

# 农信网点转型下的“三维”管理

**课时设计：**2天

**课程对象：**支行长、网点主任

**课程背景：**随着中国金融市场全面开放的进一步深化，无论是为了面对国际商业银行同台竞争的局势，还是适应企业内部管理升级的需要，国内商业银行的经营策略都在酝酿着变革，以更主动的姿态来筹划未来的发展方向。在此背景之下，银行网点作为大众市场影响度最高的服务渠道更面临着前所未有的竞争环境。

同时，随着金融产品的不断创新，网点客户量激增对网点服务质量与营销能力的要求也在不断提高，网点整体效能已经成为各家银行体现整体竞争优势的“必争之地”。

网点是银行最小但却最基础的管理单元组织，为了打造卓越标杆网点，激励网点进一步提高自我管理能力、团队管理能力，支行长毋庸置疑成为了改变员工理念，塑造良好班组氛围的关键，所以提升支行长的核心管理能力，被提到重要的议事日程。

**课程前言：**

1. 你演过戏吗？
2. 你想尝试自己扮演电影中的角色吗？
3. 你想亲身感受过自己做演员的那种心动感觉吗？
4. 你想自己既能经历电影的各种场景，又能学到高效的管理方法吗？
5. 如果没有，《支行长核心管理能力提升》训练营将会让你实现你的愿望，轻松学习，轻松体验！

## 课程目标：

1. 明确支行长管理的角色定位与角色认知；
2. 掌握提升网点服务水平、业绩水平的能力；
3. 掌握网点员工辅导、训练与激励技巧；
4. 掌握网点分析、创造性解决问题的基本技巧；
5. 提高管理效率，塑造网点良好的内部氛围，以结果为导向，提高团队执行力。

## 课程大纲：

### 一、支行长的自我角色认知与定位

1. 支行长的职责与定位
2. 具备职业化素养是做好网点管理的前提与基础
  - 1) 工作、职业与事业
  - 2) 职业与职业化的区别
  - 3) 职业化的三个层面
3. 支行长应具备的“三头六必”能力结构
4. 从技术或专业走向管理的转型
  - 1) 案例研讨：网点管理的困惑

### 二、提升个人领导力

1. 获得下属拥护与支持的方法
  - 1) “惧、利、信”对等原理
  - 2) 视频赏析：为什么这个刺头会服从领导？
2. 根据下属成熟度选择领导方式
  - 1) 综合互动：如何应对不同类的下属？

- 2) 如何对待老油条和刺头？
- 3) 综合互动：“工作”与“关系”如何平衡？
- 4) 如何应对“小团体”？
- 5) 案例分析：如何对待基层班组中“坚决认错、死不改悔”的刺头员工？

### 三、支行长服务管理能力提升

#### 1. 树立优质的客户服务理念

##### 1) 重新认识服务与服务的价值

- ① 服务本身就是一种商品
- ② 服务是一种营销手段
- ③ 服务能够提升产品的价值
- ④ 服务能够补救产品的不足
- ⑤ 服务能够带来商誉

##### 2) 当今服务行业的核心理念—CS 服务理念

- ① CS 服务理念的定義
- ② CS 服务理念的內涵
- ③ 牢牢树立“客户第一、以客为尊”的观念
- ④ 换位思考，理解“客户永远是对的”

#### 2. 网点服务的认知

##### 1) 网点服务质量 5GAP 图型分析

#### 3. 网点服务管理之 MOT 运用

##### 1) MOT 原理的提出

##### 2) 网点 MOT 的运用

## MOT 之一：主动迎候客户

### 1. 服务规范标准

- 1) 来有迎声
- 2) 面部表情运用
- 3) 及时关注客户

### 2. 服务的要点

## MOT 之二：现场分流与引导

### 1. 服务规范标准

- 1) 询问客户的需求
- 2) 响应客户的需求
- 3) 确认客户证件与资料
- 4) 指导客户正确填单
- 5) 主动引领客户
- 6) 环境的维护

### 2. 服务的要点

## MOT 之三：客户排队关怀

1. 排队等候十大心理原则
2. 减少客户等候时间的理想模式
3. 减轻客户等待压力的措施
4. 服务规范标准
5. 服务的要点

## MOT 之四：客户业务办理

1. 业务办理时客户的核心需求
2. 业务办理时柜员的动作分解
  - 1) 主动招迎
  - 2) 业务处理
  - 3) 业务办结
  - 4) 客户评价
3. 服务的要点

#### MOT 之五：礼送客户

1. 走有送声
2. 肢体语言运用
3. 客户意见和建议的收集
4. 如何照顾客户的离场感受

#### MOT 之六：做好内部服务

1. 内部服务的定义？
2. 内部服务的要点
4. 网点服务管理之情景训练
  - 1) 大堂服务情景训练
    - ① 案例情景一：接受客户咨询
    - ② 案例情景二：遇到客户的不文明行为
    - ③ 案例情景三：超出营业时间
    - ④ 案例情景四：遇到系统故障
    - ⑤ 案例情景五：特殊人群接待

## 2) 柜面服务情景训练

- ① 案例情景一：客户证件不全
- ② 案例情景二：客户凭证填写错误
- ③ 案例情景三：客户要大额取款
- ④ 案例情景四：客户密码不符
- ⑤ 案例情景五：发现客户假钞

## 四、支行长营销管理能力提升

### 1. 正确认识网点销售

1) 效率型销售和效能型销售的区别？

2) 网点销售的定义

### 2. 客户购买过程分析

### 3. 银行网点营销管理实施

1) 合理分解网点营销指标

① 练习：你会目标分解吗？

② 讨论：当前网点营销指标分解的

③ 如何有效、合理地分析营销指标

2) 吸引目标客户

① 思考：如何将客户吸引到网点

3) 客户良好体验

① 客户对网点的感知从何而来？

4) 与目标客户建立联系

5) 精细化管理客户

## 6) 主动销售与交叉销售

# 五、支行长团队管理能力提升

## 1. 有效辅导下属

### 1) 员工辅导的策略

- ① 因材施教：态度与能力
- ② 什么情况下需要进行员工辅导？
- ③ 绩效辅导与绩效沟通的关系

### 2) 员工的在职辅导

- ① 组成员辅导的教练五步法
- ② 在职辅导 OJT 技巧
- ③ 网点中师徒帮带的利与弊
- ④ 网点成员的业务知识与技能如何提高？

## 2. 激励员工自动自发

### 1) 解决“为什么而干”的误区

### 2) 员工的需求层次

### 3) 突破物质激励的怪圈

### 4) 建立你的非职务影响力

### 5) 列出非物质激励的清单

### 6) 给员工更大空间与舞台

### 7) 视频：包头之别

## 3. 创新性解决问题

### 1) 现场问题冰山的开山法宝——5W2H 法

- 2) 问题的发现的两个按钮
- 3) 案例讨论：你认为问题出在哪？
- 4) 探寻问题技法——抽丝剥茧法
- 5) 案例讨论：用鱼骨图法分析客户投诉
- 6) 创新中的头脑风暴法
- 7) 发散思维与线形思维

## 六、支行长阳光心态修炼

1. 情绪与压力的客观性
2. 情绪需要调适，压力需要舒缓
3. 情商是成功管理的关键
4. 支行长情绪管理的“天龙八部”

**讲师助理：**