对比后，在其他方面有效果的也可展示，如技术进步、经济效益、学术成绩、用户评价、销售情况、各种荣誉和新闻报道等。在对比方法上，要前后呼应，例如，开始用排列图找主要问题，这时再用排列图对比，看主要问题是否已降为次要问题。

(4) 成果应经过有关权威部门论证，实事求是，不能夸大。计算经济效益不能只计收入不计支出。有关经济效益的结论，要由财务部门认证和签字；有关技术性目标，应由技术部门签认；质量指标则由质量部门出示证明。

(5) 如果经检查，活动成果未达到预定目标值，这也是允许的。小组应进一步分析原因，或从现状调查开始，进行新一轮 PDCA 循环。



## 七 巩固措施

按照 PDCA 循环的原则，检查之后就到了总结阶段，此时要把成功的经验和行之有效的措施巩固下来，把有效的能防止问题再发生的措施纳入有关文件、制度或技术标准之中，对那些一次性有效的临时措施，则予以舍弃。

制订巩固措施时要注意：

(1) 必须是经本次活动实践证明行之有效的措施，方能纳入有关文件及标准中去，未经证明的办法不能放到巩固措施之内。

(2) 巩固措施要具体可行，可操作，可检查，不能抽象空洞。例如：“狠抓×××”、“大力开展×××”，就非常抽象空洞。

(3) 任何文件修改都必须通过文件控制程序进行，不得随意进行。

## 八 遗留问题和下步打算

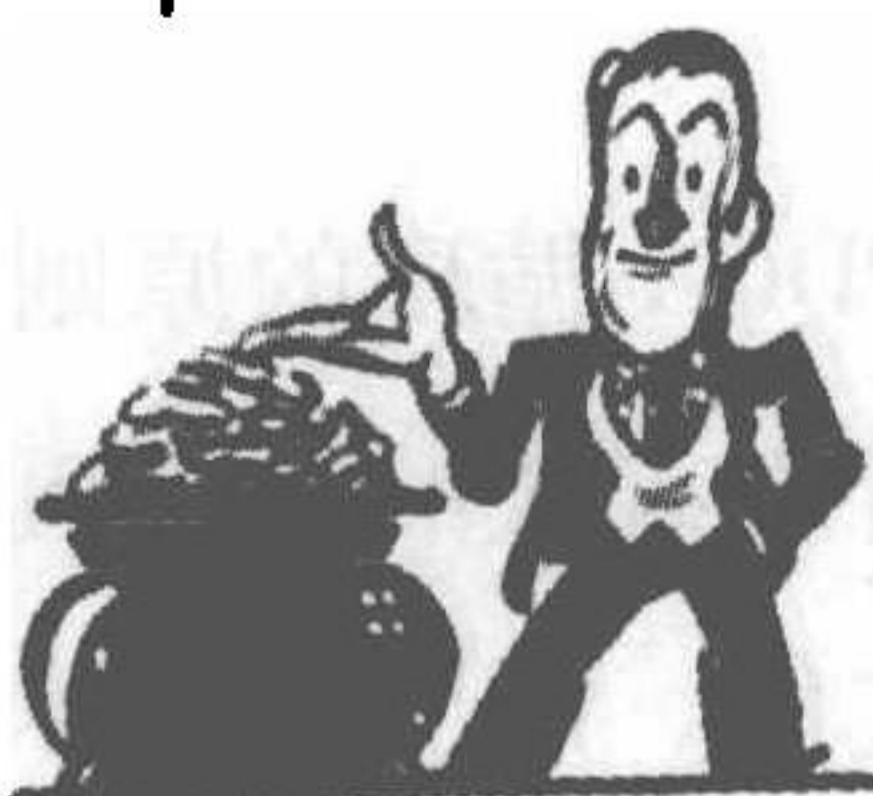
按 PDCA 循环的观点，改进质量是连续进行的，“质量改进是永恒的主题”。其一，任何改进都不可能十全十美，不可能解决全部问题，总还存在不足之处。找出不足之处，才能向更高的台阶攀登；其二，老的问题解决了，新的问题又出现了，这个问题解决了，还有那个问题等待解决。所以，QC 小组活动是没有止境的，每完成一次 PDCA 循环之后，就应考虑下步计划，制定新的目标，展开新的循环，使活动连续不断地进行下去。

### 第三节 现场管理的金科玉律

(1) 当异常问题发生时，要先去现场。这是一条铁律，出现问题



1. 现状调查找关键
2. 原因分析挖根源
3. 制定对策不漏项
4. 确定主因易聚焦
5. 巩固措施定标准
6. 检查效果重对比



不要在办公室讨论和争吵，而要下现场调查和解决问题，面对实际状况，能既快又好地解决。

(2) 检查现物（有关的物件）。一有问题或异常的状况时，如出现废品、质量事故、工程事故等，管理人员应该到现场去查看现物，要多问几个为什么。高明的破案能手总能在现场和现物，甚至蛛丝马迹中找到突破案情的线索和证据，现物中也同样隐藏着解决问题的钥匙，昭示发生问题的原因。一个高高在上或粗枝大叶的人是找不到发生问题的根本原因的。

(3) 当场采取暂行处置措施。问题发生时，往往是紧急的，所以首先要采取应急措施，将现象排除，以应付当前的局面，使生产继续进行。

(4) 发掘真正原因并将之排除。要知道，问题只是露于地面的，根子往往深埋在土中。发掘现场原因的最有效的方法之一，就是连问多个为什么，“打破沙锅问到底”、“顺藤摸瓜”，直到找到问题的原因并将它排除为止。

(5) 标准化以防止再发生。一旦问题被解决后，经过验证，取得了成功，就要将成功的经验标准化、文件化，确定不会再因同样的理由而发生同样的问题。接着就要开始“标准化——执行——查核——处置”的循环，这一步巩固措施很重要。

(6) 恭喜成功，奖励。下属取得了成绩，一定要及时鼓励，及时鼓励和奖励能激发士气，调动员工的积极性和创造性。



## 【本章小结】

在质量改进中，首先要确定主要问题，接着抓住它连问几个为什么，追根问底才能找出根源，针对主要原因制定对策后，要详细落实认真实施，全面检验效果后要将成功的经验标准化、文件化。八个步骤也好，8D 工作法也好，六西格玛也好，都符合毛主席的精辟论述：“总之，人类总得不断总结经验，有所发现、有所发明、有所创造、有所前进。停止的论点、悲观的论点、骄傲自满的论点和无所作为的论点都是错误的。其所以错误，是因为这些观点不符合人类几百万年的历史。”

质量改进六步法不仅是质量改进的重要武器，而且是人生的基本功，它可以帮你解决各种问题，其实班组长最大的任务就是善于发现问题、直面问题、勇于解决问题。能解决问题的人就是人才！







## 第九章

# 沟通与激励



### 学习目标

- ◎ 掌握沟通的技巧和方法
- ◎ 运用沟通技巧增强协调能力，解决生产上的难题
- ◎ 不断激励部属，打造优秀团队
- ◎ 根据下属成熟程度的不同，采用不同的领导方法
- ◎ 掌握提高工作效率的艺术

班组是生产第一线多种关系的交汇点，是企业上级领导与一线员工之间沟通的桥梁，班组长管理工作尤其是沟通和协调水平的高低，直接影响整体工作进度和经济效益。这就要求班组长具有持久的专业精神、敏锐的观察力、机敏的创造力，善于调配本班资源，承上启下，增加整体合力，减少内耗。实践表明，一个优秀的班组一定有一个能够聚拢人心、胸怀博大、具有很强亲和力的班组长。

俗话说，“强按牛头不喝水”，表明凡是动物都有其内心的意愿。古人云：重赏之下，必有勇夫。指的是以奖赏和升官的诱人目标来激励勇士奋勇杀敌。管理的本质是处理人际关系，其核心是激励员工。如果



把管理称之为艺术，那么激励就是艺术中的艺术。有效激励员工是管理成功的关键，因此，班组长应根据激励的原理和员工需要，采取不同的激励方式，最大限度地发挥员工的积极性、主动性和创造性，使员工力有所用、劳有所获、功有所奖、拼有所得、才有所属、专有所值。

班组长驾驭时间的艺术，是指他能有效地利用自己的精力与时间，做自己应该做的管理工作，并善于运筹时间，能把主要时间花在解决最重要、最有效益的事情上的艺术。

## 第一节 沟通的功能及作用

### 一 沟通的含义

沟通是一种人际关系，沟通是人与人之间通过一定的方式传递思想、交流观点或交换信息，并彼此达成共识的过程。沟通和交流就如人体血液循环，是组织活力的来源，也是班组成员的黏合剂和润滑剂。没有沟通，组织就会死亡，班组也就无法生存。班组的基层性决定了沟通和交流的经常性、普遍性和平等性。沟通，靠的是诚信、毅力，也要靠说话技巧。

【故事1】一艘轮船在海上遇到意外，为了保全乘客的生命，必须动员他们跳海，船员去做工作，做不通，旅客都不愿意。船长亲自出马去沟通，他对意大利的乘客说：“这是主在呼唤，你们快跳！”他对英国的乘客说：“甲板跳水最时髦，快跳吧！”对美国的乘客说：“谁跳水有1 000美元保险！”对德国人则强硬地说：“跳！这是命令！”结果，全船的乘客都跳了下去。

【故事2】某餐厅的啤酒杯里发现了一只苍蝇，假设有几个来自不同国家、不同性格的顾客在场，他们的处理方式是不一样的。据说英国



人会很绅士地对待者说，请换一杯啤酒；法国人会把啤酒倾倒一空；西班牙人不喝啤酒，只留下钱，然后默默地走开；日本人会让侍者把经理叫来训斥一通：你们就是这样做生意的？沙特人则把侍者叫来，将酒灌到侍者的嘴里并说道：我让你喝。而美国人则会微笑地向侍者说：“以后请把啤酒和苍蝇分开放置，让喜欢苍蝇的顾客自行把苍蝇放到啤酒里，你看怎样？”这段话把令人生气的事说得轻松有趣，令人忍俊不禁。

