

“打造标杆网点”项目实施方案

一、项目收益：

- 1、打造标杆网点，深化8步6法规范化服务营销各项成果，推进全体员工对服务营销的理解和认识，转变观念，开拓视野，塑造良好的职业心态，以适应商业银行对员工专业素质和工作能力的要求；巩固加强“制度规范化、管理科学化、培训常态化、服务一体化”的“四化”建设，稳步推进规范化服务进程，提升商业银行品牌知名度和企业形象；
- 2、加强晨会、打造优质的规范化服务团队，实现规范化服务标准的统一化，服务流程优质化、服务行为人性化，呈现商业银行卓越的服务团队，提升客户的忠诚度和满意度，提升客户的视觉感知；
- 3、提升营业现场管理能力，建立营业现场服务人员定位定岗，区域分配，岗位替换制度，培养员工的积极主动服务意识；完善营业现场管理流程化和快捷化，有标准，能执行，可以考核，彻底消除由营业现场管理不善带来品牌声誉度的下降；
- 4、完善网点的联动营销和交叉营销模式，打造营业网点整体服务营销技能技巧，提高员工开口率，培养员工产品分析能力，营销话术规集能力、客户甄别能力、营造现场营销氛围，提升业绩的增长。

二、辅导对象：

支行行长、大堂经理、理财经理、客户经理、高、低柜柜员、保安保洁等。

三、培训辅导形式及内容：

驻点辅导细则					
序号	时间	项目	内容	负责人	备注
入场前一天					
1	14: 00- 15: 00	网点暗访明察	以便装暗访，了解关键岗位人员（大堂经理、客户经理）工作的真实、自然状况	辅导老师、咨询师	必修
2	15: 00- 16: 30	网点管理者访谈	导入辅导的主要内容及需要客户方支撑的部分 了解网点的主要考核指标 了解网点指标达成的优势和主要困难 了解网点运营管理工作亮点及主要困惑 了解网点服务营销成绩或排名和短板 了解网点核心销售团队成员能力特点 了解网点管理者管理风格和网点团队氛围 了解网点管理者对辅导的期望值 与网点管理者对辅导的后勤、餐饮安排沟通确认	辅导老师、咨询师	必修
3	16: 30- 17: 00	辅导团队内部沟通	辅导团队内部对网点管理者访谈的内容达成一致共识	辅导老师、咨询师	必修
4	17: 00- 17: 30	支行管理层约谈 (分管行长)	简要介绍现场辅导思路及规划 了解支行管理层对网点辅导的期望值	辅导老师、咨询师	必修
4	18: 30- 19: 30	入场动员会	针对网点全体员工，导入辅导的主要内容及需要全员配合支撑的部分，简述辅导的目的和能给网点和员工工作带来的帮助意义 邀请支行领导讲话，对网点全体员工做辅导动员	辅导老师	选修
5	22: 00- 22: 30	辅导团队内部会议	辅导团队内部对该网点的辅导侧重点达成一致共识，对第一天的辅导内容进行统筹和分工，对辅导难点进行探讨分析并达成共同认可的结论	辅导老师、咨询师	必修

驻点辅导细则					
序号	时间	项目	内容	负责人	备注
第一天上午					
1	8:00-8:25	晨会辅导	对网点的环境、设施进行检查、拍照并记录		

	(根据网点晨会时间随机调整)		观察网点当前晨会的组织形式、流程和效果	
			结合网点当前晨会的情况进行宣贯、动员、激励，或团队活动调动团队氛围	如未做动员会，则需增设入场宣导环节及支行领导动员环节
2	8:30-11:30	现场 观察沟通	观察网点各岗位（大堂经理、柜员、个人业务顾问）的工作现状	通过网点现场观察获取
			了解网点当前大堂经理岗位的工作流程和标准	通过与关键岗位人员（网点管理者、大堂经理等）沟通获取
			了解网点现场各岗位人员的工作经验、能力特长和性格特点	
			了解网点环境、硬件设施的实际使用问题	
			针对柜员进行纸条激励（服务礼仪、业务能力和情绪管理等）	
			针对网点环境进行 6S 整治;拍照记录	
	网点管理者 辅导	针对网点管理者，座谈了解： 1、当前的营销管理方法 2、网点客户群特征、分类情况、客户维护情况		

