

《大堂经理综合能力提升特训营》

【授课时长】

实战版 4 天，浓缩版 2 天

【课程收益】

1. 熟悉基本服务规范
2. 更清晰现场服务流程
3. 掌握现场员工管理艺术
4. 掌握现场客户管理艺术
5. 掌握主动服务营销技巧
6. 现场客户抱怨投诉的处理技巧
7. 让组织进行营运复制更容易，让成本降低
8. 使顾客满意度更高
9. 导入服务型文化组织更有方向

【授课对象】

银行大厅

【课程大纲】

(领导开训:强调学习的意义和纪律)

引言

(一) 案例：99 元分次存入银行，报复银行 3 小时

(二) 案例：她为何为难银行大堂经理

(三) 导入银行服务营销的重要性

头脑风暴：您碰到哪些关于服务、礼仪的问题？每人提一个问题，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，解决学员实际难题。

第一章、大堂经理现场管理技巧（短片观看、案例分析、图片观看、模拟演练、分析讨论）

一、大堂经理定位、价值、使命、职责、站位、动线

二、现场管理三大类型：硬件、软件、氛围

(一) 几十张硬件配备问题图片案例分析

(二) 几十张软件管理失误图片案例分析

(三) 几十张氛围营造不佳图片案例分析

三、四大技巧快速判断客户服务需求：看、听、问、思

四、现场客户引导与分流

(一) 贵宾识别引导流程

(二) 潜在贵宾客户识别线索

(三) 识别核心素质要求

(四) 客户分流引导流程

(五) 客户分流引导原则与技巧

(六) 客户分流引导话术

五、如何提高客户服务的满意度？

(一) 客户服务的基本原则与要求：共性服务原则、个性服务原则

(二) 客户满意否由何决定？

(三) 提高客户满意度的关键

(四) 提高客户满意度的技巧

(五) 客户满意 VS 客户忠诚

六、优质客户服务的四个基本阶段：

1、接待客户；

2、理解客户；

3、帮助客户；

4、留住客户；

七、关注接待客户

(一) 客户进门时关注

(二) 客户等候时关注

(三) 客户离开时关注

八、大堂经理现场服务接待礼仪与技巧

(一) 职业着装

(二) 仪容仪表

(三) 站姿

(四) 坐姿

(五) 走姿

(六) 蹲姿

(七) 自我介绍

(八) 名片交接

(九) 指引手势

(十) 开关门

(十一) 指导取号

(十二) 指导填单

(十三) 指导使用 ATM 机礼仪

(十四) 指导使用自助终端礼仪

(十五) 回答客户提问礼仪

(十六) 低柜服务礼仪

(十七) 派发银行宣传单张礼仪

(十八) 产品营销的礼仪

(十九) 遇客户不自觉排队沟通礼仪

(二十) 遇客户在前厅大声喧哗沟通服务礼仪

(二十一) 遇客户假币沟通服务礼仪

(二十二) 客户等待时间过长沟通服务礼仪

九、大堂经理日常管理程序

(一) 营业前、

(二) 营业中、

(三) 营业后

短片观看及案例分析、综合模拟演练

1、招行大堂经理现场管理案例分析

2、建行大堂经理现场管理案例分析

3、浦发银行大堂经理现场管理案例分析

4、中信银行大堂经理现场管理案例分析

5、工行大堂经理现场管理案例分析

5、中行大堂经理现场管理案例分析

示范指导、模拟练习

就学员提出的难题进行分析、讨论、模拟演练、点评

第二章、银行产品营销技巧(案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导、模拟演练) (重点)

一、挖掘和识别目标客户

(一) 目标市场分类

(二) 目标客户挖掘与识别

(三) 寻找银行利基市场--- MAN 法则

(四) 搜寻客户源技巧及注意事项

二、客户深层需求及决策分析

(一) 客户冰山模型

(二) 高效收集客户需求信息的方法

(三) 高效引导客户需求的方法

(四) 客户合作心理分析

(五) 客户决策身份分析

三、客户沟通引导策略

(一) SPIN 引导技巧

(二) 沟通引导的目的

(三) 高效沟通谈判六步骤

(四) 沟通引导实用策略

四、银行产品呈现技巧

(一) 影响产品呈现效果的三大因素

(二) 产品推介的三大法宝

(三) 产品组合呈现技巧

(四) 银行常见产品呈现技巧

1、网银呈现技巧

2、银行卡呈现技巧

3、小额贷款呈现技巧

4、分期付款呈现技巧

5、保险产品呈现技巧

6、基金产品呈现技巧

- 7、黄金产品呈现技巧
- 8、其它个金产品呈现技巧
- 9、电子银行服务项目呈现技巧
- 10、回单箱服务项目呈现技巧
- 11、代发代扣服务项目呈现技巧
- 12、保险产品服务项目呈现技巧

