

国网班组管理问题分析与解决

主讲：张朝辉

【课程背景】

在国家电网组织体系中，班组是企业内部从事生产经营活动和管理工作最基层的组织，其具有着小、全、实、细的特点。班组的工作成果，直接决定了整个企业的工作结果，班组强，企业强；班组优，企业优！

在每一天的工作过程中，每个班组都会面对很多常规的或突发性的问题，如若解决不当，不仅会造成生产停滞、工作无效、人际障碍、客户投诉，更是直接影响企业的经济效益。

如何发现班组管理中问题的本质？如何分析问题的原因？如何制定解决方案？如何对多种解决方案进行筛选决策？这些是所有基层管理者最为基本和必备一项技能。分析和解决问题，不是靠经验、拍脑门，而是一套科学有效的方法与工具，在管理者熟练使用的同时，还需要在组织内部复制推广。

本课程如选用模拟沙盘授课形式（版权沙盘课程——《决战淮海》）效果更佳。

【针对问题】

- 1 班组长缺乏发现管理问题的能力。
- 2 班组长对工作中常见问题缺乏分析和处理能力。
- 3 班组长缺乏常见管理问题的分析和解决工具。

【课程目标】

- 1 及时发现班组常见管理问题。
- 2 对发现的问题进行分析，给出解决思路。
- 3 熟练掌握班组管理中问题分析解决的常用工具。

【课程特色】

需求诊断：课前充分沟通，精准定位培训需求，并针对性设计案例。

情境设计：依据课前调研结果，设计工作场景案例，更便于理解和认知。

教学生动：互动讨论、实例分析、角色扮演、小组研讨等多种形式，课堂生动活跃。

工具落地：课堂上体验，课程中训练，多形式确保工具熟练应用。

【课程对象】

基层管理者、班组长、储备干部。

【课程时间】

1天（6小时）

【课程大纲】

问题解决 五步法	方法与工具				
	知识	方法	工具	方法	知识
1 问题分类	1 问题的本质 2 问题的三种类型				
2 设定课题	课题是 需要答案的提问	1 课题逻辑模型 2 课题常见形式			
3 信息分析			A型图 分析工具		
4 策略组合			SWOT 矩阵工具	策略组合	
5 确定方案				1 排序三要素 2 排序五部法	解决问题时要规避的 两种常见错误心态

【工作情境导入】请写出在工作或生活遇到或听到、见到的真实的问题/困惑/状况

【案例分析导入】配电室出现了烟头……

一、问题分类

- 1 问题的本质就是“有了落差”
- 2 问题分成三种类型
 - (1) 恢复原状型问题
 - (2) 防范潜在型问题
 - (3) 追求理想型问题

【课堂训练】在《问题分析与解决操作流程表》中描述出自己问题的类型

二、设定课题

- 1 问题需要被转化为“课题”
- 2 课题的定义寻求答案的提问
- 3 课题的设定决定了解答的范围
- 4 不同类型问题的课题逻辑模型是什么

【课堂训练】在《问题分析与解决操作流程表》中写出出自己问题的课题，并分析出自己课题的解决逻辑模型

三、信息分析

- 1 分析的本质是什么

【课堂训练】A型图工具

 - ★ A型图的核心为MECE发想
 - ★ A型图的基本模型
 - ★ A型图的适用范围
 - ★ A型图的使用误区
 - ★ A型图课堂模拟练习

【课堂训练】

- (1) 运用头脑风暴法把与自己问题相关的因素进行梳理

(2) 在《A型图训练表》中对上述因素进行分析

四、策略组合

- 1 SWOT工具是什么
- 2 SWOT工具操作要点
- 3 SWOT策略组合

【课堂训练】

- (1) 运用头脑风暴法把与自己问题相关的因素进行梳理
- (2) 在《SWOT训练表》中对自己问题的相关因素进行分析
- (3) 根据SWOT策略组合原理设计出自己问题的解决方案

五、确定方案

- 1 解决方案的排序三要素
- 2 解决方案的排序五步法

【课堂训练】

- (1) 在《问题分析与解决操作流程表》中写出自己问题解决的三个要素是哪些
- (2) 在《问题分析与解决操作流程表》中写出排在前三项的解决方案

【成果转化】

★ 将第一项解决方案描述入《行动计划书》，即在现实工作中对该问题的解决实施计划。

成果升华

(一) 工作情境模拟训练

- 1 工作中真实问题分析训练，
- 2 训练结果点评，
- 3 其他学员“质询”和互评

(二) 分享回顾

- 1 知识点回顾，
- 2 学习心得感受，
- 3 学习收获卡

(三) 知识复盘

- 1 重点回顾，
- 2 综合训练，
- 3 行动计划