银行网点目标达成的经济学分析

Economic Analysis of the Goals Achievement of Bank Outlet

张乖利

Guaili Zhang

广东农工商职业技术学院
中国·广东 广州 510507

Guangdong AIB Polytechnic College,
Guangzhou, Guangdong, 510507, China

基金项目:广东省教育厅普通高校创新团队项目 " 同伴互助 " 卓越教学科研团队建设【2017GWCXTD002】

" 同伴互助 " 卓越教学科研创新团队,广
农工商职业技术学院学术创新团队项目
2017 年 9 月立项。

【摘要】日常管理的核心在于网点业绩目标的达成,日常管理的基础在于网点科学的目标分解,把上级行下达的全年目标分解到每月的规模业绩指标,每周的客户目标和每日的客户管理规范行为,然后通过每日有效的两会三巡两示范确保当日行为目标的达成,再加上有效的周例会和月度经营分析会确保每周客户结构优化指标和月度业绩发展规模目标的达成。

【Abstract】The core of the daily management is to reach the targets. The basic of daily management of banking network is the scientific target decomposition, the superior bank issued the annual goals down to the size of the monthly performance indicators, weekly customer objectives and daily customer management norms, and then through the daily effective two sessions three patrol two demonstration to achieve the behavior the target, coupled with effective weekly and monthly business analysis will ensure a weekly optimization of the structure of customer and a monthly attainment of performance targets.

【关键词】目标达成;日常管理;行为;客户;规模

【Keywords】goal attainment; daily management; behavior; customer; scale

【DOI】10.36012/emr.v1i1.121

1 引言

任何一家银行的持续发展,需要各项规模指标的持续增长,如余额、总资产,有效客户数等。银行网点各项目标的达成,在于日常管理以目标为导向,首先通过有效的员工管户行为确保客户结构的优化,其次通过客户结构的优化带动网点各项业绩目标的达成,最后通过网点各项业绩目标的达成实现网点效益、员工收入和客户收益的三方共赢。

2 网点目标分解

网点目标分解是将网点阶段产品目标按照时间(月)分解;将网点月度产品目标按照客群分解;将网点月度产品目标

按照岗位员工分解;将个人月度产品目标按照时间(日)分解;将个人日产品目标按照客户分解。

首先是网点阶段性目标确定:支行长根据上级行下达的网点阶段性目标,结合网点实际情况,确定网点包括收益、产品和客户3类指标。

其次是把网点阶段性目标分解到时间、客群和员工。具体分解步骤如下:

2.1 网点阶段产品目标分解到月

根据网点历史业务发展的旺季和淡季、未来一年的片区潜在客户金融资源变化、上级对网点未来的要求将网点阶段产品目标不均匀分配到月。一般来讲,第一季度和第四季度是旺季,第二季度和第三季度是淡季。

2.2 网点月度产品目标分解到客群

支行长每月更新网点“一点一策”,拟定网点月度经营计划,制订网点产能增量来源计划,将网点月度产品目标分解到客群,确定本月网点产能增量来源计划。

2.3 网点月度产品目标分解至个人

根据理财经理、支行长、大堂经理、高柜柜员各岗位在网点承担的责任不同、管户资产不同、销售技能不同,分别承担不同销售目标,依次降低。可以参照不同占比进行分配。

2.4 个人月度产品目标分解到日

网点员工根据网点产能增量来源计划、根据本岗位存量客户所产生意向、根据产品季节性将本人月度产品目标分解到日。在夕会上和周例会上根据当日和上周目标完成情况对个人日产品目标进行动态调整^[1]。

2.5 个人日产品目标分解到客户

网点员工根据第2天的邀约确认客户的意向金额动态调整个人日产品目标,确保意向金额4倍于个人日产品目标。

3 网点目标达成的日常管理——日管行为,周管客户,月管规模

网点日常管理聚焦于网点销售目标达成,它是支行长通过目标分解和对目标达成过程管控、客户管理、厅堂服务营销、绩效考核、团队建设、员工专业化技能提升、网点经营风险防控等工作对网点进行有效管理的统称,并由此建立标准化、规范化、系统化的网点日常管理模式^[2],使得网点产能的提升更具可控性和持续性。日常管理职责由支行长履行,支行长按照日常规范严格执行并即时完成相关管理文档。实现支行长管理标准化、规范化;聚焦目标达成进行管控,目标达成前置为过程管理,网点目标分解为员工行为(动作)。

