

—— 中国企业标准化应用管理 ——

标准化管理是企业发展的必由之路 本土化应用是企业生存的坚实基础

银行营业网点 标准化管理手册

BANK OUTLETS
STANDARDIZED MANAGEMENT
H A N D B O O K

企业发展策略研究中心/编

郭留红/主编



权威 全面 新颖

简明 高效 易用

中国言实出版社

F830.4
16



—— 中国企业标准化应用管理 ——

银行营业网点 标准化管理手册

BANK OUTLETS
STANDARDIZED MANAGEMENT
HANDBOOK

企业发展策略研究中心 / 编

郭留红 / 主编

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国企业标准化应用管理 / 企业发展策略研究中心编.

—北京:中国言实出版社,2005.8

ISBN 7-80128-688-X

I. 中…

II. 企…

III. 企业管理:标准化管理 — 中国

IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 073940 号

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924716(发行部) 64928661(编辑部)

网 址:www.zgyschs.cn

E-mail: zgyschs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 四川省南方印务有限公司

版 次 2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷

规 格 787×990 毫米 1/16 74.125 印张

字 数 1072 千字

定 价 140.00 元(全 4 册)

目 录

第一章	营业网点观瞻标准 /1
	第一节 营业场所环境标准 /1
	一、外部环境 /1
	二、内部环境 /1
	第二节 办公场所环境标准 /2
	第三节 仪容仪表标准 /3
	一、着装 /3
	二、仪容 /4
	三、举止 /4
	第四节 佩戴工卡 /5
第二章	营业网点员工行为标准 /6
	第一节 营业网点礼仪总体标准 /6
	一、礼仪服务道德标准 /6
	二、礼仪服务仪表标准 /6
	三、礼仪服务态度标准 /7
	四、礼仪服务语言标准 /7
	五、礼仪服务技能标准 /8
	六、礼仪服务质量标准 /8

七、礼仪服务效率标准 /8

八、礼仪服务纪律标准 /8

第二节 银行业分类服务礼仪标准 /9

一、会计专业的服务礼仪标准 /9

(一)会计专业礼仪服务用语 /9

(二)会计专业礼仪服务禁语 /10

(三)会计专业礼仪服务质量要求 /11

(四)会计专业礼仪服务效率要求 /12

二、出纳专业服务礼仪标准 /12

(一)出纳专业礼仪服务用语 /12

(二)出纳专业礼仪服务禁语 /12

(三)出纳专业礼仪服务质量要求 /13

(四)出纳专业礼仪服务效率要求 /14

三、储蓄专业服务礼仪标准 /15

(一)储蓄专业礼仪服务用语 /15

(二)储蓄专业礼仪服务禁语 /15

(三)储蓄专业礼仪服务质量要求 /16

(四)储蓄专业礼仪服务效率要求 /17

四、信贷专业服务礼仪标准 /18

(一)信贷专业礼仪服务用语 /18

(二)信贷专业礼仪服务禁语 /18

(三)信贷专业礼仪服务质量要求 /19

(四)信贷专业礼仪服务效率要求 /19

五、公存专业服务礼仪标准 /20

(一)公存专业礼仪服务用语 /20

(二)公存专业礼仪服务禁语 /20

(三)公存专业礼仪服务质量要求 /21

(四)公存专业礼仪服务效率要求 /21

六、信用卡专业服务礼仪标准 /21

(一)信用卡专业礼仪服务用语 /21

(二)信用卡专业礼仪服务禁语 /22

(三)信用卡专业礼仪服务质量要求 /22

(四)信用卡专业礼仪服务效率要求 /23

七、国际外汇专业服务礼仪标准 /24

(一)国际外汇业务礼仪服务用语 /24

(二)国际外汇业务礼仪服务禁语 /24

(三)国际外汇专业礼仪服务质量要求 /25

(四)国际外汇专业礼仪服务效率要求 /26

第三章

营业网点服务标准 /27

一、仪容仪表标准 /27

二、形体动作标准 /28

三、服务态度标准 /29

四、礼节礼貌标准 /30

五、服务语言标准 /31

六、职业道德标准 /31

- 七、服务纪律标准 /32
- 八、工作效率标准 /32
- 九、环境卫生标准 /33
- 十、个人卫生标准、职业道德标准 /33
- 十一、客人投诉处理标准 /34

第四章

营业网点业务规范 /35

第一节 接送钞规范 /35

- 一、工作标准 /35
- 二、工作流程 /35
- 三、检查与考核 /36
- 四、岗位设置与岗位描述 /36
 - (一) 岗位设置 /36
 - (二) 岗位描述 /36

第二节 存取款业务规范 /38

- 一、工作标准 /38
- 二、工作流程 /38
- 三、检查与考核 /39
- 四、岗位设置与岗位描述 /39
 - (一) 岗位设置 /39
 - (二) 岗位描述 /39

