

## 金牌课程

# 《银行业管理干部管理能力提升与模式升级》

## 课程纲要

### 【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，将必然导致员工工作意愿下降，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，可以帮助银行业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？《银行业管理干部管理能力提升与模式升级》课程从组织、文化、人性、制度、工具、技巧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，营造良性的网点团队氛围，最终实现高效能网点管理模式，推动组织管理升级。

### **【课程收益】**

- 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；
- 塑造网点管理者的管理心态；
- 培养网点管理者面对困难的适应与突破能力；
- 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，塑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；
- 掌握目标管理、执行、授权、激励、沟通、培育、创新与团建等技能模块；
- 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；
- .....

### **【课程对象】**

- 银行业中层管理干部

## 【授课方式】

- 理论讲解+情景呈现+视频点评+ 案例分析+实际问题解决

## 【课程时间】

- 3天1晚（6小时/天）

## 【课程大纲】

### 前 言：课程概述及逻辑框架的解读

- 释放银行管理效能的“完善组别化”组织基因

注：“完善组别化”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

- 网点团队效能管理模型
  - ✓ 1、愿景与目标设定
  - ✓ 2、关怀与价值呈现
  - ✓ 3、归属与激励环境
  - ✓ 4、利益与资源应用
  - ✓ 5、素质与能力提升

- ✓ 6、协作与流程完善
- ✓ 7、学习型团队构建
- ✓ 8、使命与责任机制
- 八要素之间的内在关系与团队升级
  - ✓ 个人为中心
  - ✓ 团队为中心
  - ✓ 发展为中心
  - ✓ 事业为中心

## 第一单元：新形势下网点行长角色定位——职责、意识、思维及行为的转变

### 案例分析：角色定位偏差导致的误解

#### 目的：角色定位的重要性

- 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

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；

➤ 网点管理者的六个管理心态

✓ 积极心态——多一份主动（面对问题强意愿）

✓ 空杯心态——多一份关注（看待问题提格局）

✓ 学习心态——多一份思考（分析问题看思路）

✓ 求实心态——多一份参与（解决问题促行动）

✓ 感恩心态——多一份互助（提升效率重协作）

- ✓ 富足心态——多一份成就（团队共赢传价值）

- 网点管理者提升过程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

## 第二单元：网点环境与成员特点的识别与管理风格和策略

- 行长实施管理的重点工作与步骤

- ✓ 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

### 第三单元：网点行长管理中的瓶颈与认知误区

——发现问题，了解背后的内因，扭转管理思维

- 管理技术混淆带来的必然现象
  - ✓ 为什么明确的战略与目标却无法保障实现？
  - ✓ 为什么制定的制度、流程、规范却无法保障执行？
  - ✓ 为什么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（方向、人、资源关系）
  - ✓ 职能管理技术的三要素（目标、制度规范、考核）
  - ✓ 团队管理技术的三基础（素养、能力、模式）
- 新形势下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
  - ✓ 有限的管理资源
  - ✓ 有限的管理时间

- ✓ “极简”的管理方式
- 网点团队中如何释放物质以外的管理效能
- 驱动网点“动力”有效性的两个原则
  - ✓ 潜移默化原则
  - ✓ 全方位原则

#### 第四单元：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；
  - ✓ 目标分解与设定的主、客观要素
  - ✓ 目标实现的“关键行为”指标对位
  - ✓ 目标执行中的四类管理动作的明确
- 管理沟通与“管理沟通的解码检核表”
  - ✓ 工作情景的确认
    - 时间、地点、人物、事件
    - 了解沟通对象的岗位职责与工作内容
    - 发现沟通对象的价值

- 找到沟通对象的难处
- ✓ 角色关系的确认
  - 与沟通对象的关系定位
  - 沟通对象的性格定位
- ✓ 管理目标的确认
  - 可实现性目标的特性
  - 任务信息的 4 要素
- ✓ 管理沟通策略的确认
- 新模式“完善组别化”的构建与技巧；
- 提升下属素质与能力的实践方法与步骤；
  - ✓ “善其下”
  - ✓ “憋得住”
- 驾驭新模式中管理者三种管理态度的转变；
  - ✓ 支持
  - ✓ 期待
  - ✓ 信任

案例解读：“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

“完善组别化”互动实践：将所学综合应用，知行合一

1、如何形成团队激励？

2、如何化解团队矛盾？

3、如何提升团队业务能力？

解读与总结：整理、归纳“完善组别化”的关键动作

## 第五单元：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

➤ 团队激励的推阶图

✓ 需求与诱因

✓ 动机-行为-目标

✓ 产生“心流”

➤ 如何使团队激励更加精准、有效

✓ 有效激励的七个原则

✓ 有效激励的时机

✓ 有效激励的频率

- ✓ 有效激励的程度
- 网点团队内构建“和谐关系”的三个组成部分
- 网点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
- 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”

## 第六单元：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
  - ✓ 问题背后反映的四个层次问题及应对方法
  - ✓ 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

✓ “问题解决推进表”的应用

➤ 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