

网点负责人综合管理能力提升

课程背景：

随着世界经济的不断市场化和全球化，以及竞争机制的不断完善，中国的金融行业竞争在急剧升级，根据适者生存的法则，当代企业的竞争常常表现为一群人对另一群人的比拼；所以，作为这场银行业竞争的排头兵——网点负责人，其对自身团队的管理和推动能力就显得尤为关键，怎样提升网点主任的学习力使其能够在金融业的发展中与时俱进？作为银行客户服务的传统阵地和业务一线，网点负责人在金融脱媒、互联网金融兴起的大背景下将面临越来越多的困难和挑战。

基层网点负责人岗位是个比较辛苦的工作，做好它也不是一件容易的事，一个网点“麻雀虽小”但是“五脏俱全”，方方面面的事都要进行管理协调，作为银行最基层组织的网点肩负了经营、营销、服务、管理、风险控制等各项职能，所以在竞争态势越发激烈的今天，网点负责人就必须快速地成长，快速地利用各项技能武装自己，提升自己的综合能力

课程收益：

- 网点负责人管理思维模式认知
- 提升网点负责人的胜任力
- 锻炼网点负责人九项管理能力
- 提升网点负责人的岗位效能提升

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：网点负责人、运营主管

课程方式：实战讲授+案例研讨+情景互动+计划制定+行动学习

课程大纲

第一讲：网点负责人管理思维模式认知篇

案例导入：几家商业银行网点恶性投诉引发的管理思考？

一、互联网金融下网点负责人管理的思维误区

1. 管理成就预期与管理能力的 mismatch
2. 管理角色需求与角色惯性的不协调
3. 习惯运用职位权威让员工服从自己
4. 对下属错误不会预先做无辜的假设
5. 只强调资源配置完善忽略进取态度
6. 对部属工作只重视要求不重视思想

第二讲：网点负责人岗位胜任“九项能力”

1. 业务能力
2. 创新应变能力
3. 统筹能力
4. 责任心与执行力
5. 开拓进取与承压能力
6. 大局观念
7. 客户与市场导向
8. 沟通协调能力

9. 团队管理能力

第三讲：网点负责人岗位职责“九项管理”

一、现场管理

1. 指导协助大堂进行现场管理
2. 网点 6S 标准管理
3. 监督网点服务品质

二、销售管理

1. 制定网点销售计划
2. 检视销售执行情况
3. 督导控制销售流程,掌控销售过程管理
4. 检视商机或销售线索状态,掌握网点销售进度

三、营销管理与存量维护

1. 厅堂维护

- 1) 厅堂营销氛围
- 2) 高端客户识别与营销话术（围绕理财设计话术）
- 3) 柜面三多营销
- 4) 触点营销
- 5) 顾问式营销

2. 铺设线上营销管道

1) 线上营销 3 准备 4I 理论

- a 准备：拥抱变化、良好心态、学习能力
- b 4I 理论：趣味、利益、互动、个性

2) 个人微信名片设计

- a 工作手机注册
- b 微信头像
- c 微信名与地区
- d 个性签名

3) 厅堂获客验证话术

- a 金融价值
- b 同好兴趣

3. 电话维护

1) 目标客户分类

- a 熟悉客户
- b 资产客户
- c 睡眠客户
- d 特定客户

2) 高效预热与认领

- a 产品到期提醒服务
- b 重要节日送上祝福
- c 账户升级降级服务
- d 权益活动告知服务

3) 电话营销话术与异议

- a 四大禁忌（自嗨式、自杀式、无头绪、宜连环）
- b 三大基础（信任度、好奇心、利益性）
- c 话术模板与产品异议解答

四、微信维护

1. 微信客户分类

- 1) 看文识客
- 2) 备注标签

2. 微信营销工具

- 1) 生日管家
- 2) 微商水印相机
- 3) 收藏夹

3) 微信朋友圈经营

- 1) 个人类 50%
- 2) 产品类 20%
- 3) 关怀类 30%
- 4) 教育类 30%

五、绩效管理

绩效目标的沟通与设定,绩效沟通与辅导,绩效目标调整,业绩指标分配

六、团队管理

提升团队营销技能,加强团队凝聚力,宣导服务精神及团队精神

七、网点资源管理

对网点硬件和软件进行调配和管理

八、内部运营管理

零售、开放式柜员业务管理、内部控制管理、反洗钱等

九、自我提升

1. 学习金融专业知识,提升财经意识和专业素养。
2. 提高管理能力,做到公正公平公开,恩威并施,奖罚分明。

第四讲：网点负责人岗位效能发挥

一、网点经营思路

1. 网点战略定位分析

- 1) 地理位置
- 2) 同业竞争
- 3) 存量客户
- 4) 产品营销情况
- 5) 日均业务量
- 6) 客户流量与类别

2. 网点服务文化特色打造

- 1) 合理设置功能分区
- 2) 建立客户快速分流机制
- 3) 提升高端客户服务能力
- 4) 强化服务意见处理力度
- 5) 开展微笑服务
- 6) 开展互动服务
- 7) 抓回访服务

二、网点客户拓展能力

1. 线上拓展六大招式

- 1) 电话号码添加
- 2) CRM 系统客户添加

- 3) 老客户转介添加
- 4) 微信群拓展添加
- 5) 本地 QQ 群拓展添加
- 6) 同城软件搜索添加

2. 线下拓展四大渠道

- 1) 公私联动获客
- 2) 社区获客
- 3) 商贸获客
- 4) 企事业获客

三、双向维度的关系管理

1. 内部员工的关系维护六大原则

- 1) 负责人以身作则
- 2) 密切关注和员工的关系
- 3) 推行双向传播
- 4) 注意语言艺术
- 5) 让员工了解网点的问题
- 6) 走访员工家庭

2. 客户忠诚度的管理

- 1) 全面调查客户需求
- 2) 努力为客户提供全方位金融服务

四、网点团队建设及管理

1. 员工管理的四大模块

- 1) 目标管理
- 2) 目标管理步骤
- 3) 绩效管理
- 4) 亲情管理

2. 典型员工管理

- 1) 90 后弄潮儿
- 2) 激情消退型
- 3) 激超级业务员型

五、网点日常安全管理

1. 风险管理

- 1) 建立案防工作台账制度
- 2) 每月定期分析案防工作
- 3) 重要人员风险控制
- 4) 组织业务风险自查自纠
- 5) 及时上报各类案件和风险案件信息

2. 突发事件处理

- 1) 迅速隔离
- 2) 安抚情绪
- 3) 搜集信息
- 4) 给出方案
- 5) 征询意见
- 6) 跟踪处理