

---

## 课程背景

在挑战重重的运营部门中，既要面对客户的直接服务请求，又要承受销售部门的压力。即使工作做得再好，也不一定能够得到客户及销售部门的认可。运营部门的工作和资源大多都不在自己的手中，这也是最大的压力之一，难以满足客户的期望。因此，运营部门最需要建立沟通的能力，能够影响客户的期望，同时还能获得客户的满意度和未来的生意。为了达成这个目标，运营部门需要与客户沟通，但是这种沟通与一般的沟通有很大的不同之处。主要在于通常不是直接沟通的人，而是对方背后的决策者或者影响者。因此，必须能够掌握大客户内部的决策运作和决策者的关系，才能知道如何与对方沟通，达成沟通的目标。

为了更好地投入资源到大客户中，我们必须进行区分。不是每个客户都是大客户，因此我们需要一套方式来与销售部门沟通，让他们明白资源是有限的，需要合理分配。同时，我们也需要掌握一些策略来处理小客户，让他们感受到我们的重视，从而提高他们的忠诚度。这些措施都需要时间和精力去实施，但是只有这样，我们才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

运营部门的沟通人员与客户沟通后，了解客户的期望，就需要转头与公司内部其他部门来协调和解决问题。由于沟通人员与其他部门是平级协调，常常会让运营人员感到无力感，因此如何帮助学员找到自己的着力点和定位，透过有效的工具落实解决方案。

## 培训目标

- 区分负责与当责的差异，能够主动推动问题的解决
- 学会五种解决冲突的方式
- 理解沟通对象的风格，调整自己的风格以提高沟通效率
- 确定大客户标准和了解大客户的组织运作和决策流程
- 学会跨部门合作的协作工具：阿西工作法
- 提出最佳商务沟通技巧和方式

## 培训内容

- 区分负责与当责的差异，在面对挫折的无力感，要如何突破和为什么要当责
- 托马斯冲突模型 (TKI)：了解五种解决冲突的风格
- 应变式沟通技巧：识别不同的社交风格，并调整沟通方式
- 如何做客户分类，让大客户的关系人对销售方开启绿灯，支持销售方的业务推动？
- 掌握阿西工作法，有效地跨部门协作和推动
- 高效沟通 - 勇气及尊重：兼具勇气和尊重的沟通方式，学习不同的沟通技巧

模块	课程大纲	时间分	教
课程导入	开场（客户方） 破冰活动 研讨公约 • 课程介绍 讨论：学员面临的挑战是什么？	30分	内容 猜猜 小组
第一单元 当责的定义 111001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：区分负责与当责的差异，能够主动推动问题的解决</li> <li>• 当责的定义：当责不是中国传统的观念</li> <li>• 负责对当责：负责是对区域和行为负责，而当责是对结果负责，当责比负责是更重要的价值观</li> <li>• 当责的困难：拥有当责的价值观不是一件容易的事情，是要下决心和坚持信念的。</li> <li>• 关键时刻：在关键的时刻，就能够展示这个人是否真正具有当责的价值观；也就是说关键时刻就是考验的时刻，决定这是一个什么样的人：操守和行为的关联。</li> <li>• 颓废的漩涡：面对关键时刻，进入颓废的漩涡是一个正常的现象，所以问题不在于进入颓废漩涡，而是如何快速走出。</li> <li>• 圣严法则：“面对它、接受它、解决它、放下它”的圣严法则就是标准的当责行为过程，也是能力提升的过程。</li> <li>• 选择决定命运：一个人的幸福决定于在面对关键时刻的抉择，在解决挑战的过程，就是提升能力的循环，更是建立获得幸福的能力。</li> <li>• 活动：当责的九个情境</li> </ul>	120分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容</li> <li>• 工具</li> <li>• 小组</li> </ul>
第二单元 托马斯冲突模型(TKI) 122001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 活动：冲突解决风格测试</li> <li>• 五种风格解说</li> <li>• 冲突的评估</li> <li>• 活动：五种风格的使用</li> </ul>	120分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容</li> <li>• 小组</li> </ul>

<p>第三单元 应变式沟通技巧 122009</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目标：了解及识别不同的社交风格，并懂得如何调整到适当的沟通方式</li> <li>• 社交风格测试 - 我是谁</li> <li>• 影响方式和表达方式</li> <li>• 了解四种不同的人际风格行为模式</li> <li>• 判别他人的社交风格</li> <li>• 如何调整自己沟通方式</li> <li>• 活动：改善沟通计划</li> </ul>	<p>150 分</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容</li> <li>• 工具</li> <li>• 小组</li> <li>• 角色</li> </ul>
<p>第四单元 大客户管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：如何做客户分类，让大客户的关系人对销售方开启绿灯，支持销售方的业务推动？</li> <li>• 客户分类的原则</li> <li>• 客户服务工作的安排</li> <li>• 大客户不同的决策角色</li> <li>• 大客户不同的态度</li> <li>• 大客户的组织关系</li> <li>• 活动：绘制大客户组织关系图</li> </ul>	<p>120 分</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容</li> <li>• 技巧</li> <li>• 小组</li> </ul>
<p>第五单元 阿西工作法 111003</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：掌握阿西工作法，有效地跨部门协作和推动</li> <li>• 工作运作的难题：做自己的工作容易，但与他人合作困难</li> <li>• SOP 的问题：许多公司使用标准作业流程来解决跨部门协作的问题，但还是有许多的问题</li> <li>• ARCI 阿西工作法：在一个团队当中，有四种不同的角色，要如何互相合作，负担不同的责任，团结合作创造公司更大的成就</li> <li>• 阿西工作法的原理：阿西工作法的应用方法</li> <li>• 阿西工作法的模式：真实案例的分享</li> <li>• 活动：顾问出马 - 解决问题流程</li> </ul>	<p>150 分</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容</li> <li>• 工具</li> <li>• 小组</li> <li>• 问题解决</li> </ul>

第六单元 高效沟通 - 勇气及尊重 122005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目标：掌握兼具勇气及尊重的沟通方式，利用不同的场景来学习不同的沟通技巧</li> <li>• 本能反应的处理</li> <li>• 攻击的原因</li> <li>• 逃避的原因</li> <li>• 勇气及尊重</li> <li>• 信念：1+1&gt;2</li> <li>• 错误行为 - 强烈信念</li> <li>• 工作沟通的情境模拟             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 状况一：提出请求</li> <li>- 状况二：拒绝请求</li> <li>- 状况三：表达不同意见</li> <li>- 状况四：接受建议、(批)评价</li> <li>- 状况五：称赞他人</li> </ul> </li> </ul>	150分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容</li> <li>• 小组</li> </ul>
<b>总课时长： 14小时 0分</b>			
<b>休息时间： 上下午各一场 15分钟休息</b>			
<b>中饭时间： 1个小时</b>			