

《商业银行 A+ 管理者的精进之道》

授课专家：安然

【课程背景】 改革开放四十年，站在“两个一百年”的历史交汇点以及全球百年未遇之大变局中，“十四五”以来，我国经济确立了以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局。国内商业银行的管理体制、运行机制经过不断的探索发展，形成了当今“市场竞争较为充分”的行业模式，面对国内外复杂多变的经济环境，商业银行面临着前所未有的机遇与挑战，在互联网金融的冲击以及同业竞争、同质化竞争严重的现实背景下，商业银行竞争之核心即为银行人的竞争。作为中坚力量的各层级管理人员，是一家机构战略执行的关键，是商业银行愿景目标得以落实的重要因素。

我们很多年轻的管理人员大多是业务精湛、业绩优秀、责任心强的优秀人才，但是日新月异的行业发展及环境变化，对银行管理者的自身知识结构、个人综合素养、员工管理能力、管理沟通能力、工作执行能力、经营决策能力等方面提出了更高要求。逆水行舟不进则退，管理者如以昨天之技能，去应对经济社会高速发展的今天，再去面对“00 后”即将步入职场的明天，想必收效甚微，甚至会功败垂成。

面对此种情况，安然老师结合多年管理经验，深入剖析问题症结，精准把脉各家商业银行经营痛点，以科学理论为支撑，改进学员原有认知、打破固有思维，开发出科学完整的课程体系，使学员不断精进自身综合素养、提升全面管理技能，通过多维度精细化的实战讲解、演练，赋能商业银行管理者，助力其高质高效的完成各项经营任务，打造高效能的银行领导者。

【课程收益】

1. 清晰认知职场角色和个人定位
2. 对照新形势下银行领导者能力要求，重新认知职场中的自我
3. 掌握银行经营管理的核心能力—沟通、执行、员工管理、绩效激励、形象打造、团队凝聚力打造
4. 学会经营分析，提升管理人员正确的发展规划和经营决策能力

