

营业厅现场管理第一书，让你上午看了下午就能用

做最好的 营业厅

ZUO ZUI HAO DE YING YE TING

程华汉 著



近百家营业厅培训指导用书，上万名营业厅现场管理人员受益



本书适用于

通信、金融、银行、航空等行业一线现场管理人员



广东旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读书·悦旅行·悦享人生

营业厅现场管理第一书,让你上午看了下午就能用

做最好的 营业厅

ZUO ZUI HAO DE YING YE TING

程华汉 著

图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的营业厅 / 程华汉著. —广州: 广东旅游出版社, 2014. 4
ISBN 978-7-80766-792-6

I. ①做… II. ①程… III. ①企业管理—销售管理—商业服务
IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 024934 号

广东旅游出版社出版发行

(广州市越秀区先烈中路 76 号中侨大厦 22 楼 D、E 单元 邮编: 510095)

印刷: 北京同文印刷有限责任公司

(地址: 北京市密云县十里堡镇庄禾屯村)

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

邮购地址: 广州市越秀区先烈中路 76 号中侨大厦 22 楼 D、E 单元

联系电话: 020-87347994 邮编: 510095

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 10.75 印张 125 千字

2014 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 32.00 元

[版权所有 侵权必究]

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。

序

营业厅经理是营业厅的灵魂，既要管理好整个团队，又要满足客户的需求，还要应付各种突发事件，同时保持与上级的工作联系。可以这样说，一个营业厅的服务水平和营销成绩如何，主要取决于营业厅经理的管理水平。

我经常在通信行业的营业厅和卖场进行调研，发现有些营业厅经理由于缺乏现场管理的知识和技能，即便是在现场巡视，也发现不了问题；有些营业厅经理采用强制的方法让营业员遵守僵化的规章制度；有些营业厅经理把现场巡视作为应付上级领导检查和三方公司（即提供外包服务的第三方公司）检查的一种手段；有些营业厅经理处理投诉的技能比较差，要么与客户发生矛盾，要么就是对客户一味忍让；还有一些营业厅经理不太了解POP（促销宣传品）陈列的原则和设计技巧，营业厅内POP陈列和设计不够专业……看到上述种种现象后，我深感忧虑，觉得应该专门为营业厅经理写一本如何进行现场管理的书，以帮助他们提升现场管理的操作水平和理论水平。

本书就营业厅经理的职责、品质、核心技能、值班管理、对客户投诉的管理、对员工的管理、POP设计和陈列、突发事件和安全管理等方面，进行了详细的介绍与说明。通过阅读本书，营业厅经理可以提高实际操作能力，从而提升管理水平。

通过对近50家营业厅和卖场的调研，我掌握了大量的第一手资料。我将这些资料运用图片、案例、情景演示等描述手段，把枯燥的管理技巧融入到鲜活的案例之中，让读者有身临其境之感，从而快速掌握现场管理的技巧。

