

银行优秀管理者的管理能力提升

张光禄老师

课程背景：

各家银行在市场竞争日益激烈的今天，基层团队管理者承接了巨大的机遇与挑战，尤其是对新晋的基层管理者。刚刚实现了身份转变的新主管们，一边面对的是上级领导下发的业绩指标，一边面对的是团队综合绩效水平不高，同时伴随着人员流失率不断增加、人才储备量严重不足的窘境。人才的引进和培养，永远是实现战略目标的核心指标。如何快速建立团队，并且对团队成员进行选用育留的全过程，也是一项全新的挑战。

课程收益：

通过老师的讲解和现场演练，让学员对管理者的身份有一个全新的认知，通过学习管理的技能技巧，提升学员对团队的掌控力，从而实现绩效的全面突破。

受众人群：

银行各部门管理者、新晋管理者、储备干部

课程时间：

一天（6小时/天）

课程大纲：

一、到底什么是管理？什么是管理者？

1. 你眼中的管理是什么样子的？
2. 你眼中的管理者是什么样子的？

3. 你眼中的员工应该是什么样子的？

4. 我们是不是经常听到这样的两类声音？

(1) 就这点事儿领导还搞不定？还要我来干？

(2) 天天不知道干别的就知道追任务，你牛你来干一个试试？

(3) 赚钱这件事还用人逼着吗？

(4) 就这么点破任务有那么难完成吗？

(5) 明明知道客户量不够，不知道去开发吗？

5. 刷新你对管理的认知

(1) 管理就是只管员工思想和意愿

(2) 管理就是理清员工的思路和方法

6. 优秀管理者要干的 8 件事儿

(1) 建立一支召之即来、来之能战、战之即胜的队伍

(2) 给团队建立一个伟大的使命

(3) 帮团队设计达成伟大目标的可行方案

(4) 持续激励团队士气，让伙伴们充满希望，斗志昂扬

(5) 金融专业知识持续精进，为团队销售保驾护航

(6) 根据市场环境的不同变化随时调整团队的经营策略

(7) 带领团队坚定不移的执行设定的方案直至目标达成

(8) 做一个上级领导和下级员工的沟通解码器

7. 优秀的管理者应具备的 9 大能力

(1) 制定战略能力

(2) 制定策略能力

(3) 团队增员能力

(4) 团队沟通能力

(5) 意愿启动能力

(6) 持续激励能力

(7) 金融专业能力

(8) 会议管理能力

(9) 高效执行能力

二、新晋管理者面临的潜在挑战

1. 全新的领域，全新的挑战
2. 身份的转变，角色认知的提升
3. 为自己和团队成员建立清晰的职业生涯规划
4. 为什么什么都想抓，却什么都抓不好
5. 熵增定律诠释管理的重要性

三、面对挑战我们从容面对

1. 永远要相信一切都是如此简单

犹太物理学家眼中的复杂和简单和我们想的有着本质的区别

2. 掌控团队从提升你面对问题的能力开始

(1) 了解大脑的运转方式

(2) 思维的延展性特征

(3) 在繁杂的世界里建立稳定的参考点

(4) 建立阶段性的梯度等级目标

3. 真正的开始分析你的市场

- (1) 市场整体占有率
- (2) 竞争对手的营销模式
- (3) 客户对产品的潜在需求
- (4) 潜在客户的行为分析
- (5) 定位属于你和你团队的市场在哪里

4. 设定你的团队业绩目标

- (1) 设定目标的三个层次
- (2) 如何设定自带能量的优秀目标
- (3) 为什么说好的目标会让你自动吸引更多优秀的人才

例：浦发销冠的目标制定策略

5. 进行团队招募

- (1) 一家企业最大的成就是人力成本
- (2) 一家企业最大的损耗就是选错人
- (3) 建立清晰的团队成员画像
- (4) 通过多渠道多方法招募优秀人才

例：浦发销冠团队一个月内招募 50 位行业精英的核心策略

6. 打造优秀的销售铁军从分析你的团队成员开始

- (1) 你的员工到底要什么？追求什么？
收入？工作环境？身份？晋升空间？实现人生的理想？

例：通过公开数据告诉你，现在的员工到底为什么而工作

- (2) 你的员工都有哪些优势？

(3) 你的员工都有哪些可提升空间？

(4) 把你的员工激励成超人

例：浦发销冠是如何把员工激励成为超人的

(5) 相信相信的力量

(6) 快速淘汰那些本不属于你团队的员工

(7) 把员工当总经理培养，他将是你最忠实的粉丝

7. 帮助你的团队成员建立目标

现场演练：带领学员进行员工目标的设定并进行现场指导点评

8. 帮你的团队成员设计一个可执行方案

现场演练：带领学员进行员工方案制定并进行现场指导点评

(1) 设定方案时你可能会遇到的 6 大执行障碍

(2) 针对 6 大障碍有 8 大解决步骤

9. 带领团队高效执行

(1) 逆风才是最好的前进方向

(2) 你会遇到一个全新的挑战

(3) 团队协作的 5 大障碍

(4) 克服团队协作障碍的 5 大方法

10. 过程做管控，结果做考评；过程做的好，结果自然好

(1) 建立过程管控机制

(2) 建立员工帮扶计划

(3) 建立员工奖惩机制

11. 开好晨夕会，让你的成功加倍

- (1) 为什么要开晨夕会
- (2) 如何开好晨夕会
- (3) 开好晨夕会的会议流程管理
- (4) 做好晨夕会，它将是你的管理工作中的重要抓手

四、人才储备是永恒的话题

1. 永远不要担心人员流失
2. 寻找储备合适的候选人永远不能停
3. 适当的换血有助于团队的良性成长

五、通过员工辅导建立团队文化

1. 通过对自己过往的成功经验进行经验萃取
现场演练：带领学员写出自己成功最重要的 10 条经验
2. 将自己的经验快速复制给你的团队成员
3. 影响我们学习的 3 大障碍
4. 掌握一项技能的 5 大步骤
5. 建立持续的专业学习计划
6. 通过业绩指标、沟通、陪访发现问题并解决问题

六、合规、风控我们在行动

1. 守住你的“底线”
2. 把风险扼杀在第一线

例：浦发销冠团队的内控机制建立，保持全年“0”风控

- 3 . 深度分析为什么有的业务人员会违规甚至违法？
- 4 . 我们如何从根源规避这个问题？
- 5 . 建立合规专题宣导方案
- 6 . 建立合规检查安全员机制及奖惩机制——实现自控+内控
- 7 . 为潜在的风险找到一条合理的出路