



十九届人才管理与领导力发展年会

2018年4月18-19日 上海





联系我们

地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室

邮编 : 200063

电话: +86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址: marketing@hrecchina.org

网站: www.hrecchina.org



人才与我共成长

交行卡中心销售储备生项目经验分享

2018年4月9日



理想与目标

卓越、执行力强的销售团队

对工作 — 思路清晰，勇于挑战，踏实

对制度 — 敬畏，执行，宣导

对员工 — 尊重，鼓励，辅导，授权

VS

现实与差距

缺乏优秀的一线销售管理人员

得过且过，无过程管理，不适应变化

不会运用制度提升绩效和效率

简单粗暴、无辅导带教，人员留存低

项目目标

销售管理人才供应链

销售管理培训生项目是**为期两年**的培养项目。培养的对象是对信用卡/支付行业怀有浓厚兴趣、具有**管理潜质**的优秀应届毕业生。

该项目通过量身定制的系统培养，从业务知识、分析决策和团队管理等方面给予管培生全面均衡的指导和训练，使其综合素质在短期内得到迅速提升、符合岗位胜任能力，最终输送至全国分中心成为合格的**销售一线管理人员（经理或主任）**。



应时而变的四个阶段



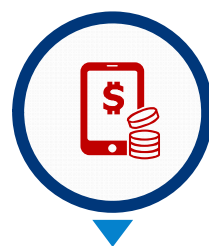
2010年-2011年

- 探索阶段
- 培养单一
- 流失率高



2012年-2014年

- 调整阶段
- 培训+实践
- 考核机制



2015年-2016年

- 成熟阶段
- 培训+实践+辅导
- 人才培养流程



2017年-至今

- 收获阶段
- 培训+基地实践
- 人才供应链

项目内容

分层级培训体系

- 家史篇
- 家风篇
- 家规篇
- 家训篇
- 家业篇
- 家道篇
- 通关篇

见习员工

见习期

- 营销进阶
- 风险控制
- 自我管理
- 人际管理
- 公众表达
- 前辈分享

正式员工

签约期

- 角色认识
- 招聘实务
- 陪同带教
- 早会经营
- 业务流程
- 政策宣导
- 专家门诊
- 研讨汇报

见习主任

入职6-9月

- 数据分析
- 结构思维
- PPT制作
- 员工激励
- 业务流程
- 政策宣导
- 专家门诊
- 研讨汇报

正式主任

入职10-12月

- 计划制定
- 数据分析
- 绩效辅导
- 职涯发展
- 拥抱变化
- 经验分享
- 研讨汇报

高级主任

入职13-18月

