



百年中行

全球服务

# 综合客户经理 (大堂经理岗位) 培训教材

学员用书



中国银行股份有限公司 编著

上海财经大学出版社

# 综合客户经理

## (大堂经理岗位) 培训教材

学员用书

中国银行股份有限公司 编著

副主编 傅金升 王 明

编著者 傅金升 王 明

傅金升 王 明 傅金升 王 明

常州大学图书馆  
藏书章

 上海财经大学出版社

(内部资料 注意保密)

## 图书在版编目(CIP)数据

综合客户经理(大堂经理岗位)培训教材学员用书/中国银行股份有限公司编著. —上海:上海财经大学出版社, 2012. 5

ISBN 978-7-5642-1305-3/F · 1305

I. ①综… II. ①中… III. ①银行-商业服务-职业培训-教材  
IV. ①F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 020424 号

- ☐ 责任编辑 史亚仙
- ☐ 封面设计 张克瑶
- ☐ 责任校对 赵伟 卓妍

ZONGHE KEHU JINGLI DATANG JINGLI GANGWEI PEIXUN JIAOCAI  
综合客户经理(大堂经理岗位)培训教材

学员用书

中国银行股份有限公司 编著

(内部发行)

---

上海财经大学出版社出版发行  
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: [webmaster@sufep.com](mailto:webmaster@sufep.com)

上海华业装潢印刷厂印刷装订

2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷

---

710mm×1000mm 1/16 10.25 印张(插页:1) 167 千字

印数:00 001—21 416 定价:25.00 元

# 编写说明

为贯彻落实“提升网点效能”发展战略，总行人力资源部、个人金融总部、上海研修院等单位共同组织编写了《综合客户经理(大堂经理岗位)培训教材》。

本书为该套教材的学员用书，紧扣大堂经理在营业网点的工作实际，共分为角色定位、现场管理、产品营销、客户维护、大堂礼仪、投诉处理和团队协作等七个部分，为大堂经理提升现场管理能力和服务营销水平、创造良好绩效提供了有益的指导和参考。它既是大堂经理任职资格考试的指定教材，也是大堂经理开展日常岗位工作必备的工具书。

本书各部分撰稿人如下：陈佳(第一部分)，李向晖(第二部分)，王淳(第三部分)，王淳(第四部分)，朱莹(第五部分)，朱莹(第六部分)，李向晖(第七部分)。编写人员从繁忙的业务工作中抽出时间编写本书，从初稿到定稿，几易其稿，为本书的编写倾注了极大的热情和心血。本书在编写过程中，得到了总行人力资源部、个人金融总部等许多领导和同事的大力支持和指导，在此一并表示衷心感谢。

希望全行要用好这套教材，持续做好网点人员培训工作，提升网点经营水平，促进我们中国银行事业蒸蒸日上！

2012年5月

# CONTENTS 目录

## 编写说明/1

## 第一部分 大堂经理的角色定位

### 一、网点转型整体工作介绍/3

### 二、网点服务销售流程整合工作介绍/4

### 三、大堂经理在网点转型和服务销售流程整合中的角色定位/7

## 第二部分 大堂现场管理

### 一、营业前的准备/11

### 二、营业中/13

### 三、营业结束后/27

## 第三部分 客户心理与产品营销

### 一、客户行为类型/31

### 二、透视客户心理的实用技巧/36

### 三、一句话营销/46

### 四、专业销售技巧/48

## 五、多种产品的交叉销售/68

---

## 第四部分 关系管理与维护

### 一、客户关系的建立/77

### 二、客户满意度管理/81

### 三、建立长期客户关系的技巧/84

---

## 第五部分 大堂礼仪

### 一、大堂服务仪容要求/91

### 二、大堂经理着装要求/95

### 三、大堂服务仪态要求/99

### 四、大堂经理服务接待礼仪/109

---

## 第六部分 客户投诉处理

### 一、以积极心态看待客户的投诉/119

### 二、客户投诉的原因、类型及需求/120

### 三、大堂经理处理网点现场投诉的工作职责及要点/122

### 四、大堂经理投诉处理工作的主要步骤/123

### 五、投诉客户的类型和处理办法/128

### 六、投诉处理中的注意事项/130

### 七、常见投诉类型的处理要点/132

### 八、处理投诉的措辞/136

---

## 第七部分 营业网点团队协作

- 一、协助封闭式柜员/141
- 二、协助开放式柜员/143
- 三、协助理财经理/146
- 四、协助对公客户经理/147
- 五、配合和支持网点主任的工作/148
- 六、与网点其他人员的合作/149
- 七、与网点外人员的协作/150
- 八、团队协作注意要点/151
- 九、轮流主持晨会/153

