

金牌课程

《新形势下银行经营管理与网点管理模式升级》

课程背景

中国的经济发展从“保增长”到“新常态”；从“扩内需”到“供给侧”；从“求基量”到“求质量”；从“资源型”到“创新型”等一系列调整中都会给国内各行各业带来相应的机遇和挑战。在这种新形势下，市场对作为国家“经济神经”的金融业提出了更多、更高的要求。“社区银行”“直销银行”“智能银行”等新形式的转型不断出现，但就目前的现状看，中国银行业的变革与调整速度与市场的要求还有很大差距。这其中体制的问题，也有经营意识与思路的问题，也有内部管理以及人员意愿、素质和能力的问题。单从管理环境而言，这一变化会带给我们四个显而易见的变化。1、目标会越来越高。2 制度、要求会越来越细。3、考核会越来越严。4、任务会越来越多。而这些变化会让每一位从业人员的压力越来越大，

心理上越来越烦感。如果管理者没能很好的化解这些负面因素，将必然导致职员工作意愿下降，执行无力，归属感丧失，对组织毫不关心，导致组织发展缓慢。因此我们的管理模式与方法也必然要进行调整和升级。

那么有没有一种管理方法，可以帮助银行管理者更加有效管理他们的同时，营造归属感，激活大家，使他们能够主动的、创造性的工作；使他们能够发挥出自身的优势；使他们更快的融入团队，更默契的配合呢；使网点团队效能得到释放，快速的转型并推动绩效呢？《新形势下银行经营管理与网点管理模式升级》课程从市场、组织、文化、人性、制度等层面对网点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领导能力，营造良性的团队氛围，最终实现高效能网点管理模式，推动网点转型升级。

课程目的与收益

- 了解银行网点团队建设与管理的 8 个关键节点（团队效能模型）；
- 明确定位新形势下网点管理者的管理角色与职责；

- 了解新形势下银行网点发展的趋势与经营管理的重点、方法；
- 了解“四化银行”特点与构建思路
- 找到网点管理者管理认知的误区与瓶颈；
- 找到提升网点团队效能的路径和杠杆；
- 掌握激活网点团队，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；
- 掌握目标制定与计划、授权、激励、培育、创新与执行等技能模块；
- 掌握提升团队的主动能力、学习能力、创新能力和执行能力的关键；
- 掌握网点管理新模式的构建方法与应用技术；
- 掌握网点“自动化完善”（发现问题、解决问题）的方法与工具
- 掌握专业化综合型网点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

- 银行业中层管理干部(行长、支行长)
- 4天（6小时/天）

课程纲要

第一部分：新形势下银行网点的经营与管理

- 新形势下带来的挑战与转型因素
 - ✓ 互联网金融对传统网点的冲击
 - ✓ 利率市场化与同业竞争带来的利润下滑
 - ✓ 客户行为与需求的变化与网点服务的不足
- 银行网点未来发展的趋势
 - ✓ 客户定位更加精准
 - ✓ “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
- 银行网点的定位选择“销售主导”还是“服务主导”
- 银行网点中的服务 4.0 意味着什么？业绩？客户？
- 银行网点转型中的“四化型”网点
- 互联网思维对网店经营的启示
 - ✓ 1. 用户思维-----对消费者、对市场的理解
 - ✓ 2. 简约思维-----对产品规划、产品设计的理解

- ✓ 3. 极致思维-----对产品/服务、用户体验的理解
- ✓ 4. 迭代思维-----对创新流程的理解
- ✓ 5. 流量思维-----对经营模式的理解决
- ✓ 6. 大数据思维-----对资产、竞争力的理解
- ✓ 7. 社会化思维-----对关系链、供应链的理解
- ✓ 8. 平台思维-----对商业模式、组织形态的理解
- ✓ 9. 跨界思维-----对产业边界、产业链的理解

➤ 引入释放管理效能的组织“完善组化”基因

注：“完善组化”基因的运行思维、方法与工具内容见后面章节

授课时会大量现场使用

➤ 卓越网点管理者必须关注的 8 个管理节点（网点效能模型）

- ✓ 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网点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：网点行长角色定位——职责、意识、思维及行为的转变

