

# 《对公管理干部能力提升》

——讲师：陈方晖

## 课程背景：

日趋激烈的金融竞争中，客户已然成为银行同业间最关键的竞争焦点之一，同业间的竞争已经从产品、服务的竞争逐步向客户的竞争转移，谁拥有客户尤其是高端优质客户谁便能扩大市场份额，进而能够占领竞争的至高点并在激烈的市场竞争中夺得胜利旗帜。对公客户经理在这场市场竞争中扮演着极其重要的角色。

《对公管理干部能力提升》课程，陈方晖老师将彻底打破前期思考方式的刻板化，以切实提升银行客户经理的营销实战水平与技能为出发点，为国内银行客户经理拓展业务，自强发展，提供全面务实的指导。

## 课程收益：

- 1、掌握为对公客户设计并向客户展示金融服务方案的技巧
- 2、理解并掌握商务谈判的策略、原则和技巧，促进营销进程的发展
- 3、了解对公业务客户采购特点与采购流程，经理系统的把握对公业务营销流程
- 4、帮助银行对公客户经理理解和掌握接触对公客户关键并引发兴趣的关键技巧

- 5、银行对公客户经理掌握对公客户需求深度挖掘的关键技巧
- 6、掌握为对公客户设计并向客户陈述一揽子金融服务方案的技巧
- 7、运用大客户销售中的关键人策略与沟通技巧，提升赢率；

**课程时间：** 1 天大课

**授课方式：**以课堂讲解、小组研讨、案例分析、情景训练为主，情景演练

**授课对象：**银行对公客户经理、银行业务部、银行大客户业务部、

## **课程大纲**

第一部分：基于银行对公业务管理者的对公营销思维与宏观分析

一、对公管理者的新视角——从换个场景读宏观与行业说

1、特定的交易必须建立特定的场景

2、宏观、行业、管理、营销四位一体的视角

3、监管、行业、流量、竞争四位一体的视角

二、宏观政策分析——从国策到地方政策看银行对公业务

1. 从 2020 年 1.5 万亿的让利看银行信贷业务发展

2. 中小银行对公业务政策研究

3. 后疫情时代的对公业务新契机

第二部分：对公管理者理论基石与节点把控

一、对公存款增存八大策略

- |          |             |
|----------|-------------|
| 1：信贷揽存   | 2：结算留存+截留流失 |
| 3：产品创新   | 4：建渠引流+支持两端 |
| 5：企业财报调整 | 6：现金管理      |
| 7：跨界整合   | 8：寻找蓝海行业    |

## 二、机构类客户营销策略

- |                 |             |
|-----------------|-------------|
| 1：机构客群经营环境与分类特征 | 2：财政机构与财政业务 |
| 3：关系营销          | 4：招投标营销     |
| 5：军队业务          | 6：教育行业      |
| <b>7：卫生医疗行业</b> |             |

## 第三部分：对公管理思维理论

### 一、转化商机——四种转化方式

- |                  |                  |
|------------------|------------------|
| 1. 渠道：政绩项目，财务公司等 | 2. 业务：从单品到套餐到供应链 |
| 3. 客户：单位，平台，组织合作 | 4. 活动：高端参展，企业慈善等 |

### 二、渗透关系——四种关系建设策略

- |               |                 |
|---------------|-----------------|
| 1. 培养企业内部的支持者 | 2. 争取企业内部的中立者   |
| 3. 坦然面对企业内反对者 | 4. 输出价值给企业大 bos |

### 三、差异方案——四种差异方式

- |             |             |
|-------------|-------------|
| 1. 方案总体价格优势 | 2. 非金融重要扶持等 |
| 3. 通过供应商建合作 | 4. 与第三者互补方案 |

