

基于 MTP 观点的银行中层管理者角色认知

课程背景

银行中层管理者多由各业务部门中的业务高手提拔而来，虽然具有极高的银行相关的专业知识和技能，但对于管理的知识和技能所缺甚多，面临着一系列的的组织问题、业绩达成问题、人员管理问题等问题。如何与上级、同级、部属（下属）以及外部环境（主管当局、行业协会、其他竞争对手的银行、客户等）和谐共处，是每一名银行中层管理者必须思考和面临的问题。

银行中层管理者如果缺乏对自己的角色认知，就很容易形成上挤下压左右踩的问题。银行中层管理者，是组织的中坚力量，如何做到下顶上提左右逢源，关键还是要充分理解自己在组织中所处的位置、立场和职责。

课程介绍

本课程是一门基于日本产业训练协会授权的 MTP（英文 Management Training Program 各首字母的简称），即企业中高层管理技能训练，最初是美国为有效提高企业管理水平而研究开发的一套培训体系。1950 年被导入日本

之后，先后历经 12 次改版，日臻完善，目前已经成为当今世界 500 强企业培训其管理者必备的经典管理培训之一。) 的观点，结合蔡锦老师十余年银行管理工作经验所研发的面向银行中层管理者的管理课程。能够帮助银行中层管理者有效树立自己的角色认知，在自己正确的立场上去处理与本职位相关的管理问题。实现完善的向上管理、向下管理、横向管理、对外管理以及自我管理。

课程收益

- 1.学习管理的基本理念；
- 2.了解常见的管理角色错位，从而更有利于职业化成长；
- 3.充分理解银行中层管理者的立场、职责、态度，发挥团队管理者的作用；
- 4.掌握作为中层管理者的向上管理、向下管理、横向管理、对外管理以及自我管理的方法和工具，最终实现组织绩效。

课程时间

1-2 天

课程大纲

一、明确自己在银行中的定位

- 1、管理概述
- 2、管理与人力资源
- 3、管理的五个层次
- 4、银行中层管理者在组织中的立场和职责
- 5、常见银行中层管理者角色错位
- 6、下属眼中的银行中层管理者
- 7、银行中层管理者的三大难关
- 8、银行中层管理者的软肋
- 9、银行中层管理者应有的态度

【案例研讨】：营销部业务绩效的达成

【工具】：科学方法 PDS

二、 银行中层管理者的向上管理

- 1、银行目标的连锁及达成方法
- 2、接受上司工作指示和命令的方法
- 3、向上司进行工作汇报的方法
- 4、对上司辅佐的方法
- 5、如何承担责任

6、占用上司时间如何做好准备

7、善用领导

三、 银行中层管理者的向下管理

1、组织运作的原则

(1) 命令系统的统一

【案例研讨】：《某银行人力资源部门的命令下达》

(2) 职务的期待/职务的认知

【案例研讨】：《某银行行长秘书的新任务》

(3) 授权

【工具】：职务认知的整合图解

2、目标分解、目标设定及目标反馈

【工具】：目标设定工具、目标反馈工具

3、工作委派

【工具】：分配工作工具

【工具】：银行部门内部属成熟度的判断方法

4、部属培育的必要性以及方法

5、使用人的行为图解以及人的需求有效调动部属积极性

6、以身作则，做好示范

【案例研讨】：人民币部门主管的示范

7、表扬与批评

【工具】：积极性反馈工具 BIA

【工具】：发展性反馈工具 BID

四、 银行中层管理者的横向管理

1、 尊重

2、 惜缘

3、 统合协调-建立信赖关系

4、 协调助人-予人玫瑰，手有余香

5、 信赖关系

五、 银行中层管理者的对外管理

1、 信息收集的方法以及有效将获得的信息变为银行有用的数据加以利用的

方法

2、 作为银行新闻发言人的注意事项

3、 作为银行对外的窗口对外有效宣传的方法

六、 银行中层管理者的自我管理

- 1、 严于律己、说到做到，起到表率作用
- 2、 提升自我意识以及自我启发的方法

七、 课程回顾与课程结束