

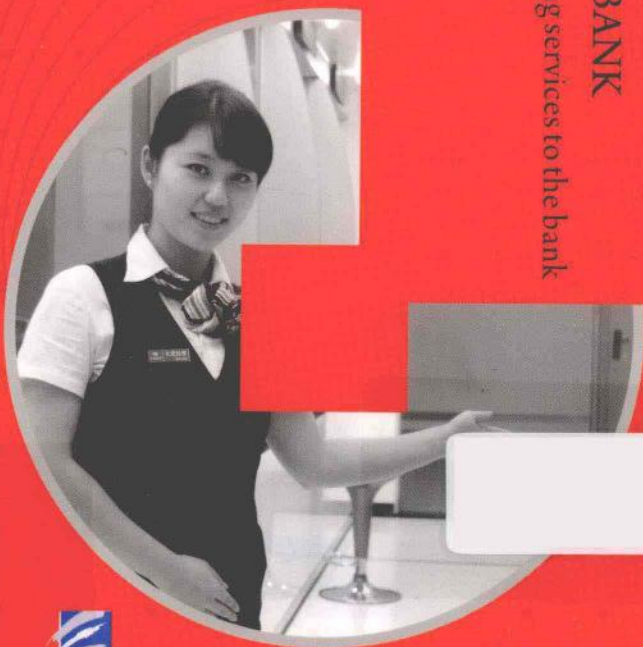
向银行学服务

河南君友商务咨询有限公司
河南省银行业协会 联袂打造 系列丛书

文明规范

THE BANK

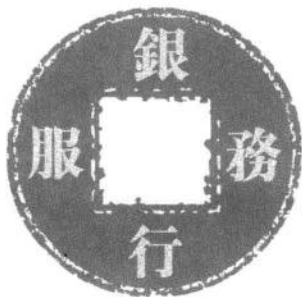
Learning services to the bank



编 著 董国顺 徐延军 田启涛
专家顾问 郑建中 多翠菊 郭宏学 冯卫东 徐风云



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



向银行学服务

To banking services

专家顾问：郑建中 多翠菊 郭宏学 冯卫东 徐风云

编 著：董国顺 徐延军 田启涛

顾问委员会成员（按姓氏笔画排序）：

马春晓	王晓东	王玉杰	史为宁	刘明明	刘庆保
刘秋霞	乔晓娟	朱建钢	杜国强	李 迅	宋江伦
张冰冰	张宏伟	张伟宏	罗 露	孟凡河	苗修华
杨东风	杨佩芳	周世友	段一萍	郝丛玲	赵景珠
赵武才	高双铎	高志江	郭聚军	夏 青	徐书祥
常全占	程 卫	曹新民	鲍海霞	褚素萍	魏宪令

策划编辑：刘焱鑫 付玉杰 王 伟

责任编辑：杜 敏

整体设计：张保利

图书在版编目 (C I P) 数据

向银行学服务 /董国顺, 徐延军, 田启涛编著. —北京: 企业管理出版社, 2013. 6
ISBN 978-7-5164-0410-2

I. ①向… II. ①董… ②徐… ③田… III. ①商业银行—商业服务—
银行管理—研究—中国 IV. ①F832.33

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第129908号

书 名: 向银行学服务

作 者: 董国顺 徐延军 田启涛

责任编辑: 杜敏

书 号: ISBN 978-7-5164-0410-2

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: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644 编辑部 (010) 68414643

电子信箱: 80147@sina.com

印 刷: 河南省瑞光印务股份有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 185毫米×250毫米 16开本 17印张 256千字

