

# 企业班组与班组长建设管理

## 课程背景：

班组，是企业最基本的“组成单元”。一个班组，既处于企业战略规划体系的“最末端”，又处于运营执行体系的“最前端”，是战略和运营体系“矩阵式管理”的“着力点”，又是传统的业务管理和专业技术体系的“交汇点”。班组所辖的管理区域，是企业生命力能否持续的“特点”。如何才能体现“聚是一团火，散是满天星”的效应，成为企业发展不得不面对的问题。

“火车跑得快，全靠车头带”。班组的“掌舵人”，即班组长，被俗称为“兵头将尾”。在班组管理中起着至关重要的作用。企业打造一个班组的业务能力与培养班组长的管理能力是相辅相成的。如何带好一个班组？如何将企业的管理理念更好地融入班组建设？如何使班组更加高效地执行企业的战略规划和工作计划？班组长建设成为企业发展“当务之急”。

本课程试图探讨班组建设和班组长培养之间的联系，确定最佳的管理模式，确保班组在企业中高效运作。通过对本课程的学习，为班组建设提供有力的保障作用和强有力的支撑作用。促进企业高效发展。

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**企业基层单位运行班组长、检修班组长、维护班组长、点检员、专业技术人员、项目经理、高级主管等

## 课程收益：

- 通过课程学习，班组长明确自身工作的“六大角色”定位，能够积极发挥在班组管理中的指挥、领导和凝聚作用
- 班组长通过班组面对的“矛盾点”，有效掌握工作方法，通过工作，化挑战为机遇，进行高效管理
- 通过课程学习，班组长善于运用系统平台管理手段和其它辅助方法，提高管理效率，实现经验内化。
- 班组长通过对本班组人员能力辨析，确认人员配合的最佳模式，确认管理分级分层，提升管理水平
- 通过课程学习，班组长牢固树立对本班组“PDCA”的管理思路和项目管理工作模式，合理避免负面影响，积极打造积极向上的班组工作氛围

## 课程特色：

- 讲师讲解，立足现场实际，深入浅出的讲解演绎让学员充分理解
- 形式多样，培训采取课堂集中培训的形式进行通过课堂讲述、视频播放、图片展示、案例分析等方式，使学员充分牢固掌握课堂所学知识
- 实战演练，面对面进行问题提出及解答，确保人员明确重点和难点
- 案例演示，通过经典设备管理案例，明确重点内容是否掌握

**课程方式：**视频播放、图片展示、案例分析、小组讨论

## 课程大纲

### 第一讲：班组长的“六大角色”

#### 一、项目“全面规划”的“设计大师”

1. 典型特质：项目“运筹帷幄之中，决胜千里之外”
2. 赋能建议：项目制定合理，条目取舍适度

#### 二、进度“雷厉风行”的“首席运营”

1. 典型特质：执行过程干净利落，态度坚决
2. 赋能建议：培养高效执行能力，不拖泥带水

### 三、诊断“目无全牛”的“技术大咖”

1. 典型特质：专业技术“百问不倒”，设备会诊如“华佗在世”
2. 赋能建议：立足本职岗位，潜心修炼业务能力

### 四、协调“持续高效”的“谈判专家”

1. 典型特质：上、中、下各层次、多部门“为我所用”
2. 赋能建议：对上“诉苦”，对中“诉难”，对下“诉心”

### 五、解决“最后一米”的“关键先生”

1. 典型特质：急难险重“皆在掌控”，意外事件“有惊无险”
2. 赋能建议：注重“结合部”、“衔接处”和“风险点”管理

### 六、样板“示范推广”的“职业高手”

1. 典型特质：善于分析、归纳、总结业务亮点，灵活运用平台系统
2. 赋能建议：资料归档到位，图表数据运用合理，论证性能强

## 第二讲：班组的“矛盾点”和班组长的“着力点”

### 一、班组是战略规划和运营管理的“交叉点”

1. 战略规划策划在前
2. 运营执行重在落实
3. 偏差纠正及时变更
4. 节点定位闭环控制

### 二、班组是体系管理和专业技术的“交汇点”

1. 体系管理规避风险
2. 专业技术锻造业务
3. 横向到边纵向到底
4. 二维控制矩阵管理

### 三、班组是上级组织和下级人员的“交融点”

1. 上级沟通问题反馈
2. 下级协调绩效明确
3. “利义统一”持续高效
4. 奖惩分明分配合理

### 四、班组是内部需求和外部沟通的“交织点”

1. 内部需求确保满足
2. 外部沟通持续有力
3. 坚持原则灵活变通
4. 长期合作荣辱与共

## 第三讲：班组人员的“排列组合”

### 一、班组人员能力辨识

#### 1. 理论派——“找实践”

- 1) 典型特质：力求从书本上的获得工作方法和指导方案。
- 2) 优势：理论联系实际
- 3) 不足：“本本主义”，工作方法僵化、死板。
- 4) 赋能意见：多深入现场，多了解业务。

