



# 升级零售客群营销管理模式业绩倍增 项目方案书

汤小洁 2023.07.11

# 升级零售客群营销管理模式业绩倍增

## --民生银行江门分行零售业务业绩提升项目方案

### ■ 项目背景

(说明：本方案是基于7月6日与江门分行李行长、零售主管行长黄行等领导的沟通及本人多年在多家股份制银行特别是民生银行持续三年的零售业务转型改革培训项目经验定制开发而成，后续将根据江门分行的反馈和落地过程的复盘结果持续进行优化调整)。

江门分行根据广州分行的零售改革指引在2023年上半年完成了分行零售的整体规划设计，明确了分行零售业务的发展方向，并对分行现有的客群管理规范 and 绩效考核机制进行了优化调整，全面搭建了分行零售的经营管理体系。为帮助分行零售一线全体员工顺利转型，分行决定推出定制开发的《升级零售客群营销管理模式业绩倍增》产能飞跃培训项目，旨在帮助零售从业各层级人员树立正确的以客户为中心的客群营销理念，掌握以客户为中心的零售客群营销管理模式，从而实现零售业绩倍增。

定制开发的项目根据成人学习的规律搭建训战结合的培训体系，通过线下三天两夜的集中培训和行动学习、线下支行网点一对一业务督导的模式落地培训项目，针对性地帮助受训学员顺势而为地树立正确的以客户（群）为中心的营销理念，掌握以客户（群）为中心的营销管理方法、技巧和工具，最大限度的实现对零售客户（群）的综合开发与提升，同时对零售客群中的外拓、存量和流量三大客群定制精准的客群开发体系，通过对客群针对性的开发与维护，从而实现业绩倍增。

本次培训将采用项目制形式，落地“有业绩结果有行为改变”的训战结合培训，通过训战结合的培训形式实现以下关键目标：

### 1) 搭建一套以客户为中心零售客群经营管理的培训体系

本次培训是“以提升业绩为导向”的试点培训，主要培养零售条线各层级人员的零售客群营销管理能力和零售条线管理者的业绩管理能力，借助支行网点/分行零售客户（群）业绩项目规划设计和落地，在达成支行网点/分行项目业绩的同时提升零售条线各层级人员的零售客群营销管理能力和零售条线管理者的业绩规划管理能力。

通过三天两夜线下集中培训、实战演练+支行网点一对一业绩督导项目的落地推进，项目将会沉淀出一套一行一策的零售客户（群）营销管理的标准化，包括零售客户（群）的外拓开发和存量客群的提升、流量客群的转化等，为零售业务的持续发展奠定坚实的理论体系和人才培养体系。

## 2) 以训带战通过业绩实战项目提高培训的有效性

打破传统单一的授课模式，加入行动学习的项目落地环节，通过设计专项的支行网点/分行零售客户（群）营销管理项目，帮助学员围绕实战场景精准定位开发提升的目标客群、设计开发路径和业绩项目过程监控等内容，帮助零售管理人员掌握分行层面零售客户（群）开发的业绩项目方案设计技巧，掌握对支行网点零售客户（群）业绩项目推动的过程监控和奖惩激励的方法和工具；帮助零售条线各层级人员掌握零售客户（群）开发方法技巧，确保业绩实现和提升。

## 3) 打造零售客户（群）业绩项目的督导团队

零售条线从业人员“以客户为中心”的营销管理技巧的打造不是一蹴而就，在落地实战的过程中不免会出现各种问题，包括：动作变形、重回以产品为中心的营销管理模式、出现新问题时不知道如何处理等，这时督导团队的支持与指导成为零售条线转型的保障。项目将专设线下一对一支行网点的过程督导环节，采用外部老师加内部管理者的模式逐级落地推动，最终为零售业务打造一批成熟高效的零售客户（群）业绩项目督导团队。

### ■ 培训对象

培训对象分成两大类，在整个项目的大目标下会根据各类培训对象的职责定制具体的培训目标和培训内容。

### ■ 项目的实施

项目主要包括两大阶段：

#### 1) 阶段一：三天两夜线下培训+行动学习

覆盖零售业务的全体人员，分别为分行零售条线管理团队和支行网点零售条线各层级人员的两天一夜的集中授课加网点业绩项目规划，根据课程内容设计行动学习，要求参训学员以支行为单位基于支行实际零售客群现状设计支行零售客群营销业绩项目

