

管理 9 问™

银行人管理实战终极课程

- 以创建一流管理银行为目标的“全视角终极课程”
- 融汇 20 年银行实战经验，一次性解决银行人管理 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，快速激活学员管理细胞
- “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，是银行人管理实战的“必修课程”，也是覆盖银行管理所有关键节点的“全视角终极课程”。

【课程目标】：“实战解析+现场互动+干货分享”，一次性解决银行管理 9 大难题，快速激活学员的分析能力、规划能力、组织能力、协调能力、沟通能力、激励能力。

【适用对象】：本课程适用于带有管理职能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 管理9问**

- Q1：究竟什么是管理？
- Q2：如何把人用对？
- Q3：如何把事做对？
- Q4：员工执行力低，怎么破？
- Q5：团队不出业绩，怎么破？
- Q6：唯上和唯下，哪个更重要？
- Q7：奖励与惩罚，哪个更有效？
- Q8：新官上任，哪三把火最重要？
- Q9：如何给自己一个合适的管理人设？

■ **part 3 总结与思考**

*《管理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管理场景的“通用课程”，也就是说无论是业务管理还是非业务管理，无论是部门管理还是支行（网点）管理，都是适用的。

《管理9问》还是“全视角课程”，9个问题涵盖了“管理定位、人员选拔、工作安排、效率提升、塑造团队、员工激励、管理者自身定位”等银行管理所涉及的所有关键环节。

当然，本课程虽然是“实战课程”、“通用课程”和“全视角课程”，但由于篇幅所限，不可能把我实际工作中的每一个细节都一一阐述。我希望本课程带给学员的是一个系统的方法而不是在每个点上都告诉他应该怎么做，那种说教式的培训我是不做的。

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，我负责过各类业务的营销管理，也接触过各种类型的管理者。而当我回溯这20年的经历，管理的秘密其实就是下面的两句话：

- 1、聪明的人善于发现问题，成功的人善于解决问题；
- 2、一次成功往往是因为一个机会，次次成功则必然是因为一种方法。

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。**

part 2 管理 9 问

Q1：究竟什么是管理？

实战案例：

某省会城市银行；网点数量 50 家；员工数量 700 人；资产总额 2000 亿，三项业务占主营业务收入比例分别为：公司金融 40%、个人金融 40%、资金业务 20%；对公客户 20 万户；个人客户 150 万户。

课堂互动：

结合实战案例，你觉得这家银行存在的问题是什么？（可多选）

① 客户太多；② 员工太少；③ 公司金融风险大；④ 个人金融风险大；⑤ 其他。

实战验证：

某分行于 2021 年开展“全辖网点转型可行性分析”，分析结论如下：

- 1 客户分散度偏高，综合贡献度偏低，主要制约因素：客户太多；
- 2 客户满意度偏低，一线服务压力大，主要制约因素：员工太少；
- 3 不良贷款率偏高，盈利能力有所下降，主要制约因素：公司金融风险加大；
- 4 住房贷款占比偏高，断供风险有所累积，主要制约因素：个人金融风险加大；
- 5 其他（网点设置不合理），网点贡献率相差悬殊，主要制约因素：网点设置不合理。

晓毅点评：

- 1、网点转型首先是业务的转型，而且必须建立在充分调查论证的基础上。
- 2、网点转型其次是员工的转型，而且必须以现有员工群体为主要研究对象。

综上，从实战角度讲，好的管理其实就是“用对人+做对事”，一方面能持续不断地发现可用之人并用人所长；另一方面能带领这些人一起把每一项工作做对做好。

课堂福利：

1、业务转型的“验证三角”：

- 1 业务转型能否获得客户的认同，并且这种认同有变现的可能；
- 2 业务转型能否获得领导的认同，并且这种认同有变现的可能；
- 3 业务转型能否获得员工的认同，并且这种认同有变现的可能。

2、人员转型的三个关键：

- 1 头脑的转型，强化内部学习，不断灌输新的理念与知识；
- 2 技能的转型，强化技能培训，不断补充新的技能与方法；
- 3 岗位的转型，强化岗位设计，不断提供新的岗位与薪酬。

Q2：如何把人用对？

实战案例：

某产业园共有企业 460 家；其中上市公司 1 家；拟上市公司 3 家；新三板挂牌企业 3 家；拟新三板挂牌企业 10 家；四板企业 30 家（含拟挂牌四板企业）。

课堂互动：

结合实战案例，你觉得应该重点选派哪类客户经理组建营销团队？（可多选）

① 新进客户经理（营销经验≤1 年）；② 初级客户经理（营销经验≥3 年）；③ 中级客户经理（营销经验≥5 年）；④ 高级客户经理（营销经验≥10 年）；⑤ 其他。

实战验证：

某支行于 2021 年启动“某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：

组建营销团队的“28”法则：

(详情见正式课件)

Q3：如何把事做对？

实战案例：

某行 2007 年总行级特别重点业务；涉及证券公司与证券投资者两类客群；对银行服务的品质和效率要求高；同业竞争激烈且某行不具备先发优势。

课堂互动：

结合实战案例，你准备如何组织这场战役？（可多选）

① 客群分析；② 同业竞争分析；③ 制订管理办法；④ 组建团队；⑤ 驻点营销；⑥ 其他。

实战验证：

某分行于 2007 年启动“证券第三方存业务营销会战”，2008 年度完成情况分析如下：

(详情见正式课件)

