

《新经济时代银行网点综合产能提升》

韩梓一

【课程背景】

当今银行业的竞争进入了多元化立体式的竞争。近年来，利率市场化、存款保险制度、互联网金融、民营银行、社区银行、P2P等国家制度的不断推出，加之2015年是我国加入世贸组织15年，外资银行即将全面放开。随着客户体验要求越来越高，传统的业务型银行经营方式已经不能适应当今的发展，智能银行网点的大堂经理、客户经理等岗位人员，对于适应客户为中心的变化而变化，银行的服务应重点提升客户体验中的“关键点”。

课程借鉴国内外银行网点经营的先进服务营销理念，结合国内银行的转型操作中的优势，提升网点资产存量；通过快速、高效的为客户解决投诉来提升客户的满意度；

【课程收益】

1. 网点员工思维的转变及心态的调整
2. 互联网4.0下的“用户”与“客户”思维
3. 掌握网点现场服务规划的要点
4. 掌握现代银行客户服务中“客户体验”的新关键点
5. 梳理整个网点服务营销规范的实际操作
6. 熟练运用客户抱怨投诉处理的方法
7. 网点转型中营销环境的营造
8. 网点具体产品销售话术

【课程时间】1-2天

【课程对象】网点主任、客户经理、大堂经理等

【授课方式】

课程讲授—Lecture 案例分析—Case 角色扮演—RP 分组讨论—GD
游戏体验—Game 情景测验—Test 影音资料—Video 教练提问—Question

【课程大纲】

第一单元：新经济时代网点产能提升—心智模式的改变

1. 新常态下银行网点营销转型

(1) 金融本质：是产品还是服务

➤ 案例分享：**月银行理财产品分析

(2) 金融发展：是分业还是混业

➤ 案例分享：中国旗袍银行 - 茶馆、书吧、咖啡厅；美国安快银行

(3) 营销界定：是科学还是艺术

(4) 营销趋势：是被动还是主动

➤ 案例分享：某银行的营销“办不办都可以”

2. 新经济时代（互联网 4.0）营销的前提是要转变 - 思维

➤ 案例分享：思维的重要性

3. 什么是互联网时代营销思维？

➤ 案例分享：“兴业银行的用户思维”及“建设银行和光大银行的客户思维”

4. 网点员工工作中应有的思维

(1) 柜员要变成超市的“收银员”

➤ 案例分享：KFC\M 的收银员

(2) 客户/理财（产品）/大堂经理：“客户思维”+“设计思维”+“产品思维”

第二单元：新经济时代网点产能提升 - 营业现场服务营销管理

（一）从银行网点服务与营销转型的四个核心点看服务

1. 银行网点服务与营销转型的四个核心点 - 以客户为中心的网点布局及设施

➤ 案例分享：中信银行以客户为导向的“变革”

➤ 案例分享：美国银行以客户为导向的“服务”

2. 银行网点服务与营销转型的四个核心点 - 客户体验之客户到底要什么？

(1) 客户需求分析

➤ 案例分享：解决投诉时的称呼“张老板”

➤ 案例分享：加拿大“皇家”银行的选址

(2) 网点提升客户体验的“八个关键环节”

3. 银行网点服务与营销转型的四个核心点 - 个性化产品

➤ 案例分享：花旗银行“环球银行服务”

4. 银行网点服务与营销转型的四个核心点 - 营销活动参与化

➤ 案例分享：某银行的“厅堂链式营销”

