

王鸿发 周芷梅 / 编著

银行客户服务

理念与方法

——以案例说服务

(第二版)



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

王鸿发 周芷梅 / 编著

银行客户服务

理念与方法

——以案例说服务

(第二版)

特刊

1000

自研学

1000

1000

1000



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

银行客户服务理念与方法：以案例说服务/王鸿发，周芷梅编著. —北京：经济管理出版社，2009.6

ISBN 978-7-5096-0639-1

I. 银… II. ①王… ②周… III. 银行业务
IV. F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 088177 号

印刷：世界知识印刷厂

经销：新华书店

组稿编辑：王光艳

责任编辑：王光艳 宋娜

技术编辑：杨国强

责任校对：陈颖

720mm×1000mm/16

12.25 印张 200 千字

2009 年 7 月第 1 版

2009 年 7 月第 1 次印刷

定价：35.00 元

书号：ISBN 978-7-5096-0639-1

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部
负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010)68022974 邮编：100836

再版说明

《银行客户服务理念与方法》自2008年8月发行以来，得到了银行领导和一线员工的支持和肯定，市场反响之好超出了我的想象。

股份制银行的总行，国有银行的省、市分行，更多的是基层支行纷纷购买。可喜的是，银行的许多普通员工来电话自费订购。

有的银行领导看到我寄的样书后，马上决定为员工购买或向员工推荐。恒丰银行青岛分行的领导看到我写的书，当时就说：“这正是我行所需要的，真是太好了。”行里决定人手一册，并提出了每人读后写三篇体会文章的学习要求。几个月后，我收到了该银行领导送给我的一本《恒丰之家》的行内刊物，那里面有员工的学习体会。这是我的第一位客户，他们着实让我感动和难忘。

有位咨询公司的领导看到我的书后，请我去讲银行服务课，这既让我感到意外，又使我有新的学习机会。

更令我感动的是，海尔集团首席执行官张瑞敏、北京银行董事长闫冰竹、吉林银行行长唐国兴等领导，他们工作那么繁忙，那么紧张，还抽出时间浏览或仔细阅读这本书，并给我写了回信，既充分肯定了我的做法，又对银行服务提出了颇有见地的观点。

我觉得这是一本难得的培训教材，案例丰富，细致入微，有时我们不需要很深的理论高见，只要把这些小事做好，汇聚起来就是无形的财富。

——张瑞敏

您的著作展示了平实、通俗易懂的特点，达到“文章简浅易”的境界，与金融服务倡导的真诚服务一脉相通。全书从小案例入手，全方位剖析服务的各个环节，与服务必须注重细节的要求相互呼应。这确实是一本非常具有教育意义的书籍，能够引起银行从业人员的共鸣。

——闫冰竹





银行服务无小事，通过这些小事的情景再现，您把银行服务的精髓一览无余地展现在我们面前。细节决定成败，银行服务就是要从细微之处做起，让客户感受到无微不至的关怀，我想这也许就是当代中国金融业亟须培育的一种精神。

——唐国兴

形势不断变化，细节决定成败。没有最好，只有更好。我们对完美服务的追求是永不止步的。只有每一个员工都以企业主人翁的心态为企业贡献自己的力量和才智，我们的企业才会发展得更快、更好。

——恒丰银行青岛分行 孙康

这本书之所以受到欢迎，我想大致有以下原因：

一是在全球经济一体化、金融竞争激烈的今天，银行服务是每个银行不得不重视、不得不去研究、不得不去实践的大课题。

二是本书以银行真实案例的形式，针对社会关注的热点问题，面向基层银行一线的员工，探讨市场经济下银行客户服务的一般规律——银行客户服务理念与方法。它适应了年轻员工学习业务的迫切需要，适应了银行服务管理的需要。当前，这样的书是不多见的。

本次再版，精选、充实了部分案例，如现金差错、假币、自助设备和网上银行诈骗等，这些都是当前社会公众关心的热点话题。同时，又增加了“银行客户服务管理”一章，对银行客户服务管理的基本工作方法作了探讨。

刘明康主席指出：“长期坚持‘客户至上’的服务理念，我们才能博得最广泛的客户基础和发展源泉，我们也才能得到社会的尊重。”

