



起航 COE

咨询·科技·培训

上海起航企业管理咨询有限公司

编著

刘晓霞 杨步新

赢心服务 制胜网点



起航 COE
咨询·科技·培训

上海起航企业管理咨询有限公司 编著
刘晓霞 杨步新

赢心服务 制胜网点

 上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

赢心服务 制胜网点/上海起航企业管理咨询有限公司,
刘晓霞,杨步新编著. —上海: 上海远东出版社, 2017
ISBN 978-7-5476-1290-3

I. ①赢… II. ①上…②刘…③杨… III. ①银行—
商业服务 IV. ①F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 134491 号

本书的版权及最终解释权归上海起航企业管理咨询有限公司所有。任何单位和个人
未经上海起航企业管理咨询有限公司授权不得复制和影印。

赢心服务 制胜网点

上海起航企业管理咨询有限公司 编著
刘晓霞 杨步新
责任编辑/程云琦 李 英 装帧设计/张晶灵

出版: 上海世纪出版股份有限公司远东出版社
地址: 中国上海市钦州南路 81 号
邮编: 200235

网址: www.ydbook.com

发行: 新华书店 上海远东出版社
上海世纪出版股份有限公司发行中心

制版: 南京前锦排版服务有限公司
印刷: 上海市印刷二厂有限公司
装订: 上海市印刷二厂有限公司

开本: 710×1000 1/16 印张: 7.5 字数: 115
2017 年 7 月第 1 版 2017 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5476-1290-3/F·604
定价: 35.00 元

版权所有 盗版必究(举报电话: 62347733)
如发生质量问题,读者可向工厂调换。
零售、邮购电话: 021-62347733-8538

序言

什么是银行服务？作为担当金融服务业中介的银行，服务既是营业方式，也是生存发展方式的核心内容，银行以服务表现其经营力和创造力。在服务形式上，对柜员来说，最重要的是态度、质量、效率、营销和风险控制等方面的技能要素；对机构来说，最重要的是功能、渠道、人才、环境、技术与产品等方面的经营要素。

服务的内涵极为丰富，既有内容，也有形式，还有方式。首先，服务是实现银行经营方式的手段，是赚钱方式。当服务回归经营之本时，银行才能感受服务与其命运相连，越走向市场化，这种经营意识和生存特征会越来越强化。其次，服务的内容与形式与时俱进，一切都围绕着客户需求而变，要尽力满足客户的要求。服务质量影响到信誉品牌、成本核算、作业方式与素质能力；服务力体现了银行的竞争力、经营力、创新力、影响力。提升服务质量和能力是银行永恒的课题。再次，服务是员工的作业方式，服务水平的高低成为员工素质能力的主要标志。在银行未来转型发展中，服务转型将成为最主要的特征，与员工的关系极为紧密。

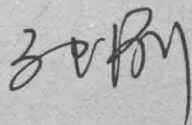
客户对银行服务的基本要求是信任、便利和利益，三者互相融合，有时主次不同。人们靠印象、感受和习惯来判断银行，情感常左右一切。精致使人感动，精心使人感激，但终究利益牵牵心动。微笑只是一时的感受，专业、精细、真诚的服务才能赢得客户的信任，优质服务的目标是求得银行和客户双赢。

银行服务的内涵极为丰富并不断创新发展。从服务的形式看，表现在服务功能、产品、渠道，服务方式、效率、质量，服务领域、工具、品种，服务态度、环境、时空等多种要素的组

合中,需要全面地改善和提高服务水准。从服务的品质看,表现出服务标准化、个性化、系列化,服务系统性、规范性、有效性,服务便捷度、体验度、亲和度,服务多样式、人性化、一站式等丰富的内质,需要整体地培育和提高服务素质。从经营的职能看,凡是能提供给客户的资源、渠道和工具,均可纳入服务的范畴;凡是客户与市场需要的金融服务,银行都要以进取的精神和实事求是的态度去探索、创新和改革。从服务的价值看,体现在服务的定位、定价、管理,服务的成本、投入产出效应、有限资源的配置,服务的人才、品牌、战略等方面。在商业银行内部,服务宗旨和思想贯穿于经营的各个方面和环节,始终要摆在很重要的位置上,成为推动工作的有效抓手。当今,中国经济的持续稳定、快速、健康发展,使经济需求多元化和富裕程度提高,极大地丰富和带动了金融服务需求。因此,银行要不断地开发服务的内涵,与时俱进,伴随客户需求而变。

