

领跑银行销售业绩的最有效战略



◎ 关喜华 编著

# 零售银行 营销文化

## 8项修炼

Eight Blocks to Create  
a Sales Culture  
in a Retail Bank



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

■最佳零售银行打造方法■

# 零售银行 营销文化 8 项修炼

关喜华 编著

企业管理出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

零售银行营销文化 8 项修炼/关喜华编著. —北京:企业管理出版社,  
2008. 12

ISBN 978 - 7 - 80197 - 970 - 4

I. 零… II. 关… III. 商业银行—银行文化  
IV. F830. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 058089 号

---

书 名:零售银行营销文化 8 项修炼

作 者:关喜华

责任编辑:树 民

书 号:ISBN 978 - 7 - 80197 - 970 - 4

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:北京天正元印务有限公司

经 销:新华书店

规 格:233 毫米×157 毫米 16 开本 15 印张 200 千字

版 次:2009 年 6 月 第 1 版 2009 年 6 月 第 1 次印刷

定 价:58.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

# 前 言

文化是人类社会所特有的，古往今来人们对“文化”一词赋予了各种含义。文化原本是一个宏观意义上的哲学和社会学术语，现代管理学将“文化”一词移植到企业和组织的微观环境中，诞生了诸如企业文化、组织文化、营销文化等术语。“文化”的定义十分浩瀚，但所有文化定义均有一个共同点，那就是文化与核心价值、信仰、理念等精神层面的东西息息相关。营销文化也不例外。对零售银行来讲，营销文化就是银行在营销管理和营销活动中所恪守的经营宗旨、价值观念和行为准则。营销文化贯穿于银行日常经营活动的点点滴滴之中，银行员工的一言一行都能体现出银行营销文化的精髓。

文化的形成是一个自觉的过程，零售银行完全可以有目的地打造优秀的营销文化。围绕这一问题，我们提出了“文化修炼”这个概念。文化修炼既可以理解为银行在核心价值观指导下派生出来的一系列战略战术及其行动方案，也可以

## 零售银行营销文化8项修炼

Eight Blocks to Create a Sale Culture in a Retail Bank

看作是银行为打造、改进和提升营销文化而采取的各种具体举措。

就文化修炼的主要内容而言，本人凭借多年的营销文化实践经验，并对国内外银行营销文化作了比较深入的分析，系统地提出了组织构架、管理模式、人员聘用、技能培训、支持手段、激励机制、服务质量、反馈与沟通等8项关键修炼要素，涉及零售银行营销流程的所有环节。每项修炼都针对一个现实的营销问题展开，并对该问题作了详细的分解和剖析。

纵观银行业的发展历史，银行的竞争优势不外乎有三种来源。第一种来源是追求成本最小化，即成本导向的竞争优势。但在目前的市场条件下，银行在削减成本方面很难有所作为。第二种来源是产品导向的竞争优势，即在产品开发方面走在行业前列，成为金融产品的市场领导者。这对银行的产品开发能力有很高的要求，并且考虑到目前的市场现实，并受监管等因素的制约，银行在产品开发上很难领先于同行，更多地表现为各家银行几乎同时推出高度同质化的产品。第三种来源就是基于营销文化的竞争优势。对于大多数银行而言，以营销文化作突破口是目前最为现实可行的选择。

优秀的银行营销文化至少可从以下6个方面产生持久的竞争优势。首先，优秀的营销文化要求深层次开发客户关系。深层次开发客户关系的重点并不是赢得新客户，而是扩大对现有客户的销售量。与争取新客户相比，面向现有客户

交叉销售新产品、新服务要经济得多。其次，优秀的营销文化要求提升客户群的档次。银行应按盈利能力的高低细分客户，针对不同的细分客户群提供差别服务，最大化银行有限资源的利用效率。第三，优秀的营销文化要求将重点放在服务收费收入上，存贷利差不一定是银行收入的主要来源。第四，优秀的营销文化要求在整个银行中形成营销合力，营销努力不再仅仅依靠单一力量。第五，优秀的营销文化要求准确度量产品和客户关系的盈利能力，营销业绩的考核不再仅与营业收入之类的指标挂钩。最后，优秀的营销文化要求努力提高目标市场的占有份额。

上述6个方面实际上就是优秀的银行营销文化应该达到的基本目标。这些目标是一个有机整体，缺失任何一环都不利于优秀营销文化的形成。因此营销文化建设宜全面、同步铺开，这样有利于形成整合效应。营销文化建设需要对整个组织实施全面改革，改革必然会有阻力，因此营销文化在整个组织中的推广很难一步到位。

