

【商业银行经营管理培训推荐用书】



李锦海 何益群 赵文忠 江连锋◎编著

商业银行

媒体危机公关新 与服务管理创新

借传媒之眼，透视银行经营管理之缺失。
供镜鉴之资，重塑银行服务创新之根本。

MEDIA CRISIS PUBLIC RELATIONS
AND
SERVICE MANAGEMENT INNOVATION



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

【商业银行经营管理培训推荐用书】



李锦海 何益群 赵文忠 江连锋◎编著

商业银行

媒体危机公关新 与服务管理创新



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

商业银行媒体危机公关与服务管理创新/李锦海等编著

北京: 中国经济出版社, 2011. 10

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1038 - 4

I. ①商… II. ①李… III. ①商业银行 - 媒体 (新闻) - 公共关系学 - 研究 - 中国 ②商业银行 - 创新管理 - 研究 - 中国 IV. ①F832. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 183902 号

责任编辑 吴航斌

责任审读 贺 静

责任印制 张江虹

封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 三河市佳星印装有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 19. 75

字 数 300 千字

版 次 2011 年 10 月第 1 版

印 次 2011 年 10 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1038 - 4/F · 9023

定 价 42. 00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

代序 “媒”事找“是”

现代社会,我们与媒体共生。以股改上市为标志,国内商业银行的改革发展进入了现代股份制商业银行的全新阶段,身上所承载的期望、所肩负的责任与义务也与日俱增:不仅要兼顾股东、客户、员工的利益,还要兼顾经济效益、社会效益和企业公民责任,同时还要接受监管机构的监管和新闻媒体的舆论监督。这注定商业银行要终生与媒体为伍。

银行上市之后,媒体关系管理对商业银行而言无疑是一个极具挑战的全新课题。挑战至少有三:一是市场化改革使媒体更加注重舆论监督职能的发挥,更注重从社会民生的角度审视银行的经营管理及服务行为。“放大镜”、“显微镜”之下的商业银行显然有密难保;二是网络时代的到来,尤其是各类论坛、博客、微博的普及,人人都可以是新闻记者,新闻事件的传播渠道更宽,传播范围更广,这给商业银行的经营管理及服务提出了更高的要求,更给商业银行的媒体公关带来困难;三是各家银行对媒体危机管理和声誉风险控制的要求更高,相应地对宣传管理部门及有机会接触到媒体的人员(这一范围非常广泛,从基层柜员、网点负责人到各级管理机构负责人无所不包)的媒体应对能力提出了非常高的要求。

面对挑战,银行的表现难如人意。不管承认与否,我们都无法忽视和回避这样一个基本事实:目前,商业银行整体舆论评价不高,媒体的银行报道中负面报道占有相当大的比重,尤其是服务、收费、违规操作、案件、业务差错等方面的报道,给人印象深刻。与此同时,在老百姓心目中,对商业银行的负面评价高于正面评价同样是不争的事实。

个中缘由,错综复杂。有新闻媒体和社会公众对商业银行“误读”的因素,比如,当前的舆论环境对属于大势所趋的商业银行服务收费的做法就显得过于苛责,甚至给商业银行推行服务收费改革带来阻力;再比如,媒体对商业银行服务方面的报道也略失客观:无视商业银行改善服务方面取得的巨大进步,让极其个别和少见的案例经过渲染之后成为社会公众记忆中难

以抹去的“经典”。当然,更重要的原因是商业银行自身经营、管理、服务水平的提高不仅难及社会公众的普遍预期,关于服务、收费、事故及案件方面的个案甚至在挑战着公众的心理底线。理想与现实、期望与失望的碰撞中产生的投诉及媒体报道案例有增无减。另外,商业银行的媒体应对水平普遍不高,因为应对失当造成负面报道升级的情况屡见不鲜。这一点在基层网点表现得更加明显。