当前,网络银行的发展已经从根本上改变了银行服务的作业形态,银行大部分的柜台操作性业务已经从柜员作业向自助方式转移,似乎网点的重要性在弱化。但是,这些都是表象,因为银行职能并不在操作层面,银行业务更不只是柜台的作业,更多复杂性、高附加值的核心业务不能自助,需要依靠银行机构里的专业人员去承担和完成,高端服务会变得越来越突出,越来越重要。网点从那些程序式业务中解脱出来正是银行转型的目标,是多年来的改革愿望,保留在网点的服务将转向更高层次,难度更大。因此,加强对服务的规范化管理,更加能够发挥网点的重要功能,从而真正地提高银行的服务力、竞争力。

服务需要管理去规范,管理水准决定服务水准,管理到位服务才能到位。上海起航企业管理咨询有限公司、刘晓霞和杨步新编写的《赢心服务 制胜网点》,是一本难得的介绍银行机构服务管理的工具书。该书对银行营业网点的服务环境、服务行为、服务流程和服务管理的规范化方面作了详细阐述,对改善和提高服务管理工作做了十分有益的总结和探索。我十分乐意将本书推荐给银行界的朋友们,以共同推进金融服务。



中国工商银行总行原副行长

前言

提高和改善服务质量是银行业经营管理的基本要求。随着金融产品日趋同质化,金融竞争的焦点逐步从网点、规模、价格等基本因素,转向难以简单复制的品牌服务等内在价值的较量,服务成为银行核心竞争力的重要组成部分。努力满足客户需求,应是银行全部经营活动的出发点和归宿。只有在实现客户价值的同时,银行才能实现自身的价值;只有帮助客户发展的同时,银行才能实现自身的发展;没有一流的服务就没有一流的银行。对“服务”的认识从一个侧面反映了对现代金融业本质的认识,反映了银行经营管理工作的水平,反映了银行的客户基础、品牌形象、社会影响力和可持续发展的能力。

营业网点是银行对外服务的窗口,是客户与银行的第一接触点,是客户感受和认知银行服务质量的基本来源。营业网点的服务质量是银行服务质量的重要组成部分,改善和提升营业网点服务质量一直是银行业服务质量管理工作的基本任务。各银行都下了大气力,不断改善硬件环境,加大员工培训力度,强化对营业网点服务质量的检查考核,取得了良好的成效。在服务质量管理工作取得初步成绩的情况下,怎样巩固规范化培训的成果?怎样固化员工服务行为?怎样克服服务质量发展不平衡、不稳定的弊病?怎样构建营业网点服务质量长效管理机制?这些都是服务质量管理工作亟待解决的课题。

本书对网点服务质量管理工作做了初步探讨,指出:营业网点的服务规范化建设应包括四个部分:服务环境的规范化、服务行为的规范化、服务流程的规范化和服务管理的规范化。环境和行为的规范化是服务质量的基础,流程的规

范化保证基础标准在日常工作中得以正确运用,管理的规范化是基础标准得以有效执行的保障。四个部分的有机结合,初步构成了营业网点服务质量管理体系,其核心是通过管理行为的规范化来保证环境规范和行为规范的落实。

