

# 《网点负责人及储备干部管理技能提升培训》

## 课程大纲

### 【课程收益】

- 学会使用组织思维，降低沟通内耗，切实提升沟通成效、团队执行力；
- 掌握绩效管理流程，降低执行偏差，提供有效管理抓手，目标可控化。

**【课程特色】** 干货，没有废话；科学，逻辑清晰；实战，学以致用；投入，案例精彩

**【课程对象】** 网点负责人、储备干部

**【课程时间】** 6小时

**【课程方式】** 讲师讲述、案例分析、分组讨论、模拟演练等方式。

### 【课程大纲】

#### 第一课：运用组织思维，提升团队执行力

**【课程重点】**：一名合格的网点负责人，首选具备团队管理能力。据说，世界上最聪明、最难管的人就是中国人。究其原因是每位员工有不同的人生履历、兴趣爱好、生活追求、沟通方式，那么如何管理这样一个部门！最有效的解决方法是将管理者的思维模式塑造成团队所有成员的思维模式，这有利于提升团队内部沟通成效、提升团队执行力！

课程互动：什么是管理？

- 管“人”+理“事”

课程导入：管理者修炼的五个层级

- 职位——权利
- 认同——关系
- 生产——成果
- 立人——复制
- 巅峰——尊重

## 第一部分：什么是组织思维

- 1、回归“力”的本源：组织思维的由来
- 2、牛顿第二运动定律  $F=MA$  即：力量的大小与质量及加速度有关；
  - 案例：拔河的技巧：专业团队 VS 非专业团队在选人、站位、口号上的差异
  - 案例：我军是如何对待俘虏的：缴枪不杀——劳动改造——政策学习——文艺汇演——留下来一起干——一切行动听指挥

## 第二部分：组织思维与执行力的关系

- 1、执行力 (Power Of Action) = 伙伴 (partner) X 加速度 (Acceleration) / 目标 (Objective)
  - 目标凝聚伙伴、伙伴共创办法、方法服务目标
- 2、唐僧师徒团队的 POA 演变
  - 唐僧的 O：普度众生；徒弟们的 O：我要自由。团队长与成员的 O 不同，导致团队初期成员的不稳定。
  - 团队成员对 O 达成共识，对 POA 而言非常很重要：徒弟们协助师傅普度众生后，就可以获得自由，打造高执行力团队
- 3、效果应用：公司提议去旅游，用 POA 做出规划
  - 对外体现的旅游，其背后的 O 到底是什么？在明确 O 的基础上，设置 A 与 P

## 第三部分：组织思维的延展

- 1、组织思维的实际应用
  - 阿里巴巴：
    - O：“让天下没有难做的生意”；
    - A：“阿里巴巴”、“阿里妈妈”、“淘宝”、“支付宝”、“菜鸟”、“钉钉”
  - 交行卡中心：
    - O：“让我们一起成行一起成为行业领袖”；
    - A：“活卡量”、“客户满意度”、“员工满意度”、“品牌价值”、“流程标准化”、“应力值”、“产品创新”
- 2、组织思维的自我应用：

- 提升网点客户到访量
- 存量客户产能提升
- 为年底的跨赛做好蓄客工作
- 完成新增存款 X 亿
- 调整网点存款定活比
- 代发客户资金留存

#### **第四部分：战略分解**

##### 1、战略分解之盗梦空间

- 一层实现目标的方法，可转变成为二层目标，借此继续拆解进而绘制战略地图

#### **第五部分：战略分解在工作中的实际应用**

- 提升网点客户到访量
- 存量客户产能提升
- 为年底的跨赛做好蓄客工作
- 完成新增存款 X 亿
- 调整网点存款定活比
- 代发客户资金留存

#### **第二课：运用绩效管理，打造高绩效团队**

**【课程重点】**：绩效管理的目的不是简单的用于绩效分配，而是依托绩效管理为工具让员工清楚当期考核方向，并通过绩效工具的使用让团队管理者通过严抓过程管理，确保绩效目标得以实现。

##### **第一部分：什么是绩效管理**

###### 1、为什么要做绩效目标

- 清晰的定义出需要做什么
- 将经理的期望和员工的期望保持一致
- 绩效回顾的依据

##### **第二部分：绩效目标设定及跟进**

###### 1、设定流程

- 沟通：管理者与员工沟通该管理者的目标是什么；

- 设定：管理者和员工团队共同设定目标以达成整体目标；
- 一致：管理者必须确保其团队/员工的目标和管理者整体目标一致；
- 跟进：管理者周期性回顾团队/员工为实现共同认可目标的进展情况。

## 2、业务目标如何制定

- 部门负责人的设定方法：业务目标、重点任务、组织与人员管理
- 部门员工的设定方法：业务目标、重点任务
- 业务目标设定的三个维度：基线值、目标值、挑战值
- 目标设定的原则：Smart 原则

## 3、重点任务设定的方法

- “于、用、完、达”：“于”什么时间、“用”什么方法、“完”成什么事情、“达”到什么效果

## 4、专项研讨：目标实际完成情况与设定的绩效目标差距较大的预防措施