



银行支行长的十大胜任力训练

主讲：艾博

课程纲要

【课程名称】 银行支行长的十大胜任力训练

【课程背景】

管理是为了提升效率，以有限的资源满足组织无限的需求。

中国企业管理发展起步较晚，科学管理水平较低，管理靠能人和经验，缺乏科学管理系统；管理人才招之不来，来而不久；内部管理人才不足限制企业发展；组织效率低下，内耗严重；管理人才培养周期过长；高层干中层的事，中层干基层的事，角色错位；中层管理者执行力差、责任推诿；企业经营策略断层，基层处于野蛮生长、自生自灭的状态；中层管理者忙于业务救火；中层管理者缺少人才经营；组织人才短缺、人才满意度差、人才流失严重。

本课程从管理存在的问题切入，从管理理论到实操工具、流程、技术方法，在实战演练中掌握组织设计、组织治理、组织激励、组织发展等模块全面提升胜任力，提升组织效率和团队士气，确保组织目标实现。

【课程收益】

1. 了解中层管理者应当具备的素养与技能模型；
2. 掌握中层管理者的角色使命、职责目标、权限；
3. 掌握岗位职责目标、制度、流程标准的设计能力；
4. 掌握目标、计划、执行、控制等基本管理技能；
5. 掌握为下属设计能力模型与素质模型的能力；
6. 掌握下属能力提升和态度改善的能力；
7. 精通人才激励的技巧与方法；
8. 掌握如何与上司、同事和下属进行有效的沟通；
9. 掌握绩效衡量标准的设计、辅导、反馈改善、激励的能力；
10. 掌握下属培育的工具、方法；
11. 了解文化激励的理论、技术和方法；

【授课对象】 银行支行长、储备干部；

【课程时长】 18天；

【授课方式】 理论+案例研讨+小组讨论+行动学习

【课程要求】

- 分组研讨，按 6-8 人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 准备白板纸每个小组至少需要 2 张，彩色便笺纸每个小组 2 种颜色；
- 准备彩色白板笔，每组三种颜色。

【课程大纲】

能力 1：管理理论的认识能力（1 天）

- 问题：
 - 管理是管人还是管事？
 - 无情管理还是有情关怀？
 - 东方管理与西方管理孰优孰劣？
 - 管理到底是干什么？
- 1 管理学的历史与诊断
 - 1.1 课前秀：企业管理可有标准化？
 - 1.2 管理的起源与发展
 - 1.3 管理的定义
 - 1.4 讨论：无情管理 OR 有情关怀
 - 1.5 古典管理思想介绍
 - 1.6 德鲁克的经验管理思想与解决的问题
 - 1.7 泰勒的科学管理思想与解决的问题
 - 1.8 霍桑的行为管理思想与解决的问题
 - 1.9 西蒙的定量管理思想与解决的问题
 - 1.10 菲德勒的权变管理理论与解决的问题
 - 1.11 巴纳德的系统组织理论与解决的问题
 - 1.12 孔茨的过程管理思想与解决的问题
- 2 新时期的管理变革
 - 2.1 讨论：管人 OR 管事
 - 2.2 案例：皇帝的朝堂管理
 - 2.3 企业管理的农业化与工业化
 - 2.4 企业的管理水平诊断
 - 2.5 企业自动化运营的六个命脉
 - 2.6 新时期管理的发展趋势与三大主题

2.7 训练：科学管理理论在企业管理中的诊断

2.8 成果：《管理诊断》《管理者能力模型》

能力 2：管理者的角色认知与职责定位（1天）

● 问题：

- 责任推诿、找借口；
- 任务代替目标；
- 部门沟通协调难；
- 执行力差；不主动、不配合；
- 上传下达失真；
- 在其位不谋其事；
- 立场不清、心态不正；

