

银行战略管理与核心领导力课程大纲

【课程背景】

互联网金融的新时代银行发展模式创新、管理创新与体制机制改革势在必行，然而体制机制的改革势必要求组织管理的活性，在原本的组织管理已阻碍了其进一步发展，组织变革更是必走之路，原来旧体制下的组织管理已经不再能适应新的战略要求，这就要求组织管理变革需与改革创新并行。

战略规划是企业长远、系统、相对稳定的动态管理过程，通过对外部环境分析、行业分析、内部资源与能力分析、综合分析后，科学、合理制定企业的战略发展规划，战略目标分解后充分运用年度经营计划、全面预算管理、绩效管理使战略有效落地执行。

新领导力的重要特点是，面对复杂多变的环境，领导者需要更高远、宽广的眼界，更迅速、准确的判断力，以及更全面、有效的影响力。新领导力并不仅限在领导者个人，更注重的是领导集体。每个领导者未必各项能力都很完备，但在一个领导集体中，可以通过优势互补的方式建设领导力团队和梯队，即使主要领导者有短板、有缺陷，也不会造成整个组织的问题。

【课程收益】

- 认清行业发展趋势，借势发力；
- 通过浙商银行的战略规划方案，有效对业务进行清晰定位和指导方案意见；
- 有效进行战略目标的激励与牵引力度，有效进行战略目标的分解；
- 通过六种领导力提升企业高层者的综合管理素质；
- 加强中高层者的团队管理能力，使中高层管理者逐步实现从优秀走向卓越。

【课程对象】

董事长、高层领导、各部门负责人

【课程时长】

2天（6小时/天）

【课程老师】

周洪超老师

【学习方式】

问题分析+理论讲解+案例分析+互动思考+小组讨论+模拟演练+现场提问答疑

银行战略管理与领导力课程大纲

第一节 紧盯发展目标，做正确的事

一、认清—行业发展方向，做正确的事

- 1、解决之道——发展规划激励
- 2、激励之道——共创美好未来、开创事业发展平台
- 3、激励策略——长期激励、中期激励、短期激励

思考：战略的选人、育人、用人、留人策略

二、战略目标制定

- 1、战略是什么
- 2、企业战略发展的问题思考
- 3、战略制定必须解决的三个问题
- 4、战略规划目标的理论体系与步骤
- 5、战略规划的过程控制

三、战略层次分解

- 1、业务战略与分子公司战略制定
- 2、职能战略制定
- 3、战略措施
- 4、战略规划与分解流程

分组 PK 演练与点评——战略层次业务、职能、分子公司的战略分解训练

第二节 管理咨询案例分享——浙商银行战略规划

一、中国银行业发展趋势

- 1、银行的运作模式和竞争状态
- 2、混业趋势扩大经营范围
- 3、银行客户对银行角色的要求
- 4、差异化和定制化金融服务能力
- 5、客户渠道优势的砝码作用
- 6、银行发展的驱动因素

二、浙商银行外部经济环境分析

- 1、宏观经济环境分析
- 2、金融服务需求的走向
- 3、金融服务供给的变革

三、浙商银行战略定位与市场定位

- 1、愿景、使命、价值观

- 2、市场定位基本策略
- 3、核心企业客户定位
- 4、零售产品客户位

四、浙商银行核心业务发展规划

- 1、公司业务策略
- 2、公司业务发展指导方针
- 3、小企业业务发展策略
- 4、银行信贷资产证券化
- 5、战略联盟
- 6、零售业务发展策略

五、战略目标管理体系与董事会

- 1、战略目标体系
- 2、董事会对经营层考核指导方案
- 3、资本补充计划
- 4、经济资本管理指导方案
- 5、人力资源战略指导意见

第三节 让战略活起来——战略目标分解

一、再度认识战略目标分解

- 1、为什么进行战略目标分解？
- 2、战略目标分解难的三大根源

二、战略目标分解的方法

- 1、研讨：目标怎么定？
- 2、定目标应有哪些依据？
- 3、定目标原则
- 4、制定基础目标的七种方法
- 5、制定挑战目标的二种方法
- 6、定目标的重要论述

三、战略目标分解的折线流程

- 1、战略目标分解的两大保障体系及构建技巧

2、战略目标分解中的四大陷阱及规避策略

陷阱一：完美陷阱——目标分解越完美越好

陷阱二：量化陷阱——战略目标越量化越好

陷阱三：数值陷阱——战略目标分解关键是数值高低

陷阱四：固化陷阱——目标一经确定便不能更改如何进行目标分解

四、检视目标是否分解合理

课程讨论：实际达成与目标偏差过大要不要付出代价？如何在游戏规则中体现这个思路？

五、做计划的主体思路

★ 如何制定战略分解与年度经营计划案例分享

★ 分组 PK 演练与点评——战略分解与年度经营计划训练

模拟演练；分组实操进行战略分解

第四节 新经济时代的领导力

一、领导能力四象限，从平庸到卓越

二、领导力：强企强国的软实力

1、领导者与“泰坦尼克号”

2、案例：凭什么创造变革奇迹？

3、案例：变革领导 8 原则

三、领导力发现之旅，从体验到提炼

四、领导行为中的三重能量波

五、领导力的 18 项指标体系

六、领导者的核心品质，责任与使命

1、案例：责任重于生命的瑞士卫队

2、案例：使命升华责任的 Hershey

第五节 六维核心领导力

一、先时而变的学习力

1、全球进入新经济时代

研讨：传统领导模式的困境

2、驾驭新经济需要新领导力

3、整合式学习，优化知识结构

4、学习成长与领导力三步曲

- 5、超越式学习，轻取竞争优势
- 6、反思式学习，实现自我超越
- 7、研制式学习，运用管理工具

二、远见卓识的决断力

- 1、高明决策的三个要素
- 2、决策者的时间智慧
- 3、决策者的空间智慧
- 4、决策者的辩证智慧

三、令行禁止的推行力

- 1、绩效是检验领导力的根本标准
- 2、决策者的权力与效率

案例：治腐铁拳廉政公署

- 3、动态式计划，确保达成目标
- 4、复盘式总结，推动持续改善
- 5、承诺到位，执行变自行
- 6、竞争管理，让团队进入“巅峰状态”

案例：保持和平时期的锐气

四、优化资源的组织力

- 1、组织的三个发力点
- 2、营造环境，优化组织性能
三星发力，因“三角架构”
- 3、善用流程，规范组织运行
- 4、正视矛盾，解决组织冲突
- 5、情感融通，融洽人际关系

案例：有温度才能融化

五、带队育人的教导力

- 1、由产品到人品，打造人才生产线

案例：“阿贾克斯”生产线

- 2、训练有素，专业成就卓越
- 3、标杆引领，团队知行合一

案例：标杆才是“首席激励官”

- 4、后继有人，组织持续发展

案例：交班先交心

六、不令而行的影响力

1、影响力的概念与层级

案例：冉阿让的改变

2、八种品质，建立信誉帐户

3、四条磁线，强化团队引力

施恩为什么仇视

4、四季传承，培育企业精神

案例：Waldorf 用故事点燃梦想