

《新型营业厅运营管理技巧》

【授课时长】

实战版 4 天、浓缩版 2 天

【课程收益】

1. 掌握新型营业厅服务新理念；
2. 提高营业员服务营销水平的技巧；
3. 营业厅人员管理；
4. 掌握巧妙处理客户抱怨与投诉的技巧；

【授课对象】

省公司及地方公司市场部、营业厅管理人员

【课程大纲】

第一天上午 开训

1、头脑风暴：您碰到哪些关于宽带营销策划、营销管理、营销技巧方面的问题？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穿插、分析、演练。 案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导及模拟演练

2、关于学习的效率及学习方法分析

第一章、营业厅管理与团队激励 一、管理者在营业厅中的工作重点

(一) 营业前

(二) 班前会与营业准备

(三) 营业后

二、激励晨会的主持技巧

(一) 营造会议气氛

(二) 总结上期工作业绩（先报喜，再报忧）（先表扬，再激励）

(三) 其它重要工作事宜沟通解决、培训、分享

(四) 布置本期工作任务

(五) 全场鼓动结束会议

三、如何激励和提高营业员的工作积极性

(一) 物质激励

(二) 精神激励

(三) 自我价值

(四) 提升能力

(五) 绩效考核

四、团队员工培养引导方法

- (一) 正能量激励
- (二) 梯度成长规划
- (三) 梯度教练培养
- (四) 培养自信心与成就感
- (五) 开发员工潜能
- (六) 爱的力量

五、如何培训并指导员工主动营销及投诉处理技巧

- (一) 案例讲解法
- (二) 视频教学法
- (三) 学员分享成功案例法
- (四) 全员模拟演练法
- (五) 话术读练法
- (六) 角色扮演法+纠错指导法

六、如何发现并解决问题

- (一) 发现总结营业厅营销类、体验类、业务处理类、服务类的问题并进行解决
- (二) 发现总结营业员语言、行为类问题并有效解决

七、积极和谐团队建立的有效方法

- (一) 终生学习
- (二) 积极心态
- (三) 合理减压
- (四) 和谐人际
- (五) 服从领导
- (六) 稳定家庭
- (七) 自我营销
- (八) 前瞻思维

八、员工管理的有效技巧

- (一) 职业倦怠期调整技巧
- (二) 内部集中培训
- (三) 表彰会
- (四) 执行文化
- (五) 培养共同团队目标
- (六) 组织拓展运动、军训
- (七) 对员工的业绩给予肯定、表扬
- (八) 授权与监督
- (九) 换位工作、思考（如值班长、值日生、换位工作讨论会）
- (十) 委以重用（用人之长）
- (十一) 替代的方式满足对方核心需要、关怀对方
- (十二) 经常适当的给予压力
- (十三) 降低他的期望值
- (十四) 一对一培养策略
- (十五) 问题型员工管理技巧
 - 1. 问题性员工的处罚策略
 - 2. 处罚员工的“三明治”技巧
 - 3. 处罚员工的沟通技巧

4. 不爱学习型下属员工管理技巧
5. 下属员工的授权与监督管理技巧
6. 新入职员工的“传帮带”技巧
7. 问题型员工十大管理技巧

第二章、营业厅服务质量管理与现场监督管理
短片观看、头脑风暴、示范指导及模拟演练

一、营业厅的服务质量管理 案例分析、

(一) 营业员沟通技巧训练

- 1、影响沟通效果的因素分析
- 2、营造沟通氛围
- 3、沟通六件宝
- 4、深入对方情景
- 5、高效引导技巧
- 6、三明治法则
- 7、高效沟通六步曲
- 8、沟通礼仪与技巧