## 二 沟通的分类

(1) 按沟通流动的方向可分为垂直沟通、平行沟通。垂直沟通又可再分为下行沟通和上行沟通两类。

下行沟通是由上级向下级、领导者向被领导者进行的信息沟通，起着控制、指导、激励的作用。其目的是让企业的员工明确组织的目标。

上行沟通是采用请示、汇报、申诉、设立意见箱、定期的接待上访、召开座谈会等形式进行。目的是提高管理者对基层信息掌握的及时性和全面性。同时下属员工通过反映自己的意见、要求，获得受人重视和尊重的心理需要。

水平沟通是指在同一层次传递，其形式主要有举行集体演讲、召开各部门汇报会、举办培训班等。其优点是：处理问题简便，省时省事，工作效率高，并能给予员工充分交流的机会，提高员工的工作热情和兴趣。

(2) 按沟通的方式可分为语言沟通和非语言沟通。

语言沟通是指使用语言文字进行的信息交流。又分为口头沟通和书面沟通两类。口头沟通有多种形式，如面谈、会议、电话等。其最大的优点是及时迅速，沟通的双方可及时接收到对方的信息及反馈。但由于缺少正规的书面记录，日后难以成为有效的凭证。



书面沟通是行政部门间广泛存在的信息交流方式，通常以文件、通知、公函、简报等形式进行。书面沟通清晰、准确，不易发生信息失真。但在信息的流动上，不如口头沟通及时迅速。

非语言沟通是除语言以外，人们利用其他方式，如动作姿态、表情等作为传递信息的沟通方式。企业的管理者应学会“察言观色”，捕捉体察下属的某些“难言之隐”，以便掌握更为准确的信息。

(3) 按沟通的目的可分为技能式沟通和情感式沟通。

技能式沟通多是将经验、知识技能等传授给对方，提高对方的工作技能。

情感式沟通又称满足需要的沟通，其目的在于缓解、改善、建立良好和谐的人际关系，达到组织成员的感情共鸣。如举办联谊会、郊游、竞赛等活动都是旨在缓解日常工作的单调刻板，营造宽松的人际交往氛围。

现实中组织内的信息沟通往往会同时兼有不同分类中的多种特点。但采取哪种沟通方式比较好，这要随具体情况来确定。

### 三 沟通的功能

沟通最基本的功能是信息交流，使双方达到理解和共识。但对于想通过信息沟通来影响他人或其他群体的管理者来说，沟通还具有多种的管理功能。

(1) 控制：沟通可以控制对方的行为。主要是用约定俗成的习惯或组织以命令、指示、指令等形式对下属行为规范的控制。

(2) 指导：是通过信息的交流给予对方建议，协助其完成任务。

(3) 激励：管理者通过对组织目标、任务的宣传，工作进展的跟踪说明以及绩效评估的公开，来激发员工为实现组织的目标而积极主动地工作。



(4) 决策参与：企业的高层领导者与具有丰富经验的基层员工开诚布公地共同讨论解决企业某一特定问题的方案，可以体现员工参与企业决策的权利，保证决策的准确性和可操作性。

(5) 整合：通畅和谐的信息沟通，可以使员工间彼此相互理解，消除误会，形成优秀的组合团队。

## 第二节 如何沟通

### 一 与下属沟通的原则

在与部下打交道时，作为上司要不恼怒、不苛求、不偏袒，要有主动姿态。具体来说，沟通管理有以下原则。

原则1：率先表明自己的态度和做法。当有难题要应付时，部下都盯着上司，如不及时阐明态度和做法的话（哪怕是错误的），部下会认为上司很无能。同样，要想和部下打成一片的话，必须先放下架子，遇事拿出办法，表明态度。这绝不是唯命是从型的班组长所能做到的。

原则2：寻找共同的语言。在下属和你闹别扭或相互不理解时，不要直接谈工作和冲突本身的事情，而应寻找共同的语言和爱好，比如一起去钓鱼、唱卡拉OK、下棋等，从此出发，渐渐进入正题。

原则3：批人不揭“皮”，有进步立即表扬。你要维护员工的自尊，小心避免损害员工。在大庭广众之下，如无必要，即使部下做得不对，也不要当面训斥部下，那样会深深挫伤其自尊心，从而产生极大的抵触情绪。俗话说：“当面教子，背后劝妻”就是这个道理。记住：夸奖要在人多的场合，批评要单独谈话，尤其是点名道姓的训斥，更要尽量避免。



**原则4：**要想人服，先让人言。纵使说服的理由有一百条，也别忘了让员工先说完自己的看法，不要连听都不听，不听等于取消别人的发言权，是不信任的最直接表现。倾听是双方沟通的主要关键，细心倾听可帮你开启沟通之门。

**原则5：**要求员工帮助解决问题。员工一般都有熟练的工作技巧，而且一般都愿意把一己之长贡献给群体。事实上，他们对本身工作的认识比任何人都清楚。因此，要求员工帮助解决问题，不但可以有效地运用宝贵的资源，而且可以营造出一起合作、共同参与的气氛。

**原则6：**让上级给他打个感谢电话。这一招很有用，他会受宠若惊，对很多人抱有好感：“连上级都来表扬我了，这是谁这么好汇报上去的？”

**原则7：**对员工的生活和家庭密切关注，常常问寒问暖，这会使员工很感动。一般来说，人们喜欢别人关心自己和家庭，尤其是自己的子女。

以上沟通原则可使你更快捷地解决问题，建立一个群策群力、生产力高的优秀团队，成为一位成功的管理人员。

## 二 如何进行协调

生产是各个业务科室共同的中心任务，出现分歧完全可以通过协调达到步调一致。出现摩擦的主要原因在于，各方面只从本部门的角度出发，缺乏沟通和配合。管理者通过合理的运行机制的设计，完全可以化解各部门之间的矛盾，将其统一到企业的整体目标和全局利益上来。管理者要充分重视“协调”这一管理要素的作用，更多关注工作的全过程。这就要求管理者具有持久的专业精神、敏锐的观察力、机敏的创造力，善于调配企业资源，增加整体合力，减少内耗。

协调能使组织的经营富有弹性及机动性，因此它是管理上不可或缺



的重要手段（功能）。一般情况下，提出要求后，他人要么答应，要么拒绝。他人如果拒绝，自己就面临双重选择：要么放弃要求，要么坚持要求。如果坚持要求，应该如何采取恰当的策略，才能获得好效果呢？有以下原则应该注意：

（1）要有高度的自信心。

这是坚持要求的心理基础与前提。自信，就是既相信自己的要求合理、合情、合法，又相信别人一定会考虑自己的要求。

（2）避开拒绝的锋芒。

人们在要求时，常见的错误有：

①质问拒绝的原因，一个劲地问：“为什么你不同意呢？”“我的要求不合理吗？为什么不答应呢？”“你完全可以答应我，为什么不呢？”这种说法给人的印象似乎是拒绝得没有道理。

②抱怨自己，如说：“唉，我知道你不会答应我的。”“哼，我这个人你看不上眼呀！”这种说法看起来是自责，实际上是抱怨别人。

③攻击、埋怨他人，如“你这个人怎能这样？”“我与你这么要好，这么点小小的要求都不能答应？”甚至有时候直接攻击别人的人品。

④威胁、恫吓他人，如“不行，这项任务一定要完成，不然就扣发奖金！”“如果你不答应我的要求，后果你看着办吧。”

上述4种做法有个共同的特点，都认定别人拒绝自己的要求是无理的，并针锋相对。这种做法的后果就是直接造成双方的对抗态势，反而会把关系搞僵。要求的第一个要领就是避开他人拒绝的锋芒。

（3）要有灵活多变的策略。

在“提出要求——拒绝要求——坚持要求”的结构中，坚持要求是“要求”的延续，但不应该是“要求”的简单重复。

“重复式”的坚持要求时常可见。这种方式不但无效，而且使人心烦。而坚持要求的恰当行为则应是变换要求的角度、方式、口气，这样常能取得好效果。



（4）要解决他人拒绝时提出的理由。

坚持要求时，好的方法并不是去直接反驳他人的拒绝，而是接过他人的话语，加以“软性”处理，化解他人的拒绝。

三
 理想的倾听方法

表 9-1

| 基 准  | 要 点  | 注意事项  |
|------|--|---|
| 理解他人 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 态度要亲切</li> <li>• 毫无拘束心态</li> <li>• 全神贯注倾听他人语意</li> <li>• 尊重他人的人格</li> <li>• 努力维护他人的立场</li> <li>• 控制本身的感情</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 积极表示关心</li> <li>• 尽量消除主观主义</li> <li>• 不要一味坚持个人立场</li> <li>• 努力了解他人的心理</li> <li>• 避免感情用事</li> </ul> |
| 倾听方式 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 注意言词的真义及弦外之音</li> <li>• 努力掌握对话中的要点与条理</li> <li>• 发问时须适时适当</li> <li>• 不明了时须予以确定</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 不可喋喋不休抢话说</li> <li>• 态度谨慎，不宜戏谑嘲弄</li> <li>• 尽量不夹杂批判及否定的言词</li> <li>• 不宜贸然断定是非</li> </ul>           |
| 其他   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 需要时，可采取“随声应和”的方式</li> <li>• 需要时，可夹杂幽默的语气</li> </ul>   |   |

四
 不可小视工作汇报

身为管理者，千万不能认为工作汇报只是一个例行工作，殊不知，它还是你自我表现的绝好机会。用好它，可助你锦上添花，否则，你就会变成那个没有声音的人，甚至只会给他人做嫁衣。曾有人说过一个非常形象的比喻：“做完蛋糕要记得裱花。有的蛋糕，因为看起来不漂亮，所以卖不出去。但是上面涂满奶油，裱上美丽花朵和图案，人们就会喜欢来买。”工作汇报，就像是在做好的蛋糕上裱花，吸引人的眼球。



