

# 奕在支局

## (课程大纲 1 天)

### 【需求分析】

本课程根据贵行培训需求，本次培训对象是：支局长。

重点是：**1.支局长的角色定位；2支局的团队建设；3.支局的执行管控**

本次培训对象层次较高，有干劲，具有相当的工作能力和经验，但事业格局、工作系统、有效执行等方面还有待提高，特别是核心理念掌握不够，需先打通观念、建立正确价值观，再简单明了、突破传统、深入浅出地进行有关内容培训。因内容涉及面较广，为避免蜻蜓点水，面面俱到，决定就重点核心问题进行引导和分享。

### 【培训课时】1天6课时

**【授课方式】**内容讲述、案例分析、游戏互动、讨论点评、情景模拟

**【培训特色】**课程内容经过大量实操实践证明，简单，易懂。可落地、可执行，可复制，可延续。培训以引导、感悟为主，激发持续思考。培训以互动、情景式展示见长，注重参训人员的直接参与，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游戏等方式充分调动参训人员的培训热情。

### 【定位篇】

1.破冰，体会 ESO 训练法

2.讲三点：结构化思维-图形化呈现-流程化执行；

3.想两面：管理者与执行者，从一人强到团队强，对内抓管理，对外抓营销

4.做一事：想都是问题，做才是答案

**5.您认为新形势，对您的支局经营和团队建设提出了哪些新要求，这些可以达到吗？我们有管理痛点吗？诉诉苦吧！如何调动员工的积极性、主动性、前瞻性？（现状分析，产生共鸣）**

6.三大定位：别小看解放军的“班长”，他可是“三位一体”，要当好行长，先当好班长！

定位 1：我们是**指挥员**，网点负责人第一要务：带领团队高水平完成目标

- 如何才能让猪上树
- 任务总有人完成，任务总会完成！
- 支局长的 8 大定位

定位 2：我们是**指导员**，要会做思想政治工作

- 两手抓，两手都要硬。阴阳要结合；
- 视频教学：赵刚的沟通艺术；
- 忽悠-洗脑-达成共识-统一思想

定位 3：我们是**教练员**，要会教人打球

- 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？
- 您需要掌握的“教练技术”的 7 大假设前提
- 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）
- 掌握“教练循环”（厘清目标、反映真相、心态迁善、行动计划）

**【建设篇】**

1. 什么是方法论，在队伍建设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**
2. 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**
3. 什么是本体论，什么是**阳光心态**，阳光心态的重要性，如何推进员工的自信、自豪、自拔，如何推进？**实战案例演示**
4. 团队建设要领 1：掌握高绩效团队的特征
  - a) 明确的目标（目标从哪里来？企业目标和个人目标如何统一？）
  - b) 相互信任（信任的基础是什么？如何建立？）
  - c) 关心、帮助每个人（从哪些方面着手才是最有效的？）
  - d) 沟通良好（如何才能有效的沟通？）
  - e) 分工与协作（在具体工作中如何操作？）
  - f) 合理的激励（没有足够的条件怎么办？）
  - g) 合理、完善的制度（制度目前不合理怎么办？）
  - h) 融洽的团队气氛（用什么方法培养良好的工作气氛？）
5. 团队建设要领 2：领悟团队管理的杨三角理论
  - a) 员工沟通技巧
  - b) 员工激励技巧
  - c) 员工辅导技巧
6. 团队建设要领 3：抓好绩效管理
  - a) 什么是绩效管理
  - b) 绩效指标的维度
  - c) 绩效管理与绩效辅导
  - d) 提升执行效率的四个步骤
  - e) 绩效面谈指引与工具

**【督导篇】**

1. 督导原理：人们不会做你要求的事情，只会做你检查的事情（**抓执行实际是抓督导**）
2. 督导系统：R1:Result(结果)，结果定义系统；R2:Responsibility(责任)，责任系统；R3:Review(检查)，业绩跟踪改进系统；R4:Reward(激励)，业绩评估系统。“讲过了”就“盯”--管理是盯出来的，“我不会”就“练”--能力是练出来的，“不可能”就“逼”--潜力是逼出来的，“没办法”就“想”--办法是想出来的
3. 督导内容
  - 目标督导：目标督导的四化：明确化、量化、细化、视觉化
  - 活动量督导
    - ◆ 什么是活动量，
    - ◆ 主要抓什么？
    - ◆ 活动量管控工具：看板、日志、微信
  - 节奏督导：月计划、周经营、日追踪/行事历
  - 会议督导：高效会议的要点（向三星学习如何开会）