零售業積極管理督導行為工作坊

2013

加域顧問有限公司
KAR CONSULTANTS
COMPANY LIMITED

09 May 2013

課程大綱

- 領導與管理
- 領導風格自我評估
- 模擬練習
- 影片：指導技巧
- 【一分鐘管理】學習點
- 服務改善機制
- 角色扮演

KAR Consultants Co. Ltd. All Rights Reserved 2013

執行方法

- 共識目的及目標
- 構建未來願景
- 建立雙贏提案
- 組織執行團隊

- 教育與培訓
- 定義管理框架
  - 流程
  - 系統
  - 組織

- 執行管理工具
- 評估效果
- 跟進及指導

- 神秘客戶審核
- 檢討及改善行動
- 設定新績效標準

KAR Consultants Co. Ltd. All Rights Reserved 2013

企業管理

硬的部分 (管理系統)	軟的部分 (領導人風格)
• 流程	• 指導
• 步驟	• 計劃
• 標準	• 跟進
• 制度	• 分配
• 方法	• 檢討
• 架構	• 激勵
• 工具	• 培訓

KAR Consultants Co. Ltd. All Rights Reserved 2013

領導及管理風格

KAR Consultants Co. Ltd. All Rights Reserved 2013

領導管理風格

專權

- 要求組員依從她的選擇
- 除發指示外不理別人意見
- 進取及攻擊性強
- 不太願意與成員溝通
- 在組員中存在不滿，對抗，敵意心態
- 較強調工作過於人際關係

放任

- 讓組員隨心所欲的工作
- 不作決定，不作準備，不參與
- 缺乏計劃
- 不聞不問
- 沒有批評及糾正
- 給予很少指導

KAR Consultants Co. Ltd. All Rights Reserved 2013

積極管理行為

KAR Consultants Co. Ltd. All Rights Reserved 2013

如何進行指導

當你看見良好的工作表現：

- 一看見就要說出來
- 要具體地說出來
- 讓對方知道哪裏做得好、應該繼續做下去

KAR Consultants Co. Ltd. All Rights Reserved 2013

如何進行指導

當你看見不良的工作表現：

- 要私下說
- 要有建設性
- 檢查一下自己的態度
- 要讓對方知道你關心他
- 不要說出所有的答案，而是提出問題
- 讓他們自己找到解決的辦法，只需要提出一些建議，但需要簡單精練且可行

KAR Consultants Co. Ltd. All Rights Reserved 2013

如何進行指導

糾正一些壞習慣：

- 要私下說
- 要有建設性
- 不能一直兜圈子
- 無論是提出問題還是解決辦法都要溫和且直接
- 要提防他們為了保護自己而產生的枝節問題

KAR Consultants Co. Ltd. All Rights Reserved 2013

如何進行指導

如果員工已經進入了死胡同：

用兩分鐘解決的辦法

步驟：

說出你看見的情況

- 讓對方作出回應
- 提醒工作目標
- 詢問具體解決辦法
- 雙方同意

KAR Consultants Co. Ltd. All Rights Reserved 2013

一分鐘經理的學習點

The One Minute
一分鐘經理管理大師
肯·布蘭查 Ken Blanchard
全球逾20種語言，銷售超過1300萬本的管理經典
一分鐘
經理
《禮物》、《誰搬走了我的乳酪》
暢銷作家 Spencer Johnson 史賓賽·強森
一分鐘管理大師 Kenneth H. Blanchard 肯·布蘭查

「一分鐘經理」的基本原則

- 要求員工建立簡明清晰的目標
- 員工表現優異時，不吝嗇稱讚
- 當員工表現不如預期，亦應加以批評

KAR Consultants Co. Ltd. All Rights Reserved 2013

制定 – SMART 目標 原則

- □ **Specific -明確性**
  要清晰、明確，讓上司與下屬都能够準確地理解
- □ **Measurable -衡量性**
  要量化或質化，檢討時時應該採用相同的標準進行衡量和評估
- □ **Achievable - 可實現性**
  目標要通過努力才可以實現。既不能過低，也不能偏高；過低毫無意義，偏高則無法實現
- □ **Responsible – 負責性**
  設定的工作目標要有相關人仕或部門負責
- □ **Time Bound -時限性**
  要有時限性，要在規定的時間內完成，時間一到，就要看結果

