

《通信：营业厅服务创新管理技巧》

【授课时长】

实战版 4 天，浓缩版 2 天

【课程收益】

1. 掌握通信行业创新服务新理念；
2. 掌握提高营业员服务水平的技巧；
3. 营业员的情绪管理与压力化解技巧；
4. 学会培养营业员的阳光心态；
5. 掌握巧妙处理客户抱怨与投诉的技巧；
6. 掌握恶意投诉\补偿型难缠客户的投诉解决策略。

【授课对象】

营业厅厅经理、服务主管等。

【课程大纲】

(领导开训:强调训练的意义和目的)

导言、关于学习的效率及学习方法分析

头脑风暴：您碰到哪些关于服务管理、投诉管理、服务心态、主动服务等问题？每人提出工作中的难题，老师将这些难题作为案例在整个课程中巧妙地穿插，分析。

第一章、如何提高营业员的工作积极性（案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导及模拟演练、NLP 训练）

一、职业倦怠期调整技巧

- (一) 当心职业杀手——职业倦怠
- (二) 职业倦怠形成原因分析
- (三) 发现问题—分析问题—解决问题
- (四) 小心“温柔陷阱”——走出“舒适区”
- (五) 能力在问题中提升——“问题到我这里结束

手语舞：怒放的生命

手语舞：超越

二、内部集中培训

四、表彰会

六、执行文化

七、培养共同团队目标

- 八、组织拓展运动、军训
- 九、对员工的业绩给予肯定、表扬
- 十、授权与监督
- 十一、换位工作、思考（如值班长、值日生、换位工作讨论会）
- 十二、委以重用（用人之长）
- 十三、替代的方式满足对方核心需要、关怀对方
- 十四、经常适当的给予压力
- 十五、降低他的期望值
- 十六、一对一培养策略
- 十七、问题型员工管理技巧
 - （一）问题性员工的处罚策略
 - （二）处罚员工的“三明治”技巧
 - （三）处罚员工的沟通技巧
 - （四）不爱学习型下属员工管理技巧
 - （五）下属员工的授权与监督管理技巧
 - （六）新入职员工的“传帮带”技巧
 - （七）问题型员工十大管理技巧
- 1．无服务意识的员工管理技巧
- 2．性格内向的员工管理技巧
- 3．不守纪律的员工管理技巧
- 4．个性张扬的员工管理技巧
- 5．容易得罪顾客的员工管理技巧
- 6．热衷恋情的员工管理技巧
- 7．相互竞争激烈的员工管理技巧
- 8．爱唱反调的员工管理技巧
- 9．不求上进的员工管理技巧
- 10．自以为是的员工管理技巧

案例分析或短片观看

模拟演练，游戏互动

就学员提出的难题进行分析、讨论、模拟演练

第二章、客流高峰期人员配备不够的有效处理办法（案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导及模拟演练）

- 一、客流高峰期营业员巧妙引导客户使用自助终端
- 二、客流高峰期快速回答客户提问的技巧
- 三、客流高峰期，客户不自觉排队的沟通技巧
- 四、客流高峰期客户等待时间过长之沟通服务技巧
- 五、客流高峰期客户在营业厅大声喧哗之沟通服务技巧
- 六、客流高峰期快速办理客户业务的技巧

第三章、刁难难缠客户的抱怨与投诉处理技巧（案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导、模拟演练）

- 一、快速分析抱怨投诉产生的真实原因
- 二、快速确认抱怨投诉者的真实目的
- 三、客户性格心理分析及投诉处理技巧
- 四、难缠客户心理分析

- 五、客户抱怨投诉常见处理技巧
 - 六、及时安抚客户情绪技巧
 - 七、巧妙降低客户期望值技巧
 - 八、客户抱怨投诉处理技巧:三明治+引导技巧
 - 九、当我们无法满足客户的时候…
 - 十、反复投诉、恶意投诉、群体冲突应对 22 大策略
 - 十一、升级投诉、疑难投诉处理策略
 - 十二、面对恶意投诉、补偿型投诉、群体投诉的处理流程与技巧
- 案例分析或短片观看：

通信行业营业厅投诉处理案例分析；
关于欠费停机问题的咨询投诉处理案例分析；
关于网上营业厅充值不成功的投诉处理案例分析；
关于计费问题投诉处理案例分析；
2G 无线上网信号问题的粗暴无理型顾客投诉处理案例；
3G 无线上网计费问题理智型顾客投诉处理案例；
关于品牌互转的咨询投诉处理案例；
关于 3G 产品使用效果不如意的咨询投诉处理案例；
员提出的难点进行示范讲解、模拟演练、分析点评

第四章、营业员的服务意识强化与服务水平提高训练（案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导及模拟演练）

四、营业员沟通技巧训练

- （一）影响沟通效果的因素分析
- （二）营造沟通氛围
- （三）沟通六件宝
- （四）深入对方情景
- （五）高效引导技巧
- （六）三明治法则
- （七）高效沟通六步曲
- （八）沟通礼仪与技巧

