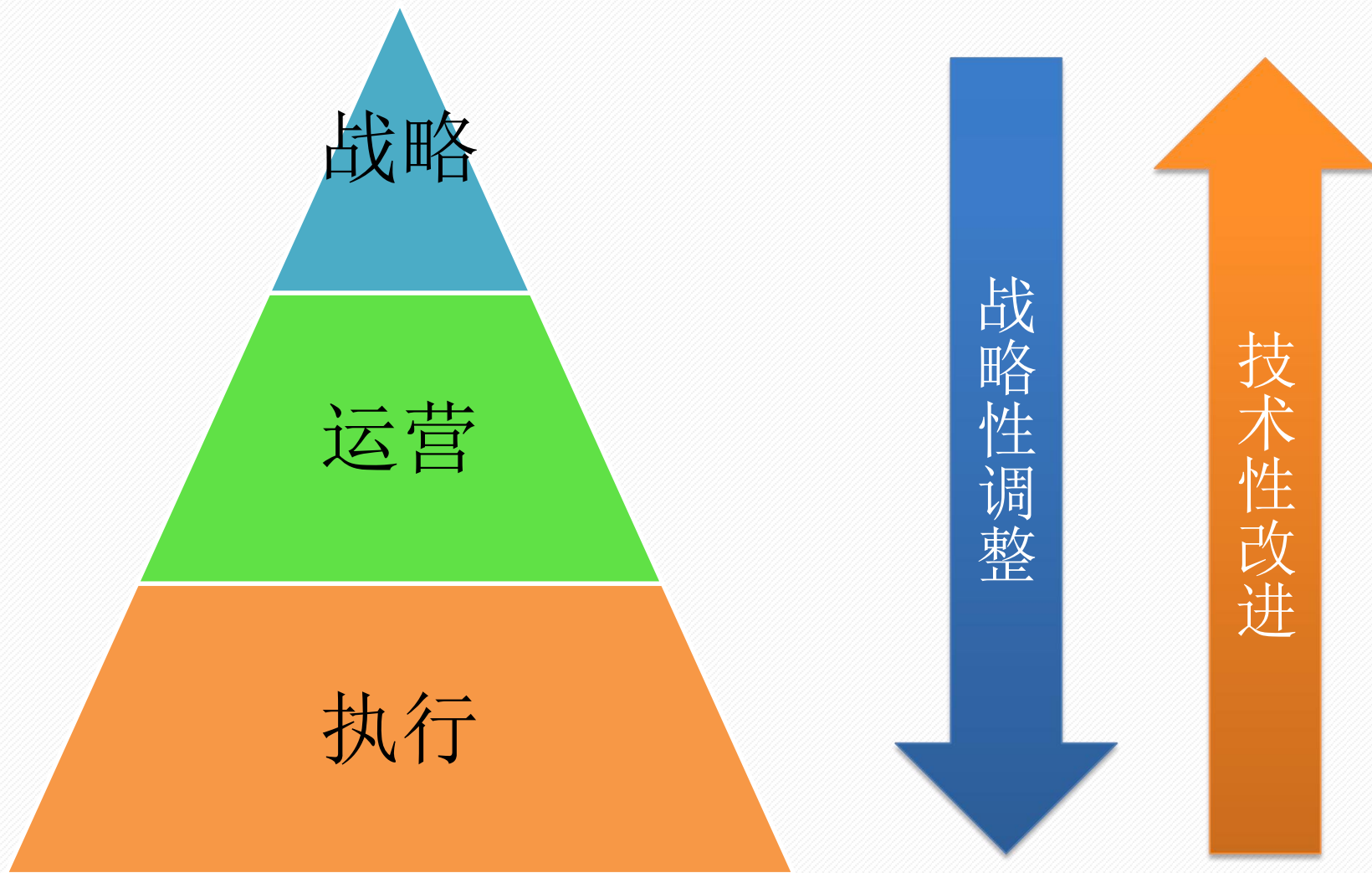


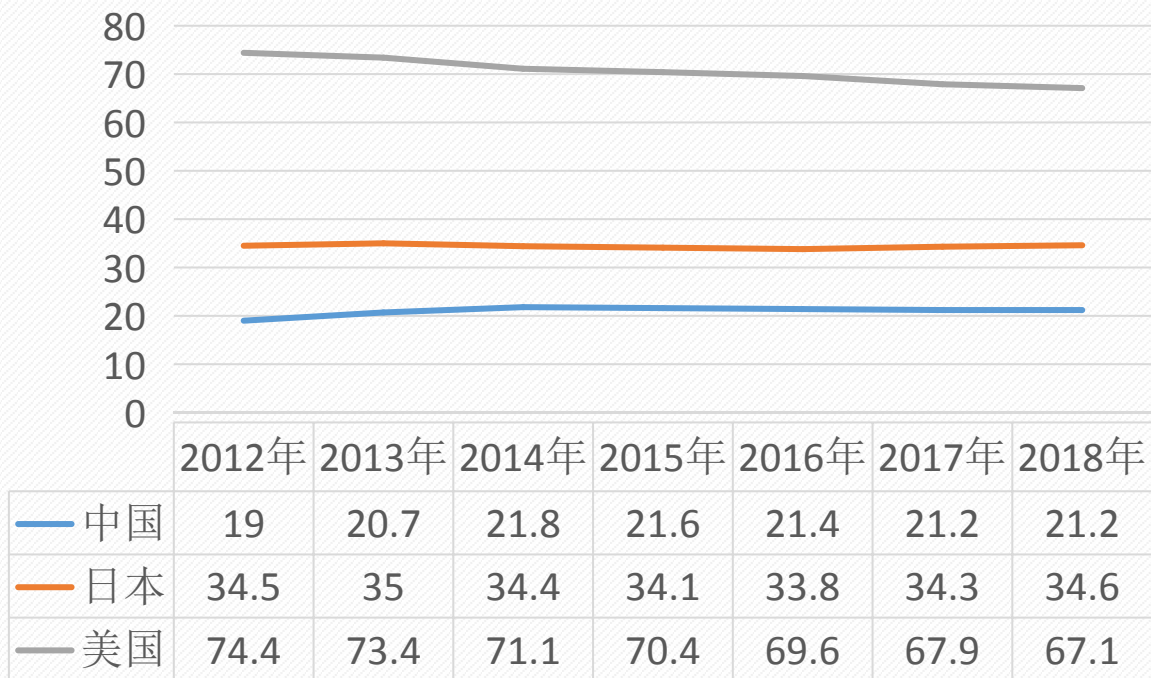


# 群策群力技术助力组织绩效改进

人才管理 | 绩效管理 | 薪酬激励 | 组织效能 | 精益生产 | TPM | 绩效改进



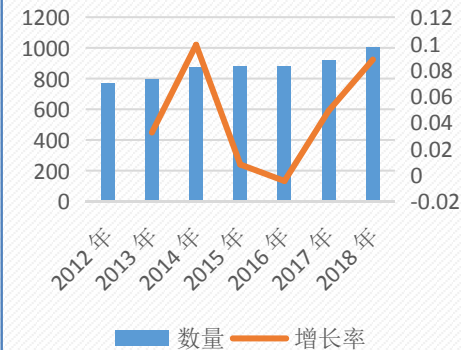
## 中国年人均乳品消费量



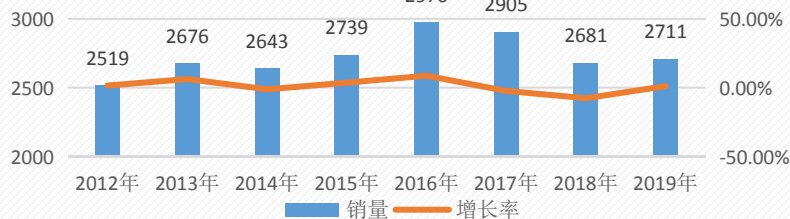
## 中国乳制品进口量



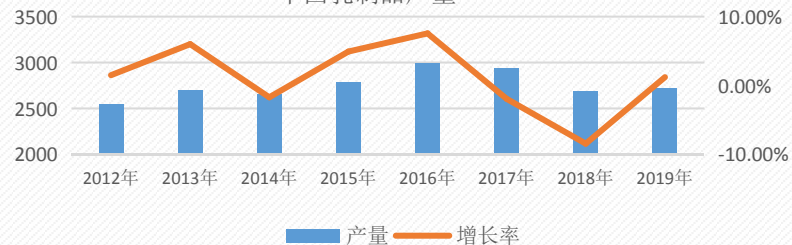
## 反刍饲料增长情况



## 中国乳制品消费量



## 中国乳制品产量



项目	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
营业额	9173	10775	15668	20653	30000	35700	43000	50000	59000
利润率	6.4%	7.4%	8.7%	5.9%	7.3%	7.3%	7.3%	7.3%	7.3%
利润	590	793	1368	1223	2201	2619	3155	3669	4329
人均营业收入	510	414	435	590	620	651	683	717	753
年度人数	18	26	36	35	48	55	63	70	78
人均人力成本	10.95	12.22	9.39	10.87	11.41	11.98	12.58	13.21	13.87
人力总成本	197	318	338	380	552.4	657.4	791.8	920.7	1086.4
人力资本ROI	3.0	2.5	4.0	3.2	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0

安全管理部	4	5	5	-1	-25.0%	5	-1	-25.0%
生产管理部	10	8	7	3	30.0%	6	4	40.0%
合计	185	175	152	33	17.8%	145	40	21.6%
<b>总计</b>	<b>718</b>	<b>666</b>	<b>588</b>	<b>130</b>	<b>18.1%</b>	<b>545</b>	<b>173</b>	<b>24.1%</b>