## 五 务必取得领导的支持

### 1. 领导的支持是动力

有了领导的支持，班组长的的工作会受益无穷，这些益处又能促进其他工作进一步顺利进行，因为：

- (1) 可在资源方面获得帮助，确保班组后劲足；
- (2) 遇到问题时能得到领导的指点，可以分享领导的经验；
- (3) 充分享受领导的号召，可以减少别人的闲谈和议论；
- (4) 在主观上减少自己的责任和风险。

### 2. 取得领导支持的方法

- (1) 把领导交给的事项放在第一时间完成；
- (2) 在工作中遇到重大事项时，必须通报领导并寻求指导；
- (3) 自己有好想法时可报告领导，获得批准后再实施；
- (4) 做出成绩时，别忘了和领导一起分享。

## 第三节 激励理论的运用

班组长的领导艺术是指他对班组管理工作的管理技巧。这个管理技巧就是采用富有艺术性的管理，使管理更卓有成效。

员工积极性的激励和调动，是以人为中心的企业管理的核心问题，同时也是经营管理者的根本大事。只有调动了企业中对物（原材料、设备、资金）占有统治地位的、最富有活力的人的积极性，企业的发展才有保证。

调动员工积极性，既需要有科学的理论做指导，又需要认真面对现实、妥善处理各种难题。员工积极性的稳定和高涨，是企业进入良性循环的重要标志。



## 一 激励的基本原理

管理系统的动力来源于激励，这就是管理系统的动力原理。那么如何使被管理者得到最大的激励，从而产生巨大的动力呢？被管理者的动力，来源于他的动机，而动机来源于他对需求满足的向往。所以管理者要善于运用物质因素和精神因素，去满足广大职工的正常需求，以激发其能动性，使之产生强大动力，规范其行为。

所谓激励就是通过科学的方法，激发人的内在潜力，开发人才的能力，充分发挥人的积极性和创造性，使每个人都切实感到力有所用、才有所展、劳有所得。采取激励艺术必须充分了解各层次职工的需要，把组织利益同个人需要尽可能地结合起来。

### 1. 了解人的需求

人的行为是由动机支配的，而人的动机则是由人的需求支配的。因此，要运用激励原理，首先必须了解人的需求。关于人的需求研究，有很多理论，其中以马斯洛的需求阶梯理论较为流行。马斯洛把人的需求从低级到高级归纳为五大级：

**第一级，生理的需要。**这是人类最基本的需求，包括衣、食、住、行等活动。这些需求如得不到满足，人的生存就会遇到麻烦并将发生问题。较高的要求是时装优质、食品高档、住房宽敞、家具新颖及家电齐全。

**第二级，安全的需要。**是指人们为防备生理损伤、疾病、经济损失和意外事故的发生，要求经济上有来源，工作条件上有保护，生活上有保障，生命有保证，环境无害，劳动强度低。较高的要求是收入稳定，收入年年增长，老弱病残有保险。

**第三级，社交的需要。**指在团体中与同事们保持良好的关系，希望给别人爱和接受别人的爱。保持友谊和信赖，得到温暖和感情；希望归



属于一个集体，成为其中一员，得到互相的关心和照顾。

**第四级，尊重的需要。**有较高的学历，有较高的技术水平，有一定的地位，希望得到别人的高度评价，需要自尊、自重或为他人所尊重。希望自己的能力、见解和成绩能在人们的心目中有信誉，得到领导和群众的肯定，社会的承认。高一级要求是能进入高一层的社交界。

**第五级，自我实现的需要。**这是最高一级的需要，指一个人需要做 he 最适合的工作，发挥 he 最大的潜在能力，希望越来越成为自己所期望的人物，完成与自己的能力相称的一切事情，一般的是希望能成就一番事业；较高的要求是，能够有较大的发明创造，著书立说，成名成家。

马斯洛认为上述五种需要从低级到高级，形成一个“金字塔”。他认为：人的需要一般是由低级向高级发展的；人的行为是由某一条件下最强烈的需要所决定的，得到满足，情绪就高涨，反之则低；一种需求满足后，就会出现新的需求；人的需求满足是从外部满足向内部满足转化的。

## 2. 激励过程

根据需求层次的理论，一般情况下，人的需求和动机激发，只有当下一级需求获得基本满足后，才会进一步追求高一级的需求，并产生驱动行为的新的动力。目标达到了，需求满足了，激励过程也就完成。人们的要求是不断变化和提高了，某一种需求满足了，激励消失了，未满足的另一种新的需求又产生了，又导致了新的激励、新的行动，这样周而复始形成一个连续不断的激励过程循环。

但这种需求动机模式不是一成不变的。对不同的职工来说，在每一个特定的时期往往都有某一种需求占主导地位，而其他需求则处于从属地位。例如，一些有志青年和科技人员，为了献身科技、献身祖国和全人类的事业，可以把低一级需求降低到最低限度，住狭窄简陋的房间，吃又冷又硬的馒头，一头钻进科技研究里，事业成就的需求便成了他们的主导需求。因此，班组长在重视物质激励的同时，必须充分注意精神



激励，做到物质和精神两个文明一起抓。

## 二 激励的方法

激励的方法有以下几种：

(1) 目标激励立志气。目标激励是让职工把个人目标与企业目标、国家整体目标结合起来，形成目标连锁，从而对职工产生激励作用，这样的目标能使职工为之振奋，树立雄心壮志。例如，在国有企业的班组开展的“四型”班组活动——创建学习型、管理型、创新型、和谐型班组，就是一种激励人心的目标。

(2) 榜样激励树正气。榜样的力量是无穷的。班组长本人首先要做好榜样，要严于律己，以身作则。同时在树立榜样时应当注意榜样要来自群众，要具有广泛的群众基础，事迹要真实，实事求是，不能有半点夸大，否则会走向反面。

例如，大庆油建十一钻井队在大庆油田一次创业中培育和发展了“宁要一个过得硬，不要九十九个过得去”和“五毫米精神”为主要内容的“自觉从严，好字当头”的行为文化，二次创业中又提出“建设精品工程，塑造精彩人生”的行为文化。坚持传思想，让传统作风在员工心目中扎根；坚持帮技术，让员工掌握过硬的技术本领；坚持带作风，强化员工优质服务意识，努力打造更多的精品工程，给全国工业企业树立了一个样板。

(3) 荣誉激励鼓士气。“正强化”激励的方法主要是表扬和奖励。为了使奖励真正起到激励作用，物质奖励和精神奖励要相辅相成，有机结合，偏于某一面就会削弱激励的效果。

应该指出，由于人人有“尊重的要求”，因此，为了把工作做好，要宽严一致，一视同仁。要尽量多地采用“正强化”激励，对职工要多做表扬，尤其是公开的表扬。“信任和赞美能使白痴变成天才”，它能使人



找回尊严和自信，国外的统计资料表明，对职工采取表扬、奖励的“正强化”激励，效果很好，而采用公开方式的指责批评，效果往往不好。

徐州粮库开展了“红旗粮仓”活动。它们的评选方式新颖，指标细，于细微处反映工作的差别，让参评人员信服，让优秀工作成果脱颖而出。它们的评选过程新，不仅是现场打分，还互相打分，接受别人的批评，场面十分热烈。它们评选的等级多，分为四级：“标兵仓”是展示企业形象和管理水平的“窗口库”、“红旗仓”作为粮食保管规范化和岗位练兵的“演示库”，“标准仓”是应该达到的“标准库”，“警示仓”是作为企业管理的短板，除给予必要的惩戒外，要帮助查找原因，完善整改措施。这些办法点燃了保管员的工作热情，他们感到了前所未有的关注和尊重，在精神上充满自豪感和成就感，使单调的粮食保管工作充满了新的生机和活力。

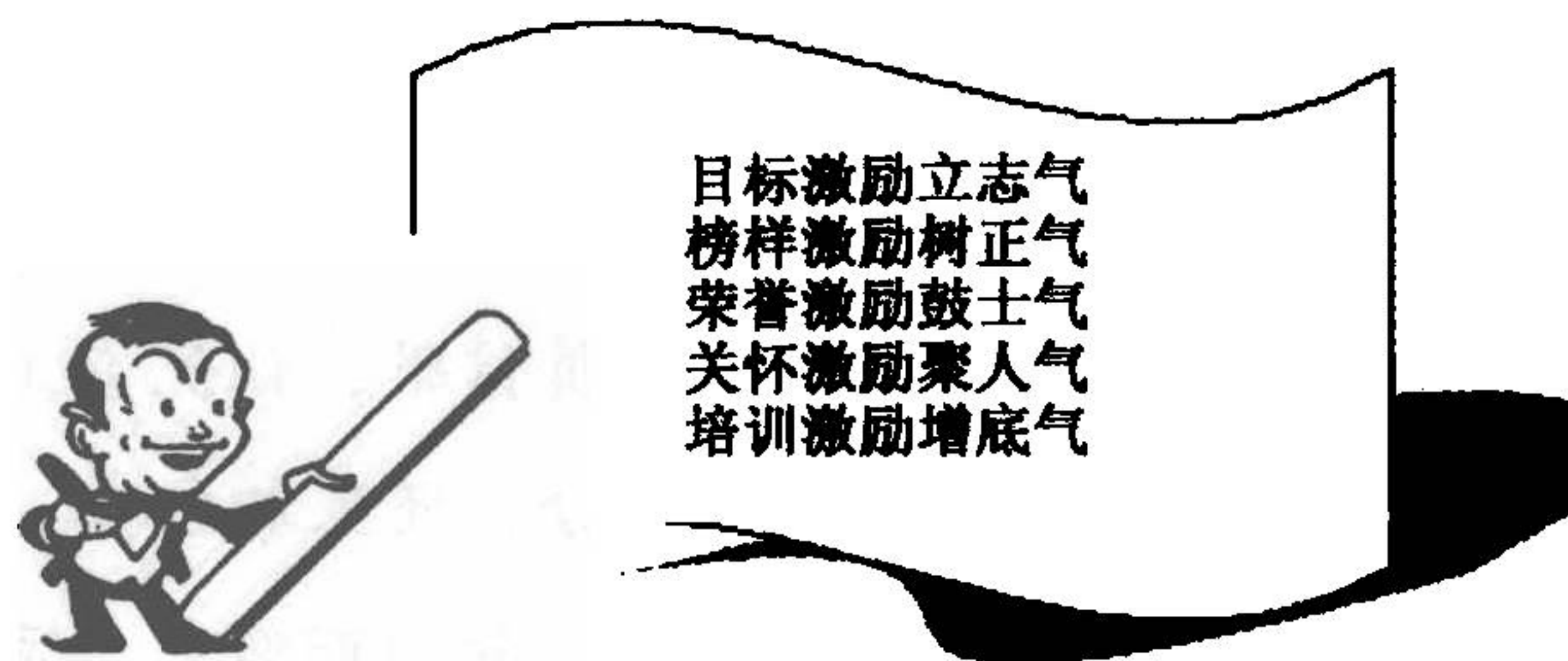
(4) 关怀激励聚人气。车间职工对工作的积极性不高，有各种各样的原因。班组长对员工不应漠不关心，甚至采取无端指责的态度，应当主动关心他们，了解原因，努力帮助他们解决困难，使他们深深感到集体的温暖，从而激发起高度的工作主动性与责任心。因此，对职工的婚丧喜事、生病住院、家庭纠纷、工作调动、天灾人祸等，要关心重视，要做必要的家访工作。

