

银行营销团队超级执行力打造

主讲：张光禄老师

【课程时长】1~2天授课/2天1夜训练营/3天2夜训练营（6小时/天）

【课程对象】银行营销团队全体成员

【课程大纲】

一、影响执行力的真正核心问题

1. 外部大环境影响的不断变化
2. 经济通缩时代，客户的决策越来越谨慎
3. 不清楚客户的购买决策
4. 不清楚客户存在的潜在购买障碍
5. 员工对某件事情内心的恐惧影响着他的执行力，外在行为表现为拖延
6. 执行时员工内心存在思想的冲突
7. 员工对组织的整体目标不清晰，导致目标感、使命感、集体荣誉感不强
8. 个人执行力不强，很多时候是目标设定的不合理
9. 执行过程中没有让员工享受这个过程，从而丧失兴趣
10. 团队激励策略、标准、兑现不对等、不及时、不兑现
11. 来的时候是人才，到岗之后变废柴
12. 吸引员工来的是企业文化，让员工摆烂的是他的领导
13. 各部门协调配合时出现了新的阻碍
14. 系统流程阻碍了执行，从而整体降低了系统的效率

二、从当前的经济环境看影响执行力的障碍

1. 全球经济形势持续下行加速各行业加速迭代
2. 真正碾压你的并不一定是你的行业竞争对手
例：老百姓每天都在用的美团、拼多多也都拥有自己的支付体系和信贷体系，跨界抢生意的并不在少数
3. 三年疫情为各行各业按下了暂停键，这也给大家带来了更深度的思考
例：华为改变经营策略，要求每笔订单都必须赚钱
4. 高层定战略、基层盯执行，营销团队没有执行力，我们将寸步难行
5. 从企业降本增效角度看银行营销团队执行力
瓶颈突破 5 步法在我司的实际场景应用
例：真正的实现降本增效要做到瓶颈突破理论的用尽原则
6. 从增强客户体验感角度看银行营销团队执行力
例：浦发银行温馨服务，让客户多一个选择你的理由
7. 您是不是也常常被这些问题所困扰
 - (1) 为什么我们非常努力，执行力也很强，但依旧没有达成我们的目标？
例：时代在改变，过去的地图永远到达不了新的彼岸，所以你的导航该更新了
 - (2) 是不是真的向很多客服经理所说的客户越来越难伺候？
例：大多数学员反馈的真实情况是真的真实吗？
 - (3) 为什么我总是碰到那些很难搞定的客户？
例：没有所谓的内卷，只是你你的服务标准不同罢了
8. 你真的懂得如何通过提升你的执行力从而提升你的绩效吗？
例：老师辅导某国有行客户经理调整执行策略，提升执行力，并学会经营业绩，当月

实现绩效逆袭，同时签订大额定单

三、当下客户经理执行力的现状分析

1. 在这个全新的时代，谁拥有了客户，谁就拥有了新的未来
例：各家企业已从原来的单一追求销售业绩，转为追求更为长期的客户经营；经营模式开始从一次性消费利润向重复性消费利润进行转变
2. 当下我们也在做营销，但总找不到重点
3. 营销时我们是以推荐产品为主？还是以客户服务、提升客户满意度为主？
4. 当下总觉得想做的很多，但又不知从何抓起，没有一个清晰的逻辑
5. **绘制专属的业务现况图，找到核心业务逻辑线**
6. **神奇的冲突消云图模型，解决核心执行冲突**

四、重新设定我们营销的业务小目标

1. 从核心绩效达成公式看**客户经理营销**三要素
2. 三要素中每一个都离不开的核心就是你的客户
3. 我们当下的经营模式能否让我们实现自己的目标
 - (1) 我们为什么要这样做
例：从销冠的行为看背后的执行逻辑
 - (2) 运用第一性原理重新审视我们的行为
例：埃隆马斯克在收购推特公司后做出的大裁员行为
 - (3) 通过推演，调整我们的经营行为
4. 一切商业的本质都是价值的交换
现场演练：按小组写下你能给客户带来的价值
5. 看清当下与目标之间的差距
运用瓶颈突破理论灵魂三问找到核心差距
6. 找到实现目标的路径
7. **每天只需做好 3S 工作，即可轻松实现小目标**
 - (4) 服务
 - (5) 销售（创值）
 - (6) 转介绍

五、客户经营思路的改变

只有一切以客户为中心，才能让你持续的拥有客户，并实现营销创值

1. 我们到底为什么要做客户经营
2. 客户服务您真的做对了吗？
3. 思维的转变让你获得客户的芳心
 - (1) 要把头脑中的“我以为”转换为“客户要“
 - (2) 从卖方思维转换为买方思维（立场的转变）
例：我不是推销员，而是您专业的服务顾问
 - (3) 调整自己的舒适圈，让自己处于更好的发展阶段