01

**专业分工**

02

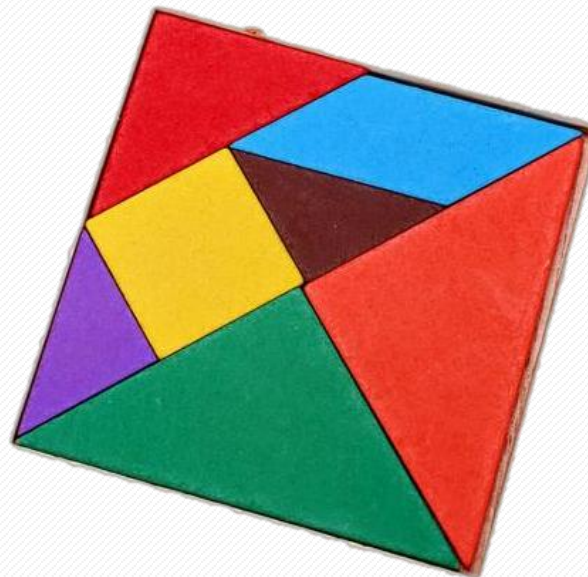
**信息孤岛**

03

**复杂多变**

04

**员工参与**



## 行动学习

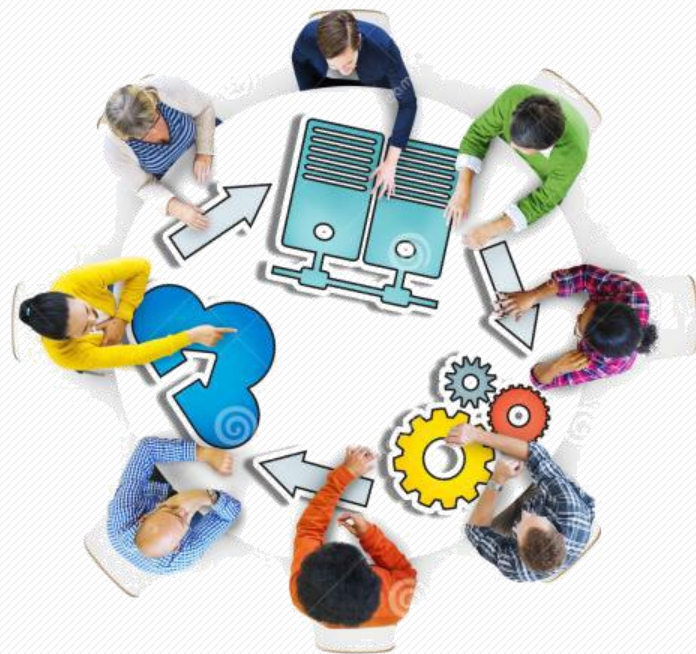
一组人共同研究真实的问题，采取行动，  
并从中学习的过程。

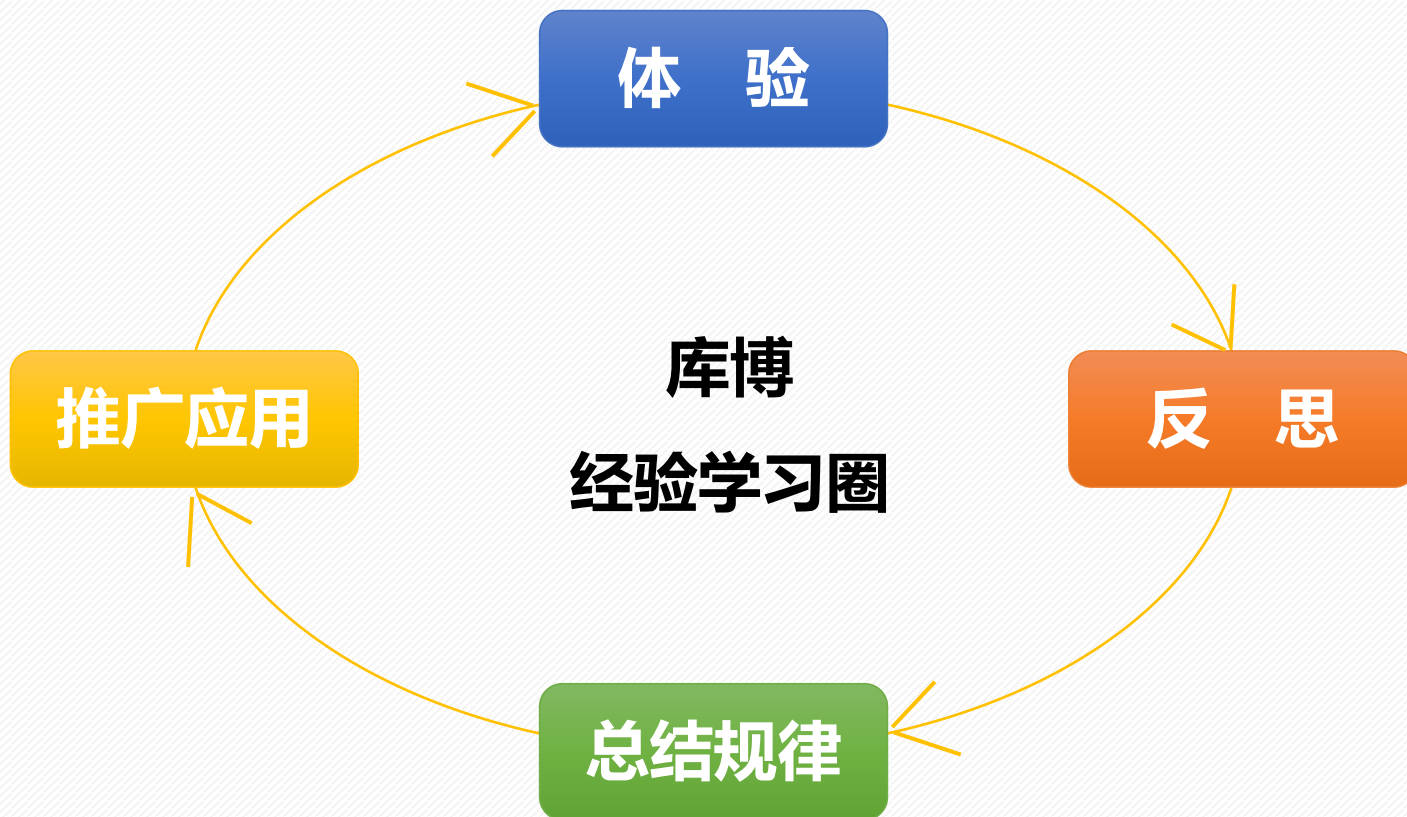
## 真正的难点

组队技术

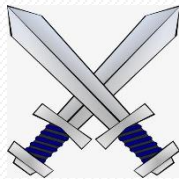
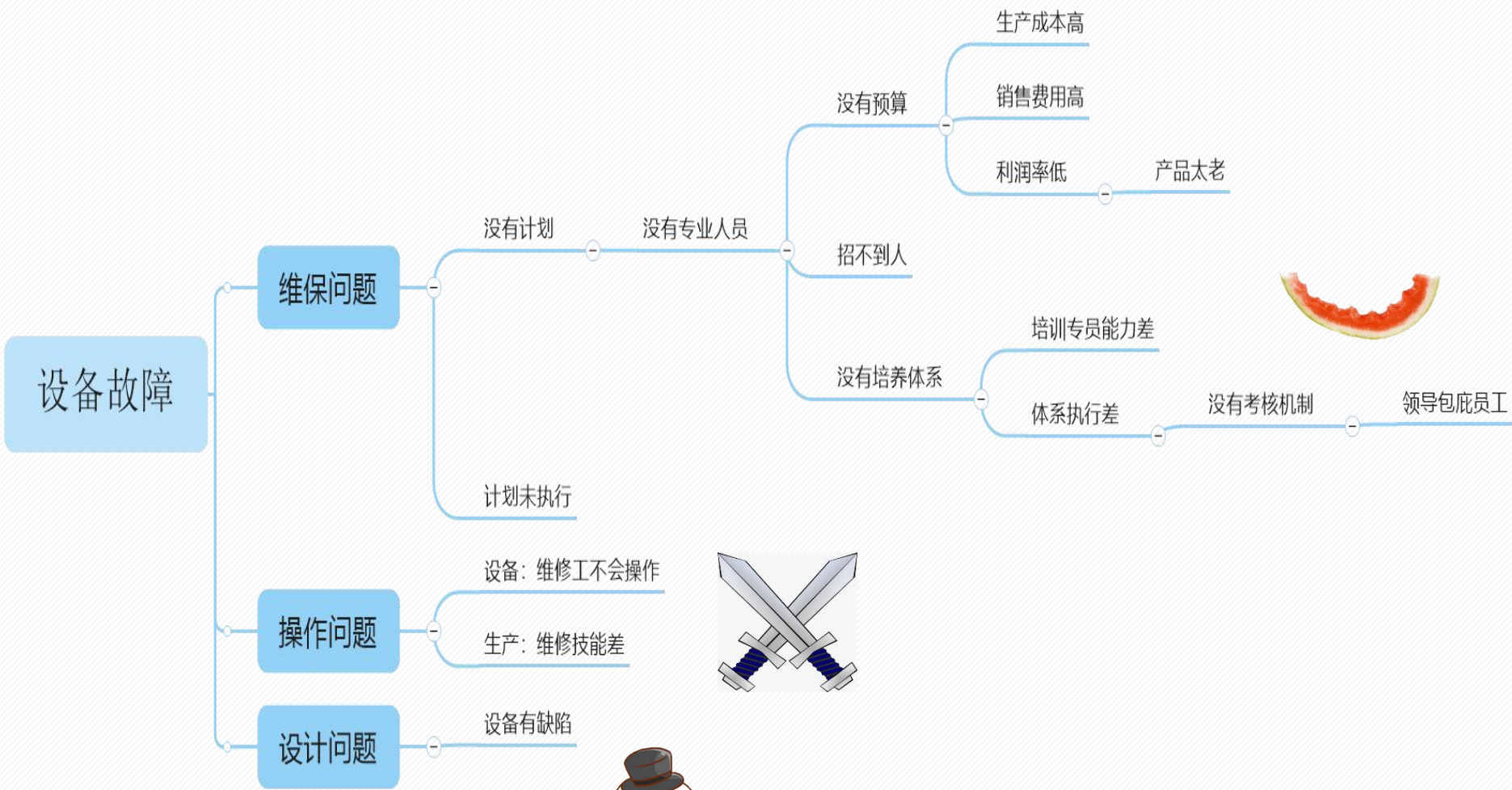
流程设计