对商业银行而言,经营管理服务上存在问题被投诉、媒体应对失当是产生媒体危机的两大风险。如何防范这两大风险?传统的办法无外乎“捂”和“堵”:要么面对媒体遮遮掩掩,想把事实真相捂住,其结果是越捂越糟;要么使出各种手段去“堵”媒体,其结果往往是弄巧成拙。现代意义上的正确办法是“疏”,持续不断地改善经营管理与服务水平、借助媒体力量提升企业形象,提升媒体应对能力就是“疏”,这无疑是在治本之策。然而,做到这一点是何其艰难!国有商业银行网点成千上万,网点负责人素质参差不齐且更换频繁,网点的经营、管理、服务水平难免有高低,在媒体应对方面更是普遍缺乏经验和技巧。在这种情况下,负面报道的出现几成必然。当然,负面报道对银行而言绝非灾难,如果能够通过报道引以为戒并举一反三地进行整改,负面报道反会成为一件好事。但让我们感到痛心的是,由于缺乏有效的媒体报道监测机制、负面报道风险提示和整改机制、媒体危机事件应对的经验教训积累借鉴机制,“今天”的银行网点在经营、管理、服务上显然没有以案为鉴,仍旧我行我素,不断重复着部分网点“昨天”被媒体曝光的“悲剧”,给银行形象带来严重的负面影响。

正是基于这样一种考虑,我们组织精兵强将编著了《商业银行媒体危机公关与服务管理创新》一书,意在通过对近些年来新闻媒体关于银行业典型报道的归集整理以及深度剖析,帮助大家以案为鉴,举一反三,做到同业“亡羊”,自己“补牢”,不再重复他人的错误。这就是本书所倡导的“疏”的办法。这些“揭短”式报道看起来或许有些尖刻,但却犹如一面镜子,可以让商业银行深刻认识到自身存在的问题与差距,对商业银行持续改善经营、管理与服务大有裨益。事实上,新闻媒体的舆论监督正是商业银行不断前行的源动力之一。从这个角度看,商业银行着实应该感谢新闻媒体。我们编著此书的目的,绝非引导大家如何应对媒体,而是从媒体报道中去反思,去进步,去提高。我们对该书做如下明确定位:银行各级管理者的参考书、银行

媒体公关的工具书和银行从业人员的案头书。在该书的编撰过程中,我们致力于突出以下几个特点:

一是力争做到案例丰富,代表性强。本书累计搜集的 60 多个案例,范围上覆盖了大型国有商业银行和中小股份制银行;内容上覆盖了服务、收费、不当营销、产品纠纷、违规操作、金融案件、突发事件、业务差错与系统运营等方方面面,其中不少是轰动一时在全国极具影响的案例,这些案例本身就极具参考价值和借鉴价值。

二是力争做到分析透彻,指导性强。对绝大多数案例的评析,都由评论、存在问题、现场及媒体报道处置建议、以案为鉴四个部分组成。“评论”针对案例揭示的核心问题展开,是真正的有感而发;“现场及媒体报道处置建议”则通过“复原现场”,给出最佳的处置建议,强调可操作性和高指导性;“存在问题”及“以案为鉴”则通过对问题的深入剖析,举一反三地给出商业银行改善经营、管理、服务的建议。

三是力争做到语言活泼,可读性强。案例本身的可读性勿庸讳言,在此基础上,我们在对案例评析中特别注意语言的简练、生动和活泼,避免教条、枯燥、空洞的说教,力争做到言之有物,言之有理,使本书更具可读性。

捧着沉甸甸的书稿,我们难掩兴奋与激动,不是“王婆卖瓜”,我们有理由相信本书存在的客观价值,有理由相信同业和广大同仁对本书的认同。同时不可否认,《商业银行媒体危机公关与服务管理创新》一书原本就是我们“没事找事”之作,没人下达任务,而且我们也深知编著过程中的艰辛,但在意识到该书会对银行经营管理和媒体应对以帮助和指导之后,我们就乐意这种“没事找事”。由于时间有限、能力有限以及案例搜集的局限,该书难免存在瑕疵,距离完美也尚有不小的差距,我们真诚地欢迎广大读者朋友给我们提出宝贵的意见,你们的意见是对我们最大的鼓励和鞭策。

作者
2011 年 7 月

代序 “媒”是找“是”

