

银行网点运营指导

20
余万学员

3000
多家银行网点

力荐

陈玉庭 著

打造高绩效营业网点的

秘 密 武 器

投诉
处理

柜台
服务

销售
业绩



广东旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读书·悦旅行·悦享人生

银行网点运营指导

陈玉庭 著



广东旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读书·悦旅行·悦享人生

图书在版编目(CIP)数据

银行网点运营指导 / 陈玉庭著. —广州: 广东旅游出版社, 2014.11
ISBN 978-7-80766-954-8

I. ①银… II. ①陈… III. ①商业银行—运营管理—中国
IV. ①F832.33

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第219852号

广东旅游出版社出版发行

(广州市天河区五山路483号华南农业大学公共管理学院14号楼3楼 邮编 510640)

邮购电话: 020-87348243

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

北京嘉业印刷厂印刷

(北京市大兴区黄村镇李村)

787毫米×1092毫米 16开 12.5印张 133千字

2014年11月第1版第1次印刷

定价: 32.00元

[版权所有 侵权必究]

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书

培训师是个厚积薄发的职业

培训师是个厚积薄发的职业，需要有深厚的一线培训实践经验作为基础。在众多的培训师中，陈玉庭是一个特别能给人留下深刻印象的人。

陈玉庭老师作为国内最繁忙的讲师之一，几乎每天都要跟培训“亲密”接触，多年来逐渐摸索出了一套能够帮助一线员工和管理者快速提升绩效的有效方法和工具。在这些方法和工具的指引下，全国各地数千家服务营销终端的业绩不断增长。其中，2008年北京奥运会和2010年上海世博会期间，陈玉庭老师曾协助场馆周围三百多家营业网点全面提升了服务质量和客户满意度。此外，陈玉庭老师还为2011年中国联通的“全国服务营销终端转型”做过培训。随着培训咨询经验的日渐丰富，陈玉庭老师希望通过出版图书，把这些成功经验做更系统、更广泛的传播。

现如今，产品同质化所带来的市场竞争愈演愈烈，一线服务营销终端无疑成为服务和营销过招的重要“战场”。可是“战场”的指挥官——一线管理者，却常常愁眉不展，甚至寝食难安：客户越来越难“伺候”了——要求的折扣一低再低，赠品一多再多，动不动就要“找

你们领导”投诉，使得一线管理者不得不冲锋在一线直接“伺候”客户；员工越来越不好管理了，尤其“80后”、“90后”，个性张扬还不差钱，一不高兴就辞职不干了；领导的心思也越来越摸不透了，朝令夕改，前后矛盾……

一线的员工及管理者如何定位自己的角色，如何把握管理的一些关键点，需要掌握哪些管理方法和技巧，如何布局网点的动线，怎么增加销售机会，怎么提升服务质量，怎么管理投诉……可以说，这本书对营业一线管理者最困惑、最棘手、最想解决的问题都进行了解答。

一流的企业做标准，二流的企业做品牌，三流的企业做产品。这本书的一大特色，就是化繁为简，把一线的工作流程标准化，使先进的方法和经验能够快速地被复制和传播。业务流程的标准、服务的标准、营销的标准、投诉处理的标准、客户维系与挽留的标准……能够把这些标准建立起来并且有效地执行下去，那么，管理工作做起来自然也就得心应手了。

书中的管理方法和工具实用、有效，是对日常工作中经常遇到的一些问题的经验总结。阅读本书，相信你会有所获益，让自己在日后的工作中游刃有余、轻松并快乐地处理各种问题。

王洪庆

中国第一代演讲协会会长、入选《中国名人大典》

一线运营和管理的价值

这是一本值得所有一线服务营销终端的员工和管理者学习、借鉴的指导手册。

表面看起来，一线服务营销终端的管理很琐碎，也不复杂，但实际上，细微之处方显真功夫。

书中提到过一个典型的案例：一个银行网点的主管发现柜员经常漏盖某个章。后来，这个主管仔细观察后发现，这个网点办理业务时有很多章要盖，这些章有的放在柜员的前面，有的放在侧面，有的放在下面——柜员想要盖章时，可能要从不同的位置来拿章，因此很容易漏掉某个章。于是他就把所有的章全部整理好，用一个盒子装起来，上面贴上标签，注明是什么业务需要盖的，从此，柜员就不会漏盖章了。

一线员工和管理者就是要有这种见微知著的敏锐洞察力。为什么规范没有得到有效执行？为什么同样的事情会频繁发生？如何把解决细碎的问题上升到改善制度和流程的高度？这正是一线运营和管理的价值所在。

管理无非两个方面——管人和管事。事是人做的，本质上也是要管好人。对于管人，一线的管理者要关注的是：管好自己——明确自己的

定位和职责，做好自己的本分，而不是凡事劳心劳力、亲力亲为；管好员工——知人善用，通过激励和培训分享好的工作方法和经验，并用制度和流程规范员工行为；管好客户——设身处地为客户着想，体会他们的需求，理解他们的不满，找到提升客户满意度的突破口，并在客户的口碑相传中为企业带来更多的机会和生意。

