

# 大堂经理综合能力提升训练营

## 课程背景：

随着人们对金融服务需求的不断提升，银行大堂经理越来越为人们所熟悉，并且成为银行业改善金融服务、提高服务质量的一个重要环节，一言一行都会第一时间受到客户的关注。在竞争日趋激烈下，银行大堂经理们的工作压力日趋增大，这个岗位工作能力的好坏，不仅影响着业务的发展，而且还反映出整个银行的工作效率、服务质量和业绩水平。而银行大堂经理岗位涉及的业务内容非常广泛，要熟悉几乎所有的银行服务内容，对综合素质的要求也较高。

本课程结合营业网点的实际情况，从“明确角色定位”开始，以提升大堂经理的厅堂服务、营销、管理等综合能力提升为目标，服务礼仪、营销能力、现场管理、客户维护、岗位联动等关键能力，优化提升，并在课堂上用实战演练的方式，讲授系列管理工具与方法，教授学员如何处理管理中的常见问题。经过短时间的学习和训练，提高参训大堂经理的实战能力、业务能力。

## 课程收益：

- 了解大堂经理的工作职责和工作范围，树立职业的服务营销与服务意识；
- 通过沟通技巧提升，整体提高大堂经理沟通素质；
- 培养大堂经理主动营销意识，掌握服务过程中“关键时刻”服务技巧，保证顾客得到尊重及最优质的服务；
- 掌握主动营销的技巧，有效提升现场的营销成功率，及工作效率；
- 学习贴心的厅堂客户服务技巧和有效处理客户的抱怨及投诉；
- 掌握厅堂管理的方法和工具，不仅是厅堂引导员更要胜任管理人的角色。

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**大堂经理、大堂引导员、柜面主管、综合柜员

**课程方式：**视频分析+案例讨论+理论讲授+小组演练

## 课程大纲

### 讨论：

1. 大堂经理目前存在的问题
2. 大堂经理工作的典型特征
3. 大堂经理门的困惑

### 第一讲：大堂经理的角色认知

#### 一、大堂岗位的重要性

1. 大堂经理的角色定位
2. 大堂经理的存在价值
3. 大堂经理的工作使命

#### 4. 大堂经理的岗位职责

- 1) 班前准备——检查营业环境、各类设备、宣传资料、跟进信息
- 2) 班中工作——定点服务、定时巡检
- 3) 班后整理——工作回顾、明日准备

#### 5. 大堂经理的履职要求

- 1) 爱岗敬业
- 2) 团队合作

- 3) 营销技巧
- 4) 资格认证
- 5) 业务知识
6. 大堂经理的生涯发展

## 二、塑造专业的第一形象

1. 形象是通行证
2. 微笑是许可证
3. 举止是身份证
4. 谈吐是结婚证

示范：请学员上场展示

## 第二讲：厅堂 6S 管理

讨论：客户对营业厅堂的期望有哪些？

### 一、大堂经理的舞台在哪里？

1. 渠道设置——功能区优化与动线调整
2. 网点日常维护——设施设备 6S 管理

### 二、大堂经理是舞台的管理者

#### 1. 现场管理的方法

- 1) 6S 管理的概述
- 2) 6S 管理核心思想
- 3) 6S 管理执行的目的

练习：小组为单位对现场环境、小组成员状况进行巡检

#### 2. 现场管理的工具——巡检及运用

- 1) 巡检工具——大堂经理日志要素
- 2) 巡检的误区和重点
- 3) 厅堂现场的三种沟通方法——走动式管理、现场手语管理、看板管理
- 4) 巡检工具——厅堂管理手语

### 三、大堂经理的舞台——如何布置？

1. 视觉营销氛围布置——渠道布置及氛围打造
2. 网点营销物料利用——营销工具制作及利用

### 四、大堂经理的舞台——如何表演？

#### 1. 厅堂管理模式之一二三

- 1) 厅堂现场的三种沟通方法
- 2) 巡检工具——厅堂管理手语

#### 2. 厅堂活动组织方法及策略

- 1) 等候营销宣传
- 2) 厅堂微沙龙

练习：厅堂微沙龙

## 实战训练：厅堂服务礼仪

<b>训练内容</b>
以小组为单位，分组找场地训练
基本礼仪练习：走、站、坐、手势、鞠躬
引领客户、(转)介绍等基础分流引导演练

### 第三讲：大堂经理服务规范与待客技巧

#### 一、厅堂七大核心流程简介

1. 开门迎客流程
2. 业务接待咨询
3. 客户分流引导
4. 客户教育流程
5. 产品营销流程
6. 投诉处理流程
7. 客户挽留送别

#### 二、客户分流引导

1. 如何跳出令人心动的客户“迎宾曲”？
2. 实施有效的客户识别及咨询引导

#### 三、产品营销流程

讨论：银行现阶段营销中普遍存在的问题

##### 1. 客户识别与推荐——如何俘获客户

- 1) 新客户的分流与引导
- 2) 老客户的分流与引导

##### 2. 现场顾问式营销——一句话推荐

- 1) 接触客户及其途径
- 2) 建立信任
- 3) 需求探索
- 4) 一句话介绍

讨论：常见零售产品的一句话

研讨演练：客户对应的产品有哪些？每个小组选择一种客户类型，推荐相对应的产品

#### 四、投诉处理流程

1. 认识投诉
2. 客户情绪疏导与投诉规避
3. 抱怨与投诉处理方法
  - 1) 投诉处理前的心理调整
  - 2) 投诉处理的基本原则
  - 3) 现场抱怨的处理流程
  - 4) 常见客户类型应对

#### 实战训练：现场管理

训练内容
以小组为单位，分组找场地训练
分角色客户投诉处理演练
产品介绍演练（FAB）、微沙龙
分小组展示，每个小组一个演练内容