

班组长的 OJT 成长之道

【课程背景】

班组长是企业组织中的基本细胞，是直接带兵打仗的人，是公司战略和规章的落实者，班组长的理念和管理素质直接影响所辖班组成员。号称“兵头将尾”的班组长，在组织中处于承上启下的关键作用，是一线生产的直接指挥者和组织者，他们的管理水平高低将最终影响公司的经营绩效。

班组长既然如此重要，但企业的年度培训计划中，班组长所占比重却不大。其中一个影响因素就是：班组长工作时间满格，难以抽出时间来培训，但越是培训不够，管理水平没提升，越会陷入到处救火的消防队长困境。为了解决此矛盾，我们为班组长们量身定制了 OJT（On Job Training）在职训练的独特方法，班组长照常工作，老师上班时间紧跟班组长，就其开早会、布达任务、推进工作、解决现场问题、向上汇报、与部属沟通等等各种场景加以即时指导，马上学马上用，再穿插【读书会】【观影会】【主题沙龙】等活泼化的授课方式，让班组长快乐学习、行动改进，成为一名优秀的基层干部！

【课程收益】

1. 优化班组现场管理/安全管理及日常工作管理，并手把手教导班组长应用。；
2. 通过班组规范化管理、形成《班组长工作手册》，应用到工作中来。
3. 手把手教导班组长应具备的态度、知识与技能，立竿见影提升班组长管理素养
4. 打造班组长人才梯队，为企业的进一步发展提供基础。

【课程特色】

1. 分组式互动、在演练实践中学习，把老师所教马上印证、马上应用；
2. 量身打造的解决方式方法，让您找到自己的价值并有信心实现它；
3. 建立班级微信群，提供微信交流平台常年互动，实现一次学习，终生受益！

【课程时间】2 天，6 小时/天

【学员对象】制造业班组长、储备干部等（普及性培训人数不限,OJT 专案执行以 10 人以下为宜）。

【课程大纲】

破冰:1.老师自我介绍

2.分组,每组 6-8 人，组内成员相互熟悉,选出一名组长\取组名\组呼,上台发表

导入：古代师徒制是如何运行的？效果如何？

一、提升班组长水平的 N 种方法比较

- 1、师徒制在当前企业中日渐式微
- 2、结对子：扶贫专用
- 3、课堂教学：常见的培训方法

4、工作指导：不限场所，随时随地

5、OJT：教练式贴身辅导训练

1) 个性化即时教育

2) 与工作时间紧密结合

3) 提升快、效果久

4) 教学灵活多样

5) 多维度效果评价

分组演练 1：下面这些场景，哪一种是 OJT，为什么？①郭靖向洪七公学降龙十八掌；②学生放学后到老师家补课；③中国好声音庾澄庆教吴莫愁唱歌；④新进来车间的大学生，主任安排老师傅带他；⑤博导带博士生做课题。

二、遴选 OJT 种子选手

场景：某中国 500 强企业，刚新进一批大学应届生，张总交给生产部李经理一个任务，从本批大学生中优选 10 人，作为未来的中坚干部培养，李经理发愁了，要用什么样的标准来选拔才合理公平呢。。。

1. 选才的第一要务是德，也就是三观要正确，这个一般不易改变

2. 选才的第二要务是可成长性，也就是领悟力，这个可以通过智力考试测出

3. 测三观的有效方法：《假如我拥有 1 个亿》主题演讲（10 分钟）

4. 测完三观测 DISC 性格，不可所有的种子选手都集中在 1-2 种性格，最好是四型都有

5. 选出种子选手后，要确定成长目标，加上照片，做成两块荣誉榜公示牌，公众监督，提升使命感与荣誉感

分组演练 2：假如你突然得到 1 个亿的意外大奖，您会怎么用这笔钱？

三、现场 OJT 指导

场景：新晋班组长王小海就任公司新设立的班组，由于没有经验，需要有人指点甚至手把手教导，公司特地重金礼聘国内知名班组管理专家吴老师，从高格局、高起点为班组长量身定制成长目标与计划，用 3-6 个月时间，完成一个熟练、优秀班组长的职业化过程。

