



第八届工厂人力资源管理论坛

2020年7月1-2日，上海





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org

网站：www.hrecchina.org



Valmet China
Frontline Team Leader & Key Operator
Development Program
维美德中国一线班组长和关键操作工发展项目

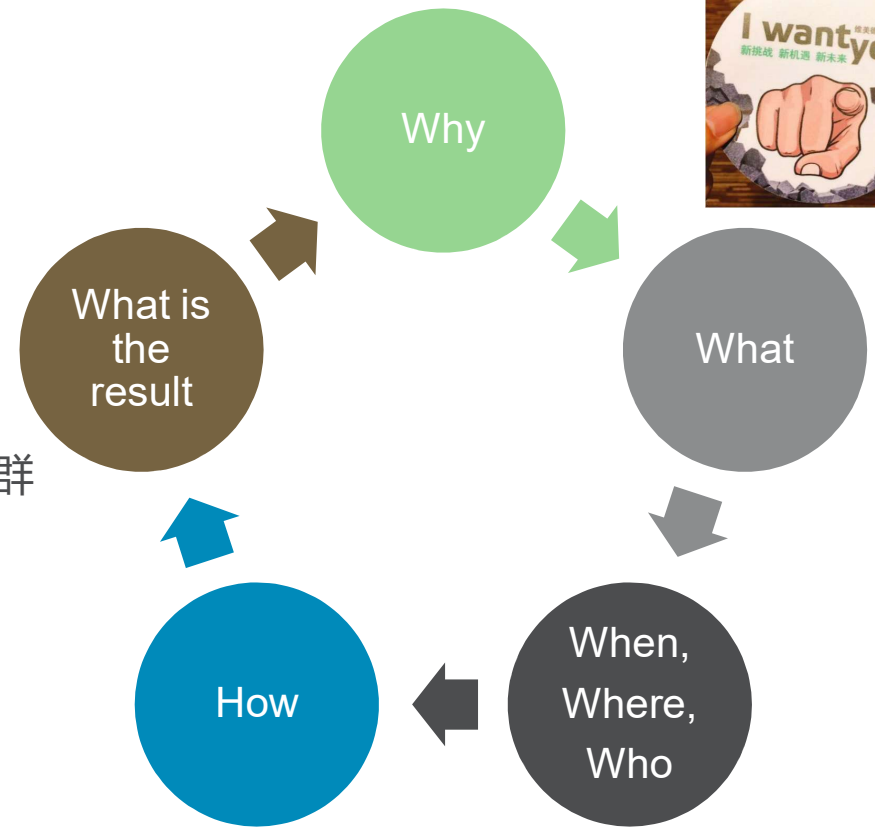
Future Star_明日之星

2018Y-2019Y



Agenda日程

- Valmet 维美德简介
- Front Line Team Leader development program
一线班组长发展项目
 - Why ? 为什么要发展?
 - What/When/Who ?发展的内容, 时间计划和目标人群
 - How?如何发展
- Learning and Refreshing 项目中学有所得和反思



维美德在中国

致力于推进客户每一天的运营

Valmet 

Front Line Team leader and Key Operators development program 维美德中国一线班组长和关键岗位员工发展项目

Future Star_明日之星



Frontline Leaders & Key Operators Development

一线班组长和关键岗位员工发展项目



Background背景

Frontline team leader: 一线班组长

- Lack the competence of **people and team management** as team leader **人员和团队管理能力不足**
- **Role`s clarification** as Team leader **班组长职责不明确**
- Less knowledge of **Quality, HSE, Process improvement** and site management vs High quality cost, high workload, LTIF/TRIF **缺乏质量、安全、流程管理和现场管理的知识和能力**

Purpose:目的

- Build team leaders` competence as **planning, execution and people management** **提升班组长的能力：计划组织和人员管理**
- Improve the **Project on time delivery (OTD), Quality management & cost, Cost competitive, HSE , Productivity improvement** for team leader **项目准时交付，质量管理和成本竞争管理，HSE，效率管理等能力**
- Build up frontline team leaders` **development platform & career approaching** **提供发展平台和职业发展路径**
- Build up **competitive workshop team** with Self- management/development (ownership) **自我管理和发展**



Frontline Team Leaders & Key skilled Operator Development



Frontline Leader & Key/Multi skill Operator Development
2018 一线班组长及关键岗位发展项目 明日之星 Future Star

I want you 维美德嘉定工厂
新挑战 新机遇 新未来

Three skill development paths are shown as house-shaped icons:

- Blue icon (Left):** 一线关键岗 (Frontline Key Position), 关键设备操作者 (Key Equipment Operator), 现场技能专家 (On-site Skill Expert)
- Green icon (Middle):** 一线多技能 (Frontline Multi-skilled), 技能多面手 (Skill Multi-skilled), 技能传、帮、带 (Skill Transfer, Help, and Lead)
- Orange icon (Right):** 一线班组长 (Frontline Team Leader), 精益现场管理 (Lean Site Management), 高效人员管理 (Efficient Personnel Management)

Valmet

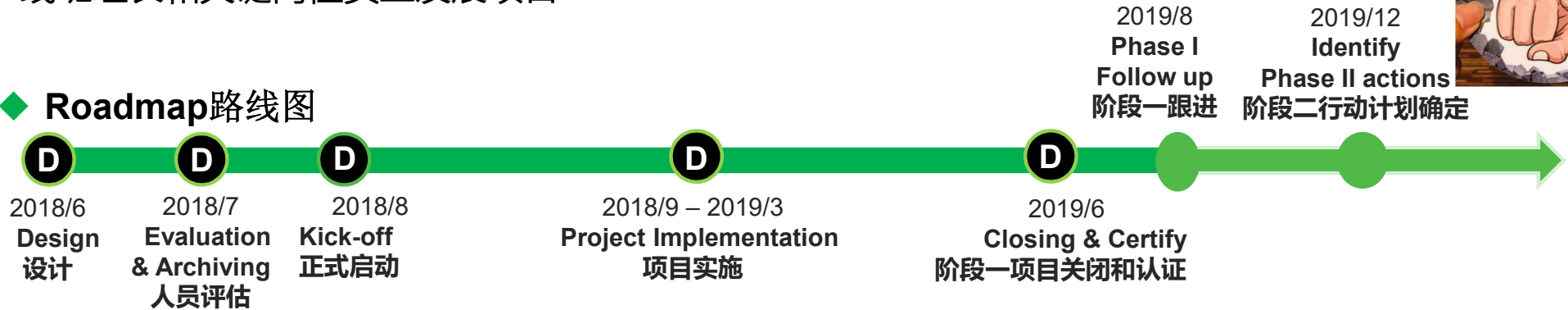


Frontline Team Leaders & Key Operators Development

一线班组长和关键岗位员工发展项目



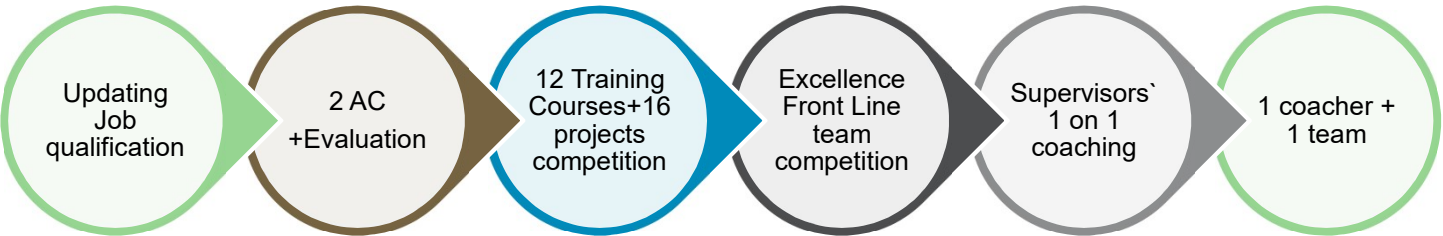
◆ Roadmap路线图



4 Focus area Development
4个发展关键



6 Activities
6个活动



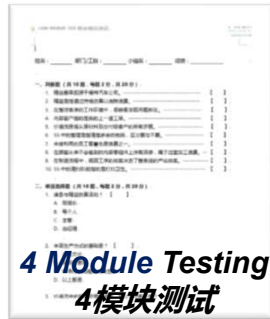
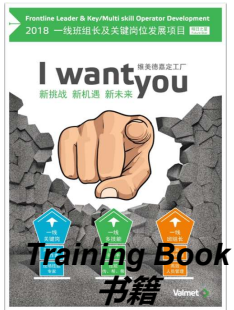
更新岗位职责说明书	2组评价中心和人员评估	12个培训课程和16个现场项目实践	优秀一线班组长竞赛	主管一对一教练	8组，每一组配备一个教练进行比拼
-----------	-------------	-------------------	-----------	---------	------------------

