

银行中层管理者部属培育技能训练

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

银行中层管理人员担负着承上启下的团队管理任务。银行中层管理者并非仅凭一己之力就能达成组织绩效，而是需要带领自己的团队成员去共同完成团队目标。在《世界经理人》网站举办的权威领导力调研结果中，管理者的“培育并发展他人”能力是管理者 59 项能力中最弱的一项。如何提高银行职员的工作知识、工作技能、工作态度、工作意愿等，让行员能够自动自发的，按照管理者期待的时间、期待的方式提交工作成果，在顺应瞬息万变的经营环境的变化变化的同时，提升部属本人的能力、提升银行各个团队的整体能力，乃至提升银行的综合竞争力，是作为银行中层管理者来说责无旁贷的责任。

银行中层管理者部属培育的痛点

- 1、自己是业务高手，但却缺少部属培育的手段和方法
- 2、与其培育部属（下属）做还不如自己做得快，或者交给有经验的银行职员去做
- 3、教会了徒弟饿死了师傅
- 4、好不容易教会的行员却跳槽了
- 5、新生代行员以及老行员等的学习意识不足

课程介绍

本课程是根据研发于美国，发展于日本，流行于世界各国的，具有 70 年成功经验，广泛应用于世界 500 强企业培养中层管理者必备的管理培训课程

MTP (Management Training Program) ，结合讲师近十年的银行人力资源管理工作经验整合的一门有关面向银行中层管理者如何培育部属的课程。本课程的主要内容是银行中层管理者在培育部属的过程中应具备的工作指导能力，行员激励能力，行员的态度及意愿的启发能力以及银行中层管理者如何与行员建立信赖关系等，是为提升银行中层管理者部属培育能力，更好的达成组织绩效，实现部属与管理者、组织的共赢及和谐发展的管理课程。

课程宗旨

提升银行中层管理者部属培育的技能，就是提升部属的工作知识、工作技能；就是启发部属良好、积极、端正的工作态度和工作意愿；就是实现银行中层管理者与部属之间的信赖关系和融洽度；就是提升银行管理者进行部属培育方法的定型化和可操作性；就是让部属能自动自发的完成工作任务、达成组织绩效，进而提升企业的全面竞争力及梳理公司职业化品牌形象。

课程收益

- 1、建立银行中层管理者正确的部属培育的观念和认知；
- 2、让银行中层管理者系统掌握部属培育的方法、技能、手段和工具，并懂得如何运用；
- 3、掌握部属培育的行为模式，使用因人而异、因事而异、因不同情境而异的培育方法；
- 4、建立银行职场循环式的部属培育模式，使部属能力不断得到提升；
- 5、在培育中建立银行中层管理者与部属之间的信赖关系，荣辱与共；
- 6、培养部属自动自发意愿，按照银行中层管理者期待的时间、方法、方式等完成工作任务并不断自我完善；
- 7、能使银行中层管理者在培育中得到自身的自我启发和完善；

课程大纲

一、 银行环境分析

1、 外部环境

- (1) 资金成本急速攀升，资金紧缺
- (2) 居民理财意识提升
- (3) 互联网信息平台与工具普及
- (4) 新兴金融公司推出互联网金融产品给银行带来巨大冲击
- (5) 银监局等监管部门的监管力度日益严格

2、 内部环境

- (1) 自身经营模式不完善
- (2) 业务办理速度慢，长时间排队无法解决
- (3) 制度严格流程繁琐
- (4) 部属业务能力不强
- (5) 部属缺乏积极、主动地工作意愿及解决问题的能力

