

HANDBOOK OF ORGANIZING SITUATION REHEARSALS
FOR BANK TRAINING

银行培训情景 演练组织手册

郭利兵 著

人生无彩排，情景可演练！

湖南大学出版社

银行培训

情景演练组织手册

郭利兵 著

湖南大学出版社

内 容 简 介

讲述了情景演练的基本知识及情景演练的发展情况,给情景演练的组织管理做出了重要定位,介绍了情景演练的组织分类形式;重点讲解了情景演练的组织方法、流程、效果控制以及失败补救方法等情景演练的核心技术;在情景演练培训的延伸和创新部分,介绍了银行沙盘模拟情景演练培训。本书收集了大量实际案例供读者阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

银行培训情景演练组织手册/郭利兵著. —长沙:湖南大学出版社,2017.6

ISBN 978 - 7 - 1298 - 1

I. ①银… II. ①郭… III. ①银行业务—业务培训—手册
IV. ①F830.4 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 130610 号

银行培训情景演练组织手册

YINHANG PEIXUN QINGJING YANLIAN ZUZHI SHOUCHE

作 者: 郭利兵 (著)

责任编辑: 王和君 责任校对: 全 健

印 装: 长沙超峰印刷有限公司

开 本: 710×1000 16 开 印张: 14 字数: 201 千

版 次: 2017 年 6 月第 1 版 印次: 2017 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5667 - 1298 - 1

定 价: 40.00 元

出 版 人: 雷 鸣

出版发行: 湖南大学出版社

社 址: 湖南·长沙·岳麓山 邮 编: 410082

电 话: 0731 - 88822559(发行部), 88821335(编辑室), 88821006(出版部)

传 真: 0731 - 88649312(发行部), 88822264(总编室)

网 址: <http://www.hnupress.com> 电子邮箱: presswanghj@hnu.edu.cn

版权所有,盗版必究

湖南大学版图书凡有印装差错,请与发行部联系

序

周世平

在我眼里，作者郭利兵老师就是个谜一样的存在！

初识郭老师是在多年前的一次银行转型培训项目上。作为项目负责人，我选拔了一批能力出众的受训学员组成内训师工作团队开展全省的网点转型工作。郭老师是其中绝对的佼佼者，没有之一。工作中每每为他化繁为简、画龙点睛的神奇能力所折服，生活中也常常被他天马行空、恣意汪洋的独特魅力所感染，遂成为莫逆之交。后来，源于内心对金融培训事业的激情与渴望，他毅然放弃了银行优渥的工作，选择了一条充满荆棘、鲜有人走的“荒芜”小径——成为一名金融培训职业讲师。当我们还在为之担心、惋惜时，他却从此看到了别人无法看到的别样风景！这些年来，郭老师已经逐渐成长为国内最具影响力、最具实战力和最受欢迎的银行培训领军人物之一。

郭老师是个不“安分”的人，面对成就没有选择止步，而是想方设法做出改变。这本《银行培训情景演练组织手册》就是郭老师倾注其心血的

创新之作！银行作为金融行业改革的前沿，处于转型的关键时期，各类培训需求不断增加，培训市场空前繁荣。可现实是传统的培训方式已经不能满足日益升级的培训需求，致使出现了培训项目组织难、互动少、培训效果差的尴尬局面。郭老师经过多年的培训生涯实战，深挖客户需求、精炼培训技巧，历时三年，组织编写了此本“情景演练”银行培训专业用书，是希望为金融培训行业发展作出自己的贡献！作为一名金融从业者，必须为郭利兵老师的这种理想情怀喝彩！

西方经济学家托夫勒 30 多年前作出了“制造业—服务业—体验业”这种独特的产业演进划分；步入 21 世纪，《哈佛商业评论》也作出了“体验经济时代即将到来”的预言。人是环境的产物，在不同情境会感受到不同体验，从而产生不同认知、形成不同观念，而这些认知和观念又会影响人的具体行为。体验是人类对未知事物的积极探索，是塑造人类思维的有效方法。因此，今天许多企业和组织在培训员工时都会自觉或不自觉地应用体验式培训方法，如情景演练。毫不夸张地说，情景演练是各行各业最具实战性和创新性的训练方法！

《银行培训情景演练组织手册》一书解读了银行培训新的标准，介绍了银行培训有趣的方法。书中要点将用那“迷”一样的睿智思维引领我们创造培训奇效！

2017 年 5 月 16 日

自序

我1992年参加银行工作，真正从银行一线干起，深深体会到员工对培训（开会）以及一切形式上的东西反感至极。可偏偏命运眷顾自己，如今却成为一名职业培训讲师。根据多年的银行客户服务经验及营销体验，我深知银行服务与客户需求之间还有着较大的差距。为了能够确实有效地解决目前培训面临的困惑，我凭着近15年的培训生涯及实战经验，深挖客户需求，精炼培训技巧，历时三年时间，组织编写了此本“情景演练”银行培训专业用书，希望通过自己的微薄之力为金融培训行业以及传统培训系统作出一点点贡献！由于本人编写能力有限，不妥之处还请各位老师、前辈批评指正！

