

---

## 以“产能催化”为中心的对公营销业绩竞赛专项辅导

(本项目专门为商业银行对公产能提升量身定制)

### 一、项目实施现状与背景

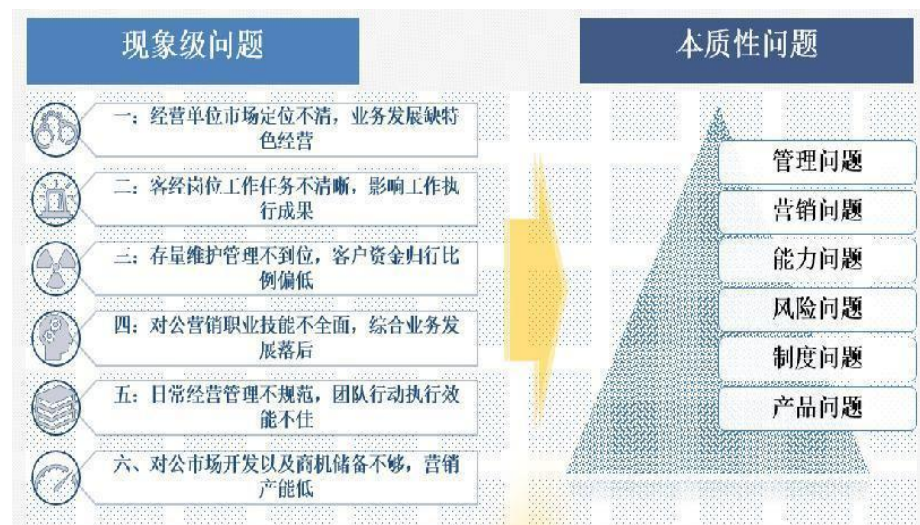
对公业务在商业银行中占据越来越重要的地位，受新冠疫情和区域宏观经济萎缩下滑等主要因素影响，整个银行业均在对公这条赛道上竞争越演越烈。我们深知对公基础客群数量提升是银行未来高质量发展的基础，基础客群的“增量扩面”对银行意义重大，没有客户就没有未来。下一步，需要持续坚持“小额多户”的思路，以分散金额、扩大户数为原则，推动对公存款持续稳定发展。

为夯实对公客户和对公存款基础，提升对公业务综合贡献度，特设定本项目：《以“业绩催化”为核心的对公营销产能竞赛辅导》本项目为苏建超老师对公营销专项辅导核心项目之一，既是对公扩疆征程实战的排头兵，又是整顿队伍、协调机制、整齐步伐的开始，目的通过“业绩催化”计划，打造一支队伍，深挖两类客群，形成一套对公客户营销的标准化机制，实现在全行范围内，对公扩疆行动专业且迅速，上下齐心的行动一致性。

### 二、对公业务增长的困境及问题

对公业务的健康发展对每一家商业银行来说都是关系生存的头等大事，但目前各家银行对公转型还停留在初级阶段，体现在对公业务从业人员的营销服务和管理水平，与银行业务发展和市场竞争还有很大差距：大部分基层客户经理还停留在“领导拉业务客户经理来跟办”的工作模式，得不到应有的营销锻炼和经验积累，而大多数对公支行行长在客户拓展手段上基本依赖人情和请客吃送，整体上是低效和低产“两低”运营模式，说明未来银行对公从业人员的素质能力还有更高的要求。

