

课程名称：《转型时期银行管理从心开始》

--管事与理人、调心与控情

主讲：朱晓刚老师 6 课时

课程对象：分支行分管总经理、行长、团队主管、网点负责人

课程收益：

1. 了解激励背后基本心理学原理
2. 了解管理背后基本心理学原理
3. 掌握转型时期团队的组建技巧；
4. 掌握转型时期团队的目标管理与绩效考核方法与策略；
5. 掌握转型时期团队的能力辅导技术；
6. 掌握转型时期团队的激励技术
7. 掌握转型时期团队管理关键环节
8. 掌握对上对下沟通技术
9. 增进对所属团队发展不同阶段管理重点了解
10. 增进自身团队角色及管理风格了解

授课方式：案例分析、录像观摩、角色扮演、问卷测试

课程大纲/要点：

导入：管理新形势与新挑战

思考：身为金融团队的一阶主管，最重要的领导能力是什么？

一、管理基本逻辑

- 1、管理者的价值在哪里？
- 2、什么叫正常的员工？
- 3、管理逻辑素养测试
- 4、常见管理心态障碍
- 5、个人胜任力管理原理与模型

二、90后团队特点与管理挑战

- 1、90后成长背景
- 2、90后行为心理特点
- 3、90后喜好的管理风格与管理者
- 4、对90后管理的要点

三、人员招募与团队组建

- 1、团队的特征
- 2、团队与团伙的区别
- 3、招聘面试技能：如何确定求职意愿与能力
- 4、案例讨论：西游团队要开除一人，你开除哪个？
- 5、团队不同发展阶段及其管理侧重点
- 6、团队长的四种错误角色定位与自测
- 7、团队价值观冲突与解决原则
- 8、成员对组织的心理忠诚度判别

四、转型时期网点团队管理从目标开始

- 1、案例讨论：物品分类公司

2、目标对人的行为的影响

心理短片：最后的编织

3、什么是好的目标？（SMART 原则）

4、多个目标的排序：轻重缓急

五、转型时期网点团队工作的计划与执行

1、如何制定团队工作计划？考虑的要点有哪些？（PLAN）

2、如何确保执行不走样？（DO）

3、检查中要注意的要点有哪些？怎样才能做好检查？（CHECK）

4、调整与反馈（ADJUST）

游戏讨论：执行任务过程中，上中下级的心态变化

5、完整的工作计划管理循环：执行力的来源

六、转型时期网点团队的绩效管理

1、中国式绩效管理：领导与员工常见面对考核的心态

2、绩效管理案例：（1）黑熊采蜜（2）功劳与苦劳？

3、团队考核：心理学原理与设计原则

4、团队考核：要点与步骤

5、绩效制定中的量化技术

6、强制分布与末位淘汰常见实施难点

7、360 评估的误区

8、过分地依赖于奖惩制度带来的消极影响

七、转型时期网点对下属的激励与辅导

1、激励、反馈与辅导的不同时机

2、激励的基本心理学原理：强化与惩罚 VS 需求理论

3、密码学习案例：成人辅导的具体步骤

4、领导辅导能力案例讨论

八、管理沟通基本技能：听、看、问、说

- 1、倾听测试
- 2、听力三角形
- 3、看：观察对方的肢体语言背后的含义
- 4、微表情观察技巧：如何判断下属所说的真假？
- 5、提问：引导人心的提问技术
- 6、中立投射性提问方法
- 7、说的原则：你和他都懂的/经历过的/相信的
- 8、说服能力测试

九、沟通与管理

- 1、下属常见的难题：

老板会不会不高兴？

老板怎么看？

- 2、三种无法沟通的情况

利益冲突、价值观冲突、有情绪时

- 3、上层希望有怎样的下属

- 4、向领导报告的四个目的

- 5、如何向领导请示和汇报？

- 6、领导如果有错怎么办？