

新时期背景下网点经营管理与产能提升策略

课程背景：

当前，随着我国金融业的市场结构、经营理念、创新能力、服务水平的高质量发展，银行的网点经营管理与产能提升面临着诸多矛盾和问题。根深则叶茂，本固则枝荣。那么如何有效的提升网点负责人的经营管理水平与产能提升策略，是商业银行营业网点经营理念及管理方式改革的又一个标志性节点；是能够推动商业银行营业网点的高质量发展的关键。

基层网点是商业银行最前沿的经营阵地，网点的经营管理质量最能体现出一家银行的竞争力。网点面对新常态、新挑战，仅从经营角度看，目前国内还有相当多的银行网点的利润长期处在盈亏平衡点以下。那么基于现状，在新形势下我们又如何谋求新发展，做到业绩优、管理强，进一步提升竞争能力呢？又如何清晰网点的经营管理策略，去主动适应新时代背景下的转型要求，有所为有所不为，提升经营管理水平，全面达成网点经营目标呢？这些都是商业银行今后生存与发展的重要课题。同时，在新变革时代商业银行将面临去网点化，即从卖产品到综合资产配置、从厅堂内到厅堂外、从线下到线上等多维度的综合冲击，如何与时俱进地进行调整和应对是值得思考的问题。

本课程力求以实战为宗旨，围绕课程培训与业务实践相结合，明确网点经营管理目标的前进方向及提升路径。本课程阐述的理念、方法及工具，可为银行各级行零售管理人员及网点负责人提供有价值的产能提升的具体思路，力求突出以下特点：一是以实用性为宗旨，实战性强；二是以全面性为原则，基本覆盖网点经营目标达成策略管理的全部内容；三是以新颖性为特色，对网点经营目标策略管理的某些方面进行了创新性的探讨。

课程收益：

●帮助网点负责人掌握网点经营管理的方法策略，明确网点管理者的角色定位，塑造经营管理意识；并围绕网点管理的多个方面抓住提升产能的关键

- 清晰网点定位，做好经营策略，为银行提供可操作可执行的经营目标执行解决方案，解决银行在目标达成实施过程中，无法落地的瓶颈问题
- 提升网点负责人的团队实战管理技能，有效推进网点销售效率和服务质量提升
- 强化知行合一经营管理行为，使培训对象在思想、态度、观念和信念上达到一定水平

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：银行支行行长、分支行零售管理人员、网点负责人、营业经理、大堂主管、客户经理、内训师等

课程方式：专题演讲+案例讨论+情境活动+工具+方法+训练+点评

课程工具（节选部分）：

工具一：“一点一策管理工具”

工具二：“营销活动管控工具”

课程大纲

第一讲：修炼，唤起心中的激情

一、网点负责人的角色认知

1. 网点负责人的“6谁”角色定位
2. 网点负责人岗位的“5K”

二、网点负责人的看家本领

1. 网点负责人的“9657”工作法
2. 网点负责人必备“六项基本功”
3. 与客户打交道的五门功课

案例分享：如何做一位优秀网点负责人

三、习惯修炼：八个好习惯助你事半功倍

习惯一：意识领先，勤于思考，在工作中不断创新

习惯二：培养重点思维，优化自己的工作

习惯三：妥言善行，对内掌控自我

习惯四：时间管理，善于利用零散时间

习惯五：双赢思维，每个人都有收获

习惯六：主动进取，让意志力变成自发意识

习惯七：自我修炼，将“职业”当作谈恋爱

习惯八：有效沟通，跟任何人都聊得来

第二讲：新时期银行网点面临的机遇与挑战

一、新时期赋予银行的历史性机遇

1. 银行零售业务发展新环境——移动互联时代零售银行业发展困境
2. 银行零售业务发展新常态——进入新常态零售金融成为发展新动力

互动讨论：银行零售业务取舍还是应变

二、银行网点的发展趋势

1. 网点在未来银行竞争中的战略地位
2. 网点演变的趋势与新网点主义

三、银行零售业务面临的挑战

1. 金融市场金融环境变化，金融用户行为和习惯正在改变
2. 金融科技全面影响我国金融业

案例分析 1：某行网点“新业态”服务营销模式解读

案例分析 2：某邮政网点“新业态”服务营销模式解读

案例分析 3：“新业态”网点体验服务营销模式（短视频）

分组讨论：你认为新网点主义与传统网点在服务营销理念上有哪些不同？

第三讲：网点经营管理与产能提升的系统思考

一、什么是网点经营管理

1. 网点经营管理面临的问题
2. 网点经营管理的持续改善
3. 持续改善是网点产能提升的关键技术（PDCA）

案例研讨：一起网点负责人抓管理的案例

现场演练：结合案例，运用 PDCA 方法步骤制定一份网点经营管理解决方案

二、网点经营管理过程中的困惑

1. 网点发展转型过程中的烦恼——网点指标天花板、销售业务不稳定、问题根源
2. 为什么我们的网点经营目标实现不了——目标与客户、方向与细节、目标陆地的方法
3. 制约网点经营目标达成的瓶颈——内部管理与制约

