

# 《银行管理者高效汇报技巧》

主讲：高飞老师

## 【课程背景】

刚刚完成一个大项目，历经重重阻碍，我用尽了十八般武艺，终于来到汇报这个环节。我清晰流畅地把事情的来龙去脉一五一十地进行报告，分行领导刚开始听得挺认真，过了一会同事进来请示工作打断了，回过头来，领导显得心不在焉，我也只能草草收场。

这是我的亲身经历，相信也是很多银行管理者的切肤之痛。工作干得好，为什么领导没啥肯定？项目完成了，为什么得不到上级的表扬？这一切都是因为没有掌握正确的工作汇报姿势。

这门课立足银行管理者需求，以提升工作汇报能力和启发职场思维为目标，针对工作场景进行内容设计，通过情境模拟和针对练习，让学员在具体汇报场景中有方法可用，面对汇报难题有工具支持，成为高素质的银行管理者。

## 【课程收益】

- 清楚工作汇报容易出问题的地方
- 学会正确进行工作汇报的核心技能
- 能够运用模板快速策划书面汇报材料
- 能够运用高效方法设计口头汇报的开头、中间和结尾
- 灵活运用方案汇报和立项汇报提升工作表现

## 【课程特色】

- 从实战出发。针对银行工作汇报情境进行内容安排和学习活动设计，让学员学得到、用得上。
- 给实用工具。提供多种职场汇报实用工具及技巧，便于学员在不同的场景下灵活使用。
- 重思维启发。讲清楚工作汇报的底层逻辑，从思维的层面激发学员的思考和成长。

## 【课程对象】

银行中层管理者

## 【课程时间】

1天（6小时/天）

## 【课程大纲】

### 导课部分

- 小游戏：你的注意力能集中多久

注意力曲线

- 工作汇报三原则：

原则一，开头部分，直击要点，聚焦注意

原则二，中间部分，通过引导和提案引发认同

原则三，结尾部分，锁定关键环节，导向行动

### 正课部分

#### 第一部分：搞定书面汇报

- 快速用模板梳理出汇报框架

#### 第一步：主线任务

- 定义问题法

## 第二步：可行的计划

## 第三步：成本和收益

- 方案汇报模板一
- 方案汇报模板二
- 方案汇报模板三
- 成本和收益预估清单

【练习】你们支行正在策划“年货大促-购物季”活动，准备和周边商户联动营销，使用《方案汇报模板》拟出汇报框架

- 写好工作汇报的三个技巧
  - 结论先行

【案例】小李最近负责支行形象升级的项目

注意点：只有结论，没有证据

- 清单体

【案例】小王在一家电公司的市场部工作

- 可视化

可视化场景清单

1. 遇见形容词
2. 遇见数据对比
3. 遇见说场景的
4. 遇见说效果的
5. 遇见复杂关系

## 第二部分：搞定口头汇报

- 开场怎么设计

汇报开场=与你有关+结构预告+点破情绪

【案例】一个比较正式的工作汇报怎样使用这个公式

- 与你有关
  - 1.说明 XX 项目中的 XX 问题，需要对方干什么模块型结构
  - 2.解决什么问题，带来什么利益
- 结构预告  
在一场比较正式的当众汇报中，管理好现场听众的预期
- 点破情绪  
先说观众的隐藏情绪。

【案例】如何提前点破说明听众情绪

- 汇报主体怎么设计

【视频案例】《琅琊榜》中靖王是如何汇报工作的

- 遇到卡点，该怎么汇报？
  1. 自砍一刀
  2. 把卡点合理化，或者找到卡点里的机会
  3. 说行动预案

【练习】公司部小张在推进一个项目的时候遇到了卡点，他应该如何进行汇报

- 工作汇报怎么说亮点？
  1. 怎么找亮点？
  2. 怎么选亮点？
  3. 怎么说亮点？

a. 说数据

b. 说故事

【案例】除了这个零的突破，最近我还收到了一个非常特殊的反馈

- 结尾怎么设计
  - 不是汇报情况，而是争取领导的支持和表态
  - 汇报结尾=站点句+垫一句+导行动
    1. 站点句
    2. 垫一句
    3. 导行动

### 第三部分：搞定方案汇报

- “1+1+1 的汇报方式”，用一次方向确认，加一次非正式汇报，加一次正式汇报
  - 一次方向目标确认
    1. 确认起点和终点
  - 一次行动计划汇报
    1. 定义问题
    2. 行动计划
  - 一次正式方案汇报
    1. 主体
    2. 结尾
- 难度升级
  - 核心策略
  - 三个注意事项

【案例】感谢领导的信任

【练习】如何提出备选方案

- 汇报工作进展的两个关键点
  - 到点就报
  - 汇报变化
- 进度汇报
  - 第一步 同步进度
  - 第二步 汇报问题和动作
  - 第三步 导向行动

【练习】假设你是分行技术部门的负责人

- 怎样汇报坏消息
  - 正面回应
  - 及时汇报
  - 解决跨部门的问题
- 怎样汇报好消息
  - 共享荣耀+成功经验+下一步行动

【练习】因为协作部门的问题。项目进展出现了问题，你作为项目负责人，马上要做一次正式的汇报，你打算怎么办？

### 第四部分：给你一套汇报 SOP

- 什么是程序对齐
- 小汇报 SOP
  - 60S 小汇报的流程是怎样的？

- 3-5 分钟小汇报的流程是怎样的？
- 大汇报 SOP
- 【练习】漫游讨论进行知识点回顾
- 第五部分：搞定汇报的现场表达
- 有逐字稿怎么汇报
  - 设置抬头点
  - 重要抬头点：稿子中的起点，关键问题，重要结论，重点，终点
  - 次重要抬头点：几大站点
- 没有逐字稿怎么汇报
  - 怎样准备汇报手卡
  - 怎样进行模拟练习

#### 结课部分

#### 【学习活动】工作汇报的正确打开方式

综合运用学到的知识，设计一个有创意的汇报情景剧进行编剧和排练，然后进行小组 PK