

银行员工激励方案制定

张光禄老师

【课程对象】 银行行长、副行长、网点主任及相关管理者和需求者

【课程时长】 1天（6小时/天）

【课程大纲】

一、员工的执行力和执行效果是达成目标的必要条件

1. 当下员工的执行力和执行效果您满意吗？
2. 员工的真实内心感受您了解吗？
3. 一听到激励，您的第一想法是什么？
4. 高层定战略、中层定策略、基层盯执行
5. 用激励方案加速目标达成，并释放我们更多的时间和精力
6. 我们想要达成什么样的目标？
7. 根据现有达成进度，找到我们达成目标的差距
8. 我们的达成路径是否明确？
9. 不断调整我们的执行策略，保障总体目标的达成
10. 从成功销售公式分析当前绩效突破点
11. 根据核心突破点来设计您的激励方案更加有效

二、更全面的了解你的员工，有助于激励方案的制定

1. 您真的了解您的员工吗？
 - (1) 为什么要了解员工
例：一家大型金融企业高管运用 PUA 激励策略管理集团重点项目，导致整个部门崩离析，项目最终被迫进行战略调整。
 - (2) 员工到底想要什么
2. 您的员工需要您无时不刻的监督吗？
 - (1) 自激励型员工
例：浦发前销冠的自激励方式
 - (2) 他激励型员工
 - (3) 如何塑造员工的自激励行为
 - (4) 如何让他激励型员工安上自驱动的永动机
3. 找到员工的共性需求
 - (1) 为什么会有所谓的高位躺平？
例：2022 年老师给北京农行某支行对公条线培训时，学员的真实反馈
 - (2) 为什么会有正面的消极抵抗？
例：2022 年老师带领北京农行某支行项目时遇到的真实软抵抗
 - (3) 钱是不是所有人都想要的？
4. 基于理性人的假设
 - (1) 人都是在两种力之间进行权衡，最终做出决策的
 - (2) 运用马斯洛 5 大需求理论找到员工的共性需求
5. 功必赏，过必罚，设定统一的执行标准
6. 如何做好利益驱动
 - (1) 光给钱到底行不行
例：神奇的货舱实验

- (2) 跟泰勒学激励
- (3) 建立标准作业流程
- (4) 设计共同获利的策略
- (5) 提高整体效率，而非局部
- 7. 从理性人转为社会人之后的需求变化
 - (1) 激励模式和方法的不断迭代，满足不同人群的真实需求
 - 例：各家保险公司的寿险团队为什么人人都像打了鸡血一样？驱动力绝不止是钱**
 - (2) 官二代、银二代、富二代各种关系网的有效运用和不同的激励方法
 - 例：苏宁易购少东家进入大摩之后的被激励策略**

三、激励方案的制定策略和执行

- 1. 想明白之后，就要开始着手进行方案的设计
- 2. 运用过程管理加速目标达成
- 3. 根据阶段性目标设定标准操作流程
- 4. 把每一阶段加上可衡量的梯度等级
- 5. 为每一个可执行且可考评的点设计激励方式
 - 例：老师为农行北分某支行设计的激励方案**
- 6. 激励方案要考虑到所有相关利益者
- 7. 激励方案设计者会遇到的核心障碍
- 8. 新方案执行中可能会遇到的主观反对意见和客观市场反馈
- 9. 运用瓶颈突破理论中的用尽理论推动执行
- 10. 过程做管控，结果做考评
- 11. 不断地调整执行中的策略，以保障目标的达成

四、总结与展望