

金融服务业质量管理

Quality Management in Financial Services

查尔斯·奥布瑞 (Charles Aubrey II) 著
上海质量管理科学研究院 译



 中国标准出版社

金融服务业质量管理

Quality Management in Financial Services

查尔斯·奥布瑞 (Charles Aubrey II) 著
上海质量管理科学研究院 译

中国标准出版社

北京

作者 Charles Aubrey II 授权中国标准出版社免费出版该翻译的中文版图书。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

图书在版编目(CIP)数据

金融服务业质量管理/(美)奥布瑞(Aubrey, C.)著;上海
质量管理科学研究院译. —北京:中国标准出版社, 2010
ISBN 978-7-5066-6118-8

I. ①金… II. ①奥…②上… III. ①金融-商业服务-
质量管理 IV. ①F830

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 226946 号

中国标准出版社出版发行

北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码:100045

网址 www.spc.net.cn

电话:68523946 68517548

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

开本 787×1092 1/16 印张 8 字数 146 千字

2010 年 12 月第一版 2010 年 12 月第一次印刷

*

定价 20.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)68533533

中文版序



《金融服务业质量管理》是国际质量科学研究院院士、美国质量协会前会长查尔斯·奥布瑞的专著。奥布瑞院士是国际质量和财务领域专家,曾担任美国西尔斯·罗巴克公司、美国运通公司、第一银行和美洲银行等金融企业负责质量管理的高层领导。奥布瑞院士在美国朱兰研究院主持咨询工作达10年,与国际质量大师朱兰博士共事,参与编写了《朱兰质量管理手册》。

奥布瑞院士是美国波德里奇国家质量奖的高级评审员,是亚太质量组织的理事长和亚太质量奖的评委会主席。他是中国质量界的老朋友,多次来我国参加国际质量研讨会和进行交流活动,曾获得上海市白玉兰质量奖。在2007年上海市质量协会、上海质量管理科学研究院举办的“国际质量院士论坛”上,奥布瑞院士给我们推荐了《金融服务业质量管理》这本专著,为我们开展相关的金融服务业质量管理研究和实践工作提供了帮助。

奥布瑞院士具有丰富的质量管理理论造诣和金融服务业的管理经验,在《金融服务业质量管理》编著过程中,由于采用了金融服务业企业的运营实例,有效地运用了质量方法论,获得了大量的成功案例。经过时间的历练,愈来愈呈现出对金融服务业加强质量管理的卓越的指导作用。

当前,构建以服务经济为主的产业结构已是世界经济发展的重要趋势。中国政府明确提出大力促进现代服务业发展的任务,尽快使服务业成为国民经济的主导产业,并把发展服务经济,形成服务经济为主的产业结构,作为贯彻落实科学发展观和构建社会主义和谐社会战略思想的一项重大而长期的战略任务。上海市根据国家发展战略正在加快推进“四个率先”、建设“四个中心”,形成以服务经济为主、“一二三”产业融合发展的经济结构,探索“后世博”服务经济发展。提高服务质量是我们加快服务经济发展的关键,特别是



金融服务业,其服务质量管理水平不仅直接影响顾客满意和企业发展,更会影响金融安全和社会经济发展。

为此,我们组织翻译出版这本专著,期待能够对我国的金融服务企业加强质量管理,提高金融服务质量水平发挥积极的作用。本书重点结合金融服务业质量管理归纳了服务业质量管理的规律和方法论,因此,对广大服务业企业(制造类和消费类)都有有效的指导作用。本书可以作为金融服务业管理人员提高质量管理水平的指南,可以作为服务业管理人员、相关高校服务管理专业的参考读本和教材。

谨此为序。

上海质量管理科学研究院

2010年11月

作者简介



查尔斯·奥布瑞(Charles Aubrey II)博士现任美国大陆伊利诺斯芝加哥国民银行质量保证和公司政策与实践部经理、第二副总裁。自1979年起他创建并领导了质量保证部,1984年创建并领导了政策与实践部。他的企业管理生涯不仅涉及银行业,也包括美国大陆伊利诺斯公司及其在全球的分公司。

