

一本真正“值得读”“用得上”“见效快”的银行网点管理手册

从逃离“钱荒”到发现金矿
讲述让银行网点业绩翻倍的运营管理之道

金牌行长

刘星◎著

如何打造银行网点核心竞争力

针对问题，痛定思痛，对症下药

利润之痛：ATM成本高，柜台业务多，利润怎么破？

效率之痛：风控严格，流程烦琐，效率怎么提？

服务之痛：顾客多，业务多，服务怎么提升？

创新之痛：单一化销售，顾客资料不全，创新怎么搞？

[金牌行长]

如何打造银行网点核心竞争力

刘星◎著

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

金牌行长：如何打造银行网点核心竞争力 / 刘星著. — 北京：中国财政经济出版社，2015. 10

ISBN 978 - 7 - 5095 - 6315 - 1

I. ①金… II. ①刘… III. ①商业银行 - 银行业务 - 核心竞争力 - 研究
IV. ①F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 163192 号

责任编辑：张若丹

责任印制：刘春年

责任校对：张 凡

版式设计：丁丁图文

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码：100142

营销中心电话：010 - 88190406 北京财经书店电话：010 - 64033436

北京中兴印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 14.75 印张 185 000 字

2015 年 10 月第 1 版 2015 年 10 月北京第 1 次印刷

定价：39.80 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 6315 - 1/F · 5090

(图书出现印装问题，本社负责调换)

本社质量投诉电话：010 - 88190744

反盗版举报电话：88190492 88190446



2013年6月起，我国各大银行间的融资成本持续上涨，甚至出现了阶段性飙升的局面。2013年6月20日当天，银行间隔夜回购利率最高达到了30%，7天回购利率最高达到了28%，这两项数据都足以载入市场史册，因为在很长一段时期内，这两项利率均不足3%。

受资金成本急速攀升的影响，各大银行在2013年下半年纷纷闹起了“钱荒”。银行“无钱可借”“无钱可用”的资金紧凑局面，不仅给自身发展造成了影响，众多依赖于银行贷款的个人、企业、金融机构等也都受到波及。

仅在半年后，刚刚跨入2014年，二次“钱荒”再度出现。此后，央行连续三天通过SLO累计向市场注入超过3000亿元流动性，银行体系超额备付已逾1.5万亿元，在历史同期中均为较高水平。

在整个2014年内，“钱荒”在银行业又多次爆发，尽管强度不及2013年，但频率明显加大。趋于常态化的“钱荒”使得银行的资金成本上升到一个新高度，仅从银行理财产品来看，通常4%~5%的平均年化收益率一段时间已逼近了7%。

从客观因素看，监管机构一系列金融市场整顿动作及资金管控政策的出台，使得银行的资金流入受到了极大的限制。美国等发达国家的经济复苏，使得众多资金又重新流向这些国家。

不过，“钱荒”爆发，更主要的是受银行自身的经营模式出现主观问题这一因素的影响。随着金融市场竞争的加剧，各大银行为提高市场占有率而采取

的战略不是提高核心竞争力而是规模扩张。与此同时，通过同业拆借以很低的成本快速获得大量资金，成为众多银行默认的一种经营模式，甚至成为某些银行的核心业务。但是，这一不依赖于吸收存款的亚健康模式最终还是导致了银行间资金拆借危机。

“钱荒”给各大银行敲响了警钟，投机取巧的发展模式终究不是长久之道。如何稳固经营存贷款这一核心业务，同时大量开展盈利的中间业务，这一重担就落在了星罗棋布的银行网点身上。

居民个人理财意识的提升、互联网信息平台与工具的普及，使得公众资金向银行存款的流入越来越少；业务办理速度慢，长时间的排队等候无法解决，顾客对网点服务怨声载道；新兴金融公司推出互联网金融产品，从一道道细流汇集成一股大浪，给网点理财产品的销售也带来了冲击……

这些问题就像一座座大山，压得网点在发展中亦步亦趋，要想跑得更快，就要变得更强，也就是要不断提高网点的核心竞争力。

本书是专门为银行网点行长打造的管理手册，旨在帮助广大行长通过管理理念和管理方式的革新对网点的业务、销售、经营方式进行不断优化，打造网点的核心竞争力。

本书共有6章，第1章主要介绍了银行网点在当前经营中遇到的利润、效率、服务、创新等主要问题，第2章至第6章则是从调查、定位、执行、管理、社区银行这五个方面，一步步教授如何打造出网点的核心竞争力。

本书的特色就是立足于网点，以网点的日常经营活动为出发点，不过多地陈述理念，而是将重点放在执行方法上，而且这些执行方法都是适用性很强、容易实现的。让本书成为一本“用得上”的网点管理手册，而不是一本网点管理教材，是本书写作努力的方向。

