

银行信用卡中心新晋营销主任管理能力提升

张光禄老师

课程背景：

各家银行在信用卡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，让学员对新晋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。

课程时间：

一天（6小时/天）

受众人群：

银行信用卡中心新晋营销主任及相关管理者

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、新晋营销主任面临的潜在挑战

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
6. 运用 11 条熵减法则，将必然的混乱变为井井有条
 - (1) 构建成长型思维模式，从“你不行”到“世界冠军”
 - (2) 损失厌恶原理，比起成功我们更害怕失败
 - (3) 从众效应，给自己一个内在动机
 - (4) 路径依赖效应，自我改变的三大法则
 - (5) 心流，自我意识的最佳体验；精力充沛的工作方式

- (6) 罗森塔尔效应，相信是最好的鼓励
- (7) 马蝇效应，给自己一个竞争对手
- (8) 德西效应，激发自我的内部动机
- (9) 霍桑效应，越被关注越优秀
- (10) 帕累托定律，摆脱“穷忙”的困境
- (11) 复利效应，人生最有价值的思维

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

犹太物理学家认为的复杂和简单和我们有着本质的区别

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) 快速淘汰那些本不属于你团队的员工
- (5) 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

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