催化技术







# 适合解决什么样的问题

	确定	不知道或不确定
确定	清晰的 解决方案	行动 学习
不清晰	会有帮助	

**难**

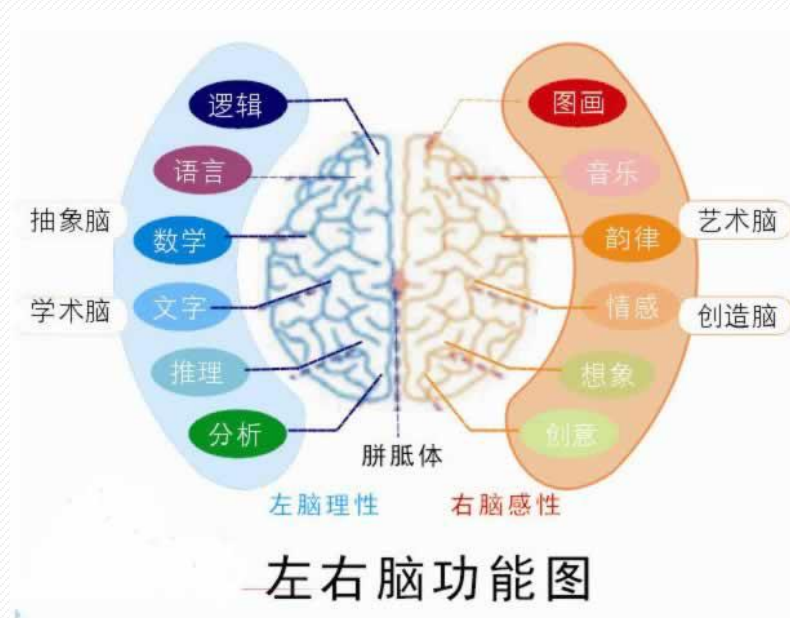
## 辅助条件：

- 是领导关心的吗？
- 是很**紧急**的吗？
- 是很**重要**的吗？

## 一般来源：

- 来源于组织关键绩效
- 来源于客户的要求
- 来源于组织重要课题

- 是有效整合其他工具的平台
- 结合了事的理性（逻辑）与人的感性（情绪）





# 产品投诉率削减案例

## 组建团队 课题背景

课题起源  
课题意义

## 问题界定

现状描述  
重述问题  
制定目标  
预期收益  
预交付物

## 原因分析

自由讨论  
聚焦原因  
核心原因  
原因排序

## 创新方案

自由讨论  
整合观点  
评估筛选

## 行动计划

系统反思  
任务分解  
行动计划  
风险分析  
主要举措

## 执行计划

项目收益  
项目总结

## 评估推广

推广方案

## 收获反思

个人反思  
小组反思  
能力提升

### ➤ 成立小组：

小组名称：某利乐砖产品投诉率削减小组

小组成员：王……、张……、……



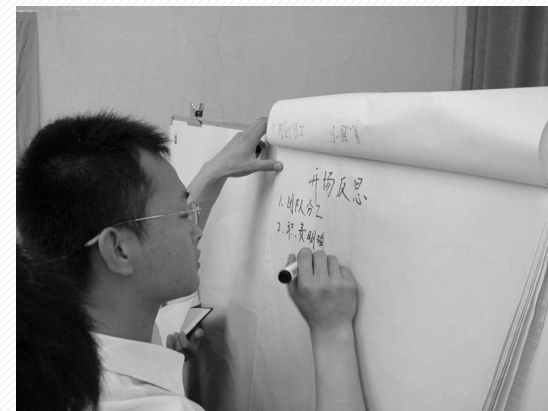
**组建团队**  
**课题背景**  
 课题起源  
 课题意义  
**问题界定**  
 现状描述  
 重述问题  
 制定目标  
 预期收益  
 预交付物  
**原因分析**  
 自由讨论  
 聚焦原因  
 核心原因  
 原因排序  
**创新方案**  
 自由讨论  
 整合观点  
 评估筛选  
**行动计划**  
 系统反思  
 任务分解  
 行动计划  
 风险分析  
 主要举措  
**执行计划**  
 项目收益  
 项目总结  
**评估推广**  
 推广方案  
**收获反思**  
 个人反思  
 小组反思  
 能力提升

## 组织架构:



## 责任落实

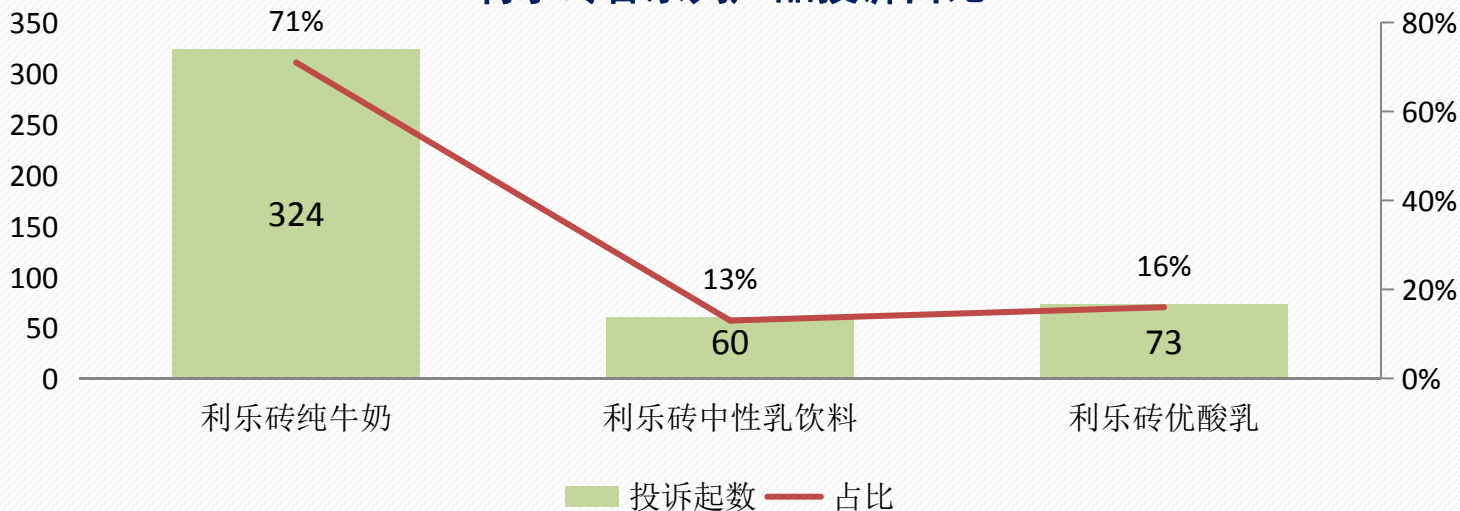
角色	职责
组长	1、负责市场投诉数据收集、分析；
	2、组织召开沟通会，对小组任务完成情况进行分析、总结，并提出下一步工作要求；
	3、负责完成项目方案；
	4、定期汇报项目进展及项目中存在的问题
组员	1、负责市场投诉数据原因的分析；
	2、保证向团队提供数据、信息可靠性和准确性。
	3、参加团队内部的交流会，对活动中出现的问题分析、讨论和解决。
	4、负责按照行动学习法步骤和工具完成任务
	5、负责行动计划的制定与落实



组建团队  
课题背景  
课题起源  
课题意义  
问题界定  
现状描述  
重述问题  
制定目标  
预期收益  
预交付物  
原因分析  
自由讨论  
聚焦原因  
核心原因  
原因排序  
创新方案  
自由讨论  
整合观点  
评估筛选  
行动计划  
系统反思  
任务分解  
行动计划  
风险分析  
主要举措  
执行计划  
项目收益  
项目总结  
评估推广  
推广方案  
收获反思  
个人反思  
小组反思  
能力提升

- **顾客角度：**问题产品使顾客产生抱怨，降低忠诚度
- **国家角度：**食品安全法要求严格，易造成品牌和经济损失
- **绩效角度：**投诉率是工厂绩效考核比重最大的KPI指标
- **问题性质：**通过调查，工厂认为市场投诉是**最重要和最头疼事情**

