

《有效沟通-组织管理》课程大纲

---田启成老师主讲

【培训时间】 1-2天课程（每天6小时）

【培训对象】 银行中层管理人员

【课程背景】

组织体系问题是造成效率低下的原因之一，沟通不畅造成了组织管理的内耗，如今，随着市场环境的不断变化，随着人们消费心理的日益成熟、市场机制的日益完善、金融产品市场的日益丰富，银行如何能在如此激烈的市场竞争中脱颖而出？如何发挥组织力量，增强高效率的沟通，提高银行的竞争力是当前实行首要问题，提高管理者的沟通能力、组织能力、管理水平是管理者的必备能力，持续完善银行组织管理及内部机制建设，建立银行学习型组织，打造高绩效的组织，开创银行组织创新的新局面。

【课程特色】

- 紧紧地把教学内容与实践能力相结合，风趣轻松，将管理知识演绎得生动易懂；实行现场案例分析及学员问题解答的授课方式，充分体现课程的直观性、可操作性、实用性。
- 极为重视和学员之间的互动交流，以此来激发学员充分参与度、学员的关注度，采用国外MBA的教学模式，从而达到最佳的授课效果。

【课程收益】

通过本课程的学习，您将获得：

- 学习和掌握组织在银行运营中的强大作用，学习沟通在银行组织管理中的高效性和实战技巧，增强管理的系统化和标准化，并树立积极、主动的服务意识；使企业的绩效迈向新台阶。
- 通过现场演练，培养学员的逻辑思考能力和提高管理的应变能力，达到即学即用的学习效果。掌握沟通要领及关键，使管理更顺畅，真正达到了了解“下情”，吃透“上情”工作效率的目的，提高与客户的交流及服务水平，服务好老客户、开发出新客户。提高组织的战斗力和竞争力，让银行企业基业常青。

【课程大纲】

第一单元；银行的组织管理

一、银行组织管理的基本职能

1、银行组织建设一般流程

1) 组织结构设计；

案例；不同国家银行内部组织结构的差异性

2) 管理规范制定；

3) 工作流程设计；

4) 管理工具制作；

5) 组织职能分析；

案例；实现扁平化管理是银行管理之趋势

2、银行组织职能设计

不同的市场环境与市场关系，需要全新的组织管理职能来实现。

1) 计划职能；

2) 财务职能；

3) 市场职能；

4) 销售职能；

5) 信息职能；

案例；国有商业银行组织体系的弊端及改革思路

二、银行组织结构与岗位设计

1、组织结构设计与作用是什么？

2、各部门职能描述和各岗位的职责说明；

3、明确管理的幅度和管理层次；

4、银行组织结构图

按照不同组织划分；1) 计划 2) 组织 3) 领导 4) 控制

5、构建从银行行长到客户经理的组织架构；

案例；欧洲商业银行组织架构改革方向及启示

5、完善岗位责任制体系；

6、银行各项管理制度的规范

案例；银行客户经理制组织

三、银行内部组织目标管理

1、目标管理原则；

计划 指导 考核 激励

2、目标管理过程

3、如何制定目标；

4、如何进行目标分解；

具体工作计划布置；

检查、控制、指导

制定评估考核标准；

制定有效激励机制；

5、制定目标计划五项原则；(SMART)

- 1)、具体的(Specific)
- 2)、可衡量的(Measurable)
- 3) 可达到的(Attainable)
- 4)、持续相关的(Relevant)
- 5)、有时限的(Time-based)
- 7、建立计划与预算体系
- 8、建立目标的分解落地系统

第二单元；银行组织管理沟通常见问题及改善

一、组织管理沟通常见问题与障碍

- 1、组织因素
- 2、个体因素

二、组织管理沟通常见问题

- 1、文化不同导致的沟通内生障碍
- 2、命令传导机制欠缺导致的信息扭曲
- 3、横向责任不清导致的正式沟通受阻

三、组织沟通的 6 种沟通障碍

- 1、地位障碍
- 2、组织文化障碍
- 3、交流网络障碍
- 4、空间障碍
- 5、跨文化沟通障碍
- 6、区域沟通障碍

四、改善组织沟通的途径

- 1、提高沟通者自身的沟通技能
- 2、有目的的健全组织的沟通渠道
- 3、建立组织沟通反馈机制

五、沟通的重要性

- 1、改善部门间的关系
- 2、建立和谐氛围
- 3、提高工作效率
- 4、沟通创造价值

六、策略层面谈沟通

- 1、沟通从心开始
- 2、沟通行为的流程要素
- 3、组织的领导行为风格
- 4、组织文化之沟通策略

七、技巧层面谈沟通

- 1、影响沟通效果的因素分析
- 2、营造沟通氛围
- 3、沟通六件宝
- 4、深入对方情境
- 5、高效引导技巧
- 6、三明治法则
- 7、高效沟通六步曲
- 8、高效沟通综合模拟演练（现场与学员互动）

八、建立沟通意识，让沟通成为习惯

- 1、准确地倾听、传递和接收反馈信息；
- 2、解决冲突；
- 3、解决问题；
- 4、劝告技能；
- 5、指导技能
- 4、改善组织沟通环境

九、银行内部管理沟通艺术

- 1、环境沟通
- 2、会议组织沟通
- 3、日常管理沟通
- 4、危机沟通
- 5、跨文化沟通
- 6、与新闻媒体沟通
- 7、冲突管理沟通

十、银行内部的管理沟通技巧

- 1、对上对下管理沟通技巧
 - (1) 平行沟通方法

(2) 书面沟通方法

(3) 网络沟通方法

(4) 电话沟通方法

2、组织内部工作沟通技巧

(1) 跨部门沟通存在的常见问题及症结

(2) 加强银行内部沟通

(3) 问题沟通四步骤

(4) 高效内部沟通会议

十一、上传下达的艺术

1、了解“下情”，吃透“上情”

2、与上级沟通策略与方法

3、向上级汇报工作技巧

4、与下属沟通策略与方法

5、处理下属汇报与请示的艺术