

课程：《网点负责人管理效能提升》

授课时间：三天

授课对象：支行行长、网点主任、网点经理

授课内容：

前言：关于管理之父杜拉克的题目

关于银行业目前面临的竞争

备受关注的网点服务营销

第一篇:境由心生人为峰-----关于“人”的管理

一：一个问题

✚ 网点负责人需要什么样的员工和员工主管

二：培养忠实的追随者

✚ 为什么需要培养忠实的追随者

✚ 追随者的四种状态

✚ 如何影响追随者

✚ 引领 80 后和 90 后的几个有效途径

80 后 90 后的表象

如何让 80 后员工接纳你

找到员工心灵的钥匙

三：人员管控 3 步走

✚ 制度管人

什么是制度及制度的作用

银行的规章制度运用

制度不好的原因

制度管人工作中应该注意什么？

✚ 情感管人

快乐工作的典范

管理老员工的技巧

管理有优越感员工的技巧

管理想跳槽员工的技巧

管理缺勤员工的技巧

管理斤斤计较员工的技巧

管理犯错误员工的技巧

✚ 技能管人

强的技能能够让您在管理工作中如虎添翼

四、 因事设人—适合的人做适合的事

就业机制

潜力挖掘

重视大堂

第二篇:他山之石，可以攻玉-----关于“事”的管理

一：以身为镜

1、我们需要的知识

- 银行知识
- 金融产品（服务）知识
- 客户知识
- 社会经济知识
- 法律知识
- 财会知识

2、负责人形象巧包装

✚ 个人形象设计技巧

✚ 个人仪容修饰技巧

✚ 个人服饰装扮技巧

- 服饰的选择

- 穿着的原则
- 首饰的佩带

二、高效能网点负责人一天工作剖析

- ✚ 早班会
 - 会开会的领导是好领导
 - 早会流程
 - 早会的关键技术动作
- ✚ 网点厅堂主动服务营销巡视
 - 网点环境的巡视
 - 网点人员的巡视
 - 网点各岗位服务销售流程巡视
 - (柜面服务销售流程)
 - (大堂经理服务销售流程)
 - (理财经理服务销售流程)
 - (开放式柜台服务销售流程)
- ✚ 联动营销管理
 - 团队协作，联动营销
 - (网点岗位构成及明确岗位职责)
 - (联动滞后的网点会遇到的问题)
 - 技巧运用，提升效能
 - (成功案例借鉴----某银行联动营销视频)
 - (成功案例借鉴----某银行的联动考核机制)
 - 培养习惯，形成氛围
 - (拟定网点和营销人员营销目标及计划)
 - (厅堂的布局与营销产品成列)
 - (建立网点成功的营销文化)
- ✚ 周会总结
 - 高效周会流程介绍
 - 鼓舞士气----高效周会激励技巧

