

目录

第一模块：有自我认知，定角色（2小时）	3
一、心智模式对自我发展的影响.....	3
二、承上启下，内外兼顾！	3
第二模块：做团队管理，当领导（4小时）	4
一、理解并提升领导力.....	4
二、发现并分析问题.....	4
第三模块：做员工激励，好沟通（3小时）	5
一、 沟通第一环：建立自尊.....	5
二、 沟通第二环：移情聆听.....	5
三、 沟通第三环：询问信息.....	5
四、 沟通第四环：提供信息.....	5
五、 沟通第五环：提供支持.....	5
六、 学员练习与讲师点评：角色扮演与演练.....	5
七、 案例分析：《小王的梦想》	5
第四模块：建团队文化，造氛围（1小时）	5
第五模块：做服务管理，避投诉（2小时）	6
一、理解优质服务的概念.....	6
二、做好服务沟通，避免投诉.....	6
第六模块：小组研讨与演练（2小时）	7
一、应用鱼骨图分析法分析工作问题.....	7
【刘老师的班组长单项培训记录】	7

供电公司班组长管理能力提升培训

刘雪峰

【课程背景】：

随着供电公司向市场化的一步步转型，以客户服务为中心的战略如何贯彻到一线，班组长在其中的承上启下作用就显得尤为明显。

在很多供电所下面的营业厅，班组长如何在供电所长的带领下能够主动完成每月的服务营销任务，如何带好为供电所和供电公司在面对客户方面展现优质的服务形象，是摆在供电公司面前的一个非常重要的议题。

本课程就从班组长的日常管理出发，结合本行业内先进的做法和其他行业班组长先进的管理模式，提升班组长的管理能力和带队伍的能力。

【课程思路】：

通过培训帮助他们掌握电网公司客户服务的要求与管理班组的技能，拓展视野，明确管理思路，培训他们如何整合团队，帮助他们提升管理技能。

【课程收益】：

- 明确管理角色，做头脑清晰的管理人员；
- 掌握班组团队员工辅导、训练与激励技巧；
- 有利于提高管理效率，提高班组执行力！

【课程优势】：

- 满意度高：受到客户领导及学员的一致好评；
- 贴合度高：与工作实际结合，电力案例典型并具有实际指导意义；
- 互动性强：通过互动激励学员，让学员亲身感受可以如何激励员工；
- 体验感强：整个课程过程就是一个团队管理过程，体验管理的细节；

【课程时长】：2天

【目标学员】：供电公司一线班组长、供电所所长；

【课程大纲】：

第一模块：有自我认知，定角色（2小时）

一、心智模式对自我发展的影响

1. 每个人发展的三阶段
2. 三阶段中的心智模式的影响

二、承上启下，内外兼顾！

1. 承上：作为下属，是领导的职务代理人！
 - 1) 作为下属的所长常见的角色错位
 - 2) 代理角色如何认知
 - 3) 做好生产者/辅佐者
2. 启下：作为上级，我是管理人员！
 - 1) 我由一线升职上来，我的管理对象究竟与员工有什么不同？
 - 2) 作为管理人员的四大职责
 - 3) 案例分析：我是问题班组长么？
 - 4) 做好领航者/教练角色
3. 内部：作为同事，服务好内部客户！
 - 1) 作为同事的班组长常见的角色错位
 - 2) 避免两种错误，做好内部服务
 - 3) 做好协调者/合作者角色
4. 外部：作为企业代言人、服务管理者
 - 1) 作为服务管理人员的班组长常见的角色错位
 - 2) 做好经纪人/创新者角色

第二模块：做团队管理，当领导（5小时）

一、理解并提升领导力

1. 领导与管理的概念有区别

- 1) 什么是领导？
 - 2) 什么是领导力？
 - 3) 管理与领导的关系
 - 4) 管理更具科学性、领导更具艺术性
2. 领导者使用权力的类型
 - 1) 领导者权力的五种来源
 - 2) 影响领导力有效性的因素
 - ◇ 领导者个人特征
 - ◇ 情境特征
 - ◇ 追随者特征
 - 3) 有效领导的两个方面
 - ◇ 达成最终的结果或目标：实现绩效
 - ◇ 下属乐意按照领导意图产生行动：满意度
 - 4) 卓越领导者的四个习惯
 - ◇ 以身作则
 - ◇ 挑战现状
 - ◇ 使众人行
 - ◇ 激励人心