坊间有云：“成功的企业有着相似的成功，不幸的企业各有各的不幸。”这本书所要做的，就是去体悟那些成功的一线服务营销终端通过哪些方法取得了成功，而那些“不幸”的一线员工和管理者又当如何发现“不幸”背后的问题实质，并在管理的层面上透视和解决这些问题。

管理的研究与创新不是闭门造车造出来的，而是来自管理一线。这本书就是来自一线员工和管理者的经验分享。陈玉庭老师结合自己十幾年来的培训咨询经历，记录了他对一线服务营销终端管理者、员工、客户需求细腻观察，针对一线服务营销终端，总结出了一系列简单、易懂的方法和工具，并且通过培训实践证明，这些方法和工具的确是可落地、好执行、有实效的。

书中没有枯燥的说教，也没有华而不实的大道理，有的只是源自一线案例的经验分享。无论是蜻蜓点水、一笔带过的思路点拨，还是深入浅出、即学即用的方法工具总结，相信看过此书的一线管理者和员工都会有醍醐灌顶、茅塞顿开之感。

还等什么？那就开始吧！欢迎踏上成长之旅！

许景南

匹克集团董事长、“2012中国经济十大领军人物”

推荐序一 培训师是个厚积薄发的职业 / IX

推荐序二 一线运营和管理的价值 / XI

第一章 营业网点高绩效管理的四大基石

一、发现问题——认清营业网点管理的五大挑战 / 4

1. 人情化与员工个性化对管理的影响 / 4
2. 员工缺乏工作技巧，没有养成良好的工作习惯 / 8
3. 客户期望值盲目增加带来的投诉压力 / 11
4. 第二、三、四代营业网点转型的变革压力 / 14
5. 各种监管压力和其他因素对网点管理的制约 / 15

二、解决问题——找准营业网点管理者的三大定位 / 17

1. 要先学会“不干什么” / 17
2. 不遗余力地赞美和激励员工 / 21
3. 树立目标，做出标杆 / 22

三、规范流程——建立营业网点管理的五种标准 / 24

四、工具闭环——合理使用营业网点管理工具 / 27

1. 缺少管理工具的尴尬 / 27

2. 使用管理工具的优势 / 28
3. 管理工具的制作及使用思路 / 29

第二章 营业网点管理七法宝

一、网点看三区 / 33

1. 看动区 / 34
2. 看静区 / 34
3. 看受理区 / 35

二、忙时三处理 / 36

1. 门口点对面 / 36
2. 第三方协作 / 38
3. 批量服务营销 / 40

三、大堂三件事 / 41

1. 预检分流 / 41
2. 体验销售与需求挖掘 / 44
3. 关怀教育 / 49

四、柜台三注意 / 51

1. 注意业务和服务规范执行 / 51
2. 注意柜台销售 / 52
3. 注意配合销售引导 / 53

五、管理三结合 / 54

1. 现场纠正与集体演练相结合 / 54

2. 鼓励员工与严格要求相结合 / 55

3. 标准执行与文化建设相结合 / 56

六、辅导三句话 / 57

1. 站哪里 / 57

2. 干什么 / 58

3. 注意事项 / 59

七、常说三个词 / 60

1. 踏实——从小事做起 / 60

2. 忍耐——耐心地积累经验 / 61

3. 积极——逆境是最好的教育 / 63

第三章 营业网点服务管理

一、服务管理的作用与价值 / 70

1. 用服务提高竞争力 / 70

2. 用服务做亮点、做备胎 / 71

3. 用服务为营销保驾护航 / 72

4. 以服务管理为爆点带动变革 / 72

二、服务中的两大短板——微笑服务、主动服务 / 73

1. 微笑服务 / 74

2. 主动服务 / 75

三、从“神秘客户”角度解析容易出错的服务细节 / 76

1. 最易扣分的问候语 / 76

2. 个性化尊称 / 77
3. 注意细节：妆容和手部保养 / 77
4. 恰当把握时机：唱收唱付、暂离致歉 / 79

四、网点服务纪律管理的重点 / 80

1. 服务忌语 / 81
2. 办公时间接打电话应认真、专业 / 82
3. 禁止与同事交头接耳闲聊或说笑 / 83
4. 无关人员不得进入办公区，严禁与客户抢道 / 83

