

Study on Service Management Problems
of Commercial Banks in China

中国商业银行 服务管理问题研究

严 盖 ◎ 著

BANK

 中国金融出版社

014039102

F832. 33
158

Study on Service Management Problems
of Commercial Banks in China

中国商业银行 服务管理问题研究

严 盖 著



F832.33
158

中国金融出版社



北航

C1726981

501000010

责任编辑：戴 硕 肖 炜

责任校对：刘 明

责任印制：陈晓川

图书在版编目 (CIP) 数据

中国商业银行服务管理问题研究 (Zhongguo Shangye Yinhang Fuwu Guanli Wenti Yanjiu) / 严盖著. —北京: 中国金融出版社, 2014. 4
ISBN 978 - 7 - 5049 - 7251 - 4

I. ①中… II. ①严… III. ①商业银行—商业服务—研究—中国
IV. ①F832. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 313231 号

出版 **中国金融出版社**
发行

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 利兴印刷有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 17

字数 210 千

版次 2014 年 4 月第 1 版

印次 2014 年 4 月第 1 次印刷

定价 39.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 7251 - 4/F. 6811

如出现印装错误本社负责调换 联系电话(010)63263947

目 录

1. 绪论	1
1.1 选题的背景、目的及意义	1
1.1.1 选题的背景	1
1.1.2 选题的目的和意义	2
1.2 研究思路框架及逻辑结构	4
1.3 本书的研究方法	6
1.4 可能的创新之处和尚待改进的地方	7
2. 商业银行服务管理国内外研究文献综述	9
2.1 服务管理领域国外文献综述	9
2.2 服务管理领域国内研究文献综述	16
3. 商业银行服务概述	24
3.1 服务的概念及特性	24
3.1.1 服务的概念	24
3.1.2 服务的特性	25
3.2 商业银行服务概念及特性	28
3.2.1 商业银行服务的概念	28
3.2.2 商业银行服务的特性	29
3.3 商业银行服务价值	31
3.3.1 服务价值和银行服务价值的含义	31
3.3.2 银行服务价值模型	32
3.3.3 通过客户满意获取服务价值	37
3.4 商业银行服务收入	38

3.4.1	服务收入对商业银行经营发展的重 要意义	38
3.4.2	我国商业银行非利息收入特点 分析	40
3.4.3	国外商业银行非利息收入特点 分析	42
3.5	商业银行服务对象和载体	44
3.5.1	商业银行服务对象	44
3.5.2	商业银行服务载体	50
4.	商业银行服务管理体系	53
4.1	管理、服务管理与商业银行服务管理 的概念	53
4.1.1	管理的概念	53
4.1.2	服务管理的概念	55
4.1.3	银行服务管理的概念	56
4.2	商业银行服务管理体系框架	58
4.2.1	服务管理体系的功能	58
4.2.2	服务管理体系的主要 类别	60
4.2.3	服务管理体系构建需要考虑的因素	72
4.3	商业银行服务管理职能	76
4.3.1	服务价值创造职能	76
4.3.2	资源要素配置职能	77
4.3.3	内外冲突管理职能	78
4.3.4	服务风险控制职能	79
4.3.5	人力资源开发职能	79

4.3.6	目标偏差修正职能	80
4.4	商业银行服务管理趋势	81
4.4.1	服务管理规范化	81
4.4.2	服务管理人性化	81
4.4.3	服务管理柔性化	82
4.4.4	服务管理技术化	82
4.4.5	服务管理差异化	82
4.4.6	服务管理信息化	83
4.4.7	服务管理标准化	83
4.4.8	服务管理授权化	84
5.	商业银行服务基本理论	85
5.1	商业银行功能重新定位——“传统融资中介”向“全能服务中介”转变	85
5.2	服务利润链理论	87
5.3	服务满意理论	90
5.4	“良性”循环与“恶性”循环理论	93
5.4.1	“恶性”循环的原因	93
5.4.2	微观层面与宏观层面循环的平衡	96
5.5	服务接触三元组合理论	101
6.	商业银行服务管理问题分析	106
6.1	商业银行服务管理现状及问题分析	106
6.1.1	硬件建设与软件支撑不配套	107

