

农信社（农商行）营销转型项目实施方案

课程背景：

当前中国经济和银行业发展风云变化，热点频出，亮点频现，这其中有新的发展空间与机遇，伴随着空间和机遇，新的困难和挑战也出现在我们面前。面对竞争日益激烈的现状，各大银行也开始积极实施变革与转型，提高核心竞争力。在银行的整体布局规划中，网点是最重要的环节之一，是银行与客户直接交流的第一平台，是银行参与市场竞争的重要渠道和资源。农信社在这场竞争中扮演了独特的角色和力量，并将继续发挥自己的强项，壮大自己的实力。

本方案是为 XX 农信社网点营销产能提升需求量身打造，在方案的设计中重点是提升银行网点全员营销能力提升，使网点存款业绩得到明显量化提高，建立一套网点营销管理激励体制，全面提升网点各岗位工作人员的营销战斗力。

基于地区差异和客群的不同，方案在实施时会结合农信系统的实际情况和客群情况有针对性的导入，最大提升员工营销能力和建立长效营销机制。

壹、项目定义

项目名称：XX 联社营销转型项目方案

项目对象：导入网点全体工作人员

项目目标：

- 1、解决网点营销三难，即“开口难、成功难、持续难”的三大问题。通过采用心理学、营销学以及咨询式培训的方式，在五日内提升网点营销“造血”能力；
- 2、提升整体厅堂营销能力和行外吸金能力，加强营销精准度，通过改善营销环境，运用视觉营销设计，营造网点营销氛围。通过柜面营销、厅堂批量营销、外拓营销、吸金方法、活动营销导入营销方法和工具，探讨并形成适合网点实际情况的精准营销策略。
- 3、提升网点各岗位的营销能力，从营销意识、营销技巧，岗位联动，有效提升网点各岗位工作人员的营销能力，在导入完成后对比导入前后具体营销数据指标的明显变化。

贰、项目实施方案

为了使项目顺利实行，保障项目效果最大化，本项目设计为 1+5 模式（1 次调研+5 天 5 夜导入），本次项目分为以下几个阶段进行：

阶段一：项目调研

为了进一步加深对网点服务和营销现状的了解，项目组将采用网点走访、文案研究、人员访谈三种方法对联社层面和网点层面进行深度的调研，旨在了解网点整体服务和营销情况，根据网点的实际情况实时调整导入策略。

1、网点走访 通过对网点走访和竞争对手网点的走访了解银行在当地的优势和劣势以及当地其他银行的网点情况等外部生态环境；同时调研了解网点各岗位的营销现状、各岗位的协作性、人员配备、硬件环境等；从而整体了解项目实施的一个具体环境，根据具体情况调整制定一些具体措施。

2、文案研究 通过研究各种关于网点服务和营销的相关制度文件的分析研究，了解网点营销管理现状，发现不利于营销的制度，与联社共同协商探讨改进建

议，在现有条件下，尽量变通，确保员工的积极性。

3、人员访谈 通过和网点主任、大堂经理、客户经理和柜员的访谈，和网点建立初步交往，争取到网点对工作的支持，了解大堂经理、客户经理和柜员现在的工作重点难点和工作心态，以便整理出更有针对性的导入方案和具体措施。

阶段二：召开项目启动会

本阶段为在进驻导入前的周日，由联社领导和资深讲师给将要导入的网点全员做服务和营销辅导动员；对项目整体进度和操作理念做预先培训。旨在统一全体成员的思想，灌输营销理念。

阶段三：网点现场导入

在该阶段讲师团队将以两个网点/批，进行为期五天五夜的现场辅导培训，在本阶段，老师将通过岗位专项培训、夕会培训、晨会演练、现场纠偏等方法对网点各位人员进行服务和营销理念灌输、服务强化、各种营销工具应用、产品营销话术、营销方法和技巧的导入，并通过现场工作指导方式，指导员工对各种方法和工具进行熟练掌握。同时通过柜员一句话营销、大堂经理批量营销、岗位联动营销、各种场景化营销、客户经理外拓营销、电话营销、活动营销、行外吸金方法等专项培训，全面提升网点各岗位人员的服务营销能力，进而提升网点整体营销战斗力。

现场导入 5 天 5 夜计划：

时间		工作内容	重点内容	重点岗位
第一天	白天	晨会认识 介绍项目	融洽关系、互相了解、介绍项目 晨会整体状况：仪容仪表、团队激励等 加入营销目标、学习演练	
		营销数据调取	上一周营销数据调取	
		管理者会议	网点服务营销现状、网点人员结构、客户结构 明确提升目标，讨论激励措施	
			梳理存款营销思路，PK 规则制定	
		网点整改（初步）	与主任巡视并提出整改意见，督促整改	
			检查整改结果，并确认	
		关键岗位沟通	观测厅堂营销情况，与客户经理、大堂经理沟通	
		顺势营销牌	与网点主任沟通，辅导安排制作营销工具	
	视觉营销氛围打造	物理布局调整、营销触点打造		