二、发现并分析问题

1. 管理者要会用“问题管理模式”
2. 给“问题”一个准确定义
3. 分析问题经典工具之鱼骨图
4. 分析问题的五个环节（**4M1E**）：人料机法环

三、应用鱼骨图分析法分析工作问题

1. 小组讨论：应用鱼骨图分析目前工作中的常见问题
 - ◇ 新老员工之间的矛盾问题
 - ◇ 老员工积极性不高的问题

- ◇ 变压器冬季经常出现故障的问题
 - ◇ 电费回收率经常不达标的问题
 - ◇
2. 如何选择关键问题？
- ◇ 5Why 分析法
 - ◇ 选择关键问题的四个标准：多少、大小、易难、主观客观。

第三模块：做员工激励，好沟通（3小时）

- 一、 沟通第一环：建立自尊
- 二、 沟通第二环：移情聆听
- 三、 沟通第三环：询问信息
 - 1. 注重引导的教练沟通技术
 - 2. 案例分析：他是怎么沟通的？
- 四、 沟通第四环：提供信息
 - 1. 有好处？换位思考与利益原则
 - 2. 汉堡包：避免冲突，有效表达
- 五、 沟通第五环：提供支持
 - 1. 说了并不等于接受了
 - 2. 提供支持的三注意
- 六、 学员练习与讲师点评：角色扮演与演练
 - ◇ 全体学员分为三人一组。
 - ◇ 每组成员分别指定为 A、B、C。
 - ◇ 这项练习分两轮进行；每轮约 15 分钟，总时长 35 分钟
 - ◇ 第一轮：班组长如何发现想培养的员工积极性下降问题
 - ◇ 第二轮：班组长如何发现一个老员工的心理矛盾并激励
- 七、 案例分析：《小王的梦想》

第四模块：建团队文化，造氛围（1小时）

- 一、 国企有大文化，各班组有小文化
 - ◇ 在国企背景下，我们如何理解我班组的氛围
 - ◇ 互动提问：你想打造什么样的团队？
 - ◇ 团队精神：团队的核心价值观
- 二、 认识：团队文化建设的基本要素
 - ◇ 班长想要的团队核心价值观是什么？
 - ◇ 这些核心价值观要找到什么样的载体？
- 三、 案例分析：这个班组的“十六字团队精神如何体现？
- 四、 班组文化建设--影得培训（观影片，学管理）
 - ◇ 学习卡特教练的团队文化塑造过程
 - ◇ 团队文化不是假大空，而是可落地！
 - ◇ 从身边工作着手，找到载体，让团队精神落地！

第五模块：做服务管理，避投诉（2小时）

一、理解优质服务的概念

1. 优质服务由客户定义！
2. 客户让渡价值理论！
 - ◇ 客户满意取决于客户感知
 - ◇ 提升服务价值两方面：降低用户成本，提高用户价值！
3. 案例分析：南网满意度评价体系框架
4. 案例分析：某省用户服务最满意的前四项与最不满意前四项
5. 案例分析：《桃花岛市的一根电线杆》

