



# 乾康金融家



2015年  
第三期



# 目录

## 乾康（上海）金融 信息服务有限公司内刊

主编：刘学军

文字编辑：倪文彬

美术编辑：倪文彬

校对：倪文彬

投递邮箱：

liuxj@qkjr.com.cn

niwb@qkjr.com.cn

2015年10月出版



### 公司上市

新三板ABC

03

### 项目管理

深化合作，互利共赢/章其文

06

关于提升公司项目质量的几点想法/刘文新

07

加强项目管理，提升项目质量/顾刘庆

08

如何提高员工的积极性/万俊

10

如何提高公司项目内部管理效率与服务/王兵

11

如何成为合格的客户经理/王三丰

12

### 客户满意度

浅论客户满意度的提高/周滨

13

微贷业务：银行如何提高客户满意度/朱鲜华

14

如何提升项目交付质量和客户满意度/黄斌

16

如何提高客户满意度/吉力

18

如何提高客户满意度/徐惠

19

如何提高客户满意度/江鹏

20

如何提高客户满意度/宋辰

21

如何提高客户满意度/程志鹏

22

### 随笔心得

快速进入职业发展建立期/刘学军

23

大数据之我见——脏数据/蒋瀚湜

24

用专业和敬业搞定客户/李丽

25

一念花开/于向华

26

项目营销心得/叶昆

27

微贷业务理解/陈一铭

29

制度型微贷业务体系理解/季骁

30

走进乾康/孔超

31

**编者语：**当今通过新三板上市已经成为众多公司募集资金和提高管理水平的一种新方式。目前，我司新三板上市的工作已经启动。为使各位同事更充分地了解新三板上市的相关内容，自本季度起，《乾康金融家》将开辟一个新的专栏——公司上市，与大家一起关注、分享公司上市的最新资讯与动态。

## 一、什么是新三板

全国中小企业股份转让系统（俗称“新三板”）是经国务院批准设立的全国性证券交易场所，全国中小企业股份转让系统有限责任公司为其运营管理机构。上海证券交易所、深圳证券交易所、中国证券登记结算有限责任公司、上海期货交易所、中国金融期货交易所、郑州商品交易所、大连商品交易所为公司股东单位。主要为中小企业提供组织安排非上市股份公司股份的公开转让；为非上市股份公司融资、并购等相关业务提供服务；为市场参与人提供信息、技术和培训服务。



# 新三板ABC

## 二、新三板最主要的五大作用。

新三板一直是个炙手可热的话题，对企业有着强大的吸引力，仔细分析新三板主要有五大作用。

### 1、成为企业融资的平台

新三板的存在，使得高新技术企业的融资不再局限于银行贷款和政府补助，更多的股权投资基金将会因为有了新三板的制度保障而主动投资。

### 2、提高公司管理水平

依照新三板规则，公司一旦准备登录新三板，就必须在专业机构的指导下先进行股权改革，明晰公司的股权结构和高层职责。同时，新三板对挂牌公司的信息披露要求比照上市公司进行设置，很好的促进了企业的规范管理和健康发展，增强了企业的发展后劲。

### 3、为价值投资提供平台

新三板的存在，使得价值投资成为可能。无论是个人还是机构投资者，投入新三板公司的资金在短期内不可能收回，即便收回，投资回报率也不会太高。因此对新三板公司的投资更适合以价值投资的方式。



#### 4、通过监管降低股权投资风险

新三板制度的确立，使得挂牌公司的股权投融资行为被纳入交易系统，同时受到主办券商的督导和证券业协会的监管，自然比投资者单方力量更能抵御风险。

#### 5、成为私募股权基金退出的新方式

股份报价转让系统的搭建，对于投资新三板挂牌公司的私募股权基金来说，成为了一种资本退出的新方式，挂牌企业也因此成为了私募股权基金的另一投资热点。

### 三、新三板上市注意事项

#### 1、前期咨询至关重要

咨询工作可以分成两方面，第一个方面是通过向一些朋友咨询，来考虑企业是否适合上**新三板**。没有这些咨询的话，成本可能会很高。第二个方面，还是要找专业机构咨询，包括会计师行、律师事务所等。这些机构大部分是以盈利为目的，但我们需要专业机构的帮助。

#### 2、专业人才是第一资源

咨询公司找好以后，如果适合上市，第二个步骤是要找一个（最少是一个）专业的人才，因为咨询机构给你再好的咨询，也不如你身边有一个人才给你的帮助更大。这方面的人才分两种：一种是董秘，另一种是财务总监。不管是哪种，都免去了你自己去学习的成本，你可以直接向他们咨询。



#### 3、制定挂牌方案

挂牌方案有三方面：一是股权激励，也就是跟随你多年的员工，或者是以后你准备招募的高管，让他们怎么获得一部分股权，永远地跟随在咱们身边；二是融资方案，因为上市主要是为了融资，但是前期你没有规划，后期的融资就会受影响；三是战略规划，以后的路怎么走，你是有计划要上主板，还是只为了登陆三板？不把这些规划清楚，无论是磋商，无论是前期咨询，都会给你造成负面影响。

#### 4、选定中介机构：有能力，也要地利

挂牌方案确定以后，应该是选定中介机构，就是券商、律师和会计师事务所，和它们签约。选择中介机构要看它的专业能力，一个看它是大所还是小所，大所相对来说出现问题的概率少一些，另外还要看给你服务的项目经理，主要是看

他以前有没有成功案例、经验是否丰富。还有，选择中介机构的时候，要看它的远近。比如我们是在石家庄，最好对方也在石家庄有办事处，不然的话沟通起来不是很方便，会影响效率。

#### 5、股改前做好准备

签约券商、律所、会计师行以后，我们就要尽调了，就是尽职调查，中介机构会了解公司的一些情况，解决一些法律障碍。尽调以后就是做股改，在股改以前，我们一定要做几件事情。

第一，要加大自己的股份，因为登陆三板以后，你需要去维护一些关系，或者是做一些激励，都要靠股份来满足。

第二，在股改以前，最好加入两个法人股东，也就是说不是自然人的形式进入，而是以企业的形式进入。另外，一些上下游客户，或者是一些朋友想入股的话，最好是以一个平台的形式进入。这样不会削弱你的话语权，办起事来效率会更高。

#### 6、挂牌后要懂资本运作

上市主要是为了融资，要是不懂资本运作，就会有很大的影响。我前期学过一些资本运作，但是现在还是觉得不够使。假如一些朋友现在也想登陆三板，我的建议是学得越多越好。

#### 四、新三板挂牌失败主要原因

中小企业到新三板挂牌的前期工作，70%的工作量都集中在财务规范上，挂牌不成功70%是财务问题，不少企业“卡壳”在财务规范的问题上！





### (一)关于财税基础工作的几个主要问题

- 1、业务不规范导致从采购到销售整个环节的业务循环失真。
- 2、取得增值税发票的对应性
- 3、生产成本的归集和分配环节不规范
- 4、收入确认规则混乱。
- 5、资产管理严重滞后，直接导致资产负债表的不真实和业务资源不完整。

### (二)内部控制制度不健全，执行不到位

企业内部控制是主办券商尽职调查和审核时关注的重点，也是财务基础工作规范的核心。

企业未按首次执行企业会计准则和制度要求进行内控制度的建立与完善工作，在日常生产经营过程中应根据本企业或行业的特点在准则规定的范围内有效地设计和规范研究开发、材料采购、设备采购或购置、生产管理、外协加工、销售管理的业务流程、物流、资金流、信息流之间的运行控制。

### (三)纳税筹划方案安排不妥当

大多数中小企业，在发展过程中由于各方面的原因，完全体现出利润的企业并不多见。一般企业都有两套账：内账和外账。内账是记录企业真实情况的账务；外账则是应对税务的账务。挂牌前，企业如果把真实的利润释放出来，必须面对补税的成本和政策性风险。比如销售收入确认环节、股改过程中未分配利润量化转为股本的环节、房地产变更过户、固定资产重新入帐等环节，都涉及税务问题，需要系统地筹划、周密地安排和计算成本的大小，以确保既满足审计要求又满足税务的合法性和合规性要求，这是一个很重要的隐性的“拦路虎”。所以对想进入新三板的企业，必须对挂牌前的税收，结合盈利规划，提前进行筹划。此外，对税收不够重视，未依法纳税，特别是一些小税种，如印花税、个人所得税，存在不规范计税的情况。

按照正常的程序，企业新三板挂牌只需要6到8个月时间。由于以上问题的客观存在，企业在改制、挂牌的过程中，完全依靠内部的财务力量是不可能完全胜任的。这时，需要引入外部的财务顾问，帮助企业梳理账务，解决企业中存在的疑难问题，全面提升企业的内部管理水平，专业为企业进行财务梳理、诊断、内控等，为企业进行生命线设计，助力企业顺利挂牌！



为适应新时期、新常态下经济金融发展形势，进一步推进金融改革，发展普惠金融，阳泉市商业银行于2015年3月与乾康(上海)金融信息服务有限公司合作，成立小微贷直营中心，为商行在小微贷款方面进行新产品开发和机制创新提供了一个全新的发展平台，也为阳泉市中小企业、个体工商户的发展以及个人的资金需求，提供了一个良好的融资平台。

微贷中心是一支年轻化、高素质、纪律严明的团队，它的成立为商行的发展注入了一股新鲜而有活力的血液。在岗位配置方面，微贷中心下设业务岗、审核岗、运营岗，业务岗由四个业务主管分别带领客户经理开展贷款业务，以主动营销模式深入各行业的腹地，了解每一位借款人的需求，为其提供快捷简便的人性化服务，并负责贷后监控工作；审核岗对每笔贷款进行初审和终审两次审核，在客户经理进行上会陈述的过程中，严控每一笔贷款的风险，实行一票否决制；审批后由运营岗负责贷款材料的整理、贷款数据的录入以及贷款合同的签订等工作，为贷款流程顺利进行提供了保障。每一笔贷款的发放，都是由业务岗、审核岗、运营岗的人员进行层层把控，斟酌每一个细节，防范每一处风险。在环环紧扣的程序下，贷款业务的开展井然有序、权责分明。

