

服务营业厅： 运营与管理



周卫民 / 编著



上海财经大学出版社

服务营业厅 运营与管理



周卫民/编著



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

服务营业厅:运营与管理/周卫民编著. —上海:上海财经大学出版社,2012. 10

ISBN 978-7-5642-1443-2/F · 1443

I. ①服… II. ①周… III. ①企业管理-销售管理-商业服务 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 178844 号

- ☐ 责任编辑 石兴凤
- ☐ 封面设计 小 雨
- ☐ 版式设计 森灵广告

FUWU YINGYETING YUNYING YU GUANLI

服务营业厅:运营与管理

周卫民 编著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海华教印务有限公司印刷装订

2012 年 10 月第 1 版 2012 年 10 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/32 8.5 印张 137 千字

印数:0 001—3 000 定价:25.00 元

前言

我是一名普通消费者。作为顾客，我在营业厅面对过冷漠的服务态度，经历过漫长的排队等候，也享受过尊贵的款待……酸甜苦辣咸，五味杂陈，套用小品里的话说：“同样是营业厅，服务差异咋就那么大呢？”

我还是一位咨询业者。作为管理顾问，我对营业厅进行过明察暗访、诊断问题、为其出谋划策、协助经营改善……喜怒哀乐，溢于言表，总是感叹：“同样是营业厅经营，为什么效果改善差异这么显著呢？”

我不断地对营业厅服务进行感性体验和理性思考，觉得营业厅服务改善实际上是一个系统工程，各种内部和外部因素搅在一起，相互关联、相互制约、相互促进，单个方面突破都难以取得长久效果。

唯有全盘考虑、整体设计、措施配套、重点突破、阶段推进，才能持续改善营业厅的经营和服务状况。

本书正是从整体视角来看待服务营业厅的，涉及服务营业厅运营与管理的方方面面，特点是少理论、多实务、有案例、有数据、有表单、有观点、有方案，能够为营业厅改善提供思维启发、操作思路、工作技巧。

我们正迎来一个商家“服务竞争”的时代，我们也希望这是一个顾客“享受服务”的时代。

目 录

前言	001
第一章 服务营业厅的概论	001
一、服务营业厅的概念	001
二、服务营业厅的业态特征	002
三、服务营业厅的分类	004
第二章 总部与营业厅的关系分析	008
一、营业厅在组织结构中的定位	008
二、大型机构、集团的权利与义务 （相对于营业厅、网点）	010
三、营业厅、网点的权利与义务 （相对于大型机构、集团）	011
第三章 服务营业厅的进阶管理	014
一、我国服务营业厅运营存在的问题	014
二、服务营业厅的生命周期	018
三、营业厅管理提升三级跳	022
第四章 营业厅的服务文化、理念、规范	024
一、国内外先进的服务文化、理念	024
二、顾客对营业厅服务的期望	028
三、从业人员的职业道德	029
四、倡导的规范服务行为	030
五、要求的服务纪律	034
第五章 营业厅的服务流程	037
一、银行网点的服务流程	037
二、电信窗口的服务流程	041
三、电力营业厅的服务流程	043

第六章 营业厅的规划与设计	045
一、营业厅的选址	045
二、营业厅的规划设计原则	048
三、营业厅的外部设计	049
四、营业厅的内部分区设计	050
五、营业厅的装饰设计	060
六、营业厅的家具设计	061
七、定置管理	063
第七章 营业厅的内外环境管理	065
一、外部环境管理	065
二、内部环境管理	067
三、营造良好的服务氛围	070
四、卫生保洁管理	074
第八章 营业厅的日常管理事务	076
一、例会制度	076
二、考勤、排班、值班、巡查、督导、 暗访制度	078
三、公共关系和外联事务	084
四、建章立制和文档管理	087
五、设施维护保养	090
六、考核考评	092
第九章 营业厅的员工和团队管理	118
一、熟悉业务(服务和产品)	118
二、时间管理	120
三、各种服务礼仪	123
四、员工仪容、仪表	138
五、文明服务用语	142
六、工作情绪和压力管理	147
七、任务分配和团队合作	155

第十章 营业厅的客户服务	159
一、与顾客沟通的原则和技巧	159
二、顾客的接待与迎送	161
三、厅内日常服务	163
四、上门拜访客户	164
五、客户投诉、举报处理	166
六、客户维护	173
七、客户信息管理	175
八、便民服务项目	176
第十一章 营业厅的营销推广	179
一、营销中存在的问题	179
二、营销推广的策略及办法	180
三、拓宽和整合营销渠道	186
四、宣传品设计及陈列布置	188
第十二章 营业厅的风险防范与安保管理	191
一、运营风险管理	191
二、内部风险管控	196
三、安全保卫工作	200
四、应急事件及其处置	203
第十三章 营业厅的岗位职责	217
一、银行类营业厅岗位职责	217
二、电信营业厅岗位职责	235
三、电力营业厅岗位职责	240
参考文献	246
附录	248
结束语	263

