

《打造复合型营业厅管理者—团队管理与营销策划实务》

主讲：秦超老师

【课程背景】

营业厅管理（以下简称管理者）者作为重要经营单元的分责任，是企业各项战略目标落实的基础骨干力量。管理者能否有效进行管理，做好营业厅经营，是实现营业厅功能的重要基础保证。在实际工作中，我们经常听到管理者“祈祷好运”的心声，认为各项任务能否完成要看运气是否站在自己这里。实际上，管理是科学的，是有系统科学的方法论。一线管理，就是在影响经营成果的各个环节中，有效发挥团队最大价值，通过一系列行之有效的管理方式真正掌控一线经营状况，将“不可预知”的经营成果，通过各变量的影响和干预，最终变成可以有效掌握的最终结果的达成。因此，提升管理者的管理能力和营销嫩能力，是帮助企业实现战略目标最扎实也最具有可持续性的有效手段。

【课程收益】

- 明确营业厅管理者的职能与核心价值
- 梳理营业厅工作价值链
- 掌握一营业厅管理的实务技能
- 学习“产品-销售”推导法
- 学会有效策划营销活动并组织实施

【课程特色】

聚焦营业厅场景下的经营实务，从管理到营销。以核心目标的达成为根本导向，运用大量方法、工具，手把手辅导，学完即可用。讲师运营商背景出身，有丰富的市场经营经验。大量运营商服务案例，对“服务-管理-营销”三位一体的理念有独到的认知和理解。

【课程对象】

营业厅管理人员

【课程时间】

2天（6小时/天）

【课程大纲】

第一部分：营业厅的管理

管理者的职能和核心价值是什么？

管理者六项职能

战略解读

目标分解

过程追踪

复盘与提升

资源整合

团队管理

管理者的角色定位思考：管理与领导的区别

新时代管理者的五维转变

转变一：成为资源者

少苦力，善借力

转变二：成为领导者

少管控，善影响

转变三：成为教练者

少指挥，善指导

转变四：成为感召者
少说教，善激励
转变五：成为将帅
少单枪匹马，善赋能授权
管理者核心价值
向上：目标与持续发展
向下：收获与顺畅

二、营业厅管理者如何围绕核心价值开展工作？

1. 实战研讨：作为营业厅管理者，你的核心任务是什么？

营业厅的核心价值：服务与销售

2. 服务的内涵与本质

企业为什么要做客户服务？

利润、成本、收入之间的辩证关系

服务的本质：在商业中的认知

案例探讨：客服电话的转变

3. 服务在组织中的价值

- 基于成本、利润的服务价值
- 基于营销（销售）实现的价值

营销业绩公式：业绩=客户数量×转化效率×客单量×复购量

◇ 基于业绩公式的服务价值呈现

4. 经营思维：事业成功的必备思维模式

- 站在企业角度的业务发展之道：投入、产出、利润、可持续
- 站在个人角度的事业发展之道：从服务者到营销者到资源整合者

分享：基于目前所属营业厅实际情况，有哪些方面可以提升商业价值

5. 营业厅价值线剖析

- 价值线：触点→服务→商机→营销
- 触点：营业厅天然的功能
- 服务：降低成本的选择、实现多元经营的有效途径
- 商机：有问题就是有需求，有需求就是有商机
- 营销：建立在服务感知基础上，通过准确商机进行的营销转化

三、营业厅管理实务

1. 服务管理

营业厅场景下的客户服务需求

客户的满意度管理

打造高效能的营业厅服务场景：峰终定律的运用

2. 团队管理

(1) 目标分解与执行的能力

目标分解对于管理核心价值的作用

目标分解与执行六步法：解读、研判、分解（时间分解、成员分解）、关键节点追踪、考核与提升

案例演练：季度工作铺排

(2) 有效激励

激励的心理学原理：刺激—需求—行动

激励的原则：需求匹配、及时快速、公开化、仪式化

不同类型员工的不同需求

工作中激励的运用

案例讨论：如何让员工积极、高意愿地接受公司的挑战性任务

(3) 员工辅导

员工表现的冰山原理

四种员工（有心无力，有力无心，有心有力，无心无力）的培养重点

员工培养的标准步骤：PESOS

如何制定培育计划

互动练习：岗上指导的操作

(4) 沟通能力

沟通能力对于管理核心价值的作用

工作沟通四步法：问题—方法—资源—共识

(5) 高效日常管理模式—会议经营

会议经营的内容与价值

两大类八项会议的实施与操作

日常管理类

早会：流程、操作、目标

夕会：流程、操作、目标

周例会：流程、操作、目标

月度经营分析会：流程、操作、目标

季度/半年度/年度总结分析会：流程、操作、目标

激励类

分享会：时机、流程、操作、目标

辅导会：时机、流程、操作、目标

工作坊：时机、流程、操作、目标

第二部分：营业厅的营销活动的策划与组织

一、营销活动的关键要素

1. 案例分析：这个活动为什么失败了？

(1) 营销活动的五大怪圈

为了做活动而做活动，员工怨声载道

客户邀约难，辛苦很久，参加活动的人却不多

活动送了很多东西，实际客户却越来越少

活动现场很热闹，但就是没产能

活动形式变化很多，但是效果越来越差

2. 营销活动的关键五要素：产品、价格策略（政策）、对象、可触及性、互动

产品：基于地域与时间特点的产品选择

价格策略：吸引力与经营成果的共同产物

案例：小米成功的价格策略

对象：精准锁定目标客群

可触及性：活动信息的传播效率

互动：客户在活动中的体验

营销活动的前提：主推产品的深度分析

1. 产品→销售”动能“四阶”系统（现场辅导产出）

产品特点分析：功能、特点、价格、优势

产品场景分析：目标人群、销售场景、场景下的客户思维

产品卖点分析：卖点≠特点；卖点对客户的价值点

话术：产品销售话术核心点

三、建立客户导向型活动经营思

1.营销活动的分类方式

媒体与销售联动类

社区与销售联动类

娱乐与推广联动类

多品牌捆绑联动类

2.营销活动之六关键

明确目标

锁定客群

了解需求

激发兴趣

搭建平台

价值转化

3.六维设定--营销活动方案制订的实战技巧

目的是什么？

他们是谁？

他们在哪里？

怎么让他知道？

怎么吸引他来？

来了怎么让他买？

四、营销活动的实施

1.营销活动计划：分工明确的可执行方案

工具《营销活动分工计划表》

演练：制作营销活动计划分工表

2.营销活动的功能配置

引流

介绍与销售

售后

配合支撑

3.实施过程中的管控

第一层级：职能到位管控

第二层级：功能效果管控

第三层级：成果效能管控

4.营销追踪

黄金 72 小时的运用

参与活动客户的有效追踪方式：方法与话术