例如中国石化公司天津分公司的李晓娟“四个必访”：职工生病换休时必访、职工家属生病住院时必访；家庭有矛盾时必访；职工家有红白喜事时必访。这种激励比日常的一般物质与精神奖励所产生的效果，往往要好得多，似春风化雨，滋润着班组员工的心田。

(5) 培训激励增底气。对优秀者给予培训的机会，俗话说，培训是最好的福利，给骨干和优秀员工培训，增进他们的知识水平和领导技能，这是对员工长期起作用的因素，是一辈子的实惠。一些企业根据劳动者的需求，把激励分为实惠激励、感情激励、民主激励、荣誉激励和赏识



激励五个层次，确立了不同层次的激励工作方法，收到了良好效果。



### 三 提高工作效率的艺术

班组长常常会碰到多种问题交织在一起的场面，有时甚至会在风平浪静时突然“乌云翻滚”、“屋漏偏遭连夜雨”，在这种情形之下，只能恨自己不是孙悟空，不会分身术，那焦头烂额、疲于奔命的感觉，确实令人沮丧。所以，在工作中能否抓住重点、提高工作效率，是能否胜任班组长这个角色的关键。

好多人做事，总是先做喜欢的，先做懂的，先做容易的，先做花时间少的，先做资料齐全的，先做排定的，先做经过筹划的，先做别人要求的，先做有趣的，但它们未必是重要的，总之，他们不去思考轻重缓急。其实，真正有效的做法是要区分轻重缓急。重要的事情往往不紧急，紧急的事情往往不重要，这可以说是个普遍规律。

班组长驾驭时间的艺术，是指他能有效地利用自己的精力与时间，做自己应该做的管理工作，并善于运筹时间，能把主要时间花在解决最重要、最有效益的事情上。

(1) 善于运筹时间。“时间就是生命”，我们要做时间的主人，去驾驭时间。对可做可不做的事情坚决不做，对能与别的工作合并的尽量合并，能用简便方法解决的尽可能用简便方法解决。此外，要善于把零星时间集中为一个整体时间，去解决一两个实际问题，这样就可以节省大量的时间和精力。



(2) 提高会议效率。开会的目的是解决问题，提高管理效率，凡可开可不开的坚决不开；会议必须准时，对迟到者应给予批评；主持会议要有充分准备，发言要求准确简单，不能信口开河、漫无边际；会议应有决议，议而不决等于浪费时间。

(3) 决不负债。坚持当日事当日毕，海尔的“日清日高”就是这方面的典范。凡事赶前不赶后，不要负债，因为时间的债务是永远无法偿还的。

(4) 利用先进手段。为了省时间，能发信息的不打电话，能打电话办的事情，就不要走路去办，能发告示的事就不要开会，能合并办的事就不要单独处理。

(5) 善于分解授权。为了保证团队的高效合作，我们应该将能由别人替代做的事情尽量分解授权出去，不要事必躬亲。让自己全力以赴地去做别人无法替代你的更重要的工作。

刘邦善于授权，曾说过下面这段经典的话：“夫运筹于帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房；镇国家、抚百姓、给饷餉，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜、攻必取，吾不如韩信。此三人者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。项羽有一范增而不能用，此所以为我擒也。”

(6) 要懂得说“不”。电影《陈毅市长》中的那位化学家门口醒目地贴着一句警示语：“闲谈不要超过3分钟”。由此启发我们：要对浪费我们时间的人和事说“不”。“不”这个字眼听起来也许很刺耳，说出来需要一定的勇气。可是要知道，有时候我们说“不”，就是对成功说“是”。

(7) 寓教于乐、生动活泼。为了提高工作实效，我们在把握方向的前提下，要努力创造和采用各种新型的思想工作方法，力求生动活泼、丰富多彩，富有时代特征，使人乐于接受。其形式要有吸引力、趣味性和新鲜感，做到多层次、多样化，诸如读书、演讲、知识竞赛、文



体娱乐、参观旅游等，寓教于乐，围绕群众的兴奋点来开展，为员工所喜闻乐见。

如何对待时间？古人有三首诗歌很值得我们借鉴：

《昨日曲》（作者不详）

昨日兮昨日，昨日何其好！昨日过去了，今日徒懊恼。世人但知悔昨日，不觉今日又过了。水去日日流，花落日日少。成事立业在今日，莫待明日悔今朝。

《今日诗》（作者是明朝画家文嘉）

今日复今日，今日何其少！今日又不为，此事何日了？人生百年几今日，今日不为真可惜！若言姑待明朝至，明朝又有明朝事。为君聊赋《今日诗》，努力请从今日始。

《明日歌》（作者是清初文人钱鹤滩，仿照文嘉诗而作）

明日复明日，明日何其多！我生待明日，万事成蹉跎，世人若被明日累，春去秋来老将至。朝看东流水，暮看日西坠。百年明日能几何？请君听我明日歌。

## 【本章小结】

班组长是企业上级领导与一线员工之间沟通的桥梁，班组长管理工作尤其是沟通和协调水平的高低，直接影响整体工作进度和经济效益。班组长除了第一章所说的修炼和能力外，要能承上启下，横向沟通，这是班组长高一级的领导技巧。要掌握和下属沟通的7条原则，协调的4点注意事项，绝不可小视汇报的作用，务必取得领导的支持。懂得人的五级需求是做好激励的基础，班组长要善于激励，善于使用5种激励方法，使每个人都切实感到力有所用、才有所展、劳有所得，自觉地工作。

此外，要善于利用时间，采用提高会议效率、分解授权、利用先进手段等办法提高时间利用率。



## 第十章

# 班组文化



### 学习目标

- ◎ 理解企业文化和班组文化的基本含义和作用
- ◎ 掌握班组文化的内容，了解建设班组文化的步骤和方法
- ◎ 以国内先进的班组文化为样板，建设本企业和本班组的文化

在人类文化这棵参天大树上，企业文化不过是一个小小的枝叶，而班组文化是企业文化的有机组成部分，它是指班组成员共同认定的思维方式和办事风格，具有企业文化的丰富性和可操作性，它是班组管理的灵魂，它能以文化力增强队伍的凝聚力，提升再铸辉煌的竞争力。

班组文化表现的是一种班组风格，它是由班组成员组成、工作性质、工作内容等因素长期融化熏陶综合而形成的。它也和人一样，具有自己的性格、层次、思想、精神内涵，在共同的工作和生活中形成了自身的行为规范，共同的价值理念。它应当是看得见、摸得着、可操作的东西，是班组成员自觉自愿、发自内心的东西。

班组文化的最高境界，就是要使班组成员产生由衷的归属感和自豪



感，使班组成员各得其所、心情舒畅，成为同呼吸共患难的伙伴，从而共同渴望成功、创造奇迹。

## 第一节 班组文化的定义和作用

### 一 什么是班组文化

企业文化是指企业长期形成的共同思想、作风、价值观和行为准则，企业文化实际上是一种企业管理的哲学理念，是最持久、最顽强、最具激励作用的企业核心能力。毫无疑问，一个没有文化的企业，绝对不是一个卓越的企业，班组文化则是企业文化在班组层面上的体现。优秀、独特的班组文化是企业制度、企业战略发展的重要构成内容，对于增强员工的凝聚力和团队精神，培养员工新的价值观，具有重要的意义。

实践证明，只有加强班组文化建设工作，创建良好的、有特色的班组文化，提高班组整体素质和自主管理水平，才能充分发挥班组管理在企业管理中应有的作用，提高企业的竞争力。

### 二 班组文化的作用

(1) 良好的班组文化有利于实现班组的共同目标。

班组是企业的缩影，只有成员之间有共同的文化心理，才能建立起相互认同、相互聚合的基础，才能精诚合作、取长补短，最终实现班组目标。

(2) 良好的班组文化有利于协调好班组成员的关系。

良好的班组文化能形成班组的共同语言、共同的思维方式、共同的



行为准则，有利于形成积极向上的气氛，互相帮助、互相理解，以创造和谐班组。

(3) 良好的班组文化有利于执行文化的建立。

一个有荣誉感、有战斗力的班组一定是执行力较好的班组。良好的班组文化会塑造员工乐于服从、强于执行、相互尊重、志同道合的团队目标。

(4) 良好的班组文化是形成班组共同价值观的基础。

共同的价值观能够对班组的成员行为产生约束和影响，并形成自身的行为规范，这种规范也表现为这个班组的行为风格与准则。

## 第二节 班组文化的内容

班组文化包括两个方面：一是班组理念的塑造；二是班组行为建设。

### 一 班组理念的塑造

班组理念的塑造是指文字描述与班组期望达到的一种价值状态、思想诉求和统一指向，班组成员为此而努力的过程。班组的理念首先要由员工自己来制定，从内心激发出来的东西，才能成为班组员工共同遵守的行动指南。不能由上级强行规定，否则会无动于衷，口号归口号，行动归行动。

