

《邮政支局长管理能力提升特训》

——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

第八讲：线上获客营销

1. 微信门面装修与微信群的扩群策略

1) 论点：界面三要素-照片，名字，签名

2) 论点：发帖三大关键

3) 论点：客情维护五技巧

4) 案例：大客户的微信问候为何被批

2、易启秀与互动吧制作编制

3、线上视频、音频分享会（小额通）

4、南抖音北快手营销案例

5、长视频，短视频，微信号营销