1 管理者的角色认知

- 1.1 案例：管理者为何责任推诿？
- 1.2 案例：部门沟通为何难上难？
- 1.3 讨论：管理者为何执行力差？
- 1.4 情景：“问题猴子”管理
- 1.5 管理者的角色由来
- 1.6 委托人与代理人
- 1.7 委托人存在的常见问题
- 1.8 代理人存在的常见问题
- 1.9 作为下属的管理者角色问题
- 1.10 作为上司的管理者常见的角色问题
- 1.11 讨论：当“民意”与“上意”冲突时，如何处理？
- 1.12 作为平级的管理者常见的角色问题
- 1.13 各层管理者的错位现象
- 1.14 高层的职业角色
- 1.15 中层的职业角色
- 1.16 基层的职业角色

1.17 员工到管理者角色的七大变化

2 管理者的职责定位

2.1 领导与管理的不同认知

2.2 讨论分析：做正确的事 OR 正确地做事？

2.3 作为下属的管理者角色澄清

2.4 教练辅导：管理者的岗位使命与职责目标、权限澄清

2.5 管理的重点与难点

2.6 从左脑思维到全脑思维

2.7 管理者的常见心态类型

2.8 管理者的胜任能力模型与胜任素质模型

2.9 成果：《管理者的职责目标清单》

能力3：战略经营能力（2天）

● 问题：

- 老板的战略与团队脱节；
- 中高层谋略不足，战略靠老板；
- 老板的战略落地难；
- 战略由下而上制定，而非由上而下；
- 战略制定拍脑袋，缺乏科学的依据和分析；

1 战略的认知

1.1 战略与情报

1.2 外部环境分析工具与技术

1.3 行业竞争力分析工具与技术

1.4 内部环境分析工具与技术

1.5 战略定位定天下

1.6 教练辅导：SWOT 分析

2 商业模式的认知

2.1 上兵伐谋：商业模式比组织和人才更重要

2.2 认识商业模式画布的逻辑

- 2.3 如何进行客户细分的定位
- 2.4 如何挖掘客户痛点并设计价值主张
- 2.5 战略经营地图的逻辑
- 2.6 金字塔原理
- 2.7 教练辅导：梳理战略经营地图与部门经营地图
- 2.8 成果：《**部门经营地图》

能力 4：目标与计划管理能力（2天）

- 问题：

- 目标设置不量化，理解难成一致；
- 目标不是来自于战略地图
- 目标与计划脱节；
- 计划管理缺少管控；
- 计划管理缺少分析；

1 目标管理

- 1.1 案例：目标缺失引发的劳动官司败诉
- 1.2 目标管理的定义
- 1.3 目标管理的意义
- 1.4 目标管理的影响因素
- 1.5 企业目标体系的逻辑
- 1.6 案例：目标与任务的区别
- 1.7 目标分解的方法
- 1.8 制定目标的工具
- 1.9 目标量化技术
- 1.10 目标管理的过程
- 1.11 目标的控制
- 1.12 目标的反馈与修正
- 1.13 教练辅导：根据经营地图关键成功因素设计岗位目标
- 1.14 成果：《目标管理汇编》

2 计划管理

- 2.1 什么是计划管理
- 2.2 计划管理决定战略落地
- 2.3 PDCA 循环的认知
- 2.4 计划的要素和内容
- 2.5 计划的制定过程
- 2.6 PDCA 的八个步骤
- 2.7 教练辅导：月度计划制定
- 2.8 成果：《月度计划汇编》

能力 5：组织能力（2天）

- 问题：

- 组织设计是谁的问题；
- 制度流程不健全；
- 能者多劳、多劳多错、多错多罚；
- 劳动分工随意性大；
- 工作效率缺少管理

1 组织的认知与组织设计

- 1.1 案例：忙碌的王经理
- 1.2 组织的认知
- 1.3 组织能力的认知
- 1.4 组织的信息流梳理
- 1.5 组织的产品流梳理
- 1.6 业务流程梳理与再造
- 1.7 劳动分工与岗位劳动定额
- 1.8 岗位“责、权、能”如何决定“利”
- 1.9 如何设计部门组织架构图
- 1.10 教练辅导：梳理部门组织架构
- 1.11 如何对部门职责目标进行分工

- 1.12 如何测算岗位工作的饱和度
- 1.13 岗位职责目标说明书的功能和意义
- 1.14 岗位职责目标说明书的编写规则
- 1.15 训练：岗位职责目标设计
- 1.16 辅导：制作本部门组织架构图及下属岗位职责目标
- 1.17 成果：《下属岗位职责目标》