目前我们对营业网点的服务行为、环境管理、岗位职责等已有详细的规范标准,但对管理行为缺乏明确的规范和指导,基本上靠网点负责人个人的经验和悟性抓管理,这是造成营业网点服务质量起伏波动、网点间发展不平衡的重要原因之一。要想使营业网点服务质量巩固提高,不仅要解决服务行为的规范化、环境建设的规范化、岗位工作的规范化,还要解决管理行为的规范化和工作流程的规范化。只有健全和完善营业网点服务质量管理体系,促使营业网点服务质量管理体系工作由粗放型管理向精细化管理转变,由对结果的管理向对过程的管理转变,由经验型管理向标准化管理转变,由运动式管理向制度化管理转变,员工由消极被管理向自我管理转变,才能有效提升服务管理工作的执行力,推动营业网点服务质量的稳步提高。

本书由上海起航企业管理咨询有限公司、刘晓霞和杨步新编著,在整个过程中也得到了很多专家老师的指导,在此表示一并感谢。本书仅从银行营业网点的角度对网点服务质量进行了探讨,实际工作中影响网点服务质量的因素除网点自身因素外,还有企业的经营战略、市场定位、企业文化、产品研发、机关二线的支持保障等。网点服务质量管理体系的构建和完善还有赖于上级行的指导和支持。当然,营业网点服务质量仅是银行服务质量的一个组成部分,如何持续提升银行的服务质量,如何构建和完善大服务格局,如何让服务真正成为企业的核心竞争力等,这些课题有待于我们进一步深入地探讨和完善。

上海起航企业管理咨询有限公司

2013年12月12日

目 录

前言	V
1. 服务环境规范化	1
1.1 服务分区规范 / 3	
1.1.1 接待咨询区 / 3	
1.1.2 客户等候休息区 / 4	
1.1.3 现金服务区 / 4	
1.1.4 非现金服务区 / 5	
1.1.5 理财服务区 / 6	
1.1.6 贵宾服务区 / 7	
1.1.7 自助服务区 / 8	
1.1.8 辅助服务区 / 8	
1.2 环境维护规范 / 8	
1.2.1 外部环境规范 / 9	
1.2.2 内部环境规范 / 9	
1.3 服务标识规范 / 13	
1.3.1 网点标识、指示系统 / 13	
1.3.2 网点营销传播系统 / 15	
1.4 物品管理规范 / 16	
1.4.1 营业物品管理 / 16	
1.4.2 物品定置规范 / 16	
1.5 网点装修指引 / 18	
2. 服务行为规范化	19
2.1 银行服务礼仪规范 / 21	
2.1.1 基础篇 / 21	
2.1.2 商务篇 / 37	

2.2	客户接待规范 / 39	
2.2.1	普通客户接待规范 / 39	
2.2.2	贵宾客户接待规范 / 43	
2.2.3	客户来访接待规范 / 45	
2.2.4	特殊客户接待规范 / 47	
2.2.5	电话接待规范 / 47	
2.3	服务纪律 / 49	
3.	服务流程规范化	51
3.1	网点一日服务流程 / 53	
3.1.1	班前服务工作要点 / 53	
3.1.2	营业中服务工作要点 / 54	
3.1.3	日终服务工作要点 / 65	
3.2	岗位服务流程 / 67	
3.2.1	网点负责人服务工作流程 / 67	
3.2.2	大堂经理服务工作流程 / 68	
3.2.3	客户经理服务工作流程 / 75	
3.2.4	柜员服务工作流程 / 78	
3.2.5	保安服务工作流程 / 81	
3.2.6	银行保洁员服务工作流程 / 83	
4.	服务管理规范化	85
4.1	网点服务制度建设 / 87	
4.1.1	服务管理工作机制 / 87	
4.1.2	网点服务工作制度 / 90	
4.2	网点服务现场管理 / 93	
4.2.1	网点环境管理 / 93	
4.2.2	服务行为管理 / 95	
4.2.3	营业秩序管理 / 95	
4.2.4	客户异议管理 / 96	

