

时婷老师【涅槃--从技术到管理】银行系列之

【优秀管理者养成术——聪明型团队管理与教练式组织沟通】

能落地的定制培训课程 (3天/期)

随着银行业同质化竞争越发激烈，“提质增效”一直是这几年的重要工作之一。由资源型“集中”优势向服务型“集微”优势的拐点越来越明确。因此带来四个显而易见的变化——

- 1、目标越定越高
- 2、制度、流程越来越细
- 3、考核与标准越来越严
- 4、工作量及压力越来越大…

员工越发不适应和不满意，职业幸福感下降、缺乏工作激情动力、责任意识执行意识变差…传统的管理手段和方法逐渐失效，管理者身上的担子并不轻松，对外必须对复杂多变的外部环境做出快速反应，对内必须能持续激励精英员工的内在动力。因此，银行对核心管理人员能力培养的重视程度与日俱增。如何培养出一批综合素质高、业务能力强、管理手段丰富的优秀管理者。已成为众多银行思考和努力的方向！

本课程结合时老师多年的金融行业领导力提升与管理问题解决实战与培训经验，针对银行管理人员面临的实际问题与案例进行演绎和讲解，以结果为导向、注重课程效果的转化与落地！

【课程思路与大纲】

第一模块 理法篇——银行管理者“教练角色”认知与“卓越领导心态”塑造

第一章 教练技术原理

- 一、现代人的思维与心理特征
 - ◆ 为什么员工的承受力越来越差，欲望越来越高？
 - ◆ 如何管理新生代的心理需求，将外求引导到内求？
- 二、教练的起源与角色
 - ◆ 教练如何引导行为的改变
 - ◆ 什么是教练式对话模式

第二章 教练型管理者——团队意识认知

何谓团队？

为什么团队变得十分流行，越来越被人们重视？

团队的构成要素是什么？

团队与群体一样吗？团队与团伙有什么区别？

团队的本质是什么？

团队建成了，就一定会胜利吗？

团队凝聚力：凝的到底是什么？

第三章 教练型管理者——自我角色认知

我是谁

管理者在银行是个什么样的角色？

行长或者上司对我有什么期望？

下属或者同事对我有什么期盼？

我应当为团队的成长承担什么责任？

为了团队成长，我应该做好什么？

为了团队能够成为优秀团队和高绩效团队，我应该进一步做好什么？

第四章 教练型管理者“困难突破力”塑造——重任当前，选择坚持还是放弃？

心态是决定行为的明灯-- 改变你的心智模型

成败系于起点：中高层管理者与员工最大的区别？

压力袭来，逃避、放弃能否永久的解决问题？

管理者自我分析：什么是最优秀？什么是负责任？

当你举棋不定时，当你失落时，看看这 10 句话

案例：约翰·库缇斯【别对自己说不可能】；

坚持能给你带来意想不到的收获

每个优秀的管理者背后都有一个关于“坚持的故事”

执行力是品德，十年磨一剑变成银行的常青树

第二模块 技法篇——管理到位，打造团队执行力的魂【硬机制】

第一章：认识团队管理

团队管理是系统工程

管理成效如何是你管理特色的体现

团队管理提升永无止境

团队管理的中心：人

第二章：团队管理不要陷入误区

“眉毛胡子一把抓”

前紧后松、虎头蛇尾

任何问题规范一阵子就行
加强管理是为了应付检查
1%靠检查，99%靠自觉
没有大问题，就是没有问题
管理有问题是员工素质低
管理永远有问题，所以管了也没用

第三章：团队管理目标的达成

管理问题的解决：从消除现象开始
项目心态：阶段性提升目标的确定
抓感觉—定标准—找突破—常更新

第四章 高效团队的执行力是怎么出来的？

(一) 维护位阶制度，建立良性管理秩序

- ❖ 一级支持一级
- ❖ 避免多头指挥，一竿子插到底
- ❖ 决不允许越级请示，越级汇报
- ❖ 可以越级申诉

(二) 管理者要成为“勇于担当”的人

- ❖ 榜样的力量---喊破嗓子不如做出样子
- ❖ 团队管理好坏，你是第一责任人
- ❖ 管理者是制度的化身---企业制度高于一切
- ❖ 管理者是制度的完善者----员工帮你完善制度

(三) 员工的执行力是管出来的，不是自觉出来的

- ❖ 检查监督是执行的灵魂
- ❖ 管理的一半是检查
- ❖ 检查的前提是知道
- ❖ 明察暗访抽查，检查让员工拿不准
- ❖ 有计划--有布置---有标准--有检查---有结果---有跟进
- ❖ 检查不是次数多少而是力度
- ❖ 员工最怕较真的领导

