

打造一支优秀的销售铁军团队

暨银行优秀管理者的综合营销管理能力提升课程

张光禄老师

课程背景：

基层营销团队的营销效果直接影响着总行的战略目标实现。伴随着市场的不断变化，客户思维的不断升级，同业竞争的不断加强，基层营销团队的营销难度也在不断地上升。提升我行基层营销管理团队的营销管理能力、综合营销能力、专业知识能力已成为保障早日实现总行战略目标的又一重要部署。

课程收益：

1. 全面了解管理动作的功能和意义
2. 全面了解管理者应具备的管理能力
3. 全面解决当下存在的管理难题及背后的底层逻辑
4. 让学员全面掌握打造销售铁军的核心方法
5. 全面提升营销团队的营销技能，从而提升综合绩效水平
6. 让学员全面掌握营销流程设计方法及背后的底层逻辑
7. 让学员全面掌握新时代数字化营销闭环打造策略
8. 针对我行当下营销存在的重点难点进行分析与解决
9. 让学员全面掌握客户购买决策、购买障碍的解决方法
10. 让学员了解并掌握未来客户经营的核心模式
11. 让学员全面掌握顾问式营销的核心策略及方法
12. 让学员全面掌握渠道销售管理的核心心法，包含农金员、两站代理人员

课程受众：

本行各部门管理者、新晋管理者、储备干部、零售条线业务人员及相关需求者

课程时长：

1.5天（6小时/天）

课程大纲：

第一部分 综合管理技能提升

一、首先让我们想一想到底什么是管理？什么是管理者？

1. 你眼中的管理是什么样子的？
2. 你眼中的管理者是什么样子的？
3. 你眼中的员工应该是什么样子的？
4. 我们是不是经常听到这样的两类声音？
 - (1) 就这点事儿领导还搞不定？还要我来干？
 - (2) 天天不知道干别的就知道追任务，你牛你来干一个试试？
 - (3) 赚钱这件事还用人逼着吗？
 - (4) 就这么点破任务有那么难完成吗？
 - (5) 明明知道客户量不够，不知道去开发吗？

二、目前我们管理者面临的挑战

1. 团队管理经验相对缺乏
2. 员工整体工作积极性不高，团队氛围不理想
3. 管理的方式方法不系统，过程管控不精细，管理手段较为单一
4. 管理过程混乱，什么都想抓，却什么都抓不好

三、管理者到底管的是什么

1. 刷新你对管理的认知

- (1) 管理员工思想和意愿
- (2) 理清员工的思路和方法
- (3) 盯住员工的过程和反馈
- (4) 帮扶员工的存虑和技能

2. 优秀的管理者应具备的 9 大能力

- (1) 制定战略能力
- (2) 制定策略能力
- (3) 团队增员能力
- (4) 团队沟通能力
- (5) 意愿启动能力
- (6) 持续激励能力
- (7) 金融专业能力
- (8) 会议管理能力
- (9) 高效执行能力

3. 优秀管理者要干的 8 件事儿

- (1) 建立一支召之即来、来之能战、战之即胜的队伍
- (2) 给团队建立一个伟大的使命
- (3) 帮团队设计达成伟大目标的可行方案**
- (4) 持续激励团队士气，让伙伴们充满希望，斗志昂扬
- (5) 金融专业知识持续精进，为团队销售保驾护航
- (6) 根据市场环境的不同变化随时调整团队的经营策略
定下的目标不可变，能变得只有你的经营策略
- (7) 带领团队坚定不移的执行设定的方案直至目标达成
- (8) 做一个上级领导和下级员工的沟通解码器

四、对挑战我们从容面对

1. 永远要相信一切都是如此简单

(1) 犹太物理学家眼中的复杂和简单和我们想的有着本质的区别

- (2) 建立一套专属于你自己的简单策略

2. 掌控团队从提升你面对问题的能力开始（解决管理混乱的问题）

- (1) 了解大脑的运转方式
- (2) 思维的延展性特征
- (3) 在繁杂的世界里建立稳定的参考点
- (4) 建立阶段性的梯度等级目标

3. 真正的开始分析你的市场

- (1) 市场整体占有率
- (2) 竞争对手的营销模式
- (3) 客户对产品的潜在需求
- (4) 潜在客户的行为分析
- (5) **定位属于你和你团队的市场在哪里**

