

电力企业之班组长管理

课程背景：

班组长，俗称“兵头将尾”。如何带好一个班组？如何将自己的管理理念更好地融入班组建设？如何使班组员工更加高效地执行班组的工作计划？班组长建设成为“当务之急”。企业的生产、检修、维护工作具有 24 小时连续性。如何将班组运营模式与电力企业的生产模式进行有效结合，使各企业必须面对和不断探讨的话题。

本课程试图探讨二者之间的联系，确定最佳的组合方式，确保班组在电力企业中高效运作。通过对本课程的学习，班组明确人员工作职责、人员评价方法和考核要求，锻炼专业队伍；基层单位明确电力企业生产特殊性，为班组建设提供有力的保障作用和强有力的支撑作用。促进电力企业高效发展。

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：企业基层单位运行班组长、检修班组长、点检员、高级主管等

课程收益：

- 通过课程学习，班组长明确自身工作职责，强调班组长在班组中的指挥、领导和凝聚作用
- 学员掌握“金字塔”型或“平行”“合伙人”型管控模式和方法
- 善于运用系统平台管理手段和其它辅助方法，对系统管理、班组长日志管理、缺陷管理等平台的整合运用
- 通过课程学习，牢固学员树立对本班组“PDCA”的管理思路和项目管理工作模式
- 班组长通过探讨所在企业生产模式和特点，有效把控工作连续与间断，日常工作和值班消缺，设备创新与运行可靠性，短期工作与持续工作之间的关系，并依照本班组实际业务开展情况，权衡利弊，确定适合本班组业务发展的最优方案

课程特色：

- 讲师讲解，立足现场实际，深入浅出的讲解演绎让学员充分理解
- 形式多样，培训采取课堂集中培训的形式进行通过课堂讲述、视频播放、图片展示、案例分析等方式，使学员充分牢固掌握课堂所学知识
- 实战演练，面对面进行问题提出及解答，确保人员明确重点和难点
- 案例演示，通过经典设备管理案例（机组大小修、供热系统改造、直流蓄电池缺陷管理等），明确重点内容是否掌握

课程方式：视频播放、图片展示、案例分析、小组讨论

课程大纲

第一讲：班组长的“职责定位”

一、班组长的“自我评估”

问题提出：我的工作类型是什么？——做“工作型男”

1. 技术型班组长

参照对象——项目经理

案例：某班组技术型班长，向项目管理方向发展

2. 管理型班组长

参照对象——专业技术工程师

案例：某班组管理型班长，向技术纵深方向发展

二、班组长工作方法“三大抓手”

1. 日常巡检巡视

- 1) 对作业人员巡视——掌握人员动态
- 2) 对所辖设备巡视——掌握设备情况
- 3) 对每日工作巡视——掌握生产进度

案例：某班组长关注巡检工作

2. 工作作业面关注

- 1) 单一作业面——重拳把控
- 2) 多级作业面——分级管理
- 3) 风险作业面——持续高压

案例：某班组长关注检修作业面

3. 紧急抢修管理

- 1) 抢修人员——专业对应
- 2) 施工器具——合格安全
- 3) 备品备件——齐备同型
- 4) 后勤保障——持续有效

案例：某抢修队伍经理的团队凝聚力和个人主观能动性

第二讲：班组长日常管理“四项必修课”

一、建章立制——经验沉淀

1. 制度编制、会审、修改和发布

2. 制度执行偏差纠正

- 1) 偏差产生原因分析
- 2) 纠偏方案编制确认
- 3) 纠偏方案执行实施
- 4) 纠偏验证持续改进

二、日常管理——苦练内功

1. 定期（每周）安全、技术学习，工作盘点

- 1) 安全学习——确认“红线”
- 2) 技术学习——强化方法
- 3) 工作盘点——承前启后

案例：某班组每天进行班前班后会议

案例：某班组每周四下午进行业务学习

2. 班组长日志管理和记录管理

案例：体系审核对于班组安全支出情况的偏差分析

三、重点督办——重在执行

1. 问题消除在“萌芽”

- 1) 风险防范控制
- 2) 隐患排查治理
- 3) 本质安全状态

2. 事故案例不“重演”

案例：制度对于“重复发生事故”加重考核力度

3. 班组人身安全“四大要务”

- 1) “无知性”违章
- 2) “习惯性”违章
- 3) 外部环境影响

4) 交叉作业管控

4. 问题闭环整改节点管控“五个方向”