第一篇 / 1

银行服务危机管理

案例一 恶劣的服务搞坏了心情	2
案例二 银行海归柜员写英文粗口纸条骂顾客被开除	7
案例三 ××行:顾客排长队 员工甩扑克	11
北京××行严惩“打牌事件”分理处主任被撤职处理	12
北京储户 99 元分 99 次存 称只为教训银行	13
案例四 7 000 元救命零钞 银行两次拒收	18
案例五 87 岁病人坐轮椅到银行领卡	24
案例六 银行服务人员综合素质低	30
案例七 提取公积金每天“限号”50 人引争议	34

第二篇 / 40

银行收费危机管理

案例一 国有银行开闸 ××行开收个人零钞清点费	42
××行零钞清点费引争议 被指收费不合理	43
两部门紧急叫停银行零钞清点费 存硬币不再交数钱费	44
案例二 跨行手续费惹官司 客户败诉后欲再讨“公平”	48
银行取消 34 项收费被指忽悠民众 20 多项早已停收	51
银行免费服务设收费门槛?	52

第三篇 / 58

银行不当营销危机管理

案例一 老人去银行取公积金居然“被套餐”“被功德”	60
案例二 不开网上银行 不给你开户	68
银行开卡遭遇“被捐款”	69
案例三 “史上最牛银行卡”现身网络	74
案例四 想开户？先存3 000元！	79
案例五 西安某高校现卡门事件 数千学生莫名多了信用卡	84

第四篇 / 90

银行金融产品纠纷管理

案例一 听信银行推销 存10万人民币取回1.59万澳元	92
××理财产品身陷“投诉门”	94
案例二 存款5年变20年 银行误导卖金钱柜	102
案例三 买投连险1年5万缩水2万	108
案例四 信用额1.4万 暴跌到3 000	110

第五篇 / 115

银行业务违规操作管理

案例一 炒楼暗道：部分银行消费贷款违规变房贷	116
案例二 银行违规揽储为何屡禁不止 爆银行吃利差内幕	122
案例三 ××银行房贷业务违规操作 在京业务被叫停	128
案例四 广东银监局：近1/3纠纷房贷已经放款	132
部分银行收房贷理财顾问费 广东银监局要严查	134
额度不足只是“忽悠”的借口	136
案例五 奥运纪念钞太宝贝 擅自留19张很不对	139

第六篇 / 144

金融案件管理

案例一 欺ATM犯傻 刷171次取17万	147
恶意取款171次一男子被判无期徒刑	148

	“许霆案”的是非与得失	148
案例二	高山案已查证诈骗金额达 9.4 亿 暴露现金结算漏洞	152
	银行大盗卷走 5 100 万	154
案例三	银行保管箱内 28 万首饰不见 失主状告银行	165
案例四	离车三分钟去存钱 车内 1.8 万元被抢?	173
案例五	银行卡被“克隆”,储户被盗 27 570 元怒告银行	179
	ATM 存钱被盗 银行被判全赔	180
案例六	小心信用卡被挂失 部分银行补办新卡存漏洞	185
案例七	被开除职工自制汽油瓶火烧信用社致 49 人伤	189
	× × 银行大厦邮包炸弹爆炸?	190

第七篇 / 196

银行突发事件管理

案例一	海珠区 8 银行职员 一氧化碳中毒送院抢救	198
案例二	男子银行办事在台阶上摔残获赔 10.5 万	201
案例三	银行玻璃门夹住女童手 消防队员将门卸下	205
案例四	客户保安为小事砸杯子舞棍子 银行内一场混战	208

第八篇 / 212

业务差错与系统运营危机管理

案例一	网上贵金属系统瘫痪 银行称“不可抗力”不理赔	213
案例二	失常账户自动转账 11 万	220
案例三	× × 银行转账出错 300 工人获双薪	224
案例四	市民在 ATM 机存进 1 700 元 查询发现钱不见	229
案例五	银行职员误按账号 客户 9 500 元落他人包中	234
案例六	银行柜台出假钞,这次终“坐实”	238
案例七	银行多给钱 竟让储户惹上麻烦	244

