

《杰出营业厅班组长综合管理技能提升训练》

【课程背景】

班组是企业最小的、但却是最基础的管理单元组织。班组长是最基础的管理者，是生产、营销服务等经营活动进行直接管理的领导层，在企业经营管理中具有承上启下的作用，同时又是一线服务人员，是“与客人打交道最多的人”。因此，班组长的综合素质高低关系到企业经营理念的落实，关系到经营管理和水平的提高。而现实中，针对班组长接受培训的机会比较少，这样势必会影响整个企业的管理和服务水平。为了打造卓越“六型”标杆班组，激励班组长进一步提高自我管理能力、以及班组团队管理能力，毋庸置疑成为了改变员工理念，塑造良好班组氛围的关键，所以加强员工的班组创新管理、团队文化建设，加强价值观和理念的深度理解，提升班组长的综合管理能力，被提到重要的议事日程。

在这种背景下，本课程应运而生。

【适用对象】 三大电信运营商营业厅（服务厅/服营厅）班组长、店长/店面经理、值班经理等

【课程优势】

- 满意度均持续**90%以上**，被多家企业多期采购，获得了客户的一致认可；
- 在快乐中成长，融合理论讲述、角色扮演、案例分析、游戏互动、头脑风暴、视频赏析等多种培训形式；
- 大量糅合情景导演、学员参与、引导思考、管理共鸣、进而进行行为改善；
- 课程中有很多同类企业的成功管理理念与案例，案例实战实用，课后会有**学习工具包**给到客户方参考学习使用。

【课程目标】

- ✓ 认识到班组长要具备的职业化心态的意义；
- ✓ 了解班组长管理体系，提升班组长的自我角色认知；
- ✓ 懂得班组长的自我完善与提升技能；
- ✓ 了解后80/90后班组长的特点及管理技巧；
- ✓ 掌握班组长日常管理技能；
- ✓ 学会班前会的重要性及操作方法；

- ✓ 掌握营业厅现场管理方法与技巧；
- ✓ 懂得 7S 管理方法，学会协助公司推广 7S 管理体系；
- ✓ 懂得班组长的时间与目标管理技能；
- ✓ 提升班组长个人领导力与影响力；
- ✓ 提升他们的压力与情绪管理能力；
- ✓ 掌握沟通协调能力，学会如何与上级、同级及下级沟通；
- ✓ 提升他们的团队及文化建设方法。

【课程时长】 1-2 天

【课程纲要】

备注：1、本大纲为初步大纲，培训中讲师会根据学员实际情况进行调整，以更有针对性的培训；

2、为了达到一个良好的培训效果，每次培训结束均有互动问答与点评环节，讲师将其共性问题进行点评或者进行后期反馈。

开始篇

一、开班、破冰

- ✓ 班主任/助教开班
- ✓ 培训组织者/公司高层宣导
- ✓ 讲师介绍
- ✓ 破冰活动

二、团队组建

- ✓ 分组活动
- ✓ 奖惩措施
- ✓ 培训公约及签字：以管理的方式上此课程，在课堂中学会科学管理

理念篇

第一部分、班组长职业化心态

- 1、心态是什么？

测试：心态测试题

- 2、心态的重要性
 - ✓ 心态影响能力、心态影响生理、心态决定结果
 - ✓ 两个有趣是心理学实验

- 3、什么是职业化心态
 - ✓ “人”生三端

寓言故事剖析

- ✓ 何为“职业”、“职业化”、“职业化心态”？

- 4、营业员要具备什么样的职业化心态

案例：三个建筑工人的故事

- 5、个人成长与职业发展
- 6、个人职业化提升：能力成长力模型

现场研讨：营业厅班组长常见困惑及其解读分析

第二部分、班组长的角色定位

- 1、班组长的技能“金字塔结构”
- 2、班组长的现状、问题
- 3、班组长的角色与定位
 - a) 营业员想要的班组长是怎样的？
 - b) 企业需要的是什么样的班组长？
 - c) 班组长的素质要求