6.1.2	前台管理与后台管理不同步	107
6.1.3	服务效率与顾客期望不平衡	108
6.1.4	客户营销与售后服务不匹配	108
6.1.5	管理模式与服务响应不协调	109
6.1.6	业务创新与客户需求不契合	109
6.1.7	服务形象与银行地位不相称	110
6.1.8	管理能力与发展变化不搭配	110
6.1.9	客户评价与财务模式不相融	111
6.2	商业银行服务管理面临的挑战分析	111
6.2.1	“双重”服务竞争带来的挑战	112
6.2.2	发展方式转变带来的挑战	113
6.2.3	内部服务管理带来的挑战	114
6.2.4	客户需求多元化带来的挑战	114
6.2.5	服务风险产生带来的挑战	115
6.2.6	实行服务收费带来的挑战	117
6.2.7	“跨界”业务经营带来的挑战	117
6.3	商业银行服务管理问题成因分析	118
6.3.1	关于公司治理与约束问题	119
6.3.2	关于服务理念与战略问题	124
6.3.3	关于服务体制与机制问题	126
6.3.4	关于服务流程与控制问题	128
6.3.5	关于服务管理与质量问题	130
6.3.6	关于服务风险与收费问题	133
6.3.7	关于员工忠诚与素质问题	136
6.3.8	关于服务渠道与系统问题	139
6.4	商业银行服务管理问题影响分析	141
6.4.1	损害银行形象	142

6.4.2	引起客户流失	143
6.4.3	发生传递“梗阻”	144
6.4.4	挫伤员工士气	144
6.4.5	动摇经营基础	145
7.	服务管理模型及应用	147
7.1	SERVQUAL 评价模型	147
7.1.1	SERVQUAL 评价模型的五个 维度	147
7.1.2	SERVQUAL 评价模型在商业银行服 务质量管理中的应用	149
7.2	感知服务质量模型	151
7.2.1	感知服务质量模型的主要内容	151
7.2.2	感知服务质量模型在商业银行服务 质量管理中的应用	153
7.3	服务质量差距分析模型	156
7.3.1	模型概述及运用模型对银行服务质 量差距的分析	156
7.3.2	缩小商业银行服务质量差距的方法 和途径	158
7.4	用排队模型模拟减少客户等候时 间	160
7.4.1	基本模型	160
7.4.2	对模型的蒙特卡洛模拟	162
7.4.3	从排队的蒙特卡洛模拟看银行服务 的改进	168

- 8. 商业银行客户服务实证分析 173
 - 8.1 商业银行柜面客户服务体验实证分析 173
 - 8.1.1 体验目的、范围、内容和方式 173
 - 8.1.2 体验数据统计与分析 174
 - 8.2 商业银行网上银行客户服务体验实证分析 180
 - 8.2.1 体验目的、范围、内容和方式 180
 - 8.2.2 体验数据统计与分析 181
 - 8.3 商业银行客户服务体验总体情况的分析结论 192
 - 8.3.1 服务不断改进,成绩值得肯定 192
 - 8.3.2 管理存在不足,问题值得重视 193
 - 8.3.3 同质现象突出,差异源自管理 194
 - 8.4 商业银行客户服务体验带来的启示 195
 - 8.4.1 营业网点和网上银行是商业银行服务管理的“重要窗口”和“前沿阵地” 195
 - 8.4.2 服务水平是商业银行管理水平的“测量尺子”和集中反映 196
 - 8.4.3 服务管理是商业银行同业竞争的根本依托和有力武器 197
 - 8.4.4 客户体验是商业银行服务改进的战略手段和有效途径 198

9. 再造商业银行服务管理的思考	200
9.1 以构建环境为目标, 积极完善公司治理	200
9.2 以培植文化为先导, 全面建立服务战略	203
9.3 以体制转型为载体, 奋力打造服务“肌体”	208
9.4 以完善体系为基础, 不断深化服务管理	211
9.5 以客户需求为依托, 努力推进服务创新	215
9.6 以高效可靠为标准, 科学再造服务流程	226
9.7 以提高认识为前提, 有效控制服务风险	231
9.8 以优化调整为抓手, 着力完善服务渠道	236
9.9 以人本管理为核心, 打造一流员工队伍	239
附表	243
参考文献	247
后记	258

