

零售支行长管理经营能力提升

课程背景：

零售银行网点已成为各家银行发展的核心，零售支行行长更是起着至关重要的作为，个人经营管理能力的高低直接影响着网点的经营业绩。随着零售支行行长更替加剧，有的是从基层员工提拔，有的是从管理岗转型，有的是跨条线转岗！

所以，如何提升零售支行长管理经营能力，已迫在眉睫。此门课程就是专门破解这一难题，让在岗的零售支行长明确自己是谁？要做什么？怎么做？

课程收益：

- 让零售支行长更清晰的角色定位，通过层层分析，明白个人的岗位职责具体有哪些；
- 让零售支行长通过案例和研讨，掌握基本的经营和管理能力，全面提升支行业务分析能力；
- 让零售支行长更好地与员工建立信任关系，更让他们通过自我内心的情绪管理和内心调伏，与员工保持良好的沟通交流。

课程特点：

- **课前充分准备：**通过课前调研方式，让学员对支行情况进行自我检测，提升课堂学习成效；
- **课上充分演练：**通过各种教学手段，让学员现场对支行有更深层度的分析，迅速找出自己在经营管理中的不足和问题，并可获得解决方案；
- **课后跟踪解疑：**通过现场问题解答，让学员具有较强的业务前瞻性和管理的全局性，对自己后期业务推动更有方向和目标。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：零售支行长

课程方式：专题讲授+案例剖析+现场沙盘+场景演练

课程大纲

第一讲：零售银行网点管理者的角色认识

一、网点服务的提供者

1. 打造自己的品牌

案例分享：品牌打造的具体步骤：环境、观感、感受、行为、结果

2. 贵宾客户的期望

分组研讨：我们的客户最常见需求有哪些（流程便捷、收益最高、服务周到、产品丰富等）

二、网点管理的执行者

1. 现场管理者：

- 1) 突发事件处理
- 2) 等候时间管理
- 3) 人员调配管理
- 4) 服务质量巡查监控

2. 团队带头人

- 1) 支行会议管理

案例分享：晨会夕会（会议流程、制度宣导、产品培训、销售演练、团队建设、员工激励等）

2) 支行员工辅导

案例分享：员工激励辅导原则（事实依据、当众表扬、单独批评、物质奖励、精神激励等）

3) 支行绩效管理

分组研讨：哪些指标应纳入支行日常绩效管理？

综合演练：零售支行长的主要职责是什么？

每日三件事的晨会、夕会、业绩管理看板的工作；

每周三件事的计划管理、进度管理、绩效面谈；

每月六件事的沙盘管理、团队管理、文化管理、绩效管理、资源管理、风险管理。

三、网点员工的督导者

1. 各项业务指标：计划管理、过程管理、目标管理（日指标、周指标、月指标）

现场演练：运用 SWOT 分析法制定经营计划

案例分享：如何合理分配任务指标？（不要简单均分、使团队成员能力加码或打折等）

2. 各项业务培训：

1) 服务礼仪：接待、洽谈、电话、着装、会客、拜访、用餐等

2) 专业技能：沟通、销售、表达、时间管理等

3) 营销技巧：重点产品

分析讨论：现在的员工最缺少什么？

四、网点员工的大家长

1. 团队文化建设

分组研讨：怎样建设能动型组织团队？

2. 员工职业规划

3. 与员工做朋友

案例分享：外地员工成家立业

第二讲：零售银行网点的管理工作认识

一、网点的市场环境

1. 银行网点管理面临的压力和困难

1) 新常态下零售银行的四大特征

2) 网点转型和产品更替发生变化

分享案例：现在的客户喜欢到网点来吗？

2. 市场竞争带来的挑战与机遇

1) 竞争对手服务的提升导致客户满意度的下降

2) 市场竞争导致的客户流失与利润下降

案例分享：摸清支行所在区域的发展动向（发联名卡）

3. 打造支行在区域的品牌

1) 紫牛效应

2) 战略规划

3) 跨界创新

技巧分享：品牌打造的具体步骤：环境、观感、感受、行为、结果

案例分享：私行下午茶活动主题

二、网点的服务要求

1. 部分著名企业服务理念

1) 沃尔玛:第一条,顾客永远是对的;第二条,当顾客有错时,请参照第一条.

2) 麦当劳:顾客至上,顾客永远第一

3) 凯悦大酒店:至尊服务

2. 细节决定成败

1) 厅堂动线管理

案例分享：电子银行区放在哪里更合适？

2) 网点特色设计

案例分享：妈妈小屋（母婴室）、读书角

3. 客户就是上帝

1) 用心服务（客户利益、期望、习惯、喜好）

2) 超越期望（服务、流程、产品、营销创新）

3) 处理异议（理解客户、说服客户、建议客户、3F原则）

4) 处理投诉（投诉原因、级别、目的、处理）

案例分享：那些年与客户“斗智斗勇”的岁月

三、网点的经营能力要求

1. 借力总分行资源锻造爆款业务

分组研讨：如何找到支行的储蓄源头？

2. 找准属于自己的最优客群

案例分享：以茶会友

2. 实现客户分层经营维护

1) 打造厅堂团队：人员组合管理

2) 打造外拓团队

3. 拓宽营销渠道搭建平台

分组研讨：目标社区营销方式的选择

世界咖啡：如何进行支行储源调查

第三讲：零售银行网点的风险控制

一、管理监督要到位

1. 支行目标管理（支行业绩管理目标）

2. 支行会议管理（晨会夕会案例分享）

3. 支行员工辅导（员工激励辅导流程）

4. 支行绩效管理（支行日常绩效管理）

互动：怎么开一个皆大欢喜的业务会议？

延伸分享：业绩辅导会四步骤（追踪上期、查找问题、改善建议、下期目标）

二、现场防控要到位

1. 重点业务风险点：

1) 零售信贷：贷前调查、贷后审查

2) 理财销售：飞单业务、双录等

2. 网点巡查安全点

1) 自助设备

2) 110报警

3) 办公场所

3. 人员行为规范点

案例分析：既要强化现场管理责任落实，又要关心八小时以外那些事

分组思考：产能分析应该从哪里起步？如何才能高效率低成本运营？

三、运营监控要到位

1. 经营计划的完成情况

2. 营销活动的执行效果

3. 财务资源的配置效率

4. 营销团队的工作质量

5. 服务质量与效率的提升

综合演练：如何进行产能分析？（重点产品分析、关联业务分析、人员产出分析）

四、各类专才要到位

1. 人员合理分工，明确各自岗位职责

2. 互相之间协作，有序规范流程作业

分组研讨：改进客户体验，厅堂以流程优化实现系统风险管理控制

第四讲：零售银行网点负责人的自我管理能力的自我管理能力

一、银行网点负责人的指标管理（SMART原则）

1. S：具体的

2. M：可度量的

3. A：可实现的

4. R：可证明的

5. T：可实现的

现场演练：下一个首要目标是什么？

二、银行网点负责人的情绪管理

1. 破冰行动

2. 积极心态

3. 领导力提升

4. 学会赞美

分组互动：当我被领导挨批时，我该如何面对下属员工？

三、银行网点负责人的服务意识管理

1. 向下沟通

2. 面谈演练

分组研讨：如何做一个备受员工尊重的支行行长（使众人行）