#### 2) 阶段二：业绩项目落地辅导

在培训现场产生的行动学习业绩案例将会安排现场一对一支行网点的过程监控与辅导，通过面对面线下沟通的形式专为支行网点零售客群定制的落地项目如：掘金项目设计过程

监控的标准化管理体系，帮助支行网点零售各层级人员做好行为转变的同时实现业绩的提升，通过业绩的提升建立业绩自信。

## 第一阶段：线下培训+行动学习（三天两夜）

为期三天两夜的课程围绕零售客群营销管理的关键内容展开，遵循思维转变到行为转变的原则设计课程内容，旨在帮助分行零售条线管理人员与支行网点零售各层级管理人员解决以下几个关键问题：

- ◇ 零售业绩问谁要？产品、员工还是客户？还有。。。。。
- ◇ 如何解读零售客户（群）的需求？给客户（群）精准画像
- ◇ 客户不来支行了，支行网点如何才能精准获客？
- ◇ 支行沉淀了不少的客户，如何才能激活他们？
- ◇ 业绩要日积月累，如何才能确保每日的业绩积累等于大于整体业绩目标？
- ◇ 。。。。。

为分行零售条线管理者和支行网点零售业务各层级人员分设的三天两夜的培训将通过大量的最佳实践案例分享和现场实践演练的培训方式，加上基于课程内容进行存量客群/外拓客群/流量客群业绩项目设计的行动学习，全面帮助学员掌握课程中的工具、方法和技巧，通过现场学以致用方法提高培训成果的转化，最终确保培训效果。

### 第一类：分行零售条线管理者、支行网点零售条线人员

#### ■ 培训目标

- ◇ 明确分行/支行在零售客群经营管理的职责与定位
- ◇ 掌握基于分行/支行的业绩目标规划设计分行/支行层级下零售客群项目的技巧和方  
法
- ◇ 掌握根据零售客群业绩项目搭建项目团队，包括支行层面和分行零售条线管理者的技  
巧和方法

- ◇ 掌握设计零售客群业绩项目推动过程考核指标和激励机制的技巧和方法
- ◇ 掌握根据零售客群业绩项目落地进度进行监控管理及时发现问题并提出解决方案的技巧和方法
- ◇ 掌握对项目结果进行汇总分析，发现优秀并优化项目管理流程及制度的技巧和方法

## ■ 培训内容

### 第一模块：时代变了，支行网点业绩问谁要？

1. 亘古不变的业绩图
2. 互联网时代下零售业务的转变
  - ◇ 金融零售业务发展的历史沿革-四大阶段
  - ◇ 市场买卖双方天平的转变
3. 互联网时代下零售业务的两大核心思维
  - ◇ 从以产品为中心到以客户为中心
  - ◇ 基于数据分析的客群营销管理的大数据思维
4. 以客户为中心思维下零售业务的业绩关键点
  - ◇ 以产品为中心思维下的销售漏斗 VS 以客户为中心思维下的销售漏斗
  - ◇ 新思维下零售业务的用户 VS 客户
  - ◇ 新思维下零售业务两大业绩群体：客户 VS 客群
  - ◇ 新思维下零售业务客户群增长的两大核心方式
  - ◇ 马斯洛五个层级需求下的产品体系与服务体系

### 现场演练：

1. 这个是客户还是用户？为什么？
2. 请根据马斯洛需求分析已有的产品体系及服务体系，并找出要提升之处

### 第二模块：零售业绩倍增一模型七步曲

#### 一、零售业绩倍增模型及七步曲

#### 二、七步曲的具体内容

#### 第一步：定目标做分解

1. 零售业务常用的指标：结果指标与过程指标类型
2. 定目标的 SAMRT 原则
3. 三组数据定目标
4. 目标分解的注意事项

### 现场演练：

请为支行网点设计本次培训的业绩项目目标

### 第二步：找客群定画像

1. 画画支行网点两张图圈定客群
  2. 四维全息人画客群画像
  3. 支行网点三大客群
  4. 画像标签与客群需求，定产品包和服务包
- 常见的客群画像与产品包、服务包

