

## 课程：《上下一心，打造高绩效新型网点》

授课时间：两天

授课对象：网点负责人、网点主任

授课内容：

前言：关于管理之父杜拉克的题目

关于银行业目前面临的竞争

备受关注的网点服务营销

案例：从合肥中行事件看待管理与预防危机事件的重要性

视频：某公务员的办事嘴脸（告诉我们管人的难点）

第一篇：网点主管的现场管理技巧

壹、境由心生人为峰----从人的管理找工作的短板

1：探讨三个问题

✚ 人员管理不当会导致哪些意外事件发生

例：客户反映前台服务生硬，没有礼貌的态度

客户反映服务效率低，等待时间长

客户反映解答问题不够专业

客户反映购买的理财产品没有达到预期的收益等等

✚ 换位思考，如果您是员工愿意跟随怎样的管理者？

✚ 换位思考，如果您是客户进入银行网点希望获得什么？

2：管理者的影响力从哪里来？

- ✚ 组建一个好的团队

视频：大雁团队的启示

为一个共同的目标组建到一起

出现问题，共同承担责任

愉快的团队氛围能减少投诉事件的产生

视频：鱼的哲学

### 3：关注员工的工作状态

- ✚ 四种人对管理者的影响

### 4：管理者的自我角色认知

- ✚ 自我分析

### 5：引领 80 后 90 后的几个有效途径

- ✚ 有果必有因----分析为什么员工会被客户投诉

- ✚ 80 后 90 后的特点——矛盾体

- ✚ 如何让 80 后 90 后的员工接纳你

- ✚ 如何管理----找到员工心灵的钥匙

视频：一位行长发自肺腑的一篇演讲

- ✚ 管理老员工的技巧

- ✚ 得人心者得天下

## 式、 他山之石，可以攻玉----关于“事”的管理

高效能网点负责人一天工作剖析

视频：网点负责人的一天工作标准流程

- ✚ 早班会（调整员工的精神风貌，杜绝投诉隐患）

会开会的领导是好领导

预防投诉----早会的关键技术动作

- ✚ 网点厅堂主动巡视

环境的巡视

视频：工商银行某网点的布局会导致投诉的事件升级

图片对比与案例：各家行在应对厅堂客流的一些方法

人员的巡视

视频：一位柜员碰到一个客户来存钱其中有一张是假币的问题  
营销要素的安置（缓解客户无聊的等待）

✚ 大客户的现场管理

迎、分、陪、跟、缓、辅、送

网点负责人也要做个游刃有余的大客户经理

案例：一位大堂经理的工作计划来讨论大堂经理的工作方法

✚ 定期员工单独沟通与技能辅导

了解员工的心理想法有利于发现服务危机的隐患

辅导时机的选择

- 寻找辅导能增值的信号或情境

--不适合进行辅导的情况

✚ 营业网点绩效分配如何激发员工的积极性

网点员工积分考评表

不同岗位员工绩效考核方案（讨论）

✚ 周会总结

关键流程

让员工充满信心

## 第二篇：网点主管投诉与抱怨处理技巧篇

### 一、网点危机与防范的意识

#### 1：银行服务风险防范意识塑造

✚ 从巴里银行倒闭看银行风险

✚ 抗风险能力就是竞争力

#### 2：风险辨别能力

✚ 见微知著

✚ 责任承担

✚ 信息传递与共享

✚ 危机管理意识

#### 3：服务事件处置风险

- ✚ 投诉、举报处理不当风险

案例讨论：某建行服务意识不到位引发客户投诉的风险

案例讨论：营销沟通引发客户投诉的风险

- (1) 风险描述
- (2) 风险影响
- (3) 防范措施

- ✚ 负面事件化解不作为风险

- ✚ 新闻舆论应对不及时风险

案例：华夏银行员工与行长私自销售理财产品引发的轩然大波

湖南怀化信用社的苦恼

## 参、不同投诉客户性格分析的技巧

### 1：不同客户的类型

- ✚ 黄色性格客户分析----主观型客户交往原则
- ✚ 蓝色性格客户分析----分析型客户交往原则
- ✚ 红色性格客户分析----情感型客户交往原则
- ✚ 绿色性格客户分析----随和型客户交往原则
- ✚ 沟通中的漏斗原则
- ✚ 处理投诉时与客户沟通的技巧

### 2：客户投诉的三大定律

- ✚ 投诉前预防为主
- ✚ 投诉中解决导向
- ✚ 投诉后关注改进

### 3、投诉抱怨处理之道篇（分析客户投诉原因）

- ✚ 正确看待客户投诉
- ✚ 客户投诉原因剖析（产品角度，服务角度，其他原因）
- ✚ 客户不满的等级
- ✚ 客户希望得到什么
- ✚ 我们能做什么

### 2、投诉抱怨处理之术篇（投诉处理方法、技巧）

## 🚩 投诉抱怨处理步骤

感性倾听

复述询问

解释澄清

提出方案

实施跟进

## 🚩 应对投诉处理的心理战术

皮格马利翁效应

对比法

问题法

以退为进

破唱片机法

暗示法

## 🚩 投诉抱怨处理经典战术

奉若上宾

笔下乾坤

以静制动

以退为进

借力打力

另起一行

出奇制胜

移情换景