



校区运营管理 岗位概述



总监的定义

- 校区总监---校长
- 总监的风格决定了校区的风格；
- 校区总监---高层管理者的一线员工；
- 一线员工的领头羊；



校区总监岗位职责

- 校区经营的全面业务管理和质量监控；以每月分公司下达任务指标为导向，进行校区内部各部门人员任务分解及推动目标的达成；
- 参与高层战略目标设计，提出合理化建议。
- 设计内部运营流程，督促下属完全执行。
- 校区人事编制的调控和协调；培养各部门主管并储备干部梯队；
- 做好团队建设，全面推动企业文化，提高团队凝聚力，提高工作效率。
- 校区经营的各项预算、收入及支出调控；校区费用审批和控制；
- 校区各部门的工作协调和沟通、部门的工作衔接和中层管理人员的协调沟通；
- 市场部地面推广、渠道拓展的监督跟进；市场部每周、每月市场宣传方向和宣传策略的调配；市场人员工作安排和进展及指导意见；会议营销的人员组织及学校营销的安排及组织；市场部人员的工作考核；



校区总监岗位职责

- 校区全体会议及部门周例会的组织和跟进；
- 学管部课时消耗的具体执行措施的监督；学管部在教学质量监督和客户维护上的中间作用的落实监督；学生活动的组织策划及一对多教学消耗课时的策划；
- 教务学管二部门的工作支持；
- 学生月考成绩与教师教学质量的监控；教师管理及教学质量的改进意见；
- 退费学生的家长挽单工作及挽单团队的组织；疑难学生及家长的问题处理；
- 校区各种对外部门的人员接待及安排；
- 校区各部门的人事、人员关系协调及员工心理疏导；
- 咨询部业绩跟进；销售策略和销售会议的组织跟进；咨询部人员的考核及培训；



总监考核指标

- 硬指标：现金流、续费、课时完成率（课时系数*上课学员数）、停课学员激活率（20%）、利润率、退费、退生率（5%以内）与金额；
- 软指标：客户满意度、团队建设和员工关系、校区文化建设、中层管理人员建设；



校区组织架构



• 管理目标的分类



一、人的管理：识人、尊重、沟通

- 1、管理队伍建设：
- 校区中层主管的选拔、培养与考核；
- 选人标准：
 - **A、责任心；**
 - **B、组织能力和协调能力；**
 - **C、执行力；**
 - **D、思考与创新能力；**



2、一线员工管理：

- **A、业绩部门的员工：**
 - 用硬指标和软指标双重标准考核；
 - **B、职能部门的员工：**
- 关怀、沟通、愿景；



3、教师队伍管理：

- **A、教研组长的管理：**
- 责任心、管理能力、专业水平；
- **B、专职教师的管理：**
- **渠道：**
- 加强培训： 培育期教师培训从九月执行；
- 执行“教师奖罚制度”；
- 健全统一优秀教师、教研组长考评标准；
- 注重教学环节的过程管理；



目标管理

- 1、以业绩为导向的前期管理：
- 关注指标：
- A、咨询部：“约访率、签约率、签约额”
- B、市场部：来电、来访率、投入市场经费及宣传方式；



2、以教学质量和客户满意度、课时完成率、二次销售为导向的后期管理：

关注过程管理：

- (1) 签约后第一次课前交流会：由咨询师、学管师、教务、任课教师组成；
 - (2) 3次课后（1月内）阶段性教学计划及学生管理研讨会：由学管师和任课教师组成；通过会议交流完成阶段性教学计划和学生管理方案的思路；
 - (3) 初高三毕业生学习情况分析会：由该生的所有任课教师组成；
 - (4) 毕业班教师研讨会：由初高三毕业生教师分学科进行交流；
 - (5) 全日制学生研讨会：由学管师、任课教师及学生家长参加；
 - (6) 退步学生分析会：由学管师、教师及学生家长参加，共同分析退步原因，调整教学方案；
 - (7) 入学三至六个月学生的回访和成绩监控；
 - (8) 大单课时学生的管理：**300**课时以上的学生；
- 以上所有会议均要形成表格记录，存入学生档案。



校区运营成本控制

- **1、人力成本：**
- (1) 按需定岗而不是按人定岗；
- (2) 总监要了解每个岗位的职责和工作内容饱和度，避免人浮于事；
- (3) 部门主管要充分调动员工积极性，要合理配置员工资源；



2、经营成本：

- (1) 房租、物业费；
- (2) 水费、电费、电话费、网络费；
- (3) 行政办公用品；
- (4) 饮用水费；
- (5) 交通费；
- (6) 教学教辅费用；
- (7) 校区活动费用；
- (8) 城管管理费用；
- (9) 其他临时性费用；



质量管理：

- 1、教学质量：
- 执行教师负激励制度；
- 对每个教师所带学生进行阶段性分析：退步学生实行跟踪监控；
- 教务排课原则：课时量、调换、教学态度、
- 教研活动专题化：
- 教师培训常规化：



2、学生管理质量：

- 1、客户满意度；
- 2、续费率和续费额；
- 3、结课学生续费率：70%以上；
- 4、退费、退生率；
- 5、停课学生数量及激活率：20%以上
- 6、成绩进步率；
- 7、行为习惯的改善；