查尔斯·奥布瑞曾在多家小型金融机构担任副总裁、人力资源总监和信贷官。他任芝加哥帝波大学(DePaul University)和罗耀拉大学(Loyola University)的讲师,执教于管理系和通讯系。他曾是美国海军和海军预备役少校,在多艘舰船和海岸营地服役逾26年,在船舶推进、工业和质量控制工程、航运控制、通讯、人力资源管理和行政管理方面有专长。

奥布瑞先生在芝加哥路易斯大学完成大学本科学业,在芝加哥帝波大学获工商管理硕士学位,并在哈佛大学和伊利诺斯大学进修过其他专业。本书内容摘自他的工商管理博士论文。

他撰写和发表了许多论文。1985年,他与人合著和出版了《参与式管理——让员工参与生产率改进》一书,并参与制作了同名影片。



质量控制和管理作为成熟的理论和方法,已经在产品制造行业推行了多年。近年来,金融机构和其他服务机构才开始根据制造业的模式,来应用质量控制和管理方法。

发生这种情况的原因可以分为以下几种。首先,生产有形的产品过程和进行金融交易的过程之间存在明显的差异,这使得在银行业全面地应用质量控制工具变得复杂。其次,银行业的基本性质,及其处理他人钱财的传统性职责,本来就要求高质量水平的全面控制。

但是要组织提高银行业服务质量的活动的活动项目,必定会含有传统的“质量控制”特征,包括:组建正规的质量控制部门、设定质量标准、测量对标准的符合性、向管理者汇报。

在作进一步论述前,我们需要先界定质量的定义。质量通常表达了一种普遍的和近乎抽象的卓越特性。它再现了无形和难以测量的属性(商业分析人员运用其行话描述某事物的定性程度大于定量程度,暗示该事物不够具体,不易测量)。有意义的质量项目的核心是测量质量的有效系统,所以我们对于质量的定义应该植根于可测量性。最近,美国国家科学基金会研究确立了测量银行业质量的方法。该研究提出了质量定义,恰当地表述了质量的本质:

“质量是符合那些代表产品或服务基本特性的、并根据顾客需求和期望建立的标准。”

这意味着各产品和服务需要确定顾客需求和期望。这些需求应该反映在标准中——即质量标准,代表产品和服务的基本特性。最后,产品和服务应该持续不断地符合标准。如果做到这点,顾客才会满意,才会持续购买产品和使用服务。

为实施质量管理,必须建立一个系统,以便设定质量标准或目标、监视标准、提供反馈信息。当产品或服务不符合质量标准时,可

金融服务业的质量管理可以作为良好的管理技术和方法,这些技术和方法可以确保金融机构持续稳定地提供满足顾客需求的优质金融服务。若金融服务机构达不到这一质量标准时,那么这些技术和方法将成为预警系统,使管理者能很快关注不良的质量状况,有效地避免质量问题的产生。

The flowchart illustrates the relationships between various quality management concepts. The concepts are arranged in a grid, and arrows indicate the direction of influence or flow between them.

Top Row (Left to Right):

- 质量监视系统 (Quality Monitoring System)
- 质量标准 and 目标 (Quality Standards and Objectives)
- 顾客感知调查 (Customer Perception Survey)

Bottom Row (Left to Right):

- 识别质量问题 (QC小组) (Identify Quality Problems (QC Team))
- 员工激励与意识 (QC小组) (Employee Motivation and Awareness (QC Team))
- 顾客的直接反馈 (Direct Customer Feedback)

Middle Row (Left to Right):

- 质量成本 (Quality Cost)
- 质量改进项目 (QC小组) (Quality Improvement Project (QC Team))
- 提供服务 (Provide Service)
- 顾客 (Customer)

Arrows and Flow:

- Downward arrows from 质量监视系统 to 质量改进项目 (QC小组) and from 质量标准 and 目标 to 提供服务.
- Upward arrows from 识别质量问题 (QC小组) to 质量改进项目 (QC小组) and from 员工激励与意识 (QC小组) to 提供服务.
- Leftward arrows from 质量标准 and 目标 to 质量监视系统, from 顾客感知调查 to 质量标准 and 目标, and from 顾客感知调查 to 顾客感知调查 (self-loop).
- Rightward arrows from 质量成本 to 质量改进项目 (QC小组), from 质量改进项目 (QC小组) to 提供服务, and from 提供服务 to 顾客.
- Downward arrows from 顾客感知调查 to 顾客 and from 顾客 to 顾客的直接反馈.
- Leftward arrows from 顾客感知调查 to 质量标准 and 目标 and from 顾客 to 顾客感知调查.
- Leftward arrows from 员工激励与意识 (QC小组) to 识别质量问题 (QC小组) and from 顾客 to 顾客感知调查.

