

# 《现场管理与主动服务营销技巧》

## 【授课时长】

实战版 4 天，浓缩版 2 天

## 【授课对象】

营业厅经理

## 【课程大纲】

(领导开训:强调学习的意义和纪律)

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、现场管理、服务营销等问题？每人提 1-2 个问题，老师将这些问题作为案例在整个课程中巧妙地穿插、分析、演练。

一、案例：无理的顾客与无奈的客服

二、案例：她为何为难通信营业人员

三、导入现场管理的重要性

**第一章、卓越的营业厅经理管素质训练（案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导、模拟演练）**

一、赢者心态训练：

(一) 凡事正面积极、

(二) 凡事巅峰状态、

(三) 凡事主动出击、

(四) 凡事全力以赴

短片观看：别对自己说不可能

模拟演练：赢者心态训练

二、沟通技巧训练

(一) 影响沟通效果的因素

(二) 营造沟通氛围：沟通地点、沟通时间、双方情绪、灿烂笑容、赞美肯定、情绪调整

(三) 沟通六件宝：微笑、赞美、聆听、提问、关心、“三明治”

(四) 深入对方情境

(五) 高效引导技巧

(六) 三明治法则

(七) 高效沟通四要诀

(八) 高效沟通六步曲

短片观看及案例分析：小猪贝贝经典谈判成功成功案例分析

移动：营业厅消户案例

电信：客户投诉天翼信号案例

移动：客户投诉 10086 案例

示范指导与模拟演练

就学员提出的难题进行分析、讨论、模拟演练、点评

三、缓解压力与情绪调整技巧

(一) 压力与情绪管理策略

(一) 自我激励八大技巧

(二) 团队激励六大技巧

短片观看及案例分析：情绪调整的重要性

模拟演练：情绪调整

就学员提出的难题进行分析、讨论、模拟演练、点评

## **第二章、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

a) 四种性格的特点描述（力量型、活泼型、完美型、和平型）

b) 四种性格的录像片断

c) 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

a) 二种顾客行动动机分析（逃避痛苦、追求快乐）及案例分析

b) 针对二种顾客行动动机的提高满意度策略与方法

c) 模拟演练

(三) 顾客深层需求---期望值分析

a) 马斯洛需求层次论

b) 冰山模型

c) 钓鱼理论

d) 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

(四) 顾客满意度 VS 顾客忠诚度

- a) 何谓顾客满意度
- b) 何谓顾客忠诚度
- c) 让顾客从“满意”升级“忠诚”五个技巧
- d) 《顾客满意度调查表》的运用

案例分析：顾客满意度、忠诚度的提高正反两个案例

#### (五) 顾客满意度的提升方法

- a) 态度决定一切
- b) 微笑+耐心
- c) 标准化 VS 个性化
- d) 如何为对方量身订造关怀方案？
- e) 形式比内容更重要
- f) 顾客顾客关怀---投入 VS 产出
- g) 没有最好，只在更好，只有最快速的改进；
- h) 有奖提意见及建议；
- i) 让客人自助式服务；
- j) 以客为师；

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

### **第三章、客户抱怨投诉与突发事件处理技巧 (案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导、模拟演练)**

#### 一、快速确认抱怨投诉的真实目的

- (一) 求发泄不满的心理
- (二) 求尊重公平的心理
- (三) 求补偿损失的心理
- (四) 突显自我价值的心理
- (五) 贪心、贪小便宜的心理
- (六) 求尽快解决问题的心理
- (七) 恶意抱怨投诉心

#### 二、客户抱怨投诉常见处理技巧

- (一) 处理客户抱怨投诉宗旨：客户满意最大 VS 公司损失最小
- (二) 处理抱怨投诉的要诀：先处理感情，再处理事情；
- (三) 避免 20 种错误处理顾客抱怨的方式

#### 三、抱怨投诉处理的步骤

- (一) 预防为主、避免问题
- (二) 耐心倾听、表达立场
- (三) 安抚客户、认真记录
- (四) 询问客户、发现问题
- (五) 认真取证、分析责任
- (六) 巧妙诉苦、降低期望

(七) 替代方案、解决问题

(八) 后续跟进、适当补救

四、 委婉地解释和说明公司规定的技巧、降低客户期望值

(一) 委婉提醒法

(二) 巧妙诉苦法

(三) 巧妙请教法

(四) 同一战线法

(五) 利弊分析法

(六) 温馨提示法

(七) 宣传提醒法

(八) 上级权利法

(九) 体验呈现法

(十) 举例说明法

(十一) 提问引导法

(十二) 摩托罗拉法

五、 客户抱怨投诉处理语言技巧：三明治+提问引导技巧

六、 当我们无法满足客户的时候…

(一) 替代方案

(二) 巧妙示弱

(三) 巧妙转移

(四) 摩托罗拉

(五) 巧妙地降低客户期望值

(六) 此消彼长的利弊分析

七、 反复抱怨投诉、恶意抱怨投诉、补偿型抱怨投诉应对 22 大策略

1、资源整合策略

2、同一战线策略

3、攻心为上策略

4、巧妙诉苦策略

5、限时谈判策略

6、丢车保帅策略

7、上级权利策略

8、利弊分析策略

9、黑白脸配合策略

10、威逼利诱策略

11、巧妙借力策略

12、快刀斩乱麻策略

13、欲擒故纵策略

14、团队配合策略

15、情感拉拢策略

16、步步为营策略

17、先发制人策略

18、虚实结合策略

19、迂回曲折策略

20、疲惫战术策略

21、最后通牒策略

22、以柔克刚策略

#### 八、升级抱怨投诉、疑难抱怨投诉处理策略

- (一) 解决核心难题
- (二) 替代性解决策略
- (三) 此消彼长利弊分析
- (四) 运用法律知识
- (五) 借用人性感情

#### 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

短片观看及案例分析（善意的抱怨投诉案例）

- a) 啰嗦型客户咨询投诉处理案例分析；
- b) 脾气火爆型客户咨询投诉案例分析；
- c) 精明型客户咨询投诉案例分析；
- d) 反复型客户咨询投诉案例分析；

#### 九、突发事件和安全管理

- (一) 面对特殊客户
- (二) 面对媒体
- (三) 面对政策官员
- (四) 面对客户受伤或生病
- (五) 面对员工受伤或生病
- (六) 面对火灾
- (七) 面对停电
- (八) 面对抢劫

短片观看及案例分析（难缠、恶意抱怨投诉案例、特殊抱怨投诉案例）

- 1、关于公司系统问题造成的投诉处理案例；
- 2、营业厅投诉专业户的投诉处理案例；
- 3、骚扰客户抱怨投诉处理案例；
- 4、补偿型客户抱怨投诉案例；
- 5、特殊身份客户抱怨投诉案例；
- 6、客户诉讼的庭外和解案例；

就学员提出的五个投诉难题进行示范讲解、模拟演练、分析点评

### 第四章、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