

课程大纲

课题一：大堂经理职业素养与服务规范（Day1）

第一讲：未来银行对大堂经理的要求

一、银行业发展现状

1. 银行业发展四阶段论
2. 每个阶段客户需求的变化？
3. 每个阶段对大堂经理的要求？

二、银行业未来发展趋势分析

1. 银行网点未来的发展变化
2. 如何利用银行网点吸引更多客户，提升客户感知？
3. 银行大堂经理的心态和角色转变
 - 1) 各家银行大堂经理的角色与职责
 - 2) 大堂经理角色、心态转变要点

现场研讨：大堂经理需要具备的态与能力

第二讲：大堂经理角色认知与定位

一、大堂经理的定位与职责

1. 大堂经理的定位
 - 1) 管理定位
 - 2) 服务定位

3) 营销定位

2. 大堂经理的职责

1) 环境管理

2) 分流引导

3) 识别推荐

4) 指导使用

5) 咨询营销

6) 维持秩序

7) 督导纠正

8) 检查指导

9) 信息反馈

10) 定期报告

二、大堂经理应具备的品格素质

1. 具有服务导向

2. 积极热情

3. 具有同理心

4. 谦虚诚实

5. 宽容

6. 注重承诺

三、大堂经理应体现的四项能力

1. 服务亲和力

2. 现场管理能力

3. 业务处理能力

4. 主动营销能力

第三讲：大堂经理服务规范训练

一、银行员工服务礼仪规范

1. 银行从业人员仪容仪表标准

1) 男士仪容仪表

2) 女士仪容仪表

3) 丝巾、领带系法

2. 银行从业人员的优雅仪态养成

1) 站、坐、行、蹲、指引、鞠躬等仪态的标准及要点

2) 表情神态:与客户目光接触与微笑训练

3) 得体的言辞与五声服务

现场训练：大堂经理展示站、坐、行、蹲、指引、鞠躬礼仪

3. 大堂经理服务流程

1) 大堂经理服务起步曲

2) 接一待二招呼三

3) 大堂经理联动服务

二、银行员工客户接待与商务礼仪

1. 介绍礼仪

1) 问候礼仪

2) 称呼礼仪

3) 介绍与引荐

4) 握手与交换名片

2. 引导礼仪

1) 引导客户时，方向指引的技巧、手势

2) 进出电梯、上下楼梯礼仪？

3. 接待礼仪

1) 上茶礼仪

2) 会议座次礼仪

3) 交谈礼仪

4) 乘车礼仪

4. 电话礼仪

1) 接听电话礼仪

2) 拨打电话礼仪

现场演练：大堂经理如何更好接待客户

课题二：大堂经理客户识别与营销技巧 (Day2)

第一讲：大堂经理客户识别技巧

一、客户识别法则

1. 客户识别 **MAN**

--看财力

--支配权

--需求

2. 客户进门时如何识别
3. 客户咨询时如何识别
4. 客户等候时如何识别
5. 不同职业、年龄客户特征

二、客户面谈技巧

1. 学会赞美客户
2. 与客户说话的速度语气保持一致
3. 与客户沟通的 8 种开场方式
4. 客户肢体信号的含义识别

三、客户需求 KYC

1. 封闭式提问技巧开放式提问技巧
2. 学会提问客户
3. 6 大金牌提问话术
4. 收集客户信息
5. SPIN 法则深挖客户需求

第三讲：大堂经理产品呈现技巧

一、营销技能训练金牌话术

1. 什么是 FABE
2. 产品的介绍方法
3. 常见专业术语口语化表达方式
4. 产品的介绍话术

现场演练：如何确定，介绍产品

二、营销异议处理

1. 客户异议解读
2. 客户异议处理要点
3. 一秒钟反击法
 - 1) 不想买
 - 2) 我再考虑一下
 - 3) 你们银行产品利率不高
 - 4) 我好多张卡了

三、营销交易促成

1. 二择一法
2. 利益提示法
3. 免费试用法
4. 时间限定法
5. 附加优惠法

第四讲：大堂经理获客技巧

一、视觉营销管理

1. 客户走进网点看到什么
2. 当客户填单时看到什么
3. 当客户休息时看到什么
4. 当客户离开时看到什么

二、厅堂批量获客（厅堂微沙龙）

1. 根据沙龙目标选择主题
2. 厅堂微沙龙开展的三个步骤
3. 卖自己与卖产品
4. 产品的呈现技巧

现场演练：选取一个主题进行高峰沙龙演练

第五讲：大堂经理客户维护

一、保持常态联系

1. 把客户当朋友
2. 平时多烧香胜过临时抱佛脚

二、微信营销技巧

1. 大幅提升曝光率效应
2. 微信营销检查任务
3. 微信营销的8条禁忌
4. 批量获客的方法（微信沙龙）

现场研讨：现场检验学员营销技巧，朋友圈维护技巧

课题三：大堂经理现场管理与厅堂风险预警及管理（Day3）

第一讲：营业网点现场标准化管理

一、营业网点现场标准化管理的内容

1. 人的管理
2. 物的管理

3. 事的管理

二、营业网点现场标准化管理的内容

1. 人员标准化管理

- 1) 标准化的岗位职责
- 2) 标准化的服务规范
- 3) 标准化的工作流程
- 4) 标准化的文化氛围

2. 环境标准化管理

- 1) 标准化的标识应用，树立统一规范的服务形象
- 2) 标准化的环境管理，推动 6S 管理的全面应用
- 3) 标准化的营销氛围，增强网点产品宣传效果
- 4) 标准化的管理要求，提升网点环境管理效率