多年的培训经历让我有了些许“职业病”，一件事情做得太久，就会形成一种惯性思维或者行为方式，平日里一次小小的感冒也要通过一场激情洋溢的培训才能治愈。不仅如此，看一场电影也会让我直接将电影关联到银行经营现状。2014年的《猩球崛起：黎明之战》就让我想起了刚刚上班时，作为一名柜员，我就像影片中的“凯撒”（电影中的猿类首领），坐在高高的柜台内，等着谦卑的客户满脸堆笑地把存单递给我：“麻烦给取

个钱。”（就像电影中地位卑微的猿类）而今，银行的柜台设计更人性化，银行的服务越来越好，可是客户却不一定买账，还时常会投来傲慢的眼神，稍有怠慢便是一顿投诉，俨然就是新时期的“凯撒”，而我们则变成处处小心的服侍者。优质服务是我们必须坚持的，但也要建立在平等的基调上，在此，我为一线员工说句话，我们可以八颗牙齿微笑服务，可我们更需要良好的氛围、标准的流程以及公平的体制。作为一名老银行人，我知道，银行遇到的束缚太多，基层总是缺人，一人多岗直到今天也没有太多改变。政策年年新，任务年年重，要业绩更要提升客户满意度，银行就必须努力加快现代化智能体系改造，实现一人多能，大力培养复合型人才。这将逐渐成为现代银行的重点任务。

随着金融国际化的发展，市场竞争趋于白热化，银行一直没有停止变革的脚步——经营网点硬件的不断升级改造，财务系统、客户系统的持续更新，服务营销流程的梳理，人员结构的调整以及岗位能力的提升——每一次变革都意味着经营压力在加大。记得在某银行“授权主管服务营销技能提升培训班”上，一位行领导语重心长地讲道：“同事们，今天，我们要肯定授权主管过去在银行业务风控管理、业务操作流程工作中所作出的贡献及辛劳。但是随着现代化设备的不断更新，集中授权平台的上线进一步加强了业务风控管理，同时也解放了授权主管的时间。鉴于此，我们要对授权主管岗位进行新一轮的深化改革，对授权主管岗位进行‘三加’。一加，加责，即在网点负责人不在网点时，授权主管要肩负起网点服务营销的管理工作；二加，加压，即授权主管薪酬的30%参与网点绩效考核；三加，加薪，为了减轻大家转型的压力，我们党委决定每人每月增加200元的管理薪酬。”听完这些，再看看授权主管们（学员）的表情，真是一脸的无奈和纠结。

俗话讲：船小好掉头。动辄几万的银行从业人员，要想快速统一战略、提高认识、掌握最新技能谈何容易。各家银行近10年来组织了无数的培训及网点转型辅导，每一家都在努力打造客户满意、员工幸福、股东赚

钱的现代化银行，但在转型过程中，避免不了出现诸多分支行战略不统一，信息不对称，部门之间缺乏协调，团队之间不合作，员工沟通技能不佳等现实问题。2008年我被邀参加某行总行的网点标准文明服务导入培训，虽然已有多年讲课经历，但在银行内部的专业培训还是第一次。该总行这次培训的特点是高（高标准）、新（新理念）、严（严要求），这激起了我们金融从业者久违的责任感和兴奋。从那时起，我立志要通过抓住银行新一代转型机遇，充分发挥个人特长，借力转型，利用培训的机会快速提高银行一线全员的服务营销能力。而情景演练一直是我特别关注的形式。其实，这种培训方法也常常在各类传统培训中看到。

我们经常在银行晨会中看到这样的场景：

银行员工早上开门前，整齐列队，整理仪表，开始训练服务用语，就像传统服务行业一样，大家一起喊：“早上好！欢迎光临，请问您办理什么业务……”我每次看完晨会总是感觉怪怪的，心想这样的银行晨会和餐饮、美容等服务业的区别在哪里呢？正想着入神，突然被网点负责人的喊话惊醒：“小王、小李，你们两个出列，把今天新发行的基金产品营销话术演练一下。”两位被突然点名的行员无奈地出列。



