



XX炼油化工厂

班组长胜任力提升及班组建设咨询式内训案例

八九点管理培训研究网
www.89mc.com



项目背景

- 为响应中石化三基工作的要求，XX炼油化工股份有限公司提出要深入开展“三基——基层建设、基础管理、基本功训练”工作，加强车间班组管理，锤炼基层队伍，抓好基层建设。为此，XX炼化采取切实有效的措施，与八九点合作举办了班组长整体素质能力提升培训，全面提高班组长综合素质，推广班组管理先进经验。
- 培训客户：XX炼油化工股份有限公司
- 培训主题：班组长整体素质能力提升
- 培训时间：2006年11月到2007年5月六期培训
- 培训对象：公司班组长、工段长共计360余人
- 培训直接数字收益：**学员提炼的降本增效案例累计可为企业节约成本4156.8万元**

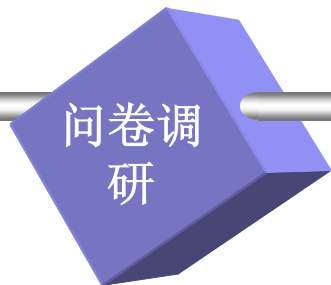


项目实施——前期调研

以企业需求为标杆（战略、任务、人员）



- 组织结构图
- 战略规划
- 文化手册
- 班组长职责
- 班组长胜任力



发放50份问卷，了解到：班组长日常工作中，深感困惑的问题有17个，其中与培训相关的有8个。



八九点首席培训顾问江广营老师与XX炼化厂人力资源主管培训任处长以及班组长代表进行了座谈调研。



与工艺主管师、技师、操作班长、车间班长等沟通，了解生产过程和流程、工作标准及基层工作人员素质水平、责任意识

量身定制培训体系（课程、师资、时间等）



调研照片



厂区照片



江广营老师现场调研



调研照片



工作组查阅相关公司资料



与班组长交谈



调研照片



了解公司看板管理状况



现场问题发现、收集



调研分析-企业问题诊断

表层问题如山

□ 操作层（员工）的问题：对抗与冲突

- ☯ 对公司的规章制度明知故犯
- ☯ 职业精神严重缺失
- ☯ 对主导文化不理解，存在逆反心理，对抗心理，表现为各层面的冲突

□ 基层管理者的问题：管理终端失控

- ☯ 对严重的问题视而不见，习以为常，如睡岗现象
- ☯ 基础管理薄弱（有制度，不能落地）
- ☯ 基层管理者无为（不会管，不敢管，不能管）
- ☯ 发现问题，解决问题能力欠缺，不能找到本质原因去解决，屡败屡战，屡战屡败

□ 信息通道严重堵塞，下行相对畅通，上行障碍，失真,说明管理体系名存实亡。



调研分析——企业问题诊断（续）

深层问题如渊

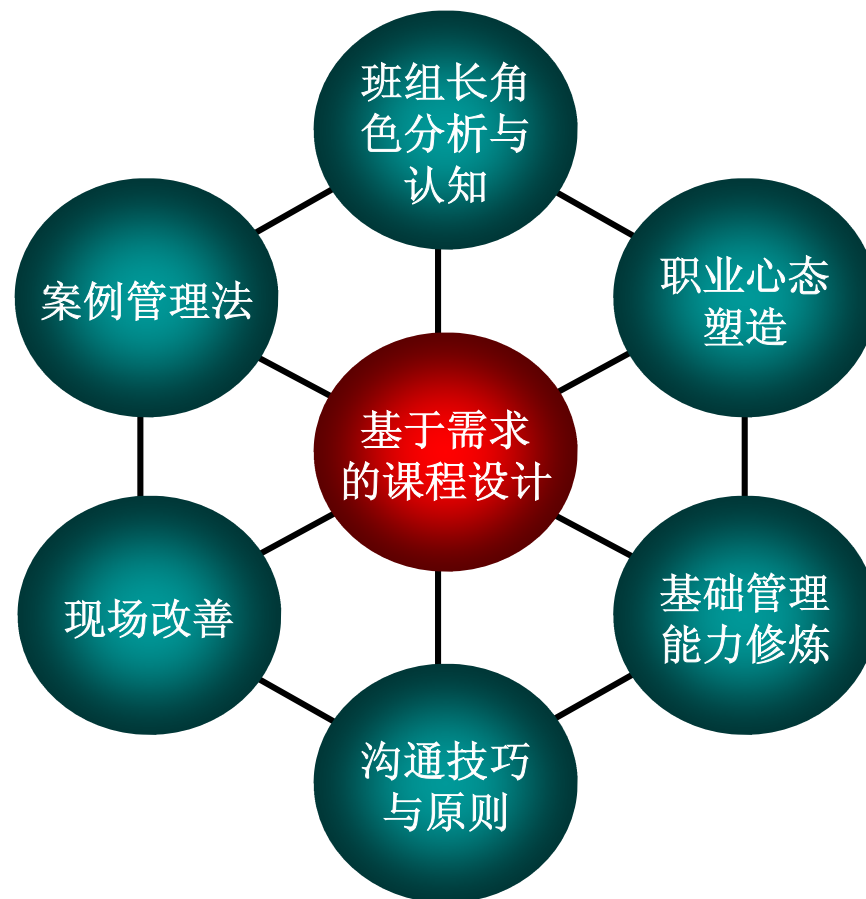
- 在目前的市场经济条件下，员工的职业意识依然停留在计划经济年代
- 基层管理者对岗位职责、责任不能真正理解，落实到位
- 企业管理，尤其是基层管理尚未升级，转型
 - ☯ 从过去的强制性落实，实施政策，制度，转为发动员工，激发员工，让全员参与管理的文化管理推动
- 过分依赖制度，过分依赖考核，过分依赖人的自觉性、主动性，基础管理相对传统
 - ☯ 文件是对的，行为是错的