本书的另一大特色就是添加了众多工具，这些法则、方法、技巧、图表等，都是在管理中被广泛应用且行之有效的宝贵经验总结。学习并灵活运用这些工具，能让您将学习到的各环节理论知识得以更好地彰显和实践。

通过本书的学习，希望广大行长能明白和发现网点在经营中真正的“症结”所在，并掌握“对症下药”的方法，而不是发现问题就“乱用药、猛用药”。广大行长们如果能借助多元化的管理手段使网点在细微处实现创新，在稳定中实现增长，将是我最大的荣幸。

作者

2015年5月



Chapter 1

深度解读

——银行网点经营的四大痛苦

- 01 利润之痛：ATM 成本高，柜台业务多，利润怎么破？ / 003
- 02 效率之痛：制度严格，流程烦琐，效率怎么提？ / 007
- 03 服务之痛：顾客多，业务多，服务怎么提升？ / 011
- 04 创新之痛：单一化销售，顾客资料不全，创新怎么搞？ / 015

Chapter 2

打造网点核心竞争力之调查分析

——商圈，总行，存量，对手，资源

- 01 商圈调查，潜在顾客在哪儿？ / 021
 - 商圈界定：点、线、面、流 / 021
 - 商圈划定：顾客信息搜集分析 / 022
 - 工具 1：雷利零售引力法则 / 023
 - 商圈分析：人在哪儿？钱在哪儿？ / 024
- 02 总行定位分析，风往哪儿吹？ / 028
 - 总行整体核心竞争力如何？ / 028
 - 总行的目标市场定位是什么？ / 031

03 存量分析，当前顾客的潜力有多大？ / 034

顾客的结构 / 034

顾客平均资产状况 / 037

理财产品销售情况 / 038

04 竞争环境分析，谁是真正的对手？ / 042

神秘拜访 / 042

信息搜集 / 044

客户拦截访谈 / 046

05 网点自身资源分析 / 048

网点资源的单项分析 / 048

网点资源的均衡分析 / 050

网点资源的区域分析 / 051

Chapter 3

网点核心竞争力之定位决策

——价值，顾客，产品，服务，市场

01 价值定位：网点的特色是什么 / 055

与总行保持一致 / 055

寻找属于自己的第一 / 056

开辟特定领域 / 058

02 顾客定位：网点为谁服务？ / 059

根据价值划分顾客 / 059

十环靶心：最重要顾客群 / 060

八环以上：待挖掘顾客群 / 061

五环以上：暂保留顾客群 / 061

四环以下：被替代顾客群 / 062

03 产品定位：什么是网点的主推产品？ / 064

最有竞争力的产品是什么？ / 064

主要顾客群体需要什么 / 065

主推产品的创新与升级 / 066

04 服务定位：拿什么留住顾客？ / 068

确定服务的顾客群体 / 068

服务流程设计人性化 / 069

05 市场定位：如何占据顾客心智？ / 071

银行网点定位策略 / 071

把网点定位清楚地交代给顾客 / 073

做好营销支持，保证定位成功 / 074

Chapter 4

打造网点核心竞争力之完美执行

——宣传，团队，营销，服务，利润

01 宣传：重视顾客感官体验 / 079

刷新视觉形象 / 079

改变装修布局 / 080

调整宣传内容 / 082

02 团队：打造优势营销队伍 / 083

组建营销团队 / 083

设计合理薪酬制度 / 084

甄选优秀的客户经理 / 085

系统培训和激励 / 086

日常管理和控制 / 087

市场规划和客户管理 / 088

03 营销：启动全员营销程序 / 090

- 营销人员必备的7个心态 / 090
- 各岗位团队协作，联动营销 / 092
- 网点销售的7个步骤 / 093
- 灌输资产配置的理念 / 095
- 销售常用的6个技巧 / 095
- 工具2：产品介绍的FABE技巧 / 097
- 工具3：复利表 / 098
- 工具4：通货膨胀表 / 098
- 工具5：生命周期表 / 099
- 工具6：资产配置图 / 100
- 工具7：市场走势图 / 101
- 常见客户异议处理技巧 / 101
- 促成交易的方法和话术 / 102
- 促销活动的策划与执行 / 104
- 厅堂布局与营销陈列 / 105
- 营销网点营销文化氛围 / 106
- 微营销，互联网下的营销新选择 / 107

04 服务：完善网点服务细节 / 109

- 网点服务的三个层次 / 109
- 服务功能分区，减少顾客无效等候时间 / 110
- 改善网点布局，优化服务环境 / 111
- 平台升级，加强自助功能 / 112
- 简化业务流程，提高服务效率 / 113
- 强化服务人员素质，增强服务能力 / 114

