

晋商银行支行长综合能力提升项目方案

张光禄老师

一、项目背景：

从内部来看，在庞大的银行体系中，支行是实现总行整体战略落地最前端的执行单位，也是直接面对客户的最前沿，支行不仅可以将总行的金融产品提供给客户进行购买选择，同时可以把客户的真实需求进行收集并做真实的反馈，以便让中后台的伙伴准确的了解策略落地现况、客户实际需求，从而进行策略调整、产品开发及产品升级，为前台伙伴提供更符合客户需求的金融产品，最终形成一个从前台到中后台的信息链，并进行高效传递。在这个信息高效传递的闭环中，支行长起到了至关重要的作用。

从外部来看，在变幻莫测的当代金融经济环境下，金融市场内各金融机构和各商业银行间的竞争日益激烈。在这场竞争中，作为最基层的执行单位负责人，能否担任起本岗位全部的责任、带领支行伙伴共同达成上级领导下达的各项经营指标，成为了各支行长的重要工作。想要在实际执行中得到理想的结果，往往需要通过支行长的两大实力来实现，即支行长拥有的“硬实力”和“软实力”。这两种实力的组合往往也形成了所属支行的核心竞争力。

如果想要让基层网点拥有核心竞争力并取得傲人的业绩表现，那就一定要让支行长拥有并提升软硬两种能力，同时通过岗位胜任力模型的多维度指标来进行执行标准的建立。

二、设计思路：

基于两个根据来设计开发培训项目：

1. 根据总行的战略目标及核心策略进行执行层面的执行分解，并通过达成各类执行指标所需的胜任力为基础，对学员进行深度调研，并建立专属的胜任力模型。

2. 根据支行长的软硬两大能力提升为前提，设计并建立 1+N 模式的胜任力模型，其中“1”为必要的基础能力，是岗位最基础的胜任力要求；“N”为支行经营管理中的综合软实力，也是个性化、差异化、竞争力形成，拉开绩效差异的核心。

从而设计出本项目中所需设置的培训课程内容及培训的方式方法。

三、项目收益：

通过本项目的专项培训，能让所有的学员（支行长）提升对本岗位的胜任力有更清晰的认知，包括诚信自律、以客户为中心、风险识别及管理、对事业建立正确的信仰及高效团队管理能力，并能够进行自我查缺补漏，不断进取，不断提升。同时在对宏观经济的分析能力、对市场的洞察能力、重点客群的人际关系处理能力、网点的全面经营管理能力、团队的人员选用育留能力、团队的高效执行能力等方面有全方位的提升。最终培养一直强有力的一线战斗队伍，为加快实现我行各类战略目标而努力奋斗。

四、课程设置：

当下的课程设计分为两个层面，拟定课程如下：

1. 基于支行长的必要胜任力方面的课程
 - (1) 《银行支行长的岗位胜任力》
 - (2) 《如何管理好一家银行网点》
 - (3) 《银行管理者的创新思维》
 - (4) 《当前宏观经济形势分析及地方经济发展策略分析》
 - (5) 《共同富裕下的支行长综合营销效能提升》

- (6) 《从战略规划到执行落地》
- (7) 《当代商业银行全新运营模式》
- (8) 《银行潜在风险识别与风险管理》

2. 基于支行长的综合能力提升方面的课程

(1) 《团队变革领导力课程》

课程收益：让学员了解团队的组织形式，变革的核心意义，带领团队的管理艺术，

学习了解团队管理中的5大核心障碍及掌握5大解决之道，
通过阐述人员管理中的思想管理、制度管理到行为管理，
让学员掌握人员管理的核心法门，让你在团队中能够真正的获得人心，
真正的建立起一支属于你的且强有力的战斗队伍。

(2) 《银行网点综合效能提升课程》

课程收益：本课程将犹太物理学家高德拉特博士的瓶颈突破理论运用到银行网点经营中，通过对网点核心目标的梳理，设定一系列的行动调整策略，从而使组织的效能发挥到最大，因此获得整体绩效的改善。

此套方法论用4年时间为阿迪达斯（中国）将毛利变为净利润；

老师运用此方法论为浦发银行北京营销中心某区域实现连续三年全国销冠团队。老师将会在课程中详细分析具体的操作思想和操作流程，让学员在现场可通过分析自己的经营现状，设计改善方案。比如，对现有支各岗位员工的贡献度进行梳理和调整等，并通过行动学习来进行落地实

行
施。

(3) 《银行网点全面经营管理课程》

课程收益：老师通过银行网点的经营战略、执行策略、市场竞争、财务分析与决策、运营成本管控、业务创新研发、项目管理等多方面进行深度讲解，并带领现场学员进行实际经营模拟，让学员对网点经营有更全面的认识，提升网点经营的决策能力，能够做一个懂战略、懂经营、懂市场、懂财务的全能支行长。

