

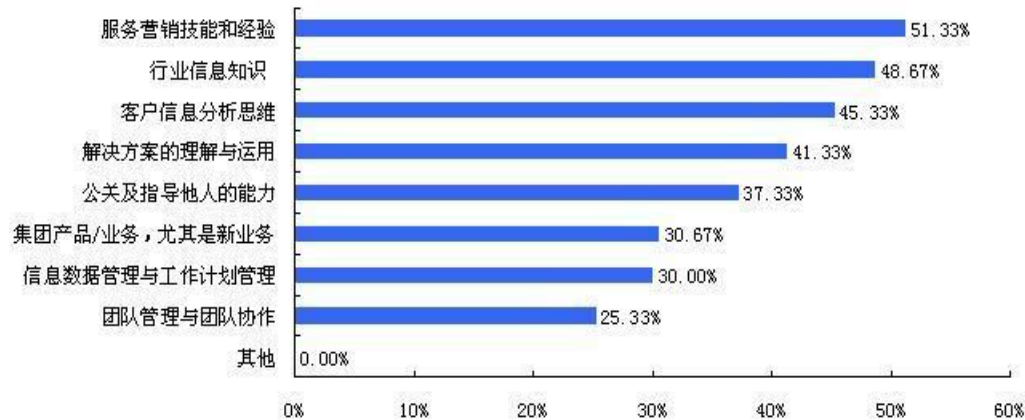
“决胜终端、赢在对公”

对公营销转型导入与实战辅导项目

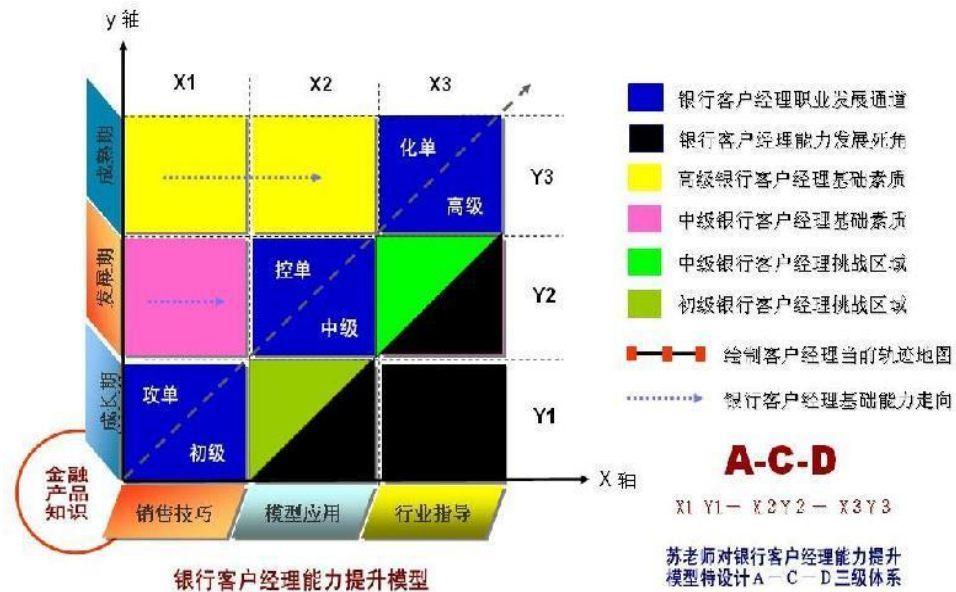
(6个月辅导期)

◆ 项目实施背景

在新常态下 银行对公业务领域激烈的竞争越来越趋于白热化，银行当前重中之重的工作是要持续不断的大力开拓新客户，同时能够高效稳定老客户，不断减少业务运营成本，尤其是银行对公客户业务的获取和保有能力直接决定银行的收益和前景。如何快速而充分发挥银行在对公客户业务领域的竞争优势地位，如何快速提升银行对公客户经理队伍的整体营销竞争力，尤其是客户经理的一线实际操作能力，苏建超老师经过对银行 500 多名对公客户经理抽样调研和分析后得出如下统计结果，从结果可以看出对公客户经理的能力盲区：服务营销技能欠缺，行业知识缺失，客户分析不到位，解决方案运用不熟练等等因素制约着对公客户经理的发展，这些要素已经成为制约对公客户业务增长的当务之急，必须要尽快解决。



鉴于调研结果，对公客户营销能力提升更需要系统化和模块化，**同时也需要对当前银行业不同行业类型客户以及不同类型企业的金融需求进行深入的了解**，的如何有规划性的提升对公客户经理队伍的战斗力的，如何为对公客户经理的成长画出一道轨迹和通道，如何打开对公客户经理成长的黑匣子？苏建超先生一直致力于此项课题的研究和推进，为此设计出三步推动模型：



