

---

## 课程名称：《大堂经理综合能力提升项目》

主讲：刘义敏老师 6-12 课时

### 课程简介：

#### 一、项目前言

营业网点是银行零售业务的基础经营单元，是银行策略、管理和经营能力的着力点。虽然随着信息技术的快速发展，网点的定位和功能也发生了巨大的变化：智能银行的推广，以客户体验为中心的“线上线下”渠道趋于融合、网点交易和业务处理功能下降，“泛金融”服务功能增加、网点逐步回归营销和服务的本质。在这种转变下“大堂制胜”的经营理念日益被各家银行所重视，因此，大堂经理的培养也就显得更加重要。

根据大堂经理的工作职责和队伍现状，我们将在对大堂经理从服务规范和营销技能的基础上进行一体化提升，基于我们对众多商业银行大堂经理岗位的了解和服务提升项目经验，我们认为，此次针对银行新任大堂经理的培养，立足于大堂经理的共走任务，从大堂经理角色认知、客户服务、现场与日常管理、业务营销和团队建设五个主要方面入手，通过标准化服务流程和营销技能的培训，帮助参训学员熟悉大堂经理工作流程，掌握服务技能，做到服务规范化、营销日常化，尽快成为一名优秀的银行大堂经理。

#### 二、项目介绍

##### 1、项目模型：

##### 2、项目收益：

明确岗位职责和角色定位；

明确大堂的能力要求，并能结合自身的实际情况进行评估；

掌握大堂经理工作的必备技能，并就不足之处制定后续学习计划；

提升团队归属感和凝聚力；

收集大堂经理优秀案例；

---

### 三、项目内容

#### 1、项目安排：

##### ※ 备注：

- 1) 实际项目流程可根据前期调研和客户的需求进行适当调整，以上流程供参考；
- 2) 《优秀大堂经理分享》将会提供标准的分享和案例收集模板；
- 3) 团队风采展示将结合大堂经理的工作，以情景剧的方式将所学内容进行展示；

#### 2、项目团队配置

XX 公司项目经理 1 名，培训师 X 名，项目助理 X 名；

银行培训项目对接人 1 名，业务对接人视情况而定；

#### 课程大纲/要点：

※ 备注：该课程大纲为标准课程大纲，具体内容可根据前期调研和客户需求进行适当调整；

### 《大堂经理之角色认知》

#### 一、大堂经理与网点转型

- 1、网点功能的转型
- 2、网点资源配置的转型
- 3、网点业务流程的转型

#### 二、大堂经理的角色、职责与素质要求

- 1、大堂经理的工作描述
- 2、大堂经理岗位的发展
  - 同行业的大堂经理在做什么？
  - 国际银行的大堂经理在做什么？
  - 从业务管理转向客户管理

---

从以产品为中心转向以客户为中心

从提供一般优质服务转向个性化、差异化服务

### 3、如何做一个优秀的大堂经理

大堂经理—银行一道亮丽风景

优秀的银行大堂经理应该具备的素质是什么？

我在团队中的角色？

我如何协同我的同事？

### 4、大堂经理角色定位与素质

客户：满意度提高\投诉减少\有受尊重和尊贵的感觉\角色到位后体现的价值

银行：营业环境井然有序\业务量增长\网点知名度提高\利润增长\体现价值

个人：团队意识增强\有成就感\能力体现\获得好心情

### 5、大堂经理的自我塑造

信赖度

反应度

专业度

同理度

## 《大堂经理之服务礼仪》

### 一、赢在心态

- 1、礼仪的核心——尊重
- 2、客户满意经常来自被尊重的感受
- 3、通过礼仪展现对客户尊重
- 4、首因效应

### 二、良好的形体语言与服务礼仪规范

- 1、仪容仪表
- 2、表情神态
- 3、形体仪态
- 4、接待礼仪

- 
- 5、仪容仪表
  - 6、服务礼仪规范
  - 7、着装规范

### 三、细节注意事项

- 1、三种表情
- 2、相由心生，从微笑开始
- 3、笑容的传递，不仅只有表情

### 四、服务特殊人群服务礼仪

- 1、服务老年人群
- 2、服务残障人士  
(视力残障者、听力残障者、肢体残障者)