在管理机制方面，微贷中心有着严格的考核管理制度，从业绩、考勤、日常行为等各个方面来全方位考核每一位客户经理，从每日的晨会到夕会、从周业绩到月业绩、从言谈举止到礼貌礼节、从服装穿着到整体形象、从个人卫生到办公环境，无不体现着一名客户经理应有的素质，无不展现着昂扬向上、锐意进取的精神风貌。

截止到9月25日，微贷中心总计审批通过386户，授信总金额4765.1万，放款352户，放款金额4396.1万，越来越多的客户选择商行微贷中心，于发展中促合作，于合作中现信任。骄人的业绩是我们微贷中心努力拼搏的见证，良好的还款记录是我们微贷中心风险意识的体现，客户的满意给了我们微贷中心最强的动力，商行的认可是对我们微贷中心最大的鼓舞。

小微贷侧重挖掘客户的需求以及客户对服务的体验，为客户提供上门服务，根据客户反馈的建议和市场调查的信息，不断地进行改进和完善，而不是产品设计后停留在固定的模式，因此对于小微企业来说，融资难不再是问题，办业务不再繁琐冗长。微贷中心提供高效快捷的服务，流程简便，制度透明，杜绝额外的手续费，禁止任何形式的回扣，微贷中心运行半年以来，深得广大客户的信任，为商行赢得了良好的口碑，也为今后商行小微贷更进一步的发展提供了坚实的基础。

# 深化合作 互利共赢

商行作为阳泉人民自己的银行，深受百姓的信赖和支持，乾康与商行合作，有利于发挥自己的优势。乾康作为一个专注于金融领域的专业管理咨询以及运营实施的服务机构，为商行开辟了一个全新的发展道路，微贷中心是区别于传统贷款的新型独立的贷款部门，在人才培养使用、新产品开发推广、信息和管理现代化方面，易于发挥整体优势，有利于银行贷款业务的发展。乾康和商行彼此在合作中深化金融创新，在发展中实现互利共赢！

章其文/文



# 关于提升公司项目质量的小想法

目前公司经过近3年的努力，公司的主营业务咨询和运营项目得到了快速发展，但是随之而来的项目质量方面的问题与日俱增。虽然有些项目通过高层的努力在项目收款方面完成了业绩，但客户或多或少在项目质量和业绩达成方面存在一些不满意之处，而公司要想得到更大的发展，进一步提升项目质量就显得尤为重要，如果不能在项目质量的控制方面找到行之有效的方法，随着项目的增多，最终也会陷入全面被动的局面。这既损害了客户的利益，同时也将对公司的品牌和形象产生严重的挫伤，同时员工的利益也无法得到保障，因此，项目质量将是今后公司发展的生命线。以下我就如果提升项目质量谈一下个人的看法：



## 项目人员培养

项目经理：项目经理今后在项目入场前必须经过公司项目实施部的系统培训和考核方能进入项目，而且在项目实施过程中每季度所有项目经理要集中培训和进行项目回顾，针对上一季度出现的问题进行诊断和分析，寻找最佳的解决方案，并对下一季度的工作进行路演和评估，以从管理的角度上保证项目的顺利进行，提升客户满意度。

技术经理：对于经过一到两个项目锻炼熟练掌握微贷技术或信用卡技术的项目助理以及新入职的有小微贷和信用卡相关经验的人员但是经过项目实施部评估不适合做项目经理的人员，可以为他们安排另外一个晋升通道，即技术经理，在项目实施阶段承担培训师和风控管理工作。

项目助理：对于项目助理的能力提升和考评分为两个层面，第一个层面，初级项目助理在接受相关培训后必须基本掌握微贷或信用卡相关技术，项目实施部会安排人员每周对他们进行案例分析和模拟贷审会考评，连续4次未能达标的予以淘汰；第二个层面，在通过第一层面考核后由项目助理个人选择一到两门培训课程进行培训能力的锻炼和提升，每周将个人录制的培训视频发到项目实施部进行测评，两个月内要通过培训能力考核，以从根本上解决目前公司培训师力量不足的问题。

## 标准化体系建设

项目实施部将在近期出台完整的咨询和运营标准化的规范文案，主要为五个方面：尽职调查、市场调查、咨询期提交制度、招聘培训以及运营阶段的标准范本和业务流程。今后新的项目在咨询期阶段由项目实施部负责咨询的一组人员派驻项目组，主要负责尽职调查、市场调查和对制度体系进行梳理和撰写，项目经理只负责与客户的沟通协调和进度控制工作。在咨询期项目经理要配合项目实施部派驻的咨询人员做好上述工作并对整个咨询阶段的成果要熟练掌握。进入运营阶段由项目经理负责进行团队管理和业绩达成，项目实施部负责运营管理的人员将每周对各个项目所发放的贷款进行合规性和风险控制等方面的抽检，发现问题要及时通知项目经理进行整改。

刘文新/文





# 加强项目管理 提升项目质量

自2013年底至今，公司已经先后成功合作了近20个信用卡或微贷方面的银行金融服务项目，有咨询，也有运营。总体说来，公司自转型以来，规模逐步扩大，服务区域也遍及多个省市，公司的发展迅速，有效。

在如此众多项目中，必然就存在着这样一个问题——项目做得好还是不好，也就是项目质量方面的对比。银行客户在评判一个项目质量好坏时一般是根据签约时合同标注的项目目标来决定，此项目目标又可称之为银行在这一模块的经营目标，通常习惯用盈利性(投入产出比)，市场份额，业绩增长等参数来表达。所以说，项目成果决定了其可持续性与盈利性，从而决定了客户对项目质量的评估。同时项目质量又直接影响银行客户的满意度，从而决定其忠诚度，一个忠诚的客户是必然会发生重复消费或转介绍的行为，也就是我们公司一直期望的“续签”与“新签约”问题。我想正是因为公司高管深刻认识到了这一点，所以提出了让我们研究“如何提升项目质量”这样一个非常重要的课题。以下是我个人的一些不成熟的看法。



加强项目管理，不仅是公司领导需要重视的，更是每一位项目成员需要深刻把控的，因为项目成员是项目实施和管理的最主要执行者。如何将项目一五一十，不折不扣的坚持和执行，我认为重点考量的是人的问题，首先是项目组成员的道德和责任意识，即职业素养；其次是成员的能力强弱。人的培养不是一朝一夕的事，而且存在很大的未知性，这需要公司在人力资源管理方面做到监督有力，控制有效。管理不应该是简单的奖惩，而是有效的激励，因为不是所有的后果都能通过处罚就可以弥补的。对人的管理（尤其是项目经理）一旦失控，那么就必然导致对项目的管理陷入被动。

公司在推进一个项目施行时，除了依据项目合同标注的目标外，还要精准掌握银行客户，尤其是银行高管对项目目标的期望值。比如靖江小微贷咨询项目，通过对董事长及总行行长的访谈，他们更加注重客户经理能力的培养，对于业绩规模要求他们表示允许有两年的过渡期，这就要求我们在团队建设时，无论是业务能力还是日常行为都需要为其设定轨迹和边界，重视人力培养和管理过程中的各个细节，轨迹和边界的设定即保证了项目运行不变形，可持续。

因此，经营一个银行金融项目，重点在经营银行客户高层，我认为可采取以下几个步骤：

- 1) 收集需求：在尽职访谈和平时的沟通汇报中，切实关注高层的项目要求和业务需求，详细记录并定期跟踪，对其需求进行重点把控；
- 2) 规划沟通：在项目启动之初，就和银行高层定位项目沟通汇报的流程，并具体落实沟通汇报的方式和频率，保证高层对项目推进的情况有整体把握；
- 3) 定期回访：银行高管在了解项目的情况时，肯定不会只有我们向其反馈项目的推进情况，他们也会收集到一些“噪音”甚至反对的意见。项目组需根据项目的实际情况定期对高层进行回访，使其了解问题的解决结果和后续工作安排；
- 4) 挖掘资源：银行业的高层给自己的定位通常都很高，在项目推进过程中需多创造机会与其沟通，并做好充分准备，把握好每次与银行高层的沟通，同时争取并挖掘出有利的资源，为项目推进服务。



此外，项目质量还需从多个环节逐一落实：制度体系建设、尽职调查质量、业务流程创新、争议问题谈判等。这些环节都是可以衡量的，重点是结合银行客户自身的业务背景，分析并创新出与其传统行为的差异化建议。在这些环节中，小微贷款业务的制度体系建设和业务流程创新本是独立的，但是在项目执行过程中，银行客户本就不会百分百满意，他们通常都会联系自身经验发表意见，此时就诞生了争议问题，如何在争议问题谈判环节占据优势，获得认可，我觉得需要注意以下几点：

1) 准备充分：争议问题谈判之前，要先分析银行在此问题上的立场和习惯性做法，咨询其他项目的建议和意见，然后再评审总结出以何种思路 and 方式去向客户展现。不管最终的结果如何，这样做至少有两点好处：第一，谈判时自己心里有底，谈判的结果可控；第二，即使方案被客户否定，也体现出我们自身的专业性；

2) 具体问题具体分析：在做好充分的准备的基础上，不能一成不变地采取一种方式去应对不同的客户，需结合问题复杂程度、客户的性格特点、可能带来的利益冲突等多方面进行权衡后，谨慎选择合适的应对方式。比如有的客户，你和他沟通十次，效果都很差，其实你只需和高层沟通一次就可以搞定。

如今，银行业间的竞争日趋激烈，银行对能提供金融咨询服务的第三方公司需求力度也越来越大，所以“提升项目质量，提高顾客满意度”已然成为公司的经营宗旨，这一问题的解决需要从多个项目执行的过程中去不断实践和总结经验，最终做到赢得客户，维持客户，将一次性客户转化为长期客户，甚至将长期客户转化为终身忠诚客户。

顾刘庆/文





# 如何提高 员工的积极性

员工的工作积极性不是很高，有很多方面的原因。总括起来说，比如员工的个人原因，或者是公司所能够创造的工作条件的原因等。员工个人的原因，也有很多方面，显然不同价值观、处于不同发展阶段、甚至于处于不同家庭背景状况的员工工作主动性都会有所不同。