工具研讨：某电信运营商营业厅班组长工作说明书探讨

- 4、班组长应具备“三头六必”能力

情景模拟：班组长的做法

- a) 情景一：面对工作懈怠的下属营业员
- b) 情景二：面对身体不舒服的下属营业员
- c) 情景三：面对与客户争执的下属营业员
- d) 情景四：面对新近的业务欠熟练的下属营业员

第三部分、后 80/90 后员工特点及管理方法

- 1、后 80/90 后员工的心声
- 2、80、90 后成长：社会大背景分析

- ✓ 农村“后 80/90 后”-----我们要改变命运！
- ✓ 城市“后 80/90 后”-----我追求快乐追求自我价值！
- ✓ 进城务工“后 80/90 后”-----我们可不想做过客！

3、后 80/90 后员工的性格及特点

4、80、90 后员工的职场表现特征（工作动机）

分组讨论：80、90 后员工在职场的表现形式

5、如何管理 80、90 后员工（七大管理技巧）

6、如何批评/处分后 80/90 后员工

- ✓ 偶犯的“小错”处理
- ✓ 触犯“大错”严重违纪或造成严重损失的处理

7、如何管理班组中的“刺头”

- ✓ 1) 活用员工的短处
- ✓ 2) 管理“野马”的招术
- ✓ 3) 管理年轻气燥员工的招术
- ✓ 4) 应对老资格员工
- ✓ 5) 管理桀骜不驯员工

互动游戏：乌鸦与乌龟的故事

实战篇

第一部分、班组长的日常管理

- 1、第一项：现场确认
- 2、第二项：工作交接
- 3、第三项：班前会
- 4、第四项：工作确认
- 5、第五项：变化点把握
- 6、第六项：异常应对
- 7、第七项：交流、联络和协调
- 8、第八项：填写报表
- 9、第九项：班后会工作总结（交班）

学员反思：工作促进点

第二部分、班组长的班前会管理

- 1、 班前会的必要性
- 2、 班前会怎么开？
- 3、 班前会的重点及操作流程

案例分享：某标杆电信运营商营业厅的做法

图片赏析：多个行业公司班前会图片

分组演练与小组互评、讲师点评

第三部分、营业厅服务督导和现场管理

- 1、 什么是现场？现场的重要性；

图片赏析：营业厅现场问题图片案例分析与讨论

- 2、 现场管理的方法与技巧
 - 1) 现场管理之“望闻问切“
 - 2) “目视+走动”管理法
 - 3) 人性化管理在营业厅现场的运用
- 3、 现场“物”的管理
 - ✓ 现场环境管理
 - 1) 外部环境
 - 2) 内部环境
 - ✓ 现场设备管理
 - ✓ 功能区管理
 - ✓ 营业厅视觉营销管理
 - ✓ POP 管理
- 4、 营业厅陈列管理
 - 1) 陈列原则与客户心理分析
 - 2) 看图学营业厅陈列管理
- 5、 现场“事”的管理
 - 1) 客户排队（客户等候）管理
 - 2) 客户分流
 - 3) 人员调度
 - 4) 接触点管理

5) 突发事件管理

6、班组长的现场 7S 管理

- ✓ 现场管理之 7S 管理
- ✓ “7S”改善对象及目标
- ✓ 7S 推行的步骤 (“罗氏黄金十一步法则”)

