

# 《联通：领导力提升》

## 【授课时长】

实战版 4 天，浓缩版 2 天

## 【授课对象】

营销中心负责人，网络管理人员等

## 【课程大纲】

(领导开训:强调学习的意义和纪律)

导言、关于学习的效率及学习方法分析

头脑风暴：您碰到哪些关于领导者管理等问题？每人提 1-2 个问题，老师将这些问题作为案例在整个课程中巧妙地穿插、分析、演练。

### 第一天

1、头脑风暴：您碰到哪些关于领导员、员工管理、沟通、营销管理、难题解决、等方面的问题？

每人提出工作中的难题，老师将这些难题作为案例在整个课程中穿插、分析、演练。案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导及模拟演练

2、关于学习的效率及学习方法分析

### 第一章、卓越的领导力与艺术 一、卓越领导力--自我定位

(一) 什么是领导力

(二) 领导者的角色认知和职责

(三) 领导者必备的素质与心态

### 二、卓越领导力--掌大局的个人魅力

(一) 伟大的品格造就伟大的领导

(二) 说到做到，信守承诺

(三) 凡事以身作则

(四) 勇于承担责任的大家风范

(五) 谦虚谨慎品自高

(六) 传递激情感染团队

(七) 调动员工的积极性，凡事全力以赴

### 三、卓越领导力--良好的个人形象

(一) 职业意识与职业角色

(二) 塑造职业形象

(三) 商务沟通中的行为礼仪和语言技巧

(四) 职业礼仪和良好的人际关系

### 四、卓越领导力——持续的学习和创新能力

(一) 学习能力是领导者的基本素质

(二) 创新才能跟上快速变化的市场步伐

(三) 突破固有的思维定式

(四) 发现问题解决问题的能力

(五) 时刻保持对领先的追求

(六) 竞争是一种人格魅力

(七) 没有不能克服的障碍

(八) 敢于弃旧图新、迎难而上

#### 五、卓越领导力——高瞻远瞩的决策力

(一) 领导人的新视野成就新事业

(二) 领导者要巧用决策智囊团

(三) 决策之前要掌握全面信息

(四) 制定科学有效地决策

(五) 提高每个决策的精确度

(六) 做决策最忌拖延

(七) 练就一双善抓良机的慧眼

(八) 决策的关键在于执行

#### 六、卓越领导力——超强抗压和危机处理能力

(一) 危机是企业的生死门

(二) 面对突发事件要从容应对

(三) 对危机的绝对控制能力

(四) 居安思危，防患于未然

(五) 积极反应，化危机为生机

(六) 从危机中进行学习

(七) 乐观面对困难

(八) 要深谋远虑，以不变应万变

#### 七、卓越领导艺术——有效沟通是管理成功的一半

(一) 领导就是沟通、沟通、再沟通

(二) 为员工创造通畅的沟通环境

(三) 有效沟通和冲突管理

(四) 聪明的领导善聆听，智慧的领导善提问

(五) 问题漏斗（问题深耕法）

(六) 上级与下级沟通

(七) 单向和双向沟通

(八) 领导者的公众演说能力

#### 八、卓越领导艺术——授权和激励的能力

(一) 授权的基本功能

(二) 授权的基本原则

(三) 如何有效改善领导的授权

(四) 奖金到底如何发？

(五) 激励的八项基本原则

(六) 激励的实践原则和主要的激励理论模型

(七) 强化行为的四种方法

(八) 激励菜单

### 第二章、高效的团队管理与执行力 一、团队会议组织技巧

#### (一)、晨会召开技巧

营造会议气氛

1、总结上期工作业绩（先报喜，再报忧）（先表扬，再激励）

- 2、其它重要工作事宜沟通解决、培训、分享
- 3、布置本期工作任务
- 4、全场鼓动结束会议
- (二)、周例会召开技巧
- (三)、月总结会召开技巧
- (四)、表扬会召开技巧
- 二、如何激励和提高员工的工作积极性
- (一) 物质激励
- (二) 精神激励
- (三) 自我价值
