

《数字化转型期支行长主动管理能力提升》

主讲人：季 硕

【课程目标】

- 认知银行数字化转型的必然性，了解数字化转型思路，掌握数字化转型期银行人所需具备的技能，解决银行一线网点现阶段所面临的“新增获客难、存量流失多、人员配备少、指标任务重、渠道利用差、团队带动难”六大难题。
- 使网点负责人掌握数字化转型期借助网点+线上（微信、短视频）+精准活动策划+产品突击小分队建设等多渠道获客思路，了解分层级、分客群、分片区、分时段的多元化客户经营思路。
- 了解数字化转型期劳动组合优化思路，掌握指标分配原则、绩效管理流程及团队激励手段，从而达成“人尽其责、联动优化”的团队效能提升效果。

【课程特色】

- 课程关注当下最新银行业发展形势，与时俱进，带给学员最新网点转型升级课程。
- 课程关键节点设计研讨、演练、实操环节，并辅助流程工具，达到现场掌握、现场进步的效果。
- 课程关注技能落地的同时，关注认知模式的引导和转变，激发学员在课后做到持续学习、持续成长的效果。

【课程对象】

- 网点负责人

【课程时长】

- 1-2天

【课程大纲】

模块 A：现阶段银行一线网点面临的挑战和机遇及数字化转型思路

重点内容：数字化精准营销是银行发展进程的必然结果

- 1、电子银行的普及和多产品绑定使得新增获客越来越难
- 2、行业内外竞争激烈及客户经营不到位使得存量客户流失
- 3、大行人员流失、劳动组合差及智能设备产能转化弱使得人员产能低下
- 4、复杂产品指标加重及客户经营方式单一使得人员配置更加捉襟见肘
- 5、单一的物理网点经营已很难匹配客户的消费习惯
- 6、团队成员组成更加多元但管理者管理方式相对单一使得团队难以产能最大化

解决思路：

- ◇ 获客：数据分析，主抓重点客群（老年、亲子、商户、代发等）
- ◇ 存量：分层、分客、分片、分时多渠道经营
- ◇ 人员：劳动组合优化，提升智能设备转化率
- ◇ 指标：匹配场景、工具、技能及指标达成思路
- ◇ 渠道：塑造网点+线上+平台经营思路
- ◇ 团队：善用目标、绩效、激励等多元化管理模式

模块 B：数字化精准营销在网点——劳动组合优化及场景化营销

重点内容：五定（定客群、定主题、定场景、定流程、定话术）打造厅堂精准营销

- 1、确定到访客群
 - ◇ 差异性客群分类（分层）
 - ◇ 个性化客群分类（分类）
 - ◇ 指标性客群分类（分时）
 - ◇ 资源性客群分类（分片）
- 2、确定厅堂主题

- ◇ 主题确立的四个参考因素
- ◇ 跨界合作的五个思路
- ◇ 主题厅堂品牌打造的六个关键点

3、确定业务场景

- ◇ 获客类业务
- ◇ 流入类业务
- ◇ 流出类业务
- ◇ 线索类业务

4、确定营销流程

- ◇ 客户识别——找对人
- ◇ 激发开口——做对事
- ◇ 营销切入——说对话
- ◇ 联动营销——借对力

5、确定营销话术

- ◇ 产品卖点总结及推荐话术
- ◇ 客户买点提炼及异议处理
- ◇ 中高端客户沟通技巧

模块 C：数字化精准经营在存量

重点内容：服务营销无边界，互联网时期线上+服务营销模式

1、分层分类（依据 CRM 系统分析）

- ◇ 基于金融资产及客户贡献度的分层策略
- ◇ 基于金融产品的客户分类
- ◇ 基于客户社会角色的分类

- ◇ 基于网点阶段目标达成的客户分类

2、CRM 系统+电话：建立联系

- ◇ 预热短信
- ◇ 首电联系
- ◇ 邀约见面（开场白、激发开口、说明来意、异议处理、目标达成）

3、微信：深度链接

- ◇ 形象塑造
- ◇ 日常互动
- ◇ 朋友圈经营
- ◇ 微信群活动

4、客户活动：面谈促成

- ◇ 依据客户分层设计（占便宜类活动，体验类活动，尊享类活动）
- ◇ 依据客户分群设计（亲子类，老年类，女性类，商户类）
- ◇ 依据时间节点设计（节日类）
- ◇ 已经任务指标设计（理财类，贵金属类，保险类，开门红类）

5、5G 时代线上线下联动营销模式

- ◇ 短视频风口已到来
- ◇ 短视频平台分析
- ◇ 银行网点短视频运营关键：定位
- ◇ 网点短视频作用：网点—微信—短视频联动
- ◇ 短视频内容设计：定客群、定风格、定思路、定结果

- ◇ 直播内容设计：问题点、切入点、关键点、价值点、兴奋点
- ◇ 直播技巧：引流、开场、宣讲、互动、收尾
- ◇ 网点、微信、短视频联动思路解析

模块 D：数字化精准营销在外拓

重点内容：走出去，请进来，留得住

1、找对人——潜力客户发现与挖掘

- ◇ 内部资源梳理与协调
- ◇ 联络人制度建立与维护
- ◇ 重要数据来源与分析
- ◇ 典型客户的七种渠道

2、做对事——典型客群（存款、扫码支付、信用卡、代发）开拓策略

3、借对力——外拓营销资源整合

- ◇ 外拓营销的四层管理
- ◇ 外拓营销一线网点的五项执行

模块 E：数字化精准管理在团队

重点内容：打造一支高绩效团队

1、高绩效团队的三个属性：自主性、思考性、协作性

2、团队自主性打造

- ◇ 授权
- ◇ 跟踪
- ◇ 监督

3、团队思考性引导

- ◇ 培养学习型组织

4、团队协作性塑造

- ◇ 彻底解决“自私”行为
- ◇ 团队协作需要工作外培养
- ◇ 团队协作需要流程保障

5、团队成员激励技巧

- ◇ 目标激励原则
- ◇ 影响激励原则
- ◇ 关怀激励原则
- ◇ 信任激励原则
- ◇ 成长激励原则
- ◇ 竞争激励原则
- ◇ 考核激励原则