◆ 项目实施目标

-
- ◆ **初级对公客户经理**培训侧重点为**以销售流程为中心，以流程中的动作分解点为目标，以标准化话术训练为手段进行初级活化培训**，采用的是把销售流程分解为 36 个关键知识点，每个知识点形成对应一个情景书面案例，通过对情景案例的讨论和模拟达到固化客户经理行为盲区的目的。初级客户经理对营销技能与产品应用相对生疏，因此初级客户经理的培训重在工作引导，在引导的基础重点是**“教他们如何做”，重点是切入点训练**。比如说某些初级客户经理反映面对客户时没有信心，在切入点把我上很迷茫，通过我们的 36 个关键知识点案例训练，达到让他们**“敢上阵，有底气、有信心”**的目的。
 - ◆ **中级对公客户经理**的品牌课程设计思路具有三个特点，**第一是紧密与银行对公客户营销实战结合，给出能够实际运用的营销工具；二是营销工具做到量化管控，今天学习完明天就能回去用，三是用营销过程的整体管理控制来代替单一的点穴式营销，通过控制过程来控制结果**。课程主体全部由对公客户实际案例组成，每个部分都是从案例研讨开始，引出本销售环节的关键知识点，给出优秀答案，并研讨以启发学员思维。中级客户经理培训重在启发，在启发的基础上**“让他们自己做”重点是营销模型应用**，部分客户经理和我讲道在需求开发方面往往出现偏差，导致客户抵触，我们通过需求开发工具让中级客户经理达到**“上好阵，目的清晰，方向明确”**。
 - ◆ **高级对公客户经理** 全程采用银行某个行业金融解决方案营销为中心，进行**现场情景再现**，学员以团队为中心进行小组竞赛，由各小组来扮演客户方的几大角色，进行激烈的争夺，通过**竞争与反竞争模拟操作**来提升高级客户经理的**策略分析能力和整体项目的掌控能力**。高级客户经理培训重在模拟体验，通过体验的方式**“让他们全程做”**重点是整体项目操作。通过整体案例的再现和体验达到让高级客户经理**“不仅要上好阵，更要成为专家级的客户经理”**。

◆ 项目实施内容

第一阶段：行为再现、跟随辅导、案例定位（第一个月）（3天）			
第一天			
协同拜访 行为再现	上午	1、领导关注点（主管领导、对公客户部主管访谈） 2、协同客户经理拜访第1个对公业务客户（客户待定）	1、通过对银行领导访谈以及对客户经理一对一定向沟通确认本次辅导核心关键点； 2、清晰客户经理自我定位、职业规划
	下午	1、协同客户经理拜访第2个对公业务客户（客户待定） 2、第2个案例现场行为辅导及思路梳理（面谈半小时）	1、针对模板案例进行现场拜访观摩和情况记录，了解真实问题点，找到辅导中心点； 2、通过行为再现，了解客户经理营销过程中心理动态、自我点评，顾问提供个性化建议，提交个性化报告。 3、通过现场对客户经理拜访情况进行深入实操辅导，找到症结，推动下一步项目操作
第二天			

协同拜访 行为再现	上午	1、协同客户经理拜访第3个对公业务客户（客户待定） 2、第3个案例现场行为辅导及思路梳理（面谈半小时）	1、针对模板案例进行现场拜访观摩和情况记录，了解真实问题点，找到辅导中心点； 2、通过行为再现，了解客户经理营销过程中心理动态、自我点评，顾问提供个性化建议，提交个性化报告。
	下午	1、协同客户经理拜访4个对公业务客户（客户待定） 2、第4个案例现场行为辅导及思路梳理（面谈半小时）	3、通过现场对客户经理拜访情况进行深入实操辅导，找到症结，推动下一步项目操作
第三天			
协同拜访 行为再现	上午	1、协同客户经理拜访第5个对公业务客户（客户待定） 2、第5个案例现场行为辅导及思路梳理（面谈半小时）	1、针对模板案例进行现场拜访观摩和情况记录，了解真实问题点，找到辅导中心点；

	下午	1、协同客户经理拜访第6个对公业务客户（客户待定） 2、第6个案例现场行为辅导及思路梳理（面谈半小时）	2、通过现场对客户经理拜访情况进行深入实操辅导，找到症结，推动下一步项目操作 2、通过行为再现，了解客户经理营销过程中心理动态、自我点评，顾问提供个性化建议，提交个性化报告。
备注	1、第一阶段和第二阶段之间要相隔两个星期时间，用于案例优化，编写，知识点设定以及模拟准备		