			<p>3、网点个人业务开展情况、对公业务开展情况</p> <p>-----</p>	
			<p>1、导入网点运营管理思路及各项管理工作可借助工具,引导基层管理者对团队、服务、销售、现场、员工等各项管理工作同步开展</p> <p>2、导入客户细分、客户维护方法思路</p> <p>3、导入公私联动方法</p> <p>-----</p>	<p>1、要求网点经理在辅导期间尽量减少非紧急的临时性事务</p> <p>2、导入内容全面且具体，加之网点管理者现场较为忙碌，计划时间可延长至下午</p>
3	11:30-12:00	内训师辅导	<p>1、导入内训辅导第一步（辅导思路、进度规划、角色认知、内训跟学方法-看听说并参与分工实践）</p> <p>2、下午辅导学习工作分工安排</p>	
		辅导团队内部沟通	<p>将双方上午工作内容、效果和问题进行汇总</p>	选修

第一天下午				
4	14:00-16:00	现场辅导 (内训师跟学)	观察网点各岗位（大堂经理、柜员、个人业务顾问）的工作现状	通过网点现场观察获取
			观察网点各功能区域的使用情况	
			观察网点大堂现场管理情况	
			现场对大堂经理一对一的导入岗位工作流程和标准	网点闲时在岗辅导
			针对柜员进行纸条激励（服务礼仪、业务能力和情绪管理等）	
			插空对柜员进行一对一的快速谈话，并布置第一个作业：请将您在过往工作中遇到的让您觉得无法解决的问题、您认为本岗位工作中最大的困难和挑战，抽空写在纸条上，下班时交给我，晚班会的时候我们将为您解答。	可以是案例，也可以是现象，也可以是问题
			拍照记录	
		当日快报撰写		
座谈辅导 (内训师跟学)	集中网点的客户经理、个人业务顾问等核心销售团队成员，座谈了解：			

			<p>1、当前工作的主要挑战点</p> <p>2、完成指标任务的方法和效果</p> <p>-----</p>	
		学)	<p>1、导入目标分解和达成的方法</p> <p>2、导入销售团队分组 PK 的理念和方法 (组长、人员搭配、奖励规则等)</p> <p>3、导入理财沙龙的正确理念 (软性客情型和现场促成型等)</p> <p>-----</p>	与针对管理者导入的相关内容应有所区别
5	16:00-16:30	辅导团队内部沟通	将双方下午工作内容、效果和问题进行汇总	选修
		内训师辅导	1、总结当天辅导内容 2、布置家庭作业 (学习总结及下一步辅导计划)	必修
6	16:30-17:00	功能区域布局微调	与网点管理者及相关分管部门的负责人沟通协商达成共识，并组织指导微调的实施	
			柜员问题纸条收集整理	

			拍照记录调整过程（前后对比）	
7	18:30-20:30	晚班会培训	1、团队游戏开场 2、分组及团队 PK 的导入 3、积极心态主题培训导入	
8	21:30-22:30	辅导团队内部会议	1、当天工作总结 2、次日工作分工	必修
序号	时间	项目	内容	备注
第二天上午				
1	8:00-8:25	晨会辅导	对网点的环境、设施进行检查、拍照并记录 1、鼓励开口 2、三句半营销话术的练习和强化	
2	8:30-9:30	座谈辅导	针对网点经理：	必修

			1、辅导有效晨会召开 2、辅导服务管理工作开展及短板训练	
3	8:30-11:30	现场观察辅导	针对大堂经理： 1、导入服务理念 2、导入产品推荐方法 3、导入客户识别方法	当日辅导新主题同时巩固前日辅导内容
			针对内训：通关三句半营销话术后练习辅导柜员通关	
			针对柜员：插空现场演练、通关三句半营销话术	
			针对柜员进行纸条激励（服务礼仪、业务能力和情绪管理等）	
		当日快报撰写		
		座谈辅导 (内训师跟学)	集中网点的客户经理、个人业务顾问等核心销售团队成员，座谈： 1、简单产品的三句半营销话术演练 2、复杂理财产品销售的主要挑战 3、电话约见的技巧和话术 4、电话约见的异议处理	
4	11:30-12:00	内训师辅导	1、了解上午各自所学并梳理总结；2、下午辅导分工安排	
		辅导团队内	将双方上午工作内容、效果和问题进行汇总	选修

