

银行网点销售产能提升

主讲：张光禄

【课程受众】银行营销条线全体人员及相关需求者

【课程时长】1~2天（6小时/天）

【课程大纲】

第一部分 当下商业银行经营环境分析

一、从宏观经济形式看商业银行经营环境

1. 经济下行期的经营变革
2. 客户的决策发生了重大的变化
3. 同业竞争已杀进红海
4. 还有众多潜在竞争对手进行异业收割

二、从宏观经济形势看未来理财市场的未来

1. 经济周期对整体市场的深远影响
2. 十四五后，国家大战略下对整体市场的深远影响

三、让我们一起来通过数据看当下的金融市场

四、用3S工作法来支撑你的职业梦想

1. 大胆的说出自己的梦想

例：农行某支行仅15天便超额达成既定年度收官目标

2. 我们是怎么践行3S工作的

例：浦发销冠团队是如何践行3S工作并且超越自我的

3. 未来市场对理财从业者的要求越来越高

- 城镇化进程加速了从增量向存量的转变
- 当前市场已由原来的跑马圈地进入了精耕细作
- **我们只有变得更专业才能服务好我们的客户——做一个更懂客户的客户经理**

第二部分 厅堂营销关键链

一、网点当下的经营现状分析

1. 为什么我们想要的客户都不来网点了
2. 为什么我们都快变成老年银行了
3. 为什么我们邀约客户都不愿意来参与我们的厅堂活动了
4. 为什么我们非常的努力，但没达成我们想要的绩效成果

二、网点经营都有哪些参与者

1. 综服经理条线
2. 客户经理条线
3. 网点管理者
4. 自上客户群体
5. 被邀约到店客户群体

二、网点绩效都由哪些要素决定

1. 一切的经营都离不开“人、货、场”理论
2. 运用成功销售公式分析我们当下的核心突破点
3. 运用瓶颈突破 5 步法，不断改善并提升绩效水平

三、提升网点综合绩效水平

1. 提升内部协同效率，大幅提升网点绩效水平
2. 重塑网点经营的标准操作流程

四、厅堂沙龙的举办

1. 活动内容
2. 活动频率
3. 客户画像确定
4. 团队的全员配合

第三部分 外部拓客策略（打造“走出去，迎进来”的常客计划）

一、大家是否也有这些烦恼呢

1. 厅堂的自上客户数量不理想
2. 厅堂的自上客户层级不是我想要的
3. 我们都快成为“老年银行了”
4. 每天的时间都被厅堂的事情所占用，哪还有时间去外拓客户
5. 自己的客户结构不健康，不能按照自己的节奏去出业绩
6. 自己系统内的客户量和质量都没别人的好

二、获客能力的重要功能和意义

1. 获客能力决定着企业战略的落地实施成果
 2. 市场的不断变化加速推动我们的变革
 3. 增量市场和存量市场的差异影响着我们的获客行为
- 例：老师采访银保证基四大领域销售牛人对不同市场环境下的获客答案**
4. 获客能力决定着个人的职业生涯发展
- 例：网传 400 万保险从业人员逃离保险业的真正原因**
5. 通过成功销售公式看核心绩效产生的底层逻辑
- 例：浦发销冠运用成功销售公式实现销售业绩逆袭，突破全行销售记录**
6. 通过成功销售的八大步骤看获客的重要意义

三、获客能力的多维度多层次提升

1. 都有哪些属于客户获取呢
一切都因立场不同，而有不同的定义
2. 决定获客成败的多种因素
 - (1) 你要建立正确的获客意识
 - (2) 主动，主动，再主动