目 录



中文版序

作者介绍

前言

第一章 确定质量承诺并制定计划	1
访谈问题	1
运营管理者对质量的感知和实践	2
行政管理人員对质量的感知	4
顾客对质量的感知	4
质量活动汇总表	6
质量保证计划	7
第二章 质量标准和测量方法	9
质量意识和认识	9
头脑风暴过程	10
确定关键的质量缺陷	11
建立质量测量指标	12
质量标准	14
为新的服务测量质量、设定质量标准	14
质量测量指标和目标举例	18



第三章 质量成本和生产率	22
质量成本计划的目的	25
质量成本计划的实施	25
编制质量成本计分板	26
质量成本计分板的好处	28
金融服务企业的经验	29
质量成本的过程	32
案例研究	33
对生产率的影响	35
第四章 QC 小组	38
历史	38
原理	39
实践	41
QC 小组的组织	43
实施、培训和运行	45
机遇	45
培训	46
表彰	48
测量	49
服务业的 QC 小组	51
潜在问题	51
规划与实施	53
运行	54
结果	55



参与式与命令式管理	57
实施上的区别	58
运行的区别	60
不同的结果	61
第五章 激励高水平的质量绩效	63
激励	64
负向激励	66
非物质激励	67
物质激励	68
加薪制度	69
晋升性工资提升	69
绩效工资提升	69
激励性工资计划	71
以目标为导向的计划	72
自主决定计划	73
特别奖励计划	73
对质量的影响	73
阻碍因素	74
第六章 顾客对质量的感知	76
信件调查	76
电子调查	77
小组调查	77
传单调查	78
行动路线	79



电话调查	79
面访	80
Q(问题)分类	82
语义区分	82
焦点小组	83
神秘顾客调查	85
询问和抱怨	85
热线电话	86
第七章 抽样调查和感知结果	90
抽样调查 1 (确定属性)	92
抽样调查 2 (确定属性)	93
抽样调查 3 (确定属性)	95
抽样调查 4 (机构对比)	97
抽样调查 5 (机构对比)	98
抽样调查 6 (属性符合性)	99
抽样调查 7 (属性符合性)	101
调查结果 1——造成现金运送单频繁发生偏差的问题	103
调查结果 2——各种问题对现金运送单发生偏差的影响 程度	104
调查结果 3——造成电汇频繁发生偏差的问题	105
调查结果 4——各种问题对电汇发生偏差的影响程度	106
参考文献	107
译后记	115

第一章

确定质量承诺并制定计划

要建立质量的概念性基础并制定出相应的计划,银行组织就必须首先确定其对质量承诺的程度。一般需要花几个星期与各部门的管理人员、普通员工以及销售人员进行会议沟通,以便了解目前银行的质量氛围。

必须特别关注对质量概念的感知,以及了解现在采取何种特别的测量、维持和改进质量的活动。要了解这些,就必须对组织中高层销售人员和运营管理人员进行抽样调查。下面的访谈内容可以作为沟通讨论的大致框架。

访 谈 问 题

1. 在制定今年的计划过程中,是否设定了服务质量的相关目标?
2. 这些目标是否已实现? 如果已实现,那么是如何认定的?
3. 你是否打算在本年度余下的时间里进行变革,以提高服务质量绩效?
4. 你是否打算将质量目标纳入到明年的计划中? 如果是,你現在是否已制定了相关的质量目标?
5. 你是否有书面的正式服务质量方针和程序?
6. 你实际使用什么特定的标准,来评价你当前的服务质量水平?
7. 你是否有方法或者制度来应用标准? 如果有,你对结果满意吗?
8. 你是否定期根据标准对照实际的质量绩效,来制定质量绩效报告?
9. 你是否有有效的质量控制机制,对那些出现差错的部门提供