#### 四、狼性跟踪——四种跟进节奏

1. 帮高层调查内部需求
2. 帮企业做资金预算等
3. 银行内部资源公关
4. 找企业大 boss 报进度

#### 第四部分：分行业扩户与提质实战与案例解析

##### 一、基础：客户信息获取的关键要点与梳理

- 1、（知彼篇）客户信息获取
- 2、（知己篇）从最熟悉的场景来寻找价值链接点
- 3、商机的分类、确立与抓取

##### 二、支行网点拓新提质“四锁营销”

1. 银行扩户现状分析（优势与短板）
2. 银行扩户五种渠道搭建思路及策略

存量客户转介、代理记账公司、商会/协会、金融科技公司等

##### 三、对公客户提质实施模型与营销技巧

1. 银行对公存量客户提质模型解析
2. 银行对公产品组合及营销话术

对公存款、对公理财、代发薪、贷款、商票、银票、信用证等

3. 银行如何为企业提供附加价值服务——项目设计与演练

#### 4. 拜访前准备——拜访实施——拜访实施后

### 第五部分：对公业务管理能力开发策略

#### 一、技能提升——产品筛选与培训机制建立

1 产品筛选

2 建立产品培训制度

3 强化专业技能，提高客户体验度 4 梳理公司金融服务说明

#### 二、岗责清分——岗责优化与履职能力提升

1 网点负责人

2 对公客户经理

#### 三、氛围打造与对公客户外拓准备——增强对公营销元素

1、设计对公产品折页

2、按照对公客户动线营销

3、到访客户及时挖掘对公需求。 4、十大切入点、岗位联动

#### 四、存量提质——存量客户维护能力提升

1、建立存量对公客户维护体系 2、提升存量对公客户维护技能

3、多样化客户维护方式

4、搭建存量对公分层管理

#### 五、增量拓户——新获客五大场景、十类渠道的总结

1、五大场景：管理平台获客

上下游获客

服务平台获客

存量转荐获客

陌生拜访获客

2、客户拓展方案

拓展前：1、目标客户来源渠道 2、客户信息收集 3、客户需求分析

4、产品匹配 5、制定客户拓展计划

拓展中：客户外拓拜访三部曲——破冰、KYC、需求与产品配套；

拓展后：后续跟踪技能。

## 六、新客户拓展营销流程——外拓金融生态图的建立

1、区域市场分析 2、寻找客户来源 3、外拓营销流程

## 七、联动营销——深入挖掘个人业务、公司业务的资源协同

1、网点个人-对公业务的联动 2、挖掘中高端客户群对公业务潜能

3、网点对公-个人业务的联动 4、提升对公客户个人业务服务营销能力

## 八、对公沙龙批量营销

1、组织对公客户沙龙活动，提升批量营销流程与技能

2、把控现场流程、兴奋点设计，提升客户体验感与参与度

## 第六讲：打造高绩效团队、提升执行力

### 一、高绩效团队高效沟通的秘诀

1、说的秘诀--破冰、说服、赞美

2、听的秘诀

3、观察的秘诀

4、如何做好三种沟通

## 二、团队分工—合适的人放在合适的位置上

- 1、性格测试（洞察、洞见、影响）
- 2、员工的四种基本类型及性格表现
- 3、四种基本员工类型的判断标准及沟通技巧
- 4、四种基本员工类型的管理与激励

## 三、网点员工激励的九心九箭

- 1、激励第一，惩罚第二，
- 2、制定合适的激励计划，
- 3、有效的激励方式，激励实施
- 4、案件研讨与分析，

## 四、打造营销高绩效团队执行力

- 1、真正执行：如何打造团队执行力？
- 2、结果定义：如何进行目标的设定、分解并承诺？
- 3、锁定责任：如何进行职责的描述与确认？
- 4、跟踪检查：如何有效跟踪、检查与督导？
- 5、关键考核：如何进行业绩评介、面谈与改善？

## 第七讲、渠道营销——建立关系深挖存量

目的：揭示关系营销根本，把握如何与客户建立关系并发展关系，建立什么样的关系是忠诚的客户。

- 1、营销管理的11P解析
- 2、关系营销的总体策略
- 3、客户关系诊断与评估
- 4、建立客户关系的六个重要因素
- 5、建立客户关系的四大准则

## 6、建关系的技巧（建关系的核心在于“建”从无到有）

【实战演练】建立一份银行客户的档案实战练习：

建立一份银行大客户的“头脑份额”评分表实战练习：

建立一份客户关系诊断分析图

目的：客户的类型及各自关心什么，从而找出销售策略与方法。

## 第八讲：发挥领导者营销能力，“身先足以率人”

### 一：如何提升团队销售力

团队销售力等于：团队规模乘团队素质减去团队成本

打造销售团队就必须扩大团队规模，提升团队素质，压缩团队运作成本

### 二：团队打造流程：先聚人，后造狼，淘汰弱者，只留强者

强势招聘：将自己的公司成功地推销给准队员，唤起准队员对公司的信心以及欲望，

吸引更多的人入司，给更多的人以机会

强势培养：设定培养期，在培养期内循序渐进地进行狼性激发、技能培养、

市场实战，然后进行纠正、再培养，再实战，把准队员打造成狼

实战考核、优胜劣汰：通过赛马原则，达不到标准的一律淘汰或下岗再培训

### 三：进行强势聚人，招聘更多“未来的狼”

- 1、 我们的公司能给准队员带来什么
- 2、 我们如何帮助准队员获得成功
- 3、 团队打造初期需要落实的六个方面
- 4、 招聘会与创业说明会怎么操办
- 5、 如何将有潜力的准队员在培养期内留住

