
《银行网点营销效能提升项目方案》

【课程大纲】

目录

1 项目总览及项目亮点	1
2 项目背景	1
3 项目执行依据	2
3.1 参考“三综合”内容主轴	2
3.2 参考省分行《网点负责人学习手册》	2
3.3 他行优秀工作经验方法借鉴	2
4 项目目标	3
5 项目实施成果	4
6 项目实施流程	5
6.1 项目总体流程	5
6.2 项目具体流程	5
6.2.1 暗访调研	6
6.2.2 启动大会	6
6.2.3 网点现场辅导	7
6.2.4 固化督导	9
6.2.5 总结复制	9
7 项目执行内容	10
7.1 现场辅导篇	10
7.2 固化督导篇	12
8 项目执行的交付物成果	13
9 项目固化督导内容与途径	14
9.1 督导固化分工	14
9.2 督导固化方式方法	14
1 项目总览及项目亮点	
□ 项目总览	
□ 项目亮点	

推进网点负责人的角色转变：在推进网点“三综合”+“网点综合效能”项目建设中，重新梳理网点当家人的角色定位以及岗位职责，从“带团队”、“抓管理”、“谋发展”等三个维度进行方式技巧的系统导入，运用《网点负责人现场游走管理表》等工具提升网点负责人的全面经营管理能力，力做一个合格“网点当家人”。

促进综合性营销队伍的建设：从柜面营销团队以及对外营销团队两个方面着手，根据湛江分行网点的实际情况，促进综合团队的氛围打造以及队伍建设，优化业务流程，激发团队的合作竞争意识，加强私私联动与公私联动，做好“引进来”以及“走出去”战略的落实，提高团队的营销技能以及综合素质。

促进网点的凝聚力的提高以及激励性会议的打造：从网点文化建设、网点负责人领导力、会议激励技巧等方面入手，促进网点文化建设的提升，加强员工的归属感以及价值认同感，运用鼓励、互动等方式增强行员会议的参与感与氛围，提高网点的凝聚力以及促进高效会议的打造。-

增强项目的执行力以及后续推广，促进企业内训师的培养：分行可以就本次项目成立专项的内训师

全程参与，便于项目的后续复制推广，培养分行优秀的业务内训师队伍，使之成为我行加快网点转型、提高网点综合效能的基础。

促进转介绍流程的效率优化，加强联动营销：转介卡工具的使用，可以帮助客户经理在第一时间了解客户信息，进行客户需求分析以及产品营销，促进网点客户服务能力的加强，同时，转介卡的应用可以对销售过程进行跟踪，加强团队之间的联动。

促进网点各岗位标准工作流程的确立以及导入：根据网点的不同岗位的职责要求以及网点的实际情况，借鉴国内外同行的优秀经验以及工作方法，打造网点不同岗位的工作标准化流程，促进标杆岗位人员的打造。

2 项目背景

中国建设银行提出了建设国内一流零售银行的零售业务发展愿景，实施网点第三次转型，构建“综合性网点、综合柜员制、综合营销队伍”的零售网点服务体系，增强网点销售服务和客户管理能力，实现网点功能由交易结算型向营销服务型转变，全面提升网点核心竞争力。

建设银行广东省分行在实施大零售发展战略以及推进网点“三综合”建设中，明确了网点在省分行整个管理框架中的核心位置，“网点兴则分行兴，网点强则分行强”。而一个网点的成败往往在于网点负责人的作为，根据省分行下发的《网点负责人学习手册》里，网点负责人有了新的角色定位，如何做好“网点当家人”，对推进“三综合”建设工作有重要的意义，也是网点综合效能提升的关键。

根据中国建设银行湛江分行的现状以及行领导的要求，促进综合团队的建设以及网点的资源整合，加强网点凝聚力的塑造，运用更多的实战经验以及案例分享促进湛江分行“三综合”工作的推动以及网点综合效能的提升。

陈毓慧老师根据多年网点的辅导经验、省分行网点“三综合”建设工作指示以及前期与支行领导班子的深入沟通，竭诚推进项目实施。

3 项目执行依据

3.1 参考“三综合”内容主轴

3.2 参考省分行《网点负责人学习手册》

3.3 结合国内外同行优秀网点负责人以及理财经理等各个岗位的优秀经验以及做法，例《网点负责人工作的101分》、《理财经理的一天》、《金牌柜员是如何炼成的》，根据他行的可落地的实践化经验，促进网点各岗位标准化工作流程的确定，促进产能的提升。

4 项目目标

本项目旨在建行总行“三综合”以及大零售战略的战略布局下，紧密结合中国建设银行湛江分行的实际情况，通过项目导入和现场辅导，助力湛江分行“三综合”的推进工作，同时，促进网点负责人的角色转变以及综合营销队伍的建设，提高网点的凝聚力以及资源整合，提高湛江分行网点的综合效能。

