

# 银行管理技能提升训练

【培训讲师】余建军

【课程对象】· 总行领导

- 各分支行行长、副行长及相关业务负责人
- 部门领导及骨干
- 网点负责人

【课程背景】

绩  
换  
而  
管  
在  
则，  
望  
穿  
有  
通

1、银行关键职位管理岗是承上启下的重要角色，举凡政策的布达、工作推进和效达成，银行管理者都扮演着决策单位与作业核心单位的重要信息传达者、转换者、联络人、确认者的角色，然而，银行所期待的优良管理能力并非天生的，而是要经过不断地学习与启发才能具备。在充满冲击与变革的经营环境里，银行管理者的核心能力具有决定性的影响，将是银行追求成长的重要课题；

2、在银行快速扩张的今天，新提拔的干部尚缺管理经验，比较资深的干部也存在一些问题，普遍需要训练提升管理技能。商业银行希望通过讲述管理的基本原则，让各负责人和关键职位管理人员，能从全局的高度，看待问题并做好管理；希望能从管理的角度出发，提高冲突处理能力、绩效提升能力和执行能力；也希望插职业素养内容，全面提升银行管理者素质，训练管理技能，提升管理水平；

3、本课程的重点是管理理念更新，紧扣银行业管理现状，针对学习特性，重点训练管理工具、管理技巧，辅助传授管理理论；授课方式系多种形式结合，既有理论式的讲授，又有互动、情景式的训练，注重参训人员的体验感悟及参与，通过各种实际案例及管理游戏等方式，充分调动参训人员的培训激情。

【课程目标】

- 系统
- ★ 通过竞争分析，帮助学员了解管理的本质和管理验收标准，认同管理者角色
  - ★ 结合案例，重点训练沟通、团队建设、冲突管理、下属培养的步骤和方法
  - ☆ 工作坊：《战略选择》《年度工作计划》《服务下属承诺书》《商业银行执行建设路径图》
  - ☆ 工作坊：《管理技能提升行动方案》
  - ★ 结合实际，现场演练员工激励能力、执行到位能力
  - ★ 拓展视野，提升素质，成功跨越转折点

【课程时间】2天

【课程形式】公开课、内训、总裁班

- 视频 - 讲授 - 小组讨论 - 案例分析 - 游戏

- 练习 - 角色扮演 - 启发式、互动式教学

## 【课程大纲】

### 一、互联网金融下银行竞争环境与管理挑战

- 1、【角色扮演】管理者角色认知
  - 顶天立地 左右逢源
- 2、【小组竞技】竞争五力模型与奔腾年代
- 3、【案例分析】管理的本质
  - 管理验收标准
- 4、【小组讨论】战略分析与战略分歧
- 5、【工作坊】《战略选择》

### 二、建设团队 调动员工积极性

- 1、【角色扮演】银行员工到底要什么？
- 2、【小组竞技】团队建设技巧训练
- 3、【小组讨论】如何调动银行员工积极性？
- 4、【案例分析】银行凝聚力因素
- 5、【工作坊】《服务下属承诺书》

### 三、中国式沟通技巧训练

- 1、【案例分析】中国式沟通要领
- 2、【角色扮演】克服沟通障碍
  - 沟通方式矩阵
  - 潜台词解读术
  - PMP 练习
- 3、【小组竞技】学会倾听
- 4、【课堂演练】如何批评？
- 5、【案例分析】向三星学开会
  - 中国式会议管理与德国式会议管理

### 四、冲突管理技巧

- 1、【小组讨论】冲突强度的连续体
- 2、【案例分析】冲突处理模式
- 3、【角色扮演】冲突处理模式策略 14 种
- 4、【角色扮演】冲突管理具体办法
  - 化解冲突 9 招
- 5、【案例分析】冲突反应三角
- 6、【角色扮演】重点处理下属矛盾冲突
  - 4 个具体步骤
  - 10 个操作关键点
  - 冲突彩蛋
- 7、【角色扮演】处理上级矛盾冲突的困难
  - 克服困难的秘诀
  - 如何建立共识？
  - 课堂演练

## 8、【角色扮演】处理平级矛盾冲突的盲区

- 您的镜子
- 走出盲区技巧
- 制定规则，冲突管理规则示例
- 建立凝聚力和信任
- 坚持用事实说话

## 五、如何培养下属？

### 1、【角色扮演】培养下属的配合准备功夫

- 减少管理层次
- 信息公开
- 让下属到上级那里去
- 信任下属
- 让下属去管理

### 2、【小组竞技】下属培养的重点内容

### 3、【案例分析】态度辅导培训步骤 GROWT

### 4、【小组讨论】技能辅导培训步骤 PESOS

### 5、【工作坊】《年度工作计划》

## 六、银行员工激励

### 1、【角色扮演】如何动员？

- 课堂训练 I：团队新兵

### 2、【小组讨论】您为何而战？

- 课堂训练 II：当务之急

### 3、【案例分析】终极激励

- 课堂训练 III：开发新客户/开辟新市场

### 4、【小组讨论】什么是最有效的激励方式？

### 5、【小组竞技】《激励故事》

## 七、如何执行到位？

### 1、【角色扮演】个人执行力训练

### 2、【案例分析】团队执行力保障体系设计

### 3、【小组讨论】跑在数据上的执行力：银行执行系统建设

### 4、【小组竞技】快速提升执行力的 6 种技巧

### 5、【工作坊】《商业银行执行系统建设路径图》

## 八、跨越战略转折点

### 1、【案例分析】三个案例讨论

- 折翼天使 玩世不恭”
- “新官上任 超越幼稚”
- “老革命遇到新问题 如何创新？”

### 2、【小组讨论】所谓权力 以及自由

- 领导系统模式

### 3、【案例分析】五种权力

- 4、【工作坊】《管理技能提升行动方案》
- 5、【小组竞技】跨越战略转折点

**要点回顾**  
**现场答疑**