版 次: 2013年6月第1版 2013年6月第1次印刷

定 价: 86.00元

版权所有 翻印必究 • 印装有误 负责调换

序

中央电视台一部大型纪录片《公司的力量》中说：“公司总是有一股内生性的力量促使其不断地追求卓越，持续完善，并在这个过程中实现了自身壮大和推动社会进步。”在我国，特别是改革开放之后绝大多数行业都在国家经济发展和自身成长的历程中不断膨胀着梦想，追逐着更加灿烂和辉煌的目标！梦想总是高于现实，引领着公司前行的脚步，梦想和现实之间的张力制造了压力和苦恼，可也形成了公司为追逐梦想而一路见山开路，遇河架桥的动力。也就是说，公司是在“编织梦想→遭遇发展瓶颈→解决问题→品味阶段性成功→遭遇新的瓶颈→解决新问题→……”这样一个螺旋式上升的道路上一路前行！

细数改革开放之后我国银行业的改革和发展历程，也有着同样的经历，并且这一过程中商业银行所经历的经营性质和职能的转变是个绕不开的话题：第一，从国家主导的银行改革历程看，银行业先后经历了“人民银行专门行使中央银行职能”、“国有专业银行向商业银行转变”、“设立股份制商业银行和地方性商业银行”以及“国有商业银行股改上市”等阶段。第二，从银行在我国社会经济发展中所承担的主要职能来看，银行由承担政府行政职能、社会责任职能更多地向经济职能转变，并逐步以一种盈利性经济组织的形态呈现在社会公众面前。第三，由于前两个方面的转变，银行在追求自身发展时所遭遇的瓶颈也由相关的行政政策、国家经济发展总体背景逐步转变到在终端市场上对客户的争夺。即银行已逐步转型为真正意义上的公司，从被动依靠政策发展转变为依赖内生性力量在激烈的市场竞争中求得发展壮大。

更值得我们思考的是，商业银行又是如何在内生性力量的驱动下追求梦想，谋求发展和利润的呢？银行是一个典型的服务性行业，服务质量是银行业的核心竞争能力的体现。因此，银行发展壮大的内生性力量在终端市场又具体表现为服务质量和效果的改善。并且，随着市场环境的变化，服务的内涵也在不断扩展，由网点的便利性、金融产品的多样化、良好品牌形象的门面和招牌等硬件设施向聚拢新客户、维持与老客户之间的关系、形成良好的口碑传播并最终形成终端市场竞争力的方向转移……

近年来，各家银行在服务管理方面均下了很大功夫。加强对员工岗位职责和服务技能培训、强化内部巡查和第三方服务质量监测、调整奖惩机制向服务质量表现方面倾斜等。但是，由于经济社会发展水平的进步，客户对服务质量期望不断提高，媒体更是带着近乎苛求的放大镜在审视银行服务中表现出来的问题，



当然，由于历史原因，本土银行和外资银行、国有银行与新型股份制银行在服务质量方面的差距由来已久，所以，各家银行在服务改善的道路上“路漫漫其修远兮”。

学习型组织之父彼得·圣吉在《第五项修炼》中告诫人们：一件事情不是突然变坏的，也不是突然变好的，任何一个环节都是系统的一部分。因此，银行服务质量管理要求我们沉下心来欣赏眼前的景色，更要适时地从更高的角度来俯瞰全局，这一过程需要实践层面的探索，更需要理论层面的思考和归纳。

值得庆幸的是：河南省银行业协会和河南君友商务咨询有限公司联合编著的《向银行学服务》一书，从社会大众和银行内部管理两种视角论述银行窗口服务的现状、面临的问题和未来的发展方向。把银行窗口单位知行合一的服务践行提炼整合，概括浓缩为银行业极致纯粹的文化内涵，确实颇具意义。从内容结构方面看，书中包括了银行服务发展历程回顾、银行服务现状及面临的挑战、银行服务硬件展示、服务工作人员职业素养及服务技能、服务质量管理以及银行服务面向未来的探讨等，内容设计立足银行服务的实践，又从营销和管理的理论高度进行深入浅出地探讨。

必须清醒地意识到，近年来我国经济发展和难得市场机遇促进了各商业银行在经济效益和规模上的大跨步前进，在业务规模粗放式扩张的同时，银行业一定要进行精益化管理和组织文化方面的思考和探讨，使成长不仅有规模，更要有质量、有潜力、可持续。相信本书能够和大家一起开启一段探索之旅，为改进银行服务质量，构建与客户之间和谐共处的密切关系，实现银行品牌资产积累贡献力量。

