

保全大局不谈崩，投诉谈判

【课程背景】

2023年人民银行召开金融消费者权益保护工作会议。会议以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入学习贯彻党的二十大和中央经济工作会议精神，按照人民银行工作会议要求，总结2022年金融消费者权益保护工作，分析当前形势，安排部署2023年重点工作。人民银行系统金融消费者权益保护部门认真学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，坚持稳中求进的工作总基调，从维护好广大金融消费者长远和根本利益出发，积极推进金融消费者权益保护制度建设，不断提升金融教育针对性和有效性，不断推进金融纠纷多元化解机制建设，严厉打击侵害金融消费者权益行为，持续推进普惠金融高质量发展，全面提升金融消费者权益保护工作水平。

中国银行始终坚持“以客户为中心”的经营理念，以高度的责任感和使命感来推动投诉处理工作，坚持不懈深化责任担当，优化服务流程，持续提升客户服务体验，切实保护消费者的合法权益。中国银行应该继续高度重视消费者投诉处理工作，并将投诉作为我行优化产品服务和全面提高客户满意度的重要依据，进一步强化投诉根源问题分析，开展投诉集中问题溯源整改，竭诚为金融消费者提供更优质的产品和服务，构建和谐健康的金融消费环境。

【课程目标】

1. 投诉处理的大局思维
2. 投诉处理的深度人性的挖掘思考
3. 谈判博弈策略的掌握
4. 投诉处理谈判策略的应用

【课程大纲】

第一部分：投诉处理方向与底线思维

1. 重大投诉处理的底线与目标
 - 底线：不发生恶性投诉，不出现群发性事件，不引发舆情危机
 - 要求：一把手躬身入局，协同作战
 - 预案：做好多重备选方案，统一战线
 - 目标：留出客户，保持基本满意
2. 投诉处理的基本指导思想
 - 向上汇报备案：捕捉投诉客户的最高预期，最坏结果，坐好底线思维
 - 平行沟通协作：换位思考，关注对方的利益，而非问题的对错
 - 保持统一：保证队形，保持节奏，防止内部崩溃
3. 投诉处理的2大基本原则
 - 大事化小，以维稳为主
 - 控制局面，防止事态扩大

第二部分：看懂人性，读懂人心，重建客户心智模型

1. 客户投诉的心理解读
 - 我愤怒：你们侵害了我的权益

- 我抱怨：规则对我不公平
 - 我委屈：你们辜负了我的信任
2. 化解对方敌视态度 3 件法宝
 - 重复对方的话
 - 体会他人的痛苦，不如把他们的痛苦“标注”出来
 - 你说的对
 3. 重建心智，改变想法
 - 重构身份叙事：聚焦未来
 - 摆正心态：心开、路就宽
 - 不可急火攻心，推己及人
 - 有耐心、不抛弃、不放弃：保持理智而友好的态度

第三部分：立足双赢，维持谈判大局不崩塌

1. 把对方从事件中分离出来
2. 紧盯核心问题，排除无关干扰，和客户校准问题
3. 不要被对方的立场牵着走，而是关注对方为什么会提出这样的要求
4. 善于提问，把握谈判的总体方向
 - 投石问路，摸清对方底细
 - 非挖掘性和挖掘性混合提问，控制谈判的节奏
 - 掌握分寸，不让对方感到难堪
1. 建立客观标准，推导并评估潜在的解决方案
 - 提建议
 - 后果
 - 说好处
 - 要承诺

第四部分：守住底线，不在立场上讨价还价

1. 分析你的对手
 - 分析型
 - 适应型
 - 主张型
2. 找到“黑天鹅”，获取未知信息取得突破
3. 不要过于苛求结果，要给对方时间压力和结束的意识
4. 活用情绪，营造有利的谈判氛围
5. 隐藏真实情绪，谈判有时候需要演点戏
6. 别让整个谈判卡在一个问题上

第五部分：居高眺远，不下台，索赔谈判理证据

1. 客户掌握了哪些证据？
2. 证据链能不能证明损害和企业有必然的因果关系
3. 企业的业务、产品、政策、服务行为等等是不是真实存在违法或违规行为？
4. 企业有没有免责或者不曾有侵害的必要证据和证明

5. 用司法专业的态度与客户进行利弊关系的探讨
6. 卑微的迎合不是尊重，平等的沟通才是尊重

第六部分：客户投诉的应对策略

1. 你听到的和你看到的，都不一定是真实的
 - 拥有客观判断的分析能力
2. 不在立场上纠结，用双赢思维保证安全边界和安全感
 - 拥有全局和管理者思维
3. 对事不对人，用同理心融化心理防线
 - 在心理和精神上给客户满足感
4. 设置波动区间，用利益链让对方自觉自发
 - 用利益驱动对方，创造双赢局面