

金融服务业中的 质量管理体系

吴畛 著

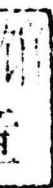


吉林人民出版社



金融服务业中的质量管理体系

吴 畛 著



吉 林 人 民 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

金融服务业中的质量管理体系 / 吴畛著.

长春:吉林人民出版社,2012.12

ISBN 978-7-206-09346-3

I. ①金…

II. ①吴…

III. ①金融—商业服务—质量管理体系

IV. ①F830

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第295287号

金融服务业中的质量管理体系

著 者:吴 畛

责任编辑:赵洪涛

封面设计:孙浩瀚

吉林人民出版社出版 发行(长春市人民大街7548号 邮政编码:130022)

印 刷:吉林省显达印务有限公司

开 本:880mm×1230mm 1/32

印 张:9 字 数:240千字

标准书号:ISBN 978-7-206-09346-3

版 次:2012年12月第1版 印 次:2012年12月第1次印刷

定 价:27.80元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与出版社联系调换。

目 录

第一章 什么是质量·····	1
一、质量的内涵·····	2
二、了解顾客的需要·····	3
三、满足顾客的期望·····	4
四、了解顾客的期望·····	6
五、质量的重要性·····	7
六、金融业服务质量管理与制造业的差异·····	9
七、质量管理的关键是检验·····	12
八、质量管理的开始·····	13
第二章 质量管理理念与方法·····	14
一、错误的质量观念·····	14
二、日本为什么善于质量管理·····	17
三、绩效工资、目标管理与质量管理·····	19
四、质量管理策略·····	20
五、质量文化的建立·····	23

第三章 质量与生产率	26
一、英国战后质量管理发展的启示	26
二、汽车制造业的产品质量与生产率	28
三、金融服务业的生产率和质量	29
四、质量和生产率的评估方法	31
五、优化人员结构，实现业务效率和质量共同提高	32
第四章 质量管理的演变	34
一、20 世纪的发展	34
二、爱德华·德明	36
三、约瑟夫·朱兰	38
四、菲利普·克罗斯比	40
五、石川博士	41
六、ISO9000 质量国际认证	43
七、全面质量管理（TQM）	43
八、过程统计与质量进步	44
九、日本质量管理的启示	46
第五章 质量管理运行设计	48
一、质量管理者在质量管理中肩负的使命及 所需的质量管理技术	48
二、以作业流程为核心的质量管理	61
第六章 质量管理方针和组织	64
一、质量管理方针	65
二、质量保证部门	73

三、职责分工	77
四、质量小组的组建与信息沟通	80
五、质量审计	81
六、聘请外部专家和审计人员	83
七、质量管理的具体引入方法	84
 第七章 质量成本分析与控制 (QACC)	89
一、降低成本的方法	90
二、以质量驱动成本控制	93
三、质量成本分类	94
四、质量成本分析	97
五、不良质量成本的识别	98
六、选择关键指标	103
七、不良质量的成本评估	104
八、成本描述方法	106
九、质量成本分析与控制的实施	107
十、质量成本分析和控制方案	107
十一、辅助部门分析	113
十二、供应商分析	113
十三、质量成本分析与控制的开展	114
 第八章 激励与团队	116
一、马斯洛的动机理论	116
二、赫茨伯格	119
三、波特和劳勒	120
四、哈克曼和奥德海姆	121

五、动机理论给我们的启示·····	123
六、工作小组的激励作用·····	126
七、工作小组类型——质量小组·····	127
八、小组类型——质量促进小组·····	129
九、质量小组的工作·····	131
十、对质量小组的支持·····	134
十一、质量管理的激励机制·····	136
十二、调动提高质量的积极性·····	137
 第九章 顾客服务质量管理 ·····	 138
一、顾客服务·····	139
二、谁是顾客·····	140
三、与谁交流·····	142
四、与顾客交流·····	145
五、作业监督·····	146
六、信息的收集·····	150
七、建立标准·····	153
八、顾客服务管理中的难点·····	157
九、顾客服务质量管理的实施·····	159
 第十章 质量管理技术 ·····	 161
一、质量小组的组织技术·····	162
二、与顾客沟通的技术·····	168
三、创造性提高技术·····	172
四、分析问题·····	180
五、统计技术·····	185

