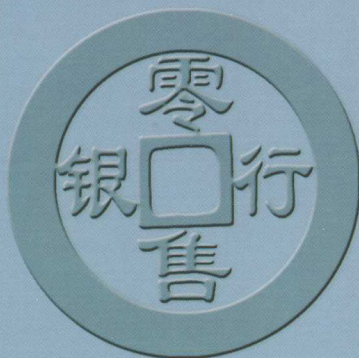




最佳零售银行缔造方法丛书

Best Practices for Retail Bankers



Managing Service Quality in Retail Banking

零售银行服务品质管理

陈晓明 周伟贤 林 鸿 编著

今天,各金融服务机构提供的产品具有高度相似性,产品的差异转瞬即逝,唯有服务的差异化才无法轻易被模仿,因此能赢得永久优势。本书将注重提升服务素质的一整套理念和做法称为“服务战略”,服务战略的核心在于,企业必须提供对客户来说十分重要,同时对竞争对手来说又难以模仿的服务。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

最佳零售银行缔造方法

零售银行 服务品质管理

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

零售银行服务品质管理 / 陈晓明 周伟贤 林鸿编著. —北京:
企业管理出版社, 2011. 1

ISBN 978 - 7 - 80255 - 756 - 7

I. ①零… II. ①陈… ②周… ③林… III. ①商业银行—
商业服务 IV. ①F830. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 009860 号

书 名: 零售银行服务品质管理

作 者: 陈晓明 周伟贤 林鸿

责任编辑: 韩天放

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 756 - 7

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 68701292 发行部 68467871

电子信箱: hjtf@vip.sohu.com

印 刷: 北京智利达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 13.75 印张 173 千字

版 次: 2011 年 2 月第 1 版 2011 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 69.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前

言

银行业赢得竞争的工具两种,一是产品的差异化,一是服务的差异化,当然这两种差异化中都包含服务提供成本的差异化。今天,各金融服务机构提供的产品具有高度相似性,产品创新为企业带来的竞争优势就算有也微乎其微且极易消失,原因在于金融服务业快速的产品模仿能力,今天推出的新产品,也许第二天竞争对手就有相似的产品出台。产品的差异转瞬即逝,唯有服务的差异化才无法轻易被模仿,因此能赢得永久优势。

国外先进的金融企业都开始将关注点放在服务上面,服务已成为金融机构的盈利工具。在目前所谓的“达尔文银行”时代里,适者生存,只有顺应时势的银行才能不断发展壮大。当今的金融企业身处一个管制逐步减少、空间相对狭窄而竞争十分激烈的市场。在这样的市场环境下,服务素质是金融企业必须面对的突出课题。本书将注重提升服务素质的一整套理念和做法称为“服务战略”,服务战略的核心在于,企业必须提供对客户来说十分重要,同时对竞争对手来说又难以模仿的服务。与此同时,服务战略也十分关注打造企业的独特品牌,提高企业的投入产出效益。

本书正是顺应金融服务业当前的发展态势,对金融机构如何实施服务战略进行了详尽描述,包括实施服务战略所具有的效益,可能存在的困扰,以及创建服务文化的具体步骤等。为了与实践活动

贴得更近,书中包含大量实例,描述美国一些著名银行实施服务战略所带来的巨大收益,实施的技巧,实施中的一些障碍,以及克服这些障碍的具体方法等。作者还特意引述一些金融机构服务部门的负责人,让他们讲述实施服务战略的做法和体会。这种现身说法使读者能在轻松的阅读中获取服务战略的全面信息。

本书把“提高服务质量”看作是一种跋涉。提高服务质量不是一个“事件”或“运动”,而是一个动态的发展征程,它没有终点。优良的服务质量给金融企业带来的利益是深远的,而且每前进一步,利益将成倍增加。本书前三分之一的篇幅用来搭建一个框架,以便读者能够清晰地理解什么叫服务质量。这部分还讨论了导致服务不足的各种差距。接下来用三分之二的篇幅,为进行服务质量这场“跋涉”提供具体的指导,从而弥补各种差距。既有理论的阐述,又有实证的说明。逻辑上从服务质量的构成要素,到各种差距,差距产生的原因,到克服差距的具体方法与步骤,思路清晰,对这场征程中的点与面作了全面勾勒。全书文字的生动性与思想的深刻性相得益彰,作者睿智的语言与独到的视角使我们的思维享受到一次饕餮大餐,用轻松的语言阐述严肃的话题,使阅读中趣味性与挑战性并存,本书是国内银行管理方面不可多得的佳作。

