

香
港

HongKong

商业银行服务之道

一位银行管理人员的亲历感受



*Experiences of
Commercial Bank's
Services*

黄兰民 蔡普军 著



经济科学出版社
Economic Science Press

香港商业银行服务之道

——一位银行管理人员的亲历感受

经济科学出版社

责任编辑:李洪波

责任校对:马金玉

版式设计:周昊

技术编辑:舒天安

香港商业银行服务之道

——一位银行管理人员的亲历感受

黄兰民 蔡普军 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京海淀区阜成路甲28号 邮编:100036

总编室电话:88191217 发行部电话:88191540

网址:www.esp.com.cn

电子邮件:esp@public2.east.net.cn

中国科学院印刷厂印刷

振昌装订厂装订

850×1168 32开 13印张 300000字

2001年5月第一版 2001年5月第一次印刷

印数:0001—4000册

ISBN 7-5058-2500-3/F·1892 定价:19.00元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

图书在版编目(CIP)数据

香港商业银行服务之道：/一位银行管理人员的亲历
感受/黄兰民,蔡普军著. —北京：经济科学出版社，
2001.5

ISBN 7-5058-2500-3

I. 香... II. ①黄...②蔡... III. 商业银行-银行业务-研究-香港 IV. F832.765.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 23311 号

前言

当你跨过罗湖桥;或当你在新闻媒介中看到东方明珠——香港的时候,矗立在街头巷尾的银行大厦多于米铺,给人留下一个商业社会高度发达的印象。如果你有兴趣,走进或随摄影机走进这个繁荣都市,进入这些银行,和风细雨、似清泉如流水般的服务扑面而来,带给你的是一种全新而又颇有商业味道的感觉。

服务行业在香港是最为兴旺、最有人气的行业,服务一词是大众使用最为频繁、最为广泛的词语,广大市民既是服务客体,又是服务主体。近乎每个从业人员都在努力地服务他人,而同时又接受他人热情的服务。但是,当把服务作为一个话题,作为本书的主题时,我们却感到十分为难。一些事,看似极其寻常,却至关重要,又最难于言表,服务正是如此。

就常规而言,首先必须给服务下一个定义,国外给服务这样的定义,服务的英文是 SERVICE

S smile 微笑

E excellence in your work 精通本行工作

R reaching out to every customer 接触每位客户

V viewing every customer as special 视每位客户都重要

I inviting your customer to return 欢迎每位客户再次光临

C creating a warm atmosphere 营造一个温馨的环境

E eye contact that shows care to customer 饱含深切关怀的目光

这恐怕是国外对服务的一种定义。那么我们究竟应怎样理解服务、服务的广泛和深度究竟在哪里。坦率地说,笔者并不是理论

家,不想让好些被引用过无数次的理论再出现在本书之中,而只想通过列举下面几个实例,从不同的侧面说明服务在现今社会,特别是银行业中的含义。在一个很有名的百货商店,每位员工都佩戴着一个胸牌,上面有员工的姓名和工号,还有一句公司的训示:“您可以问我任何问题,我的回答都是YES。”在一家银行的柜台上,挂着一个意见簿,不同于一般意见簿的是,封面上写着:请留下您宝贵的意见和您的生日日期,我们将在您生日时送给您一份惊喜。在一家香港银行的计划书上,仓储、运输、旅游、购物、房地产、娱乐行业都将成为或已经成为该银行服务涉足的领域。当你走进一家香港银行,无论是办业务还是随便看看,总是有员工主动上前询问。无论何时何地,总是有银行员工在为你开门,按电梯,向你发自内心的笑容和问候。即便你对银行可能很陌生,但你绝没有进入一个陌生地的感觉。这就是服务。以上一个简单的胸牌,一本寻常的意见簿,一份平常的计划书和其他一些再平常不过的事例,无不体现了服务所蕴藏的深刻含义,将服务者的责任和追求鲜活地展示在公众面前。

凡熟悉香港金融界者都知道香港有三大银行,即汇丰银行、中国银行和恒生银行。汇丰银行以管理先进著称,有200多家分支机构,而香港总部的管理机构却非常精简,他们通过先进的科技手段,给予客户更多的便利。中国银行以内地庞大的银行体系为依托,利用香港市民的国民情节,为客户提供广泛的服务。恒生银行则以亚洲最佳服务银行而著称于香港,在香港市民眼中成为服务态度最佳的银行。三家银行各具特色,分别以服务流程科学、服务内容广泛和服务态度好享誉于同业,给客户以服务的清晰内涵,将传统的服务扩展到服务流程、服务内容、服务态度的综合体,三者之间互相渗透,互相影响,互相促进,形成所谓的“三环理论”,以简明扼要的“三环理论”,揭示服务的定义。