4. 设定你的团队业绩目标

- (1) 设定目标的三个层次
- (2) 如何设定自带能量的优秀目标
- (3) 为什么说好的目标会让你自动吸引更多优秀的人才

例：浦发销冠的目标制定策略

5. 人才储备是永恒的话题

- (1) 永远不要担心人员流失
- (2) 寻找储备合适的候选人永远不能停
- (3) 适当的换血有助于团队的良性成长

6. 打造优秀的销售铁军从分析你的团队成员开始

- (1) 你的员工到底要什么？追求什么？
收入？工作环境？身份？晋升空间？实现人生的理想？

例：通过公开数据告诉你，现在的员工到底为什么而工作

- (2) 你的员工都有哪些优势？
- (3) 你的员工都有哪些可提升空间？
- (4) 把你的员工激励成超人

例：浦发销冠是如何把员工激励成为超人的（可现场进行学员示范）

(5) 相信相信的力量

(6) 快速淘汰那些本不属于你团队的员工

(7) 把员工当总经理培养，他将是你最忠实的粉丝

7. 帮助你的团队成员建立目标

8. 帮你的团队成员设计一个可执行方案

(1) 帮你的团队伙伴找准当前的位置

(2) 帮你的团队伙伴设计游戏化的营销流程，让你的团队乐享其中

(3) 在执行方案时你可能会遇到团队成员的6大执行障碍及解决步骤

现场演练：带领学员进行员工方案制定并进行现场指导点评

9. 带领团队高效执行

(1) 逆风才是最好的前进方向

(2) 你会遇到一个全新的挑战

(3) 团队协作的5大障碍

(4) 克服团队协作障碍的5大方法

10. 过程做管控，结果做考评；过程做的好，结果自然好

(1) 建立过程管控机制

(2) 建立员工帮扶计划

(3) 建立员工奖惩机制

11. 开好晨夕会，让你的成功加倍

(1) 为什么要开晨夕会

(2) 如何开好晨夕会

(3) 开好晨夕会的会议流程管理

(4) 做好晨夕会，它将是你的管理工作中的重要抓手

五、通过员工辅导建立起属于你自己的团队文化

1. 通过对自己过往的成功经验进行经验萃取

现场演练：带领学员写出自己成功最重要的 10 条经验

2. 将自己的经验快速复制给你的团队成员

3. 影响我们学习的 3 大障碍

4. 掌握一项技能的 5 大步骤

5. 建立持续的专业学习计划

6. 通过业绩指标、沟通、陪访发现问题并解决问题

第二部分 综合营销技能提升

六、营销与销售

1. 现场测试一下你的销售能力

2. 让我们重新定义一下我们既熟悉又陌生的营销和销售

3. 做好销售必须有的四大核心

(1) 拥有强大的信心——行业、公司、产品、目标、自己

(2) 梯度等级概念

①销售的梯度等级划分

②客户接受度的等级划分

(3) 卖方思维和买方思维的关系和运用

(4) 主动、主动、再主动

例：浦发销冠洗个车、加个油都能成功引起潜客的兴趣，留到潜客的微信，并进行营销

4. 成功销售公式的深度分析

例：浦发销冠如何运用成功销售公式入职仅三个月即实现逆袭突破，弯道超车，直至超越既定绩效指标，实现全国销售业绩第一

5. 营销中的 STV 三角形模型

6. 一切营销的底层基础

(1) 菲利普科特勒提出的营销 4P 理论

(2) 阿里巴巴提出人、货、场的 3P 理论

例：老师辅导中邮消费金融通过 3P 理论应用，实现绩效的加速达成

7. 通过 3P 理论深度剖析反观自我

(1) 从两个维度看营销中的“人”

①人永远是营销的核心

②内部和外部

③主动营销与被动营销的区别

④主动被营销与被动被营销的区别

(2) 我们到底有什么“货”？

①我们都有哪些贷款产品？

②通过 SWOT 分析法分析你的产品

现场作业：将行内现销售的贷款产品进行深度分析

③你的产品能解决客户的哪些具体问题

- ④不单要了解你的产品，更要了解你的竞品
- ⑤记住，你的解决方案也是你的产品
- ⑥多层次金融产品形成天然的销售漏斗
- ⑦**设计你的爆品营销策略，为你的批量获客加成**

例：浦发销冠的爆品营销策略

- ⑧放大你产品的公开象限（沟通视窗）

例：中信、广发、平安银行信用卡产品的营销策划呈现

(3) 不同的金融产品在营销中的相应的应用“场景”打造

- ①传统的多场景全面营销实践

例：网点营销、柜面营销、沙龙营销、外拓营销、联合营销等

- ②选对池塘养大鱼——客户的深度经营一定是未来的核心趋势

- ③重点打造互联网营销的生态闭环（拓客、养客、种草、长草、拔草的全流程闭环）

互联网 OMO 模式+社群营销+自媒体直播+线上线下论坛沙龙+门店营销+家庭聚会+爆品营销

(4) 深度分析老师运用的全渠道拓展方案及背后的核心逻辑

例：老师通过和网约车平台旗下运营公司合作，仅通过半年时间，便完成全年核心公私联动开发指标，同时完成 10 亿+揽存业务，双卡联动营销 4 万+（工资卡发放、信用卡发放），完成对公渠道合作商户开发 100+，开发专属个贷产品 3 个，开发专属理财产品 3 个，并通过裂变营销拓展，持续为银行拓展个贷及理财客户 10 万+。

