

# 课程名称：《运营主管综合能力提升》

主讲：孙老师（Tony） 6-12 课时

课程对象：商业银行网点运营主管

授课方式：案例 20%+20%游戏+视频 10%+互动式讲授 50%

## 课程大纲/要点：

### 课程导入

#### 1、运营主管自画像

#### 一、运营主管的角色认知与定位

##### 1、运营主管工作中的一些“不良”现状

- ✓ 依靠个人努力完成任务，喜欢抓具体业务；
- ✓ 事无巨细都亲力亲为，不善于授权；
- ✓ 虽有目标，但缺乏目标控制；
- ✓ 不善于也不习惯做计划；
- ✓ 救火现象普遍；
- ✓ 认为对人的管理是人事部门的事，不善于招聘、选拔、培训、激励下属；
- ✓ 不属于建立有效的工作团队和工作网络；
- ✓ 新主管并发症：急于表现、过于“仁慈”；
- ✓ 老主管并发症：经验主义、“好好先生”。

##### 2、运营主管“不良现象”原因分析

- ✓ 未接受系统的管理技能培训；
- ✓ 能力差异；
- ✓ 角色惯性与角色惰性；
- ✓ 成就感缺失；
- ✓ 定位模糊甚至错位。

### 3、运营主管角色定位

- ✓ 是规划者也是执行者；
- ✓ 监督控制者和危机/问题解决者；
- ✓ 教练员和绩效催化剂；
- ✓ 是领导也是保姆。

### 4、运营主管职责解读

## 二、柜面业务风险防范

### 1、柜面业务风险的引发因素：（案例阐述）

- ✓ 人员；
- ✓ 系统；
- ✓ 流程；
- ✓ 外部事件。

### 2、柜面业务风险点梳理

- ✓ 柜面基本业务操作风险点；
- ✓ 柜面特殊业务操作风险点；
- ✓ 票据印章重空及现金尾箱的风险点；
- ✓ 柜面业务法律风险案例分享。

### 3、本行柜面业务常见风险分析与应对

- ✓ 研讨：本行柜面业务常见风险点；（学员研讨得出）
- ✓ 柜面业务风险点答疑。

### 4、柜面业务风险防范要点

- ✓ 以身作则，营造网点合规文化；
- ✓ 事前预防：加强员工异常行为排查；
- ✓ 事中把关：重点业务授权把关；
- ✓ 事后检查：加强检查，做好警示教育。

## 四、运营主管团队管理能力提升

### （一）员工带教与激励

#### 1、员工心理周期分析

- ✓ 兴奋期；
- ✓ 震惊期；
- ✓ 调整期；
- ✓ 稳定期。

## 2、如何开展有效带教

### (1) 掌握正确的带教步骤

- ✓ 带教准备；
- ✓ 带教实施；
- ✓ 效果跟进；
- ✓ 经验总结。

### (2) 运用适当的带教方法和工具

- ✓ 带教准备：目标设定与分解；
- ✓ 带教实施：结构化表达；
- ✓ 效果跟进：问题分析与辅导；
- ✓ 经验总结：学习笔记、成长日志、导师总结。

## (二) 如何有效激励员工

导入：激励理论介绍——双因素理论、需求层次理论

### 1、了解员工需求

- ✓ 换位思考；
- ✓ 细心观察；
- ✓ 意见征集；
- ✓ 沟通交流；
- ✓ 了解外部。

### 2、针对员工的差异选择不同的激励方法

- ✓ 高意愿低能力：目标激励、榜样激励；
- ✓ 高意愿高能力：荣誉激励、信任激励；
- ✓ 低意愿高能力：感情激励、竞争激励；
- ✓ 低意愿高能力：感情激励、负激励。

### 3、员工激励六大原则。

## (三) 拥抱新生代——90后员工管理

## 导入：认识 90 后

- ✓ 数据分享——90 后一线员工离职调查

### 1、测评：你懂 90 后的世界吗

### 2、90 后的特征和管理要点

- ✓ 以兴趣为导向——吸引 90 后，激发兴趣
- ✓ 敢于表达自我——搭建平台，控制风险
- ✓ 讨厌严肃说教——亲和倾听，平等尊重
- ✓ 渴望得到认可——赏识赞美，情感激励

### 3、90 后管理的心经

- ✓ 有心有法，疏导转化
- ✓ 处理好高期望值
- ✓ 准父母式管理
- ✓ 使用网络工具
- ✓ 教练式管理