

电力企业班组长管理

暨现场作业标准化管理研修大纲

一、课程背景

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。班组长管理素质的高低直接影响着企业的安全生产、产品质量和经济效益，也影响着企业的各项决策、方案的贯彻实施。为了促进“一强三优”电力企业的建立，为了适应企业的生产和管理的实际需要，为了提高“以人为本”的现代管理理念和管理模式，实现员工的高热情和高效益的统一，我们确实应该重视班组建设、重视班组长队伍的培训工作。

2006年5月18日，国家电网公司以国家电网生[2006]356号文件的形式，下发了《关于开展现场标准化作业工作的指导意见》，强调为实现国家电网公司建设“一强三优”现代公司的战略目标和“三抓一创”的工作思路，要确保电网安全生产可控、在控、能控，要全面推进公司系统现场标准化作业工作，要强化现场标准化作业工作的管理，规范现场标准化作业的准备、执行和考核；强调现场标准化作业是确保现场作业任务清楚、危险点清楚、作业程序清楚、安全措施清楚、安全责任清楚，人员到位、思想到位、措施到位、执行到位、监督到位的有效措施，是生产管理长效机制的重要组成部分；强调现场标准化作业工作要与各单位现行的各种现场规程规定、安全管理规定、措施等相互配合，形成一个有机的整体，共同保证现场作业的安全和质量；强调现场标准化作业工作作为生产现场安全管理和质量管理的核心，要贯穿现场工作的全过程，对现场工作的各方面进行有效管理，实现现场工作安全和质量的“可控、在控、能控”；强调各单位生产管理部门是开展现场标准化作业的归口管理部门，要负起现场标准化作业工作的组织、指导、检查、统计与考核工作的责任；强调各单位要根据实际情况，建立现场标准化作业工作管理制度，明确现场标准化作业工作的开展、检查、评估、考核等工作的要求，凡列入生产计划的现场作业，都必须编写现场标准化作业指导书，并在指导书的指导下开展工作；强调现场标准化作业指导书必须突出安全和质量两条主线，保证安全、质量的可控、在控和能控；强调各单位要建立现场标准化作业工作评估和持续改进的机制，定期对现场标准化作业工作及作业指导书执行情况进行统计、分析、评价，及时提出整改意见和措施，修正和完善作业指导书，不断提高现场标准化作业工作管理水平。

《指导意见》下发已将近三年，并通过组织试点，总结经验的基础上全面进行了推进。可因为这项工作是一个技术性极强的系统工程，所以近三年的实践，仍有众多单位没有取得显著的进展和成效。之所以如此，是因为这其中存在有三大难题：

首先，它的有效实施必须借助于流程管理技术，对现场作业进行全面的流程梳理和优化，以通过流程梳理优化确立作业标准。可流程管理技术远不是全面普及的管理技术，众多的人都只是比照美国麻省理工学院教授哈默博士的流程管理理论和技术硬套，而哈默博士的流程管理理论和技术本身就存在致命的缺陷，他本人也承认技术运用失败高达50%以上。

其次，它的有效实施必须基于系统思考基础之上，否则确立的标准就难以保证安全、质量的可控、在控和能控目标的达成。可大部分管理人员并不知道何为系统思考以及如何系统思考。

其三，现场作业标准化的目的不在于确立标准，而在于通过标准的确立和达成，全面提升安全和管理水平，这就必须有标准贯彻体系的建立健全，可这并不是简单地指定一个机构或个人负责的问题，而必须通过完整有效的考核、跟踪和激励技术的运用来实现而大部分管理人员所熟悉的却主要是行政指令管理方式，不会也不重视考核、跟踪和激励

技术的运用。

为解决这三大难题，我们特组织此项专题研讨培训，以服务于《关于开展现场标准化作业工作的指导意见》精神的贯彻落实，以使各个生产作业单位，能在安全、质量管理上双双都上一个新台阶。

