

突出重围、信贷致胜

农商行（农信社）信贷客户经理 5 天 2 晚营销外拓实战训练

“突出重围”农商行（农信社）客户经理 5 天 2 晚营销外拓实战训练

◆ 营销外拓项目背景与项目培训目标:

随着中国金融市场竞争的日趋激烈，信贷客户的争夺也呈现白热化，忽视客户的代价将是惨重的，信贷业务是农商行（农信社）重要利润源泉，如何提升农商行（农信社）客户经理的岗位胜任能力，如何提升其一线营销效能与市场战斗力，诸如高效客户沟通、客户关系维护、客户需求挖掘、产品组合营销、面谈沟通技巧、工作安排及效率等等，如何使有限的客户滋生出最大的商业价值，相信这是每个农商行（农信社）客户经理和管理者都在思索和关注的问题。“突出重围”农商行（农信社）客户经理存贷营销实战外拓训练营将集中为您解决以下问题：

- 使学员了解到作为一个客户经理，自身应该具备怎样的职业素质和面临怎样的挑战，树立正确的职业观和从业心态。
- 使学员了解农商行（农信社）金融产品在售过程中标准的营销流程和核心步骤，促进销售工作专业化，让存贷款营销高效而专业化
- 使学员掌握收集客户核心信息，打中客户金融需求的方法和策略，更好地为客户提供金融服务。
- 使学员掌握在贷款营销中信贷客户关系管理的方法和策略，促进核心客户稳定与订单再生，提升一线成交业绩
- 使学员掌握挖掘客户核心金融需求，命中客户疼痛点，从而开发高价值客户的策略，激起客户合作欲望。
- 能够正确有效运用营销沟通与谈判策略，使农商行（农信社）客户经理在贷款营销竞争中占据有利形势。
- 使学员掌握如何在营销工作中进行自我的心态管理的方法，不断增强自身能量积蓄和市场冲击力。
- 使学员掌握如何与目标客户进行深层次沟通协调以及高效互动的方法，提升信贷业务营销中的跟进效率。
- 使学员明确并预防客户成交维护中出现的盲点和误区，通过有效的模拟与训练。打开自身的黑箱子，提升客户的成交率
- 增强信贷业务人员对信贷目标客户业务总体规划和协调能力，能够独立进行市场操作减少警报，从而减少管理层的救火频次。

- 使参训客户经理掌握日常工作中时间与效率管理的方法与策略，提升信贷营销工作效率并促进其职业发展。

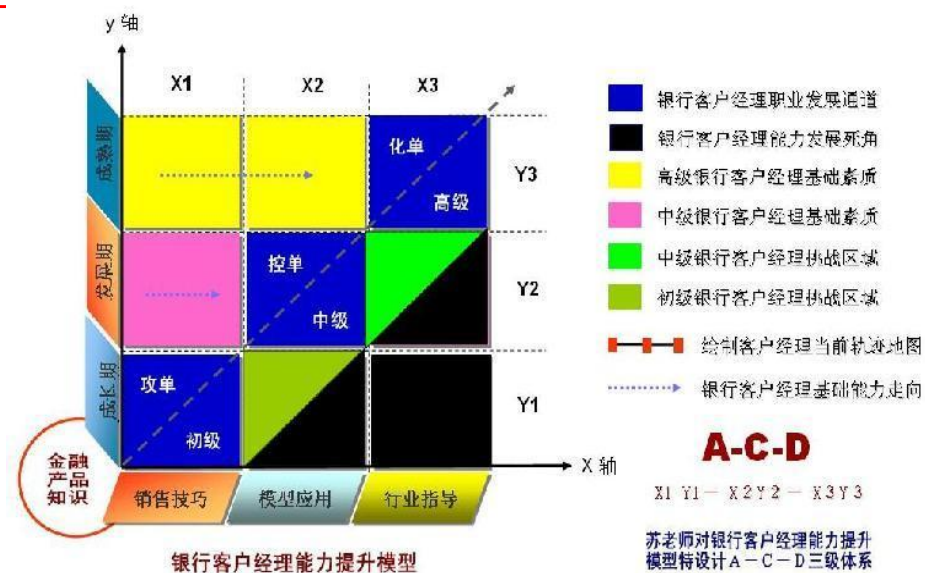
◆ 项目时间规划与思路：

5天2晚（2天集中培训 + 3天业务外拓 + 2晚跟踪辅导）（详细日程安排见后面附页）

2天课程全部采用情景案例分析模拟的方式来进行，即：现场案例分析 + 实战情景模拟 + 营销工具模型，全面提升客户经理的客户沟通与联动营销能力，打造金牌的信贷营销团队。