5 项目实施成果

□ 实施思路：3个“方面”

本项目从网点负责人、客户经理、营运主管、大堂经理、柜员的素质、能力、意识3个方面切入，切实推进网点“三综合”建设工作。

□ 实施成果：3个“一”

6 项目实施流程

6.1 项目总体流程

根据中国建设银行湛江分行网点领导班子切实的项目需求，并结合公司的相关建议，整个项目主要有以下流程：

6.2 项目具体流程

6.2.1 暗访调研

暗访调研

对象 暗访调研内容

一、暗访

网点

本身 网点服务环境：网点环境、营销气氛、网点功能分区、窗口设置、大堂设置、自助区设置等。

网点人员服务营销现状：人员仪容仪表、行为举止、手势语言是否符合规范；大堂经理及柜面人员是否主动进行服务营销转介，客户经理是否进行产品销售等。

网点周边

竞争对手 网点服务环境：网点环境、网点功能分区、窗口设置、大堂设置、自助区设置等。

网点人员服务营销现状：人员仪容仪表、行为举止、手势语言是否符合规范；大堂经理及柜面人员是否主动进行服务营销转介，客户经理是否进行产品销售等。

网点周边

社会环境 网点 1 - 1.5 公里范围内，存在的社区数量、主要的社区类型、社区客户定位、网点周边社区金融发展情况等。

二、调研

网点负责人 网点零售业务现状和重点、网点整体客户（对公、对私）具体数量、网点的绩效考核方式、支行在网点转型的推进工作等。

营销主营 网点渠道配置情况、网点岗位设置情况、业务种类及业务量情况、网点管理、维护、挖掘广度、网点绩效考核方法与指标、网点员工营销能力情况、综合性营销团队构建情况等。

客户经理 从事客户经理年限、每日工作内容、各层级客户数量、团队协作氛围意愿、工作中存在的困惑等。

营运主管 从事营运主管年限、岗位核心职责、每日工作任务安排、网点柜员岗位设置情况，网点柜员弹性排班实施方式与细则等。

大堂经理 从事大堂经理年限、手中掌握客户数量、网点高峰期时段、转介任务状况、岗位的绩效考核内容和方式等。

柜员 从事低柜员年限、日服务客户平均数量、主要客户类型、办理业务种类、岗位的绩效考核内容和方式、转介任务状况等。

6.2.2 启动大会

项目开始前组织召开项目启动大会，相关领导致词动员，各岗位代表表态发言，结合多年来网点辅导的范例，与网点全员共同分享项目流程与细节，从而更好推进项目导入。

以下是项目启动大会的具体安排（供参考）：

2015 年建设银行湛江分行网点综合效能提升项目启动大会操作流程及内容（约 2.5 小时）

- 19:30 全体行员入场就座 1、分行领导。
- 4 家网点行长、客户经理、营运主管、大堂经理、柜员等。
- 复制网点领导及员工代表。
- 项目组。问候、维护入座秩序 1、银行方主持人需准备主持词；
 - 2、宣誓词各网点准备；
 - 3、网点口号短而有力，最好不超过 8 个字，能体现网点特色和风采；
 - 4、宣誓承诺书（网点行长领读，其余同事展示誓词）模板；
 - 5、物品：横幅、座牌、无线话筒、音频线、投影仪等；
 - 6、横幅内容：2015 年中国建设银行湛江分行网点综合效能提升项目启动大会；
 - 7、座牌：分行领导座牌、网点行长座牌、项目组座牌。

2 19:30-19:40 主持人（银行方）介绍领导并宣布启动仪式开始

- 1、启动大会目的与流程；
- 2、出席领导及嘉宾；

3、宣导会场纪律。

3 19:40-20:00 银行领导

致辞 1、项目对湛江分行的意义。

2、分行对项目的期望。

3、行领导给与项目组支持与配合期待达到的效果。

4 20:00-20:20 士气展示+宣誓承诺 1、主持人宣布宣誓仪式开始；

2、导入行长带全员依次上台；

3、宣誓，完毕入座。

5 20:20-20:50 项目组工作汇报 汇报4个网点暗访调研情况及项目心态

6 20:50-21:00 项目组工作汇报 关于项目的意义

6.2.3 网点现场辅导

□ 分岗位辅导

对网点负责人、客户经理、营运主管、大堂经理、柜员进行有针对性地课程辅导，从认知上提升学员的综合技能以及团队合作意识。

1. 网点负责人

网点负责人是网点“三综合”建设的灵魂。网点的能力，取决于三个方面：第一，市场营销能力；第二，内部管理能力；第三，员工的综合素质。如何解决能力问题，网点负责人责任最大。