	晚间	全员培训	夕会	
			柜面七步曲服务营销流程巩固讲解+演练 厅堂触点营销法 一句话经典营销话术学习演练 各产品营销话术学习演练	

第一天 营销氛围打造

	时间	工作	概要	
第二天	白天	晨会	标准新的晨会流程执行，开一个营销型、学习型、快乐型的新晨会	
		开门迎宾指导	营业前环境巡检、开门迎宾	
		营业前巡检		
		服务营销氛围营造和现场激励	示范督导柜员七步曲使用 经典一句话营销话术的使用，提升开口率	
		现场观察和纠正	现场激励，鼓励全员蜕变	
		客户经理	对存量客户的维护辅导	
		大堂经理培训	大堂经理七步曲、高峰微沙龙专岗辅导	
		服务营销督导	督促各岗位服务规范、主动营销、岗位联动	
		营销数据	当天营销数据统计	
	晚间	全员培训	夕会	
			客户识别与联动营销、 客户需求的挖掘技巧 重点产品话术学习+实战演练	

第二天 厅堂营销提升

第三天 存量客户提升

	时间	工作	概要	
第三天	白天	晨会	由网点工作人员主持晨会，老师指导点评优化	
		开门迎宾指导	热情迎接第一批客户，提升服务意识	
		营业前巡检	环境准备，提升大堂环境管理意识	
		厅堂服务营销流程	客户识别与联动营销实战	

		和督导 厅堂营销氛围塑造	高峰微沙龙批量营销实战 一句话营销开口率提升	
		客户分层管理	指导客户经理建立客户分层管理台帐	
		现场纠偏	各岗位营销话术、高峰微沙龙操作、岗位联动等	
		全天营销督促	督促重点产品营销	
		网点负责人沟通	总结、分析、整理当日工作	
	晚间	全员培训	《存量客户的提升》	
			客户关系的管理 潜在客户的跟踪 电话营销实战	

第四天 外拓营销实战

	时间	工作	概要	
第四天	白天	晨会	晨会自运行、加入案例分享	
		营销氛围巩固、 营销督导 联动营销模式建立	服务流程规范常态化 营销行为常态化 联动营销模式常态化 营销话术使用	
		大堂经理督导	厅堂管理模式固化，提升厅堂服务营销效率和客户体验	
		电话营销辅导	指导客户经理电话营销	
		外拓人员外拓指导	指导市场分析和拓展切入话术 带领周边市场拓展	
		网点负责人沟通	督导网点负责人现场管理和网点日常管理、形成网点配合整体机制	
	晚间	全员培训	《外拓营销》 商圈营销 社区开发 沙龙活动答谢会的组织 (分工人员培训)	

第五天 活动沙龙组织

	时间	工作	概要	结果
第五天	白天	晨会	新晨会流程自运行，轮流主持、保证每日有总结有计划	
		网点自运行	老师淡出厅堂督导岗位，促使全员习惯养成 督导网点负责人进行现场管理、现场激励和纠偏	
		活动沙龙组织	活动沙龙组织实战	
			活动沙龙组织后总结	
		固化会议	召开网点关键岗位，开展后续固化研讨会，针对后续固化对各岗位提出固化操作建议	
			五天的营销数据统计，制作 PPT	
	晚间	拍卖会	收回每日奖励积分券	
		总结固化会	项目概述、成果展示、后续固化要点、总结回顾、学员感言、领导讲话	

注：可根据网点具体情况进行调整

参、项目特色

a) 咨询式培训设计思路

采用行动学习式教学，以“实效、落地、固化”贯穿项目前、中、后期，让学员在项目过程中能够通过自身体验、实战演练以及通过考核，真正将 XX 信用联社 XX 信用社网点的服务营销业绩增长得以落实，具体操作思路如下：

项目前-案例收集——在项目前期，通过调研等方式，将网点在转型过程中问题和困惑收集分类，形成实际鲜活的案例。

项目中-体验教学——在项目中期，**1、老师当场点评**：学员的实际案例，现场与学员共同分析；**2、顾问督导**：将所学大量的知识转化为日常工作中的具体行为。

项目后-制度固化——在项目后期，结合现场辅导，将服务营销的流程、话术以文件形式固化并结合实际情况优化考核文件。

b) 丰富的实战经验，在河南、安徽、湖北、河北、内蒙古、云南、宁夏、青海、新疆等地农信辅导的相关经验

示例：下图为某联社导入前后两周业绩对比

