
网点现场管理

课程背景：

现场管理：现场 6S 管理作为服务营销的一部分，必然会被越来越多的客户重视，6S 不是一场运动，不能领导要求的时候狠抓一时，过后却无人问津；必须持之以恒的坚持下去，把它作为我们日常工作的一部分，这就要求我们将良好的作风形成习惯。

营销管理：国有大型商业银行经过近几年的转型实践，提升网点营销技能已经成为现阶段培训和咨询的重点。

课程目标：

通过有效的 6S 管理，能够提升客户服务体验、提升现场管理水平、减少安全隐患，提升品牌影响力和客户满意度。

课程特色：

了解商业银行现状和员工需求，具有银行丰富的从业经验，熟悉和了解经营行各岗位流程；有在全国农行范围内明察暗访的经验，熟悉农行三次转型标准和要求。专注于农行营销管理体系整合、职业化营销团队训练，能解决客户关键问题和瓶颈问题，在培训中提供专业的实施细则、专业的全程推动辅导和专业的一线转型辅导，实战性和可操作性较强。具有网点转型全体系各环节的服务覆盖能力，公司的服务能契合总分行对于网点转型的战略要求、能实现网点转型与员工能力提升之间的良好衔接。

课前：注重与不同层级调研，充分了解客户需求；课中：注重指导、训练、演练；课后：注重回访和固化执行

课程收益：

- 1、明确定位：明确网点转型新形势下各岗位的定位
- 2、打造形象：塑造良好的网点形象，赢得客户口碑
- 3、强化管理：强化网点现场管理，实行动态自查服务
- 4、树立文化：打造网点文化，使服务外化于行，内化于心
- 5、工具固化：学习固化管理的日常管理工具

授课对象：银行网点负责人（二级支行行长）、内训师、个金条线负责人、柜面服务人员、大堂经理、个人客户经理、大堂引导员

授课方式：以讲解、示范、训练、演练为主，通过多媒体演示，对培训对象进行现场模拟训练，使其得到体验式的分享与启示，从而使培训效果达到最佳。

课程时间：2 天，6 小时/天

课程大纲：

第一讲：6S 现场管理要求及应用

一、网点现场管理 6S 执行标准

- 1、6S 管理背景
- 2、6S 应用示范网点介绍
- 3、6S 标准执行内容
- 4、6S 现场管理应用

二、一日三巡检工具

- 1、谁来巡检？

-
- 2、巡检的关键点
 - 3、巡检实例应用

第二讲：网点转型

一、什么是网点转型

- 1、网点转型的误区
 - 1) 转型就是装修改造
 - 2) 转型就是卖产品
- 2、什么是网点转型
- 3、网点转型的重点及策略

二、网点转型下各岗位的定位与转变

- 1、大堂经理在网点转型下的定位
- 2、柜员在网点转型下的定位
- 3、客户经理在网点转型下的定位
- 4、网点负责人在网点转型下的定位

第三讲：网点硬件管理

一、网点功能分区及设置原则

引入案例：草坪铺路的故事

引入案例：宜家的行径路线图

- 1、什么是动线管理？
- 2、功能分区介绍及硬件设置原则

案例演练：动线管理下的功能分区优化演练

二、网点视觉营销打造

- 1、品类管理
- 2、视觉营销
 - 1) 网点现有营销物料现状
 - 2) 营销台卡的引入
 - 3) 营销台卡的设计

案例演练：分组 PK 设计营销台卡

- 4) 寻找营销触点

第四讲：网点服务管理

一、什么是优质服务？

案例引入：吉祥航空服务案例

- 1、服务三阶段理论：
 - 1) 被动式服务
 - 2) 主动式服务
 - 3) 顾问式服务
- 2、优质服务的定义
- 3、服务行为循环的四个阶段
 - 1) 无意识无行为
 - 2) 无意识有行为
 - 3) 有意识无行为
 - 4) 有意识有行为
- 5) 您处于哪个阶段？

二、怎样进行优质服务？

- 1、优质服务的本质是缩小服务缺口
- 2、怎样缩小服务缺口

三、业务咨询

- 1、业务咨询的关键点
- 2、不同情况下业务咨询应答技巧

四、引导分流

- 1、引导分流的目的
- 2、贵宾客户引导原则
- 3、一次分流、二次分流、三次分流的关键点

案例：二次分流的视频

五、业务接待流程

- 1、业务接待六大原则
- 2、柜员服务七步曲

引入案例：招商银行刘娟流程

六、客户情绪的管理

- 1、客户不良情绪的预警
- 2、投诉处理的五“不”原则
 - 1) 不影响网点其他客户
 - 2) 不用太多专业术语
 - 3) 不卑不亢
 - 4) 不推卸责任
 - 5) 不与客户争吵
- 3、投诉处理“五个一”接待技巧
 - 1) 一把椅
 - 2) 一杯茶
 - 3) 一双耳
 - 4) 一支笔
 - 5) 一颗心
- 4、正确处理投诉的原则
 - 1) 总原则：先处理情感，后处理事件
 - 2) 耐心地倾听顾客的抱怨
 - 3) 想方设法地平息顾客的抱怨
 - 4) 同理心：站在顾客的立场上来将心比心
 - 5) 时效性：迅速采取行动
- 5、同客户情感打交道的三步曲
 - 1) 表达服务意愿
 - 2) 体谅客户情感

案例分析：亲和效应

- 3) 表示承担责任
- 6、耐心倾听客户抱怨的技巧

案例分析：心理净化现象

- 7、想方设法地平息客户的抱怨
 - 1) “何时”法提问
 - 2) 转移话题
 - 3) 间隙转折

-
- 4) 给定限制
 - 8、用顾客喜欢的方式去说
 - 1) 说“我会……”以表达服务意愿
 - 2) 说“您能……吗？”以缓解紧张程度
 - 3) 说“您可以……”来代替说“不”
 - 9、采用服务补救
- 什么是服务补救
- 案例分析：东航晚点案例**
- 讨论：服务补救的措施有哪些？**
- 10、同理心
 - 1) 什么是同理心？
 - 2) 表达同理心的语言小贴士
 - 11、“YES——BUT”理论
 - 12、“YES-BUT”三步曲
 - 1) 一激二安三交代
 - 13、迅速采取行动
 - 1) 属于我们做得不到位的如何处理？
 - 2) 属于双方互有责任的如何处理？
 - 3) 属于对方理解有误的如何处理？

第五讲：网点员工的管理

一、员工辅导四部曲

二、网点文化建设

- 1、网点名片——我们的风采
- 2、知识地图——共享的智慧
- 3、感恩的心——温暖的家园
- 4、星光灿烂——精彩的舞台

三、现场管理常用工具

- 1、现场管理工具之一：晨会
 - 1) 晨会
 - 2) 晨会的意义
 - 3) 如何高效开好晨会

案例：网点晨会视频分享

- 2、现场管理工具之三：责任人服务评价制度
 - 1) 谁来评价？
 - 2) 怎样评价？

评价工具：柜员服务评价表

案例：非现场检查制度、视频自查制度

- 3、现场管理工具之四：走动式管理
 - 1) 什么是走动式管理？
 - 2) 如何实行走动式管理？
- 4、现场管理之五：现场手语管理
 - 1) 什么是手语管理
 - 2) 常用九种手语
- 5、现场管理之六：看板管理
 - 1) 什么看板管理

2) 网点看板案例分享