
六脉神剑-转型环境下的团队建设与管理

壹、 课程背景

营业厅是客户接触最为重要的界面之一,是运营商争夺用户资源,发展用户规模的第一重要阵地,在全业务竞争之下,营业厅的全面转型成为必然。

营业厅的全面转型要求其在承接原有品牌宣传、服务形象展示、业务宣传、业务发展、客户服务等传统职能基础上,增加了终端展示与销售、终端及业务体验等职能,进一步突出销售职能,充分发挥营销服务一体化渠道的作用。

而目前营业厅在应对全面转型过程总,还存在诸多问题,如:

管理人员能力欠缺: 管理人员多半为保姆式日常管理;各级交流沟通不足,导致上级指导思想与下级执行结果有偏差;管理人员培训能力欠缺;

培训与辅导机制缺创新: 单一的业务办理已成习惯,填鸭式的培训无法有效宣贯内容。

团队稳定性差: 员工缺少目标心态,主动促成销售能力较差、收入较低;

全员营销、全面竞争的激励考核制度不完善: 竞争、激励薪酬机制目前欠缺,员工做多做少待遇基本无差别,无法有效激励员工工作原动力;未有效建立、总结、完善具有主人翁意识的激励竞争机制;

这些,势必在竞争过程中表现出我们的劣势,给竞争对手可乘之机。

基于此,全面提升营业厅经理的人员管理、厅店管理、营销管理,促使营业厅创造更大效能,已经迫在眉睫。

二、 课程对象

营业厅经理、基层班组长 (非营业员课程)

三、 课程时长

2-3 天

四、 课程目标

1、个人意识层面: 全面了解并接受新型营业厅下的职责定位,能够寻找到未来工作方向

2、个人能力层面: 全面提升营业厅经理在厅店综合管理技能,以“管理+营销管理”的模式带动整个厅店更高效率的运营,做好人员保障。

3、**团队管理层面**：基于营业厅的营销管理，全面改善厅经理在团队激励方式、人才培养技巧、团队文化建设方法、管理制度优化等的工作方法和技能。

五、课程大纲

时间		课程单元	课程目标
第一天	上午	<p>少商剑：班组管理的价值——转型形式下，管理趋势与班组管理现状解析</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 管理环境的变化趋势 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 案例分享：一个班组长的自述 ✓ 班组长的角色定位 ✓ 管理趋势分析 ✓ 联通在3G及移动互联网时代中的战略定位 ● 管理者思维分析 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 案例分享：困倦的营业厅经理 ✓ 高半级思考的特质有哪些 ✓ 专业与管理的区别 ✓ 班组管理价值——经营&管理的异同 ● 班组管理现状解析 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 班组成员岗位职责认识程度 ✓ 班组学习氛围与机制建立 ✓ 班组文化与成员关系 ✓ 班组长个人领导力与管理方式 ● 经典案例：人，不行了？ ● 案例分析 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 关注团队成员，也要关心团队成员背后的家属 ✓ 学习机制的创新不在于形式的转变 ✓ 营业厅的内部网状结构建立 ✓ 转移对营业厅意味着什么？ ● 班组长管理技能 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 班组长的沟通 ✓ 绩效管理 ✓ 对下属的激励与辅导 ✓ 创新思维 ✓ 解决问题的利器 	<ul style="list-style-type: none"> ● 认识个人深层次的工作动机，激发学员个人成就感 ● 介绍行业发展趋势，以及人员综合素质能力要求的全面提升 ● 清晰自身工作动机，转变工作的观念 ● 明确班组长的职业身份定位 ● 理解班组长应该具备管理技能
	下午	<p>商阳剑：管理者的管理沟通——如何通过沟通交流协助员工快速适应转型环境并成功转型</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 案例分析：管理者如何对上沟通 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 管理者应如何在上司发言后补充意见？ ✓ 管理者应如何处理上司与上司之间的冲突？ ✓ 管理者应如何处理与上司意见冲突？ ● 案例启发 1：思维方式与行为模式 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 盲点与误区——约哈里窗口