（二）网点营销经营与管理

1. 网点绩效稳定增长成功的关键因素

(1) 数字管理

(2) 活动管理

(3) 三会经营

2. 精细化经营：客户细分、动作分解

3. 网点客户营销的现状

4. 营销工具的实施要点：简洁明了+提高效率

(1) 客户看得明白

(2) 员工讲的清楚

(3) 优势明确、内容合规

5. 通过“三会”打通七经八脉

6. 网点营销人员学会用数据说话与分析

➤ 案例分享：某银行的营销管理

第三单元：新经济时代网点产能提升 – 顾问式营销流程及技巧

1. 顾问式营销的特点

(1) 重实践、重事实、重科学

➤ 案例分享：一位安装工的话引发的思考

(2) SPIN 含义

2. 顾问式营销的流程

(1) 初步接触 – 第一印象

(2) 调查：挖掘隐含需求

◆ 如何开发需求

S – 情况型问题

P – 难点型问题

I – 内含型问题

P – 需求回报型问题

(3) 有关产品的解释 – FABE 法则

3. 客户开发成功的必备能力 – 与客户高效沟通的六步法

(1) 事前准备 – SWOT 分析与行动计划制定

◆ 客户是什么类型的？如何与他/她沟通更有效

(2) 了解需求 – 三步：有效提问、积极聆听与提问、确定理解

◆ 学会换位思考：他行 VIP 如何变成我行 VIP

- 案例分享：一次句话听出来的 40 万理财客户
 - (3) 表达观点 - 销售黄金法则：FABE 运用
 - (4) 处理障碍 - 五种情况如何处理
 - (5) 达成协议 - 学会感谢与赞美
 - (6) 共同实施 - 发现变化及时沟通
- 案例分享：一次存量客户开发带来的行外资金 800 万

第四单元：新经济时代网点产能提升 - 行外吸金实战

1. 银行网点经历的几代转型

- (1) 第一代：硬件 - 普通网点转成标准化网点
- 案例分享：某银行的一代转型
 - (2) 第二代：理念 - 差异化竞争、客户分流
 - (3) 第三代：客户 - 当前竞争的核心要素
- 案例分享：中信银行首推的“智慧账户”

2. 客户维护的四大要素

3. 网点经营“三个方向”

- (1) 行外客户：批量外拓客户、厅堂流量客户 - 获客，营销
- (2) 行内客户：厅堂流量客户、系统存量客户 - 吸金、营销

4. 网点产能提升两步基石：

第一步：找出我们的竞争优势：优势分析

- (1) 产品种类与品种丰富
 - 案例分享：某银行产品竞争分析，从而找出我行的产品
 - 话术分享：某银行营销话术
- (2) 理财专业知识与技能

◇新考核方式下网点要如何做好服务营销 - “双百方针”与“要留少回”

◇网点吸金保金成功的关键因素

① 人员 (心态/信心)

◆合适的人做合适的事 - 什么是营销型人才

◆态度决定一切：营销人员必备的心态

② 专业知识能力提升

③ 资金存放安全稳健

➤ 案例分享：

第二步：网点吸金保金精准管理的经营策略

(1) 行外吸金 - 小额活期客户、换卡客户、理财到期客户……

➤ 案例分享：7 个目标客户情境及话术分享

(2) 行内保金 - 定期资金承接、大额资金流失

➤ 案例分享：2 个目标客户情境及话术分享

(2) 行外增客：社区营销、客户推荐、客户沙龙、联合拓展

➤ 案例分享：中信银行与万达集团联合活动

➤ 案例分享：招商银行与黄埔名媛会俱乐部

第五单元：新经济时代网点产能提升 - 存量客户激发与交叉销售

◆精准营销的四个关键维度

1. 如何做好系统零售客户的分层

(1) 基于资产规模的客户分层

(2) 基于客户要求的行动分层

(3) 基于营销周期的产品分层

(4) 基于客户高端服务的分层

➤ 案例分享：一次存量客户开发带来的行外资金 800 万

(3) 存量客户开发的步骤

2. 从哪些方面和信息知道客户行外有钱

(1) 客户识别三要素“MAN”

➤ 情景再现：磁条卡换芯片卡

(2) 识别客户的关键思路是？

(3) “望、闻、问、切”法

◆如何看外表识别

◆如何看饰品识别

◆如何看身份识别

3. 不同客户下：找到合适的接触点

(1) 寻找共同话题

➤ 案例分享：某行业的老板

(2) 巧用赞美技巧

(3) 了解人性

4.交叉销售

(1) 我们目前的状况分析

(2) 生活中的交叉销售

□ 数据分享：目前中国的银行交叉销售率

□ 案例分享：富国银行的交叉销售率

(3) 交叉销售：一切以客户需求为导向

家庭资产象限图

(1) 要花的钱：20%

(2) 意外重疾保障：20%

(3) 投资：30%

(4) 理财：30%

按不同纬度的客户需求细分

(1) 按年龄结构细分：

(2) 按收入结构细分

(3) 按风险类型细分

(4) 按投资时间细分

➤ 案例分享：年青人、专业人士、老年人等