【课程特色】 干货，没有废话；科学，逻辑清晰；实战，学之能用；投入，案例精彩

【课程对象】 商业银行中层管理人员

【课程时间】 6 小时

【课程大纲】

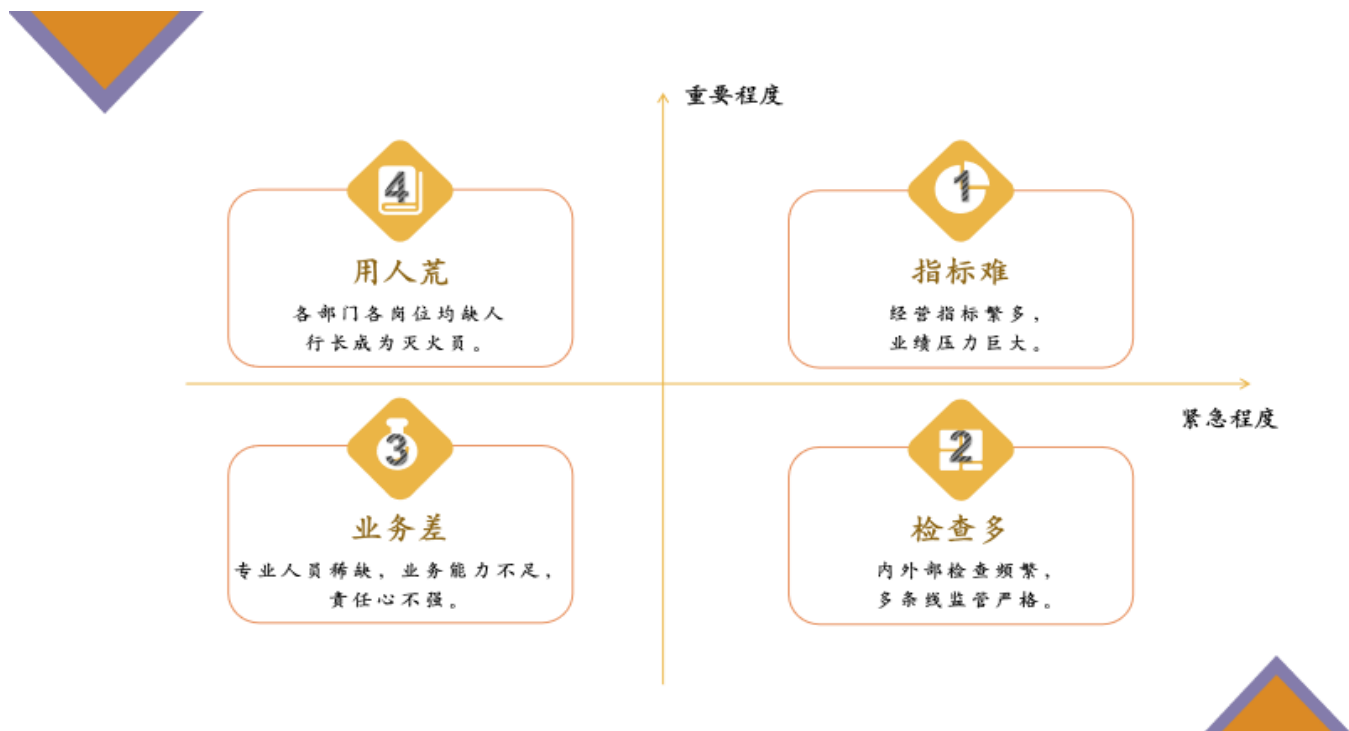
第一讲 管理者的自我修炼

案例导入：视频，一位 80 后支行长忙碌的一天

案例讨论：困扰该行长的问题真的需要靠这种无序、灭火式的忙碌解决吗？问题到底出现在哪里？今天遇到的问题，都是超越了我们过去的已有经验，而对于支行管理者来说能不能带好队伍，是否能够成为高效能管理者，关键在于愿不愿意重构自我。

一、明确的职场定位与自我认知

- 1.当前经济环境下商业银行面临的困境及管理者的困扰
- 2.中层管理者在整个总分行体系中的角色定位
- 3.管理人员在本机构的角色定位



- 4.管理人员在职场体系中的自我认知

二、自我修炼之一——学习能力

- 1.银行管理人员必备的四项基本能力
- 2.职场中不断提升学习能力的重要性
- 3.提升学习能力的方法

三、自我修炼之二——思维模式

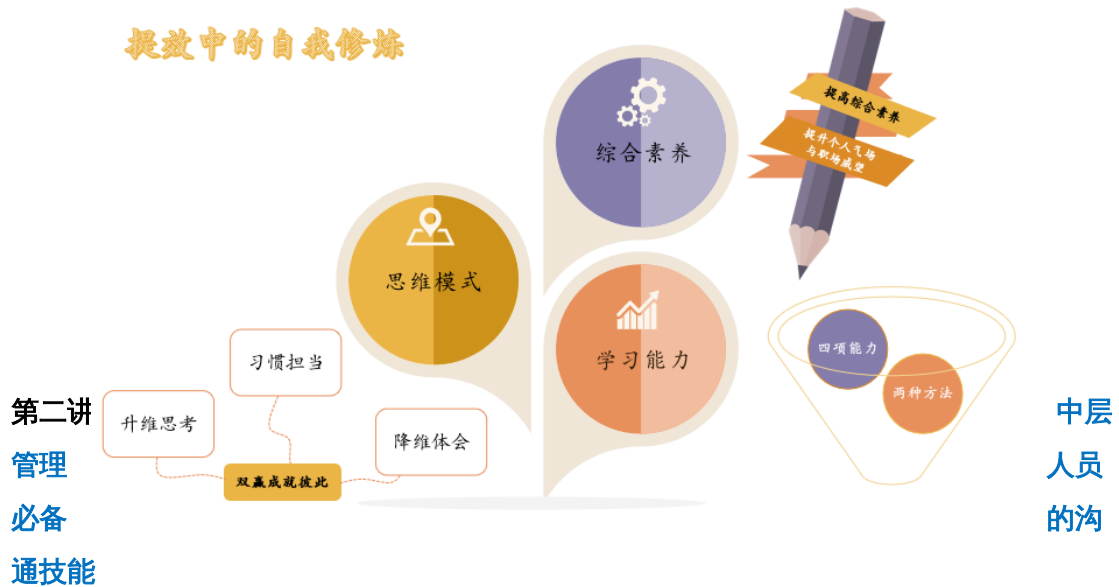
- 1.学会升维思考
- 2.学会降维体会
- 3.让担当成为一种习惯
- 4.双赢思维成就彼此

四、自我修炼之三——综合素养

- 1.新形势下对商业银行管理人员综合素养的新要求
- 2.中层管理者气场与威望的提升

3.中层管理者的自我情绪管理与时间管理

本章总结：管理人员大多从一线业务骨干或分行业务主管提拔上来，日常工作中大都忙于事务性的工作，容易忽视自我修炼与提升，通过本章学习与演练，使管理人员了解自我，发现不足，找准方法，不断实现自我提升。