国内的金融服务业,其总体趋势将是竞争的日趋激烈化。随着WTO协议中金融服务开放承诺的逐步履行,国内金融服务业必将面临一个前所未有的竞争格局,如何在这场竞争中取胜,是摆在每一个金融服务从业人员面前的严峻话题。相对而言,国内金融服务业的“服务”意识相对淡薄,这种现状正是赢取这场竞争的大忌。本书的推出,希望对改变现状起到一种“助推”作用,希望国内金融服务机构能从中吸取灵感,化“被动应战”为“主动出击”,将经营视角从“以自我为中心”转到“以客户为中心”,以客户的标准为服务质量标准,真正做到客户导向。

服务战略的实施需要全体成员的共同努力与组织上下的通力

最佳零售银行缔造方法

合作,本书适合于金融服务机构各级管理人员及各项业务的具体操作人员。本书也适合于各大中院校管理专业的学生及教师,以及其他对此感兴趣的人士。



第 1 章

提高服务质量:历史性的课题	(1)
服务就是金融机构要卖出的东西	(3)
倚重服务质量已经被证明是一个盈利的战略	(5)
服务质量与营销	(13)
提高服务质量是一次跋涉	(19)

第 2 章

什么是服务质量:五项构成要素	(21)
什么是服务	(23)
什么是服务质量	(24)
关于服务质量的几个结论	(34)
弥合服务上的差距	(37)

第 3 章

什么妨碍了服务质量	(38)
差距 1:消费者想要的服务与管理层以为消费者想要的	

服务二者之间的差别	(40)
差距2:管理层对消费者期望的判断与管理层对服务的	
规范二者之间的不一致	(42)
差距3:服务规范与实际提供的服务二者之间的不一致	(46)
差距4:实际提供的服务与机构对外宣称的服务二者之	
间的不一致	(56)
总结:从差距1到差距4	(57)

第4章

从其他行业所得的经验教训	(59)
兰德尔公司:在变化中繁荣	(60)
克瑞特巴瑞尔公司:立志成为最好的而不是最大的	(64)
美国西南航空:飞在一起的家庭	(69)
何亚特花园酒店:员工使企业不同	(75)
填平服务鸿沟	(80)
回到最基本的问题	(81)

第5章

领导者:服务质量改革的主动动力	(83)
只有领导者才能为我们提供改变企业文化的机会	(84)
领导者的品质	(85)
服务质量领导者的“工具箱”	(93)
说服“怀疑论者”	(101)
个人的承诺	(103)

第 6 章

设定服务质量日程表	(105)
开始行动:跋涉的起点	(108)
调查研究才知道现状的不足	(108)
设定服务质量准则	(121)
建一座“改革的灯塔”	(123)
管理层在起始阶段的作用	(125)

第 7 章

为改善服务质量集结资源	(127)
服务质量改革的领航员	(128)
为服务质量改革调整组织架构	(132)
为服务质量改革配备人手	(138)
给予一线客服人员充分的主动权	(140)
南佛罗里达州的噩梦:洛蒂·卡林的故事	(143)
不要只想着“人性化”,还要想想“高科技”	(145)
服务质量是一个设计问题	(147)

第 8 章

培养员工的服务能力	(150)
企业价值观的形成:提高服务知识和技能的作用	(152)
知识和技能教育方面存在问题吗	(154)
银行职员需要学些什么	(155)
教室的灯熄了之后,我们该做些什么	(164)
运用多种教育方法	(165)
培训工作请外人做,还是自己做	(168)

评价员工对服务知识和技能的提高程度	(169)
尽可能从教育投资中获得最大收益	(169)

第9章

驱动高品质服务	(171)
设定并学习服务质量准则	(173)
评价服务业绩	(176)
奖励出色的服务行为	(183)
使服务文化延续下去	(191)