1. 绪 论

1.1 选题的背景、目的及意义

1.1.1 选题的背景

在后金融危机时代，一方面，随着国家宏观经济金融政策调整，监管部门对商业银行在资本约束和风险管理等方面的监管力度加强，商业银行以资本占用为主的外延型业务增长方式和以存贷利差为主的传统的盈利增长模式难以为继。改善服务管理，提升服务水平，增加服务价值的贡献度，打造服务核心竞争力，注重内涵式增长，加快形成资本节约型的业务发展模式已成为商业银行经营转型的重要选择。

另一方面，有关商业银行营业网点排队难、服务效率低、收费问题多和总体质量差的批评或投诉报道连连见诸各种媒体。以“排队现象”和“收费现象”为代表的服务问题，日益引起社会公众和商业银行系统的广泛关注。从诸多商业银行的总体情况看，服务能力和服务水平的不适应成为影响其社会形象的突出问题，服务已成为当前商业银行经营管理中的软肋之一。

同时，从理论研究的角度来看，综观国内外有关管理科学的论

著和文献,虽然已开始将服务管理作为一个新的学科分支进行研究,但对商业银行的服务管理研究工作还比较零散,缺乏系统性和操作性,尤其在我国,尽管一些学者运用西方服务管理的相关理论和方法对涉及我国商业银行服务管理的部分问题进行了一些应用与实证研究,但触及的层级还比较低,还没有建立起完善的商业银行服务管理理论体系,关注的重心还局限在对服务质量、排队问题、客户满意度等枝节和局部问题的研究上,没有对商业银行服务管理从公司治理、战略制定、发展转型、经营体制、业务流程、风险控制等视角进行全面、系统和深入地理论及实证研究。

1.1.2 选题的目的和意义

从商业银行经营管理的视角出发,将经济学、金融学和管理学的相关理论与商业银行服务管理的特性与实践予以契合和诠释,遵循宏观与微观相结合、理论与实际相结合、公司层面和流程层面相结合的原则,系统而客观地研究服务管理问题,剖析导致服务问题产生的深层次原因,找准症结所在,并研究改进途径,无论在理论上还是实践上都有着非常重要的意义。

(一) 适应商业银行服务新趋势的需要

在经济全球化和商业银行加快发展创新的背景下,商业银行的服务出现了一些新的趋势:一是客户需求多元化;二是商业银行的基本功能逐渐由传统的融资中介向全能型服务中介转变;三是商业银行服务的人性化趋势增强;四是商业银行服务的信息化和技术化水平不断提升;五是服务过程中外部服务与内部服务的依存度日益加深。商业银行服务出现的这些新趋势,客观上要求银行创新服务管理、整合内部资源、完善服务管理体系。因此,研究如何加强对

商业银行的服务管理,适应服务新趋势的需要,有着积极的现实意义。

(二) 为商业银行经营转型提供路径选择

在后金融危机时代,随着金融监管变革深入推进,《巴塞尔新资本协议》,特别是《巴塞尔协议Ⅲ》的实施,使商业银行加快发展转型,推进业务及收入结构调整,走资本节约型道路已是大势所趋。而通过加强服务管理,提高服务收入水平,特别是增加中间业务和金融资产服务等非利息收入,拓展新的盈利空间是实现商业银行发展转型的重要抓手。服务管理的实质就是要满足客户的服务需求,提高服务质量,创造顾客,增加服务对盈利的贡献度。

(三) 促进商业银行服务管理理论的丰富和深化

对于我国商业银行而言,服务管理是一门崭新的学科,通过对现实服务管理问题的分析和研究,提升研究的全面性、系统性和应用性,对现有商业银行服务管理体系从战略制定、流程设计、信息管理、组织架构、风险控制和队伍建设等方面加以丰富和完善,以促进建立起一套适用于中国国情的商业银行服务管理理论体系。

(四) 为商业银行解决服务管理问题提供现实操作指引

目前,我国商业银行的服务管理水平与世界一流商业银行的服务管理水平相比还存在不小的差距,如银行比较普遍以产品和部门为中心的流程设计和业务管理体制还没有根本改变,以“排队现象”、“收费现象”等为代表的服务效率低、客户体验差和管理能力弱等状况还没有根本改观等。但要解决这些问题尚缺现实操作指引,而本书的研究无疑有助于解决上述问题。

