

曹文◎著

YINHANG FUWU ZHILIANG GUANLI YANJIU

银行服务质量 管理研究


BANK

 中国金融出版社

银行服务质量 管理研究

YINHANG FUWU ZHILIANG
GUANLI YANJIU

曹 文 © 著

 中国金融出版社

责任编辑：丁 芊

责任校对：张志文

责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

银行服务质量管理研究 (Yinhang Fuwu Zhiliang Guanli Yanjiu) / 曹文著. —北京: 中国金融出版社, 2013. 12

ISBN 978 - 7 - 5049 - 7215 - 6

I. ①银… II. ①曹… III. ①银行—商业服务—服务质量—研究
IV. ①F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 269812 号

出版 **中国金融出版社**
发行

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 保利达印务有限公司

装订 平阳装订厂

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 14

插页 2

字数 203 千

版次 2013 年 12 月第 1 版

印次 2013 年 12 月第 1 次印刷

定价 30.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 7215 - 6/F. 6775

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947



曹文

作者简介

银行竞争力研究专家，中国银行业协会消费者保护委员会第一届专家委员，北京赛诺经典管理咨询有限公司总裁。

曹文博士是国内第一个系统研究银行服务质量和中外资银行竞争力的学者，领导“商业银行服务质量竞争力”研究工作，主持“商业银行客户服务满意指数”的建设工作，参与制定中国银行业文明服务标准，组织银行业百佳、千佳及优秀客户中心服务测评，参与银行从业人员资格认证、服务收费政策制定、消费者权益保护等工作，是监管部门和多家银行的顾问。

曹文博士的主要研究领域为中外资银行竞争性比较、银行战略管理与运营流程再造、企业文化建设与品牌管理、营销服务与金融整合、渠道建设与服务品质提升等。

曹文博士主讲的课程有：中外资银行的战略比较分析、整合金融服务、公共关系与危机管理、商业银行服务质量管理系列课程、客户服务与营销系列课程、个人银行业务的发展与对策、金融创新与理财业务的发展、银行转型对职业发展的挑战、西方银行经营管理、银行的组织结构与运营流程、SBU与中国银行业。

曹文博士带领的团队为中国银监会、中国银行业协会、中国工商银行、中国农业银行、中国银行、中国建设银行、交通银行、招商银行、中国民生银行等多家金融机构提供咨询和培训服务。

电子邮箱：caowen@sino-classic.com

序

服务质量是商业银行核心竞争力的重要组成部分。很长时间，中国银行业由于完全由国有银行垄断，缺乏竞争与活力，从而忽略了满足消费者的需求和诉求。加入世界贸易组织以后，特别是2004年国有银行改制上市以来，银行市场化进程加速，外资银行也参与到这一竞争中。特别是2008年，银行业以北京奥运会举办为契机，按照国际一流银行服务标准，以全新的服务理念和优异的服务表现，向全球展示了文明规范、快捷便利、安全高效的现代银行服务。银行的竞争，无论是市场份额的竞争、盈利模式的竞争、核心人才的竞争还是技术应用和管理要素的竞争，归根结底，都是客户的竞争，而服务质量是确保服务模式成功并持续保持创新活力的基础和保障。因此，卓越的服务质量既是银行全面竞争的出发点，也是银行追求的目标。商业银行服务质量的研究在国内是一项开创性的前瞻工作。

服务标准是服务质量研究的基础和核心。管理学有句著名的论断：不能量化的，是不可以管理的。我国银行业的服务长期以来是靠感觉、靠经验来执行，缺乏一套量化、科学的标准，银行服务管理经常处于“黑匣子”状态。标准决定了高度，通过服务标准的研究，引导银行业机构不断完善服务管理，促进银行从业人员不断提高自身职业素养，从而为公众提供更有品质的金融服务。

服务提升模式是服务质量研究价值的具体体现。通过长期的观察实践形成有价值的见识，运用见识指导实践活动，再不断丰富新的见识。这样的研究和实践模式，在中国尤其缺乏。现在，我国银行业全系统都建立了完备的服务质量监测系统，每一项服务流程、每一个服务过程、每一名服务人员，甚至每一个服务动作，都处于监督之中。监测和评价的数据均纳

入银行的绩效考核之中，相应的成果也运用到银行业提升员工服务品质的辅导中。从对服务行业的观察来看，银行业是服务标准最明细、质量监测最完备、绩效考核最严厉、提升效果最显著的行业。从这个层面上讲，曹文博士领导的团队对银行服务提升的贡献是明显的。