• 部门绩效考核



咨询师销售业绩考核：

- 考核指标：
- 硬指标：约访率、签约率、签约额
- 软指标：转介绍数量；

学管师考核：

- 硬指标：
- 续费（4%）、课时完成率、退费（2%）
退生率、停课激活率；
- 软指标： 客户满意度、行为习惯、转介绍
数量、家长认可度；



教师考核：

- 硬指标：
- 月平均课时、成绩进步率、退单率、换课率、教案及阶段性辅导计划的书写；
- 软指标：
- 教学态度、责任心、沟通；



市场部业绩考核：

- 考核指标：
- 有效电话数量、实际来访和签约、活动组织、渠道开拓数量与质量、市场费用控制；



教务部考核：

- 考核指标：
- 专兼职教师储备情况、聘用师资质量、兼职教师上课比例、个性化排课的针对性及教师有效时间的利用率、因排课失误造成的换课率；



教师奖惩制度：

- 1、奖励制度：
 - 月度优秀教师、优秀教研组长、优秀教案、
 - 中高考表彰、续费（2%）；
- 2、负激励制度：
 - 调换、拒课、课时完成率不达标、退费（2%）；
- 3、校区内部处罚：



分公司及校区成立之初的管理重点：

- 1、抓前期，了解需求，占领市场；
- 2、组建一支能快速成熟的咨询队伍；
- 3、选拔、培养、组建、考核中层主管；
（经过考核考核后任命）
- 标准：责任心、协调和组织能力、创新力、执行力、性格（影响沟通）；
- 4、培训教师队伍；



各层级管理者一定要：

- **注重过程管理！**
- **细节决定成败！**



“责任价值观”

- 它既是我们对待生活的态度，也是我们对待职场的态度。
- “责任”也许实现不了事业成功、基业常青；但缺失了责任，则可以肯定无法实现。



结果是责任的试金石

- 只有承担责任，才会被欣赏重用
- 勇于承担责任，才会被机会垂青
- 敢于承担责任，才会被他人尊重



对责任实施“管理”

- 将员工按照责任心进行分类
- 与员工进行责任主题的沟通
- 岗位是企业组织的责任单位
- 遴选有责任感的人，淘汰不承担责任者



企业中98%的管理问题是沟通问题

- 一位优秀的领导者要善于与各类人员打交道
- 深度沟通技能是指围绕着执行目标进行的沟通



良好沟通设计的五个基本要素---5W 1H

谁 (WHO) :

你的沟通对象是谁? 你希望你的信息给接收对象什么样的印象?

什么 (WHAT) :

你的信息的主题是什么? 你想涉及那些要点?

何时 (WHEN) :

何时进行? 何时才能收到答复? 如果你想让接收方和你联系什么时间比较合适?

哪里 (WHERE) :

这件事会发生在哪里? 接收方将在哪里就你的沟通给答复?

为什么 (WHY) :

为什么你会传达这次信息? 你的目的是什么? 你希望通过这次沟通实现什么效果?

何种方式 (HOW) :

以什么方式更加合适? 采用什么风格和语气比较合适?



好团队与差团队的特征对比

- 好团队的特征
 - ①明确的团队目标
 - ②共享
 - ③成员具有不同的团队角色
 - ④良好的沟通
 - ⑤共同的价值观和团队规范
 - ⑥归属感
 - ⑦有效授权



- 差团队的特征
- ①没有共同的目标
- ②团队成员之间利益不能共享
- ③团队中角色单一
- ④沟通不畅
- ⑤没有共同的价值观
- ⑥一盘散沙
- ⑦不授权



团队要诀

- 1、信任：**因为事业而相互信任，才是真正的信任！**
- 2、沟通：**用自己的真心去沟通，才是沟通的技巧！**
- 3、激励：**动辄就认为成员是为了钱，是激励的死敌！**



案例：西游记取经团队的启示

为了完成西天取经任务，组成取经团队：

团队角色分析-唐僧，项目经理

-孙悟空，技术核心骨干

-猪八戒和沙和尚是普通团员

-这个团队的高层领导是观音



唐僧团队的成功要素：

- **1 目标明确。**唐僧起到了团队核心和凝聚力的作用，依靠领导位置和虔诚取经之心确保团队一直向目标迈进。当有人危及他的价值观时，哪怕不取经解散团队，他也要惩罚此人来确保贯彻他的个人意志。
- **2 利益一致。**师徒四人，虽时有矛盾，但大家都知道，只有到得西天取得真经，方能成得正果。因此尽管想法思路不同，但大家的目标明确，利益一致。
- **3 规则清楚。**制度明确，等级分明。师傅就是师傅，任徒弟有天大的本事，也不能超越法规，不能以下犯上。
- **4 结构合理。**像唐僧的能力和水平也只能领导这么一个团队，人再多，他就当不成师傅了；像悟空这样能干的人不能太多，否则，唐僧就不能驾驭和控制住局面了；像八戒这样喜欢溜须拍马的人就更不能多；而像沙僧和小白龙这样的多些倒无妨，既有些本事，又默默奉献。
- **5 素质尚可。**唐僧师徒四人皆因怀才不遇或犯点小错被罚，整个团队素质较高，人才结构也合理，尽管有种种矛盾和冲突，但团队总体上还是能形成合力的。
- **6 上级支持。**唐僧之所以能当这个团队的头，与上级各级领导的关心支持是分不开的。每当这个团队即将分崩离析时，上级领导部门就会派人来调解。



打造一个强有力的唐僧团队的方法

- 1. 团队管理中领头人是关键，须德才兼备恩威并重，知人善任。
- 2. 团队领头人须具备借用外力的能力，有利好的外部环境，也就是有良好的 interpersonal 关系网。
- 3. 团队中既要有能人，也要有庸人，做到能庸搭配，能人不重叠，庸人不拥挤。
- 4. 建立完善的制度，做到纪律严明，奖惩分明，公平公正。
- 5: 培养队员强烈的团队意识，团队文化，增强团队的凝聚力。



重要结论：

1. 每一种角色都很重要
2. 没有完美的个人，却有完美的团队
3. 团队中的每个人都有优缺点
4. 尊重团队角色差异
5. 合作能弥补能力不足



• 谢 谢！
金陵教育网
二次函数教育科技