

分类号 F832.2  
U D C 658

密级 公开  
编号 10741



## MBA 学位论文

论文题目 兰州银行城关分行零售业务服务质量提升研究

研究生姓名: 李雨阳

指导教师姓名、职称: 黄怡 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 质量管理

提交日期: 2021年3月18日

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 李雨阳 签字日期： 2021. 6. 16

导师签名： 黄松 签字日期： 2021. 6. 16

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 李雨阳 签字日期： 2021. 6. 16

导师签名： 黄松 签字日期： 2021. 6. 16

# **Research on Improving the Service Quality of Retail Business of Lanzhou Bank Chengguan Branch**

**Candidate : Li Yuyang**

**Supervisor: Huang Yi**

## 摘 要

零售业务的发展在商业银行市场竞争中作用愈发重要，提升服务质量是商业银行探索成功发展道路的重要路径，在此环境下，银行如何提升零售业务服务质量十分关键。兰州银行城关分行作为一家城市商业银行的分支机构，想要在激烈的零售市场获得竞争优势，通过提升服务的质量来扩大区域零售业务市场占有率，建立稳定的零售客户群体成为当务之急。

本文首先阐述了研究提升城关分行零售业务的服务质量的目的和意义，梳理和回顾了服务质量理论在银行业务中的应用研究，介绍了服务质量差距模型、SERVQUAL 等关键支撑理论与测度工具。其次，分析了兰州银行城关分行零售业务服务的现状及问题，以 SERVQUAL 量表进行客户测度分析，找到分行零售业务服务质量的不同测量结果，探索实际认知和期望认知，梳理二者差距，解决现存问题，改善服务质量。最后，结合兰州银行城关分行的实际情况，围绕服务管理理念、服务流程管理、员工管理三方面提出具体提升服务水平、优化服务管理的策略，并且从管理、人力、技术、文化四个方面制定了保障措施。

本文围绕兰州银行城关分行零售业务展开，思考怎样提升零售业务的服务质量，参考借鉴国内外银行在服务质量提升策略的基础上，提出了适合兰州银行城关分行零售业务服务质量提升的途径，指出指导建议，有助于本地区其他商业银行提升服务质量。

**关键词：** 商业银行 零售业务 服务质量

## Abstract

The development of retail business plays an increasingly important role in the market competition of commercial banks. Improving service quality is an important way for commercial banks to explore the path of successful development. In this environment, how banks improve the service quality of retail business is very critical. Lanzhou Bank Chengguan Branch, as a branch of a city commercial bank, wants to gain a competitive advantage in the fierce retail market and expand its share in the regional retail business market by improving the quality of services. It has become a top priority for Lanzhou Bank to establish a stable retail customer group.

This paper first elaborates the purpose and significance of studying and improving the service quality of retail business of Chengguan Branch, sorts out and reviews the application research of service quality theory in banking business, and introduces the service quality gap model, SERVQUAL and other key supporting theories and measurement tools. Secondly, this paper analyzes the current situation and problems of retail business service of Lanzhou Bank Chengguan Branch, conducts customer measurement analysis with SERVQUAL scale, finds out different measurement results of retail service quality of the branch, explores the actual cognition and expected cognition, sorts out the gap between them, solves the existing problems and improves the service

quality. Finally, combining with the actual situation of Lanzhou Bank Chengguan Branch, this paper puts forward specific strategies to improve service level and optimize service management from the three aspects of service management concept, service process management and staff management, and sets up safeguard measures from the four aspects of management, manpower, technology and culture.

This article revolves around lanzhou bank retail business in chengguan branch, think about how to improve the quality of service of the retail business, domestic and foreign Banks in reference service quality improvement strategies on the basis of the bank of lanzhou city branch retail business are proposed ways to improve service quality, points out that the guiding suggestion, help the region's other commercial Banks to improve service quality.