## 《卓越营业厅现场管理》

### 一、大堂经理工作规范

#### 1、识别引导流程执行规范

主动服务、主动巡视、主动识别

优质客户得到充分关注

发现识别待跟进优质客户，推介

协同现金/非现金柜员，分流引导普通/潜力客户，实现多渠道的综合运用

指导客户使用自助设备

识别引导流程注意事项

#### 2、业务处理流程规范

迅速原则

做好客户分流和业务指导工作

引导优质客户去贵宾客户专属服务区接受专属优质服务

专业原则

熟悉我行各类产品，回答客户有关产品提问时，不可做与产品风险不符的评述

---

安全原则

## 二、日常工作流程

- 1、营业前准备
- 2、营业中工作流程
- 3、营业终了后续服务

## 三、网点现场 6S 管理

- 1、6S 管理的概念
- 2、银行 6S 管理中存在的主要问题
- 3、整理推行技法
- 4、整顿遵循的原则
- 5、清扫推进方法
- 6、环境与卫生的维护标准（检查表格使用技巧）
- 7、网点 6S 实施关键
- 8、网点 6S 实施案例分享

## 《厅堂营销技能提升培训》

### 一、新常态下网点价值的转变

- 1、银行网点功能的转变：由核算交易型转变为营销服务型
- 2、银行服务营销面临的挑战；
- 3、银行网点的发展趋势及网点营销的重要性；
- 4、案例分享：网点“捡”来的大客户；

### 二、网点营销的基础——网点分析与客户经营；

- 1、案例分析：这两家网点营销工作的重心一样吗？
- 2、银行网点四维分析法：地域/客群/需求/营销
- 3、案例分析：某网点的网点营销转变之路；
- 4、网点目标客户的分类管理；
- 5、网点营销的三大策略：服务营销/存量提升/主动营销

---

6、案例分析：是不是你们所有的网点都有这个保险在卖？

7、银行产品营销的特点：关系营销；

8、网点客户关系维护策略；

### 三、银行产品卖点梳理与搭配组合营销

1、案例分析：青年女性客户和中年女性客户对手机银行的需求差异；

2、营销的基本概念与策略；

3、产品的特点分析与话术设计；

4、产品公众演示的流程与技巧；

5、打动客户的产品推荐技巧；

6、课堂练习：产品的特点分析与话术设计练习；

7、案例分析：网点“捡来”的大客户；

8、网点客户分析：客户类型分析/理财心理分析/客户业务分析；

### 四、网点标准化营销流程与技能提升

1、视频分享：标准化的营销是如何开展的；

2、网点营销六步曲：定对象/找借口/挖需求/推产品/促成交/做关系；

3、营销的接触点与客户识别；

4、如何快速找到营销切入点，获取客户的信任？

5、网点陌生客户常用的三个问题；

6、问与听，客户需求挖掘的基础；

7、客户需求分析的流程与技巧；

8、产品介绍的层次性与引导性；

9、客户异议处理的方法与实践；

10、成交的策略与方法；

---

11、网点营销的后续跟进；

## 五、网点情景营销方法与实践；

1、引导分流区的客户识别产品推荐：电子银行/信用卡

2、自助服务区的客户营销：信用卡分期/银行卡业务

3、等候区和产品展示区的客户营销：

4、网点微沙龙的营销流程与实践；

5、柜面主动营销/交叉销售的话术与实践；

6、交易型零售客户的开拓与实践；

## 《厅堂营销风险防范与客户投诉处理》

### 一、厅堂营销风险防范

1、案例分析：“失控的理财产品”、“存单变保单”；

2、风险管理的类型；

道德风险案例分析及预防；

销售风险案例分析及预防；

操作风险案例分析及预防；

### 二、客户投诉处理

1、客户投诉的价值分析；

2、客户投诉的种类；

系统业务类；

人工服务类；

产品收益类；

3、客户投诉处理的五大原则；

---

#### 4、客户投诉处理流程；

鼓励客户发泄 表示理解

充分道歉 表达服务意愿

收集信息 了解问题

承担责任 提出解决办法

让客户参与 承诺执行

及时跟踪 完善服务

#### 5、客户投诉处理六大要点；

#### 6、课堂练习：客户投诉处理；