

## “能做会教善运营”

### ——成为卓然出众的服务营销/呼叫中心管理者

- 培训师：周力之
- 课时：2天

#### ■ 为什么需要学习本课程？

- 作为银行营业网点、运营商营业厅负责人，汽车4S店营销及售后经理、客服中心/电话营销中心团队管理者，您是否遇到过这样的困惑：曾经自己是业务骨干做得很优秀，现在做管理却时有些心有余而力不足，对棘手问题不能有效解决，不能在关键时刻率先垂范“露一手”，让您的管理效率和个人魅力打了折扣；
- 自己做是一回事，教别人、带团队、管运营又是另外一回事。团队管理者经常需要辅导不同类型、不同阶段的客户经理、销售代表、客服代表等，如何辅导员工和带好团队的确是个需要将“道法术器”有机结合的复杂“工艺”。
- “能做会教善运营”就是这样的一门课程：关键字“做”、“教”、“运营”结合服务营销管理者岗位实际度身定做，内容精益组合、案例贴近实务，助您更平衡、高效地做好服务营销管理，在职业道路上从优秀到卓越！

#### ■ 谁应该学习本课程？

- 银行营业网点、运营商营业厅负责人及业务骨干；汽车4S店营销及售后经理；销售团队、服务团队主管；客户服务中心/电话营销中心团队管理者；呼叫中心运营经理/团队长/培训师/质检师等。

#### “能做会教善运营”课程目录

第一讲	新思维：服务营销运营管理的新思维.....	2
第二讲	巧举措：服务营销管理举措的精细与精益.....	2
第三讲	好教练：团队辅导力的提升.....	3
第四讲	善运营：高绩效的服务营销运营.....	4

## 第一讲 新思维：服务营销运营管理的新思维

### 1.1 问题隔离、因素分析

- 你在团队管理中的困惑和主要问题有什么
- 你认为这些问题产生的三个内因、外因分别是什么

### 1.2 服务营销管理新思维的几个关键词

- 客户的变化：消费模式与 web2.0
- 员工的变化：新生代及其特征
- 竞争环境的变化：快公司、轻公司

## 第二讲 巧举措：服务营销管理举措的精细与精益

### 2.1 精细与精益的案例与价值

- 家乐福排队案例的精益思考
- 运筹学“排队模型”的应用
- 案例及演练：  
营业厅缩短排队时间的八项举措/呼叫中心接通率管理的精益举措

### 2.2 客户需求的精细与精益分析及行为匹配

- 被识别、受欢迎、受尊重的需求.....
- 有礼&有助、有责&负责、专业&易懂、效率&回应的需求
- 知识&信息、公平&一致的需求

### 2.3 向联邦快递学习服务营销

- 基本、信息、情感、精神需求
- 举措匹配及情景演练

### 2.4 深度解剖“以客户为中心”的内涵及要求

- 四个特征及其举措企划、执行
- 1=0.9+0.1 的启发与应用
- 建立服务营销激励的“奥斯卡”

### 2.5 服务营销中“程序面”与“个人面”的举措分析

- 冷漠型、按部就班型
- 友好型、优质高效型
- 演练：拉伸程序面、扩展个人面

### 2.6 服务营销的关键时刻（MOT）管理

- 峰终理论的灵活应用
- 服务营销的难忘、愉快、互动点如何打造

### 2.7 极致服务

- 不断创造传奇——利兹卡尔顿对客户的“尊宠”
- 不向客户说“NO”的服务文化与体系支撑

## 第三讲 好教练：团队辅导力的提升

### 3.1 冠军团队的启发：里皮&恒大

- 里皮是教练，更是经理
- 教练工作的 OJT & OFFJT
- 技能与职业精神两手抓
- 两手抓：出成绩，带队伍

### 3.2 “辅导”的意义与原则

- 产能、品质、团队发展、领导基础
- 避免只做“司务长”
- 批评 VS 评比 说教 VS 身教
- 享受 VS 忍受 开放 VS 封闭

### 3.3 开门八件事——“辅导”工作具体化

- 帮助：促进、补救、避免、分享
- 指导：知识、宣导、引导、教练
- 辅导中的“指点”与“指指点点”

### 3.4 辅导的原则与步骤

- 要有“三心”和“二意”
- 把握成人学习的心理需求
- 诊断、目标、方法、评估

### 3.5 辅导对象与阶段的细分

- 依赖期、独立期、成熟期
- 意愿与能力的四象限分析方法

### 3.6 辅导过程中关注员工所关注的十二个问题

- 盖洛普 Q12 的属地应用
- 演练：一张报表背后的不同辅导方式

### 3.7 管理者辅导工作中要两个“五力合一”

- 吸引力、启发力、说服力、感染力、生产力
- 组织力、学习力、号召力、辅导力、执行力

## 第四讲 善运营：高绩效的服务营销运营

### 4.1 服务的四个特性与运营管理的举措的匹配

- 无形性及对策、同步性及对策
- 异质性及对策、易逝性及对策

### 4.2 团队管理 KPI 的制定原则

- “智”的启发、“恕”的思考、“笨”的内涵
- 指标含义、设置目的、计算方法、受控因素
- 几个关键函数与分析方法；中位数、众数与方差

### 4.3 “邯郸学步”与寻找 KPI 中的“牛鼻子”

- 被 KPI 包围——全是重点，没有重点
- KPI 指标跷跷板；寻找“牛鼻子”——KPI 中的 KPI
- 各司其职、勾际关系清晰的 KPI

---

#### 4.4 KPI 数据分析的常见误区

- 数据的交互分析与提炼
- 数据追溯分析的价值

#### 4.5 服务营销运营管理的两个维度、十大方面：

- WHEN、HOW
- 人员、客户、流程
- 排班、现场 5S、服务质量
- 营销绩效、报表管理与解读
- 团队文化、事务协调

#### 4.6 服务容量规划

- 服务是“制造”出来的
- 营业厅/网点/呼叫中心服务质量细分的十六个节点
- 单位处理时长的统筹管理
- 业务类型、客户数量的立体分析
- 营业厅/网点/呼叫中心服务容量规划模型应用范例

#### 4.7 排队管理优化的八大方面

- 等候时间管理
- 自助设备匹配
- 电子服务功能开发
- 优化一线授权
- 综合柜员处理
- 强化网点考核
- 简化前台工作
- 塑造网点精神