		部沟通		
第二天下午				
4	14:00-16:00	现场观察辅导 (内训师跟学并练习辅导)	针对大堂经理： 1、导入突发事件管理方法 2、现场演练、通关三句半营销话术	
			3、现场辅导并演练大堂团队配合方法及三级分流运用过程中问题解决	
			针对柜员：插空现场演练、通关三句半营销话术	
			针对柜员进行纸条激励（服务礼仪、业务能力和情绪管理等）	
		现场辅导	针对客户经理、个人业务顾问： 1、现场演练、通关电话邀约话术 2、现场实战辅导电话邀约	
		座谈辅导	集中网点的客户经理、个人业务顾问等核心销售团队成员，座谈： 1、导入需求面谈的方法和技巧 2、导入需求面谈异议处理的方法和技巧	

5	16:00-16:30	辅导团队内部沟通	将双方下午工作内容、效果和问题进行汇总	选修
6	16:30-17:00	网点管理者沟通	1、当日各类情况反馈；2、晚班会培训内容沟通	必修
7	17:30-18:30	员工一对一沟通	针对团队中的优秀员工和问题员工，在休息时间进行一对一的沟通	
8	18:30-20:30	晚班会培训	1、团队建设活动 2、各小组当天开口情况及效果统计、鼓励、表彰 3、电话邀约技巧及话术导入	
9	21:30-22:30	辅导团队内部会议	1、当天工作总结 2、次日工作分工	必修
第三天上午				
1	8:00-8:25	晨会辅导	对网点的环境、设施进行检查、拍照并记录	
			1、服务 8 步 6 法标准导入与训练 2、分组讨论当日工作	

			活动量 3、分组展示团队文化	
2	8:30-9:30	座谈辅导 (内训师跟学)	针对网点经理： 1、辅导晚班会重要性和召开方式 2、辅导前日各项工作短板改进方法及当日跟进记录	必修
2	8:30-11:30	现场观察辅导 (内训师参与纸条激励和现场各类通关)	针对大堂经理： 1、导入客户识别的技巧与流程 2、现场演练、通关三句半营销话术	当日辅导新主题同时巩固前日辅导内容
			针对柜员：插空现场演练、通关三句半营销话术	
			针对柜员：插空现场演练、通关柜面 7+7 服务规范	
			针对柜员进行纸条激励（微笑服务、业务能力和情绪管理等）	
		现场辅导 (内训师跟学并练习辅导)	针对客户经理、个人业务顾问： 1、现场演练、通关需求面谈的方法和技巧 2、现场实战需求面谈辅导	

		座谈辅导 (内训师跟学)	集中网点的客户经理、个人业务顾问等核心销售团队成员，座谈： 1、导入理财观念沟通相关方法和技巧	
3	11:30-12:00	辅导团队内部沟通	将双方上午工作内容、效果和问题进行汇总	选修
第三天下午				
4	14:00-16:00	现场观察辅导	针对各组负责人，跟踪小组内开口率管理情况	
			针对大堂经理，跟踪开口率情况	
			针对大堂经理，导入复杂理财产品兴趣激发的快速话术与联动营销流程	
			针对柜员进行纸条激励（8步6法服务营销规范、业务能力和情绪管理等）	
		理财沙龙活动准备	组织网点相关人员采购理财沙龙所需各项物资	
5	16:00-16:30	辅导团队内部沟通	将双方下午工作内容、效果和问题进行汇总	选修
6	16:30-17:00	网点管理者沟通	1、当日各类情况反馈；2、晚班会培训内容沟通	必修

6	17:30-18:30	员工一对一沟通	针对团队中的优秀员工和问题员工，在休息时间进行一对一的沟通	
7	18:30-20:30	晚班会培训	1、团队建设活动 2、各小组当天开口情况及效果统计、鼓励、表彰 3、内部模拟沙龙演练，各组对所抽选的产品进行呈现	
8	21:30-22:30	辅导团队内部会议	1、当天工作总结 2、次日工作分工	必修

第四天上午

1	8:00-8:25	晨会辅导	对网点的环境、设施进行检查、拍照并记录
			1、柜面 6S 标准导入 2、理财沙龙电话邀约话术训练 3、分组展示团队文化
2	8:30-9:30	座谈辅导 (内训师跟学)	针对网点经理： 1、辅导理财沙龙活动实施进度跟进与指导 2、辅导前日各项工作出现新的问题改进方法及当日跟进记录

