

## 课程名称：《支行行长（网点负责人）精细化管理提升》

主讲：王雨霏老师 12-18 课时

### 【课程背景】：

中国的银行业经过近十年的高速发展，规模快速扩张，人员队伍庞大，随着中国经济结构调整，互联网金融、民营银行的崛起，智能设备、智能投顾等金融科技对传统银行业的冲击，国内经济结构调整带来了不良资产攀升，利润率下滑，对公业务整体缩减等，给银行零售银行带来了新挑战和机遇，如何在金融业面临的寒冬中把握营销机会是支行管理者需要思考和面对的。同时，人员流动性增加，员工主体从 80 后转向了 90 后，如何管理好这些年轻的员工，发挥他们的主动性是支行管理者亟待解决问题之一。这对支行管理者提出了更高的要求。

本课程将结合商业银行实际，让支行管理者（网点负责人）学习必备的管理者思维和技巧，转变过去粗放式管理的模式，将精细化管理的理念贯彻在日常工作中，掌握在厅堂服务营销细节，拟定切实有效的激励措施，掌握员工的

思想动态，把握好内控风险，以此提振员工士气和业绩，从变单兵作战转为团

队合作，学习从管理员工到辅导员工的角色转变。

**【课程对象】**：网点负责人、支行行长、零售分管行长

**【授课形式】**：讲授+演示+案例研讨+演练

**【课程大纲】**：

## 第一部分 网点转型的目的和意义

### 一、 为什么要转型？

客户的期望

转型驱动

竞争使然

### 二、 营业网点发展的趋势

(一) 营业网点现在和过去有哪些不同

(二) 营业网点渠道发生的变化

(三) 客户需求发生的变化

(四) 零售银行具体做什么？

## 第二部分 新形势下管理者的角色认知

## 一、 服务和营销的关系

## 二、 支行行长角色定位

### (一) 三种管理者你属于哪一种？

1. 三等中层管理者
2. 二等中层管理者
3. 一等中层管理者

案例：把握分寸，给自己角色定位

### (二) 支行行长需要克服的几个弊端

1. 避免忙而无效
2. 避免做重复劳动
3. 避免一事无成
4. 避免劳而无功

### (三) 支行行长需要做到以下几点

1. 了解上级领导的管理理念
2. 熟悉上级领导的工作风格
3. 树立自己在上级领导心中的形象
4. 承担起更多的责任和压力

案例：你有“忍者神龟”的功夫吗？

#### **(四) 支行行长是承上启下的管理者**

1. 如何承上？领导要的是方案的选择还是意见？

案例：西汉丞相公孙弘的故事

2. 如何启下？-激发员工的主人翁意识

(1) 真诚的对待下属

(2) 适时为员工定职业定位

(3) 要让员工明白“我最重要”

#### **(五) 支行行长要成为桥梁而不是传声筒**

1. 传声筒式领导者的特征是什么？

2. 成为桥梁式领导的需具备的的素养是什么？

案例：离职的销售经理该如何做？

#### **(六) 解决问题才是最好的管理者**

1. 服从上级

2. 清楚自己的职责范围

3. 勇于承担责任

4. 执行力

5. 问题考虑周详

6. 提出解决方案

### 三、 良好的心态

(一) 心态平和

(二) 保持双向沟通

(三) 正视压力

(四) 学会控制情绪

## 第三部分 支行精细化管理四步曲

### 第一步 强化内控风险意识和管理手段

1. 商业银行经营中存在的风险（操控、道德和管理风险）

2. 建立健全完善内控管理制度

3. 支行行长内控管理职责

4. 员工思想动态追踪

5. 三道防线齐头并进

6. 强化自我风险管理

### 第二步 网点服务 6S 管理

1. 网点区域设置优化和设置的原则

2. 客户动线如何设计
3. 硬件设施维护存普遍在的问题
4. 如何将 6S 管理的理念与网点维护结合
5. 现场管理的要素

### **第三步 优质服务永不停步**

1. 链条理论

案例分析：海底捞、胖东来、充满奇迹的餐厅 Casita

2. 做好服务的三大理由
3. 服务的四个层级
4. 优质服务十大标准
5. 中银协创优 3.0 版本与 2.0 版本的区别
6. 剖析当下智能化网点下优质服务对厅堂各岗位的要求
7. 服务提升七步曲

### **第四步 网点营销精细化管理**

#### **一、 商业银行营销中存在的问题**

1. 任务和指标重要
2. 产品重要

3. KPI 是把双刃剑

4. 推销和营销的区别

## 二、 成功营销的三个因素

## 三、 营销就是改变观念和塑造价值

案例：一把牙刷的故事

讨论：结合本行产品阐述如何为客户创造价值？

案例演练：

## 四、营销模式转变

### 一、 坐销到行销的转变

1. 坐等客户到主动出击

2. 巧用沙龙营销

### 二、 岗位联动营销

1. 联动营销的好处

2. 网点各岗位优势互补

3. 联动营销的工具

### 三、粗放营销到精准营销

1. 别把外拓营销玩坏了

2.从漫无目的找客户到运用 CRM 体系

3.CRM 系统的好处

4.如何用 CRM 系统找到目标客户

#### **四、客户分层分级管理**

1.客户分层分级管理的标准

2.客户分层专人维护

3.客户分层权益实施

#### **第四部分 团队管理模式转变**

##### **一、 打造卓越团队**

(一) 权威管理，制度面前人人平等

(二) 适当授权，充分信任员工

(三) 提升自己，培养人才

四类人才该如何培养

(四) 用激情感染员工

(五) 懂得赞美员工，赢得好人缘

案例分析：陕西首富周莹如何激励员工

1. 好员工是鼓励出来的

2. 批评员工有窍门

3. 小纸条的奥妙

(六) 理解员工的难处，既是管理者也是辅导者

(七) 建立高效的团队激励绩效

(八) 赢在文化，打造卓越的团队文化

二、 目标管理法的概念及步骤

三、 **SMART** 原则

业绩榜的功效

## 第五部分 营销管理转变篇

一、 别让晨夕会成为流程化和形式化

二、 营业环境应日常维护要点

三、 排队等候问题的研究

讨论：如何有效缓解客户排队等候问题

1. 智能设备的运用

2. 提高服务效率

四、 网点危机管理

(一) 客户投诉引发的媒体危机

(二) 危机公关的重要性

(三) 客户投诉分析

(四) 客户处理步骤

(五) 应急处理预案