**Key words:** Commercial bank; Retail business; Service quality

# 目 录

<b>1 绪论</b> .....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的和研究意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 国内外研究现状.....	3
1.3.1 国外研究现状.....	3
1.3.2 国内研究现状.....	8
1.4 研究内容及框架.....	11
1.4.1 研究内容.....	11
1.4.2 研究框架.....	11
1.5 研究方法.....	13
<b>2 相关概念及理论模型</b> .....	14
2.1 相关概念.....	14
2.1.1 商业银行零售业务.....	14
2.1.2 服务质量.....	15
2.1.3 全面质量管理.....	15
2.2 相关理论与模型.....	16
2.2.1 服务质量差距分析模型.....	16
2.2.2 SERVQUAL 模型.....	18
2.2.3 QC 小组.....	21
<b>3 兰州银行城关分行零售业务服务质量的现状及问题</b> .....	22
3.1 兰州银行城关分行简介.....	22
3.2 兰州银行城关分行零售业务服务质量现状.....	22
3.3 兰州银行城关分行零售业务服务质量调查.....	26
3.3.1 调查问卷设计.....	26
3.3.2 调查问卷的发放与数据收集.....	30
3.3.3 调查问卷结果分析.....	35
3.4 兰州银行城关分行零售业务服务质量存在的问题.....	39
3.4.1 员工专业知识储备欠缺.....	41
3.4.2 厅堂零售服务设备老旧.....	41
3.4.3 员工主动服务意识不足.....	42
3.4.4 零售产品种类贫乏.....	43
3.4.5 服务资源配置不合理.....	43
3.4.6 零售网点厅堂布置不合理.....	44
3.4.7 产品配置服务功能实现不足.....	44
<b>4 兰州银行城关分行零售业务服务质量提升策略</b> .....	46

4.1 服务管理理念的改进与提升.....	46
4.1.1 增强零售服务质量意识.....	47
4.1.2 重视零售客户服务预期.....	47
4.1.3 强化服务责任管理意识.....	48
4.1.4 建立全面质量管理体系.....	49
4.2 服务流程的改进与提升.....	49
4.2.1 规范岗位服务职责.....	49
4.2.2 优化网点服务设施.....	50
4.2.3 完善零售客户信息.....	50
4.2.4 打造标准化零售服务网点.....	51
4.3 员工管理的改进与提升.....	51
4.3.1 建立零售服务综合团队.....	51
4.3.2 实行零售团队激励政策.....	52
4.3.3 推进零售员工岗位培训.....	52
4.3.4 壮大专职零售客户经理团队.....	53
<b>5 兰州银行城关分行零售业务服务质量提升保障措施.....</b>	<b>54</b>
5.1 管理保障.....	54
5.2 人力保障.....	55
5.3 技术保障.....	55
5.4 文化保障.....	55
<b>6 研究结论与展望.....</b>	<b>57</b>
6.1 研究结论.....	57
6.2 未来展望.....	58
<b>参考文献.....</b>	<b>60</b>
<b>附 录.....</b>	<b>64</b>
<b>后 记.....</b>	<b>66</b>



# 1 绪论

## 1.1 研究背景

### 1. 发展零售业务对商业银行的重要意义

当前金融市场中各类金融机构竞争日趋激烈，商业银行除面临同行业带来的竞争压力外，还面临着来自证券、保险等其他金融机构的挑战，盈利空间被不断压缩，商业银行也进入了一个挑战与机遇并存的时期。随着西方各国对本国生产的重视，未来全球一体化趋势将逐步放缓，我国将开始愈发重视国内消费市场，由此可以看到中国银行业的收入结构可能产生一定变化，个人零售业务带来的收入比重会越来越来大。随着零售业务在商业银行中的地位越发凸显，加快商业银行加快零售业务的发展脚步，提升服务质量，可以带来更高效的业务发展，可以提升核心竞争优势，创新管理模式，加强社会责任。商业银行要想在激烈的市场中获得竞争优势，提高市场占有率，必须按照客户需求为发展中心，基于市场发展实现现代服务营销，提升客户服务水平，以此提高市场竞争力。

#### (1) 发展零售业务是商业银行利润增长的重要途径

20 世纪 90 年代后期，银行业务发展拓展了利益渠道，商业银行的营业收入大部分来自于理财、个人业务等零售类产品。国外大型银行的营业发展，其零售业务占比 50%以上，为银行带来许多竞争优势。按照目前国内银行的不同经营环境看，硬性的资本约束会限制贷款发展，加剧不良贷款比率考核使得商业银行中公司业务的贡献度长期居高不下，零售业务的发展步履维艰，这样的发展态势给我国银行传统的盈利模式带来了巨大压力。然而，随着零售金融市场的不断发展，各大商业银行逐渐对利润颇丰、潜藏巨大发展空间的零售银行市场虎视眈眈，随着市场发展以个人客户为主的零售业务已成为商业银行的利润抢夺点。

