

# 银行网点主任管理能力提升

## 课程背景：

对于身居主任（主管）的人来说，带好团队，实现经营业绩是每一位银行基层管理人员的心愿。银行网点主任（主管）相对于统领几十人、几百人乃至上千人的行长、部门负责人来说，管理模式和用人方法完全不同。高级别管理人群最主要的工作是决策和判断，而主管更应该关注的是每一位下属工作状态，以及网点（分支部门）工作实现情况。

现在，各家银行大多数已经形成“沙漏式管理”的模式，银行网点主任每天忙于各类琐事，静场忽略了银行网点未来发展和个人职业规划，形成不良工作惯性。下属怨声载道，上级步步紧逼，作为中间管理人员往往叫苦不迭！

其实“管理”二字应分开解读：“管人”和“理事”。本次培训就是解决银行网点主任或部门中层管理人员在“管人”和“理事”两大方面所面临的问题。帮助银行提升整体业绩！

## 课程收益：

- 通过培训，准确定位网点主任（主管）岗位职责和工作范畴。使学员立足本职工作，向上憧憬，提升学员工作热情
- 通过培训，使学员掌握识人断人 **FFS 理论**的基本方法，应用到具体工作分配，防范操作风险实际场景中
- 本次培训梳理了银行网点主任**每日网点销售管理动作**。帮助学员合理分配和规划工作时间
- 通过培训，使学员掌握：**目标制定、激励政策、有效授权、充分沟通**等实用管理技巧
- 通过培训，使学员认识到目前管理工作中的现状，解决“管人”和“理事”两大问题

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**支行网点主任、银行部室中层管理人员（主管）

**课程方式：**知识讲解、案例引导、话术实操、现场演练相结合

### 第一讲：银行网点主任的角色认知

#### 一、银行网点主任做为下级的角色认知

1. 职务的起源
  2. 做下属的四项职业准则
  - 3. 下属常见角色错位**
    - 1) 错位一：民意代表
    - 2) 错位二：领主
    - 3) 错位三：向上错位
    - 4) 错位四：向下错位
- 案例：《谁来做什么工作》

#### 二、银行网点主任做为同事的角色认知

1. 角色定位分析
  - 2. 职责与角色**
    - 1) 内部客户关系
    - 2) 内部流程关系
    - 3) 衔接与联动
  - 3. 部门银行网点之间常见现象误区**
    - 1) 总是抱怨流程与部门职责不明确
    - 2) 不懂换位思考
    - 3) 欠缺双赢思维
    - 4) 知己不知彼
    - 5) 缺乏尊重与欣赏
    - 6) 缺乏专业以外的知识
    - 7) 本位主义
    - 8) 无全局观点
  4. 管理理念的转变
- 案例：沙漏管理模式

#### 三、银行网点主任作为上司的角色定位

1. 现代经理做为管理角色的转变
- 2. 对下属管理者工作全景分析**
  - 1) 目标与计划
  - 2) 职务分配
  - 3) 指令下达
  - 4) 进度与质量控制
  - 5) 协调
  - 6) 教导与激励
  - 7) 绩效评估与考核
- 3. 现代职业经理的五大角色**

- 1) 管理者
- 2) 领导者
- 3) 教练
- 4) 变革催生与带领者
- 5) 绩效伙伴

**练习：**职能盘点-您是合格的管理者吗

## 第二讲：协助上司完成组织的任务

### 一、目标的设定

1. 目标设定步骤与程序
2. 目标设定的要件及重点
3. 目标设定具体化、定量化方法
4. 设定合理目标的基础

**练习：**制定目标量化方案

### 二、日常管理的实施

1. 日常管理的实施体系
2. 日常管理实施要领

#### 3. 明确部门任务

- 1) 任务撰写范例
- 2) 职务(掌)撰写范例
- 3) 部门职务(职掌)明确的重要性
- 4) 部门职务(职掌)订定要领

#### 4. 日常管理实施要领

#### 5. 管理项目

**工具：**《网点主任每日工作任务详单》

### 三、工作计划与控制技巧

1. 计划的重要性
2. 订定计划应注意的事项

#### 3. 计划的程序

- 1) Step1 确认目的
- 2) Step2 把握真实的现况
- 3) Step3 设定工作目标
- 4) Step4 制订工作计划执行方案
- 5) Step5 落实执行
- 6) Step6 检讨与结案