在建设优秀营销文化的过程中，银行还必须认识到，营销文化建设绝不仅仅是少数管理者和领导者的事，营销文化与每个银行员工都息息相关。营销文化要渗透到银行业务活动的每一个层面和每一个环节，并根据实践反馈结果和市场条件的变化及时调整营销理念，改进和提升营销文化。因此，营销文化建设是一个长期工程，营销文化的完善是一个持续的动态过程，每一次成功的取得都是下一轮改进的开始。

## 零售银行营销文化8项修炼

Eight Blocks to Create a Sale Culture in a Retail Bank

本书对银行营销文化的探讨并非从研究角度出发，而是落脚于营销文化建设在零售银行中的具体操作，从实务角度给银行提供相关指南。书中很多经验都是国际上先进的银行多年摸索、总结出来的，这里直接拿来为我所用，能使我们少走弯路，节省银行宝贵的人力、物力和管理时间，有助于中国银行业及早建立起与国际接轨的营销文化。

尽管营销文化建设是一个长期而艰巨的任务，但国内外先进银行的经验表明，在营销文化建设上所付出的努力都是非常值得的。这里建议各家银行结合本单位的营销实践，有意识地借鉴本书中所讲到的文化修炼方法，全面展开优秀营销文化的建设工作，以实现持久的竞争优势，打造零售银行业的百年老店。

作 者

于 2009 年 5 月

# 目 录

|                           |             |
|---------------------------|-------------|
| 导论.....                   | (17)        |
| <b>第1项修炼 完善的营销架构.....</b> | <b>(25)</b> |
| 混合性的零售与小企业营销架构 .....      | (27)        |
| 重新设定管理职能，实现机构扁平化 .....    | (28)        |
| 给营销岗位设置等级 .....           | (29)        |
| 对重要的客户经理进行重新部署 .....      | (31)        |
| 建立一种先进的组织架构 .....         | (31)        |
| 增强营销事业的吸引力 .....          | (34)        |
| 营销与营销管理的职业生涯.....         | (35)        |
| 确立正式的营销领导机构 .....         | (36)        |
| 防止贷审权的分散 .....            | (36)        |
| 营销与内部管理工作的分离标准 .....      | (38)        |
| 重新设置利润中心 .....            | (39)        |
| 建立客户关系管理小组 .....          | (40)        |

# 零售银行营销文化8项修炼

Eight Blocks to Create a Sale Culture in a Retail Bank

|                     |      |
|---------------------|------|
| 分支机构的重新部署 .....     | (41) |
| 设立消除营销障碍的专责小组 ..... | (43) |
| 平行设置零售业务的营销架构 ..... | (43) |
| 营销支持经理 .....        | (44) |
| 客户利益维护者 .....       | (45) |
| 营业厅营销协调员 .....      | (45) |
| 流动的营销培训专员 .....     | (46) |
| 营业厅信贷助理 .....       | (47) |
| 客户关系挽救专家 .....      | (48) |
| 客户关系解冻专家 .....      | (49) |
| 为优质客户而设的个人银行家 ..... | (50) |
| 调整行政助理的职能 .....     | (50) |
| 调整培训汇报体系 .....      | (51) |

## 第2项修炼 先进的营销管理 .....

(53)

|                     |      |
|---------------------|------|
| 重新设计传统的营销会议形式 ..... | (54) |
| 营造一个竞争环境 .....      | (57) |
| 创造英雄人物 .....        | (58) |
| 给业务人员分配任务 .....     | (59) |
| 共同设定个人目标 .....      | (59) |
| 把中间层次的业绩区分开来 .....  | (60) |
| 让营销职位受人尊重 .....     | (61) |
| 发展目标客户 .....        | (62) |
| 增加可用于营销的时间 .....    | (63) |