那些比较年轻，不能够从父辈那里获取更多社会资源同时又具备极强的成功欲望的年轻人，相对来说他们的工作积极性会比较高一些，而且也比较容易保持一些。但是相对来说，工作年限较久，已经成家，有所拖累的老人，工作积极性一般会比较差，也比较容易陷入工作倦怠之中。

所以从这个意义上看，如果一个本来是工作积极性很高的年轻人，突然有一段时间意志消沉了，那么极有可能是他在其他环节上有了麻烦，比如说感情，而更有可能的原因就是他对于公司治理的一些环节非常不满，进而有了改弦易张的念头。而对于一个老人来说，最大的可能倒是他已经开始麻木了，进入了完

全的工人时  
于前  
应该采  
略是尽  
到他感  
的原  
果不是  
作不如  
么可以  
行宽  
果的确  
作不如  
么就应  
为他创



作活死  
期。对  
者，最  
取的策  
量得找  
情波动  
因，如  
因为工  
意，那  
适当进  
慰，如  
因为工  
意，那  
该适当  
造一些

条件，让他重新找到往日的工作动力。然而，对于后者，或者唯一的办法就是让他尝试一个新的岗位，或者将他替换到一个不太重要的岗位，或者在他本身的岗位上给他施加更多的压力，促使他重新回到积极的工作状态中来。

而对于公司所提供的工作条件造成的员工积极性不高，个人感觉以下几种可能性会比较大一些。第一个是公司在薪酬福利分配方面不均衡，或者直接说是没有明确的绩效考核方案，甚至员工的奖励或者薪酬可能是凭领导的个人决策，导致员工觉得自己没有得到应该得到的或者别人在同等条件下却获得了比自己更高的薪资待遇由此产生的心理不平衡。另外一种可能性就是员工觉得自己的工作本身不能让自己完全发挥自己的特长，或者个人在完成工作的时候没有得到相应的资源支持，或者是感觉对自己的未来发展方向产生迷惑，换句话说是对公司的前景或自己在公司处于什么样的位置感到不明朗。还有就是事先领导答应的一些事情由于种种原因没有能得到解决或者说是没有给予兑现，导致员工心理出现波动继而对于工作甚至出现抵触情绪。这些都是属于公司治理的范畴，作为高层管理者应该审慎得对待。

最后还是想引用下马云说的那句话“员工离职的原因很多，只有两点最真实1：钱没给到位，2：心委屈了。”同样值得我们员工和管理者去思考。

万俊/文

非洲有一个古老的谚语：当太阳升起时，羚羊从睡梦中一醒来就知道，它必须比最快的狮子跑得更快，否则就会被吃掉。而狮子也知道，它必须比最慢的羚羊跑得快，否则就会饿死。因此无所谓你是羚羊还是狮子，只要太阳一升起，你就得开始奔跑，否则就可能面临死亡。如今，这句谚语也可以用来形容竞争激烈的商场。在快鱼吃慢鱼的时代，无论你是什么类型的企业，都必须比竞争对手更快一步。能比市场上其他公司更快交付工作结果的公司，不光眼下可以幸存下来，而且将来还能够兴旺发达。

然而，加快公司的工作速度之余如何提升客户满意度，从市场发展趋势和长远规划来看，良好的服务是必须的，今后的竞争，不再是简单的产品、价格和品牌竞争，更多的是服务竞争，客户需要的不仅仅是产品，更是在合作过程中所享受到的服务，那么，针对我司如何提高服务呢？

以我个人来看，由于我是市场前端的销售部，所以看到的内容并不全面，在整个业务服务过程，前端销售的服务+后端客户合作中的服务+前后端互相监督=提高整体服务。

针对提升服务，我个人有几点意见看公司是否可以采纳：

#### 一、制定“客户满意度调查表”

针对合作中的客户，防止客户有意见又不好意思反馈，长期内心积累最终爆发不可收场，我认为，公司可以制定一个“客户满意度调查表”这个表格每个季度都由销售发给自己的客户填写，内容就是针对目前咨询或都运营中的项目，有什么意见以及对目前的服务评价等级，比如A\B\C\D级，然后再有一项，对目前的服务以及工作需要加以改善的地方，表格调查好后直接反馈给销售，公司可根据客户所有反馈上来的“客户满意度调查表”进行汇总，分析问题并改正，这样不仅能提升服务，更可以增加与客户的粘稠性，让客户感觉到我司对他们的重视。

#### 二、销售定期回访

在已经合作过的客户，公司可以根据距离远近以及价格高低，可每季度左右，销售进行回访，实际上就是销售与项目总监共同做东，请客户及高管吃饭，以增加客户与我们之间的感情，人与人之间靠的就是多沟通，如果长期不沟通，有问题又没及时解决，那久而久之，只能造成我们与客户关系慢慢产生隔阂，纵使所有问题接踵而至，我方又不知如何产生。

#### 三、项目总监每个月汇报战绩

销售在做新客户开发同时，是非常需要合作中的客户最新数据，在与客户沟通之际，要对公司目前业绩有所了解，不然就是空讲，见意要有专人汇总各地数据，每月初统一发送给市场部的所有销售，这点我个人认为非常重要。

最后，希望公司越走越远，越跑越快，我们乾康永远是那只吃慢鱼的快鱼。

王兵/文



# 如何成为合格的客户经理

我认为一名合格的客户经理首先需要具备有基础的银行知识，这些知识不仅包括我们的微贷技术，还需要具备基本的柜面产品、电子银行产品、基金等方面的知识掌握。因为客户经理作为第一手接触客户的人，如果不能展现出专业的形象，不能对客户在信贷方面以外的需求有所帮助的话，他甚至银行对客户的黏性都是很低的。

其次，客户经理仅仅能够发放贷款还远不能称得上一名优秀的客户经理。小银行往往在人力资源这一块投入巨大的成本，因此我们要充分利用好客户经理这一最好的创利工具。让客户经理进行产品的交叉销售，使客户、客户经理、银行的利益都达到最大化。对已有客户的营销边际成本极低而效果很好，能够大大提高银行服务的专业程度，加大客户的黏性。

最后，客户经理在微贷领域的能力简而言之可以分为营销能力和风控能力。二者缺一不可。因此我们对客户经理的分层分类也要从两方面进行。工资收入（职级职等）与其产销结合，使用利润考核的模式（利息收入减去资金成本，根据任务完成情况计提绩效工资）；对客户经理贷款风控能力从另一维度进行分类，根据其过往业绩、客户类型、工作年限、资产质量等多方面进行A、B、C...分类，每个分类对应相应的调查权限。客户经理的晋升与两者都要挂钩，由上级主管领导进行具体考核。

以上的条件要求我们前期培训期间对客户经理的培训需要涵盖更多的内容。

王三丰/文





# 浅论客户满意度的提高

当大家谈论客户的形象时，大多数人脑海中出现的是衣冠楚楚或满脑肠肥的土豪形象，印象中是生意交换的一方。客户的满意也无外乎是恭敬礼让或杯觥交错，甜言蜜语抑或是阿谀奉承。很多场景的结尾或高潮部分是客户以赞许的眼光看着你，背后升起了一轮红太阳。

在现实生活中，这只是客户满意表现的一小部分。其实在人与人的沟通交往中，满意度评价无处不在。从早上起床你的洗漱用品是否舒适开始，到地铁或公交是否准时，到你踏入的工作场所是否清洁，到公司支持部门工作是否到位，小到你的午餐是否干净可口，你的下属是否给力，你的上司是否支持等等。我们生活在社交环境下，在交换生产资料或交换精神文化需求上，彼此的满意度评价无处不在。

为什么要提高客户的满意度呢？以一个小孩向父母讨要外出的零花钱为例，小孩子都知道，在他需要明显的外界帮助时，他要给家人塑造一个乖巧的形象以便能够轻松地拿到零用钱。以上海的菜场为例，卖菜阿姨在你照顾了她的生意时会送你一把小葱作为回报，以提升你的满意度。大多外地菜场并没有这种馈赠，因此上海人在外地买菜并不适应，每每感叹上海卖菜阿姨的服务品质高。由此可见，如果能够提高客户的满意度，便可降低商家交付失败的风险，并能提高客户粘度。

如何提升客户满意度呢？首先要定义你的交付对象。如果准备外出游玩的小孩总是讨好其他小朋友，而对父母的要求置之不理，那可以想象其零花钱并不会多或根本无法讨要。其次，要确定你交付对象的心理预期是什么？我们在商务活动中，通常是以合同作为基准，保证合同条款兑现到位。此时客户的心情是你买青菜时的感觉，在市场上买的青菜与你付的钞票要对应。如果你是菜贩，记住给一把小葱。

记得有一个故事说，一个饥饿的人狼吞虎咽吃了九个馒头，第十个馒头让他产生了饱胀感。他感叹前九个馒头浪费了，应该直接吃第十个就好了。大家都笑他忽略了前面的事实。前面九个馒头是什么？那是合同条款的约定。第十个馒头是我们的努力和额外价值创造的客户满意度。因此，我们要准确了解客户的心理预期，充分地掌握了客户的心理预期就等于掌握了提高客户满意度的途径和方法。

最后的关键是如何把握顺序以及如何准备。顺序就是第十个馒头不能先出现，第一个馒头到第九个馒头要按顺序出现。通过这个故事我们可以看到公司要依照过去的经验、流程技巧按部就班的工作，这使客户感觉到公司的专业勤奋。同时，在保证合同条件能够顺利完成的前提下，再多给客户以惊喜，从而提升客户的满意度。大家知道日常工作的目标是非常关键的，如何使日常的工作计划得以落实是客户满意的基础。那么惊喜在哪里？如何使第十个馒头适时出现？这就需要公司的每一位员工以客户的立场去思考什么产品与服务是客户需要的，且难以实现的。通过各位员工的积极讨论，集思广益，从而以超越客户预期的状态进行交付。