第二阶段：案例沙盘模拟授课+案例实操辅导与对抗赛（第二个月）（4天）

题目与要点	模块与内容	模型与工具
第四天、第五天		
1. 对公营销核心定位 我们要能回答： 在各大银行迫切需求优秀对公客户经理的今天，有哪些要素在制约着对公客户经理的成长以及如何能长成为一名高效的关系经理人？	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 对公客户经理日常营销四大维他命。 ➤ 对公客户经理日常能力倾向点自测。 ➤ 对公客户经理能力晋级的四大台阶。 ➤ 对公客户经理营销生命攸关四原则。 ➤ 对公客户经理营销中八大核心致命盲区。 ➤ 新形势银行对公营销的竞争趋势。 ➤ 影视案例：由“海炮”引发的思考 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 对公客户经理行为定位实操模型 ➤ 三种类型客户关系应用推动模型

<p>2. 评估业务竞争机会</p> <p>我们要能回答：面对一个个充满诱惑的银行竞争机会，对公客户经理如何张大眼睛，准确选中属于你的，并且是最有价值的那些高端客户。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 综合金融解决方案实施思考重心点。 ➤ 机会评估犹如飞机穿越封闭大峡谷。 ➤ 锁定竞争机会前必须问的两个问题。 ➤ 评估机会的三大纬度二十二个指标。 ➤ 赢得或放弃竞争机会的流程与策略。 ➤ 客户竞争力评估阶段的动态变化值 ➤ 案例分析：环球石化的主办行竞标。 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 对公客户竞争机会分析量化模型
<p>3. 理清项目决策流程</p> <p>我们要能回答：面对竞争激烈的银行对公客户项目你如何影响客户决策委员会里的关键成员，让他们做出对我行最有利的决定，从而实现顺利入围。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 决策流程是客户订单能否成功关键。 ➤ 银行对公客户招标公平还是不公平。 ➤ 银行对公客户销售的三种客户关系。 ➤ 打开银行对公客户营销致命黑箱子。 ➤ 精用银行对公客户策略营销七工具。 ➤ 找出影响银行客户营销七大关键人。 ➤ 银行案例：银行客户经理张楠困惑。 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 客户决策过程关键点布局模型 ➤ 客户关键人核心动机应用模型 ➤ 对公客户影响力构建实操模型 ➤ 客户决策关键人亚群体抓取图 ➤ 客户决策人关键动机锁定模型 ➤ 七大决策关键人核心信息抓取
<p>4. 金融方案制作呈现</p> <p>我们要能回答：不同行业对金融需求的侧重点及其运营模式不同，聚焦银行对公营销优劣势分析，如何制作出符合客户需求的综合金融解决方案。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 不同类型的对公客户金融需求分析。 ➤ 中国银行同其他银行的优劣势分析。 ➤ 金融解决方案制作的四大标准模块。 ➤ 金融解决方案制作的八大核心步骤。 ➤ 金融解决方案呈现中三大核心要素。 ➤ 金融解决方案一对多演示技巧策略 ➤ 案例应用：育人公司金融方案制作 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 不同银行竞争情况分析 SWOT ➤ 对公客户金融分析四模块图谱 ➤ 客户金融方案制作八步骤模型

<p>5. 确定项目竞争定位</p> <p>我们要能回答：面对竞争激烈、竞争对手不择手段的银行对公客户项目，你如何找准自身竞争定位点，区别于其他银行，让客户明确我方的价值所在。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 综合金融行业解决方案的价值优势。 ➤ 对公客户市场独特竞争定位点分析。 ➤ 竞争定位是对公客户成功核心要素。 ➤ 对公客户竞争定位的三大核心纬度。 ➤ 根据三大纬度指标来确定定位优势。 ➤ 学会用价值命题来进行定位之表达。 ➤ 案例分析：新都商业银行竞争定位。 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 金融解决方案价值定位量化模型 ➤ 价值定位具体化应用话术模板 ➤ 价值定位层次化应用三阶段模板
<p>6. 选择业务竞争战术</p> <p>我们要能回答：在银行对公客户项目争夺不择手段的情况下，你如何面对市场价格战，以及你用怎样的策略战术来赢得整个订单的成功</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 从西方武士角斗品各银行竞争策略。 ➤ 银行对公客户解决方案的战术分析。 ➤ 如何认识对公客户营销中的价格战。 ➤ 附加价值与使用价值的有效之组合。 ➤ 积极应对价格战的六大基本之策略。 ➤ 赢得客户竞争优势十六大基本战术。 ➤ 案例分析：一场雷雨过后深入思考。 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 竞争战术应用阶段分析模型、 ➤ 竞争战术应用动态指导变化表
<p>第六天：模型应用现场辅导与实操</p>		
<p>上午</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 天向公司金融竞争模型应用与辅导 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 对第一阶段讲授过的营销模型工具和内容进行系统化案例应用实操和现场辅导，让学员“自己做，我辅导”
<p>下午</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 天向公司金融竞争模型应用与辅导 	
<p>晚上</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 继续模型应用优化，美化，设计 	