Project Implementation 项目实施



Frontline Leaders & Key Operators Development—一线班组长发展项目

◆ Competence Development Plan_ Internal Training Course 能力发展计划_内部培训课程



SHA 嘉定工厂一线班组长内部发展培训计划							
序号	提升能力	培训时间	培训课程	讲师	培训时长	培训面向对象	完成情况
1	ASSESSMENT	4月9月	一线班组长内训及能力评估	外部咨询顾问/内部评估员	2Days	一线班组长及关键岗位	已完成
2	LEAN Module	9-11月	首轮班组长评审分析+精益工具(鱼骨图分析法)	Sophia Xu, Jack, Marsha	1h	一线班组长及关键岗位	已完成
3			蓝带精益基础(PDCA工具+八大浪费+5S+项目实践)	Sophia Xu	1.5h	一线班组长及关键岗位	已完成
4			车间班组Kaizen周及区域Kaizen项目领导(拓展)	Sophia Xu	1.5h	一线班组长及关键岗位	已完成
5			公司KPI分享+日常班组管理(理论/讨论/设计班组日常管理)	Sophia Xu	1.5h	一线班组长及关键岗位	已完成
确定8个小组作业区 LEAN 改善项目 (已完成)							
6	HES Module	11-12月	车间及班组安全管理的HSE工具	Eugene Zhang	1.5h	一线班组长及关键岗位	已完成
7			车间及班组有效的安全检查	Idol Xu	1.5h	一线班组长及关键岗位	已完成
8			安全事故的分类及事故的有效通报	Idol Xu	1.5h	一线班组长及关键岗位	已完成
9	Quality Module	1-2月	安全事故的调查及根本原因分析	Idol Xu	1.5h	一线班组长及关键岗位	已完成
10			质量体系及绩效	Anry	1.5h	一线班组长及关键岗位	已完成
11			质量流程、工具及案例分享	Cherry he, pinghua Xu	1.5h	一线班组长及关键岗位	已完成
12			质量意识及防呆技术的运用	Cherry he	1.5h	一线班组长及关键岗位	已完成
确定8个小组作业区 QHSE 改善项目 (已完成)							
13	Team MGMT Module	2-3月	压力和情绪管理	Aileen	1.5h	一线班组长及关键岗位	已完成
14			沟通和冲突管理	Aileen	1.5h	一线班组长及关键岗位	未完成



2019 班组长发展“安全、质量模块”改善项目主题选择 (3月~4月)					
序号	车间	班组改善主题	质量	安全	小组
1	PM&TM	车间各工位高低台阶处防滑改善		Y	A1
2	FDY	迁移混泥机设备, 扩大浇包存储区域空间		Y	A2
3	FDY	模具库5S整理, 安全存储改善	Y		A3
4	DL	供应商在车间内的PPE佩戴管理		Y	A4
5	DL	老旧设备的漏油及防滑措施		Y	B1
6	PM&TM	现场发运缺件问题改善	Y		B2
7	DL	VAC工装轴承安装质量改善, 轴承转运及存储	Y	Y	B3
8	FDY	提高浇包的使用寿命, 防止铁水渗漏	Y		B4

Frontline Leaders & Key Operators Development—一线班组长发展项目

◆ Scoreboard System for team and individual tracking and certified 积分排行榜、跟踪及认证

Valmet SHA Workshop Frontline Leader & Key Position Development Project Scoreboard 维美德上海工厂—线班组长及关键岗位发展项目积分榜																
Team 小组	Coach 导师	Team Member 成员	Score 积分			Training Discipline 纪律				Development Project 发展项目			Quality & Safety Incident 质量/安全事故		Special Contribution 特殊贡献	
			总分	个人	团队	参与	测试	问题	贡献	展示	结果	期望	特殊	质量		安全
A-1 团队	Lai fang fang	251	李芳芳	11	14	25	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
			李芳芳	10	14	24	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
			李芳芳	11	14	25	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
			李芳芳	10	14	24	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
A-2 团队	Jack Xu	353	徐杰克	13	14	27	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
			徐杰克	10	14	24	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
			徐杰克	11	14	25	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
			徐杰克	10	14	24	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
A-3 团队	Patrick Sun	279	孙帕特里克	10	14	24	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
			孙帕特里克	10	14	24	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
			孙帕特里克	10	14	24	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
			孙帕特里克	10	14	24	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
A-4 团队	Yanwei ei	219	颜伟	10	14	24	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
			颜伟	10	14	24	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
			颜伟	10	14	24	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
			颜伟	10	14	24	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
B-1 团队	Sophia	361	苏菲亚	10	14	24	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
			苏菲亚	10	14	24	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
			苏菲亚	10	14	24	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
			苏菲亚	10	14	24	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
B-2 团队	WeiYi	205	魏懿	10	14	24	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
			魏懿	10	14	24	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
			魏懿	10	14	24	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
			魏懿	10	14	24	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
B-3 团队	Duan Yang Zhong	252	段阳忠	10	14	24	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
			段阳忠	10	14	24	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
			段阳忠	10	14	24	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
			段阳忠	10	14	24	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
B-4 团队	Jiang Yang	311	姜阳	10	14	24	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
			姜阳	10	14	24	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
			姜阳	10	14	24	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
			姜阳	10	14	24	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2

