

佛山建行

再造熨家-营运主管管理技能再提升

- 行动学习营

1天 张云杉老师

【课程关注】

1. “熨”这个字怎么读，yín。什么是“熨家”？网点营运其实有规律可循，也不复杂，关键是要简单的事情重复做，这样你就是专家；同时随着时代进步，环境变化，还需要重复的事情创新做，这样你才能从专家走向熨家，引领团队，达成目标。

2.参加本次培训的都是有一定管理经验的营运主管，所以他们不是没有管理技能，还是要促进他们进一步提升管理技能，在银行渠道转型的新形势下，更好地适应管理新要求。因此核心是要厘清三个根本问题：（1）我是谁，即厘清管理者的定位；（2）新形势有哪些新要求；（3）我该如何提升？

3.行动学习是一种学习模式，即干中学，学中干，因为参训的都是经验丰富的管理者，不需要培训师的简单说教，而需要促动师的催化引导，让学员说话，让学员参与才是王道，所以运用行动学习方式推进本课程较为合适。

【授课方式】内容讲述、案例分析、自我实践、游戏互动、讨论点评、情景演练

【培训对象】贵行优秀内控副行长、营运主管

【培训特色】以互动、情景式培训见长，注重参训人员的感悟及参与，培训风格深入浅出、条理清晰、课堂气氛轻松、活跃、实战性强，通过各种实际案例及管理游戏等方式充分调动参训人员的培训热情。

课前作业：了解学员状况、分享管理痛点、提供管理案例

【共识篇】

1.破冰

2.三大共识：讲述之道：简单、重复、有趣；学习之道：学我者生、似我者死；领悟之道：天雨虽宽，不润无根之草，佛法虽广，不度无缘之人。

3.我们需要重新认识的三个问题：我是谁，新形势有啥新要求？我该如何提升？

4.您认为面临新形势，对您的管理提出了哪些新要求，这些可以达到吗？我们有管理痛点吗？
诉诉苦吧！

5.那猪能上树吗？

【定位篇】

1. 别小看解放军的“班长”，他可是“三位一体”；

2. 定位1：我们是营运主管（**指挥员**），营运主管第一要务：带领团队高水平完成目标
a) 如何才能让猪上树（老板，员工，职业经理人的不同）

- b) 任务总有人完成，任务总会完成！
- c) 营运主管的 8 大定位
- 3. 定位 2：我们要会做思想政治工作（**指导员**）。
 - a) 两手抓，两手都要硬。阴阳要结合；
 - b) 视频教学：赵刚的沟通艺术（领悟什么是有效沟通）；
- 4. 定位 3：我们要会教人打球（**教练员**）
 - a) 四类管理者：监控型（地主对长工）？抚育型（保姆对小孩）？教育型（老师对学生）？教练型（教练对球员）？我们为什么推荐教练型？
 - b) 您需要掌握的“教练技术”的 7 大假设前提
 - c) 培养“教练”的心态和素养(我绝对中立、我焦点在外，我情绪平和、我看人之大)
 - d) 掌握“教练循环”（厘清目标、反映真相、心态迁善、行动计划）

【基础篇】

1. 什么是管理三论，我们为什么要学习和掌握？
2. 什么是方法论，在管理上有哪些常用方法论：过去、现在、未来，上中下、总分总；实战案例演示
3. 什么是认识论，员工都有哪些认识误区，为什么他们的认识与您不一样，我们该如何引导，打通员工的“问题观”，实战案例演示
4. 什么是本体论，为什么要推进员工自信、自豪、自拔，如何推进？实战案例演示

【实践篇】

1. 管理一要学会沟通
 - 1) 什么是沟通，什么是有效沟通，有效沟通的根本点是达成共识
 - 2) 沟通前想了解自己和别人 性格色彩测试
 - 3) 单向还是双向沟通，学会说话
 - 4) 与下沟通、与上沟通，平行沟通技巧
2. 管理二要学会整合
 - 1) 团队要整合什么？目标？人心？资源？
 - 2) 团队目标如何管理？吸引力法则？SMART 原则，我的目标如何变成大家的目标
 - 3) 团队人心如何聚拢？小组游戏：沙漠求生，影响团队协作的因素：领导因素、沟通因素、决策型态与流程因素、团队意见归纳流程的因素、团队合作的因素
 - 4) 团队资源如何盘活：什么是资源？盘活资源之道
3. 管理三要学会领导
 - 1) 是管理者还是领导者
 - 2) 领导者的魅力
 - 3) 什么是情景领导，四种领导形态，影响情景领导的要素
4. 利用所学，对课前作业案例重新梳理实战