步骤 1：成立推行组织；步骤 2：拟定推选方针及目标；步骤 3：拟定工作计划；步骤 4：

说明及教育；步骤 5：活动前的宣导造势；步骤 6：7S 活动导入实施；

步骤 7：活动评鉴办法确定；步骤 8：活动试行；步骤 9：评鉴公布及奖惩；

步骤 10：检讨修正；步骤 11：纳入定期管理活动中

实用工具-案例研讨：某公司 7S 推行计划

第四部分、班组长的时间与目标管理

时间管理

1、 时间效率管理的方法

- ✓ 1) 排列优先顺序
- ✓ 2) 时间分配比例
- ✓ 3) 艾森豪威尔原则
- ✓ 4) 艾维李十分钟效率法

2、 时间管理的四件法宝

便条备忘录、工作计划、效率表、时间管理矩阵检查表

3、时间管理工具

实用工具-运用

目标与计划管理

1、 目标管理定义

2、 目标管理流程

3、 目标管理体系示意图

4、 目标管理的四原则

目标管理 smart 原则、一分钟目标管理法、目标执行与落地原则、目标分解原则

5、目标与计划管理：年度计划、月度计划、周计划、日计划

工具运用：时间与目标管理工具运用

第五部分、班组长的个人领导力塑造

- 1、 个人领导能力之工作问题处理“5WHY”法
- 2、 个人领导能力之影响力
- 3、 权力与影响力的差异
- 4、 什么是影响力？影响力的特点？

寓言分析：陈阿土的故事

- 5、 建立影响力的八个规则
- 6、 处理部属抱怨的六大原则
- 7、 建立威信 的 42 个方法

案例研讨 工具运用

视频赏析：《代理班长》

第六部分、班组长压力与情绪管理

- 1、 情绪与压力的客观性
- 2、 阳光心态的塑造
- 3、 认知我们的压力源
- 4、 成功压力管理之七项修炼
- 5、 左右你一生的 14 种情绪
- 6、 简单易用的情绪控制方法
 - a 自我暗示法；b 睡眠法；c 保健法；d 运动法；e 倾诉法
 - f 深呼吸法；g 旅游法；h 音乐法；i 照镜子法
- 7、 快乐工作的要诀

游戏互动 工具运用

第七部分 班组长的沟通能力提升

一、认识高效沟通

- 1、 认识沟通？

现场测试：沟通能力自测题

- 2、 信息沟通漏斗模型
- 3、 沟通的形式
- 4、 沟通的黄金与白金定律
- 5、 8 个黄金沟通句型

6、有效沟通的 15 个窍门

二、怎样与上级、同级和下级进行沟通

上级沟通技巧

- 1、有效与上司沟通技巧—获得支持
- 2、向上级沟通—KISS 原则

视频赏析：《建国大业》片段

- ✓ 向上司请示汇报的程序
- ✓ 请示与汇报的基本态度
- ✓ 说服上司的技巧

同级沟通技巧

- 1、有效与同级沟通技巧—获得配合
 - ✓ 跨部门沟通的四大要点
 - ✓ 尊重和欣赏
 - ✓ 换位思考
 - ✓ 知己知彼
 - ✓ 会议管理的技巧
- 2、跨部门沟通的技巧
 - ✓ 营造良好的沟通氛围
 - ✓ 换个角度想一想——为他人着想
 - ✓ 知己知彼
 - ✓ 借力使力不费力
 - ✓ 到位不错位，化解不误解
 - ✓ 无级别沟通选择有术——飞鸽传书、QQ 群

下级沟通技巧

- 1、有效与下属沟通技巧—获得服从
- 2、正确传达命令意图
- 3、如何使部下积极接受命令
- 4、赞扬部下的技巧
 - ✓ 赞美的作用
 - ✓ 赞美的技巧
- 5、批评部下的方法
 - ✓ 1) . 以真诚的赞美做开头

- ✓ 2) . 要尊重客观事实
- ✓ 3) . 指责时不要伤害部下的自尊与自信
- ✓ 4) . 友好的结束批评
- ✓ 5) . 选择适当的场所

实用工具及运用：汉堡原则 (Hamburger Approach)

第八部分、班组长的团队及文化建设

- 1、 从“无解的悖论”看文化
- 2、 班组文化体系
- 3、 公关文化—打造属于自己的影响圈
- 4、 学习文化—三人行，必有我师
- 5、 团队文化—比学赶帮中享受“彼此的快乐”
- 6、 管理文化—效能与制度的诱惑
- 7、 执行文化—享受“尽力之美”的感动
- 8、 成长文化—通往理想的上坡路

案例应用：某市移动班组文化活动案例-“群星璀璨”活动

结束篇

- 1、 问与答 (Q & A)
- 2、 现场 PPT 放映
- 3、 讲师赠言 合影留念

◇ **课后提供管理辅助材料、管理工具包，包括许多实用表格、工具！**