

银行支行行长的五项修炼

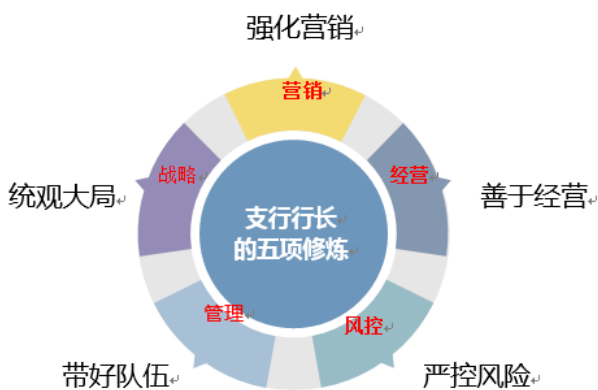
课程背景：

“上面千条线，下面一根针”，这句话形象地说明了银行支行行长的工作特点。作为行长既要谋划好发展，抓好管理，又要严控各类风险，同时还要设计好自己的职业生涯。很多行长是由优秀的客户经理、产品经理或副主任等提拔起来的，以前积累的经验已不足以应对新岗位挑战。新行长如何迅速跨越，老行长如何提高工作水平，本课程从实战角度，对如何做好一名优秀的支行行长做出了全面解答。

课程收益：

- 能够运用“天地人”的思维框架分析形势，把握大局，从而对不同的市分行领导、地方领导有更强的适应性，有利于形成正确的工作思路
- 能够认识到支行行长在管理上常犯的错误，正确处理好与副职的关系，当好“班长”
- 学会通过性格等多种方法，把合适的人放到合适的位置上，掌握多种激励约束手段，正确处理不服管教的“刺头”
- 从考核办法等入手，层层深入，制定出符合当地、当时实际的发展思路。运用一整套“接地气”的执行措施，确保战略落地
- 快速掌握控制企业信用风险的一套框架，了解操作风险不可能完全控制的可怕性，熟悉控制操作风险的多种措施
- 了解大客户营销的套路，从整体上把握如何寻找、切入、探寻客户需求、制定营销方案等技巧

课程模型：



课程时间：2天，6小时/天

课程对象：银行支行行长

课程方式：讲师讲授+案例分析+视频互动+现场测试

课程大纲

第一讲：统观大局——战略、思路要因地因时因人而变

一、天地人的思维方法

1. 什么是天
2. 什么是地
3. 什么是人

二、启示

1. 要摸清家底、抓住主要矛盾

案例：新任行长应该做的几件事

2. 要抓住工作重点
3. 要研究行内制度政策
4. 要研究与适应领导

案例：地方政府强烈要求已经扣划的款项冲回

讨论：一名优秀员工被提拔，最主要是原因是什么？

5. 要谋划好未来

现场测试

第二讲：带好队伍——再好的战略、思路也要靠干部员工落地

一、抓班子

1. 怎样当好“班长”

案例：优秀的客户经理为什么没有成为优秀的支行行长

二、带队伍

1. 把合适的人放在合适的位置上
2. 发现员工的优势

讨论：选聘岗位人才最主要看什么？

3. 如何培养骨干

讨论：怎么才能让一个不会做授信的员工在最短时间内上手？

三、抓风气

1. 定规矩，抓养成

讨论：行长与员工之间是否应该有距离？

2. 妥善处理“刺头”员工

案例：我曾经遇到的“胡搅蛮缠”员工

3. 善于用好企业文化

4. 经常做好沟通

四、抓奖惩

1. 绩效管理

2. 奖金分配

讨论：客户主要是行长营销的，奖金是否主要分给行长？

3. 善用表扬

4. 敢于批评

5. 宽严相济

现场测试

第三讲：严控风险——风控是 1，业绩是后面的 0

一、我们从事的就是风险行业

1. 支行行长最怕的就是

案例：冬天早上 5 点，某支行行长的手机铃声突然响起

2. 监管进入新常态

3. 风险分类

1) 信用风险

2) 操作风险

3) 声誉风险

4) 违纪风险

二、公司信用风险审查框架

1. 确定授信审查对象

案例：为什么几十家银行都在这一个造纸企业上栽了大跟头？

2. 严格核实销售收入

3. 快速排除不适合授信企业

讨论：哪些指标可以快速判断高风险企业？

三、操作风险管控思路

1. 强调千遍，不如问责一次

2. 提高业务检查的技术含量

讨论：为什么我们组织的内部检查总是查不出问题来？

3. 表格化执行保证到位

4. 反常即有妖

案例：运营控制部某员工为什么电话特别多？

5. 防止堡垒被内部人攻克

案例：“勤奋努力”的“好”员工怎么成了罪犯？

四、高度重视违纪风险

1. 任何人在组织面前都是透明人、玻璃人

案例：纪委书记违纪

2. 要了解“红线”

3. 高度自律

现场测试

第四讲：善于经营—好业绩来自于多谋会算抓执行

一、照镜子

1. 什么是镜子？

讨论：如何从人民银行月度报表中，发现哪些业务是发展重点？

二、明位置

1. 三种位置

2. 三比三看三提高

三、找差距

1. 表面的差距

2. 实质的差距

四、定目标

案例：长跑冠军的秘诀

1. 目标的三个层次

2. 三年规划重点是两件事

3. 合理确定年度目标

五、配资源

1. 资源类型

2. 配置方向

六、抓执行

1. 分清主次 要事第一

2. 因地制宜 善于转化

讨论：原原本本地执行上级行政策是否是好的执行？

3. 一抓到底，盯紧盯死

游戏：传话

4. 过程管理，算好大账

案例：一个女行长的眼泪

5. 勤于调度，确保进度

讨论：抓业务，是重点抓落后还是抓先进？

6. 创新手段，多措并举

视频：《亮剑》片段

讨论：存款实在想不出办法怎么办？

案例：促进寿险快速增长有哪些办法？

现场测试

第五讲：强化营销——优质客户群是做大做强的基础

一、客户营销概述

1. 客户就是财富

讨论：真的“没有客户”吗？

二、正确的营销心态

1. 求人非常考验和摧残你的自信心

案例：一位没有文化的农村妇女如何突破部长高官？

三、营销套路面面观

1. 寻找目标客户

案例：两个女汉子如何战胜一群老爷们，把一个位置偏僻的支行发展成为明星支行

2. 找准营销时机

3. 搞好第一印象

视频：日本女孩借钱

4. 认识客户拒绝

讨论：为什么很多大客户经过领导、朋友介绍，刚开始见面很好，第二次见面就冷淡，以后就推不动了？

5. 努力破解拒绝

1) 找对“四种人”

视频：《大染坊》片段

2) 用好教练

视频：《康熙大帝》片段

3) 找准客户需求

4) 快速对接需求

5) 善于迂回进攻

案例：企业年轻气盛的财务经理不给银行提供报表怎么办？

6) 坚持直到成功

视频：《乔家大院》片段

6. 如何做好长期维护

现场测试