

Domestic Bank

Service Management Question Discussion

国内银行服务管理 问题探讨

李义奇◎著



中国市场出版社
China Market Press

Domestic Bank

Service Management Question Discussion

国内银行服务管理 问题探讨

李义奇◎著



中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目(CIP)数据

国内银行服务管理问题探讨/李义奇著. —北京:中国
市场出版社, 2008. 11

ISBN 978 - 7 - 5092 - 0431 - 3

I. 国... II. 李... III. 银行—商业服务—研究—中国
IV. F832

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 154424 号

书 名: 国内银行服务管理问题探讨

著 者: 李义奇

责任编辑: 宋 涛

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼(100837)

电 话: 编辑部(010)68034118 读者服务部(010)68022950

发行部(010)68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 河北省高碑店市鑫宏源印刷包装有限责任公司

规 格: 880×1230 毫米 1/32 6.625 印张 140 千字

版 本: 2008 年 11 月第 1 版

印 次: 2008 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5092 - 0431 - 3

定 价: 26.00 元

前言

世上之所以存在银行这类组织,是因为其他经济主体需要银行为之提供服务。从宏观层面上考察过去 600 多年的银行服务可以发现,银行通过融资活动,跨越时间和空间转移购买力,扩张企业的生产可能性边界,平滑家庭消费支出;通过支付系统加速资金周转,提供支付便利,使客户能够方便快捷地完成日常交易、购买活动的资金支付;通过设计、销售银行产品,为客户提供安全的价值储藏,并帮助客户实现财富增值;通过风险管理手段实现对冲和多样化,转移和分配风险;通过信用、信息管理技术,综合兼顾客户在安全性、收益性和流动性方面的需求;等等,且这些服务不能被银行之外的其他组织有效替代。

按照市场交易原则,只有对交易双方都是有利可图的交易才能自发地持续下去,生生不息。在市场的原则下,银行为银行客户提供银行服务,银行客户从银行消费银行服务,对双方都是有利可图的,即银行和银行客户都从这笔交易中获得了好处,银行从向客户提供银行服务中获取的好处为银行利润,银行客户从银行服务中获取的好处为银行客户的价值增值。显然,只有银行利润与银行客户的价值增值共同增长时,银行服务这笔交易才是真实的、有效的、可持续的。

现实中,提供一笔真实有效的银行服务,银行首先要选择有利可图的客户,分析客户的类型及其对银行服务的需求,设计适合客户需要的产品与服务(定价),科学规划服务能力,提高服务质量,以达到客户满意。从客户的角度讲,客户会选择他们满意的银行并可能长期与这家银行保持业务联系,成为银行的忠诚客户。银行通过为客户提供满意的服务(实现客户价值增值)来获取利润,客户通过选择合适的银行服务来实现价值增值。银行作为银行服务的卖方,银行客户作为银行服务的买方,卖方的信息优势使银行在单一的银行服务交易谈判中占据有利地位。这使银行通过欺诈、误导等不正当的市场行为获取利润成为可能。但这种没有为客户带来价值增值的银行利润获取,由于其明显违背市场交易原则而无法长期维持,并且有可能在客户察觉后的报复行为下产生损失。同时,由于市场的不完全和信息的不对称,有时银行利润获取的正当性也不易在短期内识别,这需要银行有一个自觉的利益补偿机制(或称承担企业社会责任)。由于市场自身的运行机制,只有那些坚持通过为客户提供满意的服务来获取利润的银行机构才会实现商业可持续性,才有可能收获良好的市场声誉。

2

但是,上述简单、朴实同时又是最真实的道理很容易被人们忘记。人们更愿意用银行利润指标(或称财务指标,如资本、资产数量以及赢利状况等)来衡量银行经营或改革的得失成败,比如说,学术界和业界都津津乐道于国内银行近些年不菲的数值指标表现。的确,如果仅从这些数值指标上来看,可以说国内银行的综合实力得到了较大提升,服务能

力得到了较大提升。但当面对自己的客户群体时，消费者却对这些用数值测算出来的银行服务能力的增强不买账，甚至较集中地表现出了诸多不满。就国内银行改革与发展来说，这是一个不容回避的悖论现象：相关理论结论和经验事实具有某种对立的意味。黄宗智在《认识中国——走向实践出发的社会科学》^①一文末尾建议：我们要到最基本的事实中去寻找最强有力的分析概念。对商业银行来讲，最基本的事实，毫无疑问是提供银行服务，满足客户需求。

