

金牌课程

《凝聚多元团队-商业银行员工差异化管理》

课程背景

商业银行团队的“多元化”是未来金融市场快速变化的需要，也是未来的发展趋势。而多元化团队中，成员之间的差异性会越来越大（例如：文化差异、能力差异、年龄差异、价值观及意识形态差异等），成员与成员之间、团队与成员之间的关系也变得越来越复杂，相应的管理难度也会越来越大。如果管理者管理得当，有效的调动每一个人的积极性，多元化团队的优势将会得到充分释放。但就目前国内商业银行的团队现状来看，主要存在几个突出的现象：

- 1、员工的满意度不高；
- 2、员工对行内文化认同不够；
- 3、团队内部沟通不顺畅；

4、普遍缺少团队凝聚力与归属感；

5、人才培养与保留率不高；

6、团队执行合力释放不足；

这些现象背后的成因是多层次的，有个人层面的、有制度层面的、有管理层面的、有方法层面的，但关键问题就在于是否能够适用于多元化团队的差异性。

因此，管理者能否对团队差异化进行有效管理，是考量未来管理有效性的标准之一。

《凝聚多元团队-商业银行员工差异化管理》课程从市场、组织、文化、制度、人性等层面对商业银行管理过程中面临的实际问题进行深刻剖析，并提供具体的工具与方法，从而更有效的提升管理者的差异化管理能力，营造良性的多元团队氛围，最终使团队执行合力得到有效释放，推动银行转型发展。

课程目的与收益

- 了解商业银行“多元”团队的特性与管理难点
- 了解“多元”团队差异背后的一致性

- 了解“多元”团队员工差异管理的 8 个关键节点（团队效能模型）；
- 找到传统管理方式的误区与瓶颈；
- 找到提升“多元”团队效能的路径和杠杆；
- 掌握激活“多元”团队，营造良好管理氛围的方法；
- 掌握对应所属部门与成员的特点、现状的管理风格与策略；
- 掌握“多元”团队“自动化完善”（发现问题、解决问题）的方法与工具
- 掌握“多元”团队效能的四个平台化运作与七个长效机制应用；

.....

培训对象及课时

- 银行业中基层管理干部(行长、支行长)
- 2 天（6 小时/天）

课程纲要

第一部分：商业银行“多元”团队的特性与管理难点

- “多元”团队发展的背景趋势
 - ✓ “泛金融”服务功能的增加
 - ✓ 回归销售与服务终端
 - ✓ 线上线下的渠道融合

- ✓ 社区银行
- “多元”团队的特性与价值
- “多元”团队的管理难点与瓶颈
 - ✓ 员工差异化管理与传统管理方式的适用性难点
 - ✓ 员工差异化管理面对的复杂性难点
 - ✓ 员工差异化管理面对的系统性瓶颈
- “多元”团队效能释放的“完善组化”基因
- “多元”团队差异性与效能释放的 8 个管理节点（效能模型）
 - ✓ 1、愿景、目标设定
 - ✓ 2、关怀与价值
 - ✓ 3、归属感与激励
 - ✓ 4、利益与资源
 - ✓ 5、能力提升与辅导
 - ✓ 6、团队协作与规范化
 - ✓ 7、学习型团队与氛围
 - ✓ 8、责任感与模式化
- 八节点之间的内在关系与推动“多元”团队发展的四个层级

- ✓ 个人中心
- ✓ 组织中心
- ✓ 发展中心
- ✓ 事业中心

第二单元：团队与成员差异特点的识别与管理风格和策略

- 实施管理前的工作重点与步骤、流程
 - ✓ 衡量团队成员差异的两条主线与四种类型
 - ✓ 选择对应工作重点与管理风格
 - ✓ 团队成员需求动因差异性识别的方法与工具
 - ✓ “多元”团队成员梯队化管理

第三单元：传统管理惯性带来的管理者认知误区

——发现问题，了解背后的内因，扭转管理思维

- 误区 1、有目标、有制度、有考核就能管好
- 误区 2、差异化管理是脱离制度、规范的
- 误区 3、员工只能执行，不能参与管理
- 误区 4、管理者说的都是对的，员工应该听。

- “多元”团队效能释放的着力点“动能”
- “多元”团队“动能”有效性的两个原则
 - ✓ 潜移默化原则
 - ✓ 全方位原则

第四单元：“多元”团队管理模式的思维与模式

- 目标管理中设定、认同、执行、跟进、改善、转化的方法；
- 新模式“完善组化”构建与技巧；
- “多元”团队管理者三种管理态度的转变；
 - ✓ 支持的态度
 - ✓ 期待的态度
 - ✓ 信任的态度
- 三种管理态度的关键
- 员工差异化管理中“全员管理思维”的理解与应用
- 员工差异化管理中“人本管理思维”的理解与应用
- 多元团队管理的“六字真言”带来的立场换位
- 差异表象中暗含的一致主线“追求快乐”

互动实践：将所学综合应用，知行合一

1、如何形成激励？

2、如何化解矛盾？

3、如何提升业务能力？

第五单元：“多元”团队发展所需的团队凝聚力与氛围营造

——如何营造团队氛围，获得大家的支持与信任，调动大家的主动性

- 内部“客户”的需求分析
- 团队内构建“和谐关系”的三个组成部分
- 团队软性管理氛围的双向思考
 - ✓ Q12 信息对网点管理者的测评与思考
 - ✓ Q12 信息对网点成员的测评与思考
- “多元”管理者如何建立成员的归属感
 - ✓ 归属感建立公式 1（内部客户）
 - ✓ 归属感建立公式 2（外部客户）
- “多元”团队管理者如何建立下属的工作价值感
 - ✓ 价值感传递的“放大器”
- “多元”团队管理者如何建立下属的工作信念
 - ✓ 文化导向的一致性“动作”

第六单元：“多元”团队管理四大平台和长效机制

——工具化的应用使管理更加简单，可以为组织后续发展提供基础条件

- “完善组化”的常用工具
 - ✓ 问题推进化管理法
 - ✓ 问题发现的“着眼点”
 - ✓ 问题背后反映的四个层次的问题及应对方法
 - ✓ 问题管理法四种基模
 - ◇ 价值观导向基模
 - ◇ 技术与行为导向基模
 - ◇ 问题发现与解决导向基模
 - ◇ 风险应急预案导向基模
- “多元”团队综合管理的平台化建设
- “多元”团队平台化管理的机制保障
 - ✓ 活力机制建设
 - ✓ 轮值机制建设
 - ✓ 赛马机制建设
 - ✓ 连锁机制建设
 - ✓ 评议机制建设

- ✓ 荣誉机制建设
- ✓ 分享机制建设
- ✓ 综合“管理道场”的形成要点
- ✓ “日常化”与“透明化”的应用实践
- “多元”团队管理无法有效落地的内外因解读

注：管理者制定管理落地实施推进表