

课程：《网点绩效与管理双提升》

授课时间：3 - 4 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

第一部分 管理篇——网点业务目前及未来的销售方向

(一)、客户经理队伍是通向客户的桥梁

就业机制

潜力挖掘

重视大堂

(二)、专职销售队伍成功的关键要素

(三)、设立严谨有序的销售队伍管理程序

(四) 销售队伍管理程序中各部门角色

(五)、确定专职销售队伍必须具备的一系列核心技能

(六) 业绩管理及激励机制的设计原则

1、激励方式可以多样化

2、专职销售队伍的报酬与业绩紧密挂钩

3、激励机制是成功的关键 – 专职销售队伍激励体系的三个层面

4、对销售人员采用精神奖励方式激励进取心

(七) 销售人员寻找发现潜在目标客户的方式与途径

1、新客户销售线索开发

模块 1 业务发展计划

模块 2 关系营销：社交活动

模块3 组织销售活动

练习：社交报告卡

2、存量高端客户激活密码

高端客户常见职业分析

高端客户三大需求

高端客户心理动机分析

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

3、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

(八)、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

第二部分：细化篇——从过程和情绪进行细致化管理

一、电话沟通的督导要点与流程辅导

式、 电话沟通前的准备工作

- 1、 做好事前准备工作
- 2、 拨打电话时间的选择
- 3、 接通后，自报家门
- 4、 确认对方身份及事情说明
- 5、 礼貌结束电话

视频导入：一位对公客户经理电话沟通前

参、 电话销售流程四要素

- 1、 精彩的开场白—好的开始等于成功了一半

利益优先法

感谢法

提供服务法

提问法

PMP 赞美法

视频导入：非诚勿扰1 葛优相亲的第二人

- 2、 有效询问

开放式询问

封闭式询问

导向式询问

案例：卖李子的故事

案例：一位长沙银行客户经理给客户打电话之后的感受

- 3、 电话营销之一客户异议处理

太极法处理客户异议（认同+赞美+转移+反问）

讨论：客户异议应对分析

你们怎么知道我的电话的？

我已经有固定的合作银行了

我现在不要钱

不用，现在找我的银行实在是太多了

- 4、 礼貌结束电话

后续的跟踪服务与营销

四、客户的判别与分类

1、寻找客户的 MAN 法则

(案例导入：宁波建行的一位客户经理回忆与中行的竞争)

2、客户判别之----性格色彩分析

红色性格客户的判别与分类

(案例：一位理财经理给她的熟客户送礼物时巧妙的营销过程)

✚ 蓝色性格客户的判别与分类

(视频：武林外传片段)

✚ 黄色性格客户的判别与分类

✚ 绿色性格客户的判别与分类

五：完美的 MOTIVE 营销法则

✚ Motivation principle (动机原理)

(故事：卖李子的故事)

(案例：一位客户咨询“你们现在定期最短时多长时间的？”)

演练：分析客户需求动机

✚ Orientating skill (定向技巧)

提问的技巧

同理心的表达

赞美的技巧

✚ Tracing the relations (追踪关联)

✚ Inspiring requirement (启发需求)

✚ Value show (价值展示)

FABE 说业务法

F—产品的功能与特色

A—产品的优点

B—产品的利益与好处

E—相关的证据

(案例：一个经典的汽车销售案例)

理财产品话术六要素

1—尽量明确收益数值

2—与同期的活期、定期做对比

3—多使用案例

4—强调产品的功能特色

5—风险规避的方法

6—告诉缴费方式和期限

破冰演练：（七天通知存款）产品话术销售脚本演练

一片冰心在玉壶——处理客户异议的技巧

表达感同身受

询问情况

做出回应

🚩 Enable trading （使交易成为可能）

二选一法促成销售

征求客户推荐客户

以诚恳的态度完成整个交易

六、销售活动管理技巧

A. 管理工具

☐☐ 《每日销售统计表》

☐ 《每周销售统计表》

B. 指导销售人员设定目标

银行销售活动中的 7431 法则

C. 业绩目标的活动量分解

（使用工具《每周销售统计表》）

D. 销售过程的持续跟踪

（使用工具《每日销售统计表》）

案例：通过活动量管理发现销售瓶颈

七、客户经理角色辅导

1. 辅导的原则

平等的讨论而非说教

- 只谈事实，对事不对人
- 避免空谈，重视督促

2. 优秀辅导人员需具备的特质
3. 辅导时机的选择
 - 寻找辅导能增值的信号或情境
 - 不适合进行辅导的情况
4. 辅导的程序
 - A. 建立融洽的氛围
 - B. 请员工自我分析优劣
 - C. 引导发现不足
 - D. 分析销售障碍
 - E. 制定解决方案
 - F. 要求行动承诺
 - G. 追踪关注