#### (2) 发展零售业务是客户需求多元化的必然需要

经济的快速发展给人民的生活产生各个方面的影响，当货币收入增加，人们需要对剩余货币有效分配，出现多样化分配收入的格局，因此多元的理财产品和金融发展受到人们关注。但是，现阶段我国居民对于理财的认识不多，缺乏必要的专业理财知识，因此需要专业的人才和机构提供资金指导，给予理财帮助。所

以，拓展银行零售业发展，提升服务专业性势在必行。

## 2. 提高零售业务服务质量对兰州银行城关分行的重要作用

兰州银行成立于 1997 年 6 月 29 日，在甘肃省境内，作为第一家拥有新型地方性股份制法人代表的商业银行，城关分行于 2014 年成立，下设 21 家支行，零售网点基本覆盖了城市的主要区域。零售业务不同于公司业务，长期以来并不是兰州银行的最主要收入来源，想要做好零售业务，可以尝试从提升服务质量入手。兰州银行城关分行的零售业务发展不管是与发达地区还是对省内地区的商业银行相比，都存在明显差距，在零售市场上缺乏竞争力。因此，发展零售业务的过程，兰州银行城关分行需要提升市场零售业务份额，根据不同客户需求，构建长期客户合作关系，获取利润增长优势，必经之路就是提升零售业务的服务质量水平。

## 1.2 研究目的和研究意义

### 1.2.1 研究目的

本文分析目的在于对兰州银行城关分行进行零售业务服务质量研究，通过客户角度衡量分行零售业务服务质量水平，找到现存问题，提出解决方案，目的在于提升服务管理水平，找到强化服务质量的有效途径。希望通过零售业务服务质量的提升，构建完善的兰州银行城关分行社会形象，优化竞争格局，扩大零售业务市场占有率，形成统一规范，按照标准管理零售营业网点的服务质量，促进企业发展为具有良好社会形象的优质企业。

### 1.2.2 研究意义

#### 1. 理论意义

在互联网金融的大背景下，商业银行通过传统的主推产品和重要客户来提升市场竞争力的思路需要进行转变。伴随着金融市场快速发展，商业银行逐渐认识到提升服务质量带动业务发展的重要性，同时也探索出了新的发展思路，即关注经常被忽视的个人零售小客户，发挥其带动市场的能量，为办理零售业务的客户提供高质量的服务已成为拓展市场的必然趋势。截止目前兰州银行未形成一套完

整的服务质量测评模式，标准化规范和管理零售服务业的发展，提升服务质量，整合服务质量理论，利用服务质量评价模型针对现阶段兰州银行城关分行零售业务服务中存在的不足进行讨论分析，同时提出有效的服务提升途径。通过研究一方面，提出理论依据，深入分析；另一方面，可以补充商业银行在零售业务服务质量管理方面的理论内容，也可以指导其他商业银行零售业务服务质量的发展。

## 2. 实践意义

随着经济的发展，民众的收入水平提升，资产管理需求增加，原来的购买产品的需求逐渐转变为配置资产的需求。但与其他全国性商业银行相比，作为西北欠发达地区的城市商业银行分支机构兰州银行城关分行，零售业务服务水平呈现出落后趋势。因此，细化研究零售业务、提升零售服务质量，可以帮助分行找到服务过程中需要改进和优化的地方，帮助分行激活个人零售客户潜力，通过大力发展零售中间业务调整盈利模式，改变过去仅依赖存贷利差发展的状况；同时能够使兰州银行城关分行利用服务意识的强化、服务水平的提升及服务效能的增强，推动零售业务发展。

## 1.3 国内外研究现状

### 1.3.1 国外研究现状

#### 1. 服务质量概念研究

界定服务质量概念，国内外学者有一致观点：服务质量需要通过客户感知而得，客户享受服务后与预期的服务水平产生对比，才能获得服务质量的感知。翻阅资料可以看到，不同学者分别从以下两个角度入手对服务质量加以认识。

(1) 从顾客感知角度。1982年，芬兰学者 Gronroos 首先界定服务质量概念，提到这一概念是一个主观意识的说法，受到客户不同阶段对服务的感知影响，会产生不同的服务质量概念结果，对比前后体验的服务质量所得到的结果。假如客户的实际感知水平与预期水平相比较低，其满意度也低，就会认为企业具有较低的服务质量水平；当实际的感知高于预期，则客户满意度较高，企业具有较高服务质量<sup>[1]</sup>。截止目前，Gronroos 提到的感知服务概念，仍然是现阶段进行服务质量管理研究的重要理论基础。