从班组理念塑造中还能派生出一些可操作的价值理念，如服务性班组将被动、坐等式服务转变为主动、保姆式服务；热情微笑服务延伸到心理、情感服务；基本基础服务延伸到知识和智能服务；单向直线服务转变为人性化、互动性服务；粗略简单化服务转变为精细化、品牌化服务等。



## 二 班组行为建设

班组行为建设是指根据班组理念塑造班组形象和个人行为约束的过程，是推行和传播过程。只有将班组理念转化为行动，贯穿在每个员工的一言一行当中，才能使班组形象焕然一新。

天津石化公司储运一分厂四班说得好：“思想和行动的关系，就如同引线和风筝的关系。这个风筝能飞多远，关键在你手中这根线，而这条线就是你内心的责任。你觉得内心的责任越大，你就越会忘却疲惫、烦躁和不平稳的心态。而尊重安静的内心的声音，会使你走到职业角色的时候，能够不失自我，能够有担当，能够把自己做得更好。”

## 三 班组文化表现出的内容

班组文化表现为一种班组风格，它的内容很多，可以概括为：

(1) 建设班组思想文化：要强化学习制度，使员工明白为什么工作、为谁工作、怎么工作，使员工心情舒畅、团结合作、自觉工作，形成“心齐、气顺、干劲足”的局面。

(2) 建设班组的技术文化：班组成员要立足岗位成才，积极参加QC攻关小组、合理化建议小组或技术革新小组，提高技术水平，争当技术能手，提高技术攻关能力。

(3) 建设班组安全文化：提高成员安全意识，坚持安全学习制度，从要我安全变为我要安全，提高安全生产技能，增强发现事故隐患的能力。

(4) 建设班组的责任文化。责任是做人的品德，一个不愿承担责任的人，是个品德不高尚的人。一个不合格的人。不同的角色履行着不同的责任，履行责任是要付出的，虽然在和平年代不需要我们献出生



命，但需要付出辛勤的汗水。

班组是企业的基石，责任是班组的基石，班组支撑着企业的高楼大厦，责任支撑着班组的正常运转，只有每一个班组成员都模范地创造性地履行好自己的职责，班组才能正常、高效地运转。

视责任为人品，把责任当泰山。责任文化不树立，班组和企业建设就不牢靠，百年企业也就没有指望。为了打造百年企业，中国化工集团提出了“不要带血的利润”的观念，这一观念正在变为公司广大员工的意识和行动。

责任是对班长的要求。孔子说过：“其身正，不令而行，其身不正，虽令不从”（《论语·子路》），要树立弘扬班组责任文化，关键在于班长，文化知识带头学，岗位技术带头练，硬骨头带头啃，关键时刻敢亮剑。责任文化要推而广之、传而扬之、实而习之。

#### 四 班组的和谐文化

##### 1. 班组和谐是和谐企业的基础

和谐社会离不开和谐企业，和谐企业离不开和谐班组。所谓“家和万事兴”、“和气生财”，中国是一个崇尚和谐的民族，要使班组成员增强归属感、自豪感和安全感，感受到家庭般的温暖，班和万事兴！

##### 2. 班组和谐是班组资源的优化

严格的规章制度是必须的，但不能解决所有新出现的问题，还需要道德和文化层面的东西来保证，需要成员之间的心灵沟通，需要和谐的人际关系、温暖的人文环境。和谐的人际关系和人文环境是一种宝贵资源，有了这种资源，就会创造加倍的经济效益。

##### 3. 班组和谐是班组长的重要责任

中石油抚顺石化公司洗化分厂王晋班长把“诚实信任、互相尊敬、关爱互助、以理服人”作为班组主流文化理念，把它当作班组两年争



当排头兵的制胜法宝。

“信”是班组文化的基础，要赢造出“待人以诚、待人以信、大家互信”的人际关系，要取信于民，首先自己要叫得响。

“敬”就是互相尊敬，互相敬重。班组长的威信不能靠权力和地位获得，而是靠真正做出让人敬佩的事来赢得。

“爱”是互相关爱，互相帮助，建立起对班组的认同感和归属感。

“理”就是要以理服人，班组长既要以情感人，又应以理服人，不论班组长或员工，在制度面前是人人平等的。

### 第三节 各具特色的班组文化

伴随着共和国的成长而发展起来的大庆油田创造了光灿灿的“三老四严”的宝贵精神财富，这些财富是我国先进企业文化的体现，现在“三老四严”的优良作风得到了传承和发展，并赋予了新的时代精神。以下选登了一些企业的班组文化，从中可以领会和学到许多。

#### 一 大庆精神的班组文化

##### 1. 大庆精神

三老：当老实人、说老实话、做老实事；

四严：严格的要求、严密的组织、严肃的态度、严明的纪律；

四个一样：黑天和白天干工作一个样、心情好和心情不好干工作一个样、领导不在场和领导在场干工作一个样、有人检查和没人检查干工作一个样。

##### 2. 大庆精神的发扬光大

在“三老四严”的基础上，大庆人对大庆精神进行了发扬光大，赋予“三老四严”鲜明的诚信意识、精品意识、新的管理理念和新的



文化增长点。它要求全体员工要做到：“人人技术过硬，项项工作质量优，事事做到标准化，处处厉行节约，时时注意精神文明”。“三老四严”的本质是诚信，五项要求的核心是敬业。

### 3. “三老四严”的传承和发展

1205 钻井队是铁人王进喜生前所在的钻井队，建队以来累计钻井 1 700 多口，总进尺 210 多万米，相当于钻透 240 多座珠穆朗玛峰。队伍始终保持“争一流、上水平、讲实效、攀高峰”的进取意识，形成“求实、严谨、和谐、进取”的过硬作风。

油建十一钻井队在大庆油田一次创业中培育和发展了“宁要一个过得硬，不要九十九个过得去”、“五毫米精神”为主要内容的“自觉从严，好字当头”的行为文化。在二次创业中又提出“建设精品工程，塑造精彩人生”的行为文化：坚持传思想，让传统作风在员工心目中扎根；坚持帮技术，让员工掌握过硬的技术本领；坚持带作风，强化员工优质服务意识，努力打造更多的精品工程。

#### 星火一次变电所的星火文化

“坚守职责，百人如一人”即坚守安全优质、经济平稳供电的神圣职责，不懈怠、不马虎、不凑合。严守细巡准操作，百人如一人。

“恪守规程，千次如一次”即按照既定的规定动作严遵守、硬执行，26 年来累计倒闸操作 10 万多项，巡视 12 万次，没有出现一次差错，没有发生一次责任事故，千次如一次。

“超越极限，万天如一天”即日日夜夜员工看的是同一个点，走的是同一条路，干的是同样的事，环境的单调与工作的单一挑战着每个人的心理和生理极限。但是他们不厌其烦，枯燥当磨炼，万天如一天。

#### 中石油抚顺石化公司石油一厂风机班文化

四到现场：心里想着现场，眼睛盯住现场，脚步走在现场，工夫下在现场。

“点、线、面”理论：点要精，即各个岗位的员工操作技能要精



湛；二是线要通，即装置的各系统要畅通；三是面要稳，即整个生产装置的系统要平稳。这种管理方法重点突出、线路清晰、面积广泛，充分体现了班组管理的群众特色。

五严：交接班要严格检查；正常巡回要严格检查；不放心设备要严格检查；天气变化要严格检查；设备修理后要严格检查。

三不下班：安全隐患未处理好不下班；卫生不合格不下班；设备运转不正常不下班。

## 二 特色班组文化举例

四个一：尊重员工每一项提议；理解员工每一种需求；激活员工每一份潜力；助推员工每一次进步。

员工的三个主动：意见不同时主动见面，解决问题；工作发生争执时主动见面，消除误会；员工情绪波动时主动见面，理顺情绪。

三前一忍让：攀钢新钒公司黄明安坚持：班组全局工作想在前，职工思想工作做在前，重活累活冲在前，生气的时候忍一忍，名利面前让一让。

特色员工语录：2004年7月30日，西安东方集团工具分厂的员工一进厂房，突然发现在厂房的立柱上挂满了制作精美的条幅，有的是员工自己的座右铭、个人理念。条幅上方是员工的头像，下方是员工的“语录”，加上醒目的姓名和压角印，让人肃然起敬。

五查和四定：某航空发动机集团盘轴加工厂开展“五查和四定”活动。五查是：班组多工种合并后，查哪些项目和现工艺不符；查哪些质量文件、技术要求与现岗位要求不符；查哪些质量记录、各种表格、流水卡片、质量证明单与现岗位要求不符；查哪些岗位职责和现岗位要求不符；查班组制定的培训计划内容需要哪些调整。四定是：定岗位职责、定培训计划、定规章制度、定改进措施。



安全五不干：安全风险不清楚不干；安全措施不完善不干；安全工具未配备不干；安全环境不合格不干；安全技能不具备不干。

主题文化周活动：中国电信四川公司开展主题文化周活动非常具有特色，它包括：风采展示、业务推介、主题墙报、金点子征集等。每个团队轮流主持面向全公司为期两周的活动，其中一周是主题活动，一周是总结宣讲，人气比拼。它集休息、工作、娱乐为一体，自主创新，百花齐放。真人秀、音乐剧、小品、魔术、歌舞、寻宝游戏、包饺子比赛、飞镖绝技、业务推介演示……活动幽默搞笑，寓意哲理深刻，情节煽情动容。结合业务工作，集时尚、个性创意为一体，求新求异。这些活动使员工打消了离职的念头，调动了员工敬业爱岗的积极性，精神面貌焕然一新。

“五型”班组：（技能型、效益型、管理型、创新型、和谐型）：“五型班组”的基本标准是：努力学习文化、刻苦钻研技术、业务水平一流的技能型班组；注重节约挖潜、降本提效、安全生产无事故，在同行业领先的效益型班组；制度健全、执行严格、管理科学民主的管理型班组；能破解岗位难题、攻克技术关键，勇于革新、发明的创新型班组；团结互助、包容共进的和谐型班组。

