

《新形势下网点营运管理综合能力提升》

【课程目标】

网点营运条线作为支行的重要部门，其管理水平将直接影响网点的经营效率。而作为营运主管，既是贯彻上级政策的“传令官”，也是抓好厅堂管理的“指挥官”。在当前转型与变革的大背景下，如何进一步适应新的竞争形势，切实有效地发挥营运管理者的职能和作用，推动各项工作高质量发展，一直是上级行营运部门领导们非常重视的管理内容。

本课程经过大量网点营运条线团队管理、服务管理、效能提升管理实战研究，根据银行目前形势下网点营运管理现状量身打造而成，通过网点实战营运管理各类案例、授课讲解、情境研讨等多种培训方式，让营运管理者及后备管理人员快速了解并掌握以下实战管理技能：

1. 新形势下网点营运管理问题剖析；
2. 网点高绩效团队建设与管理方法；
3. 营运人员效能提升推进管理办法；
4. 网点营运风险控制与服务管理；
5. 营运人员管理沟通与团队激励；
6. 网点服务营销协同管理思路梳理。

【课程对象】 营运主管、后备管理人员

【课程时长】 2天

【授课讲师】 邓赞

【课程特点与优势】

- 21年专注金融业服务营销管理实战能力提升的专业积累；与实际工作结合紧密，实操性强；
- 授课内容丰富，案例翔实；汇集全国各地金融业营业窗口问题解决方案；
- 讲师与网点有着密切的合作，对网点的情况非常了解，所以在课程中的大量案例分析和场景模拟都是密切结合网点的具体情况来进行的，能够有效指导学员的实际工作。
- 用银行人自己的方法解决银行人自己的问题。

【课程大纲】

第一模块 新形势下网点营运管理问题诊断与分析

- 新形势下银行业发展面临的困难与挑战
- 网点营运管理缺失的三效
- 员工在用什么方式开展工作？
- 网点管理的核心问题分析
- 网点晨夕会管理不到位；
- 网点团队建设有形式、无内容；有团队、无凝聚；
- 缺乏以客户为中心的营销流程；
- 网点缺乏系统化的客户维护方法、工具；
- 网点缺乏过程管理及监控，只有结果统计，未有过程督导，管理工具欠缺；
- 网点对目标达成计划管理不到位、目标责任分解不到位；
- 网点员工服务与营销一体化技能缺失；

- 客户管理与员工管理沟通存在障碍；
- 网点营销文化与活力欠缺，绩效管理仅重视 KPI 指标；
- 转型是对传统习惯的一种挑战
- 营运主管的角色认知与管理定位
- 新形势下的管理变革，您准备好了吗？

第二模块 网点高绩效团队管理与考核激励

- 尽快从“执行”角色转换到管理带人的角色
- 跳出固有的工作方式，站在全局角度了解营运管理的核心价值
- 如何快速了解和熟悉团队中每个成员
- 如何提高营运人员的工作积极性
- 如何把合适的人分配合适的工作内容？
- 如何提升自我观察及发现问题的能力？
- 如何持续提升以下三方面的管理意识？
- 基于人性的管理思考
- 网点管理管得少就是管得好？
- 如何实现网点管理三效（效率、效果、效益）
- 营运团队目标管理优化
- 有一套制度用以监督管理
- 你选择的授权人员务必是心甘情愿，并且有能力
- 教育部属、指导部属使他们有成长的机会
- 确定他们必要的工具和支援供给，以便完成工作
- 鼓舞部属，促使部属保持积极与热诚的态度

- 授权意味着不仅要分配不好干的事，也要分配容易做的事
- 不能把自己难以胜任的工作转交给了别人
- 网点绩效双轨并行管理模式与落地指导
- 网点激励与绩效管理推进手段与案例分析

第三模块 网点优质服务与客户投诉管理

- 建立网点风险管理帮扶机制，强化制度执行力
- 如何提高员工规范业务操作的自觉性？
- 如何有效强化业务风险管理培训？
- 网点客户满意度的关键指标
- 为什么客户对银行人的防备心越来越重？
- 为什么很多银行客户用“搬运工”模式做业务？
- 服务对银行人来说是什么？
- 我们提供的不是产品，而是有温度的价值
- 客户投诉的原因分析与对策
- 与客户互动时所面临的机会与挑战
- 网点投诉处理关键技巧
- 投诉有门是前提
- 人人都是责任人
- 救火关键是速度
- 轻重缓急要分清
- 管理支持是关键