

# 银行网点的标准化建设

## 课程背景：

分支行长，是一家银行的中高层管理，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。中高层的管理者在组织中需发挥承上启下的作用，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：

- 了解银行网点建设的标准化要求
- 了解网点标准化建设的内容
- 了解国内银行网点标准化的历程
- 学习网点标准化要掌控的要素
- 掌握区域性银行标准化建设的误区
- 掌握如何在标准化建设的历程中少走弯路，将建设收益最大化

**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. 中国银行业网点现状
2. 客户希望进入怎样的营业厅
3. 未来网点的发展趋势

## 第一讲：新常态下的银行网点标准化

### 一、标准化的认知

1. 什么叫标准化
2. 标准化的作用与发展
3. 标准化的认识误区
4. 银行网点为什么要标准化？

### 二、网点标准化的要求

1. 行业最高标准——中银协星级千百佳简介
2. 国标《银行营业网点服务基本要求》GB/T 32320-2015 简介
  - 1) 国标发布部门
  - 2) 国标的适应范围
  - 3) 国标的范围内容

## 第二讲：厅堂要素——物

### 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

案例分析：被误解的规范——某某行视觉形象指引

## 三、营业网点总体分类解析

1. 合理调整高、低柜业务范围
2. 科学设置业务办理顺序
3. 统筹设置功能分区
4. 厘清客户动线

案例分析：某某行三次网点转型分类解析

## 四、物品设施布局管理原则

### 1. 巡检制度的执行

- 1) 巡检工具及使用
- 2) 巡检的误区
- 3) 巡检的内容及重点

### 2. 6S 管理概述

### 3. 物的管理者要求

- 1) 确定专人专岗
- 2) 专岗人员的岗责要求

## 第三讲：厅堂要素——人

### 一、劳动组合

#### 1. 劳动组合配置的重点模块

- 1) 统筹零售与对公业务发展，实施网点岗位分类管理
- 2) 变革网点运营模式，突出营销服务功能
- 3) 实施岗位整合，打造复合型网点岗位
- 4) 落实弹性排班制度，提升网点经营活力

#### 2. 网点对外营业配置标准

- 1) 从运营端，根据网点实际工作量水平来核定
- 2) 从营销端，根据网点客户定位与规模来测算
- 3) 从制度端，明确网点最低对外营业人数配置标准
- 4) 从约束端，强化成本控制增强绩效考核

### 二、弹性排班制度

#### 1. 弹性排班定义

#### 2. 数据来源

#### 3. 操作要领

- 1) 高柜弹性窗口启用条件
  - 2) 低柜弹性窗口启用条件
  - 3) VIP 弹性窗口启用条件
  - 4) 弹性排班的执行人、柜员要求
- #### 4. 弹性排班的意义

案例讨论：某主城区网点的排班

案例讨论：某 CBD 网点的排班

### 三、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

### 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

图例：某行员工关爱文化制度

#### 2. 员工晋升与成长

- 1) 员工激励机制
- 2) 优秀员工晋升通道

案例分享：员工晋升与激励

## 第四讲：厅堂要素——事

### 一、厅堂核心服务流程介绍

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、服务流程的效率提升

1. 抓流程关键人物——大堂经理
2. 抓演练关键时刻——晨会
3. 抓效率关键环节——联动

### 三、岗位联动的探讨

## 第五讲：新形势下转型——建设标准化网点

讨论：网点标准化的建议与反思

### 1. 转型为什么会走形？

- 1) 服务的反复性
- 2) 员工的疲惫期
- 3) 落地的偏差性
2. 标准化建设的常见误区——方案、师资、固化、晋升、绩效等

### 3. 新形势下转型的路径选择

- 1) 认清服务提升不是一蹴而就
- 2) 突出重点中心，覆盖全部网点
- 3) 服务辅导员（师）训练营
4. 建设的重要“遗产”——人才队伍！

讨论：如何留下一支“精业务、懂管理、善沟通”的队伍？