三基（基层、基础和基本功）：基层是班组建设最根本的立足点，加强班组建设首先是要关心、重视和支持基层工作，把基层工作放在心上、落实在行动上。基础是最能体现班组管理水平和创建特点的内容，职工的一言一行、工作的一招一式、生活的点点滴滴都能体现班组的基础。基本功是班组职工履行岗位职责的前提条件，也最能体现班组的战斗力，“平时苦练基本功，关键时刻建新功”就是对班组建设的一个普遍规律。

三大能力（执行力、凝聚力和创造力）：执行力就是抓落实的能力，这是对班组最基本、也是最关键的要求。如果说机关是大脑神经中枢，班组就是遍布全身的神经末梢，必须做到纪律严明、政令畅通，抓



落实不打折扣，抓执行不讲条件。

凝聚力就是团队精神，班组成员要心往一处想，劲往一处使，在思想上合心、方向上合力、行动上合拍、感情上合缘。

创造力就是创新发展的能力。是一个人完善自我、发展自我、超越自我的不竭动力和源泉。班组处于基层一线，对我们的生产、经营、管理、服务等具有最直接、最权威的发言权，要以“五小活动”（小发明、小革新、小改造、小设计、小建议）为载体，充分调动并发挥班组职工的创造性与积极性，为企业发展献计献策。

### 三 班组行为建设的几条措施

(1) 开展班组劳动竞赛、技术比武活动。

(2) 开展 QC 小组活动和小改革活动。

(3) 组织各种合理化建议活动。

(4) 创建学习型班组。创造学习氛围，提倡读书、自学，加强班组互帮互学培训。

(5) 鼓励员工参加专业对口的在职学习。

(6) 开展班组文体活动，寓教于乐。

### 【本章小结】

班组文化是班组管理的灵魂，是班组的向心力和凝固剂，它能使班组成员产生由衷的归属感和自豪感。企业的执行力要在班组中体现，企业的效益要通过班组实现，企业的安全要由班组来保证，企业的文化要靠班组来建设。班组活则企业活，班组强企业才能强。加强班组建设，提高班组工作水平，培育班组文化，既是企业物质文明、精神文明与和谐企业建设的客观要求，更是企业面向未来、着眼长远的战略举措。要使企业又好又快发展，必须把班组这个企业的细胞搞得很健康，要将班



组文化氛围搞得浓浓的。努力把班组建设成为凝聚人才、培育人才、发展人才的人才基地，把班组建设成为增强企业核心竞争力的坚实基础。

抓好班组工作，把职工的积极性、主动性和创造性充分调动起来，大力建设适应新形势、新要求的“技能型、管理型、效益型、创新型、和谐型”的“五型”班组，大力培育高素质员工队伍，才能更好地构建和谐企业。







## 第十一章

# 做一个聪明的班组长



### 学习目标

- ◎ 懂得运用右半脑思考问题，运用头脑风暴法创造性地解决问题
- ◎ 掌握 12 聪明法，不断创造新产品、新方法、新技术、新工艺
- ◎ 发动员工提出合理化建议，并帮助其落实

在进行生产管理时，要有系统周密的计划和认真扎实的作风，还要有创造的激情和创造性的思考方法。本章列举的大量案例，都是常人看来或常规思维想来几乎不可能的事情。我们要突破思想的藩篱，跨越阻碍创造的鸿沟，将班组建设成为“学习型、创新型、和谐型”的现代新型班组。在技术攻关中，在“双增双节”中，在解决问题的过程中，如果有了这些思维和技巧，掌握了它，将使你如虎添翼，由“山重水复疑无路”，进入“柳暗花明又一村”。



第一节 聪明的班组长要学会使用右半脑

人的大脑分为左半球和右半球。人体大约有 140 亿个脑细胞，但是经常使用的却只占 10%（14 亿个），其余的 90% 处于休眠状态。通过刺激那些休眠的脑细胞，使其复苏并发挥思维机能，扩充脑容量，就可以让人变得更加具有智慧。科学家们发现，大脑之谜很大程度上是右脑之谜。

因为通过遗传因子留给后代的全部信息都被保留和储存在右脑之中，因而右脑被称为“祖先脑”。右脑储存的祖传遗传因子，随时随地都向后代留下了该怎么做、不该怎么做的习惯，这也是右脑的主要功能之一。右脑是无意识脑，它是人类精神生活的深层基础。做梦、顿悟、灵感等无意识的心理过程，主要是右脑的功能。左脑和右脑的功能和特点见图 10-1。

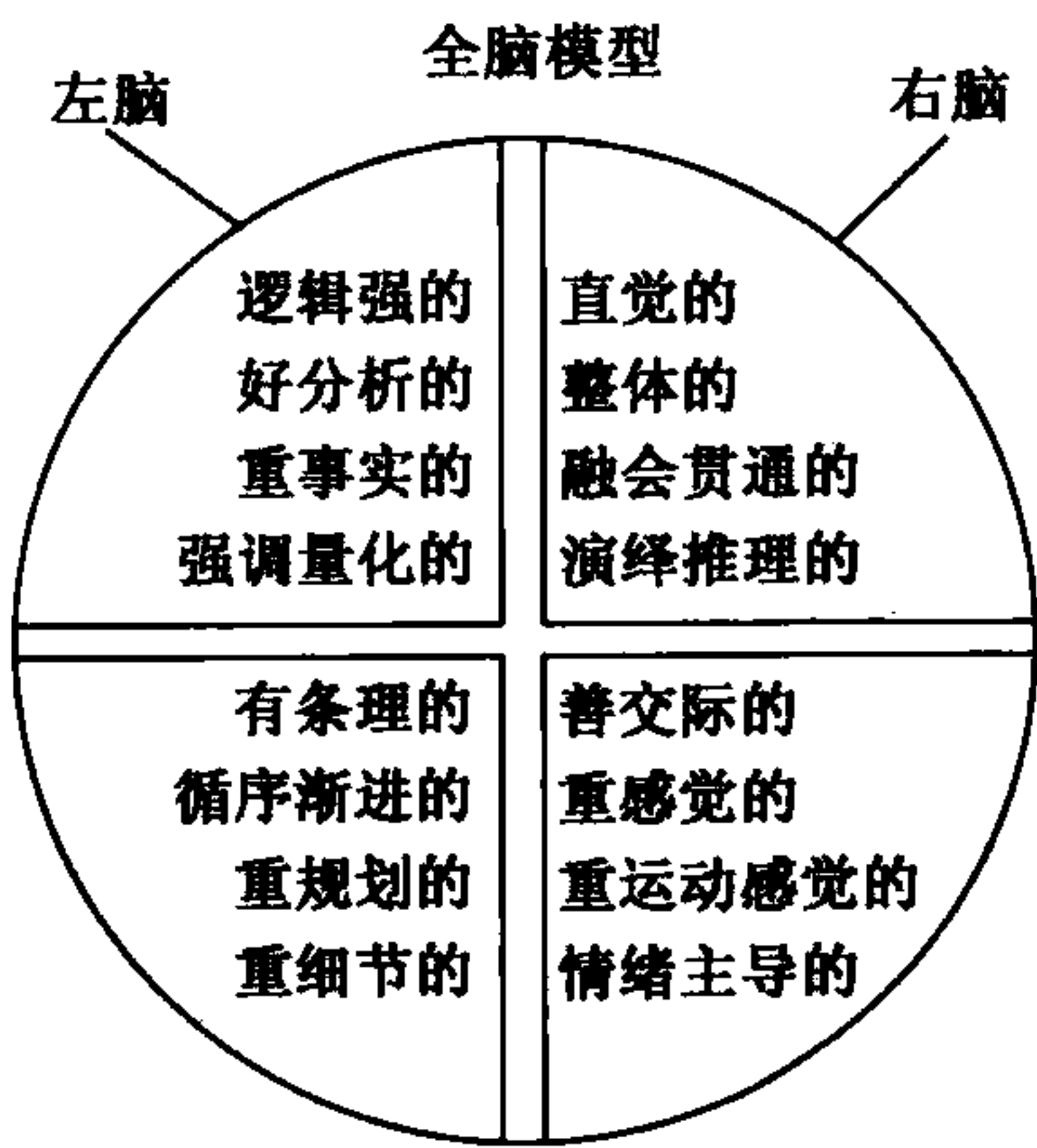


图 10-1

右脑不需要很多能量就能高效率工作，这与它独特的信息处理方式密切相关。右脑储存的信息是左脑的 10 万倍，这使得它处理信息的方式与左脑截然不同。右脑用表象思维，左脑用逻辑思维。

右脑是行动脑，人类的行为，特别是大量情绪性行为，均处于右脑



的控制之下。右脑的直觉判断不是以一个步骤接着一个步骤的方式达到的。右脑的这种“整体审视、瞬间判别”的高度组织特性，有利于人类趋利避害、保存种群。

右脑是创造脑。平时人们思考问题受大脑左半球支配，是理性的、批判的，但不是创造性的。如果抑制左半球的功能，给右半球的功能增加能量使之活跃起来，就可进行感情的、创造性的思考。古今中外，打破常规的思考，甚至异想天开的设想，常常会收到出人意料的结果。许多发明创造也源于此。

那么，怎样充分发挥右半脑的作用呢？就是发挥创造力，不受常规束缚，展开想象的翅膀，让思维驰骋。不少问题、难点，按常规思维无法解决，若能另辟蹊径，有时就会豁然开朗。所以在解决难题、构思创造时，不要随便说别人异想天开、白日做梦，而要鼓励人们的奇思妙想，运用灵感，由此及彼心驰神荡。

“头脑风暴”一词的含义就是用风暴猛击脑细胞，激活头脑潜能，从而一脑数用。头脑风暴法的特点是：①不受常规束缚；②创造性地思考问题；③运用灵感。

下面列举了古今中外的各种创造发明和奇思妙想的故事，其思路大悖于常人的习惯，结果令人拍案叫绝。从这些故事中，我们可以领略右半脑思维的精彩和反向思维、联想思维的奥妙。

