

# 中国邮政理财师培养计划项目方案

张光禄老师

## 一、项目背景：

从外部环境来看，在变幻莫测的当代金融经济环境下，金融市场内各金融机构和各商业银行间的竞争日益激烈。在这场竞争中，作为最基层执行单位的理财经理，能否担任起本岗位全部的责任、通过自己专业的知识和优质的客户服务体验，从而达成上级领导下达的各项经营指标，成为了各位理财经理的重要工作。想要在实际执行中得到理想的结果，往往需要通过理财经理的两大核心能力来实现，即理财经理拥有的“金融专业知识”和“出色的客户经营”两大核心能力。这两种能力的组合往往也形成了所属网点的核心竞争力。

从内部体系来看，在庞大的银行体系中，网点作为实现集团公司整体战略落地最前端的执行单位，也是直接面对客户的最前沿单位，不仅可以将集团公司的各类金融产品提供给客户进行购买选择，同时可以把客户的真实需求进行收集并做真实的反馈，以便让中后台的伙伴准确的了解策略落地现况、客户实际需求，从而进行策略调整、产品开发及产品升级，为前台伙伴提供更符合客户需求的金融产品，最终形成一个从前台到中后台的信息链，并进行高效传递。在这个信息高效传递的闭环中，理财经理也起到了至关重要的作用。

如果想要让本行提升在业内的核心竞争力并取得傲人的业绩表现，那就一定要让最前端的理财经理们的能力得到大幅提升，因为只有当理财经理们的综合能力得到了提升，他们才能更好的服务客户，并将我行的经营理念深深的植入客户的心中，从而得到客户的认可，提升客户对我行的忠诚度和贡献度。

与此同时通过岗位胜任力模型的多维度指标来进行执行标准的建立，通过标准的复制，让更多的团队伙伴能够得到经验的传承，流程的稳定，迅速提升客户服务质量，提高综合绩效产出，实现目标的早日达成。

## 二、设计思路：

基于两个目标来进行培训项目的设计开发：

- 1.根据集团公司的战略目标及核心策略进行执行层面的执行分解，并通过达成各类执行指标所需的胜任力为基础，对学员进行深度调研，并建立专属的胜任力模型，依据学员的现状为基础，进行整体方案的设计及实施。

- 2.根据理财经理的两大能力提升为前提，设计理财师的岗位胜任力模型，其中包括金融理财的专业知识的提升及客户营销服务的能力提升。

## 三、项目收益：

通过本项目的专项培训，能让所有的学员（理财经理）对本岗位的胜任力有大幅的提升，包括但不限于对理财事业建立正确的信仰、建立以客户为中心的核心思想、客户的核心营销思路、突破客户购买阻碍地核心法门、帮助客户进行家庭财务风险的识别及管理、家庭财务报表的制作、家庭理财方案设计模型等，并能够通过学习为学员建立理财师的不同等级概念，让学员能够清晰的知道自己目前所处的等级位置，并能够根据自己的事业目标进行自我查缺补漏，不断进取，不断提升。同时在对宏观经济的分析能力、对市场的洞察能力、重点客群的人际关系处理能力、自我职业生涯规划能力、理财经理的全面经营管理能力等方面有全方位的提升。最终培养一直强有力的一线战斗队伍，为加快实现我行各类战略目标而努力奋斗。

