

服务创造价值

服务提升银行网点竞争力

周永发 著

- ☆ 国内系统研究服务创造价值之权威书籍
- ☆ 国内系统提出服务营销思想之蓝本
- ☆ 国内系统阐述提升银行网点竞争力之范本
- ☆ 国内银行旗舰网点打造之指引
- ☆ 国内银行网点标准化建造之工具书

 中国金融出版社

服务创造价值

服务提升银行网点竞争力

周永发 著



中国金融出版社

责任编辑：张 驰
责任校对：刘 明
责任印制：陈晓川

图书在版编目(CIP)数据

服务创造价值 服务提升银行网点竞争力 (Fuwu Chuangzao Jiazhi Fuwu Tisheng Yinhang Wangdian Jingzhengli) /周永发著. —北京：中国金融出版社，2016.6
ISBN 978-7-5049-8567-5

I.①服… II.①周… III.①银行—商业服务—研究 IV.①F830.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第128037号

出版
发行

中国金融出版社

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 北京侨友印刷有限公司

装订 平阳装订厂

尺寸 169毫米×239毫米

印张 17.25

字数 256千

版次 2016年6月第1版

印次 2016年8月第2次印刷

定价 65.00元

ISBN 978-7-5049-8567-5/F.8127

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010)63263947



前言

“服务创造价值 服务提升银行网点竞争力”，这是基于众所周知的“劳动创造价值”理论。因为服务也是一项非常重要的劳动。在当今时代，中国经济正在转型升级，第三产业比重早已超过第二产业，中国经济正由工业主导向服务业主导加快转变，整个经济已迈入“服务化”时代。李克强总理在十二届全国人大四次会议上所做的《政府工作报告》指出，“2015年我国结构调整取得积极进展。服务业在国内生产总值中的比重上升到50.5%，首次占据‘半壁江山’。消费对经济增长的贡献达66.4%。”这标志着中国经济正式迈入由服务业主导的“服务—消费”时代。服务业将成为中国经济增长的新动力，这已经成为经济新常态下一道亮丽的风景线。银行作为服务行业，做好了服务自然是做好了“本质”和“实质”工作。“服务创造价值”也是从大量的网点服务实例中总结出来的。无数银行网点通过大抓服务，客户群体扩大了，市场规模扩大了，指标完成起来也轻松了，队伍也好带了。因此，服务是银行网点乃至一家商业银行的立足之本、生存之道。

银行网点是商业银行的服务窗口和形象代表。网点服务好，一家银行服务就好；网点盈利能力强，则这家商业银行盈利能力就强。目前一家商业银行的利润中平均七成以上来自一线网点。因此，银行网点在商业银行经营管理体系中具有至关重要的和不可替代的作用：银行网点是商业银行的基本经营单位，也是商业银行重要的经营资源。银行网点在满足客户需求、为客户创造价值的同时，也为商业银行创造价值。银行网点深抓服务工作的实际成效又清楚地证明：服务不仅创造价值，服务还创造奇迹、创造神话。这也是本人走访考察上百个银行网点和暗访了几百个银行网点后得出

的结论。

服务又是如何创造价值的呢？从服务与营销的关系来分析，服务的目的是为了提高客户满意度，从而进一步扩大客户群。而营销的目的也同样是为了招揽更多的客户，两者高度一致。因此，得出的结论是：服务是营销。换个角度，服务其实就是员工与客户之间的事件。服务工作是从员工做起，员工的服务行为让客户满意了，就能带来客户满意度的上升，进而带来客户忠诚度上升。哈佛大学商学院的研究成果“服务—利润链”关系正好详细、深入地对此进行了诠释。通过对国际上成功服务企业的付出与收益、服务与回报进行考察，又得出结论：服务是哲学。再继续考察下去，又得出服务是艺术、服务是责任、服务是文化、服务是系统工程的一系列结论。要想真正做好服务，必须按系统工程一项项地落实和完成方能奏效。