六、结论的呈报技术·····	189
七、课题管理·····	194
 第十一章 作业流程与质量设计·····	 199
一、服务的质量设计·····	199
二、作业流程的质量设计·····	206
 第十二章 质量培训·····	 220
一、为什么要进行培训·····	221
二、接受培训的人员·····	221
三、如何培训·····	222
四、理论培训的十项内容·····	223
五、管理者培训·····	232
六、利用实例进行培训·····	232
七、员工培训·····	234
八、质量培训的计划与激励·····	238
 第十三章 质量信息管理·····	 240
一、企业管理信息的构成·····	242
二、质量信息管理的重点·····	244
三、质量数据的评估·····	245
四、管理信息指标的选择·····	247
五、质量指标的选择·····	247
六、管理信息图表·····	250
七、管理信息的审核和应用·····	251

第十四章 危机管理	254
一、有真正的风险吗？	255
二、法规和行业需求	256
三、事故类型	256
四、事故的起因	260
五、危机计划的步骤	261
六、防范	262
七、计划成本	263
八、潜在风险评估	267
九、降低损失	269
十、危机计划	271
十一、危机计划的结构	274
十二、危机处理组织	275
十三、危机计划的协调	277
十四、恢复计划及测试	278

第一章 什么是质量

通过采用现代经营管理技术，20 世纪国际金融服务业经历了几个重要发展阶段：

1. 20 世纪 60 年代——计算机化
2. 20 世纪 70 年代——市场营销
3. 20 世纪 80 年代——资本回收
4. 20 世纪 90 年代——质量受关注

有人预言，21 世纪将是质量的世纪。对金融服务业来说，质量问题已不是一个新话题。无论前台为顾客提供直接服务，还是后台的事务性工作或计算机操作，质量管理都是银行经营的关键因素。如今，随着市场变化和业务发展，银行已越来越重视为顾客提供高质量的产品或服务。但是，由于在金融领域还没有一整套系统的质量管理技术，往往依靠市场营销、财务分析等专业技术来提高银行的业务质量。金融服务业质量管理还远未能够满足市场发展的需求。与许多技术一样，质量管理技术在其他行业，特别是在制造业的产品设计、生产和售后服务等方面都已得到广泛采用。这为金融服务业建立自己独立的质量管理体系提供了理论和实践基础。

本书的目的是尝试建立一种适用于金融服务业的质量管理体系，并提供一个使之成为金融业日常管理手段的现实途径。其中质

量管理方法、手段几乎涉及金融服务业所有领域，金融产品销售、后台作业、提供服务和人事管理等。因此，金融服务业质量管理决不仅仅是技术和方法问题，而是一个系统管理的问题。

一、质量的内涵

提到质量概念，许多人脑海里，马上会浮现出面带笑容的鲜活形象，并经常与“祝您愉快”等礼貌用语联系在一起。或者把它看做如名牌产品一样，是一种无可替代的选择，价格昂贵、服务周到，等等。在产业界，人们通常将质量定义为：通过建立标准并对其实施监督来满足顾客的需求，通过避免不必要的检查、返工和服务来保证资金不受损失。借鉴以上产业界关于质量的定义，对金融服务业来说，我们可以把金融服务质量简单地定义为“在需要的时候，以合理的价格，无差错地为顾客提供他们所需要的服务。”

这里最重要的是将服务质量与服务价格区分开。服务性企业与顾客签订的合同往往是在一定价格基础上为顾客提供一定水平服务的一种承诺。不同的服务水平常常需要不同的价格。因此，价格差异并不意味着服务质量的差异，而仅仅是双方签订的合同中对服务内容提出的不同要求，即服务水平上的差异。因此，价格并不是服务质量的绝对代表。

在服务业，顾客无法容忍的一种质量问题是服务的精确性。这在以处理顾客金钱为主要业务的金融行业表现更为突出。例如，顾客决不希望银行提供的服务出现以下问题：

1. 遗失顾客的支票。
2. 弄错顾客的账目。
3. 弄错存款的起始日期。

正如人们无法容忍医院服务存在一种“可接受”的错误率一

样，即绝不能接受妇产医院仅有 99% 甚至 99.9% 的父母得到自己的亲生孩子，所有人都希望这应该是 100% 准确。

因此，质量意味着完全准确、毫无差错地遵循顾客的需要。而质量管理的第一步就是了解顾客的需要。

二、了解顾客的需要

在西方，金融服务业目前正重复着食品零售业 40 年来所经历的变化。西方的食品零售业最初只有许多规模很小、各自独立的杂货店，它们分别为顾客提供个人服务，并十分了解自己的顾客。随着服务专业化水平的发展以及计算机在库存账目和商品交付等管理活动中的应用，导致了大型商场的出现。如今，在超级市场中，已经不可能为每一个顾客分别提供能够满足其个人独特需求的服务。超级市场按照顾客的生活方式来陈列商品，并通过市场细分进行商品促销。顾客与售货员之间的个人直接接触消失了。同时，顾客被允许可以占用更多的交易空间。他们不再需要站在柜台前，而是可以直接面对摆满商品的货架，这正满足了顾客对降低销售成本的需求。而超级市场的成功也就在于满足了顾客的这一需求。

