

## 课程：《网点风控管理效能提升》

授课时间：三天(以下内容可以选择讲授,每一篇大约半天时间)

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：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

### 三、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
- 沟通基础一二三四
  - 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（红色部分内容如时间关系可能就不能全讲，  
取决客户的选择）
  - 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

## 第二篇:他山之石，可以攻玉-----关于“事”的管理

### 一、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

岗位管理步步走

### 二、高效能工作剖析

#### ✚ 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陈列)

(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

### 第四篇: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

### 第五篇:兵来将挡——网点副职应对投诉与抱怨处理技巧篇

## 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

## 第六篇：青萍之末——网点内控与风险防范

### 一、认识内控管理

#### 1、内控三道防线

#### 2、多重监控手段

### 二、认识内控制度

案例：从中行“双十禁”讲解说起的故事

### 三、认识银行风险

#### 1、当前内控防案形势分析

#### 2、差错与违规的区别

#### 3、员工异常行为分析

### 四、分享典型案例

案例一：盲目服从——新员工对网点负责人的违规指令没有指出，且盲目服从。

案例二：涉赌走上犯罪道路——年轻理财经理作案获刑 11 年。

案例三：收受好处——员工私自收受保险业务员馈赠。

案例四：频繁查询——员工频繁查询客户资料，伺机作案

### 五、对新员工的忠告