第三篇:网点主管投诉与抱怨处理技巧篇

一、网点危机与防范的意识

1：服务事件处置风险

- ✚ 投诉、举报处理不当风险

案例讨论：某建行服务意识不到位引发客户投诉的风险

案例讨论：营销沟通引发客户投诉的风险

- (1) 风险描述
- (2) 风险影响
- (3) 防范措施

- ✚ 负面事件化解不作为风险

- ✚ 新闻舆论应对不及时风险

案例：华夏银行员工与行长私自销售理财产品引发的轩然大波

湖南怀化信用社的苦恼

- ✚ 处理投诉时与客户沟通的技巧

2：客户投诉的三大定律

- ✚ 投诉前预防为主

- ✚ 投诉中解决导向

- ✚ 投诉后关注改进

3、投诉抱怨处理之道篇（分析客户投诉原因）

- ✚ 正确看待客户投诉

- ✚ 客户投诉原因剖析（产品角度，服务角度，其他原因）

- ✚ 客户不满的等级

- ✚ 客户希望得到什么

- ✚ 我们能做什么

4、投诉抱怨处理之术篇（投诉处理方法、技巧）

- ✚ 投诉抱怨处理步骤

感性倾听

复述询问

解释澄清

提出方案

实施跟进

✚ 应对投诉处理的心理战术

✚ 投诉抱怨处理经典战术

第四篇:杰出网点负责人实战能力提升训练

第一部分 商业银行对公客户识别与深层需求挖掘技巧

一、对公客户市场细分

✚ 银行公司客户按行业划分分析

✚ 银行公司客户按规模划分分析

小型企业

中型企业

大型企业

外资企业

二：明确目标客户

✚ 确定目标客户----共赢

✚ 确定目标客户方法总结

查阅资料法

关联寻找法

中介合作法

客户介绍法

三：客户需求分析

✚ 金钱游戏

✚ 客户经营管理分析----黑点思维

✚ 目标客户需求分析

采购类客户需求分析

销售类客户需求分析

理财类客户需求分析

融资类客户需求分析

资金管理类客户需求分析

案例分析：阜阳燃气公司银行承兑汇票、买方付息票据、代理贴现

案例分析：美菱电器营销保兑仓业务

案例分析：德力西公司现金管理平台业务

案例分析：融资票据化财务顾问案例

案例分析：安粮集团基金分红避税方案

四：制定访问计划

- ✚ 资料----提前了解客户
- ✚ 精神面貌—做好充分的准备工作
- ✚ 制定访问计划----时机
- ✚ 制定访问计划----人员（关键人员）
- ✚ 制定访问计划----第一印象
- ✚ 制定访问计划----寒暄的话题选择

五：说服客户的技巧

- ✚ 说服客户技巧----利益介绍法
- ✚ 说服客户技巧----现实利益法
- ✚ 说服客户技巧----事实证明介绍法
- ✚ 说服客户关键点----1、倾听
- ✚ 说服客户关键点----2、提问
- ✚ 说服客户关键点----3、底限
- ✚ 说服客户关键点----4、报盘
- ✚ 说服客户技巧----临门一脚

识别客户购买信号

（语言信号）

（行为信号）

（FBI教你破解肢体语言）

临门一脚十大成交策略

（投石问路法）

(提炼共识法)

(直接请求法)

(循序渐进法)

(衷心赞赏法)

(实证借鉴法)

(以退为进法)

(循循善诱法)

(优惠诱导法)

(立即行动法)

第二部分 公私联动交叉销售综合技巧提升

一、金融行业服务营销的竞争

1、金融行业的竞争与变革

案例：华丽家族（日本银行业上世纪70年代的竞争）

案例：湖北省恩施州电力公司的员工400个人分7个亿引发银行的竞争

2、中国银行业经营模式的改变

1、由单一营销向交叉营销做转型

案例：竞标成功某市政府公车治理项目，政府决定对市辖300个预算单位

近5000部公务车辆定点维修、保险、加油实行统一采购。

2、由利差为主向中间业务做转型

案例：XX银行投融资项目（定向资产管理）

3、由交易型向服务营销型做转型

案例：建设银行的三代网点转型

4、由个体营销向联动营销做转型

案例：校园现金管理平台（含一卡通营销方案）

3、因您而变

二、公司联动提升营销效果

1、团队协作，联动营销

(网点岗位构成及明确岗位职责)

(联动滞后的网点会遇到的问题)

技巧运用，提升效能

(成功案例借鉴----某银行联动营销视频)

(成功案例借鉴----某银行的联动考核机制)

培养习惯，形成氛围

(拟定网点和营销人员营销目标及计划)

(厅堂的布局与营销产品陈列)

(建立网点成功的营销文化)

