

中高层对公业务产能运营管理策略

课程背景

一方面：管理经营系列中针对分行、支行营销部署和各项产品/业绩指标达成策略的具体研究和设计，是对最佳实施路径的推演和规划，这一过程称之为经营计划；而人力计划则是根据分行产品运营需要，支行营销计划而配置的任务量，岗位数，人员数，协同角色，激励举措，能力素质培养等。如何运营好支行团队，发挥团队与任务，任务与绩效，绩效与团队的啮合运行，最大化分行、支行经营管理效能，提升绩效就是本课程阐述的核心内容之一。

另一方面：银行对公大客户营销三大痛点，

- 1、缺客户关系抓手，一再错失重大商机。**政府、平台公司，当地企业高层、重要决策者关系储备不足，理不清客户个人诉求和组织需求，缺乏当地政策及市场研究，导致在与同业竞争中顾此失彼，不但保不住原有存款，结算，还在丢失重大商机和客户关系；
- 2、没用好营销资源，眼看资金进入他行。**总行、分行单位缺乏资源整合，缺乏利用资源撬动业务，在无竞争优势、产品同质化明显的情况下，找不到突破点，很难与优质企业、政府单位、平台机构产生业务，眼看着临近年底大量的结算，资金沉淀流向竞争者；
- 3、营销协同出问题，每到年底项目流失。**上下协同配合能力不足。政府，国企央企，优质民企营销比较吃资源，看中专业实力，单是支行、网点层面的营销很难打通关键关系、技术等环节，带来大量的营销商机停滞不前，浪费投入而无产出，因此需要紧密协同，形成基于客户或项目的战斗班组、柔性组织敏捷高效攻克项目。基于以上大客户营销痛点，本课程结合多年实战辅导经验，分享经验服务方案，营销策略。