而提升网点竞争力，还必须深刻领会和理解“以客户为中心”的服务理念。服务理念决定服务行为，要做好服务，必须先从思想上和观念上做起，把“以客户为中心”的服务理念固化到服务制度上、服务流程上、服务渠道上与服务产品上，落实到服务设施上和服务行为中，物化到消费者权益保护的措施上。有人说服务理念看不见、摸不着，其实不然，服务理念是能够看得到、能够感受得到、能够体验得到的。因为当把“以客户为中心”的服务理念物化了和固化了，就一定会通过物质形式表现出来。所以，网点做服务就要“以客户为中心”，改进服务制度、优化服务流程、丰富服务渠道、创新服务产品等。同时在服务形态上，以物理网点为支撑，开展互联网金融服务，实现线上服务与线下服务的完美结合。

智能银行就是将线上服务与线下服务完美结合的一种新型银行模式，它有传统银行网点不可比拟的许多优势，也从一个角度牵引着银行网点转型的方向。客户对一家银行网点的体验满意与不满

意，往往直接影响客户满意度，且还会成为客户选择银行网点的参考指标。

体验式网点服务便成了提升网点竞争力的一个途径。而体验式网点服务所遵循的标准正是《中国银行业营业网点文明规范服务考核评价体系（CBSS1000 2.0）》。而制定和修订这个考核评价体系所贯穿的思想正是“以人为本”、“以客户为中心”的服务理念。

银行网点做好服务工作靠谁？靠员工。网点员工的服务能力决定了网点服务水平与质量。因此，网点员工服务能力提升就显得十分重要。服务能力的提升须通过业务知识与基本技能、服务礼仪与沟通能力的学习培训，以及日常情景模拟训练和突发事件处理实战训练等。

互联网金融和智能银行给人以全新感觉，大量传统的物理网点如何求得生存与发展？本书就提出了也是首次提出卫星银行的概念，即通过卫星银行原理整合存量网点，布局新增网点。从而实现资源使用最少，而服务半径覆盖面积最大化，使人、财、物这些宝贵资源发挥出最大效应。

在提升网点竞争力、促进网点实现战略转型方面，大力开展中间业务，改善业务结构，从而改善收入结构，提高抗风险能力，这是商业银行的必由之路。为扩大中间业务收入在总收入中的比例，在减免手续费的同时，大力开展理财业务可增加佣金收入。

私人银行业务作为商业银行的战略高地，是商业银行未来发展的新的利润增长点。因为，我国经济社会的快速发展催生了一大批私人银行客户和高净值人群，他们的金融服务需求多维度、多元化。简单的金融服务已不能满足其金融需求。银行网点乃至商业银行应进行供给侧改革，为私人银行客户和高净值人群提供私人定制式的金融管家服务。

正是基于以上思考，本人开始了《服务创造价值 服务提升银

行网点竞争力》一书的写作。历时一年多，终于完成了苦行僧式的撰写任务。本书共分8章40节，引用了大量网点服务创造价值的经典案例以及网点硬件与软件服务改进图片。详细分析、研究和探索了银行网点服务提升的思路、途径、办法与措施。力争图文并茂地给读者一个清晰的认识和直观感受。在本书写作过程中，本人查阅了大量相关文献资料，同时，也得到了一些商业银行及其分支机构特别是一些网点负责人、大堂经理、理财经理、柜台员工的大力支持，在此一并表示感谢。同时也要感谢中国金融出版社的大力支持。

《服务创造价值 服务提升银行网点竞争力》面向营业网点和广大从业人员，融专业性、知识性、创新性、实用性于一体，内容全面、数据翔实、信息量大、覆盖面广。从章节体例到概念界定，从内容安排到材料取舍，都进行了反复斟酌，仔细推敲。对示范单位、品牌网点、旗舰网点、星级网点打造，对银行营业网点服务改进等都具有较强的指导作用和参考价值。

需要说明的是，由于时间仓促，难免疏漏，不足之处，敬请广大读者指正。

周永发

2016年4月

目 录

第一章 服务创造价值	1
第一节 服务创造价值实例扫描	2
第二节 服务为什么能创造价值	20
第三节 服务是营销——服务营销发展历程	31
第四节 服务是哲学	33
第五节 服务是艺术	43
第六节 服务是责任	58
第七节 服务是文化	67
第八节 服务是系统工程	75
第九节 银行网点服务引领社会文明进步	80
第二章 服务提升银行网点竞争力	84
第一节 “以客户为中心”做好消费者权益保护工作	85
第二节 “以客户为中心”改进服务制度	88
第三节 “以客户为中心”优化服务流程	90
第四节 “以客户为中心”丰富服务渠道	94
第五节 “以客户为中心”创新服务产品	110
第三章 智能银行	115
第一节 智能银行的形态与内容	116
第二节 智能银行的优势	124
第三节 智能银行引领网点转型方向	127

