

班组长目标管理与计划落实

课程背景：

目标管理不是“纸上蓝图”，而是“行动地图”。本课程以制造业班组场景为锚点，从目标解码-过程控制-复盘迭代三大核心维度切入，融合制造业典型痛点（如跨部门协作难、资源匹配滞后、突发问题频发），通过 20+制造业实战工具（甘特图、5Why、四象限法等），帮助班组长将企业战略转化为可落地的班组行动方案，构建“制定有逻辑、执行有抓手、改进有闭环”的目标管理体系，实现从“救火队长”到“预防型管理者”的思维跃迁。

课程收益：

- ✓ 精准目标：锚定需求量化指标，制定可实现路径
- ✓ 高效分解：三级拆解锁定责任，打通落地最后一公里
- ✓ 激活团队：四维驱动提升意愿，打造自主执行引擎
- ✓ 科学计划：甘特图锁定节点，四象限动态排兵布阵
- ✓ 过程管控：三阶监管卡住风险，可视化看板护航结果
- ✓ 关键对话：性格识别精准沟通，复盘会开出改善良方
- ✓ 闭环迭代：5Why 深挖根因，PDCA 锻造持续改进飞轮
- ✓ 结果思维：从救火到预防跃迁，用数据说话兑现承诺

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：中基层管理者

课程形式：理论讲授+实战演练+案例讨论+游戏互动+答疑

课程内容：

一、目标的认知与制定分解

★目标不量化，如痴人说梦；目标不拆解，似水月镜花

1. 目标的特征

(1) 目标是需求的具体表现

- ① 外部客户要求
- ② 内部管理指标
- ③ 制造业典型需求冲突案例：质量部“零缺陷” vs 生产部“高产量”

(2) 目标要有可实现的结果

- ① 避免泡沫式夸夸其谈
- ② 利于建立责任探照灯
- ③ 确保有效资源防护网
- ④ 真正产生措施照妖镜
- ⑤ 区分识别市场生死线
- ⑥ 实现韧性阶梯能迭代

- (3) 目标的时间约束性
 - ① 避免“拖延熵增”
 - ② 实现“资源共振”
- 2. 目标的制定
 - (1) 目标制定前的两个准备
 - ① 信息萃取与汇总
 - 1) 制造业信息收集工具：
 - 2) 外部：客户投诉分析表、设备巡检记录
 - 3) 内部：班组交接班日志、良品率波动数据
 - ② 下属胜任力定位
 - 1) 胜任力的概念
 - 2) 胜任力的四个维度
 - 3) 下属能力思维雷达
 - (2) 制定目标的方法与原则（SMART+制造业特性）
 - ① 具体化：将“提升5S水平”转化为“每周发现3处现场定置错误”
 - ② 量化：设备故障率 $\leq 1.2\%$ 、OEE达到85%
 - ③ 可执行：考虑三班倒人员技能差异
 - ④ 相关性：质量目标与设备维护计划联动
 - ⑤ 时间节点：季度目标 \rightarrow 月度分解 \rightarrow 周跟踪表
 - (3) 目标制定练习

任务：将“降低生产线停机时间”转化为符合五原则的具体目标

- 3. 目标分解
 - (1) 目标分解的三个目的
 - ① 责任穿透——避免“集体负责，无人落实”
 - ② 资源匹配——确保“弹药充足，精准投放”
 - ③ 路径可视化——从“方向模糊”到“步步为营”
 - (2) 目标分解的三个逻辑视角
 - ① 纵向层级拆解——从战略到战术的“瀑布流”
 - ② 横向任务分配——破解“单打独斗”困局
 - ③ 时间轴拆解——让“长期愿景”对接“当下行动”
 - (3) 目标分解的三个方法
 - ① 三级拆解法——穿透战略到执行的“最后一公里”
 - ② 甘特图节点法——让时间与任务“双轨并行”
 - ③ 树状图分解法——从主干到枝叶的精准量化拆分

