

减法工作“断、舍、离”

——银行 6S 现场管理实施方法与技巧

课程背景：

加法职场转向减法工作很重要。随着银行渠道转型，优化的场景使得加法营业场转向减法营业场同样重要，有序的环境不但可以舒畅员工工作情绪，更能够使客户有一个愉悦的感受。

商业银行转型是在业务收到冲击之后的寻找方向的过程，随着这个过程深入，自助机具增加、服务渠道多样，厅堂、柜面杂乱成了随之而来的问题。机具少了不够用、设备多了无处摆放，我们常常羡慕那些世界上知名的企业，然而，即使我们拥有世界上最先进的生产工艺或设备，如不对其进行有效的管理，办公区间、工作场地一片混乱，物品乱堆乱放，其结果只能是生产效率低下，员工越干越没劲，这样的营业厅只会生产问题和制造麻烦，对工作没有任何积极的意义。

营业厅要不断减法，打造工作场“断、舍、离”，为企业贴上简约而不简单的有序形象标签就显得极为重要了。

课程收益：

- 人员针对性：针对银行一线柜员、会计主管、行长提高 6S 管理重要性的认识、6S 管理实施的真正目的和意义
- 环境针对性：针对营业厅客户触点进行 6S 管理环境对比，改善营业环境，提升客户舒适度及员工工作舒适度，加强人员素质及向心力
- 知识实战性：课程内容让学员在 6S 管理上听得懂、记得住、用得上、做得到，让员工掌握 6S 落地执行的能力、用 6S 管理，提高银行的市场竞争力
- 授课训练性：学以致用，情景演练强化知识点记忆；分组学员点评、分享加深理解；老师总结辅导，加快知识吸收
- 授课生动性：寓教于乐，多采用视频教学、塑造学员喜欢的学习氛围，采用讲授、讨论、案例分析、学员经验分享，等多种培训形式

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：银行一线柜员、会计主管、行长

课程方式：讲师授课、现场演练、案例分析、情景模拟、游戏分析

课程大纲

第一讲：认识 6S 在营业环境中的重要性

一、再看营业厅现场

1. 厅堂 6S 管理现场中：重视发现的眼睛
2. 6S 管理对银行的重要性（图片展示）
 - 1) 办公室
 - 2) 营业厅
 - 3) 营业室
 - 4) Vip 室
 - 5) 开放式办公区

课堂讨论：糟乱的环境对人会产生什么影响？

课堂讨论：工作中可能会出现什么情况？

3. 实施 6S 的管理现场（图片展示）

- 1) 办公室
- 2) 营业厅
- 3) 营业室
- 4) Vip 室
- 5) 开放式办公区

课堂讨论：优化后的环境对企业有哪些益处？

4. 陷入误区的 6S 现场（图片）

第二讲：银行网点 6S“逆水行舟 意识障碍”

一、清扫现场，先洗大脑

1. 6S 就是打扫卫生
2. 环境不重要业务才重要

案例：一样的客户不一样的“素质”

课堂互动：说说你在不同环境下的行为及心态

二、厅堂 6S 管理 —— 全员参与是保障

1. 现场管理工作需要全员参与
2. 总行参与、现场改善的重要性
3. 运动式、难坚持
4. 各自整理的重要性

课堂互动：谈谈 6S 管理中你认为什么最重要

三、处罚=bad idea

1. 发现问题是为了改善
2. 处罚强度与工作积极性的关系

案例分析：用铅笔还是圆珠笔来管理企业？

第三讲：网点环境形象识别系统

一、企业定位

1. 企业形象规范定位
2. 企业视觉规范定位

图式教学：企业 LOG 的象征意义及营销定位

二、基础元素规范

1. 标识组合
2. 标准色值

图式教学：组合及色值严格规范

案例故事：临沂兰陵的山寨建设银行

三、五大区域打造 6S 营业环境

1. 外部环境及标识打造
2. 内部功能及标识打造
3. 后合设施环境打造
4. 企业文化环境打造
5. 员工关爱环境打造

视频教学：中信银行 6S 管理宣传片

第四讲：网点 6S 推进的关键点

一、6S 的定义

1. 实施目的

2. 核心思想
3. 管理意义

二、网点整理深究“减品”产出原因——六个 S 的目的及意义

1. 第一个 S：整理(SEIRI)—— 要与不要，一留一弃
2. 第二个 S：整顿(SEITON) ——科学布局，取用快捷
 - 1) 整顿优先考虑的场所
 - 2) 会出现较好效果的场所
 - 3) 在较短时间内可实施的场所
 - 4) 给客户留下不好印象的场所
 - 5) 在网点营业厅布局，可视化管理
 - 6) 营业工具的整顿

案例：农贸市场与胖东来超市

3. 第三个 S：清扫(SEISO) ——清除垃圾，美化环境

- 1) 地面到天花板清扫的整顿
- 2) 银行问题展示

图式教学：猜猜这是哪？

4. 第四个 S：清洁(SEIKETSU)——清洁环境，贯彻到底

- 1) 落实前 3S 工作
- 2) 制定目视管理、颜色管理的基准
- 3) 制定奖惩制度，加强执行

案例：颜色标识使用场景说明书

5. 第五个 S：修养(SHITSUKE)——形成制度，养成习惯

- 1) 素养推行要领
- 2) 做有信仰的银行人

视频分享：《信仰的力量》

6. 第六个 S：安全(SAFETY)——安全营运，防范未然

- 1) 营业厅安全隐患
- 2) 防盗措施
- 3) 防火措施
- 4) 防打劫措施

案例：砸玻璃抢银行的笨贼

案例分析：大堂经理台砸死 3 岁孩童谁之责

第五讲：6S 推进工具与技巧的妙用（图片详解）

一、营业网点全面“洗澡”运动

二、定置管理法（图片详解）

1. 至简单一
2. 频度优先
3. 分门别类
4. 竖立摆放

三、目视管理法（图片详解）

1. 透明可视
2. 没有遮挡
3. 有名有家

四、定点摄影（图片详解）

1. 直线直角
2. 形迹管理
3. 自动复位

五、红牌作战 (图片详解)

1. 色彩提示
2. 直观图示

3. 划线与标示

- 1) 场地与通道的标识颜色
- 2) 红、黄、蓝线应用
- 3) 文字数字标示

六、营业网点整理整顿的要点 (图片详解)

1. 营业大厅
2. 办公用品
3. 营业安全
4. 营业通道与营业区域
5. 营业厅饮水与环境保洁
6. 品宣展示区

七、PDCA 循环 (图片详解)

八、看板管理法 (图片详解)

1. 文字标示
2. 收纳工具
3. 办公用具
4. 应用实例

分组讨论：每个人思考 1 分钟，在便利贴上写下至少 5 条你的工作环境需要调整的工具；全组讨论 7 分钟并画图用 6S 管理法定位一个营业分区；代表展示成果，并说明理由

第六讲：全行参与的 6S——改善促动变革

1. 改善：简单的词、复杂的事
2. 阻碍改善的十大主义
3. 改善的十条基本精神
4. 改善的思路

故事分享：《有备无患》

5. 银行 6S 管理带来的收益

- 1) 企业文化收益
- 2) 网点经济收益
- 3) 员工素质收益

视频分享：中国农业银行重庆合川支行 6S 项目管理导入纪录片