

课程：《网点运营条线负责人管理效能提升》

授课时间：二天

授课对象：支行运营副行长、网点内控经理、业务经理

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、高绩效团队沟通

什么是团队？团队与团体的区别是什么？

■ 什么时候才需要团队？

■ 发扬团队精神

- 了解自己，了解团队（性格分析）
- 同类互比：团队合作的瑜亮情结
- 投射效应：团结合作的本位主义
- 群众效应：团队合作的争功诿过

■ 打造良好的企业内部环境

- 组织之道
 - ✓ 指挥统一，有序沟通
 - ✓ 沟通要充分，决定要服从
 - ✓ 听完再说，有问必答
 - ✓ 尽量文字依据，减少口头传递
 - ✓ 可越级沟通，忌越级管理
 - ✓ 不要说时忘听，不要没听清就去做
 - ✓ 对事不对人
- 与上司相处之道

- ✓ 除上司想听，否则不要讲
- ✓ 有相反意见，勿当场顶撞
- ✓ 有不同意见，要先表赞同
- ✓ 有意见要补充时，用引伸式
- ✓ 不自我辩护，不讨价还价
- ✓ 不单汇报问题，多提解决方案
- ✓ 仔细聆听，要点确认
- ✓ 对方角度，自信自立
- 与下属相处之道
 - ✓ 多说小话，少说大话
 - ✓ 不急着说，先听听看
 - ✓ 不说短话，不伤和气
 - ✓ 广开言路，畅所欲言
 - ✓ 指示清晰，简单易懂
 - ✓ 启发思考，鼓励觉醒
 - ✓ 态度亲和，立场坚定
- 跨部门沟通解决障碍与技巧
 - ✓ 不指责抱怨，先从自己开始
 - ✓ 易地而处，站在对方立场
 - ✓ 平等互惠，不让对方吃亏
 - ✓ 确立沟通规则，多设沟通平台
 - ✓ 职责界定清晰，减少边际责任
 - ✓ 提供背景资料，多作平行交流
 - ✓ 忌山头主义，顾大局利益
 - ✓ 营造沟通氛围，切勿恃职自重

■ 沟通基础一三四

- 一项基础
- 两种形式
- 三大要素
- 四条原则

■ 说的最高境界—说到对方想听

- 电梯测试与 kiss 原则
- 传达信息要明确的 5w1h
- 金字塔式的表达习惯
- 沟通效果取决于对方的回应
- 问比说更有效

■ 听是说之母—听到对方想说

- 好的倾听是沟通成功的一半
- 倾听的两个层面
- 倾听的五个层次
- 用心倾听同理回应
- 如何处理抱怨与牢骚

■ 赢得信任，建立亲和

- 人际沟通的约哈里窗口：主动袒露是赢得信任的前提
- 亲和力的表现与建立要素
- 沟通中超语言、肢体语言的应用技巧

■ 化解冲突，双赢沟通

- 面对冲突走大路还是走小路？
- 解决冲突的四种途径□
- 太极推手，水性沟通□
- 双赢沟通在于坚信世界上永远有第三条道路

案例：一位难缠的员工交到了我的手上以后

■ 高效的工作方法

- 用图表来检查你的工作
 - ✓ 因果图
 - ✓ 散点图
 - ✓ 直方图
- 创造性的解决问题
 - ✓ 跳出思维定势
 - ✓ 思维的纵向拓深

- ✓ 逆向思维
- ✓ 横向思维
- ✓ 广角思维

第二篇：一寸光阴一寸金——网点基层员工时间管理指导方法

一、时间管理的重要性

- 1、时间管理是什么？
- 2、网点基层员工被动工作向主动营销中时间管理的重要性

二、科学的工作方法

- 1、制定明确的目标
- 2、掌握 80/20 定律
- 3、分清工作的清重缓急
- 4、工具——用好客户资源管理三张表

案例分析：网点对公柜员半天工作中折射出的时间管理缺陷

案例分析：对公客户经理的一日工作安排指导分析

第三篇：兵来将挡——网点运营主管应对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 面对记者媒体的技巧

- ✚ 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演练

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