因此，网点负责人辅导中，主要侧重以下几个维度：

辅导维度 主要内容

带队伍 三综合八大岗位职责梳理、网点团队建设管理、网点综合营销团队组建技巧、员工队伍的培养与管理技能、队伍管理考核优化、员工潜能激发策略、团队激励活动、网点文化提炼建设辅导、高效激励型会议的打造、他行优秀经验分享借鉴等。

抓管理 营运风险管理、成本与效益管理、网点资源整合、网点日常管理等。

谋发展 网点品牌定位与营销模式定位、社区金融推进、社区关系梳理等。

沟通与领导力提升、网点管理者的角色定位等。

2. 客户经理

客户经理的辅导从网点战略性产品出发，设置以提升具体产品营销能力，提升综合营销技巧为目标出发。此外还注重客户经理团队协作方面的辅导，提升营销团队执行力。

辅导维度 主要内容

专业技能 存量客户梳理及分层分级、网点战略性产品营销技能、电话/短信邀约技巧、客情关系维护技巧、公私联动营销与私私联动营销、高端客户的开发与经营管理、理财沙龙策划技巧等。

团队协作 团队协作意识建立、团队沟通与工作协调、团队责任与荣誉等。

3. 营运主管

营运主管的培训主要从柜员的科学劳动组合着手，实现“综合性柜员”向“综合性柜台”转变，激发营运主管弹性排班意识、辅导营运主管根据业务发展、流程变化等进行网点业务量合理排班以及确定柜员配置，提升柜员工作效率，进一步实现柜员劳动组合精细化管理。

4. 大堂经理

大堂经理的培训从大堂经理的角色定位与工作职责、厅堂物品规范摆放、厅堂营销氛围打造、厅堂服务营销标准化流程、网点战略性产品营销转介切入，以提升公私联动、私私联动技巧。

5. 柜员

柜员的培训主要涉及柜面物品规范摆放、柜面服务用语、柜员岗位职业形象和职业礼仪、柜员岗位服务技能、柜面客户投诉处理技巧、网点战略性产品营销技巧、交叉及增值销售、联动营销等。

□ 竞赛实施

销售竞赛与驻点辅导同步进行。通过销售竞赛，刺激学员的学习兴趣与销售热情，展现学员的掌握

情况，优化项目效果。根据竞赛季的开单量、成交额以及与竞赛前等长时间相比，学员的进步情况，评选出团队、个人奖项。

6.2.4 固化督导

督导对象：辅导的4个网点；

督导人员：督导小组；

督导目的：驻点固化，查漏补缺，切实落实项目辅导内容；

交付物：根据每个网点的实际情况，编写每个网点的《督导日志》将项目导入的具体内容的实施情况做详细描述。

6.2.5 总结复制

总结大会是对项目效果的总结检验，是网点全体工作人员和项目组努力成果的共同体现。总结大会首先是项目组进行项目总结回顾及后续固化陈述，其次是网点代表分享辅导经验，最后是领导总结致词。

公司采取总结复制1+3模式，即选取1个标杆网点项目进驻辅导，3个复制网点（复制网点具体数量由网点领导与项目组共同决定）进行观摩学习。一方面，可节省项目成本。另一面，也可为标杆施加压力，保证项目效果，实现双赢。