培训课程二度开发

以XX炼化的“尽职”文化为指导
以XX炼化基层的实际问题为轴
以XX炼化实际案例为素材

课程二度开发





培训实施——培训现场

分组竞赛学习模式:为最大程度的调动学员的积极性和主动性，八九点将“狼羊机制”引入培训课堂，将学员分成若干小组，以团队竞赛的形式进行学习。同时，在团队共同学习的过程中，让学员形成团队意识，培养学员的团队精神。



团队雕塑展示



团队评分表



以企业自身案例教学

以企业自身实际案例教学，使培训更具针对性。八九点在对XX炼化厂进行实地调研的基础上，提炼了案例，通过案例讲解提出问题、引发学员思考问题，给学员以启发，并最终解决了问题。同时，XX炼化厂学员根据自身的实际工作提炼出了案例，在课堂进行发表和讨论。



王老师点评学员案例



学员发布改善案例



以学员为中心的互动培训模式

在本次培训中，八九点采用了案例讨论、企业实际案例发布及制作、管理游戏、角色扮演、团队展示、员工总结等等灵活的培训方式。整个培训以学员为中心，让学员充分地参与到培训课程中来



学员积极发言



学员学习热情高涨



学员发布案例



两个小组的共赢谈判



学员热烈讨论



为优秀学员颁奖



六期总产出

- ❑ 学员在课堂现场提出降本增效提案**338**个，实施后合计可为企业节约成本**4156.8**万元。
- ❑ 解决了长期困扰XX炼化的老大难问题，如“睡岗”问题
- ❑ 产生日常管理案例**291**个，其中精品案例**40**余个
- ❑ 现场产生学员思想火花**1680**余条，为企业内部经验的分享、传递和文化手册的形成奠定一定基础。
- ❑ 产出了XX炼化**班组长手册**，形成了长效管理机制。具体内容包括：班组长通用管理制度、班组建设管理办法、班组成员行为规范、人力资源管理制度、安全生产管理制度、班组长管理案例集；等等。
- ❑ 产出了**班组长沙龙**，搭建了班组长的学习、交流平台。
- ❑ 在公司内部掀起了争创红旗班组的新一轮高潮。
- ❑ 使学员学会了通过**运用案例**树立学习榜样，宣扬、贯彻公司理念、文化、战略，同时也为XX炼化搭建自主培训体系和学习型组织的建设积累了大量宝贵素材。



附：领导感言

人力资源处任处长：用“惊喜、感动、遗憾”三个词概括了他的心情，“惊喜”：本次培训的气氛、效果会这么好，产出会这么多，并且解决了厂里的老大难问题；“感动”：被培训老师的真诚、认真负责所感动，被学员的学习热情所感动；“遗憾”：培训的时间太短，学员没有学够。

XX炼化中层：“这个班没有回避问题，是抱着解决问题的态度来做事的”；“从这个班上我们又看见员工绽放了活力，积极为企业的发展出谋划策，为带好他们的队伍深入思考，我们感觉收获很大”

XX炼化毕总：“在昨天晚上培训结束后，每一个见我们的人都说‘这个培训办的太好了，就是时间太短了，我们还没有学够呢’。我们看了大家的改善案例，都很棒，大家回去落实下来个个是精品。我们相信每个受训的班组长如果把自己当成一粒种子，都会生根发芽，影响班组、车间最终使我们XX炼化达到万紫千红总是春的局面。”



附：学员感言（员工的心智和理念改善）

- 注入了团队精神：**“只有大家互相沟通，互相合作才能将我们的个人优势作到最高效组合，才能像一家人似的把工作搞好”。
- 强化了尽职精神：**“我体会最深的一句话：管理无大事，应该从细节做起，切实抓好班组管理工作。”
- 营造一种文化氛围：“我要干”“我要学”的文化氛围：**“通过案例法的管理方式，可以充分调动每个班组成员的主动思考问题，主动发现问题、参与解决问题的文化氛围，把“我要干”“我要学”灌输到每个人的思维方式和行为方式中去”。
- 加强一个观念：系统思考，全局观念：**“学习了班组长的新的角色定位——链条的地位，作为合作者，顾全大局不要只关注本部门，本班组的利益，应该为全局利益积极配合”。
- 激发一种热情：追求速度、主动、积极、超前：**“做事和思考问题要积极、主动、超前”。
- 拨亮班组长一盏心灯：**活出职业生命的意义：“时刻提醒自己我就是这个班组的领导者，精神支柱，大家都在看我，严于律己”。