五、银行各类理财产品市场投资与前景分析

- (一) 投资环境
- (二) 投资机会与风险
- (三) 前景预测
- (四) 理财产品服务项目呈现技巧

六、客户异议处理技巧

- (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
- (四) 自有主张—处理异议的原则
- (五) 化险为夷—处理异议的方法
- (六) 寸土寸金—价格异议的处理技巧
- (七) 客户核心异议处理技巧

- 1、情感与精神层面不满足；
- 2、不认可公司、产品；
- 3、不认可营销服务人员；
- 4、客户有太多的选择；
- 5、客户暂时没有需求；
- 6、客户想争取更多的利益；

七、促成合作策略

- (一) 建立并强化优势策略
- (二) 同一战线策略
- (三) 假设成交策略
- (四) 逐步签约策略
- (五) 适度让步策略
- (六) 资源互换策略

八、客户关系维护与深度开发策略

- (一) 客户关系两手抓
- (二) 营建客户关系的 8 大技巧
- (三) 与客户礼尚往来技巧
- (四) 客户深度捆绑策略

九、短片观看及案例分析、综合模拟演练

- 1、网银呈现技巧
- 2、银行卡呈现技巧
- 3、小额贷款呈现技巧
- 4、分期付款呈现技巧
- 5、保险产品呈现技巧
- 6、基金产品呈现技巧

- 7、黄金产品呈现技巧
- 8、其它个金产品呈现技巧
- 9、短信银行服务项目呈现技巧
- 10、手机银行服务项目呈现技巧
- 11、电话银行服务项目呈现技巧
- 12、信贷业务服务项目呈现技巧

示范指导、模拟练习

就学员提出的难题进行分析、讨论、模拟演练、点评

第三章、现场客户投诉的处理技巧（案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导、模拟演练）（重点）

一、快速分析投诉产生的真实原因

- (一) 客户心理不健康
- (二) 客户期望值高
- (三) 客户不理解我们工作流程和工作要求
- (四) 服务人员态度、服务沟通技巧、分析能力待提高
- (五) 已给客户造成损失

二、快速确认投诉的真实目的

- (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) 求尽快解决问题的心理
- (五) 恶意投诉心理

三、客户性格心理分析及处理技巧

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

四、非补偿型难缠客户心理分析

- (一) 客户为什么会粗鲁无理？
- (二) 客户为什么会夸大其词？
- (三) 客户为什么会做出一些让人难以接受的行为？
- (四) 为什么我们做了很多的解释客户不听？
- (五) 为什么好像我们说的很多实际的客观的话，客户都认为不对？

五、补偿型难缠客户心理分析

- (一) “合理补偿型”客户心理分析
- (二) “巨额非合理补偿型”客户心理分析
- (三) 客户要求向媒体报曝光的心理分析
- (四) 客户为什么提出要补偿？
- (五) 他的真实目的是什么？

六、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 20 种错误处理顾客抱怨的方式
- (四) 客户抱怨投诉处理的步骤

七、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

八、及时安抚客户情绪技巧

- (一) 语言技巧
- (二) 行为技巧
- (三) 三换原则

九、客户抱怨投诉处理技巧

“三明治”+提问引导技巧

第一层---积极情感（正能量）：鼓励、肯定、赞美、理解、关心

第二层---核心问题（解决投诉）：建议、指正、要求、询问、引导

第三层---积极情感（正能量）：鼓励、肯定、赞美、希望、关心

十、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) 巧妙的降低客户期望值
- (六) 此消彼长利弊分析
- (七) 正能量激励
- (八) 心理满足+情感关怀

十一、反复投诉、恶意投诉、补偿型投诉应对 22 大策略

- (一) 资源整合策略
- (二) 同一战线策略
- (三) 攻心为上策略
- (四) 巧妙诉苦策略
- (五) 限时谈判策略
- (六) 丢车保帅策略
- (七) 上级权利策略
- (八) 利弊分析策略
- (九) 黑白脸配合策略
- (十) 威逼利诱策略
- (十一) 息事宁人策略
- (十二) 快刀斩乱麻策略

- (十三) 欲擒故纵策略
- (十四) 团队配合策略
- (十五) 情感拉拢策略
- (十六) 步步为营策略
- (十七) 先发制人策略
- (十八) 虚实结合策略
- (十九) 迂回曲折策略
- (二十) 疲惫战术策略
- (二十一) 最后通牒策略
- (二十二) 以柔克刚策略

十二、升级投诉、疑难投诉处理策略

- (一) 解决核心问题
- (二) 代替性解决策略
- (三) 此消彼长利弊分析
- (四) 运用法律知识
- (五) 借用人性情感

短片观看及案例分析

- 1、关于银行排队时间太长的投诉处理案例
- 2、关于银行服务流程繁琐的投诉处理案例
- 3、关于银行服务人员服务态度的投诉处理案例
- 4、关于理财产品盈利问题的投诉处理案例
- 5、骚扰客户抱怨投诉处理案例；
- 6、恶意投诉处理案例；
- 7、补偿型客户抱怨投诉案例；
- 8、特殊身份客户抱怨投诉案例；
- 9、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

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