(4) 《团队超级执行力课程》

课程收益：老师将深度分析员工在执行层面所遇到的态度、能力、执行障碍等问题，

解析问题背后所隐藏的真正的深层次矛盾，通过运用核心矛盾解决方法，制定出相应的解决策略，从而解决员工内心深处的核心问题。

通过执行逻辑和策略的分析讲解，让学员真正了解高效执行的底层逻辑，了解执行策略中的梯度等级概念及应用方法，让学员学会设计有利于执行达成的任务部署方案。

讲解并教会大家设计执行方案流程，并运用流程的力量保障团队的高效执行力。

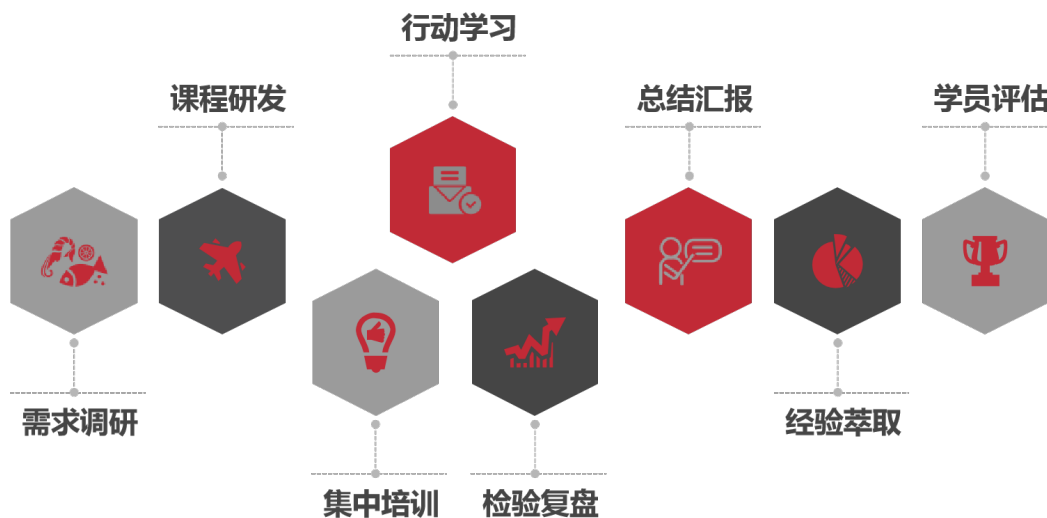
(5) 《支行长常犯的管理错误》

课程收益：老师将通过大量的案例进行讲解与分析，让学员了解大多数管理者会

犯的错误，让所有学员建立一个对标，反观我们每天的管理行为是否到位，最终以史为鉴，避免重复的错误，从而改善管理行为，提升管理效能。

五、项目形式：

项目实施将通过八大步骤顺序来进行：



1. 需求调研

通过对项目要达成的实际结果和学员现状进行调研。

2. 课程研发

对调研后的精准需求进行培训课程的设计及开发。

3. 集中培训

集中培训的教学方式将以现场授课、案例分析、小组讨论、沙盘演练等学员互动形式进行，鼓励交流、分享和主动思考；集中培训时讲师将根据各小组能力差异设计不同的小组讨论、案例分析和沙盘演练主题，确保各层级学员均能获得收益。

4. 行动学习

每期集中培训后将安排行动学习课程，讲师根据当期培训主题设计行动学习课题方向，并引导学员通过行动学习小组会议形式设计本小组实践主题；

讲师通过全员通关对实践主题的方向性和可操作性进行把控；

集中培训后，各学员返回各自工作岗位，进行行动学习实践，讲师将在实践的整个过程中分阶段分重点持续进行指导，并通过高效的督导沟通机制，实现学员与讲师、学员之间、学员与实践参与相关人员和团队的充分交流、分享、互学互助；

