

# 小微信贷客户经理工作管理与时间规划

## 一、背景：

小微信贷客户经理是我行最一线的业务拓展岗位，肩负着将我行各类型小微信贷产品和金融服务推广到广大小微企业客户的使命。在支行小微信贷经营中承担着业务营销开拓、客群分析和行业分析、信贷客户关系管理、识别防范风险等责任，最终达成支行小微企业信贷业务规模扩大以及风控合规的经营目标；具体的目标为：新增小微企业信贷投放、增加小微企业客户与我行粘性、获得更多客户数据、提升我行在本区域的影响力和口碑。

## 二、小微信贷客户经理工作职责及指引

小微信贷客户经理的工作基本上都是围绕营销客户、分析客群、提升小微信贷授信放款、降低成本、客户关系管理、信贷风险防范、贷后风险预警等方面进行的，工作内容如下：

- (1) 学习与辅导训练（小微信贷综合能力素养建设）
- (2) 小微信贷业务发展指标解读
- (3) 会议经营
- (4) 业务活动量管理
- (5) 营销绩效达成
- (6) 激励方案与追踪
- (7) 批量营销渠道开拓与客户关系管理
- (8) 市场分析+客群分析
- (9) 同业信贷情况调研追踪

(10) 贷后风险预警管理

**业绩拓展类：**

**1、小微信贷客户经理学习与辅导训练：**

针对小微信贷业务的工作特点，以及我行客户的特点，要求小微信贷客户经理从思想上和观念上要不断对自身进行定期不定期的培训学习和技能辅导训练；主要包括以下几个方面：

(1) 每月定期分行支行层面组织学习国家最新小微企业信贷监管政策；

(2) 每周或者每月选取固定的时间，以支行网点或者业务条线为单位施行小微企业客户拓展拜访日，由支行网点负责人带队，除必要留在行内值班的同事之外，其余人员全员营销；

(3) 利用每天的早夕会进行小知识点的分享积累，这些知识点可以涉及生活工作中的各方面；也可以是根据不同分支行的特点，周边不同的商圈和客群，设计不同的早夕会分享学习的小专题；

(4) 每月或者每季度一次团队建设活动，分行支行可以组织全员进行拓展训练，集体活动，形式内容多样，可以充分发挥各行员工的创意，不求形式统一，只求针对团队凝聚力和执行力等方面能够保持最佳的状态。每次活动结束后要留影像资料写活动简报，上分行支行文化墙，逐渐形成积极向上，执行力凝聚力强大的团队氛围；

(5) 要求小微信贷客户经理每人培养一到两项看似与工作关系不大的爱好与技能，原有的爱好技能可以发挥，没有的再培养学习；

(6) 小微信贷客户经理能力提升KASH的具体要求：K:

知识；A：态度；S:技能技巧；H：习惯；

K (知识)	A (态度)	S (技巧)	H (习惯)
小微信贷业务知识； 辖区内社区分布、 市场商圈分布、各 行业资金需求淡旺 季； 办公系统及常用软 件； 我行风险合规及业 务流程； 基础管理知识； 为开展营销积累各 种谈资；	健康向上正向反馈； 使命必达； 重视集体荣誉； 责任心、团队榜 样； 执行力； 团队的凝聚力。	客户沟通及促成技巧； 客户筛选及评估； 内部沟通协调； 大客户沟通； 批量客户营销沟通能 力； 谈判能力； 发掘市场新的金融服 务需求的能力。	与客户及潜在客 户保持良好沟通； 时间管理； 客户关系管理； 坚持辖区内循环 拓展； 自我控制追踪业 务动态； 及时分享业务经 验。

(一) 优秀的小微信贷客户经理养成四个阶段：

- 1.思路理念观念转变
- 2.知识的积累
- 3.技能的磨练
- 4.形成优秀的信贷工作习惯和信贷文化

(二) 具体内容：

1.正确的信贷观念：

- 努力扩张信贷资产规模：抓营销
- 全力保障信贷资产质量：抓风险
- 对于营销：信贷业务全流程营销理念
- 对于风险：信贷业务全流程风险理念
- 信贷工作：认识到信贷岗位的职业价值和行业价值的沉淀

2.关于信贷知识积累：

- 本专业本行业的：对自己行业了解多少？
- 金融常识性的、生活常识性的：
- 其他专业行业领域的；
- 冷门行业领域的；
- 关于兴趣：努力在这个过程中寻找的兴趣点和兴奋点非常重要

### 3.信贷业务技能磨练：

- 沟通技能
- 观人技能
- 察事技能
- 营销开拓技能
- 风险识别技能
- 分析总结技能
- 角色转换技能

### 4.形成习惯和文化：客户经理日常工作四部曲

## 2、业务指标解读：（可以根据行方的实际情况进行调整）

- (1) **咨询活动量**：每个小微企业信贷客户经理每个工作日营销拜访的有效客户数量；有效客户数量的定义：
- (2) **申请活动量**：
- (3) **成交活动量**：除小微信贷产品之外，可以搭配办理其它金融服务何产品：个人养老金账户、信用卡、理财、贷款、缴费通、聚合码支付、商户收单、开户等；实现综合服务营销的策略，以此增加与客户的粘性；
- (4) **转化率**：申请量比咨询量的转化率；成交量比申请量的转化率；
- (5) **渗透率**：
- (6) **计划达成率**：

