

杨萍老师携手浙大心理学系教授共同打造

——客服中心班组长胜任力模型及能力提升实操集训营

项目背景：

客服中心实行班组化管理。那么，在以班组为单元的管理模式中，班组长的管理风格、管理技能和水平就直接影响到团队的业绩表现、员工的流失及成长速度等众多情况。

从某种角度来看，客服中心班组长的管理技能直接决定了整个团队的业绩达成情况。

但是，目前由于班组长的管理经验、个人素质、性格特征等差异导致管理水平参差不齐。且由于工作较为繁杂、指标压力大等特征导致对于班组长的能力培养处于较为零散的状态，缺乏系统性和科学性的方法和依据，从而导致班组长的成长较慢，班组的管理绩效结果一般。

本项目旨在根据各公司的实际情况及班组长的实际管理水平，建立针对性的班组长胜任力模型，测评班组长的能力欠缺，并提升班组长的整体管理技能。

项目目标：

- 结合行业及公司特征，建立班组长的胜任力模型；
- 测评现有班组长的能力，找出管理技能短板；
- 依据测评结果给出解决方案，快速提升整体的管理水平；
- 测评有发展潜力的人员，制定成长计划和实施方案。

项目周期：

- 🚩 测评诊断：2天
- 🚩 胜任力模型制作：5天（周期为一个月）
- 🚩 管理能力提升：6---12天（具体时间根据测评结果而定）
- 🚩 在线辅导：8次
- 🚩 后续跟踪：30天

项目说明：

胜任力模型和班组长能力提升模块可以自行选择。即，可以两个模块同时选择，也可以只选择其中一个。

项目测评依据：

- 🚩 著名大学心理学系最新研究成果
- 🚩 国际胜任力模型研究成果
- 🚩 霍兰德职业性向测试
- 🚩 职业人格测试
- 🚩 心理能力测试
- 🚩 专业技能测试
- 🚩 统计学相应方法

项目实施流程：

第一阶段：能力测评

时间：2天

目标：

- 了解现有班组长的普遍技能；
- 评价团队的整体能力水平；
- 测评人员基本素质及专业能力欠缺。

内容：

一、专业能力

- ✓ 客服中心行业的专业知识
- ✓ 指标体系的了解与掌握
- ✓ 指标分析能力
- ✓ 应用指标指导管理的能力
- ✓ 运营问题的解决能力

二、团队管理技能

- ✓ 识人能力
- ✓ 沟通能力
- ✓ 激励能力
- ✓ 辅导能力

三、个人素质

- ✓ 执行力
- ✓ 上进心
- ✓ 责任心

四、发展潜力检验

- ✓ 逻辑思维能力

✓ 创新思维能力

✓ 解决问题能力

实施方式：

- ❖ 胜任力模型测试
- ❖ 心理测验
- ❖ 行业标准测评
- ❖ 逻辑能力测验
- ❖ 调研问卷调查
- ❖ 一对一访谈
- ❖ 相应数据、录音、案例分析
- ❖ 360 度访谈
- ❖ 自我评价
- ❖ 相关人员评价
- ❖ 绩效分析
- ❖ 文件筐测试

第二阶段：胜任力模型建模

周期：5 天（周期为一个月）

目标：

- 建立针对性的胜任力模型；
- 将胜任力模型应用于选拔和管理中；
- 为能力提升提供依据。

内容：

第一部分：

- ✓ 测评的整体结果；
- ✓ 与其他团队的对标结果；
- ✓ 团队目前欠缺技能分析；
- ✓ 个体评价结果；
- ✓ 各种素质技能分析；

第二部分：

- ✓ 胜任力模型的基本要素；
- ✓ 胜任力模型的测评说明；
- ✓ 班组长必备的基本素质；
- ✓ 班组长必备能力；
- ✓ 班组长的发展潜力要素；
- ✓ 班组长的胜任力模型。

第三部分：

- ✓ 管理情况分析；
- ✓ 班组长成长建议；
- ✓ 访谈问题汇总；
- ✓ 班组管理问题分析。

形式：

- ❖ 访谈；

- ❖ 问卷；
- ❖ 情景模拟；
- ❖ 实战测评；
- ❖ 专家意见；
- ❖ 实际验证。

第三阶段：能力提升

周期：6—12 天

目标：

- 针对测评结果提升团队能力；
- 班组长管理技能提升；
- 整体人员能力提升。

内容（包含但不限于，具体内容设置需要根据测评结果而定）：

运营能力：

- ✓ 运营管理的基本知识；
- ✓ 指标分析；
- ✓ 数据分析；
- ✓ 指标导向的管理方法；
- ✓ 运营问题的解决能力；
- ✓ 运营问题的诊断与评价分析；
- ✓ 运营实战型训练。

管理技能：

- ✓ 管理者核心能力的提升；
- ✓ 管理的技巧及方法；
- ✓ 辅导技巧；
- ✓ 员工的激励技巧；
- ✓ 管理原则；
- ✓ 个性化员工管理；
- ✓ 团队凝聚力；
- ✓ 团队绩效提升；
- ✓ 录音分析能力；
- ✓ 现场管理技巧；

个人技能：

- ✓ 执行力提升；
- ✓ 时间管理；
- ✓ 逻辑思维能力；
- ✓ 职业生涯规划；
- ✓ 心态调节；
- ✓ 工作效率提升；
- ✓ 公文的写作与制作。

实施方式：

- ❖ 集中培训；
- ❖ 面对面辅导；

- ❖ 倾向性人员培养；
- ❖ 实战型辅导；
- ❖ 线下作业；
- ❖ 线下小组辅导与个人辅导；
- ❖ 任务型实施辅导；
- ❖ 现场演练；
- ❖ 现场辅导；
- ❖ 远程辅导；

第四阶段：在线辅导

周期：8次

目标：

- 将所学内容应用到工作实际；
- 解决工作中的实际问题；
- 检验实施的效果。

内容：

- ✓ 针对每个培训阶段的作业的检验和说明；
- ✓ 应用所学解决工作中的实际问题；
- ✓ 方法的应用及演练；
- ✓ 效果的巩固；
- ✓ 可复制方法的提炼；
- ✓ 效果的延伸；

✓ 业绩的改善。

方式：

- ❖ 疑难解答；
- ❖ 一对一辅导；
- ❖ 共性问题解答；
- ❖ 实战应用效果检验；

第五阶段：效果跟踪

周期：30天

目标：

- 巩固效果；
- 跟踪指导；
- 效果延续。

内容：

- ✓ 个性化辅导；
- ✓ 疑难解答；
- ✓ 方法提炼；
- ✓ 问题改善与优化。

方式：

- ❖ 方法提炼；
- ❖ 总结优化；