故乐为之序。

国务院发展研究中心 王宝成

2013年6月



前言

市场竞争加剧， 银行窗口服务价值凸显

“中国银行，全球服务”——中国银行
“您身边的银行，可信赖的银行”——中国工商银行
“大行德广，伴您成长”——中国农业银行
“交流融通，诚信永恒”——交通银行
“先您所想，因您而变”——招商银行
“服务大众，情系民生”——民生银行
“超越需求，步步为赢”——光大银行
“服务源自真诚”——兴业银行
“新思维，心服务”——上海浦东发展银行

……

以上列举了我国部分银行形象广告语（Slogan）。银行形象广告语一般都是银行品牌核心价值的高度概括，力图凝炼地表达银行的竞争优势、经营态度，传达银行的先进理念和人文精神，是统领银行全体员工言行的一面旗帜。因此，银行形象广告语的提炼是基于银行对所处社会环境和市场环境的深刻理解和洞察，也是对银行以一种什么状态面向未来的设想。也许有些银行在终端客户面前的表现还没有达到这种理想状态，这种设想却清晰地表达了银行关注和努力的方向。

这些纷繁多样的形象广告语有哪些共同点呢？它们都聚焦于一个关键词——“服务”，有的“服务”一词就在其中，有的是注解“服务”的价值导向和方式。因此，毫不夸张地说，当前几乎所有的商业银行都是从战略高度和长远角度来规划和落实服务理念，引导和管理服务过程。而窗口服务是银行整体服务在网点的具体表现，是社会大众评价银行服务质量时首先联想和参考的信息要素。银行如何做好窗口服务管理，窗口服务又应该以什么状态展现在终端客户面前呢？“读史可以明智”，我们首先简要回顾我国银行窗口服务发展历程，并在此基础上开启立足当前，展望未来的旅程！



银行窗口服务的前世今生

纵观我国银行的发展历程，不难发现窗口服务伴随着银行改革而出现，并随着市场化改革的不断深入得以发展。当然，由于我国银行当前的业务范围、经营模式和服务水平与改革开放之后的银行改革具有较强的关联性和连续性，因此，我们简要梳理一下我国改革开放之后伴随着银行改革而持续得以改进的窗口服务。

（一）国家专业化银行的恢复与设立及随后的企业化改革

中国农业银行在历经数次起伏之后，1979年3月13日得以重新恢复成立，集中办理农村信贷，领导农村信用社。紧接着，中国银行和中国建设银行也分别从中国人民银行和财政部分离出来。1984年，中国工商银行从中国人民银行分离，承担了原有中国人民银行办理的金融经营业务。至此，四大专业银行业务严格划分，分别在农村、外汇、基本建设和工商企业流动资金四大领域占据垄断地位。到1984年，一个以四大专业银行为主的银行体系框架初步形成。

20世纪80年代中期到90年代初，以专业化银行企业化经营为主题的改革主要集中在两个方面：一是由机关式管理方式向企业化管理方式过渡，目的是全面推行责、权、利相结合的企业化管理改革，打破分配上的“大锅饭”，增强金融系统活力。二是打破资金分配上的“大锅饭”，逐步强化银行的资金约束，并打破银行间的业务限制，推动专业银行由“准企业”向真正的企业过渡。

在这一背景下，我国专业银行发挥的还是计划经济体制下的行政职能，且分工相对明确，没有硬性的经营指标压力，基本不参与市场竞争，只是向社会大众提供一些基本服务。银行内部没有制定规范化服务的管理制度，网点内工作人员的服务态度和服务方式带有很大随意性。高高的柜台、冰冷的态度、命令式口气是当时银行窗口服务的写照，“门难进、脸难看、事难办”是民众对当时这种服务状态的评价。