以上是我对客户满意度的理解，也希望这一次内部文献可以看到我们广大员工的专业性建议与总结，谢谢大家！

周滨/文





**摘要:**中小商业银行因其地域条件、组织结构等因素在发展微贷业务即可以发展自己的优势,又能缓解微小企业融资难题。但竞争的加剧使得中小商业银行已经很难做到产品上有效区别竞争对手,如何提高客户满意度成为提升银行核心竞争力的关键因素之一。银行可以从客户需求、管理水平、产品质量、服务质量四个方面提高客户满意度。

### 一、客户满意度的基本概括

这个客户稀缺的时代,什么才是企业的核心竞争力呢?对所有的企业而言,有一项是不可或缺的,那就是管理客户关系的能力,把一次性客户转化为长期客户,把长期客户转化为终身忠诚客户。而管理客户关系里有一项是最主要的,那就是如何提高客户满意度。

客户满意度是对产品或者服务性能以及产品或者服务本身的评价。包括行为意义上的客户满意度和经济意义上的客户满意度。从行为角度来讲,满意度是客户经过长期沉淀而形成的情感诉求,它是客户在历次交易活动中状态的积累。而从经济角度来讲,客户满意度显得更为重要,企业的客户服务处于一般水平时,客户的反应不大;一旦其服务质量提高或降低一定程度,客户的赞誉或抱怨就会大幅度增多。他可以从三个方面来理解(1)客户的期望值与其付出的成本相关。付出的成本越高,期望值越高(2)客户满意度是一个相对的概念,是客户期望值与最终获得值之间的匹配程度(3)客户参与程度越高,付出的努力越多,客户满意度越高,所谓越难得到的便会越珍惜。

### 二、银行提高客户满意度的建议

从客户需求、管理水平、产品质量、服务质量四个方面提高客户满意度,具体建议分为以下六个方面:

#### (一) 根据市场需求中小商业银行设立微贷特色化产品体系

银行在设计产品时,不应该只是考虑自身的收益,更重要的是如何吸引客户,并实现银行与小微企业之间的双赢。由于微小企业的资金需求具有单

笔金额小、频率高等特点,在微贷产品和定价上,根据不同的目标客户实行差别化产品和定价。推出不同类型的小微贷款产品。把贷款产品分为经营类和消费类两大类,其中经营类贷款产品又分为抵押类经营性贷款、担保类抵押贷款、纯信用抵押贷款三种。按照不同风险、不同经营方式等,实行差别利率。经营性贷款产品期限一般为3个月至3年,消费类贷款产品贷款期限不超过三年。多种还款方式。

#### (二) 加强实施微贷多元化营销策略

指导客户经理在对微贷产品进行选方位、立体式宣传的同时,微贷中心详细制定市场营销计划,开展专业市场及各种小微商户的营销工作,微贷客户经理每天每人“扫街”营销平均时间都在6小时以上,达到平均每月客户贷款不低于200笔。

#### (三) 创建微贷团队培训激励机制

通过对从事小微信贷银行人员的授课、考试、情景模拟、案例分析、行业分析相结合的交互式培训,以“师傅带徒弟”的方式进行传帮带,“孵化”出几个信贷团队,并要求客户经理从和客户的第一次接触开始就要为客户建立信息档案!细致到每个来访电话和每一次登门拜访的记录。客户经理不仅对客户的经营情况保持贷前、贷中和贷后的持续关注!同时对客户本人及其家庭、朋友等相关信息也尽量掌握“这些

# 微贷业务：银行如何提高客户满意度





共同组成能够构成客户的风险识别因素这样，有效解决银行和企业之间信息不对称的问题”同时建立激励机制，开展团队PK活动，对进入月度考核前三名的团队和客户经理给予物质奖励，并且对后三名勉励谈话制度、信贷员评估制度，并根据评估结果实施信贷团队有的放矢的开展工作。

#### 四) 降低银行与微小企业之间的交易成本，提高服务质量

中小商业银行的交易成本主要体现在对贷款的调查分析和发放及管理成本。帮助中小商业银行构建贷款流程化、辅助中小银行提高信贷技术、批量化来降低交易成本。在可以合理控制风险的前提下，贷款流程尽可能简单高效，既满足微小企业资金需求急的特点，同时也可以降低银行的交易费用；在满足管理需求的提前下，尽量提高信贷员在员工总数中的比例，让信贷员绝大部分时间用在开发、评估客户上，尽量减少非产出活动对信贷员时间的占用，同时，提升信贷员人均管理客户数，对降低人员费用能起到积极作用。

#### (五) 加强对微小企业违约惩罚机制

微贷的发展得益于微贷分析技术，它提倡重分析、轻抵押，以微小企业的实际现金流作为第一还款来源，抵押担保作为第二还款来源。微小企业也由于资产少，难以提供抵押担保，因此，微贷客户经理在对微小企业的贷款调查分析过程中，着重考察的是借款人的经营情况。在此情况下，对微小企业发放的信用保证类贷款数量较其他传统贷款而言，自然人较多。中小商业银行在向微小企业提供信用贷款的同时，建立相对应的违约惩罚机制。

#### (六) 加强与微小企业之间的合作交流

中小商业银行通过与微小企业的长期的沟通交流，融入微小企业间的供应链及社交圈，以客户带动客户，增加中小商业银行的市场占有率。在贷后监督的作用中，首先是能够对贷款资金的流向进行监督，检查贷款用途真实性，确保该笔贷款用于银行批准使用的项目上面，避免贷款用于其它风险更高的项目或冒名贷款的可能性。其次能够掌握企业的经营情况，对企业的还款能力进行监督，及时建立风险预警机制，避免因事后的信息不对称可能给银行造成的损失。

朱鲜华/文



# 如何提升客户满意度和交付质量

对于咨询公司和咨询师而言，完成项目交付并得到客户满意，从而结算项目的所有款项，并实现企业、咨询公司和咨询师共赢的局面是最终的目的，那如何提升项目交付质量与客户满意度？

咨询公司和咨询师要树立起双营销的理念，“内强素质，外塑形象”。提升项目交付质量和客户满意度应该从以下几方面入手。

一、全程锁定目标，持续有效沟通。事前周密计划，预知风险；事中坚守质量，灵活把握；事后深挖需求，紧跟服务。

在项目进场前，特别是在预调研阶段，要了解客户的需求，特别是隐藏在显性需求背后的隐性需求，这些需求可能是企业自身未能提炼出来甚至是无法阳光化的，但这些需求却是企业迫切解决的问题。

在和客户的谈判过程中要能放能收，要牢牢记住，咨询师和咨询不是万能的，没有超完美的管理和咨询方案，咨询是基于企业现实的一套解决方案，咨询和咨询师能做的就是利用自己的专业知识和逻辑思维能力把这些现实和目标之间形成可执行的小目标，并指导和参与这些小目标的实施。

有了这样一个前提，在谈判中就不会做过多承诺，要量力而行，“界定合同边界”，这一点对于项目交付质量而言至关重要。哪些是合同内的，哪些是关键节点和里程碑事件，需要双方提供怎样的支持与配合，甚至每个项目参与人的责任都要界定清楚。

二、确定项目组成员。基于咨询机构的现实经营压力，有些项目在运作时成员都是由各个项目抽调，项目成员对项目所处阶段了解度不够，项目组成员之间缺少默契，在很大程度上影响了项目质量。

三、在项目进行中，要按照项目总体计划设定阶段目标，并就阶段性目标的完成与客户达成共识。我们运作的项目可以和客户对接人成立联合项目组，所有的项目过程都要联合项目组成员共同参与，目标的完成即是联合项目组成员共同的业绩和决定，且根据项目进展情况和企业高层进行沟通，达成共识，如此就会有效提升项目的交付质量。避免“秋后算账”，否定工作中的成绩。

营销公司现在运作的项目，多数都是签订大合同，再按月设定目标计划，所以我们会要求客户对每月的服务内容做评价，并做为对咨询师的考核指标。这样一方面可以解决咨询师“唯回款”的问题，也会了解客户的需求和感受，特别重要的是会留下每个阶段的满意度调查。一年下来，客户不可能在最后一个月推翻之前所有的认可。

四、在项目进行中，态度上要懂得换位思考，经常问自己，如果你是客户你怎么办；进度上要把握节奏，特别是里程碑事件的把握，要提前沟通，注重沟通；高度上要突出思维亮点，要用我们的专业知识和理论基础去影响客户，不能客户说什么，我们做什么，本末倒置；宽度上要一专多能，要在视野上强于客户；深度上，要精益求精，要突显咨询价值；灵活度上，随机应变。

五、在项目进行中，要强调项目组内部和项目组之间的相互协作，通过跨部门合作，运营协同，创建联合团队的形式，形成集团公司的价值链服务优势，为客户提供全方位解决方案，从而提高客户满意度。

六、在项目结束后，要持续跟踪，深度挖掘。每个项目完成后，我们都要努力成为客户的长期顾问，这样满意度会持续加强，而好的营销也就从售后开始了。要强调案例的挖掘与整理，通过案例的重温与学习，会让咨询师更加了解客户，为客户提供更高质量的服务。

如何在工作方式上做好项目。

首先，我们在咨询中要掌握好，咨询为一把手提供服务。

在项目进行中会和企业各个部门的管理层接触交流，中间会产生一系列的问题，而这些问题可能和企业一把手的意愿不同，因此最终目的是服务于一把手。

其次，我们在项目运作中要注意做好沟通，这里的沟通包括对等沟通，内部沟通，定期沟通和非正式沟通四部分。

所谓对等沟通：是指项目经理要与企业最高层达成共识，两方负责人的沟通是否顺畅，是项目是否走偏走散的关键因素。这里强调的是“对等”问题。大家还记得《亮剑》里“李云龙”的经典台词吧？“你和我军阶不对等”。“不对等”意味着什么？就是你的份量不够，虽然我们咨询师因为身份的关系，上可直通董事长，下可与临促对话，但在大是大非的关键问题上，还得请双方高层直面沟通。

内部沟通：咨询公司项目组成员间，联合项目组成员间，咨询师与公司后台之间，咨询师与项目经理之间，要形成良好的内部沟通机制。谁和谁该说什么，说了什么，相关利益人都要有所了解。内部沟通强调的是行动的一致性，所以加强沟通至关重要。

