

商业银行 支行长管理能力提升培训方案

课时设计：2-4 天

培训对象：网点负责人、机关部门负责人

培训目标：

- 1、树立服务客户、服务员工、服务一线的管理心态；强调团队领袖的影响力带给团队的作用
- 2、了解、掌握团队管理中的基本概念和原则；
- 3、学习、掌握团队管理中的技巧、方法和工具，强化实践应用，提高团队管理水平；
- 4、学会团队激励的方法，引导、鼓励员工从工作中挖掘自我价值的实现，提升员工的工作自豪感，增强员工为客户提供高品质服务的内动力，打造高效团队。
- 5、了解网点服务、营销管理特点，运用管理工具合理化引导。

培训方式：讲授、案例分享、小组讨论

课程大纲：

第一部分：团队管理之——心灵管理

让员工严格遵守制度和流程，其实等于雇佣一个人的双手，而没有雇佣他的大脑。这是最亏本的生意，因为任何人都不可能像机器不走样的重复同一个动作。人最值钱的事大脑，大脑能创造、能解决流程和制度不能解决的问题！

金钱可以买时间，金钱可以买技术，但我们永远不可能用金钱买到热情、乐观和全身心投入！

要想提高一个团队的战斗力和执行力，就必须注重培养员工的“精”“气”“神”，创造一个活跃、和谐、激情的团队氛围，探索员工的内心想法，与员工做心灵沟通，这样才能在死板的流程和标准中注入让员工调动大脑思考，用心投入工作，提高工作效率！

一、管理的两种模式：

- 1、理性——职务影响力——雇佣双手
(制度、体系、规则、流程、标准)
- 2、感性——非职务影响力——雇佣大脑
(心态、精神、氛围、投入度、员工满意度)

二、管理→教导，管理者→教导者

三、言教——真诚的沟通能打开一个人的心灵，管理的基础就是语言教导和理念影响！

- 1、欣赏
- 2、赞美
- 3、恳谈
- 4、三欣会

四、身教——榜样和带动的作用可以带给员工力量！

- 1、以身作则
- 2、授权之后的服从
- 3、连带责任

五、境教——近朱者赤近墨者黑，创造一个积极向上、和谐温馨的团队氛围是充分调动员工积极性的前提！

- 1、晨会
 - 2、夕会
 - 3、晨操
 - 4、成长赞助
 - 5、健康奖励
 - 6、时间郎
 - 8、团队问好
 - 9、四大管家
- 六、管理工具演练

第二部分：商业银行服务营销管理体系探讨

本课程使网点负责人了解现代银行营业网点的定位和标准化管理，包括对网点各个岗位人的管理：柜员、大堂经理、客户经理；对物的管理：个人物品、办公物品；对管理制度的制定与执行；使网点管理者明白，要规范提升网点服务不怕硬件不好，关键是使网点服务管理达到：人的一致，物品的一致，标准的一致，执行的一致。使客户视觉中感受到银行的服务一致，并从中感受到服务的细节和用心，最终实现提升客户满意度，提高客户忠诚度，以服务带动营销的目标。

一、卓越的银行服务理念

- 1、服务是什么？
- 2、谁是客户？
- 3、卓越服务的含义
- 4、客户需求的五个层面分析
- 4、挖掘客户价值
- 5、客户服务的四个层次
- 6、客户服务的十大准则

二、银行服务中的“网点转型”

- 1、银行业竞争中的产品同质化
- 2、产品竞争→服务竞争
- 3、未来银行业的发展模式——零售银行
- 4、银行“网点转型”的意义和带给银行的价值
- 5、银行“网点转型”的特点及操作模式
- 6、商业银行如何进行自己的“网点转型”

三、商业银行服务管理架构探讨

- 1、卓越服务的三大支撑：
 - 1) 战略（目标）
 - 2) 体系（流程、标准）
 - 3) 人（EOAC 行为模式）
- 2、卓越服务的三大管理要素：
 - 1) 有效的服务培训
 - 2) 健全的管理激励模式
 - 3) 完善的服务考核体系
- 3、服务管理体系架构分析：
 - 1) 高管（战略、授权）
 - 2) 服务管理部门（支撑：财务、人力、后勤、客服）

- 3) (管理办法、检查标准、检查方式、考核办法、激励模式)
- 4) 网点 (执行、管理、激励、授权)
- 5) 员工 (权利与责任、一线服务、关键时刻行为模式)
- 6) 客户 (体验)

四、针对于商业银行目前服务管理体系的改进建议

第三部分：网点客户开发及维护管理

1. 银行业竞争趋势分析与营销策略
2. 全面撒网—客户信息收集与分析
3. 主动出击---客户开发流程及技巧
4. 如何利用存量客户进行二次销售与交叉销售
5. 存量客户的维护与管理
6. 销售团队的日常跟进管理模式与工具导入