银行所提供的不是物质产品,而是服务。服务对各家银行而言至关重要,是银行最为重要的无形资产。香港是全球银行业竞争最激烈的地方之一。面对竞争日益激烈的同业,香港的银行经

历着严峻的挑战和考验。一流的服务成为其竞争取胜的关键,惟有服务竞争取胜,银行才能生存、发展。香港银行所提出的口号“智者之选、尊贵体会”,“在繁忙时提供最方便优先的服务,在休闲时提供最卓越优秀的产品”,掷地有声,行之有效,使客户在银行真正体会到“智尊理财”的意义所在。反观内地的银行服务,与香港银行服务之间的差别不言自明。尤其是在我国即将加入 WTO,外资银行将大举进入我国,同业竞争愈加激烈的形势下,我们深感缩小这种差距的紧迫和重要,因为银行服务将成为我国银行和外资银行竞争的主战场。

本书作者之一黄兰民先生,曾担任香港某商业银行办公室主任多年,几年中潜心研究香港银行管理,并致力于在内地推广香港银行的管理经验,在多家银行讲授香港银行管理的感受和心得。本书中,他将对香港银行服务的亲身体验付诸笔端,字里行间中流露出对香港银行服务的感叹和对内地银行优良服务的企盼。另一位作者蔡普军将对银行服务理论的深入研究融于书中,使本书有血有肉。书中列举了大量生动的案例,寓事理于实例之中,使读者绝无嚼蜡之感。相信本书会将一幅有创意、充满了人们的智慧和哲理、并受世人瞩目和赞誉的香港商业银行服务的“百景图”生动地展现在读者面前。本书不但对于从事金融工作的同业,特别是对金融界各级管理人员了解香港商业银行的服务管理精要大有裨益。而且,对于一切有兴趣了解香港社会经营管理的读者,以及从事服务行业的经营管理者也颇有参考价值。这是一本国内并不多见,以个人亲身体验结合深入理论研究香港银行业服务管理的专著,也是为数不多在内地出版的关于香港银行所见所闻的笔录。书中许多管理概念和做法都值得我们参考或借鉴。

在本书出版之际,向为本书的出版进行精心编辑和润色的北京大学刘佳博士表示衷心的感谢。

目录

前言	1
----------	---

理 念 篇

1. 服务理念	3
1.1 定位是银行服务发展的最高阶段	5
1.2 服务是商业银行的惟一产品	5
1.3 客户是员工的衣食父母	6
1.4 有偿服务无需感谢	6
1.5 在意每一位客户的感受	7
1.6 客户的地位至高无上	8
1.7 每位员工都代表银行	9
1.8 让客户感到欠银行的	10
1.9 营造一种服务高尚的氛围	11
2. 服务要诀	12
2.1 热情——使客户感到春天般的温暖	12

2.2 协作——为客户提供系统化的服务	14
2.3 礼貌——让客户享受至尊至善的礼遇	17
2.4 负责——为客户提供负责到底的服务	18
2.5 快捷——为客户提供高效便捷的服务	20
2.6 准确——为客户提供恰当到位的服务	21

实 作 篇

1. 服务体系	24
1.1 服务体系——完善的系统管理	24
1.1.1 营运策略的制定——牢记信息、研究、关系、服务四要素	24
1.1.2 客户分析——开发客户的基础	25
1.1.3 服务流程管理——员工利益所系	25
1.1.4 改善管理——为客户提供更好的产品	26
1.2 优质服务的基本设计——对外服务和对内支援	26
1.2.1 服务设计——为客户有备而去	26
1.2.2 服务支援——客户服务的后盾	27
1.3 服务体系的设立——复杂而又必须完整	27
1.3.1 产品繁多的金融超市	27
1.3.2 单一“接柜”待客模式转变为全方位营销服务	28
1.3.3 鲜明个性化的银行服务	29
1.3.4 呼叫中心的随叫随到服务	30
1.3.5 识别系统的规范与统一	31
2. 服务形象	31
2.1 完美的整体服务形象——内在和外在的统一体	32

2.1.1 优美的营业厅	32
2.1.2 浓厚的企业文化和良好的市场信誉	32
2.1.3 鲜明独特的标识	32
2.1.4 科技领先的企业	33
2.1.5 雄厚的财力	33
2.1.6 强大的人才阵容	33
2.1.7 良好的营业服务	34
2.1.8 有价值的信息积累	34
2.1.9 可观的经济效益	34
2.1.10 有信誉的基本客户群	34
2.2 银行形象——赢得公众的至要	35
2.2.1 银行形象——以真情铸就	35
2.2.2 银行形象——体现在细微之中	36
2.2.3 银行形象——不以牺牲正当竞争来换取	37
2.3 员工形象——银行的第一“门面”	37
2.3.1 员工仪表——“远看服装近看人”	38
2.3.2 员工礼仪——“处世如做人”	40
3. 服务信息	42
3.1 客户信息——一切以客户为导向	42
3.2 同业信息——算算对方手中的牌	44
3.3 商业情报——竞争中的耳和目	45
4. 服务环境	46
4.1. 让银行美起来	47
4.2 给客户尽可能多的方便	48
4.3 专业化的环境管理省心省力	49
5. 服务窗口	49
5.1 大堂服务——让每位进入银行的客户留下	50

