

YINHANG DATANG JINGLI
ZHISHI DUBEN

银行大堂经理 知识读本

中国银行业协会◎编



银行大堂经理 知识读本

中国银行业协会◎编

YINHANG DATANG JINGLI
ZHISHI DUBEN

责任编辑：戴 硕 李 融

责任校对：刘 明

责任印制：程 颖

图书在版编目(CIP)数据

银行大堂经理知识读本(Yinhang Datang Jingli Zhishi Duben)/中国银行业协会编. — 北京: 中国金融出版社, 2014.4

ISBN 978-7-5049-7445-7

I. ①银… II. ①中… III. ①银行—商业服务—基本知识—中国
IV. ①F832.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第040056号

出版

发行

中国金融出版社

社址 北京市丰台区益泽路2号

市场开发部 (010) 63266347, 63805472, 63439533(传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010) 63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京侨友印刷有限公司

装订 平阳装订厂

尺寸 169毫米×239毫米

印张 19.75

字数 225千

版次 2014年4月第1版

印次 2014年4月第1次印刷

定价 62.00元

ISBN 978-7-5049-7445-7/F.7005

如出现印装错误本社负责调换 联系电话(010) 63263947



编委会

主 编：郭浩达

副 主 编：周永发 阙方平 喻小平

编 审：何 玉 刁恒波 周泽民 石家洪

编写人员：（按姓氏笔画排序）

马树新	孔爱平	冯 凌	朱爱红	刘兴坤
刘芳丽	孙 瑞	孙 毅	孙 穗	李思婵
杨天懿	何 越	沈 军	张 旭	张 琴
张荣华	张晓宏	张颂贤	陈九元	金红凤
金媛媛	姜 明	徐旭永	徐志坚	徐晔凯
郭文丽	黄 欣	梁 健	董曙光	韩 钰
潘金柱	魏江涛			



序

伴随着经济体制改革全面深化及经济长足发展，我国银行业体系体制也今非昔比，体系不断完善，竞争日趋激烈。中国银行家们日益认识到在激烈的市场竞争中，必须靠服务在竞争中取胜，“以服务求生存，以服务创效益，以服务谋发展”为特征的现代管理理念不断形成和深化。商业银行的服务质量直接反映银行管理水平的高低，生动诠释银行的企业文化内涵和经营理念，形象展现员工的精神风貌，集中体现银行的核心竞争力和发展潜能。

作为商业银行的窗口——大堂经理，他们的形象直接代表着银行的形象。因此，商业银行不断重视大堂经理的角色定位和价值体现，并将其提升到重要的战略位置，不断强化大堂经理队伍建设，加强大堂经理管理，提升大堂经理综合素质。

为了促进中国银行业大堂经理更加系统、规范、持续地发展，中国银行业协会借鉴和参考了各商业银行对大堂经理的管理模式和成功经验及做法，汇聚各会员银行的实践精华，组织编写了《银行大堂经理知识读本》，旨在让各会员单位共同分享中国银行业知识成果，为银行大堂经理的职业发展提供理论指导和实践借鉴，为银行业金融机构的服务管理提供规范标准，为银行消费者全面了解银行大堂服务提供权威参考。

《银行大堂经理知识读本》是中国银行业第一本关于大堂经理的指导读本。该书主要面对银行厅堂管理人员，从理论到实践，全面梳理及整合了大堂经理工作职责，详尽介绍了大堂经理工作内容，囊括了对厅堂管理的创新思路，是一本贴近大堂经理日常工作的工具用书，内容丰富、实用性强，具有知识性、前瞻性、指导性、操作性，对提高中国银行业网点大堂经理的客户服务能力具有十分重要的意义。该书的创新之处在于加入“压力应对和情绪管理”的章节，引导大堂经理合理排解工作压力，以饱满的热情，快乐、轻松、高效地工作。同时，在多个章节加入了大量经典案例，将理论和实践结合，进一步提高了该书的可读性。该书填补了大堂经理这一岗位培训学习用书的空白，同时对商业银行各业务条线及其他服务行业行为规范都具有参考性和借鉴性。

我相信，由中国银行业协会主编的《银行大堂经理知识读本》一书，无论读者是金融消费者、银行从业人员，还是高校金融相关专业的老师和学生，都可以从该书中找到知识点，并对自身的工作和学习起到有益的帮助。同时对于帮助我们对大堂经理这一网点关键岗位的理解、关注和定位，对于促进我国商业银行大堂经理客户服务管理水平的提高，对于商业银行经营管理机制的改进，都将起到积极的推动作用。

中国银行业协会专职副会长



2014年3月



前言

随着银行营业网点转型升级进程不断加快，银行服务环境的改善、服务设施的配置、服务方式的创新、服务内容的丰富、服务质量的提升显得越来越重要。作为承担银行营业网点服务管理、资源调配、秩序维护等职能的核心角色——大堂经理，如何在展示银行大堂服务能力和形象的关键平台上发挥应有的作用，就显得尤为关键。因此，重视并做好大堂经理工作，对于推动银行网点服务转型，提升大堂综合服务水平具有积极的现实意义。