3天2晚的业务外拓和跟踪辅导采用深入客户经理一线工作场景，密切观察与跟踪，现场采集客户经理遇到的营销问题并进行有针对性一对一和一对多辅导的方式，深化前面的学习内容，有重点的进行能力提升与推动

苏老师进入银行3天就能分析出当前银行客户经理的发展状况和能力趋向？就是因为使用了某些重要的分析模型、工具和思维方法，80%的结论是不会出现错误的。要用这些银行客户分析模型精华的框架去“打开”并“约束”银行客户经理思维，一旦“打开”思维并进行模型框架“约束”即建立了银行客户实战操作的基本思维模式，营销对决时思路就会十分清晰。否则银行客户营销就会一团乱麻理不出头绪，或者出现以偏概全、天马行空判断，这种操作直接后果就是无法实现高效客户营销“开源、节流”。



◆ 项目设计的方式与特点：

- 1、课程全程使用农商行（农信社）一线客户经理身边实战案例，不包括任何跨行业案例，高度行业性。
- 2、全程案例模拟：情景案例思路分析 + 情景现场模拟会谈 + 小组现场竞争竞赛
- 3、整个课程从头到尾贯穿：实操工具梳理 + 实操模型应用 + 营销动作分解 + 行动计划跟进
- 4、案例全部来自工作实际，今天学、明天用，最大限度提升客户经理的一线实战水平
- 5、深入到客户经理工作实战有针对性的进行能力跟进和行为辅导，提升客户经理的战斗激情和核心能力

◆ 项目课程执行内容概述：

第一阶段：农商行客户经理营销外拓实战沙盘授课（2天）

Topics / 题目	Contents / 内容
<p>1. 角色的认知与挑战</p> <p>我们要能回答：</p> <p>在农商行（农信社）迫切需求优秀客户经理的今天，有哪些要素在制约着客户经理的成长以及如何才能成长为一名高效而卓越的营销经理人？</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 虚拟营销团队的组建与任务点布置。 ➤ 金牌农商行客户经理四大基本素质。 ➤ 金牌农商行客户经理能力晋级台阶。 ➤ 农商行客户营销的流程与步骤分析 ➤ 农商行客户价值营销的四大基本点。 ➤ 农商行客户经理所面临的核心挑战。 ➤ 案例：从《海炮》看客户经理发展。
<p>2、构建自身沟通影响</p> <p>我们要能回答：</p> <p>面对客户决策的关键成员：农商行（农信社）客户经理如何提升自身的影响力，以便使对方快速而充分的喜欢和信任你。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 寻找农商行目标客户四大基本思路。 ➤ 电话邀约目标客户的三大核心要素。 ➤ 高效率客户沟通的三大基本功解析。 ➤ 识别并高效把握客户四大性格特点。 ➤ 调节农商行客户经理情绪五大步骤。 ➤ 掌握增进客户关系的六大状态同步。 ➤ 会谈模拟：育人金融会谈现场模拟。
<p>3、打通客户决策关系</p> <p>我们要能回答：</p> <p>面对竞争激烈的农商行（农信社）客户项目你如何影响客户决策委员会里的关键成员，让他们做出对我方最有利的决定。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 决策流程是客户订单能否成功关键。 ➤ 银行信贷客户竞争公平还是不公平。 ➤ 银行信贷客户销售的三种客户关系。 ➤ 打开银行信贷客户营销致命黑箱子。 ➤ 精用银行信贷客户策略营销七工具。 ➤ 找出影响高效客户营销七大关键人。 ➤ 案例模拟：天向基本户主办行竞争。

<p>4、挖掘客户核心需求</p> <p>我们要能回答：</p> <p>面对一个个充满诱惑的订单机会，你如何张大眼睛，挖掘出客户的真正需求，准确打中那些属于你的，并且是最有价值的那些客户。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 客户需求的把握是营销成功的关键。 ➤ 银行客户参与购买的心路历程分析。 ➤ 识别隐含需求与明确需求之间关系。 ➤ 找到并剥离出客户内心的真实需求。 ➤ 抓住识别需求的四大策略核心工具。 ➤ 客户需求变化动态把握与策略应对 ➤ 银行案例：客户经理王小姐的担忧。
<p>5、客户的成交与维护</p> <p>我们要能回答：</p> <p>在农商行（农信社）客户成交那一时刻，你如何处理客户的异议，如何避免成交中的致命误区？你又如何保持长久的合作关系实现客户增值？</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 客户出现异议无疑是一种成交机会。 ➤ 高效客户异议处理的六大基本步骤。 ➤ 掌握客户成交中五大核心策略法则。 ➤ 目标客户成交中七大基本注意事项。 ➤ 农商行客户成交的巩固与告别策略。 ➤ 应用期望值管理法来处理客户投诉。 ➤ 案例分析：管理信贷客户的期望值。
<p>6、客户价值提升策略</p> <p>我们要能回答：</p> <p>客户价值提升是农商行（农信社）销售量增值的关键，如何提升农商行（农信社）客户的价值？如何让有限的客户产生出最大的商业价值。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 从价值黄金铁三角看客户价值提升。 ➤ 客户价值提升关键流程与步骤分析。 ➤ 农商行客户价值提升五大基本方法。 ➤ 客户转介绍策略与转介绍注意事项 ➤ 客户忠诚度的塑造与客户终生价值。 ➤ 从两家地毯公司服务银行服务意识。 ➤ 情景模拟：如何让杨总给你转介绍。
<p>第二阶段：农商行客户经理营销外拓实战辅导（3天2晚）</p>	

