



服务赋能行动学习组合方案

2023 年

目 录

服务赋能启动背景：.....	3 -
组合一：培训+辅导（2天+2天）客服中心 30 左右，不超过 50 人.....	3 -
□ 推荐理由：.....	4 -
□ 课程纲要：.....	4 -
□ 实施流程.....	6 -
组合二：培训+辅导+关键业务话术萃取（2天+2天+1天）客服中心 50 人左右，不超过 100 人...-	7 -
□ 推荐理由.....	7 -
□ 课程纲要.....	7 -
□ 实施流程.....	10 -
组合三：服务之星赋能（4+3+2+1）天，客服中心 80 人左右，不超过 200 人.....	11 -
□ 推荐理由：.....	11 -
□ 主要课程纲要.....	12 -
主题一：优质服务能力的提升.....	12 -
主题二：基层管理辅导技能提升.....	13 -
□ 活动实施流程.....	15 -
□ 具体实施细节：.....	15 -
□ 讲师介绍.....	18 -

服务赋能启动背景：

这几年人工智能技术发展迅速，在客户联络中心也是应用广泛。有人预言 2028 年人工智能将替代人工 40%以上的工作，这个数字很吓人，而客户联络中心的客服工作是否被替代也是一再被提及和讨论的话题。这就意味着打败你的，让你失业的不在是你的同事，而是自我学习成长快速的机器人。目前人工智能在客服工作上主要做的事情还是去回答一些通用程度较高的问题，这些问题比较多但和具体业务无关，只是一些日常的简单问题。但未来的发展我们无法预测，但有一点是值得肯定的，那就是，人工智能为我们未来服务工作提供了更大，更宽广的发展空间。于是我们需要让自己活出作为人的真正价值来，而不是简单交互的机器人的价值。人工客服需要以客户感受为主，接待顾客需要体现个人职业素养，专业度，沟通能力，热情积极的工作态度，沟通谈吐中要有修养，这些都是客服人员必须具备的基本要素，但要让自己成为了一个更高级的服务提供者，以上只是一个基础，服务是一种综合能力的体现。除了外在沟通能力的提升以外，内在个人情绪，客户洞察，以及丰富的知识的积累都非常的重要。据不完全统计客户联络中心的从业人数已经接近 600 万人。而相对于行业发展扩张的速度，这样的从业人数还远不够。而近些年了，我国的人口红利逐渐不见了，随之而来的就是招聘难，用人荒的问题。而招聘进来的员工，在培训还没有入岗之前又都流失了。这就给企业的运营带来极大的压力。一边是急速扩展的业务模式，一边是极大的人员缺口。落在培训部门压力就与日俱增。才博客服学苑愿意与你一起共同为员工进行服务赋能。针对每家企业的规模和运营现状的不同。可以自行选择。

组合一：培训+辅导（2天+2天）客服中心30左右，不超过50人

◆ 推荐理由：

单纯的一场培训，学员接受新的理念和方法，但会出现一个问题知识的程度参差不齐，工作中的转化情况也不尽一致，返场辅导可以增加学员学习成果的巩固和夯实。

◆ 课程纲要：

一、全员服务意识和心态的建立

1. 服务利润价值链带来的启示
2. 满意的内部客户创造满意的外部客户
3. 人人都是服务员，环环都是服务链
4. 快乐员工带给企业的十大益处
5. 让“利他”成为一种文化
 - 服务是一种态度
 - 服务是一种能力
 - 服务是一种习惯
 - 服务是一种文化
 - 服务是赢向未来的核心竞争力

二、打造积极正面的沟通氛围

1. 导致沟通失败的原因有哪些？
 - 语气傲慢懈怠
 - 过渡提问或者咄咄逼人
 - 对于客户怀疑和异议没有很好的回应
2. 由负向沟通走向正面交流
 - 关注
 - 体察映照
 - 理解
 - 回馈
3. 服务沟通讲究以情动人，以理服人
4. 沟通避免：武断、讲道理、质疑、责怪、冷暴力
5. 积极的语言表达方式都有哪些？
 - 多肯定

