

# 《银行危机投诉管理与媒体应对》

## 【授课时长】

实战版 4 天，浓缩版 2 天

## 【课程收益】

- 1、认识突发事件的特征，树立危机管理意识；
- 2、掌握突发事件处置和应对的方法和策略，提升危机公关素养和技能；
- 3、加强危机预警，正确认识中国社会背景下的危机处理原则和方法；
- 4、增强舆情引导观念，防止突发事件演变为公共危机，学会跟媒体打交道。

## 【授课对象】

银行支行行长、中层干部、大厅经理等。

## 【课程大纲】

(领导开训:强调训练的意义和目的)

头脑风暴：您碰到哪些关于突发事件和声誉风险问题？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、关于事物的突发事件（案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导、模拟演练）

- 一、点钞机失灵的应对技巧
- 二、大堂内验钞机失灵的应对技巧
- 三、电脑突然死机的应对技巧
- 四、网络突然中断的应对技巧
- 五、下雨天，地面滑的应对技巧

案例分析或短片观看：农行：突发事件应对处理技巧

中国电信：营业厅突发事件处理案例分析

工行：突发事件应对案例分析

示范指导、模拟演练

就学员提出的难点进行示范讲解、模拟演练、分析点评

### 第二章、关于人的突发事件处理技巧（案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导、模拟演练）

- 一、客户要求上洗手间的应对技巧
- 二、客户突然生病的应对技巧
- 三、客户在大堂内滑倒的应对技巧
- 四、客户在大堂内大声打手机的应对技巧
- 五、客户在大堂内被抢钱的应对技巧
- 六、客户自称在大堂内被偷钱、偷手机的应对技巧
- 七、多位客户突然在大堂内争吵的应对技巧

八、孕妇在大堂内被的挤、撞的应对技巧

九、有人抢劫的应对技巧

十、下雨天，大量街上行人突然挤进营业大堂的应对技巧

十一、喝醉酒者应对技巧

十二、地坏流氓应对技巧

案例分析或短片观看：醉酒者在银行闹事的处理案例分析

中国移动营业厅：应对突发事件的案例分析

招行：应对突发事件案例分析

示范指导、模拟演练

就学员提出的难点进行示范讲解、模拟演练、分析点评

### **第三章、特殊突发事件应对技巧（案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导、模拟演练）**

一、突然火灾的应对技巧

二、地震应对

三、记者突然光临应对技巧

四、储户在拍摄照片、视频应对技巧

案例分析或短片观看：农行：应对储户在现场拍摄视频的处理案例分析

光大银行：应对媒体采访技巧案例分析

工行：应对突发火灾处理技巧案例分析

示范指导、模拟演练

就学员提出的难点进行示范讲解、模拟演练、分析点评

### **第四章、客户抱怨投诉的处理技巧（案例分析、短片观看、头脑风暴、示范指导、模拟演练）**

一、快速分析刁难产生的真实原因

（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、快速确认刁难者的真实目的

（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、难缠客户常见处理技巧

（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 种错误处理客户抱怨的方式

（四）客户抱怨投诉处理的步骤

四、客户思维引导技巧

五、委婉地解释和说明公司规定的技巧

（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

#### 六、及时安抚客户情绪技巧

- (一) 语言技巧
- (二) 行动技巧
- (三) 三换原则

#### 七、巧妙降低客户期望值技巧

#### 八、客户难缠处理技巧: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

#### 短片观看或案例分析

- 1、关于银行人员作风违纪投诉处理案例
- 2、关于银行人员执法过错的投诉处理案例
- 3、关于银行人员服务态度的投诉处理案例
- 4、骚扰客户抱怨投诉处理案例；
- 5、特殊身份客户抱怨投诉案例；

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

### **第五章、银行基层机构声誉风险的管控分析（案例分析、短片观看、图片观看、示范指导、模拟演练、头脑风暴）**

#### 一、银行声誉风险之媒体曝光的主要原因

- 1. 客户不满或损失曝光
- 2. 员工有意或无意曝光
- 3. 记者采访曝光
- 4. 其他原因曝光

#### 二、如何预防客户向媒体曝光

- 1. 客户媒体曝光的目的与心理分析
- 2. 如何避免防止避免客户向媒体曝光？

#### 三、内部员工曝光原因分析及管控机制

- 1. 员工曝光常见原因及案例
- 2. 规定员工公众言行
- 3. 发现并引导员工心理健康
- 4. 培养员工危机意识
- 5. 规范内部管理机制
- 6. 制订危机应对策略

#### 四、网络负面声誉风险信息应对策略

#### 五、银行声誉被媒体曝光后应对策略

1. 危机预警，未雨绸缪
2. 快速出击，及时处理
3. 诚心诚意，敢于担当
4. 重视媒体，信息透明
5. 多方借力，权威证实
6. 组织得力，口径一致
7. 公关活动，花钱要早
8. 情感拉拢，巧妙诉苦
9. 主动澄清，删除负面
10. 持之以恒，坚持不懈

#### 六、负面舆情引导技巧的教训和误区

1. 封锁消息 掩耳盗铃
2. 弄虚作假 欲盖弥彰
3. 一味否认 不思担当
4. 行动迟缓 久拖不决
5. 口径不一 自相矛盾
6. 奴式回应 藏头露尾
7. 出言不逊 火上浇油
8. 回避矛盾 闪烁其词
9. 舆论准备 失之寡助
10. 警力过度 风声鹤唳