### 利乐砖各系列产品投诉占比





## 组建团队

课题起源  
课题意义

## 问题界定

现状描述  
重述问题

制定目标

预期收益

预交付物

## 原因分析

自由讨论

聚焦原因

核心原因

原因排序

## 创新方案

自由讨论

整合观点

评估筛选

## 行动计划

系统反思

任务分解

行动计划

风险分析

主要举措

## 执行计划

项目收益

项目总结

## 评估推广

推广方案

## 收获反思

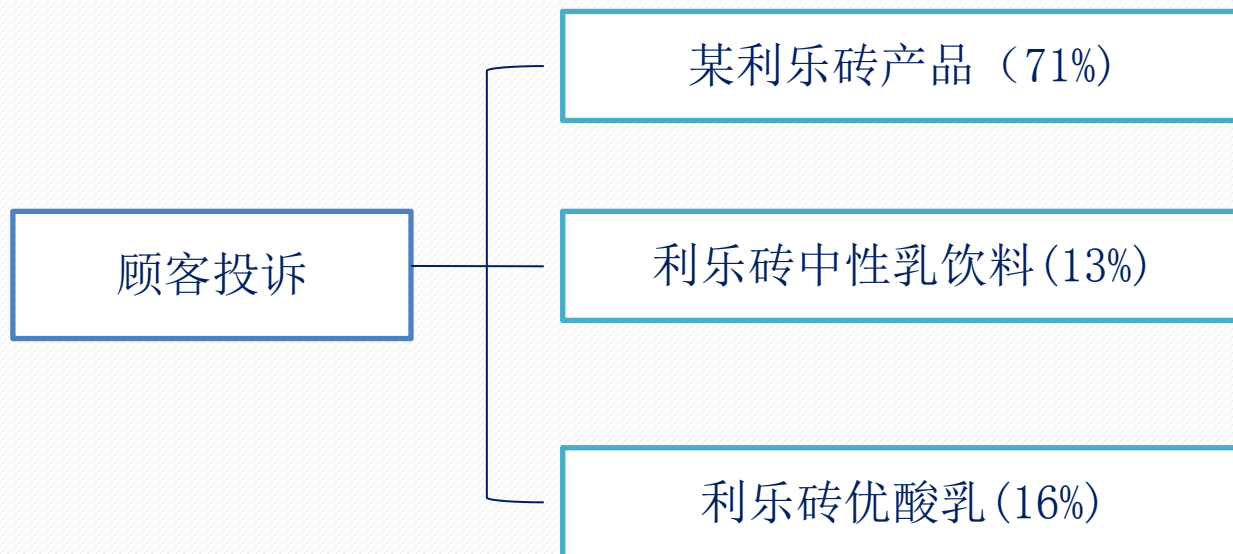
个人反思

小组反思

能力提升

主题

投诉各产品占比



通过以上分析，某利乐砖产品投诉占顾客投诉的71%。

# 制定目标

## 组建团队 课题背景

课题起源  
课题意义

## 问题界定

现状描述  
重述问题

## 制定目标

预期收益  
预交付物

## 原因分析

自由讨论  
聚焦原因

核心原因

原因排序

## 创新方案

自由讨论  
整合观点

评估筛选

## 行动计划

系统反思  
任务分解

行动计划

风险分析

主要举措

## 执行计划

项目收益

项目总结

## 评估推广

推广方案

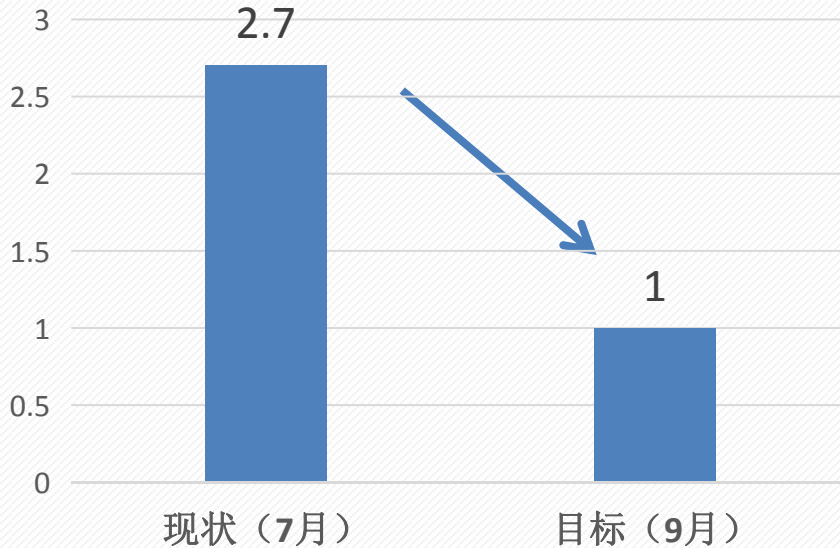
## 收获反思

个人反思

小组反思

能力提升

投诉率（百分分之）

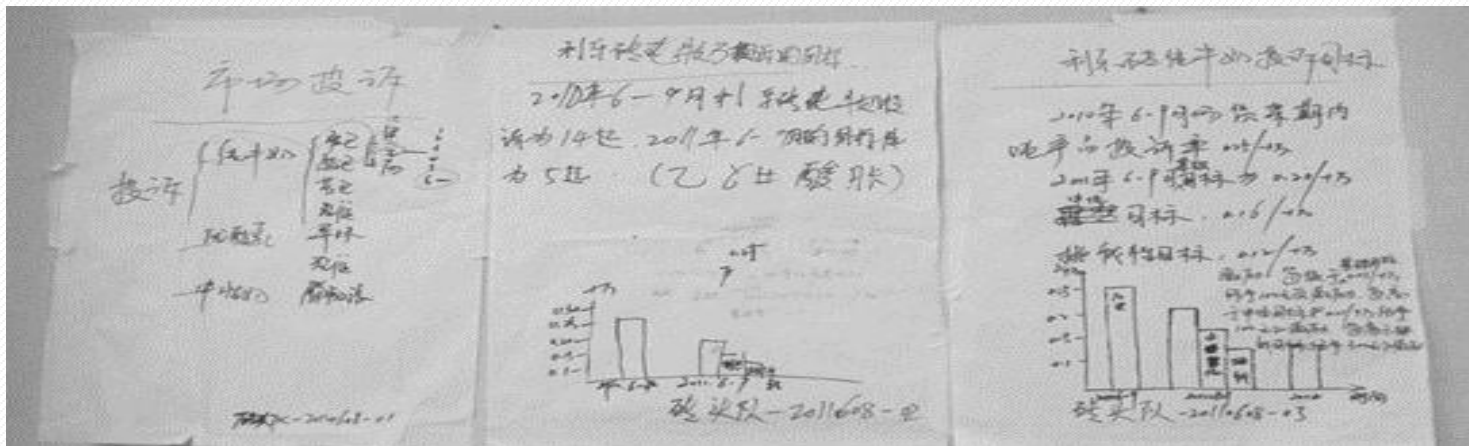


### 短期目标：（9月底）

某利乐砖产品货架期内市场投诉率目标1起/百万，无批量性市场投诉出现。

### 长期目标：

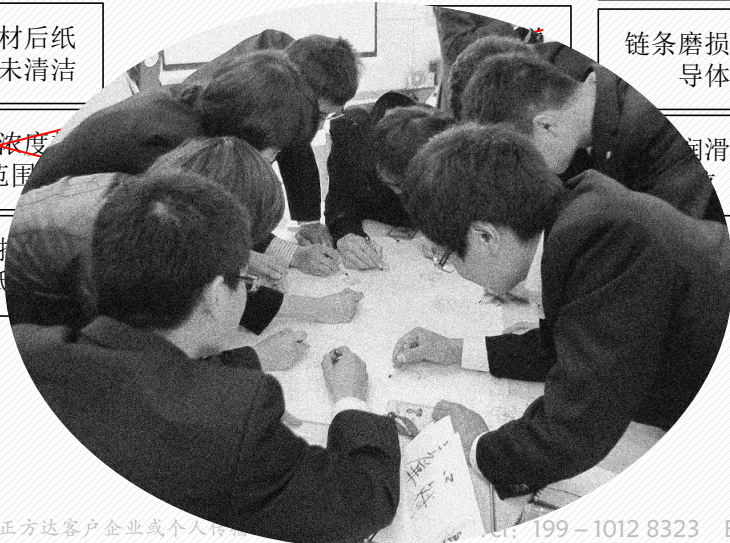
通过管理体系将投诉率维持在1/百万，明年努力再降低20%。



# 原因分析—自由讨论（团队共创）

**组建团队**  
**课题背景**  
 课题起源  
 课题意义  
**问题界定**  
 现状描述  
 重述问题  
 制定目标  
 预期收益  
 预交付物  
**原因分析**  
 自由讨论  
 聚焦原因  
 核心原因  
 原因排序  
**创新方案**  
 自由讨论  
 整合观点  
 评估筛选  
**行动计划**  
 系统反思  
 任务分解  
 行动计划  
 风险分析  
 主要举措  
**执行计划**  
 项目收益  
 项目总结  
**评估推广**  
 推广方案  
**收获反思**  
 个人反思  
 小组反思  
 能力提升

消毒不彻底	原辅料污染	取样不规范	设备问题	无菌环境破坏	作业手法不规范	包装完整性
酒精浓度低	<del>原料奶微生物超标</del>	后段将变形产品放入链条中	<del>灌注管磨损</del>	<del>UHT杀菌温度低</del>	<del>包材拼接失败后用胶带粘</del>	<del>TSLS/ISA未封好</del>
操作员未对手消毒	<del>牛奶存放温度高</del>	自然接头未取样	<del>横封功率高</del>	<del>灌装机无菌仓温度低</del>	灌装工工衣接触包材	<del>过接头MPM跑偏</del>
纸仓、内封条仓有纸屑	<del>牛奶存放时间长</del>	目的样未留样	<del>拉耳拉破纸管</del>	<del>灌装机无菌仓温度高</del>	手与包材内表面接触	<del>包体成型不良</del>
<del>灌装间空气质量差</del>	<del>A+奶中混入A类奶</del>	目的样留样不准确	<del>大白轮没磨损</del>	<del>无菌管路泄漏</del>	内封条裸露放置在内封条架子上	
<del>下灌注管消毒不彻底</del>	<del>半卷包材未进行防护</del>	灌装工目的样取样数量少	折角加热器挂包	<del>接头处漏奶</del>	未对包材侧面进行清洁	
更换包材后纸仓玻璃未清洁			链条磨损划伤导体	<del>排包数量少</del>	未对内封条导	
<del>双氧水浓度出范围</del>			链条润滑不到	<del>开机待机</del>		
包材拼接有纸屑				<del>封</del>		



