

# 打造高效零售客户经理团队

## 课程背景：

随着经济的快速发展，大型商业银行、股份制银行和农村商业银行之间的竞争日趋激烈，谁能够拥有强大的零售客户经理团队，就获得了占领市场的主动权，尤其是在未来的发展中，金融机构单纯依靠增加物理网点数量来扩张资产规模的粗放的管理模式，将越来越无法适应激烈的市场竞争。

为此，如何引导和指导零售客户经理在一片红海之下，开拓新的蓝海市场，唯有变“坐等上门”为“主动出击”，变“坐商”为“行商”，让员工“走出去”，把客户“请进来”。让他们主动进商区、进社区、进园区、进机关、进农区，送产品、送服务、送信用、送实惠，细分市场、优化服务，更好的满足社区居民、乡镇农户、城乡商户、中小企业、工薪阶层、企事业单位等多个层次客户的需求，通过差异化营销才能开辟新道路。

## 课程收益：

- 通过培训让零售客户经理彻底改变传统的营销模式，拓展营销思路，找到营销突破口；
- 通过培训现场的模拟演练提升营销能力，并以沙盘教学模式多模拟式地带领学员感知市场；
- 通过培训让客户经理能够“迈开腿、张开嘴”，提升客户经理营销技巧、激发潜能，进而促进营销业绩翻翻。

## 课程特点：

- **课前充分准备：**“线上”资料收集，“线下”分层访谈，定制系统性课程体系；针对当地金融市场环境，结合银行核心产品灵活制定外拓地图；
- **课上活学活用：**通过现场沙盘、场景演练等多种教学手段，让学员身临其境，迅速领悟营销技巧，当好教练员；
- **课后跟踪解疑：**选择 1-2 个支行团队现场剖析，结合网点现状，通过教练式辅导提升营销能力；

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**零售客户经理及团队长

**课程方式：**专题讲授+案例剖析+现场沙盘+场景演练

## 课程大纲

### 第一讲：明确并细化营销目标

1. 结合银行的考核办法，客户经理应知晓的达标目标
2. 解读银行的考核要求、明确客户经理具体岗位职责
3. 匹配银行发展目标与个人职业规划，保持一致
4. 引导客户经理达成自身能力目标与期望收入目标一致

**互动讨论：**今年银行考核的业务指标是什么？准备怎么做？

### 第二讲：剖析客户经理工作现状

#### 一、直面现状叙述

1. 唯任务论
2. 被动营销
3. 无积极性

**案例分享：**一个客户经理的成长经历

## 二、外部影响因素

### 1. 产品优劣

以引入新客户为切入点的产品分析，如个人经营贷款、按揭贷款、信用卡等

### 2. 同业竞争

以周边其他银行的竞争手段来对比，如送礼品、给优惠、强服务等

### 3. 品牌宣传

以银行在各类媒介中宣传后取得的效果来分析

世界咖啡：梳理客户经理在营销过程中常用的产品

案例分享：某银行利用广告投放如何在市场中打开局面？

## 三、内部影响因素

1. 系统支持：银行有哪些现有操作系统可以辅助客户经理营销

2. 审批流程：目前各类业务的审批流程环节中有碍营销

3. 上下沟通管理：明确各类业务沟通的渠道及人员

分组研讨：在日常工作中，银行内部哪些操作系统是客户经理使用最多的？哪些工具是最受客户经理欢迎的？并请各组分享 1-2 个案例

海报研讨：有碍营销的审批障碍，并请大家提出建议

## 第三讲：客户经理的具体工作流程与要求

### 一、日常工作（或日常管理）

1. 每日：晨会、夕会、工作日志（明确到具体内容）

2. 每周：周例会、问题反馈会（明确到具体内容）

3. 每月：经验交流总会（明确到具体内容）

案例分享：如何开好一个高效的会议？

### 二、痕迹工作（或日常管理）

1. 工作日志设计（结合各银行实际，给出建议模板）

2. 具体填写要求（包括由谁检查落实等）

3. 建立客户台账（根据跟踪客户不同，给出建议模板）

互动研讨：共同现场设计一个属于团队的工作日志模板

### 三、客户经理必备工作能力

1. 产品介绍：简单类产品介绍步骤、复杂类产品介绍步骤、交叉营销技巧

#### 2. 客户沟通：

1) 电话营销话术

2) 短信营销技巧

3. 资源挖掘：渠道建设、平台搭建

现场实景演练：向客户推荐理财产品、交叉营销基金保险等

现场实景演练：电话营销邀约客户参加活动、如何编发客户愿意看的短信

## 第四讲：客户经理的营销技巧提升

1. 如何跟踪维护客户？

案例分享：存量客户跟踪维护，提升信任度，持续引入行外资金

2. 如何首次拜访陌生客户？

引导研讨：首次拜访陌生客户可以从哪些方面入手？

3. 如何邀约已被拒绝客户？

案例分享：不惧拒绝方能获得客户信任

4. 如何向客户营销无优势产品？

案例分享：产品优势不止于收益

5. 如何开展客户营销活动？

**分组研讨：**如何策划受客户欢迎的活动主题

## **第五讲：营销外拓方案策划与执行**

### **一、如何策划营销外拓方案**

1. 分享某银行实例，指导学会解读策划方案的内容
2. 结合近期银行工作任务，分析策划方案的影响因素、目标
3. 根据已定目标，通过方案策划模板，制定可行活动方案

### **二、如何将营销外拓活动落地开花**

(以下部分是结合上述方案在现场将方案修改和完善)

1. 全员营销与下军令状：

**案例分享：**召开业务启动会，科学分解目标任务

2. 市场调研与定营销模式

**案例分享：**异业联盟合作，打造网点生态圈

3. 团队合作与流程改进

**分组研讨：**外拓客户经理如何与厅堂人员沟通

4. 行动执行与点评到位

**现场演练：**一个团队长如何点评员工业绩

5. 奖励兑现与后位推动：

**分组研讨：**方案实施过程中，如何有效使用奖励手段促进后位提升

## **第六讲：银行管理部门为客户经理提供支持**

1. 考核激励机制：管理部门如何在制定业务政策时让经营部门愿意接受

2. 头脑风暴培训：管理部门如何在启动会上让员工欣然接受各项任务

3. 员工亲情关怀：管理部门如何在一线营线中适时给予关心和帮助（如何送出小惊喜等）