第10章

服务品质:没有终点的跋涉	(193)
对美国“金融竞争委员会”的回应	(196)
总 结	(198)
假如上司是个服务质量的“怀疑论者”	(206)
优质服务没有捷径可走	(209)

第 1 章

提高服务质量： 历史性的课题

美钞是一样的，不管它从四家银行的哪一家取出来；区别在于那些数钱给你的出纳员。

——斯坦利·马科斯

托马斯·布洛克是 H&R Block 公司税收事务部的总裁。他讲了一个这样的故事：

几年前，我们公司的一个税务代理人为一个耳聋的妇女准备一份税收申报。可以想象，他们之间的交流存在麻烦。笔记本在他们之间递来递去的，两个人都搞得疲惫不堪。代理员对这次会面的整个过程感到不满意。那个夏天，代理员特意去学会了手语，这样，以后帮助那位耳聋的顾客时她就可以做得更好了。那位顾客再来的时候，看到代理员为了和自己打交道专门去学习手语，震惊之余非常感动。她把代理员推荐给像她一样耳聋的朋友们。时至今日，这个代理员已经有一大群耳聋的客户。这显然是一件对谁都有好处的事情，无论是对顾客，对那个代理员，还是对 H&R Block 公司。

布洛克所讲的故事只是众多服务传奇中的一个。在为本书进

行搜索研究的过程中,我们碰到过很多这样的例子。作为研究的一部分,我们向几百位服务行业的主管做过调查。这些主管,有的从事金融业,有的从事非金融业。他们的看法散见于本书的各个章节。我们做这样的安排,是为了帮助人们理解,提升服务品质是整个服务业当今面临的最大课题,而不仅仅是某个特定时期,也不仅仅是金融行业面临的课题。

我们以托马斯·布洛克的故事作为开始,因为这个故事强有力地传达了这样一个信息:优质服务能达致多赢的结果。参与各方都是赢家:顾客是赢家,雇员是赢家,公司是赢家,国家也是赢家。我们赞成美国运通公司主管业务的执行副总裁雷曼德·拉肯的看法。他说:

如果美国的广大企业想继续生存下去并得到发展,他们必须朝着卓越的目标,翻越难度越来越大的障碍。对银行业乃至整个金融服务业而言,这尤其是真理,因为在这个领域里,数以百计的新产品和新型服务正在争夺顾客的钱包。当然,对汽车生意、食品生意,对所有你能看到的那些生意来说,这同样是真理。人们越来越聪明,消费越来越全球化。我们的顾客,不管是你的顾客还是我的顾客,对产品和服务的要求比以前要高得多。今天对所谓“高品质”的定义,明天可能变成最起码的标准。这是我们必须面对的质量挑战,这是美利坚合众国必须面对的质量挑战!

我们的主题:服务质量是金融机构新的利润区。写作本书也想证明:提高品质是一种能带来成功的商务战略。我们并不仅仅陈述自己的观点。在这本书里,我们还将提供研究的证据、公司的经验以及总裁们的心得。你将清楚地了解,建立一个重视服务的组织需要做哪些事情。

我们坚信,出色的服务是一家服务企业至为关键的战略武器!本书将向金融机构解释:出色的服务是什么,为什么它那么重要,怎

样获得,等等。我们以一种紧迫的心情写作本书,希望读者们清楚地看到这一点。

服务就是金融机构要卖出的东西

金融机构相互竞争,但其实它们提供的服务项目非常相似:支票活期账户、信用卡、个人退休账户、汽车贷款,诸如此类。它们的价格非常接近。通过设置分支机构和自动柜员机(ATM),它们提供的社区便利也相互差不多,甚至它们看起来都没有什么区别。它们之间真正的不同在于服务品质。相互竞争的金融机构可能会提供一样的服务项目,但它们不会提供品质一样的服务。没人比消费者更清楚地了解这一点。服务品质是一个巨大的区分仪,服务品质吸引并维持着消费者的注意力。