# 原因分析—核心原因

## 组建团队

## 课题背景

## 问题界定

## 原因分析

## 创新方案

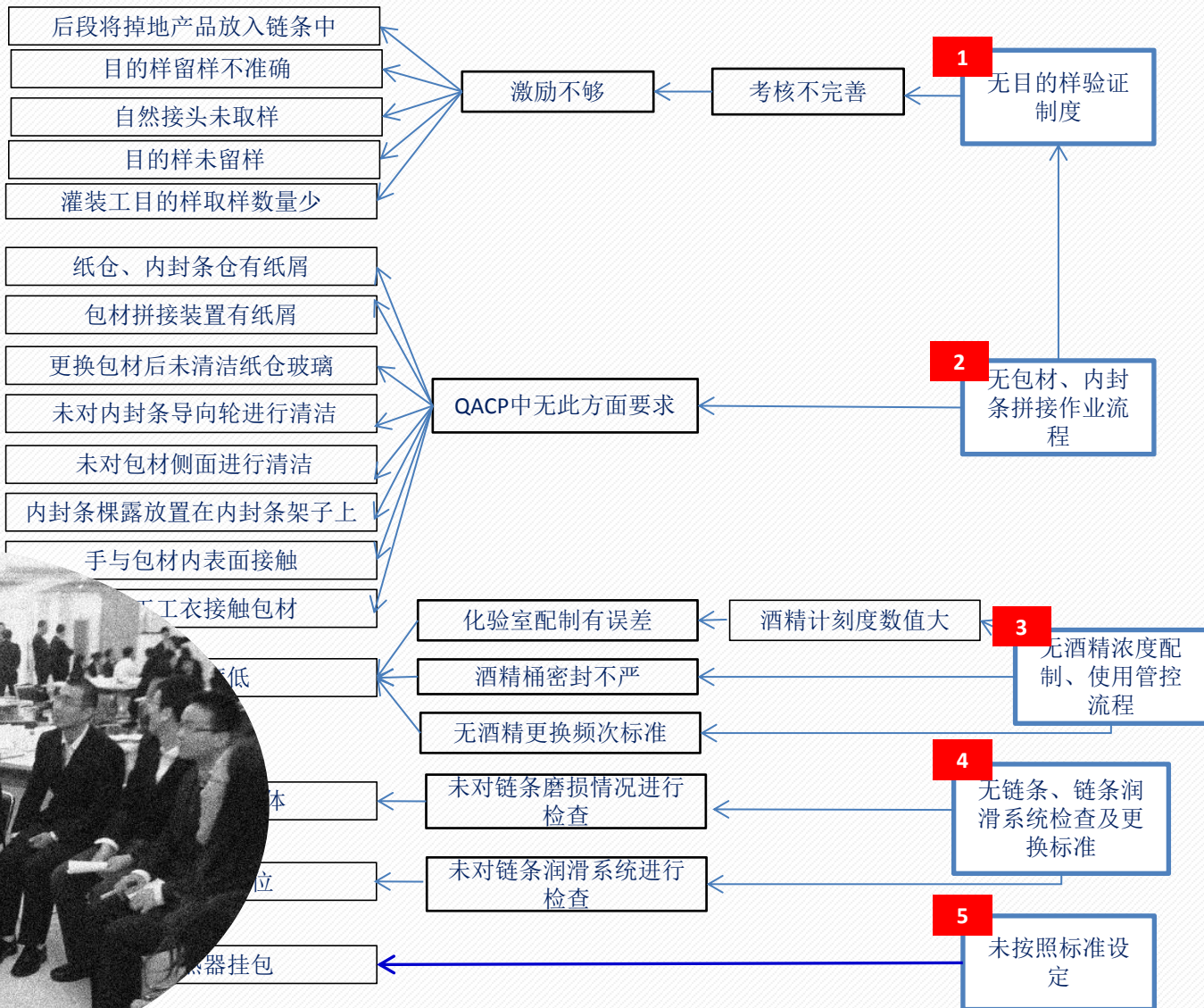
## 行动计划

## 系统反思

## 任务分解

## 能力提升

某利乐砖产品市场



**组建团队**

课题起源  
课题意义

**问题界定**

现状描述  
重述问题  
制定目标  
预期收益  
预交付物

**原因分析**

自由讨论  
聚焦原因  
核心原因  
原因排序

**创新方案**

自由讨论  
整合观点  
评估筛选

**行动计划**

系统反思  
任务分解  
行动计划  
风险分析  
主要举措

**执行计划**

项目收益  
项目总结

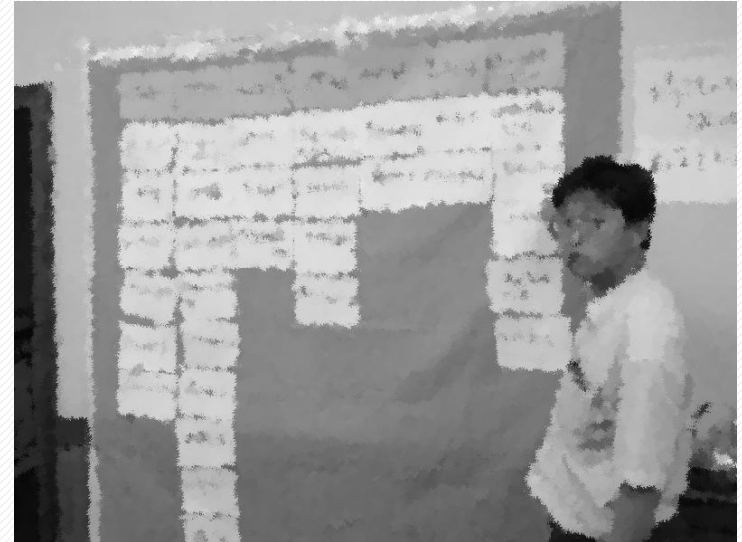
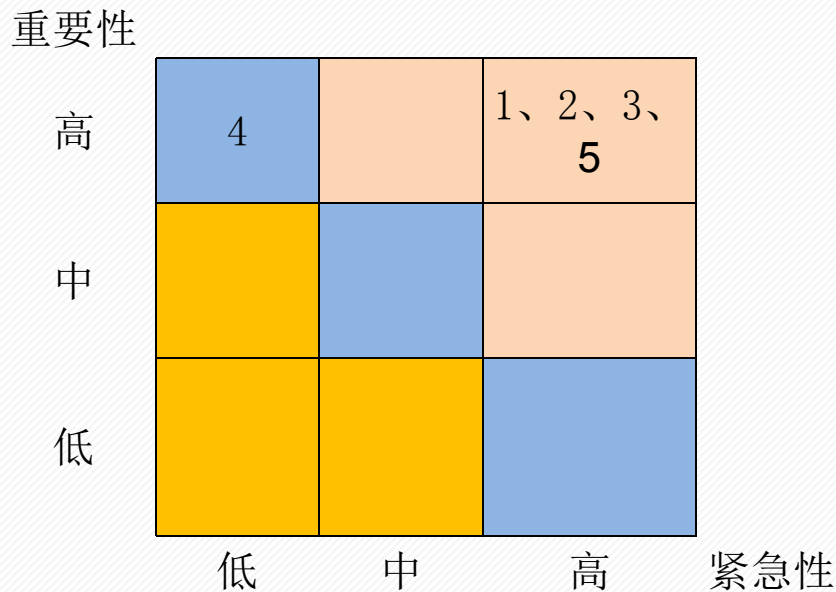
**评估推广**

推广方案

**收获反思**

个人反思  
小组反思  
能力提升

## ■ 重要性/紧迫性矩阵



1、无目的样验证规定

2、无包材、内封条作业流程

3、无酒精浓度配制、使用管控流程

5、未按照标准设定

4、无链条、链条润滑系统检查及更换标准

## 组建团队 课题背景

课题起源  
课题意义

## 问题界定

现状描述  
重述问题  
制定目标  
预期收益  
预交付物

## 原因分析

自由讨论  
聚焦原因  
核心原因  
原因排序

## 创新方案

自由讨论  
整合观点  
评估筛选

## 行动计划

系统反思  
任务分解  
行动计划  
风险分析  
主要举措

## 执行计划

项目收益  
项目总结

## 评估推广

推广方案

## 收获反思

个人反思  
小组反思  
能力提升

## ■ 目的样验证规定

- 每周质检员验证一次PLMS信息与采样信息准确性
- 辅机操作工连带发货中坏包、市场投诉坏包考核。
- 调整喷码机时间与TPOP时间差在1分钟内。
- 修订目的样抓包数量。
- 将目的样留样方式改为前3后12件。
- 采样员、质检员抽查目的样留样符合性（数量、时间）
- 每班质检员核对一次目的样留样数量符合性。
- 对于掉地产品不准在次加入生产线。

## 组建团队 课题背景

课题起源  
课题意义

## 问题界定

现状描述  
重述问题

制定目标  
预期收益

预交付物

## 原因分析

自由讨论  
聚焦原因

核心原因  
原因排序

## 创新方案

自由讨论  
整合观点

评估筛选

## 行动计划

系统反思  
任务分解

行动计划  
风险分析

主要举措

## 执行计划

项目收益  
项目总结

## 评估推广

推广方案

## 收获反思

个人反思  
小组反思  
能力提升

## ■ 无包材、内封条拼接作业流程

- 制定包材、内封条操作标准
- 标准作业流程中识别每一步正确操作标准和不正确操作点
- 质检员对过程操作规范性进行验证
- 由工段长对员工进行培训包材、内封条拼接作业流程
- 对新员工在包材拼接作业和内封条拼接作业时按照此流程进行培训
- 建立清洁、点检表，每次升温前质检员、维修工对清洁效果进行打分
- 升温前验证纸仓空净合格率
- 下成型环设定位置（模板）
- 更换轴和轴套（磨损）

## 组建团队 课题背景

课题起源  
课题意义

## 问题界定

现状描述  
重述问题  
制定目标  
预期收益  
预交付物

## 原因分析

自由讨论  
聚焦原因  
核心原因  
原因排序

## 创新方案

自由讨论  
整合观点  
评估筛选

## 行动计划

系统反思  
任务分解  
行动计划  
风险分析  
主要举措

## 执行计划

项目收益  
项目总结

## 评估推广

推广方案

## 收获反思

个人反思  
小组反思  
能力提升

## ■ 无酒精浓度过程管控流程

- 化验员对酒精浓度配制结果由化验班长进行复核。
- 生产部灌装工负责领取95%酒精送化验室进行配制成76%±1%酒精。
- 更换刻度为0.1的酒精计用于酒精配制。
- 需申购带有小孔的白桶存放酒精
- 车间人员每班至少配制一次酒精，在使用酒精时从白桶小孔倒出，放置酒精在存放过程中浓度降低。
- 酒精每两小时必须进行一次更换（偏差在整点±10分钟内）
- 每次操作工从大桶酒精倒入小桶酒精中的量在规定的刻度线处。
- 每班至少更换一次大桶中酒精。
- 灌装机清洁完无菌室酒精全部倒掉。



## 组建团队 课题背景

课题起源  
课题意义

## 问题界定

现状描述  
重述问题

制定目标

预期收益

预交付物

## 原因分析

自由讨论

聚焦原因

核心原因

原因排序

## 创新方案

自由讨论

整合观点

评估筛选

## 行动计划

系统反思

任务分解

行动计划

风险分析

主要举措

## 执行计划

项目收益

项目总结

## 评估推广

推广方案

## 收获反思

个人反思

小组反思

能力提升

- 1 制定包材、内封条作业流程
- 2 修订某利乐砖产品目的抓包数量
- 3 升温前验证纸仓空净合格率
- 4 日护养、周护养点检制度执行
- 5 制定酒精浓度过程管控流程
- 6 调整喷码机时间与TPOP时间差在1分钟内。
- 7 恢复设备基本状态
- 8 采样信息与PLMS信息核对
- 9 大卷包材接头样的管控
- 10 更换磨损链条并制定检查标准
- 11 恢复链条润滑系统
- 12 掉地变形产品的管控
- 13 辅机操作工连带坏包考核