第三节 汇兑业务规范 /42

- 一、工作标准 /42

二、工作流程 /43

三、检查与考核 /44

四、岗位设置与岗位描述 /44

(一) 岗位设置 /44

(二) 岗位描述 /44

第四节 授权信贷业务规范 /47

一、工作标准 /47

二、工作流程 /49

三、检查与考核 /50

四、岗位设置与岗位描述 /50

(一) 岗位设置 /50

(二) 岗位描述 /50

第五节 对公业务规范 /53

一、工作标准 /53

二、工作流程 /54

三、检查与考核 /55

四、岗位设置与岗位描述 /55

(一) 岗位设置 /55

(二) 岗位描述 /55

第六节 代理业务范 /57

一、工作标准 /57

二、代理收付款业务流程 /58

三、检查与考核 /58

四、岗位设置与岗位描述 /58

(一) 岗位设置 /58

(二) 岗位描述 /58

第七节 安防工作规范 /61

一、工作标准 /61

二、工作流程 /61

三、检查与考核 /63

四、岗位设置与岗位描述 /63

(一) 岗位设置 /63

(二) 岗位描述 /63

第五章

营业网点员工管理标准 /65

第一节 员工训练 /65

一、管理人员的培训 /65

二、临柜人员的培训 /74

第二节 员工激励 /79

一、激励的原则 /79

二、激励的机制 /81

三、激励的具体措施 /84

四、考评系统 /86

第三节 人际关系与沟通合作技巧 /87

一、人际关系 /87

二、沟通 /91

三、协调 /96

四、合作 /97

五、追踪 /98

第六章

营业网点清洁与环境管理标准 /100

一、清洁的内容 /100

二、清洁工作的安排 /101

三、清洁用具 /101

四、清洁程序及重点 /101

五、清洁的标准 /102

六、环境 /103

第七章

营业网点顾客满意管理标准 /104

一、客户关系十大戒律 /104

二、客户满意的标准 /104

三、处理客户投诉 /105

四、客户受到伤害的处理 /105

五、有特殊需求的客户 /106

六、客户的保全 /106

第八章

营业网点客户资源管理标准 /107

第一节 搜寻和选定目标客户标准 /107

一、银行客户的分类 /107

(一)工商企业类客户 /107

(二)机关团体类客户与金融同业类客户 /111

二、搜寻目标客户的方法 /113

(一)逐户确定法 /113

(二)客户自我推介法 /113

(三)资料查阅法 /113

(四)连锁寻找法 /114

(五)中介介绍法 /114

(六)群体介绍法 /115

三、目标客户的确定 /115

(一)选择目标客户的原则 /115

(二)选择目标客户的策略 /116

(三)客户经理选择目标客户应该考虑的问题 /116

(四)目标客户应该具备的基本条件 /116

(五)目标客户选择的“机会——威胁”确定法 /117

(六)收集目标客户基本信息最为理想的,可列为目标客户 /118

(七)整理目标客户名单,制定客户开发计划 /119

第二节 拜访客户标准 /120

一、拜访客户前的准备工作 /120

二、实地拜访客户 /122

第三节 调研客户标准 /128

一、制定调研计划 /128

二、确定调研内容 /128

三、设计调查表格 /133

第四节 识别客户风险 /146

一、客户风险的类型 /146

二、客户风险的识别与评估 /152

第五节 评估客户价值 /155

一、工商企业类客户的价值评价 /155

二、金融同业类客户的价值评价 /172

三、项目价值评价 /172

第六节 与客户建立合作关系标准 /176

一、明确合作领域 /176

二、向客户推介合作领域 /177

三、搞好拟推介产品的定价与综合收益测算工作 /182

四、设计作业方案 /183

五、与客户进行谈判 /188

六、起草协议文本 /192

七、签署金融合作协议 /194

八、合作事项的具体运作 /195

第七节 客户关系的维护标准 /209

一、维护客户关系的基本方法 /210

二、强化同客户的合作关系 /213

三、加强客户风险的管理 /217

四、重视对客户档案的管理 /223

第九章

营业网点客户经理管理标准 /226

第一节 客户经理管理 /226

一、工作性质 /226

二、工作职责 /227

三、资格认定 /230

四、工作理念 /231

五、报酬管理 /234

六、工作方式 /234

第二节 客户经理的专业技能 /236

一、基本技能 /236

二、调查、分析与展业技能 /237

三、投标技能 /242

四、分析报告撰写技能 /246

五、客户服务方案设计技能 /250

六、财务报表分析技能 /250

七、现金流量表编制技能 /257

第十章

营业网点标准化作业表格 /259

第一章 营业网点观瞻标准

第一节 营业场所环境标准

以标准、整洁的营业场所及方便、齐全的营业设施，向客户提供各项金融服务。

一、外部环境

1. 营业建筑、各类标志、附属设施和周围的外部环境保持整洁。

2. 营业建筑的外部装饰，要严格按照统一的企业形象设计标准，社标、社名、基本标识、招牌，以及使用的字体、颜色、比例等，须规范且保持整洁、齐全、美观、无残缺。

二、内部环境

1. 营业厅的装修、装饰要符合规定。厅堂内的色调、灯光的明暗、花草盆景的配置，都应力求和谐、美观。门面玻璃、吊灯、地面、柜台都应干净、明亮。保持室内空气清新，不得在营业场所吸烟。