第九篇 / 250

其他危机管理

案例一	柜员机吐出两张练功纸?	250
-----	-------------	-----

	客户称 ATM 机吐出“练功纸”银行发声明否认	253
	男子发帖称从 ATM 机取钱取出点钞券被刑拘	254
案例二	银行客户资料齐躺废品站	258
案例三	银行妨害执行被法院判罚 10 万	262
案例四	骗贷案庭审,××银行员工阻挠旁听	265
案例五	××银行 信用卡究竟卡住了谁?	270
案例六	男子恶意透支被判刑 银行放任拖欠被指为帮凶	277
案例七	信用卡欠账六千未还 营销中心派女网友“诱捕”	286
	后续报道:收数佬追信用卡债 债仔大呼“顶唔顺”	288
案例八	女行长驾车强闯管制路段被拦截 掌掴六旬协管员	292
	醉酒副行长:“我是纪委领导,要查处你们。”	294

后 记		302
-----	--	-----

第一篇 银行服务危机管理

服务对商业银行而言是一个永恒的话题。

金融服务牵涉千家万户,甚至直接影响到居民的生活质量乃至幸福指数。改善服务永远处于“没有最好,只有更好”的动态持续过程。

综合服务水平直接决定了商业银行的竞争力。然而令人遗憾的是,尽管这些年来商业银行为改善综合服务水平在增加资源投入以改善硬件环境、加强产品创新、优化业务流程、提高员工素质等诸方面做了大量艰苦细致的工作,但一个无可回避的事实是:一直以来,社会公众对我国银行业服务水平的评价并不高,如长期以来困扰客户和银行的诸如“排长队”等问题没有得到根本解决,银行连最基本的服务态度都难以令人满意,而且因银行服务引发的投诉和媒体曝光事件举不胜举。

服务因素作为商品的重要组成部分已成为竞争中的新焦点。银行通过产品和服务来获取利润,而产品从研发、试用、推广普及到更新各个环节都离不开服务。为客户着想,善待客户,就是最好的营销。任何一件产品都难免会存在缺陷,但如果通过服务来弥补,客户不仅不会抱怨,甚至还会和我们一起优化该产品或寻找更好的替代产品。经营服务、创新服务、塑造服务品牌也成为市场竞争中立于不败之地的制胜法宝。银行业的竞争,更是服务的竞争和信誉的竞争。谁的服务好,谁的信誉好,谁能更好地满足顾客的需要,谁就能占领更多的市场份额。

服务是一种管理,服务的好坏体现着一家银行管理水平的高低。服务水平的提高必须依赖于严格、规范、科学的管理,严格、规范、科学的管理又能促进服务水平提高。因此,银行在实施优质文明服务过程中应严格依靠管理制度,要有一套自律的、规范化的服务制度和保障体系,包括岗位规范、仪表举止、文明用语、操作流程等,这些都必须成为员工的行为准则被严格执行,让客户清清楚楚地知道何时、何地、何人能帮助其排忧解难,能服务什么,怎么服务。实践表明,抓管理其主要内容就是抓服务、抓流程和抓员工

素质的提升。管理能够降低成本,赢得价格竞争。流程改造和员工素质提升,能够为客户传递良好的服务信息,提高效率,推进创新,从而能更好地满足客户的需求,赢得客户的信赖。

银行服务反映的是银行本身的文化内涵和员工的精神风貌,展现在公众面前的是一种品牌。银行通过服务文化的建设将企业的现代服务理念渗透到服务规范、制度、程序及礼仪之中,使先进的服务理念得到传播、深化,使企业员工产生共识,并体现在服务过程中,逐渐形成具有鲜明特色的服务文化。服务文化建设是一项长期的系统性工程,从领导到员工,从一线到二线,从经营业务到内部管理,从行内到行外,都要相互配合协调,使企业的服务管理要求转化为个人的自觉行动。