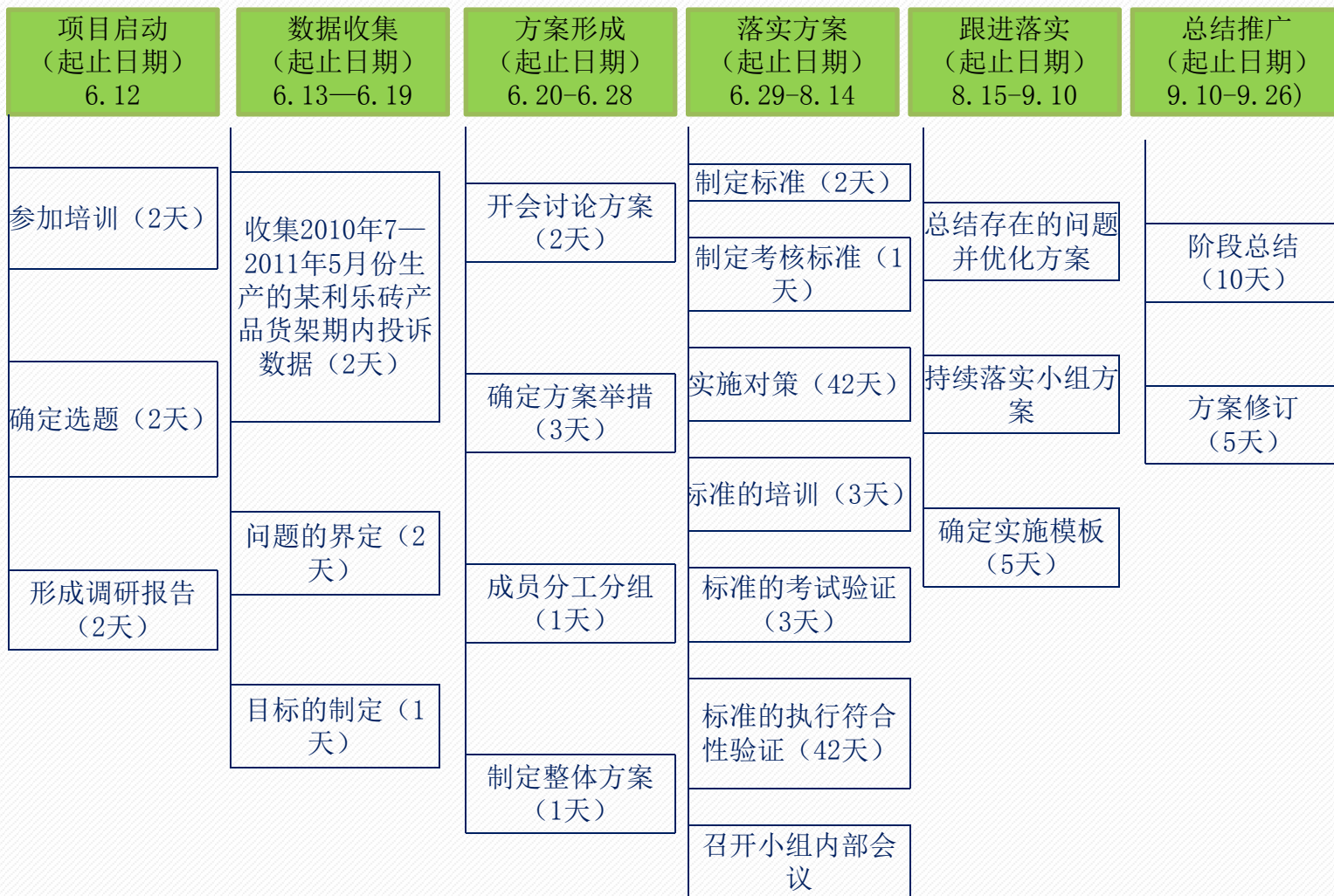
- 组建团队
- 课题背景
  - 课题起源
  - 课题意义
- 问题界定
  - 现状描述
  - 重述问题
  - 制定目标
  - 预期收益
  - 预交付物
- 原因分析
  - 自由讨论
  - 聚焦原因
  - 核心原因
  - 原因排序
- 创新方案
  - 自由讨论
  - 整合观点
- 评估筛选
- 行动计划
  - 系统反思
  - 任务分解
  - 行动计划
  - 风险分析
  - 主要举措
- 执行计划
  - 项目收益
  - 项目总结
- 评估推广
  - 推广方案
- 收获反思
  - 个人反思
  - 小组反思
  - 能力提升



筛选标准：不增加质量成本、不调整组织架构、不增加人员。

# 行动计划——任务分解

**组建团队**  
**课题背景**  
 课题起源  
 课题意义  
**问题界定**  
 现状描述  
 重述问题  
 制定目标  
 预期收益  
 预交付物  
**原因分析**  
 自由讨论  
 聚焦原因  
 核心原因  
 原因排序  
**创新方案**  
 自由讨论  
 整合观点  
 评估筛选  
**行动计划**  
 系统反思  
 任务分解  
 行动计划  
 风险分析  
 主要举措  
**执行计划**  
 项目收益  
 项目总结  
**评估推广**  
 推广方案  
**收获反思**  
 个人反思  
 小组反思  
 能力提升



# 行动计划——项目进程计划



## 组建团队

课题背景  
课题起源  
课题意义

## 问题界定

现状描述  
重述问题

## 制定目标

预期收益  
预交付物

## 原因分析

自由讨论  
聚焦原因  
核心原因

## 创新方案

自由讨论  
整合观点  
评估筛选

## 行动计划

系统反思  
任务分解  
行动计划

## 执行计划

风险分析  
主要举措

## 评估推广

项目收益  
项目总结

## 收获反思

推广方案  
个人反思  
小组反思

## 能力提升

模块	序号	内容	计划/实际	23周	24周	25周	26周	27周	28周	29周	30周	31周	32周	33周	34周	35周	36周	37周	
项目启动	1.1	参加培训	P	■															
			E	■															
	1.2	确定选题	P	■															
E			■																
1.3	形成调研报告	P	■																
		E	■																
数据收集	2.1	收集2010年7—2011年5月份生产的利乐砖纯牛奶货架内投诉数据	P		■														
			E		■														
	2.2	问题的界定	P		■														
E				■															
2.3	目标的制定	P		■															
		E		■															
方案形成	3.1	开会讨论方案	P		■	■													
			E		■	■													
	3.2	确定方案举措	P		■	■													
			E		■	■													
3.3	成员分工分组	P				■													
		E				■													
3.4	制定整体方案	P				■													
		E				■													
落实方案	4.1	制定标准	P				■												
			E				■												
	4.2	制定考核标准	P				■												
			E				■												
	4.3	实施对策	P					■	■	■	■	■	■	■	■				
			E					■	■	■	■	■	■	■	■				
	4.4	标准的培训	P										■					■	
E												■					■		
4.5	标准的考试验证	P						■											
		E						■											
4.6	标准的执行符合性验证	P							■	■	■	■	■	■					
		E							■	■	■	■	■	■					
4.7	召开小组内部会议	P		■	■	■	■			■	■	■	■	■	■	■	■	■	
		E		■	■	■	■			■	■	■	■	■	■	■	■	■	
跟进落实	5.1	总结存在的问题并优化方案	P		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
			E		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	5.2	持续落实小组方案	P		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
E				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
5.3	确定实施模板	P																	
		E																	
总结推广	6.1	阶段总结	P					■				■					■		
			E					■				■					■		
6.2	方案修订	P															■		
		E															■		

## 组建团队 课题背景

课题起源  
课题意义

## 问题界定

现状描述  
重述问题

制定目标  
预期收益

预交付物  
原因分析

自由讨论  
聚焦原因

核心原因  
原因排序

## 创新方案

自由讨论  
整合观点

评估筛选  
行动计划

系统反思  
任务分解

行动计划  
风险分析

主要举措  
执行计划

项目收益  
项目总结

评估推广  
推广方案

收获反思  
个人反思

小组反思  
能力提升

1、灌装工、质检员、维修工、工段长参与标准制定。

## ◆包材拼接作业流程、内封条拼接作业流程



### 包材拼接作业流程

包材拼接作业流程

步骤	作业内容	标准作业图片	标准作业方法	不正确操作	危害分析
1	手及手腕消毒		用 75%±2%的酒精对手及手腕进行消毒	1、未使用 75%±2%酒精对手及手腕进行消毒； 2、酒精浑浊； 3、酒精消毒后未在 3 分钟内进行包材拼接作业；	酒精浓度不合格及对手及手腕消毒不彻底容易出 现微生物污染，出现包材样坏包。
2	白毛巾消毒		用 75%±2%的酒精对白毛巾进行消毒	1、未使用 75%±2%酒精对白毛巾进行消毒； 2、酒精浑浊；	酒精浓度不合格及对酒精白毛巾消毒不彻底，容易

## ◆工段长对员工现场进行标准培训和指导。

**通知**

2011年6月26日、27日灌装工段长已对所有的TBA/22灌装工针对《包材拼接作业流程》与《PP条拼接作业流程》进行了培训，即日起要求所有TBA/22灌装工在进行包材、PP条拼接作业时严格按照《包材拼接作业流程》与《PP条拼接作业流程》执行，当班质检与利乐砖纯牛奶酸、胀包剂减小组成员不时抽查验证，对于未按照规定执行每次给予责任人50元负激励，灌装工段长连带50%考核。



# 举措之2/12 : 日护养、周护养点检制度执行



建立清洁表，每次升温前质检员、对清洁效果验证，周保养由质检和操作工打分。

TBA/22清洁点检表

机号:		日期:	班次	检查人
清洁项目	清洁点	清洁标准	点检标准	点检方法
纸仓	纸仓滚轮	无纸屑	灵活、光滑、紧固	目视、手试
	大白轮	无纸屑	灵活、平滑	目视、手试
	压力滚轮	无纸屑	灵活、压力	目视、手试
	贴条导轨	无油渍、纸屑	灵活、磨损	目视、手试
	贴条加热板	清洁、无纸尘	无PE粘连	目视
	贴条追踪器	无纸屑	灵活	目视、手试
	姆指轮	无纸屑	灵活、平滑	目视、手试
	包材自动拼接装置	无纸屑	加热装置无结垢 (CIP)	目视、手试
	贴条自动拼接装置	无纸屑	缓冲轮转动灵活性	目视、手试
	纸仓内表面	无纸屑		

即日起对TBA/22灌装机在清洁纸仓和无菌仓时按照《TBA/22纸仓、无菌仓清洁检查表》进行执行，每次在灌装机开机前由质检员依据《TBA/22纸仓、无菌仓清洁检查表》进行打分，打分结果为0分和1分，1分符合标准，0分不符合标准。酒精使用按照《酒精浓度过程管控流程》执行。特此通知。