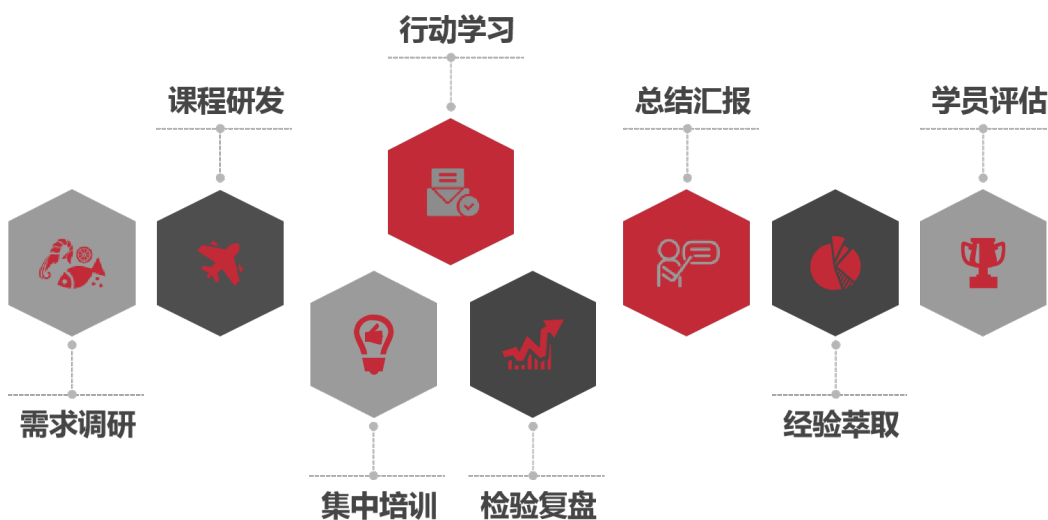
## 四、课程设置：

本项目中的课程将从理财经理的两个方向进行设置，分别为：

1. 从思想意识层面到执行层面
  2. 从金融知识专业能力方向到对客户的营销能力、销售能力、经营能力方向
- 部分课程内容请详见附表

## 五、项目形式：

项目实施将通过八大步骤顺序来进行：



### 1. 需求调研

通过对项目要达成的实际结果和学员现状进行调研。

### 2. 课程研发

对调研后的精准需求进行培训课程的设计及开发。

### 3. 集中培训

集中培训的教学方式将以现场授课、案例分析、小组讨论、沙盘演练等学员互动形式进行，鼓励交流、分享和主动思考；集中培训时讲师将根据各小组能力差异设计不同的小组讨论、案例分析和沙盘演练主题，确保各层级学员均能获得收益。

#### 方案设计参考：

第一阶段

培训对象：全体 1000 位理财经理培训

设计思路：经过对项目实施中时间成本、项目总体进度把控、学员学习效果、学员心理、营业网点抽调人力对运营的影响情况等问题的综合考虑，拟定项目方案。

实施方案一：

第一步，将 1000 位学员按地域片区划分并进行分组培训，共设 5 个班次，每班次由 200 位学员组成，并分为 8 个组别，实施线下集中轮训，每轮培训周期为 5 天 4 夜，通过集训让学员能够掌握做好理财经理的核心技能，内容包括金融理财基础专业知识、资管新规落地后的财富管理工作调整、理财中涉及的 12 大类金融产品的资产配置策略、客户理财方案设计、家庭理财报告制作、客户营销、销售及经营方面的能力突破等。

集中训练营会加入提升团队执行力、凝聚力的训练环节，并从训练营开场直至整个项目结束以此贯穿，通过各个环节的精心设计，让学员在良性

的 竞争中进行高效的学习，并通过训练营中的各种模拟对战，让学员将学到的知识可以内化于心，转为实战能力。同时让学员们在集训学习的同时收获浓浓的战友情，回到工作岗位上能相互学习、相互鼓励、相互支持，并转化为强大的战斗力，提升整体的综合绩效水平。

集训过后，将开展第二步的跟进培训，可进行以下培训内容巩固学习成果：

- (1) 让集训时所担任小组长的同事按周组织小组会议，组织大家进行销售经验分享，将具有代表性的优秀案例进行收集，为建立本行《理财经理优秀案例集》内容做准备。同时，对本周工作中遇到的待解决的实际问题进行沟通交流、相互帮扶，并对有代表性的未得到解决的问题进行收集反馈，项目组会根据大家的反馈开展专题辅导培训；
- (2) 老师按照集训内涉及的专业知识点对学员们进行考试，目的在于真正的找出学员的专业薄弱点，并根据专业知识点的重要性和大家存在的共性问题，再次进行有针对性的专题培训，此培训方式可灵活开展，线上线下、直播录播皆可。具体课程安排应根据学员对专业知识的掌握程度进行调整。
- (3) 老师下网点，进行客户经理具体工作的指导，及时发现问题解决问题，每个网点可进行1~3天的落地辅导；
- (4) 根据理财经理的实际需要老师可建立陪访机制，进行实战辅导；
- (5) 老师进行阶段性（以周为单位）线上专题辅导，对学员阶段性发现的问题进行答疑，根据学员所在的班级分批次进行，每个班级可设置12~24次辅导，时间一般为晚上时段，每次可设为3小时；
- (6) 老师可以通过理财经理的反馈，对客户的理财热议话题和在实际理财需求中会碰到的各类共性问题进行深度分析解读，帮助业务伙伴了解客户的真实需求。培训方式可通过集中授课、线上授课、专题栏目打造（可直播可录播）等来进行，授课周期可以按周来进行，同时不少于12次。