服务竞争的机制对服务品质提升具有重要影响。由于竞争激烈，我国多数行业发展都经历过由无序到有序、从恶性到良性的曲折之路，银行业是个例外。从银行服务竞争的发展来看，在竞争的初始阶段，银行业协会引导会员银行转变服务意识、提升服务理念、提高服务质量，制定了一系列完善的服务标准，特别是建设银行业百佳、千佳示范网点品牌机制，让银行服务竞争一开始就在协会这个统一平台上进行，越来越激烈，但竞争氛围越来越有序。

创新研究对服务质量长效机制建设意义重大。在研究商业银行服务标准、服务提升模式、服务竞争机制的同时，我们也要放眼全球和未来，使研究工作具有新的活力和价值。金融消费者权益保护就是一项新的研究工作，是对服务质量研究范围的拓展，把银行的服务标准、管理模式、经营理念与消费者权益保护相结合，引导商业银行服务管理从内部为主到内外结合转变，使服务质量的研究从银行内部管理上升到法律、社会责任层面管理。银行业协会非常重视金融消费者权益保护，专门成立了相关的委员会，研究出台了相关公约，开展了相关活动。

银行服务质量研究控制是一项全新课题，也是金融消费者对我们提出的更高要求。无论是金融政策制定者、金融行为监管者，还是银行管理人员，抑或是普通员工，都是这一研究过程的参与者，同时也是这一研究成果的奉献者。建立现代银行体系，为客户提供卓越的服务，是我们共同的金融梦。

杨再平

中国银行业协会专职副会长

2013年11月1日星期五于北京

目 录

银行业改革面临的“十大关系”	1
银行要能打赢立体“战争”	6
用好市场调研这把“尺子”	10
市场期待对银行进行独立评估	13
追求员工满意	16
现代银行风险控制的核心思想	18
金融品牌资产与核心竞争力	19
考问银行服务质量四大行谁最优	21
金融危机公关面临大考	40
不能让银行成为攫金的“天堂”	43
创新凸显私人银行业务市场价值	45
个人理财市场亟待规范	48
“中金 700 点” 公关技巧评析 化解危机的策略	51
为中国金融咨询业营造良好生态环境	55
打造本土金融咨询公司	59
银行服务管理当引进客户评价体系	63
整合银行经营智慧	67
缺乏竞争机制，中国银行业如何面对加入世界贸易组织的竞争？	71
加快建设商业银行现代培训体系	80

十论创建卓越的金融品牌	83
中国金融咨询业需要良好生态环境	91
银行排长队 商业银行与监管者各担 50% 责任	95
大型银行突破服务瓶颈 客户人心回暖	98
全面改善客户体验 提升服务竞争力	100
中资银行海外分行策略 试探在跟进	107
商业银行服务监测评价与考核初探	109
抓住奥运金融服务契机 提升银行业服务竞争力	118
借助国际大型活动 改进银行服务管理	120
绿色信贷与金融企业的社会责任	127
强化高管问责制 健全监管体系	132
公司专家谈提高农村金融机构覆盖率	139
改善中小企业“造血”模式	142
上海建设国际金融中心需优先处理好五种关系	145
关于服务收费的若干观点	150
城市商业银行的竞争优势与发展战略	156
理性看待银行收费	163
注重民生银行金融创新的契机	166
市场期待对银行服务质量的权威评价	168
渠道建设与服务品质提升	170
商业银行服务质量竞争的特点和趋势	177
利率市场化推进银行改进服务	184
中国经济金融业加入世界贸易组织十周年回顾	188
金融消费者权益保护的现状与对策	194
银行服务质量监测评价体系研究暨服务质量提升实践	202
崇高声誉	215

银行业改革面临的“十大关系”

一、国有商业银行改制上市与银行业发展的关系

随着国有商业银行改制上市时间表的确定，最迟 2007 年中国国有商业银行都将全部成为公众公司。现在有一个认识上的误区，认为国有银行上市了，就等于银行业的发展取得了全面成功。社会上有这种认识，是因为一般人不十分了解银行业经营的特殊性，情有可原。但银行业内部，特别是银行从业人员如果有这种认识，可谓有百害而无一利。现代银行业的发展历史，有经验可循，也有教训可鉴。我国国有商业银行改制上市成为公众公司，绝对不是银行改革发展成功的标准，最多是我国现代银行业发展的一个阶段。改制后银行的资本充足率、不良资产比率可以满足《巴塞尔协议》的要求，甚至法人治理结构、薪酬体系等软环境都能随着上市进程而得以建立。从形式上看，可以迅速符合世界一流商业银行的标准。但是，至少在以下几方面，我们要达到世界先进银行的水平仍需付出长期艰巨的努力：

