

以客户为导向的服务管理

主讲：王哲光

课程背景

某种意义上讲，所有的产品和实物商品都是服务的附属物，因为所有的价值都是借助于服务实现的。服务营销不同于普通的商品营销，她要求服务者必须以客户需求为中心，倾听顾客的心声，建立和推进客户关系，设计和传递优质服务产品，切实履行服务承诺，并能在出现服务瑕疵的时候提供正确的服务补救，这就对服务者提出了更高的要求，他们必须具备高超的表达和沟通能力，具有强烈的自动自发的服务意识。今天的顾客已不能忍受不称职的销售和服务人员，客户有更多的需要和面临更多的选择。客户希望销售和服务人员有深度的理解力和热情，能帮助他们解决问题，并且是有效和可信赖的。销售中最容易犯得错误是只关心货怎么卖，如何更快的卖，往往忽视了只有真正的用心服务才是最有效的销售利器。

优质服务是企业竞争白热化的产物，服务已经成为企业的一种核心竞争力，我们必须依赖服务能力去获得、保留和挖掘客户资源，“客户满意度和忠诚度”已经成为企业间竞争的第一指标。通过学习和实践本课程中的理念，您将改变对服务的看法，建立以客户为导向的服务管理意识，发现服务的乐趣，让客户得到更愉快的体验，企业的服务质量得以提升。

课程目标

- 引导正确的客户服务理念；了解客户服务的发展现状和关键竞争点；
- 认清你的目标客户和目标服务，透析服务的特征，全面认识客户服务作业系统；
- 掌握客户服务作业系统和服务项目设计，提供制订优质服务标准的方法和步骤；
- 使学员掌握让客户满意的服务机制和提高客户满意度的具体管理方法；
- 培养和强化领导力、影响力理念、胜任能力以及与之相适应的领导与管理行为；
- 展示出激励能力、团队建设与团队领导的技能，确定学员熟练运用核心的基本技能。

培训用时

2天，每天6小时。

授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%视频赏析和游戏互动+10%总结、点评、纠偏，使学员在完成一个个任务中体验和成长。

课程大纲

一、服务意识决定服务品质

1、现代企业终极竞争的领域——服务

- 1) 从商品营销到服务营销
- 2) 服务和服务的特性
- 3) 服务感受矩阵与优质客户服务
- 4) 优质客户服务对员工个人的好处
- 5) 客户满意度模型

2、服务中的“四心”

- 1) 四心——专心、细心、精心、爱心
- 2) 工作中容易找借口的原因
- 3) 如何寻找服务工作中的激情
- 4) 按部就班与提前做好
- 5) 一次做对次次做对
- 6) 换位思考与理解客户感受

教学影片《职业还是事业》

心态突破工具：影响圈与关注圈

3、服务中的“四尽”

- 1) 四尽——尽心、尽力、尽职、尽责
- 2) 四尽的核心——责任胜于能力
- 3) 全力以赴与尽力而为的区别
- 4) 将工作做到极致与超越客户期望
- 5) 面对刁难的客户应该怎么做
- 6) 解决客户问题是你的责任

教学影片：不可能的任务

4、服务意识决定服务品质

- 1) 以客户为中心
- 2) 帮助客户解决问题
- 3) 迅速响应客户需求
- 4) 持续提供优质服务
- 5) 设身处地的为客户着想
- 6) 提供个性化的服务
- 7) 对客户表示热情尊重关注

二、服务流程管理与机制建设

1、服务流程管理模式

- 1) 什么是流程管理
- 2) 以客户为中心的服务流程管理
- 3) 服务流程管理的内容
核心流程、管理流程、支持流程
- 4) 流程管理三阶段
流程梳理、流程优化、流程再造

2、如何建立和完善客户服务机制

- 1) 提炼与贯穿服务理念
- 2) 优化客户服务体系的组织机构
- 3) 设计、完善客户服务体系里的岗位描述
- 4) 客户服务体系的三类管理制度
- 5) 创造性组织和实施集理念、制度、考核与激励等为一体的活动

演练：提高客户满意的服务机制

3、服务流程执行难的原因

- 1) 执行与执行力
- 2) 执行力不强的原因
- 3) 容易出现的执行方式
变样执行、递减执行、按需执行
肢解执行、牟利执行、恶意执行
- 4) 完美执行的三重境界——彻底执行、理解执行、创造执行

4、服务流程执行落地的秘诀

- 1) 执行中的上下级
- 2) 下达任务的考量原则
- 3) 如何争取执行者支持
- 4) 如何化解执行阻力

教学影片《如何执行艰巨的任务》

三、服务人员管理

1、如何管理不同情况的下属

- 1) 情境领导模型
- 2) 领导者行为方式的两大脉络——工作行为和关系行为。
- 3) 四种领导风格与下属的准备度
- 4) 确定被领导者的准备状态

演练：如何管理老员工、新生代员工、刺头员工、老油子、争强好胜员工

2、领导者的授权艺术

- 1) 授权是领导的重要手段
- 2) 授权不足和授权过度的代价
- 3) 授权中可能面临的问题
- 4) 用人所长——发现下属的优势
- 5) 授权的领域

工具：授权任务清单

3、如何与这些员工沟通

- 1) 有畏难情绪的员工

- 2) 工作压力大想放弃的员工
- 3) 消极并影响他人的员工
- 4) 职业倦怠不求突破的员工
- 5) 只做业务不愿带兵的员工

工具：PIP (绩效改善计划)

演练：绩效面谈

4、掌握人性的激励

- 1) 激励三问
- 2) 十大激励方式
- 3) 非物质激励方式
- 4) 提高士气的方法

营造氛围、关爱员工、以身作则、公平激励、工作乐趣、领袖魅力、塑造信念

教学影片：激励士气

四、服务团队管理

1、卓越团队需要凝聚力

- 1) 为什么是团队而不是个人
- 2) 没有凝聚力没有战斗力
- 3) 凝聚力在团队中的体现
- 4) 凝聚力与团队精神的关系

教学影片：高效团队

2、我们需要什么样的团队精神？

- 1) 团队凝聚力与团队精神
- 2) 大雁精神、狼性团队、亮剑精神、以人为本、追求卓越
- 3) 构建追求卓越的团队文化
- 4) 卓越团队核心价值观

案例赏析：中铁四局的团队建设

3、寻找团队归属感的途径

- 1) 企业文化认同
- 2) 和谐人际关系
- 3) 有效顺畅沟通
- 4) 组织激励承诺
- 5) 领导以身作则

4、如何打造高效能精干职业团队

- 1) 低效团队的表象
- 2) 高凝聚力职业团队打造
- 3) 高凝聚力职业化团队特征

演练：通天塔

职业习惯造就卓越人生