

# 银行中层管理者能力提升培训

主讲：金玉成

**课程对象：**

**课程时间：**3天，6小时/天

**授课方式：**

专题讲授、案例分析、工具分享、小组研讨、互动交流、脑力激荡、启发教学

**课程大纲：**

## 第一讲：管理艺术

### 一、管理者认知与素质模型

- 1、理想管理者的特质
- 2、管理者，你欠缺什么？
- 3、管理角色的变迁—6P 特质
- 4、管理的真实定义
- 5、管理格局与视野

### 二、意愿动力

- 1、克服一切困难的心理素质与精神法则
- 2、成为卓越管理者的最重要信念是什么
- 3、卓越管理的动力

### 三、管理法则

- 1、管理力的起点—愿景与使命
- 2、管理力的根源—信息力
- 3、管理力的本质—影响力
- 4、管理力的关键—分清主次
- 5、管理力的终极考验—积极变革

### 四、管理魅力=魅力可敬+能力可信+执法可畏

- 1、魅力可敬
  - A、影响他人方法和策略/成为被人敬重的管理者的关键/一流管理者风范
  - B、承担责任/爱与尊重/诚实守信/激情/爱岗敬业/执着
  - C、管理者还应具备的一态度（积极、正直）
  - D、管理力的标签—自律
  - E、管理的情商——韧性与情绪管理

#### 2、能力可信

正确的管理观与方法论、行令水平、问题分析解决水平、检查督导的水

平

教育动员水平

#### 3、执法可畏

火炉法则、如何抓制度建设、执法的三大要素、如何处理被批评者

如何通过严格执法带动全面发展

案例分析：进行制度奖惩的“三大注意”

### 五、管理者必备能力—强力沟通能力

- 1、沟通的定义和原理
- 2、沟通的障碍

- 3、体验活动—有效沟通的特点
- 4、双赢沟通的思维与原则
- 5、同理心沟通
- 6、有效沟通的技巧—听的艺术
- 7、有效沟通的技巧—问的艺术
- 8、有效沟通的技巧—说的艺术
- 案例分析：唐太宗的沟通艺术
- 9、不同性格特点的沟通
- 10、上下级，平级间的沟通技巧

## 六、激励的艺术

- 1、激励原理
- 2、绩效=f (能力\*激励)
- 3、激励的方式
- 4、激励的核心阶段
- 5、激励理论
- 案例讨论：假使你获得了加薪，你的工作绩效上升、下降还是不变？
- 6、公平：激励的基本法则
- 7、激励的三个层次
- 案例讨论：关注员工的需要
- 8、关注员工的工作动机
- 9、了解员工需要的主要方法
- 10、员工需求排序
- 11、强化：激励的主要手段
- 12、四种不同类型员工的激励

## 第二讲：管理执行力

### 一、危机：中国企业执行力严重缺失

- 1、战略与绩效背离的疑问
  - A、战略相同，绩效为何不同
  - B、仅有战略是不行的
- 2、执行力不佳导致企业核心竞争力缺失
  - A、没有执行力就没有核心竞争力
  - B、如何打造企业的核心竞争力：提升执行力
- 3、商界领袖谈执行力
  - A、柳传志：执行力就是任用会执行的人
  - B、杰克·韦尔奇：执行力就是消灭妨碍执行的官僚文化
  - C、迈克尔·戴尔：执行力就是在每一环节都力求完美，切实执行
- 4、反思国人的执行力现状
  - A、对执行的偏差缺乏敏感性
  - B、不注重细节，不追求完美
  - C、不会在自己指责范围内处理一切问题
  - D、不能也不想坚持银行的制度与标准
- 5、执行没有借口：高效执行，拒绝借口
  - A、没有任何借口是执行力的表现
  - B、消除借口，管理是关键

## 二、执行力不佳的八个原因

- 1、管理者没有常抓不懈
  - A、发挥管理者的执行表率作用
  - B、管理者在执行中应做到的几点
- 2、管理制度不严谨，朝令夕改
  - A、管理制度是什么
  - B、制度对执行力的重要性
  - C、管理制度不严谨对执行的危害
- 3、制度本身不合理
  - A、制度不合理妨碍执行
  - B、如何制定有利于执行的制度
- 4、执行过程过于繁琐化
  - A、执行过程繁琐严重影响执行
  - B、优化执行过程的利器——业务流程重组
- 5、缺乏引导下属执行的办法
  - A、布置与创造的不同结果
  - B、创造结果模板设立
- 6、没有人监督，也没有监督的方法
  - A、监督是执行力的灵魂
  - B、没有监督就没有执行力
  - C、有效的监督方式
  - D、如何处理监督结果
- 7、缺乏形成凝聚力的企业文化
  - A、企业文化的作用
  - B、如何培育执行力文化

## 三、如何提升个人执行力

- 1、执行力强的人的九个特征
  - A、自动自发
  - B、注重细节
  - C、为人诚信，敢于负责
  - D、善于分析判断，应变力强
  - E、乐于学习，追求新知，具有创意
  - F、对工作投入
  - G、有韧性
  - H、有团队精神，人际关系良好
  - I、求胜的欲望强烈
- 2、提升个人执行力的方法
  - A、管好自己的工作
  - B、管好下属
  - C、管事的方法
- 3、如何提升下属的执行力
  - A、授权负责人
  - B、做好工作分解
  - C、督促下属及时“回报”