### 现场演练：

画画支行两张图，为业绩项目确定业绩客群并确定客群标签

### 第三步：设计服务体系定触点

1. 触点为王，零售客群触点设计的目的
  2. 玩转六类触点灵活用
  3. 六大触点的适用场景和具体案例
  4. 非金活动六部曲步步为营
  5. 支行网点如何拓客
- ◇ 自己做
  - ◇ 异业联盟
6. 掘金行动--存量客户（群）综合开发

### 现场演练：

请为业绩项目设计服务体系确定触点

### 第四步：客群分类配产品包

1. 支行网点三大业绩客群的贡献与管控
2. 客群配置产品包三大类产品
3. 一张小微产品图，解读小微企业端和家庭端的全面资产配置需求
4. 零售客群有效的金融资产信息的收集和分析
5. 营销产品之 EFABE

## 6. 营销产品之客群资产配置

### 现场演练：

设计业绩项目客群的产品包，并制定相应的营销方案

### 第五步：设计业绩项目过程监控关键点

1. 业绩项目的五大内容
2. 业绩项目下的团队建设
3. 支行零售客群典型的业绩项目
4. 零售客群业绩项目管理之项目进度表

### 现场演练：

设计业绩项目的团队成员及业绩项目进度表

### 第六步：业绩项目的过程监控

1. 业绩项目管控的关键点
2. 业绩项目过程监控的周期与监控关键点
3. 业绩项目问题的优化与调整
4. 支行网点的晨会标准化及零售理财经理的一天

### 现场演练：

设计业绩项目的过程监控关键点

### 第七步：业绩项目的奖惩与激励

1. 人员激励之三子
2. 业绩项目常用的激励手段
3. 打造支行零售团队的竞赛氛围

### 现场演练：

设计业绩项目的激励

## 第三模块：典型零售客群开发与管理

### 一、零售客群如何做外拓

1. 如何找到有效的外拓客群—零售客群生态圈都有哪些？
2. 如何解读异业联盟企业的痛点与确定异业联盟的关键点（商超、社区、教育机构、服



#### **第四模块：分行零售管理团队如何进行分行层级的客群管理**

1. 分行在零售客群经营管理上的关键职责
2. 如何从两大典型客群上进行分行层级项目的设计
3. 两大典型客群分行层级项目设计的关键点与表格表单
4. 如何进行分行层级项目的落地监控与辅导
5. 如何进行分行层级项目优化与升级

#### **第五模块：分行/支行设计的试点方案—向存量客群综合开发要业绩**

1. 分行/支行试点项目的目标与作用
2. 分行/支行试点项目如何选择关键客群进行综合开发，确立两大关键项目
3. 试点项目方案的设计与规划
4. 试点项目推动过程中的关键节点与风险点

三天两夜的课程体系如下

### 三天两夜课程体系如下

日期	时间	课程/教学活动	课程核心知识点/活动	讲师
第一天	09:00-10:30	零售两大关键思维以及行为转变	经营产品到经营客群/个性化到标准化	汤小洁
	10:45-12:00	零售客群经营管理七步曲第一和第二步	第一和第二步	
	14:00-17:00	零售客群经营管理七步曲第三步	第三步	
	18:00-20:00	行动学习	支行网点业绩项目设计	
第二天	09:00-12:00	零售客群经营管理七步曲第四步	第四步	
	14:00-17:00	零售客群经营管理七步曲第五、第六第七步	第五第六第七步	
	18:00-20:00	行动学习	支行网点业绩项目设计	
第三天	09:00-12:00	支行三大客群营销管理的标准化	流量客群、外拓客群、存量客群的经营管理标准化	
	14:00-16:00	典型客群营销管理	典型客群营销管理	
	16:00-17:00	行动学习	支行网点业绩项目设计	

## 第二阶段：业绩转化落地推动辅导

这一部分将第一阶段产生的行动学习进行落地，采用外部老师加内部督导组一同对所设计业绩项目进行支行网点一对一的现场落地督导，夯实培训效果实现业绩的提升。同时帮助分行零售条线设定督导标准化管理体系。