晓毅点评：

(详情见正式课件)

课堂福利：

PPT 法则的应用价值：

(详情见正式课件)

Q4：员工执行力低，怎么破？

实战案例：

某行 10 年以上客户经理人群；人数 30 人，平均年龄 35 岁；最近一次客户经理考评等级为“基本称职”，部门意见（摘）：“绩效考核低于均值，执行力有待提升，建议转岗”。

课堂互动：

结合实战案例，你准备如何和这些客户经理谈话？（可多选）

① 谈三观；② 谈制度；③ 谈工作；④ 谈生活；⑤ 其他。

实战验证：

某分行于 2018 年启动“客户经理转岗试点”，转岗谈话情况分析如下：

(详情见正式课件)

晓毅点评：

(详情见正式课件)

课堂福利：

什么样的沟通更有效？

(详情见正式课件)

Q5：团队不出业绩，怎么破？

实战案例：

某支行重点业务团队；人数 6 人，全辖排名 10（32）；最近一季指标完成率 85%，全辖排名 16（32）。

课堂互动：

结合实战案例，你准备如何提升团队业绩？（可多选）

① 加大考核；② 亲自上阵；③ 分析诊断；④ 制定方案；⑤ 强化督导；⑥ 其他。

实战验证：

某支行于 2019 年启动“理财业务夺冠计划”，二季度营销情况分析如下：

（详情见正式课件）

晓毅点评：

（详情见正式课件）

课堂福利：

团队管理的 WPDCA 法则：

（详情见正式课件）

Q6：唯上和唯下，哪个更重要？

实战案例：

4 家全国性银行；分行中层管理者人群；平均年龄 35 岁；平均工龄 10 年；平均任职年限 5 年；平均管理员工 10 人。

课堂互动：

结合实战案例，你未来 5 年的职场策略是什么？（可多选）

① 向上管理，高举高打；② 向下管理，稳扎稳打；③ 不上不下，保持现状；④ 迎上合下，双轮驱动；⑤ 借上压下，清除障碍；⑥ 其他。

实战验证：

2007~2017 年，上述银行的中层管理者人群的职场表现分析如下：

（详情见正式课件）

晓毅点评：

（详情见正式课件）

课堂福利：

如何增加晋升的概率：

（详情见正式课件）

Q7：奖励与惩罚，哪个更有效？

实战案例：

某分行常年重点业务；涉及全辖 21 个支行；分行本部员工下派到支行协同工作。

课堂互动：

结合实战案例，你准备如何确定该业务绩效考核的基调？（可多选）

① 以奖为主，奖一带十；② 以罚为主，杀一儆百；③ 重奖重罚，奖罚分明；④ 轻奖轻罚，奖罚分明；⑤ 挂钩支行，奖罚分明；⑥ 其他。

实战验证：

某分行 2013~2015 年持续对财富管理业务的营销管理进行调整，其中，有关绩效考

核的执行效果分析如下：

(详情见正式课件)

晓毅点评：

(详情见正式课件)

课堂福利：

绩效考核的核心原则：

(详情见正式课件)

Q8：新官上任，哪三把火最重要？

实战案例：

4 家全国性银行；分行中层管理者人群；平均调动年限 3 年；平均年龄 35 岁；平均工龄 10 年；平均任职年限 5 年；平均管理员工 10 人。

课堂互动：

结合实战案例，你觉得新官上任最重要的事有哪些？(可多选)

① 强调身份；② 指出问题；③ 明确分工；④ 稳定人心；⑤ 给出方向；⑥ 言明纪律。

实战验证：

2007~2017 年，上述银行的中层管理者人群在新部门首年的管理成效分析如下：

(详情见正式课件)

晓毅点评：

(详情见正式课件)

课堂福利：

新官上任，如何用几句话稳定人心？

(详情见正式课件)

Q9：如何给自己一个合适的管理人设？

实战案例：

某分行重点支行；员工人数 30；平均年龄 28 岁；最近一季主要经营指标完成率 75%，全辖排名 21 (50)。

课堂互动：

结合实战案例，你准备给自己一个什么样的支行长人设？(可多选)

① 专家型；② 活动家型；③ 企业家型；④ 家长型；⑤ 闺蜜型；⑥ 其他。

实战验证：

2007~2017 年，10 家银行 30 多名支行长的人设影响分析如下：

(详情见正式课件)

晓毅点评：

(详情见正式课件)

课堂福利：

性格色彩与人设的对应关系：

(详情见正式课件)

曾国藩说“为政之道，得人治事二者并重”。从实战角度讲，好的管理其实就是“用对人+做对事”。但回溯我在银行的 20 年，真正达到这两个标准的管理者凤毛麟角。因此，无论在哪一家银行，员工对管理者的评价都不是太好，当然这并没有妨碍这些管理者的晋升。

但如果我们换一个角度去思考，为什么银行商业化的近 30 年里，市场和客户对银行的服务始终不太满意？为什么银行业的业绩逐年提升的同时，违法违规现象也在逐年增加？

因此，真正有远见的董事长不会单纯以个人好恶来选择管理者；真正负责人的管理者也不会单纯以业绩突出来选择员工！

此外，如果大家在“用人”与“做事”这两方面无法兼顾，那就选前者吧！

(END)