案例共振：注塑车间的目标困局/新员工占比过高导致目标偏移/跨班次目标衔接漏洞

互动实践：目标量化工坊/班组需求拍卖会/目标拆解接力赛

工具突围：时间节点卡/制造业班组成员能力四维雷达/制造业甘特图改良版

二、推进目标实现结果

★资源到位只是起点，过程控制才是赢点。

- 1. 为下属布置目标
 - (1) 目标布置四步法（制造业场景改良版）
 - ① 步骤1：理清三现再云云

- ② 步骤2：复述提问保同频
- ③ 步骤3：资源弹药充足备
- ④ 步骤4：节点要点监管勤
- (2) 制造业特有障碍破解
 - ① 线路清晰靠表达
 - ② 落地步骤要转化
 - ③ 个性沟通不能少
 - ④ 附属反馈校偏差
- 2. 配置目标所需资源
 - (1) 制造业资源清单模板
 - ① 硬资源：设备、备件、检测仪器
 - ② 软资源：技术专家支持、跨部门协调权限
 - (2) 资源冲突解决策略

案例：夜班设备维修资源不足的优先级判定方法

- ① 运用优先级批判 5D 模型
- ② 使用长短结合解决策略
- 3. 保障结果达成的管理策略
 - (1) 计划制定工具升级
 - (2) 轻重缓急管理
 - ① 重要的事
 - ② 紧急的事
 - (3) 产线突发问题分类：
 - ① 红色事件（立即停产）
 - ② 黄色事件（班内解决）
 - ③ 绿色事件（纳入 PDCA 循环）
 - (4) 保障结果的监管支持

三班倒监管策略

- (5) 可视化监管工具

车间电子看板：目标进度、异常问题、改善提案

案例共振：夜班目标执行失控/设备共享引发的目标冲突/多品种小批量生产的计划混乱

互动实践：异常响应模拟战/交接班情景剧/看板设计大赛

工具突围：优先级 5D 矩阵图/三班监管重要节点图/个性化沟通模板

三、及时复盘确保结果

★复盘不是秋后算账，而是为明天种下辉煌。

- 1. 目标执行中期回顾
 - (1) 制造业复盘四要素
 - ① 现场验证：实地确认问题现象
 - ② 数据说话：同数据量化问题
 - ③ 根因分析：找到根本原因
 - ④ 措施固化：制定解决方案并标准化
 - (2) 倒班制复盘技巧
 - ① 班次无缝衔接

- ② 数据跨班对齐
- ③ 流程标准对焦
- ④ 责任清单对位
- ⑤ 经验错峰对传
- ⑥ 制度动态对标

2. 持续改进的 PDCA 螺旋

(1) PDCA 四阶段

- ① Plan (计划) : 明确问题→设定目标→制定方案→资源分配。
- ② Do (执行) : 小范围试点→记录过程数据→执行既定方案。
- ③ Check (检查) : 数据对比→效果验证→识别偏差→根因分析。
- ④ Act (处理) : 标准化有效方案→复盘失败教训→启动下一循环。

(2) 制造业问题深挖-突破表象直达根因

- ① 现象锁定: 明确问题边界→ 量化影响程度→ 界定时空范围。
- ② 数据验证: 现物现实→ 对比历史 → 排除干扰。
- ③ 分层拆解: 五维分层 → 定位问题主次矛盾。
- ④ 根因追溯: 追问 → 归因 → 锁定可控根本原因。
- ⑤ 措施闭环: 制定预防方案 → 验证有效性 → 标准化固化
- ⑥ 5Why 分析法升级版:

第 1 层: 为什么发生? (直接原因)

第 3 层: 为什么没预防? (系统漏洞)

第 5 层: 为什么文化默许? (深层机制)

(3) 改进措施落地保障 (人治→法制)

- ① 责任到人: 角色穿透机制
- ② 过程可视: 透明化管控机制
- ③ 资源保障: 铁三角支撑机制
- ④ 防止倒退: 标准化固化机制
- ⑤ 能力筑基: 分层赋能培训机制
- ⑥ 闭环验证: 螺旋上升持续机制

3. 目标结果的判定与回顾

(1) 制造业结果评估双维度

- ① 硬指标: 是否达成 KPI
- ② 软实力: 团队协作、问题解决能力的提升

(2) 目标迭代策略

滚动式目标调整法

案例共振: 复盘会变成“甩锅大会”/数据失真的复盘陷阱/改善提案的落地难题

互动实践: 5Why 挖宝大赛/改善提案速写

工具突围: PDCA 矩阵/5Why 分析表/措施落地执行表