- 多总结
- 认真倾听，多引导
- 说话不能太满
- 保护好同一战线

三、疑难服务沟通中的望闻问切

1. 望

- 细节观察
- 声音辨认

2. 闻

- 了解客户的情绪
- 体察客户的态度

3. 问

- 通过提问挖掘客户更多的信息
- 将话题做适当的引导来获取信息，比对答案之间的可靠性和真实性
- 关注问题之间的关联度和逻辑性

4. 切

- 对客户的质疑进行原因解释
- 对于客户的不配合进行合理的意见输出
- 对客户结果的追问进行过程说明
- 对结果不过度承诺，对业务问题不过度回避

四、提高沟通过程中的情商指数

1. 与客户沟通中顾及他的心情和环境
2. 但与客户沟通中照顾到对方的身份和地位
3. 当你想要向客户解释时，需要注意你的修辞方式，区分教育和教训之间的差别
4. 即使拒绝客户的请求，也要委婉，用 YES 的方式表达 NO 的含义
5. 恭维赞美需要注意细节和特质

◆ 实施流程

实施形式	实施内容	实施天数	实施途径
课前调研	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 电话会议、纸质调研、录音提取 ➤ 老师与企业方充分沟通，了解服务 	2 小时	远程

	<p>痛点和难点</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 根据企业的期待目标进行充分沟通 ➢ 根据企业目前状态，优化课程纲要 		
<p>理论授课 (以讲授为主)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 服务理论知识讲解：服务意识，沟通礼仪，沟通交流 ➢ 案例解析 ➢ 录音解析 ➢ 角色扮演 	2天	线下 or 线上
<p>服务辅导 (以圆桌或现场实地面对面辅导为主)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 结合企业的业务模式和服务场景进行服务案例辅导。 ➢ 疑难案例的解析 ➢ 优秀服务案例的复制 	1.5天(培训后2周内)	线下 or 线上
<p>复盘</p>	<p>结合辅导的结果进行理论+实操的复盘总结</p>	0.5天(培训后2周内)	线下 or 线上

组合二：培训+辅导+关键业务话术萃取（2天+2天+1天）客服中心 50人左右，不超过100人

◆ 推荐理由

单纯的一场培训，学员接受新的理念和方法，但会出现一个问题知识的程度参差不齐，工作中的转化情况也不尽一致，返场辅导可以增加学员学习成果的巩固和夯实，同时萃取话术可以让客服人员有服务路径和话术依赖，有益于提高员工的服务效能和客户满意度。

◆ 课程纲要

一、以柔克刚，委婉沟通，提高沟通融洽度

- 了解客户真实的意图
- 确认问题，坦陈自己的感受
- 坚持正面的表达：积极、中肯、不武断。
- 运用对方的语言拉近彼此的距离

- 提出客户的利益，稳妥提出合理要求
- 提前预见并提醒客户由此问题引发的其他疑问

二、明察秋毫--发现有潜在投诉风险

- 语气中带有质疑，情绪比较激动
- 讲话条理性强，逻辑清晰，质问口气明显
- 对客服带有明显的不信任，客服的说明与解释听不进去
- 对公司的规定或公司的业务带有偏见

三、打造积极正面的沟通氛围

- 导致沟通失败的原因有哪些？
- 由负向沟通走向正面交流
- 建立有效沟通的关键
- 服务沟通讲究以情动人，以理服人
- 沟通避免：武断、讲道理、指责、冷暴力
- 积极的语言表达方式都有哪些？
- 说话不能太满
- 保护好同一战线

四、有效的提问，合理引导增加沟通的效率

1. 问

提问分类

- 征询性提问
- 协商性提问
- 求教性提问
- 启发性提问

2. 提问目的

- 抓住通话的主动权
- 创造双方有理的感觉
- 转移客户的注意力

3. 如何有效的说

- 如何摸透客户的心
- 通过表现看特征，通过特征看需求，通过需求看动机
- 对方最关心的是什么：现代客户的心理特点
- 进入对方心理舒适区：客户期望剖析

- 合理管理并引导客户的期望

伍、友好互动的 3 种方式，合情合理的 5 种解释

- 服务友好互动的三大润滑剂——积极关注式、同频道式、针对性的赞美
- 辩解和解释的差别在于：语气，用词，方式
- 从自身需要的角度来说，解释从来不起作用
- 诚实的表达自己的想法，而不是批评、指责
- 温柔以待的解释方式：
- 从通行行业规定上解释
- 从宏观价值层面上解释
- 从企业品牌价值角度解释
- 从客户的角度分析优劣势
- 从客户的情感角度解释引发共情

