

银行信用卡中心客服主管项目管理能力提升

张光禄老师

课程背景：

在当今的银行管理中，变革和创新是永恒不变的话题，而运用项目制进行管理可大幅激发员工的主观能动性，提升整体员工的工作士气，多部门协同作战提升团队向心力及产品价值，同时降低企业综合内耗，减少信息传递误差，最终实现团队高效运营，降本增效。

课程收益：

1. 让学员了解完整的项目管理流程
2. 让学员清晰项目管理中的瓶颈突破方式方法
3. 让学员掌握高阶问题分析与解决的核心思路
4. 让学员学会运用已知数据进行归因分析及研判策略
5. 让学员现场掌握项目汇报路演的核心心法
6. 让学员明白向领导进行项目汇报时的重点核心
7. 让学员掌握制作项目汇报 PPT 的重点核心

课程对象：

信用卡中心客服主管及其相关需求者

课程时间：

1天（6小时/天）

课程大纲：

一、你真的理解什么才是项目管理吗？

1. 你认为老师说的案例中哪些才是项目管理呢？

现场互动：按小组讨论并写出你认为的项目管理是什么样子的？

2. 为什么我们要做项目管理？

3. 我们通过做项目管理能够得到哪些好处呢？

例：战争后日本马自达品牌的快速复兴之路

二、项目管理到底都要管什么？

1. 管理项目目标

2. 管理项目策略

现场互动：带领学员进行项目管理策略的梳理和小组共创

3. 管理项目人员

(1) 项目组成员管理

(2) 项目内本部门人员管理

(3) 项目内外部门人员管理

(4) KPI、OKR、阿米巴，到底要用哪个来进行人员管理考核？

例：老师组织大型金融论坛项目时的不同人员管理策略

4. 管理项目中的所涉猎的数据

5. 管理项目进度

(1) 项目管理中的过程管理

(2) 时间进度追踪表的制作和使用

(3) 项目进度汇报机制的设立和实施

6. 管理项目成本

时间、金钱、人力、资源

例：老师为东易日盛做出咨询意见后，通过小小的改变，大幅提高装修准点交付率

7. 管理项目会议
8. 管理项目成果

三、高效项目管理的瓶颈突破

1. 项目管理的难点梳理

例：a.为什么大多数的项目经理的抱怨都出奇的相似？

b.老师组织大型金融论坛时遇到的难点分析

2. 项目管理常见的不良效应
3. 运用瓶颈突破理论突破项目的核心瓶颈
 - (1) 项目管理中的冲突解决法
 - (2) 由当前的局部改善变为整体组织绩效改善

a. 深度分析：项目组内员工为什么总是要等到绩效考核时才突击完成业绩？

- b. 学生症候群
- c. 帕金森法则
- d. 项目整合效率

(3) 项目管理突破的 DBR 法则

例：上海大众汽车传动轴厂运用 DBR 法则大幅提高准时交货率

四、运用数据分析为决策插上智慧的翅膀

1. 我们为什么要做数据分析
2. 我们要收集哪些有效数据来进行分析
3. 有效数据的数据源的管控

例：一家全国性金融集团通过对一线销售进行数据源管理及数据分析，使其年度业绩增长 30%以上

4. 通过统计数据进行深度问题分析
5. 深度问题分析与解决之道
 - (1) 分析问题解决问题的核心流程
 - (2) 寻找本质问题的底层逻辑
 - (3) 运用已知数据进行归因分析及研判
 - (4) 设计调整策略
 - (5) 强化解决执行
 - (6) 阶段性评估
 - (7) 再次进行策略调整
6. 寻找隐藏在问题背后的真实归因

例：国内多家信用卡中心接到大量的客户追息费投诉背后的实际归因

五、项目汇报及项目路演

1. 领导要从你的汇报中得到哪些高价值信息
 - (1) 项目进度现状分析
 - (2) 项目数据的汇总、测算、分析、研判
 - (3) 项目当前进度对集团整体战略实施的影响程度
 - (4) 项目阶段性目标和领导整体战略进行对其程度分析
 - (5) 项目阶段性实施中所需要的资源支持

(6) 项目组全体成员对项目达成的信心反馈及解决方案

(7) 保障项目顺利按时按质完成进度的具体解决方法

例：老师带领中央财经大学专家团队、中国政法大学专家团队及本研究院研究员撰写行业图书并完成出版发行、新书发布、全国巡讲的项目阶段性汇报全过程

2. 项目汇报路演的核心心法

(1) 思维的转变

(2) 明确路演汇报的主题

(3) 运用黄金圈法则进行逻辑设计

(4) 撰写你的路演大纲及稿件

(5) 制作你的路演 PPT

(6) 站上舞台，展现风采

① 眼神、声音、手势、站姿等的运用

② 演讲内容的多层次逻辑关系的把控

现场演练：按小组进行模拟路演演练，并派代表进行小组展示

3. 制作项目汇报 PPT 的重点核心

(1) PPT 的核心作用

(2) 运用沟通视窗理论让你的 PPT 具有说服力

(3) PPT 制作中的呈现设计技巧

现场互动：带领现场学员进行 1 个主题的 PPT 制作，并且进行现场上台分享