现在的金融机构不是不想打造自己独特的品牌。大体而言,它们获得区分度的主要方式是通过市场细分,锁定主要目标客户群体,然后针对其需要制定金融服务组合。市场细分在建立令人满意的客户群方面确实是一项基础性的工作,但仅此还不够。提供在客户看来不一样的一揽子金融产品是非常困难的,因此你无法阻挡其他金融机构的进入。要想通过不一样的服务争取并稳住客户,必须对服务品质给予高度的重视。

“在我们这个行业,从产品价格来区分一家银行一直是困难的,”伯明翰南方信托银行执行副总裁丹纳德·S·南德这样说,“靠更新式的活期存款账户和贷款体系,产品和价格的独特性可以建立起来并维持一段日子,某些情况下,只有几小时。每家机构都有制造‘第一冲击’的能力。但无论你做出什么新奇的玩意儿,竞争者都能够在第二天早晨之前将它模仿出来。原创产品是重要的,但同时它也是短命的。我们的高级管理人员有没有优先考虑服务品质?”

当然有！这是让顾客记住我们的唯一正确方法。”

消费者赞成这个看法，即服务质量构成重要的区别。《美国银行家》杂志作过一次消费者问卷调查。调查显示，在赢得客户忠诚方面，服务质量是一个主要的因素。调查的前一年，有 10% 的公众改去一家新的金融机构办理他们主要的金融业务。在这些公众中，21% 的人是因为服务原因而换银行。只有搬迁住址这个因素占比更高，为 25%。

另一方面，那些很可能换银行的顾客一般是有钱人，年龄介于 25 ~ 40 岁之间。MacGruder Agency 是科罗拉多州阿罗拉的一家营销顾问公司。根据该公司搜集的数据，在那些非搬迁住址而销去银行账户的人中，75% 是中年人，而且是富有的市场用户。

“把我们当作次选银行的人远比以前要多，把我们当作首选银行的人远比以前要少。这是我们为自己服务质量差而付出的代价之一。”北美一家大银行的高级主管评论道，“我们的顾客不再忠于我们。他们把最基本的银行服务需求留给我们，在这方面我们确实做得非常好，但把那些辅助性的、高利润的业务，如消费贷款、抵押业务、退休金计划等，拿给我们的竞争对手。他们抛弃我们，有时是因为利率，有时则是因为我们的服务质量。他们不会先比较一下其他金融机构的服务质量。他们对我们的服务不满，跑去其他地方仅仅是为了惩罚我们。”

对金融机构而言，来自顾客的讯号是再清楚不过的：服务质量是中心课题。优质服务赢来客户，劣质服务失去客户。密切关注金融服务领域的变化趋势，我们将发现变化主要是围绕服务质量而展开的。随着越来越多的金融机构努力培育内在的销售文化，其主管们将发现销售和服务质量是密不可分的。随着越来越多的金融机构强调以客户经理制为核心的经营方式，希望以此和现有客户做更多生意，并将与客户的这种关系维系更长时间，其主管们将发现，出色的服务质量是吸引顾客回头的最可靠办法。

一个银行主管着重强调道:“我们是服务行业!如果服务质量衰落了,利润也会跟着衰落。在我们这样的生意场中,唯一将我们区分开来的是服务质量。”

倚重服务质量已经被证明是一个盈利的战略

金融机构的服务质量如何,直接影响其经营的利润。服务质量好,影响将是积极的;服务质量差,影响则是消极的。服务质量和财务表现之间,有着不容忽视的联系。小约翰·G·麦德林是 First Wachovia Corporation 的董事局主席、总裁和首席执行官。他指出:“一家金融企业要想在市场上有效地将自己和竞争者区分开来,从而取得预期的业务成长和盈利表现,办法并不多。而重视服务质量就是这为数不多的办法中的一个。重视服务质量,意味着与客户关系的加强、生产力的提高和差错的减少,而这必然导致节约成本和增加利润。因此,服务质量在我们的盈利战略中是关键的一环。”

美国麻省策略协会通过其 PIMS(市场战略的利润影响)数据库,已经确立了服务质量和盈利性之间的关系。PIMS 数据库建于 1972 年,其主要任务就是探明市场战略对公司盈利性和成长性有哪些方面的关键影响。到目前为止,PIMS 数据库已经拥有大约 3 000 家企业单位的财务和战略信息资料。根据 PIMS 的研究,重视服务质量是划算的。