五、工作效率提升办法

- （一）提高工作熟练度
- （二）加强时间管理
- （三）提高工作统筹能力
- （四）提高任务分解能力

六、业务推荐技巧训练

- （一）目标客户识别与信赖感建立
- （二）客户信息收集与客户深层次需求挖掘
- （三）产品呈现技巧
- （四）客户异议处理与促成技巧

模拟演练、点评分析

就学员提出的难题进行分析、讨论、模拟演练、点评

第五章、创新服务管理之营业厅现场督导（案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导、模拟演练）

一、麦当劳现场督导的启示

二、营业厅现场管理身份识别

- (一)长官 vs.教练
- (二)监工 vs.服务者
- (三)指挥 vs.模范榜样
- (四)上司 vs.朋友

三、营业厅现场环境氛围管理

- (一)环境氛围的三个核心：硬件、软件、氛围
- (二)舒适的环境要求
- (三)如何创造愉快的工作气氛
- (四)促销活动的及产品的展示技巧
- (五)营业厅现场细节管理

四、现场员工情绪管理

- (一)激励 VS 批评
- (二)精神激励 VS 物质激励
- (三)现场员工情绪管理三个关键

五、现场管理中的四面镜子

- (一)平面镜——真实公正评价员工业绩
- (二)显微镜——精益求精，不放过任何一个细节的缺陷；
- (三)放大镜——解剖分析，将每一个细小问题放大
- (四)望远镜——不能只是头疼医头，脚疼医脚，必须形成改进方案，指导下一步工作，不重复犯错

六、营业厅现场服务质量管理技巧

(一)顾客性格分析与服务质量管理

- 1. 四种性格的特点描述（力量型、活泼型、完美型、和平型）
- 2. 四种性格的录像片断
- 3. 针对四种顾客性格的沟通技巧及提高满意度策略

(二)顾客的动机分析与服务质量管理

- 1. 二种顾客行动动机分析（逃避痛苦、追求快乐）及案例分析
- 2. 针对二种客行动动机的提高满意度策略与方法
- 3. 模拟演练

(三)顾客深层需求---期望值分析

- 1. 马斯洛需求层次论
- 2. 冰山模型
- 3. 钓鱼理论
- 4. 顾客期望值分析

案例分析：几个顾客到营业厅的办理业务的心理分析

短片观看及案例分析：海尔：砸冰箱：心痛得流血，才能长记性； 海尔 OEC 管理法则

希尔顿饭店：以客为师，最快速度在改进；

泉州移动：厅经理现场管理案例

北京移动：厅经理现场管理案例

某营业厅现场服务正反案例分析

示范指导、模拟演练

以学员提出的案例进行分析讨论、模拟演练

第六章、主动服务营销技巧（案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导及模拟演练）

一、服务营销准备工作

(一) 挖掘和识别目标客户：MAN 法则

(二) 物品准备

(三) 预约

(四) 精神与形象准备

(五) 产品知识分析

二、收集信息与挖掘顾客的深层需求

(一) 收集信息方法

(二) 快速分析信息技巧

(三) 创造客户需求

(四) SPIN 引导技巧

(五) 目的建议引导技巧

短片观看及案例分析：移动 3G 客户挖掘方式

家庭用户需求引导案例

示范指导及模拟演练

就学员提出的难题进行分析、讨论、模拟演练、点评

三、产品体验呈现技巧

(一) 影响产品呈现效果的三大因素

a) 产品呈现的语言：品牌文化、功效描述、产品价值分析

b) 产品呈现的方式：视觉化、体验式、案例式、实验式、

c) 产品呈现时的态度、情绪、信心

(二) 产品体验呈现的四大法宝

a) 视觉呈现法

b) 感觉体验法

c) 对比呈现法

d) FAB 呈现法

案例分析及短片观看：安利的产品呈现及推介案例

移动 3G 产品呈现及推介案例

某电信产品呈现及推介案例

模拟演练：适合学员所在企业的几款重要产品呈现及推介话术及呈现方式

示范指导、模拟演练

就学员提出的难题进行分析、讨论、模拟演练、点评

四、顾客异议处理技巧

(一) 处理异议——异议是黎明前的黑暗

(二) 追根究底——清楚异议产生的根源

(三) 分辨真假——找出核心的异议自有主张——处理异议的原则：先处理感情，再处理事

(四) 化险为夷——处理异议的方法

a) 顾客异议两种满足：精神满足、物质满足

b) 顾客核心异议回复技巧

c) 顾客异议处理技巧：“三明治”法则

(五) 寸土寸金——价格异议的处理技巧

短片观看及案例分析：安利处理顾客异议的案例

移动处理顾客异议案例

某电信营销处理顾客异议案例

强化训练：常见的五句顾客异议处理技巧及话术

五、促成技巧

- (一) 假设成交法
- (二) 视觉成交法
- (三) 心像成交法
- (四) 总结缔结法
- (五) 对比缔结法
- (六) 请求成交法

六、签约收款技巧

- (一) 签约技巧及收款话术训练
- (二) 签约常见陷阱及规避技巧；
- (三) 收款技巧及收款话术训练
- (四) 收款的常见陷阱及规避技巧；

短片观看及案例分析：通信公司客户营销缔结签约收款正反案例

家电公司客户营销缔结签约收款正反案例

示范指导、模拟演练

就学员提出的难题进行分析、讨论、模拟演练、点评

课程结束：

- 一、 重点知识回顾
- 二、 互动：问与答
- 三、 学员：学习总结与行动计划
- 四、 企业领导：颁奖
- 五、 企业领导：总结发言
- 六、 合影：集体合影