

《数字化转型期内勤行长五项修炼》

【课程目标】

- 理念转型：网点转型升级归根结底是人的转型升级，人的转型升级归根结底是人的理念的转型升级。课程分析最新银行业发展形势，促使学员从心理上认知网点以及个人转型升级的必要性。
- 服务管理：了解新时期物理网点的职能转变，掌握依据客户体验的服务设计思路。
- 营销管理：了解劳动组合优化思路，打破条线、内外、岗位壁垒，做到厅堂资源的有效配置联动，达成厅堂效能提升的目的。
- 团队管理：掌握多元化团队管理技巧，结合网点经营目标，激发员工积极性，打造高效的运营团队。
- 危机管理：了解网点客户投诉预防思路，掌握网点客户投诉处理流程和技巧，达成网点日常危机管理目标。

【课程特色】

- 课程关注当下最新银行业发展形势，与时俱进，带给学员最新网点转型升级课程。
- 课程关键节点设计研讨、演练、实操环节，并辅助流程工具，达到现场掌握、现场进步的效果。
- 课程关注技能落地的同时，关注认知模式的引导和转变，激发学员在课后做到持续学习、持续成长的效果。

【课程对象】

内勤行长

【课程时长】

2天

【课程大纲】

第一讲：数字化转型期银行发展现状及运营条线转型思路

重点内容：穷则思变还是居安思危？

1. 大零售、大营运转型使得内勤行长的职能发生重大变化
2. 客户服务需求的提升倒逼银行网点进行服务升级
3. 内外部竞争激烈及利润率降低使得运营条线要背负更多效能任务
4. 大行人员流失、劳动组合差及智能设备产能转化弱使得人员产能低下
5. 团队成员组成更加多元但管理者管理方式相对单一使得团队难以产能最大化
6. 消费者权益意识觉醒及行业政策管理使得银行必须要预防和处理危机事件

解决思路：

- ◇ 服务：依据人的服务技能、智能设备、工具、活动场景的有效联动达成厅堂服务升级
- ◇ 营销：通过激发营运条线人员意识，提升营销技能，辅助工具场景达成厅堂产能提升
- ◇ 人员：劳动组合优化，提升智能设备转化率
- ◇ 团队：善用目标、绩效、激励等多元化管理模式
- ◇ 危机：通过预防、处理、优化三提升来做到危机的有效管控

第二讲：服务管理——厅堂标准服务流程及服务升级

重点内容：服务是设计出来的

1. 厅堂八大标准服务流程（可选）
 2. 转型新常态下的服务升级
- ◇ 优化接待：客户识别及不同接待方式
 - ◇ 填平低谷：厅堂服务难点解决
 - ◇ 拔高峰值：差异化服务模式打造

- ◇ 亮点设计：比你的竞争对手好一点
- ◇ 延伸服务：完善服务细节
- ◇ 关键时刻：关键节点的关怀

第三讲：营销管理——打造简单有效的营销流程

重点内容：依据场景进行服务，让营销来得自然而然

1. 客户识别——找对人

- ◇ 外在识别
- ◇ 内在识别
- ◇ 业务识别
- ◇ 联动识别

2. 激发开口——做对事

- ◇ 1号位客户信息激发
- ◇ 智能设备位客户需求激发
- ◇ 营销触点位潜力客户激发
- ◇ 等候区位批量客户激发
- ◇ 柜台客户业务激发
- ◇ 贵宾客户体验升级激发

3. 营销切入——说对话

- ◇ 业务办理切入
- ◇ 服务升级切入
- ◇ 客户体验切入
- ◇ 家常话题切入

第四讲：团队管理——从基层管理者向基层领导者转型

重点内容：打造一只高绩效营运团队

1. 高绩效团队的三个属性：自主性、思考性、协作性

2. 团队自主性打造

◇ 授权

◇ 跟踪

◇ 调整

3. 团队思考性引导

◇ 培养学习型组织

◇ 开展自我检讨与改善

◇ 创新

4. 团队协作性塑造

◇ 找到“自私”的切入点

◇ 彻底解决“自私”行为

◇ 团队协作需要流程保障

5. 团队成员激励技巧

◇ 目标激励原则

◇ 影响激励原则

◇ 关怀激励原则

◇ 信任激励原则

◇ 成长激励原则

◇ 竞争激励原则

◇ 考核激励原则

第五讲：危机管理——客户投诉预防与处理

重点内容：厅堂重点投诉预防与投诉处理流程

1. 厅堂重点投诉总结：等候时间长、服务态度差、机器设备故障、流程制度信息不对称
2. 重点投诉解决思路
 - ◇ 等候时间长：提前告知、岔开注意、体验提升、保持公平
 - ◇ 服务态度差：流程保障、情绪管理、沟通技巧
 - ◇ 机器设备故障：日常巡检、醒目标识、及时处理
 - ◇ 制度信息不对称：提前告知、客户教育
3. 客户投诉处理流程
 - ◇ 及时接待与迅速隔离
 - ◇ 安抚客户情绪
 - ◇ 合理道歉
 - ◇ 了解客户信息及诉求
 - ◇ 给出解决方案
 - ◇ 征求客户意见
 - ◇ 后续跟踪服务