现场作业：学员进行我们当下营销三要素的深度剖析，并做现场分析

七、通过我们的营销现状进行深度的问题分析与解决

1. 为什么我们做沙龙和联合营销的效果并不理想？最后沦为形式主义？
2. 我看别人做广场舞大赛能提升网点绩效，我们也照着做，为什么效果并不理想？
 - (1) 看事物过于追求表面成果，缺乏系统性的深度思考我们为什么要举办沙龙活动？活动的目的和意义是什么？举办这次活动的目标是什么？

例：老师带队举办的读书会、演讲俱乐部、六一节儿童蛋糕制作活动的营销动作分析

- (2) 一切行为的背后都是有动机存在的
 - (3) 明确你举办沙龙活动和联合营销活动的动机和目标
 - (4) 活动后进行快速的客户沟通、回访，收集客户反馈，并制定相应的解决方案
 - (5) 建立更有针对性的二次活动和二次邀约
 - (6) 通过各类活动进行的陌生开发成交基本都在 5 次沟通以后，
 - (7) 对此次活动进行阶段性评估及修订迭代计划
3. **农金员、两站代理人员**营销积极性不强，如何提高渠道销售的积极性和贡献度？
 - (1) 找准对方的潜在真实需求
 - (2) 找出对方的潜在执行障碍
 - (3) 给到对方优化后的可行方案
 - (4) 带领、辅导对方进行业务拓展
 - (5) 发现对方在执行中存在的问题并给出阶段性的解决方案
 - (6) 运用陪伴式的经营思维和工作方式，让渠道真正得到成长
 - (7) 永远保有一颗帮助渠道、成就渠道的心**
 4. 我们当下和社区、街道办的义工合作分析

- (1) 让我们一起来体验一下

现场演练：大家按照上述的案例讲解，进行和社区合作的方案设计和沟通演练

- (2) 所有的合作都要事出有因、名正言顺

- (3) 永远要站在对方的立场思考问题，你才有机会实现多方共赢
- (4) 沟通时运用好三个层次的目标（宏观、中观、微观），助力你促成合作

例：老师今年 3.8 节和街道办组织的女性专题金融讲座加课间插花活动，不单获得了近 400 位社区的高潜客户资源，还获得了街道办领导的大力肯定，同时还有授课收入。

5. 在我行贷款利率不占优势的情况下，如何留住存量贷款客户、并提升客户转介绍成效？

- (1) 首先要分析客户到底要的是什么
- (2) 你要更清晰的掌握客户的现状
- (3) 你给到客户的并不只是产品本身，而是一套融资解决方案
- (4) 记住，在利益交换之上的是价值交换

八、运用流程的力量，为你的绩效加速——全流程的销售闭环打造

1. 确定好你的营销目标
2. 制定好你的营销策略 **(批量获客)**
3. 设定好清晰的客户画像
4. 寻找目标客户所在场景
5. **多方式多渠道进行客户拜访**

例：浦发销冠陌生拜访目标客户时是如何成功引起客户兴趣并顺利签单的

6. **有效运用公私联动，为你的拓客加成**
7. 目标客户触达
8. 目标客户需求挖掘及分析
 - (1) 客户需求分析
 - (2) 客户需求的分层管理
 - (3) 客户的需求挖掘

现场作业：列出潜在客户 10 大需求

9. 根据客户做出购买决策时考虑的 5 大因素为客户提供系统的解决方案
10. 解决销售过程中常遇到 6 层障碍的 8 大解决步骤
11. 解决客户心中的异议处理
 - (1) 所有的异议处理由原于客户的认知差
 - (2) 心存疑虑，所以犹豫不决
12. 关于客户逼定

例：客户购买前后的心理变化

13. 客户转介绍
- 例：浦发销冠高效转介绍的两大核心方法**

九、运用瓶颈突破理论制定你的营销策略

1. 瓶颈突破 5 步法
2. 处处发力等于白费力气
3. 找出你不满意的现状
4. 构建你的现况分析图并找出核心冲突点
5. 突破瓶颈，决胜市场

现场作业：学员开始尝试制定出你的营销策略

十、销售技巧和销售话术

1. 成功销售技巧
 - (1) 合理有效的引起潜客的兴趣
 - (2) 运用赞美的力量去认同你客户的思维认知

- (3) 给出符合潜在客户接受度的合理解决方案
- (4) 标出你给出解决方案的合理价格及优惠策略
- (5) 让你的客户从自己嘴里说出购买决策
- (6) 快速完成签约，并完成你的产品交付

2. 销售话术

- (1) 我的金融产品太多了
- (2) 目前我用不到你们的金融产品
- (3) 你们提供的信用贷产品利率太高了
- (4) 你们批的经营贷额度不够我用的，我选择另一家的产品吧

现场作业：列出你遇到的客户拒绝原因，最少写出 20 个，并对此进行话术设计，使其转变思维，购买你的产品

十一、现场答疑

由于时间因素，最多可回答现场学员提出的三个问题

十二、总结展望

1. 永远不要放过任何有可能成交的机会
2. 今天是最适合签单的一天，永远让自己保持阳光、积极、全力以赴的状态

例：丘吉尔将军在打马球时常常对天祈祷，请老天保佑我今天能够全力以赴