

# 《高绩效网点团队管理与领导力实战》

## —— 从“业务能手”到“团队领袖”，打造持续赋能的卓越网点

主讲：常奕

### 【课程背景】

- 作为银行网点管理者或团队主管，您是否常被以下问题困扰：
  - 团队业绩依赖个别“明星员工”，整体产能不稳，主管疲于“救火”与“推销”？
  - 90后、95后员工难激励、难管理，说不得也罚不得，执行力与主动性不足？
  - 团队氛围沉闷，缺乏活力与凝聚力，成员之间协作少、竞争多？
  - 自己忙于事务性工作，陷在业务里抽不出身，没时间做真正的“管理”与“培养”？
  - 不知如何科学分配任务、设定目标、评估绩效，考核流于形式，团队怨言多？
  - 如何将个人经验转化为团队能力，打造一支能自主运转、持续创效的铁军？
- 本课程由前银行女行长、现团队教练常奕老师亲授，融合**20年**银行管理实战与团队赋能经验，聚焦“管理者角色转型”与“团队系统化建设”，带您从“超级业务员”蜕变为“赋能型团队领袖”。

### 【课程收益】

- 明确角色定位：完成从“业务骨干”到“团队教练”的三大核心转变，聚焦管理杠杆点。
- 掌握团队诊断：运用“团队健康度四维模型”，快速识别团队问题根源，实施精准干预。
- 学会目标与绩效管理：掌握“战略解码至个人绩效”的全流程工具，激活团队内生动力。
- 精通员工激励与辅导：针对不同代际、不同类型员工，运用差异化激励与“GROW”教练式辅导技术。
- 打造高能团队氛围：设计3类团队赋能活动，掌握关键沟通与冲突处理技巧，提升团队凝聚力与战斗力。
- 构建团队成长系统：建立“选、育、用、留”的常态化机制，实现团队能力的自动迭代与业绩的可持续增长。
- 

### 【课程对象】

网点主任/行长、个金/公司业务主管、支行团队长、储备管理干部

### 【课程时间】

1-2天（6小时/天）

### 【授课方式】

案例复盘 + 管理工具导入 + 情景模拟 + 团队共创 + 实战演练 + 课后行动规划

### 【课程大纲】

#### 模块一：角色重塑——从“业务高手”到“团队教练”的认知升级

管理者的价值重估：你的时间应花在哪里？—— 管理者四大核心职能（规划、组织、领导、控制）的时间分配审计。

三类失败管理者画像：“保姆型”、“诸侯型”、“隐身型”管理者的陷阱与反思。

成功转型三大关键转变：

- ◆ 从“解决问题”到“建立机制”

◆ 从“关注个人”到“赋能团队”

◆ 从“权威指令”到“引导共识”

案例研讨：一位业绩突出但团队涣散的理财主管的困境与破局。

## 模块二：团队诊断——快速识别团队状态，实施精准管理

团队健康度四维诊断模型：

◆ 业绩维度：目标达成率、产能分布、过程指标。

◆ 能力维度：技能矩阵、学习成长速度、经验传承。

◆ 动力维度：敬业度、主动性、价值观认同。

◆ 关系维度：协作频率、沟通质量、冲突处理。

四类典型团队问题与干预策略：

“明星独大”型 → 如何知识共享与梯队建设？

“安于现状”型 → 如何设定挑战性目标与激活氛围？

“矛盾内耗”型 → 如何建立沟通规则与处理冲突？

“能力断层”型 → 如何设计针对性培养计划？

情景演练：根据给定团队背景材料，小组讨论诊断结论与初步干预方案。

## 模块三：驱动绩效——目标分解、过程督导与绩效面谈实战

战略解码与目标设定：从分行目标到网点目标，再到个人绩效合约（PBC）的落地链条。

目标设定的 SMART-AR 原则：如何让目标既有挑战性又被团队成员接受？

过程督导的核心：不是“监控”，而是“反馈”与“资源支持”。建立定期、非正式的复盘机制（如 15 分钟站会、周复盘会）。

◆ 高效绩效面谈五步法：

准备：数据与事例。

氛围：创造安全、积极的谈话环境。

反馈：用“STAR/AR”模型进行具体、客观的绩效回顾。

发展：共同制定改进与成长计划（IDP）。

共识：明确下一阶段期望与支持。

实战演练：进行一次困难的绩效面谈（针对一位态度积极但业绩持续未达标的员工）。

## 模块四：点燃人心——新生代员工激励与教练式辅导

新生代员工（90/95 后）的核心需求与激励因子：意义感、自主权、即时反馈、成长空间。

非物质激励的十大创新玩法：内部徽章体系、项目制授权、跨界学习机会、公众认可仪式等。

◆ 教练式领导力核心：GROW 模型在银行管理场景中的变通应用。

G（目标）：帮助员工厘清个人发展与业务目标的结合点。

R（现状）：引导自我觉察，而非直接告知。

O（选项）：激发员工自己提出解决方案。

W（意愿）：强化行动承诺与支持。

差异化辅导策略：针对“高意愿高能力”、“高意愿低能力”、“低意愿高能力”、“低意愿低能力”四类员工的沟通与辅导重点。

角色扮演：运用教练技术，辅导一位因挫败感而想转岗的客户经理。

## 模块五：塑造场域——高效沟通、冲突管理与团队文化建设

建设性沟通技巧：基于事实的反馈、积极倾听、达成共识的会议技巧。

- ◆ 团队冲突处理三步法：
  - 识别冲突类型（任务冲突 vs. 关系冲突）。
  - 选择干预策略（竞争、合作、妥协、回避、迁就）。
  - 引导冲突双方达成建设性解决方案。
- ◆ 低成本、高感知的团队赋能活动设计：
  - 业务赋能型：案例擂台赛、流程优化工作坊。
  - 关系融合理：团队共创新历史、主题式吐槽会/感恩会。
  - 文化塑造型：提炼团队“关键时刻”，共创团队行为准则。

团队共创：针对一个真实的团队管理挑战（如营销协作难），设计一个微型赋能活动方案。

### 模块六：系统构建——打造团队“造血”与“留人”机制

#### 1.人才梯队建设“三把钥匙”：

- 标准：建立关键岗位的胜任力模型。
- 评估：利用九宫格进行人才盘点。
- 发展：设计“70-20-10”混合式培养路径。

2.有效的经验萃取与传承：如何将优秀员工（如顶尖理财经理）的“隐性知识”转化为团队的“显性流程”？

3.关键人才保留策略：除了薪酬，还能做什么？—— 职业发展通道、项目挑战、情感联结。

4.管理者自身能量管理：避免 burnout，保持领导力状态的可持续性。

毕业设计：各小组制定一份《XX 网点/团队能力提升季度行动蓝图》，涵盖目标、关键举措、责任人、检验标准。

#### 【课程特色】

真实案例贯穿：大量使用银行网点管理真实案例，直击痛点。

演练身临其境：高度还原的管理情景模拟，在实战中掌握技巧。

行动导向：课程结束时每位参训人员均可产出个性化《管理提升行动计划》，方便回到工作岗位上持续跟进。