

从基层骨干到管理精英

金融职场的中层团队管理课

主讲：薛冰老师

【课程背景】

很多中层都是从业务骨干提拔上来的，但是，走上管理岗位之后，以前做业务的那种成就感就没了。取而代之的是开不完的会，加不完的班和完不成的业绩。

中层仿佛是夹心层，上级只给个大方向，自己就得带队造出一艘火箭。不仅中层痛，老板们也痛，他们总觉得是中层堵住了公司的战略循环，这种不信任，又会加剧中层的职业危机；下属们也痛，缺少工具和方法的中层，会限制下属的成长，反过来，下属的不信任，又会让中层指挥不动团队。

管理什么最难？100个人里99个人会告诉你：管人最难。

大到处理同事之间的冲突，小到激励员工，让团队建立默契。这些问题，管理经典著作中只有解释，没有解决方案。

作为管理者，你会发现理论从来“对事不对人”，但现实中所有问题却都是人的问题。

我在泰康工作8年时间，就是从一线基层员工成长为管理超过500人年保费销售额超过2亿的业务团队。体系完善、压力巨大下怎么做突破，我有心得。

如何管理比你更优秀的下属？

如何找到业绩突破口？

如何有效协调公司资源？

在这门课里，我会覆盖从业务骨干到管理高手转变过程中的所有阶段。

总之，这门课不是要给你讲大道理，而是给你拿来就能用、用了能落地的管理工具。

这门课也不仅仅是僵化地给你工具，而是带你走完从业务骨干到中层，甚至高层管理者的每个阶段，帮你找到管理的节奏。

【课程收益】

- 1、结合所在行业特点，找到从一线员工到管理者的4个发展阶段的管理节奏。
- 2、深度掌握管理过程中20个常见的管理挑战与其解决方案。
- 3、理解团队冲突管理及团队建设规划等3个团队管理模型。
- 4、熟练掌握团队管理过程中的10个常用工具。
- 5、通过真实案例的学习与分组研讨巩固，总结出自己的管理举措。
- 6、针对经典的管理场景，掌握常用的管理工具和复盘方法。

- 7、最终通过课程学习，提前预防和化解团队管理中可能会出现风险。
- 8、真正体会到作为一名合格管理者，优秀管理者和卓越管理者所需要具备的条件。

【课程特色】

- 1、课程内容新颖：课程与时俱进，迭代进化频率高，结合当下最新热点问题，引发学员深入思考，为受众提供全新思考框架。
- 2、课堂互动性强：大量个人实际接触案例，能够迅速带入情景，与学员建立同理心，引发学员的参与度。
- 3、课程实战落地：课程提供大量在实际中经过验证的实战工具，并有配套的监督管理和复盘工具，让每一位学员有强烈的获得感。

【课程对象】 网点主任、支行行长、业务骨干、准主管、新晋主管、处经理、营业部经理、部门经理、中层管理者

【课程时间】 1-2 天 (6 小时/天)

【课程大纲】

一、团队初创期：刚成为中层管理者，团队不稳、没有业绩，应该怎样“活下来”呢？

- 1、角色转变 从运动员到教练员
- 2、鼓舞士气 如何凝聚新团队
- 3、恩威并施 如何“降服”不服管的下属
- 4、业务探索 如何找到业务突破口
- 5、招聘面试 如何防止选人时看走眼

案例：自己刚接手一家新公司业务团队，面临一半团队成员集体离职时，如何稳定军心。电影《卡特教练》片段赏析

转型经典案例：一名富士康装配工如何两年内转型成 50 人的业务团队主管。

工具：业务骨干时间分配表 管理精英时间分配表 员工稳定度清单 业务盘点矩阵

二、团队发展期：已经在中层位子有了一些业绩，该如何尽快带团队打好一场大仗，成为更好的管理者呢？

- 1、战略落地 如何把战略方向体现在行动计划中
- 2、公平公正 资源与任务如何分配，大家都满意
- 3、团队扩容 什么样的人才是我需要的
- 4、招聘牛人 怎么吸引比自己强的员工
- 5、带队冲锋 如何带领团队打好一场大仗

案例：锤子科技罗永浩是如何招到牛人的 解放军为什么能赢

工具：战略计划表 胜任素质模型 资源分配权重算法

三、团队成熟期：如何能够通过团队可复制、可持续地出业绩，让你“活得轻松”呢？

- 1、团队成长 如何做好团队内部培训
- 2、持续优化 制度建设与规范建立
- 3、文化打造 团队文化与价值观
- 4、考核下属 为啥总觉得 KPI 设计不合理
- 5、考察下属 为什么干部选拔不能只看业绩

案例：我是如何在公司内部建立分享和学习文化的

工具：培训信息收集表 人才方法培养矩阵 多快好省指标设计法 KPI 考核权重法

四、团队迭代期：合格的高层都需要哪些能力，该怎么做才能突破职场天花板呢？

- 1、人才盘活 如何避免团队青黄不接
- 2、自我迭代 怎样让团队自动成长
- 3、职业突破 通过多种思维框架 突破职业天花板、
- 4、战略思维 如何避免成为短视的管理者
- 5、自我突破 如何收放自如的找到管理节奏

分组讨论 结果发表：设计四个经典管理场景，综合运用所学内容，给出解决方案