普遍层面看，各家银行对公条线在市场营销及外拓上还存在着以下存在于表象而深藏于本质上的六大问题，影响银行对公产能和效能的释放。



**目前各家银行对公客户经理在相应业务拓展上也存在以下四个方面的问题：**

- 1、**对客户经理的岗位职责理解有欠缺**，主观上无强烈的市场开发意识，缺乏稳定的商机获取渠道，导致客户信息来源匮乏。对区域内政府重点扶持的行业、园区了解不深，与政府主管部门、园区管委会、行业协会、商会等渠道和平台对接不多，交流不多，缺乏持续获得客户信息和接触新客户的抓手。
- 2、**缺乏对行业优质客户的成功营销经验的积累，导致综合业务能力不适应企业客户的要求**。由于相当一部分客户经理日常工作主要是负责处理存量客户的业务，新客户主要由支行一把手开发，故参与行业优质客户营销的机会较少，对当地主导产业了解掌握不透，企业核心价值和需求挖掘不够把握不准，优势行业、行业人脉、经验不够，最后成为支行一把手的电脑录入助手角色，独立思考和独立开发客户的能力欠缺。
- 3、**缺乏商机敏锐度和数据挖掘习惯**。对存量客户，特别是授信客户财务数据和银行结算流水无定期深入研究挖掘商机的工作习惯和安排，对其中隐含的商机缺乏敏锐性。对贷后定期收集的企业资料未认真进行数据分析和存款商机挖掘，对客户产品流、资金流未延伸跟进挖掘新客户商机。
- 4、**商务拜访谈判中营销技巧亟待提升**。主要表现在：一是面对企业高管缺乏自信心；二是缺乏不断深入挖掘企业核心需求的意识且缺乏不怕困难持续跟进的作风；三是快

---

速识别判断对手的类型并采用适当的营销话术的能力不足。

5、**网点对公综合经营能力亟待提升**。主要表现在：一是日常对公管理规范缺失，譬如对公经营会议流程与标准；二是缺乏实用性管理工具标准，譬如客群商机营销转化台账；三是对公基础业务产品不了解，综合业务能力薄弱。

6、**客群定位划分不清晰**，主要表现在：一是客户分层无标准；二是商机分类无标准；三是客户分级无标准。导致白名单营销流程不规范、存款营销缺少重点目标客群和方法、对公拓户不精准。

### 三、对公业务取得突破及实现可持续发展的途经

目前趋紧的宏观经济形势、竞争的金融市场环境、分化的公司客户需求、持续的科技创新是倒逼银行公司业务转型的关键要素。面临监管机构在政策、手段上不断严格，金融创新压抑后产品的同质化更加严重，银行业的竞争态势已经是全方位展开，竞争主要从“政策、产品、渠道”三个层面展开。

**首先从政策上，要制订对公业务客户发展策略**，按照 KYC（了解你的客户）原则弄清楚客户群在哪里？在日常工作中，对客户开发和维护必须建立标准化的工作模式，其中在新增客户方面，各地分行在对公客户营销规划管理上必须调研明确本区域符合政府引导的支柱或主体产业，收集本区域经济历史和未来的主流产业和产业链上的企业及团体的白名单，制订出目标客户开发计划；在存量客户方面，对授信客户要提高信贷资源的综合回报，对结算客户要不断提高结算占比。

**其次从产品上，要制订对公业务产品发展策略**，按照 KYC（了解你的客户）原则弄清楚目标客户金融需求是什么？通过调研同类型客户结算和融资产品现状，收集同业竞争对手的产品应用及新产品开发情况，制订出行业及产业链上企业的金融产品供给方案；要在客户产品的个性化补充完善上体现出流程短、效率高的优势，制订建立顺畅的沟通制度和对话平台，及时回复及满足客户需求。

**再其次从渠道上，要充分运营客户经理人员和网点机构两个渠道与目标客户进行商谈交流**，达成合作。在客户经理人员渠道上，目前重点是加强对公客户经理对各项产品的了解和组合运用，加强拓展客户的技能训练，加强商务拜访和产品宣讲导入的能力训练，加强对客户经理外勤营销活动监督的制度补充和考核激励；在网点机构渠道上，主要是

在目前以零售的服务营销为主的基础上，进行流程补充完善，发挥网点的地利人和的作用，实现公私联动合作发展，促进对公业务效能提升。

## 四、对公客户业绩竞赛专项思路与方案

### (一) 方案设计思路

#### ➤ 释放对公双翼效能，提效增绩

《以“业绩催化”为核心的对公营销产能竞赛辅导》是以分行本部、分行优选的网点机构以及各网点集中的基层客户经理团队为实施对象，以对公客户开发和维护标准化流程导入为抓手，通过狠抓客户总量、提升白名单合作率、补全机构空白点、加大贸金客户贡献度、加快投行撮合类业务发展，实现超额完成全行全量客户净增任务的目标。