二、培训内容

课前思考，明确问题：思考通过《企业班组长管理暨现场作业标准化管理》的培训学习，您个人最希望解决的三个问题，分组讨论确定各组最希望解决的10个问题。

1、管理与班组管理

- 1) 认识管理、班组管理

2、班组长的管理定位

- 2) 班组长的地位和使命
- 3) 班组长管理角色认知

3、班组管理理论与方法

- 4) 现代班组管理理论
- 5) 现代班组管理方法

4、时间管理

- 6) 时间管理的意义
- 7) 有成效地支配时间——做该做的事
- 8) 有效率地支配时间——正确地做事

5、情绪管理与团队建设

- 9) 压力管理、挫折管理、情感管理
- 10) 高绩效团队领导人的三项修练：恕人——己所不欲，勿施于人；让人——己欲立，立人，己欲达，达人；示人——孝悌忠信礼义廉耻八德。
- 11) 团队沟通的技巧和规范：托马斯—基尔曼模型的灵活运用；沟通——理解——认同——亲近四环节团队行为形成模式。
- 12) 创建学习型团队
- 13) 班组长的授权技巧
- 14) 提升团队的执行力

6、有效的沟通

- 15) 有效沟通的障碍
- 16) 学会有效沟通

7、现场作业管理要达成的价值目标

- 17) 思考：国网强化现场作业标准化管理的目的
- 18) 三个关键价值：安全、质量、效率
- 19) 三个关键价值之外的其它价值
- 20) 现场作业管理价值目标之间的关系
- 21) 安全价值的实现与现场作业标准化管理的关系
- 22) 质量价值的实现与现场作业标准化管理的关系
- 23) 效率价值的实现与现场作业标准化管理的关系

8、现场作业管理要达成的价值目标的途径

- 24) 思考：现场作业管理存在的问题
- 25) 前瞻性控制
- 26) 控制过程化

- 27) 依据标准化
- 28) 标准流程化
- 29) 精细化、精确化、精准化管理与标准流程化之间的关系
- 30 规范化管理与标准化管理的关系
- 31) 标准化管理与流程梳理、优化的关系

9、现场作业标准化管理的技术分析

- 32) 思考：现场作业管理已运用的技术方法
- 33) 系统分析技术
- 34) 价值工程技术
- 35 流程优化技术
- 36) 哈默流程管理理论和技术的局限
- 37) 流程管理理论和技术的最新发展

10、流程优化技术导入达成安全、质量和效率三大价值倍增目标的条件

- 38) 思考：流程优化技术在现场作业管理的运用情况
- 39) 班组长必须有的 6 种意识
- 40) 必须坚守的 7 个原则
- 41) 充分必要条件鉴别分析

11、现场作业标准化管理的关键环节

- 42) 思考：现场作业管理的关键环节
- 43) 构建系统管理模块
- 44) 编制班组作业流程控制标准
- 45) 建立岗位员工安全质量控制卡
- 46) 确立现场物品管理标准
- 47) 设计工器具配置表
- 48) 完善作业流程标准体系文件
- 49) 建立流程标准管理控制平台
- 50) 落实员工违章责任
- 51) 建立完善流程标准考核跟踪体系
- 52) 确立外包施工队伍和人员管理标准

12、流程结构管理技术

- 53) 多级流程结构分析方法
- 54) 流程与流程活动的关系
- 55) 子流程之间的 4 种关系
- 56) 由上层流程到下层流程的展开方法
- 57) 流程结构优化分析方法
- 58) 练习：市县供电公司的现场作业流程结构梳理

13、流程活动管理技术

- 59) 流程图描绘梳理分析方法
- 60) 流程图描绘优化分析方法
- 61) 练习：线路班现场作业流程图描绘梳理和优化
- 62) 流程说明文件拟订梳理分析方法
- 63) 流程说明文件拟订优化分析方法
- 64) 练习：线路班现场作业流程说明文件拟订梳理和优化

14、流程组织管理技术

- 65) 流程结构的组织架构对应与组织架构的流程结构对应方法

- 66) 岗位流程作业标准的六个内容及其确定方法
- 67) 练习：拟订一个岗位流程作业标准
- 68) 岗位流程工作台账跟踪方法
- 69) 岗位流程作业标准跟踪小票及其跟踪方法
- 70) 岗位流程作业标准的班会跟踪及其程序方法
- 71) 岗位流程作业标准的月度考核跟踪方法
- 72) 岗位流程作业标准的年度考核跟踪方法
- 73) 岗位流程作业标准的年度考核激励兑现方法
- 74) 现场作业标准化管理不断提升改进思路

回顾问题，解答疑问：回顾各组在培训开始时所提出的 10 问题，把没有解决的问题提出来，交由大家讨论，最后解答学员没有解决的问题。

三、培训时间：2-3 天