

《内勤行长履职及服务管理能力提升》

主讲：李瑞倩

【课程背景】

“十四五”期间，我国大力发展数字化经济，在数字化发展方面增加了很多力量。

习近平总书记指出，数字技术正以新理念、新业态、新模式全面融入人类经济、政治、文化、社会、生态文明建设各领域和全过程，给人类生产生活带来广泛而深刻的影响。站在大变革、大发展、大融合的时代潮头，商业银行必须放眼未来、顺应大势、主动求变，立足新发展阶段，全面加快数字化转型，强化科技引领、创新驱动，实现全方位系统性变革重塑，打造全新的数字化商业模式，更好服务新发展格局，重塑核心竞争力，开创高质量发展新局面。

而作为以往接触客户最直接的银行网点功能也在逐步转型，随着网点布局调整 and 智能机具的布放、金融科技的逐步赋能，网点也从硬件改善逐步过渡到系统完善及业务流程的改革、优化，从结算型网点转向综合服务营销型网点，从功能定位单一型网点转向多元功能型网点，也因此带来一系列的人员岗位调整及职责重定。网点的转型必将对风险及内控进行严格管理的同时，提升网点的综合服务营销能力，有效提升客户满意度，可以说，网点转型的关键是人的转型、思维的转型，从而带动团队能力的转型，亦是网点综合竞争力的全面提升。

运营管理团队的管理意识、思维、方法、能力等因素，直接影响着一个网点的效益提升和转型速度。基于此，对网点的“运营管理”岗位亦提出新的要求，希望他们不只是做好运营内务工作，还能对网点和团队运营管理发挥“内当家”作用。可以说，在网点内，除了营销之外的其他的工作都要管理。这无疑对这个团队来讲是前所未有的挑战，面对新局要求和银行的发展趋势：

- 如何开阔内勤行长的思维和眼界？帮助他们更好地适应新发展、新要求？
- 如何帮助他们重新定位自己的岗位和角色？
- 如何提升内勤行长的管理素质和能力？更好的为团队赋能？
- 如何更好的协调与上级、下级、条件、外部监管、政府等多方的关系与协同？
- 如何让内勤行长掌握更多更加科学高效的工作思路和方法？提高自己的工作效率。
- 如何在“混乱中”疏导他们的情绪、以积极乐观的心态面对各种压力和挑战？

在数字时代背景下，不仅需要内勤行长具有大局观念，还能发挥极高的情商和智慧，在做好风险管理的同时，亦能辅助支行网点共同促进效能、产能的双效提升。

【课程收益】

- 通过国内外银行的转型案例和数据，使内勤行长了解当今时代下银行业的发展趋势和变化，更新内勤行长对未来银行发展的理念和观念。
- 通过对岗位角色和职责的重新梳理，使内勤行长重新认识自己的岗位工作，明确角色定位，站在更高的角度，系统看待和面对自己的工作和现状，具备大局意识。
- 通过自我修炼的内容分享，用案例和工具使内勤行长加强个人自我管理，树立积极阳光心态，清晰自身优势，提高自信心。
- 掌握更加科学的工作方法和工具，提升工作效率。掌握管理团队的方法，赋能团队，提升劳动优化组合及协调能力。

- 提升上下级及条线、内外的沟通技巧，与支行长和团队共同作战，提升网点绩效。
- 掌握服务流程梳理及优化方法，掌握现场服务管理及投诉处理的流程及技巧，提升客户满意度。

【课程时间】 1天（6小时/天）

【课程对象】 内勤行长、储备人员

【课程方式】 实战讲授+案例研讨+情景互动+角色扮演+团队共创+行动学习

【课程大纲】

一、内勤行长的自我管理

1. 数字化时代内勤行长面临的工作挑战

- 心态积极
- 思路清晰
- 风格灵活

2. 内勤行长的角色认知与定位

- 新时代内勤行长工作面临的挑战
- 内勤行长的六大角色定位
- 内勤行长的四项核心职责

3. 优秀内勤行长的六项能力

- 能力1：明确目标
- 能力2：强化意识
- 能力3：抓住重点
- 能力4：勤于思考
- 能力5：严管厚爱
- 能力6：带好队伍

二、内勤行长的高效时间管理与工作规划

1. 关于时间的六个思考
2. 时间的经济价值分析
3. 时间管理的定义
4. 浪费时间的十个原因
5. 时间管理的五个原则
6. 时间盘点的三步骤与时间管理的七步骤
7. 工作规划的重要性
8. 工作规划的三个步骤
9. 工作规划的七个要素

三、内勤行长的领导风格

1. 什么是领导风格？
2. 为什么要了解领导风格？
3. 领导风格对管理工作的影响
4. 了解你的管理领导风格
 - 风格1：授权型
 - 风格2：支持型
 - 风格3：教练型
 - 风格4：指令型

5. 四种领导风格的弹性应用

- 员工不同成熟度条件下的领导风格应用
- 三种客观工作条件下的领导风格应用
- 团队不同阶段领导风格的应用

6. 管理工作中领导风格的培养

四、员工管理与沟通

1. 管理员工的重要性

- 区分管理员工和管理任务
- 明确网点对员工的要求
- 了解员工对网点的期望

2. 员工分类与管理策略

- 了解团队成员成熟度的两个维度
- 四类员工对象分析与对应的管理策略
——新兵、老兵、病猫、明星
- 员工激励三要素
- 不同年龄段员工激励的关键点

3. 员工沟通与辅导（三种方式）

- 员工辅导三种方式
 - 方式1：随岗辅导
 - 方式2：团队辅导
 - 方式3：面谈辅导
- 员工辅导四步法、员工沟通六步法
- 分析：[员工面谈辅导的注意事项](#)
- 沟通方法练习：[一招三式、沟通四步法](#)
- 高效沟通技巧（倾听、提问、表达）
 - 方式1：向下沟通：先处理心情，在处理事情；正向征询、方向鞭策
 - 方法：[汉堡包法则](#)
 - 方式2：向上沟通：结构化思维表达（结论先行、慎防越级）
 - 方式3：同级沟通（跨部门沟通）：降低姿态，梳理流程，统合双赢