## 第一部分

# 大堂经理的角色定位





## 一、网点转型整体工作介绍

### (一) 网点转型的背景和意义

网点作为商业银行最基本的经营机构,是进行客户细分和市场定位、直接为客户服务的驻点,也是发展各项业务的宝贵渠道资源,更是银行参与竞争的最前沿阵地。

即使在电子渠道迅速扩张的今天乃至将来,网点依然是最有利的销售渠道和客户触点,特别是在吸引个人高端客户、拓展对公客户数量和销售银行产品等方面。

以全行架构改革为契机,进一步转变网点经营管理机制和体制,深入推动网点转型,提高网点综合效能和客户服务品质,是形成我行核心竞争力的重要举措之一。

目前,我行网点基础还较为薄弱,存在以下问题:

- 网点管理流程不合理,网点考核内容和考核方式不统一;
- 网点业务处理集中化程度低,中后台业务操作较多;
- 网点服务销售流程不统一,客户体验不一致,主动销售能力低;
- 网点人员结构不合理,营销人员占比较低且业务素质不高。

要解决上述问题,单单依靠增加资源投入的粗放式增长模式将无以为继,必须彻底转变增长方式,加快推进网点转型,从根本上解放和提高生产力。

### (二) 网点转型的目标、总体要求和工作思路

#### 1. 网点转型的目标

以超越同业最优网点为目标,打造一批高产出、辐射带动强的大中型骨干网点,建成网点和电子渠道有机结合的渠道网络,形成架构合理、模式优化的网点管理机制,提升客户服务品质和内部满意度,提高网点综合效能。

#### 2. 网点转型的总体要求

以客户为中心,完善网点功能,向市场要效益;以最佳实践为标杆,改进网点机制,向管理要效益;以优质高效为目标,提升客户体验,向服务要效益;以产出效能标准,加大网点投入,向资源要效益。

### 3. 网点转型的工作思路

在保持人力和财务资源投入适度增长、资源配置向基层网点倾斜的同时,重点调整网点管理架构和运营模式,优化资源配置,完善激励机制,提高资源产出效率;在扩大网点规模、实施标准化改造的同时,重点优化城区网点布局,提高县域网点覆盖率;在加快物理渠道发展的同时,加快产品创新,全力提升电子渠道服务能力,提高覆盖率、使用率和替代率;在优化网点等级管理的基础上,坚持做大、做强大中型全功能网点,做精、做优销售服务型网点,大幅减少低产、低效网点;在充分发挥 IT 蓝图系统优势的基础上,持续优化网点业务流程和操作模式,统一服务规范和流程,完善网点服务管理机制,提升客户体验和内部满意度。

## 二、网点服务销售流程整合工作介绍

### (一)网点服务销售流程整合的背景和意义

银行不同于制造业或商品供应商,不仅给客户提供产品,而且是以一种公众信用的方式为大众提供服务。因此,银行不仅是一个企业,还是客户关系的建立者和维护者,而这种客户关系的建立和维护正是通过银行对客户的服务来实现的。激烈的市场化竞争,已经不仅是产品的竞争,而且是服务的竞争。而在当前各个银行产品高度同质化的情况下,服务水平就成为了银行核心竞争力的关键要素之一,服务质量的优劣决定着一个银行能否在激烈的竞争中脱颖而出。

网点的一线员工在推介金融产品的同时,也是在树立银行的品牌形象。一线员工为客户提供卓越的服务之后,银行品牌就会深入客户心中。情感营销、口碑营销是最稳定也是最难以复制的市场行为。因此,一线员工的道德素质和专业素质、业务质量和工作效率、服务能力和管理能力,应该是客户认知银行、选择