第三步，所有学员通过集中考试的形式进行第一轮晋级赛选拔，考试内容可分为以下方式：

- (1) 将集训及后续学习的分段评分加入总成绩；
- (2) 进行统一的笔试环节，将笔试成绩加入总成绩；
- (3) 加入理财经理综合理财方案陈述展示环节和评委现场提问回答环节，每个考场设立3位评委，将评委的平均分值加入总成绩；
- (4) 以学习小组为单位，进行理财经理营销工作展示，展示内容可自选当前热销理财产品的营销过程，展示理财经理的营销功底，同时可进行多场景切换展示。由现场至少3位评委及大众评委进行打分，评委分值占比30%，大众评委分值占比70%，小组最终成绩按等值加入到个人总成绩。

以上部分成绩总和为学员考评总成绩，并按分值排名优选出百强选手，并进入下一周期的培养计划。

其他参赛选手按其表现分别给与表彰和奖励。

实施方案二：

第一步，将1000位学员按地域片区划分并进行分组培训，共设20个

班次，每班次由 50 位学员组成，并分为 6 个组别，实施线下集中轮训，每轮培训周期为 8 天，培训可连续进行，也可按连续两天为一次来进行。通过学习让学员能够掌握做好理财经理的核心技能，内容包括金融理财基础专业知识、资管新规落地后的财富管理工作调整、理财中涉及的 12 大类金融产品的资产配置策略、客户理财方案设计、家庭理财报告制作、客户营销、销售及经营方面的能力突破等。

培训场地可设在片区营业网点来进行，这样可以节省会场成本，提高学员间的相互深入了解，相互学习，相互协作，未来在片区形成联动影响力效应。

第二步、第三步内容同方案一。

#### 实施方案三：

将学员所需的标准理财师的部分金融专业基础知识和实际工作中会用到的内容进行梳理，并将其录制成为标准课程，课程内容可以以每个金融知识点为一个小节来进行设计，让学员先行参与线上学习，并将大家的学习反馈进行总结，对其需要重点突出的内容和学员理解的难点进行课程设计。

之后将 1000 位学员进行分班分组，方式可借鉴方案一或方案二的方式进行，进行集中培训。

第二步、第三步内容同方案一。

#### 第二阶段

将选拔出的 100 位优秀理财经理分为两个班次，进行理财师进阶培训课程。此次集训周期为 4 天 3 夜，重点突出针对中高净客户的营销方法及营销工具的应用。包括但不限于家庭财务报表的制作、家庭理财报告的编订与讲解、资管新规的资产配置策略的进阶等。通过进阶培训后，进行终极选拔赛。

此阶段的选拔方式及成绩组成方式在第一阶段的基础上，可加入以下内容：

(1) 加入规定时间内的新增客户数量考评，在规定时间内，每新增一位达标理财客户增加相应分值，并计入个人总成绩。

分值仅设两档，目的是为了让更多理财经理增加管理客户数量，为未来的客户经营创造更大的机会

分值加 10 分对应的业绩为 5 万元；分值加 5 分对应的业绩为 1 万元。

(所有产品均按表面业绩计算，不按折标计算，目的是为了加大客户总体数量)

(2) 加入规定时间阶段的客户成交金额考评。在规定时间内，理财经理通过营销理财产品的实际销售业绩进行以万为单位的分值转化，并计入个人总成绩。

最终总成绩排名选出前十位理财经理进行表彰、奖励。

#### 4. 行动学习

每期集中培训后将安排行动学习课程，讲师根据当期培训主题设计行动学习课题方向，并引导学员通过行动学习小组会议形式设计本小组实践主题；

讲师通过全员通关对实践主题的方向性和可实操性进行把控；

集中培训后，各学员返回各自工作岗位，进行行动学习实践，讲师将在实践的整个过程中分阶段分重点持续进行指导，并通过高效的督导沟通机制，实现学员与讲师、学员之间、学员与实践参与相关人员和团队的充分交流、分享、互学互助；