课程对象：国有行二级分行行长，对公部室总经理，中心支行行长等

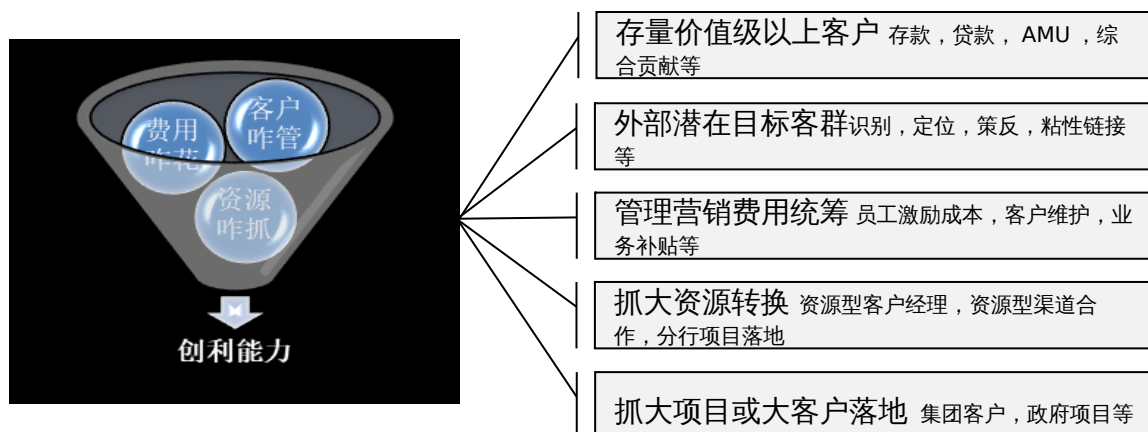
课程时长：2-3天

课程纲要：

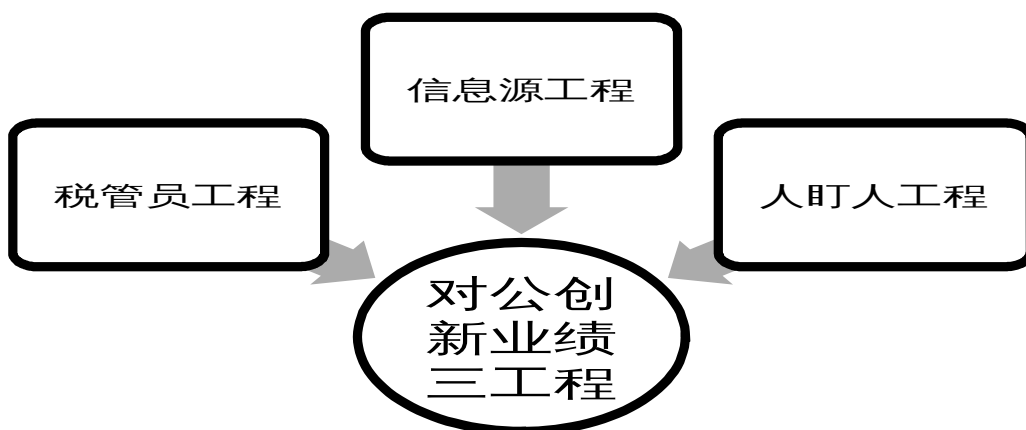
模块一：产品业务管理经营（6小时）

第一篇 产品业务运营和市场营销

第一节：二级分行或中心支行创立模型分析



第二节：对公业绩的九大来源，三个工程



第三节：经营计划制定的三个训练工具

1. 经营计划要求-SMART 原则
2. 经营分析工具 SWOT
3. 各产品指标营销沙盘——OKR 业绩达成路径

第二篇：对公客户管理

第一节：企金客户二维六类沙盘训练——关系定位，深挖存量二次，三次营销机会

二维·六类	熟客（红名单）	半熟（绿名单）	陌生（白名单）
大企业	合作多交集多 资产超过xx亿	有过合作或者有过关键人接洽· 资产超过xx亿	没有合作 还不熟悉...
中型企业	合作多交集多 资产在xx亿	有过合作或者有过关键人接洽·	没有合作 还不熟悉...
小企业	合作多交集多 资产在xx亿	有过合作或者有过关键人接洽·	没有合作 还不熟悉...

第二节：大客户产品业务配置九宫格 + 上市公司营销案例分析

01 主营业务	02 结算习惯	03 财务报表
04 同业产品	05 资本市场	06 债券市场
07 上下游企业	08 集团联动	09 公开信息

第三篇 制定经营计划

第一节：经营过程中常见的五个突发情况

1. 信贷受阻，央行降准降息，我行利率无优势
2. 对手搅局，被挖掘大客户，造成企金大额存款转移
3. 新客难拓，无持续稳定客户增长，开户下降
4. 无营销费用，原计划营销费用花完，有产出，但见效慢
5. 激励不足，团队建设受阻，人心不稳，关键岗位员工流失

第二节：支行营销计划六个结构化沙盘（电脑操作，定制分行/支行专属计划）

1. 客户层级细分，九宫格，二维六类客户盘点
2. 目标任务达成四类路径设计沙盘 OKR
3. 对公业务营销运营路径沙盘 OKR
4. 业绩营销任务分配及营销经费预算计划
5. 员工考核激励及培训计划
6. 日常管理监督 OKR 计划

第三节：小组研讨解决当前经营难题，完善经营计划，尤其是营销计划

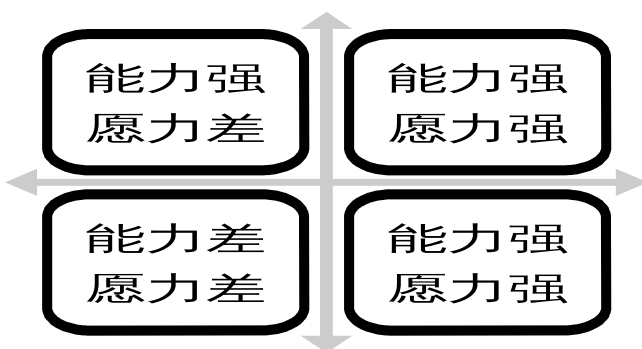
1. 稳定存量的办法
2. 新增客户的办法
3. 组合营销的设计
4. 补充优化经营计划

