

## 《营运主管（暨业务经理）管理能力提升》

1.管理升级：学习作为一名管理者必备的管理思维与技巧，从专业人才走向管理人才。

2.思维转变：改变传统的单位风险管理思维，转变为风险管理、优质服务管理、营业现场管理、营销督导等并重。

3.协作链条：变单兵作战为团队协同服务客户，构建网点高柜服务区、低柜服务区、厅堂各服务区、自助设备区等各功能分区高效协同的机制。

### 一、营运主管的角色认知

#### 1、会计主管的五种错误角色定位

- 1) 土皇帝
- 2) 代言人
- 3) 自然人
- 4) 传声筒
- 5) 业务能手

#### 2、会计主管的正确角色定位

- 1) 学习的标杆
- 2) 绩效的伙伴
- 3) 承诺督导者
- 4) 共同学习

#### 3、会计主管的角色定位

- 1) 会计主管者的能力定位要求
- 2) 不同层次领导的工作重点定位
- 3) 会计主管领导风格定位

#### 4、团队角色测试

### 二、网点管理基本逻辑

#### 1、一线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

三、会计主管团队管理从目标开始

1、目标对人的行为的影响

1) 心理短片：最后的编织

2、什么是好的目标？（SMART 原则）

3、多个目标的排序：轻重缓急

4、目标的制定与分解

1) SMART 原则

2) 因人而异的管理深度

3) 轻重缓急

4) 以始为终的分解

5) 海盗分钻石测试

5、网点团队工作的计划与执行

1) 如何做计划？（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）

5) 完整的执行力管理循环

四、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、三种无法沟通的情况
  - 1) 利益冲突、价值观冲突、有情绪时
- 9、案例讨论：销售小王的问题到底在哪里？
- 10、练习：敏感度练习&行为透露出的信息
- 11、如何判断下属说的是真是假？

## 五、下属管理技能提升—如何带教部属

- 1、辅导—能力提高
  - 1) 密码学习案例：辅导具体步骤
  - 2) 工作辅导常用方法
    - ① 观察法——我做，你看
    - ② 指导法——我说，你做
    - ③ 行动学习法——你做，我问
- 2、团队发展阶段与管理动作匹配
  - 1) 团队的人际关系维度与工作任务维度
  - 2) 团队发展阶段测试
- 3、总结改进法——你汇报，我跟踪
  - 1) 工作辅导具体沟通技术：倾听、观察、提问与引导

## 六、会计主管的压力处理

- 1、员工的压力排解
- 2、会计主管自身的情绪控制与压力排解
- 3、如何认识压力
- 4、如何面对受到的委屈或误会
  - 1)互动：会议中的几种棘手问题如何处理？
- 5、避免沟通的短接
- 6、解决从管理人员做起

## 7、达成共识最重要