<p style="text-align: center;">执行思路</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 行为回顾：以“基于工作流程的行为模型”为主线，以行为案例实战作为主要学习路径，帮助客户经理进行真实工作的“行为反思与回顾”，并找出实际工作强项与不足，以协助学员回顾自身工作现状； ✓ 行为界定：不同的行为选择，背后支撑的就是学员们的综合营销能力、客户经营与管理水平、沟通能力等职场行为模式。在实战辅导过程中，行为及逻辑得到有效界定； ✓ 行为分析：采用“团队抉择”、“头脑激荡”的案例研讨模式，演绎“行为识别与分析”，使学员集体找到并开始尝试相对“更好的”做事方法与程序。 		
<p style="text-align: center;">执行特色</p>		<ul style="list-style-type: none"> ■ 行为再现：非课堂授课，针对客户经理日常工作现场实况进行沙盘推进，以协同拜访、行为观察方式进行一对多/一对一现场协助，实现以点带面、团队跟进； ■ 营销模型：用“系统营销模型”来规范农商行客户经理日常营销行为、用控制营销过程来引导客户经理推进方向，用科学的量化指标来催化营销成果； ■ 量化控单：通过量化控单模型来预判客户项目走向，实施业务推进行为，并能够定向解决银行对公客户经理能力参差不齐的现状。 		
<p style="text-align: center;">日程安排</p>		<p style="text-align: center;">辅导主题</p>	<p style="text-align: center;">内容细化</p>	<p style="text-align: center;">内容说明</p>
<p style="text-align: center;">第一天 (开班导入) (沙盘授课)</p>	<p style="text-align: center;">上午</p>	<p style="text-align: center;">辅导定位 领导开班 授课导入</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 领导关注点（主管领导、对公客户部主管访谈） ● 项目启动会（领导讲话、辅导安排、开班宣导） ● 授课的导入（团队组建、角色设计、任务布置） 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 通过对银行领导访谈以及对客户经理定向沟通确认本次辅导核心关键点； ✓ 清晰客户经理自我定位、职业规划。

	下午	现场授课 案例模拟 沙盘对抗	<ul style="list-style-type: none"> ● 通过营销模型工具的导入，提升客户经理实力 ● 通过案例情景模拟，推动营销业绩的持续提升 ● 通过小组的模拟竞争，培养营销团队战斗意识 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 客户经理沙盘模拟过程中会导入一些经典的营销话术和实操工具模型
第二天 (沙盘授课)	上午	现场授课 案例模拟 沙盘对抗	<ul style="list-style-type: none"> ● 通过对客户经理一线案例分析，打开营销盲区 ● 通过营销模型工具的导入，提升客户经理实力 ● 通过案例情景模拟，推动营销业绩的持续提升 ● 通过小组的模拟竞争，培养营销团队战斗意识 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 客户经理沙盘模拟过程中会导入一些经典的营销话术和实操工具模型 ✓ 各个团队以小组 PK 的方式进行逐一对抗，让竞争和团队合作成为一种习惯。
	下午	现场授课 案例模拟 沙盘对抗	<ul style="list-style-type: none"> ● 通过对客户经理一线案例分析，打开营销盲区 ● 通过营销模型工具的导入，提升客户经理实力 ● 通过案例情景模拟，推动营销业绩的持续提升 ● 通过小组的模拟竞争，培养营销团队战斗意识) 	
第四天	上午	现场观摩 行为辅导	<ul style="list-style-type: none"> ● 协同客户经理拜访样板客户，观察实战行为 ● 行为观察过程中进行一对一问题跟进辅导 	