项目组将带领分行零售条线管理者一同到支行网点进行一对一督导，督导内容包括：

- ◇ 支行网点的零售现状分析与问题发现
- ◇ 支行网点零售客群地图 / 存量客群现状
- ◇ 支行网点零售业绩项目
- ◇ 支行网点关键客群管理规范

### ■ 具体方案

#### 1) 现场督导

项目组将会陪同分行零售管理团队一同到各网点进行客户背后用户群观察与分析，根据各网点客群特色与优势，设计客户营销策略、客户活动包、产品包等。



## 2) 分享过程监控的手段

分享每日知识和最佳实践分享、业绩晒单等过程监控。



### ■ 项目产出

- ◇ 支行网点试点业绩项目规划方案书
- ◇ 支行业绩项目过程监控的标准化表格表单与管理模板

以下内容是零售条线管理者进行管理的标准化内容，项目团队只负责建议，不负责

## 全程督导。

这一过程将以支行网点为单位选定客群（培训课程的行动学习产生的业绩项目）的推进来帮助零售条线人员的客群营销管理行为的改变与固化，同时打造分行零售条线管理团队零售业务的督导管理能力。

### ■ 具体方案如下：

#### 1) 微信群管理

每日产品知识和金融知识分享、业绩晒单等过程监控。



#### 2) 阶段性业绩奖惩

用过程监控的表格设置每日之星、每周之星和每月之星的奖项，及时进行奖惩兑现。奖金从众筹池中获得。（过程监控将另行设计）

"掘金"项目第三阶段业绩跟踪表									
日期	支行名称	客户经理	业绩金额(元)	完成率	业绩排名		环比增长率	同比增长率	备注
					分行排名	支行排名			
7.18	支行	李学军, 王林	2	2	108	15	420%	8	
		王林	2	1	92	45	280%	4	
	支行	葛洪林, 孙多美	1	1	703	25	432%	3	
		葛洪林, 孙多美	1	1	362	15	882%	5	
	支行	王林, 孙多美	2	2	1105	65	780%	9	🇨🇳
		王林, 孙多美	2	2	79	35	152%	8	
	支行	王林, 孙多美	3	1	107	48	200%	6	🇨🇳
		王林, 孙多美	1	1	248	38	422%	7	
	支行	王林, 孙多美	1	1	403	38	874%	10	
		王林, 孙多美	2	2	430	28	732%	2	
合计			13	13	803	442	188%		

### 3) 优秀和问题的分享

每日会挖掘优秀和不足，在微信群中进行分享，并设计相关的问题验证学习效果。



### 4) 零售业绩项目督导员的培养

在督导分行/支行的客户（群）业绩项目的过程中，项目组将采用传帮带的形式打造分行/支行的客户（群）督导团队，按照以下三个阶段逐步进行督导工作的赋能：

#### 第一阶段：观摩

本阶段的督导全部由外部导师全盘负责，公司督导团队成员全程观摩，学习督导的问题发现、过程监控、辅导反馈和奖惩激励的方法和技巧。

本阶段时间 21 天

#### 第二阶段：实战+复盘

本阶段将由督导员负责过程督导，外部导师进行观摩和复盘，根据督导员每日的督导结果进行复盘，优化督导员的督导行为，打造出一套督导模式。

本阶段不超过 21 天。

### **第三阶段：全盘负责+阶段性复盘**

本阶段由督导员全盘负责业绩督导，外部导师将会定期（如每周）对督导员进行反馈，对督导行为进行纠偏。

本阶段不超过 21 天

### **5) 最佳实践案例与优秀人才的培养**

在业绩项目落地的过程中，一定会产生大量的最佳实践案例和优秀人才，这是组织的内生力量，沉淀的是组织的智慧，这些智慧如能得到萃取提炼，通过优秀人才的传播，将会在组织中产生倍增效应。

考虑到这是一个体系性的工作，将根据项目的落地推动的结果进行设计，另行讨论。

#### **■ 项目产出：**

- ◇ 分行 / 支行试点客户群项目规划方案书
- ◇ 试点项目方案书（含：项目客群的选择、零售客群业绩项目过程管理的标准、考核积分体系和奖惩制度）
- ◇ 分行 / 支行客群项目过程监控的标准化表格表单与管理模板
- ◇ 分行下属支行或理财经理客群试点项目的规划方案书
- ◇ 优秀零售条线理财经理、客户经理池
- ◇ 分行零售条线业绩项目督导团队和督导管理规范

**附件一：产能飞跃项目进度表**