案例导入：情景模拟，请学员以小组为单位，交叉演示讲师设定的沟通场景，支行长和员工为不同组学员。

案例讨论：哪个组的学员沟通效能最高？原因在哪里？

一、做一个会说话的管理者，掌握核心沟通技巧

1. 高效沟通三要素
2. 高“言值”的日常养成
3. 银行人的沟通灵魂
4. 拒绝孤独式交流，摒弃自传式沟通

二、分类了解日常工作中的沟通对象

1. 中层管理人员日常沟通对象的分类
2. 深入分析每类人群的心理特征

三、六类职场群体的六种沟通方式

1. 沟通前的心理准备
2. 六种高效沟通助推银行经营发展

本章总结：沟通是管理人员必须具备的重要技能之一，作为基层管理者更应该打磨自己的沟通能力，使之成为万能钥匙，运用灵活高效的沟通解决支行经营中的各种困难。

第三讲 高效员工管理与赋能技巧

分组讨论：假设分行任命您新筹建一家支行，规模二十人，人员配备由支行长选择，请问，您想如何搭建人员结构。包括但不限于年龄、性别、专业、技能等方面列式，各组列出详细方案，并说明原因。

讨论结论：人才从来都不是招来的，而是培养出来的。要实现经营目标，不能仅仅讨论组织绩效的问题，还要深入研究人在组织中的价值和意义。而作为支行管理者，能不能因为我们而让组织和员工变得更美好，是我们最大的挑战。



一、员工绩效管理

- 1.团队的绩效文化营造
- 2.培养正向绩效意识
- 3.银行绩效体系设置
- 4.绩效赋能六部曲

二、员工学习能力提升

- 1.新形势下，银行员工应掌握的知识体系
- 2.营造学习型组织氛围
- 3.培养员工自主学习习惯
- 4.提升员工综合学习能力

三、员工责任意识提升

- 1.从“要我做”到“我要做”
- 2.从“我不管”到“我负责”
- 3.各岗位员工的相互补位

本章总结：从绩效管理、学习能力提升及责任意识提升等三方面给支行员工赋能，赋予其胜任现任工作的能力及适应未来社会发展的能力。

第四讲 支行形象打造

案例导入：通过几组图片展现几家不同支行的公众形象。

案例讨论：不同支行给人何种感官，您愿意在哪家支行办理业务？

一、物理网点的重要性

- 1.新常态下银行物理网点的新定位
- 2.现阶段物理网点的功能与作用

二、消费者权益保护管理

- 1.消保工作核心与监管关注重点

2.投诉应对与危机化解

3.以消保促进机构综合业绩发展

三、多渠道打造支行公众形象

本章总结：在互联网金融快速发展的今天，银行物理网点仍在发挥着极其重要的作用，本章通过三方面管理提升网点综合服务能力，并使支行管理人员掌握服务流程的设计方法。赋予管理者提升网点服务形象的技能。

第五讲 中层干部执行力提升

一、商业银行执行力核心要义

二、中层干部执行力决定全行战略有效落实

三、商业银行管理者执行力提升法则

四、执行力提升训练

本章总结：战略的落实靠的是全体员工的有效执行，作为中流砥柱的中层管理者，在整个商业银行的整体运行中起到绝对的关键作用，为此本章通过三方面使中层管理人员深刻认识到有效执行力对组织和其自身的重要性，通过现场互动联系，进一步提升管理者高效执行力的养成。

第六讲 经营决策能力

一、财务基础

1.银行管理人员应掌握的会计知识

2.商业银行财务基础

3.本行财务核算体系

二、看懂数字背后的故事

事

1.看懂财务报表

2.基础财务分析

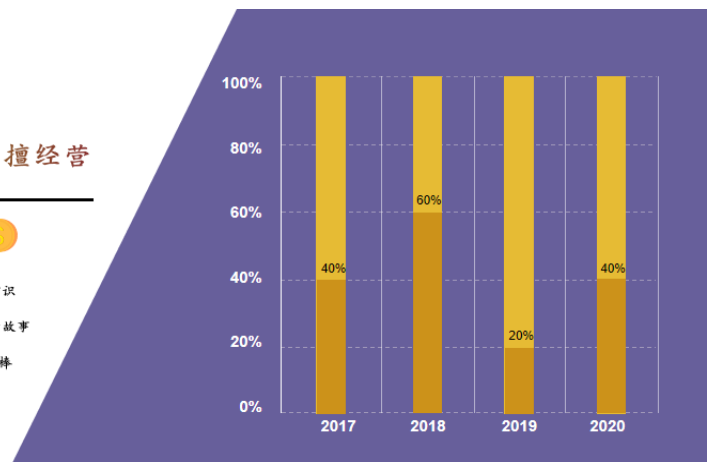
懂财务 擅经营



掌握基本财务常识

读懂数字背后的故事

拿好经营指挥棒



三、精准决策，拿好经营指挥棒

营指挥棒

1.巧妙设计经营方案

2.提升经营管理中的过程控制能力

本章总结：支行管理者的工作业绩，主要是通过支行的经营情况展现，本章为学员讲解经营决策过程中必须掌握的财务知识，掌握数字技巧，使经营事半功倍。