(协同拜访)	下午	现场观摩 行为辅导	<ul style="list-style-type: none"> ● 协同客户经理拜访样板客户，观察实战行为 ● 行为观察过程中进行一对一问题跟进辅导 	
第四天 (协同拜访)	上午	现场观摩 行为辅导	<ul style="list-style-type: none"> ● 协同客户经理拜访样板客户，观察实战行为 ● 行为观察过程中进行一对一问题跟进辅导 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 定向选取一些样板客户进行协同拜访和跟进，促进学习应用 ✓ 通过显示情景问题分析，找到提升的关键点。 ✓ 通过模型应用与工作状态观察，制定下一步的工作计划与思路。
	下午	现场观摩 行为辅导	<ul style="list-style-type: none"> ● 协同客户经理拜访样板客户，观察实战行为 ● 行为观察过程中进行一对一问题跟进辅导 	
	晚上	定向辅导	<ul style="list-style-type: none"> ● 针对一天观察到的问题进行一对多重点辅导 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 进行重点问题进行讲解和演练
第五天	上午	现场观摩	<ul style="list-style-type: none"> ● 协同客户经理拜访样板客户，观察实战行为 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 定向选取一些样板客户进行协同

(协同拜访) (项目收尾)		行为辅导	<ul style="list-style-type: none"> ● 行为观察过程中进行一对一问题跟进辅导 	<p>拜访和跟进，促进学习应用</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 通过显示情景问题分析，找到提升的关键点。 ✓ 通过模型应用与工作状态观察，制定下一步的工作计划与思路。
	下午	现场观摩 行为辅导	<ul style="list-style-type: none"> ● 协同客户经理拜访样板客户，观察实战行为 ● 行为观察过程中进行一对一问题跟进辅导 	
	晚上	项目收尾 后续推动	<ul style="list-style-type: none"> ● 学员五天内容总结 ● 银行领导结案讲话 ● 培训内容要点考核 ● 制定下一步行动计划 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 针对五天内容关键点现场回顾； ✓ 培训关键内容考核 ✓ 要点集体强化辅导与注意点提示，制定后续营销行动改善计划。
项目备注				

◆ 农商行外拓营销落地与跟踪辅导方案

辅导专家：苏建超

责任部门	具体责任人	工作内容	工作流程	执行渠道
领导指挥部	由零售部、对公部、人力部等相关领导构成，但必须指定推动负责人	<ol style="list-style-type: none"> 1、定期检查参训学员成绩 2、外拓资源的支撑与协调 3、外拓产品技术支撑推进 	<ol style="list-style-type: none"> 1、每周五下午四点监督各网点本周上报成绩 2、周一中午公布上周外拓之星网点及先进个人 3、每月 1 号公布上月度最佳外拓网点及个人 4、每半年召开一次外拓营销表彰大会，树标杆 	<ol style="list-style-type: none"> 1、微信群上报、检查成绩 2、周外拓成绩汇总表 3、指挥部派专人进行负责

外拓辅导部	专家讲师、咨询公司、专家型行领导或者资深优秀学员组成，专家讲师领衔	<ol style="list-style-type: none"> 1、解答学员提出的营销问题 2、以季度为单位外拓面对面 3、提供外拓营销模型和工具 	<ol style="list-style-type: none"> 1、每周一次的营销问题集中解答和设计 2、每季度 1 天的外拓实战后期面对面辅导 	<ol style="list-style-type: none"> 1、微信群或者邮件形式解答 2、面对面跟进拜访与辅导
网点责任人	各网点支行行长全权负责	<ol style="list-style-type: none"> 1、全面负责组织本网点外拓工作 2、对网点外拓成绩负完全责任 3、外拓资源的调用与支撑 	<ol style="list-style-type: none"> 1、每天组织安排好网点分组营销外拓工作事项 2、督促并跟进每周外拓成绩上报与问题汇总 3、保证本网点外拓工作持续积极地进行 	<ol style="list-style-type: none"> 1、通过网点晨会安排相关工作 2、每天进行业绩统计和分析
督导催化师	每个网点指定两名，轮流催化，也可以内容分工同时进行	<ol style="list-style-type: none"> 1、协助行长进行外拓跟进与督促 2、进行每周数据分析与上报 3、检查学员每天拜访客户照片 	<ol style="list-style-type: none"> 1、每个网点指定两名营销外拓催化师 2、按时每周五下午 4 点进行成绩上报 3、周五 4 点外拓问题收集以及汇总上报 	<ol style="list-style-type: none"> 1、外拓问题以邮件形式上报 2、周五成绩在微信群公开上报
参训学员	参加培训各网点营销人员	<ol style="list-style-type: none"> 1、每天参与以行长为中心外拓 2、制定每天拜访目标与计划 3、将每天的外拓成绩进行上报 	<ol style="list-style-type: none"> 1、将每次的客户拜访现场照片及时上传微信群 2、深度感触营销案例微信群进行分享 3、积极配合外拓催化师，充满正能量 	<ol style="list-style-type: none"> 1、上报周目标，月目标，季目标 2、每 60 天填写后续行动改善计划