3、每周对TBA/22灌装机清洁效果进行一次评比，评比原则实施班组内部评比，对每班组清洁点检得分第一名操作工给予50元正激励，最后一名30元负激励。













4、针对机修工和质检员打分结果，在抽查或下班检查过程中发现清洁点检不合格而机修工或质检员打分合格情况下，每次给予质检员、维修工30元负激励，工段长、质检班长连带100%考核。

组建团队  
课题背景  
课题起源  
课题意义  
问题界定  
现状描述  
重述问题  
制定目标  
预期收益  
预交付物  
原因分析  
自由讨论  
聚焦原因  
核心原因  
原因排序  
创新方案  
自由讨论  
整合观点  
评估筛选  
行动计划  
系统反思  
任务分解  
行动计划  
风险分析  
主要举措  
执行计划  
项目收益  
项目总结  
评估推广  
推广方案  
收获反思  
个人反思  
小组反思  
能力提升

# 举措之2/12：日护养、周护养点检制度执行

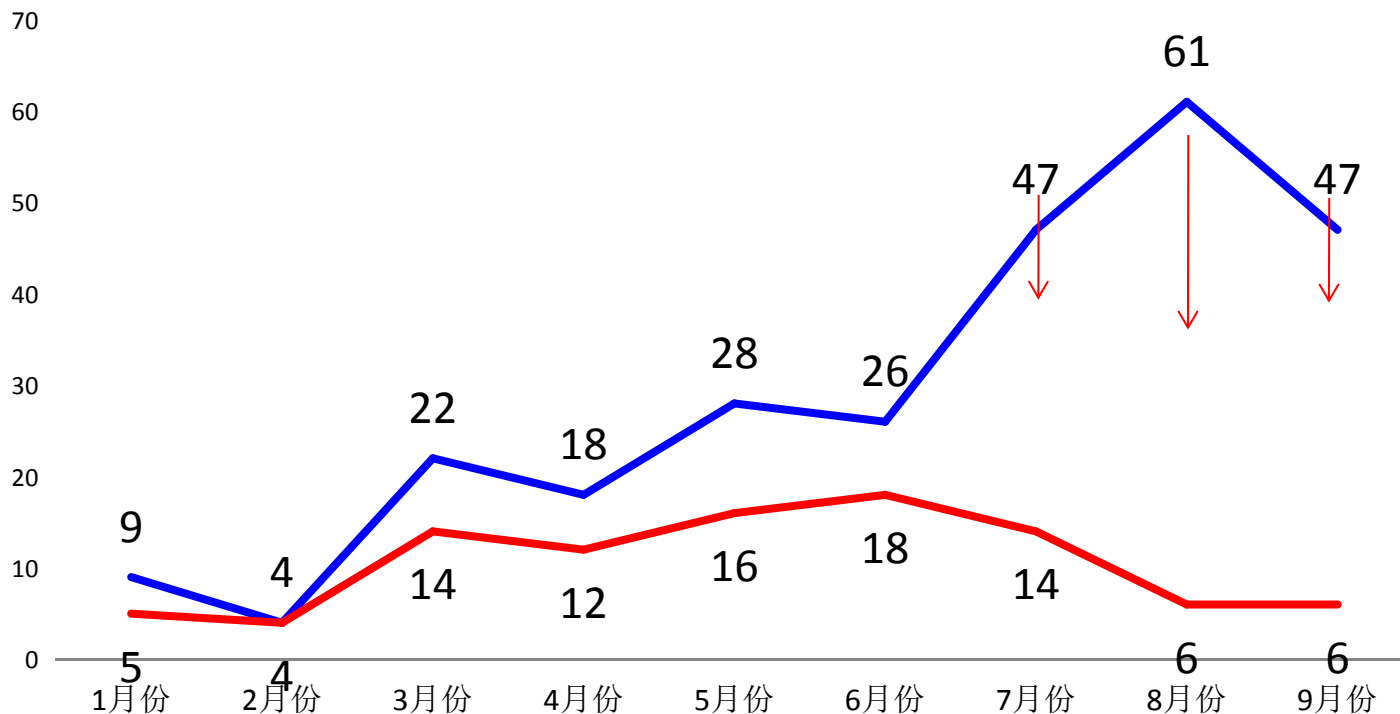
- 组建团队
- 课题背景
- 课题起源
- 课题意义
- 问题界定
- 现状描述
- 重述问题
- 制定目标
- 预期收益
- 预交付物
- 原因分析
- 自由讨论
- 聚焦原因
- 核心原因
- 原因排序
- 创新方案
- 自由讨论
- 整合观点
- 评估筛选
- 行动计划
- 系统反思
- 任务分解
- 行动计划
- 风险分析
- 主要举措
- 执行计划
- 项目收益
- 项目总结
- 评估推广
- 推广方案
- 收获反思
- 个人反思
- 小组反思
- 能力提升

执行清洁、点检、润滑表，形成清洁、点检、润滑标准（OPL）

主题		纸仓		编号		WLYL/OPL/159[A/0]	
制作人		郭燕林		审核人		制作日期	
						2011/8/30	
清洁前		清洁后		清洁前		清洁后	
							
主题		无圈仓		编号		WLYL/OPL/160[A/0]	
制作人		郭燕林		审核人		制作日期	
						2011/8/30	
清洁前		清洁后		清洁前		清洁后	
							
主题		纸仓滚轮		编号		WLYL/OPL/160[A/0]	
制作人		郭燕林		审核人		制作日期	
						2011/8/30	
清洁前		清洁后		清洁前		清洁后	
							
不符合描述：纸仓滚轮上有铁屑、灰尘				不符合描述：无铁屑、灰尘			
培训时间				培训时间			
培训人				培训人			
受训人				受训人			
培训方法：1、现场培训+实操				培训方法：1、现场培训+实操			

- 组建团队
- 课题背景
  - 课题起源
  - 课题意义
- 问题界定
  - 现状描述
  - 重述问题
  - 制定目标
  - 预期收益
  - 预交付物
- 原因分析
  - 自由讨论
  - 聚焦原因
  - 核心原因
  - 原因排序
- 创新方案
  - 自由讨论
  - 整合观点
  - 评估筛选
- 行动计划
  - 系统反思
  - 任务分解
  - 行动计划
  - 风险分析
  - 主要举措
- 执行计划
  - 项目收益
  - 项目总结
- 评估推广
  - 推广方案
- 收获反思
  - 个人反思
  - 小组反思
  - 能力提升

