

心态 9 问™

银行人心态重塑终极课程

- 以创建一流心态银行为目标的“全视角终极课程”
- 融汇 20 年银行实战经验，一次性解决银行人心态 9 大难题
- 取材 20+ 银行近百实战案例，深度解析同业经验教训
- 现场高频互动+独家干货分享，快速激活学员心态重塑细胞
- “1+N”定制模式，让培训与实战无缝对接

张晓毅老师版权课件
2022 年 7 月 · 北京

【课程简介】：《管理 9 问》是《20 年银行实战系列课》*的核心课程之一，是银行人心态重塑的“必修课程”，也是覆盖银行人心态重塑所有关键节点的“全视角终极课程”。

【课程目标】：“实战解析+现场互动+干货分享”，一次性解决银行人心态重塑 9 大难题，快速重塑学员的分析能力、执行能力、沟通能力、情绪控制能力、自我激励能力。

【适用对象】：本课程适用于需要心态重塑的银行各级管理者及各类员工。

【讲师简介】：张晓毅 / 20 年银行实战专家 / 10 年金融业资深顾问

- ✓ 20 年银行从业、中银协继续教育特约专家、银行转型常年顾问
- ✓ 4 家上市银行（工商、光大、中信、渤海）重点业务营销与管理
- ✓ 500+（对公及同业客户）/50 万+（个人客户）营销管理经验
- ✓ 2008 年获工商银行总行重点业务营销个人二等奖
- ✓ 2010 年使光大银行某分行同业存款 3 个月新增 100 亿
- ✓ 10 年（2012-2021 年）银行业经营模式创新研究
- ✓ 10 年（2009-2019 年）国有大行业务转型特邀顾问
- ✓ 5 年（2018-2022 年）中国银行业协会继续教育平台专家讲师
- ✓ 多家知名金融机构高级顾问、某地方金融服务平台总框架师

*《20年银行实战系列课》由银行实战专家张晓毅老师倾力打造，融汇20年银行实战经验，聚焦“营销”、“管理”、“心态”3个关键维度27个关键点，一次性解决银行人最为头疼的诸如“持续获客”、“业绩突破”、“高效管理”、“锻造团队”、“修正心态”、“提振士气”等诸多难题。

【课程目录】：

■ part 1 前言

■ part 2 心态9问

- Q1：明明很努力，但业绩还是上不去，咋办？
- Q2：明明很忙碌，但领导还给安排事，咋办？
- Q3：明明很爱聊，但就是不敢见客户，咋办？
- Q4：明明很细心，但就是做不到完美，咋办？
- Q5：明明很正确，但就是得不到认同，咋办？
- Q6：明明很优秀，但就是得不到赏识，咋办？
- Q7：明明很听话，但就是搞不定领导，咋办？
- Q8：明明很严厉，但就是管不住员工，咋办？
- Q9：明明很善良，但就是容易得罪人，咋办？
- Q9：明明很想走，但就是不敢去行动，咋办？

■ part 3 总结与思考

*《心态9问》是我20年银行工作经验的总结，是百分百的“实战课程”，也是适用于银行各种工作场景心态管理的“通用课程”和“全视角课程”，也就是说无论是营销还是管理，无论是为人还是处事，本课程都是适用的。

当然，本课程虽然是“实战课程”、“通用课程”和“全视角课程”，但它并不是大多数银行在做的“心理疏导课程”，因为再好的心理疏导也解决不了客观存在的压力。

我希望本课程带给学员一种全新的心态修正方法，通过客观冷静的分析找到改进的方向而不是把希望寄托在心理医生身上。

以上提示，敬请主办方留意！

——张晓毅 2022.7

【课程大纲】：

part 1 前言

在银行的20年，我负责过各式各样的业务，接触过各式各样的领导、员工和客户，经历过各式各样的突发事件。而当我回溯这20年的经历，有两点体会最为深刻：

- 1、无论是做营销还是做管理，成功的关键往往不在于能力，而在于心态；
- 2、好的心态不一定能把坏事变好，但差的心态一定会让好事变坏。

对这两句话，不同的人有不同的理解，也必然造就不一样的职场人生。

***声明：“20年银行实战课”是严肃课程，请勿与某些网红课程相提并论。**

引子：如何应对客户差评？

实战案例：

某行 5 年以上重点客户；最近年度客户满意度调查结果为“较满意”；最近一次客户投诉理由为“工作人员业务解答不清、效率不高并对我方造成不良影响”。

课堂互动：

结合实战案例，你准备如何应对突如其来的客户差评？（可多选）

① 大哭一场；② 忍气吞声；③ 火冒三丈；④ 云淡风轻；⑤ 绝地反击；⑥ 其他。

实战验证：

- ① 大哭一场，现场选择率≈（…）%，会产生的后果：…；
- ② 忍气吞声，现场选择率≈（…）%，会产生的后果：…；
- ③ 火冒三丈，现场选择率≈（…）%，会产生的后果：…；
- ④ 云淡风轻，现场选择率≈（…）%，会产生的后果：…；
- ⑤ 绝地反击，现场选择率≈（…）%，会产生的后果：…；
- ⑥ 其他（…），现场选择率≈（…）%，会产生的后果：…。