模块二：组织营销，团队管理（3小时）

第一篇 认清团队能力

第一节：人力沙盘训练

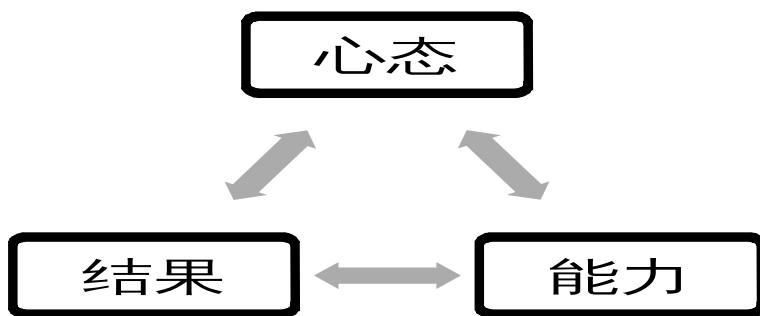
1. 以业务量，劳动量为依据的劳动组合，弹性管理，角色任务案例分析
2. 以高效高产营销模式人力矩阵和管理矩阵等组合
3. 以团队建设，人尽其用为目的的支行人员 4D 人力模型和实际应用



第二节：团队教练技巧

1. 团队管理教练三角教练法，三个典型场景模拟训练：

能力强撂挑子悟空型员工，能力一般圆滑八戒型员工，能力差肯干沙僧型员工



2. 思考：分行产品运营需要什么样的团队？
3. 分行产品推动要借助先进工具（深圳兴业通过某工具推动扩户提质业绩翻倍）

第二篇 培养团队战斗力

第一节：团队目标管理沙盘——锻造诸葛亮队伍的铁血军纪

1. 如何让完成团队目标上升为最高指令
2. 怎样才能制定出一套适合团队的战术打发
3. 如何教练自作主张，自以为是的员工
4. 又如何激活团队中隐匿的智者

翻转课堂：总结复盘，小组阐述我们成功在哪里，我们失败在哪里？

案例：一组客户经理电销的数据，支行长如何教练你的员工？

小结：在团队面对突发状况，未知困难的时候，就以为着危机来临，如何建立一套危险预警和保障措施，成员如何能更快的理解并执行团队共识或者来自智者的启示，管理者何时民主何时“独断”，一套执行规则如何进化变得越来越高效，这些都在过程中得到了训练和提升，但规则能否奏效关键还要看诸葛亮对员工的教练能力……

模块三：中高层大客户营销（9小时）

第一篇 对公大客户营销需要顶层设计

第一节：从国策到地方政策看银行对公业务

4. 三期叠加下看 2021-2022 年中央经济工作会议
5. 大、中、小银行对公营销特点
6. 十四五规划下银行对公业务新契机

第二节：对公大客户难点突出

1. 银行大客户营销五大收益

2. 股份制大银行对公大客户营销五大难题
3. 破局重生，银行对公大客户营销业绩倍增三步骤

第三节：大客户营销顶层设计和营销资源构建

1. 对公大客户营销和零售大客户的根本区别在于带动业务全面提速
2. 对公大客户营销顶层设计战略协同，资源变现，模式创新
3. 构建营销资源库十大营销资源，全面启动产能倍增模式

第四节：对公产能倍增之系统营销体系 CRST

1. 对公营销 CRST 体系：捕获线索、搭建关系、设计方案、跟踪项目
2. 对公产能倍增之总行/分行产能教练赋能体系
3. 对公产能倍增之产品/业务设计体系

第二篇 捕获商机

第一节：企业业务流伴随着资金流

1. 企业业务流和业务流转脉络图
2. 资金运转和资金流转脉络图
3. 企业发展周期和阶段商机

第二节：客户情报获取的四维模型

1. 客户情报获取四维模型
2. 信息交叉分析与验证
3. 客户尽调、服务回访、贷后检查情报获取方式

第三节：对公业务商机辨识和商机四锁模式

1. 三类商机：顶级商机、阻力商机、推断商机
2. 商机锁定模式：锁定需求、锁定业务，锁定关系，锁定操作
3. 金融商机和非金融商机在实际业务落地中的核心作用分析

第三篇 梳理决策链

第一节：从商机到落地要走的“长征”决策链

1. 财务部营销和关联决策者分析
2. 各金融业务落地过程中的决策链梳理
3. 决策链和关键决策流程分析

第二节：企业组织架构中隐秘的决策链

1. 掌握企业组织结构与职能对银行营销项目落地三大支撑
2. 决策链、决策部门的关键决策者分析
3. 企业一把手与决策链的关系四象限

第四节：部门四种决策角色对银行业务落地的影响

1. 部门四种角色：需求发起者、组织者、评估者和拍板人
2. 四种角色对银行业务的支持度、影响度评估
3. 识别业务营销中四种角色的技巧话术：黑盒测试和白盒测试

第四篇 关系链搭建

第一节：判定决策链上的五种客户关系

1. 五种客户关系：公开反对，不支持，中立，支持，拥护
2. 巧妙借力支持者，合理保护拥护者
3. 三种决策角色和五种客户关系的十五宫格
4. 决策者四种性格和关系升级技巧

