

# 网点主任综合管理能力提升训练营

## 【课程背景】

在进入 2010 年的后 10 年经济中，后银行竞争加剧、市场无序、社会变革、信息技术、个性发展等诸多挑战与机遇降临到我们面前时，银行的竞争力更多的体现在领导者的高瞻远瞩。又要落到实处；银行的竞争优势也更多的体现为领导优势，如何更好的发挥网点的功能作用；如今，有力的领导往往被看作网点成长、变革和再生最重要的关键因素之一。然而，领导力是短缺资源。正是因为这种短缺，许多主任难以适应不同网点的不同情况，包含员工以及周边客户的变化。同时，主任在员工教育成长过程中也会起到积极的三大作用：发展个体技能、普及网点价值观和倡导网点在周边群体中发挥的重要作用。

主任就像是一个指挥家。有人去过不同网点、做过不同岗位，有的是做技术类的，有的是做营销的。但当他走上领导岗位后，他原来的经验和能力已经成为非核心竞争能力，过去赖以生存的核心竞争能力，现在已成为一种支持力和外围竞争能力。他现在需要的是如何整合网点现有客户资源以及人力资源，因为

他现在已经变成一个指挥家了。

### **【课程目标】**

- 1.建立网点客户管理的基础模式及进阶模式；
- 2.网点管理中对人员的定岗、定责、定人；
- 3.网点服务营销管理中的“三会两表”；
- 4.建立优秀网点的行车模型，“注重每一个能帮助网点前行的推车人”；
- 5.完善网点发展的三角模型，从分层到维护到获客挖潜；
- 6.对网点内部员工及外部市场进行区域化管理；
- 7.培养积极发现问题的意识与能力，以求创新、改善和变革的工作态度；
- 8.认识并区分管理行为与领导行为的主要特征；
- 9.建立具有领导力的管理团队，激发出团队成员的潜能、积极性、热情、工作动力。

**【课程对象】** 中层、高层等管理者

**【课程时间】** 2天，6小时/天

**【课程方式】** 讲解+工具+方法+训练+点评

### **【课程大纲】**

第一部分：一个优秀网点发展必不可少的三角管理模型

1. 让员工培养出自己的客户，让网点形成自身的客户群体
  - 网点客户如何进行有效的包户到人
  - 人人有户、人人管户，如何界定一个有效的客户数
  - 沉淀户的开发和管理
2. 低成本客户群体维护
  - 高频次网点维护的工具掌握：短微信维护
  - 网点晨会、夕会在营销管理中的运用
  - 网点实用网点工具，有效利用智能 APP 进行碎片化网点整理
3. 网点营销效能提升：从获客到挖潜
  - 如何帮助员工找到一个合适的业绩目标
  - 对网点进行客户分类管理中的 ABC 三类分户
  - 引导员工高效完成客户的维护任务
4. 管理人员的三大障碍
  - 强将兵弱
  - 亲力亲为
  - 追求完美

第二部分：做个教练式领导，建立网点文化传导

1. 教练式管理者：训练、指导、辅导下属的角色
2. 教练式管理者的角色定位及其相关技能
3. 什么时候你需要对下属进行指导
4. 有效指导下属的步骤
  - 什么是有效的指导
  - 如何提问题
  - 如何引导下属思考
  - 如何提出反馈
  - 指导中易犯的错误

### 第三部分：主任带动员工、员工带动员工

1. 网点主任的解读
  - 银行业务的内部解读
  - 对客户营销话术的外部解读
2. 如何召开晨会、夕会、周例会
  - 管理目标定位“朝有目标、夕有反馈、周有总结”
  - 对现有晨会改良
  - 夕会、周例会中发现员工的闪光点

### 3. 合理安排网点中的弹性排班

- 弹性排班中的任务界定
- 测算网点业务量及业务偏重
- 制作一个切合网点营销实战的弹性排班表

### 4. 网点业务发展中间的高效分配

- 既定工作中的任务分解
- 网点中的“定岗、定责、定人”

## 第四部分：高绩效的团队协作

### 1. 建立团队理念和共鸣

### 2. 团队的运作与沟通

### 3. 团队激励

### 4. 促进团队合作技巧