晓毅点评：

无论我们面对什么人，做什么事，所有主观意愿，最终都会让步于客观事实！

Q1：明明很努力，但业绩还是上不去，咋办？

实战案例：

某支行客户经理；年龄 30 岁；营销年限 5 年；最近一季每日客户拜访量 3 户，每日加班时间 3 小时；最近一季主要业绩指标完成率 75%，全辖支行排名 71（100）。

课堂互动：

结合实战案例，你认为该客户经理业绩不理想的原因是什么？（可多选）

① 方向不对；② 方法不对；③ 努力不够；④ 能力不强；⑤ 人脉不广；⑥ 其他。

实战验证：

2020 年某月，某股份制银行某支行组织“客户经理自评问卷”，相关调查结果如下：

- 1 方向不对，问卷集中度 80%，主要改进措施：调整营销方向，跟踪优质客户；
- 2 方法不对，问卷集中度 80%，主要改进措施：紧贴客户需求，创新营销方式；
- 3 努力不够，问卷集中度 60%，主要改进措施：实现自我突破，增加客户拜访量；
- 4 能力不强，问卷集中度 80%，主要改进措施：强化自我学习，提升专业度；
- 5 人脉不广，问卷集中度 90%，主要改进措施：疏通各种渠道，持续扩展人脉；
- 6 其他（支持不够），问卷集中度 30%，主要改进措施：支行应提供更多支持。

晓毅点评：

- 1、当我们急于改变某个事实的时候，往往会做出错误的判断。
- 2、如果我们努力的方向没错，就别急于求成，否则可能适得其反。

综上，无论是在业务条线还是非业务条线，要想更快地做出成绩，“多吃苦”固然是第一位的，但如果仅仅是多吃苦，而没有去做客观细致的分析，那就非常有可能陷入“越苦结果越不好”的怪圈，甚至让自己的心态变得急躁和不平衡，这是职场大忌。

课堂福利：

1、快速提升业绩的 3 种方法：

- 1 努力见更多的客户，但要预防无效客户和无效拜访；
- 2 努力找更多的渠道，但要预防无效渠道和无效合作；
- 3 努力问更多的同事，但要预防无效案例和无效模仿。

2、如何缓解急躁和不平衡？

- 1 搞清自己的核心诉求，避免在非核心诉求上纠缠不清；
- 2 学会冷静客观的分析，对自己的优势与劣势有一个清晰的判断；
- 3 找到一种合适的方法，能稳定自己的情绪与心态。

Q2：明明很忙碌，但领导还给安排事，咋办？

实战案例：

某周一上午 9 点；某银行业务部门某岗；当日计划工作 6 项（其中本岗工作 2 项、同事协办 2 项、处理邮件 2 项）；上午 10 点，领导临时追加工作 2 项。

