



管理能力提升进阶培训

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】 管理能力提升进阶培训

【课程背景】

商业银行能否在持续发展中获得成功，不仅取决于正确的战略、战术，也在很大程度上也取决于基层管理人员经营和管理水平的高低。在商业银行的实际运营中，对于广大基层管理者而言，如何更好的理解营销策略与客户导向的关系？从目标设定到执行控制管理者都要做哪些工作？有领导力的管理者是如何带团队的？为什么有些团队凝聚力强而有些团队差……这些问题一直困扰着很多商业银行的管理团队。

那么，如何使广大商业银行的基层管理者成为懂经营、擅管理、带团队的高绩效管理呢？

比较传统的方式是通过集中的授课培训来实现管理者知识、技能方面的提升，从大量的培训评估结果上看，参训学员的满意度并不高。究其原因，是管理者们更喜欢从工作实际、从工作应用的角度出发来看待领导力。因此，以贴近实战、全景实操、寓技于戏、以体验式学习为主特点的课程越来越受到很多商业银行管理者及学员的青睐。

《管理能力提升进阶培训》课程根据基层管理者适应工作、掌控工作、提

升团队绩效的三个发展阶段，结合新型的培训形式，将基层管理者的学习成长分为了懂经营、擅管理、带团队三大阶段，以进阶的形式进行系统学习，并采用沙盘模拟以及体验式学习工作坊（德式培训）的学习形式，有效帮助学员更好的掌握相关的管理技能，进而帮助商业银行的培养出更多的高绩效管理者。

【课程形式】

沙盘模拟课程是源于战争推演而应用于企业管理的国际最新体验式培训课程，在沙盘模拟的过程中，学员将在模拟经营与管理中深入启发学习，完全不同于传统培训项目。除了需要课堂小队协作竞争外，还要学员全身心的投入和参与，更需要有专业的资深讲师，引导学员进入更深层次的体验和讨论之中，从而挖掘问题，并试图找出相应的解决方法，是一种高度深入体验的高端培训课程。

体验式学习工作坊（德式培训）是从德国引进的新式培训方法，所有学员以老师为核心呈 U 型环坐，老师不使用 PPT，而是使用白板纸和毡板做展示，通过讲授、提问、课堂与小组讨论、个人与团队练习、小话剧、图片（照片）墙等形式，使学员在轻松的参与中实现意识、知识以及能力的提升。

【课程规划】

一阶段 懂经营	<ul style="list-style-type: none">• 课程主题：《谁是大赢家——商业银行营销运作沙盘》• 课程形式：沙盘模拟 课程时长：2天，每天6小时
二阶段 擅管理	<ul style="list-style-type: none">• 课程主题：《沙漠掘金——从目标到执行沙盘模拟》• 课程形式：沙盘模拟 课程时长：2天，每天6小时
三阶段 带团队	<ul style="list-style-type: none">• 课程主题：《成功领导团队》• 课程形式：体验学习工作坊 课程时长：2天，每天6小时

【课程大纲】

第一阶段：懂经营



——商业银行营销运作沙盘模拟

在《风云——商业银行营销运作沙盘模拟》课程中将分为体验、反思、改进、提升四大部分，参训学员将分组组成多家相互竞争的模拟商业银行，按商业银行的基本组织架构担任相应的管理职务，围绕着不同类型的个人及企业客户开展营销工作。

在沙盘中的各商业银行将进行存款、贷款以及理财产品三种主要业务，客

户也会分为价格偏好型、品牌偏好型、服务偏好型以及综合型四类。在 2 年的模拟竞争体验中，每个模拟银行都要面对风云多变的市场环境，根据自身实际情况以及目标客户的偏好制定适应性竞争战略，做出一系列的营销运作，最终接受市场的检验。在经历不断的反思和改进历程后，在讲师的引导下帮助参训学员树立市场营销与理性决策意识，提升学员制定营销战略、确立竞争优势、正确市场决策的能力。