例：浦发销冠洗个车加个油都能成功的加到潜客的微信

 - (3) 专业胜任是成功获客的核心关键
 - 1) 你的名单不是你的客户
 - 2) 潜客身边的客户经理众多，购买产品时为什么选择你

- 3) 潜在客户购买产品时会发出 5 大购买决策
- 4) 细数你能带给潜在客户的核心价值
- 5) 不断学习不断精进，让你的客户源源不断
- (4) 在客户经营中你要传递给潜客的 5 大核心价值
3. 主动获客和被动获客
 - (1) 二者的核心区别
 - (2) 通过 3P 营销理论看二者的不同获客场景
4. 主动获客的方法
 - (1) 私域获客和公域获客的区别
 - 1) 明确你的私域流量
 - 2) 什么才是你的公域流量
 - (2) 私域获客方法和技巧
 - 1) 缘故法
 - 2) 客户转介绍
 - 非成交客户推介法
 - 已成交客户转介绍
 - 核心老客户转介绍
 - 3) 学绘制你的私域流量网格图
 - (3) 公域获客方法
 - 1) 被动的等候客户来网点
 - 2) 主动的纯陌生的上门拜访
 - 3) 主动的通过各类关系建立的半陌生拜访
 - 4) 主动的通过举办沙龙、论坛进行的营销获客
 - 5) 主动的通过互联网进行的个人 IP 打造数字化获客法
 - a. 朋友圈营销
 - b. 社群营销
 - c. 短视频营销
 - d. 直播营销
 - e. 企业 APP 营销
5. 老客户转介绍的意义
 - (1) 开拓新客户的成本是维护老客户的 7 倍
 - (2) 看似无用的唠家常实际是在进行深度的 KYC
 - (3) 通过老客户转介绍让我们产生平稳绩效
 - (4) 通过老客户转介绍让我们实现降本增效
6. 老客户转介绍的技巧
 - (1) 客户为什么要帮你介绍他的亲朋好友给你
 - (2) 要不断地增加你在客户心中的价值和地位
 - (3) 运用梯度量表思维阶段性实现客户满意度等级要求
 - (4) 永远站在对方的立场为他着想
 - (5) 永远不离嘴的真诚赞美
 - (6) 善用你的眼神，此时无声胜有声
 - (7) 永远不要有过多的要求
 - (8) 永远不要想用销售技巧赢得客户，因为傻子不在你的名单内
7. 7 大综合获客闭环，为你的获客加速

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

第四部分 客户经营策略（客户经营定江山）

一、客户经营和客户服务已经成为当下工作的重中之重

1. 时代正在发生变革，旧的地图已经无法找到新的目的地
 - (1) 全球经济的不确定性带来大多数客户的焦虑情绪
 - (2) 三年疫情影响了大多数人的消费习惯和消费决策
 - (3) 城镇化率的指标不断攀升，直接影响着我们的作业方式
2. 想要让自己做好营销必须要先做好客户经营和服务
 - (1) 客户的经营模式已经发生了重大的改变
 - (2) 从企业利润公式看客户经营的重要性
 - (3) 客户经营是策略，客户服务是呈现的结果
3. 通过经营来满足不同类型客户的需求，从而提升客户服务数量（我们想要的）
4. 通过服务质量和水平的提升，获得客户满意度和忠诚度（客户想要的）
5. 客户从阶段性认同到真正的信任，就是你持续精进服务的体现

二、首先来说一说关于客户忠诚度的问题

1. 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
2. 客户阶段性的忠诚度何来
 - (1) 你不需要知道的客户购买决策 5 要素
 - (2) 客户的需求被得到满足
 - (3) 客户得到超预期的服务体验
 - (4) 客户所需产品处于行业垄断
3. 按照梯度等级概念让不同的客户都满意
 - (1) 什么是梯度等级
例：通过某机场和某银行的服务对比，让大家了解服务的梯度等级标准
 - (2) 建立服务梯度等级量表
现场演练：将自己提供的服务按照梯度等级的方法进行分级设定
 - (3) 运用已设定的梯度等级量表服务客户

三、只有一切以客户为中心，才能让你持续的拥有客户

1. 客户经营您真的做对了吗？
 - (1) 现在做客户经营仅拼客情关系并不能走的长久
 - (2) 不要在搞客户关系上再投入大量的时间和精力
 - (3) 天天给客户送礼只会把他的胃口撑的越来越大
2. 思维的转变让你获得客户的芳心
 - (1) 我不是推销员，而是专业的顾问
 - (2) 从卖方思维转换为买方思维（立场的转变）
 - (3) 要把头脑中的“我以为”转换为“客户要”
例：老师带领中国移动营业厅进行思维转变，整体绩效达成率直线上升
3. 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) 为什么客户要跟你购买
- (3) 专业胜任是你最基础的价值体现
- (4) 提供更高的服务体验，让你的客户乐享其中

例：老师带领花旗银行私行客户经理为客户定制专业的家庭理财报告手册，获得客户的高度认可，并签订理财订单，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
- 例：为客户打造一体化的全方位解决方案，获得客户的认同**

4. 更清晰的客户画像是你提供服务的前提（定位）

例：老师好友，坐拥 2000 万粉丝的大主播在不同时期设定的不同客户画像

现场演练：让我们一起将集团不同板块的业务设定你的客户画像

5. 体验经济时代已经来临

- (1) 体验时代、生态变化：企业越来越被动、用户越来越主动
- (2) 体验时代、忠诚目标：预见问题独特体验赢得用户的忠诚度

例：智能养老时代的贴心服务，让客户得到更好的体验

- (3) 负面体验、裂变传播

案例导入：对特殊群体冷漠无情，会引发裂变传播，极大破坏企业服务品牌形象。

- 1) 费力：少跑一趟路（优化流程）
- 2) 费时：少进一扇门（提高效率）
- 3) 费心：管家式服务（感受温暖服务）

6. 服务升级、标准创新

- (1) 体验时代、服务升级

- 1) 规范服务：高效流程、标准服务
- 2) 贵宾服务：优先办理、专属服务
- 3) 温度服务：家人关怀、灵活服务

- (2) 体验时代、标准创新（用户思维体验感知模型 SERVQUAL）

- 1) 有形度：服务设施完善、员工的仪容仪表
- 2) 专业度：服务态度友善亲切、专业排查及维修技能娴熟等
- 3) 反应度：及时响应、及时答复、及时解决
- 4) 移情度：超越岗位职责、超越用户期待的主动服务和灵活服务
- 5) 可靠度：无一例外、兑现承诺