方案以“咨询+培训+辅导”方式，帮助所辅导的分行聚焦自身特色业务发展的同时，努力达成以下效果：

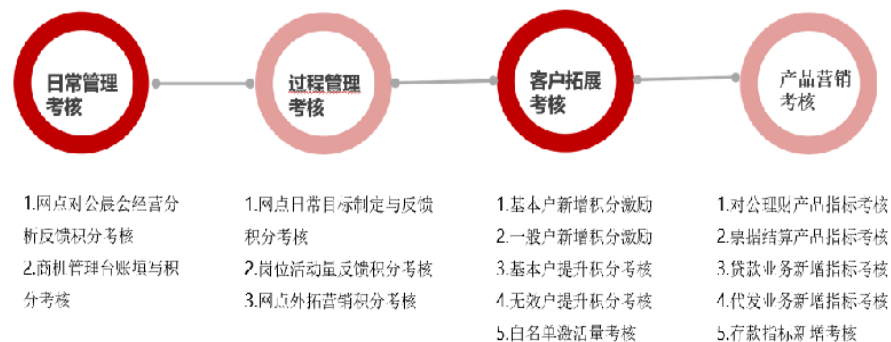
- 1、培养一支公司金融业务“可打硬仗”的敏捷团队，以线带面推进业务发展；
- 2、紧抓两类客群重点开发：抓白名单客户、攻坚客户等重点客群精准开发，实现大额资金有效引入；抓长尾客户和无贷客户批量客群开发，实现结算类低成本资金快速引入；
- 3、基于客群开发流程，制定一套完整的分行特色化客户营销管理机制。



- 释放对公经营效能，解决对公对公经营六大问题



- 以赛促训，制定四维十五项 PK 考核，提升内驱动力

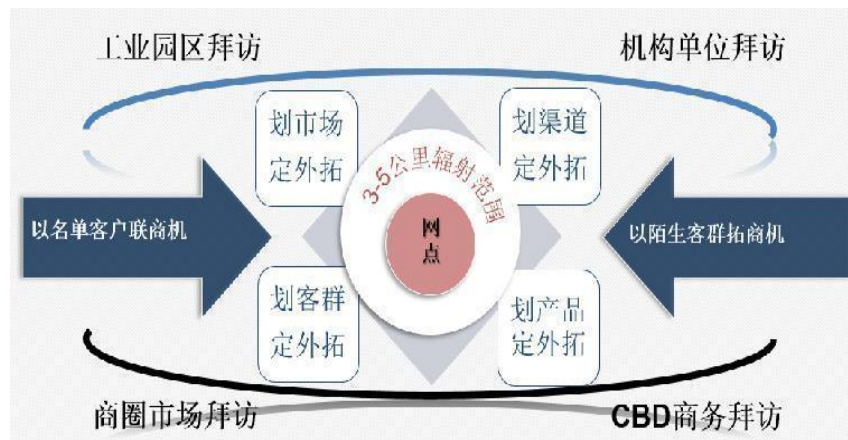


**实施网点间“对手”PK机制，负者奖励胜者，落后奖励进步**

## (二) 辅导工作技术内容

### 1、增量客群“四划联访”增绩策略举例

通过金融生态圈等分析工具，了解网点周边四大市场特征，实现精准拓户。

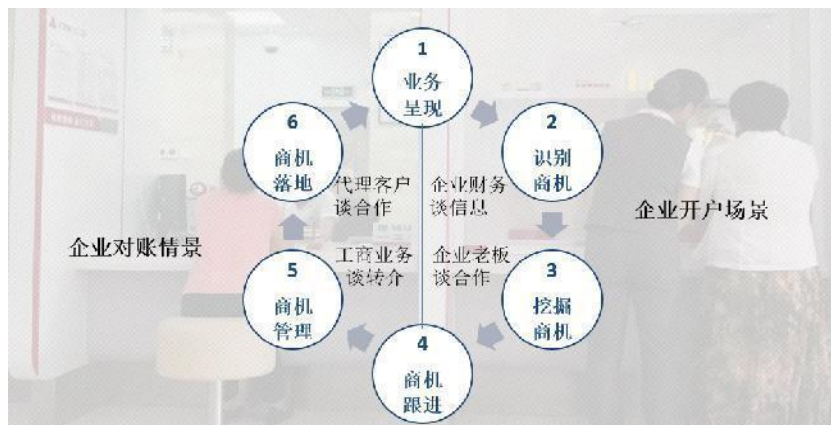


## 2、存量客群“双挖四看”增绩策略举例

通过让网点分析和了解对公经营四大数据，结算流水频率及其额度挖掘其上下游；客户账户余额规模与结算规律特征挖存款；分析存量客群所处行业及其发展阶段挖需求；通过了解存量客群和竞争对手产品结构挖商机。