日常管理按照管理频率分为“日管理”“周管理”“月管理”,都是从目标管理、客户管理、员工管理、绩效管理、会议管理、风险管理6个方面对网点进行管理,但管理的重点有所区别:“日管行为”“周管客户”“月管规模”。

3.1 过程管理每日管理重点——日管行为

网点日管理是指通过两会三巡两示范对网点员工、支行长围绕目标管理、客户管理、员工管理、绩效管理、会议管理、风险管理6个方面对员工经营行为过程和结果进行自我管理和管理。

网点日管理包括3要素:聚焦目标达成、团队状态调整、精心准备。其中,日管理各步骤的管理目的如下:晨会:明确目标、调整团队状态;一巡:联络客户名单与晨会目标匹配度;二巡:进度督导/心态辅导/工作重点调整辅导;三巡:目标达成

检查/准备夕会经验分享主题、拟讨论销售难题。网点日管理的闭环管理包括积极为明日做准备:①明确次日各岗位目标(网点任务进度、员工任务进度和团队PK目标);②客户名单准备;③准备次日主打产品:“一句话营销话术”、相应的“行长推荐榜”“热销产品排行榜”“柜面台板”和适销客户群。

3.2 过程管理每周管理重点——周管客户

周管理是指通过周例会对网点员工、支行长围绕目标管理、客户管理、员工管理、绩效管理、会议管理、风险管理6个方面对员工经营行为过程和结果进行自我管理和管理。

“周管客户”即每周的管理重点是成交客户数、员工工具使用情况。通过管理成交客户数来支撑每周的目标达成。通过管理员工工具使用来规范员工行为。

周例会的举办包括以下要素:①会议目的:表扬先进,问题提炼,回顾上周业绩,明确本周重点;②会议对象:当班员工;③会议主持:支行长;④会议时间:每周一结束后;⑤会议工具:《周例会记录表》。

3.3 过程管理每月管理重点——月管规模

网点月管理是指通过月度经营分析会对网点员工、支行长围绕目标管理、客户管理、员工管理、绩效管理、会议管理、风险管理6个方面对员工经营行为过程和结果进行自我管理和管理。

“月管规模”,每月的管理重点是各岗位月度指标和网点月度指标达成情况、客户结构变化、客户流失情况、营销活动、员工技能提升情况。

月度经营分析会的举办包括以下要素:①会议目的:表扬先进,回顾上月业绩,明确本月重点;②会议对象:全体员工;③会议主持:支行长;④会议时间:每月一次;⑤会议工具:《月经营分析会记录表》;⑥会议指引。

4 日常管理的效果评价

4.1 日管行为

支行长每日对网点各岗位关键行为:意向客户数、联络客户数、邀约客户数、客户到访数、成交客户数、建档数进行检视和督导。

4.2 周管客户

支行长每周管理重点是成交客户数和员工工具使用情况,目的是实现客户结构优化,客户管理提升产能的管理关键如下:

①分户、客户建档与客户价值/需求分析——分批盘查;
②客户管理质量评价管理:交叉销售率、高端客户防流失率、中端客户提升率、大众客户激活率,存量客户电话轮询率、客

户知晓率;③到访客户:主动筛选、兴趣性响应(对网点宣传品表现出兴趣的客户);④意向客户:意向确认(意向产品、内在需求),坚持 4+1,管理大堂经理关怀卡使用;⑤存量潜力客户:(高柜柜员)重分批激活、提升/针对性产品或服务及活动设计;⑥贵宾客户:盘活有序,维护有度,统一节奏分批盘活/针对性产品或服务,分类管理,有节奏维护(ABCD),善用《客户需求索引表》,形成相关产品目标客户群,针对性的客户提升活动设计。

4.3 月管规模

网点每月的管理重点是各岗位月度指标和网点月度指标达成情况、客户结构变化、客户流失情况、营销活动、员工技能提升^[3]。

5 结语

总而言之,网点的日常管理是一项重要而繁杂的工作。本文介绍的网点日常管理,是基础层面的一些管理准则和基本技巧,希望能够给相关人员提供思路上的启发,以便进行科学的日常管理,有效提升网点产能和个人业绩,使网点产能的提升和目标达成更具可控性和持续性。

参考文献

- [1]卞维林.面临正面冲击亟需体系转型[J].银行家,2015(2):50-51.
- [2]张宝良,吴直长.网点日常管理的精细化[J].中国邮政,2013(9):54-55.
- [3]陈华.基于新网点主义的商业银行网点转型思考[J].金融理论与实践,2012(2):38-40.