反馈？如果有，它是如何运作的？

10. 你是否将质量绩效汇报给上级？如果是，你通过什么途径进行汇报的，汇报到什么程度？

11. 你是否了解测量你的服务质量水平的部门或公司标准？

12. 你是否觉得高层管理者已承诺要实现高质量？这种承诺对你提高质量绩效工作有帮助还是有不良影响？

13. 我们能够和应该做哪些工作来提高各级的质量保证承诺？

14. 你是否有一些意见或建议，应该被纳入到公司服务质量的政策公告中？

15. 你估计你部门当前的质量保证成本是多少？换句话说，与质量控制和纠正错误相关的成本占你的总成本和总人力的比例是多少？

16. 你目前的资源是否限制了你的质量水平？你是否需要额外的资金或人力来提高你当前的服务质量绩效水平？如果是，你还需要多少人员，需要多少资金支持？

17. 你认为质量和生产率之间的关系是什么？

18. 你觉得你的顾客也是这么理解质量和生产率之间的关系吗？

19. 你觉得顾客是如何评价你们的服务质量水平，以及员工对顾客重要性的认知程度？

20. 你觉得员工是否有正确的顾客意识或者敏感的态度？如果没有，原因是什么，如何来改进？

21. 你的培训课程是否包括顾客敏感性或顾客意识的培训？如果有，是如何开展的？

运营管理者对质量的感知和实践

下面的内容是总结了访谈中管理者们口头反映的他们部门采取的确保服务质量的措施，以及他们对质量的一般观测。这些都是在金融机构中有代表性的管理者的反应。

绩效测量

大部分运营单位都获取了影响质量绩效的一些数据。通常的一些测量指标为差错数，延迟和周转时间（周期）（第二章列举了受访者在各自单位中收集的不同种类的数据信息）。



绩效质量目标

虽然大多数的管理者都声明,自己有相关的质量目标并且声称这些目标都得到了实现,但对质量目标的认知水平较低。调查反应说明,组织缺少定期汇报制度,没能把实际绩效根据质量的几个方面与标准绩效相比较。即使有汇报,那些报告也很少能传达到部门经理以上的管理层面,仅仅停留在报告的制定部门。

虽然人们普遍认为高层管理者承诺保证组织的高质量水平,但是在此次访谈中,没有一个受访者表示了解公司或部门的质量目标。

调查结果

- 有一些质量数据——几乎没有标准;
- 制定并实现了质量目标——对目标的认知度较低;
- 认为质量达到较高水平——有改进的空间。

对质量的态度

极大多数受访者认为他们部门的质量非常好。大家普遍认为,通过公司和部门主管不断强调质量,全员上下不断增强质量意识,改进质量的工作将会有效地进行。

普遍公认的质量绩效不足之处是在员工与客户建立关系的技能上,认为员工没有对客户的需求表现出足够的敏感性。通常的解决方案往往是提供更好的培训,继续提高服务意识和管理层的重视。就调查反馈来看,只有很少部门进行正规的顾客服务技能培训,包括人际关系培训或服务意识的培训课程。

重复提及的意见

有一些意见在讨论过程中,反复地被管理者和员工所提及。如:

1. 银行需要有一个集中的问询和投诉跟踪系统来监视问题;根据信息、问题、顾客和产品分类。
2. 自动化的系统支持对维持高水平的质量十分重要。
3. 员工的整体素质在不断下降,明显影响总体质量水平。
4. 管理培训除了讲生产的其他方面,还应强调质量。
5. 常常是根据服务人员拥有的技术知识,而不是其人际交往技巧来委派工作。



6. 绩效考评过程应规定质量方面的评价内容,并在奖励制度中得到反映。
7. 部门间的交流有待改进。
8. 应在产品和服务的各个方面对销售人员进行充分的培训,让他们了解限制他们为顾客提供合理销售服务的制约因素。
9. 要应用更好的顾客感知服务的评价方法。
10. 要对那些特别易受质量问题影响的新客户给予特别的关注。
11. 如今,由于顾客自信的不断增长,所以低质量对顾客产生的影响显得特别重要。

