

旅游景区管理者能力提升

课程背景：

2023 年文旅行业呈现井喷式增长，虽然客流量上涨，但随之带来各种运营问题也不可小觑。

主管人员在企业中扮演着承上启下的重要角色。主管都扮演着决策单位与基层作业核心单位的重要联络人，如何将决策阶层的决策和高阶的规划变成良好的计划，如何带动从属团队（基层主管和员工）执行计划，这需要主管人员具备良好的计划、组织、领导、控制能力，而不是像基层主管一样等待指令。然而，文旅行业半停滞 3 年，主管人员大多处于被动等待指令状态，而非主动计划和领导从属团队，当然企业所期待的优良管理能力并非天生就具备的，而是要经过不断地学习与启发才能成为称职的管理者。

课程时长：1.5 天（9 小时）

授课对象：文旅景区管理者

授课方法：案例教学法、行动学习

授课特色：以行业相关案例为线索，将理论贯穿其中，并用行动学习方式呈现，同时会用思维导图为工具，帮助学员迅速掌握知识架构和底层逻辑。

课程大纲：

一、文旅企业管理者自我管理转变（1 小时）

作为景区管理者，对外不断吸取市场变化，关注游客成长是毋庸置疑的责任和使命，因为这关系到企业发展方向和业绩。但管理者个人成长，自我知识更新、思维创新方面也需要跟上时代变化，这样才能应对激烈的竞争局面。

1、景区管理者的角色认知

案例讨论：何谓管理，何谓管理者？

根据能力坐标，你属于哪一类？

- 1) 景区管理者的全新角色及所需要的技能;
- 2) 景区管理者常犯的错误;

2、景区管理者的自我修炼

案例讨论：合格景区管理者的心态修炼

- 1) 如何树立景区管理者的威信？
- 2) 如何舒缓工作压力？

讨论：在景区中，团队心中的主管形象；

二、景区业务流程管理创新（3小时）

二十年前的景区只要渠道做的好，游客自然来；十年前的景区只要活动做的好，游客自然留；但现在的景区如果网上宣传到位，游客就知道你。所以，业务流程的创新是随着政治经济文化社会等多方面因素不断变化而变化，过去的经验不能成为明天的成功案例。管理也如此，管理围绕业务开展，因此管理业务也要不断创新，才能跟上市场脚步。

1、好计划是成功的开始

- 1) PDCA 循环
- 2) SMART 原则
- 3) 计划的定义
- 4) 什么是好计划
- 5) 拟定计划的思维与原则

2、命令：分配工作有技巧

- 1) 命令的定义
- 2) 几种常见的命令方式
- 3) 理想的命令方式
- 4) 基于状况共有的命令

现场探讨：在景区中，会经常有各种突发事件出现，每当这时，上级甚至政府都会给你很多压力和命令，你最不接受的命令是什么？

工作分配的三要素

3、没有控制才是最好的控制

- 1) 控制是什么？
- 2) 怎样选择控制工具和标准？

现场练习：控制用的工具有哪些？

- 3) 部属的自我控制
- 4) 最有效的事前管理
- 5) 承诺管理的心理机制

4、协调高手,化阻力为驱力

- 1) 协调的定义
- 2) 协调的角色认知.
- 3) 协调的方法
- 4) 协调的步骤
- 5) 协调过程应注意的事项

案例探讨：文旅行业的工作性质决定时间就是金钱，员工服务就是利润，所以

开会的效率直接影响企业收益，那么如何开好协调会议？

5、问题意识与创造力

- 1) 问题是什么？
- 2) 问题的本质与表象
- 3) 如何培养问题意识
- 4) 问题的思考逻辑
- 5) 问题分析与解决流程

三、组织运作与团队建设（5小时）

旅游行业从业者之所以叫做“旅游人”，就是因为这个行业无法是一个团队作战的行业，无法由单个人完成，由此团队运作和建设成为保证运营质量的关键。

1、合理授权：组织优化的利器

- 1) 组织管理的原则
- 2) 组织的目的

案例分析：在景区有一位高管白经理，看看她应该听谁的？

- 3) 组织管理为什么要授权？
- 4) 授权的四要素
- 5) 授权与自我支配原则
- 6) 为什么不能有效授权？

案例研讨：张经理在景区新上任，本着信任原则给下属很多授权，但经过一个月的尝试，张经理授权却产生很多“心结”

- 7) 授权后的有效控制的流程
- 8) 授权管理与责任分析

2、培育部属：放大组织效能

- 1) 情境领导模式
- 2) 情景领导三种能力
- 3) 诊断技术：下属的成熟度如何

案例讨论：因疫情结束后，景区游客量激增，老王被破格提升为主管，被提升以后……

- 4) 员工培育训练的基本架构
- 5) 运用冰山理论辩察部属
- 6) 部属培育五步法
- 7) 培养部属的管理流程
- 8) 培育下属的路径

3、激励，心性管理的艺术

- 1) 管理激励机理分析
- 2) 复合激励模式
- 3) 如何理解部属的行为
- 4) 激励实战“三宝”

4、执行到位，形成高效执行力

在服务中，执行力就是对待客户的服务能力，也是给客户留下好口碑的基石，因此无论是个人执行力还是团队执行力，都要有所提升，才能让团队更出色完成工作任务。

案例讨论：谁的执行力最强？

- 1) 何谓执行？何谓执行力？谁来执行？谁是执行者？

2) 为什么道理都懂，但“执行力很差”的现象很普遍？

3) 工作重在到位：到位的力度与发展的速度成正比；

4) 提高执行力的三个方法：

① 三个“万一”：远离问题；

② 5个 WHY：让你找到根本原因，逼近问题的本质；

③ 接力棒机制：有效协同，减少衔接上的漏洞

5、充分沟通，建立互信的工作氛围

服务业最重要的营销能力就是沟通，而作为一个管理者不仅仅要做好对客户沟通，更要做好上下级沟通，理解上级指示，迅速传达给下级并执行，才能建立互信的工作氛围和高效的工作流程。

1) 有效沟通的基础

① 和对方沟而不通，谁之过错？

② 沟通三步骤：编码、解码、反馈；

③ 沟通的品质取决对方的回应；

④ 说清楚、问明白、写下来；

2) 向上沟通，让上级省心、安心

① 如何做好向上管理？

② 如何向上级请示工作？

③ 如何向上级汇报工作？

④ 如何和上级相处；

⑤ 情景演练：一对一演练、点评。

3) 向下沟通，营造积极向上的竞争文化

- ① 当员工情绪不稳定时，如何有效沟通？
- ② 当员工工作有挫折感时，如何有效沟通？
- ③ 当员工发生纠纷冲突时，如何有效沟通？
- ④ 当员工不配合你工作时，如何有效沟通？
- ⑤ 遇到资历比较深的人员，如何有效沟通？

情景演练：一对一演练、点评。

4) 冲突管理，如何化冲突为双赢

- ① 如何正确看待冲突；
- ② 冲突与团队绩效的关系；
- ③ 竞赛还是共赢？
- ④ 管理者处理冲突的技巧。

研讨：如何在景区中做到授权与激励、协调中的沟通术