

# 银行信用卡中心外呼业务标准操作流程设计工作坊

主讲：张光禄老师

【课程时长】2~3天（6小时/天）

【课程对象】银行信用卡中心客服团队全体成员

## 【课程大纲】

### 一、信用卡中心客服人员外呼业务的重要性

1. 全球经济形势持续下行加速各行业加速迭代
2. 真正碾压你的并不一定是你的行业竞争对手  
**例：老百姓每天都在用的美团、拼多多也都拥有自己的支付体系和信贷体系，跨界抢生意的并不在少数**
3. 三年疫情为各行各业按下了暂停键，这也给大家带来了更深度的思考  
**例：华为改变经营策略，要求每笔订单都必须赚钱**
4. 从企业降本增效角度看信用卡中心客服开展外呼业务  
**瓶颈突破 5 步法在我司的实际场景应用**  
**例：真正的实现降本增效要做到瓶颈突破理论的用尽原则**
5. 从增强客户体验感角度看信用卡中心客服开展外呼业务  
**例：浦发银行温馨服务，让客户多一个选择你的理由**
6. 您是不是也常常被这些问题所困扰
  - (1) 为什么我们非常努力，但依旧没有达成我们的目标？  
**例：时代在改变，过去的地图永远到达不了新的彼岸，所以你的导航该更新了**
  - (2) 是不是真的向很多客服经理所说的客户越来越难伺候？  
**例：大多数学员反馈的真实情况是真的真实吗？**
  - (3) 为什么我总是碰到那些很难搞定的客户？  
**例：没有所谓的内卷，只是你你的服务标准不同罢了**
7. 您真的懂得如何经营你的绩效吗？  
**例：老师辅导某客服经理学会经营自己的业务，当月实现绩效逆袭，并签订大额定单**

### 二、当下客服中心外呼现状分析

1. 在这个全新的时代，谁拥有了客户，谁就拥有了新的未来  
**例：各家企业已从原来的单一追求销售业绩，转为追求更为长期的客户经营；经营模式开始从一次性消费利润向重复性消费利润进行转变**
2. 当下我们也在做外呼，但总找不到重点
3. 外呼时我们是以推荐产品为主？还是以客户服务、提升客户满意度为主？
4. 当下总觉得想做的很多，但又不知从何抓起，没有一个清晰的逻辑
5. **绘制专属的业务现况图，找到核心业务逻辑线**
6. **神奇的冲突消云图模型，解决核心执行冲突**

### 三、设定我们外呼业务的核心小目标

1. 从核心绩效达成公式看**信用卡中心客服经理外呼业务服务创值**三要素
2. 三要素中每一个都离不开的核心就是你的客户
3. 我们当下的经营模式能否让我们实现自己的目标
  - (1) 我们为什么要这样做

#### 例：从销冠的行为看背后的执行逻辑

(2) 运用第一性原理重新审视我们的行为

#### 例：埃隆马斯克在收购推特公司后做出的大裁员行为

(3) 通过推演，调整我们的经营行为

4. 一切商业的本质都是价值的交换

#### 现场演练：按小组写下你能给客户带来的价值

5. 看清当下与目标之间的差距

#### 运用瓶颈突破理论灵魂三问找到核心差距

6. 找到实现目标的路径

#### 7. 每天只需做好 3S 工作，即可轻松实现小目标

(4) 服务

(5) 销售（创值）

(6) 转介绍

### 四、客户经营思路的改变

#### 只有一切以客户为中心，才能让你持续的拥有客户，并实现服务创值

1. 我们到底为什么要做客户经营

2. 客户服务您真的做对了吗？

3. 思维的转变让你获得客户的芳心

(1) 要把头脑中的“我以为”转换为“客户要”