第四章	体验式网点服务	133
第一节	网点环境体验	134
第二节	自助银行体验	146
第三节	信息管理体验	149
第四节	大堂服务体验	151
第五节	柜面服务与效率体验	155
第五章	网点员工服务能力提升	166
第一节	服务理念与团队精神	167
第二节	业务知识与基本技能	173
第三节	服务礼仪与沟通能力	176
第四节	日常情景模拟训练	181
第五节	突发事件处理	188
第六章	建设卫星银行 实现网点集群服务	195
第一节	卫星银行未来网点布局的方向	196
第二节	卫星银行助推网点服务供给侧改革	199
第三节	卫星银行延伸网点服务	203
第四节	卫星银行开启降低经营成本的新模式	208
第七章	围绕客户需求做好理财服务	212
第一节	扩大优质客户群体	213
第二节	优化业务结构	219
第三节	改善收入结构	224
第四节	提升银行网点服务功能	227

第八章 拓展私人银行业务	231
第一节 私人银行——商业银行的战略高地	232
第二节 发展私人银行吸引高净值客户	237
第三节 探索全权委托资产管理服务模式	240
第四节 关注家族财富传承服务	244
第五节 私人银行业务推动公司业务发展	248
附件1 银行客户满意度指数项目体系	252
附件2 银行客户满意度调查问卷	253
参考文献	266



第一章 服务创造价值

劳动创造价值，服务也是一项非常重要的劳动。因此，服务同样创造价值，这个道理可从本章大量翔实的案例中折射出来。服务是营销，上佳的服务方案就是上佳的营销方案；不仅如此，服务也是哲学、是艺术、是责任、是文化、是系统工程。

第一节 服务创造价值实例扫描

服务创造价值,若仅凭一句话或一个逻辑推理,还不能给人一个实实在在的感性认识。本节将首先通过几个经典案例的分解来解决感性认知问题。

一、服务创造价值

经典案例 客户追逐优质服务

一天,中国光大银行南宁分行营业部走进来一位客户,他对大堂经理说:“姑娘我有1个亿的资金想存你们银行,你们要不要呀?”智慧的大堂经理没有放过客户哪怕是玩笑话中的一丝有价值的信息,便面带微笑地回答道:

“先生,您没开玩笑吧?”

客户回答道:“没有啦,我在这市区转了转,进了几家银行体验一下,发现还是你们这家银行让我感觉好。”

大堂经理说:“好吧,先生

请随我来”,于是便把这位客户带到VIP室,将一杯饮品递到客户手上然后便向营业部总经理发了一条短信,总经理迅即赶到VIP室。经过和这位客户的交流,得知这是一家外企在中国分公司的一位大客户。之后这位大客户的资金账户便开在营业部了,不久两笔共1个多亿的外汇资金便从海外划入账户。这个案例说明银行服务好与不好,客户是很容易就能感受到的,也会择优选用银行。

这个营业部就是曾经在2009年和2011年连续两届荣获“中国银行业文明规范服务‘百佳’示范单位”(以下简称中国银行业“百佳”单位)殊荣的银行网点。2009年广西银行业仅诞生了这一家带“中”字头的全





国范围的“百佳”单位。2011年营业部继续推进品牌建设，“以效率促发展，用服务赢效益”，营业部经营班子把服务作为全行的重要工作来抓，制定目标，全面推进。从社区服务、理财沙龙、产品推荐会、群发短信等渠道落实客户服务升级活

动；结合高端体检项目等增值服务，提高了营业部贵宾客户的含金量。又如：营业部领导班子狠抓业务服务效率，梳理业务流程，缩短柜台办理时间；夯实客户基础，强化服务品质；打造具有支行特色的产品及服务；发挥团队精神，提升执行能力；深化阳光服务，打造全国“百佳”。为此，营业部从落实各项标准入手，先后召开“百佳”标准对标达标工作动员大会和工作部署会，并结合分行阳光服务要求，制订了《营业部阳光服务标准化管理实施方案》，在阳光服务标准的基础上，更深层次地按照“百佳”检查标准严格执行。经过努力，营业部以广西地区总分数第一的成绩蝉联2011年中国银行业“百佳”单位。2011年的中国光大银行全系统服务经验现场交流会放在这个网点召开。

