



银行岗位培训实战系列



做最好的 银行大堂经理

一册在手，助你成为最卓越的银行大堂经理

王访华◎主编



从理论到实战 从优秀到卓越

- ◎ 针对岗位需要设计
- ◎ 科学系统全面指导
- ◎ 二十多个实战范本展示
- ◎ 十余年培训经验总结

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社



银行岗位培训实战系列

做最好的 银行大堂经理

王访华◎主编



SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的银行大堂经理 / 王访华主编. —广州: 广东经济出版社, 2014. 7

ISBN 978 - 7 - 5454 - 3363 - 0

I. ①做… II. ①王… III. ①银行业务 IV. ①F830. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 096967 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	湛江日报社印刷厂 (广东省湛江市赤坎康宁路)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	14.75 1 插页
字数	264 000 字
版次	2014 年 7 月第 1 版
印次	2014 年 7 月第 1 次
印数	1 ~ 4 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 3363 - 0
定价	35.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

前言

21世纪是一个学习型的时代，对于注重学习型组织建设的现代银行而言，银行员工培训至关重要。一方面，为了应对全球经济金融形势的变化和中国宏观经济结构的调整，商业银行的经营结构和增长方式也会产生相应的变化，技术进步与业务创新必然要求人才培养成为商业银行经常化与制度化的重要工作；另一方面，市场经济必然带来人才自由流动。为了更专业、更有效地完成培育人才的使命，很多商业银行都建立了自己的培训机构，并逐步确定了自己的定位：沉淀和创造商业银行的知识、培训和人才培育，提炼和传承商业银行的文化和价值观。

其实，各国银行都重视银行员工培训。花旗银行认为“对企业员工的培训不仅是适应日益变化的金融发展与日剧激烈的金融竞争的需要，而且对降低劳动产出比率也十分重要”。大通曼哈顿银行总裁曾说过：“企业的实力是一定要让人才队伍超前于事业发展，才能更快地适应国际金融市场并得以发展。”

随着银行业的商业化程度越来越高，以及更多的商业银行的成立，如何做好银行业的岗位培训，以便从业人员在市场中竞争力更强，成为银行业需求比较明显的问题。为适应现代商业银行的发展要求，面对市场的激烈竞争，如何培养和造就一支良好的、高素质的员工队伍，成为商业银行的当务之急。

基于此，作者经过多年的实践经验，结合商业银行员工培训的实际需求，推出了“银行岗位培训实战系列”丛书，主要面向商业银行的岗位培训用途，以银行职业的划分来分册编写。本套丛书共包括两本，即《做最好的银行大堂经理》《做最好的银行理财经理》。先将其主要内容予以简单介绍：

《做最好的银行大堂经理》一书面向银行业大堂经理的岗位培训需要，全书从专业角度出发，将从大堂经理岗位要求、大堂经理素质要求、大堂经理知识要求、大堂经理技能要求四个方面讲述银行大堂经理上岗所必须掌握的知识与技能。

《做最好的银行理财经理》一书面向银行业理财经理的岗位培训需要，全



书从专业角度出发，将从理财经理岗位要求、理财经理素质要求、理财经理知识要求、理财经理技能要求四个方面讲述银行大堂经理上岗所必须掌握的知识与技能。

“银行岗位培训实战系列”丛书可以说为银行相关岗位人员的实用的操作指南。书中所提供的大量的实战范本可作为读者的手边工具，你可以将之复制，再根据实际状况进行一些个性化的修改，运用到日常工作中。

“银行岗位培训实战系列”丛书在编辑整理过程中，获得了许多金融业朋友的帮助和支持，在此对他们付出的努力表示感谢！

目 录

导 读 怎样才算最好.....	1
-----------------	---

第一部分 胜任本职工作

怎样才能成为最好的银行大堂经理，首先需要明确什么是最好的？所谓最好的，理应完成本职工作。那么银行大堂经理的本职工作是什么呢？在本章，将为你介绍银行大堂经理的岗位认知以及每日、每周、每月、季度、年度工作。

情景导入 做好本职，扎实基础	4
----------------------	---

第一节 大堂经理岗位认知	5
--------------------	---

一、角色定位	5
--------------	---

二、岗位职责	7
--------------	---

三、职业道德	7
--------------	---

第二节 做好基础工作.....	10
-----------------	----

一、每日工作内容.....	10
---------------	----

【实战范本 1-01】××银行大堂经理每日工作	10
-------------------------------	----

【实战范本 1-02】大堂经理工作指引（日）	11
------------------------------	----

【实战范本 1-03】营业网点早会流程	22
---------------------------	----

【实战范本 1-04】营业网点早会记录表.....	24
---------------------------	----

【实战范本 1-05】营业网点巡检操作指南.....	24
----------------------------	----

【实战范本 1-06】营业环境巡视表（一）	27
-----------------------------	----

【实战范本 1-07】营业环境巡检表（二）	30
-----------------------------	----

【实战范本 1-08】营业人员工作表现巡视表	32
【实战范本 1-09】营业前检查表	35
【实战范本 1-10】××银行大堂经理工作日志	37
【实战范本 1-11】××银行大堂经理工作日志	38
二、大堂经理每周工作	39
三、大堂经理每月工作	40
四、大堂经理每季工作	40
五、大堂经理年度工作	40
【实战范本 1-12】银行大堂经理年度工作总结	41
【实战范本 1-13】银行大堂经理年度工作总结	43