定期沟通：公司的项目经常延期，一个很重要的原因是在等企业主的时间做汇报，而企业主的时间总是很难约。如果建立起良好的定期沟通机制，这种情况就会大幅度减少，即便企业主爽约，他也会觉得失信于我们，从而使项目进展相对顺利。

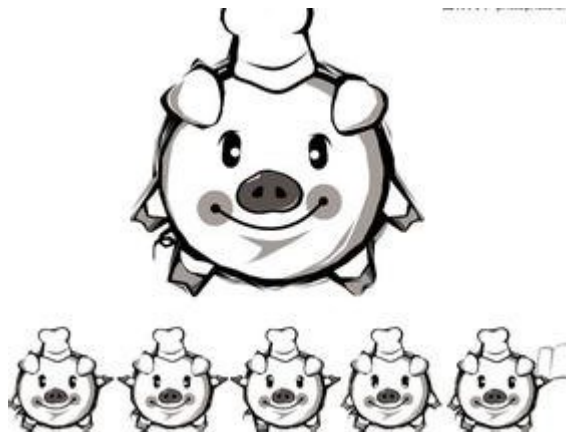
非正式沟通：很多时候，办公室里的事情会在办公室外解决，这一点和国外的咨询公司不一样。在国外咨询公司，离开了办公桌就不谈项目的事儿，而在中国，如果所有事情都在办公室解决，那很有可能很多事情都解决不了。

最后，要注意的是，不要介入客户的内部斗争。这是一个比较难以把控的问题，一方面我们要在企业内部建立盟友，另一方面又要强调不介入客户的内部斗争，但要如何界定，还是一个度的把握。

企业之所以聘请咨询机构做顾问，是因为我们在专业领域得到了客户的认

可，但这种认可会随着客户的进步而消失的。有人说从前的知识象是在八九十年代买了一台电视机，这台电视机至少会用上十来年，而现在的知识就象是鲜奶，过不了几天就过期了，这话不是没有道理。咨询师必须加强自身素质培育，我们的学习能力和速度必须强于客户，否则我们就会被“后浪拍在沙滩上”了。

黄斌/文





关于如何提升项目质量，提高客户满意度这个问题，我觉得重点在于提高客户满意度，即一切提升项目质量的措施都应围绕提高客户满意度展开，否则会本末倒置，因此我的思路就是针对在项目实施过程中出现客户不满意的地方提出改善或改进方案，以提高客户满意度。

最根本的问题，就是项目的定位是什么。公司的客户主要是地方性商业银行，就拿银行各部门来说，和项目有直接联系但又接触不多的部门如人力资源部、科技部、财务部等，对项目本身并不是很了解，因此在处理和项目有关的事务时，总会有一些疑问，甚至在和项目人员交流时会问上那么一句：“这个项目到底是做什么的”。针对这个问题，我觉得项目组成员得明白项目的性质是什么，具体工作内容又是什么，这样一方面可以解答客户的问题，另一方面可以规划自己每天的工作内容。我有个建议，就是公司专门出一本员工学习手册，内容包括但不限于公司的组织架构，人员岗位的划分及职责，项目的性质及具体工作，以及统一的、权威的乾康微贷技术内容讲解等等。

项目中的理论培训阶段，有时会出现这样的现象，即学员会说，“关于这个知识点专家一个说法，顾问老师又是一个说法，我到底该听谁的，怎么去理解它”。不难发现，公司里每个人对于微贷的理解是不一样的，在平时项目交流的过程中，对于同一问题的看法也存在分歧，“婆说婆有理，公说公有理”，然而，客户要的不是模棱两可的说法，而是统一的说辞。这个现象可以归结于一点，微贷技术没有基本的处理原则，使得每个人都可以有不同的理解方式，假如能像高中数学那样，微贷技术有基本的“公理和定理”，那么每个人对于技术的理解就不会出现原则性的分歧，只会是“条条道路通罗马”，即思考的角度不一样而已，因为每个问题都可以通过拆分、抽丝剥茧，追溯最基本的依据。

至于如何解决上述问题，一方面是上面提到的内容，即公司专门出一本员工学习手册，里面要有统一的、权威的乾康微贷技术内容讲解；另一方面，项目组成员中至少要有一名技术相对扎实的人员，定期组织其他人学习微贷技术，包括问题汇总讨论、微贷知识考试等等，项目经理负责过程监督，做到长期坚持，我相信这对于提升项目组成员的专业素质效果会很好。

另外，项目中的展业阶段，如果没有好的业绩支撑，再好的微贷技术客户也不会满意，因为商业银行最终还是以盈利为目的。因此，全面、及时地给予学员在营销方面的指导是展业阶段首当其冲的问题，营销是建立业绩的基础环

节，把营销做好，才会有源源不断的客户，项目组成员中若有营销经验丰富且能力较强的人员，对于项目快速建立业绩的好处是显而易见的。其次，微贷技术应结合当地实际，在不偏离原则的基础上对其稍加改动，这样技术才会有价值。

项目实施，人是根本，全面提高公司成员素质，是提高客户满意度的关键所在。

吉力/文



# 如何提高

# 客户满意度

# 如何提升客户满意度

为何要提升客户满意度，目的是什么？提升满意度的目的在于把客户满意度转化为客户忠诚度，只有成为了公司的忠实用户，才能给公司带来更多的利益。

到目前为止，公司已经有了近20家客户，可以通过一些问卷调查的方式来了解客户对我们项目开展进程中及结项后的想法、满意程度等。

有了客户的想法，公司就能有针对性的调整运营方式，改进运营方法，进而提升客户满意度，形成一个良性的循环。

坚持专业性是提高客户满意度的重要方法，毕竟公司业务属于咨询服务，如果不能给客户一种“高大上”的感觉，他们很难认同公司的做法。

如何做到“高大上”呢？非常重要的一点是实现作业程序标准化（SOP）。这里的SOP不仅指售前、售中、售后的操作流程标准化，在业务开展前、开展过程中所用到的文档、系统等也必须标准化。要做到客户变、流程不变，不然每个客户都是一套新的标准、新的产品，对人力、物力的浪费是非常严重的。不仅如此，还会让客户感觉我们公司不够专业。

另外可以尝试建立一套标准模板，所有的业务都可以按照模板套用。这样可以避免公司内部信息沟通不畅，资源不能充分共享，有条件的话可以建立公司FTP站点，上传标准作业流程文档，供公司内部使用，一旦有需要时可随时下载，FTP站点还能保证一旦流程有更新，可以直接在FTP站点完成更新，这样项目组就可以实时下载到最新的文件，避免重复劳动。

要提高客户满意度，光有专业性是不够的，还需有完善的应急响应机制。建立应急响应小组，明确负责人、组员及上报机制，一旦客户对公司产品有异议或投诉事件，可以尽早介入解决，避免事态扩大。

徐惠/文



# 如何提高客户满意度

## 专业性

### （一）制度专业性

首先，公司在跟银行方接触1个半月左右时，肯定会查看公司以及项目组人员对银行方所在地区基本了解后做出的相关制度，银行方会拿公司的制度与行方已有的制度做比较。因此我们做出的制度必须有优点、实落地才能打动行方；

### （二）人员专业性

因为每天公司项目组成员需要而且必须天天跟行方的打交道，所以项目组成员对于小微贷款的专业性必须很强，而且，项目组成员关于小微贷款的技术需要提前沟通直至统一。人员专业性，不应该通过简单的每周考试去完成，每周考试对于正在实施的项目来说，是一种无形的任务负担。我认为最好的方式是，公司建议大家去考一些关于小微的证书，这样项目组成员会对此证书比较感兴趣，自己会比较踏实的去学习，可以采取一些奖励政策（例如：谁考过了，考试费用报销等），这样既增加了项目组的资质，又提高了项目组成员的专业性；

### （三）管理专业性

对于IPC的真正的核心技术是人员管理，首先公司的人员管理应该明确化，明确告诉行方，项目组成员都是具体做哪方面的，这样公司人员清楚自己要做的的事情，行方也明确什么问题不懂了，应该找哪方面的顾问去解决；

### 真实性

在与银行方签合同之前，对于行方要求的任务量，应真实的调查完当地情况后再做比较合理的决定，不能虚高，最后公司完不成任务；也不能过低，导致员工没有积极性；

这是我做了这几个月的项目组成员的一点愚见，希望能够对公司有所帮助。

江鹏/文





# 如何提升客户满意度

转眼之间来到乾康这个大家庭已经一个月了,已渐渐熟悉了这个大家庭,在这几个月与同事相处中,深刻感受到大家的团结,努力和向上的激情。

我在乾康熟悉到的第一个项目是泉州银行的信贷系统,刚来的时候并不了解什么是小微贷,在业务上很模糊,但经过同事的热心指导和帮助下逐渐熟悉开来。主要了解了进件的发起流程(申请进件—初审进件—内部审查—授信审批—中心复核—填写合同—中心终审)和报表管理模块,这个项目提升了我的业务知识,帮助我熟悉信贷业务和系统开发,为太原小微贷项目打下了深厚的基础。也为如今在太原现场工作打下了坚实的基石,现场开发并不是很轻松,在做好工作的同时,我们本身也在给客户展示乾康的精神风貌。如何让客户满意是现在社会企业的基石,我能深刻的体会到的项目满意度和客户满意度对公司长远发展有着深刻的影响。我们是在做项目,是在做自己的产品,更是在做乾康的品牌,满足客户需求是我们必须做好的。

下面是一套提高客户满意度的封闭流程。它基于假设这些优秀公司都能持续的正确理解客户服务的基础。

1. 倾听客户的声音。不仅是在调查或者受到投诉的时候,而应是每时每刻——所有与客户间的日常接触。
2. 对客户反映的事实负责并且采取行动。当客户对账单存有疑问时,要将它作为一次客户关系恶化的情况来处理——因为你缺乏与客户间的良好沟通!
3. 集中关注并把资源放在那些对客户有影响的项目上,从而达到提供更简单,快捷和有价值的服务。要找出深层次的原因,而不是表面现象。
4. 和用一套共同的指标来量度不同的项目成效。这些指标必须从客户立场出发。假如一段时间内客户对账单的质询大量减少,说明你们之间的沟通改善了(客户满意度也同样如此)。
5. 调和部门之间的商业协助能帮助有关员工处理客户关系,要系统化的作出即时性的协作,而不是交换。
6. 追踪所发生的一切——找出你在客户工作中产生的作用。这需要依据趋势的判断来进行适当调整,而不是单次记录下满意度调查得来的反馈内容。同样,还需要在整个流程,跨部门的协调。
7. 回到第一点,重新开始。确保倾听客户声音并付诸实施的行动是一个正受激情与毅力共同推动着的过程。

