

《支行长能力提升之问题分析与解决》

主讲：高飞老师

【课程背景】

对于一名银行的支行长来说，解决问题是日常工作的常态，现实情况是：很多支行长工作勤勤恳恳，但是并不能真正解决问题，问题总是重复出现？或者解决完一个问题，发现又出现新的问题，甚至更严重？还有无法引导员工积极面对问题，也没有帮助员工处理问题的好方法！

基于以上现实情况，高飞老师以 10 多年的银行支行工作经验为基础，结合深入的结构化思维和创新思维的研究，开发了这门课程，帮助学员学会解决问题的思维和方法，让支行长真正成为问题的驾驭者。

【课程收益】

- 建立分析和解决问题的思维方式
- 学会运用分析问题的多种工具和方法
- 掌握个人与团队分析及解决问题的能力
- 提高团队的问题分析和行动能力
- 产出有价值的问题分析和对应的解决方法

【课程特色】

- 1.一切从实战出发。课程围绕基层行管理者的工作日常交付实用工具及技巧，注重学以致用。
- 2.突出对学员的引导。课程有良好的启发性，对学员具有引导作用。
- 3.使用大量银行案例。课程中的案例都来自从银行工作实际，让学员能够现场学会、带走使用。

【课程对象】 银行各级支行管理人员

【课程时间】 6 小时（1 天）

【课程大纲】

导入部分

日常你是怎么解决问题的？

从习惯里拔出来——反学习

解决问题的武器：以假设驱动的“界分编”模型

一、精准的界定问题

1、问题的五大陷阱

讨论：你遇到过什么问题陷阱？

什么是问题？

- 问题=目标-现状

2、问题的三种定义

- 良构问题
- 劣构问题
- 病构问题

小练习：支行氛围松散，员工积极性不足，这是个什么问题

3、问题的彻底共识

问题共识的两大瓶颈

案例：贵州某农商行陈行长的烦恼

- 一部分问题来自目标的模糊

- 很多问题可能是对现状没有清楚的认知

先来审视一下目标

- SMART 原则明确目标

案例练习：帮助一家能源集团优化目标制定

- 使用 SMART 工具表衡量目标的清晰度

练习：使用 SMART 工具表帮助陈行长梳理一下目标

然后从描述现状来界定问题

- 5W2H 七问分析表

练习：支行的省级文明单位复审没通过，怎么办？

如果觉得前面的办法复杂了点，来一个简单的

- TOSCA 共识问题

- 什么是 TOSCA 框架

- 给问题一个明确的共识——TOACS 框架表

综合练习：省分行推出“一部手逛商场”，盈江县支行要借势营销县城最大的农产品加工和销售公司，从哪里着手呢？

二、精确的分析原因

1、提出假设

简单问题

- 迅速提出假设并解决

练习：支行上个月的智慧柜员机使用率偏低，被分行通报，怎么解决？

- 5W 分析法

案例：丰田大野耐一的五次追问

练习：用 5W 分析法挖掘一下智慧柜员机的问题原因

复杂问题

- 六个调查步骤
- 习近平调查研究“五字诀”
- 假设树分析法

案例分析：杰里斯特宁的好办法

运用框架分析原因

- 4P 市场分析框架
- 质量管理模型
- SWOT 分析模型
- 业务盘点矩阵

综合练习：支行最近业务发展放缓，运用假设树和框架法进行分析，找到原因

2、验证假设（根因确认）

➤ 控制变量法

- 历史对比
- 横向对比

案例分析：怎样为孩子选择学校

- 外部对比

故事：博比和史密斯老师的故事

- 逆向求证
- 原理逆向

案例分析：对支行业务增速下降分析的逆向求证

- 功能逆向

案例分析：支行开始组织拍摄搞笑短视频

- 结构逆向
- 趋势分析

小练习：对比分析、逆向求证和趋势分析在支行可以怎么用

➤ 验证假设阶段如何保持客观

- 依据是什么？
- 是否因为更容易被证明？
- 还有哪些因素需要被纳入？

综合练习：盈江县支行如何找到营销成功的决定性因素？

三、精简的编制方案

1、共创最佳决策

- 头脑风暴法的原则与流程

2、原则

- 领导不要先发言
- 右脑主导
- 鼓励创意
- 时间限制

3、流程

- 准备白板
- 召集团队
- 列出关键词
- 记录和激发
- 鼓励突破
- 罗马石柱法

4、如何让措施更精简

- 什么是 MVP?

- 怎么做 MVP?

案例：丽江幼儿园开包子铺

- 方案措施优选矩阵

案例：建行某支行怎样为医药公司下游小微企业提供金融支持

综合练习：新来的主管领导对你不放心，过问细节很多，让你疲于奔命，怎么解决？

5、编制最佳方案

- WBS 的概念
- 把措施转化为行动计划表
- 行动计划表如何编制

结课部分

综合练习：你调动到一个新的支行，一段时间后，你没有融入感，还有两名主管明显不服气你，怎么办？

学习活动：打雪仗