从目前来看，国内银行业对大堂经理职能定位、作用发挥的研究还不是很系统、很全面，需要进行重新认识，科学规划。中国银行业协会联合湖北省银行业协会，组织有关专业人员，历时一年时间，完成了《银行大堂经理知识读本》一书编写的资料收集、整理等工作。经中国银行业协会组织会员单位相关专家和编写人员修改、完善审定，现已正式出版发行，填补了这一领域的空白。

《银行大堂经理知识读本》面向中国银行业营业网点和大堂经理以及社会各界，以如何全面改进提升银行大堂综合服务水平为目标定位，根据《中国银行业文明规范服务工作指引》、《中国银行业营业网点大堂经理服务规范》等行规行约的要求，对银行大堂经理概述、银行大堂经理环境管理、银行大堂经理现场管理、银行大堂经理营销管理、银行大堂经理客户分类管理、银行大堂经理服务

问题处理、银行大堂经理压力应对与情绪管理、银行大堂经理礼仪规范、银行大堂经理职业规划等内容进行了全方位阐述，为银行大堂经理践行服务提供了基本依据，成为中国银行业文明规范服务管理体系的重要组成部分。

《银行大堂经理知识读本》作为中国银行业协会主导编写的行业规范类书籍，融制度性、知识性、创新性、实用性于一体，对规范、改进银行大堂经理服务具有较强的指导作用和参考价值。

《银行大堂经理知识读本》由中国银行业协会组织业内的数十位专家集体编写，内容全面，操作具体，信息量大，覆盖面广。从章节体例到概念界定，从内容安排到材料取舍，都进行了反复研究讨论，仔细推敲；而基础知识、职能定位、操作规范和服务流程，则依据了行业现行的公约指引，使其具有较强的权威性和针对性。

需要说明的是，由于时间仓促，本书难免有疏漏和不当之处，敬请广大读者批评指正。

中国银行业协会
2014年3月

目录



第一章 银行大堂经理概述

第一节	银行大堂经理的地位及作用	2
第二节	银行大堂经理的职能定位	5
第三节	银行大堂经理的岗位设置	8
第四节	银行大堂经理的职业素质和职业心态	11

第二章 银行大堂经理环境管理

第一节	营业网点外部环境管理	16
第二节	营业网点内部环境管理	19

第三章 银行大堂经理现场管理

第一节	八大流程管理	28
第二节	排队管理	68
第三节	沟通协调管理	77
第四节	员工辅导管理	80
第五节	巡查管理	84
第六节	晨会、夕会管理	91
第七节	质量记录	98
第八节	追踪管理	108

第四章 银行大堂经理营销管理

第一节	大堂经理营销的含义和理念	114
第二节	大堂经理营销特点和要求	117
第三节	大堂经理营销流程	121
第四节	大堂经理营销方法与技巧	124
第五节	大堂经理的商机管理	129

第五章 银行大堂经理客户分类管理

第一节	按客户需求分类	138
第二节	按客户职业分类	142
第三节	按客户年龄分类	144
第四节	按营业时间分类	147
第五节	按新老客户分类	150

第六章 银行大堂经理服务问题处理

第一节	排队叫号问题的处理	158
第二节	员工行为问题的处理	160
第三节	设施故障问题的处理	165
第四节	发现假币问题的处理	168
第五节	营业网点突发事件的处理	171
第六节	发生声誉风险的处理	177

第七章 银行大堂经理压力应对与情绪管理

第一节	情绪管理	182
第二节	压力测量	186
第三节	压力与情绪调节的方法	196

第八章 银行大堂经理礼仪规范

第一节	大堂经理礼仪规范的原则	224
第二节	大堂经理的仪容及仪态礼仪	226
第三节	大堂经理的沟通礼仪	238

第九章 银行大堂经理职业规划

第一节 银行大堂经理岗位职级管理	254
第二节 银行大堂经理的绩效评价原则	258
第三节 银行大堂经理的晋升通道	260

附 录

中国银行业文明规范服务工作指引（试行）	264
中国银行业营业网点大堂经理服务规范	271
中国银行业营业网点服务突发事件应急处理工作指引	277
中国银行业营业网点服务突发事件应急处理预案示范文本	286
关于进一步改进无障碍银行服务的自律约定	295
关于进一步完善残障人士银行服务的自律要求	297

参考文献	300
------	-----

后 记	301
-----	-----



第一章

银行大堂经理概述

随着金融创新和银行改革的日益深化，服务创造价值并推动银行网点转型已经成为不争的事实。银行营业网点的服务质量、服务手段、服务内容、服务态度和服务环境在网点转型过程中的作用越来越重要。承担营业网点服务的核心人物——大堂经理，则显得更为重要。做好大堂经理工作对于提升银行服务形象和推动网点转型具有重大而深远的意义。