课程时长：2 天，每天 6 小时

第一天		
时间	主题	主要内容
09:00-09:30	破冰分组	沙盘介绍、学员分组
09:30-11:00	沙盘规则讲解	沙盘规则讲解、胜负标准讲解
11:00-12:00	第一年 新手上路	接手银行、经营决策、
12:00-14:00	午休	
14:00-16:00	第一年 牛刀小试	竞争终端客户、经营比拼
16:00-16:30	第一年牛刀小试	第一年业绩盘点、经营总结与反思 1、目标达成了吗？ 2、失去客户了吗？ 3、目标市场和客户是？

		4、问题在哪里？ 5、下一年要如何改进？
16:30-17:00	讲师分享与点评	
第二天		
09:00-10:00	第二年 逐鹿中原	经营决策
10:00-12:00	第二年 逐鹿中原	竞争终端客户、经营比拼
14:00-14:45	第二年 逐鹿中原	<p>第二年业绩盘点、经营总结与反思</p> <p>1、目标达成了吗？</p> <p>2、建立竞争优势了吗？</p> <p>3、竞争者情况如何？</p> <p>4、前途清晰并且美好吗？</p> <p>5、资产和利润情况如何？</p> <p>6、最大的问题在哪里？</p> <p>7、影响银行经营业绩的主要因素有哪些？</p> <p>8、联系到实际工作，有何启发？</p> <p>9、若重来一次，会做哪些改进？</p>
14:45-17:00	讲师分享与点评	

17:00	培训结束	为获胜团队颁奖
-------	------	---------

课程要求：

沙盘中的数据为 6 家银行竞争，因此学员需按 5-7 名学员一组，共分 6 组。

讲师分享：

第一单元：商业银行的营销战略

- 银行营销的基本特征
 - 政策性
 - 关联性
 - 风险性
 - 相似性
- 银行营销战略的定位
 - 领导者战略
 - 挑战者战略
 - 跟随者战略
- SWOT 分析与战略制定
- 动态战略 VS 静态战略
- 银行营销的基本流程

第二单元：营销策略制定

- 银行营销策略的演变

银行 4P 营销

银行 4C 营销

银行 4S 营销

- 市场细分与定位

市场细分的三大作用

商业银行市场细分的四大原则

商业银行市场细分的流程

市场定位的依据

商业银行市场定位的四个层次：

战略定位、形象定位、顾客定位、产品定位

竞争态势与市场角色转换

- 竞争者分析

竞争者的主要分类

你的竞争对手是谁？

竞争者辨识术：目标、资源、市场力量、营销策略

竞争者的四种市场反应行为

- 公私联动营销

从各自为战到联动营销

公私联动营销的三个前提

公私联动营销中的三级分工

公私联动营销的相关策略与手法

- 客户关系管理与服务

什么是客户关系管理？

客户关系管理与客户漏斗模型

现代银行的服务营销

用服务带动销售

无形服务有形化

第二阶段：擅管理

Let 's go !

参训学员分组组成掘金小队之后，每队都会得到相同的预备金，用于购买水、食物、指南针、帐篷等物资组成沙漠探险队，然后从大本营出发，深入沙漠深处的大山挖掘黄金，途中需要穿越沙漠、村庄、绿洲或者王陵，同时面临晴天、高温、沙风暴等复杂天气的考验。有的能够胜利归来，有的可能魂归沙漠。一切都在于各掘金小队的选择……

第一天		
时间	主题	主要内容
09:00-09:30	破冰分组	探险小队分组、沙盘学习介绍
09:30-10:30	规则讲解	沙盘规则讲解、胜负标准讲解
10:30-10:40	茶歇时间	
10:40-11:20	小队决策	路线、计划与资源配置的讨论与决策

11:20-12:00	第一轮沙盘体验	第 1-8 天掘金之旅（含小队会议时间）
12:00-14:00	午休	
14:00-15:00	第一轮沙盘体验	第 9-25 天掘金之旅（含小队会议时间）
15:00-15:30	第一轮沙盘体验	业绩盘点
15:30-15:40	茶歇时间	
15:40-17:00	第一轮沙盘总结	<p>各队学员自评：</p> <p>(1) 目标实现情况总结</p> <p>(2) 分工协作情况总结</p> <p>(3) 计划管理情况总结</p> <p>(4) 执行控制情况总结</p> <p>(5) 沟通协调情况总结</p> <p>(6) 管理落地模型的思维导图绘制</p>
第二天		
09:00-09:15	规则讲解	第二轮沙盘新增规则讲解
09:15-10:00	第二轮小队决策	小队参考第一轮的总结与反思进行决策
10:00-12:00	第二轮沙盘体验	第 1-25 天掘金之旅
12:00-14:00	午休	
14:00-15:00	第二轮沙盘总结	<p>1、业绩盘点</p> <p>2、各队学员自评</p>