05 利润：扩大网点利润空间 / 116

- 银行利润的三个阶段 / 116
- 抓住影响网点盈利的因素 / 117
- 审视网点利润对象，挖掘新的利润点 / 118
- 开发新业务，创新利润点 / 119

Chapter 5

打造网点核心竞争力之精细管理

——目标，现场，人员，日常，文化

01 目标管理：有计划，有把握，有进度 / 123

以目标为导向式的管理 / 123

目标管理的步骤 / 125

有效的目标分配 / 127

工具 8：KPI 的分解 / 130

让员工相信目标可达成 / 131

严格真实地评估目标 / 132

目标达成的管理掌控 / 133

随时、及时对目标进行优化 / 134

02 现场管理：有职责，有流程，有态度 / 136

明确各岗位职责 / 136

优化环境及室内布置 / 137

工具 9：营业环境巡检表 / 139

完善营业厅服务设施 / 140

提升网点现场服务水平 / 140

工具 10：营业人员工作表现巡视表 / 142

梳理优化网点业务流程 / 144

03 人员管理：有原则，有激励，有宽度 / 146

人员岗位的调整 / 146

员工的情绪管理 / 148

有效激励员工的七个技巧 / 150

员工的培训与督导 / 152

工具 11：多技能员工管理表 / 155

工具 12：OJT 管理方法 / 156

问题员工管理 / 157

04 日常管理：有过程，有小节，有广度 / 159

网点日管理：过程管理 / 159

工具 13：两会三巡两示范 / 160

工具 14：夕会后闭环管理 / 161

网点周管理：阶段小节 / 161

工具 15：客户管理监督表 / 162

工具 16：周总结表 / 164

网点月管理：经营管理 / 165

工具 17：经营分析三表 / 166

工具 18：网点月度经营分析会 / 168

05 文化管理：有引导，有激励，有深度 / 169

营造良好的学习文化氛围 / 169

突出服务文化 / 170

开展合规文化教育 / 171

抓好安全意识教育 / 172

创建以人为本的文化建设氛围 / 173

让文化建设成为考核硬指标 / 174

创新企业文化建设载体 / 175

外部品牌形象建设 / 176

06 数据管理：有系统，有根据，有分析 / 177

可视化管理系统 / 177

客户满意度评价系统 / 179

绩效评价系统 / 180

投诉支持管理系统 / 182

服务精细化平台 / 183

Chapter 6

打造网点核心竞争力之社区银行

——优势，调研，业务，活动，创新

01 社区银行的优势竞争力 / 187

产权结构明晰 / 187

交易成本较低 / 188

风险易于识别 / 189

文化契合度高 / 191

02 社区银行周边调研、走访对象和方法 / 192

确定银行周边社区的地理范围 / 192

银行周边社区调研的内容和对象 / 193

银行周边社区调研的方法 / 195

银行周边社区调研的步骤 / 198

03 社区银行业务分析与规划 / 201

目标顾客的特点和需求分析 / 201

细分市场，提供个性化服务 / 202

重视业务创新，满足顾客的多样化需求 / 205

04 社区营销活动方案设计和基本流程 / 208

明确营销活动的目的和对象 / 208

确定营销活动主题 / 209

营销活动内容设计 / 210

营销活动物品准备 / 211

目标社区调查与分析 / 212

营销活动前期宣传 / 213

营销活动人员分工与培训 / 214

营销活动现场的进度控制 / 215

营销活动预期效果分析 / 216

05 社区联合营销模式与营销活动创新 / 218

社区联合营销模式分析 / 218

社区营销活动创新 / 220

1

Chapter

深度解读

——银行网点经营的四大痛



01

利润之痛：ATM 成本高， 柜台业务多，利润怎么破？

无论是国外银行还是国内银行，在所有的银行交易渠道中，柜台业务的成本是最高的。柜台窗口不仅要占据银行网点内较大的面积，还要负担设备成本和人力成本。柜台业务需要花费较多的时间，柜台业务过多就会使银行网点接待的顾客总量减少。而且，大量办理存取款等简单业务的顾客占据柜台资源，也会延长真正需要到柜台办理业务的顾客的等待时间。

柜台业务多，业务办理复杂化，一方面使银行网点每天能够接待的最大顾客数量减少，从而影响了网点效率，给网点的利润设了限。另一方面，严重影响顾客的体验，给他们留下效率低下的不良印象，甚至会导致宝贵的顾客资源流失。

于是，为改善这一状况，ATM 交易在银行的业务渠道中逐渐占据越来越重要的位置。如今，ATM 机已经成为各个银行网点的“标配”之一，还出现了众多只配备了 ATM 机的自助银行网点。通过 ATM 机让顾客自主进行存取款、转账汇款等业务，可以有效地减缓网点柜台所面临的压力。

ATM 交易的另一大优势是速度快。柜台交易量增长潜力不大，因为柜台