能力 6：沟通能力（2天）

- 问题：

- 沟通在管理中的认知
- 组织中的冲突与矛盾；
- 沟通的状态与风格；
- 解决问题的沟通力不足；
- 与90后的沟通不畅；

1 沟通能力

- 1.1 案例：沟通决定命运
- 1.2 沟通的认知：管理的70%工作是沟通
- 1.3 沟通的基础：成熟的标志是能管住嘴
- 1.4 小组测评：沟通状态分析
- 1.5 自我状态的分析与调整
- 1.6 小组测试：沟通风格互动分析
- 1.7 演练：不同沟通风格带来的感受
- 1.8 小组测试：四种基本心理地位解析
- 1.9 演练：四种不同心理地位下的沟通解决方案
- 1.10 沟通中的角色陷阱
- 1.11 小组测试：沟通互动中的角色陷阱
- 1.12 演练：描述迫害者、拯救者、受害者
- 1.13 沟通的病态特征
- 1.14 解决沟通冲突的价值引领技术

- 1.15 巨眼式沟通：正确表达事实
- 1.16 精确表达技巧
- 1.17 学会如何聆听
- 1.18 适时发问技巧
- 1.19 处理异议技巧
- 1.20 如何与上司沟通
- 1.21 如何与同事沟通
- 1.22 如何与下属沟通
- 1.23 不同性格的沟通策略
- 1.24 训练：如何与 90 后沟通
- 1.25 辅导：如何进行对上沟通
- 1.26 成果：《沟通能力诊断报告》

能力 7：团队激励能力（2 天）

- 问题：

- 团队士气不高；
- 团队人心不稳；
- 团队人才短缺；
- 团队凝聚力不足；
- 团队人才流失

1 团队激励能力

- 1.1 无领导小组讨论：人才流失的影响及主要原因？
- 1.2 案例：剩女与伯乐
- 1.3 案例：谁是人才
- 1.4 人才的认知：何为人才？
- 1.5 团队的认知
- 1.6 团队的角色配置：长板与短板的互补
- 1.7 案例：地主与佃农
- 1.8 “二八定律”与“牧羊人”

- 1.9 人才激励是中层管理者的主要工作
- 1.10 70、80、90 的特质
- 1.11 马斯洛五大需求与人才激励模型
- 1.12 “越快马越加鞭”导致优秀的人被淘汰
- 1.13 DISC 人才特质测评
- 1.14 DISC 的激励模式
- 1.15 不同岗位人才的激励
- 1.16 解决员工冲突的四个步骤与要点
- 1.17 如何对人才进行愿景激励
- 1.18 积分制在人才激励中的应用
- 1.19 教练辅导：设计人才激励地图
- 1.20 成果：《人才激励地图》

能力 8：绩效管理能力（2 天）

- 问题：
 - 绩效管理流于形式；
 - 绩效指标与实际脱离；
 - 绩效衡量标准不量化；
 - 绩效面谈与改善缺失；
 - 绩效管理怨声载道；
- 1 绩效管理的认知
 - 1.1 案例：中国式绩效管理的难题
 - 1.2 绩效管理的起源与发展
 - 1.3 绩效管理的意义
 - 1.4 绩效管理的逻辑框架
 - 1.5 绩效管理的流程
 - 1.6 绩效管理的分工
 - 1.7 绩效管理的主流模式介绍及对比分析
 - 1.8 360 度评估的应用与样板

