

《银行标杆网点建设》

【课程背景】

优质的银行服务是银行业的窗口，是每个金融机构形象的“代言人”，也是银行业竞争的“软实力”的体现。最大限度满足客户的需求是优质服务的根本所在。只有良好的服务才能赢得客户，才能在竞争中获胜。

【课程收益】

改善网点营业环境、改善员工职业形象、统一规范服务流程、提升网点现场管理水平、打造当地服务最佳银行。

【课程对象】

【课程时长】

天（6小时/天）

【课程老师】

金迎老师

【课程大纲】

一、项目实施具体分为四个阶段

1、第一阶段项目准备

- 通过网点现场观察、摸底调研、暗访体验等找出问题点，与客户进行反馈，
- 在全面沟通的基础上制定实施方案，做好项目实施的准备

2、第二阶段项目实施

- 根据项目实施方案的具体内容，对网点进行专业的培训与深入的辅导

3、第三阶段检测评估与验收

- 根据辅导培训的内容进行详实的监测评估与效果验收

4、第四阶段成果汇报与总结

- 对整个项目的进行过程与验收成果进行总结汇报与评选

二、项目维护

1、维护流程

服务质量的提升是一个长远的目标，因此对服务质量提升的维系也是长期而艰巨的。同时服务质量的提升又是一个循序渐进的过程。因此，项目维护的周期定为一年，其中包3次现场监测评估、3次项目报告分析以及3次后进网点员工的“回炉”轮训，期间适量穿插活动，例如，服务大讨论、礼仪大赛、简报等以提高服务质量维护的影响力和有效性。

2、项目准备

项目准备阶段包括现场诊断、提交诊断报告以及召开启动大会等主体环节。

■ 调研

现场调研：网点体验、现场诊断

深入调研：通过对银行高管、中层管理人员及网点负责人的“一对一”访谈，从银行（网点）发展战略的高度，得出对网点服务和业务转型所提出的要求

■ 出具诊断报告

现场调研结束后，公司详细分析服务体验的内容，依照服务环境（包括功能布置）、服务形象、服务安全、服务管理、服务规范、服务纪律、自助机具七大模块找出问题，出具《诊断报告》，从根本上了解网点功能布局、服务流程等方面的不足，并与银行高管全面沟通后制定项目实施方案

（项目计划表）

■ 召开项目启动大会

启动大会的召开，意味着项目的正式开展。公司做现场调研情况汇报后，银行高层就银行服务质量提升项目的重大意义、指导思想、工作目标等内容做全面阐述，让全体员工充分认识服务的重要性，全面配合服务质量提升项目有序进行

■ 成立服务办

服务不仅仅要紧抓直接服务客户的营业网点窗口，还要建立银行服务管理体系，以确保银行服务能够有效地保持下去服务办由主管服务领导牵头，由主管服务部门人员、服务督导师及公司辅导师组成，主管服务领导部门设计服务考核办法，服务督导师对营业网点进行服务检查，主管服务部门进行考核

3、项目准备

■ 提供服务规范手册

公司根据中国银行协会颁布的优质文明服务相关文件及规范，研究、编制出具有针对性、切实可行的《商业银行网点服务品质提升规范标准》，包括基层网点临柜人员服务规范、基层网点客户经理服务规范、集成网点大堂经理服务规范、基层网点保安人员服务规范、基层网点主任服务规范及基层网点营业环境规范

■ 礼仪轮训

礼仪轮训从服务心态、服务环境、服务形式及服务流程等方面讲解如何打造银行营业厅的优质文明服务礼仪轮训采取集中授课的方式，每批 50 人左右，对象为临柜人员、大堂经理

■ 服务督导师培训

为确保服务质量提升项目结束后还能按照原有流程持续性发展，公司将帮助银行从业务能力强，表达能力强的员工中甄选服务督导师。教会如何检查问题、分析问题、辅导问题及网点现场服务管理内容及方法、工具等、使得项目结束后内部还能按照原有流程持续性发展。

■ 中高层管理人员能力培训

公司研发的中高层管理人员能力培训，根据管理人员（网点负责人、机关干部）处于不同管理角色时应承担的职能，搭建管理技能构架。配置课程均为满足个人职业成长中所必需的能力素质培养需求，以帮助管理人员能高效地完成管理工作

■ 现场辅导

现场辅导形式采取营业厅现场指导与策划活动相结合的方式白天辅导师走访营业网点，通过现场观察、拍照、摄像等方式，记录、汇总网点存在的问题，下达《意见整改通知书》，并对现场人员办理业务时不符合规范的行为现场纠正。晚上辅导师在营业厅与网点负责人、员工沟通，了解员工对服务的认识，对白天走访情况进行点评，并就服务环境、形象、流程及网点日常服务管理等方面进行现场培训及辅导。服务督导师以公司辅导师助教的身份全程参与到现场辅导过程中，并以现场实践的方式参与到白天网点现场整改及晚上现场辅导当中去。在辅导期间，将服务讨论会、礼仪大赛、服务考试等多种形式活动相结合穿插进行，达到提升员工服务理念、规范员工服务行为、激发员工的工作热情的目的

4、项目检测评估与验收

项目辅导结束后，根据中国银行业协会《中国银行业文明服务公约》、《中国银行业柜面服务规范》要求，采取暗访员真实办理业务、观察现场的服务体验方式。对营业网点窗口的服务质量进行检测与评估。并根据每个营业网点的实际检测情况出具《银行服务质量检测表》，以百分制的形式详细记录监测的时间及监测过程中发现的问题，监测后十个工作日内出具网点监测报告，将监测结果进行排名，作为评优参考依据