书中附有营业厅现场管理的一些操作工具，如《步行穿越检查表》、《待办单》等，建议读者根据自己所在营业厅的实际情况对这些工具进行适当修改，并运用到实际的管理工作中。

本书不仅适用于通信、金融、航空等行业的营业厅经理，也适用于各公司客户服务中心（维修中心）的营业厅经理。

本书在编写过程中，得到了陈葆铭先生、林海先生的大力帮助，在此表示感谢。

程华汉

目录

序

第1章 营业厅经理的职责和品质

营业厅经理的四项职责 /003

令客户满意 /003

发展员工 /004

积极推进销售 /005

安全管理 /006

营业厅经理的六种品质 /007

诚实、正直 /007

公平、公正 /007

以身作则 /008

承担责任 /009

乐观、热情 /010

宽容、大度 /010

第2章 营业厅经理的核心技能

领导力 /013

领导力的含义 /013

如何赢得下属的尊重 /014

赢得下属的信任 /017

领导风格类型 /019

员工主动性的五个层次以及与之对应的领导风格 /022

沟通能力 /025

双向而不是单向沟通 /025

对事不对人 /032

追踪反馈能力 /034

追踪的重要性 /034

需要追踪的情况 /036

反馈的方式 /037

把握反馈的良机 /040

辅导能力 /041

辅导的含义 /041

需要辅导的情况 /042

辅导前的准备工作 /043

辅导员工的步骤 /044

第3章 营业厅经理的值班管理

值班管理的意义 /053

值班管理的技巧 /055

望——观察的技巧 /055

闻——闻气味的技巧 /056

闻——听声音的技巧 /057

问——提问的技巧 /058

切——体验的技巧 /059

值班管理的内容 /059

营业厅外围环境的管理 /059

营业厅内部的管理 /062

办公区的管理 /067

值班管理的工具 /069

《步行穿越检查表》 /070

《待办单》 /074

第4章 对客户投诉的管理

有效处理客户投诉 /079

正确处理客户投诉的原则 /080

正确处理客户投诉的步骤 /081

聆听客户问题 /081

表达同理心 /082

满足客户信息需求	/083
满足客户环境需求	/084
适当致歉	/084
提供解决方案	/085
达成协议	/086
确认满意度并留住客户	/086

第5章 对员工的管理

岗位培训	/093
岗位培训的重要性	/093
岗位培训的误区	/095
岗位培训的时机	/096
培训五步歌	/096
培训强化工具	/098
员工激励	/101
激励的含义	/101
激励四原则	/102
激励的方法	/103
可视化管理	/110
可视化管理的概念	/111
可视化管理的目的	/113
可视化管理的工具	/113

第6章 POP设计和陈列

POP概述	/137
POP的概念	/137
POP的种类	/138
POP的基本属性	/138
POP的设计和陈列原则	/139
POP的设计原则	/139
POP的陈列原则	/140
手绘POP	/142
制作插图	/142
构图方法	/143
设计标题	/144

第7章 突发事件和安全管理

面对媒体	/149
面对政府官员	/153
面对客户受伤或生病	/154
面对员工受伤或生病	/155
面对火灾	/156
面对停电	/159
面对抢劫	/160

参考文献	/162
------	------

第1章 营业厅经理的职责和品质

本章重点

营业厅经理的四项职责

营业厅经理的六种品质



不少营业厅经理在进行现场管理时，总是将工作的重点放在处理突发事件上。虽然这是营业厅经理的重要职责之一，但其他方面的职责也是不能忽略的。还有一些营业厅经理对自己要求不严格，言行不一，偏听偏信，造成整个团队不团结，严重影响了营业厅的服务质量和销售业绩。本章将针对营业厅经理的职责和必备的品质进行详细论述。

营业厅经理的四项职责



令客户满意

作为营业厅经理，首先要熟悉和掌握营业厅所有岗位的操作标准，然后重点考虑如何保证营业厅在日常经营中能够持续达到标准，为客户提供超出他们期望的服务，从而令客户满意。

现在不少营业厅经理都是以三方公司和上级检查的内容作为衡量工作质量的唯一标准。三方公司和领导经常检查的项目，营业厅经理就特别注意；而不在三方公司和领导检查范围内的项目，营业厅经理就不管不问。在调查中，我们曾经遇到过以下情况：

顾问与营业厅经理一起在营业厅巡视。

顾问：“这个门边好像有点脏。”

营业厅经理：“没事，那里不用看，三方公司不检查那里。”

这个营业厅经理显然把他的工作重点放在应付三方公司的检查上了，他认为：“三方公司不关心的事情，我也没必要关心。”

这个营业厅经理认为，他的主要职责之一就是如何让三方公司满意，而不是想方设法让客户满意。我们在观察某些营业厅的服务人员时，如果机械地按照服务标准来衡量的话，似乎哪儿都没有问题，可就是让人感觉不舒服，这是为什么呢？因为他们关注的仅仅是领导的检查，而不是客户的感受。

我们能理解营业厅经理重视领导核查内容的苦衷，但也希望营业厅经理牢牢记住：营业厅的最终业绩，来自于客户的满意度。

如果营业厅的服务只是让领导和三方公司满意，就会本末倒置，让客户满意才是营业厅追求的最终目标。如果客户满意了，三方公司一定满意，领导也必定满意。

我在一家营业厅调研时，曾发现这样一种情况：有两位客户在意见本上提到营业厅供客户休息的沙发客户在夏天坐上去太热，希望能配置凉垫。后来我再次去调研时，发现虽然这条意见已经提出了一个月之久，但提供给客户就座的沙发上仍然没有放置凉垫，而每一位营业员的座椅上却都放着凉垫。由此看来，这个营业厅在客户满意方面做得还不到位。



