

---

# 网点负责人培训项目建议书

## 目 录

---

第一部分 项目背景.....	2
第二部分 课程纲要.....	3
《转型网点团队管理》 .....	3
《网点现场服务管理》 .....	7
《网点联动营销管理》 .....	8
第三部分 讲师简介.....	10

## 第一部分 项目背景及课程表

### 一、项目背景：

“以客户为中心”的银行网点转型，是各大商业银行急需要做的事情：对私转型是为了更好的服务优质客户，对公转型是为了服务和开拓 VIP 客户及重点客户，即形成“公司金融业务、个人金融业务”联动销售的转

---

型格局，也是为了实现基础客户提升、网点存款贡献度提升、网点公司金融服务能力提升、客户服务效率和满意度提升。与此同时，我们面临着来自员工层面制度难以解决的诸多管理问题，例如工作压力大、成长困惑多、年轻员工“逆成长”等，而这些最终会影响服务营销绩效！

为此，针对网点负责人设置了三门核心课程：《网点转型期团队管理》、《网点优质服务管理》、《网点联动营销管理》。三门课程既可独立授课，也可视银行需求针对性组合授课。

## 第二部分 课程纲要

### 《网点转型期团队管理》

**授课时长：**2天，共12课时

#### 第一部分：网点负责人管理认知与心态修炼

转型期网点负责人的自我责任意识与定位

网点负责人的职责与定位

网点负责人应具备的“三头六必”能力结构

案例研讨：团队管理的5项困惑

转型期网点负责人职业化行为塑造

网点负责人职业化个人成长基本定律

网点负责人职业化能力的深度内涵

职业人的正确观念与心态塑造

---

网点负责人职业化准则

转型期网点负责人自我责任意识与管理能力提升

自信、自立、自强的网点负责人工作状态训练

责任是最好的品质

高情商带来的团队内部变革

良性情商模式与团队工作的有效结合

情商修炼与团队领跑的合则两利

网点负责人自我提升对团队工作的良性影响

## 第二部分：转型期网点负责人领导力修炼与团队制度的落实

提升网点负责人个人领导能力

获得下属拥护与支持的方法

根据下属成熟度选择领导方式

综合互动：如何应对不同类的下属？

如何协调“工作”与“关系”