1. 班组生产计划与分解

2. 班组生产进度控制

3. 班组质量管理

4. 班组设备工器具应用、维护保养

5. 班组员工日常管理

6. 班组安全、6S 管理

7. 班组的各种会议管理（班前会/早会、班后会、进度会、客诉讨论会等）

8. 班组长工作日记本、管理锦囊修订、研讨定稿

分组演练 3：假如由您来进行班组长的早会教导，您会怎样进行？

四、读书会

场景：移动互联时代，人们都天天抱着手机不放，一天平均刷微信 4.8 次，很多人一年下来读不了 5 本实体书，网络碎片化学习的知识不成体系，往往对工作没有日积月累的作用，还是实体书具备潜移默化、量变引起质变的效果。

1. 至少每人一个月读一本指定的好书；

2. 可采用【众筹式拆书法】，比如一本书有6个章，6个人各自读书一章，必须读书透，做成思维导图，并在大家面前抛开书本，能自如地把这一章的精华内容、与工作的联系性，如何应用讲透；互相提问，深研，最终把整本书完全吃透。
3. 读书会可通过微信群或其他移动互联形式加以常态化、升级化。

分组演练 3：这里有**1**本管理类好书《寿命是自己一点一滴努力来的》、每个组按【众筹式拆书法】每个组员读一章，用**PPT**做出**5**页全图型加一句中心句，上台发表，老师点评。

五、主题沙龙

场景：班组长身在现场，需要具备全面的管理素养，才能应对各种工作要求和突发情况，我们选定了以下几个主题，在下班后的时间，召集班组长 OJT 种子选手们，通过【了解现状-找出原因-研讨出解决办法-回到白天工作中实施-下次同一主题检讨-总结经验教训】的管理循环，有效解决班组长的管理素养短板。

1. 时间管理
2. 高效沟通
3. 重建师徒关系与传承
4. 思维导图应用
5. 职场 PPT 超级实战技巧

分组演练 4：比如时间管理，请每个组组织讨论，画出时间圆饼图，一天的时间都到哪儿去了？发表、点评。

六、观影会

场景：我们有时会去影院看电影，但一般不带着管理者的眼光，看完心潮澎湃几天就过去了。但其实很多优秀的电影都具备管理上的借鉴作用，特别是讲商战的、警匪、战争的，眼光一变，就可以从中得到有益的启发，是为【看电影学管理】。

每月由老师指定一部优秀的电影，观看其中的精华片段，时间允许的话，也可以全部看完，观看过程中，要带着管理者的眼光：

1. 其中的主角、配角遇到怎样的剧情冲突？他是怎么解决的？有没有更好的办法？
2. 如何对付剧中的反派？如何你是被为难的正义派，你要怎么应对？
3. 看完必须写观后感，至少 3000 字，这是在训练逻辑思维和文字表达

分组演练 5：观看《心平常 自非凡——周润发开讲啦》**10**分钟，每个人讲一句感想。

七、外部活动

场景：古来一直就有“读万卷书，行万里路”的好传统，局限于公司内部是无法获得向优秀同行的比较和借鉴的，OJT 活动特意安排了 1-3 次外部活动，开阔学员眼界，异业交流，获得更多的灵感，反过来对我们的工作更会有颠覆性的创新思考。

1. 参观古龙酱文化产业园，了解一瓶罐头是怎样从无到有出来的。
2. 到著名古刹——法泉寺参禅，听方丈大师讲解《了解自己一生快乐》吃素斋。
3. 全体班组长到古田会议会址，感受当年红军的革命情怀与党指挥枪的伟大创见
4. 参观海尔、格力等知名企业，与对方对话，从中吸取有用的管理精华。

分组演练 6：模拟参观，老师播放《古田会议》纪录片**10**分钟，每个组推举**1**人发表感想体会。

八、OJT 总结汇报

完成计划中所有项目内容后，指导老师会要求每个 OJT 种子选手就自己整个 OJT 过程中的所学所得、前后变化成长做成一个 PPT，事先彩排，组织一台汇报晚会，可以有同事或亲友团参与，把自己的成长演出来！

小结：每组拟定 531 行动计划表、上台发表本课程学习所得。

END!