

# 文旅行业基层管理者能力提升

**课程主要内容：**领班的角色与定位、基层班组管理、精细化排班管理

**学员：**旅游行业基层管理者

**课程特色：**

1. 现场以旅游景区、酒店真实案例情景演练，
2. 以行动学习模式让学员掌握学习内容
3. 将思维导图手绘方法教给学员，让学员迅速掌握事物发展本质和逻辑，迅速找对对策，提升基层管理者管理能力。

**课时：**1天（7小时）

**课纲：**

## 课前讨论：旅游行业班组长的素质模型是什么？

### 一、 摆正位置，从团队成员到管理者转型

在服务中，一线服务人员随时要接触游客，处理各种问题，同时游乐场还兼顾管理安全秩序等。但很多一线员工在转型管理者时，会因为角色辨别不清而出现过度亲历亲为，无法带领团队等情况，所以首先明确身份定位，是做好一线管理的第一要义。

1. 一线班组长的角色认知
  - 1) 案例讨论：何谓管理，何谓管理者？
  - 2) 根据能力坐标，你属于哪一类？
  - 3) 班组长的全新角色及所需要的技能；
  - 4) 班组长常犯的错误；
2. 一线班组长的自我修炼
  - 1) 案例讨论：团队心中的主管形象；
  - 2) 合格班组长的心态修炼；
  - 3) 如何树立班组长的威信？
  - 4) 如何舒缓工作压力？

### 二、 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。

1. 案例讨论：谁的执行力最强？
2. 何谓执行？何谓执行力？谁来执行？谁是执行者？
3. 为什么道理都懂，但“执行力很差”的现象很普遍？
4. 工作重在到位：到位的力度与发展的速度成正比；
5. 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

### 三、 掌控时间，让团队的工作卓有成效

时间就是效率，在景区服务中无论是客户的时间，还是员工自我时间，还是工作时间等等，哪个时间都是宝贵而珍惜，作为管理者如果希望团队做出杰出成绩，时间管理是必不可少的要素之一。

1. 讨论：为什么总是很忙，但工作成效却不高？
2. 要事第一：如何提高工作效能？
  - 1) 二维四项限法；
  - 2) 六点优先工作制；
  - 3) 德鲁克回馈分析法；
3. “快准狠”：如何提升工作效率？
  - 1) 精力管理的六个建议；
  - 2) 番茄工作法；
4. 在景区里“班组长的一天”案例讨论。
5. 实操问题：班组长如何合理分配自己的时间？

### 四、 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？
  - 6) 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。

## 五、 目标驱动，过程管理

没有目标的航线如同大海漂泊，再小的团队也要有自己航行的目标，所以作为团队负责人，要明确自己团队的目标，带领团队前行

1. 目标驱动：正确的目标是团队管理的核心；
  - 1) 如何制定目标和规划工作？
  - 2) 如何宣导目标和布置工作？
2. 责任管理：责任心是管理出来的；
  - 1) 为什么员工对责任敬而远之？
  - 2) 为什么员工常常表现推脱责任的行为？
  - 3) 关于责任管理的三大定律；
  - 4) 责任管理的4个方法。
  - 5) 实操问题：如何发挥下属的主观能动性？
3. 跟踪检查：人们不做你希望的，只做你所检查的；
  - 1) 查核化——不检查就等于不重视；
  - 2) 例行化——你强调什么，你就检查什么；
  - 3) 督导化——即时解决问题，不要秋后算账；
4. 即时反馈：工作的动力来自对结果的反馈
  - 1) 即时性和黑白分明；
  - 2) BEST 反馈法；
  - 3) 情景演练：一对一演练、点评。

## 六、 有效激励，鼓舞团队士气

一群人干活就要有气势，而这个气势就是管理者给与的，有效激励，可以让团队士气更足。

1. 思考：先褒后贬，还是贬后褒？
2. 思考：关注优秀员工还是落后员工？
3. 基层需掌握的激励原理；
4. 班组长常用7个的激励菜谱；
5. 班组长实用的五个激励机制；
6. 情景演练：激励菜谱的运用。
7. 实操问题：如何快速形成团队凝聚力？遇到业绩差的人，怎么办？

## 七、 辅导下属，改善团队绩效

给员工赋能，就是提高团队质量，如何赋能有很多技巧，不是亲历亲为也不是抱怨职责。

1. 如何做好员工的一对一的辅导？
  - 1) 情境领导：因人而异的四种不同领导方式；

- 2) 四种辅导方式和话术范例;
  - 3) OJT 教练四步法;
  - 4) 辅导时机的把握;
  - 5) 纠正行为的反馈话术;
  - 6) 辅导的八大忌语。
2. 如何做好一对多的员工辅导?
- 1) 摆正辅导工作的心态;
  - 2) 一对多辅导的基本步骤和基本流程;
  - 3) 一对多辅导的注意事项及跟进的方法;
  - 4) 培训演练与点评。