(2) 从卖方思维转换为买方思维（立场的转变）

#### 例：我不是推销员，而是专业的信用卡服务顾问

(3) 调整自己的舒适圈，让自己处于更好的发展阶段

### 五、解决外呼业务中会遇到的营销问题

#### 1. 在信用卡外呼业务服务创值过程中常常会遇到的 6 大抗拒及 8 大解决步骤

2. 营销中场景的转变

(1) 客户在哪儿我去哪儿

(2) 从原有的被动接听模式转为主动出击模式

(3) 所有的营销场景设定要根据客户的行为习惯出发

#### 例：老师曾经做过的客户服务场景变化，包括电影院、商超、社区等背后的核心逻辑

(4) 外呼模式和互联网综合服务全模式打通，创造客户服务长期价值

3. 细数我们手中的硬核产品

(1) 根据客户需求进行设计、选定你的爆款产品

(2) 你提供的服务和解决方案也是一种有价值的产品

#### 现场演练：按小组为不同需求客户设计一套完整的信用卡产品解决方案（至少包含三类客户）

4. 只有采取差异化服务，才能让你立于不败之地

(1) 首先要解决的是客户的痛点，甚至是毁灭点

(2) 想要让客户长期产生贡献度，就要不断的刺激对方的“爽”点

5. 加速行动并不断优化你的外呼服务策略

(1) 开始行动，是最重要的一步

(2) 没有任何一个执行策略一开始就是完美的

(3) 行动中找到系统中存在的可优化点

(4) 不断迭代，高效执行

## 六、开始设计我们的外呼业务流程

1. 什么是信用卡中心外呼业务的标准操作流程 (SOP)
2. 根据营销中的“人货场”理论做好信用卡中心外呼业务的标准操作流程 (SOP)
3. 想要设计好 SOP，先要明确你的客户要从你这得到什么
  - (1) 客户买的到底是什么
  - (2) 客户购买任何商品时都会考虑的 5 大因素
  - (3) 为什么客户要跟你购买
  - (4) 专业胜任是你最基础的价值体现

**例：通过客服经理为客户定制专业的解决方案，获得客户的高度认可，并签订订单，且大量为其进行客户转介绍**

(5) 你还能为客户创造哪些真正的价值

**现场演练：写出我们提供的产品或服务能够给客户带来的价值**

### 4. 更清晰的客户画像是制定 SOP 的重点 (定位)

**例：老师好友，坐拥 2000 万粉丝的金融大主播在不同时期设定的不同客户画像**

- (1) 客户画像在 ECIF 中的核心功能
  - (2) 客户画像中的若干概念
  - (3) 客户画像的定位与价值
  - (4) 客户主数据，数据仓库，客户画像间的关系
  - (5) 客户画像的两类实施方法与优劣比对
  5. 将客户的分层分级管理，让你的效能提升
    - (1) 苹果四象限法
    - (2) 神奇的梯度等级法
    - (3) 客户个性化特质分层
    - (4) 客户身份分层
    - (5) 客户生命周期模型分层
    - (6) 客户价值模型分层
    - (7) AARRR 模型分层
    - (8) 客户活跃度模型分层
    - (9) 客户流失预警模型分层
    - (10) 客户偏好识别模型分层
  6. 深度的 KYC 让你更了解客户的需求
    - (1) 沟通中的 55/38/7 法则
    - (2) KYC 九宫格法则
    - (3) 沟通中的引导技术
  7. 明确你的客户要从你这得到什么
    - (1) 客户买的到底是什么
    - (2) 客户购买任何商品时都会考虑的 5 大因素
    - (3) 为什么客户要跟你购买
    - (4) 专业胜任是你最基础的价值体现
- 例：通过客服经理为客户定制专业的解决方案，获得客户的高度认可，并签订订单，且大量为其进行客户转介绍**
- (5) 你还能为客户创造哪些真正的价值

## **8. 通过外呼业务提升客户满意度中的关键时刻 (MOT)**

- (1) MOT 中的 ABC 法则
- (2) MOT 的四大功能
- (3) MOT 中 PZB 期望认知模式的五大维度
- (4) MOT 在我司的应用

现场演练：分析出外呼业务所涉及的关键节点

## **9. 神奇的峰终定律**

客户只会记住体验中最好和最坏的环节，并作出最终的判断

现场演练：在外呼业务中的每个关键节点上增加客户体验峰值和阶段性终值

10. 客户到底有没有所谓的忠诚度

例：大量网红不停的更新自己的作品，只为留住辛辛苦苦引来的流量

## **11. 通过外呼业务提升客户忠诚度**

- (1) 建立客户忠诚度的 5 大关键因素
- (2) 顾客满意度与顾客忠诚度的核心差别
- (3) 提高客户忠诚度有十大原则
- (4) 客户忠诚度的四种分类方法

现场演练：按照当下的逻辑输出外呼业务的标准操作流程

## **七、现场答疑、复盘与总结**