|                                |          |
|--------------------------------|----------|
| 集中力度拜访优质客户 .....               | (64)     |
| 发挥天才营销员的作用 .....               | (65)     |
| 改进业绩评估报告 .....                 | (66)     |
| 选择衡量业绩的指标 .....                | (70)     |
| 有效评价交叉销售工作 .....               | (73)     |
| 零售业务存款增长和业务转介回报 .....          | (75)     |
| 以业务部门为单位制定营销方案 .....           | (75)     |
| 把竞争策略转变成目标市场策略 .....           | (76)     |
| 客户经理的交叉销售和业务转介 .....           | (80)     |
| 柜员的营销协助任务 .....                | (80)     |
| 产品组合目标 .....                   | (81)     |
| 开发“客户盈利分析模型” .....             | (82)     |
| 鼓励使用客户定价策略 .....               | (83)     |
| <br><b>第3项修炼 出色的营销职员 .....</b> | <br>(85) |
| 问卷测试 .....                     | (86)     |
| 面试中的场景模拟 .....                 | (94)     |
| 在面试中修正对应聘者的能力评估 .....          | (95)     |
| 复制优秀的营销员 .....                 | (96)     |
| 有效核对背景资料 .....                 | (98)     |
| 建立一套绝对的用人标准 .....              | (99)     |
| 跟对手争夺优秀毕业生 .....               | (101)    |
| 挖走竞争对手的明星职员 .....              | (102)    |
| 招聘中的收入策略 .....                 | (103)    |

# 零售银行营销文化8项修炼

Eight Blocks to Create a Sale Culture in a Retail Bank

|                            |              |
|----------------------------|--------------|
| 修改岗位职责 .....               | (103)        |
| 减少人才流失 .....               | (104)        |
| 对业绩不佳者的处理 .....            | (107)        |
| 进行业绩达标考核 .....             | (109)        |
| 对业绩不佳者进行剖析 .....           | (109)        |
| 最后一点提示 .....               | (109)        |
| <br>                       |              |
| <b>第4项修炼 卓越的营销培训 .....</b> | <b>(111)</b> |
| 成立教育委员会 .....              | (112)        |
| 个人培训计划 .....               | (113)        |
| 营销能力认证 .....               | (114)        |
| 业务转介认证 .....               | (115)        |
| 提供及时的培训 .....              | (116)        |
| 把在岗培训制度化 .....             | (116)        |
| 把培训目标放进业绩评估报告中 .....       | (118)        |
| 由高级经理主持培训 .....            | (118)        |
| 确认培训部为成本中心 .....           | (119)        |
| 评估培训制度 .....               | (119)        |
| 对培训导师和培训计划进行评估 .....       | (120)        |
| 首先进行营销管理培训 .....           | (121)        |
| 评估营销管理者的培训需要 .....         | (122)        |
| 让营销经理学会为员工设定个人目标 .....     | (124)        |
| 营销培训课程表 .....              | (124)        |
| 分阶段对柜员进行营销培训 .....         | (127)        |

|                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| 跨部门培训 .....                    | (128)     |
| 分行经理的业务转介培训 .....              | (128)     |
| 基于手续费收入的产品培训 .....             | (129)     |
| 培养营销意识 .....                   | (130)     |
| 培养集体意识 .....                   | (131)     |
| 每月产品推介 .....                   | (132)     |
| 产品专门讲座 .....                   | (132)     |
| 产品知识竞赛 .....                   | (133)     |
| 消化吸收所学知识 .....                 | (134)     |
| 让员工来当顾客 .....                  | (135)     |
| 午餐演讲 .....                     | (135)     |
| 给培训学员设定学习目标 .....              | (136)     |
| 分析个人业绩报告 .....                 | (136)     |
| 内部培训和外部培训 .....                | (137)     |
| 寻找营销培训师和培训计划开发者 .....          | (138)     |
| 与培训公司谈判 .....                  | (138)     |
| 终身培训的观念 .....                  | (140)     |
| 培训之后的目标设定 .....                | (141)     |
| 课后的营销管理总结 .....                | (141)     |
| 培训跟进工作的作用 .....                | (142)     |
| <br><b>第5项修炼 强大的营销支持 .....</b> | <br>(143) |
| 红地毯礼仪 .....                    | (144)     |
| 客服热线 .....                     | (144)     |

## 零售银行营销文化8项修炼

Eight Blocks to Create a Sale Culture in a Retail Bank

|                         |           |
|-------------------------|-----------|
| 为主要客户制定服务计划 .....       | (145)     |
| VIP 晚宴 .....            | (147)     |
| 综合对账单 .....             | (147)     |
| 财务计划研讨会 .....           | (148)     |
| 财务圆桌会议 .....            | (149)     |
| 小企业扶持计划 .....           | (150)     |
| 年轻人的引导计划 .....          | (151)     |
| 企业 VIP 俱乐部 .....        | (151)     |
| 重新设计营业大厅 .....          | (152)     |
| 取消利率牌 .....             | (153)     |
| 业务转介胸卡 .....            | (154)     |
| 给员工的激励信 .....           | (154)     |
| 给客户的信 .....             | (155)     |
| 营销追踪手段 .....            | (156)     |
| 开发客户管理数据库 .....         | (156)     |
| 对客户管理系统进行评估 .....       | (157)     |
| 产品知识学习系统 .....          | (159)     |
| 建立客户营销档案 .....          | (160)     |
| <br>第6项修炼 顺畅的营销沟通 ..... | <br>(163) |
| 业绩反馈报告 .....            | (164)     |
| 分析个人业绩信息 .....          | (166)     |
| 建立信息发布系统 .....          | (167)     |
| 营销成果简报 .....            | (169)     |