银行的最直接和最重要的因素,因而也是银行赢得客户信任、赢得竞争的最直接和最重要的因素。

银行业正处在一个以客户为导向的金融时代。具有不同特征的客户所要求的服务、产品是不一样的,同时他们给银行带来的贡献、应分配的资源也是不一样的。因此,应该对银行的客户群体进行划分,通过整合和调配银行的资源,为客户提供丰富的服务产品组合,形成客户等级差异化、客户服务差异化、客户收益差异化。

为了加速网点经营模式的转变、优化资源配置、降低运营成本、强化网点的服务销售能力、提高网点的核心竞争力和客户满意度,以及提升银行的品牌形象,迫切需要对网点的服务销售流程进行整合。

## (二)网点服务销售流程整合的目标和主要内容

### 1. 网点服务销售流程整合的目标

#### (1)实现客户服务体验的一致

通过服务销售流程的统一、规范,提高网点服务的标准化程度。从客户进入网点得到大堂经理的识别、分流,在各个功能分区接受服务,直至离开网点的每一步服务销售流程中,不同网点都能给予客户一致的服务体验。

#### (2)实现客户的分层分区服务

运用多种方法识别、分流客户,以开放式柜台服务区和理财服务区为核心,服务个人中高端客户和对公客户,同时通过封闭式柜台服务区和自助服务区满足大众客户的支付结算需求,切实提高客户服务质量和专业化程度。

#### (3)实现网点全员营销

通过明确网点内各类角色人员的销售服务职责和流程,提高全员的营销水平,发挥大堂经理和综合交易销售人员识别客户、营销产品的作用,提升网点的主动营销能力,做好联动营销,切实提高网点产品销售数量和收益水平。

### 2. 服务销售流程整合工作的主要内容

(1)在客户分层和网点内部功能分区基础上,通过明确细化网点内各功能区域的目标客户、业务内容和服务流程,统一规范各类人员的销售服务职责、流程及行为用语。

(2)建立以客户关系管理为核心的分层服务销售模式,给客户提供新的服务

体验。

(3)构建立足网点、辐射周边的营销体系,提高网点内外的主动营销能力。

(4)规范网点内的服务销售管理流程,确定各类角色人员销售业绩的考核方法。

(5)规范潜在中高端个人客户和对公客户的识别与深度服务流程,提供交叉销售实施指导方案。

(6)为“走出去”营销提供参考模式。

(7)明确网点内客户投诉处理的流程和方案。

### (三)网点服务销售角色定位与分工

为充分发挥网点销售产品、服务客户的职能与作用,提高销售人员和销售时间占比,支持网点由业务操作向营销服务转型,网点应优先配置大堂经理和综合客户经理,当网点业务、客户规模达到一定标准后,可逐步有侧重点地按职责分工将综合客户经理细分为开放式柜员、理财经理、消贷经理、对公客户经理等。

网点的服务销售队伍主要包括网点主任、大堂经理、封闭式柜员、开放式柜员、理财经理、消贷经理、客户经理等(对应的内部职位设置详见表 1—1),不同角色在服务销售流程中所处的地位和发挥的作用有所不同。

表 1—1 网点服务销售角色定位与职位设置

| 角色定位           | 内部职位设置          |               | 对外称谓          | 职责定位                                                 |
|----------------|-----------------|---------------|---------------|------------------------------------------------------|
| 网点主任           | 行长/主任           |               | 行长/主任         | 组织与管理网点服务销售                                          |
| 大堂经理<br>(大堂助理) | 业务员<br>(大堂管理)   |               | 大堂经理          | 组织网点内店堂服务销售、识别分流客户、销售产品、处理客户投诉                       |
| 封闭式柜员          | 封闭式柜员           |               | 柜员            | 快速准确办理业务、“一句话”营销、识别有潜力客户                             |
| 开放式柜员          | 业务员<br>(综合交易销售) | 开放式柜员         | 开放式柜员         | 销售产品、办理业务、挖掘客户                                       |
| 理财经理/<br>消贷经理  |                 | 业务员<br>(个人业务) | 理财经理/<br>消贷经理 | 销售产品、维护客户、挖掘客户、组织“走出去”营销                             |
| 对公客户经理         |                 | 业务员<br>(公司业务) | 客户经理          | 组织“走出去”营销、专业服务、维护客户、挖掘客户、销售产品、客户信息管理、为来网点的对公客户提供优质服务 |