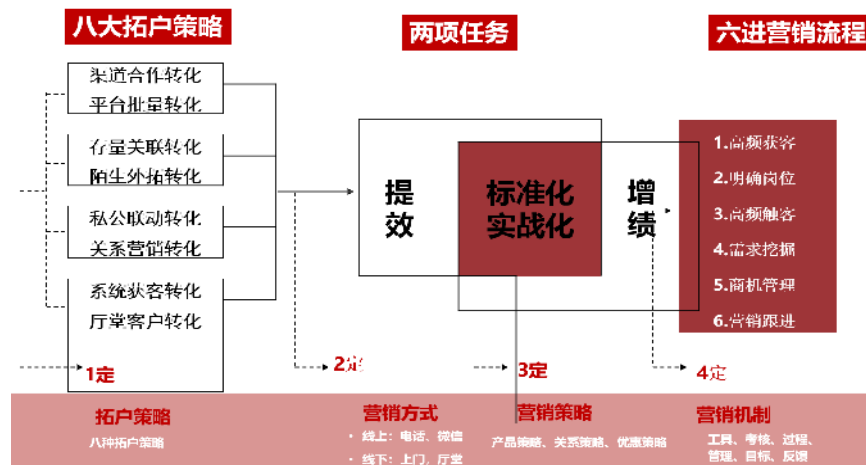
2、厅堂对公产能“双景六部曲”增绩策略举例，通过挖掘大堂现场对公业务流程场景和客户需求场景，以挖掘企业关联企业新开户为营销重点；通过低柜和客户经理现场营销客户转介绍挖掘新商机为任务，调动网点厅堂对公营销氛围，实现网点业绩增长。



