
支行、网点协同全流程服务营销实战

课程背景：

作为零售银行管理者和营销人员，你是否经常有这样的遭遇和困惑：

■营销技能提升实战

管理压力大、产品营销难、沟通效率地，归根结底还是基础工作不到位。考核压力大、服务质量回潮问题，是困扰主管行长、个金主管、网点主任的老大难问题。营销技能提升实战结合老师多年在网点管理中的实际体验，并融入了农总行典型经验做法的推广。

■网点标准化管理

管理不是粗放的因人而异，更不是根据网点负责人的喜好决定网点管理走向。网点标准化管理是农行近三年的网点转型策略，关系着农行整体经营战略的实施和价值提升。是提升零售业务价值创造力的内在要求、是实现网点一体化服务的重要途径、是优化资源配置的有效手段、是提高客户满意度的必要措施。如何把纲要精神落实到网点层面，切实提升网点价值创造能力，是摆在我们大家面前的重要课题，也是对我们这支网点管理队伍的考验。

并介绍北京建国门支行智慧网点情况

课程目标：

服务既是营销、营销也是服务

课程时间：2天6小时/天

授课对象：二级支行行长（网点负责人）、大堂经理、客户经理、信贷经理

课程大纲：

第一单元：管理与营销篇

1、“十抓”管理法

刘老师具有30多年银行从业经验，曾任支行行长、分行个金部总经理、总行个人金融部财富顾问，入选总行优秀理财师人才库。在支行、分行、总行都有多年工作经历。在任职分行个人金融部总经理期间，分管16个支行、90多个网点个人金融条线，营销业绩连续7年位居全省和当地同业双第一。“十抓”管理法是刘老师总结出的市分行、支行、网点管理和营销经验，具有较强的落地推广性。

- (1) 抓思想-清晰定位营销在发展中的地位
- (2) 抓客户-加强个人核心客户群建设
- (3) 抓产品-不断创新各类产品组合营销策略
- (4) 抓销售-全面落实产品与服务营销规定动作
- (5) 抓服务-全面建立产品售后服务制度
- (6) 抓活动-大力提高市场渗透率与产品覆盖率

-
- (7) 抓网点-通过转型全面提升网点营销效能
 - (8) 抓团队-全面提高队伍营销作战能力
 - (9) 抓机制-不断提高产品营销活力
 - (10) 抓管理-大力提高系统执行力建设

2、“十要管理法”

- (1) 认识要高
- (2) 客户要找
- (3) 产品要熟
- (4) 联系要勤
- (5) 服务要优
- (6) 活动要多
- (7) 网点要转
- (8) 管理要细
- (9) 机制要活
- (10) 队伍要带

第二单元：流程与营销经验推广

一、标准流程管理

1、大堂服务营销流程——服务营销七步曲

(1) 举手迎、笑相问、礼貌接、及时办、巧推荐、提醒递、目相送。行长要了解、要要求柜面人员在每一天、每一个动作都要坚持，形成习惯动作

(2) 顺势营销“四个一”：一声问候、一张折页、一句营销、一个转介绍

2、“主题产品营销氛围营造”活动策划及演练

(1) 主题营销活动思路：主题营销就是克服原来网点员工各自为战，喜欢保险的说保险、懂得基金的说基金、爱好电子产品的介绍电子产品，造成客户无所适从的问题。突出营销氛围、发挥团队优势。

(2) 主题营销活动责任人：理财经理是牵头主题营销活动的主要责任人，但主题营销的参与者是网点全体人员

(3) 主题营销活动周期：主题营销一般以一周为一个主题周期，产品确定可以配合上级行阶段性任务，也可以按季度提前做出每周主题营销规划。

3、大堂财富讲堂实施及演练

(1) 财富讲堂启动时机：观察排队等候叫号的客户达到 10 人左右，预计等候时间在 20 分钟以上时，适时启动财富讲堂。一般掌握在上午、下午两个客户高峰阶段，财富讲堂活动要坚持不懈，既能营销产品，又能解决客户分流问题

(2) 财富讲堂使用工具：书写白板、移动平板电脑、实物、手机等。

(3) 财富讲堂讲课内容：要把握客户等候时的焦虑心理，推荐产品一般以能够减少客户等候时间、减少客户亲自到网点办理业务的电子银行产品为主。比如网上银行、手机银行、自助机具使用等。也可以配合主题营销简要介绍本周网点主题营销产品