第二部分 具备过硬素质

怎样才能成为最好的银行大堂经理，首先需要明确什么是最好的？所谓最好的，理应具备过硬素质。那么银行大堂经理应具备哪些过硬素质呢？在本章，将为你介绍银行大堂经理的基本礼仪、表达能力、倾听能力、沟通能力。

情景导入 过硬素质，成就最好	48
第一节 礼仪百分百得体	49
一、仪容仪表礼仪	49
二、形体礼仪	51
三、表情神态礼仪	55
四、接待礼仪	55
五、电话礼仪	56
六、会议礼仪	57
七、社交礼仪	57
八、服务用语礼仪	58
【实战范本 2-01】××银行大堂经理礼貌用语	59
【实战范本 2-02】××银行大堂经理文明服务用语	60
九、岗位特殊礼仪标准	62

【实战范本 2-03】大堂经理服务行为规范	63
第二节 表达百分百清楚	66
一、有效表达的基本要求	66
二、体态语言基本认知	67
三、灵活运用体态语言	68
四、把握好空间距离	72
第三节 倾听百分百专注	74
一、什么是倾听	74
二、倾听的内容	75
三、提升倾听能力	75
四、学会积极倾听	77
第四节 沟通百分百成功	79
一、如何与上司沟通	79
二、如何与下属沟通	83
三、如何跨部门沟通	90

第三部分 扎实知识要求

怎样才能成为最好的银行大堂经理，首先需要明确什么是最好的？所谓最好的，理应拥有扎实的基础知识。那么银行大堂经理应具备哪些基础知识呢？在本章，将为你介绍银行大堂经理所需掌握的专业知识，如金融法规、公共基础、个人理财、风险管理。

情景导入 专业知识，塑造最好	94
第一节 金融法规	95
一、银行业监管法律规定	95
二、反洗钱相关法律规定	97
三、银行主要业务法律规定	107

四、银行业犯罪及刑事责任	112
第二节 公共基础	123
一、中国银行业概况	123
二、银行经营环境	127
三、银行主要业务	133
四、银行管理	134
第三节 个人理财	140
一、银行个人理财业务的概念和分类	140
二、银行个人理财业务的发展和现状	141
三、银行理财业务实务基础	143
四、金融市场和其他投资市场	148
五、银行理财产品	160
第四节 风险管理	164
一、商业银行风险的主要类别	164
二、银行风险管理的发展阶段	165
三、银行风险管理流程	166
四、商业银行风险管理策略	167
五、商业银行风险与资本	170
六、风险管理数理基础	172

第四部分 精通技能要求

怎样才能成为最好的银行大堂经理，首先需要明确什么是最好的？所谓最好的，必须精通专业技能。那么银行大堂经理应具备哪些专业技能呢？在本章，将为你介绍银行大堂经理所需掌握的专业技能，如识别推荐、分流引导、客户投诉处理、应急处理。

情景导入	178
------------	-----

第一节 识别推荐	179
一、识别推荐流程	179
【实战范本 4-01】贵宾客户推介表	180
【实战范本 4-02】贵宾客户记录表	181
二、第一时间关注进入网点的客户	182
三、客户进门时识别判断	182
四、客户咨询时识别判断	185
五、客户等候时识别判断	185
情景再现 01 客户浏览或关注外汇牌价时	186
情景再现 02 如果客户正在看基金净值信息时	186
六、不同客户针对性推荐	187
情景再现 03 大堂经理识别推荐	188
情景再现 04 大堂经理识别推荐	189
情景再现 05 大堂经理识别优质客户	189
情景再现 06 大堂经理识别优质客户	190
第二节 分流引导	191
一、客户分流引导	191
二、贵宾客户引导	194
情景再现 07 贵宾客户办理小额存取款（已完成客户 价值判断）	195
情景再现 08 客户办理大额存取款业务	195
情景再现 09 客户有理财需求（咨询或购买国债、 基金、保险等）	196
三、潜在贵宾客户引导	196
情景再现 10 大额转账汇款的客户	197
情景再现 11 咨询理财业务的客户（咨询或有意购买 理财产品、基金、保险）	197
四、普通客户引导	198
情景再现 12 小额存取汇业务	198
情景再现 13 缴费类业务	199