如何应对“小团体”？

如何提高个人影响力，树立个人威信？

案例分析：如何对待“坚决认错、死不悔改”的刺头员工？

转型期团队管理制度落实与执行力提升

团队管理制度的习惯养成攻略

学习型团队内部文化建立模式

执行力障碍常见现象

影响执行力的六个因素

---

执行力提升三大方向

### 第三部分：转型期团队绩效提升与员工培养辅导

转型期团队的绩效与目标管理

团队目标如何分解与落实？

目标制定的 SMART 原则

团队绩效管理的五大管理循环

破除团队绩效管理的几个误区

转型期有效辅导下属

员工辅导的策略

因材施教：态度与能力

什么情况下需要进行员工辅导？

绩效辅导与绩效沟通的关系

员工在职辅导

团队成员辅导的教练五步法

在职辅导 OJT 技巧

团队成员的业务知识与技能如何提高？

员工服营能力辅导

服务营销技能的组合认知

服务中穿插销售的辅导方式

销售中的服务环节解读方式

服营综合应用辅导能力塑造

转型期激励员工自动自发

解决“为什么而干”的误区

突破物质激励的怪圈

建立你的非职务影响力

给员工更大空间与舞台

### 第四部分：转型期团队个人与团队的问题分析与解决

提升网点负责人的沟通能力

---

---

## 向上沟通篇--如何与你的上级沟通？

你的上级的性格是怎样的？  
他的管理风格中的习惯沟通方式如何？  
如何发展顺畅的上级沟通？  
确保你与上级沟通顺畅的七个关键事项？

## 向下沟通--如何同你的下属沟通？

你的管理风格测试；  
你的思考模式是怎样的？  
管理风格分析：你的沟通优势与劣势如何？  
不同的沟通方式用在不同的员工状态；

### 提升网点负责人的**团队建设**与协调能力

面对工作任务如何来组织你的部属

如何提升你的工作指派与授权能力

如何加强团队内与团队间的配合与协调

如何协调整个团队去达成工作绩效

### 网点负责人**团队问题解决能力**塑造

现场问题冰山的开山法宝——5W2H法

探寻问题技法——鱼骨图法

木桶原理中的短板分析

## 团队创新

团队创新与个人创新的区别  
团队创新思维的规则  
团队创新思维的流程  
团队创新思维的核心  
团队创新思维的模式  
创新思维六大能力

团队管理老大难问题的突破性解决策略

团队管理破旧立新案例分享

### 转型期**团队协作**与**积极型团队**塑造

上级与下属的新型关系

---

---

团队中的感恩心态塑造

重视团队每位成员的价值

执行力的关键在于以结果为导向

影响团队执行力虚弱的三大症结：找借口、不配合、推责任

## 《网点现场服务管理》

**授课时长：**2天，共12课时

**课程纲要：**

**第一部分：营造客户印象深刻的银行体验**

银行服务的目标在于塑造客户忠诚

客户忠诚来自客户的满意体验

客户满意与客户期望

三个标准赢得客户满意

**第二部分：现场管理方法论**

1、现场管理四要素

环境

设施

人员

方法

---

---

2、现场管理最新理论

破窗理论

短板理论

“客户动线”理论

“峰终”--MOT理论

3、现场管理基本方法

营业前-7S管理法

营业中-动线巡视管理法

营业后-ABC分类管理法

**第三部分：现场管理实务**

1、晨、夕会管理

晨会目标-激励

标准化晨会三要点

夕会关键点

2、业务预处理

预处理三项原则

预处理逻辑顺序

预处理案例演练

3、客户分流

分流的两种形式

---

---

## 客户分流与业务迁移

### 分流过程中的误区

#### 4、等待关怀

##### 客户等待十二种心理

##### 如何减少等待时长

##### 如何改善等待的感觉

#### 5、展陈活性化管理

##### 何谓展陈

##### 活性化展陈的通用四原则

##### 六种基本展陈形式的规范化要求

#### 6、突发事件管理

##### 突发事件的核心特点

##### 四种处理原则

#### 7、投诉处理

##### 投诉处理的沟通误区

##### 投诉处理的客户分析

##### 投诉处理的灵活性

### **第四部分：岗位服务规范**

- 1、柜面服务“七步曲”规范化应用
  - 2、大堂经理“十瞬间”规范化应用
  - 3、理财经理“三综合”规范化应用
-

---

## 《网点联动营销管理》

【课程时间】：2天，共12课时

### 第一部分 转型网点负责人的角色定位

#### 四大使命

经营分析与运营管理

市场拓展与客户维系

安全控管

团队建设

#### 角色定位

变革者 PK 执行者

管理者 PK 领导者

### 第二单元 营销组织及各岗位督导

基础客户：对公及对私柜员、大堂经理

#### 对公及对私柜面

客户识别

客户转介

柜面七步曲与“一句话交叉营销”简介

#### 大堂经理

客户分流

客户关怀

厅堂十瞬间与“顾问式营销”简介

有效客户：账户经理

#### 账户经理

电话邀约

---

---

电话访谈  
面对面营销  
走出去营销  
**VIP 客户：客户经理**

### 客户经理

诊客  
约客  
见客  
“定向营销”简介  
**重点客户：网点公司金融业务负责人**  
基于深度分析的客户约访  
基于深度捆绑的产品组合

热销产品营销话术设计

## 第三单元 网点负责人营销过程管理

网点负责人日常事务管理

营销会务管理

营销过程管理

大堂经理：客户信息、优质服务  
账户经理：关注存款账户的变动情况  
客户经理：关注增量客户数、基量客户成交率  
网点负责人《经营管理表》、《网点营销工作周报表》