(2) 从服务质量构成角度。1984 年, Gronroos 将顾客感知服务质量的基础进行两个方面研究, 包括技术和功能两个构成, 即服务的结果和过程两个方面, 当服务结果的质量和服务过程的质量两者都优异时才能被认为是良好的服务质量, 顾客感知的服务质量也才能被称为良好的服务质量。从客户角度看, 提供服务的过程影响服务质量, 服务过程是最重要的因素, 而服务的结果存在必然性<sup>[2]</sup>。学者 Lehtinen 对不同服务质量构成展开分析, 从交互、实体、公司三个方面的质量进行分析。交互质量意味着客户之间相互联系, 与公司职员接触后, 产生的不同过程。实体质量包括产品和服务在实际的过程中, 企业提供的实体支持。公司质量从公司品牌形象入手分析。Edvardsson 在 Lehtinen 的研究基础上对服务质量进行进一步细分, 他将服务质量按照生产、技术、功能、整合、产出五项内容进行质量分析<sup>[3]</sup>。

## 2. 服务质量量表模型研究

对于服务质量测评模型的研究起步于国外且主要集中在国外:

(1) 服务质量差距模型的提出。1985 年, 英国剑桥大学的三位教授 Parasuraman, Zeithaml 和 Berry (以下简称: PZB) 提出不同的客户质量存在差距, 构建服务质量模型。他们认为客户期望服务与实际接受的服务之间存在差距缺口, 当这些缺口越大, 所感受的服务质量越低, 缺口越小则质量越高。他们提出决定服务质量差距的关键因素是客户, 可以通过采取措施弥合这五项缺口以达到客户的服务质量预期, 进而从根本上提升服务质量<sup>[4]</sup>。服务质量差距模型奠定企业理论分析框架, 影响服务管理理论。

(2) 服务质量差距模型的改进。1993 年, PZB 三位学者补充和修正 1985 年服务质量差距模型, 相比于 1985 年的服务质量差距模型有了较大的改变。修正后的服务质量差距模型纳入了“容忍区域”这一重要概念, 即顾客的期望是一个“区域”而并非一个单一的变量。同时分解和细化了期望的概念, 将客户对服务期望分解细化为“适当的服务”和“理想的服务”两部分, 这样的分解也是基于“容忍区域”这一概念<sup>[5]</sup>。

(3) SERVQUAL 量表模型。提出服务质量差距模型后, 开发 SERVQUAL 量表 (SERVQUAL 是 Service Quality 的缩写), 从 10 个维度分析客户感知和期望的服务质量, 其中又包括了 97 个测试项目。10 个维度的具体包括: 可靠性、响应性、胜任性、接近性、礼貌性、沟通性、信用性、安全性、了解性、有形性。

提出上述 10 个维度的 SERVQUAL 量表模型后, PZB 进一步实证研究影响服务质量的 97 个指标因素, 在 1988 年把原有的 97 个测试项目最终精简为 34 个, 10 个维度也简化为 5 个维度, 分别是: 有形性、可靠性、响应性、保证性(能力、礼貌、可信度、安全性)和移情性(理解、沟通、可接近性), 形成了现在被各服务行业和研究机构广泛使用的量表<sup>[5]</sup>。

5 个尺度下设 22 个衡量指标构成 SERVQUAL 模型评价量表, 这一量表具有简单操作的特点, 有助于数据观察分析, 然而在实际的模型中, 存在一些不足之处。例如量表 5 项维度的测量尺度没有按照重要性进行排序, 由于不同行业或者不同企业之间的尺度不同, 因此测量 SERVQUAL 模型原始评价量表, 需要进一步修正, 调整不同尺度的权重, 优化调查问卷, 改革问卷设计, 完善 SERVQUAL 模型, 生成调查服务质量的参考数据表格。服务质量的公式关系式: 服务质量 = (绩效感知 - 服务期望) \* 权重。从公式中可以看出, 要想得到每个维度的评分, 可以对每个影响服务质量因素的感知期望差进行加权平均, 进行加权平均分析, 得到整体评分。