第一章 服务营业厅的概论

一、服务营业厅的概念

本书所称的服务营业厅、营业部、营业网点是大型机构(比如银行、信用社、电信、邮政、电力、自来水、燃气、证券、民航)提供产品销售的终端和直接渠道。其中,银行营业厅包括营业性支行、分理处、储蓄所。

服务营业厅在这里特指那些有形、固定、视觉效果明显的街面、楼层场所、实体门店。而那些单纯的无店铺网上营业厅、虚拟营业部则不在本书讨论之列。

目前,服务营业厅已经成为大型服务机构提供产品和服务的平台、体现文明服务的窗口、展现品牌形象的样板、挖掘人力资源的储备来源、显示综合实力的象征,也是机构经营、营销的最宝贵资源和经营资产。

尽管网上业务日益增长,但针对我国广大居民的教育程度、消费心理及消费习惯来说,实体营业厅仍然具有长期的、不可替代的重要作用。

可以预测,在我国中西部地区,随着当地社会经济的发展、小城镇的加速建设和消费水平的提高,银行、通信、自来水、燃气、证券等许多业务、服务的营业厅会填补区域和市场的空白

点，呈现绝对数量的增加，这些服务营业厅的高效运营和管理也显得越来越重要。

二、服务营业厅的业态特征

对那些大型服务机构的营业厅而言，它们一般具有如下特征：

1. 是其总部的直营终端

服务营业厅绝大多数是直营店，即由大型组织(如银行)的各级分支机构(分支行、县级分公司)决策并投资设立，通常不具有法人地位，不独立承担民事责任，产权上属于机构的资产。个别情况下，服务营业厅可能采用合作、加盟、特许(如邮政代办所)形式。

2. 形成连锁型经营格局

一个大型服务组织会在全国各省市区县内设立许多服务营业厅，有的在每个乡镇会有一个营业厅(如银行、电信、邮政)，这些营业厅通过总部形成连锁经营的局面。理论上，顾客在每一个营业厅均能享受到同样质量的服务，相同的业务可在其中的任何营业厅办理。

3. 通常与总部实时联网

由于办理业务的需要，营业厅作为前台部门与总部IT、信息中心等后台部门是实时联网的，

因而营业厅有电信网络实时连通的要求，一般在工作时间内要确保专用网或互联网的正常连通。

4. 相对独立的运营与管理

每个门店在某个独立的地域、街区内经营，一般是按照总部的一整套规章制度相对独立运行，由店长、网点主任、经理全面负责运营。

营业厅的管理呈现网点内层级少、管理幅度较小、管理内容复杂、内控要求高的特点。

营业厅通常是作为机构总部的收入中心和盈利中心，机构总部则对每个营业厅都有相应的绩效考核指标。

5. 门店提供多种功能服务

麻雀虽小，五脏俱全。服务营业厅一般要为顾客提供多种功能服务。一个营业厅要设置多种不同的业务岗位，设计多种服务流程，划分不同的物理区域，添置多种服务器材或设备，以满足顾客不同的、多样化的业务需求。

6. 主要经营无形产品

服务营业厅与一般零售店铺的区别在于，前者以无形产品为主，有的完全是无形产品、客户服务，有的在服务中销售少许硬件产品。故对营业厅而言，物流不是主要的，关键是为人流服务，重点是处理信息流和资金流。

7. 与顾客面对面地交流

网点服务人员与顾客面对面地交流、零距离地接触、及时地互相沟通，能够切身感受顾客的情感和各种需求，成为机构总部了解顾客潜在需求、收集社情民意的一线窗口，以及进行服务产品创新的初始源泉。

8. 服务资源和时间有限

因为任何一个营业厅的面积及柜台和窗口的数量都是有限的，所以有些营业厅出现长时间排队等候服务的状况，客户满意度严重下降。另外，营业厅规定的营业时间也是有限的（尽管有些营业厅延长营业时间，但仍不方便人们在晚上下班后或周末办理手续）。

