

# 工行机构业务部培训方案

## 课程一：《对公管理干部能力提升》

### 课程纲要（可根据需求进行定制和调整）

#### 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      |
| 7：卫生医疗行业        |             |

#### 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

银行如何为企业提供附加价值服务——项目设计与演练

3. 拜访前准备——拜访实施——拜访实施后

#### 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

### 第五部分：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？

## 第六部分：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、如何将有望潜力的准队员在培养期内留住

## 课程二：《对公客户经理营销全流程》

### 第一部分：客户需求挖掘与金融服务方案设计

## 一、客户需求挖掘的三重点

1. 及时性——哪些渠道可以了解客户的变化？如何发展企业内部的向导？如何通过向导收集资料、收集哪些客户资料？
2. 深入度——以贷款需求为例，看客户需求深入度的影响
3. 全面性——从资金管理需求、采购需求、销售需求看精准产品匹配

## 二、用四个问题来诊断客户需求

1. 状况型提问
2. 困难型提问
3. 影响型提问
4. 解决型提问

## 三、影响客户选择银行的标准

1. 针对已经有选择标准的客户如何做  
案例：某县财政局存款招投标项目
2. 针对无选择标准的客户如何做  
1) 帮助客户制定选择标准，突出我行优势

## 四、设计金融服务四步法

- 第一步：鉴别客户的基本特征      第二步：分析客户需求，确定营销目标  
第三步：解决问题      第四步：制作金融服务方案

## 五、制作的原则

1. 金融服务内容模板讲解  
案例：某机电设备公司授信方案  
案例：某酒店服务方案  
案例：某高速营销项目  
案例：某烟草集团全面金融服务方案

## 六、拜访客户与产品营销

1. 拜访前的准备工作  
1) 充分的自身准备      2) 提前了解企业      3) 方案设计
2. 如何凸显专业、精干的形象
3. 如何从行业切入与客户的沟通  
1) 有技巧的赞美客户拉近和客户的距离  
2) 获取企业信息、资金出入信息、账户信息、与他行合作、下一步发展方向的细节话术
4. 从采购和销售情况引导贷款需求  
1) 贷款需求分析  
a 缺多少资金？ b 什么时候缺？ c 还的起吗？  
2) 收入、利润、现金流的初步测算
5. 如何看透客户对贷款要素的关注点从而推荐合适产品
6. 如何介绍产品——针对客户需求，用数据对比，用案例证明方案磋商与打破僵局

## 七、常见异议处理与谈判技巧

1. 6种常见异议的处理场景  
1) “我考虑考虑”——找到客户顾虑点  
2) “利率太高了”——多家银行综合成本分析  
3) “期限太短了”——利率下降通道下的综合成本分析  
4) “我了解过你们行的产品”——探询当时未办理的原因  
5) “我不需要贷款”——分析客户经营中可能出现的资金缺口  
6) “我贷了款，担心自己还不上”——分析造成经营情况不佳的具体原因
2. 谈判技巧

- 1) 谈判开局——定疆界 2) 谈判中场——阵地战 3) 谈判终局——捏分寸

## 八、财务报表分析

### 1. 报表解读

- 1) 报表假在什么项目？ 2) 如何识别？  
3) 要求客户提供什么资料？ 4) 如何对客户报表进行挤水分？

### 2. 分析方法

- 1) 银行贷款须掌控的基本财务指标  
2) 现金流量表分析 **案例：总量不变结构变**  
3) 现金流收付时间 **案例：延迟支付货款和其他款项**  
4) 经营活动现金流直接造假识别 **案例：荡着小船发现现金流造假**

## 第二部分：机构类客户营销策略

### 一、机构客群经营环境与分类特征

1. 对公存款营销的环境：以贷引存的困境、中美贸易争端带来的机遇期消退
2. 国家整体经济结构解读
  - 1) 中央——“国家资本主义”
  - 2) 地方政府——“公司化”
  - 3) 民间——“私营公司主攻产业链配套和消费相关行业”
3. 机构业务的发展历史和演变
4. 机构业务的特征和属性
5. 机构客群的分类
  - 1) 财政社保客群：财政、公积金、社保、土储、房屋维修基金
  - 2) 烟草海关客群：烟草、海关
  - 3) 政府保险客群：行政事业、社会团体、保险公司
  - 4) 文体广电客群：文化传媒、宗教团体、体育、广播电视、新闻出版
  - 5) 教育医疗客群：学校、医疗机构
6. 机构业务重点行业及产品路线图（某银行为例）

### 二、财政机构与财政业务

1. 财政存款的特点
2. 财政存款诱惑很大
3. 财政资金营销的难点
  - 问题一：财政国库管理体制改革持续深化推进
  - 问题二：盘活存量财政资金及专户清理影响将进一步显现
  - 问题三：市场环境和客户需求发生深刻变化
4. 财政资金管理体制变革前后对比：传统财政资金管理体制——财政资金管理体制改革
5. 财政负责部门：预算处、国库处、支付局、综合处、社保处、经建处、企业处、预外处、金融处、教科文处、商贸处、行政政法处
6. 财政账户与支出
7. 财政存款营销重点

### 三、关系营销

1. 建立内线——及时找到信息
2. 找到关键人——谁是领导最亲近的人

3. 说对话——如何拉近关系
  4. 小礼物——送什么礼物，如何送礼物
- 案例：某分行成功开立水库移民资金财政专户案例

#### 四、招投标营销

1. 树立我行正面形象
2. 招投标评分细化指标：存款报价是前提，对地方经济支持指标是关键
3. 搜集对手报价制定策略
4. 引导招投标评分方向利于我行
5. 预估我行排名
6. 财政专户和资金的四个象限

#### 五、军队业务

两大序列：中国人民解放军、中国人民武装警察

1. 退役军人事务部业务需求
2. 带来的业务机遇及服务切入点
3. 退役军人事务部业务需求
  - 1) 服务退役军人事务的金融产品及服务、
  - 2) 营销重点
4. 主要产品及营销
  - 1) 部队银行卡：军人保障卡、退役金专用卡、工资卡辅卡、部队单位公务卡
  - 2) “军银互联”现金管理系统
  - 3) 退役军人服务局的合作

案例：某分行营销省武警总队获取排他性合作

#### 六、教育行业

教育业务分析：高校资金管理体制变革带来银行竞争格局重新洗牌，升级智慧校园建设持续进行中。

1. 学校上下游资金流转图分析
2. 主攻方向：幼儿园（新增多）、大学（规模大）
3. 客户需求：系统服务、账户管理服务、代收学费、融资服务、抓上下游、个人客户服务

#### 七、卫生医疗行业

卫生医疗行业分析：抓住药品耗材集中采购、取消医用耗材加成等改革窗口期，介入公立医院运行机制和薪酬制度改革。

1. 医院重点资金分类、性质及来源分析
2. 营销策略：项目融资→智慧医院建设→上下游全面开发
3. 主要产品及营销：银医一卡通、智慧 APP

#### 第三部分、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。