			<ul style="list-style-type: none"> ✓ 洞察问题变化的问题 ● 案例研讨：“管理增加值” <ul style="list-style-type: none"> ✓ 课堂活动：红黑牌活动 ● 案例启发：如何进行横向沟通 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 如何处理与其他部门之间的冲突？ ✓ 如何让其他部门协助本部门推进工作？ 	
第二天	上午	<p>中冲剑：利用绩效实现对下属的“管”——班组长如何通过绩效管理提升3G产品等各项业务指标</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 正视绩效，管理者如何对下属进行分工管理 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 案例分享：绩效与正态分布 ✓ 案例研讨：管理者如何看待与实施绩效管理 ● 清晰考核思路 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 赛马与相马的差异 ✓ 冰山模型 ✓ 绩效管理与管理经营 ● 案例分享：班组长如何下达绩效目标 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 案例研讨：某营业厅如何确定目标 ✓ 大目标如何转换为小目标 ✓ 目标值如何下达 ✓ 工作目标与指标的差异 案例分享：班组长绩效沟通案例 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 案例启发1：不同时间绩效沟通的重点 ✓ 案例启发2：绩效沟通的技巧——如何进行表扬 ✓ 案例启发3：月度/季度绩效面谈沟通技能之一——汉堡法 ● 案例演练：地市公司主管与下属绩效面谈情景演练 	<ul style="list-style-type: none"> ● 了解绩效管理的本质 ● 掌握利用绩效管理把握关键，推动员工投入工作的关键 ● 清晰目标下达的关键与技巧 ● 掌握绩效沟通反馈的主要方式方法 ● 明确绩效沟通反馈的主要技巧
	下午	<p>关冲剑：如何利用激励与辅导对转型环境中的下属实施“理”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 案例分享： <ul style="list-style-type: none"> ✓ 管理者应如何辅导新进人员并协调新旧人员的冲突？ ✓ 管理者应如何面对固执己见的员工？ ✓ 管理者应如何激励和表扬优秀员工？ ✓ 管理者应如何挑选和推荐优秀员工？ ● 案例启发：团队激励至关重要 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 激励于无形 ✓ 激励策略 ● 案例启发：激励策略 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 管理者的周一 ✓ 家与企业的区别 ✓ 有营养的早餐会 	<ul style="list-style-type: none"> ● 清晰团队激励对班组长管理的作用 ● 掌握团队激励的方式方法 ● 学习激励的策略与方式 ● 掌握对于不同类型员工的管理方式

			<ul style="list-style-type: none"> ● 案例研讨：不同类型员工如何“理” <ul style="list-style-type: none"> ✓ 愤怒不满型员工/自我型员工/性格孤僻型员工/幻想型员工/自卑型员工类型员工如何管理 ✓ 后备队伍如何培养 	
第三天	上午	<p>少冲剑：创新思维——组长创新思维的建立帮组一线员工更好更快的转型</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 案例分析：营业厅盈利的可能性与可采取的方式有哪些？ ● 案例启发：提升思考的必要性 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 思考力差距化 ✓ 向麦肯锡学习逻辑思考 ✓ 水平思考与垂直思考 ● 案例启发：如何进行逻辑思考 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 让别人采纳的逻辑构成法 ✓ 帮助洞悉本质的过程：如何理解集团客户需求背后的需求 ● 案例启发：非线性思考 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 线性思考的局限 ✓ 为没有答案的问题寻找答案 ✓ 跳出古老的思考方式的方法 	<ul style="list-style-type: none"> ● 提升管理者独立思考的能力 ● 解析思考的步骤，清晰思考的路径 ● 现实案例分析，让理论与实际结合
	下午	<p>少泽剑：解决问题——如何发现转型环境下班组中存在的问题并解决问题</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 经典活动：连连看 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 案例启示一、如何利用问题树寻找答案 ✓ 案例启示二、用范围图分析问题 ✓ 案例启示三、绩效改进的五个步骤 ● 什么才是问题的本质 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 营业厅流失率高的真正原因 ✓ 业绩持续下滑如何解决 ● 解决问题的几个示例 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 如何利用三要素界定问题； ✓ 实战演练，如何利用三要素把握关键解决问题 	<ul style="list-style-type: none"> ● 了解事物背后的本质 ● 掌握发现问题的核心方法 ● 实践操作，演练如何改善工作中问题的操作方法