发展员工

营业厅经理的一个重要职责就是：根据员工的特长和自身情

况，为他们安排合适的岗位；●培养他们的工作能力；激发他们的工作热情；为他们创造一个良好的工作环境；帮助他们规划职业生涯。

也许很多营业厅经理把主要精力都放在了自身的发展上，很少关注员工个人的发展。其实，在工作中，只有员工进步了，营业厅经理才能进步，这也是营业厅经理能力的一种体现。

营业厅经理应时刻记住自己的职责：

第一，是教练而非监工。

第二，是员工前进的领头羊而非赶羊人。

第三，对员工今后的成长负有责任。

不少营业厅经理总感觉工作特别忙，一会儿要处理投诉，一会儿要应付领导检查，一会儿又要解答营业员请教的问题。为什么会这么忙？他们的回答一般都是：“没办法，这些事只能推到我这里，营业员的能力不够。”

营业厅经理总是处在忙碌的状态之中，可能很少会想到：这样忙碌下去，永远都没有轻松的一天。营业厅经理如何从忙碌中解脱出来？答案就是：培养优秀员工，授权给员工，让员工代替自己去处理部分工作。

另外，培养员工的好处就是让员工感觉到工作很有前途、个人有被提升的机会，由此会提高员工对于工作的积极性。关于如何培养优秀员工，我将在后面进行详细论述。



积极推进销售

营业厅经理的主要职责之一，就是要保证营业厅具有更高的销售额。当然，营业厅经理首先要明白，如果不能使客户满意，

不能使员工得到发展，就很难产生高营业额，因为客户满意和员工发展是营业厅持续获得良好业绩的基础。同时，营业厅经理需要理解公司各种促销活动的真正目的和操作流程，要求员工有效执行，并给予员工必要的指导，保证获得最佳的促销效果。另外，营业厅经理还需要策划好的营销方案，训练员工，使其具有一定的销售技巧。



安全管理

营业厅的财产安全通常是营业厅经理最为关注的问题，也是被检查最多的项目之一。除了财产安全，营业厅经理还应注意客户的人身安全问题。目前，在某些营业厅中存在着不少安全隐患，例如，有的客户因椅子翻倒而受伤；有的客户因卫生间的台阶过高而摔倒以致受伤……这些安全隐患都应该被及时消除，否则可能会带来更加严重的后果。

曾经有一家营业厅，由于卫生间的地面比营业厅的地面高出很多，而地上也没有放置任何警示标志，卫生间的灯光又很昏暗，结果有个客户从卫生间出来的时候摔倒了，致使脸部被划伤。这位客户对营业厅的安全设施不到位感到非常气愤，一怒之下将营业厅告上了法院，要求赔偿，从而使营业厅的处境非常被动。

对客户安全的关注是对客户最基本的尊重，因此保证客户的人身安全是营业厅经理的重要工作内容之一。除了财产安全和客户人身安全之外，营业厅经理还应注意营业厅的火灾隐患、员工安全和其他方面的安全问题。

营业厅经理的六种品质



诚实、正直

营业厅经理成功的秘诀之一就是诚实、正直。诚实、正直是赢得员工信任的基础，而得到员工的信任是领导最重要的资本。当面一套、背后一套的两面派做法，也许在短时期内行之有效，但一旦天机泄露，则负面影响极大。也许苦心经营的团队就因为身为管理者的你一句不诚实的话而被破坏殆尽，员工不仅会产生失望的情绪，而且你之前的所有努力都将付诸东流。



公平、公正

员工对营业厅经理的偏听偏信是非常敏感的，常常是领导认为的小事，在员工心里却是头等大事。营业厅经理在作出执行规章制度、传达命令、布置工作、提拔下属等决定前，都应反问自己：“这项决定对大家公平吗？他们的感受是什么？”每次面对类似事件时，都应仔细考虑，慎作决定。对新上任的营业厅经理而言，偏袒昔日的工作伙伴是不可避免的。如果有关系亲密的朋友或亲戚被聘用，应该建议公司把他们安置在其他营业厅工作，以避免有偏袒的嫌疑。