		<p>(1) 对结果满意吗？</p> <p>(2) 改进点在哪里？</p> <p>(3) 新的问题 VS 老的问题</p> <p>(4) 沙盘中的表现与工作上的联系</p> <p>(5) 管理落地模型的修正</p> <p>(6) 队长对小队成员发言情况进行</p> <p>总结</p>
15:00-15:10	茶歇时间	
15:10-17:00	第二轮沙盘总结	讲师点评与分享
17:00	<p>1、为获胜小队颁奖</p> <p>2、培训结束</p>	

课程时长：2天，每天6小时

讲师分享：

第一单元：目标管理

- 沙漠掘金与日常工作的关系
- 影响目标达成的六个关键要素

信念、目标、策略、计划、资源、执行控制

目标管理工具：OGSMA

现场演练：运用 OGSM 分解工作目标到行动

- 讨论：2020 年你的目标实现要素具备了吗？

第二单元：计划管理

- 小组讨论：计划 VS 变化？
- 工作计划的核心五要素
- 进度：时间分配与进度设置
- 质量/目标：阶段目标的设定
- 预算/资源：计划实施的保障
- 人员：利益关系人
- 风险预案：如何应对风险
- 计划管理工具：一页纸计划管理表

现场演练：运用一页纸计划管理表完成某项工作协同计划

- 讨论：2020 年度的工作计划有遗漏吗？

第三单元：执行控制管理

- 执行就是有结果的行动
- 结果就是百分百对自己负责
- 用业绩证明价值

- 执行控制的六大内容
- 执行控制的四大方法

第三阶段：带团队

课程时长：2天，每天6小时

工作坊开场：

- 不一样的学习方式
- 写出学员的期待
- 课程方式与规则
- 学会反馈

第一单元：新时代的管理挑战

- 变化的生产力与不变的生产关系
- 工作场景重现：不断“挑战”底线的员工
- 敏捷领导者的角色定位

朋友角色

专家角色

教练角色

小组讨论：三种角色的具体行为有哪些？

三种角色的关键时刻

- 激发员工活力的三大领导原则

第二单元：自我管理立新规

- 从取悦上级到取悦客户
- 自组织管理中的四要素
- 团队自主管理的两会建设

激活工具：团队复盘会+个人分享会

现场演练：从经验到知识

第三单元：威望双全树新貌

- 工作场景重现：行政命令越发无效怎么办？
- 强化威望是领导新生代的核心

传统领导者的四项职权

运用非职权的力量

- 领导者的“威”与“望”

“威”的呈现技巧：露一手

“望”的呈现技巧：走两步

第四单元：过程激励走新路

- 工作场景重现：逐渐失效的激励手段

- 过程管理是激活团队的核心

- 过程管理中的两允许两即时

允许个性

允许试错

- 结果的即时呈现

领导工具：团队管理的三大看板

现场演练：设计重点工作与工作协同看板

- 激励的即时兑现

工作场景重现：如何在资源有限有情况下做好员工激励？

案例分析：张主任的情感牌

用“小饼”换“大饼”

第五单元：团队组织工作的三化进程

- 同化：用团队文化同化员工

发挥使命、愿景、价值观的作用

团队文化建设基本方法

案例研讨：某企业的企业文化建设

- 教化：用行动塑造员工行为

运用情景领导带领团队

学员反思：直接下属的发展阶段与工作委派

掌握性格特征做好沟通

自我测评：PDP 行为特征

现场演练：与不同行为特征的下属进行沟通

员工行为塑的四种形式

运用好日常工作中的工作教导

- 进化：基于“事”与“人”的组织成长

五从管理推动事业发展

案例研讨：某企业的经验管理方法

现场演练：提炼工作经验为知识

两向管理实现人员发展

第六单元：课程回顾与答疑