5.2 柜台服务——让每位客户满意	52
5.3 电子机具服务——24 小时风雨无阻	53
6. 服务产品	54
6.1 业务品种的特点	54
6.1.1 市场化程度高——市场是产品的试金石	54
6.1.2 服务水准高——产品是创新的载体	55
6.1.3 科技含量高——科技决定产品的成败	57
6.1.4 业务一体化——产品整体优势胜过“单打一”	57
6.2 业务品种的种类——在金融领域内施展手脚	59
6.2.1 存款品种——适合大众的口味	59
6.2.2 贷款品种——满足市场的需求	62
6.2.3 中间业务品种——多元化的服务	66
7. 存贷服务管理	68
7.1 存款服务管理的策略和作法	68
7.1.1 开辟和稳定存款来源	68
7.1.2 抓大户是增加存款的重心	69
7.1.3 中、小存户仍是银行存户的主体	69
7.1.4 优化存款结构是稳定存款的有效途径	71
7.1.5 降低负债成本才能争取利润最大化	71
7.2 贷款服务管理的策略和作法	72
7.2.1 贷款是专业服务,不是施舍	72
7.2.2 建立在对客户有信心的基础之上	72
7.2.3 危险贷款客户常见的征兆	73
7.2.4 不宜授信的十种客户	74
7.2.5 需要关注的客户	74
7.2.6 识破假报表的绝招	75
7.2.7 贷款资金的管理——“三性”相结合的统一体	78

7.2.8 授信管理——规范而又实用	81
7.2.8.1 授信策略——安全、灵活、有利	81
7.2.8.2 授信基本方针——安全第一、择优而做	82
7.2.8.3 授信准则——十一项准入原则	83
7.2.8.4 授信额度——给信用一个广度和深度	84
7.2.8.5 抵押授信——给银行一定安全的信用	85
7.2.8.6 信用授信——需十分小心处置的信用	85
7.2.8.7 押汇授信——以货权作保证的信用	86
7.2.8.8 授信的贷后检查及催理	86
7.2.9 信贷风险管理——重要而又艰巨	92
7.2.9.1 信贷风险种类——林林总总、无处不在	92
7.2.9.2 信贷风险的防范——层层设防、严防死守	94
7.2.9.3 贷款原则——贷款成功的秘诀	95
7.3 中间业务管理	103
7.3.1 注重中间业务服务品种多样化	103
7.3.2 注重提高中间业务服务效率	104
7.3.3 注重中间业务整体推进	104
7.3.4 注重中间业务的营销	105
7.3.5 注重中间业务专业队伍的管理	105
7.3.6 注重中间业务的专业化管理	105
7.4 个人理财服务	106
7.4.1 锁定中上层客户	107
7.4.2 个人业务也是锦上添花	107
7.4.3 投资理财的专家	108
7.4.4 健全的运作系统和监控系统	108
7.4.5 以合理的回报率和业务费收入为目标	108
7.4.6 个人业务盈利的高招	109
7.5 代客买卖股票业务服务	110

7.5.1 管理严密——业务的首要	111
7.5.2 交易服务——竞争的焦点	112
7.6 押汇业务管理	113
7.6.1 管理结构——精简而顺畅	113
7.6.2 职业管理——专业管理的高层次	114
8. 服务特色	115
8.1 职业化服务——训练有素、规范化	115
8.2 交付服务——无形与有形服务组合的系统	117
8.3 个人化服务——度身定做、量体裁衣	119
8.4 电子化服务——超越时空、个性化	120
9. 服务培训	123
9.1 培训的地位——领导重视、行员积极	123
9.2 培训的内容——源于实践、更新知识	124
9.3 培训的形式——分级培训、注重实效	127
10. 服务宣传	129
10.1 注重宣传公关——与媒体积极互动	130
10.2 注重宣传内容——看准对象、打动人心	131
10.3 注重宣传效果——精心策划、从长计议	131
10.4 注重宣传形式——灵活多样、遍地开花	132
11. 营销服务	133
11.1 关系营销远胜于交易营销	134
11.2 关键是建立一支客户经理队伍	136
11.3 核心是扩大和巩固客户群	139
11.4 营销服务要选准着力点	141
11.5 营销服务手段要推陈出新	142
12. 服务研究	147

