

# 《银行网点揽储工作组织管理能力提升》

## 课程大纲

### 【课程收益】

- 明确“十四五”背景下 2022 年业务增长点及 2023 年开门红营销策略；
- 运用绩效管理、复盘工作法打造揽储工作流程闭环管控，提升揽储成效；

**【课程特色】** 干货，没有废话；科学，逻辑清晰；实战，学以致用；投入，案例精彩

**【课程对象】** 网点负责人

**【课程时间】** 6 小时（6 小时/天）

**【课程方式】** 讲师讲述、案例分析、分组讨论、模拟演练等方式。

### 【课程大纲】

#### 第一课：“十四五”规划政策解读

**【课程重点】**：把“事”做“好”，很简单；把“势”抓“好”，不简单。各省、市、县“十四五”规划中，已经规划了在接下来 5 年，甚至 10 年的发展方向，在这里，蕴藏着银行业务新的增量来源。

#### 第一部分：“十四五”规划下的国家级重点工作项目分析

- ✓ 新基建
- ✓ 乡村振兴
- ✓ 双循环
- ✓ 社会财富提升

#### 第二部分：2022 年银行业务重要增量来源解读

- ✓ 基建类项目揽收
- ✓ 时令经济揽收
- ✓ 商贸结算户客群
- ✓ 亲子（财富）客群
- ✓ 老年客群

#### 第二课：2023 年开门红增量来源

**【课程重点】**：开门红、年年红、年年开门红，在后疫情时代，2022 年的开门红的与历年的开门红有何去别？2022 年开门红的增量来源又在哪里？

#### 第一部分：2023 年开门红工作整体思路

- 1、外抓增量
  - ✓ 重点揽收
  - ✓ 时令经济揽收
  - ✓ 批量化特色客群获客
- 2、防流失
  - ✓ 到期转化
  - ✓ 高端客户防流失
  - ✓ 代发留存
- 3、内抓挖潜
  - ✓ 临界提升
  - ✓ 低效客户激活
  - ✓ 内部综拓（信贷、信用卡）

## **第二部分：开门红营销增量来源营销策略**

- 1、基建项目揽收
  - ✓ 基建揽收工作指引
  - ✓ 基建类重点项目揽收工作流程
- 2、时令经济揽收
  - ✓ 时令经济揽收工作指引
  - ✓ 时令经济揽收工作流程
- 3、**优质老年客群**
  - ✓ 优质老年客群经营指引
- 4、**亲子客群**
  - ✓ 亲子客群经营指引
  - ✓ 亲子（财富）客群营销流程
- 5、**代发客群**
  - ✓ 代发客群经营指引

## **第三课：绩效管理的应用**

课程导入：过程中应用各项管理工具作为抓手确保绩效目标得以实现

### **第一部分：什么是绩效管理**

- 1、为什么要做绩效目标
  - 清晰的定义出需要做什么
  - 将经理的期望和员工的期望保持一致
  - 绩效回顾的依据

### **第二部分：绩效目标设定及跟进**

- 1、设定流程
  - 沟通：管理者与员工沟通该管理者的目标是什么；
  - 设定：管理者和员工团队共同设定目标以达成整体目标；
  - 一致：管理者必须确保其团队/员工的目标和管理者整体目标一致；

- 跟进：管理者周期性回顾团队/员工为实现共同认可目标的进展情况。
- 1、重点任务设定的方法
- “于、用、完、达”：“于”什么时间、“用”什么方法、“完”成什么事情、“达”到什么效果
- 2、专项研讨：目标实际完成情况与设定的绩效目标差距较大的预防措施

### 第三部分：积分制考核模式

- 1、课程导入：工分制在我国农村集体经济组织的广泛采用
- 2、积分制考核模式在银行网点的使用
  - 绩效积分=工作积分×团队任务完成率×综合评价系数
  - 工作积分=销售积分+操作积分+活动积分
  - 积分单价=奖金总数/网点所有员工的绩效积分
  - 绩效奖金=绩效积分×积分单价
- 3、关于销售动作
- 3.1 销售动作：
  - 转介：发现销售机会并将销售机会介绍至理财经理；
  - 转介销售：理财经理将转介的销售机会成功促成销售
  - 完全销售：理财经理自己发现销售机会并成功促成销售
- 3.2 外拓活动：网点以外进行的外拓营销活动
- 3.2 交易操作：柜员进行柜面交易操作
- 4、案例：销售运动评价

### 第四课：复盘管理法的应用

**【课程重点】**：复盘：围棋术语，也称“复局”，指的是对局完毕后，复演该盘棋的记录，以检查对局中招法的优劣与得失关键，一般用以自学，或请高手给予指导分析。但凡有成就的人，都是复盘的高手！

柳传志在 2006 年，“复盘”被总结为联想文化中方法论的重要组成部分，已经进一步把它变成一个组织学习的方法，是联想三大方法论之一；

马化腾复盘腾讯以前的竞争策略，制订了开放平台生态战略；

周鸿祎复盘 3721 对用户的不尊重之后，创立了中国最大的网络安全公司奇虎 360；

孙陶然直言自己的成就，一半靠天赋，一半归功于复盘；

任正非、张瑞敏、李东生、马云、雷军、俞敏洪、冯仑……

乔布斯、巴菲特、马斯克、扎克伯格，等等。

只要愿意，还可以一直罗列下去。

如果没有复盘能力，自我持续成长就会受到影响。而只有自我的持续成长，才能带来持久的成功。所以，能够持久成功的人，一定是，也必须是复盘的高手！

内容聚焦于“个人复盘”，因为不管是团队复盘，还是在企业中使用复盘，根基都是在个人复盘上。如果个人不能精通复盘，那么在团队和企业中，也无法发挥出复盘的威力。

**第一部分：什么是复盘：了解复盘的由来、对象、类型等；**

- 1、善复盘者赢
- 2、复盘的意义
- 3、复盘的要素
- 4、总结、复盘、沙盘
- 5、复盘的对象
- 6、复盘的类型

**第二部分：复盘的性质和心态：了解复盘与人、认知思维方式等；**

- 1、复盘是我们应对人生的本能
- 2、认识事物的层次图
- 3、复盘就是从信息层面到逻辑和假设层面的认知过程
- 4、关于知识的知识
- 5、复盘的两个心态
- 6、复盘误区与“五求”

**第三部分：复盘的操作步骤：重点介绍基本流程与注意事项等；**

- 1、回顾目标
- 2、叙述过程
- 3、评估结果
- 4、分析原因
- 5、推演规律
- 6、形成文档