

怎样当好班组长 做计划



【本讲要点】

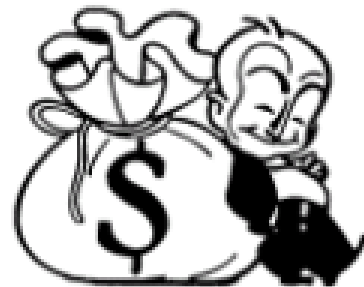
怎样做好计划

计划的实施

怎样做好计划

做计划的原则：本着增收与节支的原则，按质按量地完成任务。

做计划的基本程序：先谋后断，反对无谋先断后谋。



在实践中，发既有的基层管理人员“胸有无数点子，情况不明却胆子大”，这些都属于工作没有计划。不论那一级的管理者都应做好计划，尤其是班组长在一线操作，更应有详细、周密的计划才成。做计划的基本程序具体涉及：

调查研究，发现问题



比德·德鲁克指出，问题要分清楚是常见的还是偶发的，常见的要提到政策的水平上处理，偶发的具体情况具体处理。

班组长在制定工作计划之前要对自己的工作、内外环境进行详细的调查研究，找出问题所在。这里讲的问题是广义的概念，例如出了差错称为问题；为自己制定更高的奋斗目标也称之为问题；上级给你下达了新的指标，也称之为问题，在此，问题是个中性词。

1. 搞清楚问题的性质

对于问题首先要搞清楚问题的性质，看看这一问题是否是常见问题，还是纯属个案。假如是常见问题，就应作出规律性的解释以及用相应的政策来处理。假如纯属个案就应详细情况详细处理。另外，还要分清楚有些事情属于常见问题的首次出现，还有些事情过去没有遇到，所以在规章制度中没有，目前第一次出现，后来可能还会反复地出现，此时就应对计划、规章制度进行重新修订。

2. 查找影响问题的主要原因

- 这一环节称之为为本部门进行诊疗并确诊的过程。假如条件不具备，那么计划的原则可以适当地定得更切合实际一些，不要操之过急，否则欲速则不达。
- 决定事物性质的是主要矛盾，主要矛盾一旦解决，其它矛盾就都会迎刃而解。例如近来一段时间的客户投诉比较多，究竟是什么原因造成的？经过调查发现既有以下原因：①客户比较刁难；②新员工多，需要培训；③两个部门之间缺乏协调和沟通；④领导注重不够；⑤整体需要管理培训。此时就需要经过排除法

确立目的

- 目的错了，一切都将随之也错，南辕北辙说的就是这个道理。目的应符合明确、具体、协调、可行的要求。班组长一级的计划，一般来说属于战术性的计划，所以需要量化的要尽量量化，不能量化的也要阐明结果。
- 管理大师比德·德鲁克曾说过，在拟定目的时一定要拟定边界条件，或者说要实现这一目的，一定要具备哪些最基本的条件。边界条件又称为原则，在诸多情况下原则比目的更重要，也就是说制定什么样的目的取决于你的基本原则。此外，确立目的时要活字比留在

计划拟定

有了目的，就要开始拟定计划。在拟定计划的过程中，应尽量地多征求部属的意见。

1. 征求部属意见的两个原则

◆独立性原则

◆排斥性原则

◆独立性原则

所谓独立是指员工在提提议时应确保让其畅所欲言，独立并没有任何心理压力地提出自己的观点，预防从众心理起作用。从众有盲目从众与被迫从众的区别。盲目从众的人，一般说来大多文化素质比较低，没有自己的主见；

被迫从众的人虽然也有自己的观点，但是因怕影响某人的观点及权威而不提出自己的意见。不论哪一种从众心理，都影响了员工独立刊登自己的真知灼见，所以既然想集思广益，就要号召员工充分地刊登意见，把心里想说的都说出来。

◆排斥性原则

排斥性原则是指提出的方案最佳相互排斥。只有一种方案的方案，不是好方案，为何呢？根据成功与失败概率各占**50%**的原理，只有一种方案失败的概率占**50%**，所以应另外再提出一种相互排斥的方案。例如春运时为了处理人多，坐不上车的困难，有人提出增长机车的数量，这是一种方案；还有人提出增长车皮的数量，这从表面看来，似乎是另外一种方案，但实际上却是一种方案，因为增长了机车就得增长车皮，增长车皮势必要增长机车的数量，所以这两个方案并不相互排斥。假如提倡民工不回家过春节，那才是另一种不同的方案，是与前一方案相排斥的方案。

这种不同的意见能确保我们的头脑清醒，能够使我们在方案的实施过程中，有一定的应变能力，虽然员工提出的方案不正确，也便于我们及时把握员工的脉搏。当一种班组中的大多数意见高度一致时，经常轻易做出比较冒险的决策，因为这时轻易轻视对方或轻视困难，做出的决策轻易远离实际。所以我们在制定计划的过程中有某些不同的声音，我们把它称为众谋和详虑，众谋是指大家共同筹划，详虑是指仔细论证，也就是今日所说的民主决策。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/347012036141006156>