案例：四川某行如何搭建政府城投集团客户财务部、项目部、融资部、工程部关系

第二节：关键决策者的个人利益和组织利益

1. 个人利益：物质需求、精神需求、痛点关注
2. 组织利益：组织使命、考核需求、组织喜好

案例：决策者的个人精神需求与圈层关系营销

案例：帮助客户所在的组织团队建设

第三节：政府、事业单位、平台公司和民营企业关系维护差异

1. 一把手工程和行政命令
2. 财政系统与事业单位管理、财务两条线
3. 政府与平台公司的行政经营
4. 民营企业老板的三大使命：赚钱、防风险、社会价值
5. 与民营企业的关系：老板关系，资金贡献和企业价值
6. 关系场：饮食文化和关系公关

案例：讲政策合规和讲企业利益，考核 GDP 和追求利润

第五篇：价值驱动，差异化方案

第一节：从纯关系营销转向价值驱动

1. 中小银行面临的客户关系竞争
2. 地方政府、事业单位、平台公司的价值诉求
3. 大型、中型、小型企业发展需求模型

案例：某政府城投公司融资 10 亿趴在账上半年不动，关注考核大于关注成本

第二节：差异化方案

1. 企业主服务差异化模式
2. 企业服务差异化模式

案例：西安某银行营销医院结算业务代发业务，从院长到护士营销关键的变换和差异方案

第六篇：银行业务专案

第一节：资金专户落地 + 营销专案

1. 土地整备资金专户营销专案
2. 旧改、拆迁专户资金营销专案
3. 政府类招投标保证金/保函专案
4. 法院、检察院冻结/查扣资金专户营销
5. 扶贫基金专案
6. 慈善基金专案

案例：黑龙江省某农商行慈善基金落地回顾

第二节：企业结算/授信+关系链与供应链融合

1. 房地产企业及配套产业链专案
2. 当地物流及批发市场营销专案
3. 当地教育机构营销专案
4. 当地加油站，娱乐场所，餐饮场所结算营销专案

案例：山东某行“四方联动”营销落地分析

第七篇：资源驱动营销专案

第一节：扩户增效/提质（国有行或中小银行）

1. 十大扩户渠道及洽谈方案

2. 资源驱动账户提质十大组合落地方案

3. 资源驱动存款专项营销方案

第二节：公益活动+政府单位营销

1. 政府单位考核任务与政绩业务分析

2. 联合广场舞大妈为残联做公益营销慈善基金落户专案

3. 工会扶贫+公益活动专案

4. 民政局扶贫+公益活动专案

5. 工商局帮扶中小企业+银行公益活动专案

6. 税务局规范中小企业财务+银行公益服务专案

.....

第三节：资源整合企业家及企业服务

1. 子女教育、就业、婚姻等

2. 企业家个人财富增值保值服务

3. 企业传承，财富传承

4. 企业供应商或销售商或客户推荐

案例：山西省某银行通过书法协会切入营销中小学校

案例：厦门某行私立幼儿园申请普惠幼儿园营销及教育局战略合作协议分析

第八篇：狼性跟踪落地项目，建立竞争壁垒

第一节：业务落地的天时地利与人和

1. 大客户期间政府财政结算流程

2. 1-3月份政府财政拨款专项款

3. 农户种植补贴款等

4. 年底企业结算应收应付，奖金代发等

5. 年底客户团拜走访与项目跟踪

第二节：业务落地跟踪节奏控制

1. 帮企业高层调研进而推动项目落地

2. 定期给企业主汇报贷款，开户等项目进展

3. 定期上门为企业辅导网银等使用技巧

第三节：建立竞争壁垒

1. 最好的竞争壁垒源于深层次合作，多业务融合
2. 从只做一把手到企业各部门渗透关系
3. 从金融服务延伸到非金融服务

案例：某银行对公行长我客户收集招标信息，成为客户的顾问