五年来，该营业部一直保持了持续快速发展的势头。2015年末，各项存款、各项贷款、中间业务收入和净利润较2011年分别增长了55%、200%、201%和50%；信贷业务未出现不良贷款；人均创利由过去135万元提升至240多万元；人均利润多年来在中国光大银行南宁分行排名第一。2014年又以优质的服务通过了中国银行业协会《中国银行业营业网点文明规范服务评价标准（CBSS 1000）》新标准考评，顺利摘得“2014年度中国银行业文明规范服务十佳示范单位”（以下简称中国银行业“十佳”单位）光荣称号和“中国银行业文明规范服务五星级营业网点”（以下简称“五星级网点”）牌匾。

中国光大银行南宁分行营业部创建旗舰网点的主要思路：

一是创新服务产品。营业部服务紧跟时代步伐，为适应互联网金融

时代的到来,适时推出了微信银行,充分利用了微信渠道的前沿便利,提供给客户最新潮的应用体验。同时还推出了瑶瑶缴费,为水、电、燃气、通讯、有线电视、加油卡、手机充值等八大类缴费项目提供近300项缴费服务,下载免费、使用免费,且瑶瑶缴费的服务范围还在不断扩大。

二是创新大堂服务手段,用心温暖客户。围绕贯彻“以客户为中心”的服务理念,推出领导坐大堂,晨迎制度,多说一句话、多做一点点,大堂协同作业等十项做法。在客户识别方面,营业部引入了大堂易系统PAD,客户刷卡取号即时识别客户身份,提供差异化服务;并且PAD上会分别显示客户已持有的光大银行产品与适宜推荐的产品,使大堂人员能更精准地了解客户需求,提升营销的有效性。针对广西与东盟日益紧密的经贸往来,营业部还特别开设了泰语、越南语、老挝语等小语种服务,既让东南亚的朋友感受异乡的友好,也让示范单位服务美名远播。



三是大力推进移动金融服务。营业部将手机银行系统全面升级,在电子银行体验区摆放了iPhone、iPad和智能手机,客户可以直观地感受光大电子银行产品的便利。手机银行系统在“账务查询”、“特惠商户”、“信用卡分期”、“金融助手”、“便捷缴费”基础上,又新增了“理财计算器”、“机票服务”、“游戏点卡”、“电影资讯”、“公益捐款”等人性化选项。

四是积极承担社会责任,感恩回报社会。“赠人玫瑰,手留余香。”营业部时刻牢记自己的社会责任,积极参与捐资助学、救灾扶贫等慈善事业。将责任的触角延伸,参与“大地之爱·母亲水窖”公益项目,为广西、贵州等多个缺水地区贡献绵薄之力。营业部还多次接待来自不同地区的同业参观团,主动交流分享经验,传播文明规范服务。

五是培育企业文化,打造专业团队,铸造服务品牌。积极倡导“感恩、进取、担当、和谐”的企业文化。开启了企业文化建设的三个阶段:

微笑服务——做到够热情，塑造社会形象和个性文化；日行一善——做到够朋友，提升融洽氛围，承担社会责任；追求卓越——做到够专业，以文明规范服务示范单位创建活动为契机，对外积极参与同业交流，对内积极推进“打造微笑名片”及“心服务、新体验”两大服务工程，培育特色服务文化。营业部通过每周一例会，每日一晨会的形式，建立起了更为严格的常态化培训制度。对于新员工，采取以老带新“一帮一”的做法，确保团队整体专业服务水平的稳定性。金融理财师针对不同客户的需求提供“客户经理+投资顾问+业务助理”的专业服务。员工还通过优质服务最终把“家”的感觉传递给客户，努力帮客户创造财富，共享阳光。

经典案例 200万元一元纸币清点出了精神 因您而变

一天，一位金葵花客户杨先生紧锁眉头走进招商银行沈阳北市支行营业厅，找到大堂经理，表示他有200万元的一元纸币，他为这批零钞现金伤透了脑筋，希望支行能帮他清点并存起来。清点一堆需要至少4台面包车才能运输的零钞，似