本书的写作意图是非常明确的，笔者试图说明，银行服务是谋求进一步发展的中国银行业面临的、无法回避的问题。之所以如此，是因为提供银行服务是银行存在的理由，但长期以来，在中国银行业，由于其在国民经济运行和调控中的特殊地位和作用，以及其发展的路径依赖，银行服务问题可能从来都没有得到应有的重视和对待。人们通常用银行的规模和财务指标来观察银行绩效，虽然银行利润问题一直都是银行经营活动的核心，但笔者认为，需要重新审视银行利润。比如，通过不当销售方式获得的短期利润的增长，对银行可持续发展的良性发展来讲，就未必是一件好事；再如，如果国民收入再分配的格局（较大的利差空间）有利于增加银行利润，银行的利润增长与银行效率提高的相关性就会较弱。因此，没有良好的银行服务作支撑的银行利润增长，在其商业可持续性方面将要大打折扣。

第一章回顾了国内银行改革的经验、特殊的改革逻辑，从国内银行商业可持续性发展面临的挑战入手，提出了银

^① 黄宗智：《认识中国——走向实践出发的社会科学》[J]．中国社会科学，2005（1）：83-93。

行服务是检验银行改革绩效和可持续发展能力的重要标准,只有建立在良好服务关系基础上的银行利润才是良性的、可持续的等论断。

第二章至第五章分别从客户需求与银行服务产品供给、定价,银行排队与服务能力规划,银行服务接触与服务质量管理,银行营业网点资源配置等方面,结合国内银行的现状,主要介绍一些经验做法,为银行改进服务提供一些建设性的意见。

第六章进一步认识银行价值,揭示在一般情况下银行利润、市场价值与社会价值之间的偏离原因,以及银行主动弥补这些偏离所需承担的责任。

第七章主要分析国内银行治理与银行服务问题,探讨改进银行服务应当在治理机制方面强调哪些主要内容。

第八章总结全文,主要说明在目前情况下,构建可持续银行的主要内容。

简单地说,笔者希望通过本书的努力,能够引起业界对银行服务问题的重视。对当前中国的银行业来讲,银行服务问题的重要性应该比一些已经流行相当长时期的问题和概念更重要、更具有现实性,比如所谓的银行改革、公司治理机制、风险控制等问题。在当前中国的银行业,从根本上来讲,改革和公司治理问题远非银行自身能够左右,缺乏目标导向、整体观念以及宏观经济预警的风险控制,往往会画地为牢,限制银行发展的空间。更务实的做法,或者说在当前形势下,国内银行业提升价值和市场竞争力的努力方向,应该是扎扎实实地做好银行的本分,即银行服务了。

目 录

第一章 银行改革、可持续发展

与银行服务 (1)

第一节 30 年银行改革的主要经验 (1)

一、银行改革的重大事项 (1)

二、银行改革的经验 (4)

第二节 金融控制下的银行改革 (6)

一、政府主导银行改革 (6)

二、金融控制战略 (9)

三、政府调控下的银行改革绩效 (12)

第三节 国内银行面临商业可持续性挑战 (16)

第四节 银行服务是检验银行改革绩效和可持续发展能力的重要标准 (20)

一、银行服务概述 (20)

二、客户需求是银行行为的依据 (23)

三、服务能力是银行市场竞争力的主要体现 (26)

四、银行服务质量的衡量 (28)

五、只有建立在良好服务关系基础上的 银行利润才是良性的、可持续的 (30)

第二章 客户、产品与定价 (33)

第一节 国内商业银行服务产品发展现状

及问题 (34)

一、国内商业银行中间业务产品发展现状 (34)

二、国内商业银行服务产品主要问题 (35)

三、国内银行服务产品管理体系问题 (38)

第二节 客户与客户需求 (40)

一、选择客户 (40)

二、客户需求分析 (43)

三、客户需求特征对银行服务产品

供给的意义 (51)

第三节 建立以客户为中心的银行服务产品

管理体系 (56)

第四节 银行服务定价与收费管理 (59)

一、国内商业银行服务收费基本情况 (59)

二、商业银行服务产品定价的常用方法

及应考虑的几个问题 (68)

三、商业银行服务收费管理问题 (75)

第三章 排队管理与银行服务能力规划 (79)

第一节 2007 年国内商业银行服务排队

问题综述 (80)

一、排队现象 (80)

二、原因分析 (81)

三、各行采取的主要改进措施 (85)

四、取得的效果 (88)