（二）国家专业银行向商业银行的转变

1993年12月，《国务院关于金融体制改革的决定》为金融改革设计了框架。金融体制改革的目标是：建立在国务院领导下，独立执行货币政策的中央银行宏观调控体系；建立政策性金融与商业性金融分离，以国有银行为主体、多种金融机构并存的金融组织体系；建立统一开放、严格管理的金融市场体系。明确提出要把我国的专业银行办成真正的商业银行，至此，专业银行的发展正式定位于商业银行。与此同时，国家从加强国有商业银行一级法人体制、建立商业银行经营机制、银行与



所办经济实体脱钩、强化内部管理和风险控制、改进金融服务等方面进行了一系列改革。《中华人民共和国商业银行法》的正式颁布，首次以法律形式明确规定了我国商业银行的权利和义务，包括四大国有独资商业银行在内的我国商业银行的发展进入了法制化的轨道。

1986年9月国务院批准重新组建交通银行之后，又陆续成立了11家股份制商业银行。1995年9月7日国务院发布《关于组建城市合作银行的通知》，决定自1995年起撤并城市信用社，在35个大中城市分期分批组建由城市企业、居民和地方财政投资入股的地方股份制性质的城市合作银行（后更名为城市商业银行），此后，组建的范围又扩大到35个大中城市以外的地级城市。至今，全国主要地级城市大多都拥有了地方性商业银行。

在此期间，有些重新组建和成立的银行一进入市场就确立了明确的市场定位，在体制机制方面大胆尝试，在服务模式上开拓创新。如交通银行重新组建时就确立了股份制银行的定位，采用多级法人的管理机制，经营范围不受限制。这大大激发了各级银行的积极性和主动性。1989年至1992年期间，负责开拓河南市场的交通银行郑州支行（后升级为郑州分行）在河南市场内率先提出“从抓服务开始”的营销理念，为大客户提供上门服务，内部员工配发统一行服（即现在非常普遍的工作装）等措施，刮起一阵“服务旋风”，使得同行纷纷仿效。

这一阶段相关管理部门对各商业银行的业务范围逐步放开，各银行之间在同一业务领域角逐同一客户群体，市场竞争显现，竞争程度日益激烈。此时，富有战略眼光和执行力的银行开始通过服务向客户传递良好的品牌形象，塑造市场竞争力。当然，此时的服务还处在启蒙阶段，仅仅是在服务形式（如配发统一的行服）和服务态度（不允许训斥客户，不要跟客户吵架）上做出调整。即使这样，这种转变也起到了“万丛绿中一点红”的效果，得到了民众和客户的认可，成为同行模仿和追赶的对象！

（三）国有商业银行股改上市，服务管理再攀新高度

1999年相继成立了四大资产管理公司，负责收购、管理、处置四大商业银行剥离的不良资产。国有商业银行综合改革目标是，将国有商业银行改造成资本充足、内控严密、运营安全、服务和效益良好、具有国际竞争力的现代化股份制商业银行。2005年开始国有商业银行股份制改造，依照现有企业制度，成立股份有限公司，进行公司治理改革。随后开始引进战略投资者，国有商业银行成为国家控股的



现代股份银行，交通银行、建设银行、中国银行和工商银行先后在境内外上市。

股改上市更彻底地将国有商业银行推向了市场，不仅所经营的业务要参与市场竞争，经营绩效和服务效果还要受到社会公众和媒体的监督和评价。各家商业银行的经营战略目标中补充了“通过优质服务打造富有市场影响力的强势品牌”这一有机组成部分，网点窗口服务在银行整体战略中占据非常关键的位置。也许窗口服务面对的绝大多数是大众客户，与高端客户和中间客户相比，大众客户为银行带来的收益规模并不大，但大众客户对窗口服务的口碑宣传足以影响整个市场。

服务质量战略地位的确立使得各家银行对服务质量管理由强化终端展示向完善整个管理系统转变。从2006年开始，各家银行逐步设立服务归口管理部门，完善服务管理规范 and 标准，将服务质量纳入管理人员和一线工作人员的绩效考核体系中去……通过这种自上而下式的强制性管理稳定和提高服务质量。到目前为止，对于任何一家银行来说，服务质量特别是窗口服务质量的管理都是不可回避的问题，也是大家力求有所突破的战略方向！