六、给予解决和回复的 6 种回应

- 原因解释
- 过程解释
- 服务弥补解释
- 解决方法提供
- 替代方案提供
- 弥补方案提供

◆ 实施流程

实施形式	实施内容	实施天数	实施途径
课前调研	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 电话会议、纸质调研、录音提取 ➤ 老师与企业方充分沟通，了解服务痛点和难点 ➤ 根据企业的期待目标进行充分沟通 ➤ 根据企业目前状态，优化课程纲要 ➤ 提取需要优化的共性服务案例 	2 小时	远程

理论授课 (以讲授为主)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 服务理论知识讲解：服务意识，沟通礼仪，沟通交流 ➤ 案例解析 ➤ 录音解析 ➤ 角色扮演 	2天	线下 or 线上
服务辅导 (以圆桌或现场实地面对面辅导为主)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 结合企业的业务模式和服务场景进行服务案例辅导。 ➤ 疑难案例的解析 ➤ 优秀服务案例的复制 	2天（培训后2周以内）	线下 or 线上
<p>微信远程互助群：建立“优秀服务标杆养成”微信群，管理者收集日常服务中的共性服务问题，收集录音和案例，每周在固定的时间内进行互动讨论，互相献计献策，优化服务路径，推荐优秀服务话术。备注说明：理论培训超过3天（含3天），老师赠送1次1.5小时远程辅导</p>			
话术萃取	老师根据课前调研提取的共性服务案例和辅导过程中暴露出来的服务痛点，进行服务路径的推导和服务话术的萃取	1天	线下 or 线上
<p>交付物：不低于5个服务案例的服务路径推导 不低于5个服务案例的服务话术的推荐</p>			

组合三：服务之星赋能（4+3+2+1）天，客服中心80人左右，不超过200人

◆ 推荐理由：

1. 单纯的一场培训，学员接受新的理念和方法，但会出现一个问题知识的程度参差不齐，工作中的转化情况也不尽一致，评选鉴于形式的特殊性，荣誉观会激发学员的学习的自发力；
2. 由于对培训的认识不足，参训人员难免出现被动听课，而这一形式自上的重视和宣导会让大家对学习目标和内容明确和清晰，让大家有学习的目标感；
3. 企业高层最担心培训结束效果却不能落地，项目跨度10周过程中，老师现场加远程辅导，塑造卓越服务意识与服务技能的切实转化；
4. 培训结束最怕无法坚持检查与改进，让卓越服务成为氛围，评选至下的参与及活动氛围帮助大家21天养成服务好习惯；
5. 全面帮助灌输惊喜服务理念，开启主动服务模式，提升客户体验，标杆打造，日常改进更有方

向；

6. 不再仅仅是一线人员的学习，班组长全面参与活动，管理与分析能力得到提升，小组真正帮扶，节省拓展费用，提升团队凝聚力和归属感；
7. 帮助企业做好口碑宣传，评选结束，帮助宣传服务口碑，同时提升个人荣誉感和服务动力；
8. 跨部门参与，让部门价值和日常服务得到更多人的理解，提升部门价值。

◆ 主要课程纲要

主题一：优质服务能力的提升

1、创新优质服务

讨论：案例分析及讨论:客户需要的仅仅是“答案”吗？

- 客户为什么需要服务？
- 如何快速判断客户服务需求？
- 如何实施针对性的优质客户服务？
- 客户服务的基本原则与要求
- 客户满意 VS 客户忠诚
- 优质客户服务的四个基本阶段
- 优质客户服务训练

2、高效的电话沟通技巧

- 影响一通电话沟通效果的因素
- 与客户建立相互信任的关系 – 交融互通才是沟通
- 客户创造和谐的氛围：沟通时间、双方情绪、灿烂笑容、赞美肯定、情绪调整
- 深入客户的情境
 - 深入对方情境三步曲：如何摸透客户的心
 - 对方最关心的是什么：现代客户的心理特点
 - 进入对方心理舒适区：客户期望剖析
- 高效引导技巧--SPIN 提问模式
 - 寻找客户的伤口——背景问题
 - 揭开伤口——难点问题
 - 往伤口上撒盐——暗示问题
 - 给伤口抹药——示意问题
- 经典高效引导技巧：三明治法则
 - 第 1 层-积极情感层面(好)：理解、肯定、鼓励、赞美、关心
 - 第 2 层-核心问题层面(坏)：询问、建议、忠告、要求、引导
 - 第 3 层-积极情感层面(好)：鼓励、肯定、赞美、希望、关怀

