

《银行支行行长战斗力培养》

国家知识产权课程，版权号：国作登字—2020—A—01048001



支个何理傲

责是每力，如力的管造成傲

- 自我领导者——“角色力”转变六种角色，掌握管理职能，完成行长六项工作职责；
- 业绩领导者——“业绩力”：掌握提高执行力的方法和工具，完成战略目标和业绩的高效方法，提高业绩领导能力；
- 自我领导者——“领导力”：掌握非权力性的、通过个人专业能力与人格魅力影响他人和激励下属的方法和技能，让下属愿意跟管理者一起奋斗；
- 团队领导者——“沟通力”：掌握沟通的基本方法和技巧，掌握与上级和平级沟通的方法和策略；
- 团队领导者——“激励力”：掌握通过最先进的领导力与非物质的激励方法，打造高绩效团队；
- 团队领导者——“育才力”：掌握教练辅导与工作辅导方法，全面提升中层管理者的人才培育能力；

二、培训对象

支行行长/网点主任、相关部室负责人。

三、培训导师

钟虹添教授。

四、培训时间

二天。

五、授课方式：

以支行行长/管理者一个月的工作为背景，进行模仿讲解课程。

1.内容结构：案例分享、分组讨论、独立思考、角色扮演、情景模拟、游戏、故事启发、主要技能练习等。

2.时间比例：专业技能40%，30%案例，30%练习。

六、课程大纲：

第一讲、支行行长的角色转变与管理升级

一个月的工作又开始啦，支行行长到底扮演什么角色呢？什么时候才能像上级领导要求的那种十全十美的行长？

一、支行行长的七大角色

1. 运营者——业绩、团队、制度、能力、激情。。。。。
2. 规划者——规划支行目标、绩效、人员、制度。。。。。
3. 团队领袖——发现人才、激励人才、减少负能量、提高团队内驱力与合作精神；
4. 沟通者——向上沟通、横向沟通、向下沟通；
5. 教练员——人才梯队建设、培养辅导团队成员、助力下属职业发展；
6. 骨干——银行高层制定战略与目标、银行中层规划行动方案与支持、银行基层管理者执行与落地；
7. 自我管理——修炼个人魅力，从权力管理者转变为魅力引领者。

案例：一个支行行长的工作汇报内容

二、支行行长六项职责

1. 宣贯使命与愿景；
2. 制度执行与决定；
3. 设计标准与流程；
4. 打造部门和团队；
5. 提高指导与帮助；
6. 达成结果与目标。

案例：股份制银行的行长的困惑。

三、支行行长的七个角色转变

——从单身汉到组建家庭

——支行行长扮演的角色类型测试

1. 从做业务到做管理；
2. 从野牛型到群雁型；

3. 从个性化到组织化；
4. 从感情关系到事业关系；
5. 从个人目标到团队目标；
6. 从守成到变革；
7. 从指挥到授权。

研讨：这个支行行长哪个地方出了问题？

四、支行行长实现价值的四项管理职能

1. 计划——分析、目标、计划；
2. 组织——统一目标、人员安排、工作方法、职责分工；
3. 领导——人才培养、解决冲突、团队建设、绩效评估；
4. 控制——监控、比较、纠正。

演练：请对支行的工作进行管理规划。

第二讲、支行行长领导力修炼

老员工太熟了，不服权威了；而新生代员工的价值观与行为方式很有自身特色，作为“铁钉型”（上级要敲打，下属会顶住与抗拒）的行长不容易。

一、专业度影响力

专业能力是工作的基础，领导下属的根本；

二、权力影响力

有权而慎用，不以权压人，是人格魅力的基础；

三、人品影响力

人品好，下属信任，是管理者的最高境界；

四、情趣影响力

有情趣的行长，让老员工感到工作愉快，新生代感觉没有代沟；

五、领导力修炼六字诀——写、帮、网、情、趣、合。

游戏：你喜欢谁？

第三讲、支行行长业绩力提高

这个月上级行长又安排了形形色色的工作任务，考核指标就四十多个，目标与工作计划必须分解下去，可怎么样才能带领团队完成业绩啊？

一、提高业绩力的三个思维

1. 阳光心态；
2. 结果思维；
3. 百分之百责任

案例讲解。

二、提高业绩力的方法与工具

（一）时间管理

1. 谁在浪费你的时间？
2. 明确的工作目标；
3. 有计划有组织地进行工作；
4. 分清工作的轻重缓急；
5. 合理地分配时间；
6. 与别人的时间取得协作；
7. 制定规则、遵守纪律。

