

综合支行长经营管理沙盘训练营

课程背景：

经过 8 年对超过 10000 位支行长集中培训，500 家支行实地辅导后发现银行的选拔机制健全，考核和管理也具有一贯的稳定性，并非核心因素，**最为核心的原因是：缺乏一套模拟支行真实经营管理情境下的有效训练模型**。让包括综合支行长、对公或零售副职得到系统训练，将实际遇到的问题情景化演绎、场景化实操，并根据其经验、能力和支行实际情况帮助支行长们找到驾驭支行，稳增业绩，创新发展的“可靠引擎”。而这个过程我们称之为《支行长经营管理沙盘训练营》。

综合支行长经营管理沙盘是紧盯业绩目标，促使支行绩效实现最大化的沙盘演绎；是提升管理者经营支行、教练团队、营销创新能力的训练系统。训练营设计逻辑如下图：

以胜任力为基础提取三项经营胜任力，通过对支行经营过程情景的演绎，将支行长带入支行经营沙盘实战训练系统，最终产出各自支行经营计划。



整个训练分为三个部分：支行长当责和胜任力解读，两家支行经营管理情景模拟，各支行经营计划制定。其中第二、三部分是重点，占训练过程 95% 以上的时间和内容。

课程收益：

- 认知到一个优秀支行长应该具备的职责和胜任力；
- 学会团队管理、客户管理技巧，精准营销提升业绩；
- 情景模拟，增加场景体验感，有效掌握内外沟通技巧；
- 掌握专业的团队管理的方法和策略，从而来促进团队的整体作战能力；
- 掌握高效营销策略，减少客户流失，提升企业客户的现场满意度。

课程时间：2 天 1 晚，6 小时/天

课程对象：综合支行支行长，副行长，零售行长，部室经理等

课程方式：案例+情景模拟

课程大纲

第一讲：支行长当责和胜任力解读

一、管理将成为中国红利 4.0

1. 人口红利时代，供需洪流创造新行业
2. 基建红利时代，激活三驾马车跑起来

3. 科技红利时代，让产业进入模块经营
4. 管理红利时代，高效能带来组织优化

二、当责是支行长的软实力之魂

1. 当责而非责任
2. 支行长的经营管理使命：综合化支行经营管理之路
3. 简易自测与分析找支行长胜任力长短板

三、支行长竞争力硬核—经营管理三大胜任力

1. 营销策略
2. 客户经营
3. 团队教练

第二讲：支行经营管理训练——综合支行长调任三把火（情景模拟）

1. 情景设定：一位有着多年支行管理经验的支行长更换网点走马上任转型成为综合支行长，面对业绩倒数，人心涣散，客户流失的支行实施一系列经营管理举措，在犯错与创新中成长，逐步把支行带入正规的过程。历经 9 个场景挑战，大量知识点通过真实数据，角色互动，事件冲突，辅助道具等环节还原支行经营管理现场，学员重新审视过往，重建知行系统。

2. 问题冲突：指标分配 VS 员工无感，客户分配 VS 制度限制，培养 VS 散养……

3. 训练能力：支行经营数据分析能力，营销路径评估搭建能力，考核激励能力，客户精细经营能力，专业营销能力，团队教练能力，团队学习组织能力……

第一幕：业绩导向，力出一孔

场景 1：屡次难产的指标分配

场景 2：营销路径&劳动组合

场景 3：产品组合&营销资源

第二幕：理解客户，靶向营销

场景 1：遭遇抵制的客户分配

场景 2：客户细分&小数据靶子

场景 3：管理关系&创意活动

第三幕：教练团队，带入战场

场景 1：怎么叫醒装睡的孬兵

场景 2：心智模式&营销训练

场景 3：考核激励&当责领导力

复盘小结：经过以上 3 幕 9 场景训练，优秀支行长温故知新，老资历者知行合一，新晋支行长习得一套经营管理方案。经历以上训练已经基本掌握了经营管理三个关键能力，也为情景二中更加复杂的经营管理训练打下了基础。

第三讲：支行经营管理训练——老资历新思路（情景模拟）

1. 情景设定：一位拥有 15 年支行管理经验的老资历行长，面对极具挑战的全新考核任务，陌生的分行转型政策，竞争者的围追堵截，客户脱离网点，市场风诡云谲等一些列难题，通过 3 幕 6 场景拔升训练，从普通支行经营者向优秀甚至卓越经营者迈进。

2. 问题冲突：深度经营分析 VS 靠感觉凭经验，价值公关 VS 拼关系深浅，传统营销 VS 全新模式……

3. 训练能力：资源配置与考核激励能力，创新营销，创新经营，管理工具 OKR……

第一幕：精确部署，业绩翻倍

场景 1：数据分析 PK 经验结合

场景 2：放大 KSF&OKR 管理

第二幕：大客流失，公关营销

场景 1：企金大客户营销公关

场景 2：公私联营&批量产能

第三幕：创新经营，创新营销

场景 1：平台网点，渠道流量

场景 2：轮值管理&当责领导力

复盘小结：经过以上 3 幕 6 场景训练，模拟部分全部结束，经营管理能力从基础到高阶都得到了训练，支行长已掌握经营管理实战仅能，接下来进入实战，动用所学解决自己支行实实在在的经营管理问题。

第四讲：支行经营计划编制

实战准备：课前准备支行经营数据（参考课前准备附件），笔记本电脑

实战收获：编制自己支行的务实的经营计划，回支行就能落地执行，提升业绩

一、经营计划：营销策略制定

第 1 步：本支行数据分析

第 2 步：各指标达成路径

第 3 步：任务和资源配置

二、经营计划：客户经营策略

第 1 步：客户标签与细分

第 2 步：维护机制与动作

第 3 步：服务方案与体验

三、经营计划：团队教练策略

第 1 步：团队长短板计划

第 2 步：团队激励与教练

第 3 步：个人成长与当责

复盘小结：在编制完成各自的经营计划后，根据课程时间可以小组内选拔可行性高，全面详实的经营计划分享，由各小组制定者讲解 PK，导师点评分析结束整合训练营。