12.1 工作研究部——银行领导层的智囊	147
12.2 动态研究和实际研究体现研究部门的价值	148
12.3 营销研究——为销售银行产品打造坚实基础	149
13. 服务创新	152
13.1 服务创新的目标	153
13.1.1 吸引现有市场以外的客户	153
13.1.2 交叉销售——吸引竞争对手的核心客户	153
13.1.3 降低成本——赢得创新的主动权	154
13.2 网上银行——服务创新的一次革命	154
13.2.1 网上银行的拓展——服务观念和方式的变革	154
13.2.2 网上银行服务的种类——新颖及多元化	155
13.2.3 网上银行的基本优点——银企双赢	155
14. 服务支援系统	156
14.1 电讯管理——安全、准确、快速	157
14.2 餐厅管理——卫生、方便、自负盈亏	158
14.3 行产管理——明白、价廉、物美	158
14.4 文件管理——集中、严密、高效	159
14.5 交通工具管理——职业、守规、公私分明	159
15. 客户投诉机制	161
15.1 客户投诉——诊断银行服务的透视镜	161
15.2 投诉者成为银行依赖的朋友	162
15.3 把服务重点放在不满意的客户身上	164
15.4 银行业务也有售后服务	165
15.5 在内部管理上也实行投诉制	166
15.6 优质服务也是金钱	166
15.7 银行在劣质服务上的盲点	167

15.8 银行眼中的优质服务	168
15.9 平息客户对服务抱怨的技巧	170
15.10 重视开发投诉资源	172

管 理 篇

1. 服务合法化管理	173
1.1 在制度允许的范围内提供服务	174
1.2 在总行和集团的领导下运作	176
1.3 合规经营是银行的本分	177
1.4 在法律允许的范围内游刃有余	177
1.5 会计师事务所——银行的专业监督	178
2. 服务规范化管理	178
2.1 业务未动,制度先行	179
2.2 整合科学的操作程序	180
2.3 服务动作必须一招一式地练	181
3. 服务人员管理	182
3.1 服务人员的选择与培养	182
3.1.1 摆正服务人员的位置	183
3.1.2 寻找人才,不拘一格	183
3.1.3 留住人才,知人善任	184
3.1.4 使用人才,尊重人才	185
3.1.5 选拔人才,以才取人	186
3.1.6 充实人才,备用人才	187
3.2 服务人员的组织	188

3.3 服务人员的领导	191
3.3.1 做一个有权威的管理者	191
3.3.2 做一个关注人事工作的管理者	192
3.3.3 做一个作风细致的管理者	192
3.3.4 做一个敢于负责任的管理者	193
3.3.5 做一个作风民主的管理者	193
3.3.6 做一个明白的管理者	193
3.4 服务人员的管理	194
3.4.1 情感管理——构筑上下级的新型管理	194
3.4.2 团队精神——凝聚员工的旗帜	195
3.4.3 压力管理——员工永恒的动力	196
3.4.4 减轻压力管理	199
3.4.5 冲突管理——解决员工矛盾的“良药”	200
3.4.6 服务授权管理——划定员工的权利范围	203
3.4.6.1 授权必须有威严	203
3.4.6.2 授权必须合规	204
3.4.6.3 授权必须有限	204
3.4.6.4 授权必须适当	205
3.4.6.5 授权必须权和利相称	206
3.4.6.6 授权必须给予管理	206
3.5 服务人员的督导	207
3.5.1 每日与员工沟通情况	208
3.5.2 每日对员工进行检查	208
3.5.3 组织下属员工执行上级指示	208
3.5.4 为管理人员的决策提供帮助	209
3.5.5 向组员提供服务协助和指导	209
3.5.6 重视下属的情绪波动	209
3.5.7 组织组员在岗培训	209

4. 服务制度管理	210
4.1 制度治行——银行管理的精髓	211
4.1.1 规章制度不是纸上谈兵	211
4.1.2 规章制度一定要有其权威性	211
4.2 岗位责任制——管人的尺度和标准	213
4.3 服务纪律	214
4.3.1 出勤制度	215
4.3.2 休假制度	215
4.3.3 服务纪律奖罚制度	216
4.3.4 加班制度	216
4.3.5 检查制度	217
4.3.6 弹性工作制度	217
4.4 服务廉洁制度	217
4.4.1 廉洁教育——员工教育的主题	218
4.4.2 对敢于以身试法者绝不姑息迁就	219
4.4.3 廉洁之风从一个信封抓起	219
5. 服务激励机制	220
5.1 实行有效的服务考核	221
5.2 实行有效的服务奖励	225
5.3 实行有效的利益驱动	225
5.4 实行有效的服务惩罚	227
6. 客户管理	229
6.1 客户类型	229
6.2 客户管理的基本思想	232
6.2.1 赢得你的客户	232
6.2.2 赢得你的竞争战场	233
6.2.3 确定客户服务的定位	233