

《物业服务与有效管理—物业企业管理者的认知与能力提升》

主讲：秦超老师

【课程背景】

管理者作为企业的骨干力量和核心资源，发挥着重要的作用。但是在企业中，管理者在管理实务中，容易出现“以事管事，管理虚位，管理动作与组织目标不匹配，管理结果不尽如人意”等情况，造成这些问题的原因来源于三个方面：

从意识层面讲，管理者对于自我组织角色的内核，也就是管理者这个角色的职能认知有缺失，“管”大于“效能”，重“管”而疏“结果”；

从技能层面讲：缺乏对管理方式的体系化和针对性的梳理，碎片化的管理方法了解一些，但缺少整体性思维，无法有效组织、整合及运用，继而无法形成“战斗力”和持续动能；

从外部环境来讲，在对于管理这一组织中常见的动作，较少进行完整的规划和系统的回顾，因为大量的工作而本能的做出一些管理动作。以应激性反应取代了科学系统的管理行为体系。

因此，在面对这些问题上，本课程根据成人学习的基本原理，从根本入手，以“KAS”为主线，即：K（知识）、A（心态）、S（技能）为线索，通过符合成人学习认知的基础模型，逐层递进，在掌握管理知识原理的前提下，激发管理者想要做好的意愿。

本课程基于物业企业的工作核心，聚焦企业管理层，核心关注“结果与效能”，由传统的讲授型课程转变为“赋能”式的实战课程。通过前期调研，掌握企业战略关键点和重点工作任务，了解管理人员的实际情况，并通过实战赋能，实现管理者对企业战略的有效贯彻落地，直接指导工作实践，真正做倒“优秀”。

【课程收益】

- 了解到优秀管理者应该是什么样的，对照标找准方向
- 管理者正确的自我认知：我是谁？我要做什么？
- 高效管理者的目标、正向的工作素养
- 基于管理需求的管理技能的学习与提升
- 掌握如何有效提升客户满意度
- 学会与客户有效沟通，解决客户投诉

【课程时长】

2天（6小时/天）

【课程对象】

物业企业中高层管理者

【课程大纲】

第一部分：管理基本理念与管理者角色认知

1. 管理基本理念
 - 1.1 追根溯源：管理的基础理论与发展
 - 1.2 讨论：优秀管理者的素质模型
 - 1.3 素质与能力的关系
 - 1.4 什么样的管理者才是称职的
 - 1.5 案例分析：区分“尽力而为”与“竭尽全力”
2. 管理者的角色认知
 - 2.1 我是谁：认清管理者的角色定位
 - 2.2 今天你要秀哪一面：不同角色下的管理者

- 2.3 职业化意识：从做我自己到做职业人
- 2.4 管理者在企业中所处的位置和应起的作用
- 2.5 管理者的新定位—教练+服务者

第二部分：管理者心态的营造

- 1. 责任与担当：做真正的管理者
 - 1.1 研讨：你的职责是什么？
 - 1.2 表现负责任 OR 真正负责任
 - 1.3 案例分析：哪一个更应该表扬？
 - 1.4 评价真正负责任的标准：结果导向——有利于组织的终极目标的实现
- 2. 新时代管理五维转变
 - 转变一：成为资源者
 - 少苦力，善借力
 - 转变二：成为领导者
 - 少管控，善影响
 - 转变三：成为教练者
 - 少指挥，善指导
 - 转变四：成为感召者
 - 少说教，善激励
 - 转变五：成为将帅
 - 少亲力亲为，善赋能授权

第三部分：内功建设--管理技能提升

- 1. 结构性思维：管理者的基本思维模式
 - 1.1 作为管理者应具备的结构性思维模式
 - 1.2 系统思考的三个方面
 - 1.3 科学方法的六步骤
 - 1.4 现场练习：以结构性思维分析本部门（个人）的工作任务
- 2. 效率为本：善用管理工具提升管理效能
 - 2.1 以终为始：目标管理
 - a. 目标管理的核心原则
 - b. 计划的分解与落位：
 - 2.2 过程管理：计划明确的追踪与管控工具---甘特图与工作日志
 - a. 甘特图的价值与意义
 - b. 甘特图的制作与使用
 - c. 工作日志的解读
 - d. 工作日志的使用
 - 2.3 有效管理的迭代与升级：PDCA 循环
 - a. PDCA 循环的特点
 - b. PDCA 循环的步骤与实操
 - 2.4 从有限的资源中获取价值：高效时间管理的方法
 - a. 时间管理的认知与原则
- 20/80 原则
 - b. 时间管理的方法
- 3. 执行当先：管理者的重要价值：打造高效的团队
 - 3.1 优秀团队的特征

3.2 团队的高效沟通

3.3 团队成员的“选育留”

a. 团队成员分析与评估

b. 团队成员的培养与辅导：PESOS 模式

c. 团队成员的激励

3.4 团队的执行力建设

第四部分 外向赋能--有效提升服务满意度

1. 服务工作的最高标准：客户满意度

2. 客户满意度的来源

- 客户满意度、期望值、感受

研讨：客户的期望是什么？

3. 影响客户感受的“峰终定律”与“近因效应”

- 峰终定律的定义
- 案例分析：宜家的客户体验“峰终”体验设计案例
- 近因效应近因效应的运用

研讨与分享：峰终定律与近因效应在客服工作中的运用思考

4. 与客户建立紧密关系

- 高效破冰
- ◇ 同频共情
- ◇ Yes and 法则的运用
- 建立关系
- ◇ 定位自己
- ◇ 寻找接口
- ◇ 提供价值
- 升华关系
- ◇ 持续价值
- ◇ 紧密互动

5. 怎样获得业主的信任信赖

- 信任的三个层级
- ◇ 无影响
- ◇ 有价值
- ◇ 走进生活

第五部分 客户的高效沟通

1. 沟通的模型

2. 组成沟通的五大要素：

目标、对象、内容、可接受性、共识

3. 沟通的三项原理

- 信息的衰减性：沟通漏斗
- 信息的反馈机制
- 感性&理性原理

活动：你说我画

4. 沟通的目标

- 环境—交互—共识

5. 沟通的四项基础支持

- 思维：沟通的内核
- ◇ 结构化思维
- ◇ 结构化思维的核心原理：金字塔原理
- 语言：沟通的载体
- ◇ 清晰、简洁、流畅
- ◇ 因人而异，因势而变
- 状态：沟通情绪放大器
- ◇ 体现情绪
- ◇ 精、气、神
- 肢体：沟通的辅助器
- ◇ 表情
- ◇ 动作
- ◇ 适当的距离：近而不“紧”
- 6. 因人而异：不同类型客户的沟通法则
- 客户的 DISC 分类
- 不同类型客户的沟通方式
- 7. 客户服务的起点：客户需求挖掘
- 以攻代守的交互四问模式
- ◇ 状况询问—难点询问—暗示询问—需求满足询问
- 客户需求真实性的判断
- 8. 客户共识：满足需求的价值提供
- 基于客户需求的建议
- 价值呈现：以客户满意为导向的服务方案
- 9. 客户投诉和客户异议的处理
- 正确认知客户投诉和客户异议
- 客户投诉与异议处理的六步法
- 典型投诉应对策略