今后，我愿尽自己的微薄之力与银行业的朋友们一起，继续深入探讨、交流银行客户服务方面的问题，为我国银行业的发展做点事情。

王鸿发

2009年5月10日

序一 服务创新是银行的生命

国内一知名服务企业在其《企业文化手册》中有一段关于市场观的描述：“满意度是今天的市场，美誉度是明天的市场，忠诚度是永恒的市场。”这一描述充分揭示了市场经济环境下，服务企业为之追求的最终目标。实现这一目标靠什么？除了服务，别无选择！

银行是经营货币商品的特殊企业，是服务于千家万户的服务企业，是经营信用的特殊服务行业，有一般服务行业的共性，更有其自身行业服务的特性。

30多年前的计划经济体制下，银行有“三铁”之美誉。那时不讲服务，银行似乎很有社会地位。客户和市场与银行、员工没什么关系，银行和员工没有压力，也没有动力。

改革开放后，银行如雨后春笋。如今，银行营业网点真的已经多于米店了。

30多年前，人们可以一年不和银行打交道且生活得很好，而如今，试问谁能离开它呀！平日里的水、电、气、工资、退休金、电话费……各种收支哪一样不是通过银行服务渠道办理？伴随着社会财富的积累，银行理财、投资等一些高端服务也亮相于银行柜台。伴随着社会的进步、经济社会的迅猛发展和金融消费者需求的不断增加，银行业的供需矛盾也日益显现，对银行业来说，这既是机遇，又是挑战。

加入WTO后，银行业竞争更达到了白热化。在竞争中求生存是银行必须面对的现实选择！如何在竞争中立于不败之地？银行家们正面临着严峻的考验。

经营产品的同质化，客观上已经把银行逼上了绝路——创新服务！近年来，服务创新已成为银行业的主旋律：服务理念的创新、服务产品的创新、服务渠道的创新、服务流程的创新、服务方式的创新、服务管理的创新……一浪高过一浪，服务创新正打造着银行业的服务品牌。

2007年春节过后，受国内股市牛市的影响、银行理财产品异常火爆的带





动，银行柜面服务承受着前所未有的供需矛盾的巨大压力，备受社会和媒体的关注。一时间，“银行柜面排队”成为了媒体关注的焦点，触动了监管部门和银行高管敏感的神经。在强大的社会舆论压力面前，银行业开始了新一轮服务创新：工商银行行长杨凯生率 9 个职能部门老总历时一个月，解剖了 3 个分行，梳理产品服务流程，努力打造“第一零售银行”服务品牌，服务效率大大提高；建设银行在全系统快速推进服务网点转型，柜台业务每笔办理速度平均缩短 5 分钟；上海浦发银行创新“6S”服务管理工作法，实行服务流程化管理……2007 年成了中国银行业服务水平历史性飞跃的一年。

2008 年，中国人实现了百年奥运梦想，在难得的历史机遇面前，银行业面临着新的挑战。确保奥运金融服务万无一失，银行业服务经受着新的考验！

“细节决定成败”已被越来越多的同仁所认同，“服务创造价值”已日渐深入人心，服务创新将是银行永恒的主题。

几年来，我们在业内积极倡导和推进“文明规范服务”，这是银行业服务的特殊要求。怎么理解“文明规范服务”，银监会刘明康主席在寄语“中国银行业文明规范服务大会”时作了诠释：“文明构筑和谐，规范促进发展。”银行业的服务既要文明，又要规范，这是银行业金融服务的特殊要求。

近日，有幸先睹业内同仁王鸿发先生《银行客户服务理念与方法》著述之书稿，这是他 30 多年银行职业生涯感悟到的银行服务的宝贵经验，是具有贴近银行服务，前瞻银行服务且实践性、操作性较强的作品。相信该书的出版会对推动银行业服务质量的提升起到有益的作用。

中国银行业协会 张金宝

2008 年 6 月 18 日于北京

（作序者为中国银行业协会自律部主任）



序二 在实践中，探讨银行服务的一般规律

在“中国银行业深入开展迎奥运文明规范服务系列活动”中，《银行客户服务理念与方法》一书与读者见面了。书中所阐述的银行服务理念与“迎奥运文明规范服务系列活动”提出的“为客户提供高效、便捷、安全的多元化服务，提高客户满意度”的要求是一致的。

本书根据现代企业管理的一般规律，结合银行的实际，以案例的形式，阐述了当前银行客户服务的理念和方法。“让客户满意，创造客户的‘满意度’、‘美誉度’和‘忠诚度’是客户服务的出发点和归宿”；客户服务的基本要求是快捷、准确和安全。