D、让下属既报喜又报忧

#### 四、如何提升组织执行力

1、不同类型的组织执行力

2、影响组织执行力的关键因素

A、战略产生的过程

B、工作计划系统

C、信息沟通系统

D、培训与发展系统

E、组织结构设置

F、决策系统

G、奖励系统

3、提升组织执行力的重点

A、提升员工的士气

B、充分利用推动执行的因素

C、重视执行中的创造性

4、提升组织执行力须澄清的几个问题

A、“想”和“干”哪个更重要

B、目标管理和过程管理哪个更重要

C、流程管理和过程管理有何区别

D、统一执行与因地制宜如何协调

5、构建组织执行力的内容

A、建立有执行力的管理团队

B、明确管理层的责、权、利

C、制定执行流程

D、建立管理机制

E、创建执行工具

F、塑造执行文化

#### 五、执行要从自我管理做起

1、执行要从自我管理做起

A、处理好两个关键性的问题

B、亲自抓三项核心流程

C、建立执行构架，营造利于执行的文化与流程

D、执行离不开影响力

2、中国企业管理的执行误区

A、对“执行”的期望过高

B、片面理解“执行”

C、仍然保持原来的管理方式

D、缺乏辅助工具来考核执行成效

E、没有及时完善内部用人机制和人才成长机制

F、没有意识到真正彻底的执行，其实是一场企业革命

3、管理角色定位观念变革

A、管理必须具备执行力

B、管理需要一手抓战略，一手抓执行力

C、管理是战略执行最重要的主体

- D、管理应重视下属执行力的培养
- E、管理应从细节切入，营造企业执行力文化
- 4、执行型管理要做的七件事
  - A、了解你的部门和员工
  - B、坚持以事实为基础
  - C、确立明确的目标和实现目标的先后顺序
  - D、跟进
  - E、对执行者进行奖励
  - F、提高员工的能力和素质
  - G、了解你自己
- 5、执行型管理必须规避的七个陷阱
  - A、不愿承担个人责任
  - B、不会做教练式的引导
  - C、在银行的内部形成对立
  - D、忘了利润——银行的命脉
  - E、不当领导只做哥们儿
  - F、纵容能力不足的人
  - G、缺乏危机意识

### 第三讲：管理创新

#### 一、什么是创新

- 1、什么是创新
  - A、创新的价值、含义与目的
  - B、培育创新意识的设想
  - C、如何发挥创造力
- 2、为何要进行创新的原因
  - A、外部剧烈变动的环境
  - B、内部主动积极向上提升的企图心
  - C、应对环境变化，保证企业生存
  - D、应对竞争压力，提高企业竞争力
  - E、创新是企业的生命之源
  - F、企业成功的标志
- 3、创新的阻力
  - A、不确定性
  - B、习惯势力的支配
  - C、担心失去既得利益。
  - D、目光短浅，只考虑眼前。
  - E、有人认为创新不符合组织目标和最佳利益
- 4、创新的方式有哪些？
  - A、引入一种新的观念
  - B、提供一种工作思路
  - C、实行一种新的管理模式
  - D、采用一种新的执行流程

.....

案例分享：上海华瑞银行的管理创新之路

## 二、如何进行管理创新

### 1、什么是管理

A、对组织的有限资源进行有效整合以达成组织既定目标

B、计划，组织，控制，领导，协调，创新

2、管理创新：创造一种新的更有效的组织资源整合方式

3、管理创新的五个方面

A、提出一种新的经营理念及思路并加以有效实施。

B、创设一个新的组织结构并使之有效运转。

C、提出一种更有效的新管理方式方法。

D、设计一种新的管理模式。

E、进行一项制度的创新。

4、管理创新的条件

A、创新主体的创新意识

B、创新能力

C、基础管理条件

D、创新氛围

E、分析我行特点

F、创新目标

5、管理创新的类型

A、观念创新

B、组织创新

C、管理制度创新

D、营销创新

E、财务战略创新

F、人力资源管理创新

G、企业文化创新

6、如何进行管理创新

A、创新枷锁的体现

B、破除思维定势影响创新

C、破除偏见思维

D、扩展创新思维视角

E、激发创新思维潜能

F、不同的枷锁不同的钥匙

G、强化创新意识

H、拓展思维视角

I、发挥团队智慧

## 三、管理创新 工具-创新思维

1、创造性思维三种基本训练方式：美式脑力法/日式系统法/中式焦点法

2、团队参与式的 KJ 法精义以及范例演练

A、创新的方法与激发团队创造力

B、创造力开发的技法

互动体验：几种技法的运用试验

3、创新思维其他方法

A、核检表法

- B、列举法
- C、SCAMPER 策略
- 4、平行思维的创新技巧
  - A、平行思维的放松大脑训练
  - B、直觉能力提升
  - C、平行思维的创新技巧
- 5、创新方案选择技巧及在组织中的运用
  - A、组织创新系统
  - B、创新方案评估
  - C、优化排列法
- 6、创新思维常用的方法
  - A、发散思维
  - B、聚合思维（收敛思维）
  - C、逆向思维
  - D、横向思维
  - E、转换思维（变通思维）

#### 四、企业管理创新的方向与实践

- 1、企业未来竞争的焦点集中在哪里？
- 2、规划组织未来情景
  - A、规划未来情景
  - B、关注全景
  - C、放眼行业内的不同创新类型
  - D、放眼客户的功能性或情感性诉求
  - E、未来课题-管理创新
  - F、建构创新的机制
  - G、建立一个创新组织
  - H、避开创新的盲点
- 3、创新竞争优势策略分析模式
  - A、分析本企业目前的优势/市场机会
  - B、分析本企业目标的顾客价值
  - C、分析本企业的价值链
  - D、分析目前的经营管理模式的优缺点
  - E、分析本企业可以创新的方式（管理）
- 4、管理创新中—对人性的掌握
  - A、改变行为的过程
  - B、分析—思考—改变
  - C、目睹—感受—改变