- (四) 提升能力
- (五) 绩效考核
- 三、团队员工培养引导方法
- (一) 正能量激励
- (二) 梯度成长规划
- (三) 梯度教练培养
- (四) 培养自信心与成就感
- (五) 开发员工潜能
- (六) 爱的力量
- 四、如何培训并指导员工主动营销及投诉处理技巧
- (一) 案例讲解法
- (二) 视频教学法
- (三) 学员分享成功案例法
- (四) 全员模拟演练法
- (五) 话术读练法
- (六) 角色扮演法+纠错指导法
- 五、如何发现并解决问题
- (一) 发现总结营业厅营销类、体验类、业务处理类、服务类的问题并进行解决
- (二) 发现总结营业员语言、行为类问题并有效解决
- 六、积极和谐团队建立的有效方法
- (一) 终生学习
- (二) 积极心态
- (三) 合理减压
- (四) 和谐人际
- (五) 服从领导
- (六) 稳定家庭
- (七) 自我营销
- (八) 前瞻思维
- 七、提升员工的积极性之有效方法
- (一) 职业倦怠期调整技巧
- (二) 内部集中培训
- (三) 表彰会
- (四) 执行文化
- (五) 培养共同团队目标

- (六) 组织拓展运动、军训
- (七) 对员工的业绩给予肯定、表扬
- (八) 授权与监督
- (九) 换位工作、思考 (如值班长、值日生、换位工作讨论会)
- (十) 委以重用 (用人之长)
- (十一) 替代的方式满足对方核心需要、关怀对方
- (十二) 经常适当的给予压力
- (十三) 降低他的期望值
- (十四) 一对一培养策略
- (十五) 问题型员工管理技巧
  - 1. 问题性员工的处罚策略
  - 2. 处罚员工的“三明治”技巧
  - 3. 处罚员工的沟通技巧
  - 4. 不爱学习型下属员工管理技巧
  - 5. 下属员工的授权与监督管理技巧
  - 6. 新入职员工的“传帮带”技巧
  - 7. 问题型员工十大管理技巧
- 八、提高团队执行力的十大技巧
  - (一) 执行力来自健康的赢者心态
  - (二) 执行力来自高效的目标与绩效管理
  - (三) 执行力来自良好的时间管理
  - (四) 执行力来自高效沟通
  - (五) 执行力来自于有效的激励与奖惩
  - (六) 执行力来自于有效的授权与监督
  - (七) 执行力来自于有效的工作总结及汇报
  - (八) 执行力来自于高效的团队建设
  - (九) 执行力来自于团队凝聚力建设
  - (十) 执行力来自于良好的培训管理

**第二天 第三章、团队营销策划领导力 一、营销案例分析 案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导及模拟演练**

- 二、常见业务营销模式分析
  - (一) O2O 线上线下联动营销
  - (二) 小区展业宣传
  - (三) 营业厅宣传营销
  - (四) 电话营销
  - (五) 短信营销
  - (六) 老客户升级捆绑
  - (七) 捆绑促销
  - (八) 商家联动营销
- 三、其他提升业绩的营销方式
  - (一) 新社区开发
    - 1、如何打通层层阻力？
    - 2、如何获得关键人物支持？
    - 3、如何让新社区大力宣传支持？

## (二) 成熟社区低成本营销

- 1、广东联通成熟社区低成本营销案例，
- 2、聚友宽带成熟社区低成本营销案例
- 3、如何获得社区的支持？
- 4、如何获得社区商户的支持？
- 5、如何进行口碑营销？

## (三) 以老带新营销

- 1、三级营销案例分析
- 2、以老带新的积分优惠设计

## (四) 老客户深度捆绑

- 1、如何升级捆绑？
- 2、如何建立与完善客户数据库？
- 3、如何高效的调用数据库？ 案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导及模拟演练
- 4、如何高效客户维系？