三、服务营业厅的分类

（一）根据营业厅服务功能划分

1. 交易/缴费型营业厅

（1）主要功能：如银行的二级支行、储蓄所、分理处，提供存取款、银行卡、代收代付、中间业务等；自来水、电力、燃气营业厅，提供收费和缴费服务。

（2）服务特点：服务内容较简单，要求服务速度快捷、等候时间短、工作效率高、柜员动作熟练且差错少。

(3) 服务对象：社会各类人群，使用本机构产品和服务的顾客。

(4) 网点选址：交通较便利且人流量大的街道、繁华路段。

(5) 内部分区：银行营业厅以高柜服务区为主，同时设自助服务区、咨询服务区，个别可设低柜服务区。

2. 销售型营业厅

(1) 主要功能：如银行的分理处、支行，除交易现金业务外，主要提供理财产品销售等；电信营业厅，除提供缴费服务外，还主要提供电信产品、服务套餐、开户的业务推销。

(2) 服务特点：服务内容相对复杂，要求服务细致、耐心，柜员要熟悉推销的服务或产品。

(3) 服务对象：社会上一定范围、职业、收入水平的特殊群体，对机构产品或服务有内在需求的顾客。

(4) 网点选址：居民聚集区，写字楼办公区。

(5) 内部分区：银行营业厅设自助服务区、高柜服务区，同时设咨询和理财服务区，个别可设理财室。

3. 全能型营业厅

(1) 主要功能：如银行的中心支行、直属营业部，提供从存取款、银行卡、代收代付、中间

业务到理财规划、金融衍生品的多样化服务；标杆电信营业厅,提供电信产品展示、展览、试用体验、示范、购买咨询等服务。

(2) 服务特点：服务内容较复杂，要求服务系统化,环境舒适且有品位，服务时间可能较长，要求柜员的知识面宽、沟通能力强。

(3) 服务对象：社会高收入人群，大中型企业、事业单位。

(4) 网点选址：中心商务区(CBD)、办公区、高档住宅区。

(5) 内部分区：银行营业厅设等候休息区、高柜服务区、低柜服务区、自助服务区、咨询服务区，一般另设个人理财中心(VIP贵宾服务)。

(二) 根据营业厅服务对象划分

1. 社区居民型营业厅

(1) 服务对象：社区内的居民，比如工人住宅区、学生宿舍区、干部小区、别墅区的不同收入和职业的顾客。

(2) 网点选址：社区、小区的中心位置，与其他社区的商业设施相配套。

(3) 服务特点：主要是交易/缴费型服务，部分业务是推销产品或服务。业务量比较大,但业务附加值低。

(4) 运营管理：经营面积不大，装修标准一

般，业务较单一，要求营业员业务熟练、速度快。

2. 商务单位型营业厅

(1) 服务对象：辖区内的企业、事业单位、政府机关，比如商务区、商务大厦、写字楼、开发区、工业园的客户。

(2) 网点选址：在商务区域的中心位置、写字楼内，不一定为辖区内的普通居民所知。

(3) 服务特点：主要是对公业务、高端个人业务。业务量适中、业务附加值较大。

(4) 运营管理：经营面积适中、装修标准豪华、环境安静，要求营业员素质高、业务全面、亲和力强。

3. 交通人流型营业厅

(1) 服务对象：为巨大客流量的各种顾客服务，比如，在商业街、步行街、购物中心、地铁枢纽、火车站、码头、机场的顾客。

(2) 网点选址：商业中心的适当、明显位置。

(3) 服务特点：主要是交易/缴费型服务，部分业务是展示、宣传产品或服务。业务量比较大，可设自助设备。

(4) 运营管理：经营面积可大可小、装修标准较高，要求营业员业务熟练、速度快、差错少。

第二章 总部与营业厅的关系分析

一、营业厅在组织结构中的定位

图2-1是江苏高邮某商业银行的组织机构图示例。

一般而言，大型企业机构采用“直线职能制”的组织结构。其特点是：

(1) 行长直接垂直领导、指挥、管理、任免各个基层支行、营业厅领导。

(2) 行长统一领导各个行政、财务、人事、业务等职能、专业部门。

(3) 职能部门通常是行长的参谋和助手，对营业厅是一种业务指导关系。

(4) 支行、营业厅是集团、机构架构的底部，是基层载体，“上面千根线，下面一根针”，机构中各种各样的业务、事务、功能通常在营业厅集中体现，事务非常繁重；

(5) 各个职能部门之间有时协调、沟通不够，相互扯皮，可能导致下面的支行、营业厅无所适从，难以执行矛盾的指令，上下多次协调的效率低下。



二、大型机构、集团的权利与义务（相对于营业厅、网点）

1. 大型机构、集团享有的权利

(1) 营业网点的总资产归机构所有。营业厅通常是机构总部直接全额投资的，故属全资拥有，其所有的资产和负债均归机构总部所有。

(2) 获得营业网点的收入和利润。营业厅通常作为机构的利润中心，理所当然利润上交总部。

(3) 获得营业网点的客户资源。营业厅开发出来的客户资源应归属于机构总部，并通过客户数据库统一管理，这也是最重要的经营资产。

(4) 获得营业网点的品牌价值。营业厅的声誉、形象、信誉、品牌、文化、创意、工作法等也应归属于机构总部，成为机构运营和竞争的无形资产。

(5) 有人事管理权。有权任命、免除、提拔营业厅主任、支行行长，有权制定营业厅的薪资制度和绩效考核制度，统一对外进行招聘。

(6) 有经营管理权。有权对营业厅下达各种经营、业务考核指标，开展各种创优、文明活动，或者与营业厅签订经营责任合同。

2. 大型机构、集团应尽的义务

(1) 承担对营业厅的持续投资。除了对营业厅的初始投资外，总部一般还要对营业厅的更新