
组长角色认知和自我成长

【课程背景】

班组管理是企业的基础，企业 80% 的问题源于基层班组管理，因此班组管理水平的高低，直接影响着工厂管理的效率和竞争力，而许多企业的基层主管是用“拔萝卜”的方式从技术业务骨干选拔到管理岗位的，因缺乏系统训练，很多基层主管用做业务的方法做管理，不知如何“管人”和“理事”带好团队，导致员工士气低落，直接影响工作效率和安全生产目标，进而影响整个企业的生产和经营管理。

【培训对象】

班组长

【培训时间】

1 天（可根据需要调整）

【课程目标】

- 了解班组管理的原理与真相
- 建立基层管理者的信心与个人魅力
- 掌握班组管理的基本方法和技巧
- 为您的职业生涯发展储备能量

【教学方式】

课堂讲授、互动游戏、案例分析、小组讨论、现场答疑等

【课程特色】

- 系统性：对工厂基层管理进行全面、系统的介绍
- 前沿性：既有理论的高度，又与管理咨询实践相融合

-
- 实战性：以实战、实用、实效见长

【 课程大纲】

第一讲 当好班组长该有的认识

1、 基层管理者的“盲、忙、茫”

- 目标、方向不明
- 工作价值、工作效能不高
- 上上下下的认同度不高

2、 班组长的角色认知

- 管理者
- 带头人
- 教练者
- 创新者
- 绩效共同体
- 直接上司的助手
- 善于向上分担者
- 中层干部储备主力军
- 团队价值观宣导者

3、 班组长在企业应如何定位？

- 高层定方向：引领
- 中层定方案：督促
- 基层定方法：执行

4、 如何用责任成就自己

- 责任感、使命感驱动人生价值
- 多承担一点为自己创造经历

■ 招聘的真实故事：低薪 PK 高薪

- 不敢承担责任是最大的风险
- 责任是经验积累的最好载体

5、什么是职业化？

- 职业人（脑、心、手）
 - 没有人经营他---“死”人
 - 别人经营他---活着的人
 - 自我经营---职业人
 - 经营别人---老总（板）

6、关于职业能力（应知、应会）

7、公司需要什么样的员工

8、公司最不愿意接受的员工

9、你必须清楚这些内容

- 自己在公司所处的位置及扮演的角色
- 自己分担的工作范围
- 自己负有哪些责任，具有哪些权限
- 工作上接受谁的命令
- 和自己工作最有关联的部门及人
- 自己工作好、坏的评判标准

10、要有防止错误的警觉心

- 使用一些未经确认的信息
- 工作上的专业知识或技巧不充分
- 疲倦、不能集中精神
- 情绪低落、不稳定
- 联络错误、协调不足

-
- 把一知半解当做全部知道
 - 不注意、草率、马虎
 - 成见、专断
 - 无责任感、推诿
 - 不遵守作业规定。

11、企业兴亡，“我”的责任

- 从我做起，把我看成一切的根源
- 主动面对问题，坚信方法总比问题多
- 往前走一步，不是不动或往后移动
- 工作无小事，把细小的事也做得很到位
- 拖延是恶习，优良业绩来自即刻行动
- 老好人要不得，缺乏原则的“好人”如同帮凶

第二讲 从技术（业务）到管理

【案例分析】：小张是个合格的班长吗？

1、管理岗位与操作岗位有何异同？

2、从技术（业务）思维转向管理思维

- 技术骨干转向管理工作的优势
 - 丰富的知识和较强的学习能力
 - 较强的标准、规范意识
 - 长期训练的量化思维模式
 - 注重细节
- 技术工作与管理工作的差异
 - 从管事→管人又管事
 - 接受他人建议→咨询、指导他人
 - 注重细节→注重大局

-
- 以个人为主→以团队为主
 - 逻辑思维→价值思维
 - 对事不对人→对事又对人
 - 注重技术、能力→注重人与人之间的关系
 - 从技术人员到管理人员的角色转换

3、班组管理的职责有哪些？

4、班组长应具备什么能力？

5、班组长日常管理中应做些什么？

6、管理应该怎么做？如何理解管理？

- 管理就是“管”人“理”事
- 管“人”：
 - 管内容：思想、意识、价值观、动机、行为、习惯、知识、技能
 - 管的手段：目标、责任、企业文化、制度、培训、检查、绩效考核
 - ◆ 管人如同牧羊，企业文化象头羊，引领大众，管理制度象牧羊犬，对付自由行动的个别队员
 - ◆ 管人就是让“坏人”不能做“坏”事
- 理“事”：
 - 理的内容：4M1E 组织、过程控制、结果导向、平衡流畅
 - 理的手段：计划、流程、标准、方法、表单、管理工具（5S、目视管理、看板）

◆ 理事的关键是流程、标准、方法让员工工作可非熟练化

◆ 理事就是让“笨人”不会做“错”事

7、 基层生产管理主要内容

8、 基层生产管理主要目标

9、 班前、班后工作交接

- 交接班内容
- 交接班程序

10、 班前会

- 班前会的目的和意义
- 班前会的形式
- 班前会的流程和内容

第三讲 问题分析与解决技巧

1、

- 现状与目标的差距

什么是问题？

2、

问题的内涵

3、

问题的分类

- 操作层问题（过去式问题）
- 管理层问题（现在式问题）
- 结构层问题（未来式问题）

4、

问题背后的问题

- 没有问题是最大的问题
- 无问题意识

-
- 找不到问题
 - 拒绝或漠视问题
- 5、 主管常见的对问题的误区
- 找问题就是找麻烦
- 6、 如何去发现问题
- 7、 主管解决问题的大项能力
- 8、 问题管理的三个层次
- 9、 分析问题的常规思维方式
- 发散思维
 - 逆思维
 - 收敛思维
- 10、解决问题常用工具
- 五个为什么？
 - 5W2H
 - 鱼刺图
 - PDCA 循环