

# 《支行长能力提升之团队管理与梯队建设》

主讲：高飞老师

## 【课程背景】

团队里老张怎么老是和你唱反调？明明你千叮咛万嘱咐，小李还是交过来让你目瞪口呆的报告？客户经理小陈最近工作状态一直不好，怎么办？董胖和小李吵架了，影响了支行的整体氛围，怎么运用激励和批评让士气重新振奋起来？刚培养出来的年轻人才很快就被上级行挖走，怎么样形成支行人才梯队，不出现青黄不接的情况？

这是支行长每天都在面对的问题，也是高飞老师在基层网点 10 多年的亲身经历。本课程针对支行长的团队管理现实需要，从基层网点的团队管理和梯队建设实践出发，综合运用故事引导、情境演练、模拟实操等教学方法，让学员掌握具体管理工具和方法，从而提升支行的整体绩效水平。

## 【课程收益】

理解支行团队管理底层逻辑，清晰管理者解决挑战的基本思路  
学会团队管理五步工作法的要领，运用方法提升团队管理质量  
学会运用具体的管理工具和管理方法，运用工具提升管理效率  
灵活运用团队管理策略，思考和创造自己的管理方式方法。

## 【课程特色】

- 1.从工作实战出发。针对支行长的痛点和难点，运用建构主义的理念，以技术为手段，以解决问题为目标。
- 2.有工具有方法。围绕支行团队管理提供多种实用工具及科学方法，突出学员的刻意练习和实际操作，引导学员灵活使用。
- 3.可拓展有思路。让管理者找到抓手，在工作中有思路，并且敢于拓展，带动学员主动思考，自我成长。

【课程对象】银行各级支行管理人员

【课程时间】1-2 天

## 【课程大纲】

### 导课部分

【案例】支行正在开周会，你刚安排了本周的保险产品学习和销售演练，老员工老张又提出自己的意见，怎么办？

【案例】小陈又被客户投诉了，怎样批评会让他真正获得成长？

【故事导入】朱元璋《明太祖宝训》中的一段话`~~~~~`

支行长应该成为团队成长的引领者

### 正课部分

#### 第一部分：立威信

【讨论】支行遇到这样的情况，你会怎么办？

一、“四步法”立规矩

1.定好保险丝

【小故事】曼联传奇教练弗格森的故事

2.对齐标准

你的规矩为什么这么定？

标准动作是什么？

两个周报怎么用？

支行长给下属写周报

员工怎样写周报（目标、分析和行动）

**【练一练】按照本周（上周）工作内容，写一份周报吧**

3.让团队公开承诺

公开承诺的具体方式

4.调整队伍

对于不守规矩的员工

对于表现积极的员工

二、树立管理威信

职位威信

专业威信

管理威信

## 第二部分：明风格

**【小故事】支行长小任被告了一状**

你是什么管理风格？

1.什么是 T-P 风格测试？

2.动手测一测吧

填写测试问卷

统计答案

二、四种管理风格的特点

S1 指挥型

S2 督导型

S3 参与型

S4 授权型

三、什么是好的管理风格？

1.凭什么是你来当“头”？

2.杜鲁门的故事

3.围绕员工来打造你的管理风格

## 第三部分：分类管

**【小故事】柜员小陈和小任行长说想换个岗位**

一、银行员工的职业生涯六期

1.蜜月期

2.退潮期

3.甜头期

4.沉沦期

5.成长期

6.老化期

二、判断下属的职业成熟度

1. 职业成熟度 5 要素衡量表

2.按成熟度给员工的能力和意愿分别评分

三、不同类型的员工适合不同的管理风格

1. 四种类型员工的不同特质

## 2. 员工分类管理策略

### 四、员工指导的好帮手——网点三巡一示范

第一巡：班前准备

第二巡：厅堂服务营销

第三巡：业务复盘总结

一示范：示范标准动作

**【讨论演练】** 选择一个支行的一种岗位（客户经理、理财经理、高柜柜员或大堂经理）作为样本，用5要素衡量表分析员工的类型，对不同类型的员工提出具体管理方法。

## 第四部分：振士气

**【场景一】** 资源和手段都有限，支行长如何提振员工士气？

**【讨论】** 小任行长的困惑

1. 员工最期待的激励方式是什么？

对什么是好的激励方式，管理者和员工存在理解偏差

**【测试】** 激励方式排序

管理者排序和员工排序的不同

ATM 激励法

A accept 接受

**【案例】** 一个小学老师的认可激励法

第一步：说行为

第二步：说关键动作

第三步：点出价值

**【练一练】** 你打算在晨会上夸夸营销做得好的小张，应该怎么说呢？

T target 目标

对下属传达一个准确的信号：你为目标做出了贡献，所以我认可你

**【案例】** 在华为的生产线上，有一面很特殊的墙

**【练一练】** 你制定的线上案例讨论会方案非常好，接下来应该怎么说？

M model 建模

建模的三个目的：固化、标化和优化

建模提问清单

**【案例】** 海尔为什么把这件事坚持了 20 多年

**【练一练】** 各小组使用《复盘报告模板》，从一位伙伴身上挖一个团队激励的好点子，按照 ATM 法整理出行动步骤，然后进行分享和共创。

2. 没有时间和精力对所有伙伴进行激励，怎么办？

给激励上个杠杆

**【案例】** 一位零售业的管理者怎样激励上百位导购

互相找亮点

制造“同辈激励”

3. ATM 激励法很好用，但也不能滥用

激励使用的误区有哪些

怎么识别该用不该用？

激励判断表格

**【场景二】** 当员工犯了错，支行长如何批评能产生正向的作用？

#### 4.用好建设性批评

批评的必要性

建设性批评 4 要素

第一、控制环境

第二、澄清问题

第三、精准反馈

第四、示范标准

《建设性批评检查清单》怎么用？

下属接受批评，但就是不改怎么办？

**【练一练】** 你发现小王经常在工作时间复习公务员考试，你要去批评他一下

#### 第五部分：建梯队

**【案例】** 白行长为什么升不上去？

一、为什么要建立人才梯队？

二、什么是好的人才梯队？

三、怎样建立人才梯队？

1.人才盘点九宫格

设置绩效和潜力两个维度

把同一级别的员工放在一起排序

把业绩和潜力分开来排

2.两级管理制度

不仅要看到直接汇报层，还要掌握间接汇报层的最好和最差 10%

3.人才校准会

每个季度拉着支行班子和直接上级盘一盘人

4.运行人才池

入池标准

出池标准

项目锻炼

**【练一练】** 我们的人才校准会

每个小组选择一位主讲伙伴，由这位伙伴和大家一起对自己的团队成员进行盘点，选择其中 5 人作为盘点对象，要包括直接汇报下属和间接汇报下属