

打造有温度的服务

——银行客户服务的关键时刻

主讲：李汶娟

【课程背景】

- **不理解服务是什么！**员工只知道做事，却不懂得如何为他人服务，没有洞察他人真正需要的能力，干了半天却吃力不讨好，长此以往厌倦做服务工作；
 - **在为程序做事，而不是在为客户解决问题！**有了程序就能站在客户的角度解决问题吗？如何提高服务意识，在程序规定之外培养有生命力的为客户解决问题的能力？
 - **后台的同事欠缺服务前线同事的意识！**后台同事是否认识到前线是他们的客户？如何让服务意识贯穿组织价值链的各环节，让后台同事有服务内部客户的意识和行为？
- 随着人工智能、大数据等高科技的快速发展，银行业务面临从结算型网点到服务型网点、从服务型网点到智能型网点的转型升级。同时，银行从业人士也需要从服务型、专业型岗位到综合服务营销型岗位转变。**服务作为当今时代银行业的核心竞争力，已经成为银行经营的主旋律！**课程通过《关键时刻（Moments of Truth）》四步模型，结合心理学的理念，帮助银行服务人士了解客户服务的核心理念、树立服务目标、掌握洞察客户需要的能力、学会

处理客户问题的关键技巧，从而赢得客户的正面印象。使无形的服务有形化、规范化、系统化。赢得客户的好感与信赖，提升客户的满意度、忠诚度，树立银行服务品牌形象！

【课程收益】

- 转变服务理念，树立换位思考的服务意识，明确解决问题的服务目标；
- 透过客户表面言语和行为等外显部分洞察客户内心真正的需求；
- 学习客户接触的“关键时刻”有效行为模式，管理并满足客户需求，赢得客户正面评价；
- 用心理学视角理解并管理客户期望，从双赢的角度出发，既最大限度满足客户需求，又维护企业利益，与客户达成有效双赢的沟通；
- 学习如何与内部相关部门共同形成为外部客户服务的高效团队。

【课程特色】

本课程由具有 20 年服务行业从业背景，11 年心理学学习历程，授课经验丰富的讲师进行授课。通过情景式、案例式、互动式等培训方式，在老师的讲授及指导下，采用翻转式课堂激发学员集思广议，充分分享经验，结合实际将所学、所感真正应用于课后服务工作。

本课程采用视频案例教学，充分模拟企业内部及其与客户之间沟通的各个环节，从而激发学员的深入思考和充分讨论，以促成学员从为客户创造最大的价值思维模式，到行动导向的高实用性的关键时刻的行为模式的转变与提升，建立客户为先的企业文化。

【课程时长】2 天（6 小时/天）

【课程对象】

银行直接接触客户的人士：网点、厅堂服务人士、客户经理、理财经理等；服务于银行内部客户的人士：财务、行政、人力、风控等人士。

【课程大纲】

第一讲 定义客户服务的关键时刻

1. VUCA 时代的服务理念

1) 什么是真正意义上的服务

- (1) 组织架构与服务的关系
- (2) 内部、外部互为客户
- (3) 服务的本质是解决问题

2) 树立服务的意识

- (1) 换位思考理解客户
- (2) 洞察客户的内在需求

3) 明确服务的目标

- (1) 满足客户的需求
- (2) 超出客户的期望
- (3) 为客户创造价值

2. 什么是客户服务的关键时刻

- 1) 关键时刻的起源
- 2) 关键时刻的内涵
 - (1) 客户关系战略的成功是员工行为的成功
 - (2) 正面的关键时刻与负面的关键时刻
 - (3) 什么是客户真正想要的关键时刻
- 3) 关键时刻 4 步行为模式
 - (1) 探询需求
 - (2) 提议方案
 - (3) 确认行动
 - (4) 回顾跟进
- 4) 关键时刻行为模式的要素
 - (1) 认知层面
 - (2) 行为标准
 - (3) 技巧应对

案例：北欧航空的关键时刻

讨论：银行客户服务的关键时刻

第二讲 关键时刻行为模式第 1 步：探询需求

1. 区分两类客户

- 1) 内部客户
 - 2) 外部客户
2. 区分两类利益
 - 1) 企业利益的特点
 - 2) 个人利益的特点
3. 客户的需求冰山
 - 1) 客户的需求类型
 - 2) 客户的显性需求
 - 3) 客户的隐性需求
4. 如何探询客户需求
 - 1) 敏锐的观察能力
 - 2) 换位思考的理念
 - 3) 全息式聆听洞察客户内在需求
 - 4) 开放式提听收集更多事实信息

视频：《真爱至上》探询客户的隐性需求

演练：探询需求聆听练习

第三讲 关键时刻行为模式第 2 步：提议方案

1. 提出双赢的方案

- 1) 双赢提议的特点
 - 2) 双赢提议的前提
 - 3) 双赢提议的原则
2. 如何做出双赢的提议
 - 1) 与客户有效的沟通
 - 2) 有效沟通的 3 要素
 - 3) 了解客户的沟通风格
 - 4) 做到有效的一致性沟通
 3. 有些情况不“提议”也是一种提议

心理测评：DISC 沟通行为风格

视频观摩：怎样体现“双赢”？

第四讲 关键时刻行为模式第 3 步：确认行动

1. 与客户确认提议
 - 1) 介绍提议的 5C 原则
 - 2) 正常情况下提供更多的信息/资源
 - 3) 特殊情况下的系统解决办法
2. 管理客户的期望
 - 1) 觉察客户的心理期望

- 2) 引导/管理客户的期望
- 3) 建立信任巩固客户关系
- 4) 避免服务的承诺升级

角色扮演：承诺升级沟通练习

第五讲 关键时刻行为模式第 4 步：总结跟进

1. 确认客户对服务的满意度
 - 1) 服务后的再确认
 - 2) 评估是否满足客户的需求
 - 3) 防范客户异议及应对技巧
2. 总结回顾的 4 大技巧
 - 1) 复述服务计划
 - 2) 确认客户理解到位
 - 3) 请求客户提出建议
 - 4) 保证完善的后续服务
3. 完善跟进
 - 1) 近因效应留下美好关键时刻
 - 2) 客户的忠诚度与企业的发展

练习：运用万能表达工具 ORID 总结感受

结束：课程回顾 & 问题答疑