本书有如下的特点：

第一，书中的案例都是银行工作中真实的事例，“原汁原味、没加工、没拔高”。

第二，它直接面对当前社会公众关心的银行热点问题。对“银行排长队”、“兑换零票难”、“大额取款难”、“吞卡”和“客户资金被骗”等客户抱怨的热点问题均有案例和论述。

第三，书中对银行服务管理中经常遇到的矛盾和存在的薄弱环节，如服务和制度的矛盾、投诉的管理、24小时自助银行的管理、营业大厅安全的管理等问题，都有独到的观点。

第四，书中及时补充了汶川大地震中银行干部员工生死不惧、卓越服务、忠于职守的可歌可泣的职业道德精神。

总之，本书用现实的案例，从多角度阐述了银行服务的理念和方法，既提出了问题，又指出了解决问题的办法；既有操作层面的，又有管理方面的；既有国内银行的例子，又有国外银行的做法。



相信它的出版和发行,对于银行年轻的员工和银行基层的管理者会有一定的借鉴作用。同时,它也是在校的经济、金融专业的大中专学生了解银行业务和管理的便捷途径。

青岛市银行业协会 舒青平

2008年6月

(作序者为青岛市银行业协会秘书长)

目 录

第一章 银行客户服务理念 / 1

第一节 客户是“行长” / 3

如果我是上帝，为什么不感谢我 / 3

狮子和鹿的故事 / 3

提前开门迎客户 / 4

到点开门不能变 / 5

客户是“衣食父母” / 6

企业家是党政官员的“衣食父母” / 7

客户是“行长” / 8

第二节 “客户永远是对的!” / 9

银行停电，女客户被“赶出门” / 9

从“投诉”到“说情” / 10

一位老年客户儿子的投诉 / 11

节日扎堆放假，客户普遍不满 / 13

“客户永远是对的!” / 14

第三节 “真诚、用心”为客户服务 / 15

超值服务，创造感动 / 15

“平凡小事”见真情 / 16

真诚教老大爷使用自助设备 / 17

客户不挂电话自己就不能挂电话 / 18

“我是中国银行的” / 19

要“热心”，还是要“责任心” / 20



“热心”、“细心”、“责任心” / 22

“真诚、用心”为客户服务 / 23

第四节 “追求卓越”——客户服务标准 / 24

“接一、顾二、问三” / 24

为客户换新钞，尽善尽美 / 25

用“心”工作，真“心”服务 / 26

恶劣服务搞坏了心情 / 27

履行职责，生死不惧 / 28

地震瞬间，彰显银行职业道德精神 / 29

银行业“追求卓越”的具体目标 / 31

“追求卓越”是客户服务的标准 / 33

第五节 员工——企业最有价值的资产 / 34

营业环境人性化、环保化 / 34

员工的工作环境好，服务才能好 / 35

对客户真心，客户就会给你回报 / 36

汉旺支行行长吕仕洲——坚守 54 小时不动摇 / 37

员工的生命危机是集团的最高危机 / 38

生死时刻，彰显银行文化的力量 / 41

员工满意了，客户才能满意 / 42

第六节 精心创造客户的“满意度”、“美誉度”和“忠诚度” / 45

满意的服务，迎来了回头客 / 45

自助设备与柜台取款的故事 / 46

吞卡马上送到手，奥运服务见真情 / 47

我去汇丰银行的体验 / 48

精心创造客户的“满意度”、“美誉度”和“忠诚度” / 50

第二章 银行客户服务方法 / 53

第一节 快捷——客户服务的最基本要求 / 55

记者亲历：一天体验北京的银行服务 / 55

下班之前看服务 / 57





代理基金业务也要熟悉并精通 / 58	
“为 300 元心力交瘁” / 59	
客户取千元，苦等两小时 / 61	
在德国，银行员工教客户用自助柜员机 / 62	
在巴西，银行人多时，窗口全部开 / 63	
集中兑付，流程繁琐，客户抱怨 / 64	
银行服务排队情况调查报告 / 65	
第二节 准确——客户服务的基石 / 69	
正在办挂失，存款被冒领 / 69	
银行汇款串户，险些造成损失 / 70	
花 5 万元买基金“扑了空” / 71	
存款莫名变保险，四个月赔进 7500 元 / 72	
银行卡挂失还需人性化 / 73	
存款取款“两张脸” / 74	
存钱容易取钱难 / 75	
我到银行取 5 万元现金的经历 / 76	
千方百计满足客户大额提现的需要 / 77	
为换零钱“跑断腿” / 78	
存 10 万元零钱咋这么难 / 79	
10 麻袋零钱愁坏储户 / 80	
解决“兑换零票难”，需要银行客户共同努力 / 81	
现金业务不能出门概不负责 / 83	
储户欲退钱，银行竟拒收 / 83	
机器深夜吐大钞，市民主动还银行 / 84	
谈谈银行现金差错问题 / 85	
ATM 机取款，假币换真钞被擒 / 88	
没收假币老汉闹，行长掏钱自垫上 / 89	
存假币取真钞，发现“洗钱”速上报 / 89	
柜台取款 2 万元，发现假钞 3900 元 / 91	
柜台取现，客户当场发现 20 元假币 / 92	



