

《银行中层管理者能力提升》

——讲师：陈方晖

课程背景：

在利率市场化的大势所趋和“跑马圈地”的惯性思维作用下，中国零售银行业的资金成本在过去三年中水涨船高。未来十年中，这一困局将持续困扰零售银行，导致客户资产收益率由从 2015 到 2020 年下降高达约 80 个基点。严峻的市场环境要求银行进行根本的转型，从交易银行/财富管理和消费信贷/中小企业信贷等高潜力业务中获得盈利。只有以客户为导向的、具备差异化竞争能力和卓越的组织执行力的新一代银行，才能成为中国零售银行业下个十年的赢家。

陈方晖老师经合自身多年在建行银行的从业经历，并亲历、亲自参与了建行零售业务的二次转型、网点创赢、产能飞跃等项目的成功经验，结合自身对零售银行业务发展趋势的长期关注和和研究，为您拨开重重迷雾，找到未来零售银行的发展方向。

课程特色：

- 一、系统性：系统的了解中国零售银行转型的进程和重大事件
- 二、前瞻性：详解 BANK3.0 时代银行零售业务的核心要点
- 三、指导性：零售业务三大引擎的着力点与发展模式
- 四、启发性：启发根据自身优势和特点探索合适的转型方向

课程时间：1 天，6 小时/天

适合对象：支行行长、网点经理

课程大纲

第一讲：中国零售银行的发展进程

互动讨论：你对哪些银行的零售转型印象深刻？

一、BANK1.0 时代：“不做零售业务将来没饭吃”

- 1、交易型网点——销售服务型网点

2、零售产品的创新

3、财富管理的雏形

二、BANK2.0时代：“水泥+键盘+拇指”的渠道大变革

1、电子银行的前世今生

对比：各家银行网银和手机银行的优劣势比较

2、社区银行的O2O尝试

案例：那些失败的社区银行转型

讨论：社区银行成功的必要条件

3、直销银行的兴起

案例分析：平安银行“橙子银行”

案例分析：包商银行“小马BANK”

三、BANK3.0时代：银行不再是一个地方，而是一种行为！

1、互联网金融：站在银行门口的野蛮人

案例分析：微信支付如何后来居上？

案例分析：马明哲的互联网金融帝国

2、未来零售金融需求的特点是什么？

3、物理网点的再次转型

案例：各大银行的智慧网点

4、“消灭银行卡！”——移动支付的时代到来

5、重要的是银行服务、而不是银行本身

案例：田惠宇“高位接盘”的华丽转身

第二讲：零售银行发展的核心模块

一、宏观趋势对零售银行发展的影响

1、利率市场化与资本约束

- 2、科技改变一切
- 3、社会和形为方式的转变
- 4、零售银行未来取胜的四大关键

二、客户经营模块

- 1、客户关系管理（架构、名单、效果、交叉、统一）

案例：令人抓狂的批萨店员

案例：建行银行的 CRM 系统

- 2、客户经营策略（细分、需求、提升、经营、服务）

- 3、市场活动策略

三、核心业务模块

- 1、财富管理业务

案例分析：建行银行的私人银行体系

视频讨论：《夺命金》理财经理的不归路

延伸讨论：台湾银行业财富管理的发展之路

- 2、小微及消费金融业务

案例：民生银行小微金融的得与失

案例：淘宝的“花呗”与阿里小贷

讨论：P2P 的暴力生长

- 3、网络金融业务

第三讲：打造高绩效团队、提升执行力

一、高绩效团队高效沟通的秘诀

- 1、说的秘诀--破冰、说服、赞美
- 2、听的秘诀
- 3、观察的秘诀

4、如何做好三种沟通

二、团队分工—合适的人放在合适的位置上

- 1、性格测试（洞察、洞见、影响）
- 2、员工的四种基本类型及性格表现
- 3、四种基本员工类型的判断标准及沟通技巧
- 4、四种基本员工类型的管理与激励

三、网点员工激励的九心九箭

- 1、激励第一，惩罚第二，
- 2、制定合适的激励计划，
- 3、有效的激励方式，激励实施
- 4、案件研讨与分析，

四、员工的辅导与心理疏导团队冲突

- 1、如何甄别问题员工，
- 2、问题员工的种类，
- 3、如何管理问题员工是管理问题员工的必备技能
- 4、团队冲突的缘起因，
- 5、如何有效解决团队冲突
- 6、寻求积极的团队冲突，

五、打造营销高绩效团队执行力

- 1、真正执行：如何打造团队执行力？
- 2、结果定义：如何进行目标的设定、分解并承诺？
- 3、锁定责任：如何进行职责的描述与确认？
- 4、跟踪检查：如何有效跟踪、检查与督导？
- 5、关键考核：如何进行业绩评介、面谈与改善？

第四讲、渠道营销——建立关系深挖存量

目的：揭示关系营销根本，把握如何与客户建立关系并发展关系，建立什么样的关系是忠诚的客户。

- 1、营销管理的 11P 解析
- 2、关系营销的总体策略
- 3、客户关系诊断与评估
- 4、建立客户关系的六个重要因素
- 5、建立客户关系的四大准则
- 6、建关系的技巧（建关系的核心在于“建”从无到有）

【实战演练】建立一份银行客户的档案实战练习：

建立一份银行大客户的“头脑份额”评分表实战练习：

建立一份客户关系诊断分析图

目的：客户的类型及各自关心什么，从而找出销售策略与方法。

第五讲、渠道营销——客户交叉营销

掌握主动服务营销（案例分析、示范指导、模拟演练、头脑风暴）

- 1、优质客户关系的 6 大障碍
- 2、小道具的神奇作用
- 3、中资银行与外资银行的最大差距点：客户信息收集与档案管理
- 4、三大客户关系的意义与识别（亲近度，信任度，人情）
- 5、四种客户类型判断方法与技巧
- 6、四种不同类型的理财客户心理分析
- 7、用客户喜欢的沟通方式进行沟通
- 8、不同客户性格类型，如何采用有针对性的销售方式？

第六讲、渠道营销——高净值客户存量再开发

目的：创造关系竞争优势，

- 1、客户对银行的认知、看法、态度和行动之间的关系

- 2、介绍“头脑份额”的概念和影响力模型
- 3、让你的客户名单产生更大价值
- 4、战略性客户营销服务计划的制定流程
- 5、客户关系的专业评估与利用计划
- 6、实战演练：客户关系的洞察力训练