#### 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

### 第六章、如何跟媒体打交道（案例分析、短片观看、图片观看、示范指导、模拟演练、头脑风暴）

#### 一、知己知彼，认识媒体

- (一)、媒体是什么？
- (二)、认识记者

#### 二、营造透明的玻璃屋

- (一)、危机期间配合记者采访：与媒体合作
- (二)、超越众声喧哗：选择合适的新闻发言人

#### 三、学会和媒体打交道

- (一)、不要让媒体兴奋起来
- (二)、为企业营造有利的拟态环境
- (三)、为媒体和公众设置议程
- (四)、议题设置中的“引导术”：

#### 四、应对记者的技巧

- (一)、一定要善待记者
- (二)、学会抵制记者的不良行为
- (三)、利用有效的事实来抓住记者的注意力
- (四)、以事实为基础来答复记者
- (五)、永远不要对任何记者说“无可奉告”
- (六)、一定要在记者面前表示出对自己产品的热爱

#### 五、学会在记者的采访中经受考验并取得成功

- (一)、为了采访成功必须精心准备

- (二)、接受采访前必须放松自己
- (三)、准备好应对最刁难问题
- (四)、永远不要对记者放松警惕
- (五)、牢记与记者打交道的原则

#### 六、如何应对媒体报道的突发状况

- (一)、倾听专家的意见
- (二)、如何应对不公正的报道
- (三)、如何扭转错误报道导致的被动局面
- (四)、学会在采访中防患于未然

#### 七、如何在媒体面前成功塑造良好形象

- (一)、根据适当的场合选择适合的穿着
- (二)、坚持穿着传统的衣服
- (三)、在采访前搭配好整体装束
- (四)、保持整洁的形象
- (五)、如何利用身体语言

#### 八、如何应对媒体突然采访

- (一)、很多时候是善意的突然才反复
- (二)、如何应对电台电视台节目的现场电话采访
- (三)、对不愿意被采访者的伏击采访

#### 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

### **第七章、银行基层机构声誉风险的管控策略（案例分析、短片观看、图片观看、示范指导、模拟演练、头脑风暴）**

#### 一、加强员工理念引导，培养基层员工对于突发事件的应急能力

1. 加大对于声誉风险管理的宣传
2. 提高负责人危机意识
3. 加强本单位员工危机管理意识的思想教育
4. 培训、讲座、比赛等多种方式
5. 员工网络言行管控

#### 二、树立银行标准化服务形象

1. 规范员工言行
2. 统一服务口径
3. 要注重客户体验，
4. 故障通告及处理
5. 及时主动向客户解释及道歉

#### 三、建立高效的客户投诉处理平台

1. 树立声誉风险危机意识，建立健全有效的客户投诉处理机制
2. 提高基层网点员工客户投诉处理水平
3. 第一时间掌握客户意见和投诉信息并及时处理
4. 妥善回复、处理客户投诉

#### 四、严格防范，切实提高媒体应对能力

1. 谨慎对待来行或打电话咨询业务
2. 不接受媒体采访
3. 应对媒体的其他但应当热情方法

## 第八章、借力传媒：转“危”为“机”---银行危机管理技巧（案例分析、短片观看、图片观看、示范指导、模拟演练、头脑风暴）

### 一、理解危机管理

- (一) 何谓危机
- (二) 危机产生的原因
- (三) 危机管理的重要性

### 二、危机公关的处理原则

- (一) 坦诚面对危机
- (二) 第一时间处理
- (三) 客观求证
- (四) 统一口径
- (五) 诚恳道歉
- (六) 危机处理关键点

### 三、危机公关的处理技巧

- (一) 成立快速反应小组
- (二) 做足“诚意”功夫
- (三) 丢卒保车
- (四) 争取媒介主管部门的支持
- (五) 制造由头，转移视线
- (六) 建立一对一的沟通渠道

### 四、危机公关处理的六步骤

- (一) 调查：收集信息
- (二) 分析：事件原因及客户心理分析
- (三) 策划：解决策略、流程及方案
- (四) 沟通：与对方沟通，达成共赢意识
- (五) 实施：全面实施解决方案
- (六) 总结：分析、检讨提升

### 五、危机公关策略

- (一) 三明治法则
- (二) 情感策略

### 六、危机处理策略

- (一) 巧妙诉苦策略
- (二) 息事宁人策略
- (三) 巧妙请教策略
- (四) 同一战线策略
- (五) 巧妙转移策略
- (六) 资源整合策略
- (七) 攻心为上策略
- (八) 快速处理策略

### 六、危机公关细节

- (一) 语言细节
- (二) 行动细节
- (三) 三换原则

### 七、错误危机公关的方式

- (一) 只有道歉没有进一步行动
- (二) 把错误归咎到对方身上
- (三) 忽略公众情感
- (四) 完全没反应
- (五) 速度过慢
- (六) 逃避我司责任
- (七) 过度讨好媒体/公众
- (八) 以牙还牙
- (九) 过度解释
- (十) 激化

#### 八、危机管理的商务谈判

- (一) 商务谈判的目的
- (二) 高效商务谈判六步骤
- (三) 商务谈判实用策略
- (四) 商务谈判促成技巧

#### 九、危机公关处理利器

- (一) 真诚道歉
- (二) 新闻策划
- (三) 处理方案策划

#### 十、危机预防

- (一) 培养全员危机意识
- (二) 建立危机预警系统
- (三) 增强危机预判能力
- (四) 及早进行危机培训
- (五) 尊重各地文化差异
- (六) 积极配合政府措施
- (七) 构建良好媒体关系

#### 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

#### 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