宋辰/文



# 如何提升客户满意度

无锡项目已经开展五个多月了，从一开始曹斌担任项目总监兼项目经理，到现在杨光担任项目总监，瞿老师担任项目经理，中间经历多次的交接与不同项目管理方式，让我感触颇多，列举如下：

是否真的需要项目经理驻场：

无锡项目组从4.20进场之日起，经历过项目经理常驻，项目经理非常驻，公司远程支持三种模式。总的来说，项目经理可以不用驻场，但是每周必须有2-3天时间在项目上面与行方、助理进行沟通，确保项目方向正常进行。特别是项目经理不常驻的项目，沟通更加至关重要。

如何提高客户满意度？

个人认为有以下几个方面：

一、客户根本不会严格按照合同规定来执行，一方面要按质按量的完成合同既定目标，另一方面必须协助银行处理一些日常繁杂事务，帮他们加班加点起草公文，临时想到一个新制度就让项目组撰写，都成为家常便饭。所以，如何让客户觉得物超所值至关重要。多几次专家见面会，多几次高层的交流，客户会觉得重视项目。同时，项目组成员要站在对接部门的角度，帮助他们推动业务开展，向行内索要资源。

二、同时，在提交物方面是否是行内真正需要的。有些时候公司后台支持在审核制度时，由于对项目某些细节方面不了解，给予项目组的审核意见或提交物并不完全符合客户的实际要求，很容易导致项目组被夹在中间。

三、销售与项目实施相衔接。希望有多大失望就有多大，销售项目时不能将目标定的太高，虽然签合同的时候客户会开心，但是一旦项目未完成既定目标，影响最大的就是收款。

四、你如何对待你的员工，他们就会如何对待你的客户。

程志鹏/文



在职业生涯发展理论中，人的生涯划分为成长期、探索期、建立期、维持期、退出期几个阶段。每个阶段都有不同的核心任务和核心角色，上一个阶段的任务没有完成，角色没有扮演好，必然影响下一阶段的生活。

人的生涯是连续的，这段过于潇洒，下段就得更多付出。

有次出差回来，从机场打车回家。司机五十来岁，穿着非常职业，神态上看上去却不耐烦。车子驶稳，我们开始聊天。经过攀谈了解到，他的不耐烦，源于对工作的不喜欢。他说要不是没办法，谁这么大年纪还来干这活儿，起早摸黑，吃饭没规律，身体上毛病也逐渐增多。他的职场经历很丰富：当过兵，做过射击教练，办过物流公司，在企业为领导做过司机，还开过饭馆，做过健身教练，也和朋友做过多次生意，几起几落。

他拍着方向盘感慨，年轻时不懂事，兴趣广泛，不定性，这个也好，那个也喜欢，最后哪个也没干成。当年一起当射击教练的，如今在做专业教练；一起做健身教练的，成了这个领域的专家；一起做生意的，已经建了好几个厂。自己呢，一事无成，只能用自己的驾驶专长开开出租车。

这个司机，在职业生涯角度，探索期太久，始终没有清晰的职业定位，根本没有进入建立期。同样的年龄，别人只要维持自己的工作就好，而他始终没搞明白该干什么，没有自己的专业。上一阶段欠的债，下一阶段总要还，上一生涯任务没完成，必将影响下一段生活。

有些年轻人喜欢自由自在的生活，工作一段时间攒点儿钱便辞职，拎起背包去旅行。旅行腻了，再回来找工作，工作一段再辞职去旅行，自我而潇洒。

一个人年轻时还比较容易谋得一份工作。随着年纪的增长，一般性岗位很难跟年轻人竞争。即使竞争得过，职位的待遇，或许也满足不了那时的生活需求。而专业性强的岗位又因为没有积累相关的专业能力而无法胜任。参加工作的前几年，正是该探索和建立自己专业的阶段，这个阶段的任务完成得不好，必将影响以后的生活。

其实，背包客最佳的状态，是通过旅行建立自己的职业和谋生能力，比如给杂志写专栏，给画报拍照片，组团给其他旅行者作导游。否则，将荒废建立专业能力的时光，把岁月蹉跎在风景里。人的生涯是连续的，这段过于潇洒，下段就得更多付出。

工作，实质是一种交换关系，我们付出专业能力，为企业创造价值，企业则支付相应的薪水和待遇。要想过得比较好，我们就得让自己更专业。所以，在企业里我们应该更注重学习专业知识，提升自己的专业能力和素质，随着经验的累积，未来钱景更美好。

《水浒传》中梁山好汉的结局，最好的就是神医安道全、玉臂匠金大坚、紫髯伯皇甫端、圣手书生萧让、铁叫子乐和、轰天雷凌振。这几个人最后大都被政府征用了，为什么呢？看病、刻字、养马、写字、唱歌、做火药，他们共同的特点就是都是手艺人，都有一技之长。无论历史如何变迁，专业人士，总能混口饭吃。以前经常提的：“学好数理化，走遍天下也不怕”说的就是这个道理。

这给我们职场人士的启示是，你得有一样拿得出手的本事，做专做精。从央视离开的罗振宇，在他的自媒体节目《逻辑思维》里提到一个词儿：U盘化生存。意思是说未来的专业人士像U盘一样，自带信息，不装系统，随时插拔，自由协作。

U盘化生存不受行业与公司的限制，实质说的就是专业主义。你的专业是什么呢？

刘学军/文



快速进入职业发展建立期





大数据是一个时髦的话题，特别是舍恩伯格那本著作出来之后，猛然之间各种应用跃然纸上。不管你愿意不愿意，你都成了大数据应用中的一员。我们公司最近也在做这方面的事情，我觉得很不错。不过经过了长时间的思考，我觉得可以写一些东西与诸君分享。

网络上会存在很多的脏数据以致于让我们的分析变得混乱。举个简单的例子，淘宝的刷单相信每一个在淘宝购物过的人都或多或少体验过。当我们购物时，往往看的最多的不是这个商品如何，而是人们对它的评价；或者说，会去看这个商品的销量、人气。所以当你不幸在一个刷单的店铺里面进行了购物，只能说是拼人品的时刻到了，如果店主只是为了打开市场，商品依然优秀，那结果可以接受，如果店主刷单就是为了出手次品，那么结果你懂的。在这里，脏数据就是商品的评价，但是，我们不能绝对地说有脏数据就说明不好，你也看到了，会有那么一两个良心卖家的存在。放在大数据分析里面，脏数据往往就导致了我们的模型不适用，而这些脏数据还不是能靠算法去过滤掉的。

同样的，我们获取数据的来源如果不够广泛，同样也会有问题。这个更好理解，打开360系的新闻网站搜腾讯，基本都是负面新闻。如果依靠这个来判断腾讯就是个坑蒙拐骗的垃圾企业以致于拒绝了它的贷款要求，信不信行长拿着菜刀追你十八条街？好吧，其实我这一段话是用来佐证我上面的论据的，调查了100人，有10个人说你不好（买家），有90个人说你好（刷单），这是无法去过滤的，只有买家超过90个人的时候才能接近真相。但是话说回来，腾讯坑了这么多小学生啊！

回过来看淘宝这个例子，很多人觉得我说的有道理。是的，因为我也在哪里运用了大数据分析，很多人提供了数据给我，感谢我的老婆，老妈，丈母娘，你们成功的购买经验给了我分析的方法！所以这就是下一个大数据最最核心的问题，当你有了数据，你如何进行分析，让这些数据提供给你想要的东西？

还是说到刷单，怎么去区别这些脏数据？要知道人与机器是有区别的，简单的判断方法就是看是不是在一小段时间内集中购买，当然肯定有一些其它的方法来判断，而这些方法是怎么来的，其实还是靠的数据分析，大量的数据，分析出来这样或者那样的行为可以判断为刷单。

所以总结一点，没有无用的数据，只有无用的分析。而相同的是，分析同样需要数据的支撑。

关于分析能怎么扯？让我想一下，下回见！



蒋瀚湜/文

在看到本期的讨论话题时，我就在想，天哪，我又要写一篇议论文了。实在是不想再写议论文，一直在想以什么角度去写。我个人比较习惯主动型工作，因此，在脑海里搜寻提高项目实施质量和客户满意度的方法时，最先是“人”的特点本身去想的，落点落在了“专业”和“敬业”上。因为从以往的项目经验来讲，多难的客户，貌似最后都被这两点搞定了，所以今天决定写一个“回忆录”，回顾一下我的第一个微贷项目经验，它培养的我的专业性，固化了我的敬业习惯。我不想说我们是怎么专业，怎么敬业的，希望在这个回忆里大家能够读出“专业”、“敬业”的意思。

2009年7月，我从原来公司的后台岗竞聘到金融部的微贷助理顾问，跟随温总一起做深圳农商行的微贷项目。项目同事有很多是咱们公司的“熟人”，徐嵩、蒋金翠都是我们的专家，熊雷现在还是同事。我人生第一次坐飞机、出差就是从北京飞到深圳，进项目打前站。本来以为是跟同事一起走，结果变成自己一个人去，从没坐过飞机，心里那个忐忑啊，现在还历历在目。

当时的项目状态跟咱们公司签第一个项目时非常像。当时项目组的成员都没有过小微贷的咨询经验，IPC刚引进中国，因温总的关系，联系到开行的IPC专家阶段性支持项目执行，且项目助理都是像我一样对IPC技术从来没有接触过的人，包括熊雷。深圳农商行的微贷部门负责人郑总是一个非常很细致