央行上海总部首次公布 HD90 假币特征 / 93

银行防范及处理假币的具体方法 / 94

第三节 安全——客户服务的生命 / 97

银行内遭袭，10 万元险被抢 / 97

装作熟人吵架，银行门口抢钱 / 98

桑拿天银行成“避暑山庄” / 99

银行营业大厅重在安全 / 100

诈骗“告示”随便贴，储户被骗银行担责 / 101

借记卡信息被盗，发卡行被判负责 / 102

自助银行：取款闹心环境差 / 102

银行卡被复制，客户损失，银行全赔 / 103

ATM 机被装复制器，69 分钟复制 35 张卡 / 104

谈谈自助柜员机的诈骗手段 / 106

“24 小时自助银行”需要加强管理 / 108

“财迷”取款机吞了 16 张卡 / 109

取款机不吐钱，急煞外地游客 / 110

浅议自助存取款机的“吞卡”问题 / 112

“电话银行”业务应有一个大发展 / 113

网银账户 16 万元遭窃案告破 / 114

“木马”网上窃存款，银行被判全赔偿 / 115

安全使用网银应掌握的正确方法 / 116

网银账户的安全性、被盗的症状及防范 / 118

第四节 由人执行的制度——客户服务的保证 / 120

坚持制度，体现诚意 / 120

只讲服务，忘了制度 / 121

一名俄罗斯记者在银行兑换外币的经历 / 122

灵活变通取存款 / 124

重病患者被抬进银行改密码 / 125

主动上门办质押，帮助客户解困难 / 127

灵活服务办销户 / 127



制度与服务,关系要处理好 / 129

第五节 创新——客户服务的核心竞争力 / 130

开办社区银行,服务北京市民 / 130

方便下班办业务,上海首开金融便利店 / 131

银联推出智能支付电话 / 132

成都诞生“抗震救灾牡丹联名卡” / 133

大地震中的“流动银行” / 134

外资银行的服务“细节” / 134

日本电子银行省时省钱、安全方便 / 136

在美国存取钱可以“足不出车” / 137

用经济手段推行自助电子银行 / 138

来自国外银行营业网点“创新”的启示 / 140

第六节 投诉——改进服务的最好机会 / 143

存款卡钞,保安骂人,客户投诉 / 143

内部执行制度不一,导致客户投诉 / 144

效率慢,遭投诉 / 145

早关门5分钟,被客户投诉 / 145

图省事、怕麻烦引起的投诉 / 146

客户不满银行服务,频频“过度维权” / 147

客户堵住银行门,只因服务窗口少 / 149

和客户打官司 / 150

重视“抱怨”,珍惜“声誉” / 151

第三章 银行客户服务管理 / 155

第一节 有计划、有目标、有标准——整体把握 / 157

整体“服务圈” / 157

“少动手、少动口、少走路” / 158

“灰色地带”的协调 / 159

计划时间表 / 160

谈谈银行服务品牌的创建 / 161



第二节 有检查、有跟踪、有改进——落实责任 / 162

每周的巡检记录 / 162

你态度好点儿不就行了 / 164

银行柜台员工“客户满意度评价”的实用方法 / 166

第三节 有总结、有典型、有案例——良性发展 / 167

柜员标准化操作流程

——“刘娟流程” / 167

用心、用情、用智，谱写快乐之歌

——中国建设银行济南历下支行 何晓 / 169

树文明规范新风，展行业服务风采

——招商银行沈阳分行营业部总经理 巩长霖 / 171

有计划、有检查、有总结

——谈谈银行服务管理的基本工作方法 / 173

后 记 / 177



第一章

银行客户服务理念