3、客户投诉抱怨的应对处理

- 站在客户的角度，降解客户的情绪
- 耐心倾听客户的抱怨，了解客户的处境
- 巧妙提问，搜集信息，掌握必要素材
- 正面解释，妥善说明，提出必要的解决方案
- 检讨：服务检讨、流程检讨、避免重蹈覆辙

- 跟踪服务：弥补过失，恢复信任
- 高效投诉沟通四要诀
 - 信息传递多向性
 - 信息传递标准化
 - 信息传递多样性
 - 信息传递短平快

主题二：基层管理辅导技能提升

1、质检与培训双驱动能力提升

- 组织能力大于个人能力
- 辅导的是能力而不是只是业务知识与服务规范
- 基础能力的检查最为关键

1) 录音质检三大检查的重点

- 问题解决没有
- 客户感知如何
- 公司的限制条款和利益有没有受损

2) 录音分析的方法

- 录音分享会要找出录音中的业务问题，和技巧性的缺失
- 可以点出服务态度问题，但不要过度强化态度问题
- 同类型的优秀与差评录音交叉播放，对比说明
- 录音分享会主要在于寻路径,拟话术

2、员工心态管理

- 洞察：员工内在的心理活动，帮助对方更清晰的了解自己
- 定位：协助对方清晰自己的定位
- 延展：开展对方的信念范围
- 调整：转移关注，向积极方面调整

3、员工面谈的技巧

- 沟通之前一定要了解这项业务背后所涉及到的业务规则，痛点有哪些
- 给予员工说明自己想法和反对意见的机会，尊重员工说话的权利
- 沟通最好做到先扬后抑的原则，先找到员工可以肯定的部分，再提出自己的改进意见
- 辅导沟通多提出具体改进意见：详解释，找方法，提建议
- 沟通过程中不能持续否定客服人员的工作态度问题，沟通不能持续否定员工

4、打造暖心服务的沟通能力共识

- 创新优质服务
 - 优质服务应该包含哪些内容
 - 优质客户服务的四个基本阶段
- 高效的电话沟通技巧：沟通时间、双方情绪、灿烂笑容、赞美肯定、情绪调整
- 经典高效引导技巧：三明治法则
 - 第1层-积极情感层面(好)：理解、肯定、鼓励、赞美、关心
 - 第2层-核心问题层面(坏)：询问、建议、忠告、要求、引导
 - 第3层-积极情感层面(好)：鼓励、肯定、赞美、希望、关怀
- 客户投诉抱怨的应对处理

- 站在客户的角度，降解客户的情绪
- 耐心倾听客户的抱怨，了解客户的处境
- 巧妙提问，搜集信息，掌握必要素材
- 正面解释，妥善说明，提出必要的解决方案
- 检讨：服务检讨、流程检讨、避免重蹈覆辙
- 跟踪服务：弥补过失，恢复信任

◆ 活动实施流程

本项目实施过程将跨度 10 周，共 10 天，会有理论培训、返场辅导、远程辅导、赛前集训、评选 5 个阶段组成，具体内容：

示意图：



◆ 具体实施细节：



序号	天数	内容	受众	执行人
1	培训当天	开营仪式	全员 相关管理者 直属领导	陈知一
		<ol style="list-style-type: none"> 1. 讲解活动细则 2. 达成学习共识 3. 解读竞赛规则 		
2	管理赋能 1天\次 轮训2次 共计2天 集中授课	管理质检培训赋能	管理人员， 班组长 质检，内训 师	陈知一
		<ol style="list-style-type: none"> 4. 培训内容：员工管理能力的提升，员工辅导，员工关怀，绩效面谈，质检录音分析，业务知识，服务技能培训。 5. 打造标杆服务能力提升的沟通能力共识 6. 目标认定：班组长一对一认领帮扶成长对象。 		
3	服务赋能	服务赋能：服务7大能力的塑造	全体员工	