1.2 研究思路框架及逻辑结构

本书的研究思路遵循“提出问题—理论基础（寻找依据）—分析问题—解决问题”的逻辑线索进行。

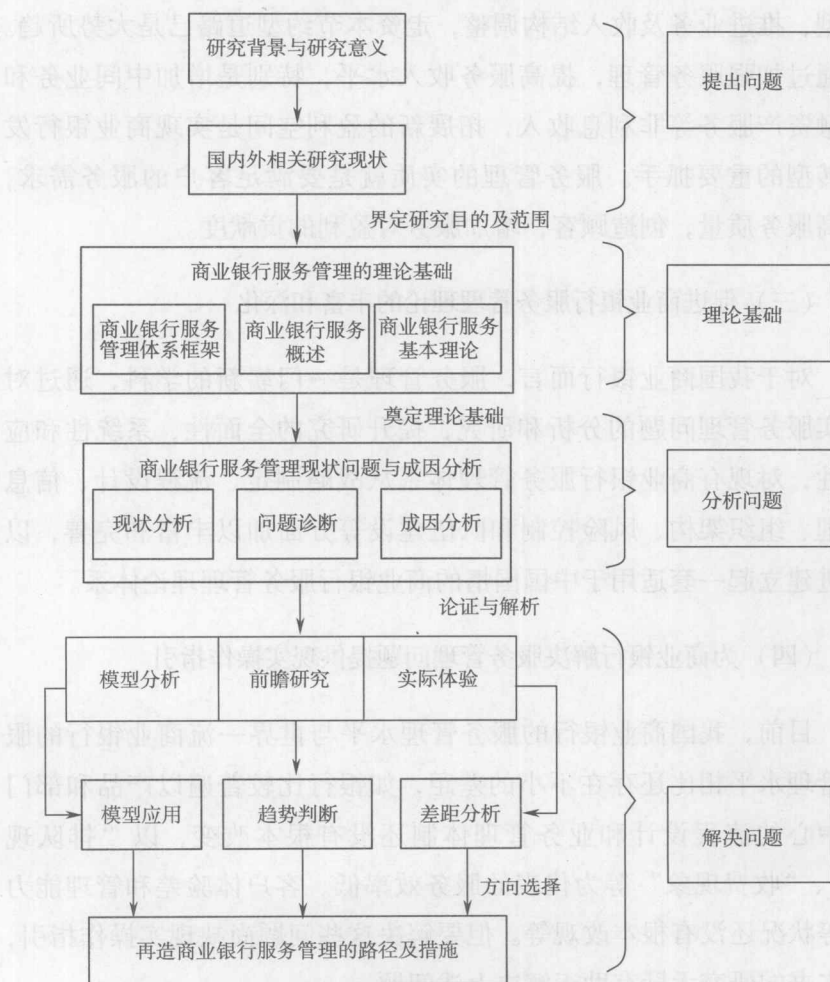


图 1-1 研究思路框架

本书的逻辑结构如下:

第1章,绪论。阐述本书的研究背景、意义和研究方法,介绍了本书的基本思路和逻辑结构,并提出本书的创新点和不足之处。

第2章,商业银行服务管理国内外研究文献综述。分别对服务管理领域的国外、国内研究文献进行了综述,最后对近年来研究新趋势加以分析、归纳。

第3章,商业银行服务概述。首先阐述了服务及商业银行服务的概念和特性,其次,分析了商业银行服务价值、服务收入、服务对象和载体。

第4章,商业银行服务管理体系。介绍了管理、服务管理和商业银行服务管理的概念,提出了商业银行服务管理体系框架,阐述了商业银行服务管理职能,同时,对商业银行服务管理的趋势进行了展望。

第5章,商业银行服务基本理论。介绍了支撑商业银行服务的重要基础理论:“融资中介”向“服务中介”转型、服务利润链、服务满意、“良性”循环与“恶性”循环等服务管理理论。