### 1. 司马光砸缸

司马光是个聪明的孩子，他的同伴掉到水缸里，通常的思维方式是把小孩从缸里捞出来，就是让人离开缸。但是司马光个子小、年纪小、力气小，拉不动掉到水缸里的同伴怎么办？他就想到另外一个主意：拿着石头把缸砸碎，实际上这是另一种思维方式。如果让人离开水不行，就让水离开人！这达到了同样的效果。在班组工作中，在遇到很多困难和问题时是否可以“反过来”，“反其道而思之”可以帮助你更好地解决许多难题。



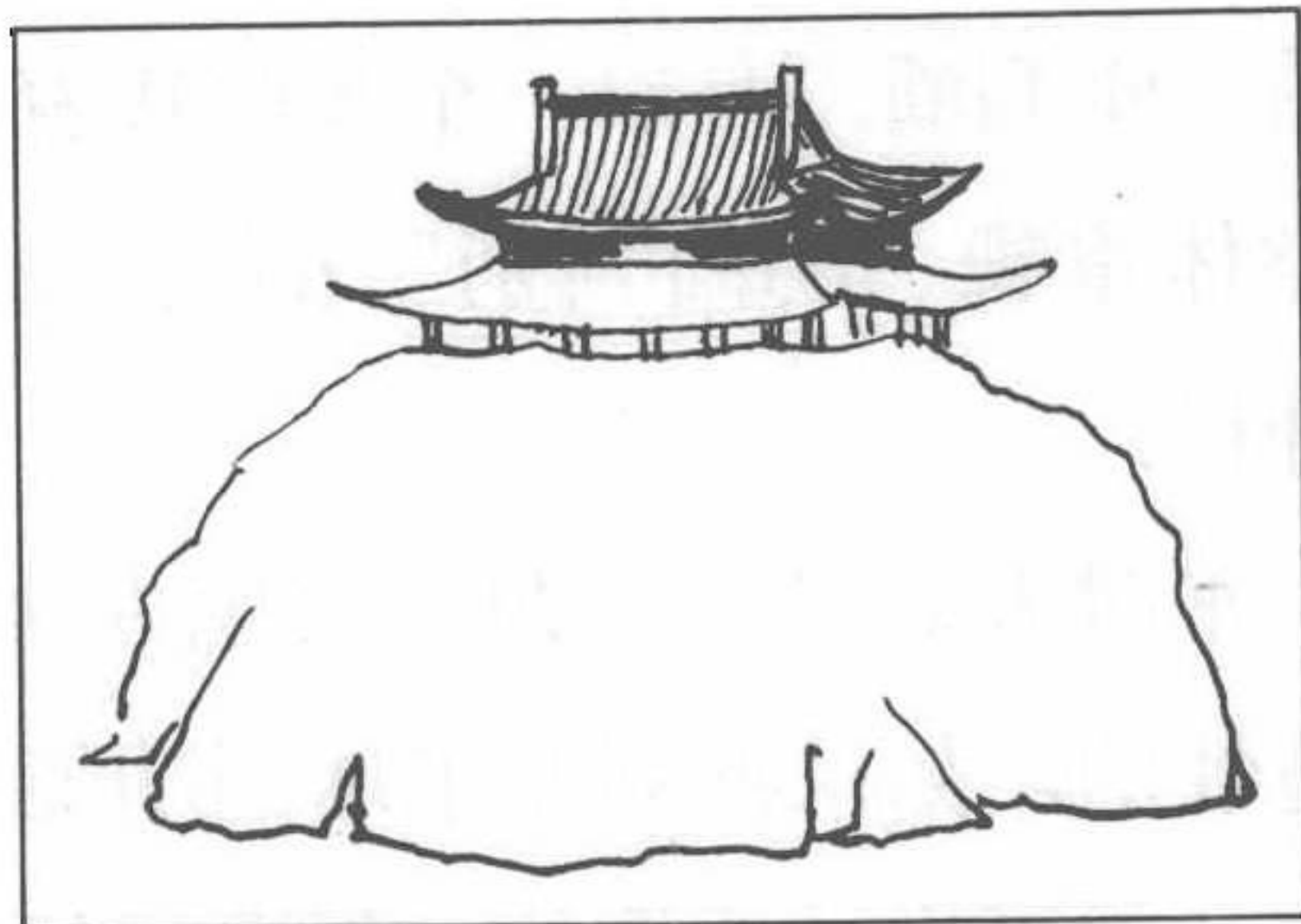


图 10-2

## 2. 倒盖楼

“高楼万丈平地起”，似乎是一成不变的规矩。人们拿它说教，寓意基础一定要扎实。可是美国的某建筑公司却发明了从上往下盖楼的办法。先在平地把最顶层的屋子盖好，并装修、接上水电管道，然后用计算机控制提升系统，操作十台大型专用起重机将它升高。接着在它下面盖第二层，盖完后，再升高。如此进行下去，等最底下的一层盖好后，置于坚实的地基上，房子就可交付使用了。这样做无须脚手架，比传统方法节省 30% 的时间，节省劳力 50%。经历史学家考证，嘉峪关就是用这个方法盖的“样板间”。在没有起重机的情况下，在沙漠地带怎么能把笨重东西弄上去呢？他们采用的方法是：先堆出一个与房子高度相同的土堆，在土堆的中间安装上足以支撑楼顶的立柱，首先盖了一个楼顶，把楼顶盖出来以后，再把下面的土挖掉，挖掉以后接着往下盖，盖一点挖一点，再继续往下挖，就这样一点一点把嘉峪关给盖起来了。工作也如同盖楼，都是一点一点积累起来的成果。一成不变的工作方法，有时会让班组成员感到乏味，缺少干劲。这时，班组长不妨想出一些“倒盖楼”的方法，既省工又省时地完成工作。

## 3. 不满激励法

“当你气得捶胸顿足大骂时，发明的机遇就快来到了”。日本某牙刷公司职员加藤信三每天早晨刷牙老出血，气得大骂。于是，改用软毛



牙刷，用温水泡，多用牙膏，慢慢刷，还是不见效。他想到是否毛的顶端同针一样尖呢？拿放大镜一看，刷毛的顶端是四角形的，尖棱尖角的，难怪牙齿容易出血，于是他有了一个想法——把牙刷顶端磨圆，得到了老板同意，一举创出了狮王牌牙刷，数十年来畅销不衰。现在他已由一个小职员跃升为董事长了。“不满激励法”可以使班组成员创造出更多的“发明”。作为班组长应该善于利用此法激励班组成员的再创造能力。

## 第二节 立竿见影的 12 种聪明法

什么叫创造？就是从改变不合理开始，在产品设计、质量控制、工艺方法、生产流程、设备加工、材料革新、工作方法、环境改造及销售服务等方面向从未有人尝试过的事物挑战，进行技术创新、销售创新、管理创新等系列创新，总的来说，创造就是前所未有的，突出一个“新”字。

下面的 12 种思维方法是从常用的 120 多种创造的方法中提炼出来的，上海创造学研究者将其改造提炼为“聪明的办法”，又称“思路提示法”。该法已被日本创造学会和美国创造教育基金会承认，并译成日文、英文在世界各国流传和使用。实践证明，这 12 种创造发明方法具有强大的生命力，曾在许多企业试用，取得了立竿见影的效果。

### 一 加一加

考虑可在这件东西上添加些什么呢？需要加上更多时间或次数吗？把它加高一些、加厚一些行不行？把这样的东西跟其他东西组合在一起会有什么结果？汇集建议，开讨论会，组合一下如何？

在某旅游区有个卖毛巾的老板，他的毛巾总卖不出去。有人给他出主意，在毛巾上印上十二生肖图。有创意的产品总有人光顾，这个人人



都能用的生肖毛巾一上市，就获得了人们的喜爱，毛巾店的老板也由此获益。

## 二 减一减

考虑可在这件东西上减去些什么呢？可以减少些时间或次数吗？把它降低一点、减轻一点行不行？可省略、取消什么东西呢？比如，拖鞋就是在普通鞋子的基础上减一减，短裤就是在长裤的基础上减一减，背心就是在短袖的基础上减一减。

日本索尼公司在收录机盛行于世的时候，发明了随身听，将收录机的收音和录音功能去掉，只留下播放功能，随身携带。随身听一下就占领了市场，所有的专利都是该公司的，其效益非常好。可见，“减一减”有时候就能减出非常有用的发明。

## 三 扩一扩

考虑把这件东西放大、扩展会怎样？加长一些、增强一些能不能提高速度？

很多产品都是扩出来的，例如，最初的台式风扇是放到桌子上的，但如果没有桌子怎么扇呢？于是便出现了落地风扇。空调原来是装到窗户上的，接着扩一扩，变成分体式，再扩一下，变成柜式机，再扩一下变成中央空调。

## 四 缩一缩

使这件东西压缩、缩小会怎样呢？拆下一些、做薄一些、降低一些、缩短一些、减轻一些、再分割得小一些行不行？



如上面的例子，随身听的发明，实际上就是“缩一缩”带来的发明。电热杯就是在热水壶的基础上缩一缩出来的。

## 五 变一变

改变一下形状、颜色、音响、味道、气味、型号、姿态会怎样呢？改变一下次序会怎样呢？

某饭店回头客特别多，为什么呢？原来它的菜谱经常变化。这个饭店一个半月换一个厨师长，由此，该饭店花样繁多，品质也一直得到保证，自然能够吸引足够多的顾客。

## 六 改一改

这件东西还存在什么缺点？还有什么不足之处需要加以改进？它在使用时是否给人们带来不便或麻烦？有解决这些问题的办法吗？可否挪做他用？或保持现状，做稍许改变？

例如眼镜，原来镜片是用玻璃做的，光学性能不佳，而且容易碎裂；架子是金属的，很沉。于是人们便把眼镜架改为钛合金的，不变形而且很轻快；把眼镜片改为树脂镜片，更轻、更安全。

