

银行网点负责人综合管理技能提升

课程背景：

在激烈的竞争中，银行网点功能在逐步转型，从结算型网点转向综合服务营销型网点。网点的转型必将提升网点的服务能力和销售能力，有效提升客户满意度和忠诚度。网点转型的关键是所有员工都能执行一整套行之有效的服务标准和现场销售标准。

尤其是网点的管理人员，他们的管理意识、思维、方法、能力等因素，直接影响着一个网点的进步和发展方向。

但在网点服务中我们发现了这种现象：

- 1.员工工作任务重、压力大，使得无法正视行业现状，缺乏对行业的正确认识，无法树立正确的工作价值观；
- 2.工作时间长，生活紧张无绪，无暇正视自己的身体、情绪、能量等状态，导致对人生、工作持消极悲观态度，没有采取积极的方法做出调整，树立正确的三观；
- 3.以上两点导致忽视或缺乏良好的服务意识和观念；
- 4.没有准确理解自身的管理角色和定位，不善于团队协作；
- 5.网点负责人不能有效激励与辅导员工，使员工的个人潜力无法得到有效激发；
- 6.网点负责人业务能力极强，但却忽略或无暇顾及网点管理；
- 7.在客户要求越来越高的今天，不知道如何提升网点客户的满意度？
- 8.团队缺乏有效的销售能力，制约了业务发展

课程时间：2-3天，6小时/天

课程对象：支行行长、网点经理、网点主任、运营主管等网点管理者

授课方式：讲解、案例、演练、游戏、讨论与发言

课程收益：

- 1.树立正确、积极的人生及生活态度；
- 2.了解银行业面临的新常态及网点发展趋势及管理方向；
- 3.明确在日常工作中的角色定位，成为优秀的管理者及推动者；
- 4.掌握人员辅导及团队激励的方式方法；
- 5.掌握优秀网点的现场管理思路及方法；
- 6.掌握团队营销管理的方法，提升网点营销竞争力；
- 7.掌握客户抱怨与投诉处理，突发事件的应对及管理；
- 8.掌握客户满意度管理的系统方法与技巧。

课程内容：

第一部分：银行业发展新常态

案例导入：国内外各银行现场图片

案例讨论：从杨行长的网点服务与管理带来的启示？

- 1.银行业面临的新常态
- 2.国内外银行业目前的发展动态
- 3.未来网点转型的四个方向
- 4.网点转型与管理的三种思维
- 5.网点负责人的应对思路：看、面、适、推

第二部分：网点管理者的自我管理

小组讨论：如何管理人生的意义？

- 1.人生幸福二元论：身体健康、灵魂安宁
 - 1) 身体健康靠锻炼
 - 2) 灵魂安宁靠修炼
- 2.如何找到心中的月亮
- 3.自我能量管理

案例：美联银行-高能量创造高绩效

课堂体验：身体、情绪、精神

- 1.从管理工作到管理人生
- 2.稻盛和夫的生活哲学带来的启示
- 3.稻盛和夫的工作哲学带来的启示
- 4.网点负责人的四项管理职责
- 5.网点负责人的六种管理角色
- 6.网点负责人的四种管理能力

第三部分：员工沟通辅导与团队激励

案例导入：某建行柜员在高压下对做出的行为

一、认识双向沟通及沟通的关键点

- 1.“以问代说”是管理沟通的核心技能
- 2.3种提问方式与职业漏斗模型的有效应用
- 3.沟通中如何确认理解和程序建议？
- 4.网点负责人的沟通行为应具有沟通意识
- 5.和谐高效沟通的要点
- 6.低效沟通与和谐高效沟通

二、下属辅导：如何培养员工技能

- 1.随岗辅导
 - 1) 随岗辅导三阶段
 - 2) 随岗辅导的训练程序与要点
- 2.面谈辅导
 - 1) 什么是面谈辅导
 - 2) 绩效面谈中容易出现的5种角色
 - 3) 绩效面谈的流程与要点
 - 4) 绩效面谈效果的自我评估
 - 5) 绩效面谈特殊处理技巧
 - 6) 提高新人留存率的辅导关键点

案例分析：一次成功与失败的面谈辅导对比

- 3.网点四类员工的辅导策略
 - 1) 明星员工
 - 2) 新兵员工
 - 3) 老兵员工
 - 4) 病猫员工

视频案例：新兵员工对老兵员工的影响

三、团队激励：给下属一支兴奋剂

- 1.一线员工动力与激情时间周期与特点
- 2.不同时期人员激励需求关键点

- 3.三维度评价法
- 4.评价后的不同育人侧重
- 5.了解员工的工作动机
- 6.激励遵循原理：赫兹伯格的双因素理论
- 7.马斯洛的需求理论，同双因素理论对比
- 8.9大维持激励因素
- 9.10大保健激励因素
- 10.几种不同的激励原则
- 11.10种常见的激励方式
- 12.不同年龄段员工的激励关键点

案例分享：客户要求行长为柜员加工资

案例分享：詹行长的网点团队建设案例分析

第四部分：银行网点现场服务管理

案例导入：从各家银行图片来看现场管理给客户带来的服务体验

1.影响现场客户服务体验的质量要素

- 1) 服务规范
- 2) 排队等候管理
- 3) 环境与设施
- 4) 业务能力

2.网点现场之环境管理

3.网点现场之晨会管理

4.网点现场之客户排队等候管理

5.网点现场之信息管理

6.网点现场之大堂管理

7.网点现场之各岗位服务流程管理

8.网点现场之设施设备管理

案例导入：詹行长的网点管理

小组讨论：如何从服务规范到服务创新

第五部分：银行网点营销管理

数据导入：从30000多名客户看网点的主动营销

案例思考：为什么我们要加强主动营销？

1.从客户的角度看客户的心理变化

2.主动营销的四种策略

3.你会计算自己的业绩吗？

工具：业绩管理公式

4.网点各岗位营销目标的管理

5.网点各岗位营销管理的分工

6.营销工具与氛围：视觉营销的管理

1) 网点视觉标准的定位

2) 营业网点形象建设标准

案例分享：各家银行的视觉营销管理

7.各岗位的营销流程及关键点

8.大堂经理的营销流程及关键点

1) 大堂经理营销流程

- 2) 大堂经理营销的四大关键点
- 9.柜员的营销流程及关键点
 - 1) 柜员识别推荐流程
 - 2) 柜员交叉营销的四个关键
 - 3) 柜员一句话营销的三个要点
 - 4) 提升柜员营销的三大基本要求
- 10.理财经理/客户经理的营销流程与关键点
 - 1) 营销岗位的三大工作重点
 - 2) 客户关系管理的四个阶段
 - 3) 客户关系的日常管理
 - 客户的分类方法
 - 客户关系的日常维护
 - 客户信息的日常完善
 - 客户营销工具的管理
- 11.客户营销的流程与技巧
 - 1) 识别客户的六大关键信息
 - 2) 运用八大线索与客户开启对话
 - 3) 赞美客户的5大要点
 - 4) 倾听客户的技巧
 - 5) 提问客户的技巧
 - 6) 产品说明的三大工具
 - 7) 异议处理的技巧：太极处理法
 - 8) 促成的三大技巧：行动法则、二选一法则
- 12.四种类型的客户沟通与营销

注：以上各技巧环节需要进行角色扮演、现场演练、小组讨论等形式授课
结束：现场提问与解答