7. 客户需求分析和挖掘的两大工具

- (1) 需求分析的 KANO 模型

- (2) 客户需求的三个层级

- ①基本需求：实现用户的基本需求-未满足被投诉
- ②期望需求：用户的满意度与服务的投入成正比关系-容易被对手超越
- ③愉悦需求：创新满足用户潜在需求-极大提升用户满意度

现场讨论：选择典型用户群：如新开发用户、老旧小区用户群体、农村安置用户群体等群体如何通过基本服务、满意服务、温度服务提升用户满意度？

- (3) 深度的 KYC 让你更了解客户的需求

- ①KYC 九宫格法则
- ②沟通中的引导技术

现场演练：按小组共创一套客户需求挖掘话术

8. 客户的分层分级管理，让你的效能提升

- (1) 传统的客户分层法

- (2) 苹果四象限法
- (3) 神奇的梯度等级法

现场演练：将自己手中的客户按照梯度等级方式进行分层分级设定

9. 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) 你提供的服务也是一种有价值的产品
- (3) 客户买的绝对不仅仅是一个金融产品，更是你给出的不断调整的解决方案

10. 只有采取差异化经营才能让你立于不败之地

11. 加速行动并不断优化你的客户经营策略

- (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

12. 一切以客户为中心并不是要无止境的满足他们的一切要求——守住自己的道

四、优化流程创造更好的服务体验

1. 关键时刻、触点管理

- (1) 关键时刻、决定成败
- (2) 关键时刻、ABC 管理
 - 1) A (Appearance) 外表
 - 2) B (Behavior) 行为
 - 3) C (Communication) 沟通

2. 关键时刻、感动服务（峰终定律设计）

案例分享：某市燃气集团疫情期间的服务触点管理

- (1) 正面积极的服务：高峰和结尾
- (2) 平庸忘记的服务：没有高峰体验
- (3) 负面评价的服务：负面的高峰或结尾

3. 关键时刻、流程优化

- (1) 分析热用户画像与需求
- (2) 设计用户体验全流程及 MOT 关键触点（上门服务或营业厅服务）
- (3) 设计触点的标准服务、温度服务和失误服务中的 ABC 细节管理

现场演练：SOP(Standard Optimization Process)用户体验旅程图、夯实标准服务、创新感动服务、预防失误服务引发投诉

五、用有温度的沟通建立暖心服务

1. 沟通 5 大态度红线

案例导入：客户会因为哪些问题从产品抱怨升级服务态度的抱怨？

- (1) 推诿的态度：只解释只推脱
- (2) 烦躁的态度：打断客户、重复只说一句话
- (3) 拒绝的态度：拒绝但没有建议
- (4) 质疑的态度：反问客户
- (5) 随意的态度：抱歉和同理心的话术只是机械重复

2. 让你对话更有温度的实用技巧

例：1.北京自来水公司客户缴费引发的一次客户投诉

愉快的沟通需要一杯热水，顺利的营销需要一块垫脚石，你准备好了吗？

- (1) 多用“您”表达尊敬
- (2) 多用“我可以帮您”表达意愿
- (3) 运用“您看”缓解紧张
- (4) 常用“麻烦您……您看行吗？”征求同意

3. 运用赞美的力量塑造对话 3 大氛围

- (1) 赞美儿女孝心
- (2) 赞美通情达理
- (3) 赞美善解人意
- (4) 通过事件进行赞美让你的赞美更有力量

现场演练：按小组进行赞美练习，让对方从内心的认同你的赞美，且不浮夸

4. 对话 2 类尊崇表达

- 1、强调特殊待遇的话术
- 2、强调仗义相助的话术

现场演练：业务场景温度沟通话术脚本：通用案例场景的话术温度优化

六、用好投诉处理机遇，让你的客户爱上你

案例导入：面对客户抱怨，如何积极反馈，让客户感受真诚？

1. 客户建议、积极反馈

- (1) 承认事实
- (2) 感受情绪
- (3) 肯定合理
- (4) 立刻行动
- (5) 开放式结尾

现场演练：按小组进行创值业务场景下积极沟通话术脚本：客户抱怨场景的结构化训练和话术优化

2. 春风化雨、化危为机

- (1) Control:控制情绪，学会转移压力；
- (2) Listen:聆听诉说：有效倾听的方法
- (3) Establish:同理链接，三明治话术表达；
- (4) Apologize:表达歉意，为给客户带来不好的体验道歉；
- (5) Resolve：6 步方案让客户感受主动和超越。

现场演练：投诉应对话术脚本：客户情绪激动的同理心训练和话术优化