第七天：营销解决方案模拟对抗赛

上午	➤ 天向营销解决方案模拟展示对抗赛	➤ 对前一天的案例模型成果以小组竞争的模式进行成果再现对抗大赛，通过现场展示，主题答辩，讲师点评，小组互评的方式加强印象，深化应用。
下午	➤ 天向营销解决方案模拟展示对抗赛	

第三阶段：对公实操应用回顾与问题点解决（第四个月）（1天）

采取个别案例辅导与小组定向授课的方式针对近期对公营销疑难案例进行再次分析与辅导

第四阶段：对公实操应用回顾与问题点解决（第六个月）（1天）

采取个别案例辅导与小组定向授课的方式针对近期对公营销疑难案例进行再次分析与辅导

Attendees/参加者：

本项目为专门针对银行对公客户经理的系统化培养与营销实操能力开发

Schedule/培训时间：周期为 6 个月：3+4.5+1+1 模式（晚上按照半天计算）

第一阶段：3 天行为再现与一对一指导，案例收集及问题点梳理（第一个月）

第二阶段：2 天沙盘模拟 + 1.5 天应用辅导 + 1 天成果对抗赛（第二个月）

第三阶段：1 天阶段应用问题梳理与疑难案例的再次回顾与辅导（第四个月）

第四阶段：1 天阶段应用问题梳理与疑难案例的再次回顾与辅导（第六个月）

Training Style/培训方式：

突出案例分析、注重模版演练、模型落地辅导、重构知识脉络、幽默生动讲授。

◆ 项目运作输出的成果

营销工具模型输出成果	营销执行方案输出成果	项目后期跟踪落地措施
------------	------------	------------

<p>在本部分模型导入模块中，我们将以一线案例为媒介重点涉及“对公竞争营销五步法”的经典实操工具，该模型在众多对公应用中堪称精品，学员今天学习，明天就可以实战应用，通过模型应用重点培养对公客户经理对金融项目的整体把控能力，形成统一的规范化实操思维，减少项目中的碰壁成本，并解决对公客户经理能力参差不齐的现状。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 对公客户经理行为定位实操模型 ➤ 三种类型客户关系应用推动模型 ➤ 对公客户竞争机会分析量化模型 ➤ 客户决策过程中关键点布局模型 ➤ 对公客户影响力构建之实操模型 ➤ 客户决策关键人亚群体抓取模型 ➤ 客户决策人关键动机锁定模型图 ➤ 七大决策关键人核心信息点模型 ➤ 对公客户金融分析四个模块图谱 ➤ 客户金融方案制作中八步骤模型 ➤ 金融解决方案价值定位量化模型 ➤ 价值定位具体化应用话术之模板 ➤ 价值定位层次化应用三阶段模板 	<p>本阶段将导入“天向公司金融实战案例”，学员就案例进行现场营销模型应用和实操，导师现场进行应用辅导，案例模拟前后学员对案例的分析和理解会呈现巨大差距，每组学员的营销解决方案专业性和通透性是行领导绝对意想不到的。本部分内容将以小组对抗赛的方式来呈现，不仅考核学员对模型的应用理解，还会考核到学员对PPT的制作能力，团队协作能力、敬业程度以及对学习内容的理解程度，考核将以评委打分的形式来进行，考核内容分营销方案现场呈现和知识点现场答辩两部分，其他学员现场参与，意在通过反复强化加深知识点及模型的理解，并逐渐在日常工作中形成自己的行为习惯，打造对公客户经理自身的行业竞争力。</p> <p style="text-align: center;"> 第一组营销解决方案推动执行案 第二组营销解决方案推动执行案 第三组营销解决方案推动执行案 第四组营销解决方案推动执行案 第五组营销解决方案推动执行案 第六组营销解决方案推动执行案 第七组营销解决方案推动执行案 第八组营销解决方案推动执行案 </p>	<p>1、后续行动改善计划跟进：项目后期跟踪以线上和线下相结合的方式来进行，学员项目结束后的第20天将回收学员“后续行动改善计划”改善计划由人力资源部，对公业务部和专家讲师共同签发和确认。</p> <p>2、线上定时答疑辅导跟进：项目收尾后的第二个月开始，每两个月发起一次线上主题答疑辅导，针对学员现实遇到的问题进行重点解答，每次60分钟，辅导内容包括：核心信息收集，决策流程推动、项目内外协调等等，意图通过对项目的跟踪引导学员操作思路。</p> <p>3、真实案例营销应用推动赛：项目收尾后的第60天，每个学员将选取一个自己真实案例进行营销解决方案的制作，并上交上级主管，专家组会评出优秀学员进步奖，并进行内容点评。</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------