与此相比，金融机构则大不一样。银行决不可能将现金陈列在货架上，并由顾客“自行选购”。但是，两者间也存在着很大的相似性。至少食品零售业为如何满足不同顾客的需求提供了一个很好的范例。

例如，假设你是一个购买食品的顾客，在十家最熟悉的商场中，你是如何选择的呢？

首先，你会按照所要购买的食物区分主要需要。可包括商品的价格、种类、服务，质量的可靠性、方便性，新产品，建议的可靠性等。

找出 5 种最重要的需求，然后按需求程度依次排列。在 10 家商店中分别标出它们各自满足了哪些需求。例如，你会发现某家商场可以提供高质量产品，并且品种齐全，一些不常见的特殊食品也能找到，但价格昂贵。而另一家批发商场可以为你提供价格低廉的商品，但在品种方面却不尽如人意，而且你会感到一点儿也不喜欢这家商店的设施。

同时，你会将能够满足前几项最重要需求的商店给予双倍加权。从每一家商店的总分中你会鉴别出哪一家食品零售商店可以高质量地满足你的需求。高质量零售商成功的秘诀就在于，它们都具有发现并及时满足顾客需求的能力。

在巴黎，麦当劳和马克西姆都是经营出色的餐馆。它们都能成功地满足顾客的需求，而一旦做不到这一点，顾客便会产生不满。但两者所满足的顾客需求却有着很大的区别。在麦当劳，如果需要半个多小时才能将汉堡包送给顾客，这将是一种质量低劣的服务。而在马克西姆，一顿饭常常需要持续几个小时。在此，就餐时间不是决定人们是否满意的决定因素，只有当人们感到服务态度粗鲁时，服务质量才是低劣的。质量是永恒的，只有服务的水平是多变的。

三、满足顾客的期望

高质量服务决不仅仅是满足顾客的需求而已，而更注重在此基础上的超越。正是对顾客需求的超越才使得顾客与银行牢牢地结合在一起。

如果顾客的基本需求满足了，进一步吸引顾客的唯一有效方法是超越顾客的期望。在此应该做到的是：

1. 服务中必须使顾客的花费得到真正回报（如果顾客发现他

们需为额外的服务付钱的话，就不会欢迎这种服务)。

2. 必须提供适合于顾客的服务。
3. 服务必须及时。
4. 服务中必须没有差错。

在满足顾客基本需求的同时，提供超越顾客期望的服务并非易事。向顾客提供一束红玫瑰无疑将超乎顾客的想象，但也会增加额外的成本，并增加延误和差错的机会。

但是，只要我们能够认真研究顾客的需要，并以顾客的需求为服务目标，超越顾客的期望是可以做到的。例如，当顾客陷入麻烦时，给顾客以额外的帮助。这常常是银行经营陷入困境时，顾客仍能坚定地站在银行一边，保持原有业务往来的重要因素。为顾客提供额外服务的最好时机是与顾客进行直接业务交流的过程中。应培养员工能随时抓住这些机会的能力。但也必须注意，在提供额外服务时，必须保证既要无损于服务质量，又不增加额外成本。

超越顾客期望的关键取决于能否抓住机会。如今，金融机构后台工作越来越具有实质性业务特点。高质量服务工作标准的几个最重要因素是：必须保证及时性和可靠性，并能够以较低的成本为顾客服务。一般来说，对严格按照操作步骤进行作业的业务部门，要找到为顾客提供超越期望的服务机会是不多的。

但与此同时，与顾客直接接触的部门，顾客遇到麻烦时，有大量机会为顾客提供额外的关心和帮助，也能够保证这些额外的服务不增加业务成本。

另外，在超越顾客期望时，要尽可能避免为顾客提供他们并不需要的额外服务。如果银行始终将支票返给所有个人顾客，无疑会增加成本，并超越了顾客需要。这种超越对顾客来说毫无价值。高质量服务的一个关键因素是对所提供的服务进行检验，证明顾客是

否真正需要它们；反之，便会在增加顾客额外负担的情况下超越顾客的期望，也不能为顾客带来真正利益，而这绝非是一种高质量服务。

四、了解顾客的期望

与了解顾客的需求一样，要达到高质量服务必须了解顾客的期望。

如果顾客不能全面了解银行提供的服务，银行就只能满足他们的需要，而不是他们的期望。例如，银行的有些顾客始终希望直接与经理讨论有关个人的小额贷款问题。如果银行满足了这些顾客的需要，尽管能使顾客非常高兴，但从银行的经营实际来看是极不现实的。因此，顾客的这些需要可以通过利用信用评估技术，对贷款实行前期授权。这样银行的每个员工都可以为顾客提供这类贷款的咨询服务。但是，必须对顾客进行详细的解释，否则顾客对银行服务的期望将得不到满足。