“以客户为中心”的银行是持续倾听客户之声的银行,是持续改善客户体验的银行。银行客户服务品质没有最好,只有更好,提高客户满意度的征程任重道远,永无止境。

目前,银行由于服务流程和服务系统功能还存在诸多待完善之处,加之员工的个人素质参差不齐,服务上难免存在小的差错或失误,而现在的媒体日益活跃,舆论监督的意识空前提高。与此同时,在媒体的激励和自我诉求的双重作用之下,广大市民投诉和维权的意识也得到前所未有的加强。在这种情况下,很容易引发客户投诉和媒体负面报道等危机事件。如果处理不当,将对银行形象产生负面影响,并很可能引发客户的流失。因此,加强基层行服务危机管理迫在眉睫。

案例一

恶劣的服务搞坏了心情

(2008年8月26日 中新网)

中新网8月26日电 香港《大公报》发表欧阳庆如撰写的文章《恶劣的服务搞坏了心情》说,8月19日上午十时许,一位在京观看奥运比赛的香港同胞和女儿去中国××银行北京西钓鱼台营业部汇款,被该行一名青年员工粗暴对待。该女士不无遗憾地对笔者说:“北京自迎奥以来,年年都有新变化,今年的变化最大,方方面面都接近于完美,可惜却没有让我们把这种美好心情保持到最后。”

该女士回忆说：那天我们去那家银行汇钱。出于好意，事先把 13000 元人民币现金，每十张百元钞票摺成一叠，然后再用其中的一张对折将其分开，原以为这样可以给营业员在清点现款时节省些时间。让我们万万没有想到的是，负责承办这项业务的一名男青年员工，接过钱后无端地就冲我女儿发了一通火，说这样做“特别麻烦”。随后就抓起那些现钞在桌子上摔打，试图用这种方式把折叠着的钱“甩”出来。其实哪里用得着这样，用手将其抽出来能费多少时间？可是，那名青年员工偏偏选择了这种摔打的方式……结果，原本整齐的现钞被他摔得满桌子都是……当他用手胡乱抓起现钞放到点钞机上清点时，少了三百元。该女士对他说，这笔钱我们事先清点了几遍，一张都不会少。

那名青年员工又大力拍桌子，抓桌面上的玻璃板，结果，三张百元现钞被他分别从桌子缝儿里和柜子下边找到了。至此，该女士才松了一口气。不料，那名青年员工移动桌子的粗暴举动又吓了她一跳——他不是用手，而是抬脚用力朝桌子大力蹬去，响声极大，其他员工都被他惊动，纷纷朝这边张望。

该女士说：我们在香港生活了几十年，从来没有在银行遭遇如此粗暴无礼服务。因此，这件事情虽然没有闹大，却让我们受惊不小。在返回家中之后，心里全天都觉得堵得慌，难受极了。我们反反复复地检讨自己，究竟是什么地方做错了？莫非在内地有什么特殊的规定，现钞不能分成十张一叠，而我们却无意中触犯了规矩吗？如果不是这样，那名青年员工为什么要如此地粗暴无礼？

笔者以为，该女士一家在京最后一天的“不愉快经历”，带出了一个“后北京奥运”的潜在危机问题，确实值得有关方面高度关注。据了解，由于目前仍处在“奥运中”，一些服务行业中的潜在危机尚能在某种程度上被克制，一旦北京奥运结束后，有些从根子上存在着的问题就很有可能大规模爆发，这个前景实在令人担忧。一个最好的证据是，在互联网上搜索对“银行服务态度”批评的文章，仅用时 0.079 秒，笔者就找到了约 668000 篇，可见这方面的潜在危机绝对不容忽视。

【有感而发】

莫把生活中的不良情绪带入工作中

2008年8月26日,香港《大公报》的一篇《恶劣的服务搞坏了心情》,在叙述香港同胞被银行员工搞坏心情的同时,中国银行业的服务形象也被这位银行员工给搞坏了,而且搞得很大,还造成了一定的国际影响。同时,记者还“扯出萝卜带起泥”,借题发挥,网搜关于“银行服务态度”的文章668000篇,以佐证中国银行业的服务亟待改善的严峻形势,恶劣服务态度的影响被进一步放大。

其实,早在奥运会开幕前,银监会和各家商业银行已就奥运金融服务提出了严格细致的要求,力求展示中国银行业良好的服务形象。在奥运期间发生如此服务事件,实属“顶风作案”,该名员工及其他相关责任人因此付出了沉重的代价,实在让人扼腕叹息。