的人，对工作任务书卡的非常严格，其下属的几个部门员工也非常机敏，无时无刻都在盯着我们，连每天的上班时间都有人盯着打卡，项目启动的阶段非常的困难。更加困难的是，项目任务书中签订的专家支持工作时数根本无法达成，因各专家都有自己的本职工作，协调时间很困难，导致客户极度的不满。在这样的情况下，温总带领我们最终成功的完成了项目执行，且客户满意度极高，直接促成了公司与深圳农商行在公司另一个业务上的合作。回头来看，我认为征服客户的就是温总的专业和敬业，以及他将我们整个团队都训练成为专业、敬业的项目执行人员。

用专业和敬业搞定客户



我跟温总、徐哥住在一个宿舍，项目开始的头三个月，几乎每天都是两点以后睡觉，下班吃过饭后，温总就抓着项目组一起，写制度、过制度、写报告，每个提交物、提交给客户文件都是项目组一起读几遍，要保证不出错，且行文格式高度统一，项目组标志非常明显。客户当天提的工作任务，一定是当天晚上完成且发给客户，这个习惯我基本上保持到了现在。温总在与客户进行交流沟通时的不卑不亢是我一直努力学习的。我还记得他当时常说的一句话是“原则性的东西不能让步，大不了我们不执行合同撤走”，能有这样的魄力一定是在自己已经尽最大力做好所有的事之后。当时的项目提交物中，操作手册是非常大的一个提交物，除了正文外还有很多表格模板，正是在这项工作过程中，我从徐哥那里学到了如何制作专业的流程图、如何制作各类表格，当时操作手册的前后修改版本不下50个，到现在还存在我的电脑里，虽然当时被要求改到后面自己已经快要崩溃了，跟徐哥的讨论从最开始的各种虚心学习变成了最后面的激烈争吵，我的心态已经不能保持专业了，但在徐哥的坚持下，最后的提交物一次过关，得到客户的极大好评。

2009年到现在，已经6个年头了，我从职场新人做到了“前辈”“老师”，但当时所学到的养成的宝贵的素质和习惯，受用至今，成为我最大的资本。

李丽/文



一念花开~

或许你正在压力下奋勇前行，或许你正在压力下备受煎熬；或许你已经找到了正确的道路，或许你还在苦苦的追寻；或许你已心志坚定，或许你还在心念万转，犹豫彷徨。

你怎么想自己，你就是这个自己！即便你提醒你不是这样的，但是其实你就是这样的。你怎么看待你周边的人，你周边的人就是你看待的这个样子。你怎么看待周边的世界，你周边的世界就是你看的那个样子。你这一刻，想它好，那它就是好；你这一刻想它坏，那它就是坏~

万事万物，存乎一心！

路远不远，在你一心！路近不近，在你一心！苦瓜所有人都尝苦，有人吃因为知其解火，有人不知因不受其苦！客观世界，不因你如何看待处置而有任何改变！唯一能变化的是你的看法，做法。有人因天寒而多加衣，有人因天寒而艰苦磨砺。

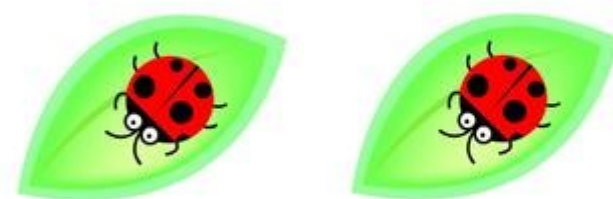
每个人都活在自己的内心世界里，别人无法真正走进去，改变的心门只能是从内向外打开。沧海变桑田，崇山化沧海，而心不变，是为本心！能阻碍你前行的，始终是你心底里的那一枚沙子，沙子可变大山压迫；沙子亦可变尘埃消散！

人生若只如初见~

每个人从最初的新奇，不知所措；到认真学习，再到学习压力，焦头烂额，无数次的考试；到踏上征程前的自信满满，再到初步受挫；然后征程中的人一片坦途，顺风顺水，有的人曲曲弯弯，终到正途；有的人历经磨难，倍受打击；有的人不堪忍受，中途退出。其中情状，不一而足。若只如初见，那便圆满~

不忘初心，方得始终~

每一个人来路都不同，其实都一样。初心不同，道路都一样~有的人在路上得到了累累硕果，有的人在路上得到了无上感悟，有的人碌碌终日。在路上心念受各类考验，心思千变万转，能归一者，方得始终。子曰：吾道，一以贯之~亦可作此解。虽风雷激荡，斧钺加身，纵风霜雪雨，荆棘密布，不忘，不改，不退~



你还是不是最初的那个你？你是不是忘记了，你从哪里来，到哪里去？人生是为了前行，不是为了放弃。

面朝大海，鲜花盛开~美好存于自心~

一念花开，一念花败，慎之慎之！

于向华/文







入职已经一个月，看到公司有自己的刊物，就积极的响应号召投稿。在这里就把以前书上看到的，工作中学到的，亲身经历的项目方面的经历总结下拿出来讲讲。

项目的关键在于“人”

其中几个关键词比较重要我就拿和我们有过合作关系的某农商银行为例子：

关键词：信任

在销售过程中无论是价格高、质量差或者不想见，根本的原因是对于人的不信任。

也就是不信任人到不信任产品到不信任见面能带来好处。这就要分析客户需求，增加客户价值。首先要了解客户所重视的价值是什么？

其次是专门为客户的价值量身订做产品和服务。

农商行客户需求是什么？

客户的背景是城商行，客户的客户是农、商。客户关注的是如何弥补农村金融网点的不足，如何占领农村金融市场，如何在政策上响应国家的政策，如何能对自己有所帮助。

项目营销心得



所以初次见面时我会介绍产品，但是更要倾听对方的想法，根据对方的一些想法从而针对性的沟通。那么从沟通中会让客户建立一定的信任感。从而让客户观念从“我们消费，你们赚钱”转变到“鱼与水、互惠互利、共同发展”的观念。在沟通过程中积极的参与助农通项目讨论出谋划策，如果有利于公司的事件要大力渲染，做客户的合作伙伴，不做客户的小跟班。这样让他先认同人到认同公司进而认同产品。建立信任需要四个步骤：接触（开始）、认知（加强）、了解（熟悉）、信任。在这四个步骤中建立项目把关者、影响者、决策者等多层关系。

关键词：信息

在公关一个项目，掌握的信息的多寡，是决定这个项目成败的关键。

- （1）基本信息是这次销售机会的真、假、大、小、缓、急、公关难度大小。
- （2）客户的组织结构，以及负责本次谈判的相关人员
- （3）本次采购流程
- （4）以前供应商
- （4）各个层面关键人信息

如何收集信息？很重要的途径是通过相关途径发展相关线人，通过线人收集信息。我们一定要清楚在我们收集客户信息的同时，竞争对手也在工作。所以我们一定要清楚对手和现在负责谈判的人员中谁的关系最好，他们忽略了谁，他们在客户公司的决策层是什么样的关系等。否则，这个层面的失误会让前面的工作成为泡影。在某助农通项目的沟通中在和经办人的接触中了解到经办人的出生（以前的单位）、来行时间、年龄、家庭、性格爱好。针对此特点进行了一系列的公关把他发展成内线。从而了解到：

信息一、采购流程是哪几个步骤？哪些人有决定权！

信息二、这些人的职位、爱好、性格

信息三、助农通项目目前情况及后期计划

信息四、付款流程等



关键词：信息

在公关一个项目，掌握的信息的多寡，是决定这个项目成败的关键。

- (1) 基本信息是这次销售机会的真、假、大、小、缓、急、公关难度大小。
- (2) 客户的组织结构，以及负责本次谈判的相关人员
- (3) 本次采购流程
- (4) 以前供应商
- (4) 各个层面关键人信息

如何收集信息？很重要的途径是通过相关途径发展相关线人，通过线人收集信息。我们一定要清楚在我们收集客户信息的同时，竞争对手也在工作。所以我们一定要清楚对手和现在负责谈判的人员中谁的关系最好，他们忽略了谁，他们在客户公司的决策层是什么样的关系等。否则，这个层面的失误会让前面的工作成为泡影。在某助农通项目的沟通中在和经办人的接触中了解到经办人的出生（以前的单位）、来行时间、年龄、家庭、性格爱好。针对此特点进行了一系列的公关把他发展成内线。从而了解到：

信息一、采购流程是哪几个步骤？哪些人有决定权！

信息二、这些人的职位、爱好、性格

信息三、助农通项目目前情况及后期计划

信息四、付款流程等

关键词：公关计划

收集到各种信息后，一场真正的战役就打响了。不管我们有无意识，但每次公关都有一个计划，而且在不停的调整计划。尤其是在公关计划中要找到内线让他来帮助你调整计划。同时针对关键客户对自己进行包装，让自己在客户心目中形成一个定位，这样客户才能信任你。

关键词：关键人

谁是关键人

关键人并不是固定的，不同的阶段出现不同的关键人。在项目立项的过阶段，采购经理（经办）可能是关键人，虽然他没有最终决定权利。但是这个时候他有三

个权利：一、信息发布权利，二、收集信息权利，三、最重要的是他有信息刷选权利。如果这个阶段搞不定这个项目把关者，很可能第一轮就被淘汰。这个阶段也是最容易被忽视的。我把关键人分为：项目把关者—影响者—产品使用者—决策者—线人。

例子：通过内线了解情况后，针对影响人（经办和主管）进行了一系列运作，让其在决策人（处长）面前吹风。掌握项目行里的动向积极沟通利用公司在行业内的影响，渲染产品的用途。从而上下互动把项目拿到手。

如何公关关键人：

由上而下。通过人脉直接找到决策人，并获得决策层的支持，这样公关难度要小很多。

由下而上。这种情况，就只能通过层层引荐来结识高层，只有将他发展为线人，他才会愿意为你引荐。同时通过技术、采购经理等人员的良好关系，将强劲对手干掉，增加自己的竞争力。并保持在考察、招标现场为我方提供便利，给对手打击。

例子：某城商行助农通项目第一关是通过主管了解到项目基本情况。然后分析情况拜访决策人。通过决策人又联系上经办。把经办发展为线人。按照线人（经办）提供的具体信息，把主管（影响者）、和决策者打通从而把项目运作为单独议价。