	1天\次 轮训2次 共计2天 集中授课	培训内容：服务信仰的建立，服务形象的塑造，服务亲和力，服务温度的塑造，异议投诉处理，情绪自我管理与激励 服务7力塑造：信息提取能力、领悟力、提问力		陈知一
4	远程作业 提交	建立“服务帮扶成长”微信群，每1周班长把自己辅导员工的心得和员工的变化进行汇报，特别关注辅导中出现的组员，互帮互助进行点子建议。	班组长 质检 培训师 服务教练	轮值主持 项目经理
5	远程帮扶 群	建立“优质服务养成”的大群，管理者，班组长，员工同时加入，员工把日常的问题向其对应的辅导员进行汇报，以周为单位，轮值主持召集大家一起互动讨论，答疑解惑。大群作为一个远程支撑作用的存在。同时筛选优秀员工录音进行公开表扬。	全体员工	轮值主持 项目经理
6	0.5天/次 一天6次 现场辅导	<ol style="list-style-type: none"> 落地辅导：实际带领班组长去做员工的服务帮扶：具体录音的分析方法，录音背后客户心理的分析，客服服务心理动态分析，录音背后语言模式分析，关注服务中客户情绪的转折点去提取服务中的有效关键元素。 员工面谈如何做，如何与员工达成服务提升计划的一致性，如何激发员工成长的动力。 员工服务心态的辅导，培养员工由被动服务到主动服务积极思维的转变。 结合企业的业务模式和服务场景进行服务案例辅导。 疑难案例的解析 优秀服务案例的服务路径和服务话术的萃取与复制 	管 理 人 员，班组长 质检，内训师 一线员工 二线员工 投诉处理 人员	陈知一
7	初赛提交录音，评选，公布入围复赛名单，复赛评选规则，复赛流程，评委名单，荣誉收获			
8	赛前集训 1天	<ol style="list-style-type: none"> 基于比赛案例的解决思路的讲解和分析 赛前辅导：基于共性案例情景模拟PK的关键话术和沟通技巧的辅导 初赛内容：服务案例扣题解答 风采展示演讲技巧的辅导 	全体员工	陈知一 项目经理

		5. 演讲稿件的辅导 6. 竞赛流程的彩排		
9	复赛决赛 评选	1. 上午情景模拟 PK，下午决赛演讲 PK 2. 评委点评 3. 颁奖+荣誉授予 4. 领导闭幕讲话	全体员工	企业领导 陈知一 项目经理 策划人员

各个环节环环相扣，既营造氛围提升参与人员学习的积极性，又通过活动的进阶跟踪将知识和技能最大化转化为服务行动，还能培养学习能力，提升企业归属感与荣誉感。

◆ 讲师介绍

陈知一老师

- ◇ 才博（中国）学习管理机构资深讲师
- ◇ PTA 国际职业训练协会认证培训师
- ◇ 客户服务评论、客户观察电子杂志主编
- ◇ 呼叫中心服务胜任力领域研究领军人物
- ◇ 呼叫中心实战派 EAP 心灵导师
- ◇ 呼叫中心资深运营管理专家、优秀企业管理顾问

陈知一老师，毕业于北京大学法学系，香港大学工商管理(国际)硕士(MBA)。

曾历外资企业美国 CTC 通信管理有限公司客户运营部负责人、后任职于金融业、信息技术业等多家客服中心并担任客户服务部总监、培训总监等职务。目前是民生银行、中国移动、中国人寿、中国人保等多家企业高级顾问，是行业实战派咨询顾问、顾问式培训专家。陈知一老师根植于客户服务管理十余年，对于客户满意度管理、客户投诉、绩效管理、80，90 后员工管理等具有丰富的实战经验，并致力于呼叫中心一线人员服务技能创新以及新生代员工管理的研究、对呼叫中心运营管理过程中碰到的各种疑难问题都具有自己的独特见解和解决之道。在多年咨询工作中服务于电信、金融、证券、保险、IT 等行业，受到行业的一致好评。众多咨询项目中，实际解决了多家客户服务运营管理过程中碰到的各种难题，提高了企业的运营效率，且对于客户忠诚度产生了显著的效果。

- 培训以启发学员主动性思维和脑力激荡为出发点，侧重训练学员的良好思维习惯与行为习惯的养成，从而有效地保证培训效果的持久性。激励学员建立更加积极的心态，引导学员培养良好的素质，使学员在实际工作中能够更自信、更积极、更有行动力。

授课方式：授课深入浅出，富有激情与感染力，善于把控现场气氛。语言幽默风趣，通过经典案例、实战搜寻将培训课程与案例故事融会贯通，互动性很强，可帮助学员迅速达成改善和提升技能的目的，保证了课程实战性、实用性、实操性；

课程讲授—Lecture 案例分析—Case 角色扮演—RP 分组讨论—GD
游戏体验—Game 情景测验—Test 影音资料—Video 教练提问—Question

