

课程名称：《网点经理管理技能提升》2天

模块一	角色转变与职业化心态建设--从专业到管理的转变
目标描述	该模块内容帮助网点业务经理树立正确的角色认知：网点业务经理首先必须是一名优秀的沟通协调者；其次，网点业务经理必须具备培养员工、推动员工、激励员工给的能力，当然，也要具备约束员工、掌控员工表现的能力。在此基础之上，培训提出了加强网点业务经理三项转变的核心：1、从更高的视角看问题 2、从自己做到让人做的技能转变 3、从老好人到适度距离的人际转变；
课程内容	<p>网点业务经理是不仅仅是“内控管理人员”更是全方位的协调者</p> <p>(一) 优秀的员工是自律者</p> <p style="padding-left: 40px;">✓ 优秀员工只需要对自己负责</p> <p>(二) 优秀的网点业务经理是律他者。</p> <p style="padding-left: 40px;">✓ 优秀的业务经理是让他人做好事情</p> <p style="padding-left: 40px;">✓ 不是因为义务，而是处于关心的态度面对员工</p> <p>(三) 网点业务经理的胜任力转变</p> <p style="padding-left: 40px;">✓ 业务经理的视角转变</p> <p style="padding-left: 40px;">✓ 业务经理的技能转变</p> <p style="padding-left: 40px;">✓ 业务经理的人际转变</p> <p>(四) 网点业务经理的职业化认知</p> <p style="padding-left: 40px;">何谓职业化？</p> <p style="padding-left: 40px;">职业化的核心是什么？</p> <p style="padding-left: 40px;">网点业务经理的职业生涯理解</p> <p style="padding-left: 40px;">如何通过职业化把船驶向彼岸</p>
模块二	网点业务经理的自我管理
目标描述	该模块内容主要从网点业务经理的视角转变角度出发，意在提升学员自我管理能力。网点业务经理必须从资方的角度看问题；必须懂得管理者的“示范效应”，网点业务经理必须在内心中有提升团队业务能力的管理欲望。当然，要做到这些要求，需要从知识、技能、关系能力三个方面进行全面提升。
课程内容	(一) 网点业务经理如何在复杂的组织关系中找到自我的定位—资方立场

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 负责部门严重的好干部 ✓ 员工心中的好领导 <p>(二) 网点业务经理的言行将影响员工的表现</p> <p>(三) 别不把自己当干部—具备管理欲望</p> <p>(四) 网点业务经理的自我成长</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 业务知识 ✓ 管理技能 ✓ 关系技巧 <p>(五) 如何协调业务与日常管理的关系</p>
模块三	网点业务经理的人员管理
目标描述	<p>本段内容主要目的在于作为管理者的网点业务经理到底应该管理好员工？很多人对员工很严格，结果人际关系很紧张；也有不少的网点业务经理与员工打成一片，却失去了权威；到底如何让员工做好自己的事？应如何整合使用好“惧、情、信、利”这四种管理工具？如何用有限的资源激励员工，如何提升员工的工作能力？网点业务经理厘清团队不是为了开心而组建，而是为了业绩才组建团队；本段内容也将告诉业务经理如何处理好与行长和其他部门之间的关系？如何处理在日常工作中柜员的抱怨？如何营造积极上进的团队文化？</p>
课程内容	<p>(一) 驱动员工工作的四个工具</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 惧、 ✓ 情、 ✓ 信、 ✓ 利 <p>(二) 如何运用四大员工驱动工具</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 情感管理的困境 ✓ 信念管理的环境背景 ✓ 利益导向的利与弊 ✓ “惧”产生的效能与副作用 <p>(三) 员工的激励与辅导</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 批评与表扬 ✓ 如何做好业务知识的培训

- ✓ 小目标缔造大成就
 - ◇ 模糊的远大目标，不如确实的小目标
 - ◇ 比判别优劣更重要的，是面对未来的评价
 - ◇ 使员工抽象目标具体化
- ✓ 随时预期无法预期的状况
- ✓ 不轻易相信员工说的“做到了”
 - ◇ 要员工保持实力比培养他更难
 - ◇ “做到了”之后，是“守旧”和“大意”
 - ◇ 特别关注员工“理所当然做得到”时
- ✓ 认可“优秀的人”胜于“优秀的事”
- ✓ 找出“优秀的人”“不优秀的事”
 - ◇ 积极地否定一帆风顺的事
 - ◇ 重视已达成目标和下个目标的相乘效果
- ✓ 过去的足迹引导迈向未来的路

(四) 员工培养与自我发展

- ✓ 员工培养的方式
- ✓ 如何学习组织员工学习新业务知识
- ✓ 如何将枯燥的业务知识讲得生动易懂
- ✓ 网点业务经理的素质模型
- ✓ 素质提升与学习方向
- ✓ 学习方法与监控

(五) 提升团队绩效

- ✓ 团队存在的意义
- ✓ 团队氛围的营造
- ✓ 向上管理你的上司
- ✓ 做好跨部门协作
- ✓ 如何在处理日常的工作冲突
- ✓ 把握好我们的核心能力——人际能力
- ✓ 处理好团队中的不同声音化解下属抱怨的原则
 - ◇ 处理员工的抱怨是我们的日常工作
 - ◇ 聆听下属

	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 积极正面 ◇ 坚持工作原则 ✓ 团队建设拨乱反正 4 部曲 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 第一步 获得承诺 ◇ 第二步：共荣共辱 ◇ 第三步：消除浮躁 ✓ 第四步：激发潜能
模块四	网点业务经理的现场管理
目标描述	<p>管理的核心是管事理人，从结果的角度来讲，管人是过程，而把业务管好是我们需要的最终结果。一个优秀的网点业务经理必须表现出足够的专业度以树立权威。我们今天常看到网点业务经理简单地分配任务，简单地提出要求，缺乏了整体安排的高度和细节管理的深度。</p> <p>作为风险监控人员，网点业务经理应如何把握业务监控的度？如何提升服务营销管理能力？如何在日常的营业管理如何处理好服务营销和业务内控的分寸？在营销与内控制度冲突时如何去处理？</p>
课程内容	<p>(一) 如何降低业务差错率</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 规划：风险管控的结构树分析 ✓ 策划：谋略，实现的方法 ✓ 计划：时间，地点，人物，资源 <p>(二) 业务监控</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 如果员工都是积极的,是否还需要监控? ✓ X理论与Y理论的变更 ✓ 表扬和批评的关系 <p>(三) 服务营销与业务内控的协调</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 协调能力和协调行为的区别 ✓ 协调最大的障碍是不对称和视角不同 ✓ 服务营销管理 ✓ 内控制度的执行 ✓ 业务与管理之间的协调

