

# 大堂，因你而精彩—银行大堂经理服务与营销双提升

## 课程背景：

当今的国内银行面临着来自多方的压力，境内银行纷纷进驻、村镇银行迅速崛起、互联网金融强势渗透、产品严重同质、利差不断挤压，相比十年前银行业辉煌，现在的银行人纷纷发出“银行不好干”的感慨并且开始调整自己的经营阵地，回归到网点本源，从盲目营销转到向网点及周边的“一亩三分地”要业绩，从垒大户的营销对象转到向稳健的零售客户拓展，那如何在线上、线下多重重压下寻找生存之路？如何在机器高能替代人员的情况下做好厅堂服务和营销？

担此重任的首先是大堂经理，因为大堂经理是客户进入网点见到的第一人，外在形象、内在素养决定了银行在客户心中的评判和印象；大堂经理是厅堂环境管理和客户管理的指挥员，特别是业务高峰期时，环境必须保持始终如一，客户分流井然有序；大堂经理是解决客户问题、发现客户需求的侦察兵……

尽管银行对大堂经理的培训已经不少了，但面对客户咆哮而来的投诉大堂经理仍手足无措，面对不断举办的厅堂微沙龙仍不见成交提升，如何让大堂经理在做好服务的同时，灵活处理客户投诉、及时发现营销时机达到促单提升业绩呢？

本课程结合大量的银行案例，从大堂经理角色定位及岗位职责、到与客户高效沟通、到发现营销时机、到各场景营销话术与动作、到转介绍及电话邀约等等，达到细节落地、手把手教授的目的，并且辅以实用的管理工具，真正做到培训后有促单、有提升。

## 课程收益：

- 明确职责：明确大堂经理在现场管理、团队合作、维护客户中的职责，厘清工作思路
- 投诉处理：从客户行为中及时发现投诉火苗，了解投诉原因及心理，按不同类型的客户给出投诉处理流程
- 营销触点：通过营销流程图认识各岗位营销分工，大堂经理准确抓住客户到网点前、走进网点、等待办理、业务办理、离开网点五大营销触点，初步发现客户需求
- 转介联动：通过“3+1”、三步一停顿、一句话等具体的营销话术，成功将意向客户联动转介给各岗位
- 流程营销：以挖掘潜力客户为切入点，从开始时的约访客户，到客户见面、需求挖掘、介绍产品、异议处理、促成交易、转介对公客户、后续服务，实现交叉营销，提高客户粘性

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：银行网点负责人、大堂经理

## 课程大纲

### 开篇：服务营销双提升的迫切性

#### 一、不得不+不可替代

#### 二、银行网点转型背景与迫切

案例：网银、手机银行、智能柜员机大量替代柜面业务

### 第一讲：职责篇：大堂经理角色定位及岗位职责

#### 一、角色定位

1. 大堂经理是网点的代言人
2. 大堂经理是网点的交通警
3. 大堂经理是网点的侦察兵

4. 大堂经理是网点的救火员
5. 大堂经理是网点的协调员

互动：补全大堂经理的角色

## 二、岗位职责分析

1. 业务咨询
2. 识别推荐
3. 引导分流
4. 产品销售
5. 厅堂服务组织与管理
6. 客户投诉处理
7. 客户需求收集

案例：浦发银行担任大堂经理的经历

## 三、大堂经理站位

案例：千百佳验收时监控里大堂经理补位意识不强

## 四、大堂经理职业素养

1. 敏锐的观察力
2. 友善的亲合力
3. 宽容心态的表现力
4. 平和情绪的控制力
5. 灵活的协调能力
6. 果断的处置能力
7. 主动的营销能力
8. 规范的业务能力
9. 到位的管理能力

案例：处理营业部上访事件

## 第二讲：技能篇：用心沟通，感动客户

### 一、沟通的最高境界是“沟引”

视频：大话西游、我的青春谁做主

1. 文明服务用语
2. 服务忌语

### 二、不同类型客户的沟通对策

1. 自命不凡型
2. 脾气暴躁型

案例：哈维斯，意大利国别影响入账

3. 犹豫不决型
4. 小心谨慎型
5. 八面玲珑型
6. 理智好变型
7. 沉默内向型
8. 贪小便宜型

案例：贪小便宜的社区大妈

9. 来去匆匆型

### 三、客户抱怨的产生

可感知效果与期望值之间的变异函数

### 四、客户投诉心里分析

1. 理性投诉者
2. 感性投诉者

### 五、辨识客户投诉火苗

1. 焦躁的火苗
2. 敌意的火苗
3. 抱怨的火苗

案例：每种火苗对应的行为表现

4. 避免投诉的6“不”

### 六、投诉处理原则及流程

1. LAST 原则
2. 投诉处理7步“走”

案例：都挺好跳楼和投诉省行停车场保安

## 第三讲：提升篇：抓住触点，吸引客户

### 一、厅堂营销认知

1. 厅堂营销的目的
2. 厅堂全员营销主要战略
3. 厅堂服务营销流程图

案例：潜在优质客户服务营销流程

4. 厅堂营销各流程岗位分工及主要目标
5. 大堂经理服务营销流程

### 二、五大营销触发点

1. 到网点前等待或停车时的动作和话术
2. 走进网点各场景时的动作和话术
3. 等待办理各场景时的动作和话术
4. 业务办理各场景时的动作和话术
5. 离开网点时的动作和话术
6. 大堂经理的A、B、C站位

演练：单个、少量客户进入网点时；大量客户进入网点时

## 第四讲：提升篇：高质转介，抓住客户

### 一、大堂经理转介基本原则

1. 熟悉产品、主动服务
2. 海量开口、转介话术
3. 转介工具

### 二、大堂经理技能：3+1转介话术

1. 识别、关心、推荐+识别

案例：开通白金卡

### 三、大堂经理三步一停顿话术

1. 微笑
2. 取号、引导客户入座
3. 停顿
4. 适时开口

### 四、大堂经理转介话术

1. 正在阅读宣传资料的客户
2. 客户领号取款

3. 客户等候区排队转账
4. 客户填单台填写汇款单
5. 客户经常到柜台查询账户交易情况（或索取银行对账单）
6. 客户咨询最近有没有好的理财

## 五、大堂经理一句话营销话术

### 1. 不同业务种类时的话术

- 1) 三方业务
- 2) 理财类业务
- 3) 存贷类业务

**演练：**大量客户在等候区等候时、指引客户去自助服务区时、推荐客户去客户经理处时、客户离开网点时……

## 第五讲：提升篇：流程营销，促单客户

### 一、大堂经理客户活动量目标

### 二、潜力客户维护和销售

1. 潜力客户跟进管理
2. 维护和销售流程

### 三、全流程营销拿下潜力客户

1. 约访客户-邀约技巧、电话技巧

**案例：**高端理财知识讲座

**演练：**电话邀约之夜

**案例分析：**敷衍客户判断、明确见面时间

2. 客户见面
3. 需求挖掘-KYC、SPIN 法则

**工具表：**需求挖掘问题列表

4. 介绍产品-FABE 法、介绍技巧

**案例：**“利多多”营销个体工商户

5. 异议处理-处理步骤
6. 促成交易-促成技巧
7. 转介对公客户
8. 后续服务

**演练：**学员自设定完整的服务营销业务流程，要求大堂经理、高柜、理财经理等全部参与