

# 客户服务的关键时刻 (MOT)

## 课程背景：

客户服务已经不再是产品的简单附属品，良好的服务和高效的交付不仅可以促进销售，提升客户满意度，更可以为企业在市场赢得更多的利润。

《MOT》课程最初源于 IBM 变革项目，当时 IBM 公司为在全球实现由技术导向转变为顾客导向，特别定制了这个课程。IBM 为此支付课程开发费 800 万美元。课程取得巨大成功，成为唯一一门 IBM 全球员工必上的策略性课程。

华为在战略转型过程中，在 IBM 咨询顾问的帮助下，近万名华为“铁三角”营销服务人员参加了该课程的研修，以提升客户感知。同时，招商银行，麦当劳，联想，平安公司等知名公司均采购过本课程，是一门在服务营销领域被广泛采用实施的精品课程。

## 课程目标：

- 理解客户的认知，学会与客户认知共舞，提升客户感知；
- 学习一套简单而行之有效的“EOAC”客户服务四步法，提升客户满意度；
- 运用 EOAC 行为模式，打通内部协同流程，为客户创造更多价值；
- 运用 EOAC 行为模式，有效提高处理投诉问题的应变能力；
- 创造更多客户服务的正面关键时刻，在为客户创造更多价值的同时为企业赢得更多商机。

## 课程特色：

课程采用视频情景式教学，以“谁扼杀了合同”的故事为主线，讲述两家 IT 服务供应商围绕一家跨国纺织品公司展开竞争，分五个案例通过情景视频演示逐步展开，充分模拟企业内部及其与客户之间的各个沟通环节，针对每一个沟通环节，都有正面和负面的案例供学员分析对比，在讲师的指导下，运用分组研讨，实战模拟的方式，深层次的激发学员的思考，以促进员工从思维模式到行为模式的转变与提升，建立“以客户为中心”的企业文化。

**课程时间：**2 天，6 小时/天

**授课对象：**高级管理人员：高级经理、业务线总裁等

一线销售人员：业务代表，业务总监等；

一线服务人员：售前工程师，售后工程师，项目经理，客服经理等

**授课方式：**版权视频+小组研讨+案例分享+角色扮演+模拟实战演练+实战点评；

**课前要求：**请企业准备课堂案例；小班教学，每班人数控制在 50 人以內。

## 课程大纲

### 第一模块：【换位思考为客户着想】

**课程导入：**被花旗银行 CEO 拒绝约见的郭士纳——IBM 转型之路

#### 第一讲：追求卓越的客户体验

**视频案例：**1-1“谁扼杀了这个合同”——决策委员会选择供应商的决议过程

**小组讨论：**FILTEX 为什么放弃合作多年的知名公司 MYCO 而选择新的供应商？

#### 一、什么是客户的认知

#### 二、客户认知的基本原则

1. 客户的认知是基于其看到和听到的信息而形成
2. 不同的人对同样的事情会有不同的认知
3. 认知一旦形成，很难改变

#### 三、客户认知的启示

1. 价值是唯一标准

案例：华为公司客户接待的“新丝绸之路”

2. 理性判断感性选择

3. 不要与客户的认知争辩

案例：用服务人员的一句话丢掉整个智能网项目

讨论：影响客户满意度的主要原因？

## 第二讲：客户服务的关键时刻

案例导入：售后服务评价表

视频案例：1-2“无辜的留话者”——重要客户的紧急来电

视频案例：1-3“不愉快的结果”——把握为客户服务的关键时刻

### 一、什么是为客户服务的“关键时刻”

1. 正面积极的关键时刻

2. 负面消极的关键时刻

### 二、建立积极正面关键时刻的行为模式——EOAC

1. 探索 (Explore)

2. 提议 (Offer)

3. 行动 (Action)

4. 确认 (Confirm)

