

# 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