KAR Consultants Co. Ltd. All Rights Reserved 2013

S 例子

目標：增強客戶服務意識。

這種對目標的描述就**很不明確**，因為增強客戶服務意識有許多具體做法，

減少客戶投訴

提升服務的速度

KAR Consultants Co. Ltd. All Rights Reserved 2013

SM例子

減少客戶投訴

– 過去客戶投訴率是 3 % ，現在把它減低到 0%。

提升服務的速度

– 收銀的速度從5分鐘提升至正常的標準1分鐘

KAR Consultants Co. Ltd. All Rights Reserved 2013

SMA例子

減少客戶投訴

– 過去客戶投訴率是３％，現在把它減低到１.５％。

提升服務的速度

– 收銀的速度從5分鐘提升至正常的標準2分鐘

KAR Consultants Co. Ltd. All Rights Reserved 2013

SMAR 例子

減少客戶投訴

– 清潔同事在餐具過去的客戶投訴率是 3 %，現在把它減低到 1.5 %。

提升服務的速度

– 前台收銀的速度從5分鐘提升至正常的標準2分鐘

KAR Consultants Co. Ltd. All Rights Reserved 2013

SMART 例子

減少客戶投訴

– 5月份內清潔同事在餐具過去的客戶投訴率是３％，現在把它減低到１.５％。

提升服務的速度

– 5月25日前，前台收銀的速度從5分鐘提升至正常的標準2分鐘

KAR Consultants Co. Ltd. All Rights Reserved 2013

練習

找出每個步驟內的錯誤行為句子

1. 設定一分鐘目標的步驟
2. 一分鐘稱讚的步驟
3. 一分鐘批評的步驟

- 工作人員將會派發相關物料給你們

KAR Consultants Co. Ltd. All Rights Reserved 2013

(正確答案)

設定一分鐘目標的步驟：

1.定義【好表現】的標準是什麼
2.用文字來描述你的每個目標，並記錄在紙上
3.<u>將主管與員工的目標達成一致意見</u>

員工要：
4.每天不時地用一分鐘時間審視自己的表現
5.看看自己的行為是否與目標一致

主管要：
6.每天不時地用一分鐘時間審視員工的表現
7.看看員工的行為是否與目標一致

KAR Consultants Co. Ltd. All Rights Reserved 2013

（正確答案）

一分鐘稱讚的步驟：

1. 及時對它們進行稱讚
2. **告訴他們對在哪裡，要說得非常具體**
3. 告訴他們這件事情做對之後，會讓你感到多麼高興，對整個團隊和其他同事又會有多大的幫助。
4. 鼓勵他們以後繼續這樣做
5. 跟他們握手，或用其他舉動向他們表明你支持他們獲得成功

KAR Consultants Co. Ltd. All Rights Reserved 2013

（正確答案）

一分鐘批評的步驟：

1.提前告訴下屬，你將對他們的工作作出明確的評價

批評的前半部分：

2.在事情發生後盡快對他們進行批評
3.具體地告訴他們錯在哪裡

4. 告訴他們這件事帶給你怎樣的感受，而且要說得非常明確

批評的後半部分

5. 和他們握手，或者用其他行動讓他們知道你真誠地站在他們的這一邊
6. 提醒他們你對他們有多器重
7. 再次肯定地告訴他們，你認為他們是好的員工，只是在這件事情上做得不好

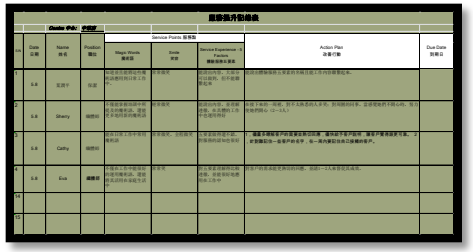
KAR Consultants Co. Ltd. All Rights Reserved 2013

服務提升機制

神秘顧客調查

內部巡查

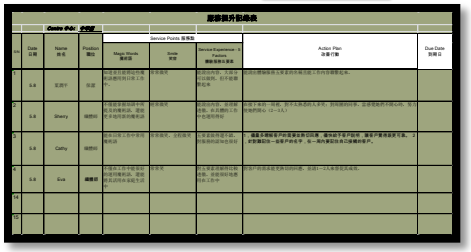
服務提升行動記錄



每週2次碰頭會 (< 15 分鐘)