可以想象,该名员工平时的服务态度和服务意识肯定不会如此之差,要不然可能早就被银行开除了。当天为什么会如此反常,罔顾银行业服务要求,甚至丧失了最基本的职业道德,粗暴无礼地对待无辜客户?虽然我们无法揣测具体缘由,但可以肯定事出有因。

尽管事出有因,但该名银行员工的行为绝对不可原谅,因为他个人的不当行为,让整个中国银行业蒙羞。将个人不良情绪发泄在无辜客户身上,是典型的“将生活中的坏情绪带到工作中”,此乃职场大忌。客户到银行办理业务,其行为本身就是一种对该银行工作的支持与信任,结果却如当头浇了一盆冷水,兴冲冲来,气呼呼走。因为银行员工没有很好地调整自己的情绪,我们几乎可以肯定,就算是该客户没有将钱折叠起来,他或许仍会以各种莫须有的理由找茬发泄;即使没有找这位客户发泄,他也会找其他客户发泄。而该名员工的恶劣心情并没有因无端发泄变得好起来,反而会更坏,同时还直接影响到客户的心情,造成客户对银行服务工作的不良印象。这种服务态度不端正的职业心态是直接导致客户投诉的根源。

总结该起案例,值得反思的地方或许有很多,但是有一点特别重要,那就是身处职场,尤其是服务业的银行柜台,切不可将生活中的不良情绪带到工作之中,否则将会造成很大的麻烦。很显然,在生活中因为身体的不适、生活或工作的压力、情感及家庭的变故等原因,每个人都有情绪低落甚至非

常低落的时候。这个时候又要面对工作、面对客户,该怎么办?

作为网点负责人,应该多关爱员工,关注员工八小时以外的动态。要善于引导员工正确处理好生活与工作的关系,加强员工情绪管理,防止出现情绪化服务。尤其要关注员工的情绪是否适合继续工作,如发现员工出现情绪异常,要及时采取措施如聊天开导、促膝谈心等方式化解员工不良情绪。我们设想,如果同伴多一分关心、提醒与劝导,而不是漠视不理;如果网点负责人多留心营业场所的状况,及时上前制止、提示或是批评,这些都可能使香港客户不致如此气愤而投诉,同时对该名员工也是一种及时的保护性教育。当然,如果员工情绪确实不适合继续工作,可采取强制员工休假或临时更换工作岗位等措施,避免在客户服务中出现重大问题。作为员工本人,则要学会控制、调整自己的情绪,要善于自我减压,莫让不良情绪伤人害己。

案例剖析

一、存在的问题

在该起案例中,由于情绪严重失控,该员工在服务中存在很多常识性问题。

首先是服务操作不规范,言行粗暴无礼。不要说银行从没有对客户在如何将钱交存银行方面提出要求,就算是有,对于不懂要求的客户的好意,也不能报以无理的责怪、厌烦的言语,乃至粗暴的摔打。这一系列完全违反操作规定和服务规范的行为,还直接造成不应发生的差错误会,因自己将钞票摔得满桌子都是而遗失三张,还去质疑客户的诚信,最终发现错在自己时又不及时诚恳地向客户道歉,进一步向客户展示了其个人素质的低下。如此令客户莫名其妙的粗暴服务,客户如何不委屈、不愤懑?

其次,完全丧失投诉风险意识。业务成功办理并不是客户获得银行服务的唯一内容,享受优质的服务态度也是其应有之意。而上述案例中,银行员工不仅没有因“客户进门就是对银行工作的支持”而抱以感恩服务之心,反而以拒人千里之外的言行与神色将客户拒之门外,不仅没有意识到由此可能造成客户的流失,更重要的是完全没意识到其行为势必会招致客户不满并因此引发投诉风险。

二、现场及媒体报道处置建议

(一) 现场处置建议

当发现当事柜员情绪失控时,网点负责人及同事应及时上前劝阻,平复柜员情绪,防止事态进一步扩大;要主动代替当事人向客户道歉,及时消除客户的不满情绪。当发现当事人无法冷静下来时,可主动将该笔业务承揽过来,避免投诉事件的发生。