第6章,商业银行服务管理问题分析。对商业银行服务管理的现状及问题进行了分析,阐述了商业银行服务管理面临的挑战,对商业银行服务管理问题的成因及对服务管理问题的影响进行了深入剖析。

第7章,服务管理模型及应用。分别介绍了在商业银行服务质量管理中的若干重要评估模型:SERVQUAL评价模型、感知服务质量模型和服务质量差距分析模型,并运用排队模型模拟了如何降低客户的等候时间。

第8章,商业银行客户服务实证分析。本书选择若干商业银行,主要从客户的视角出发,展开客户服务体验。先后对商业银行柜面服务客户体验和网上银行服务客户体验进行实证分析,阐述了客户体验的总体分析结论和客户体验带来的启示。

第9章,再造商业银行服务管理的思考。从公司治理、管理战略、体制转型、流程梳理、服务管理、渠道建设、风险控制、服务创新和团队打造等方面提出了服务管理再造的路径和措施。

1.3 本书的研究方法

服务管理问题研究是一个实践性极强的课题,又是一个涉及领域相当广泛的问题。笔者在对相关文献进行消化梳理和归纳提炼的基础上,曾到工商银行系统及其他商业银行的网点和部门进行了大量的实际调研,组织和参与了相关客户体验活动,获取了丰富的实证资料。

在此基础上,形成了本书的具体写作思路和实施的“路线图”。本书采取四个结合的方法,对服务管理问题进行了系统研究和探索。

(1) 理论学习与实际应用相结合。笔者在系统学习商业银行经营管理、服务管理、管理学和营销学等相关理论知识的基础上,结合商业银行服务管理实践,通过实际调研和参与商业银行经营管理活动广泛收集资料,分析和研究了服务管理这个商业银行发展转型中的重大实践问题。力争做到以理论指导实践,以实践丰富理论。

(2) 理论分析与实证分析相结合。本书从分析服务的概念入手,系统分析了商业银行服务管理特性和支撑服务管理的相关重要理论和模型,总结梳理了具有典型意义的四类商业银行服务管理架构体系,并以此为前提,对服务管理问题形成的深层次原因进行了实证分析,提出了与实际紧密结合且具有较强针对性和操作性的解决对策。

(3) 银行视角与客户视角相结合。由于服务管理是一个涉及银行与客户两个方面的实践问题,为避免分析和论证的片面性,笔者采取了银行视角与客户视角相结合的方法。即除从银行自身的角度

进行分析和论证外,还站在客户的角度,以客户体验银行服务的方式分别对东、西部两个大城市具有代表意义的部分商业银行的柜面服务和网上银行服务进行了体验。发现了银行服务中的共性问题,以及相互间的差异,并提出相关改进事项。

(4) 分析现象与揭示本质相结合。笔者遵循“透过现象看本质”的原则,通过对商业银行服务管理现状与问题及面临挑战的分析,深入剖析了导致服务管理问题产生的真正根源。

1.4 可能的创新之处和尚待改进的地方

本书可能的创新之处主要体现在以下方面:

(1) 前瞻性——对我国商业银行服务管理中的难点和热点问题进行了前瞻性的探索。一是发现了森吉兹·哈克塞弗(Cengiz Haksever)服务价值模型的缺陷,对该模型进行了修订,增加了服务收益和精神属性要素,并以此为基础,提出了我国商业银行服务价值模型的设想。二是首次提出风险是服务的特性之一。三是对我国商业银行服务管理职能进行探索,提出了服务价值创造、资源要素配置、内外冲突管理、服务风险控制、人力资源开发和目标偏差修正六大职能。四是将我国现有商业银行服务管理体系总结梳理为四类,即以人文文化为核心、以客户接触为核心、以价值增值为核心和以点线管理为核心的商业银行服务管理系统,丰富了商业银行服务管理体系的内涵。

(2) 溯源性——对我国商业银行服务管理问题产生根源的研究方面进行了创新。本书认为,服务管理问题的产生与公司治理与约束、服务理念与战略、服务体制与机制等“顶层设计”和服务流程与控制、服务管理与质量、服务风险与收费、员工忠诚与素质、服务渠道与系统等诸多深层次因素有关,即问题产生的根源是公司治