2. 金融营业许可证、营业执照必须齐全，保管完好，整齐划一，挂在指定营业门市工作区内醒目位置。

3. 营业厅堂内，要有为客户提供服务所需的各项设施，包括：
——实时利率牌；

- 柜台业务标识牌，业务岗位工号牌；
- 供客户使用的各种单据、凭证、凭条及书写工具、老花镜；
- 单据填写范例（统一张贴指定位置）；
- 回单箱；
- 资料架（统一规格），存放适用宣传画册及业务宣传材料等资料；
- 时钟、日历牌，及供客户休息的沙发、座椅等。

4. 营业厅内还需设有为客户服务的咨询台，接受客户监督的意见卡片和监督电话。

5. 营业厅的各项设备要保养完好，保证正常运行；摆放的物品应经常整理，保持齐全、有序、整洁、醒目；各种服务项目的变更及新增业务品种和重要的通知，应规范书写并张贴在统一的橱窗或告示牌上，不得随意张贴。

第二节 办公场所环境标准

办公场所应保持整洁、有秩序。

1. 随时保持柜面、桌面、地面、墙面、电脑、计算器等的清洁。
2. 桌面可放置的其他物件包括：电脑、打印机、电话机、文具盒、墨水盒、水杯（统一制作）、笔记本、现时办理文件等必备的办公用品；柜面上可放置的物件包括：经济类、计算机类或其他本专业书刊，以及不需封闭保存的文件资料。
3. 电脑台面保持整洁，纸张入屉，严禁出现纸张堆积的现象。
4. 桌面、墙面不得随意张贴。
5. 办公桌下，除废纸篓外，不得摆放任何生活用品。

6. 抽屉及衣柜中的私人用品尽量减到最少，并放置整齐。

办公区域内按统一规定张挂反映企业文化与企业精神内容的辞条。

第三节 仪容仪表标准

信用社员工要保持良好的仪容、仪表，并以良好的精神状态投入工作。

一、着装

1. 工作时间，员工必须按规定着社服上岗，并遵守下列规定：

——穿着整洁。服装干净、挺括，定时换洗，须无破损，无污迹，无汗味；扣子完好、齐全。

——衬衣下摆应束入裤腰或裙腰之内，袖口扣好，内衣不得外露，男员工领扣要扣好；不挽袖、挽裤。

——不得在社服外罩其他衣服，不准系围巾。

——男员工系制式领带。领带打法要规范，长短适度，上不露领扣，下端至少抵达腰带。

——穿黑色皮鞋（不得穿休闲类鞋），鞋面保持整洁，穿深色袜子，男员工夏天不得穿凉鞋，女员工夏天不得光脚穿鞋子，凉鞋须前不露脚趾、后不露脚跟；着裙装时，穿接近肤色的浅色丝袜，袜口不得露在裙摆外。

2. 女员工怀孕三月后，可不着社服上岗，但着装仍须整洁、大方。

3. 各社员工服装共包括社服（正式员工、实习员工等穿着）、保洁服（保洁人员穿着）、警卫服（警卫人员、守卫人员等）三种。

二、仪容

1. 仪容以干净、整洁、素雅、大方为标准。
2. 头发梳理整齐，不准染彩色头发。
3. 男员工不准蓄留长发、胡须、长指甲；女员工不可浓妆艳抹，不染彩色指甲，不戴手链、脚链、不佩戴夸张饰物。
4. 保持牙齿清洁，口腔清新，工作前忌食葱、蒜、韭菜等具有刺激性气味的食品。

三、举止

1. 工作时间精神饱满，举止文明、礼貌、大方，体现出良好的修养和素质。
2. 接待、会见宾客的过程中，举止得体、亲切。
 - 握手时由女士、长辈、上司先伸手，要自然大方，用力轻重适度；
 - 应先介绍自己一方的人，再介绍对方的人；
 - 互换名片时，要先用双手将自己的名片递上，并双手接过对方的名片，看好后慎重地放在合适的地方，不可随意乱放或拿在手中玩弄；
 - 与宾客交谈时，目视客户，面带自然微笑；
 - 尽量避免在宾客面前打哈欠、咳嗽、打喷嚏，难以控制时，应侧面回避；
 - 会客过程中如有急事需暂时离开，应礼貌地示意客人稍候并致歉；
3. 进出会议室、乘坐电梯、上下班车时，要主动谦让，一般应遵守以长者、弱者、来宾和女士优先的原则。
4. 对待工作约会，须严格守时。如遇紧急情况无法准时赴约，必须事先征得对方谅解与同意。