行政管理人员对质量的感知

我们对各条块部门重要的行政管理人员和销售人员进行一些访谈,了解行政管理人员对于质量的看法。由于服务质量是营销好坏的重要影响因素,所以高质量非常重要,同时销售人员对它有充分的信心。参加访谈的行政管理人员认为他们的公司在这方面还有很大的改进空间。

虽然受访人员一般都认为销售团队的质量很好,但有一些人认为随着业务的不断扩展、员工人数急剧增加,他们面临员工缺乏相关经验的问题。

有关商业服务的运营支持活动引起了尖锐的批评。人们谈到,提供服务及服务响应中的错误以及不及时性,是质量方面的主要过失。差错的频率太高、纠正差错的时间过长是受访者抱怨最多的。一般认为如果差错能立即被改正,顾客是可以容忍的,然而这种对问题作响应的情况并不普遍。

大家认为由于缺少沟通过程,不正确的信息和错误的步骤,使顾客的问题不能顺利转至合适的部门进行解决。此外,由于经常是多个部门对特定的一个业务产生影响,有时会因为管辖权限引起延误,期间没有一个单位(部门)或个人认为有责任去解决问题。即使问题最终得到解决,最终与客户交流的质量会不一致或不可靠。

大家认为根本的问题是缺少对顾客需求的敏感性,缺乏顾客意识。

顾客对质量的感知

经营管理者 and 行政管理人员对质量的感知,为我们提供了一个重要的视野,但是最重要的是顾客和潜在顾客对质量的感知。现在还没有关于银行顾客对质



量感知的综合性研究报告。对特定顾客和潜在顾客的研究还有其他数据,包含了与质量相关的结果。其中,最值得关注的是由格林威治研究协会(Greenwich Research Associates)所作的“企业和代理银行”的年度研究。

研究报告包含了大量的数据,但没有通过一些重要的特征将银行进行总体排名。为了获得例如服务质量的专门特性,需要考察大量的关于服务质量的问题。

企业管理层是通过这几方面来评价银行满足其需求的能力:提供服务(信贷和非信贷)的灵活性(排名第1),银行财会专员的素质(排名第2),银行对他们公司的利害关系(排名第3),银行的运营能力(排名第9)。管理层认为银行对企业越来越重要的原因是:国内放贷量(排名第1),现金管理服务的水平(排名第2),银行财会专员的能力(排名第3)。相反,银行变得不那么重要的原因是:财会专员不专注(排名第1),大量的操作错误(排名第2),财会专员的能力低于平均水平(排名第3)。

就像我们通常看到的那样,银行提供服务的深度和广度是企业管理层选择银行、维持和增强与银行关系的首要考虑因素。财会专员的能力是第二位的因素。导致企业减少与银行的业务或中止关系的原因是财会专员缺乏能力、银行运营的不力以及高的差错率。

体现财会专员质量水平的特征包括:对客户响应的及时性、表现、经验、知识以及服务每个客户的时间。运营质量包括:服务的速度和准确性,纠正差错的速度。

代理银行家评估和选择银行的方式与企业管理层类似,排在前三位的标准是一样的:服务的灵活性以满足客户的需求,财会专员的能力以及银行对代理的利害关系。企业管理层将银行运营能力排在第9位,而银行管理层将它排在第5位。一旦银行进行代理,评价银行关系的要素是:服务的准确性(排名第1),现金运送单的质量(排名第2),服务的灵活性(排名第3)。代理银行变得更重要并被用得更多的原因在于:快捷的现金运送单服务(排名第1),更专注的财会专员(排名第2),更多的跨路线支持(排名第3)。代理银行的作用变得不重要,终止服务的原因在于:呼叫中心人员的服务不能满足需求(排名第1),代理服务的需求量减少(排名第2),大量的操作错误(排名第3)。

虽然服务的深度和广度以及财会专员的能力,在评估和选择代理时是最重要的因素,然而,运营质量、准确性和速度是决定是否继续或增加代理服务的主要因素。企业一旦选择了代理,财会专员的专注度以及服务的使用程度和灵活性的重要度则要低于运营质量。银行家对服务质量的敏感度也要大于其对服务所支付的价格。

另一个产生质量数据的研究案例是“购物”研究。在研究过程中,训练有素