### 3、早夕会经营：

早夕会是小微信贷客户经理检查每日活动量，分析总结每日工作的主要会议。日常早夕会主要包含以下任务：激励销售人员士气、追踪活动量、宣导销售计划、销售经验分享、行政布达等等。分支行应充分利用早会掌握销售人员日工作计划，并在夕会追踪进展，对于进度不符的人员了解背后的原因，根据原因给予督促、培训或帮扶。分支行销售任务应下达到每一名小微信贷客户经理，培养其团队意识，督促其为团队目标作出贡献。同时利用早夕会平台宣导我行文化，培养员工的企业归属感和使命感，活跃团队氛围。

**早会框架**（建议 15-30分钟）：

- (1) 业务相关新闻及法规分享
- (2) 我行最新政策宣导
- (3) 成功经验分享
- (4) 业务角色扮演模拟
- (5) 准客户销售进程追踪
- (6) 当日工作重点
- (7) 当日业绩计划目标设定

**夕会框架**（建议 15-30分钟）：

- (1) 当日实际活动量汇报
- (2) 完成活动量经验分享/同业以及市场信息分享
- (3) 未完成活动量问题分析
- (4) 客户销售进程追踪
- (5) 小课题知识分享积累/轻松一刻

(6) 总结+复盘+方法萃取

(7) 激励奖惩表彰

备注：早夕会经营的形式，可以根据各分支行的实际业务开展情况，进行灵活的调整，不做统一的限制，旨在提高业绩产能，有效追踪业绩完成，提升团队的积极性，增强团队成员的技能、知识、经验等。

**周例会框架（建议 30-60分钟）：**

- (1) 每周目标业绩计划与实际业绩达成情况汇总
- (2) 小微信贷客户经理本周活动量以及转化率情况分析
- (3) 营销成功案例经验分享
- (4) 风险案例事件分享
- (5) 我行业务及行政事项宣导
- (6) 周业绩推动总结分析
- (7) 我行其他事项以及活动安排

**月例会框架（仅供参考：建议 90-120分钟）：**

备注：月度例会不做框架表述，根据我行各分支行的实际情况安排开展

#### **4、活动量管理追踪：**

为了达成业务目标而对小微信贷客户经理在业务流程中各个环节工作情况进行追踪，重点关注指标为咨询量、申请量、成交量及各环节转化率，可利用附后的各种小微信贷营销管理工具辅助完成。关于活动量的检查与追踪，遵照以下原则：团队作战，分工协作，老带新，重点帮扶弱体小微信贷客户经理，多关注平日活动量指标及转化率，适当时候可进行面谈。体现

在每天的早夕会以及周例会、月度以及季度业务分析会上。

## 5、绩效面谈：

每个分支行的管理者，必须透过观察及日常工作的相处去了解每一名小微信贷客户经理的个别独特性及生活工作的驱动性为何，如此才能进行有效的沟通和绩效面谈。绩效面谈需要了解业务团队在以下几个方面情况，并从中总结出影响绩效表现的真正原因，并给予小微信贷客户经理针对性的帮助和指导：

- (1) 掌握员工活动量；
- (2) 员工对我行小微企业产品和他行竞争类小微企业产品的熟悉程度；
- (3) 员工的销售技巧成熟度；
- (4) 调节员工心态的变化。

## 6、激励方案荣誉体系设立：

激励方案与荣誉体系的设立，是为推动分支行业务发展，促进小微信贷客户经理提升营销业绩而设置的，各支行应因地制宜，根据自身状况合理设计激励方案和荣誉体系并做好追踪和总结。各分行可主导并设计激励方案于荣誉体系在其所管辖的支行间执行；各支行亦可提交激励方案至分行，由分行审核通过后执行。

## 7、批量营销渠道开拓与客户关系管理

小微企业信贷客户经理的业务批量营销、渠道开拓（备注：此渠道不包含中介助贷机构）、小微企业客户关系管理、小微企业客群和其他同业银行机构调研应该作为常态化的工作来进行：

