

网点信贷营销精细化管理

【课程大纲】

第一部分 网点营销精细化管理之关键问题解析（6小时）

一、 支行长的困惑

1. 为什么网点的目标很难达成？
2. 为什么员工不能和你一条心？
3. 如何让员工在团队中有幸福感？
4. 如何让管理变得简单轻松？
5. 如何让新制度自动自发的落地？

二、 网点营销精细化管理三个核心

1. 如何提高员工积极性
2. 如何提升员工营销技能
3. 如何搞好内控管理

【案例分析】如何让员工“想干事，会干事，不出事”

三、 网点营销精细化管理三大抓手

1. 结果管理

【案例分析】如何评估网点绩效？

2. 过程管理

【案例分析】如何完善追踪体系？

3. 细节管理

【案例分析】如何激发团队正向工作力？

【案例分析】如何打造高效能团队的四度空间？

四、 网点营销精细化管理三条路径

1. 营造营销环境

【案例分析】如何打造温馨厅堂

2. 摸清客户定位

【案例分析】客户类型与营销模式对比分析

3. 深挖客户需求，盘活公私联动

【案例分析】如何做好流量快销、存量盘活及协同外拓。

第二部分 网点营销精细化管理之营销规划与目标达成（3小时）

一、 如何针对网点目标进行营销规划

1. 营销规划的维度——人员、营销渠道和时间

【案例分析】 如何有效把营销规划数字化

2. 营销规划的方法——SWOT 分析法

【练习】 对营销团队季度（半年度）目标根据 SWOT 分析方法进行分解

二、有效达成目标的因素分析

1. 鱼骨图分解达成目标的因果关系

【案例分析】 达成新增有效客户数和资产量的鱼骨分析

【案例分析】 营销人员活动量低的原因分析

2. 量化销售方程式的运用

【案例分析】 某银行支行长的从目标到计划的达成因素分析

【练习】 运用鱼骨图对营销人员的目标进行过程关键因子分解

三、如何让目标植根于心

1. 不把企业目标与个人目标结合，目标设定只是自作多情

2. 了解营销人员的真实需求

【视频分析】 目标分解中来自营销人员的四大阻力和不同人员的需求分析

3. 为营销人员设定个人的短、中、长期计划

【案例分析】 营销人员个人目标承诺书

四、如何让目标变得可视化

1. 目标视觉化的三大方法

2. 如何通过加强重视和有效激励实现心理暗示

【案例分析】 某金融集团目标外化效果展示

第三部分 网点营销精细化管理之过程控制与绩效辅导（3 小时）

一、活动量跟踪管理

1. 工作追踪的步骤

- 收集下属相关信息
- 评估业绩及反馈

2. 报表/报告在工作量管理中的运用

【案例分析】 如何做好日报表、周报表和月报表

3. 建立与下属的关系模式

- 了解下属的个性与动机
- 寻找下属的激励方法

4.有效处理绩效的有关问题

- 合理运用负面反馈
- 给予建议性反馈的原则

【案例分析】某金融集团的活动量管理

二、会议管理

- 1.会议对活动量管理的作用
- 2.营销团队会议种类及会议重点

【案例分析】网点如何开好早会、夕会、周例会？标准的早、夕会、周例会操作规范

【案例分析】支行如何开月度经营 KPI 指标检视会？标准的月度 KPI 经营指标检视会操作规范

三、陪同拜访和 OJT 在岗辅导

- 1.为什么要陪同拜访？

【案例分析】陪同拜访的目的和误区有哪些

2. 陪同拜访三个阶段
 - 示范式：新人观察主管
 - 观察式：主管观察新人
 - 支援式：主管新人配合

【案例分析】陪同拜访前、中、后最容易犯的错误

- 3.OJT 在岗辅导

- OJT 在职训练运用策略及操作实例讲解
- OFF 离岗集中培训运用策略及操作实例讲解
- 自我发展运用策略及操作实例讲解

【案例分析】某金融机构营销人员培训形式借鉴

【案例分析】某银行营销团队日常培训计划安排表

四、绩效辅导面谈技巧

- 1.绩效辅导的三大原则
 - 平等的讨论而非说教
 - 只谈事实，对事不对人
 - 避免空谈，重视督促

【案例分析】 小张个人能力突出，但业绩一般，汇报工作总找借口，该如何辅导？

2. 绩效辅导的关键点

- 保持平和的心态
- 认真倾听
- 谈话要具体
- 尝试关注员工的长处

【情景演练】 如何对员工进行绩效辅导

3. 绩效辅导的流程解析

- 建立融洽氛围
- 员工自我分析
- 引导直面问题
- 分析关键因素
- 制定行动方案
- 总结并激励

【案例分析】 如何权衡不同背景的员工通力完成业绩指标？

【案例分析】 如何充分利用员工的优点和缺点？