3、对公日常运营“五定”提效策略举例，通过支行落地对公客户开发和维护标准化，提高支行网点“五定”日常管理规范，实现网点对公效能释放。



4、业绩提升四定营销思路



### (三) 项目实施方案

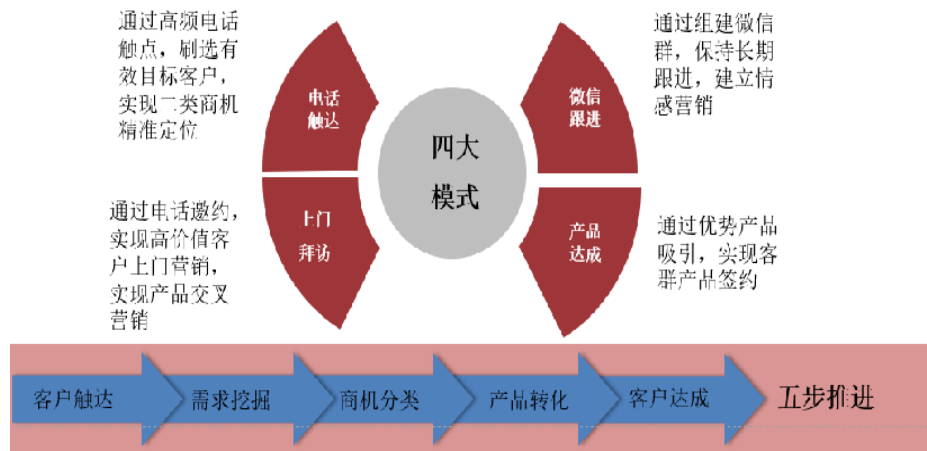
#### 1、组织实施与路径

##### ➤ 组织实施

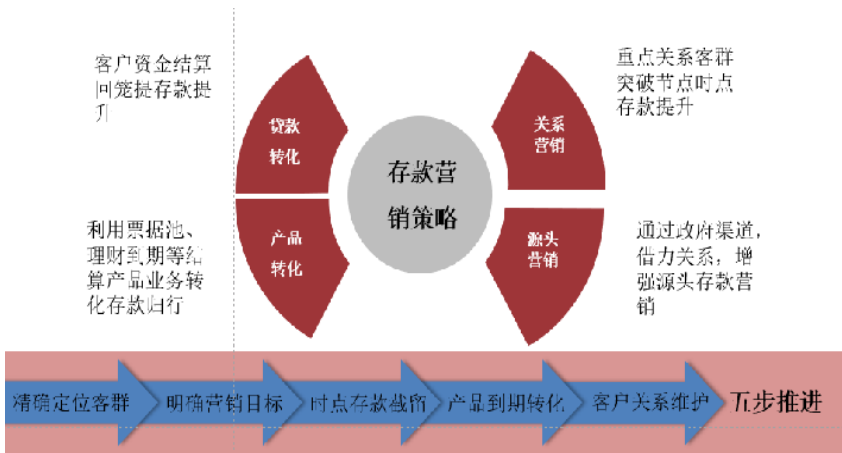
分行成立“业绩催化”营销竞赛活动指挥中心，组建一支由分行、支行、及其各网点团队构成的绩效提升作战部队，**每网点安排 2-3 人，作战部队人数根据各分行和支行网点情况确定；重点开展新市场开发和存量客户盘活，做好绩效提升营销计划；并由分行对公部、网点主任和对公团行长牵头组织开展外拓扩户和存量维护营销组织工作。**主要开展白名单客户需求挖掘和产品组合营销，价值存量客户上下游走访，目标重点园区走访，重点关系渠道走访等。

➤ 四类白名单拓户：（1）分行白名单；（2）网点白名单；（3）系统白名单；（4）政府白名单；

##### 🚩 白名单营销策略



存款营销策略



## ► 实施计划与日程：

对公营销信息管理与决策推进系统，是一条客户经理营销技能快速成长的通道，也是指导客户经理科学拿单的技能升华，不但能对日常营销问题进行诊断，也能解决客户经理能力参差不齐的问题，系统技能应用并不是一蹴而就就能快速成功，它需要一个循序渐进的学习和深化过程，最重要的是让系统内容真正的指导日常营销工作，切切实实成为营销的抓手和发动机，经过深入训练之后真正内化为客户经理的个人习惯，这也是所有对公业务管理者都在追求和思考的问题，因此我们设计了三大阶段，五个模块实施步骤。

**重点说明：**此项目为纯正的对公营销专项实操辅导：对公导入+业绩竞赛。针对的是对公客户经理能力提升及核心客户项目跟进，不同于对公网点转型和网点对公辅导类，项目具有很强的实操性。

对公营销专项导入流程图



➤ **实施主体：参与此项目人员类别**

支行行长、分管行长、客户部经理、网点主任、内勤行长、网点营销副行长、客户经理



## 以“产能催化”为中心的对公营销业绩竞赛专项辅导

(客户分配及责任人定位、厅堂联动营销流程、存量客户维护技能提升、新客户拓展营销技能、私公联动营销能力提升等)

日期	时间	实施内容	沟通对象
调研与计划 1.5 天		领导调研、指标沟通、操作模式、执行团队组建	公司部领导
第一天	上午	1、培训开班、行长讲话、项目启动，培训规则	全体参训学员
		2、专家授课：营销定位测试，三种类型客户关系应用、公私联动与私公联动营销	全体参训学员
		3、课间休息：茶点、交流	全体参训学员
		4、专家授课：案例分析与模拟：天向公司主办行招标案例深讲与反思	全体参训学员
	下午	5、专家授课：打通客户决策流程六步法模型应用	全体参训学员
		6、课间休息：茶点，交流	全体参训学员
		7、专家授课：寻找客户的四大基本思路，客户推动的几大核心关键人	全体参训学员
第二天	上午	1、专家授课：案例分析与模拟，金融服务方案制作八步法	全体参训学员
		2、课间休息：茶点，交流	全体参训学员
		3、专家授课：案例分析与模拟，竞争战术应用与推进（一）	全体参训学员
	下午	1、专家授课：案例分析与模拟，竞争战术应用与推进（二）	支行长、网点主任、主管，其他学员
		2、课间休息：茶点、交流	全体参训学员