情景再现 14 非现金业务	199
第三节 客户投诉处理	200
一、客户投诉产生的原因	200
二、客户投诉的表现形式	201
三、客户投诉处理的基本原则	201
四、客户投诉处理的基本要求	202
五、客户投诉处理流程	203
【实战范本 4-03】××银行网点客户投诉处理流程	205
【实战范本 4-04】××银行网点客户投诉处理流程服务 标准	206
六、客户投诉处理技巧	207
七、客户投诉处理情景再现	208
情景再现 15 客户投诉排队时间长	209
情景再现 16 客户汇款忘带身份证	209
情景再现 17 客户填错凭证	211
情景再现 18 发现假钞引起争吵	212
情景再现 19 客户投诉在ATM或柜台取到假币	213
情景再现 20 短信服务为何总是收不到	214
情景再现 21 排队等候时间太长	214
情景再现 22 电脑重装，为何证书没用了	214
情景再现 23 新年要换大额零钞	215
第四节 应急处理	216
一、应急处理的范围	216
二、应急处理原则	216
三、应急处理的角色与职责	217
四、建立预防机制	217
五、应急处理预案	218
【实战范本 4-05】××银行网点突发事件应急预案	218
【实战范本 4-06】××银行应急处理预案	225



导 读 怎样才算最好



情景
导入

小刘是一家银行营业网点的大堂经理，现在正作为该营业网点的大堂经理代表，参加由该市总行组织的“××市××银行优秀大堂经理培训班”的培训。

“大家好，我是王××，是这次负责给大家培训的老师。在今后的三天里，将由我和大家共同探讨学习。如果不介意，就请叫我‘王老师’吧！在座的各位都是来自各网点的大堂经理，相信都是网点的佼佼者！所以，今天很荣幸能与各位共同分享知识和交流经验。”王老师做了简单的自我介绍。

“好了，现在轮到各位做自我介绍了！请大家放松，相信通过这三天的学习，我们彼此都会成为好朋友，请不必拘谨。”王老师说道。

“好的，请第二排穿白衬衣的帅哥做一下自我介绍，大家欢迎！”有一位学员举了手，王老师便叫他做自我介绍。

“大家好！很高兴认识各位，我叫李××，我是××支行××网点的，以后大家就叫我‘小李’吧！希望在这三天的学习中，我们都能成为好朋友！”学员小李开了一个很好的头。

“我叫张××，很高兴认识大家，我是××支行××岗点。以后大家就叫我‘小张’吧！”学员小张的自我介绍言简意赅。

.....

大家纷纷做完了自我介绍。

“听完大家的自我介绍，我觉得都说得很好，不愧都是各网点最好的大堂经理！现在，我们开始进入正题。今天，我们的第一堂课，就是请大家讨论‘怎样才算是最好的大堂经理’。”王老师说道。

“我认为最好的大堂经理，首先必须具备大堂经理的基本条件，如基本的礼仪等。”“我认为最好的大堂经理，一定要做好网点现场的管理工作。”大



家都纷纷发表自己的看法。

“OK！现在请各位用一句话概括，将你们所认为的最好的大堂经理所需要的条件写在纸上。我会进行一个小小的统计！现在，请写好之后交给我，然后休息10分钟，咱们继续讨论。”

.....

“好的，我刚才已经将大家的看法做了一个小小的汇总并进行了分类。对最好的大堂经理的要求，主要包括以下四个方面，即：满足岗位要求、具备过硬素质、熟知基础知识、精通相关技能。我将在接下来的课程中，一一同大家共同学习讨论。”

备注：人物简介

（1）王老师：王老师是银行业培训师。王老师授课诙谐幽默、针对性强，能把管理当故事讲。通过理论与实际的整合，形成了一套可行的、实战的银行现场管理运作模式，受到多家银行的邀请培训并得到一致好评。

（2）小刘：小刘是××银行营业网点的大堂经理，这次作为该支行的优秀大堂经理来参加此次培训。

（3）其他大堂经理：在本书情景导入中的小李、小张、小杨、小黎等均为参加本次培训的大堂经理。

第一部分

胜任本职工作

怎样才能成为最好的银行大堂经理，首先需要明确什么是最好的？所谓最好的，理应完成本职工作。那么银行大堂经理的本职工作是什么呢？在本章，将为你介绍银行大堂经理的岗位认知以及每日、每周、每月、季度、年度工作。

01



做好本职，扎实基础

经过15分钟的休息，大家都回到了教室。王老师示意继续上课。

王老师：“在上节课中，大家对于‘怎样才算是最好的大堂经理’发表了看法。在本节课中，我们先一起了解成为最好的大堂经理的第一个条件——做好大堂经理的本职工作。”