通过行动学习实践，实现培训成果与学员实际工作的有效结合，衡量培训内容对

学员工作绩效的正面影响，切实提升学员的综合实战能力。

检验行动学习最好的方法就是通过阶段性成果来展现

以下方案是基于提升品牌综合影响力、提升属地客户品牌认可度、提升理财经理的专业胜任力、提升理财经理在同业中的核心竞争力为目标而设计的综合执行方案，这是一个真正从市场出发、打造区域核心竞争力、提升品牌在客户心中的地位、同时能够为理财经理和公司双双创造长久利益的落地营销实战方案。

由于本方案着眼于全市，老师把本次的理财师专业技能培训上升了一个全新的高度，将品牌营销、数字化落地、数据打造、全市市民的关注度、理财经理 IP 打造、理财经理的主观能动性有机的结合在了一起。

具体方案如下：

要想做好营销，首先就要想清楚在营销的各环节中出现的各种人的实际需求，他们到底想要从这场营销活动中得到什么？让我们一起来看看这个营销方案中涉及的最重要的人：

**(1) 理财客户：**

客户作为最直接的理财需求方，他们想要的非常简单，说白了就是你是否能帮我赚到钱，也就是我们常说的别谈感情太伤钱。如果在进阶一步，就是你能否发现并帮我解决我的潜在金融需求，这个就不单单是你卖我一个金融产品那么简单了，而是要给我提供一套完整的解决方案。

通常，决定客户购买决策的有 5 大因素，而其中理财经理的专业度和服务体验尤为突出。所以，如果你很专业，同时能够让我感觉到被服务起来很爽，基本上就会产生成交。

其实，客户并不想在众多银行间游走，因为这样会让他们丧失部分时间成本和机会成本，他也想找到一个让自己信得过的金融机构，而且从中找到自己认同且欣赏的理财经理为自己提供服务，那有没有一种方法能够将其解决呢？

**(2) 理财经理：**

理财经理们都想通过自己的努力让自己变得更好，赚取更多的收入。但摆在他们面前也有两大难题，那就是在纷繁复杂的金融市场环境中，如何提升自己的专业能力以应对变化；还有所有理财经理都会抱怨的客户结构不健康的问题，其实本质就是高贡献度的优质客户数量不够，我们也都知道，量大是一切的基础，但自己的客户开发进度又被很多的因素所限制，没有达到自己心中的预期。

那有没有一种方法可以让我在学习专业知识的同时获取我想要的那部分客户，并获得他们的认同呢？这样我既节省了学习专业知识和开发客户的时间冲突，又能获得真正懂我的理财客户。

**(3) 公司领导：**

领导想要的其实很简单，就是报表中的各种数据。根据当下战略目标的不同，眼前关注的数字内容也会有所变化，但不变的是，如何才能让表格中的数据持续增长呢？因为我不单要为股东们负责，更要为信任我的员工们、兄弟们负责，只有让报表中的数据有大幅提升，我们才能获得更好的收益，兄弟们才能过上更好的日子。

有没有一种方法可以让我从这种指标中解脱出来，同时还能获得各类数据的大幅提升呢？

基于上述项目方案中三个最核心的人的核心诉求，老师对此次的培训方案进行了逻辑顺序的调整，打造了一档理财师蜕变营的真人秀活动。简单逻辑如下：

#### 第一步：成立项目小组

由于此项目设计的环节较多，会需要更多的部门进行配合

#### 第二步：内部项目启动大会

在启动大会上将所有的方案、内容、执行人、执行阶段、配合部门等信息进行宣导，并形成文件进行下发。

市场部、品牌部伙伴首当其冲，准备好正式启动仪式的亮相准备工作

#### 第三步：进行正式的启动

通过全市的多家媒体、多家自媒体、网红达人、各类屏幕广告、平面广告、本行 APP 推文、公众号推文等宣传方式将本届理财师大赛进行全方位无死角的立体轰炸式宣传，让全市百姓都知道此事。并公布本届大赛将采取和百姓深入互动的模式来进行，百姓不仅可以通过本行 APP 进行大赛的现场直播，还可以通过为选手投票的方式，支持你喜欢的选手，同时可以获得你支持选手为你免费提供的定制版家庭理财规划书的抽奖券，每位选手将在参赛期每周抽取 3 位幸运观众，同时参与其中的所有市民还将得到由本行发出的大量优惠券权益。目的就是扩大影响力，抓住市民的关注度，从而扩大网站、APP 的注册量，为下一步的营销做好数据储备。