1. 银行业经营的理念仍十分落后。信用风险与市场风险的控制长期被我国银行业忽视，而内控机制又十分薄弱，风险经营理念在国家一次次对不良资产“埋单”后又一次次被银行管理人员所忽视。

2. 服务质量不尽如人意。在最近赛诺经典管理公司对 8 家主要中资商业银行的调查中，包括 4 家国有商业银行、4 家股份制商业银行在内的主要商业银行的服务质量整体上未能达到顾客满意的水平。现在，对服务质量的重视被上市急需解决的重要问题边缘化了。

3. 顾客资源未能深入开发。银行在表面上都打着“以顾客为中心”的旗号，实际不然。现在，对顾客特别是优质顾客的争夺，已成为中外资银行竞争的焦点。对顾客需求的开发是一门科学，中资商业银行尚处于这门科学的边缘，“入门”还需时日。

二、国有银行改革与银行业监管的关系

国有商业银行改制上市后，银行业监管面临大的转变：

1. 从单一的经营规范性监管向资产安全性、经营风险性、管理合理性等全面监管转变。长期以来，国有银行资本充足率低、不良资产率高给国有银行可以不执行有关规则找到借口，随着这些问题的解决，相信银监会对银行业的全面监督管理措施会得到更好的贯彻执行。

2. 真正落实依法监管的法律地位。银监会获得依法监管的地位有两个基本条件，一是《商业银行法》、《银行业监督管理条例》等法律法规的制定；另一个就是，被监管的对象处于统一的法律地位。

3. 全面的信息披露将成为监管的主要内容。长期以来，我国商业银行拒绝公开、透明地公布信息，未能有效地培育商业银行自身、银行客户、市场风险共担的意识。新巴塞尔协议强调了有关银行风险和资本关系的综合信息披露，监管机构要对银行的信息披露系统进行评估。并且，对上市银行信息披露的要求要严于一般公众公司，信息披露的如实、及时、充分将作为市场监管的一个重点。

三、国有商业银行改制上市与中国经济发展的关系

现在，对中国国有商业银行改制上市后对中国经济发展的促进作用，社会普遍期望很高。由于现代银行业在整个国民经济中居重要地位，各国都十分重视银行业的发展。中国国有商业银行改制上市的时机选择，与中国国有企业的改革进程与目标是非常巧合的。根据国务院确定的对四大国有商业银行的改制进程，结合国务院国有资产监督管理委员会对国有企业改革的思路，两者在目标、进程、操作手段上存在着高度的相关性。银行高级管理人员应纵观整个中国改革发展的思路，才能全面确保银行改革对

经济发展的促进作用。

四、国有商业银行的改革与中小银行发展的关系

目前，四大国有商业银行吸收了65%的居民储蓄存款，承担着全社会80%的支付结算任务，其提供的贷款占全部金融机构贷款的56%，政府高度重视四大国有商业银行的改革。但这并不能将股份制银行对经济发展的作用、对银行业改革的贡献这一事实掩盖。现在，中小企业的发展与银行业的支持极不相符。中小企业在GDP增长、解决就业等方面贡献突出，可其发展越来越受制于银行资金的制约。根据银监会2003年对四大商业银行信贷资金的调查，四大银行的中长期贷款比例在45%以上，考虑到短期贷款中有20%~25%的不良贷款也变成了长期的，这样长期贷款比例接近60%。各行都存在“贷大”、“贷长”、“贷垄”的行为。中小企业的融资渠道单一，国有银行又不能及时支持，中小银行的发展受到限制，经济成分结构与银行规模结构的矛盾加剧。国家应适时开放民营银行，在改革四大银行的同时，着力发展中小银行，坚持“抓大促小”的银行业发展策略。

五、银行业发展与金融业发展的关系

一国的金融体系，应该包括货币调控体系、金融监管体系、市场运作体系等各个方面。我国银行业由于历史上与国家的关系、与国有企业的关系，其在金融发展史上占据先入为主的地位，其作用经常被“放大”，容易造成经济的起伏。四大国有商业银行成为公众公司后，我国银行业的发展全部纳入市场运行体系，与信托业、证券业、保险业、投资业形成一个相互促进、补充的框架体系，其对经济的作用与影响回到市场范围内正常发挥，被人为“放大”或“缩小”的可能性将会大大缩小。

六、目前急需解决的问题与长远发展的关系

当前，银行改革的迫切性与其制度环境建设的长期性的矛盾凸显。普遍的情况是，上市的心情急迫，制度建设又从国外照搬照抄，解决好银行

高层“心急”与“务实”的困扰，已是当务之急。改革有时间表非常重要，但国有商业银行包装上市的心情不能同情，先上市后上市也不能成为对四大银行业绩表现的衡量标准，更不能成为领导班子工作考量的一个内容。国有商业银行应充分利用上市之前的机会，切实将那些在上市之后难以解决的问题在上市之前解决掉，将改制上市作为银行发展的一个契机，始终把建设具有国际竞争力的商业银行作为银行业发展的目标。