窗口服务——路在何方

银行窗口服务到底该怎么做，未来的方向又是什么呢？各家商业银行都在改进服务质量的方向上跳了起来，也都在急切地寻找下一个落点。像落实其他工作一样，银行窗口服务工作管理和改进也要经历一个由浅入深、循序渐进的过程，本书也试图在遵循这一规律的基础上展开探讨。

“邯郸学步”和“东施效颦”这两个词虽然含有贬义，但却揭示了学习的基本规律：学习是从模仿“样子”开始！我国银行从商业化和市场化改革初期开始，银行窗口服务管理也经历了这个过程，首先从市场终端表现开始，如改进硬件设施，改善一线工作人员的精神风貌和服务态度。

硬件设施和人员服务流程相对容易改变，也是窗口服务管理的切入点，因此本书第二篇为塑形篇：该部分内容主要论述银行服务环境的管理与维护，以及服务工作人员的职业形象和素养。

人们看到“邯郸学步”和“东施效颦”两个词的负面感受，说明学习不能仅仅局限于“样子”，人们的行为表现应该与自己的价值观念、日常习惯及所处的场景相一致，并有机融合。反观很多银行的窗口服务，有多少一线工作人员在日常习惯与规范标准之间的冲突中挣扎，偶尔的良好表现也是为了应付明察或暗访检查，只



是一种“短暂的表演”。

因此，在知道什么是正确“样子”之后，还应该慢慢从心理上认同这种做法，将规范做法转变为娴熟而自然的技能，做到形神合一。详情请见——树人篇：该部分内容主要介绍服务工作人员应该明确的角色定位、应持有的服务心态、业务和服务技能、团队合作意识等。

《论语·秦伯》中有句话颇有争议：“子曰：兴于诗，立于礼，成于乐。民可使由之，不可，使知之。”在此，我们就以最阳光的心态对这句话进行断句和释义，即诗、礼、乐这三样东西是教育民众的基础，一定要抓好，如果人民掌握了他们，好，让他们自由发挥，如果人民理解不了这些东西，我们就要去教化他们，让他们知道和明白这些东西。

将这一理念延伸到银行窗口服务工作中，原文中的“诗、礼、乐”可以理解为一线工作人员更具技巧、更富美感、更有爱心地从事对终端客户的服务工作，如果他们能够达到这种程度，组织要鼓励他们；如果他们做不到，就要教化他们。可怎么教化呢？首先要自律，让员工自己纠偏归正，做好自我管理；其次，如果自我管理的约束力不足，效果不明显，就要借助他律，让组织制度来纠正，让氛围来感染。这就引出了本书的第三大部分——管理篇：该部分内容主要探讨如何将服务置于组织营销的体系中看待与实施，如何将服务与营销有机结合起来，并对服务组织管理模式展开探讨等。

俗话说：“山的那一边还是山；路的尽头，依然是路。”银行窗口服务管理更是这样，不存在放之四海皆准的所谓规范范式，也许我们能够做的只是尽力从所见所闻和所体验的实例中总结实践经验，借助于其他领域的规律和理论演绎更有效的管理策略，然后再回归到实践工作中“逢山开路，遇水架桥”……

因此，本书的最后一部分是对当前银行窗口服务一些热点话题展开探讨，以期能够起到抛砖引玉的作用，引发大家在这些问题上更多的思考，让我们在银行窗口服务管理方面更进一步向真理靠近！

本书内容创新之处

目前，银行窗口服务是一个热点话题，人们对其投入更多关注和热情的同时，也难免存在一些疏漏，如局限于一些空泛的理论探讨，简单嫁接其他服务行业服务策略，更有甚者将银行服务局限地理解为服务礼仪等；相应地，关于银行服务实践



指导的培训多种多样，虽然价格不菲，但这些所谓的“知识和技巧”在听众面前稍纵即逝。因此，在满怀一腔热情的同时，我们更需要沉静而深入地思考，需要积累和沉淀下来一些值得人们认真学习、反复思考、持续坚持的服务理念、服务技巧和服务管理策略！