王老师：“首先，请各位想想，你是否对于本职工作有足够的认识，如果认为‘是’的，请举手！”

下面一片窃窃私语……小刘也纳闷“我是该举手还是不举手呢？行长经常夸奖我说本职工作做得很好，应该说还不错吧！”

王老师：“好了，请举手吧！没关系，我只是粗略统计一下！”

小刘左右环顾一圈，大约有60%的人都举手了，自己便也举了手。

王老师：“很好，在座的各位不愧都是各银行网点的优秀大堂经理，相当的自信！”

王老师：“第三排靠边的那位朋友，请你谈谈你对本职工作的认识，好吗？我见你刚才举手时好像有所顾忌。”

小刘愣了一下，“难道是在叫我吗？怎么所有人都盯着我？”

小李：“快站起来呀，就是你！”

小刘：“不好意思，不好意思！”

王老师：“没事儿，你可以和大家说说你对于本职工作的看法吗？”

小刘：“其实我是很犹豫，因为我每天都是做着差不多相同的工作，人人都夸我做得很好，然后就……”

王老师：“我想在座的各位，是不是都有着这样的疑惑呢？因为大家都是各营业额网点最优秀的大堂经理，所以大多数情况下听到的都是肯定和赞扬。当然也就认为自己很了解自己的工作了！”

王老师：“其实，我也相信各位的工作都很出色，否则也不会来参加总行的培训了。不过，优秀并不是代表最好，我们的目标是做到最好。要想成为最好的大堂经理，首先得做好本职工作。因此，本节课我将从大堂经理的岗位认知与基础工作两个方面来讲解。”



第一节 大堂经理岗位认知

一、角色定位

大堂经理是专职识别引导客户、为客户提供业务咨询和指导服务的人员，是客户进入银行营业网点时最先接触到的人员，代表银行给客户的第一印象。大堂经理的角色定位，具体如图1-1所示。

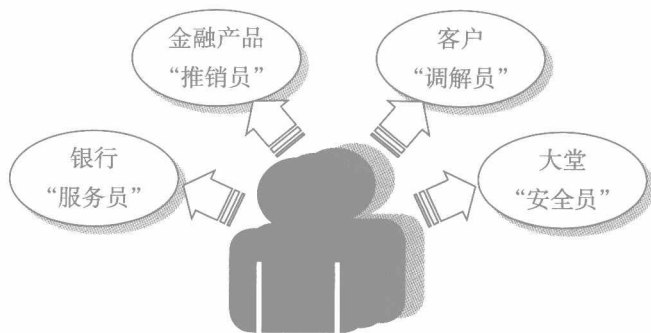


图1-1 大堂经理角色定位

（一）银行“服务员”

大堂经理是客户业务办理的“引导者”，根据客户所办业务的不同，合理引导客户，分流业务，减轻柜台工作压力。大堂经理是客户的“全职保姆”，维护该网点正常的营业秩序，减少客户等候时间。通过大堂经理的引导，让客户更加了解本行的各项业务，大大减少了客户的等候时间，使客户办理业务更加方便快捷。

（二）金融产品“推销员”

大堂经理每天接待着形形色色、不同职业、不同群体的客户，要有针对性



的对短信提醒、手机银行、网上银行以及信贷产品等业务品种实施最直接有效的推销。通过大堂经理与客户的沟通，让本行的业务快速“蔓延”，提高市场占有率，当好客户理财参谋。

特别提示：

注意适时地向客户宣传普及金融知识，答疑解惑，提高客户识别假币能力，提醒客户远离非法集资，防范金融诈骗陷阱，警惕洗钱活动等。

（三）客户“调解员”

尽管银行整体境况相对落后的现状正逐步改变，但仍然不能满足客户的要求及业务发展的需要。在日常业务办理中，容易出现客户扎堆的情形，影响到正常业务的开展，若是处理得不好很容易对本行产生负面影响。因此，大堂经理的协调工作就显得十分重要，比如维护排队秩序；确保专用窗口畅通；对部分不理解工作的客户要对其耐心细致地解释，消除客户与柜台人员的误会，避免发生直接争执，不让客户把着不满带出营业场所。

（四）大堂“安全员”

安全是银行的重中之重，大堂经理要具备一双能发现问题的“火眼金睛”，时刻关注营业场所的动态，对安全隐患应做到及时发现并消除。比如面对天气变化采取适当的措施，保持整洁的大堂环境，防止客户出现意外；在客户办理业务时，提示客户注意密码使用安全，提醒客户保持“一米线”的距离；对网点内张贴悬挂的标识牌、宣传画、告示牌等要及时更新维护。

特别提示：

对大堂内发现的异常情况必须及时报告，绝不能怠慢处理，维护好银行和客户的资金及人身安全。