

## 课程：《网点副职管理与风险把控能力提升》

授课时间：一天

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：

### 第一篇:境由心生----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：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

## 第二篇：剖析篇——中小微企业行业分析与风险把控

### 一、中小微企业概述

- 提示内容：了解企业信贷客户的范围，了解发展企业业务的必要性，熟悉企业划型标准及主要特点。

- 1、企业客户范围
- 2、企业划型标准
- 3、企业总体特点

### 二、企业目标客户

提示内容：掌握小企业条线授信对象及目标客户，熟悉主要目标客户群。

- 1、不同企业特征分析
- 2、企业生命周期分析
- 3、如何解决企业特点中存在的问题
- 4、目标客户定位
  - 聚焦消费性行业，重点营销以国内需求拉动、弱经济周期、与衣食住行密切相关的消费性行业。
  - 遵循“熟、小、好”的客户选择标准
  - 企业目标客户群以“一圈一链一区”为主。
- 5、集群客户批量开发

### 三、企业目标客户群

提示内容：分析企业的主要目标客户群体，掌握重点支持营销的客户群体。

- 1、商圈客户群
  - 商业街区营销途径与方法
  - 品牌经销商营销途径
  - 餐饮类企业营销途径
  - 电影院线营销途径
  - 行业协会（商会）营销方向
  - 电商平台营销方向

- 2、供应链客户群

重点营销与核心企业合作持久稳定、关系良好，在产品和服务方面具有一定优势，与核心企业间依存度较高的客户。

- 3、园区客户群

- 园区营销途径与方法
  - 科技型企业营销途径与方法
  - 节能环保型企业营销途径与方法

### 四、发放贷款的限制情形

贷款有关的那些事我们都要了解

- 1、不得作为保证人的情形
- 2、保证欺诈的情形

案例：“保证欺诈案”

- 3、了解哪些财产可以抵押，哪些财产不可以抵押。

案例：土地使用权抵押纠纷案（反面案例）

4、“房随地走、地随房走”原则

案例：土地抵押后新增的建筑物如何处置？

5、担保物上的权利冲突

6、动产质押与权利质押

## 第三篇：兵来将挡——网点副职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