晨会情景演练图

小李机敏地举手道：我演客户！

小王无奈地回答：那我演客户经理吧。

负责人：开始吧！

小王红着脸硬着头皮说道：李女士您好，请问有什么可以帮到您？

小李来了一个标准的 30 度欠身礼：您好，我想存款。（其他同事在一旁偷笑，心想客户哪会这样的标准站姿）

小王：您存多少钱？

小李：哦，存 10 万。

小王：您存定期还是活期？

小李：我存个定期一年吧。

小王：是这样，我们有一款新发行的基金挺好的，您要了解一下？

小李非常配合地说：是吗？什么基金？

小王职业性地继续：是一支动力成长型基金，基金经理是……

小李标准地点着头附和道：这样啊！

小王：本只基金预期年化收益率 6%，它是活期收益的 17 倍、定期一年的 3 倍，您看要不要购买一些？

小李：那我买多少合适呢？

小王：如果您的钱不是急用的话当然可以买 10 万啦！

小李：那就买 10 万吧。

演练结束，负责人建议掌声鼓励。

不知道您看完感觉如何，我每每看到这样的演练情景，都笑到想喷饭。先不说是否真能提高员工的营销绩效，单从演练本身来说也过于草率、简陋，实际起不到任何训练效果。

情景演练是各行各业最具实战性的训练方法，那怎样才能把握情景演练的实效性呢？本书的目的就是让我们全面了解情景演练，掌握情景演练的组织技巧，并通过情景演练快速提升职业技能，使各级领导轻松

管理、业绩长红，使银行业的服务营销人员在日常工作中更有自信和节奏感。

情景演练虽然已经被各行各业广泛应用，但在大多数时候训练者和参与者的感受和体验并不深切，多数参训者难以流畅地完成设定角色的表演，通常将演练变成一次激进的销售过程，通过说服客户，让客户提不出异议而被动购买所推销的产品。对此，我们将通过科学设计情景演练流程、标准和评价方式等，使培训更接地气：教会组织者如何有效控制演练效果、如何结合实际工作设计演练方案，教会参训者如何掌握客户心理、如何掌握在演练时结合实际工作，即使你是培训老师也可从中了解如何利用情景演练的方式提升授课效果。

科技在不断发展，将来银行全部电子化后，客户不会再来银行网点，我们是否还需要一种全新的服务营销模式呢？答案是需要。想想几千年来，人类使用的工具一直在进步、革新，但人与人的沟通、人的需求及人性却基本没有变化，情景演练的核心还是训练人和人的沟通，人在任何地方、任何时间都需要保持相对应的角色，能掌握并熟练应用该技巧的人，必定是社会的精英，行业的先锋，企业的管理者。未来无论是私人银行、网上银行、社区银行，还是咖啡银行、楼宇银行、管道银行，都可以运用情景演练培训的方法，根据不同的客户群，掌握不同的客户需求，实时设计对应的客户角色，开展情景演练训练，即可达成培训目的。

再回头一看，银行业近几年的变化无论从硬件还是软件来说都已今非昔比，我们不否定过去的成长，但要想在新时期突破瓶颈，实现各行的目标愿景就难了。我们经常遇到的问题是，培训结束培训内容无法落地，网点辅导过后效果难以持久，固化意义也大打折扣，没有找到一套行之有效的自我训练方法。笔者有幸参与这场浩瀚的银行转型变革，更有幸成为一名培训讲师，通过多年的辛勤付出，积累了大量的银行实战辅导经验，并站在前辈的肩膀上总结出一整套全新的情景演练模式，在此和大家分享。

本手册的最终定稿出版，要特别感谢老东家农行对我的培养，感谢周世平老师的鼓励与指导，感谢家人的信任和支持。由于能力与精力有限，本手册难免还有许多不妥之处，希望各位读者多提意见与建议，以便在下次修订中予以完善。