- 1.9 德能勤绩廉量表民主测评的应用与样板
- 1.10 强制比例法的应用
- 1.11 目标管理法（MBO）的应用技术要点
- 1.12 关键绩效指标法（KPI）的应用技术要点
- 1.13 平衡计分卡（BSC）的应用技术要点
- 1.14 目标与关键成果法（OKR）的应用技术要点
- 1.15 绩效如何上接战略、下接人才经营
- 1.16 绩效如何决定公平分利
- 1.17 绩效如何将企业文化落地到组织
- 1.18 绩效管理的重点和难点
- 1.19 绩效是结果、行为、思想
- 1.20 绩效计划的指标设计
- 1.21 如何将组织目标分解
- 1.22 绩效计划的目标设计
- 1.23 绩效的衡量标准设计
- 1.24 指标量化思路——没有不能量化的指标
- 1.25 绩效指标量化的维度与方法
- 1.26 建立绩效评估标准的四种模式
- 1.27 如何与下属进行有效的绩效沟通？
- 1.28 如何与下属对绩效计划表达成共识？
- 1.29 绩效辅导的标准作业及流程；
- 1.30 绩效结果的反馈面谈技巧——结构化的绩效面谈
- 1.31 如何促进员工的绩效改善
- 1.32 绩效评估结果的应用
- 1.33 训练：绩效衡量标准训练
- 1.34 教练辅导：绩效计划制定
- 1.35 成果：《绩效计划表汇编》

能力 9：培育下属能力（2天）

- 问题：

- 管理者不会培育人才；
- 人才培养周期过长，一周足矣；
- 人才靠招聘而不是靠培育；
- 人才的能力缺少标准；
- 人才的能力无法评估；

1 能力模型管理

- 1.1 案例：老司机教徒弟
- 1.2 案例：新员工培养周期为何长
- 1.3 能力模型使招聘更精准
- 1.4 能力模型使薪酬更公平
- 1.5 能力模型使培训更有针对性
- 1.6 能力模型使人才培养更快速
- 1.7 能力模型使人才大数据更直观
- 1.8 岗位能力模型建立的技术和标准
- 1.9 对岗位能力模型进行自问和验收管理
- 1.10 岗位能力模型的档案管理与改善

2 新员工的批量复制管理

- 2.1 新员工“入模子”工程
- 2.2 新员工教导的标准化作业
- 2.3 新员工一周“出模子”的重点和难点
- 2.4 师徒制的仪式感与激励机制

3 老员工的能力盘点与辅导标准化作业

- 3.1 如何盘点下属能力
- 3.2 一、二、三级培训的流程
- 3.3 学习的重要性
- 3.4 如何为下属建立学习计划
- 3.5 教导老下属的标准化作业
- 3.6 如何评估学习成果

3.7 如何激励下属的能力提升

3.8 训练：如何教导下属

3.9 教练辅导：设计下属岗位的能力模型并对进行评估盘点

3.10 成果：《岗位能力模型》、《岗位能力盘点表》

能力 10：文化激励能力（2天）

● 问题：

- 管理者不会培育人才；
- 人才培养周期过长，一周足矣；
- 人才靠招聘而不是靠培育；
- 人才的能力缺少标准；
- 人才的能力无法评估；

1 使命激励方案

1.1 无领导小组讨论：你如何看待企业在同行业中的发展

1.2 研讨：客户定位与价值主张

1.3 行动学习：战略地图梳理

1.4 教练辅导：企业使命落地分解为部门使命

1.5 教练辅导：部门使命落地分解为岗位使命

1.6 教练辅导：岗位使命分解为岗位目标

1.7 行动学习：基于使命的部门与岗位责权梳理

1.8 成果：《基于使命的部门责权汇编》《基于使命的岗位责权汇编》

2 基于使命的价值观落地方案

2.1 行动学习：用思维导图设计基于使命的价值观地图

2.2 教练辅导：设计基于部门价值观的领导力素质模型

2.3 行动学习：设计基于价值观的岗位胜任素质模型

2.4 成果：《员工行为规范》《基于价值观的胜任素质汇编》《积分制管理》

3 基于价值观的愿景落地方案

3.1 行动学习：设计基于价值观的愿景地图

3.2 行动学习：设计岗位职业生涯规划

3.3 行动学习：设计人才晋升通道

3.4 成果：《基于愿景的员工激励方案》

4 企业文化传播与传承方案

4.1 行动学习：设计企业文化传播的图文影音素材

4.2 行动学习：设计企业企业文化传播载体

4.3 行动学习：设计企业文化传播载体与机制

4.4 成果：《企业文化管理系统》