## 某利乐砖产品投诉起数与上年度同期对比



某利乐砖产品市场投诉率由上年同期2.7/百万降至了9月份0.74/百万，10月份0.23/百万，连续3个月均达成了公司要求的1.4/百万目标。



## 组建团队 课题背景

课题起源  
课题意义

## 问题界定

现状描述  
重述问题  
制定目标  
预期收益  
预交付物

## 原因分析

自由讨论  
聚焦原因  
核心原因  
原因排序

## 创新方案

自由讨论  
整合观点  
评估筛选

## 行动计划

系统反思  
任务分解  
行动计划  
风险分析  
主要举措

## 执行计划

项目收益  
项目总结

## 评估推广

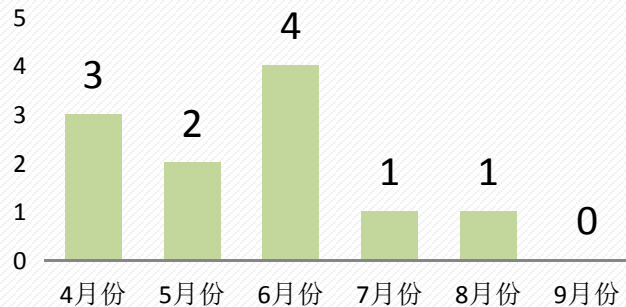
推广方案

## 收获反思

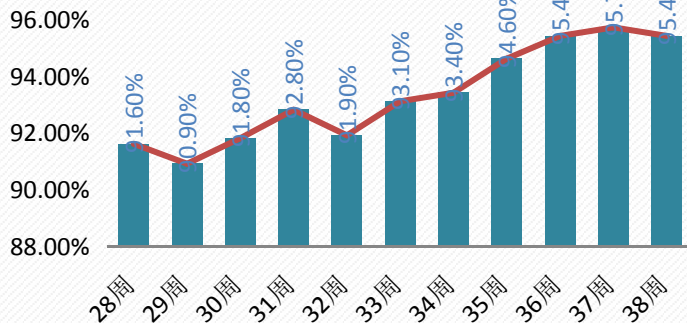
个人反思  
小组反思  
能力提升

制定某利乐砖产品市场投诉过程控制指导手册，并归纳到生产部AM、设备部PM、技术部QACP中，作为日常工作。

货架期3个月酸、胀包目的样投诉起数

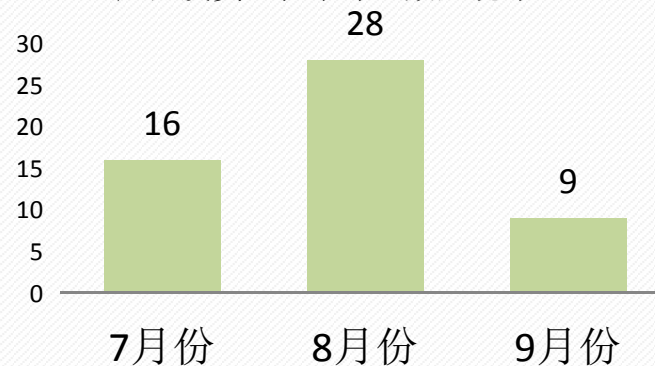


日护养符合率



日护养符合率由91.60%提升95.40%

产品发货过程中坏包数量统计（包）



工厂产品发货过程中坏包数由7月份16包到9月份坏包9包。

## 组建团队 课题背景

课题起源  
课题意义

## 问题界定

现状描述  
重述问题

制定目标  
预期收益

预交付物

## 原因分析

自由讨论  
聚焦原因

核心原因  
原因排序

## 创新方案

自由讨论  
整合观点

评估筛选

## 行动计划

系统反思  
任务分解

行动计划  
风险分析

主要举措

## 执行计划

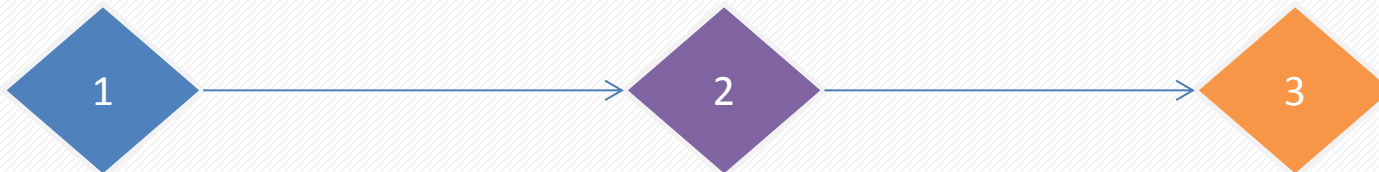
项目收益  
项目总结

## 评估推广

推广方案

## 收获反思

个人反思  
小组反思  
能力提升



形成某利乐砖产品市场  
投诉过程控制指导手册。

- 1、形成工厂利乐砖系列产品投诉控制指导手册
- 2、分解各个部门、岗位市场投诉权重及控制点

生产部、技术部制定次年各月投诉率目标，并按照工厂、部门、班组、员工四级目标进行分解，制定明年年投诉率削减行动计划，经总经理批准后开始执行。

## 组建团队 课题背景

课题起源  
课题意义

## 问题界定

现状描述  
重述问题

制定目标  
预期收益

预交付物

## 原因分析

自由讨论  
聚焦原因

核心原因  
原因排序

## 创新方案

自由讨论  
整合观点

评估筛选

## 行动计划

系统反思  
任务分解

行动计划  
风险分析

主要举措

## 执行计划

项目收益  
项目总结

## 评估推广

推广方案

## 收获反思

个人反思  
小组反思  
能力提升

1、一线人员参与使分析问题更切合实际，解决问题速度、质量提高，真正智慧在一线，领导者更多引导员工而不是控制员工文化。

2、应用行动学习可以充分**调动人员参与问题分析、解决问题热情。**

3、掌握科学解决问题工具和方法，**扩展了我们解决问题的思路。**

4、小组成员之间的互相学习、互相交流、互相启发、共同进步。

5、只要努力，**按照行动学习法步骤踏踏实实去做**，达成目标没有想象中的那么难。

## 组建团队 课题背景

课题起源  
课题意义

## 问题界定

现状描述  
重述问题  
制定目标  
预期收益  
预交付物

## 原因分析

自由讨论  
聚焦原因  
核心原因  
原因排序

## 创新方案

自由讨论  
整合观点  
评估筛选

## 行动计划

系统反思  
任务分解  
行动计划  
风险分析  
主要举措

## 执行计划

项目收益  
项目总结

## 评估推广

推广方案

## 收获反思

个人反思  
小组反思  
能力提升

1

- 分析问题、找出问题、解决问题能力

2

- 反思以后才知道学到了什么，那些原因是对项目绩效产生了影响，好的方面需要持续保持。

3

- 解决复杂问题领导者给予更多的支持，定期汇报和反思项目中遇到问题，制定进一步行动计划。

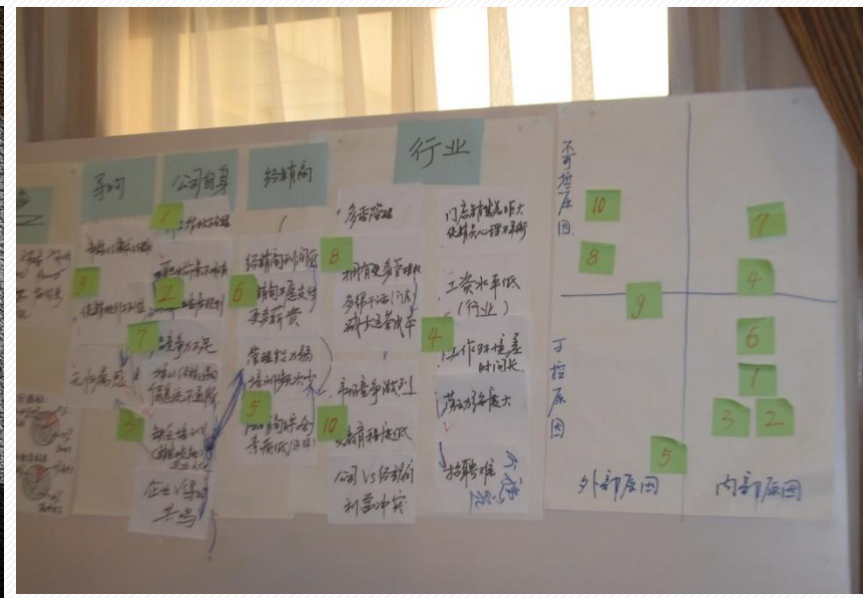
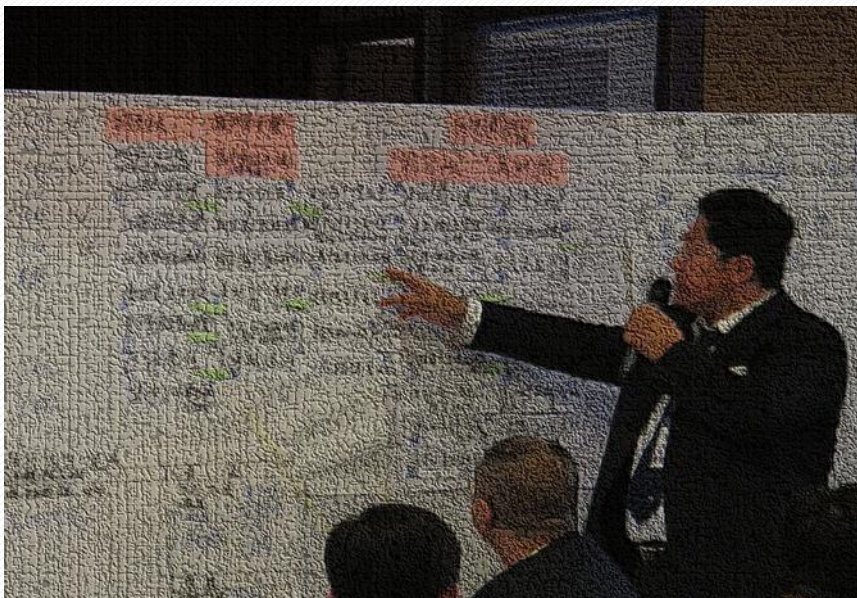
通过行动学习法项目实施，**我们得到了能力的提升，学会了如何把大家聚焦到一起解决问题的系统性思路。**





项目信息-览表 材料大师

目标	计划(主要步骤、负责和时间)	资源
① 新考 2个 11/月	① 1+④+⑤ 万康部门(初稿) 各大区反馈 2.18. 未. 中. 市. 批 下. 发. 各. 国. 总. 行 制. 度. 执. 行	董航 2011. 12. 15 各大区 2011. 12. 22 董航 2011. 12. 30
② 制度覆盖: 4次/季/年	董航 2011. 12. 31 李斌大区 .. . 2012. 1. 20	董航
交付品	② 版本更新 MF+运营部 版本培训 能力发展+董航 (顾问+客服)	董航
① 电子版流程方案	③ 联席会议机制 董航 2011. 12. 15	
② 电子版更新	联席部门 各大区 2011. 12. 15	
③ 联席会议机制	④ 定期培训制度 培训计划 计划落地	董航+能力发展 2011. 12. 15 董航+董航+董航 Q1. → Q4
④ 联席方案(董航)		
⑤ 董航+能力发展(董航)		
⑥ 定期培训制度(董航)		
项目范围		
董航一部 董航		
董航二部 董航		
董航三部 董航		
董航四部 董航		
董航五部 董航		
董航六部 董航		
董航七部 董航		
董航八部 董航		
董航九部 董航		
董航十部 董航		



## 行动学习的五类应用



发展领导力



创建学习型组织



解决复杂问题

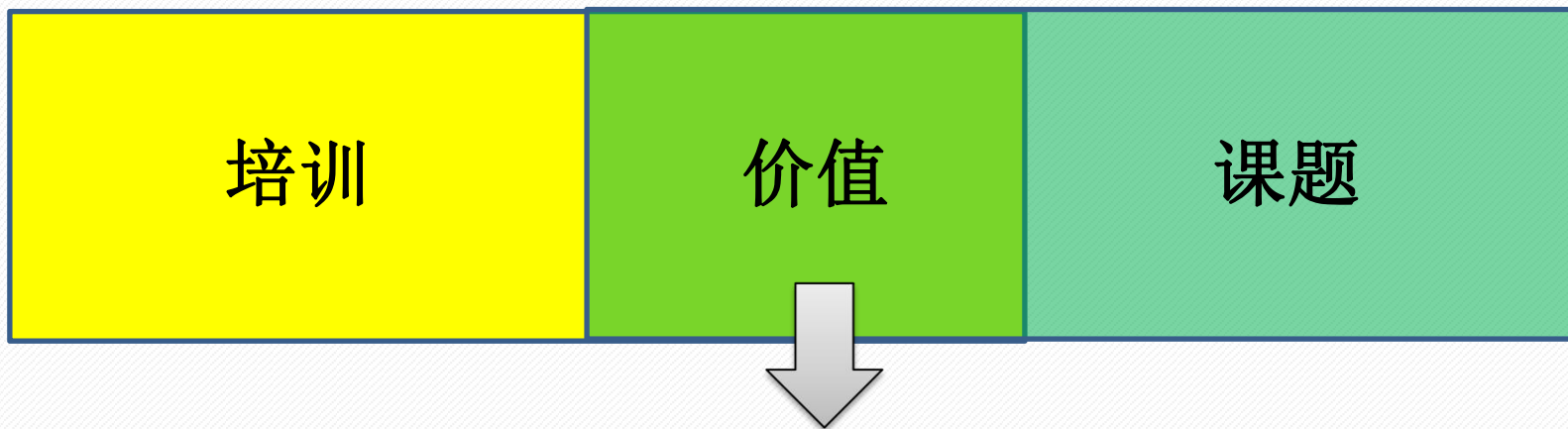


团队建设



培育领导者





- 通过项目解决课题，创造价值
- 通过项目赋能组织，培养人才





电话：199 10128323

谢谢！