活动：员工辅导演练

5. 成功辅导的关键
 - 员工在不同成长阶段的需要领导风格
- 银行销售人员常见心态辅导对策
绩效辅导的技巧

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

三、他山之石——流程银行再造

1、零售业务流程再造中的花旗银行

2、客户需求催生银行产品创新 – 客户需求是银行产品与服务创新的核心驱动力

3、流程再造建设的主要原则

- 效率优先
- 系统化
- 集成化
- 自上而下与自下而上相结合

国外先进银行流程管理的共同特点

- 机构扁平化
- 业务垂直化
- 以顾客需要为中心

案例：

垂直管理实例—美国银行

水平管理实例—花旗银行

富国银行 (Wells Fargo) 的交叉销售

四、数据分析下组合营销提升营销效果

1、数据筛选后——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

2、针对性营销——沙龙营销法

精耕细作的观念与会议营销流程工作

破旧立新

决定成败的三大战役（客户预约、现场交流、后期追踪）

会前准备的要点

（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）

会议中要点

（气氛调动、理应外和、现场促成、客户购买意向）

会议后要点

（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

客户筛选及预约

沙龙组织的客户标准

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、公私联动——客户关系两手抓

对公——创造并满足机构核心需求

案例:政府批量采购案例成就批量高端客户

对私——创造并满足个人核心需求

案例:华为园区卡

二、公私联动案例分享

1、个贷营销能力提升公私联动效果

(1) 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

(2) 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

- 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

三、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

第五篇： 行动学习篇

(一) 行动学习的起源与意义

1、行动学习的起源：雷吉·雷文思

2、行动学习的管理实践

3、行动学习的流派与在中国的管理实践

4、组织推动行动学习的惊人变化

(二) 行动学习六大要素

1、行动学习六大要素之挑战性的问题 or 任务

2、行动学习六大要素之组建团队

3、行动学习六大要素之质疑与反思

4、行动学习六大要素之行动计划

5、行动学习六大要素之监督承诺

6、行动学习六大要素之催化引导师

(三) 行动学习项目步骤与流程

1、行动学习项目流程：十大步骤；

2、行动学习项目研讨会工具

(四) 行动学习催化师六大能力

1、行动学习催化师六大能力

2、催化师提高能力要点

(五) 行动任务：

战略层面：互联网金融背景下的网点经营转型（半天）

考察焦点：

- 1) 团队共同完成
- 2) 经营目标明确，思路清晰
- 3) 科学系统
- 4) 具体可执行
- 5) 前瞻性

战术层面：

1、制定每个支行的基于数据分析的网点组合营销方案（半天）

- 1) 团队共同完成
- 2) 科学系统
- 3) 具体可执行
- 4) 创新性
- 5) 结合上级行指定的 4 款主要产品突破

2、零售客户经理辅导与精细化管理力提升（半天）

考察焦点：

- 1) 团队共同完成
- 2) 科学系统
- 3) 可执行

目标：

- 带领团队制定各支行 1-3 年网点经营转型方案，推动所在支行的经营发展。
- 带领团队制定团队综合营销策划方案，推动所在支行重点产品和综合业务的发展。
- 学员共同探讨完善和规范零售客户经理营销层次，提升团队管理及营销效率。
- 实践学员所制定经营发展策略及营销方案，在工作过程中不断总结改善经营思路和业务发展策略。
- 让每一位学员成为团队的辅导教练，掌握行动学习的催化技术，提升管理者的管理技能。

操作形式：

- 1、共 XX 家左右综合型支行及单点型支行，每家支行分管公司业务行长 1 名，共有 XX 名左右学员参与此次项目。
- 2、由于人数较多，共分 X 批人员进行