4、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

5、个人金融业务核心客户群建设方案

(1) 如何建立个人核心客户档案

(2) 如何运用核心客户群

(3) 客户群建设维护、评价与考核

6、个人金融资产“1+N”组合营销活动方案

(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、代理基金等各类产品

(3) 储蓄是主力推进器，其他产品是助推器，“1+N”就是要适应市场和客户需求，实现储蓄业务与其它产品销售的灵活转换

7、“三包三营销”工作管理办法

(1) “三包”即包门店，主要是包网点所在地周围的商业门市和店铺；包大户，主要是挖掘大客户、高价值客户、富人阶层；包社区，主要是包网点所在地周围的居民住宅区

(2) “三营销”即营销储蓄存款、营销代理报销、营销理财产品。就是根据网点布局，利用网络地图分配包干营销区域，划定网点服务和营销半径、确定网点之间的四至，实现宣传与营销无盲点。

8、城区行“金融产品进市场”竞赛活动方案

城区行（局）网点面对的客户结构不同，客户需求也不同，系统内各类金融产品、服务手段也不尽相同，因此要针对性地开展专项营销活动

方案明确：活动时间、落实责任、任务分解、每天通报

竞赛规则：支局分组 pk、网点大排队、项目团队（个人）竞赛

激励到位：分局将匹配相应奖励工资，用于奖励竞赛活动中业绩突出的先进单位和个

人

第三单元：标准化管理与及实施要点

一、农行“八步六法”网点现场标准化管理

- 1、网点现场标准化管理的内容
- 2、网点现场人员标准化管理——人的管理：
 - (1) 标准化的岗位职责~发挥网点领导岗位的现场管理职能
 - (2) 标准化的服务规范~夯实网点规范化服务基础
 - (3) 标准化的工作流程~提升网点人员履职能力
 - (4) 标准化的文化氛围~营造以人为本的网点服务文化
- 3、网点现场环境标准化管理——物的管理
 - (1) 标准化的标识应用，树立统一规范的服务形象。
 - (2) 标准化的环境管理，推动 6S 管理的全面应用。
 - (3) 标准化的营销氛围，增强网点产品宣传效果。
 - (4) 标准化的管理要求，提升网点环境管理效率
- 4、网点现场事件标准化管理——事儿的管理
 - (1) 标准化的排班管理，提升网点服务效率。
 - (2) 标准化的巡检管理，保持网点服务品质。
 - (3) 标准化的动线管理，提升客户服务体验。
 - (4) 标准化的投诉处理，合理应对突发事件。
- 5、网点现场服务营销流程

二、营业网点现场标准化网点实施要点

侧重于思想建设和能力建设，形成人的内生动力推进商业银行网点标准化管理

- 1、目标锁定机制
- 2、过程控制机制
- 3、现场管理机制
- 4、递进沟通机制
- 5、环境引导机制
- 6、学习提升机制

三、营业网点现场标准化网点转型要求

- 1、网点分类标准化
- 2、服务功能标准化
- 3、渠道配置标准化
- 4、岗位设置标准化
- 5、环境管理标准化
- 6、业务流程标准化
- 7、客户营销与维护标准化
- 8、绩效管理标准化
- 9、文化建设标准化

第四单元：预留固化指导工具（word 和 Excel 文档）-赠送部分

一、一个交流平台（农总行推广典型经验做法）

- 1-个人中间业务营销规定动作
- 2-个人理财产品核心客户群建设办法
- 3-个人金融资产“1+N”组合营销活动方案
- 4-“三包三营销”工作管理办法
- 5-个人贵宾客户价值提升活动方案
- 6-城区行“金融产品进市场”活动方案
- 7-县域行“金融产品进乡村”活动方案
- 8-金融人员相关从业资格考试科目提示
- 9-中国农业银行智慧网点展示
- 10-6s 现场管理标杆网点展示

二、一套管理工具（网点软转型固化指导工具）

- 1-明星大堂经理考核表
- 2-银行业百佳示范单位考核标准
- 3-网点晨会流程
- 4-网点夕会流程
- 5-周例会制度
- 6-月例会制度
- 7-每周主题培训内容安排建议
- 8-贵宾客户特征识别
- 9-客户跟进 21 法
- 10-网点负责人每日重要工作任务
- 11-网点负责人岗位职责说明书
- 12-网点负责人工作日志
- 13-网点负责人每日重要工作任务
- 14-岗位负责人工作要点
- 15-网点宣传折页摆放指南
- 16-服务营销七步曲小组评价表
- 17-“神秘人”检查监测指标
- 18-核心客户群档案卡

三、一套营销方法（营销方法和培训课件）

- 1-服务营销七步曲九句话
- 2-厅堂主题营销活动设计与执行
- 3-支行前台一线员工营销工作要求
- 4-产品及客户活动话术
- 5-顺势营销牌使用小贴士
- 6-支行、网点协同全流程服务营销实战培训课件