- 按會議程序檢討
- 應用一分鐘經理技巧及二分鐘指導技巧

服務提升行動記錄



KAR Consultants Co. Ltd. All Rights Reserved 2013

每週碰頭會議

一周2 次，固定日期

時段　　：非繁忙時段

需時　　：不超過 15分鐘

主持人　：第一主管或第二主管

與會者　：當值員工

管理工具：服務提升行動記錄，內部巡查報告，神秘顧客調查報告

KAR Consultants Co. Ltd. All Rights Reserved 2013

碰頭會議程

內容：（部分或全部）

- 值得表揚的地方
- 需要改善的地方
- 新目標或注意事項
- 其他人的服務改善建議

KAR Consultants Co. Ltd. All Rights Reserved 2013

碰頭會議

目的：

是

- 激勵員工
- 尋找改善空間，提升服務水平
- 收集提升服務意見

不是

- 針對個人錯誤
- 尋找誰是罪魁禍首

KAR Consultants Co. Ltd. All Rights Reserved 2013

如何使用

服務提升行動記錄

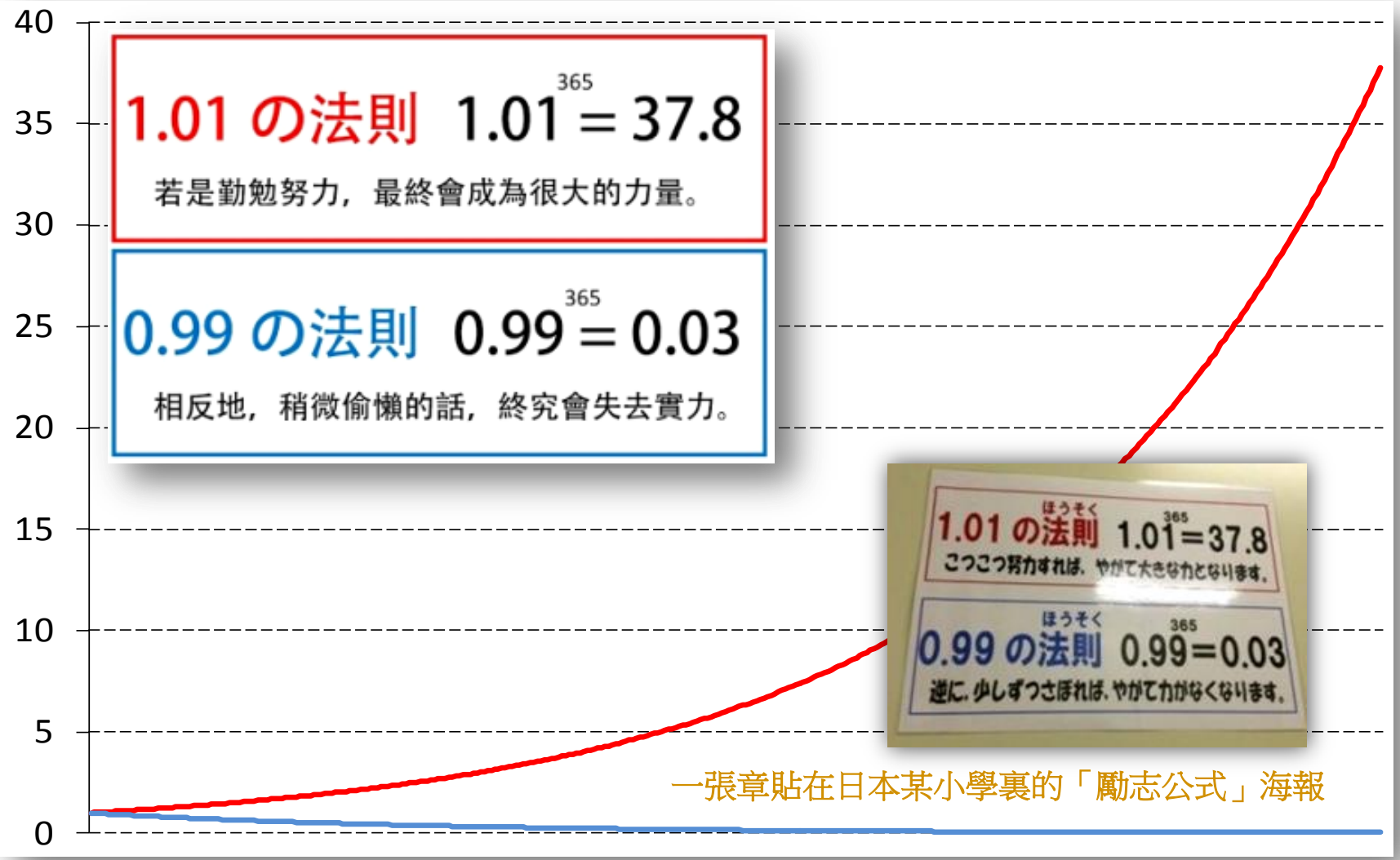
日期	負責人	行動	完成期限	進度
3/15	David	告訴同事有客人讚David好禮貌	3/22	完成
3/15	Mary	要做多D產品推介	3/15	