七、银行改革的成本与社会成本的关系

近几年，国家连续为四大银行改制上市支付巨额成本。关键问题不在于可不可以这么做，而在于值不值？值与不值的关键在于四大银行能不能形成现代银行业法人治理结构，成为真正的现代银行。银行高级管理人员、全体银行从业人员都应该考虑这一个问题。

八、银行从业人员与改制上市的关系

中国银行和建设银行获 450 亿美元注资后，银行业从业人员的心态变得非常复杂。高层可谓充满信心，中层可谓等待观望，一般人员压力增大。四大银行需要应对改制上市后人员结构的变化而提前进行培训，无论从心理预期，还是从技术层面，全面提升从业人员应对上市公司要求的能力已迫在眉睫，要防止简单地以改制为名将员工“出局”的做法。

九、外资参与和自我建设的关系

据悉，花旗集团正全面参与建设银行的改制工作。外资的参与，可以为国有商业银行带来先进的理念、科学的管理手段和风险控制技术等，但四大银行如果不能迅速提高自身管理水平和人员素质，改制后要么是不适应上市公司发展要求，要么就回到老路上去。并且，引进外资不一定是国有银行进行股份制改造的单一模式，还可以引进民间资本，中国的现代商业银行不应以有无外资参与为标准，而应以治理结构和运行机制是否完善为标准。

十、国家之责与银行之责的关系

以前有一种说法，认为四大银行不良资产的形成主要是国家对银行控

制不当造成的，所以要国家“埋单”。其实不然，至少不尽然。巨额不良资产的形成与银行管理人员、从业人员不当经营、不善经营、违规经营、违法经营直接相关，近几年从四大银行的情况来看，从总行行长、分行行长、支行行长到营业部经理、一般人员，违规违法案接连不断。上市后，银行成为公众公司，国家之责可以通过委派的董事、出资公司负责，银行从业人员的责任得以明确，银行对经营的过程和结果都将负责，银行业的发展可谓压力与机遇并存。

国有商业银行应抓住改制上市的良机，迅速解决长期积累的矛盾与问题，从形式上、内容上全面建成现代商业银行，国家用巨额资金打造的不但是几家公众公司，而且应该是具有国际竞争力的现代商业银行。

本文原载：《中国经济时报》，2004-02-12。

银行要能打赢立体“战争”

编者按：值此年终到来之际，《证券日报》拟对2004年重点行业作一系列访谈。本次访谈的对象是北京赛诺经典商业顾问有限公司总经理曹文博士。

北京赛诺经典商业顾问有限公司是国内首家商业银行综合竞争力评级机构，其总经理曹文为南加州大学工商管理学博士、金融竞争力研究专家，曾在中国人民银行系统工作，从事行长培训和银行管理，后任职地方城市商业银行，担任行长，全面主持商业银行工作，目前为监管部门和多家银行的顾问。

活跃、务实 让人惊喜

记者：素以稳健、严谨为特征的中国银行业，2004年却上演了多部“重头戏”。在国有商业银行改革全面提速并由“治标”转向“治本”的同时，其他银行业金融机构的改革也在如火如荼地展开。您曾在央行系统工作，担任过地方城市商业银行行长，熟悉国内外金融机构管理与运作情况。您怎样看待2004年的银行业？

曹文：2004年中国的银行业可以用“活跃、务实、让人惊喜”来形容，思想活跃，行动快速务实，效果显著。

主要体现在三方面：一是改革力度加大，国有银行改制上市迈出实质性步伐，确立了公众公司的发展方向。二是对外开放提速。不仅全面履行了加入世界贸易组织的承诺，还做到了多项突破，甚至比国外的预期走得远，尤其是对外资进入中资银行股本的提高及对西部、东北外资银行的开放，根据实际情况作了很大的调整。三是发展最快。2004年银行业可以说

是全线飘红：不良资产率下降，资本充足率上升，利润增加，等等。这一年银行业压力很大，但是结果让人惊喜。

从监管层来看，监管的思想也在走向成熟。一是央行货币政策的制定更加市场化与专业化，利率市场化的改革有所突破。二是银监会虽说成立时间不长，但显然是中国行业监管部门中与国际接轨最快、最全面的一个部门，从监管理念到监管规则，再到监管体系的建立，都可以和国际一流的监管机构相媲美。

