
老客户维护与深度挖掘 新客户开发与市场拓展

课程背景：

作为零售银行管理者和网点负责人，你是否经常有这样的遭遇和困惑：管理压力大、产品营销难、沟通效率低，归根结底还是基础工作不到位。产品营销难、服务质量回潮，是困扰主管行长、个金主管、网点负责人的老大难问题。随着银行网点转型的深入，个金业务越来越强调网点效能的提高和网点价值的提升。个金业务不再是个人金融条线的单打独斗，更不是抓住了网点负责人这个牛鼻子，就能够解决管理、服务、营销的诸多问题。抓零售业务，既强调发挥网点“蚂蚁雄兵”营销作用，也注重支行、网点各尽其职协同营销。

贵宾客户维护：落实个人贵宾客户管户责任，提高客户服务的规范化水平，提升客户维护管理效率和效果。遵循“价值管理、分层服务、‘四包’到人、团队协同”的原则。

课程时间：1天，6小时/天

授课对象：二级分行个金主任、支行主管行长、网点负责人

授课方式：

1. 讲师讲解(强调重点、要点，阐释方法、办法，启发学员旧知，引导了解新知)
2. 案例分享(融入老师多年管理工作中的生动案例，启发学员学习和领悟)
3. 情景推演(引导学员提出问题，并给出解决方案，达到学以致用目的)
4. 视频观看(营销案例视频片段的欣赏、讨论、点评，给予学员启发和感悟)

课程大纲：

序：分析篇

- 一、为什么要进行贵宾客户的盘活
- 二、银行的新常态以及面临新形势、新挑战
- 三、“以产品为中心”转变为“以客户为中心”
- 四、客户体验的时代已经到来

第一天 分行支行网点协同营销管理及营销案例分享

第一部分 分行、支行、网点协同营销与管理

一、营销、管理、服务“十抓工作法”

“十抓”、“十要”管理法是刘老师总结出的分行、支行、网点管理和服务经验，具有较强的落地推广性，既强调发挥网点“蚂蚁雄兵”营销作用，也注重分行、支行、网点，各尽其职、协同营销。明确网点负责人、大堂经理、柜员协同营销岗位责任。

- 1.抓思想-充分认识贵宾客户管理与营销的重要性
- 2.抓系统-全面梳理现有存量客户和系统的应用
- 3.抓服务-全面建立客户分层服务制度
- 4.抓活动-大力提高市场渗透率与产品覆盖率
- 5.抓客户-加强贵宾客户的管理与营销
- 6.抓销售-全面落实产品与服务营销规定动作
- 7.抓网点-通过转型全面提升网点营销效能
- 8.抓产品-不断创新各类产品组合营销策略
- 9.抓管理-大力提高系统执行力建设
- 10.抓团队-全面提高队伍营销作战能力

二、营销、管理、服务“十要管理法”

- 1.认识要高
- 2.系统要用
- 3.服务要优
- 4.活动要多
- 5.客户要找
- 6.网点要转
- 7.产品要熟
- 8.联系要多
- 9.管理要细
- 10.队伍要带

三、构建“三位一体”的客户分层服务体系

- 1.以市分行为龙头
- 2.以支行为依托
- 3.以网点为基础
- 4.管营合一、以营为主
- 5.奉行“三不”原则

四、互动及演练

固化工具：预留固化工具

互动演练：整理思路有效表达-桩子理论演练

第二部分 标准化服务与营销流程管理

一、主题营销活动

- 1.主题营销活动思路
- 2.主题营销活动责任人
- 3.主题营销活动周期

二、服务营销七步曲

- 1.服务营销七步曲
- 2.顺势营销“四个一”

三、大堂财富讲堂

- 1.大堂财富讲堂启动时机
- 2.大堂财富讲堂使用工具
- 3.大堂财富讲堂的成果运用

第三部分 客户营销的步骤和方法

一、交叉营销

- 1.什么是交叉营销
- 2.为什么要交叉营销
- 3.交叉营销的形式
- 4.....