#### 4. 控制的原则

- 1) 建立标准
- 2) 掌握执行的状况
- 3) 采取矫正的行动
- 4) 做到防范未然与防微杜渐

**案例：**某公司授权员工采购

## 第三讲：动员下属为你完成工作

### 一、有效授权——给下属足够的空间

1. 授权的内涵与准则
2. 授权的要点

### 3. 有效授权指导原则

#### 4. 授权的要点

- 1) 专一授权
- 2) 当众授权
- 3) 授权有根据
- 4) 授权要稳定

案例：《大宅门》

## 二、员工激励技巧

### 1. 高绩效工作者的激励因素

#### 2. 中层管理者的激励手段

- 1) 员工参与管理
- 2) 情感激励
- 3) 尊重激励
- 4) 沟通激励
- 5) 信任激励

.....

视频案例：未达标的惩罚措施

3. 预防性激励技巧
4. 正面激励部属的要点
5. 反面激励部属的要点

## 三、部属培育技巧

### 1. 部属培育的重要性

#### 2. 对症下药

- 1) 部属学习需求的掌握
- 2) 工作职务的需求分析
- 3) 个人成长的需求分析
- 4) 掌握需求的手法

### 3. 工作教导的要点与步骤

#### 4. 部属培育的基本步骤

- 1) 明示培育目标
- 2) 掌握培育的要点
- 3) 制定训练计划
- 4) 训练的实施
- 5) 成果的评估
- 6) 部属的职涯发展与指导重点
- 7) 部属培育的成功关键

案例：某银行信任新人进阶培训课程包目录

## 四、银行网点主任上对下有效沟通

### 1. 成功企业经理人的三大能力

视频案例：《鲁豫有约》——董明珠、王健林

#### 2. 上对下的沟通模式

- 1) 了解下属的需要以及自己的行为
- 2) 命令的方式
- 3) 如何向下属下达工作任务
- 4) 如何听取下属的工作汇报
- 5) 有效发问

- 6) 对不同员工的教导方式
- 7) 激励与责备
- 8) 提出具体建议
- 9) 会议与协调

**视频案例：**《鲁豫有约》—董明珠、王健林

## **第四讲：FFS理论，打造最强团队**

### **一、FFS激发下属强项**

### **二、掌握下属性格**

1. FFS理论的性格分析
- 2. FFS理论的个性分类**
  - 1) 凝聚性强的人
  - 2) 接纳性强的人
  - 3) 辨别性强的人
  - 4) 扩展性强的人
  - 5) 保全性强的人

**工具：**《FFS理论个性基本矩阵图》

### **三、不同类型下属压力管理要点**

1. 压力能把有点变为缺点
- 2. 性格不同，压力产生的原因也不同**
  - 1) 不同类型下属的压力反馈
  - 2) 不同类型下属有效管理的方法

**互动：**《FFS性格分析测试表》

### **四、团结就是力量——最强团战组合**

#### **1. 性格可分为四类**

- 1) 坚守人——船锚型

**代表案例：**猪八戒

- 2) 开路人——领导型

**代表案例：**唐僧

- 3) 侦查员——拖船型

**代表案例：**孙悟空

- 4) 协调员——管理型

**代表案例：**沙悟净

#### **2. 各类性格人群擅长领域**

- 1) 调动不同性格人群积极性的方法
- 2) 培养不同性格人群的方法

#### **3. 团战这样打——提高团队整体战斗力**

- 1) FFS理论应用
- 2) 根据不同性格人群进行分工——银行网点工作分配模型

**回顾与总结：**课程总结以及研讨