或许本书并不能解决以上提到的所有问题，但我们是在深刻理解这些问题并力求有所突破的方向上前进，与以往的相关研究相比，本书试图在以下几个方面实现突破：

第一，一手资料是信息的主要来源。对银行服务这种应用性学科，实践是知识的重要来源。本书写作团队成员来自两个专业领域，首先是商业银行的从业人员，他们多年来在银行服务一线工作和日常管理工作中积累的丰富的实践经验和心得体会，非常值得其他银行从业人员及其他服务行业从业人员学习和借鉴；其次是第三方研究人员，多年来他们一直从事银行服务质量监测、培训和研究工作，他们的真知灼见既扎根实践，做到了“立地”，又具有开阔的视野和一定的理论高度，做到了“顶天”。

第二，银行的主要业务包括资产业务、负债业务和中间业务三种类型，客户对银行服务的感知和评价是基于在办理这些业务过程中，银行工作人员帮助客户解决问题、解答咨询、提供增值服务以及维持交易关系等活动的过程中给客户留下的印象。

因此，银行窗口服务绝不止于营业厅内干净整洁的环境和规范的服务礼仪，更在于帮助客户解决金融问题时带来的利益、便利和尊重等。本书中试图对银行服务包含的内容做出更合理的界定，对服务策略做出更完整而有现实意义的阐述。

第三，本书要介绍标杆银行服务工作的先进经验和体会，更要引发读者对银行服务的思考。银行服务无止境，没有谁的说法或做法是“放之四海而皆准”的真理。本书更要摒弃众多服务培训中的那种高姿态说教式的知识传播方式，在介绍标杆银行成功经验的同时，也对银行服务普遍存在的热点问题展开讨论，以期起到抛砖引玉的效果。

但愿本书能和您一起，在银行服务探索领域，开启一段快乐而富有收获的旅程！



/ 目录

布局篇 疾风方能知劲草, 竞争召唤新服务

第一章 银行窗口服务观察——争议与成效并存	/002
第一节 公众眼中的银行服务: 表现槽VS期望高	/003
第二节 银行服务改善的努力: 一路探索求进步	/008
第三节 银行服务探索得与失: 进步路上问题多	/013
第四节 银行服务制胜的时代: 文明优质效益好	/023

塑形篇 礼仪之始正衣冠, 服务之初塑形象

第二章 服务设施管理与维护——细微之处彰显服务内涵	/026
第一节 模块化设计与布局: 为网点转型铺好路	/027
第二节 硬件设施配备要点: 利其器方可善其事	/033
第三节 硬件设施维护误区: 细节问题影响成败	/039
第四节 服务设施管理技巧: 分工到人, 查漏补缺	/049
第三章 服务人员礼仪规范——职业形象展示服务风采	/051
第一节 服务礼仪: 人无礼则不生, 事无礼则不成	/052
第二节 仪容仪表: 人靠衣装, 佛靠金装	/055
第三节 仪态礼仪: 一颦一笑传真情, 举手投足表心声	/062
第四节 沟通礼仪: 良言入耳三冬暖, 恶语伤人六月寒	/073
第五节 日常礼仪: 称呼、介绍和握手, 名片、电话有讲究	/077

树人篇 以人为本强基础, 固本培元优服务

第四章 塑造服务心态和意识——卓越服务的源头活水	/086
第一节 心态的强大力量: 物随心转, 境由心生	/087
第二节 负面心态的弊端: 服务得失在乎一心	/092
第三节 正确的职业认知: 职业决定生活方式	/098
第四节 服务心态的塑造: 积极心态可以培养	/104