Improvement Project Closing Evaluation Criteria 改善项目关闭评价标准	得分标准	组别							
		A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4
评价标准 1 Kaizen Tool & Method Application 改善工具与方法的运用(满分20分)									
少量应用精益工具与方法	10								
运用了部分精益工具与方法, 有助于项目改善	15								
精益工具与方法运用合理, 逻辑清晰, 效果有效	20								
评价标准 2 Employee Participation 员工参与度(满分20分)									
项目范围内参与度低, 项目成员参与热情不高	10								
项目成员积极参与, 部分项目区域员工主动, 逐渐参与改善活动	15								
项目成员积极参与, 项目区域员工广泛参与, 全员参与改善活动	20								
评价标准 3 Project Report Quality 项目报告质量(满分20分)									
报告内容不完整, 内容零碎逻辑弱	10								
内容完整, 有一定逻辑, 运用了一些数据和表格, 表格较好	15								
内容完整, 逻辑清晰, 恰当的运用了数据和表格	20								
评价标准 4 Presentation Skills 演示水平(满分20分)									
时间控制在1分钟之内, 声音和语速运用一般, 表达僵硬	10								
时间控制在1分钟之内, 声音和语速运用较好, 较好地传达了报告内容	15								
时间控制在1分钟之内, 声音和语速运用优秀, 很好地传达了报告内容	20								
评价标准 5 Influence & Values 影响及价值(20分)									
区域级影响及价值	10								
部门级影响及价值, 可以应用于部门其他区域或跨部门	15								
公司级影响及价值, 可以在全公司进行推广	20								
Total Score 总分	100								

Individual + team Scoreboard个人和团队积分榜

Team Project Evaluations团队项目评估

Criteria for Evaluation 评估标准

- 1) Training Discipline 团队纪律: Participation/Testing/Question 参与/测试/问题 >> 2) HSE Monitor/CISS/3 Nos proposals HSE/持续改进/3不提议
- 3) Group Development Project 团队发展项目: Contribution/Present/Project Result 贡献/项目展示/项目结果 >> 4) Extra/special Contribution 期望/特殊贡献
- 5) Quality & Safety Incident 质量/安全事故

Frontline Leaders & Key Operators Development—一线班组长发展项目

Individual Feedback and comments 个人反馈和建议

Improvement

原来5S不是扫扫地，扔扔东西。而是区分要与不要，怎么扔如何扔，都是有大学问。参加了5S培训后有了新的理解和体会

以前领导提到安全和质量，都像听天书一样，安全不是安全部门的事吗？质量不是质量部门的事吗？你们怎么安排我们怎么干就是了。

通过学习认识到安全不仅对个人工作还是家庭都是重中之重。质量对企业的未来发展不可缺少，二者缺一不可，一个好的企业，应以质量做引擎，安全做翅膀，才能飞的更高，走的更远，变的更强

- 1.老师们的讲解，使我感受到工作和家庭是息息相关的，一个能处理工作的人，家庭也一定不差。
- 2.成功=辛勤劳动+正确的方法+少说空话。
- 3.一个人再优秀也不如一个集体

通过这个项目让我了解了许多平常事务背后的道理，理解了做事的背后逻辑，对工作更加有信心！

在今后工作中的希望

- 1想法：通过所学知识带领团队攻坚克难，再创佳绩。
- 2希望：自己能将所学的充分运用到生活和工作中，做到以点到面，带动一个班组更加欣欣向荣，一个家庭更加和谐美满

I WANT YOU



o (Final)

新挑战 新机遇 新未来

Q.
+



图片来源: 拍信 Paixin.com



