

商业银行网点综合经营管理效能提升策略

【网点经营管理现状】

◇ 指标绩效方面

网点指标的分解的标准缺乏科学性、合理性和系统性；绩效考核缺乏评价体系，无法准确把握员工工作的薄弱环节（岗位人员考核中没有对员工进行行为类指标设置及考核）、导致不能有效的从指标考核得分及绩效考核结果分析工作执行中存在的问题点并进行有效的辅导；

◇ 营销技能方面

网点整体营销管理系统性不够，存量客户利润贡献值偏低，区域营销缺乏方法，内部营销氛围不足、营销管理缺乏工具，公私联动、岗位协同形式化，没有真正落到实处，同时网点营销体系没有形成闭环；

◇ 服务标准规范化方面

一线服务很难达到客户期望，无法从客户的实际需求、产品价值、服务价值、人员价值、形象价值全面做到差异化服务；

◇ 网点人才培养方面

网点负责人对员工培养缺乏科学性体系化，缺乏关注，重结果轻过程，重业绩忽略了对员工辅导，很难结合网点发展战略及员工职业发展路径，

制定并实施有效的员工培养计划（如：网点人员“轮岗”如何开展达到综合柜员或综合客户经理的要求，实现网点人员综合能力素质的提升）；

◇ 网点负责人效能管理方面

- 1) 网点人员工作开展计划性不强，主要体现在月度工作计划的制定与有效执行上，同时缺乏有效的过程管理；
- 2) 网点存量客户价值的管理存现短板，主要体现在客户产品绑定率低、客户对网点贡献值小及中高端新客户开发力度不足等方面；
- 3) 网点管理层角色的定位和职责落实不到位。主要表现在网点行长重营销轻管理，职能权重失衡，网点的运营管理职能弱化。

◇ 文化方面

团队缺乏核心价值观，凝聚力不足，员工从思维习惯、行为准则到工作方式很难统一

【课程目的】

- ◆ 加深网点负责人对网点运营管理的认识，明确网点运营管理中的关键环节，为网点负责人网点综合管理能力提升奠定基础；
- ◆ 强化网点负责人网点管理职能的重要性，实现“营销职能”向“管理职能”转型，最终实现管理效能化；
- ◆ 改善网点负责人对网点定位、指标分解与行为指标设定、服务营销过程管理、绩效管理、团队与文化等模块管理工作中的侧重点；

- ◆ 拓宽网点负责人网点运营管理过程中存在问题点的解决思路或策略。

【课程对象】

网点管理人员及银行中层管理干部

【课程时间】：2天/12小时

【课程大纲】

第一部分 网点经营管理的困惑

- 岗位职能侧重问题：如何权衡营销与管理职能在网点发展中的定位。

问题点：如何侧重业务营销与网点管理平衡点？

网点内控分行长：营销、风险及团队建设职能如何协调？

【案例】：某支行网点发展定位与战略规划解析

- 产品绑定与网点效能关系

◇ 50万—100万的客户，产品绑定种类与数量精析

【案例】：困扰网点负责人在业务发展中的问题点

- 产品与需求
- 客户：存量客户与新客户如何平衡？
- 管理理念的问题

【研讨话题1】：我信任与关怀员工难道错了吗？

- 人才与团队

【研讨话题 2】：员工指标承担责任是否有标准？

第二部分 网点定位与发展规划的关键点

- 网点负责人网点定位与发展规划的反思：区域客户占有率、网点主推业务、网点区域经济发展特点等

【案例】：“一亩三分地”如何实现高产？涉及的因素有哪些？

- 网点定位三大因素：
 - ◇ 目标客户群体
 - ◇ 区域经济发展趋势
 - ◇ 政策导向

【案例】：某支行如何依据网点区域特点，打造网点品牌优势？

第三部分 网点重点服务营销工作“过程管理”

- 网点服务营销体系搭建关键点：
 - ◇ 如何完善客户服务营销组织体系？
 - ◇ 如何整合营销手段，实现多样化渠道？
 - ◇ 如何开展产品和服务创新？
- “赢”在厅堂的服务营销体系三大关键点

- 网点存量客户资源分析：客户资产、购买力、产品绑定

【案例】：营销人员指标分解与工作计划带来的困惑？

小组研讨：存款与指标绑定如何取舍？如存款与理财产品

- 从客户资源分析应该如何制定营销策略
- 营销过程监控实施工具——《月度工作计划》及相关工具的实施运用
- 过程管理及在过程管理过程中存在问题点
 - ◇ 授权与反授权
 - ◇ 关键环节及时间点把控不够
 - ◇ 岗位“行为指标”的设置及运用
 - ◇ 缺乏有效的管理工具
 - ◇ 及时激励机制实施落后

【案例】：网点行长如何进行“问题”员工的有效管理？

小组研讨：如何对网点“问题”员工进行潜力的激发

第四部分 网点绩效管理

- 网点绩效管理实施过程中存在的问题
 - ◇ 如何做好绩效实施规划？
 - ◇ 如何做好将“绩效”作为运营管理的有效策略？

- ◇ 绩效评估：绩效面谈等的使用方法？
- 网点绩效管理五大原则
 - ◇ 与战略相匹配
 - ◇ 重要性原则
 - ◇ 定量与定性
 - ◇ 结果导向与过程导向
 - ◇ 公平、公正、公开
- 绩效指标的设定与人员营销积极性
 - ◇ 结果指标考核不足分析
 - ◇ 行为过程指标设定的意义
- 绩效面谈及结果运用（工具设计的有效性）

【案例】：绩效管理制度给网点行长带来的困惑？

第五部分 网点人员的培育与激励策略

- 人员岗位职能的转型——“专岗专职向符合型人才”转变
- 员工职业发展通道的意义
- “轮岗”的重要意义及执行措施

【案例】：某支行人才培养策略，实现支行网点营收全辖第一

- 关于如何授权与激励员工

第六部分 网点团队与文化建设

- 网点高效能团队建设的三个关键点
 - ◇ 小组
 - ◇ 任务
 - ◇ 机制
- 网点文化构建的三个因素：
 - ◇ 客户群体
 - ◇ 服务营销特色
 - ◇ 网点综合定位
- 网点文化呈现的策略：内部营造与外部监督

【案例】：网点文化建设的范畴，实现客户监督与自我提升两不误

第七部分 课程小结与交流互动