### 三、大堂经理在网点转型和服务销售流程整合中的角色定位

大堂经理是我行营业网点大厅内负责迎宾接待、业务推介、客流疏导、客户维护等工作的业务人员,是服务营销和运营管理的重要环节,是营业网点各功能服务区相互协作的枢纽,是网点发掘 VIP 客户、疏导和分流客户的具体执行人,是银行和网点的形象代表。

大堂经理首先应有得体规范的仪容仪表,其次要具备高效沟通协作的能力、自我情绪控制与管理能力,应充分发挥网点厅堂服务、销售组织以及客户满意度第一责任人的职能,其作用贯穿整个服务销售流程(如图 1-1 所示)的始终,在正确的时间将正确的客户引导到正确的功能分区接受专职人员的服务。

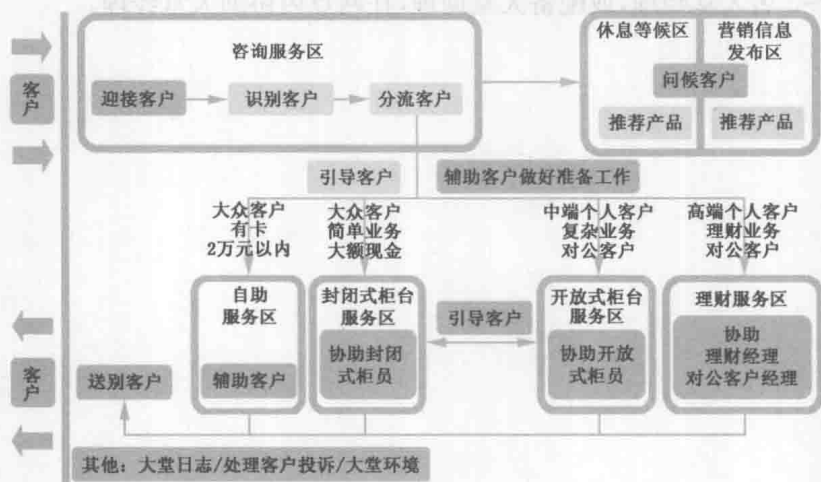


图 1-1 大堂经理服务销售流程

大堂经理具体服务销售职责如下:

1. 全面掌握网点对私对公业务产品种类、产品功能、适用客户和业务特点等知识,了解各产品和服务的简单流程及规章制度,做好对私对公业务咨询服务。
2. 应随时对大厅内的服务设施、环境卫生、服务质量等进行检查和纠正。

3. 主动迎送、分流客户,耐心解答客户咨询,缓解柜台排队现象;协助客户填写各类凭证。

4. 识别高、中、低端个人客户或对公客户,根据客户的需求将客户引导至合适的服务渠道。

5. 注意收集客户信息、探询客户需求,对潜在客户进行产品推介。

6. 每天做好大堂日志,汇总客户信息及产品和服务需求,并及时上报。

7. 负责维护网点正常工作秩序,与中国银行合作公司(保险、证券)、保安等相关服务人员共同做好大堂服务。

8. 协助其他服务销售人员,做好各个功能分区之间的衔接。

9. 针对特殊人群(孕妇、残疾人、行动不便以及需要帮助的客户),做好接待工作,并将客户及时引导至VIP专柜提供优先服务。

10. 负责受理客户意见,妥善处理和协调客户投诉及突发事件。

对于客户数量和资产达到一定规模、业务品种较为全面的网点,可确定标准增配1~2名大堂经理,或配备大堂助理,在网点内协助大堂经理。



图 1-1-1 支行组织结构图

## 第二部分

# 大堂现场管理