第五章 练就卓越服务技能——工欲善其事，必先利其器	/112
第一节 服务技能的基础：职业素质决定服务绩效	/113
第二节 培养服务的技能：让技能成为职业习惯	/119
第三节 把握服务的本质：为客户提供解决方案	/126
第四节 服务技能的目标：打造特色个人品牌	/132
第六章 岗位服务职责管理——各司其职，各尽其责	/140
第一节 窗口服务岗位划分：明确分工，各司其职，加强协作	/141
第二节 大堂经理服务职能：贴近标准，统筹协调，兼顾灵活	/143
第三节 柜员服务核心职责：主动热情，遵循流程，注重高效	/155
第四节 其他岗位工作人员服务规范及注意事项	/163

管理篇 善弈者谋其势，不善弈者谋其子

第七章 窗口服务营销转型——服务是基础，营销是关键	/168
第一节 银行网点转型方向：从处理中心到零售商店	/169
第二节 客户分流遵循要点：积极引导，教育先行	/175
第三节 窗口服务转型目标：服务营销有机融合	/185
第八章 阶梯式服务提高服务绩效——客户是终极资源	/195
第一节 客户关系管理：既是管理理念，更是管理工具	/196
第二节 关键客户管理：维护客户关系，挖掘相关需求	/201
第三节 普通客户管理：提高服务效率，培养优质客户	/208
第九章 做好全面质量管理——统筹规划，系统管理	/215
第一节 服务蓝图构建：系统思考，管理服务	/216
第二节 服务规范导入：优化习惯，培养意识	/219
第三节 服务效果强化：落实监督，强化教育	/227

展望篇 服务探索路漫漫，贵在上下而求索

第十章 银行窗口服务探索——眺望山那边的那座山	/240
第一节 银行窗口服务管理：开对门，走对路	/241
第二节 银行窗口服务提升：从规范到优质	/247
第三节 窗口服务管理探讨：“客户总是对的”VS“服务有边界”	/253

布局篇

疾风方能知劲草，

竞争召唤新服务

纵观我国银行业，经营主体和市场环境经历了多次重大调整和变革。改革开放以来，从1979年起，中国农业银行、中国工商银行、中国银行和中国建设银行作为专业银行逐步得以恢复与设立；20世纪80年代中期到90年代初期，专业银行又经历了企业化改革，向商业银行转变，以及国有商业银行股改上市，同时股份制商业银行和地方性商业银行业纷纷涌现……时至今日，银行的主要工作早已不是承担行政职能，而必须参与激烈的市场竞争。

古语道：“天之道，有序而时，有度而节，变而有常。”各个哲学派别大都认同这一观点，万事万物都是发展变化的！但这种变化并不是杂乱而无序的，它一定有规律可循。在现代市场经济条件下，面对变化，每个人、每个经济组织应该怎么办呢？只能努力探寻变化中的规律，调整自己的生存方式来适应变化。因为我们不但要承受着“物竞天择，适者生存”的压力，更要在主动求变中掌握更大的竞争主动权。

《尚书》中说：“天惟时求民主。”但“主”的机会不是等来的，应该积极用自己的才智和勇气去积累成为“主”的条件。面对社会环境和市场环境的变化，商业银行作为一种服务组织，该如何调整经营策略，打造差异化的竞争优势呢？

社会环境和政策机遇一致，金融产品雷同……对于各家商业银行来说，市场几乎是“平的”。因此，服务就成了商业银行品牌差异化的有力支撑点。近年来，我国银行业高层管理部门八仙过海，各显其能，或进行机构网点整合实行高效快捷的扁平化管理机制，或引进战略投资继而引入国际上先进的服务理念，或改造业务运作流程满足客户的服务需求……种种迹象显示，银行已经进入服务制胜的时代。而窗口服务是其中受众广、社会影响大、品牌宣传效果好的服务形式，银行服务特别是窗口服务的表现和管理有哪些规律可循，有哪些经验可依呢？本书将试图开启一段探索之旅。



第一章

银行窗口服务观察 ——争议与成效并存

当前的银行窗口服务质量和效果如何？面对同样一个问题，不同角色的答案迥异：客户的抱怨和投诉频繁出现，媒体的负面报道屡见不鲜，但银行从业人员在亲历服务质量改善的路上品味和倾诉着其中的辛酸……