- (1) 潜在客群筛选：分支行以及小微信贷客户经理要对辖区当地的客户群体、行业门类、必须有相当程度的了解，进

而找出特定职业和行业客户的资金缺口，挖掘商机；树立一圈、一链、一平台、一渠道的批量营销思路，从而采取相关的措施去进行批量渠道营销获客的突破；

- (2) 存量客户筛选：分支行应对系统存量中的客户进行定期和不定期的筛选，根据每个不同营销阶段营销的不同小微信贷产品，设定差异化的不同维度的存量客户数据筛选模型，进行多次客户筛选，进行精准营销；
- (3) 渠道定位：政府机构、社团组织、协会商会、专业市场、行业商圈、产业园区、（洽谈要点：商户数量、贷款需求、费率、手续费），利用跨行业结盟的方法开拓渠道；同时多与这些平台上的客户保持良好的高频率的沟通，以挖掘客户最新的金融服务需求；
- (4) 客户关系管理：小微信贷客户经理应将客户的关系管理与维护作为一项“社交活动”来进行，通过这样的社交活动，保证客户实现交叉营销，让客户不在我们的视野中消失，增加客户的粘性。
- (5) 可采用2人或者3人小分队，角色分工的模式进行客户营销和拜访，分为三个角色：主聊+辅聊+观察记录；
- (6) 通路选择：（根据行方的实际情况而定）**

**1. 路演营销：**通过与街道和社区沟通走进社区进行新形势下金融服务宣传，可以设定某天为每月的金融服务宣传日

**2. 节日营销：**抓住所有可以宣传的节日，以及街道社区特殊日子，进行赞助形式，或者参与形式，真正渗透到社区居民的生活当中，通过一些喜闻乐见的节日活动形式进行宣传.超出商户期望值的节日营销方案，如春节、清明节、端阳节、七夕节中秋。

**3. 事件营销：**可以根据最近比较热的热点时事，国家政策，居民和商户比较关心的一些事件进行事件营销；

**4. 跨界营销：**选择本地优质的涉及民生的商场、企业、店铺，涉及商户生产的经销商进行分期消费合作；

**5. 微信营销：**现在社区居民和商户都有使用微信的习惯，可以通过线上进行金融服务营销，可以快速得到客户心中最想要的金融服务需求。

**6. 兴趣营销：**很多社区都有居民自己的娱乐场所和娱乐形式，我们可以一起参与进去，通过这些活动的参与，进行宣传。只要对居民有真正的好处，还是很愿意配合建立信用户档案的

**7. 批量营销：**通过当地区域的的商场、商圈、合作社、街道办、大型经营实体单位，进行商户的批量营销

**8. 渠道营销：**人社局、中小企业局、农机局、农委、乡镇各职能部门定期举办小微企业主培训，创业培训，等等，进行金融服务知识普及课程的嵌入，在课程的形式上要让商户更易于接受

**(7) 营销方式：**电销、派单、邮件、聚会、转介绍等；营销的方式必须和渠道及通路的选择互相配合，以期能扩大锁定客层的接触率以及增强客户的粘性。

## **8、市场及同业信息追踪：**

收集并统计同行业的信息，包括费率、还款方式、进件门槛，优劣势、营销策略等信息。同时在业务拓展环节，多关注市场和客户的需求和心声，定期对存量客户和市场开发的潜在客户进行需求调研，实现精准的客户需求把脉，牢牢地将市场和客户的需求，随时掌握在我行手中，市场和客户需求永远都在变化。

备注；有进行市场调研的表格工具，如果各分支行有特殊需求，可以根据此表格工具进行重新设计。

## **三、小微客户经理贷后管理工作规划**

### **9、贷后管理：**

- (1) 贷后管理：贷后管理是借款发放之后到借款回收之前，小微信贷客户经理通过观察、沟通、检验、控制等行动，把握借款的风险动态变化，并及时作出反应的过程。
- (2) 贷后管理的目的：实质上应当作客户关系管理。保证客户按时还款的同时实现客户的交叉营销，保证客户不在我行的视野中消失；
- (3) 贷后管理的方法：分为定期和不定期管理；现场和非现场管理；

**现场检查主要包括：**

经营场所（经营状况、固定资产、库存等）

居住场所

关联人（配偶、共借人、市场管理员等）

**非现场检查主要包括：**

检查借款人还款记录

电话访谈（借款人、共借人、主要联系人）

网络搜索客户的主要信息（电话、房产地址、公司名称）

**小微信贷客户经理贷后管理的职责：**

清楚自己的职责

把握时间效率

将贷后管理作为一种“社会交往”看待

贷后管理的行政工作

调阅客户档案

监控方案的制定与实施

贷后管理报告撰写

针对不同类型的客户采用不同的贷后管理方法

对贷后管理的工作进行评价，找出下一次更有效地方法

**(4) 清收程序：**

**通知上级：**

随时让你的上级知道拖欠问题的进展

查阅客户档案获取背景信息

### **尽快联系客户:**

要立即联系客户，速度是态度的表达！

具体：当天就联系(电话)客户，或者最晚次日的早上

问清楚情况，提醒客户还款

约定面谈时间

### **逾期报告:**

你对现状的分析

你对解决现状的建议

向审贷会陈诉该案例:

及时上复盘贷审会汇报包括所有的相关信息

### **执行逾期审贷会的决定:**

解决问题的主要职责在客户经理，但是，这是一个集体行为

跟踪进展

定期汇报并获得机构其他资源的支持

### **(5) 清收的准则：**

1、什么时候还？还多少？哪种还款方式？

2、第一时间进行清收

## **四、小微信贷工作开展辅助管理工具**