(四) 员工不会做你希望的，只会做你检查的

- ❖ 管理就象擦桌子：执行--检查--监督缺一不可
- ❖ 如果你强调什么，就通过检查培养成习惯解决它。

(五) 员工执行有问题，先从制度流程找原因

- ❖ 员工工作出现问题、制度流程上有没有问题
- ❖ 制度流程上没有问题、监督执行中有没有问题
- ❖ 执行力靠制度撑腰

(六) 对待问题员工，不要陷入处罚的误区：

- ❖ 处罚不等于解决问题：
- ❖ 处罚的黄金法则：有处罚必谈
- ❖ 挥动大棒时不要忘了“胡萝卜”
- ❖ 这样的话永远不要说：不是我要罚你是上面要罚你

(七) 从“新加坡鞭刑”看管理制度如何落地

- ❖ 制度决定行动—管理必从小事抓起
- ❖ 如何维护制度的公平性
- ❖ 有情的领导 绝情的制度
- ❖ 当执行遇到人情
- ❖ 最大程度的疼痛与自小程度的永久伤害
- ❖ 是让员工喜欢还是先赢得员工尊重
- ❖ 团队之间的差别其实就是对待每个管理细节的态度的差别

第三模块 技法篇——魅力领导与群商激励，把管理夯实做透 【软教化】

第一章 NLP 执行法----让员工自动自发的秘密

做“水”一样的领导人

如何与员工保持最佳距离

管理好 24 根不花钱的“胡萝卜”

如何应对团队中的“坏苹果”

唤醒员工沉睡的责任心

领导者必须关注员工的 8 项需求【电影里的领导力哲学】

第二章 教练型管理者激励能力---“魅力领导”，让员工自愿跟从的能力

为什么想调动下属积极性却事与愿违？

领导魅力体现在危机中：解析前总理温家宝的魅力十诀

团队需要自己的“信仰”与“精神领袖”

如何管理比自己更懂行的下属

面对那些顽固的“小强”

如何帮下属摆脱“拖拉斯基”

怎样鼓励下属说真话

四步沟通应对下属的消极行为

工具：八种反应表示员工认可你（领导魅力测评表）

第三章 洞察下属心理——建立工作之外的团队情感纽带

一、人本管理的误区与解决之道

- ◆ 变质的人本管理：不要把下属培养成贪得无厌的人
- ◆ 人本只是手段，实现管理要求才是目的
- ◆ 人本管理不是宽松管理
- ◆ 人本管理必须建立在制度上
- ◆ 人本管理不是简单的满足人性，而是用顺应人性的方式管理

二、沟通先于管理——建立团队沟通表达机制：四个时点

- ◆ 成为下属第一倾诉对象
- ◆ 沟通建立在“相同语境”基础上
- ◆ “感同身受”使下属与你心灵相通
- ◆ 多聆听少洗脑，使沟通更加顺畅
- ◆ 心理学在沟通中的运用：有效果比有道理更重要
- ◆ 运用“断言”强化对下属的心理暗示和引导
- ◆ “三约三聊”：拉近与下属的心灵距离
- ◆ 不要忽视下属的抱怨：抱怨意味着期望改善
- ◆ EAP 计划（员工成长援助计划）让下属拥有健康的“心”

第四章 如何激发组织的“群商”——让员工重燃激情、携手并进

翘起你的大拇指——团队“群商激励”

《甄嬛传》《芈月传》中谈情商，凭什么下属要对你忠诚

用网络圈子“网”住下属

让故事更动听：做管理要学会讲故事

创新思维：使领导魅力与吸引力倍增

制造团队气场：在工作中营造轻松愉悦的氛围

成员之间互相认同、成员对领导的认可

从《亮剑》之李云龙看 4E 激励管理法

第五章 团队“群商激励”的五大关键要素

重领导少管理——不是你有权利，而是你有魅力

讲结果少说教——只要你想，我就能

多聆听少洗脑——亲和力 同理心的沟通

常激励少批评——制造危机 创造感动 即时激励

【课程收获】：

1、何谓李嘉诚的长远的眼光与责任意识塑造？

2、面对消极心态——如何进行团队职业性格测试？积极工作行为激励法如何应用？

3、团队工作效率低，执行不给力——团队目标自测工具 以结果为导向的思维训练如何应用？

4、如何进行团队的持续激励？——上班时间如何即时减压？如何设计与运用团队内部自我激励手势 如何建立“三约三聊”沟通机制？24种不花钱的“激励手段”、30种不重样的班前会？

5、面对部门协作、团队沟通，如何巧用教练式话术技巧？——何谓说对话办对事？沟通中有哪些影响对方感受的细节？上级如何有效授权？下级如何有效复命？打开员工心扉的20种开场白、保障执行到位的APEC沟通模式、团队内部矛盾沟通如何双赢？建议与倾听关键行为训练、提升亲和力的话术、一见如故的话术、减少矛盾与差异话术……

【授课方式】：应用教练技术、交互式培训、视觉引导——学员全程参与、实战行为训练、情景剧演练、智慧风暴、团队经验萃取、团队间“认领问题孤儿”……