

# 网点负责人赋能—网点经营业主

主讲：林涛

## 【课程背景】

网点负责人作为银行网点经营管理的第一责任人，担负着银行网点经营管理的重要职能，但是随着近些年来银行业竞争日趋激烈，互联网金融的持续冲击，整个银行面临巨大的业绩压力，银行网点作为银行的前沿阵地更是首当其中，网点负责人为了营销业绩也是疲于奔命，压力重重，这也间接导致了网点负责人在管理方面的薄弱，个个都是营销好手，但是日常管理、营销协同方面力不从心。但是作为一名合格的网点负责人，营销能力和管理能力要同样突出，这样才能充分发挥网点团队的力量，这也是银行网点负责人不仅要做营销专家，更应该是只会团队作战的管理专家，真正的做到网点的经营业主。

## 【课程目的】

本课程会从网点的日常管理入手，通过一些管理工具的使用，将网点负责人对目标管理、行动计划制定与管理、厅堂团队协作管理、客户经理营销管理等网点的营销行为管理等方面进行全面赋能，让网点负责人管理营销双管齐下。

【培训对象】 网点负责人

【课程时长】 1天

## 【课程大纲】

### 一、网点周边市场环境分析

#### （一）三个维度

- 1、经济环境
- 2、地理位置
- 3、竞争环境

#### （二）三类对象

- 1、周边资源
  - （1）社区（《社区排查一览表》）
  - （2）商户（《商户排查一览表》）
  - （3）企业（《企事业单位排查一览表》）
  - （4）村庄（《村庄存款占有率统计表》）
  - （5）渠道（《渠道分类统计表》）
  - （6）客户（《客户定位统计表》）
- 2、竞争对手
  - （1）网点竞争型分类
  - （2）竞争对手分析五要素
  - （3）《网点竞争对手排查一览表》
- 3、政府产业
  - （1）扶持/限制政策
  - （2）城市规划
  - （3）重点项目

#### （三）市场环境信息的收集方法

- 1、官方渠道
- 2、大数据（内+外）
- 3、实地走访

案例：某市场方商户信息采集

## 二、网点负责人必备的四项能力

### (一) 分析数据能力

练习：某网点数据分析

### (二) 组织及计划能力

#### 1、网点“三结点”管理（子课程）

- (1) 日执行
- (2) 周复盘
- (3) 月分析

#### 2、目标管理实用技巧

- (1) 计划目标和市场目标
- (2) 存量市场和增量市场
- (3) 目标测算公式
- (4) 工具的使用（《市场目标预估表》）
- (5) 市场目标<计划目标的处理方法
- (6) 目标分解的五大维度
- (7) 建立行为和目标之间的关系

练习：某网点计划任务下达后的目标分解

#### 3、网点行动计划

- (1) 定义

关于战术和战略的讨论

- (2) 制定网点行动计划“四部曲”

- 1) 评估当前表现—利用数据及图表（内+外）
- 2) 确定需要改进的方面—抓住重点
- 3) 制定行动计划—“四要素”
- 4) 执行并跟进行动计划—动态原则
- 5) 《网点行动计划表》解析

案例：什么是有效的行动计划

- (3) 网点行动计划制定的注意事项

练习：为某网点制定网点行动计划

### (三) 指导与培训能力

#### 1、一对一指导

- (1) 定义
- (2) 作用—七大帮助
- (3) 时机—九大场景
- (4) 步骤—四部循环法
- (5) 工具—《一对一指导记录表》

练习：如何开展一对一指导

#### 2、三巡两示范

- (1) 定义
- (2) 执行时间—三个时间段
- (3) 执行步骤
- (4) 注意事项

### (四) 激励及动员能力

#### 1、员工管理的难点

## 2、团队管理的八种方法

- (1) 制度管人
- (2) 正能量激励
- (3) 打感情牌
- (4) 荣誉感打造
- (5) 竞争氛围
- (6) 引领效能 (党员带头)
- (7) 适当的头脑风暴
- (8) 适当的淘汰机制