银行窗口服务质量和效果到底怎么样呢？视角决定观点，当我们以一个旁观者的角色来认真审视其现状、发展历程和趋势时，才能够做出清醒的判断，才能为改进服务策略提出更有价值的建议。当然，当我们试图将舆论和客户的批评、指责作为银行服务质量改进的方向，试图弥合银行、客户、第三方研究者之间的意见分歧时，会感受到银行服务是争议与成效共存，付出与收获同在。



第一节 公众眼中的银行服务：表现糟VS期望高

对于银行来说，服务的重要性不言而喻。在大家的想象中，良好的服务给客户留下深刻的印象，塑造了有竞争力的银行品牌，赢得了源源不断的回头客。但是，银行服务质量和效果该如何评价呢？

答案很简单：客户说了算！

正像营销学家们总结的那样：商品本身是什么也许并不重要，重要的是在客户的心目中是什么样子。

近年来，各商业银行均将服务提升到战略高度，成立归口管理部门，制定和推行服务规范和标准，加强对工作人员的培训，实施立体化的监督体系……客观地讲，银行服务确实有了长足进步；但是，更好的表现和宣传同时推高了客户期望，与更高期望和要求相比，银行的服务达到客户和公众的满意了吗？

一、社会对银行窗口服务的评价：“不满”总是很显眼

2009年博鳌论坛期间，当外界对中国银行业的赞美不断时，中国银监会前主席刘明康却表示，中国银行业和银行业监管者并不比别人高明很多：“我们的服务态度还比较差，服务质量还要提高。”刘明康对我国银行服务的这一评价反映了他本人的担忧，也为各银行的服务管理工作敲响了警钟。

当我们转换至社会公众和第三方机构的视角时，再



前中国银监会主席刘明康先生对我国银行服务的评价



布局篇

疾风方能知劲草，竞争召唤新服务

一次印证了刘明康主席的担心。一些媒体、市场调查公司、高校研究机构以及银行业监管机构对民众展开的关于银行服务的满意度调查显示，“不满”总是主基调（见案例1-1）。虽然此类调查的区域选择、样本分布、调查方法等方面不同，结果也有较大差异，但这些研究结果总会被媒体，特别是网络媒体转载报道，受到民众的广泛关注。

案例1-1：银行服务质量满意度测评5家银行“不及格”

2012年3月，中国质量协会、全国用户委员会对外发布了对银行满意度测评结果。结果显示，客户对银行服务的实际感受普遍低于预期，基于实际感受对银行给出的满意度总体得分为77.4分，其中2/3的银行得分高于这一行业得分，5家银行的得分低于行业得分。

从调查细项分析，银行收费不合理、泄露和滥用客户个人信息是最令人不满意的两大问题。其中银行收费不合理是客户不满意的主要问题，客户尤其对“跨行转账、取款手续费”以及“年费、小额管理费”等项目评价较低。

全景网 全景网·理财频道·银行理财·银行资讯 基金路演 (08-03 16:17) 6日万科

银行服务调查显示：各大银行服务满意度略有下降

来源： 中国经济网 发布时间： 2011年10月30日 15:27 作者：

腾讯财经 腾讯财经 > 理财 > 2011银率论坛 > 正文

360° 银行评测年度报告：网银服务满意度偏低

2011年01月12日 17:14 腾讯财经 (微博) 我要评论 (0) 序号：11

YAHOO! 财经 > 国内财经 > 正文

客户对银行满意度下降

2011年7月13日 07:13 中国证券报 我要参与 (63)

您的位置： 新华网 首页 >> 生活 >> 生活资讯

银行满意度调查：营业厅竟找不着碎纸机

2006年08月11日 09:00:34 来源：北京娱乐信报

银率网首页 >> 理财产品 >> 理财市场动态

银率网总编徐瑾：银行满意度进步不明显

文章详情 读者评论 (0)

作者：新浪财经 来源：新浪财经 2011年11月17日 【大】 【中】 【小】 【收藏】 【打印】

媒体对银行服务满意度的评价