附：学员降本增效案例

- ❑ 案例一：节电措施
- ❑ 单位：给排水车间 姓名：边铵
- ❑ 现状问题：给排水第一循环水热水泵改造，减少耗电量
- ❑ 原因分析：目前在一循环水量一定的情况下，而自汽回水不再增加每小时16000/时，现运行两台热水泵，每台电机160千瓦流量，1300吨/时开两台热水器造成大马拉小车，浪费电能，设备不正常
- ❑ 改进方案：改造一台热水泵由现在的160千瓦机泵改造成100千瓦左右，流量在800吨/时左右，减少耗电量
- ❑ 改善收益：按每小时节省25度电每度0.5元计算，每年节省电费97200元
- ❑ 举一反三：报合理化建议，导现场进行论证，测试结果，改进方案



- ❑ 案例二：一个单位能干的决不让两个单位去干
- ❑ 单位：炼油中化室 姓名：李继平
- ❑ 现状及问题缺点：目前我厂原油进厂通过管线输送，进场后要进行原油水份和密度的分析，用于剂量和扣除水份。这两项分析现在由我中化室和装卸油两单位重复完成，且原油剂量和扣除水份不以我中化室为依据，主要起监督作用。
- ❑ 原因分析：厂内安排工作不合理，造成不必要的工作重复和资源浪费。
- ❑ 改进方案：这工作应该由一单位完成即可，厂内应相信本厂的任何一个单位都会站在本厂的立场上认真完成任务。
- ❑ 改善收益：按一天须分析六个小时的样品，分析一个样品消耗的人力、物力、材料消耗按一个样品需5元计算，一年可解决资源： $5 \times 6 \times 365 = 10950$ 元
- ❑ 举一反三：用本厂的容积油代替原水乙醇去洗涤仪器等许多方面。



附：学员管理案例

2006年7月刚调班不久，企业组织学习公司文件，要根除“老毛病，坏习惯”。有位同事王某老愿意把两脚放在桌子上，有人提醒他时，他总说：“这样很舒服，我一直就这样，很正常啊！”

案例提示问题：

- 这件事情正常吗？可以这样做吗？
- 你是这样的人吗？你会这样做吗？
- 这种行为会有什么后果？
- 这种行为会对周围产生什么样的影响？
- 为什么会有这种现象产生？
- 你身边还有类似的人，类似的事吗？

案例启示：

- 习惯性违章和操作，习以为常的惯性思维都会形成懒散，自由的坏毛病，会形成一种不遵守规则的不良习惯。
- 这样的人和这样的事会影响班组的精神风貌和整体形象。
- 班组管理不到位，不够细致，班组长认为小事没必要去说，去管。
- 管理要从小事抓起，管理无小事。



项目实施——培训效果转化推进

效果转化保障机制

- 荣誉机制：塑造职工的荣誉感，是激发职工热情和积极性的根本保障。
- 竞赛机制：通过竞赛、评比，激发职工的参与性、积极性。
- 分享机制：组织的进步，必须依赖于组织成员个人成功经验的分享，建立XX炼化厂的分享机制，搭建分享平台；在整个培训项目实施过程中，通过案例的推进，树立典型团队及个人，将其成功经验模式化，在整个组织内进行复制推广，实现真正的分享。
- 激励机制：通过主题演讲会、领导表彰、成果命名、案例发布、授予称号、媒体宣传等方式进行精神激励。



案例：XX炼化加氢班组长李立广的成长故事

——八九点实战培训见实效

□事件主角：加氢班组及班组长李立广

□培训前：加氢班组仅仅属于二流水平，班组长李立广“没有当过班长，经验比较少”。

□培训后成效：加氢班组一直连续三次蝉联“红旗班组”称号，成为班组的学习标杆。

□实施措施：全员管理机制、案例机制、评价机制、日清机制、竞赛机制、人本激励机制等，全体积极参与班组管理与改善。同时，八九点项目组在培训效果的转化上给予了积极和有效的指导。

□加氢班组李立广感言：

➤ “我们一直坚持做，每天都会开会讨论相关的案例。我们现在不怕问题，暴露出问题，大家通过做案例，解决问题。不用罚钱，大家都不敢犯错误。”

➤ “责任到人，内操，外操，从8点进厂签到是由加氢车间是大家共同制定，我主要是监督。我现在去了以后去到现场感觉没有事情干，大家共同管理，大家互相帮助，有任务大家自动自觉去干，通过车间分析会统一思想，统一任务。”

➤ “大家的凝聚力很高”。

□加氢车间主任对加氢班组及班组长李立广的评价：

➤ “从06年建红旗班组，就一直没有丢过。至少说这个班组是过硬的。”

➤ “想做！关键还是观念，有这个欲望。”