可见，很多“不着边际”的设想，实际上也是创造性的想法，如果你能有这样的想法，离发明也就不远了。

## 七 联一联

某个事物的结果，跟它的起因有什么联系？能从中找到解决问题的办法吗？把某些东西或事情联系起来，能帮助我们达到目的吗？



铁人王进喜有一张照片全国闻名，在这张照片中，他戴着狗皮帽，穿着棉袄，迎着风雪交加的严寒，面向前方。这样的一张照片却给日本人带来了商机。

因为当时大庆没有向外界公开，日本人并不知道大庆在哪里，看到这张照片后他们经分析得出：这个地方这么寒冷，又是风雪交加的严寒，地方很可能在齐齐哈尔到哈尔滨之间。他们通过对从齐齐哈尔和哈尔滨开出的火车计算灰尘的厚度，最后精确测量出这个油田就是在这两个车站的中间。他们又从王进喜这张照片后面油井的弧度研究出来，这种钻井每天采油是多少吨，然后计算出中国整个原油产量是多少吨。通过媒体报道得知器材需要人拉肩扛，用蒸汽机测量速度，因此得出中国当时缺少输油管道。由此他们认为下一个目标是和中国谈输油管道的生意。由于日本人有备而来，很成功顺利地就做成了这笔买卖。

## 八 学一学

有什么事物和情形可以让自己模仿、学习一下吗？模仿它的形状、结构、功能会有什么结果？学习它的原理、技术又会有什么结果？

所以，我们要善于从外行业和不同的领域内吸取营养，将其融入我们所需要的地方。往往不同行业、不同学科、不同领域的东西一旦被用于本行业、本学科和本领域时，其价值常常是出乎意料的。

我刚参加工作时，在一个大型国企，曾遇到过一个难题：在检修机车一个小零部件时，需要熔化轴承合金，为此，要开启现有的几吨重的轴承合金炉子，其功率是35千瓦，浪费太大了！但是，谁也没有见过比现有炉子更小点的炉子，到底能做多小呢？有一天我去印刷厂办事，偶然发现他们化铅字的炉子只有饭盒那么大！这启发了我的灵感，设计了一个肥皂盒那么大的炉子解决了问题，还得到了技术革新奖。



## 九 代一代

什么东西能代替另一样东西呢？如果用别的材料、零部件、方法行不行？换个人做、使用其他动力，换个机构、换个音色行不行？换个要素、换个模型、换个布局、顺序、日程行不行？

现在自来水管道再不用铸铁的了，因为铸铁的自来水管道用不了几年就会锈蚀，替代它的是PVC管，只是这一“代”，水管的使用年限就大大提高了。

## 十 搬一搬

把这件东西搬到别的地方，还能有别的用处吗？这个想法、道理、技术搬到别的地方，也能用得上吗？可否从别处听取到意见、建议？可否借用他人的智慧？例如，高速动车组上的坐椅就是从飞机上搬下来的航空座。

很可能一个平淡无奇的东西，搬到另外一个领域却是一个很好的东西。所以我们不能总局限在一个领域、一个范围、一个单位，要走出去，博采众长，外面的世界很精彩！

## 十一 反一反

如果把一件东西、一个事物的正反、上下、左右、前后、横竖、里外颠倒一下，会有什么结果？世界上很多的发明都是通过反向思维获得灵感的。

法拉第的老师是戴维。戴维发现电能生磁，由此发明了电动机，这是一个划时代的进步，但是他没有继续往前走。法拉第认为既然电能生



磁，磁能不能生电呢？于是他开始大胆试验，经过艰辛的反复的试验，最后发明了发电机，这无疑也是一个划时代的发明。戴维追悔莫及，只是缺乏一个反向的思维，就丧失了另外一个伟大的发明。

人的头脑中往往有些定式思维在阻碍着人们的进步和发现，因此，有人认为人的头脑中有三道鸿沟阻碍着人们的发明和发现。这三道鸿沟分别是理念、文化和情绪。有人认为因为文化和能力的原因，觉得自己不可能有创造性的发明，也有人在理念上不相信自己能有发现和发明。只有跨过这几道鸿沟，才可能有发明创造。

## 十二 定一定

为了解决某个问题或改进某件东西，为了提高学习、工作效率和防止可能发生的事故或疏漏，需要规定些什么吗？

例如，为了提高生产效率，在美国首先发明了流水线生产法。仅仅只是生产方法的改变，就获得了巨大的效益。

在经验和教训的基础上，制订一些规章制度和技术标准以及规定，以便有章可循，实行文件化、制度化，这就是定一定。

### 【本章小结】

如何把员工发动起来，投入到创新活动中去？发动员工开展合理化建议活动是个最有效的方法，也是班组长的一项重要工作：合理化建议包括以下方面：

(1) 采用新技术、新工艺、新方法，提高产品质量、改善产品性能及开发新产品，节约原材料等。

(2) 通过小改革，对设备工艺过程、操作技术、工装量具、试验方法、安全技术等能产生较大经济效益或使产品质量明显提高的建议。

(3) 推广应用科技成果，引进技术，使公司长期未解决的技术关



键和质量关键等更加完善。

(4) 应用科学管理方法和工具，对现有的管理方法、程序或生产流程、工艺等进行改进，取得明显效益。

提出技术革新和合理化建议的部门或个人首先应填写“合理化建议报告单”，填写时要求字迹清楚，实事求是，写明建议的内容、具体的实施办法及经济效益的估算等，经职能归口部门领导签署意见。

在人类的一切活动中，究竟什么最重要？最重要的是创造。创造造就了人类，创造书写了历史，创造改变着世界，创造孕育着未来。当今世界衣、食、住、行的种种用品，工厂的机器与仪表，人造卫星与载人航天飞机，无一不是发明创造的产物。可以说，没有发明创造就没有人类。班组长在工作中应善于利用各种方法去激发自己和别人的创造力，这样不仅能提高工作效率获得丰厚的回报，更能给自己的人生增添光彩。



## 参 考 文 献

- [1] 石川亨司. 创新型 QC 小组活动——课题达成, 创新型 QC 小组与创新技法 [C]. 2002.
- [2] 党新民, 等. 制造业效率提升技法 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2008.
- [3] 王岛华. 左肩高右肩低品质管理讲原则 [M]. 深圳: 海天出版社, 2007.
- [4] 李广泰. 杰出的班组长 [M]. 深圳: 海天出版社, 2005.
- [5] 大野耐一. 丰田生产方式 [M]. 谢克俭, 李颖秋, 译. 北京: 中国铁道出版社, 2006.
- [6] 肖智军. 6S 活动实战 [M]. 广州: 广东经济出版社, 2006.
- [7] 宋涵, 聂云楚. 杰出的班组长 [M]. 深圳: 海天出版社, 2006.
- [8] 李云龙. 如何当好班组长 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2005.
- [9] 王瑞祥. 现代企业班组建设与管理 [M]. 北京: 科学出版社, 2007.
- [10] 徐明达. 创新型 QC 小组活动指南 [M]. 北京: 东方出版社, 2008.



# 机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出 10 位幸运读者，免费赠送当月新书一本

加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 <http://www.Golden-book.com> 及 <http://www.cmpbook.com> 上

## 个人资料

姓名：\_\_\_\_\_ 性别：☐男 ☐女 年龄：\_\_\_\_\_

E-mail：\_\_\_\_\_ 联系电话：\_\_\_\_\_

传真：\_\_\_\_\_ 手机：\_\_\_\_\_

就职单位及部门：\_\_\_\_\_ 职务：\_\_\_\_\_

通讯地址：\_\_\_\_\_ 邮政编码：\_\_\_\_\_

## 单位情况

单位类型：

- ☐国有企业      ☐私营企业      ☐政府机构      ☐股份制企业  
☐外资企业（含合资）      ☐集体所有制企业  
☐其他（请写出）\_\_\_\_\_

单位所属行业：

- ☐食品/饮料/酿酒      ☐批发/零售/餐饮      ☐旅游/娱乐/饭店  
☐政府机构      ☐制造业      ☐公用事业  
☐金融/证券/保险      ☐农业      ☐多元化企业  
☐信息/互联网服务      ☐房地产/建筑业      ☐咨询业  
☐电子/通讯/邮电      ☐其他（请写出）\_\_\_\_\_

单位规模：

- ☐500 人以下      ☐500—1000 人      ☐1000—2000 人      ☐2000 人以上



## 关于书籍

1. 您购买的图书书名: \_\_\_\_\_ ISBN: \_\_\_\_\_
2. 您是通过何种渠道了解到本书的?  
☐报刊杂志 ☐电视台电台 ☐书店 ☐别人推荐 ☐其他\_\_\_\_\_
3. 您对本书的评价  
内容 ☐好 ☐一般 ☐较差  
编排 ☐易于阅读 ☐一般 ☐不好阅读  
封面 ☐好 ☐一般 ☐较差
4. 您在何处购买的本书  
☐书店 ☐网络 ☐机场 ☐超市 ☐其他\_\_\_\_\_
5. 您所关注的图书领域是:  
☐投资理财 ☐人力资源 ☐销售/营销 ☐财务会计  
☐管理学与实务 ☐其他\_\_\_\_\_
6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息?  
☐电子邮件 ☐传真 ☐书目 ☐试读本
7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人, 请注明所推荐人的:  
姓名\_\_\_\_\_ 职务\_\_\_\_\_ 电话\_\_\_\_\_  
地址\_\_\_\_\_ 邮件\_\_\_\_\_

感谢合作! 请确认我们的联系方式

联系人: 胡嘉兴

地址: 北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社

邮编: 100037

电话: 010-88379705

传真: 010-68311604

电子邮箱: [hjx872004@yahoo.com.cn](mailto:hjx872004@yahoo.com.cn)

登记表电子版下载请登录:

<http://www.golden-book.com/clubcard.asp> 或 <http://www.golden-book.com>

如方便请赐名片, 谢谢!

