

# 《网点支行长综合营销与管理技能提升》

——讲师：陈方晖

## 课程背景：

在利率市场化的大势所趋和“跑马圈地”的惯性思维作用下，中国零售银行业的资金成本在过去三年中水涨船高。未来十年中，这一困局将持续困扰零售银行，导致客户资产收益率由从 2015 到 2020 年下降高达约 80 个基点。严峻的市场环境要求银行进行根本的转型，从交易银行/财富管理和消费信贷/中小企业信贷等高潜力业务中获得盈利。只有以客户为导向的、具备差异化竞争能力和卓越的组织执行力的新一代银行，才能成为中国零售银行业下个十年的赢家。

陈方晖老师经合自身多年在建设银行从业经历，并亲历、亲自参与了建行零售业务的二次转型、网点创赢、产能飞跃等项目的成功经验，结合自身对零售银行业务发展趋势的长期关注和研究，为您拨开重重迷雾，找到未来零售银行的发展方向。

课程时间：1 天，6 小时/天

适合对象：支行行长、网点经理

## 课程大纲

### 第一讲：零售银行发展的核心模块

#### 一、宏观趋势对零售银行发展的影响

- 1、利率市场化与资本约束
- 2、科技改变一切
- 3、社会和形为方式的转变
- 4、零售银行未来取胜的四大关键

#### 二、客户经营模块

- 1、客户关系管理（架构、名单、效果、交叉、统一）

案例：令人抓狂的批萨店员

案例：建行银行的 CRM 系统

2、客户经营策略（细分、需求、提升、经营、服务）

3、市场活动策略

### 三、核心业务模块

1、财富管理业务

案例分析：建行银行的私人银行体系

视频讨论：《夺命金》理财经理的不归路

延伸讨论：台湾银行业财富管理的发展之路

2、小微及消费金融业务

案例：民生银行小微金融的得与失

案例：淘宝的“花呗”与阿里小贷

讨论：P2P 的暴力生长

## 第二讲：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？

### 第三讲、组建公私联动交叉营销

#### 一、客户说“没需要”的真正含义

- 1、客户没发现、没意识到需求
- 2、客户觉得需求不重要、不紧急
- 3、我们不了解客户的需求

#### 二、如何高效提升客户整体贡献度？

- 1、了解客户的需求是实现交叉销售的前提
- 2、刺激→需求→紧张感→购买动机→目标→行动→需要满足→刺激
- 3、站在客户的一方思考
- 4、客户体验带来的反思
- 5、需求的本质就是客户的期望与现状之间的差距
- 6、提供系统、集成产品/服务提高客户粘度和忠诚度

#### 三、个金产品和服务交叉销售实战训练

##### 一、VIP 客户的主动服务营销

- 1、理财案例：眼睛里只有自己的产品
- 2、理财案例：顾问式理财方案
- 3、中资银行与外资银行的最大差距点：VIP 客户信息收集与档案管理

4、识别你的潜在客户（“MAN”法则运用）

5、深刻了解你的VIP客户理财心理，激发VIP客户的潜在需求

## 第四讲：高净值存量客户深度挖掘

### 一、住进高净值客户心里

1. 了解高净值客户的财富积累历程

2. 找准与高净值客户相处的方式

1) 了解企业 2) 判断性格 3) 摸清喜好

4) 聆听发问 5) 不卑不亢 6) 专业致胜

3. 走心的经营之道

1) 见证成长 2) 节点经营 3) 谦卑求教

4) 润物无声 5) 水到渠成

### 二、高净值客户成交经典案例解读

1. 《用心服务成就千万东方红》——通过高净值客户的经营范例

2. 《开门红的准备就是客户的准备》——分析高净值客户的节点运作方法

### 三、核心产品配置方案及销售转化

#### 一、核心产品的功能介绍

1. 财富传承类产品功能介绍

2. 家庭安全类产品功能介绍

3. 资产分离类产品功能介绍

#### 二、产品销售实战转化

## 1. 高净值客户盘点

- 1) 建立人脉卡
- 2) A/B/C 客户分类
- 3) 筛选 A 类客户

## 2. 客情分析

- 1) 信息掌握的程度
- 2) 接触次数
- 3) 再次接触的难易程度

## 3. 判断需求确定沟通方向

- 1) 财富传承
- 2) 婚姻财富管理
- 3) 资产分离

## 4. 匹配产品组合

- 1) 保险主功能的确认
- 2) 保险关系人的确认
- 3) 缴费金额的确认

## 第五讲、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。

## 第六讲、渠道营销——开发新客户

掌握主动服务营销（案例分析、示范指导、模拟演练、头脑风暴）

- 1、优质客户关系的 6 大障碍

- 2、小道具的神奇作用
- 3、中资银行与外资银行的最大差距点：客户信息收集与档案管理
- 4、三大客户关系的意义与识别（亲近度，信任度，人情）
- 5、四种客户类型判断方法与技巧
- 6、四种不同类型的理财客户心理分析
- 7、用客户喜欢的沟通方式进行沟通
- 8、不同客户性格类型，如何采用有针对性的销售方式？

## **第七讲：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

