

# 银行网点负责人“五会”胜任模型

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营销专家，更应该是会团队作战的管理专家，真正的做到网点的经营业主。

## 【课程收益】

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教学，以网点负责人“五会”胜任模型为讲解点，即“会分析、会组织、会计划、会指导、会沟通”，以现场演练、工具使用及实战模拟的形式，全面提升网点负责人的管理能力。

【课程对象】 银行网点负责人

【课程时间】 1-2 天

## 【课程大纲】

### 第一讲：银行网点管理工作现状

#### 一、四方向解析

- 1、上
- 2、下
- 3、内
- 4、外

#### 二、问题分析

- 1、网点定位模糊
- 2、管理流程不畅
- 3、人员捉襟见肘
- 4、客户交互困难
- 5、业务节奏急促

#### 三、思路引导

- 1、经营靠方法
- 2、管理靠工具
- 3、同向原则

#### 4、“司马懿”思维

### 第二讲：网点负责人“五会”胜任模型

#### 一、会分析—了解你的网点

##### （一）网点周边市场环境分析

##### 1、三个维度

##### 1) 经济环境

##### 2) 地理位置

##### 3) 客户情况

##### 2、三类对象

##### 1) 周边资源

##### 2) 政府产业

##### 3) 团队能力

##### 3、SOWT 分析进行网点定位

##### 现场演练：我的网点定位

##### 4、市场环境信息的收集方法

##### （二）网点数据分析

##### 原则：行为转化

##### 1、交叉分析法

##### 2、指标追踪法

##### 3、客户导向法

##### 现场演练：某网点数据分析

##### （三）竞争环境分析

##### 原则：田忌赛马

##### 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》

#### 二、会组织—常态化的运行机制

##### （一）日执行

##### 1、营销型晨会

##### 1) 目标明确

##### 2) 协作分工

##### 3) 行为引导

练习：模拟召开晨会

## 2、萃取型夕会

- 1) 经验萃取
- 2) 复制粘贴
- 3) 后劲激励

### (二) 周复盘

#### 1、销售进度检视

工具的使用—《周销售进度表》

#### 2、行动计划调整

#### 3、专项指导

### (三) 月分析

原则：问题导向

- 1、落后指标原因分析
- 2、先进指标经验萃取
- 3、行动计划复盘及制定下月计划

示例：《网点经营分析会流程指引表》

## 三、会计划—OKR 模式

### 重点讨论：目标与计划的区别

#### (一) 什么是 OKR

#### (二) 网点目标的设定

- 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

#### (三) 目标的管理

练习：某网点计划任务下达后的目标分解

#### (四) 网点行动计划

- 1、战略和战术
- 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

#### 四、会指导—引导行为达标

讨论：员工谈话的目的是什么

##### (一) 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

##### (二) 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

#### 五、会沟通—团队协作的催化剂

##### (一) 团队管理的难点分析

##### (二) 团队沟通的八项原则

- 1、目标导向
- 2、文化筑巢
- 3、因地制宜
- 4、换位思考
- 5、知识共享
- 6、倾听原则
- 7、28定律
- 8、双赢概念

### (三) 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

### (四) 负面团队典型分析

**现场练习：网点经营活动策划（“九宫格”棋盘）**