打赢银行业的“立体战争”

记者：从12月11日起，我国取消了保险、证券、银行及金融等服务贸易领域对外商的相关地域限制和业务范围限制。银行业如何面对第二波冲击？

曹文：冲击是存在的，但有点高估风险，低估效益。看银行业的改革，不能仅就银行业本身看，还要结合国家经济结构、社会进步等全面来看。中外资银行相互竞争的结果，只要是从整体上有利于国家经济的发展和社会的进步，那就应该是良性的。

这里我要特别提醒的是，中资银行不要只看本土的竞争，更要把目光投向海外。要迅速建立起快速、高质量对全球化企业提供全球化服务的体系，只有这样才能与外资银行展开真正的竞争。市场结构决定市场行为，市场行为决定经营业绩，这是竞争的定律。目前对银行业的注意力，更多地是集中在外资入股中资银行，外资银行可经营人民币业务上，换句话说，是集中在脚尖上，目光应放远一点，中资银行也有能力为客户提供全球化的服务，“Follow Your Customers”，这才是国际化的竞争。

外资银行进入到东道国，有一个规律，就是先随外资企业而来，然后再进行本土化竞争。美联储曾在欧洲20个国家开展针对2118家跨国公司及其附属机构的调研，结果显示，外资企业销售每增加10%，选择东道国银行的概率下降0.9%，平均65.5%选择东道国，17.7%选择母国，16.9%选择第三国，但在前东欧社会主义国家，只有26.2%的企业选择东道国。

我们公司日前所做的一项调查结果也显示，有30%的外资企业会转向

外资银行，不要小看这30%，他们可是全球性的高端客户。所以，竞争是多层次的，发生在多个战场，是真正的立体战。

记者：现在几大银行在引进战略投资者方面，眼睛都盯着国际大银行，像花旗、美林等，而在引进民企方面却鲜有作为，有人对此颇有异议。对此，您怎么看？

曹文：资本市场不问资本属性与来源，只问收益。中资银行在引进战略投资者时，所要考虑的是银行自身的需要，要产生一种互补的作用。不过应该警惕赶时髦和作秀的成分。

外资参与中国银行业改革，就如银监会主席刘明康所言，双方都是赢家。一方面，外资参与将有助于巩固银行的资本基础，促使中资银行的股权结构多样化，提升银行业的公司治理和全面管理水平。另一方面，加强与中资银行的联系将帮助外资银行尽快增加市场份额和客户资源。实际上，许多外资银行都把与中资银行的紧密合作看作是在中国市场快速提升业绩的机会。

另外，此举也是解决银行上市背景的需要，投资人需要这些上市银行有外资背景。这是现实的选择，可以缩短和投资人的距离。

银行业是个严谨的行业，有些民企过度的投机行为伤害了民企这个品牌，同时民企大多从事下游产业，妨碍了其进入银行业的能力。再者，银行业人才尤其是中高级人才需有四大能力：道德、责任、能力，然后是经验，银行家成长管道有限。这方面民企就更缺乏。

股份制银行宜做精做细

记者：现有的几大银行如果上市，将对现有的上市银行产生什么样的影响？

曹文：前所未有的压力。一方面，几大银行经改制上市后，其顾客忠诚度会提高。我们对部分大企业所作的调查结果也佐证了这一点，也就是说在市场份额上会进一步挤压股份制银行；另一方面，改制后的银行对人才的吸引力也更为加强，可能会出现人才回流的现象。

记者：股份制银行应该如何应对？重新定位，找到适合自己的细分的

市场？

曹文：股份制银行应放弃做大做强梦想，专心做精做细。

现在大多数银行定位不清，处于产品同质化、服务形式化、竞争恶性化的状态。银行只考虑现在有多大多大的市场，但在自己有多大能力、在哪些方面占有优势上考虑不深，也就是说在对接市场时未能很好地评估自己的能力，都想做同一序列中的第一。百人逐兔，当然追逐的成本也就会很高。

银行业是个多层次的市场体系，不同的银行应针对自己的细分市场去投入，做自己擅长的事。大银行以规模见长，中小银行以经营见长。在规模与利润之间寻求平衡，应是现代银行定位的准则。

在股份制银行中，招商银行在做精做细上相对较好，但仍有很大的发展空间。如果说做精做细是一块钻石，现在的招商银行是找到了矿山，挖到了矿石，还要深挖才能找到真正的钻石。

总之，首先是要“做正确的事”，即要有好的定位及产品；其次，要“正确地做事”，即在定位准确，产品不断创新的同时，整合各种资源，做到事半功倍。

本文原载：《证券日报》，2004-12-16。