2、周会总结

高效周会流程介绍

鼓舞士气----高效周会激励技巧

三 公私联动案例分享

1、个贷营销能力提升公私联动效果

个贷业务营销要点

开展个贷业务营销要遵循的原则

- 明确市场细分，选准目标客户群
- 大力发展重点个贷产品
- 开展交叉销售，凸显综合效益

一手房的营销策略

- 对开发商和楼盘营销代理公司的营销
- 对售楼先生/小姐的二次营销

二手房贷款的目标寻找和营销策略

• 案例分享：

成功案例：XX 银行XX 分行成功营销“上海国际花都”项目“房地产开发贷款与按揭贷款封闭运作”的模式，实现了公私业务“双丰收”。

2、服务三农产生业务机会

案例：甘棠农行新农合交叉营销方案

3、新产品金融 IC 卡产生业务联动机会

案例：华为园区卡

银医卡

物业卡

4、利用产业链金融进行综合营销

案例：合家福百货连锁超市供应商案例带动交叉销售

5、商户批量营销产生的机会

案例：郑州百脑汇综合服务方案

6、事业法人客户综合需求引发销售机会

案例：政府批量采购引发的交叉销售机会

7、投行产品带动公私联动

案例：定向增发产生业务机会

四、商业银行对公业务营销方案展示与演练技巧

1、对公金融产品方案展示技巧

(一)、展示专业形象

(二)、亲和力技巧

(三)、影响对公业务展示效果的三大因素

(四)、对公业务展示推介的三大法宝

(五)、如何向对公客户陈述和展示营销方案

2、商业银行对公客户谈判处理技巧

(一) 处理异议—异议是黎明前的黑暗

(二) 追根究底—清楚异议产生的根源

(三) 分辨真假—找出核心的异议

(四) 自有主张—处理异议的原则

(五) 化险为夷—处理异议的方法

(六) 寸土寸金—价格异议的处理技巧

(七)、客户核心异议处理技巧

3、通过实战，请学员在实践中掌握知识点，包括方案设计、方案展示、处理异议、商务谈判相关技巧，在点评环节中给予有针对性的意见和建议。

要求每个学员提供一份在工作中撰写的金融服务方案，在培训班开班时带给老师，作业要求如下：

1.版式要求：PPT版。

2.写作页码要求：PPT页码不少于30个。

3.演练要求：每个学员时间13分钟。选择6-10个学员进行路演。

(1)要求在课堂上用8分钟时间将本人提供的金融服务解决方案向老师与全体

学员进行路演，接受老师与学员点评考评。

(2) 客户代表提问与点评，时间 3 分钟。学员路演结束后，选 2 名学员作为客户代表进行提问点评，其中 1 人作提问代表，提问的内容主要是关于客户需求方面的疑问、金融服务解决方案方面的疑问及金融服务保障措施方面的疑问；1 人作点评代表，站在客户的角度对学员制作与路演的金融服务方案进行点评，点评的内容主要包括金融服务方案整体设计的美观性与科学性、客户需求分析的准确性与差异性、金融服务解决方案的针对性与操作性、金融服务保障措施的可行性与竞争性、学员路演的综合表现等。

第三部分 高端客户顾问式、沙龙式营销技巧

一、高端客户关系营建与公关技巧（案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导及模拟演练）

(一) 客户关系的 4 个阶段：认识→好感→信赖→同盟

✚ 了解富豪圈层及如何介入圈层

✚ 读懂社交语言

✚ 有哪些社交活动聚集客户

✚ 如何开发大客户

(二)、高端客户公关的关键 3 点

✚ 找对人

✚ 说对话

✚ 做对事

(三)、高端生活品味的共同话题

1 综合类（包、饰品、衣服、香水、化妆用品）

关于 LV 的三个传说

HERMES 在奢侈品中的定位

GUCCL 的主风格

CHANEL 的故事

GIORGIO ARMANI 在意大利的地位

Dior 这个单词的来历

关于 FENDI

PRADA 的介绍

VERSACE 的来历

2、手表类

PATEK PHILIPPE 钟表界的天皇巨星—百达翡丽介绍

GP 芝柏表的介绍

PIAGET 伯爵表的介绍

VACHERON CONSTANTIN 江诗丹顿表的介绍

(案例：一位中行的理财经理给一个女客户送生日礼物发现这个女客户有一块新的江诗丹顿表，于是展开话题进行营销)