二、做好服务沟通，避免投诉

1. 投诉与抱怨的区别分析
2. 防火重于救火

3. 案例讨论：《客户反映电压过低，生活不便！》
4. 客户投诉处理的理论基础：服务质量差距模型
5. 案例分析：《架线门前的桉树被砍了》

【课程记录】：

国网唐山市供电公司：《班组长的服务管理》连续两期

国网甘肃省供电公司：《班组长系列培训》系列模块共 3 期

南网怒江供电公司：《供电所长的管理能力提升》连续两期；

湖北供电公司：《优秀班组长培训》连续两期；

广州输变电：《储备管理干部 360 度提升》1 期

其他课程及记录：

【课程和现场辅导的照片】





【刘老师在班组长管理方面的培训记录】

日期	课程名称	客户
	2021	
2021/05/23	《班组长的非物质激励》	国网湖州供电分公司

《供电公司班组长管理能力提升》

2021/05/24	《班组长双赢导向的沟通》	国网湖州供电分公司
2021/05/25	《电力班组长综合能力提升》	国网莲都供电公司
2021/07/26	班组长《看电影学管理》	国网衢州供电公司
2021/07/26	班组长《组织赋能，团队管理》	国网衢州供电公司
2021/10/20	班组长《上传下达的有效沟通力》	国网盐城供电公司
2021/10/21	班组长《情绪压力管理从心开始》	国网盐城供电公司
2021/10/27	班组长《上传下达的有效沟通力》	国网盐城供电公司
2021/10/28	班组长《情绪压力管理从心开始》	国网盐城供电公司
2019年-2020年		
2020年12月15日	《供电所管理能力经验交流》	国网四川彭山供电分公司
2020年1月12日	《青年干部的职场礼仪与职业化素养》	国网乐山电力
2019年1月	《管理人员的有效沟通与合作》	南方投资集团（南网控股） 广州合锦嘉泓房地产
2019年1月22-27	《一线员工的服务沟通与投诉处理》3期共6天	国网冀北供电公司
2019年2月14	管理人员《用户投诉处理与预防》	四川眉山供电公司
2019年2月16	生产管理干部及储备干部《看电影学管理》	湖北荆州供电公司
2019年6月19日	《给组织赋能，做好团队管理》第一期	内蒙古电力有限责任公司
2019年6月26日	《给组织赋能，做好团队管理》第二期	内蒙古电力有限责任公司
2019年7月12日	《班组文化建设》	国网榆林供电公司
2019年7月15日	《给组织赋能，做好团队管理》第三期	内蒙古电力有限责任公司
2019年7月22日	《给组织赋能，做好团队管理》第四期	内蒙古电力有限责任公司
2019年7月23日	《企业优质服务战略与文化》	国网重庆市供电公司
2019年8月18日	浙江电力班组长《非物质激励》第一期	国网浙江供电公司
2019年8月24日	浙江电力班组长《非物质激励》第二期	国网浙江供电公司
2019年8月25日	《管理者角色定位与沟通协作》	国网温州供电公司
2019年9月17日	《人际沟通与班组激励》	国网浙江供电公司
2019年9月18日	《给组织赋能，做好团队管理》	国网德州供电公司
2019年11月20日	《班组长有效沟通与建立良好合作关系》	国网四川省电力眉山供电公司
2019年11月21日	《班组长管理能力提升》	浙江衢州江山供电公司
2019年11月22日	《班组长双赢导向的沟通艺术》	南京供电公司
2018年		

《供电公司班组长管理能力提升》

2018年6月	全能供电所长《变诉为金-投诉案例分析与应对》	湖北孝感电力
2018年7月	《新员工职场礼仪培训》	四川乐山电力
2018年8月	《供电公司新员工的职业化》	云南大理电力
2018年9月	国网全国内训师竞赛现场辅导	上海电力
2018年9月	《变诉为金：电网投诉处理与案例分析》	湖北十堰
2018年10月	《管理者的角色认知与内部客户服务》	杭州电力
2017年		
2017/01/12	《供电所班组长的三项修炼》	国网湖北省电力工程公司
2017/05/09	《供电局一线人员职业化素养提升》	国网西安供电公司
2017/05/10	《青年后背管理干部职业素养提升》	国网四川乐山供电公司
2017/06/05-09	《供电公司员工服务沟通与投诉处理》第1-2期	玉林供电公司玉林分公司
2017/06/13-14	《供电公司员工服务沟通与投诉处理》第3期	玉林供电公司北流分公司
2017/06/15-16	《供电公司员工服务沟通与投诉处理》第4期	玉林供电公司陆川分公司
2017/07/11-14	《供电所一线服务沟通》与《变诉为金》第1-2期	钦州供电公司灵山分公司
2017/07/24-27	《供电所一线服务沟通》与《变诉为金》第3-4期	钦州供电公司钦南分公司
2017/08/01-04	《供电所一线服务沟通》与《变诉为金》第5-6期	钦州供电公司浦北分公司
2017/08/07-10	《供电所一线服务沟通》与《变诉为金》第7-8期	钦州供电公司钦北分公司
2017/08/12	《新员工商务礼仪培训》	国网四川乐山供电公司
2017/10/01-02	《一线员工优质服务》共两期	国网冀北固安县供电公司
2017/11/13、27	《场景化供电服务及综合素养提升》共两期	国网文安县供电公司
2017/12/04	《场景化供电服务及综合素养提升》第3期	国网文安县供电公司
2017/12/14	《供电员工情绪压力管理》	国网濮阳供电公司
2016年		
2016/01/28	《电力班组长能力提升》	湖北省送变电工程公司
2016/04/23-24	《有效沟通与团队共振》中层管理人员EMBA第一期	南方投资集团（南网）
2016/05/31	《班组长职业化之路高效沟通》	武汉电力
2016/06/02	《班组长问题分析与解决》	武汉电力
2016/05/25-26	《有效沟通与团队共振》中层管理人员EMBA第二期	南方投资集团（南网）
2015年		
2015/04/16-17	《班组长服务管理》第一期	唐山市供电公司
2015/04/21-22	《班组长服务管理》第二期	唐山市供电公司
2015/07/02-03	《一线员工的优质服务营销能力提升》	武汉供电公司汉南分公司

