



# 网转责任人核心技能提升

讲师：陈松

课程纲要

## **【课程名称】网转责任人核心技能提升**

### **【课程背景】**

在商业银行各网点转型的过程中，各级管理干部、内训师等相关责任人的管理能力、工作方法直接关系到网点转型的效率与效果。从实际的管理情况上看，他们往往凭自身经验和个人想法进行管理，没有系统的学习和掌握科学的管理知识，没有真正形成技能，因而他们需要解决的问题很多：如何制定并分解工作目标？如何制定工作计划？如何与领导、同事、下属进行高品质的沟通？面对比自己年龄都大的下属要如何管理和沟通？如何激发团队活动？如何培养和辅导相关人员以提升他们的工作效能……

《网转责任人核心技能提升》是专门针对网点转型相关管理人员而开发的实操性课程，本课程具有以下特点：

- 1、 本课程是一次实操训练，不只是理论讲授；
- 2、 本课程授课方法多样，学员参与度高，培训效果当场转化；
- 3、 本课程能够将枯燥的专业知识转换为通俗易懂的操作方法。

### **【课程收益】**

- 掌握管理与管理角色的内涵

- 掌握团队管理的原则与方法
- 掌握目标分解的技能和技巧
- 掌握工作推进的能力和技巧
- 掌握高品质沟通的技能和技巧
- 掌握培训培养方面的方法和技能

**【课程对象】** 网点转型管理人员、内训师等相关人员

**【课程时间】** 3天，6小时/天

**【课程要求】**

- 分组研讨，按 4-6 人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 每个小组准备：白板纸 6 张，A4 纸 10 张，即时贴 1 本，三色白板笔  
各一支；
- 课堂上将进行小组 PK，需为获胜的一个小组准备奖品。

## 【课程大纲】

### 第一单元：管理与管理者认知

- 案例讨论：管理的起源？
- 企业中的三大角色及主要任务
- 案例讨论：管理的本质

- 管理=工作管理+人员管理

- 管理角色认知

作为下级的管理者

作为上级的管理者

作为同事的管理者

## 第二单元：目标管理

- 什么是目标管理？
- 目标分解的 SMART 原则
- 从 SMART 到 SAIL
- 案例讨论：达成目标的关键点
- 从结果导向转向过程导向
- 目标管理的实用工具：OGSMA
- 现场训练：运用 OGSMA 工具分解相关工作

## 第三单元：工作推进

- 小组讨论：计划和变化是什么关系？
- 工作计划的核心五要素

进度与时间管理

质量与目标

利益关系人

资源预算

风险预案

- 计划管理实用工具：OPPM
- 现场训练：运用 OPPM 表制定工作计划

#### 第四单元：推动执行

- 案例讨论：什么是执行？
- 执行就是有结果的行动
- 案例讨论：结果思维
- 让目标落地的八个引擎

目标：决定着为什么和什么落地

流程：决定着如何去落地

标准：决定着如何规范的落地

案例分析：标准作业流程

现场演练：设计某项工作的工作标准

能力：决定需要何种技能去落地

意愿：决定着用什么样的态度去落地

控制：决定着落地过程的偏差控制

制度：决定着落地成败的奖罚

火炉法则

三个逆向思维假设

文化：决定着执行中的氛围

## 第五单元：团队管理

- 案例研讨：什么是团队？

- 团队构成的三个要素

- 团队的发展阶段

团队成立期的特点和管理方式

团队动荡期的特点和管理方式

团队稳定期的特点和管理方式

团队高产期的特点和管理方式

- 现场训练：评价所在团队的发展阶段，确定管理思路

## 第六单元：培育与培养

- 案例讨论：为什么要培养团队成员？

- 培养团队成员什么？
- 团队人员培育培养的四大类型
  - 基于知识的学习
  - 基于能力的学习
  - 基于任务的学习
  - 基于创新的学习
- 团队成员训练的步骤
- 团队成长体系建设
- 现场训练：制作某下属岗位的“学习护照”

## 第七单元：高品质沟通

- 人际沟通的核心：达成共识
- 管理沟通的核心：行为驱动
- 行为驱动的前提：立场
- 行为驱动的要素：

案例研讨：信任与沟通

案例研讨：利益与沟通

案例研讨：情感与沟通

- 行为驱动的工具:

PDP 性格测试

案例研讨：如何与不同性格的人进行沟通

- 沟通体系的建立

如何开好早会和夕会？

现场训练：早会、夕会设计

第八单元：课程总结与学员答疑