7 项目执行内容

本阶段内容将主要参考项目背景中内容执行，根据深圳管理多年项目执行经验，该批次针对网点进行为期4天辅导+1天督导/每个网点。

7.1 现场辅导篇

注：具体内容要等调研结束后再最终确定。

第一天 8:30-9:00 全体员工 老师参与现场晨会，给予点评，打造高效晨会流程

9:00-12:00 网点行长 一对一沟通，了解网点行员和客户基本情况，要点辅导

三综合转型理念导入、三综合八大岗位职责梳理

网点管理者的角色定位

网点品牌定位与营销模式定位

作业认领

14:30-16:30 客户经理 桌面物品规范摆放，营销氛围打造

沟通谈话，了解工作现状、客户经营和营销情况

岗位职责梳理

客户梳理，客户分层、分级维护

16:30-17:00 大堂经理 厅堂物品规范摆放、营销氛围打造

沟通谈话，了解工作现状、岗位职责梳理

标准服务流程导入，如何识别、引导、分流客户

17:00-17:30 营运主管 沟通谈话，了解工作现状，岗位职责梳理

了解柜面排班现状，科学劳动组合理念导入

18:00-20:00 柜员 沟通谈话，了解工作现状、岗位职责梳理

柜面物品规范摆放、柜面礼仪、服务流程、一句话营销导入

第二天 8:30-9:00 全体员工 老师参与网点现场晨会，给予点评

9:05-12:00 网点行长 现场、非现场管理，网点负责厅堂游走表的应用

网点团队建设管理、网点综合营销团队组建

员工队伍的培养与管理，高效激励会议的打造

营运风险管理、成本与效益管理

网点资源整合

14:30-16:30 客户经理 检查客户梳理情况，解决经理在客户梳理的时候遇到的问题

-
- 电话邀约技巧与流程话术导入
客户面谈技巧与流程话术导入
- 16:30-17:00 大堂经理 引导分流客户重点辅导
标准服务销售流程纠正辅导
大堂转介和营销的角色演练，现场实施七步曲，老师点评
- 17:00-17:30 营运主管 根据实际客户流量和业务量，合理安排营业窗口数量
弹性安排窗口数量，合理安排柜员，变综合柜员为综合柜台
- 18:00-20:00 柜员 柜员礼仪、柜员营销七步曲、一句话营销通关演练
- 第三天 9:00-9:10 厅堂检查 网点晨会、开门迎客情况观察
网点营销布局检查并给出建议
- 9:10-12:00 网点行长 队伍管理考核优化高效激励会议的打造技巧
员工绩效面谈，二次绩效考核管理
员工潜能激发
社区金融推进、社区关系梳理等
- 14:30-16:30 客户经理 产品销售技能导入、产品营销话术辅导
团队协作意识建立、团队沟通与工作协调
公私联动营销技巧导入
客户跟进与维护
作业认领
- 16:30-17:00 大堂经理 厅堂联动营销技巧
厅堂客户教育辅导
客户抱怨与投诉技巧处理
- 17:00-17:30 营运主管 高峰期开放足够窗口，切实解决高峰期客户排队等问题
客流量较少时段，合理安排柜员利用弹性时间开展其他工作
- 18:00-20:00 柜员 转介绍话术演练以及转介绍卡的应用
优质客户识别判断法
- 第四天 9:00-9:10 厅堂检查 网点晨会、开门迎客情况观察
网点营销布局优化
- 9:10-12:00 网点行长 团队激励活动, 网点文化提炼建设
同业他行的优秀经验以及方法分享
- 14:30-16:30 客户经理 理财沙龙、外拓营销、片区开发策略导入
客户拒绝意见的处理
客户资产配置辅导
团队责任与荣誉渲染
- 16:30-17:00 大堂经理 厅堂现场管理
客户抱怨投诉技巧
岗位联动营销，团队意识
- 17:00-17:30 营运主管 网点窗口设置辅导
柜员弹性排班辅导
- 18:00-20:00 柜员 产品营销通关演练
客户抱怨处理技巧

7.2 固化督导篇

在网点辅导第5天进行辅导巩固，项目团队开展全员督导，促进网点各岗位服务、营销、管理能力全面提升查漏补缺。并发起支行层面固化沟通会，整理出网点后期持续固化建议。

8 项目执行的交付物成果

- 《网点综合效能提升项目网点暗访调研报告》一份
- 《网点综合效能提升项目方案》一份
- 《网点营销效能提升项目辅导过程记录册》
- 《网点营销效能提升项目总结报告》（包含后续固化建议）一份
- 《网点综合效能提升项目照片及视频集锦》一份
- 《网点综合效能提升项目执行手册》一份

9 项目固化督导内容与途径

9.1 督导固化分工

小组名称 执行内容

分行项目小组 分行主导督导固化，支行项目小组对网点项目小组固化工作与验收准备工作进行监督，并几分行汇报情况。分行项目小组对支行各项工作进行检查，并对网点进行打分评选。

支行项目小组

网点项目小组

项目小组 提供督导固化技术支持。

9.2 督导固化方式方法

部分督导固化方式介绍如下：

固化方式 执行方 备注

网点竞赛 网点主导，协助 形成竞争氛围

实时检查 网点主导，协助 营造检查压力，促进服务执行

客户满意度 网点主导，协助 集中解决共性问题

督导固化方式详细说明如下：

1、网点竞赛

在前期导入的网点间推行服务竞赛，通过各级行考核，神秘人考核等方式，对网点执行服务规范化程度及效果进行考核。每月根据考核结果进行优秀网点、合格网点、不合格网点的评选，并对成绩进行从高到低的排名。

2、实时检查

通过突击抽查、暗访抽查、调取录像监控、查看客户投诉情况等形式对网点的服务状态进行实时监控，凸显分行对标准执行的决心，引起网点全员的重视与关注。

3、客户满意度

每周对行员的星级柜员服务评价器的评价情况进行统计，并根据满意度数量在全行进行客户满意度排名，公布在银行内网上，同时对排名在后的5%位行员进行惩罚。