3. 事件标准化管理

- 1) 标准化的排班管理，提升网点服务效率
- 2) 标准化的巡检管理，保持网点服务品质
- 3) 标准化的动线管理，提升客户服务体验
- 4) 标准化的投诉处理，合理应对突发事件

4. 应急标准化管理

- 1) 业务系统应急预案
- 2) 火灾应急预案
- 3) 发生抢劫应急预案
- 4) 客流激增、示威网点

- 5) 突发疾病、酗酒闹事
- 6) 客户人身胁迫或伤害
- 7) 干扰他人或不合理占用资源
- 8) 重大自然灾害

三、营业网点现场管理 6S

1. 6S 实施准备
2. 6S 管理制度
3. 6S 现场管理
 - 1) 整理
 - 2) 整顿
 - 3) 清扫
 - 4) 清洁
 - 5) 素养
 - 6) 安全

第二讲：星级网点建设与大堂经理

一、星级网点服务规范（大堂经理）

1. 规范设置咨询引导台
2. 热情主动接待客户，有效分流
3. 实行移动式服务
4. 熟知业务种类、产品特性、办理流程等
5. 主动指导及帮助客户
6. 主动与客户进行交流
7. 主动进行二次分流

8. 及时响应并解决客户诉求
9. 主动为特殊群体客户提供便利服务
10. 客户离开时主动向客户道别或示意
11. 现场管理，有效协调服务资源
12. 对各营业岗位服务人员的不规范服务行为进行监督、提示
13. 熟练掌握并主动巡查机具设备，确保正常使用
14. 维护服务环境
15. 维护营业秩序
16. 《大堂经理日志》记录

二、大堂经理能力提升分析

1. 网点情况梳理
2. 提升项目分析
3. 岗位能力研讨

第三讲：情绪与压力管理

一、情绪管理

1. 情绪每个人都有
2. 情绪的来源及特点
 - 做情绪的主人还是奴隶，你来确定
 - 情绪传染性、引导性、差异性
3. 案例分析：踢猫效应
4. 增加积极情绪，减少消极情绪

二、压力管理

1. 压力黄金点
2. 来源压力的四种

——预期性来源

——时间性来源

——遭遇性来源

——情景性来源

3 . 案例分析

——变形绝招：重塑健康形象，改换心情

——变形绝招：沟通无极限

——变形绝招：从零开始，做自己喜欢的事

4 . 减压的方法

——转移

——放松

——宣泄

第四讲：风险管理

风险管理是银行的生命线——全面认识操作风险

一、从多起银行案件分析了解操作风险成因

二、操作风险呈现的特点

三、银行面临操作风险现状分析

四、操作风险防范的三道防线

电子银行业务的风险表现与防范措施

一、电子银行业务的分类

1 . ATM 自助银行

2 . 手机银行

3. 电话银行

4. 网上银行

二、ATM自助银行业务

1. ATM柜员机面临的风险隐患

2. 如何防范不法人员对ATM的欺诈行为

三、网上银行业务

1. 网上银行业务的主要风险点及防范措施

1) 银行技术安全风险

2) 客户操作风险

课题四：客户投诉与抱怨处理 (Day4)

一、客户抱怨投诉心理分析

1. 客户抱怨投诉三大需求

2. 产生不满、抱怨、投诉的三大原因

3. 客户抱怨产生的过程

4. 客户抱怨投诉类型分析

5. 客户抱怨投诉的心理分析

6. 客户抱怨投诉目的与动机

二、处理客户投诉宗旨：

客户满意最大 VS 公司损失最小

三、处理投诉的要诀：

先处理感情，再处理事情

四、影响处理客户不满抱怨投诉效果的三大因素

1. 态度
2. 语气
3. 行动

五、客户抱怨投诉处理的六步骤：

1. 耐心倾听
2. 表示同情理解并真情致歉
3. 分析原因
4. 提出公平化解方案
5. 获得认同立即执行
6. 跟进实施

六、巧妙降低客户期望值技巧

1. 巧妙诉苦法
2. 表示理解法
3. 巧妙请教法
4. 同一战线法

七、当我们无法满足客户的时候……

1. 替代方案
2. 巧妙示弱
3. 巧妙转移

八、快速处理客户抱怨投诉策略

1. 快速掌握对方核心需求技巧

2. 快速呈现解决方案

3. 快速解决问题技巧

客户投诉案例分析与现场演练

课题五：大堂经理团队建设与沟通协作 (Day5)

一、团队建设与工作配合

1. L小姐过河记

2. 团队价值建设

3. 团队目标管理

4. 晨会、夕会组织与管理

二、打造高效大堂工作团队

1. 团队文化建设，增强员工归属感

2. 团队活动开展，增强向心凝聚力

3. 营造学习氛围，打造学习型团队

4. 互助减压，适时激励，确保工作顺利