金融服务业的一个重要问题是它所提供的许多产品都非常难以理解。如某一全风险保险是否包括了所有的风险？某一高利息活期存款账户是否真正能够提供高利息？某一固定利率贷款的利率不变期限有多长？任何一家金融机构都有责任指导顾客真正理解他们所购买的金融服务。

理解顾客期望的另一个重要因素是了解竞争对手为顾客提供了哪些服务。例如，如果某一餐馆开始在饭后向顾客提供一条热毛巾，并外加一杯咖啡，以此作为一种额外服务来加深顾客的印象，进一步开拓业务。随后，如果这一地区所有餐馆也都开始为顾客提供热毛巾和咖啡，那么这种服务就将成为顾客基本期望水平中的一部分，并转化成一种需求。当然，你会怀疑顾客是否真的需要这些

服务，并是否愿意为此支付额外的费用。但我们应该牢牢记住的是，顾客的需求和期望之间的转化常常有赖于你的竞争对手的做法以及顾客对你所提供的服务的理解。因此，必须不断注意顾客的需求和竞争对手的业务行为。质量决不是一种固定的手段，而是不断变化和发展的，在某一时刻某一地点，一种服务可以是高质量的，而在另一时刻另一地点，当顾客的期望变化后，这种服务则可能是质量低劣的。

五、质量的重要性

（一）质量是银行的信誉

传统商业管理者常常对质量怀有这样一种观念，即任何业务都是为了盈利，而质量仅仅是可以帮助获取更高利润的一种方法。可以说这并不与当今发展起来的质量管理方法相悖逆。它们之间的关键区别因素是时间，即如何看待短期效益与长期效益的关系。

质量是一种需要很长时间才能获取，并很容易在一瞬间丧失的荣誉。这是因为可靠性和准确性这两项基本质量标准需要通过相当长的时间才能被衡量出来，而人们对此产生的信赖感更需要顾客口耳相传地相互推荐来建立。顾客最喜欢的是指责，而不是赞扬。因此，对于一家银行来说，高质量荣誉需要很多年才能建立起来，却会在几个星期内全部丧失。

质量荣誉是建立在质量管理基础上，而不是完全依赖形象宣传。尽管广告能起到强化作用，但单纯依靠广告作用是创造不出质量荣誉的。高质量荣誉来自服务的无差错，并对满足顾客需求的无限追求。这种思想作为一种经营理念必须贯彻到银行经营活动的各个方面，而决不仅仅表现在某一产品或某一项服务上。银行仅靠出纳人员的微笑是无法弥补“后台”人员将顾客的账目弄错或计算

机弄错了顾客的贷款余额所引起的不满。

（二）质量是检验银行经营状况的重要指标

在质量管理中，质量检测可以作为超前指标来预测银行的经营成本和盈利趋向。良好的质量管理体系可以及时发现作业设备出现的各种问题，并作出适当处理。反之便会导致生产率下降，并需要额外的人力和物力来解决由此产生的问题，最终增加业务成本。

同样，及时发现顾客服务中的问题则可以更好地满足顾客需要，防止顾客流失，转向其他的竞争者。如果成本与服务质量不断出现问题，将会使越来越多的顾客感觉到与其不断抱怨、投诉，不如另找一家银行或保险公司。

在银行的资产负债表中，上述情况至少需要 6 个至 12 个月的时间才能表现出来。在此期间，质量问题早已根深蒂固，甚至到了无法挽救的地步。

对任何经营活动来说，质量和财务都是两项重要因素。财务人员尽一切可能降低成本、增加收入；质量管理人员则要确保质量标准，并在问题易于解决时及时发现和解决问题。

要保证良好的经营业绩，在经营中必须保证这两种因素的相互平衡，使企业既具有高质量的荣誉，又可以持续发展；既有长期的盈利，又可以在短期内生存。

财务手段的目的是保证银行投资者的权益，通过半年或一年公布财务状况来接受投资者的监督。因此，降低成本、提高生产率是财务管理的两个重要指标。质量则以一种长远的眼光将重点对准顾客，其实际期限由与顾客保持联系的时间来决定，这在金融服务业中往往是几十年，而不是几个月。在此降低成本仍然是十分重要的，但它已经作为与满足顾客需要的同等重要指标，成为决定服务价格的重要因素之一。