

银行运营主管管理能力提升培训

课程背景：

随着经济环境和金融形势的复杂多变，业务发展和竞争的加速推进，银行业面临的风险因素也在不断增多，对安全稳健经营提出了更大的挑战。运营主管是网点的内控管理员，同时身兼风险防控员、业务辅导员等角色，在网点的日常经营和风险防控中发挥着举足轻重的作用。运营主管的管理能力也影响着网点团队的整体战斗力！

课程收益：

- .提高运营主管的团队管理沟通协调能力
- .明确运营主管在网点中的角色定位
- .提升运营主管自我管理和管理员工的能力

课程时间：1天

课程对象：运营主管，会计主管，网点经理

课程方式：讲解、案例、演练、游戏、讨论

课程大纲

第一讲：运营主管个体意识与网点团队精神和谐统一

导入：木桶理论的启示：小成功靠个人,大成功靠团队

一、运营主管个体意识与网点团队精神的潜在冲突

1. 个人价值观与团队价值观的不和谐
2. 干预过度，“指点”变为“指指点点”
3. 团队激励，鼓励不够，动力不足

4. 培养责任意识力度不强，成员信任不高

二、运营主管如何避免潜在冲突，使团队精神和谐统一

1. 时刻关注下属职位与能力的匹配与整合

2. 重视团队成员差异性，构建正确的团队贡献模型

3. 加强管理角色的自我认知，制定行之有效的管理方法

案例分析：“沙漠求生”引发的思考！

第二讲：运营主管管理角色与网点管理的互动认知

讨论导入：网点日常运作中存在那些风险漏洞？

1. 运营主管组织中的个人角色定位是否准确？是否有利于提升团队绩效？

2. 身为运营主管日常工作中最重要的职责是什么？

3. 运营主管的不当行为会对下属产生怎样的影响？

4. 网点中高层,中层,基层是否知道自己的工作核心？

5. 团队成员彼此信任吗？是越位思考还是换位思考？

案例分析：“沟通是关键”活动体验找好运营主管角色定位

第三讲：网点管理障碍形成与运营主管思维的误区

讨论导入：如何树立积极进取的工作氛围提高网点员工的上进心，执行力，打

造一支优秀的队伍？

1. 现代企业管理注重精确化思维,---科学态度及理性精神

2. 运营主管日常工作的现实体现在于强化检验与落实系统的建立

3. 系统思考的观念应当成为现代运营主管的职业思维模型

4. 运营主管如何合理的解读规章制度及制度在工作中的运用

5. 运营主管如何恰当的运用“情，理，法”之间的关系提升工作绩效

第四讲：运营主管的 2 个核心任务(完成目标与部属培育)

1. 是什么样的思维导致我们关注计划多于关注目标?
2. 当我们以惯性思维面对新问题会产生怎样的阻碍?
3. 计划写在沙滩上,目标刻在石头上.
4. 柜员培育的前提是合适的人放在合适的位置.
5. 运营主管面对网点突发事件时,是否会有危机处理的准备?
6. 当部属遭遇工作困境时运营主管应该持有怎样的心态?
7. 运营主管针对柜员培育是否足够关注培养和树立下属工作的主观能动性
8. 运营主管在团队的激励系统中扮演了什么样的角色?
9. 网点团队绩效的提升与工作流程的改进

第五讲：运营主管的沟通技巧与情绪表达

1. “以问代说”是管理沟通的核心技能
2. 3 种提问方式与职业漏斗模型的有效应用
3. 沟通中如何确认理解和程序建议?
4. 运营主管的沟通行为应具有沟通意识
5. 运营主管与网点负责人的沟通
6. 运营主管与网点柜员的沟通
7. 运营主管与客户的沟通

第六讲：运营主管咨询面谈技巧与员工互动

案例导入：马行长的困境

一、安排会面

1. 需求信号

2. 面谈机会

3. 注意保密

二、鼓励员工透漏心声

1. 告诉他你了解他的烦恼

2. 提出开放式问题

3. 作出回应

三、帮助员工进行全面的分析

四、帮助员工自己找出方案

视频案例分析：咨询面谈技巧

第七讲：客户抱怨投诉处理

1. 客户投诉是企业的财富

- 绝大部分的客户即使不满也不会前来投诉的
- 抱怨即信赖
- 将客户抱怨视为建立忠诚的契机
- 抱怨即赠礼

2. 处理投诉的 AGREE 模型

- A Act quickly 迅速行动
- G Get details 抓住细节
- R Review the options 选择方案
- E Execute the plan 实施计划

➤ E Evaluate the outcome 评估结果