

银行问题分析与解决

注：因培训需求各异，以下所有内容仅供参考，实际授课时内容会相应调整。

课程背景

面临瞬息万变的社会，各行各业均需要具有打破现状的观点，改革和改善组织所面临的各种问题和挑战。而中层管理者需要成为组织中问题的发掘者，而且本身也能够成为问题的解决者。管理者的管理工作，也可以说是一边解决问题一边发挥创造力的过程。“管理者的工作是每天持续地解决问题”、“只因有问题才需要配置管理者”，因此“我的职场不存在问题”的人才有问题。身为管理者，负有把组织进行再造的责任，需要每天以敏锐的问题意识去观察组织，否定现状没有不需要解决问题和做出决策的管理者。发现问题，分析问题，解决问题，是越来越多的企业对内部管理提出了更高的要求，管理者必须要有更强的解决问题的能力，使管理成本降得更低，效率变得更快，效果做得最好。企业在追求高效经营的过程必须不断排除障碍，寻求更有效果和效率的手段，也就是每天都得面对问题，每天都在解决问题。管理者在带领团队成员达成目标

的过程中，会不断的遇到问题，事务的问题、人的问题、执行的问题等等。

银行为我国经济建设筹集和分配资金，对国民经济各部门和企业的经营活动提供金融服务，在社会经济生活中具有重大的作用，是社会经济活动顺利进行的纽带。

银行进行问题分析和解决除了上述背景之外，银行本身就是一个“高危”的行业。所谓“高危”行业并非指工作环境的危险，而是指作为对国民经济起到重要作用的银行需要进行各类风险防范，以保证银行业务的顺利进行和国民经济的可持续发展。因此，如何在银行内发现问题，发现潜在的问题，如何去分析发生的和可能发生的问题，如何去解决问题，对银行来说具有很重要的现实意义。

课程介绍

本课程是根据银行管理者在管理过程中应具备的发现问题、分析问题和解决问题等必备内容，为提升银行管理者的问题意识、掌握与工作相关的问题解决流程及方法以及与人有关的问题解决流程及方法，进而能够让部属与自己站在相同的立场上，具备问题意识和具备解决问题的能力，以达成组织绩效，实

现持续改善的课程。

课程宗旨

提升银行管理者问题分析与解决能力，就是提升银行管理者发现问题的能力，就是提升银行管理者分析问题、解决问题的能力，就是提升银行管理者问题解决的方法的流程化、定型化、结构化和可操作性，就是提升银行管理者通过与人有关问题的解决实现良好的职场信赖关系，让部属能够按照管理者希望的时间、希望的地点、希望的方法去完成组织交付的工作任务，使银行管理者所处的组织成为能够不断发现自身存在的问题，不满足于现状，顺应时代变化，锐意创新和改善的可持续发展的组织，进而提升组织对应变化的能力，提升企业的全面竞争力。

课程收益

- 1、具备职场中的问题意识
- 2、学会发现问题的思路和方法
- 3、提供整体性问题分析与解决模型架构
- 4、学会分析问题的思路和方法

- 5、学会通过与人有关问题的解决构筑与部属之间的信赖关系
- 6、应用系统方法来预见潜在问题，防患于未然；
- 7、强化和改善团队的沟通以便于更有效解决问题。

课时

2天

课程大纲

一、问题与问题意识

1、何谓问题

- (1) 理想状态与现状的差距
- (2) 不是所期待的状态
- (3) 必须解决的状态或事项

2、问题的种类

- (1) 救火类问题
- (2) 发现类问题
- (3) 预测类问题

结论：早期发现早期对策

组织中每一个阶层的人都成为“问题解决者”才能够成为创造性组织

3、问题意识

- (1) 何谓问题意识
- (2) 银行内问题意识的重要性
- (3) 引发银行内问题意识的思维

【工具】创造性思考的流程

(4) 银行相关问题意识与问题解决

(5) 形成问题意识的障碍

【案例】《营销部门管理者打击创意的话》、《营销部门管理者有效激发部属创意的话》

(6) 阻碍创造力发挥的要素

(7) 问题意识的提升

二、发现问题的窍门

1、掌握解决银行问题的能力

(1) 解决银行问题的起点是“设定问题”

(2) 解决银行问题的两个能力

2、发现银行问题的四个要点

(1) 银行内正在发生型问题

(2) 银行内因有追求理想产生的问题

(3) 银行内预测将来可能发生的问题

(4) 银行内由目标设定性的问题

【工具】：四象限发现问题要点法

【工具】：排出轻重缓急的工具：SUG 风险评估

三、管理上问题的分析与解决

1、与善用部属有关的银行管理者的问题

(1) 银行管理者是通过部属来完成工作的

(2) 好的领导原理（统帅的方法）：

让部属做的事，能让其在希望的时间、希望的方法，不是犹豫不决而是心甘情愿的去做

2、银行管理者的责任图

(1) 管理者每天的工作

(2) 管理者与部属之间的关系

3、建立银行内良好人际关系的基本要诀

- (1) 要告诉部属工作情形如何
- (2) 表现好时要及时表扬
- (3) 对部属有影响的变更要实现通知
- (4) 充分发挥部属的能力
- (5) 必须尊重部属的个人差异

4、问题解决的四阶段法介绍（四阶段法工具）

案例：银行信贷部门小李的故事

(1) 掌握事实

案例研讨：掌握事实的方法

(2) 慎思决定

案例研讨：深思决定的方法

(3) 采取措施

案例研讨：采取措施的方法

(4) 确认结果

案例研讨：确认结果的方法

5、分发问题解决的四阶段发的卡片并讲解

6、学员带来的银行的案例实演

7、学员带来的自身案例的自我练习

8、管理者如何去理解部属

(1) 妨碍了解部属的因素

(2) 了解每一位部属的方法

四、引领团队共同解决问题

1、澄清目标

(1) 如何澄清目标

(2) 澄清目标方法练习

2、澄清事实

(1) 如何澄清事实

(2) 澄清事实方法练习

3、团队引导

(1) 何谓引导

(2) 团队引导的三种方法

(3) 团队引导三种方法练习

4、决策一致

五、问题分析解决的预防应变

1、银行如何识别潜在问题

(1) 陈述基本目标、行动目的和实施计划目的

(2) 德尔菲法高效实用判断预测

【工具】：识别潜在问题的工具：鱼骨图法

2、提出可能原因

(1) 纵横向探询找出所有可能原因

(2) 绘制鱼骨图进行归类、整理

3、采取预应措施

(1) 将没有办法控制的变化控制住，削弱问题对计划的影响

(2) 措施制定的原因和预警信号

【工具】：采取预应措施的工具：知识管理法

4、风险的对应

(1) 风险发生时损失大小的影响度图示

(2) 不同风险的对应方法介绍

1) 风险减少

2) 风险承受

3) 风险回避

4) 风险转移

五、课程回顾与课程总结