		3、专家授课：对公营销业绩竞赛思路、方法、策略解读	支行长、网点主任、其他学员
		3、竞赛管控模式、考核方式、激励方式	全体参训学员
第三天	晨会	1、当日核心重点布置，并进行对公产品学习	支行本部或网点全员
	上午	2、支行及网点负责人和内训师（督导人）安排当日重点工作内容和事项安排	营销负责人、督导员
		3、支行及网点人员客户认领，就近原则，熟客优先，行长分配原则	支行及网点全员
		4、针对财务公司，会计记账公司进行拜访洽谈，达成一定的业务合作，促进开户工作进行	营销岗
		5、建立台账，打印装订成册，包括封皮、目录、周报表、客户基础信息表、客户跟进记录表	督导人
		6、对公高柜 柜员现场办理业务一句话营销话术分发、客户营销应用	高柜综合柜员
		7、主管行长、大堂经理、柜员、客户经理，会计主管进行熟客营销和跟进，熟客先落地	所有参与营销人员
		下午	8、辅导理财经理进行中高端以上客户企业背景梳理、客户开发规划及转介绍
	9、对公客户经理进行商会、协会客户梳理及其邀约，“送培训到商会”跟进		支行营销主管、对公客户经理
	10、每家网点选择一个目标客户群体，可以存量客户也可以是新客户，选定客户群体主攻思路		网点营销副职
	11、弹性排班柜员开展存量客户电话邀约技能话术		柜员
		12、统计当日业绩召开每日夕会，进行当日工作总结并安排明日工作细项	支行或者网点全员
夕会	每日纠偏；一天工作总结，经验教训，第二天工作计划	支行本部或网点全员	
第四天	晨会	1、当日核心重点布置，并进行对公产品学习	支行本部或网点全员
	上午	2、与网点负责人和内训师沟通当日重点工作内容和事项安排	网点负责人
		3、行业协会，商会“送培训到商会”活动举行，并进行培训主题演讲，进行客户链接	网点负责人、营销岗
		4、通过筛选熟悉客户进行转介绍客户，并执行相关动作	营销岗
		5、对私客户经理继续进行公私联动客户沟通，信息收集，邀约拜访	对私客户经理
		6、主管行长和客户经理继续对公商会，行业协会“异业联盟”对象，主题，及其拜访规划	网点负责人
		7、低柜柜员和客户经理进行周边商户拜访，营销对公账户开户	低柜柜员
	下午	8、使用企查查搜索周边商户，并进行客户梳理和拜访	营销岗
		9、继续进行存量客户跟进和邀约，重点为非零余额以及5万以下客户存款的增长	营销岗
		10、确定对公沙龙主题、时间、流程与人员安排（主持人、主讲人、现场工作人员）	网点负责人

		11、统计当日业绩召开每日夕会，进行当日工作总结并安排明日工作细项	全员
	夕会	每日纠偏；一天工作总结，经验教训，第二天工作计划	支行本部或网点全员
第五天	晨会	1、当日核心重点布置，并进行对公产品学习	支行本部或网点全员
	上午	2、与网点负责人和内训师沟通当日重点工作内容和事项安排	网点负责人、督导师
		3、主管行长，客户经理联系管委会，“送金融到园区”“扶持中小企业洽谈会”相关事宜	营销岗
		4、继续拓展周边商户，以非零余额开户为基本目标，销售信用卡，pos机，二维码收单等	低柜柜员、客户经理
		5、辅导柜员、大堂经理等岗位进行存量对公客户电话邀约	柜员、大堂经理
	下午	6、陪同客户经理外出拜访存量客户，并观察客户经理与客户沟通过程	营销岗
		7、辅导柜员岗位进行存量对公客户电话邀约	营销岗
		8、辅导理财经理进行中高端以上客户企业背景梳理	理财经理
		9、各网点问题分析与梳理，寻找解决方案，寻求项目组或者支行支持	全员
夕会	每日纠偏；一天工作总结，经验教训，第二天工作计划	支行本部或网点全员	
第六天	晨会	1、当日核心重点布置，并进行对公产品学习	支行本部或网点全员
	上午	2、与网点负责人和内训师沟通当日重点工作内容和事项安排	网点负责人
		3、关注各岗位对公沙龙邀约进度和问题，进行针对性辅导	网点负责人
		4、关注各岗位活动工作进度与营销情况，进行必要的协助和辅导	营销岗
		5、辅导柜员、对公客户经理等岗位进行存量对公客户电话邀约	柜员、客户经理
		6、陪同客户经理外出拜访存量客户，并观察客户经理与客户沟通过程	营销岗
	下午	7、协助并跟进园区管委会“中小企业扶植计划”产品宣讲会进行，并进行相应辅导	网点负责人
		8、行业协会，商会“送培训到商会”活动举行，并进行培训主题演讲，进行客户链接	网点负责人、营销岗
		9、针对财务公司，会计记账公司进行拜访洽谈，达成一定的业务合作，促进开户工作进行	营销岗
		10、重点拜访“农商联盟”企业，通过为客户创造效益签订共同发展合作协议	营销岗
		11、继续进行企查查周边中小企业信息收集和电话邀约，加大拜访力度	营销岗
		12、观察理财经理面访中高端客户时是否挖掘客户企业背景	理财经理、大堂经理