#### 2. 实战派——“找资料”

- 1) 典型特质：专注现场工作，“以获得现场经验为最大荣耀”。

- 2) 优点：实践丰富认知
- 3) 不足：归纳总结能力欠缺，文字功底不强。
- 4) 赋能意见：多进行文字资料整理工作，补强缺失。

### **3. 验证派——“找应急”**

- 1) 典型特质：“边干边学”，“摸着石头过河”
- 2) 优点：善于分析归纳总结。
- 3) 不足：工作时间长，进度缓慢。
- 4) 赋能意见：多处理“救火”型应急事件，加快进度把控。

### **4. 严谨派——“找演练”**

- 1) 典型特质：“想好了才干”，“严谨细致”。
- 2) 优点：运筹帷幄，决胜千里。
- 3) 缺点：遇事灵活性，变通性差。
- 4) 赋能意见：多打“无准备之仗”，利用“特种工作”练兵。

## **二、班组人员配合的“四种模型”**

### **1. “同一型”——密切合作**

- 1) 密切合作
- 2) 思路一致
- 3) 方法相似
- 4) 流程顺承

### **2. “互补型”——取长补短**

- 1) 互有长短
- 2) 缓急相宜
- 3) 优势互补
- 4) 合力取胜

### **3. “万能型”——能力全面**

- 1) 能力全面
- 2) 善于学习
- 3) 疑难杂症
- 4) 应对自如

### **4. “救火型”——应急管理**

- 1) 应急响应
- 2) 有条不紊
- 3) 急难险重
- 4) 善于攻坚

小组讨论：如何进行不同类型的检修维护人员配对

## **第四讲：班组管理的“四怕”和“四优”**

### **一、班组管理的“四怕”**

#### **1. “怕”人员配置不合理**

- 1) 班组长无法通盘掌握工作全局
- 2) 工作负责人无法明确工作目的
- 3) 工作班成员没有工作对应能力

#### **2. “怕”专业支持不给力**

- 1) 安全管控不到位，事故频发
- 2) 质量管理不跟进，疲于返工
- 3) 技术支持不准确，工作错误

### 3. “怕”上下沟通不畅通

- 1) “对上”协调不到位，签批滞后
- 2) “平行”沟通不到位，进度拖延
- 3) “对下”讲解不到位，工作堆积

### 4. “怕”外部协作不配合

- 1) 自然原因引起

案例：南方持续暴雨灾害

- 2) 运输原因引起

案例：运输车辆交通事故

- 3) 节假日原因引起

案例：五一、十一、清明、端午、中秋假期

- 4) 厂家原因引起

案例：厂家设备制造拖延

案例：厂家商务与技术人员沟通不畅

- 5) 外部技术人员不正常

案例：某企业外部技术支持人员证件不全

案例：某企业外部技术支持人员作业违章

## 二、班组管理的“四优”

### 1. 基础工作“持续性”

- 1) 基础业务逐步开展
- 2) 基础台账日益完善
- 3) 基础数据记录完备
- 4) 基础平台经验内化

### 2. 专项工作“节点性”

- 1) 专项工作原因分析，策划节点
- 2) 专项方案编制确认，实施节点
- 3) 专项执行偏差纠正，改善节点
- 4) 专项验证持续改进，总结节点

### 3. 沟通协调“凝聚性”

- 1) 业务相关人员“凝心”、“凝神”、“凝利”

案例：因人员违章给检修工作带来的后果

- 2) 其它职能人员“凝力”、“凝险”、“凝益”

案例：沟通不畅，造成的二次通报和考核

案例：未有效沟通，检修项目丢项甩项

### 4. 竞赛评比“先进性”

- 1) “6S”管理评比——班组风貌全面展示
- 2) 安全管理评比——重拳出击着力打造
- 3) 质量管理评比——精益求精孜孜以求
- 4) 文明作业评比——人员素养内化提升
- 5) 专业竞赛角逐——技术技能实战比武
- 6) 组织优质评审——综合水平彰显示范

课程收尾：回顾课程、答疑解惑、合影留念