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| 竞争对手信息简报 .....                   | (170) |
| 张贴营销业绩表 .....                    | (171) |
| 客户反馈信息 .....                     | (171) |
| 消除信息反馈障碍 .....                   | (172) |
| 企业客户调查 .....                     | (173) |
| 便衣侦探 .....                       | (174) |
| 跨部门业务转介表 .....                   | (176) |
| 改进银行电话本 .....                    | (178) |
| <br>第7项修炼（上） 有效的激励机制（精神激励） ..... | (179) |
| 弄清员工的动力所在 .....                  | (180) |
| 正式承认员工的业绩 .....                  | (184) |
| 充分利用内部奖励资源 .....                 | (185) |
| 鼓励信 .....                        | (187) |
| 优秀营销员俱乐部 .....                   | (187) |
| 临时特权 .....                       | (188) |
| 销售经理奖励基金 .....                   | (190) |
| 发挥配偶的激励作用 .....                  | (191) |
| 特别的柜员奖励 .....                    | (191) |
| <br>第7项修炼（下） 有效的激励机制（物质激励） ..... | (193) |
| 自选式综合奖励计划 .....                  | (194) |
| 业务转介佣金奖励 .....                   | (197) |
| 薪金策略 .....                       | (197) |
| 造一副金手铐 .....                     | (198) |

# 零售银行营销文化8项修炼

Eight Blocks to Create a Sale Culture in a Retail Bank

|                            |              |
|----------------------------|--------------|
| 制订奖励计划的原则 .....            | (198)        |
| 部门经理的奖励计划 .....            | (200)        |
| 部门经理的奖金提成 .....            | (201)        |
| 受训员工的奖励计划 .....            | (201)        |
| 跨部门协作奖励 .....              | (202)        |
| 柜员业务转介奖励 .....             | (202)        |
| 退休奖励计划 .....               | (203)        |
| 累进的交叉销售奖励 .....            | (203)        |
| 现有客户奖励计划 .....             | (204)        |
| 电话营销奖励 .....               | (204)        |
| 对信贷员的激励 .....              | (205)        |
| 非营销人员的激励 .....             | (206)        |
| 递增奖励 .....                 | (207)        |
| 给外部人的奖励 .....              | (207)        |
| “门槛”的作用 .....              | (208)        |
| “门槛”该设多高 .....             | (209)        |
| 用奖励计划吸引员工 .....            | (210)        |
| 奖金该占多大比例 .....             | (211)        |
| 奖励计划的反馈 .....              | (212)        |
| 奖金发放的方式 .....              | (213)        |
| 奖金发放的时机 .....              | (213)        |
| <br>                       |              |
| <b>第8项修炼 优秀的服务质量 .....</b> | <b>(215)</b> |
| 服务质量的重要性 .....             | (216)        |

|                      |              |
|----------------------|--------------|
| 分析客户流失情况 .....       | (218)        |
| 服务不足的补救 .....        | (218)        |
| 成立服务质量管理委员会 .....    | (219)        |
| 服务质量改进计划的定位 .....    | (220)        |
| 对内服务的奖励 .....        | (220)        |
| 把权力下放到每一个层次 .....    | (221)        |
| 服务承诺 .....           | (222)        |
| 服务规范 .....           | (223)        |
| 让客户来决定谁是优秀服务员 .....  | (224)        |
| 把服务承诺书贴出来 .....      | (225)        |
| 给规章制度划分级别 .....      | (225)        |
| 决不言“不” .....         | (226)        |
| 别让顾客等得太久 .....       | (226)        |
| 改变客户对等候时间的容忍程度 ..... | (228)        |
| 快速业务通道 .....         | (229)        |
| 灵活的利率政策 .....        | (229)        |
| 在超市里设置营业点 .....      | (230)        |
| 电话银行中心 .....         | (231)        |
| 设立投诉热线 .....         | (232)        |
| <b>总结 .....</b>      | <b>(234)</b> |