(二) 工作效率提升办法

- 1、提高工作熟练度
- 2、加强时间管理
- 3、提高工作统筹能力
- 4、提高任务分解能力

(三) 业务推荐技巧训练

- 1、目标客户识别与信赖感建立
- 2、客户信息收集与客户深层次需求挖掘
- 3、产品呈现技巧
- 4、客户异议处理与促成技巧

(四) 营业厅服务质量评估与改进

(五) 客户满意度管理

(六) 神秘顾客评估

(七) 质检管理

(八) 业务考试管理

(九) 服务质量管理

(十) 服务体系设计及优化

二、营业厅现场督导管理

(一) 营业厅现场管理身份识别

- 1、长官 vs. 教练
- 2、监工 vs. 服务者
- 3、指挥 vs. 模范榜样
- 4、上司 vs. 朋友

(二) 营业厅现场环境氛围管理

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

(三) 现场员工情绪管理

- 1、激励 VS 批评
- 2、精神激励 VS 物质激励
- 3、现场员工情绪管理三个关键

(四) 现场管理中的四面镜子

- 1、平面镜——真实公正评价员工业绩
- 2、显微镜——精益求精，不放过任何一个细节的缺陷；
- 3、放大镜——解剖分析，将每一个细小问题放大
- 4、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

(五) 营业厅现场服务质量管理技巧

- 1、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
- 2、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、针对二种客行动动机的提高满意度策略与方法
 - c、模拟演练
- 3、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
 - b、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

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

第一天下午 第三章、营销策略与方法 一、营销案例分析 案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导及模拟演练

- (一) 云浮移动宽带营销案例分析
 - (二) 广州珠江数码公司宽带营销、高清电视营销案例分析
 - (三) 聚友宽带、长城宽带营销案例分析
 - (四) 浙江电信宽带线上线下营销案例分析
 - (五) 广州移动宽带营销案例分析
- 二、常见宽带电视业务营销模式分析
- (一) O2O 线上线下联动营销
 - (二) 小区展业宣传
 - (三) 营业厅宣传营销
 - (四) 电话营销
 - (五) 短信营销
 - (六) 老客户升级捆绑
 - (七) 高清电视送宽带捆绑促销
 - (八) 商家联动营销

第四章、营业厅营销技巧提升 一、终端用户心理及需求分析 案例分析、短片观看、头脑风

暴、示范指导及模拟演练

- (一) 终端用户购买需求分析：网速、网络稳定性、价格、促销力度、服务、品牌
- (二) 客户购买心理及行为分析：初装型、续费型、升级型
- (三) 如何针对理智型、冲动型、平衡型不同类型的人进行营销策划组织

二、现场客户引导与分流

- (一) 提问引导，分析客户需求
- (二) 引导到自助区办理业务---引导取号（或排队）---引导到体验销售区
- (三) 引导客户取号（或排队）
- (四) 休息区客户引导分流

三、客户需求引导与兴趣培养技巧

- (一) 优质服务
- (二) 热情问候
- (三) 提问引导
- (四) 利益呈现

四、如何吸引客户去体验高清电视、宽带业务？

- (一) 提问引导法
- (二) 视觉引导法
- (三) 从众心理法
- (四) 去排号区吸引客户
- (五) 去等待区吸引客户
- (六) 常用话术

五、客户需求引导与制造技巧

- (一) 入门版：直接陈述引导
- (二) 初级版：提问引导技巧
- (三) 中级版：制造痛苦引导技巧
- (四) 高级版：SPIN技巧
- (五) 超级版：经典高效引导技巧

六、客户性格心理分析之营销技巧

- (一) 力量型
- (二) 活泼型
- (三) 完美型
- (四) 和平型

七、业务呈现技巧

- (一) 免费体验法
- (二) 视觉呈现法
- (三) 数据对比法
- (四) 从众心理法
- (五) 关键人物法
- (六) 制造痛苦法
- (七) 限时限量法
- (八) 利弊分析法
- (九) 委婉提醒法
- (十) 海量营销法