- 角色认知
- 塑职业化
- 高效团队
- 思维导图
- 策略演讲
- 经验分享
- 研讨汇报

后备经理

入职19-24月

项目内容

人才基地实践

5周

熟悉信用卡市场，在**上海人才基地**实践信用卡销售，完成见习期考核。

上海实践

3个月

正式签约，至**省会分中心**实践，熟练掌握业务流程和各环节技能，完成正式客户经理阶段的考核。

片区基地实践

3个月

回**招聘分中心**实践，精进业务流程和各环节技能，完成高级客户经理阶段的考核。

招聘分中心实践

6个月

在**上海人才基地**实践主任职责，组建团队、带教员工，完成见习主任期考核。

上海人才基地主任实践

12个月

派至全国分中心正式担任业务主任，掌握团队管理技能，完成正式或高级主任期考核。

全国分中心主任实践

24个月

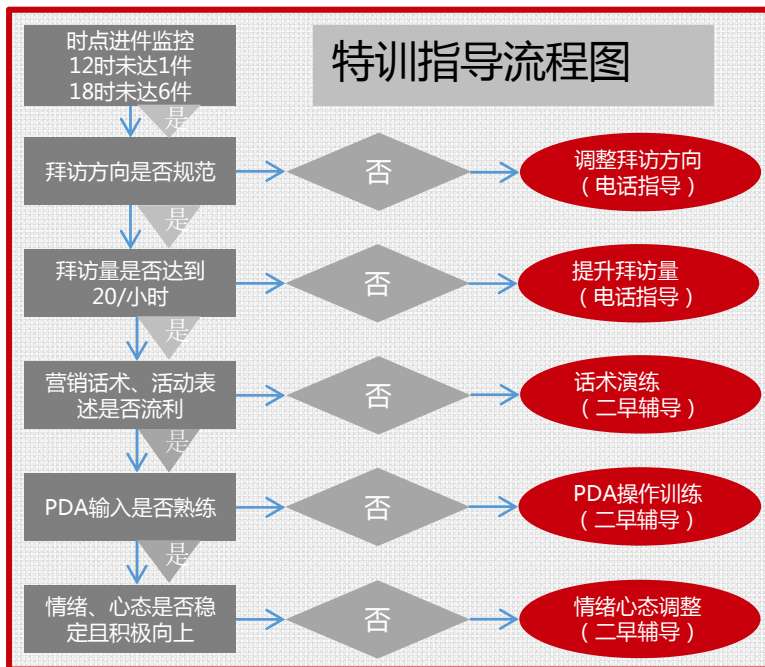
完成竞聘指标，队伍条件人员开始准备经理竞聘，或异动至其它岗位。

晋升经理

项目内容

人才基地实践

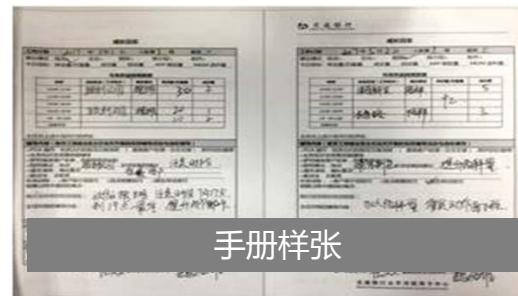
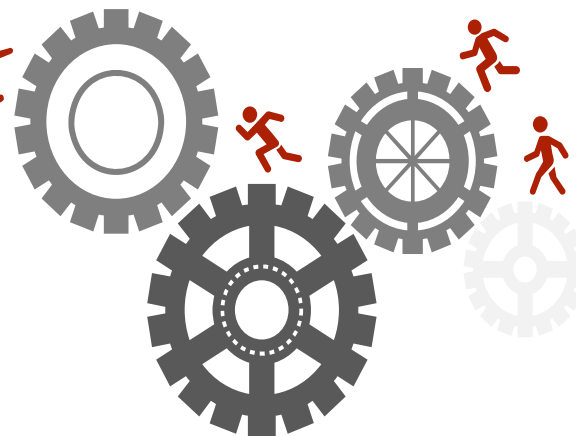
指导学员展业的方法 WAY TO SUCCESS



百日特训手册

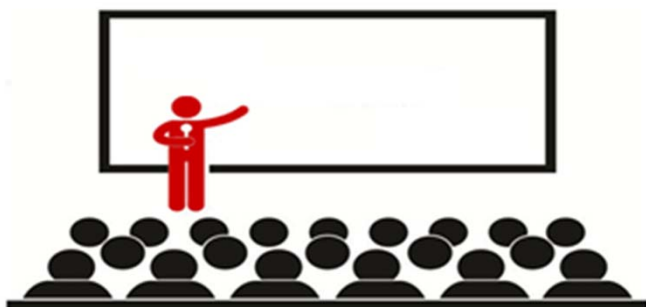


主任检查手册



手册样张

1. 分层次、落地化的培训体系



- 定制课程，形式丰富
- 高层参与，经验分享
- 专人跟进，效果落地



2. 师资队伍的建设 and 提升

- 专职讲师
大型培训班的组织运作能力
- 兼职讲师
通关、示范、辅导的能力

3. 高效的人才复制和供应机制

自2013年以来，累计招募926人，正式签约为502人（签约率 54.2%）。共计向经理岗位输送28人，占经理编制的24%；向主任岗位输送385人，占主任编制的59%。



- 务实的培训体系，知识技能落地生根
- 扎实的业务实践，教练辅导如虎添翼
- 完善的考核机制，优胜劣汰以人为本



培训优化：

- ◆ 移动学习及直播课程；
- ◆ 设计多样化的体验式学习；
- ◆ 邀请业务专家参与以加强培训效果。

实践优化：

- ◆ 总结各层级培训经验，并形成书面进行推广；
- ◆ 担任卡中心新产品、新业务、新项目的试验田。



人才复制流程的优化：

- ◆ 提高签约率及经理岗位晋升的比例；
- ◆ 全国推广上海人才基地的人才培养机制。





销售管培生培训花絮

 交通銀行 | 信用卡
BANK OF COMMUNICATIONS | CREDIT CARD

创新 卓越 担当

