

《决胜中层——支行长训练营》

课程背景：

支行长直接掌握日常经营管理活动，在很大程度上影响着银行的经营成本，运营效率及品质，他们还将影响银行的品牌及声誉。所以管理技能发展，在当今比任何一个时代都重要。

支行长应有的转变：

在时间分配上，打破自己的时间，应用生物钟，将部分时间分配在团队成员身上，

在工作技能上亲力亲为，转化为通过他人完成任务，

在价值呈现上，工作的绩效，体现在团队的整体表现，而非仅仅是个人绩效。

在目标管理与计划执行上，向“一抓就死，一放就乱”说不。

课程大纲：

第一部分：支行长的角色与基本管理思维

目标：帮助支行长，识别核心责任与使命，能够正确的看待管理工作

一、管理的核心职责与使命，

二、区分管理的职责与执行职责，

教学事件：描述一件让你印象深刻的员工执行力不到位的事件

过程提示：

1、事情描述、事件结果及执行力不到位体现在哪里？

2、员工对此事应该承担怎样的责任？

三、提升团队执行力的核心管理逻辑，

思考：什么是完成任务？

满足要求 OR 低浪费、高成果

教学方法：逻辑讲解，图片故事，互动讨论，小组讨论

第二部分：目标管理：有方法，有技巧，有效果，

目标：支行长如何正确的决策，设计绩效达成的路径图，能够整体上部署日常工作，提升团队综效

壹、目标规划的常见问题，

1、一些细节没有强调容易被下级忽略

2、把任务路径等同于目标规划

贰、设计可以落地的管理规划。

1、一对一面谈：由任务转化目标，由如何做到为何做

2、团队整体规划：

A、分析重要紧急，做好时间管理

B、分析任务项目，做好关系维护

C、资源获取与给予资源

D、四类不同员工的不同策略

E、员工匹配度与饱和度

三、目标规划，实用工具介绍。

1、个人目标规划：SMART 及 T 字面谈

案例：如何同小张进行月度规划面谈

2、团队目标规划：计划列表

案例：根据月度目标，帮助管理者制定一份月度管理规划。

教学方法：逻辑讲解，图片故事，互动讨论，小组讨论

第三部分：计划执行：走流程按标准 计划执行无偏差

目标：支行长使用任务推进的三个技能，保证授权出去的任务，百分之百的被完成，

一、技能一：澄清，让员工百分之百的理解任务，

1、颁布工作六标准

2、因人而异布置工作

案例：接到上级临时任务。要求各机构统一行动在周末举行某主题的客户联谊活动，由于时间紧迫，你需要在今天完成活动方案的整体流程设计及现场人员分工，活动宣传设计稿，以及初步的邀约客户分类及筛选。现在是下午 4：30，你会把这个工作交给谁来做？你会怎么说？

3、让员工自己说出管理者的执行方法，躬身入局

案例：员工遇到苦难汇报工作，我们该怎样由错误的谈话转变为正确的谈话

4、黄金七问

二、技能二：辅导，通过辅导提升员工的执行力，

1、赋能员工五四模式

A、五经验

B、四原则

C、OJT 训练书

D、由谁做？我们该做什么？

2、工作教导四步骤

A、说给你听

B、做给你看

C、让你做看

D、回馈更正

案例：教员工任意一营销环节该如何操作

4、模压训练

A、公式

B、工具

三、技能三：纠偏，通过过程控制，保证计划进度，

1、严格而不严厉的管理风格。

A、会议通报

B、亡羊补牢

C、获得承诺

D、持续推动

案例：请基于严格要求的理解该给予 10 种情况进行如何处理

3、节点控制模型

A、检查的原则

B、99—50—1

C、每个节点检查什么该干什么

案例：小张的月度规划中我们每个节点该如何推动。

4、 PDCA

A、公式讲解

B、在银行的应用

5、 教学事件：用PDCA的思路讲解部分或者自己的工作思路

教学方法：逻辑讲解，互动讨论练习，案例研讨，

第四部分：执行到位，没有100%一切等于0

目标：帮助管理者确保目标计划有效执行

一、团队执行稳、准、狠

二、激励能力

1、物质激励

A、公平、公正、公开

B、及时

2、荣誉激励

3、表扬与批评的基本原则

A、表达你的愤怒不愤怒的表达

B、参照物表扬

案例：员工迟到该如何批评

三、沟通能力

1、管理者沟通基本功

2、如何处理不同意见

四、营销能力

1、守住厅堂阵地

2、客户维护与开拓

3、营销活动策划

五、建立注意结果的思维模式

教学方法：逻辑讲解，互动讨论练习，案例研讨

第五部分：持续改善

目标：支行长通过自省，及时反思典型管理事件，持续提升心智成熟度，

一、管理者持续性增长的自我净化膜质，

二、使用管理日志持续改善，

三、自我反省的心智模式，

案例：回顾一下你在过去的管理过程中，曾经误解过下属的一些事件，用管理日志的方式进行复盘。

教学方法：逻辑讲解，工具说明练习。