适合高清电视的营销技巧组合训练

适合手机电视的营销技巧组合训练

适合宽带业务的营销技巧组合训练

八、产品呈现话术

(一) 客户随意看看，意向不明确时：热情+专业+诚恳

(二) 客户在销售柜台看产品不说话时：优质服务+热情问候+提问引导

当顾客有意于某项产品：赞美认同，提问引导，确认需求

九、如何呈现业务，让客户觉得超值？

十、客户异议处理方法

(一) 赞美 PMP 法

(二) 举例说明法

(三) 巧妙诉苦法

(四) 替代方案法

(五) 三明治法

(六) 忽略转移法

(七) 数据对比法

(八) 利弊分析法

(九) 费用化小法

(十) 制造痛苦法

(十一) 提问引导法

(十二) 收益放大法

十一、常见异议处理技巧及话术（暂定，以学员的实际难题为准）

(一) 我家里有手机电视

(二) 没听过你们的宽带

(三) 太贵了

(四) 我平常不看电视……

(五) 我只是随意看看，不买

(六) 我不需要

(七) 我考虑一下

(八) 我回家和家人商量一下

(九) 费用还是我们出

十二、促成技巧

(一) 请求成交促成法

(二) 体验营销促成法

(三) 步步为营促成法

(四) 目的建议促成法

(五) 利弊分析促成法

(六) 假设成交促成法

短片观看及案例分析：高清电视客户营销缔结签约收款正反案例

宽带客户营销缔结签约收款正反案例

第二天上午 第五章、补充营销，提升业绩 一、调查方式及内容：分组分区进行 案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导及模拟演练

第一批调查：街道问卷调研

了解市民对宽带的速度、用途、安装习惯、价格、购买方式等的调查（每队 20 份调查问

卷

第三批调查：营业厅、电话营销人员、社区拓展人员沟通：

了解宽带营销中遇到的难题、客户异议、营销方式等，找出问题点及漏洞

第四批调查：竞争对手促销方式调查，网站等

二、宽带促销方案

- (一) 促销成本分析
- (二) 哪些促销方案吸引人？
- (三) 促销方案 SWOT 分析及可行性分析？
- (四) 如何宣传和推广促销

三、小区展业宣传

- (一) 如何聚集人气？
- (二) 如何提高现场促销效果？
- (三) 如何应对城管？

四、新社区开发

- (一) 如何打通层层阻力？
- (二) 如何获得关键人物支持？
- (三) 如何让新社区大力宣传支持？

五、成熟社区低成本营销

- (一) 广东联通成熟社区低成本营销案例，
- (二) 聚友宽带成熟社区低成本营销案例
- (三) 如何获得社区的支持？
- (四) 如何获得社区商户的支持？
- (五) 如何进行口碑营销？

六、以老带新营销

- (一) 三级营销案例分析
- (二) 以老带新的积分优惠设计

七、老客户深度捆绑

- (一) 如何升级捆绑？
- (二) 如何建立与完善客户数据库？
- (三) 如何高效的调用数据库？
- (四) 如何高效客户维系？

八、商家联动营销：

- (一) 哪些商家适合宽带联动营销？
- (二) 如何实现低成本联动？

九、离网客户挽留

- (一) 客户离网原因分析？
- (二) 客户离网动态预测？
- (三) 如何防止客户离网？
- (四) 如何挽留客户？
- (五) 如何处理客户不满的投诉？
- (六) 客户挽留的方法与策略
- (四) 如何宣传和推广促销

第二天下午

第六章、售后服务与客户抱怨投诉处理技巧 一、业务办理及售后服务技巧

- (一) 业务办理

(二) 温馨提醒

(三) 售后服务

(四) 深度营销

二、客户抱怨投诉分类

1. 简单投诉 VS 复杂投诉

2. 有理投诉 VS 无理投诉

3. 营业员处理类 VS 投诉支撑团队处理类

三、抱怨投诉处理的步骤

(一) 预防为主、避免问题

(二) 耐心倾听、同一战线

(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、客户抱怨投诉常见处理技巧

(一) 处理客户投诉宗旨：客户满意最大 VS 公司损失最小

(二) 处理投诉的要诀：先处理感情，再处理事情；

(三) 避免错误处理顾客抱怨的方式

(四) 客户抱怨投诉处理的步骤

(五) 首问责任制

(六) 及时安抚客户情绪：换安静地点+语言安抚+行动安抚

五、委婉地解释和说明公司规定的技巧、降低客户期望值

(一) 同一战线法

(二) 委婉提醒法

(三) 巧妙诉苦法

(四) 巧妙请教法

(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

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) 给予正能量

(八) 心理满足+情感关怀

七、常见投诉类型处理技巧

- 1、客户投诉宽带不稳定问题
- 2、客户投诉网速太慢的应对技巧
- 3、客户投诉高清电视不清晰问题
- 4、客户投诉电视点播问题
- 5、客户投诉手机电视问题
- 6、客户要求退换机问题
- 7、……

案例分析：

高清电视售后服务案例分析

电信售后服务案例分析

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