(二) 媒体报道处置建议

从监管部门后来对这一事件的通报看,该行总行对此事可谓高度重视,处理也算及时和严厉,在一定程度上挽回了负面影响。如果说对该报道有什么更好的处置建议的话,就是:

1. 针对该事件,在全行开展优质服务大讨论,探讨事情发生的根源,引以为戒;

2. 在服务整改取得实质效果的适当时候,邀请报道该事件的媒体对该行服务情况进行一次回访,通过正面报道消除之前的负面影响。

三、以案为鉴

对该起典型的因服务态度恶劣而引发的媒体投诉事件,该员工事后受到何种处分不去评说,但他的这一实属不该的言行所犯的完全是一种低级而且不可饶恕的错误,与那些因服务技巧不当和疏忽造成的客户不满投诉有着本质的区别。此案给我们最大的警醒是:从事服务业的员工至少要具备基本的职业道德,因服务态度恶劣导致投诉的概率几乎是百分之百的。

1. 树立“以客户为中心”的服务意识和理念,并首先体现在服务态度上。“以客户为中心”的服务理念应以满足客户需求为出发点,而不应以网点及员工自身的喜好哀乐为标准。“三声一笑”是银行基本的客户服务要求,对待客户必须耐心,语言婉转,语气友善,态度热情。发生误会或者出现投诉时,应主动、诚恳地向客户道歉,多从客户角度思考,不要过分强调自己的理由和在乎自己的感觉,要多关注客户的反应与态度,尽量与客户取得共识。要有一种“宁愿自己带着委屈下班,也不让客户带着不满离开”的服务精神和“客户满意即是自己满意”的服务心态,更忌讳将生活中的不佳情绪带到工作中。

2. 严格按操作规程办理,维护银行职业形象。银行职员给人留下的大

多是一种温文尔雅、有礼貌和素养的白领形象,而该名银行员工的言行却让人大跌眼镜,过往银行服务的较好感受与现实粗暴待遇在那位香港客户心中形成巨大反差,甚至可用“震惊”来形容客户当时的心情,客户又如何能不产生投诉的强烈想法?反之,如果那位员工能够宽容礼貌地对客户说“谢谢您有心这么体谅我们的工作!其实可以不用您费心折叠起来的,这样点钞机用起来更方便”,哪怕这是那位员工无中生有的要求,客户恐怕也不至于如此反感,反而会乐于接受。这里只是想通此案例举一反三,说明与客户沟通时采用礼貌、温和的语言表达方式在服务工作中的重要性,不同的表达方式其效果也自然有别。而那位员工接下来的不规范甚至粗鲁的柜台业务操作方式、对客户的质疑和自己理屈却不认错道歉的行为,无疑更是将客户的不满情绪激化升温。

案例二

银行海归柜员写英文粗口纸条骂顾客被开除

(2008年11月26日《重庆商报》)

核心提示:昨日,重庆一家银行的柜员与顾客发生争执,居然在纸条上写英文粗口“FUCK UR BUSINESS”挑衅,这让顾客非常生气。目前,该柜员已经被银行辞退。

办理业务与顾客发生争执,气急的海归柜员以为对方不懂英文,竟手书“FUCK UR BUSINESS! (关你屁事)”,朝顾客晃动解气。昨日,我市某银行杨家坪支行一柜员因骂人被辞退。

办理业务起争执

昨日下午,记者见到了被骂的伍女士。记者看到,骂人字条已被撕成四块,但被伍女士用透明胶补好。这张有银行名称的白纸上写着“FUCK UR BUSINESS”。

伍女士说,昨日上午11时许,她到某银行杨家坪支行缴养老保险,排了大半个小时的队后,接待她的是年轻女柜员小刘。

由于小刘刚到银行工作,没有办理过类似业务,便向其他同事询问。询问多次后,也没有对此业务熟悉的柜员。“她对我说‘办不来’,便叫下一位拿号的顾客。”伍女士说。