乎是一项不能完成的任务。

经请示，北市支行营业厅决定接下这笔“大单子”。

当零钞运到支行后才发现，这

批零钞来源于公交系统，残

损、污迹严重，加上长期挤

压变形，无法进行机点。于

是，支行员工们决定手点，

五名员工被安排每天定时段集体手点。经过两天总计近10个小时的努

力，才完成200捆零钞的清点入账。经历这两天的清点，杨先生对支行的

优质服务表示充分肯定，并主动提出为支行介绍两名钻石级客户。接下

来，支行又用了好几天才完成这批零钞的清点工作，用细致与耐心诠释了

优质服务。

招商银行沈阳北市支行多年来秉承“因您而变”的服务理念，大

力提升软性服务，将“内部服务”和“外部服务”相结合，形成了带有



北市支行特色的持续化、常态化、品牌化的服务管理模式，以优质的服务，赢得了客户的一致好评和认可。2015年，北市支行拥有干部员工41人，经营利润过亿元，中间业务收入同比增长35%，人均利润350万元。2014年，支行摘得中国银行业“十佳”单位和“五星级网点”殊荣。

归纳起来，支行以下工作可圈可点：

一是以人为本，优化服务流程，降低客户等候时间，提升客户满意度。如设置弹性窗口，由管理级人员及时查看各区域客户等候情况，及时安排弹性窗口，最大限度地减少客户的等候时间。

又如试点无纸化业务系统，客户只需要在触摸屏上签字确认即可，既方便客户办理业务，又解决了单据填写错误率高、纸张浪费不环保的问题。

二是设立残障人士专项服务流程。为了方便残障人士办理业务，支行设立专项通道、专项电话、专人负责、专项窗口、专项便民措施等，为残障人士提供专项服务。同时，对于无法来支行办理业务的客户，支行可安排专人上门办理业务，保证残障人士业务办理更贴心。

三是贴心的个性服务。支行全面使用金葵花贵宾室门禁系统，一方面保证了贵宾客户办理业务的私密性，另一方面门禁系统的提示功能让客户经理提前对到访客户做好服务准备，提升了贵宾客户的满意度。在提供客户正常饮水服务的同时，支行夏季配备雪碧、可乐、橙汁等冷饮，冬季则加配咖啡、豆浆、牛奶等热饮，为低糖需求客户提供茶水等低糖饮品。同时，支行实时记录每一位到访客户的饮品喜好，便于其下次到行里来时主动为客户提供饮水服务。

四是开展个性化服务技能培训和服务实景演练。支行在开展金融英语培训、手语培训的同时，针对周边朝鲜族客户多的特点，专门开展了朝语培训。针对银行网点常遇到的特殊案例，支行每月开展服务实景演



练,以提升员工应对突发情况的能力。

五是关爱员工,开展“内部服务”。“只有让员工满意了,员工才能让客户满意”!本着这一宗旨,支行每年都开展丰富多彩、以人为本、关爱员工、提升员工凝聚力的企业文化活动。首先,确立了“领导服务员工、各部门相互协作”的工作机制。其次,内部设立了移动图书馆、开辟了健身角,最大限度地为员工提供一个减压放松的环境。最后,领导关注员工八小时外的生活,积极开展员工家访、座谈,解决员工生活中遇到的问题和困难。

六是回馈客户,践行社会责任。支行坚持开展“理财公益行”活动,普及金融知识,提示客户最新的金融诈骗;员工走进社区,向广大居民宣传普及反假币、反洗钱的金融知识;举办小微企业服务宣讲会,向资金困难的小微企业伸出援助之手,为小微企业主解决燃眉之急。并开展客户回馈活动。每年支行都会举行超过十场的包括体检在内的客户回馈活动。在关心客户的财富健康同时,不忘关心客户的身体健康。

二、服务创造奇迹

经典案例 您身边的银行 急您所急 帮您所帮

一天下午,客户王女士焦急地来到位于北京南城二环路旁的工商银行北京广安门支行营业室,咨询为出国留学的孩子办理跨境汇款的事情。那天是学校收缴学费的最后一天,且到账时间必须是当天下午4点以前。王女士介绍,之前的几天时间里,她通过境外中介机构代理支付,由于汇款限额、交易信息有误等多种原因,对方一直无法确认汇款;她又几次改换手机、身份证、账户信息,仍然无法完成汇款。眼看缴费截止日期将至,她想起了广安门支行营业室也提供出国金融服务。抱着最后一线希望她来到这个网点,找到

