

《银行销售总监基础管理三部曲》

培训背景

作为银行新晋管理人员，我们在过往的业务工作中取得了领导和同事的认可，但随着岗位和职责的变化，对我们又提出了新的挑战和要求：

- 除了对外沟通之外，我们的对内沟通多了起来，团队成员风格各异，不同的角色有不同的沟通方式，我们该如何拿捏好分寸；
- 以前一个人想办法就可以把指标完成，但现在的指标需要团队所有同事来共同完成，目标如何通过团队来达成；
- 团队里的成员业绩参差不齐，业绩好的如何继续保持，业绩差的如何快速扭转，如何发现业绩差的真正原因；
-

基于新晋管理人员的以上困惑，我们设计了这门课程，通过简单的方法、落地的工具来帮助大家更好的适应和胜任管理者的角色。我们认为一名合格的销售管理人员应该具有三个重要角色：员工意愿的激发者、团队目标的推动者、绩效问题的诊断者。

培训目标

- 学习团队沟通、一对一沟通的方法，提升内部沟通效率和团队氛围；
- 掌握团队目标管理的思路，通过目标的有效分解和复盘让管理工作变的更轻松；
- 了解如何通过路径图来管理团队的绩效和业绩，如何洞察团队业绩的真正原因。

培训时间

一天

培训对象

银行新晋销售管理人员

课程纲要

一、新晋销售管理人员的困惑与问题分析

■ 管理角色困惑来源

- ◇ 业务指标压力大、进度慢
- ◇ 团队氛围紧张、压抑
- ◇ 员工主动工作的积极性不高
- ◇ 管理人员分身乏术，效率低下

.....

■ 发现问题背后真正的问题

- ◇ 案例分享：什么是问题背后的问题
- ◇ 沟通方式的针对性
- ◇ 目标管理的科学性
- ◇ 绩效管理的有效性

头脑风暴：你的困惑和问题背后的原因你知道吗

二、管理人员如何成为员工意愿的激发者

■ 有效的团队沟通的三要素

- ◇ 沟通的目标性（闲聊等于沟通吗）
- ◇ 沟通需要达成共识
- ◇ 沟通需要包含信息与情感

案例分享：一段发生在中信银行电梯里的沟通对话对我们的启发

■ 不同风格类型的员工的沟通方式

- ◇ 控制型/交际型

- ◇ 思考型/温和型
- 如何利用“教练技术”思路来进行员工的沟通与辅导
- ◇ 建立信任
- ◇ 问题描述
- ◇ 原因分析
- ◇ 改善建议
- ◇ 行动计划

情景模拟演练：请运用教练技术沟通五部法来针对“问题员工”进行一对一沟通

三、管理人员如何成为团队目标的推动者

- 何为目标管理
 - ◇ 目标管理的含义
 - ◇ 目标管理对于管理者及员工的价值
 - ◇ 案例分享：美国哈佛大学的调研结果告诉了我们什么
- 目标管理的实施流程
 - ◇ 制定分解目标
 - ◇ 实施行动计划
 - ◇ 检查反馈情况
 - ◇ 兑现奖惩方案
 - ◇ 工具展示：“联想复盘”如何应用于销售总监日常的管理工作中

现场演练：运用所学的只是对行里近期的任务做部门的目标管理计划表

四、管理人员如何成为员工绩效问题的诊断者

- 商机管理与绩效管理

- ◇ 故事分享：华佗与哥哥的故事
- ◇ 商机管理的重要意义
- 员工绩效诊断三部曲
 - ◇ 信息
 - ◇ 商机
 - ◇ 成交
- 商机的四种转化形式
 - ◇ 潜商机/显商机
 - ◇ 有效商机/未来商机
- 绩效待提升员工的常见原因分析与判断
 - ◇ 成交能力不足的判断方法
 - ◇ 商机开发能力不足的判断方法
 - ◇ 信息采集能力不足的判断方法
- 绩效较好员工的常见问题
 - ◇ 绩效好的员工如何“诊断”
 - ◇ 如何找到绩效好的“陷阱”

【案例研讨】：如何通过报表和数字发现业绩问题背后的真正原因