练习：时间管理练习，老师点评。

(二) 周密的工作计划

1. 工作计划的定义；
2. 认识管理循环；
3. 工作计划的三个特征；
4. 工作计划的三个目的；
5. 工作计划的六种类型；
6. 工作计划的来源；
7. 制定工作计划——5W3H
8. 工作计划的执行方法。

练习：工作计划制定，老师点评。

(三) 4R 打造制度业绩力

1. 4R 打造对事不对人的结果导向管理体系
2. R1 结果定义
3. R2 管理逻辑——“评论者”与“参与者”
4. R3 结果跟踪
5. R4 即时激励
6. 4R 执行工具：YCYA 执行表

练习：4R 制度建设研讨，老师点评。

第四讲、支行行长沟通力修炼

这个月的工作任务在执行中啦，可是千头万绪，涉及各种人员、不同的部门，有支持的，有沉默的，有反对的，有不配合的，怎么样做才能让他们支持我、协助我、配合我？

一、受欢迎的沟通方法

1. 完整的沟通过程：信息发送、接收、反馈；
2. 有效发送信息的技巧；
3. 关键的沟通技巧——积极聆听；
4. 有效反馈技巧；
5. 沟通中准确表达和传递信息的技巧。

练习：精准表达和传递沟通信息，老师点评。

二、精准沟通技巧

现场个人沟通风格测试——了解自己的沟通风格

1. 四种沟通风格的特点
2. 如何判断与识别四种沟通风格？
3. 与四种沟通风格的沟通策略

三、怎样与上级进行沟通

1. 向领导请示汇报的程序和要点
2. 与各种性格的领导沟通的技巧
3. 说服领导的技巧

练习：与上级沟通演练，老师点评。

四、怎样与平级沟通

1. 利他主义；
2. 知己知彼；
3. 陕西肉夹馍应用；

4. 沟通中的语音应用与忌讳之处。

练习：与平级沟通演练，老师点评。

五、怎么样与下属沟通

1. 下属状况与需求分析；

2. 下属需要的领导风格；

3. 沟通场所选择策略；

4. 精准使用三明治法；

5. 帮助导向，消除误解；

6. 沟通结果需要达到的三个目的。

练习：与下级沟通演练，老师点评。

第五讲、支行行长激励力打造

祝贺祝贺，与下属、同事及其他部门沟通比较到位啦，可后院又起火啦，有偷懒的，有沮丧的，有蠢蠢欲动的，有阳奉阴违的，如何提高他们的积极性呢？

一、人才激励的本质

1. 管理者的困惑

2. 人才需要什么样的激励？

3. 人才激励的本质是打造人才的内驱力

案例赏析：著名银行的人才激励方法

二、人才激励八大招

1. 第一招：自我塑造——打造卓越领导力

2. 第二招：愿景规划——有目标、有方向、有抱负

3. 第三招：部门文化——感觉好，工作有干劲

4. 第四招：及时表扬——为什么这么拼，都是为了体现自己的价值

5. 第五招：亲和接地——亲和力让人才心中接纳你

6. 第六招：建立感情——感情深一口闷，我们是兄弟

7. 第七招：重任在肩——能参与重要的工作，就是价值的体现

8. 第八招：偶像魅力——偶像的影响力是无穷的

案例赏析：钟博士人才激励五度法

演练：人才激励八大招现场演练，老师点评。

第六讲、支行行长育才力培养

看着就开心，下属的积极性像打了鸡血。可工作效率与效果、成果让行长们揪心，问题出在哪里？原来是能力不足。每个下属都需要学习啊，可银行给的人才培养经费很有限，有没有效果很好，而费用又很节省的人才培养方法？

一、银行人才培养的三个阶段

1. 银行人才培养的三个阶段；

2. 人才培养的五种方式；

3. 银行人才培养的二十几种方法；

4. 不同专业（营销、财务、技术、人力资源等全部专业）的培养方法设计。

练习：银行的不同专业的人才培养阶段设计，老师点评。

二、行长的辅导技能

1. 辅导的对象；

2. 辅导的步骤；

3. 辅导者角色定位；
4. 工作辅导的内容；
5. 新人辅导的方法与重点；
6. 老员工辅导的方法与重点；
7. 问题员工辅导方法；
8. 陪同作业辅导法；
9. 面谈辅导法。

练习：下属辅导实战练习，老师点评。