关键词：细心

在公关过程中细心非常重要，你要观察对方的需求点在哪里也就是开始就讲的“定位上的需求”，这样才能对症下药，才能发现关键人，关键节点。

总结两要素

一、收集、了解、定计划

二、找到人、找对人、找全人、找要人。

在项目的运作中也发现很多自己不足之处。

如知识层面的一定缺乏。对于一些客观因素的困难没有很好的及时的解决。这些需要能够及时的补充与改进。



从第一天进入公司到现在为止，已经过去有6个多月，对于小微贷业务各个层面也有了一定的理解。首先制度型微贷体系可以概括为三大部分：1小微贷具体操作指引，如何进行审批授权管理；2 针对内部员工（客户经理）的薪酬绩效考核评估的设计，明确尽职与问责管理细则； 3 关于业务的风险控制管理指引。为了提高整个工作的效率，对于这三部分的理解需要十分透彻。

小型微贷是基于德国的IPC分析技术去评估客户的两个关联方面：还款能力与还款意愿。与传统贷款行业不同，小型微贷分析技术更注重客户品质与现金流等因素而非抵押物。而且由于大多个体工商户的经营规模不大，其财务信息在大部分情况下都是不规范的，比如说其对公流水，纳税记录和进货出货单都有可能缺失。所以，对于第一部分，小微贷款的具体操作指引里需要有直观的细则，而对客户经理而言，在完全吸收其操作技术的前提下，还需要把其结合到实际业务操作里。在这点上，实际经验的积累尤为重要。第二部分内容主要是针对客户经理的管理办法，其中包括绩效与薪酬的考核办法设计。在短期业务周期里，对客户经理，这是最为直接的激励政策。

然而我认为，在客户经理群里，绩效薪酬考核评估办法最好随着时间进行周期性的调整，保持对客户经理业绩刺激的一个连贯性，不要产生断层而影响业务。在给与客户经理工作的肯定同时，其问责管理也同样重要，这是风险内控的重中之重。在日常管理上，项目组必须在客户经理的心里那不能触碰的底线画得明明白白。对于第三部分的风险控制管理，是以风险前置分析与防范为主，将风险降到最低，这是基于严格遵守与落实其风险管理措施规定为前提而取得的。

当然，对于微贷业务理解还有许多体会，而我也相信随着工作经验的积累，我的体会还会继续增加，虽然今天只能浅谈一下，但是我希望等到哪一天再回看这篇文章能有新的一番体会。

陈一铭/文

## 微贷业务理解







# 制度型微贷业务体系理解

制度型微贷业务主要由以下几个部分组成：市场营销、贷前调查、调查报告、贷款审查、贷款发放及贷后监控、贷款回收等。以下是我个人对于微贷业务体系各项制度和制度间关系的一些理解。

**市场营销：**客户是微贷业务的主体，而市场营销就是为了赢得客户。市场营销是微贷业务的开始，其重要性无可替代，没有客户之后的一切都是空谈。市场营销不只是产品的推广，更应该是个人的推广，让客户对客户经理产生认同感才是市场营销的最终目的。同时，通过市场营销能更好的把握当地经济的趋势及走向，通过对拜访客户的分析及时发现可能存在的贷款需求以及潜在的风险点。陌生拜访的营销方式鼓励客户经理走出行门，改变以往等客上门的消极营销方式，能使与我公司合作的银行在今后的市场化竞争中占据优势。

**贷前调查：**贷前调查是制度化微贷技术的核心。通过贷前调查了解客户的生产经营情况，搜集相关资料数据，运用制度型微贷技术的交叉检验保证数据的真实有效性，然后编制调查报告还原一个较为真实可信的客户情况。贷前调查应贯穿整个制度型微贷技术的始终，从接受市场营销贷款申请到贷后监控贷款回收，都应时刻关注借款人的生产经营状况。贷款调查阶段要保证客户经理做到尽职调查，不弄虚作假、吃拿卡要。

**调查报告：**调查报告的编写是通过贷前调查对借款人的财务、经营信息进行收集整理，并检验其各项数据间的合理性、相关性、真实性的过程。在编制报告的过程中，应持有怀疑谨慎的态度，真实的还原借款人实际生产经营情况，确认借款人的贷款目的、用途。通过调查报告了解借款人的还款能力，客户经理给出自己的贷款建议，贷审会通过对比调查报告以及贷前调查所收集的资料对借款人还款意愿及能力进行评估，给出贷审会意见。调查报告的编写是对此笔贷款的总结整理，反应了借款人的还款能力及意愿。

**贷款审查、贷款发放：**贷审会是制度型微贷技术的决策机构，贷审会成员具有一票否决权。贷审会由客户经理向贷审会成员陈述客户情况，贷审会成员通过客户经理提供的调查资料及编写的调查报告评价客户的还款能力及还款意愿，最终判断是否同意贷款发放。

**贷后监控、贷款回收：**在贷款发放之后，对借款人进行贷后回访，了解贷款的真实用途以及借款人在贷款发放后经营状况发生的改变，发现可能存在的风险，及时作出应对。

以上就是我个人对制度型微贷技术的一些理解，不免存在偏驳，希望对大家有所启发！

季晓/文



## 走进乾康

本人之前作为一名年轻的小微贷款客户经理，有幸得到公司的认可，加入我们乾康金融这个大家庭，我一直心存感激。

在进入公司前，作为苏州银行小微金融部的客户经理，在积累了两年多的工作经验之后，我忽然觉得自己在职业道路上依然遇到了一定的瓶颈。正当我对于未来发展存在一定迷茫的时候，恰巧接到我们公司人事部的电话，询问我是否愿意尝试从事项目助理工作，是否愿意从一名小微客户经理转变为银行小微业务部门筹建管理培训的专家，人事部刘总更是亲自来到张家港对我进行了面试。无疑，这对于我一个刚踏入社会的年轻人来说，乾康公司为我打开了一扇新的大门。经过与刘总的深入沟通，以及在面试过程中一系列人性化的管理，我感受到乾康公司的企业文化并认识到自己未来的前进方向。

在今年6月中旬，我来到公司报道，成为公司项目实施部的一员，正式进入到试用期阶段。在通过初期的入职培训之后，我就十分有幸能在一进入公司就接到一个新的项目——江都农村商业银行小微贷款咨询项目。能够从一开始就接手一个新的项目无疑加速了我在公司的成长。能够得到这样的机会十分感谢公司领导对我的信任。

刚接到项目的时候，我还是比较紧张的，因为江都这个项目前期准备时间相对于其他项目来说短了不少。虽然紧张，但是我还是相信通过我和同事们的共同努力，一定可以将这个项目完成好。在江都项目入场前，刘永安经理就安排我们尽可能在公司准备阶段就将体系建设需要提交的相关文件的初稿完成好，为项目入场后的工作留足时间。经过一周的努力，我们不负所托，在入场前就将我们能提前准备的材料准备充分，这无疑为我们项目的开展打下了良好的基础。



7月初，我们正式入驻江都农商行，成功举办项目启动会，这也预示着江都项目的正式开展。刘经理将内部访谈交由我负责，白天我协助刘经理一起对于江都农商行各部门及部分支行进行访谈，了解江都地区情况；晚上完成访谈内容的书面整理，并且同项目组其他成员一起对部门管理文件进行一遍又一遍的修改。这个过程无疑艰辛而又枯燥的，而且一天又一天的熬夜奋战也拖垮了项目组每位成员的身体。但是我们每个人都知道时间的紧迫，带病完成了部门管理文件的建立以及内部访谈的初稿。当部门管理文件以及内部访谈的初稿得到江都农商行领导的认可时，我们收获的是满满的喜悦。

在项目入场两周后，行内近两年新进员工来到小微金融部报道，我们也正式进入到客户经理培训阶段。由于江都项目学员都是江都农商行近两年的新进员工，普对于进入小微金融部担任客户经理遍存在抗拒心态。当了解到这一情况之后，经过与江都农商行领导沟通协调，调整客户经理奖励以及退出机制，并且不断和学员进行沟通，从而摆正他们的心态。在经过半个多月的培训期之后，有25名学员通过综合评定，成为江都小微金融部的第一批客户经理。当然，项目培训的顺利开展，离不开优秀讲师的帮助。在此，我要感谢东台项目组的王三丰经理、江南项目组的盛欣老师、阳泉项目组的杨权经理、江阴项目组的瞿文英老师、人事部的刘总以及公司其他同事对于我们江都项目培训的大力帮助，没有你们的倾力帮助，就没有我们项目培训的成功。

在培训阶段，我也尝试着参与了部分课程的讲课。这个尝试无疑对我来说是一个巨大的尝试。虽然在课程的讲解过程中肯定存在不少问题，但是我觉得自己迈出的这一步无疑是我项目助理工作的一大跃进。我相信以后通过自己的不断学习，不断完善，以后肯定一次比一次讲的好，我也希望自己能成为一名像其他老师一样优秀的培训导师。



培训期的结束，预示着项目展业阶段的开始，我们江都项目也正式进入到新的阶段。在现阶段，我们的业务开展也面临着各种挑战。无论是地区客户对于小微贷款业务的陌生甚至抗拒的心态，还是宣传物资的缺乏，又或是客户经理在出奇的热情之后所收到的打击，这都对于我们项目组来说都是需要我们去解决的难题。但是有问题有困难不畏惧，迎难而上披荆斩棘是我们江都项目组每一位成员的态度。经过项目经理的带领，我们项目组团结一致，克服困难，使江都项目展业阶段步入正轨。现如今部门内四个小组都开始有所收获，有的客户经理已经准备进入实地调查，这对于我们项目展业来说是一个好的开始。

在实习期的3个月时间中，我学习到的知识或者经验很多很多，十分感谢公司的同事无私的传授，使我能够如此快的从一名客户经理转变为一名合格的项目助理。在接下来的工作中，我会提高对于自己的要求，通过自己的学习与思考，以一个项目经理的标准去严格要求自己，更好的去完成本职工作，更好的协助项目经理带领好江都微贷团队，更好的完成公司及客户给我们制定的工作任务，争取做到工作任务超额完成。

孔超/文







# THE END