3、 通过部属培育提升部属能力是解决内外部环境问题的良策

本章收益：了解银行所处现状，树立培养部属能力的意识

二、 部属培育概述

1、何谓部属培育

- (1) 银行中层管理者培育部属的首要任务
- (2) 银行中层管理者部属培育应考虑的因素

2、部属培育的必要性

- (1) 银行培育部属（员工）的必要性
- (2) 管理者认为培育部属的必要性
- (3) 部属（行员）认为有必要提升自己能力的必要性

4、部属培育必要性的整合

- (1) 银行、中层管理者以及部属对培育目标一致的整合
- (2) 银行、中层管理者以及部属对培育目标不一致的整合

5、部属培育的效果

- (1) 基于银行、中层管理者、部属的培育效果
- (2) 基于培育部属的效果
- (3) 达成组织绩效

6、部属培育的责任（游戏）

本章收益：了解部属培育的重要性。掌握银行、中层管理者以及银行职员三者各自的对培育的需求，并将其进行整合的方法。了解通过部属培育可以达成的效果。

三、部属培育的认知

1、银行中层管理者部属培育的应考虑的因素

- (1) 银行的工作所需的条件
- (2) 部属所具备的条件
- (3) 其他条件

【工具】工作分配三条件

2、基于三等价原则的银行中层管理者部属培育要点

- (1) 工作职务
- (2) 权限
- (3) 执行责任和结果责任

【工具】三等价原则

3、银行中层管理者在对部属进行培育中对部属成熟度的掌握

- (1) 课堂活动：判断自己的成熟度

(2) 不同成熟度部属的诊断方法 (【工具】：部属成熟度诊断工具)

(3) 成熟度诊断方法的练习

(4) 不同成熟度应采取的不同培育方式

本章收益：掌握部属培育的工具和模型。

四、 银行中层管理者部属培育的方法

1、培育对象的能力图解说明

2、社会人的基础能力

【工具】 银行中层管理者部属培育的机会与方法

3、OJT 在银行职场的应用

【工具】 功能性组织图

3、OFF JT 在银行职场的应用

4、自我启发

本章收益：了解部属培育的基本方法

五、 银行中层管理者部属培育的程序

1、部属培育的程序介绍 (【工具】 银行部属培育 11 步骤)

2、培育方针的制定方法 (【工具】 银行 (某岗位) 培育方针制定表格)

3、工作资格条件的制定方法（【工具】银行（某岗位）培育方针制定表格）

4、部属现有能力掌握

5、部属培育必要点的制定

6、培育计划的制定

【工具】：《银行柜员培育计划预定表》

【工具】：《银行柜员培育计划表》

7、实施培育

8、实施培育的效果评价

【工具】：《银行柜员效果评价评估表》）

【工具】：效果不佳的原因分析

9、辅助指导

10、职务内容的确认和对环境的适应

11、辅助学习

本章收益：掌握部属培育的程序、工具、要点和方法，并能针对不同岗位有效

制定计划、实施、评价和辅助指导。

六、个人能力的培育

1、盖洛普 Q12

2、正确的起步

【案例研讨】 银行新职员入职第一天

【工具】 《银行迎接新进人员的方法》

【工具】 《银行正确起步查核表》

3、日常的指导

【案例研讨】 发生在信贷部门的如此 OJT

【课堂活动】 《工作指导法的应用-点钞技巧培训》

《工作指导法的应用-客户印鉴变更培训》

【工具】 《工作指导 4 阶段法》

【工具】 《工作分解方法》

4、银行中层管理者对部属自动自发的自我意愿的启发

【案例研讨】 《营销部门难以晋升的***》

本章收益：帮助新行员或新调转的行员建立正确的起步，掌握在日常工作中进

行指导的方法，确保指导的效果，并掌握有效的反馈技巧。

七、银行中层管理者日常指导的技巧

1、积极倾听-耳到嘴到脑到心到

【工具】：深度倾听的 3R

2、积极反馈-将反馈深入人心

【工具】：BIA 积极性反馈

【工具】：BID 发展性反馈

【工具】：BEST 反馈四步法（描述行为、表达后果、征求意见、着眼未来）

3、准确发问-开放封闭启发诱导

【公式】：开放式问题公式

【公式】：封闭式问题公式

【公式】：诱导式问题公式

【工具】：发问开封诱

本章收益：掌握部属培育中的提问、倾听和反馈的技巧。让行员的能力持续提

高。

八、课程回顾与课程结束