

## 金牌课程

# 《银行运营主管综合管理能力提升》

### 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。但就目前的现状看，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，这让很多银行运营主管领导在面对 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，沟通越发不畅，管理过程中又是容忍又是让步！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，可以帮助银行运营主管领导进行角色的重新定位，适应新形势下对运营主管领导的新要求，在有效管理他们的同时，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；使部门整体效率快速提升呢？《银行运营主管综合管理能力提升》课程从组织、文化、人性、制度、工具、技巧等层面对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，从而更有效的提升运营主管领导的综合管理能力，最终实现高效能管理模式，

推动组织管理升级。

## 课程受益

- 如何看待 80、90 后的人员；
- 对运营主管领导角色的转换与重新定位；
- 了解运营团队管理的 8 个控制节点；
- 掌握与 80、90 后人员的高效沟通技巧
- 找到管理效率不足的深层次原因；
- 找到提升管理实效性的路径和杠杆；
- 掌握团队建设与管理的具体方法与技巧；
- 掌握对人才的辅导与激励的技巧；
- 导入“全员、全方位、全过程”的团队管理模式；
- 如何成为一个被下属认可的运营主管；
- 掌握提升管理效率的四大平台与机制建设；

## 培训对象及课时

- 运营主管、支行长
- 2 天（6 小时/天）

## 课程纲要

### 前言

- 如何看待 80、90 后新生代价值
- 团队的 8 个管理节点（组织建设模型）
  - 1、目标与愿景
  - 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、团队协作与流程
  - 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：运营主管新角色定位与管理沟通实践

- 运营主管在团队的领导角色

案例分析：任劳任怨的刘主任

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

- 运营主管在制度的执行角色

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

- 运营主管在日常管理的角色

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

- 运营主管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：运营主管不是传话筒，对工作要有自己的判断，起到承上启下的作用

- 运营主管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：运营主管应以任务为导向，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：运营团队管理的瓶颈——发现问题，了解背后的内因，扭转管理思维

- 来自管理技术层级模糊带来的困扰
- 团队管理中的基础性问题
- 运营主管面对的三个现实障碍
- 运营团队管理的三个决定要素
- 传统管理逻辑中的致命漏洞
- 快速提升运营团队效能的切入点

## 第三单元：运营团队管理的新模式——

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
- 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”，增加忠诚度  
(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：运营团队建设与管理新模式的组织实践

——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

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

#### 第四单元：运营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

- 运营团队发展与完善的常用工具
- 运营团队管理的平台化建设
  - 团队内部搭“擂台”；
  - 团队内部搭“舞台”；
  - 团队内部搭“讲台”；
  - 团队内部搭“晒台”；
- 提升团队管理效率的机制化建设
  - 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