第二节 银行服务排队模型与服务能力规划	(89)
一、银行服务排队的基本特征	(90)
二、银行服务排队模型	(91)
三、商业银行服务能力规划	(93)
第三节 排队的经济学	(96)
第四章 服务接触与服务质量管理	(101)
第一节 银行服务接触的三元组合	(101)
一、不同的业务模式决定银行在服务 接触中的角色	(103)
二、影响服务接触成功的因素	(104)
三、确定关键工作岗位	(106)
第二节 重视一线员工	(107)
一、一线员工的素质要求	(107)
二、避免不当销售行为	(108)
三、提高一线员工的交互能力	(111)
四、提高一线员工的工作满意度	(115)
第三节 服务质量评估与过程控制	(116)
一、服务质量评估	(116)
二、服务过程控制	(121)
第四节 国内商业银行改进服务质量的 几点建议	(124)
一、客户知情权问题	(126)
二、低端客户的标准化服务问题	(126)
三、客户投诉的及时响应问题	(128)
四、建立服务保证制度问题	(129)

第五章 银行营业网点资源配置 (131)**第一节 银行营业网点的基本功能** (133)

一、交易功能

二、销售功能

三、咨询与沟通功能

四、银行形象展示功能

第二节 国内银行网点转型的情况 (135)

一、银行营业网点的服务理念问题

二、银行营业网点的标准化与差异化问题

第三节 基于价值创造的流程再造 (140)**第四节 银行营业网点的价值挖掘** (142)一、建立以客户满意度和客户忠诚度为主的
考核体系二、建立一种基于员工的营业网点服务能力
提升机制三、营业网点应当成为银行感知市场变化
和客户需求的触角四、银行营业网点应当积极承载客户教育
和引导职能**第六章 银行的价值与责任** (147)

第一节 银行的作用

第二节 商业价值与社会价值

第三节 银行价值偏离的原因

第四节 银行可持续发展的要求

第五节 银行的责任

一、银行对客户的责任	(160)
二、银行对社会的责任	(161)
第七章 银行治理机制与银行服务	(167)
第一节 国内银行的治理问题	(167)
一、制度环境问题	(168)
二、治理结构与治理机制	(169)
三、内部治理与外部治理	(171)
第二节 政府的作用	(175)
第三节 银行家	(178)
第四节 社会舆论	(183)
第五节 国内银行治理机制的改善	(185)
第八章 服务与价值提升	(187)
第一节 以实现商业可持续为目标改进银行 服务管理	(187)
第二节 树立科学的银行价值观	(189)
第三节 转变政府的银行治理观	(191)
第四节 获得良好的市场声誉	(193)

第一章 银行改革、可持续发展 与银行服务

改革为中国带来的变化是史上空前的，银行改革更是如此。在 30 年的时间内，国内现代银行体系迅速地建立起来，并于近几年几乎是戏剧性地甩脱不良和亏损的包袱，主要商业银行成功实现境内外上市，经营指标（财务指标和资产质量指标）已经达到甚至超过国际上知名大银行的水平，国内银行的财务实力空前提高。从国内主要银行在国际国内股票市场上的表现来看，国内银行的经营业绩已经得到市场的承认，居高不下的银行股股价以及超过市场平均水平市盈率，是市场对国内银行价值的认可以及未来良好发展的预期。回顾并整理中国银行业发展的经验，并在此基础上推动国内银行实现商业可持续性，无疑将丰富金融发展的国别经验。

第一节 30 年银行改革的主要经验

一、银行改革的重大事项

2008 年恰逢中国改革开放 30 周年。各种纪念和总结成

绩的文章纷沓而来。概括起来,30年来中国银行业改革与发展主要有以下大事。

1. 国家专业银行的恢复与设立

中国农业银行历经数次起伏,1979年3月13日重新得以恢复成立,集中办理农村信贷,领导农村信用社。紧接着,中国银行和中国人民建设银行也分别从中国人民银行和财政部分离出来。1984年,中国工商银行从中国人民银行分离,承担了原有中国人民银行办理的金融经营业务。至此,四大专业银行业务严格划分,分别在工商企业流动资金、农村、外汇和基本建设四大领域占据垄断地位。到1984年,一个以四大专业银行为主的银行体系框架初步形成。

2. 专业银行的企业化改革

20世纪80年代中期到90年代初,以专业银行企业化经营为主题的改革主要集中在两方面:一是由机关式管理方式向企业化管理方式过渡,目的是全面推行责、权、利相结合的企业化管理改革,打破分配上的“大锅饭”,增强金融系统的活力。二是打破资金分配上的“大锅饭”,逐步强化银行的资金约束,并打破银行间的业务限制,推动专业银行由“准企业”向真正的企业过渡。

3. 国家专业银行向商业银行转变

1993年12月,《国务院关于金融体制改革的决定》为金融改革设计了框架。金融体制改革的目标是,建立在国务院领导下,独立执行货币政策的中央银行宏观调控体系;建立政策性金融与商业性金融分离,以国有商业银行为主体、多种金融机构并存的金融组织体系;建立统一开放、

