

# 支行行长核心管理能力提升

## 课程大纲：

### 第一章：银行营业网点发展过程中的常见问题剖析

- 一、银行营业网点视觉营销体系建设问题呈现、剖析
- 二、银行营业网点团队管理问题呈现、剖析
- 三、银行营业网点服务营销问题呈现、剖析
- 四、银行营业网点战略构建问题呈现、剖析

### 第二章：银行营业网点管理者的角色认知与职责

- 一、现代商业银行环境变化下对网点主任提出的挑战
- 二、网点管理者的管理职能，工作职责，角色认知定位
- 三、网点管理者常见的观念误区和管理误区，转型中的四大障碍及其应对方法
- 四、诊断团队管理的“忙累烦乱”现状
- 五、团队领导角色的调适：专家 Vs 管理者，优秀领导 Vs 不合格领导

### 第三章：营业现场管理与督导

- 一、银行服务流程的标准化化管理
  1. 现代商业银行服务的意义
  2. 客户服务的金三角
  3. 优质服务的各岗位操作规范
  4. 优质服务各岗位标准服务用语
  5. 临柜标准化服务运用案例
  6. 银行网点优质服务管理流程与方法
- 二、银行营销流程的标准化化管理

1. 各岗位主动服务营销流程图说明
2. 各岗位主动服务营销操作方式
3. 各岗位的交叉营销与联动营销模式建设

### 三、营业厅环境 6S 标准化管理

1. 6S 管理的概念与规范
2. 营业大厅 6S 管理要点
3. 国内银行 6S 管理案例分析与点评

### 四、现场管理标准化

1. 晨会组织与经营
2. 每日巡检制度
3. 神秘客户制度
4. 内部巡视制度

## 第四章：网点营销组织与营销管理

### 一、员工激励与士气管理

1. 什么是激励？
2. 员工激励的误区
  - 1) 员工士气低落的表现
  - 2) 员工士气为什么会低落
  - 3) 员工激励的常见错误观念
3. 员工激励的四个挑战
4. 激发员工工作干劲的途径：
  - 1) 了解和满足员工合理需求及人格特质分析

- 2) 推行目标管理，帮助员工达成目标（目标设定理论）
- 3) 不断强化、肯定、欣赏员工的正面行为（强化理论）
- 4) 设计激励工作，丰富工作内容（设计激励工作理论）
- 5) 不断给予员工期许和信任（期望理论）
- 6) 消除员工的不满意，提升员工的满意度（双因素理论）

## 二、网点发展需要重点把握和关注的问题

1. 了解你的客户
  - 1) 资产业务的发展举足轻重
  - 2) 负债业务是银行业务的基石
  - 3) 中间业务是绩效增长的希望所在
3. 了解你的竞争力
4. 了解你的核心能力
5. 了解你的核心人才

## 三、主动服务营销概述

1. 营销目标的设定
  - 1) 市场定位
  - 2) 稀缺资源
  - 3) 服务分层
2. 单打独斗的模式 Vs 团队协作配合模式
3. 柜面如果实现服务与理财产品的交叉销售，联动营销
4. 深刻了解你的客户理财心理，激发客户的潜在需求

5. 四种客户类型判断方法与技巧
6. 四种不同类型的理财客户心理分析
7. 不同客户性格类型，如何采用有针对性的理财销售方式？
8. 个人金融产品与服务的“营销卖点”呈现技巧
  - 1) 投资理财产品的营销卖点分析及目标客户选择
  - 2) 银行卡的营销卖点分析
  - 3) 网银、短信产品的营销卖点分析
  - 4) 客户开发与产品营销流程
    - ① 访问准备
    - ② 接触客户与客户商谈
    - ③ 推荐产品
    - ④ 处理异议
    - ⑤ 促成交易
    - ⑥ 售后服务
  - 5) 客户维护与客户关系管理

## 第五章：客户投诉处理与危机管理

1. 认识客户抱怨与投诉
2. 客户投诉对我们的影响
3. 投诉处理流程、步骤、标准
  - 1) 投诉处理流程
  - 2) 投诉处理流程图说明
  - 3) 投诉处理场景情景化应答标准

#### 4. 挽留客户流程、步骤、标准

##### 1) 挽留客户流程

##### 2) 挽留客户流程图说明

##### 3) 挽留客户场景情景化应答标准

##### 4) 案例分析：一名顾客手持假钞，在营业厅大吵大嚷-----

#### 5. 银行公共危机事件剖析及预防

### 第六章：商业银行风险管理理念——“十轻十重”

#### 一、重业务发展、轻风险管理

#### 二、重信用风险、轻操作风险

#### 三、重条线检查、轻全面监测

#### 四、重事后管理、轻事前防范

#### 五、重政策制定、轻执行评价

#### 六、重审计稽核、轻系统管理

#### 七、重柜面操作岗位管理、轻后台岗位管理

#### 八、重阶段排查整改、轻长效机制建设

#### 九、重个案查处、轻系统总结

#### 十、总行重视、基层轻视

第七章：银行真实案例情景模拟演练实训（准备、演练、点评、每个团队大约需要 20—30 分钟）

**讲师助理：**