

## 金牌课程

# 《支行长服务管理与沟通技巧》

### 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。但就目前现状看，我们很多金融组织的变革与调整速度与市场的要求还有很大差距。这其中有体制的问题，也有经营意识与思路的问题，也有内部管理以及人员素质能力的问题。单从管理而言，我们面对的管理对象已经由70后转向80后，甚至90后，由于80、90后新生代的成长环境的不同，必然导致“三观”的不同，支行长在面对80、90后人员的管理时，总会觉得无所适从，以前的管理方式变得不再高效，管理过程中又是容忍又是让步！沟通也变得越加不顺畅！而80、90后人员身上所表现出的浮躁、自我、叛逆、眼高手低、心理脆弱、喜欢找捷径、解构权威、不能融入团队、强调圈子中的个人特色和话语权等等特性，更是增加了管理的难度……,但从另一方面看，80、90后人员身上也具备了明显的优势，创新意识强、接受新鲜事物能力强、有活力、有进取精神等特性恰恰是组织发展创新所需要的新活力。因此我们的管理角色必须重新定位，服务管理模式与沟通方法也必然要进行调整和升级。

那么有没有一种管理方法，可以帮助组织管理者认清新角色、更加有效管理成员的同时，还能激活他们，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？《支行长服务管理与沟通技巧》课程从组织文化到人性、制度从角色定位到手段、技巧、工具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，最终实现高效能网点管理模式。

式，推动组织管理升级。

## 课程受益

- 如何看待 80、90 后的人员；
- 了解网点团队管理的 8 个控制节点；
- 重新对新常态下支行长新角色的定位；
- 找到网点管理实效性不足的深层次原因；
- 找到提升网点管理实效性的路径和杠杆；
- 掌握管理沟通的技巧与工具
- 掌握对目标进行管理的有效方法；
- 掌握网点团队建设与管理的具體方法与技巧；
- 掌握对人才的辅导与激励的技巧；
- 导入“全员、全方位、全过程”的网点团队管理模式；
- 如何成为一个被下属认可的支行长；
- 掌握提升管理实效性的四大平台化运作方式

## 培训对象及课时

- 支行长、网点主任
- 1 天（6 小时）

## 课程纲要

### 前言

- 如何看待 80、90 后新生代价值
- 网点团队的 8 个管理节点（网点建设模型）
  - 1、目标管理
  - 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、团队协作与沟通氛围

- 7、学习型团队
- 8、工具、方法应用模式

➤ 八节点之间的内在作用与关系

**第一单元：支行长新角色定位与管理沟通实践**

➤ 基础管理者在团队的领导角色

案例分析：任劳任怨的刘主任

案例启示：基础管理者关注的重点要从自己的表现转到团队的整体表现

➤ 基础管理者在制度的执行角色

案例分析：严格管理的张行长

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

➤ 基础管理者在日常管理的角色

案例分析：说一不二的老经理

案例启示：不同阶段与不同事件要灵活应用管理风格

➤ 基础管理者在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：基础管理者不是传话筒，对工作要有自己的判断，起到承上启下的作用

➤ 基础管理者在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：基础管理者应以任务为导向，以提供成长机会为育人手段

➤ 管理沟通的重要性

➤ 管理沟通中普遍存在的误区

➤ 什么是有效管理沟通

➤ 高效管理沟通的心智模式转变

➤ 提升管理沟通效果的原则

➤ 管理沟通有效性的障碍在哪里

➤ 如何规避有效沟通的障碍

➤ 高效管理沟通的解码流程

■ 工作情景的确认

- 角色关系的确认
- 管理目标的确认
- 管理沟通策略的确认
- 沟通中的四个关键要素
- 与上级沟通的方法与技巧
  - 如何高效的进行工作请示
  - 如何高效的进行工作汇报
  - 如何准确的领会领导意图
- 与平级部门沟通的方法与技巧
  - 深度会谈的技巧与应用
- 与团队成员沟通的方法与技巧
  - 如何科学的“分配任务”—绩效面谈
  - 如何高效的进行“发展推进”—职业面谈
  - 如何高效的“反馈意见”—指导面谈

## 第二单元：支行长服务管理的瓶颈——发现问题，了解背后的内因，扭转管理思维

- 来自管理层级模糊带来的困扰
- 网点管理中的基础性问题
- 支行长面对的三个现实障碍
- 网点团队管理的三个决定要素
- 传统管理逻辑中的致命漏洞
- 快速提升网点团队效能的切入点

## 第三单元：网点团队管理的新模式——

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“全员互助体系”的技巧
- 带动职员关心组织发展与管理的基础
- 新模式下支行长必须完成的三个转变
- 怎么做才能带动新生代人员变被动工作为主动工作

- 如何引发新生代人员背后的“工作驱动力”
- 过程管理与结果管理该如何选择
  - (互动实践：) 1、如何形成激励？
  - 2、如何化解矛盾？
  - 3、如何提升业务能力？

#### 第四单元：网点团队建设与新模式组织实践

——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

- 网点团队成员的内在需求分析
- 网点团队与成员的双赢思考
- 网点团队成员背后的动力开发
- 基于人性与组织互动的网点团队管理实践
- 基于工作与组织文化溶合的网点团队管理实践

#### 第五单元：网点团队管理新模式的工具集

——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

- 网点发展与完善的常用工具
- 网点团队管理的平台化建设
  - 网点内部要搭建的“四个平台”
  - 对“学习工具”作用的学习、思考与实操；
  - 对“激活工具”作用的学习、思考与实操；
  - 对“责任工具”作用的学习、思考与实操；
  - 对“动力工具”作用的学习、思考与实操；
  - 对“关系工具”作用的学习、思考与实操；
  - 对“公平工具”作用的学习、思考与实操；
  - 对“激励工具”作用的学习、思考与实操；
  - 对“沟通工具”作用的学习、思考与实操；
  - 对“日常化工具”作用的学习、思考与实操；
  - 对“公约化工具”作用的学习、思考与实操；
- 团队管理无法有效落地的内外因解读