五、避免服务投诉的三个管理点 / 84

1. 培养一种态度，心中有大爱 / 84
2. 调整一种思路，换位思考 / 86
3. 执行一种策略，及时解决突发状况 / 88

六、如何巧妙地缩短客户等候时长 / 89

1. 物理等候时长 / 89
2. 心理等候时长 / 91

七、服务管理的加速器——服务训练 / 91

第四章 营业网点动线布局管理

一、动线布局管理的概述 / 99

1. 平面式动线管理 / 100
2. 立体式动线管理 / 101
3. 动线设计时要考虑客户的心理 / 102

二、动线管理的实际运用与设计要领 / 105

三、“魔盒区域”的魔力 / 110

四、不规则营业网点的动线布局 / 114

1. L形网点的动线布局 / 115

2. Z形网点的动线布局 / 116

3. 扇形网点的动线布局 / 117

五、空间布局中的几个重要因素 / 119

1. 感知环境 / 119

2. 宣传陈设和体验陈列 / 124

第五章 营业网点投诉处理及其管理体系

一、投诉处理与投诉管理的协调 / 129

二、投诉处理的标准原则 / 130

1. 耐心、仔细、放松地倾听，并认同情绪和事件 / 130

2. 运用询问的方式向客户解释，掌控主动权 / 133

3. 运用适当的方式拉近与客户的关系 / 134

三、投诉处理的期望分析与注意事项 / 138

1. 客户希望了解问题的出现原因，给予合理解释 / 139

2. 尽快解决客户所反映的问题 / 140

3. 客户希望得到重视，以后此类情况不再发生 / 141

4. 客户可能出于各种心理，要求赔偿 / 141

四、投诉处理四大要点 / 142

1. 注意面部表情和语音语调 / 142
2. 必须诚恳道歉，但是不能过分道歉 / 143
3. 避免提到赔偿，避免留下书面证据 / 143
4. 记录投诉内容，做到信息共享 / 145

五、投诉处理九大秘诀 / 146

1. 做好充足的准备 / 147
2. 始终掌控主动权 / 147
3. 认清责任源，一分为N看问题 / 148
4. 告知客户“大家都一样”，帮客户寻求心理平衡 / 149
5. 降低期望值，软硬兼施 / 149
6. 态度要诚恳，立场要明确 / 152
7. 少说废话，该结束时迅速结束 / 153
8. 一分为二地解决问题 / 154
9. 过程大于结果 / 155

六、投诉处理的管理体系搭建 / 156

第六章 营业网点销售管理

一、制约网点销售的五大短板 / 161

1. 流程短板 / 161
2. 地理短板 / 162
3. 技能短板 / 162
4. 激励短板 / 163

5. 政策短板 / 164

二、网点内各区域销售实施难点 / 164

1. 柜面 / 165

2. 休息区 / 166

3. 体验区 / 166

4. 宣传海报和展架 / 167

三、五大管理策略提升网点销售业绩 / 168

1. 产品中附加 / 168

2. 服务中传递 / 168

3. 体验中促进 / 169

4. 广告中传播 / 170

5. 品牌中凝聚 / 171

四、岗位间销售协作与客户分析识别 / 174

1. 岗位间销售协作 / 174

2. 对不同客户的分析识别 / 176

五、营销管理标准建立——营销脚本制作 / 179

1. “0元购机，是花钱还是免费？” / 179

2. “15年？这个理财产品周期太久了。” / 180

3. “干吗要理财，储蓄也很好呀！” / 181

4. “我考虑考虑。” / 181

5. “别家的也很好，为什么非要选你的呢？” / 181

六、网点销售体系建设的基础思路 / 182

第一章

营业网点高绩效管理的四大基石

在产品日益同质化、市场竞争日益加剧的今天，营业网点已经成为争夺客户的重要“战场”、占领市场的重要渠道，对增强一个机构的核心竞争力起着举足轻重的作用。营业网点的服务、营销、运营管理能力的高低，则极大地制约着网点的业绩提升。只有明确营业网点的管理现状，找出服务、营销、运营等管理瓶颈和短板，优化管理制度和流程，借鉴一些管理方法和管理工具，提升网点管理者的管理水平，才能有效提升网点的绩效，更好地满足客户的需要，使机构在市场竞争中立于不败之地。

首先，我们看一看，营业网点扮演什么样的角色。不论是银行的营业网点，还是通信运营商的营业网点，或者其他类型的营业网点，至少都扮演着五种角色：展示专业形象，提供优质服务，重要营销渠道，解决客户投诉，受理综合业务（见图1-1）。扮演好这些角色，需要营业网点的管理者从五个方面做好网点管理：环境布局管理，服务管理，销售管理，投诉处理管理以及业务管理。

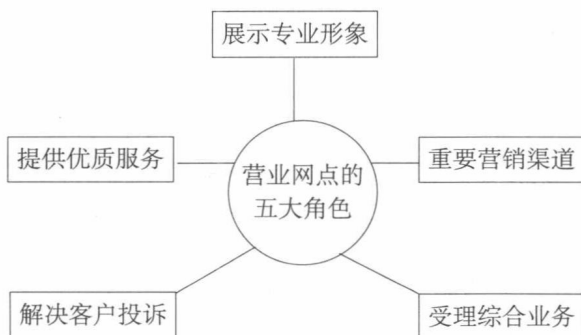


图1-1 营业网点的五大角色