	夕会	每日纠偏；一天工作总结，经验教训，第二天工作计划	支行本部或网点全员
第七天	晨会	1、当日核心重点布置，并进行对公产品学习	支行本部或网点全员
	上午	2、与网点负责人和内训师沟通当日重点工作内容和事项安排	网点负责人、督导师
		3、辅导网点负责人根据《各岗位固化评估表》，对各岗位日常工作进行监督	网点负责人
		4、大堂经理、前台柜员管户客户跟进维护技能、公私联动技能固化	大堂经理、柜员
		5、网点管户员工客户跟进维护技能固化	营销岗
	下午	6、辅导理财经理梳理中高端客户，挖掘潜在公司客户	理财经理
		7、建立客户短信发送机制，督促员工先以发送短信的方式联络客户，为与客户进一步接触做铺垫	待定
		8、根据《各岗位固化评估表》，对各岗位进行辅导和跟进，明确后期固化要点	待定
			9、督导客户经理外拓执行情况和《目标客户拓展记录表》的使用
夕会	每日纠偏；一天工作总结，经验教训，第二天工作计划	支行本部或网点全员	
总结与收尾 0.5 天		辅导总结、个案展示、颁奖、领导致辞	全员

#### ➤ （四）项目完成后成果

1、实现分行拓户计划按制定目标的顺利完成，或者完成率达到 80%以上

2、分支机构营销管理水平和基层客户经理营销技能上新一个台阶，留下一套完整的对公客户营销的标准化机制。包括：

(1) 应用于不同场景及产品的《中小微客户标准化营销话术集》；

(2) 一套对公营销控单量化管理工具，工具高度数字化，建立一条客户经理通向正规军，系统化营销作战的快速通道

(3) 提升分行及网点营销力、管理力及行动力的工具包，包括客户分类管理及上级营销进程管理表、重要大客户服务档案、客户维护管理提示卡等。

3、营销案例及综合金融服务方案的萃取，每个分行形成不少于 2 个不同类别的营销案例，和不少于 1 个重点客户（最好是白名单客户）的综合金融服务方案，并具有向其他分行分享及复制推广的价值。

4、项目实施完成后撰写的针对该分行的《对公客户营销拓展分析报告》，内容涵盖该分行目前营销拓客现状、存在的问题，下一步营销拓客方向上的建议。要求报告区别去过往以网点形式出具的简要版类型，要求具备一定对公业务发展战略高度。

成果示例（工具成果）



- 01 跨境业务\_客户基础信息提示卡 (跨境工...)
- 01 企业拜访信息提示卡
- 02 客户拜访后跟进\_客户需求提示卡 (跨境工...)
- 03 客户拜访后跟进\_企业拜访工作信息提示卡
- 04 产品业务跟进\_产品营销介绍提示卡
- 05 营销中电话营销提示卡 (提醒客户存款) 提示卡
- 06 电话营销提示卡 (提醒客户存款) 提示卡
- 07 理财规划提示卡\_重点关联企业提示卡 (提示卡)
- 08 企业客户营销跟进及跟进处理流程提示卡
- 09 3+5客户拜访提示卡及跟进提示卡
- 10 拜访后跟进\_企业拜访后跟进提示卡 (提示卡)
- 01 客户分类管理\_业务跟进跟进管理提示卡
- 02 重要客户客户服务档案 (后厨管理)
- 03 客户维护管理提示卡\_客户维护提示卡