

银行大堂经理服务礼仪与规范辅导

【课程背景】

当今商业银行的竞争已经达到白热化的状态，不但产品同质化严重，银行间的点距离不断缩短，甚至是银行挨着银行了，城市单位面积银行数量不断增加，互联网金融、民营银行、村镇银行、小额贷款公司等不同类型的竞争对手的进入，加之利率市场化的不断推进，银行生存难度不断增加。

目前银行竞争的一个核心阵地--银行网点，成了获取客户产生效益的重中之重，在整个银行网点中，大堂经理这一多面角色的岗位，直接决定了这个网点的竞争能力，行业里有句话“一个好的大堂经理顶上半个支行”，很多行也提出了“赢在大堂”的口号，但是对于银行网点的客户分流、潜在客户发现、客户营销、客户投诉处理、现场环境管理等众多职责，目前很多行的大堂经理都不能很好的扮演好这个角色，发挥这个位置的关键作用。

本课程从银行的实际出发，以大量的银行案例，加之有效可操作的方法，帮助大堂经理重新定位自己的角色，梳理工作职责，强化岗位专业技能，使大堂经理课程后可以把学到的知识方法直接去运用。

【课程收益】

1. 让大堂经理重新认知自己的角色
2. 使大堂经理熟练掌握分流客户的技巧方法提升分流效率
3. 提升大堂经理现场管理能力
4. 提升大堂经理识别潜在客户及营销能力
5. 提升大堂经理专业服务能力
6. 掌握客户投诉处理的技巧和方法

【课程时间】

2天，6小时/天

【课程对象】

银行网点负责人、大堂经理

【课程大纲】

第一讲：角色就是人格--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

第二讲：润物细无声--大堂经理的现场管理

一、网点现场环境管理

1. 常见的现场环境问题

2. 网点 7S 现场管理

二、网点晨会召开流程

1. 召开晨会的目的

1) 调整员工的状态

2) 总结前日的工作

3) 明确今天的目标

4) 学会分享经验

5) 学习知识

6) 创造好心情

2. 晨会召开要点

1) 晨会时间

2) 参会人员

3) 晨会主持

4) 晨会的内容

5) 队列的站位

6) 站姿表情

7) 晨会记录

3. 晨会召开的流程

1) 队列站好

2) 开场白

3) 自检或互检

4) 总结昨天工作安排今天工作

5) 主题训练

总结结束

三大堂经理一日三巡检

1. 开门迎客前第一次巡检
2. 营业高峰期第二次巡检
3. 营业结束后第三次巡检

第三讲：重点效率速度--大堂经理工作流程要点及实战演练

一、大堂经理工作流程关键点

1. 不同时段的工作流程关键点

- 1) 营业前
- 2) 营业中
- 3) 营业后

2. 客户服务工作流程及规范

- 1) 站相迎
- 2) 快分流
- 3) 速识别
- 4) 简营销
- 5) 缓情绪
- 6) 助办理
- 7) 礼相送

二、工作行为规范情景模拟

1. 少量客户进入网点时的工作模拟
2. 大量客户进入网点时的工作模拟
3. 大量客户等候时的工作模拟
4. 指引客户去自助服务区的工作模拟
5. 识别客户与转介绍的工作模拟
6. 客户离开网点时的工作模拟

三、服务中的“观察技巧”

1. 如何做好销售的准备
2. 客户识别的时机
- 1) 迎接客户进入网点时

- 2) 客户主动咨询某项业务时
- 3) 客户等候办理业务时
- 3. 如何观察客户
- 4. 观察的目的
- 1) 揣摩客户心理
- 2) 预测客户需求
- 5. 其他特征识别