在《PIMS 法则》中,布泽尔和戈尔毫不含糊地指出,在盈利能力和可感觉的服务质量(指从顾客立场而言的服务质量)之间,存在相关性。他们写道:“不管衡量利润的指标是销售利润率还是投资回报率,那些产品或服务质量好的企业总比那些逊色的企业强。这个事实非常清楚。”那些向市场提供顾客能感觉的优质服务的企业,其利润将不断增加。导致利润增加的因素主要是:

- 更强的客户忠诚度。
- 更多的回头生意。
- 更强的承受价格战的能力。
- 有条件在不丧失市场份额的同时提价。
- 更低的营销成本。
- 市场份额的不断扩大。

PIMS 的资料显示,以高品质支持的高市场占有率,对一家企业的盈利能力有非常强大的积极影响。那些比主要竞争对手拥有更高的市场占有率和更好的服务(产品)质量的企业,其利润率要比那些市场份额低、服务(产品)质量差的企业高得多。

简单吗?是的,就像消费者若得不到好的服务就会跑到别处去这个事实一样,简单而又合乎情理。然而,这也是它不简单的地方。尽管金融服务领域的主管们承认,顾客是要求高品质服务的,金融机构提高服务品质是必需的,但他们常常把提高服务品质过程中存在的障碍看作是不可克服的:牵涉的雇员太多了,每天要处理的事情太多了,出错的机会太多了,诸如此类。他们把提高服务质量仅仅定义为挑战。为什么金融机构往往在口头上讨论得多,而实际行动上做得少;为什么现在很少有单位在提高服务质量上作出正规的、持续的努力,这就是原因。

但改善服务质量的计划是行得通的!即使在像美国运通那样大型的综合企业里,改善服务质量的计划也是行得通的。而且,计划确实会影响公司的盈利状况。美国运通改善服务质量计划主要有三个目标:(1)在公司规模每隔三到四年就扩大一倍的情况下,维持并提升公司的服务信誉;(2)解决那些导致利润损失和经营成本增加的服务质量问题;(3)指导雇员如何改善服务。自实施该计划以来,美国运通已经从顾客角度对服务内涵进行了重新定义;对服务活动的开展制订了明确的标准;创立了一个动态的、在全世界范围内衡量公司服务表现的体系;重构了组织单元,修改了工作流程,

以增强公司的反应能力和提高公司的工作效率;围绕服务质量问题,发起广泛的内部教育和内部交流活动,并建立了大量的奖惩制度。这些变革(其中一些变革是痛苦而困难的)给公司业绩表现带来巨大的影响。仅举一例:美国运通宣称,公司将客户申请信用卡所需的时间缩短了50%,这项改进在过去10年为公司创造了超过7 000万美元的额外利润!

出色的服务所带来的回报是惊人的,而且是不断增长的。从PIMS庞大的资料库,到我们在准备此书过程中遇到的许多公司实例,再到我们收集的一些轶事趣闻(指那些人们口碑相传、堪称模范的服务案例。在这些案例里,出色的服务导致显著的业务增长),都说明公司的服务表现和财务表现之间存在明显的正相关关系。一言以蔽之,就是好的服务带来高额利润,差的服务导致高昂成本。我们现在就来进一步地讨论服务质量差所产生的成本问题,这些成本包括:市场份额的下降,雇员流失率的上升,服务差错的补偿成本,更高的营销成本,以及更低的售价。

市场份额的下降

金融机构在提高市场份额方面只有三条路可走:吸引新的顾客;和现有顾客做更多生意;避免顾客流失。如果一家金融机构在市场上已经有了服务质量差的名声,那么,它在这三条路上都走不通!

总部在华盛顿的技术互助研究公司的一项研究显示,一个不满的顾客会把他一次不愉快的消费经历告诉9~10个人(如果问题严重的话,被告知的人将更多);要是消费过程中问题最终得到使之满意的解决,他可能会告诉5个人。众口流传的消极评价不仅打击新顾客的热情,而且会阻止对老客户的交叉销售。老客户会想:和一个服务差的机构做更多业务,合适吗?TARP的资料还显示,消费时