六、解决营销过程中会遇到的问题

1. **在营销过程中常常会遇到的 6 大抗拒及 8 大解决步骤**
2. 营销中场景的转变

- (1) 客户在哪儿我去哪儿
- (2) 从原有的被动接听模式转为主动出击模式
- (3) 所有的营销场景设定要根据客户的行为习惯出发

例：老师曾经做过的客户服务场景变化，包括电影院、商超、社区等背后的核心逻辑

- (4) 主动外呼模式和互联网综合服务全模式打通，创造客户服务长期价值

3. 细数我们手中的硬核产品

- (1) 根据客户需求进行设计、选定你的爆款产品
- (2) 你提供的服务和解决方案也是一种有价值的产品

现场演练：按小组为不同需求客户设计一套完整的信用卡产品解决方案（至少包含三类客户）

4. 只有采取差异化服务，才能让你立于不败之地

- (1) 首先要解决的是客户的痛点，甚至是毁灭点
- (2) 想要让客户长期产生贡献度，就要不断的刺激对方的“爽”点

5. 加速行动并不断优化你的营销策略

- (1) 开始行动，是最重要的一步
- (2) 没有任何一个执行策略一开始就是完美的
- (3) 行动中找到系统中存在的可优化点
- (4) 不断迭代，高效执行

七、开始设计我们的外呼业务流程

1. 什么是我们业务的标准操作流程（SOP）
2. 根据营销中的“人货场”理论做好标准操作流程（SOP）
3. 想要设计好 SOP，先要明确你的客户要从你这得到什么
 - (1) 客户买的到底是什么
 - (2) 客户购买任何商品时都会考虑的 5 大因素
 - (3) 为什么客户要跟你购买
 - (4) 专业胜任是你最基础的价值体现

例：通过客服经理为客户定制专业的解决方案，获得客户的高度认可，并签订订单，且大量为其进行客户转介绍

- (5) 你还能为客户创造哪些真正的价值

现场演练：写出我们提供的产品或服务能够给客户带来的价值

4. 更清晰的客户画像是制定 SOP 的重点（定位）

例：老师好友，坐拥 2000 万粉丝的金融大主播在不同时期设定的不同客户画像

- (1) 客户画像在 ECIF 中的核心功能
 - (2) 客户画像中的若干概念
 - (3) 客户画像的定位与价值
 - (4) 客户主数据，数据仓库，客户画像间的关系
 - (5) 客户画像的两类实施方法与优劣比对
- ### 5. 将客户的分层分级管理，让你的效能提升
- (1) 苹果四象限法
 - (2) 神奇的梯度等级法
 - (3) 客户个性化特质分层
 - (4) 客户身份分层
 - (5) 客户生命周期模型分层

- (6) 客户价值模型分层
- (7) AARRR 模型分层
- (8) 客户活跃度模型分层
- (9) 客户流失预警模型分层
- (10) 客户偏好识别模型分层

6. 深度的 KYC 让你更了解客户的需求

- (1) 沟通中的 55/38/7 法则
- (2) KYC 九宫格法则
- (3) 沟通中的引导技术

7. 明确你的客户要从你这得到什么

- (1) 客户买的到底是什么
- (2) 客户购买任何商品时都会考虑的 5 大因素
- (3) 为什么客户要跟你购买
- (4) 专业胜任是你最基础的价值体现

例：通过客服经理为客户定制专业的解决方案，获得客户的高度认可，并签订订单，且大量为其进行客户转介绍

(5) 你还能为客户创造哪些真正的价值

8. 一定要考虑到营销过程中提升客户满意度的关键时刻 (MOT)

- (1) MOT 中的 ABC 法则
- (2) MOT 的四大功能
- (3) MOT 中 PZB 期望认知模式的五大维度
- (4) MOT 在我司的应用

现场演练：分析出客户体验我们营销过程中所涉及的关键节点

9. 神奇的峰终定律

客户只会记住体验中最好和最坏的环节，并作出最终的判断

现场演练：在外呼业务中的每个关键节点上增加客户体验峰值和阶段性终值

10. 客户到底有没有所谓的忠诚度

例：大量网红不停的更新自己的作品，只为留住辛辛苦苦引来的流量

11. 提升你的客户忠诚度

- (1) 建立客户忠诚度的 5 大关键因素
- (2) 顾客满意度与顾客忠诚度的核心差别
- (3) 提高客户忠诚度有十大原则
- (4) 客户忠诚度的四种分类方法

现场演练：按照当下的逻辑输出外呼业务的标准操作流程

八、现场答疑、复盘与总结