(老师在 2020 年底~2021 年中，通过前期带团队撰写金融书籍的出版，进行了立体营销，在北京举办达新书发布会现场有 38 家主流媒体进行报道，并帮助一家私募公司在全国做巡回发布及专题演讲，联动地方主流媒体进行宣传，通过半年的时间提升销售业绩 30 亿)

第四步：为每一位参赛选手开通专用的 APP 内视频通道，并为每一位参赛选手录制参赛誓言，摄制组根据将持续跟进选手们情况，进行跟拍剪辑等工作，技术部将视频实时上传，并将每位理财师的后台数据进行实时统计，阶段性导出。让选手可以和观众进行互动，解决理财经理的客户源问题。

#### 第五步：根据赛事的进度设置不同场景的分会场，加大潜在客户接触面。

通过组织各渠道的联合营销，持续扩大活动影响力，同时进行多方引流。比如和街道办事处合作，将分赛场建立在社区内，大众评委即为本辖区内居民，或和联盟商户进行合作，将分赛场建立在其经营场所内，进行客户导流。

#### 第六步：百强理财师诞生记

所有参赛选手现场展示部分都将通过直播和录播的形式在线上 and 现场同步进行，所有关注赛事的民众都可进行投票、评论，让潜在客户决定他们的去留，最终产生百强选手进入决赛。

#### 第七步：精英理财师的蜕变

将百强选手进行分班分组，并进行抢导师环节，一位导师绑定一个小组，进行陪伴式指导，直至总决赛的到来。通过每个任务，每位学员的表现，民众给予评分，系统抽取的幸运观众还可参与到节目当中来，和自己选定的理财师进行近距离接触，咨询并解决自己的金融问题。

#### 第八步：迎来总决赛

总决赛的考题均由大众来出题，技术部将收集所有大众的题目，项目组会根据数据进行初审，并形成题库，共选手们抽取。

同样，总决赛的分值依旧会收集大众评委的网络投票，最终选出本届前十。

本方案大量运用官媒、自媒体的力量，同时通过市公司每位伙伴全员参与，也都

**将 从此次大赛中收益。通过每位选手的跟踪报道视频的大量播放及转发，对我行品牌及参赛选手都建立了大量的粉丝，后续可以通过粉丝经济进行精准的高效转化。**  
**(此部分为简版流程，具体的实施方案要更细致)**

#### 5. 检验复盘

通过过程性管理工具和绩效评估工具的使用，分阶段分重点的对学员领导力提升进度和效果进行检验，有针对性的进行一对一辅导和纠偏；

行动学习阶段性成果的复盘总结将以小组为单位进行宣讲，宣讲代表将由各小组成员轮流担任；

督导老师将引导学员根据复盘结论进行下阶段行动学习计划和策略的调整修正。

#### 6. 总结汇报

督导老师将对学员各行动学习课题成果进行集中评估，挑选出各主题的优秀实践案例，指导学员进行宣讲材料制作；

举行本区域优秀理财师选拔赛，包括初赛、复赛、半决赛、复活赛、决赛。比赛形式可以包含笔试、个人现场展示、以网点或区县分公司为单位的团队展示等环节。通过以赛代练的形式进行优秀理财师团队的打造，带动我行全员参与、全员学习的积极性和实战性。评委可由我行、培训公司方以及行业专家共同参与现场评选，展现学员学习成果；

项目组从公司方角度就项目成果和后续推进固化建议向行方领导进行总结汇报。

#### 7. 经验萃取

老师带领学员在行动学习后进行阶段性学习分享，并带领大家进行经验萃取；

集合参训学员进行优秀方案的编写，老师将对编写进度与编写品质进行过程管控；

上级优秀管理人员、行方分管领导和行业专家共同组成审议小组，就【优秀理财方案集】初稿进行评定；

公司方督导老师和授课讲师对敲定的初稿进行最终润色，形成可复制可学习可落地的管理工作指引手册。

#### 8. 学员评估

根据行方需求，公司方项目组将为各参训学员编写【学员评估手册】，对学员管理能力现状、个人优势和短板进行说明，对后续发展方向提供建议。

### 六、赛制设计：

关于本项目赛制可以按不同的需求来设计，下面列出三种不同的模式可供选择：

#### 1. 高阶的相对简单

按照课堂小组分配或按片区网点进行分组，选出小组长、学习委员、纪律委员，按照学习态度、学员考勤、课堂现场互动、课堂作业完成情况、小组内达成率等指标设计学员学习评分表，最终按照小组综合评分和个人评分选出小组前三名和个人前三名进行表彰和奖励。