第一节 银行大堂经理的地位及作用

随着银行对服务工作的重视程度不断加深，大堂经理岗位也越来越受重视。大堂经理在银行的地位不断提升，其对银行服务的重要作用也日趋明显。

一、银行服务的形象大使

随着商业银行的市场化，客户服务工作也越来越受到重视，大堂经理这个工作岗位是客户进入银行的第一接触人，他们给客户的第一印象至关重要。大堂经理是连接客户、柜台人员、客户经理的纽带，他们以良好的服务形象、高度的责任心、文明的言谈举止、丰富的金融知识，穿梭服务于客户之间，他们的一言一行、一举一动都向全社会展示了银行服务形象，是银行营业网点名副其实的形象大使。

二、银行服务文化的展示者

银行作为窗口服务行业，承担着社会服务的一份重要责任。大堂经理则是银行服务文化的展示者，不仅向社会展示先进的服务理念和文化，更重要的是承担了教育、培训客户金融消费习惯和素质的职能。大堂经理的优质服务形象，将影响并感染每一位银行客户，也将整体提升银行的客户满意度和信任度，得到社会各界的赞



誉和好评。

三、银行品牌信誉的守护神

银行品牌是企业文化、企业形象长期投入和一点一滴积累的产物，这其中也包括大堂经理所从事的工作。目前，银行已从业务管理转向客户管理，从产品为中心转向客户为中心，从提供常规服务转向个性化、差异化服务，作为大堂经理需要将银行的产品和服务有效地展现和传递给客户，其工作内容琐碎而繁杂，为客户取号引导、有效分流、解答咨询、择机推介绍理经理，小到内外环境维护，大到客户情绪管理，可谓工作内容忙碌而具体。

四、营业大厅的美容师

大堂经理责任重大，在日常的工作中，不仅要注重自身的仪容仪表，保持服务的大方得体，还需完成每天检查网点内外卫生、设备完好、设施有序、标识清晰、运转正常，确保对外信息、理财咨询公示清晰且准确，监督各岗位工作处理效率等一系列工作，以保证营业厅内的整体环境。在重大节假日还要参与对厅堂环境的布置，烘托节日气氛，美化营业环境。

五、客户利益的代言人

大堂经理具有双重身份，不仅是银行工作人员，同时也是客户的代言人。在客户遇到困难时，施以援手；当客户疑惑时，耐心解



释。要随时随地，急客户之所急，想客户之所想。让每一位客户感受到大堂经理的微笑、热情和专业，体验到宾至如归的感觉。

六、银行营销的排头兵

随着银行网点转型步伐的加快，银行业金融机构不仅加大了对网点服务环境的提升力度，还注重了对网点营销力量的配备，尤其是加大了对大堂经理团队的配置力度，除了设置AB角以外，还配备了大堂经理助理。大堂经理不仅承担网点大堂服务的重任，还承担着客户的挖掘、维护、跟踪的营销职能，成为了银行营销的排头兵。

第二节 银行大堂经理的职能定位

大堂经理在网点文明规范服务中要重点把握以下八方面职能，主要包括业务引导、产品推荐、客户分流、矛盾调解、服务监督、信息收集、安全检查、环境维护等。

一、业务引导

大堂经理热情、文明地对进出大堂的客户迎来送往。从客户进门时起，大堂经理就主动地迎接客户，询问客户需求，对客户进行相应的业务引导，诚恳、耐心、准确地解答客户的业务咨询。对待前来办理业务的每一位客户，大堂经理充当着引导员的职责。

二、产品推荐

大堂经理不仅承担网点大堂服务的重任，还承担着大量的客户挖掘、维护、跟踪的任务。大堂经理除了对大堂日常工作管理外，还肩负着重要的营销职能，其中主要是银行产品的推荐和营销。

三、客户分流

大堂经理在客户分流中起着重要作用，将各种不同业务需求的



客户在理财、咨询、自助、柜台等不同类型的物理空间进行分流，满足不同客户的需求，同时保持井然有序的状态，在时间和空间上进行有效的资源组合。

四、矛盾调解

由于银行流程、制度、设施、员工服务态度、效率和客户认知的差异，往往会导致客户与银行之间出现某种程度的矛盾或异议，在客户提出批评性意见时，需要大堂经理快速妥善地处理，尽快化解矛盾，真诚地关心客户感受，避免发生直接争执，减少客户投诉，从而保证营业大厅的正常秩序。

五、服务监督

大堂经理的服务监督职责体现在维护正常的营业秩序、提醒客户遵守“一米线”、保护客户私密性等方面。根据柜面客户排队情况，及时进行有序疏导，减少客户等候时间。同时监督客户经理、理财经理和柜面人员在业务办理过程中的文明礼仪是否规范，效率是否高效快捷。

六、信息收集

大堂经理利用大堂服务阵地，广泛收集市场信息和客户信息，充分挖掘重点客户资源，记录重点客户服务信息，用适当的方式与