

转型期银行支行长运营管理技能提升训练

【课程目标】

- 1、学会针对银行转型期的挑战提出支行长转型的关键思路；
- 2、掌握制定转型期网点支行长转型的运营管理模式；
- 3、掌握应对转型期发展下支行长的六大转型能力培养；
- 4、应用新时期支行长转型的关键的思维与工具；

【授课方式】面授 + 案例分析 + 情景演练 + 小组讨论

【课程时间】3天，6小时/天

【授课对象】支行行长、网点主任

【课程大纲】

第一部分、金融转型对银行支行长的影响与挑战

一、转型期银行支行长的反思与挑战；

- 1、转型期银行面临的挑战
- 2、转型期支行长面临的挑战与反思
- 3、转型期网点的功能新思考
 - (1) 网点三大核心功能的深化
 - (2) 转型期基于发展网点业务结构的转变

(3) 转型期基于以客户为中心的网点设计

(4) 转型期基于员工动能激发的管理转变

(5) 转型期基于价值创造的支行长角色转变

案例与讨论：同业网点转型的实践与反思

二、转型期银行支行长能力转型的竞争力培育：

1、利润管理转型：支行长转型的核心目标！

2、管理能力转型：支行长转型的基础支持！

3、运营能力转型：支行长转型的发展推力！

4、营销能力转型：支行长转型的重要保障！

5、客户管理转型：支行长转型的关键举措！

6、激励模式转型：支行长转型的内核动力！

第二部分、转型期银行支行长经营管理实战训练：

一、转型期银行支行长运营管理能力之一利润管理转型

1、支行长转型的关键在于能否持续优化资产配置，创造新的增长点

(1) 支行长转型的关键在于：创新利润管理

(2) 支行利润提升的关键之一：业绩盈利模式的掌控

(3) 支行利润提升的关键方法之二：经营与管理的掌控

(4) 支行利润提升的关键方法之三：收入管理与成本管理的掌控

(5) 支行利润提升的关键方法之四：人、物、料、法的掌控

2、银行支行长利润创造实践：

(1) 明确利润的目标：业绩创造

(2) 推动利润的关键：客户的创造与管理

(3) 夯实利润的支撑：产品优化和服务提升

(4) 建立利润的核心：团队系统管理

二、转型期银行支行长运营管理能力之二团队管理转型

1、有效的支行长运营管理能力支撑：业绩的提升，管理是基础，运营是推力。

(1) 支行管理者的管理能力是推动支行长转型的基础

(2) 提升支行管理者制度设计的能力；

(3) 提升支行管理者标准化管理的能力；

(4) 提升支行管理者个性化制度管理的能力；

2、支行管理者管理能力提升实践：

(1) 现阶段支行发展问题的归类与总结

- (2) 基于现存问题寻求管理上的问题
- (3) 基于管理上的问题找到问题的根源
- (4) 基于问题上的根源制定针对性的管理系统
- (5) 在管理系统的执行中优化管理系统

案例与讨论：同业管理系统对标寻找差距

3、支行长团队管理手段的运用

- (1) 支行团队文化的构建
- (2) 支行目标管理新思考—OKR 在支行运用
- (3) 支行管理沟通提升效率
- (4) 支行日常团队基础管理提升业绩

三、转型期银行支行长运营管理能力之三运营能力转型：

1、支行的高效运营解决支行发展中 5 大核心问题问题。

- (1) 运营的矛盾化问题
- (2) 服务的有效化问题
- (3) 营销的转型化问题
- (4) 客户的多元化问题
- (5) 人员的执行力问题

2、转型期支行网点运营实践：

- (1) 支行环境：以客户为中心网点布局
- (2) 支行氛围：激发员工及客户新动力
- (3) 支行传播：创造网点的影响力
- (4) 支行营销：主动与联动的融合
- (5) 支行人员：角色与技能的双突破
- (6) 客户管理：存量与增量的双挖潜

四、转型期银行支行长运营管理能力之四营销能力转型

1、金融改革支行营销软实力提升的六大能力：

- (1) 支行的营销分析能力
- (2) 支行的营销策划能力
- (3) 支行的营销组织能力
- (4) 支行的营销执行能力
- (5) 支行的营销支撑能力
- (6) 支行的营销优化能力

2、银行网点营销场景演练

五、转型期银行支行长运营管理能力之五客户管理转型

1、银行支行转型的关键：客户群体的重新管理

2、网点客户管理的关键方法：

(1) 关键方法之一：商圈客户群归类

商圈客户群归类是提升支行销量的前提

商圈客户群归类的具体方法

商圈的划分、客流分析、客户群分类

(2) 关键方法之二：客户关系维护

客户关系维护是提升支行销量持续性的关键

客户关系维护的具体方法

客户管理、客户维护十大技巧、个性化客户维护

(3) 关键方法之三：客户满意管理

客户满意度管理是提升支行利润的最终保证

客户满意管理的具体方法

发现客户不满意问题、推动一般客户满意、支行度管理

(4) 关键方法之四：支行客户价值深度开发

客户价值再开发是提升支行利润的最终保证

客户价值再开发的具体方法

客户转介绍技巧、客户推荐技巧、客户口碑宣传技巧

六、转型期银行支行长运营管理能力之六绩效模式转型

1、支行的转型动力来源于绩效模式的改变。

2、支行长转型下的支行绩效体系优化：

- (1) 转型支行绩效管理体系的梳理
- (2) 转型支行绩效管理机制的优化
- (3) 转型支行绩效管理的过程管理
- (4) 转型支行绩效管理的制度管理

3、转型期支行长绩效管理实践能力实践：

- (1) 转型支行目标分层分析设定
- (2) 转型支行目标沟通模式
- (3) 转型支行绩效管理应用

七、总结与提升