通过行动学习实践，实现培训成果与学员管理工作的有效结合，衡量培训内容对学员工作绩效的正面影响，切实提升学员经营管理能力。

5. 检验复盘

通过过程性管理工具和绩效评估工具的使用，分阶段分重点的对学员领导力提升进度和效果进行检验，有针对性的进行一对一辅导和纠偏；

行动学习阶段性成果的复盘总结将以小组为单位进行宣讲，宣讲代表将由各小组成员轮流担任；

督导老师将引导学员根据复盘结论进行下阶段行动学习计划和策略的调整修正。

6. 总结汇报

督导老师将对学员各行动学习课题成果进行集中评估，挑选出各主题的优秀实践

案 例，指导学员进行宣讲材料制作；

举行行动学习方案实践宣讲大赛，由行方、公司方以及行业专家共同参与现场评选， 展现学员培训成果；

项目组从公司方角度就项目成果和后续推进固化建议向行方领导进行总结汇报。

7. 经验萃取

老师带领学员在行动学习后进行阶段性学习分享，并带领大家进行经验萃取；

集合参训学员进行优秀方案的编写，老师将对编写进度与编写品质进行过程管控；

上级优秀管理人员、行方分管领导和行业专家共同组成审议小组，就【优秀方案集】 初稿进行评定；

公司方督导老师和授课讲师对敲定的初稿进行最终润色，形成可复制可学习可落地 的管理工作指引手册。

8. 学员评估

根据行方需求，公司方项目组将为各参训学员编写【学员评估手册】，对学员管理 能力现状、个人优势和短板进行说明，对后续发展方向提供建议。

六、赛制设计：

关于本项目赛制可以按不同的需求来设计，下面列出三种不同的模式可供选择：

1. 相对简单

按照课堂小组分配或按片区网点进行分组，选出小组长、学习委员、纪律委员，按照学习态度、学员考勤、课堂现场互动、课堂作业完成情况、小组内达成率等指标设计学员学习评分表，最终按照小组综合评分和个人评分选出小组前三名和个人前三名进行表彰和奖励。

2. 相对复杂

按照课堂小组分配或按片区网点进行分组，选出小组长、学习委员、纪律委员，在方案一的基础上，增加按照整个项目时间进度和课程阶段进行除小组长外的学员互换。目的有二，其一，锻炼所有学员的综合能力，包括快速适应能力，管理能力、人际关系处理能力、加强与同事间不同思想的交流与共创；其二，通过人员的交叉互换，快速加强学员间的相互了解，增强整体团队的凝聚力，并建立良性竞争的机制，为日后的工作进行人际关系的铺垫。

关于奖项设置则按照学员交换切换时进行及时奖励，小组只设第一名，个人可以依旧设置前三名。当项目所有内容均结束时，增加设置项目小组第一名及个人前三名。

这样的设计能够加强对学员及时认可和奖励，会加强学员的体验感和进取心，并且可以对自己的学习过程负起完全的责任。

3. 非常全面

在方案二的基础上增加三方面内容：

增加开场时的授旗仪式，并让小组长代表小组进行学习宣言，建立目标及未完成目标的惩罚机制。

增加对实际业务指标的考核分值。比如，总行现阶段正在进行上市前准备，并在进行全面的数字化转型落地，那就可以增加学员在培训周期的我行软件新增注册量的考核，并放大其分值的占比。再比如，现在全行都在推净值型理财销售，在学习阶段网点的净值型理财销售额和客户数量、新增客户占比可和现场积分进行挂钩，给予加分。

增加对每阶段的倒数第一小组进行授黑旗仪式，让全员建立积极进取，奋起直追的思想意识。

七、项目评估：

项目评估可以分为两种方案来进行：

方案一：

学员在项目实施阶段的综合学习分值，其中包括学员的学习态度和学习考核。

方案二：

在方案一的基础上增加学员在项目实施后阶段的综合绩效评估，一般设定为三个月的时间周期，项目结束前公布接下来三个月的核心目标及激励政策，以便学员明确目标。

此方案同样存在执行难点，由于金融市场本身变化莫测，监管政策也在不断出新，客户变化也层出不穷，网点员工也会存在心态的波动，所以目标达成会受很多因素的制约，建议设置相对可行的目标，并且一定要清晰明了，以确保自上而下的信息传导无衰减。

八、项目实施管理：

1. 项目实施周期

根据行内领导指示、调研后的实际需求及胜任力差距进行实际周期的设置

2. 项目人员配备

项目调研阶段：行内项目组成员二~四人+培训机构项目组成员

课程开发阶段：行内项目组成员二~四人+培训机构项目组成员

集中培训阶段：行内项目组成员二~四人+培训机构项目组成员

行动学习阶段：培训老师带队，根据实际参训学员人数确定，基本每三个小组（6~8位学员/小组）需要行内项目组成员一人，培训机构项目组成员一人，培训机构项目组成员机动补位

检查复盘阶段：行内项目组成员二~四人+培训机构项目组成员

总结汇报阶段：行内领导+行内项目组成员二~四人+培训机构项目组成员

经验萃取阶段：行内领导+行内项目组成员二~四人+培训机构项目组成员

学员评估阶段：行内领导+行内项目组成员二~四人+培训机构项目组成员

3. 项目物料配备

激励准备：学员参训中会涉及的激励金、奖品、奖杯、奖章、证书、鲜花等

硬件设施：培训场地、电脑、投影仪、翻页笔、白板、白板笔、大白纸、记号笔、学员笔记本、学员用笔、茶歇等

其他物料根据不同环节进行不同物料的准备