2017年3月8日

目次

前言/1

第一章 什么是情景演练/4

定义和概述/4

为什么要学习情景演练/5

演习还是演戏? /6

什么人需要掌握情景演练技能/7

情景演练的理念和原则/9

第二章 情景演练的组织系统与分类/13

什么是情景演练组织系统? /13

金导和银导/15

演练小团队/21

情景演练的分类/28

第三章 情景演练的组织流程/42

情景演练的前期调研/42

情景演练的培训组织/46

培训评估/53

第四章 情景演练的设置/57

情景演练的情景设置/57

情景演练的场地设置/60

客户背景资料设置/64

情景演练的角色设置/75

情景演练的模板设置/78

第五章 如何营造情景演练的氛围/83

演练的动员与角色导入/83

角色的选配/90

演练的氛围营造/93

道具准备/98

情景规划及情节设计/102

预设矛盾情节/107

第六章 情景演练的控制/112

演练的规则/112

表演的控制/117

时间的控制/122

第七章 情景演练的点评和评分/127

点评的意义/127

点评的方法/129

点评的顺序/135

总评/139

情景演练的评分/141

评分表/146

第八章 情景演练的失败补救/155

失败的原因/155

失败的标志/164

失败的补救/166

情景演练应急预案/168

情景演练成功之道/174

第九章 银行沙盘模拟演练及其他/179

银行沙盘模拟演练/179

案例教学与情景演练/186

多方共赢的情景演练/188

演练雇佣军（职业客户）/189

附录/190

参考文献/208

前 言

世界是个大舞台，所有的人不过是舞台上的演员。

——莎士比亚

诚如莎士比亚所说，世界是个大舞台，那么人生岂不就是一部情景剧？在这部永远没有大结局的浩瀚长剧中，不同的人扮演不同的角色，在不同的情境中演绎不同的生活。我们时常想象能否发明一种类似时空隧道一样的机器，能够轻松实现人生角色的转换，体验一把普通人不曾有过的另外一种人生——大富豪、大明星、大侠客？人类的平均寿命只不过 70 多岁，人生的长度几乎不可更改，但不同角色的体验却会给我们拓宽人生宽度的机会。西方经济学家托夫勒 30 多年前作出了“制造业—服务业—体验业”这种独特的产业演进划分；步入 21 世纪，《哈佛商业评论》也作出了“体验经济时代即将到来”的预言。从心理学上讲，人是环境的产物，在不同的情境会感受到不同的体验，从而产生不同的认知、形成不同的观念，这些认知和观念又会影响具体的行为。因此说体验就是人对未知事物的一种积极探索和感受认知，是塑造人类行为和价值观念的一种有效手

段。现实生活中这样的例子比比皆是，比如家长把生活条件优越的孩子送到贫困山区体验生活的艰辛，单位组织员工到监狱参观以教育员工遵纪守法、珍爱自由，利用的就是体验这种方法。今天，许多企业和服务营销性组织在培训员工时都会自觉或不自觉地应用到了这种体验式培训方法——情景演练法。

本书从三个方面分析阐述情景演练技术。第一章至第三章主要讲述情景演练的基本知识及情景演练的发展情况，给情景演练的组织管理作出了重要定位，说明了情景演练的组织分类形式；第四章至第八章是本书的核心，讲述了情景演练的组织方法、流程、效果控制以及失败补救方法等重点内容；第九章则是情景演练培训的延伸和创新环节展示。

很多朋友问到，这到底是一本什么样的书？是一个作者的培训经历，还是一本创新的培训辅导工具，还是银行情景演练的案例分享呢？要我说，它都是，它既可以指导客户经理通过掌握情景演练技巧有效提高对客户的把握度，又可以让有心成为资深讲师的同仁学到全面的情景演练授课技巧，更有价值的是可以帮助更多的部门领导，通过阅读本书，轻松组织各类情景演练场景，快速提升团队服务营销能力。

本书第九章介绍的银行沙盘模拟情景演练培训更是一种极具实战色彩的体验式培训模式。沙盘模拟在古代是统治者的将帅指挥战争的辅助工具，主要供研究地形、敌情、作战方案，组织协调动作和实施训练时使用。据《后汉书·马援传》记载，公元 32 年，汉光武帝征讨陇西的隗嚣，召名将马援商讨进军战略。马援对陇西一带的地理情况很熟悉，就用米堆成一个与实地地形相似的模型，从战术上作了详尽的分析。光武帝刘秀看后，高兴地说：“敌人尽在我的眼中了！”这就是最早的沙盘作业。

1811 年，普鲁士国王腓特烈·威廉三世的文职军事顾问冯·莱斯维茨，用胶泥制作了一个精巧的战场模型，用颜色把道路、河流、村庄和树林表示出来，用小瓷块代表军队和武器，陈列在波茨坦皇宫里，用来进行军事游戏。后来，莱斯维茨的儿子利用沙盘、地图表示地形地貌，以算时

器表示军队和武器的配置情况，按照实战方式进行策略谋划。这种“战争博弈”就是现代沙盘模拟作业。

英、美知名商学院和培训管理机构很快意识到这种方法同样适合企业对中、高层经理的培养和锻炼。作者通过深入的学习研究，设计了两套针对银行经营管理的沙盘模拟课程（精英班——破茧成鹰；高级班——群雄争霸），通过模拟银行团队编制、业务流程及考核重点让银行各级管理者全方位体验管理的意义。有理由相信专业的银行沙盘模拟情景演练将成为银行经营管理培训的新宠！

你想真正引领团队以最“过瘾”的培训方式达成目标吗？

你想在激烈、复杂的金融变革中始终领先同行吗？

你想掌握时尚、实用的培训方式吗？

那就请你用心阅读本书吧！

亲，记得要边看边实战哦！