二、电话营销

- 1.电话邀约的目的
- 2.电话邀约的对象
- 3.电话邀约的流程
- 4.....

三、外拓营销

- 1.外拓营销活动计划制定
- 2.外拓营销活动前准备
- 3.外拓营销活动种执行
- 4.外拓营销活动后总结

四、活动营销

- 1.活动的目的、规模、形式
- 2.客户对象、活动组织、时间地点
- 3.费用预算、谁来买单？

五、微信营销

- 1.微信公众平台建立
- 2.微信订阅号的制作
- 3.微信订阅号的价值

六、网点沙龙

- 1.专题沙龙
- 2.网点微沙

第二天 贵宾客户分层服务与客户关系管理

第一部分 贵宾客户分层服务与维护

一、贵宾客户分层服务的目的

- 1.落实管户责任
- 2.提升服务水平
- 3.提高客户黏性

二、贵宾客户分层怎么分

- 1.硬性分层-系统判断
- 2.软性分层-个性化分层、加入人为因素、一户一策

三、为什么要做客户分层

- 1.不断改善服务水平的重要举措
- 2.更好地分配银行服务资源
- 3.促进一般客户向贵宾客户转化
- 4.....

四、分层服务与营销的做法

- 1.摸清家底
- 2.完善信息
- 3.全部指派
- 4.....

五、网点负责人-如何分配客户

- 1.熟户认领
- 2.价值优先
- 3.熟户定义

六、客户分群的理念及在贵宾客户管理中的价值

- 1.按客户资产状况分群
- 2.按客户社会背景分群
- 3.按客户兴趣爱好分群
- 4.....

七、网点负责人-如何跟踪贵宾客户管理

- 1.每日
- 2.每周
- 3.每月

八、网点负责人-管户效果评估

- 1.二次分配客户
- 2.满意度调查评估
- 3.数据指标变动评估

九、贵宾客户服务与营销的四大核心流程

- 1.客户识别
- 2.引导推荐
- 3.服务营销

4.....

十、贵宾客户维护的六大关键点

- 1.客户价值判断
- 2.客户高效沟通
- 3.客户需求分析
- 4.....

十一、互动及演练

固化工具：预留固化工具

视频分享：鲁炎与蒋小鱼在沟通上失败的原因与成功的经验

第二部分 网点负责人能力要求与素质提升

一、网点负责人的领导艺术

- 1.沟通的作用
- 2.为啥沟通不畅
- 3.沟通能力提升
- 4.职场沟通理念

二、网点负责人的素质要求

- 1.培训老师
- 2.产品专家
- 3.营销高手
- 4.文化典范

三、网点绩效管理

- 1.什么是绩效管理
- 2.绩效管理的意义、要求、原则
- 3.绩效沟通与辅导
- 4.绩效考核运用

四、互动及演练

问题讨论：作为支行、网点管理人员，你认为如何分解任务更有效？

互动演练：团队配合演练

第三部分 贵宾客户管理与营销优秀案例

一、个人金融产品营销规定动作

- 1.售前：市分行三到位、支行两到位、网点五到位
- 2.售中：市分行三到位、支行三到位、网点七到位
- 3.售后：市分行五到位、支行五到位、网点五到位

二、个人金融业务核心客户群建设

- 1.核心客户群的建立
- 2.营销团队的建立

3.核心客户群的运用……

三、“六优”个人客户群体批发营销方案

- 1.优质代发工资户
- 2.优质法人高管户
- 3.优质私营商户……

四、个人金融资产“1+N”组合营销活动

- 1.“1”指的是基础业务，即储蓄业务，是个人金融资产营销的主体；
- 2.“N”是个人金融资产的集成，包括自主产品和代理产品，代理保险、代理基金，电子渠道等各类产品

五、“三包三营销”工作管理办法

- 1.“三包”即包门店、包大户、包社区
- 2.“三营销”即营销储蓄存款、营销代理保险、营销理财产品
- 3.“三包三营销”方案的落实

六、视频分享

服务营销七步曲、大堂财富讲堂