## (五) 商家联动营销

- 1、哪些商家适合宽带联动营销？
- 2、如何实现低成本联动？

## (六) 离网客户挽留

- 1、客户离网原因分析？
- 2、客户离网动态预测？
- 3、如何防止客户离网？
- 4、如何挽留客户？
- 5、如何处理客户不满的投诉？
- 6、客户挽留的方法与策略
- 7、如何宣传和推广促销

## 四、实践活动：市场调查

### 第一批调查：街道问卷调研

了解市民对宽带、手机等的速度、用途、安装习惯、价格、购买方式等的调查（每队 20 份调查问卷）

### 第二批调查：营业厅、电话营销人员、社区拓展人员沟通：

了解宽带、手机、套餐营销中遇到的难题、客户异议、营销方式等，找出问题点及漏洞

### 第三批调查：竞争对手促销方式调查，网站等

## 第四章、危机应对与问题解决 一、危机应对与问题解决的步骤

- (一)预防为主、避免问题
- (二)耐心倾听、同一战线
- (三)安抚客户、认真记录
- (四)询问客户、发现问题
- (五)认真取证、分析责任
- (六)巧妙诉苦、降低期望
- (七)替代方案、解决问题
- (八)后续跟进、适当补救

## 二、投诉危机常见处理技巧

- (一) 处理客户投诉宗旨：客户满意最大 VS 公司损失最小
- (二) 处理投诉的要诀：先处理感情，再处理事情；

- (三) 避免错误处理顾客抱怨的方式
- (四) 客户抱怨投诉处理的步骤
- (五) 首问责任制
- (六) 及时安抚客户情绪：换安静地点+语言安抚+行动安抚

### 三、委婉地解释和说明公司规定的技巧、降低客户期望值

- (一) 同一战线法
- (二) 委婉提醒法
- (三) 巧妙诉苦法
- (四) 巧妙请教法
- (五) 利弊分析法
- (六) 温馨提示法
- (七) 宣传提醒法
- (八) 上级权利法
- (九) 体验呈现法
- (十) 举例说明法
- (十一) 提问引导法
- (十二) 摩托罗拉法

### 四、当我们无法满足客户的时候…

- (一) 替代方案
- (二) 巧妙示弱
- (三) 巧妙转移
- (四) 摩托罗拉
- (五) 巧妙地降低客户期望值
- (六) 此消彼长的利弊分析
- (七) 给予正能量
- (八) 心理满足+情感关怀

### 五、危机应对与问题解决的策略

- (一) 巧妙诉苦策略
- (二) 息事宁人策略
- (三) 巧妙请教策略
- (四) 同一战线策略
- (五) 巧妙转移策略
- (六) 资源整合策略
- (七) 攻心为上策略
- (八) 快速处理策略

### 六、危机应对与问题解决的细节

- (一) 语言细节
- (二) 行动细节
- (三) 三换原则

### 七、错误危机公关的方式

- (一) 只有道歉没有进一步行动
- (二) 把错误归咎到对方身上
- (三) 忽略公众情感
- (四) 完全没反应

- (五) 速度过慢
- (六) 逃避我司责任
- (七) 过度讨好媒体/公众
- (八) 以牙还牙
- (九) 过度解释
- (十) 激化

#### 八、危机管理的商务谈判

- (一) 商务谈判的目的
- (二) 高效商务谈判六步骤
- (三) 商务谈判实用策略
- (四) 商务谈判促成技巧

#### 九、危机应对与问题解决的处理利器

- (一) 真诚道歉
- (二) 新闻策划
- (三) 处理方案策划

#### 十、危机预防

- (一) 培养全员危机意识
- (二) 建立危机预警系统
- (三) 增强危机预判能力
- (四) 及早进行危机培训
- (五) 尊重各地文化差异
- (六) 积极配合政府措施
- (七) 构建良好媒体关系

#### 十一、难题解决

##### 课程结束：

- 一、 重点知识回顾
- 二、 互动：问与答
- 三、 学员：学习总结与行动计划
- 四、 企业领导：颁奖
- 五、 企业领导：总结发言
- 六、 合影：集体合影