1) 问题清单管理

2) 系统平台应用

3) 定期报送进度

4) 逾期偏差说明

5) 后续工作开展

案例：某班组长期关注“问题库”的整改工作

四、团队合作——赢在合力

1. 班组管理的资本——全体人员

2. 班组管理的形式——不同团队

3. 班组管理的精髓——配合协作

案例：某班组对班组人员全员培训

案例：锅炉车间和继电保护车间的区别

第三讲：班组成员管理“五个特色”

一、班组模式“现状评估”

1. 班组层级和人员配置

1) 单级人员——垂直管理

2) 多级人员——抓大放小

3) 合伙人员——凸显特色

2. 外委检修队伍

3. 厂家技术支持人员

1) 长期合作厂家人员——“突击性”引导

2) 首次合作厂家人员——“持续性”引导

案例：某班组长对班组现状的“评估之路”

二、班组成员基本情况了解

1. 人员自身条件——性格理解

1) 知识层次

2) 兴趣爱好

3) 地域籍贯

2. 人员的从业素质——从业喜好

案例：某班组长建立“班组人员专业技术档案”

三、班组成员优点和不足——人员辨识

1. 理论派——遇疑难杂症，从书本上获指导方案

2. 实战派——专注现场工作，获得现场经验

3. 验证派——善于分析归纳总结

4. 严谨派——运筹帷幄，决胜千里

四、不同类型班组人员配合的“四大原则”

1. “同一型”——密切合作

2. “互补型”——取长补短

3. “万能型”——能力全面

4. “救火型”——应急响应

小组讨论：如何进行不同类型的检修维护人员配对

五、班组成员的其它情况——密切关注

1. 家庭情况“摸排”

2. 后续发展计划“展望”

3. 交友情况

案例：某班组长设立人员“AB角”制度

案例：某工业园班组根据人员其它情况分配工作任务

第四讲：优秀班组管理的“四大亮点”

一、日常工作“持续性”

1. 日常巡检“交叉排课”

2. “对症下药”式故障诊断

1) 明确故障信息

2) 全员综合会审

3) 敲定解决方案

4) 后期实施验证

案例：对一起设备故障原因的判别

3. 缺陷消除的连续性

案例：日常巡检后发现设备问题

案例：两台设备故障跳闸

二、专项工作“高效性”

1. 标准项目检修的“四项把控”

1) 检修项目内容梳理——合并重组

2) 检修作业文件学习——提前预习

3) 检修工作执行落实——突出效力

4) 检修效果验证整改——注重纠偏

案例：某电厂设备跳闸事故

2. 工程图纸会审质量的“三个注意”

1) 工程图纸初审——全面性

2) 工程图纸会审——详尽性

3) 工程图纸变更——及时性

案例：设备改造图纸会审

3. 非标准化项目改造的“八大重点”

1) 方案编制——全面详实

2) 签批审核——晓以“利害”

3) 招投标管理——注重配合

4) 监造验证——求同“存异”

5) 施工改造——按部就班

6) 调试试验——严格签证

7) 投运验证——数据说话

8) 归纳总结——宣传推广

案例：将“非标”思路贯穿于技术规范书编制和招投标管理过程中

4. 设备问题征集的“三个方面”

1) 设备使用部门——使用盲区

2) 设备维护部门——维护痛点

3) 设备生产厂家——升级换代

5. 投运后效果验证的“三个目标”

1) 改造目的验证——是否达到

2) 改造资金验证——是否超算

3) 改造经验验证——是否推广

案例：动态调试经验教训总结

6. 知识沉淀和传承的“四种形式”

- 1) 工程总结——全面详实
- 2) 科技论文——提纲携领
- 3) 交流发言——注意受众
- 4) 培训课件——重点突出

三、团队协作“凝聚性”

1. 工程施工人员沟通协调

- 1) 班组人员“凝心”
- 2) 外委队伍“凝神”
- 3) 厂家人员“凝利”

案例：因人员违章给检修工作带来的后果

2. 职能部门人员沟通协调

- 1) 物资采购人员“凝力”

案例：沟通不畅对工程工期造成的延误

- 2) 安全监督人员“凝险”

案例：沟通不畅，造成的二次通报和考核

- 3) 运行管理人员“凝益”

案例：未有效沟通，检修项目丢项甩项

四、班组建设“专业性”

1. “横向”生产管理

- 1) 管理理念——思路更新
- 2) 管理方法——有效套用
- 3) 管理工具——经验内化

2. “纵向”技术管理

- 1) 规章制度管理——对照执行
- 2) 图纸资料管理——变更及时
- 3) 事故案例管理——深入剖析

3. 专题专项管理

第五讲：课程收尾

1. 回顾课程
2. 答疑解惑
3. 合影道别