

厅堂管理技能提升

课程背景：

基层网点主管，是一家银行的腰部力量，这批管理人员决定了银行的各项服务银行措施落地的效果，决定了团队成员的状态，决定了网点的服务水平与经营业绩。中层的管理者在组织中需发挥承上启下的作用，中层管理干部是肩负创造管理绩效、营造客户满意度的中坚核心，而不确定的时代下，向管理要效益将成为常态之一。

因此我们需要打造一支上下同欲，经过有效训练，具备自我管理、工作管理、团队管理技术的核心中层。本课程结合银行网点管理发展阶段与实际情况，从“通过明确中层角色定位，瞄准管理者业务绩效改善，综合打造队伍的组织优势”为目标，并在课堂上用实战演练的方式，讲授系列管理方法，引入日常经营的实际案例，教授学员如何处理管理中的常见问题。经过短时间的学习，让网点主管掌握一套简单易行、且行之有效地管理原则、方法。

课程收益：

- 明确支行长管理的角色定位与角色认知
- 管理者的素质养成与心态建立
- 提升网点服务水平、营销水平的管理能力
- 掌握网点员工辅导、培育与激励技巧
- 了解网点定位、分析解决问题的基本技巧

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：分支行长、网点内勤主管

课程方式：讲师授课+情景演练+分组示范+小组讨论+案例分析

课程大纲

讨论：

1. 客户希望进入怎样的营业厅
2. 未来网点的发展趋
3. 网点管理者的角色和职责
4. 常见的管理误区

第一讲：网点支行行长的角色认知与管理定位

一、基层支行长的角色定位

1. 网点支行行长与客户经理的工作差别
2. 网点支行行长的工作职责

讨论：网点支行行长常见管理误区

二、支行长的管理能力要求

1. 网点支行行长的管理职能
- 2. 管理人员角色模型**
 - 1) 信息沟通角色
 - 2) 人际关系角色
 - 3) 决策者角色
3. 优秀的管理者特质

案例分析：鸚鵡的故事

第二讲：网点管理要素之——环境设施

一、物品设施配备进场原则

1. 以客户为中心的理念
 2. 与整体 VI 风格协调
 3. 兼顾统一性与灵活性
- 图例：服务理念→风格协调→灵活调整

二、物品设施基本配备标准

1. 统一规范的基本原则
 2. 兼顾差异——地区、定位等
- 图例：被误解的规范、某银行视觉形象指引

三、厅堂如何布置

1. 视觉营销氛围布置

- 1) 布置的视觉冲击
- 2) 厅堂氛围打造

2. 网点营销物料利用

- 1) 各类营销工具的使用介绍
- 2) 营销让等候变得有趣

四、物品设施布局管理原则

1. 巡检制度的执行
2. 6S 管理概述
3. 物的管理者要求

图片分析：有权购买者的审美绑架

第三讲：网点管理要素之——员工队伍

一、千人千面

1. 不同年龄段员工的特点
2. 如何带好 90 后

案例分析：一张图读懂 90 后

二、了解我们的员工

1. 员工的职业性格
2. 不同年龄段的员工需求

三、员工激励

1. 激励概述
2. 激励的功能
3. 激励的模型
4. 激励的难点
 - 1) 不知道如何下手
 - 2) 员工的需求太个性化
 - 3) 上下级的需求点不同
5. 不同员工类型的表扬批评方法
 - 1) 爱面子型
 - 2) 讲实惠型
 - 3) 脸皮厚型
 - 4) 性格内敛型

思考：大家还常用哪些方法？

四、员工关爱与晋升

1. 员工关爱文化

- 1) 建立员工生日机制
- 2) 建立定期家访机制
- 3) 建立面谈沟通机制
- 4) 晨夕会文化

2. 员工晋升与成长

- 1) 员工激励机制
- 2) 优秀员工晋升通道

讨论：打造员工幸福感高的组织

第四讲：网点管理要素之——制度流程

示例：某VIP客户进入网点的全流程服务
启示：

1. 智能化场景下银行网点期待实现的目标
2. 根据客户特征构建客户流程
3. 围绕客户体验设计服务流程
4. 通过智能硬件形成数据流程

一、流程管理

1. 服务流程管理
2. 营销流程管理
3. 岗位联动管理
4. 服务与营销的关系平衡

二、日常事物管理

1. 日常管理痕迹化

2. 各项制度落实

- 1) 晨夕会制度
- 2) 巡检制度
- 3) 日志制度

案例分析：如何开好一个有活力的晨会

第五讲：服务危机与舆情管理

一、服务危机

1. 服务危机概念
2. 什么时候是服务危机？
 - 1) 服务管理之MOT
 - 2) 服务危机的预防

二、服务突发事件

1. 突发事件的三级分类

- I级：特大服务突发事件
- II级：重大服务突发事件
- III级：较大服务突发事件

2. 报告制度要求

三、舆情管理

1. 舆情管理概述
2. 目前金融机构舆情处理的问题
 - 1) 反映迟缓

2) 应对策略有偏差

3. 应对媒体采访要点

示例分享：海底捞的应对

示例分享：奔驰 4S 店的应对