			3、柜员现场管理手势强化运用与所需新手势增加
3	8:30-11:30	现场观察辅导	逐个岗位通关演练
			理财沙龙活动实施进度跟进与指导
			针对柜员进行纸条激励（服务礼仪、业务能力和情绪管理等）
		当日快报撰写	
		座谈辅导	集中网点的客户经理、个人业务顾问等核心销售团队成员，座谈： 1、三大理财产品观念沟通方法与技巧复习巩固 2、理财沙龙活动邀约指导
4	11:30-12:00	辅导团队内部沟通	将双方上午工作内容、效果和问题进行汇总
第四天下午			
4	14:00-16:00	现场观察辅导	逐个岗位通关演练
			理财沙龙活动实施进度跟进与指导
			针对柜员进行纸条激励（服务礼仪、业务能力和情绪管理等）
		座谈辅导	集中网点的客户经理、个人业务顾问等核心销售团队成员，座谈：

			<p>1、三大理财产品观念沟通方法与技巧复习巩固</p> <p>2、理财沙龙活动邀约指导</p>
5	16:00-16:30	辅导团队内部沟通	将双方下午工作内容、效果和问题进行汇总
6	16:30-17:00	网点管理者沟通	1、当日各类情况反馈；2、晚班会培训内容沟通
7	17:30-18:30	员工一对一沟通	针对团队中的优秀员工和问题员工，在休息时间进行一对一的沟通
8	18:30-20:30	晚班会培训	服务礼仪培训导入、训练,柜面 6S 标准导入并制作模范柜面
			拍照记录
9	21:30-22:30	辅导团队内部会议	<p>1、当天工作总结</p> <p>2、汇报总结文件撰写</p>

第五天上午

1	8:00-8:25	晨会辅导	对网点的环境、设施进行检查、拍照并记录
			柜面 6S 标准强化,分组展示团队文化
2	8:30-9:30	座谈辅导	针对网点经理：

		(内训师跟学)	<ul style="list-style-type: none"> 1、前日服务、销售结果总结分析 2、前几日辅导内容回顾及理解程度和各项管理跟进工作开展思路了解
2	8:30-11:30	现场观察辅导	柜面 6S 标准跟踪
			8 步 6 法实施跟踪
			逐个岗位通关演练
			理财沙龙活动实施进度跟进与指导
			针对柜员进行纸条激励（服务规范和技巧、业务能力和情绪管理等）
			当日快报撰写
		座谈辅导	<p>集中网点的客户经理、个人业务顾问等核心销售团队成员，座谈：</p> <ul style="list-style-type: none"> 1、三大理财产品观念沟通方法与技巧复习巩固 2、理财沙龙活动邀约指导 3、理财沙龙活动主持、会务要点辅导
3	11:30-12:00	辅导团队内部沟通	将双方上午工作内容、效果和问题进行汇总

第五天下午

4	14:00-16:00	现场观察辅导	理财沙龙活动实施进度跟进与指导
			理财沙龙现场主持、会务组织与辅导
		理财沙龙活动现场拍照记录	
		座谈辅导	或组织与演示理财沙龙活动专题课程讲授
5	16:00-16:30	辅导团队内部沟通	将双方下午工作内容、效果和问题进行汇总
6	16:30-17:00	网点管理者沟通	1、当日各类情况反馈；2、晚班会巩固内容沟通；3、晚班会主要组织召开注意事项沟通
7	17:00-17:30	内训师沟通	1、前几日辅导内容框架梳理；2、所需集中梳理或答疑问题记录
8	17:30-18:30	员工一对一沟通	针对团队中的优秀员工和问题员工，在休息时间进行一对一的沟通
9	18:30-20:30	晚班会培训	<ul style="list-style-type: none"> 1、团队建设活动 2、管理者主要召开晚班会，总结点评 3、各小组当天开口情况及效果统计、鼓励、表彰 4、理财沙龙活动组织总结、点评与表彰 5、五天课程内容梳理与答疑

1 0	21:30-22:30	辅导团队内部会议	当天工作总结
1 1	22:30-24:00	汇报总结文件撰写	

注：课程中的所有服务营销流程均统一，具体实施方案均按照“一网点一方案”，具体根据网点实际情况实施！