严格管理的金融市场体系。明确提出要把我国的专业银行办成真正的商业银行,至此,专业银行的发展正式定位于商业银行。三家政策性银行的成立,承担了四大专业银行的政策性金融业务,专业银行开始作为国有独资商业银行,真正从事商业性金融业务。与此同时,按照把银行办成真正商业银行的要求,国家从加强国有商业银行一级法人体制、建立商业银行经营机制、银行与所办经济实体脱钩、强化内部管理和风险控制、改进金融服务等方面,进行了一系列改革。《中华人民共和国商业银行法》的正式颁布,首次以法律形式明确规定了我国商业银行的权利和义务,包括四大国有独资商业银行在内的我国商业银行的发展进入了法制化的轨道。

4. 设立股份制商业银行和地方性商业银行

1986年9月国务院批准重新组建交通银行之后,又陆续成立了11家股份制商业银行。1995年9月7日国务院发布《关于组建城市合作银行的通知》,决定自1995年起撤并城市信用社,在35个大中城市分期分批组建由城市企业、居民和地方财政投资入股的地方股份制性质的城市合作银行(后更名为城市商业银行),以后,组建范围又扩大到35个大中城市以外的地级城市。至今,全国主要地级城市大多都拥有了地方性城市商业银行。

5. 国有商业银行股改上市

1995年,《中华人民共和国中国人民银行法》和《中华人民共和国商业银行法》颁布,随后,中国人民银行颁布《贷款通则》,召开全国银行业经营管理工作会议,首次提出降低国有独资商业银行不良贷款的要求。1999年相继

成立了四大资产管理公司，负责收购、管理、处置四大商业银行剥离的不良资产。国有商业银行综合改革目标是，将国有商业银行改造成资本充足、内控严密、运营安全、服务和效益良好、具有国际竞争力的现代化股份制商业银行。2005 年开始国有商业银行股份制改造，依照现代企业制度，成立股份有限公司，进行公司治理改革。随后开始引进战略投资者，国有商业银行成为国家控股的现代股份公司，交通银行、建设银行、中国银行和工商银行先后在境内外上市。

二、银行改革的经验

回顾 30 年来中国银行业的改革与发展历程，一些主要的经验值得肯定。

1. 银行商业化改革目标的确立

尽管目前国有商业银行要成为真正的金融企业可能还有不少距离，但按照现代金融企业制度要求改造国有银行的目标应该是一个正确的选择，且目前的成绩已经证明这一选择的正确性。

2. 银行机构多元化

政策性银行与商业性银行，大银行与小银行，全国性银行与区域性银行、地方性银行，多种所有制形式的银行等，多种性质、形式的商业银行机构并存，促进了银行业市场的竞争和效率的提高。银行商业化改革和银行机构的多元化，有效地缓解了地方政府对银行的行政干预。

3. 推进股份制改造，加快建立现代金融企业公司治理制度

一方面,通过加快处置不良资产,充实资本金,逐步达到巴塞尔新协议的要求。截至2007年第三季度末,我国商业银行中资本充足率达标的银行已有136家,比年初增加36家;达标银行资产占商业银行总资产的78.9%。另一方面,通过产权改革,引进外部战略投资者,完善公司治理结构,健全内控机制,逐步建立起现代股份制银行。

4. 商业银行内部控制和风险管理能力建设成绩明显

商业银行不良资产情况得到较好改善。截至2007年第三季度,商业银行不良贷款占全部贷款比例为6.17%,其中损失类贷款比例为2.68%,不少银行的贷款质量已经赶上甚至超过了国际同业水平。

5. 重视学习

借鉴国外银行经营管理的先进经验和做法,特别是在业务平台建设、风险控制、发展战略等方面,与国外先进银行的差距逐渐缩小。

中国银行业的资产质量、财务状况都有了显著改善,中国银行业的市场竞争力得到空前提升。商业银行金融资产增长迅速,服务能力快速提升。截至2007年9月末,银行业金融机构境内本外币资产总额为50.62万亿元,负债总额为47.84万亿元。国有银行成为国际资本市场炙手可热的投资对象,工商银行、中国银行、建设银行和交通银行4家银行上市当年股本回报率超过13%,资本回报率在10%左右,不良贷款率为2%~4%,这些指标基本上达到国际先进银行的平均水平。就2006年市值计算,工商银行、中国银行和建设银行已经跻身全球十大银行之列。国内银行信贷资产质量、财务指标的改善,以及在国际国内