课堂互动：

结合实战案例，你准备如何处理当天的工作？（可多选）

- ①先办重要的；②先办紧急的；③先办简单的；④先办领导的；⑤其他。

实战验证：

某国有大行某分行于 2020 年进行“员工压力测试”，各业务部门测试结果如下：

（详情见正式课件）

晓毅点评：

（详情见正式课件）

课堂福利：

与“多事儿的领导”沟通的三种方法：

（详情见正式课件）

Q3：明明很爱聊，但就是不敢见客户，咋办？

实战案例：

某支行客户经理；年龄 29 岁；营销年限 5 年；平均客户拜访率（周）< 50%；最近一季业绩全辖排名 81（100）。

课堂互动：

结合实战案例，你认为是什么影响了你拜访客户的意愿？（可多选）

①营销技能不足；②社交能力不足；③知识储备不足；④情感障碍；⑤事务繁琐；⑥其他。

实战验证：

某股份制银行于 2021 年一季度开展“客户经理客访情况问卷”，问卷结果分析如下：

（详情见正式课件）

晓毅点评：

（详情见正式课件）

课堂福利：

如何把“见客户”变成一种享受？

（详情见正式课件）

Q4：明明很细心，但就是做不到完美，咋办？

实战案例：

某行 2017 年重点推广业务；业务流程涉及多个部门；本部门流程涉及多个岗位；业务指标分解至全辖各支行（网点）。

课堂互动：

结合实战案例，你如何确保此项业务顺利推进且不出纰漏？（可多选）

① 完善制度；② 制订细则；③ 强化培训；④ 严格考核；⑤ 明察暗访；⑥ 其他。

实战验证：

某股份制银行于 2017 年启动“代发工资业务推广季”，当季工作成效分析如下：

（详情见正式课件）

晓毅点评：

（详情见正式课件）

课堂福利：

如何把自己的那部分工作做好？

（详情见正式课件）

Q5：明明很正确，但就是得不到认同，咋办？

实战案例：

某行 2020 年重点推广业务；启动前建议 3 项；启动后建议 2 项；推广过程中风险提示 2 项；上述建议及提示的综合采纳率为“0”。

课堂互动：

结合实战案例，你认为你的观点得不到认同的原因是什么？（可多选）

① 职位太低；② 说话太直；③ 性子太急；④ 人缘太差；⑤ 专业太差；⑥ 其他。

实战验证：

某城商行于 2020 年开展“员工认同感调查”，相关调查结果如下：

（详情见正式课件）

晓毅点评：

（详情见正式课件）

课堂福利：

亮明观点的几个禁忌？

（详情见正式课件）

Q6：明明很优秀，但就是得不到赏识，咋办？

实战案例：

某分行核心员工（重点业务负责人但无职务）；年龄 35 岁；工作年限 10 年；最近 3 年连续被评为“优秀员工”；最近年度部门考核结果为“称职”；最近年度后备干部选拔意见为“待定”。

课堂互动：

结合实战案例，你觉得影响你晋升的原因是什么？（可多选）

① 时机不到；② 资历不够；③ 关系不硬；④ 能力不强；⑤ 没有伯乐；⑥ 其他。

实战验证：

某国有大行于 2017 年进行“薪酬制度改革研讨”，研讨结果分析如下：

(详情见正式课件)

晓毅点评：

(详情见正式课件)

课堂福利：

赢得领导赏识的三种方法？

(详情见正式课件)

Q7：明明很听话，但就是搞不定领导，咋办？

实战案例：

某支行重点业务团队；人数 6 人；当月出勤率 100%；最近一季指标完成率 85%，全辖排名 16（32）；最近一季客户满意度调查为“基本满意”；最近一季支行考评意见为“该团队基本称职”。

课堂互动：

结合实战案例，你觉得是哪些原因导致领导对团队工作不太满意？（可多选）

① 业绩不理想；② 服务不扎实；③ 管理不严格；④ 方法不对头；⑤ 其他。

实战验证：

某股份制银行某支行于 2019 年启动“团队季度考评”，一季度考评结果如下：

(详情见正式课件)

晓毅点评：

(详情见正式课件)

课堂福利：

搞定领导的几种策略？

(详情见正式课件)

Q8：明明很严厉，但就是管不住员工，咋办？

实战案例：

某支行行长；年龄 37 岁，从业年限 15 年；任职年限 3 年；支行员工 20 人；最近一季综合绩效全辖排名 20（32）；最近一季客户满意度调查为“基本满意”；最近一季平均出勤率为 85%。

课堂互动：

结合实战案例，你觉得要采取哪些措施来强化管理？（可多选）

① 细化管理；② 加大处罚；③ 强化报告；④ 增加巡视；⑤ 调整岗位；⑥ 其他。

实战验证：

某城商行于 2018 年启动“重点支行员工满意度调查”，调查结果分析如下：

(详情见正式课件)

晓毅点评：

(详情见正式课件)

课堂福利：

员工管理的 3 条铁律？

(详情见正式课件)

Q9：明明很想走，但就是不敢去行动，咋办？

实战案例：

某国有大行省会城市分行业务部门副经理（重点业务负责人但无职务）；年龄 35 岁；工作年限 15 年。

课堂互动：

结合实战案例，你会选择留下还是跳槽？（可多选）

① 留下；② 跳槽；③ 观望；④ 其他。

实战验证：

某国有大行某支行于 2021 年启动“产业园全域营销计划”，年末完成情况分析如下：
（详情见正式课件）

晓毅点评：

（详情见正式课件）

课堂福利：

如何让自己变得沉稳？

（详情见正式课件）

part 3 总结与思考

20 年银行从业经历让我明白，心态才是影响你职场成败的关键，心态好的人无论是做营销还是做管理，都会更容易得到别人的认同，自然也就会有比较好的结果。

当然，什么样的心态才叫“好心态”，每个人的理解都不一样。如果你觉得拥有一个好心态实在太难，那可以选择一个务实的方法——让自己的心态沉稳一些！

(END)

张晓毅老师版权课件
2022 年 7 月 · 北京