JB 钟表界历史最悠久的品牌—宝珀

ROLEX 个性的手表品牌--劳力士

LONGINES 浪琴表的介绍

3、茶道与茶文化

茶道的历史

向现实中寻找 - 日本与台湾

在茶香中拉近距离

4、红酒与雪茄

客户的心头好

5、婚姻与传承

新版婚姻法解读

案例：候耀文猝死导致遗产纷争

视频：《非诚勿扰》二中李香山的心愿

二、高端客户激活密码（案例分析、短片观看、图片观看、示范指导、模拟演练、头脑风暴）

（一）高端客户划分

1、高端客户常见职业分析

2、高端客户三大需求

3、高端客户心理动机分析

4、高端客户常见性格和决策身份识别

家庭总管型

独立自由型

投资恐惧型

隐姓埋名型

聚财型

赌徒型

创新型

贵宾范

权贵范

(二)、高端客户核心需求分析

1、客户服务需求分析

功能的需求

信息的需求

情感的需求

感观的需求

社会认同的需求

2、服务的终极目标----大客户忠诚

案例分析：某信托产品向高端客户倾斜

优质客户参考特征分析

中银香港私人银行营销案例

3、客户关系维护的主要方法与途径

✚ 电话接触

✚ 邮寄宣传单张

✚ 面对面接触

✚ 客户开发销售信函

✚ 举办说明会

✚ 电子邮件和手机短信息

各种开发方法的结合应用

案例：最会说话的人

三、高端客户沙龙营销（案例分析、短片观看、图片观看、示范指导、模拟演练、头脑风暴）

(一) 沙龙营销法的特点

1、何谓沙龙

2、沙龙营销特点——小型 执行 精细

1、精耕细作的观念与会议营销流程工作

2、破旧立新——新型沙龙模式

3、沙龙运作流程

(二)、定成败的三大战役 (客户预约、现场交流、后期追踪)

A 会前准备的要点 - 客户筛选及预约

沙龙组织的客户标准

客户邀约的技巧

视频导入：非诚勿扰片段

电话邀约技巧三步曲——学员演练

(网点沟通、网点选择、客户筛选及沟通、会前分工会议、会前培训、物品准备)

B、会议中要点——展示与控场

(气氛调动、理应外和、现场促成、客户购买意向)

(1) 沙龙课件开发技巧

演示课件元素

常用的制作软件

(2) 了解你的听众

你的沙龙听众是什么群体？

他们为什么来参加你的沙龙？

他们对你要讲的了解有多少？

他们应该知道多？

他们对你有要求吗？

他们来自哪里？

.....

(3) 破冰之旅

自我介绍、展示内容期许 (破冰)

精彩的开场白

克服紧张情绪的五招

(4) 时间控制技巧

主持人亲自准备讲稿

对讲稿内容要反复研究

利用自己做成的幻灯片反复进行事前的演习

根据环境因素适时调整

如果有偏离主题应及时控制

根据情况合理安排与控制提问时间

(5) 形体语言

眼神交流

声音的力量——语音、语调、语速

体态的魅力——阅读肢体语言

(6) 提问应对与场面烘托

如何应对提问

有人找茬怎么办？

话托的作用

销售配合的岗位安排

案例导入：PE 产品销售成功案例——高特佳我们来了

C、会议后要点——维护与跟进

(签单客户追踪、意向客户追踪、向行领导汇报)

案例导入：风水沙龙—— 贵金属销售成功案例

四、网点行长对高端客户营销的管理

(1) 高端客户信息管理客户信息管客户信息管理

✚ 客户信息维护的种类

✚ 客户信息维护的途径

✚ 如何利用客户信息

(2) 客户分层

✚ 客户分层方式

✚ 从维护角度看客户分层法

✚ 客户维护的频率

(3) 客户维护计划制定

✚ 客户维护的内容和策略

✚ 客户沟通方式的偏好

✚ 客户经理时间分配

✚ 客户经理时间管理工具的使用

✚ 演练：制定时间计划表

(4) 监测客户发展，管理发展中的客户关系

管理发展中客户关系的指导框架

预防客户流失具体措施举例

✚ 客户流失的预警信号

✚ 对策

客户的业务量降至私人银行经理服务范围以下时的对策

持续惊动你的客户

送给支行行长的话：发上等愿、结中等缘、享下等福

向高处立、就平处坐、从宽处行

课程结束：

- 一、 重点知识回顾
- 二、 互动：问与答
- 三、 学员：学习总结与行动计划
- 四、 企业领导：颁奖
- 五、 企业领导：总结发言