《供电公司班组长管理能力提升》

2015/08/03	《储备管理干部的沟通能力提升》	广州市输变电公司
2015/08/11-13	《新员工的职业化》	江苏方天电力集团
2015/08/14	《储备干部能力提升之看电影学管理》	苏州市供电公司
2015/08/24-25	《班组长培训第二期-角色认知与领导力及沟通》	国网甘肃省供电公司
2015/08/27-28	《一线员工的优质服务》	甘肃电力酒泉金塔县分公司
2015/09/07	《情绪管理与沟通》	宁波市供电公司
2015/09/09-10	《班组长培训第三期-问题分析解决与案例研讨》	国网甘肃省供电公司
2015/09/16-17	《班组长培训第四期-问题分析解决与案例研讨》	国网甘肃省供电公司
2015/09/19-20	《供电所所长综合管理能力提升》	云南怒江市供电公司
2015/10/14-15	《班组长培训第五期-问题分析解决与案例研讨》	国网甘肃省供电公司
2015/10/21-23	《一线员工的优质服务能力提升》	河南濮阳市供电公司
2015/10/25-26	《供电所所长综合管理能力提升》	云南怒江市供电公司
2015/10/29-30	《优秀班组长培训》第二期	湖北省供电公司
2015/12/30	《中层管理人员管理能力提升》	甘肃张掖山丹县供电公司
2014年及2013年		
2014-1-10	天津电力公司检修公司班组建设	天津电网公司
2014/06/13	《塑造优质服务意识》第一期	云南电网物流服务中心
2014/06/21	《塑造优质服务意识》第二期	云南电网物流服务中心
2014/06/24	《塑造优质服务意识》第三期	云南电网物流服务中心
2014/08/07-08	《95598呼叫中心员工服务满意度提升》	云南玉溪电网
2014/08/09	《95598班组长现场辅导》	云南玉溪电网
2014/8/26-27	《一线员工服务改进与客户满意度提升》	广西崇左电网
2014/8/28	《一线员工服务改进现场辅导》	广西崇左电网
2014/09/18-19	《班组长综合能力提升》	山东聊城发电公司
2013/6/26-28	《营销班组长的服务管理》	贵州省电网公司
2013/08/2-3	《营业厅的服务管理》	肇庆供电局
2013/08/6-7	《有效沟通与人际理解》	广州电网超高压
2013-8-21	《时间管理》	秦山核电站
2013/8/22-25	《如何做好优质服务》共2期	汕尾供电局
2013-9-8	《执行力提升》	华能酒泉风电公司
2013-10-24	《6S管理和精细化管理》	国家电网技术中心
2013/11/11-12	《服务沟通与投诉处理第一期》	海南省电网
2013/11/13-14	《服务沟通与投诉处理第二期》	海南省电网
2013/11/16-17	《服务沟通与投诉处理第三期》	海南省电网
2013/10/16-17	《班组长综合能力提升》	国家电网国网技术学院

《供电公司班组长管理能力提升》

2013/11/11-12	《以客户满意为中心的服务营销实践》	海南省电网
2013/11/5-8	《以客户满意为中心的服务营销实践》共 2 期	海南省电网
2013/6/26-27	《专业人员综合能力提升》	贵州施秉供电局
2012 年及以前		
2012-2-17	看电影学管理	珠海发电厂
2012-4-22-27	《时间管理》《融入团队》各 2 期	秦山核电站
2012-7-31	《职业化的商务礼仪》	深圳电网某保险公司
2012-9-8	《执行力提升》	华能酒泉风电公司
2012/08/6-7	《有效沟通与人际理解》	广州电网超高压
2012/6/26-28	《营销班组长的服务管理》	贵州省电网公司
2012/8/22-31	《如何做好优质服务》共三期	汕尾供电局
5 月 30 日	《看电影学管理》	珠海发电厂
6 月 27 日	《看电影学管理》	南方电网
11 月 16-17 日	供电所所长管理技能培训	张家口供电公司
4 月 18-25 日	《营业厅服务礼仪与规范》共 3 期	茂名高州、信宜、电白供电局
7 月 19-26 日	《供电局营业厅现场辅导》共 3 期	茂名高州、信宜、电白供电局
8 月 17-22 日	《团队建设》与《时间管理》共 2 期	秦山核电
8 月 30-9 月 2	服务规范与客户沟通第 1-2 期	汕尾供电局
9 月 15-22 日	《供电局营业厅现场辅导》共 3 期	茂名高州、信宜、电白供电局
9 月 6 日-9 日	《服务规范与客户沟通》第 3-4 期	汕尾供电局
2009-10 至 12 月	《融入团队》共 4 期	秦山核电公司
2009-11-13	《时间管理》	遵义供电局