怎樣寫好D！

KAR Consultants Co. Ltd. All Rights Reserved 2013

《0.01法則》

每天的0.01決定了最終的結果

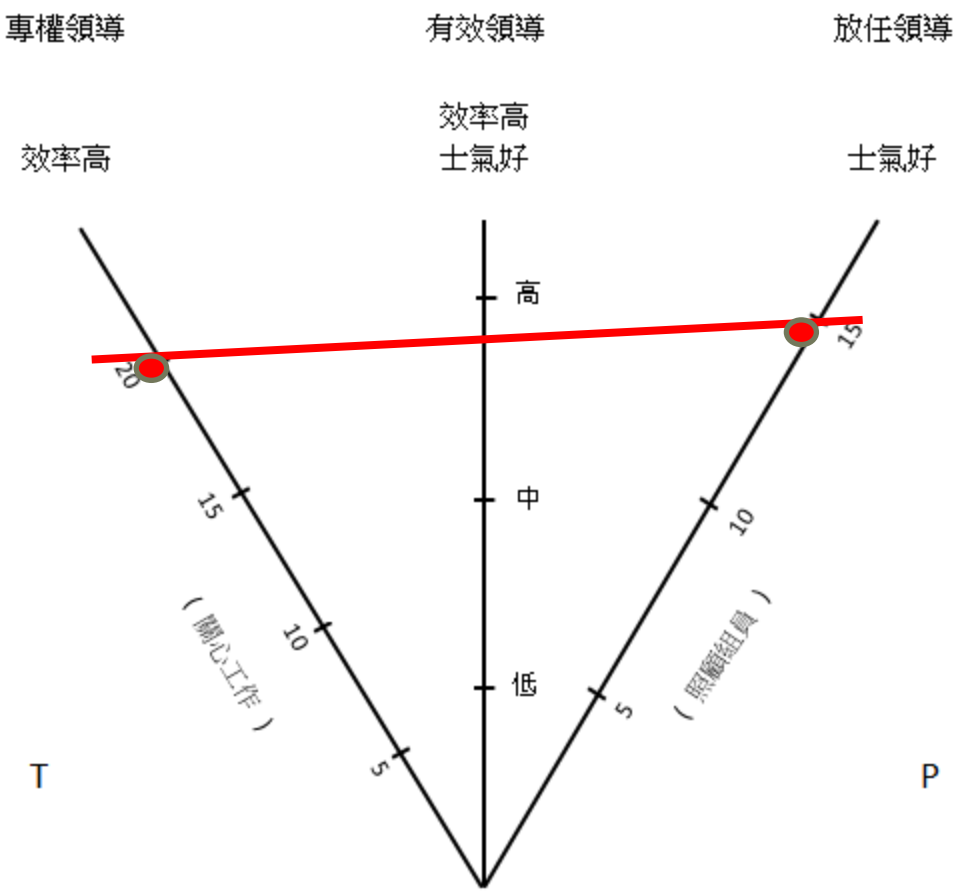


一張章貼在日本某小學裏的「勵志公式」海報

KAR Consultants Co. Ltd. All Rights Reserved 2013

認識自我領導風格

有效的領導者能平衡「關心工作」和「照顧組員」兩方面



KAR Consultants Co. Ltd. All Rights Reserved 2013

執行時可能遇到的障礙

1. 培訓員工是培訓部的工作，平常已經很忙，無時間兼顧。
2. 跟住流程和系統做事只會握殺員工的創意。
3. 通常員工對太長遠的事情沒興趣，所以不應該跟他們說什麼公司長遠目標及發展。
4. 要做好服務，員工便要做得辛苦一點，所以好難尋求到一致的共識。
5. 與員工進行工作表現檢討只會增加我與員工的矛盾。
6. 經常跟進員工的工作表現只會令他們感覺不被信任。
7. 神秘客戶看到的一刻並不代表全部的事實。
8. 檢討會議(碰頭會)及改善行動記錄只會增加文書工作。

KAR Consultants Co. Ltd. All Rights Reserved 2013