#### 2. 高阶的相对复杂

按照课堂小组分配或按片区网点进行分组，选出小组长、学习委员、纪律委员，在方案一的基础上，增加按照整个项目时间进度和课程阶段进行除小组长外的学员互换。目的有二，其一，锻炼所有学员的综合能力，包括快速适应能力，管理能力、人际关系处理能力、加强与同事间不同思想的交流与共创；其二，通过人员的交叉互换，快速加强学员间的相互了解，增强整体团队的凝聚力，并建立良性竞争的机制，为日后的工作进行人际关系的铺垫。

关于奖项设置则按照学员交换切换时进行及时奖励，小组只设第一名，个人可以

依旧设置前三名。当项目所有内容均结束时，增加设置项目小组第一名及个人前三名。

这样的设计能够加强对学员及时认可和奖励，会加强学员的体验感和进取心，并且可以对自己的学习过程负起完全的责任。

### 3. 高阶的非常全面

在方案二的基础上增加三方面内容：

增加开场时的授旗仪式，并让小组长代表小组进行学习宣言，建立目标及未完成目标的惩罚机制。

增加对实际业务指标的考核分值。比如，集团公司现阶段正在进行上市前准备，并在进行全面的数字化转型落地，那就可以增加学员在培训周期的我行软件新增注册量的考核，并放大其分值的占比。再比如，现在全行都在推净值型理财销售，在学习阶段网点的净值型理财销售额和客户数量、新增客户占比可和现场积分进行挂钩，给予加分。

增加对每阶段的倒数第一小组进行授黑旗仪式，让全员建立积极进取，奋起直追的思想意识。

## 七、项目评估：

项目评估可以分为两种方案来进行：

方案一：

学员在项目实施阶段的综合学习分值，其中包括学员的学习态度和学习内容进行考核。通过不同阶段的考核，从 1000 位伙伴中优选出 100 位理财经理进行进阶选拔，并通过优秀理财师选拔大赛选出前 10 位标杆理财经理。

方案二：

在方案一的基础上增加学员在项目实施后阶段的综合绩效评估，一般设定为三个月的时间周期，项目结束前公布接下来三个月的核心目标及激励政策，以便学员明确目标。

此方案同样存在执行难点，由于金融市场本身变化莫测，监管政策也在不断出新，客户变化也层出不穷，网点员工也会存在心态的波动，所以目标达成会受很多因素的制约，建议设置相对可行的目标，并且一定要清晰明了，以确保自上而下的信息传导无衰减。

## 八、项目实施管理：

### 1. 项目实施周期

项目实施周期为六个月的时间，其中包括学员轮训、行动学习、评估选拔、大赛呈现等方面进行。

### 2. 项目人员配备

项目调研阶段：行内项目组成员二~四人+大狮咨询项目组人员

课程开发阶段：行内项目组成员二~四人+大狮咨询项目组人员

集中培训阶段：行内项目组成员二~四人+大狮咨询项目组人员

(根据最终选定的班次人员多少进行具体的人员安排)

行动学习阶段：培训老师带队，根据实际参训学员人数确定，基本每三个小组(6~8 位学员/小组) 需要行内项目组成员一人，大狮咨询项目组人员机动补位

检查复盘阶段：行内项目组成员二~四人+大狮咨询项目组人员

总结汇报阶段：行内领导+行内项目组成员二~四人+大狮咨询项目组人员

经验萃取阶段：行内领导+行内项目组成员二~四人+大狮咨询项目组人员

学员评估阶段：行内领导+行内项目组成员二~四人+大狮咨询项目组人员

### 3. 项目物料配备

激励准备：学员参训中会涉及的激励金、奖品、奖杯、奖章、证书、鲜花等

硬件设施：培训场地、电脑、投影仪、翻页笔、白板、白板笔、大白纸、记号笔、

学员笔记本、学员用笔、茶歇等

其他物料根据不同环节进行不同物料的准备