### 三、关键时刻客户满意度评分表

案例：认真只能把事情做对，用心才能把事情做好。

## 第三讲：关键时刻行为模式 1：探索 (Explore)

视频观摩：1-4“理想的对话”——创造积极正面的关键时刻

小组讨论：分析理想情景下，Michelle 是如何实践关键时刻行为模式的？

### 一、探索的前提是为客户着想

1. 想客户的企业利益

2. 想客户的个人利益

3. Stephen (课程案例主角) 的企业利益和个人利益

案例：一次技术宣讲会，完成与某运营商 CTO 的破冰之旅？

### 二、探索的重点是了解客户的期望

1. 客户的显性期望——要求

2. 客户的隐性期望——需求与动机

3. Stephen (课程案例主角) 的显性期望和隐性期望

案例：拜访某能源企业的信息中心主任

### 三、探索的关键是能积极倾听

1. 积极倾听的障碍

2. 积极倾听的前提：“让客户知道你在听”

3. 积极倾听的重点：“为理解客户而倾听”

4. 积极倾听的关键：“让客户把话说完”

研讨：Michelle 是如何积极倾听的？

演练：倾听练习——探索客户需求（企业提供业务场景案例）

## 第四讲：在企业内部运用关键时刻行为模式——协同一致的内部客户关系

视频观摩：1-5“好心的同事”——工程师与销售代表的故事

小组讨论：我们是否发生过同样的事情？

## 一、内外部客户价值链

视频观摩：1-6“好心的同事”——理想情景下的对话

## 二、为内部客户服务的关键时刻

1. 找出根本原因
2. 承诺目前可以采取的行动
3. 建议后续行动
4. 永远要有备份方案

## 第五讲：个人分析与提议导入

视频观摩：1-7“繁忙的客户经理”——4800万美金的商机是如何流失的  
小组研讨：John 与 Stephen

视频观摩：1-8“专业的竞争者”——理想情景下的对话

小组研讨：Nancy 和如何运用四步法创造了关键时刻

案例：客户疏远你，不是因为你做错了什么，而是因为别人做的更好

## 第二模块：【解决问题创造双赢】

### 第六讲：关键时刻行为模式 2：提议 (Offer)

视频观摩：2-1“提议”——承诺适当的行动

#### 一、提供“适当”的建议以满足客户的期望

1. 完整
2. 实际
3. 双赢

视频观摩：2-2“创造双赢”

#### 二、依据“双赢”原则评估项目或机会

视频观摩：2-3“测试双赢”

#### 三、不明智的提议

1. 没有或不完整的了解客户的期望
2. 缺乏专家来支持行动计划
3. 行动计划未被认同或批准
4. 这不是一个双赢的提议

视频观摩：2-4“何时且如何说不”

综合训练：MOT 关键时刻行为模式的综合练习（企业提供业务场景案例）

### 第七讲：个案分析：不倾听的副总裁

视频观摩：2-5“不倾听的业务副总裁”

小组研讨：JimDobell 与 MichaelYan 的这次谈话为什么不欢而散？

视频观摩：2-6“力挽狂澜的业务副总裁”

小组研讨：JimDobell 如何运用关键时刻行为模式为 MYCO 公司赢得新的机会？

### 第八讲：关键时刻行为模式 3：行动 (Action)

视频观摩：2-7“行动”——兑现你的承诺

#### 一、5C 原则，帮你承诺的准则

1. 为客户着想 Customer
2. 防患于未然 Contingency（预付费电话的语音事故）
3. 沟通 Communicate
4. 协调 Co-ordinate

## 5. 完成 Complete

### 第九讲：关键时刻行为模式 4：确认 (Confirm)

视频观摩：2-8“确认”——最后的确认

小组研讨：确认客户期望满足的常用语

#### 一、确认的作用

1. 画龙点睛的一笔：
2. 最后的补救机会：完整满足客户的期望
3. 让客户把满意说出来

视频观摩：2-9“于事无补的求助热线”

小组研讨：客户不满意的影响及处理方法

#### 二、客户异议与顾虑的处理

1. 异议和顾虑的区别
2. 处理顾虑的 LSCPA 方法

综合练习：EOAC 四步法的角色演练（企业提供案例）