
目录

第一模块：心态方面，理解员工的“新”与我们的“旧”.....	2
第二模块：做好心态与工作的关联，当个好领导.....	3
第三模块：做好传帮带，让老员工有能力带新人.....	4
第四模块：用团队文化与制度做好管理.....	5
第五模块：小组研讨：应用鱼骨图分析法分析.....	5
【刘老师的班组长单项培训记录】	5

班组长对新员工的高效管理

刘雪峰

第一模块：心态方面，理解员工的“新”与我们的“旧”

一、新员工的状态

1. 强烈好奇
2. 情绪起伏
3. 没有安全感
4. 外面世界好

二、我们还是“旧”心态！

1. 我们认为的新人应该是这样的
 - 1) 吃苦耐劳是美德
 - 2) 养家糊口
 - 3) 忠诚、专业
 - 4) 做一行 精一行
2. 现在的“新”员工是这样的！
 - 1) 开心最重要
 - 2) 锻炼自己
 - 3) 跳槽是人才流动
 - 4) 薪水和机会
3. 我们的“旧”要更新了
 - 1) 中国什么缺，就是不缺人！
 - 2) 这些家伙不像我们以前，吃不得一点苦。
 - 3) 幸好他们现在技术还没学到，要不我们损失就大啦！
 - 4) 我搞不懂他们，华坚这么漂亮，却留不住他们。
 - 5) 他们要不太娇气，要不就总想着外面的世界比这里精彩。
4. 管理者心态调整

第二模块：做好心态与工作的关联，当个好领导

一、帮助克服新员工的“恐惧”

1. 新员工的恐惧来源
 - 1) 陌生的生活环境
 - 2) 陌生的工作环境
 - 3) 新员工最郁闷的几件事情
2. 应用教练技术，做好沟通
 - 1) 沟通第一环：建立自尊
 - 2) 沟通第二环：移情聆听
 - 3) 沟通第三环：询问信息
 - ◇ 注重引导的教练沟通技术
 - ◇ 案例分析：他是怎么沟通的？
 - 4) 沟通第四环：提供信息
 - ◇ 有好处？换位思考与利益原则
 - ◇ 汉堡包：避免冲突，有效表达
 - 5) 沟通第五环：提供支持
 - ◇ 说了并不等于接受了
 - ◇ 提供支持的三注意
 - 6) 个人习惯影响员工习惯
 - ◇ 以身作则
 - ◇ 挑战现状
 - ◇ 使众人行
 - ◇ 激励人心

二、有效安排工作，让员工有所成长

1. 明确工作目标
 - 1) 知道工作的目的
 - 2) 列举榜样
 - 3) 描述达到目标后的价值和意义

-
- 4) 承诺帮助
 2. 新人工作与学习安排的三六九计划
 - 1) 前 10 天，新人入职，让 ta 知道来干什么的
 - 2) 第 10-30 天：新人过渡，让他知道如何能做好
 - 3) 第 30-60 天：让新员工接受挑战性任务
 - 4) 第 60-90 天：引导融入团队并主动完成工作
 - 5) 第 90-120 天：赋予使命与正确引导
 3. 建立自信
 - 1) 对于微小的成果给予及时肯定
 - 2) 当众表扬，单独指导（批评）
 - 3) 创造在团队中表现的机会，并事先给予指导
 4. 提出要求与自我要求
 - 1) 鼓励提问（发现问题）—— 有问必答（正面回应）
 - 2) 鼓励思考（寻求解决方案）—— 作出点评（表达思路）
 - 3) 允许反复（克服难点）—— 预警和援助（总结规律）

第三模块：做好传帮带，让老员工有能力带新人

一、防止老员工排挤新员工

1. 注意主管在新老员工之间的平衡
2. 针对新员工
3. 针对老员工

二、教会师傅带新人的规范动作

1. **老人说与新人听：说哪些，怎么说**
2. **老人做与新人看：简单三步教导法**
3. **新人练与老人考：总结的重要**
4. **新人干与老人帮：给与犯错的机会（除安全操作规范以外）**

第四模块：用团队文化与制度做好管理

- 一、对不同类型员工做个性化管理
 - ◇ 员工性格差异与能力差异、态度差异
 - ◇ KSAO 的初级评估
- 二、让处罚感受变得积极
- 三、良好习惯培养
- 四、营造积极的团队文化
 - ◇ 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？
- 五、案例分析：这个班组的“十六字团队精神如何体现？
- 六、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：小组研讨：应用鱼骨图分析法分析

1. 小组讨论目前新员工管理的常见问题
 - ◇ 新老员工之间的矛盾问题
 - ◇ 老员工积极性不高的问题
 - ◇ 新员工心态不稳的问题
 - ◇
2. 小组展示：每组派代表上台讲解本组鱼骨图
3. 讲师点评及小结：从分析技术上和阐述方式两方面给予点评
4. 本组阐述关键问题、小结讨论过程，并由讲师提炼和小结

【刘老师的班组长单项培训记录】

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
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		
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
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
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