4.2.5 特殊情况处置 / 97

附录 1: 网点标识、指示管理	101
附录 2: 网点营销传播载体管理	103
附录 3: 网点营业物品管理	106

1 服务环境规范化

营业网点是银行为客户提供服务的基本场所。营业网点的空间布局、服务设施和日常环境,从一个侧面反映了银行的经营理念、企业形象、服务文化和管理水平。对服务环境实施标准、规范的管理,提供一个能满足不同层次客户金融需求的服务场所,为客户营造舒适、温馨的服务环境,是服务工作的基本任务之一。

1.1 服务分区规范

网点的物理分区一般包括接待咨询区、客户等候休息区、现金服务区、非现金服务区、理财服务区、贵宾服务区、自助服务区和辅助服务区。其中,自助服务区与营业厅内部相连,实行 24 小时服务。

1.1.1 接待咨询区

接待咨询区一般设在营业网点入口的区域。主要功能是为客户提供业务咨询、引导等服务。



图 1.1 接待咨询区

接待咨询区应设有业务咨询台、叫号机、功能分区指示牌、大堂咨询台、填单台、产品宣传广告等。

其中,大堂咨询台应摆放桌牌和客户留言簿。填单台上,空白单据、凭条供应齐全充足,摆放有序,同时应有填写范例,并配置老花镜、签字笔等便民服务设施。

1.1.2 客户等候休息区

客户等候休息区一般设在业务柜台外的适当位置。

区域内一般配置产品展示柜、产品宣传牌、海报展示架、利率牌显示屏、业务收费标准等各类公示牌、提示牌等。视情况配备报刊架、垃圾筒、饮水机等便民设施及绿色植物。



图 1.2 客户等候休息区

1.1.3 现金服务区

现金服务区是为客户办理存取款、缴费等现金业务的区域。该区域为封闭式柜台,设有柜台标识、一米线。

柜台间可在外立面设置隔板,提高客户的私密性。柜台后方设置背景墙。柜台内侧面悬挂金融营业许可证、营业执照等证件。柜员工作台面上放置办理



业务使用的各类设备设施,柜员公用的设备设施放置于后侧办公区或客户视线外的区域。



图 1.3 现金服务区

1.1.4 非现金服务区

非现金服务区是为客户提供非现金业务服务的区域。

非现金服务区应设置开放式低柜,柜台之间作适当分隔,以保证业务受理过程中的舒适性和私密性。



图 1.4 非现金服务区

1.1.5 理财服务区

理财服务区是营销人员为客户提供理财咨询服务、进行营销推介及日常维护的区域。该区域应相对独立于其他区域,以满足优质客户的私密要求。

该区域可根据营业网点面积适当设置理财室或理财柜台。理财室采用玻璃隔断时,应使用磨砂玻璃或贴膜,以保证理财间具备一定的私密性。理财室墙壁应悬挂相应理财人员的资质证书。室内可设置营销展示柜、茶吧/饮水机、沙发、电视等(见图 1.5、1.6)。



图 1.5 理财室

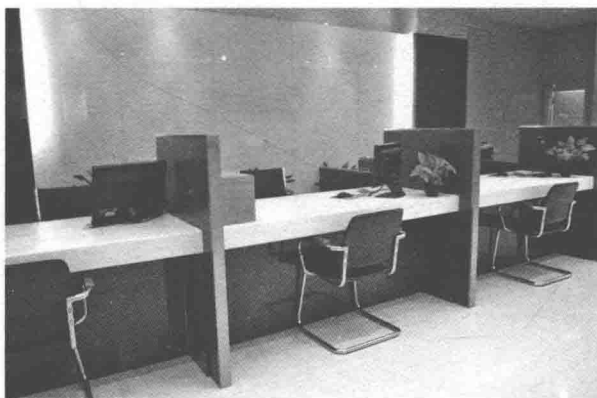


图 1.6 理财柜台



1.1.6 贵宾服务区

贵宾服务区是为贵宾客户提供绿色通道和分层服务的专属区域。包括贵宾理财室、休闲区、交易区、电子银行区等。旨在为客户提供全方位、个性化、私密性的综合财富管理服务。



图 1.7 贵宾服务区 1



图 1.8 贵宾服务区 2