- 1) 如何从内部管理出发，推动网点效能提升
- 2) 制约点均效能的三大关键
- 3) 制约户均价值提升的五大原因
- 4) 制约人均效能的六大瓶颈

案例分析：某网点“人员配置决定客户结构”突破产能提升瓶颈案例

分组讨论：你网点目前制约经营目标的瓶颈有哪些？你是如何解决的？

三、网点经营管理与产能提升思路

1. 网点经营管理与产能提升方法论
2. 网点经营管理与产能提升应用解析

- 网点经营逻辑“一点一策”、网点管理逻辑、客户经营团队赋能管理、网点的过程管控

3. 网点经营管理与产能提升框架下的“三步论与六步法”

第四讲：网点经营目标管理落地之导航系统

一、以终为始，勾画网点经营目标地图

1. 网点经营目标路径图
2. 找到支撑网点经营目标实现的关键要素

二、网点经营目标达成策略制定

1. 谋而后动：一点一策制定思路与五步法
2. 知己知彼：内外部经营资源盘点

小组讨论：网点存量客户重点客户分析及片区开发重点客群分析

3. 有的放矢：目标分解与目标达成

方法：目标分解的 SMART 原则、目标分解的五大要素、目标管理四部曲

互动讨论：如何让员工记住目标并达成目标？

案例分析：某网点经营目标分解及工具运用分析

4. 运筹帷幄：实施计划的制定与管控

案例、沙盘演练、工具及模板运用：一点一策

小组讨论：不同客群的服务营销开发策略

行动学习：根据所学，制定“一点一策”方案

三、网点经营管理工具箱

1. 厅堂营销“六”看管理
2. 网点经营四件事
3. 管理工具——“三具象”
4. 管理工具——“五上墙”

工具运用：三具象、五上墙可视化管理看板使用解读

第五讲：网点产能提升之六大行动策略

策略一：客群细分——基于社交场景的差异化客群经营

1.差异化的客群经营体系构建内容（场景化、特色化、差异化打造）

案例：特色网点建设（网点特色化、差异化打造及国内外银行特色网点案例）

案例讨论：你认为你网点主打客群是什么？围绕客群如何自建或共建什么样客群体验场景？

2.客群经营模式构建

案例分析：新零售客群经营“四位一体”模式设计的出发点是什么？哪些能够在你的行落地？

3.未来主流与潜在客群需求与场景化营销方向

案例分析：商业银行客群的场景化营销探索及启示

案例讨论：为什么要搭建客群经营体系？

4.重点客群经营策略

策略二：营销产品——送给客户经理最好的礼物

1.零售银行业务产品产品体系

案例分析：招行如何打造零售业务体系和构建客户价值挖掘能力？

2.产品销售，从需求出发圈定客户

3.零售业务产品营销

1) 构建产品地图

2) 产品配置逻辑

3) 产品配置清单

4) 营销跟进指引

案例实操：根据客群产品配置营销跟进指引，对全职太太营销流程进行演练

策略三：客户营销：网点客户流量、存量、增量经营三条线+数据库营销

1.流量客户经营线

- 1) 客户体验，营销氛围打造的核心
- 2) 服务升级，优化网点服务模式
- 3) 产能提升，厅堂服务营销流程

2.存量客户经营线

模型：聚焦客户经营的产能提升模型

- 1) 客户获取四大途径
- 2) 客户分层分群维护执行思路三步走
- 3) 存量客户盘活思路与管理策略

工具运用：存量客户管理工具操作演练

- 4) “四季理财”（家庭形成、成长、成熟、安逸期），让你轻松实现交叉销售
- 5) 攻心为上，VIP 客户维系和维护

方法：分层建立 VIP 客户档案，VIP 客户四大抓手

工具运用：贵宾客户标签化管理工具

- 6) 防微杜渐，存量客户防流失

3.增量客户经营线

- 1) 深耕社区：进社区营销实战策略
- 2) 深耕商区：进商区营销实战策略
- 3) 深耕园区：进园区/进企业营销实战策略
- 4) 深耕农区：进农区营销实战策略
- 5) 深耕机关：进机关营销实战策略
- 6) 外拓 8 大场景营销方案设计及实战演练

案例解析及行动学习 1：绘制特色化活动——“幸运数字卡”活动

案例解析及行动学习 2：绘制 XX 银行杯“社区够级大赛”

4.如何做好数据库营销：四大流程八大关键点：

策略四：构建增值服务场景，提升客户体验

1.增值服务体系概述

2. 增值服务客户分类管理

3. 增值服务体系“五大专享”

1) 厅堂享尊贵

2) 积分享好礼

3) 购物享优惠

4) 活动享快乐

5) 生活享品质

4.增值服务实施管理

策略五：营销活动的策划、实施与组织技巧

1.网点如何有效策划一场成功的活动

工具运用：7 套活动工具实操及客群定位模型根据实操

2.活动规划——厅堂营销活动规划及全年活动规划

工具运用：营销活动管控工具实操运用

3. 网点营销活动的 18323 原则

4.营销活动成功的三大关键点

分享：营销活动经典案例分享

策略六：场景化客群营销五步曲

1.定方向（1+1）

2.细策略

3.优氛围

4.做活动

5.强体验

案例讨论：如何吸引老年客群？通过什么产品、什么活动，什么服务，可以让客户接纳你，然后成为你的客户？例如社区老年人客户，他们的痛点是什么，他们的兴趣点又是什？