第四讲：形象走在能力前面--大堂经理的职业形象

一、关于职业形象的认知

- 1. 职业形象对个人
- 2. 职业形象对企业
- 3. 大堂经理职业形象特点
- 1) 亲切
- 2) 成熟
- 3) 专业
- 4) 自信

二、仪容仪表的要素

- 1. 发型
- 2. 面容
- 3. 耳部
- 4. 手部
- 5. 体味
- 6. 着装
- 7. 配饰

三、大堂经理十大服务行为规范（场景演练）

- 1. 表情的规范
- 2. 站姿的规范
- 3. 坐姿的规范
- 4. 走姿的规范

5. 蹲姿的国防
6. 鞠躬的规范
7. 签字或阅读指示的规范
8. 递送物品的规范
9. 引领客户的规范
10. 电话礼仪的规范

四、大堂经理的行为禁忌

第五讲：一片冰心在玉壶--客户投诉处理“765”

一、客户抱怨投诉的原因（头脑风暴）

1. 产品质量问题
2. 服务人员服务质量
3. 客户期望值没有得到满足
4. 服务承诺未能兑现
5. 客户需求未能真正被理解
6. 客户周围人员的评价
7. 客户本人自身修养或性格

二、投诉管理的七个方法

1. 以静制动
2. 区别对待
3. 讨客户欢心
4. 缓兵之计
5. 博取同情
6. 转移注意力
7. 适当让步

三、处理投诉的六个原则

1. 以诚相待
2. 换位思考
3. 迅速处理
4. 积极面对

5. 表示善意

6. 言行有理（礼）

四、主动引导--做好业务办理前的准备工作（场景演练）

1. 柜内外联动，提高服务效率

1) 客户未携带身份证要求办理业务

2) 客户需重新填单但不愿离开柜台

3) 客户为了取一笔钱往返银行三趟

4) 客户遭遇诈骗感觉被银行冷落

2. 规范叫号管理，稳定服务秩序

1) 客户被插队后情绪激动

2) 客户不取号排队，强行办理业务

3) 客户未听到叫号，过号引起纠纷

五、沟通到位--高效准确地办理业务

1. 杜绝操作失误，是一切服务的起点

1) 柜员与客户沟通偏差，导致意外销户

2) 柜员录入错误，导致汇款被退回

3) 柜员不当言辞，导致优质客户流失

2. 准确解释业务规程，减少沟通的摩擦

客户投诉银行不予兑换零币

1) 客户不接受银行自动预约转存业务

2) 客户无存折是否能冲账

3) 客户定存提前支取，签字前又要求取消

4) 大额取款未预约，客户要求取款

5) 客户投诉银行要求办卡才能缴纳违章罚款

3. 熟悉产品介绍，避免不必要的误解

1) 产品未到期，客户提前来支取

2) 柜员解释不明，导致客户质疑 CA 证书

3) 客户投诉柜面的快速营销

六、面对客户不合理要求，多元化应对处理

1. 从解决问题角度出发，不直接拒绝客户

1) 客户提出特殊要求，影响了其他客户

2) 客户回单丢失，要求银行赔偿

3) 正常营业前，客户在门外咨询业务

2. 在不违反规定的情况下，尽可能为客户多做一点

1) 客户投诉银行处理问题不及时

2) 客户在网点丢失物品，要求银行赔偿

3. 投诉一旦升级，运用法律知识来应对

1) 客户未及时收到信用卡电子账单和短信通知，要求银行赔偿损失

2) 客户理财亏损，与客户经理发生纠纷

七、优化硬件服务，关注服务细节

1. 网点硬件故障，造成延误，及时安抚客户情绪

1) 银行没有如期为客户安装 POS 机

2) 机器设备故障，影响正常服务

运钞车未按时到达，打乱正常营业秩序

2. 维护公共环境，保障大多数客户的利益

1) 禁止客户在网点内吸烟，引起纠纷

2) 客户长期来银行不办理业务只泡茶饮水

八、投诉管理五步曲

1. 认真倾听

2. 仔细询问

3. 真诚道歉

4. 解决问题

5. 答谢客户