- 网点团队的领导角色

案例分析：任劳任怨的刘行长

案例启示：关注的重点要从自己的表现转到团队的整体表现

- 制度的执行角色

案例分析：严格管理的张经理

案例启示：考核的目的不在于处罚，而在于避免违规再次发生

- 日常管理的角色

案例分析：说一不二的老赵

案例启示：不同阶段与不同事件要灵活应用管理风格

➤ 工作安排与协调中的角色

案例分析：无微不至的周行长

案例启示：不是传话筒，要有自己的判断，承上启下要真实有效

➤ 管理导向及培育人的角色

案例分析：独具慧眼的梁主任

案例启示：应以任务为导向，以提供成长机会为育人手段

➤ 网点管理者行为、动机、思维和意愿的转变；

➤ 网点管理者转变中的障碍与应对能力

✓ 障碍 1：打工心态——自我设限模式

✓ 障碍 2：愿景模糊——职业倦怠

✓ 障碍 3：价值缺失——拖延

✓ 能力 1：面对变化的适应能力

✓ 能力 2：面对困难的突破能力

第三单元：网点环境与成员特点的识别与管理风格和策略

——快速发展要考虑现实条件

➤ 行长管理前提的工作重点与步骤、流程

- ✓ 明确上级领导的要求与期待
- ✓ 了解所属网点团队所处阶段及成员类别划分
 - ◇ 网点团队发展的四个阶段
 - ◇ 衡量网点成员的两条主线与四种类型
 - ◇ 网点团队成员梯队化管理
- ✓ 选择对应工作重点与管理风格
- ✓ 找到并解决三类问题，建立团队信心与管理威信

第四单元：网点团队发展中的瓶颈与管理者的认知误区

——发现问题，了解背后的内因，扭转管理思维

- 管理动作的认识不足带来的必然现象
 - ✓ 明确的战略与目标却无法保障实现
 - ✓ 制定的制度、流程、规范却无法保障执行
 - ✓ 细化的考核与奖罚却无法推动绩效提升
- 管理层级划分与管理技术的配合技巧
 - ✓ 组织管理技术的三件事
 - ✓ 职能管理技术的三要素
 - ✓ 团队管理技术的三基础

- 新形势下限制银行业发展的基础性问题
 - ✓ 培养基本的职业化素养
 - ✓ 提升基本的职业化能力
 - ✓ 构建基础的“管理模式”
- 银行网点精细化管理中的难点与化解方法（“创标建模”）
- 快速发展中网点管理者面对的难点及解决思路
- 网点团队效能释放的着力点“动能”
- 网点“动能”有效性的两个原则

第五单元：网点团队管理模式升级的思维与模式

--目标计划、授权激励、执行控制、跟进检查、持续改善、培养辅导等技术的综合化应用

- 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；
- 提升下属素质与能力的实践方法与步骤；
- 驾驭新模式中管理者三种管理态度的转变；
- “全员管理思维”中如何激发网点成员的特长与潜能；
- “人本管理思维”中管理者需要调整的三个管理思维
- 网点管理中“六字真言”的内在原理及作用

- 驱动行为的两种力量带来的三个启示

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？

第六单元：网点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
- 网点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
- 网点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）
- 网点管理者如何建立下属的工作价值感
 - ✓ 价值感传递的“放大器”

➤ 网点管理者如何建立下属的工作信念

- ✓ 文化导向的一致性“动作”

第七单元：网点管理者综合管理应用工具与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

➤ 网点发展与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

➤ 网点团队综合管理的平台化建设

- ✓ 网点内部搭“擂台”；
- ✓ 网点内部搭“舞台”；
- ✓ 网点内部搭“讲台”；
- ✓ 网点内部搭“晒台”；

- 网点团队平台化管理的环境保障与机制保障
 - ✓ 网点内部活力机制建设
 - ✓ 网点内部轮值机制建设
 - ✓ 网点内部赛马机制建设
 - ✓ 网点内部连锁机制建设
 - ✓ 网点内部评议机制建设
 - ✓ 网点内部荣誉机制建设
 - ✓ 网点内部分享机制建设
 - ✓ 网点综合“管理道场”的形成要点
 - ✓ 网点“日常化”与“透明化”的应用实践

- 网点团队管理无法有效落地的内外因解读

注：网点管理者制定管理落地实施推进表