(4) SERVPERF 评价量表。1992 年学者 Cronin 和 Taylor 提出了 SERVPERF 服务质量评价方法, 他们认为 SERVQUAL 模型在评价企业的服务质量时存在一定的缺陷, 容易混乱客户期望和客户满意度这两个概念, 测量客户对服务质量的感知时, 基于原有期望, 测量不同的满意程度, 衡量客户态度, 通过服务质量结果进行, 而并不是对客户期望值的衡量, 在服务质量的实际评估中仅以简单的感知质量作为标准即可。使用 SERVPERF 评价方法工作量减轻了一半, 因此 SERVPERF 模型比 SERVQUAL 模型效率更高<sup>[6]</sup>。分析快餐业与银行业等的发展, 调研发现 SERVPERF 模型调查问卷比 SERVQUAL 模型更精简, 更加便于调查问题的理解, 信度、效度更高。起初 PZB 对这种测量方法也有过反驳, 但最后经过实践证明 SERVPERF 的预测能力相对较好。

(5) 服务质量量表新研究。进入 21 世纪, 不断有学者对服务质量评价模型进行应用研究, 具有代表性的有以下几人: Brady 和 Cronin 在 2001 年提出了分层服务质量模型, 将服务质量分为三个维度进行分层衡量, 三个层次分别为交互质量、实体环境质量、结果质量<sup>[7]</sup>。2009 年, Birght 深入分析这三个维度因素, 并且得到了以下结果: 服务人员的态度、服务行为、专业服务知识、业务能力和

背景组成了交互质量维度;不同的环境和社会条件构建实体环境维度;等待时间、有形性和效价等因素组成了结果质量维度<sup>[8]</sup>。2013年, Zeithaml 等研究顾客满意与服务质量关系,通过质量测评模型分析<sup>[9]</sup>。同年, Hakyoon Lee 等利用数据包络分析法(Data Envelopment Analysis, DEA),以 SERVPERF 的五个维度作为 DEA 的输出,选择修理行业进行实证分析,提出衡量整体服务质量的标准,克服了 SERVQUAL/SERVPERF 指标的限制<sup>[10]</sup>。到目前为止,国外学者关于服务质量模型的研究不断深化,目的在于将其更好应用于企业发展,有利于提升服务质量,解决服务质量问题。

### 3. 商业银行服务质量研究

上个世纪 90 年代,国外开始研究银行领域的服务质量问题,参照和翻阅以前的文献,发现很多学者以实证分析手段,结合 SERVQUAL 领标模型展开研究,涉及原始的和修正过的 SERVQUAL 指标,但是至今仍然没有形成规范标准的测评模型,具有代表性的几个国家银行服务质量研究有:

(1) 美国银行对服务质量的研究。1996 年,学者 Newan and Coling 将 SERVQUAL 量表与 TQM 质量管理方法的进行了研究,经过实践证明 SERVQUAL 模型更适合对银行服务质量进行评估。2006 年,学者 Lotflooah Najjar 通过研究案例也证实了 SERVQUAL 模型在银行业服务质量评价过程中的适用性<sup>[11]</sup>。因此,截止目前美国的多位学者依然认为 SERVQUAL 模型是银行业普遍认同的测量服务质量的方法。不同国家地区的社会环境、文化背景有差异,对服务内涵的理解也有所不同,在进行服务质量的评价时,不一定只使用 SERVQUAL 模型中的几个维度,可以根据实际情况进行增减,美国的部分银行最先将 SERVQUAL 模型运用在实际的服务质量测量中,测评指标也建立在美国服务质量的维度之下,并未考虑其他国家和地区的不同因素对服务质量的影响,而后被许多管理咨询人士研究改进。

(2) 加拿大国家银行对服务质量的研究。2000 年,加拿大学者 Kamilla Bahia 和 Jacques Nantel 应用 SERVQUAL 模型对国家银行的服务质量进行了问卷调查,在设计评价指标时参考了 SERVQUAL 模型原有的五个维度,并且充分考虑到其他学者提出的有代表性其他指标,最终设计了六个衡量服务质量的维度,同时应用数理统计的方法测试出各项指标具有相关性,6 个维度分别是:信任和效率、接待能力、服务价格、有形资产、服务职责、可靠性<sup>[12]</sup>。

(3) 其他国家银行对服务质量的研究。2014 年, Salehnia 等学者调研伊朗各地区银行客户, 发现良好的服务质量能够增强客户对银行的信任, 增加客户黏性<sup>[13]</sup>。Jaime 和 Ignacio 针对客户类型的差异进行服务质量评价研究, 2017 年两位学者基于 SERVPERF 模型, 选择墨西哥作为服务质量研究的对象, 在客户期望值较低时, 得到的服务质量评价较高, 获得更高的金融需求, 响应金融产品, 希望银行能够提供更多可靠服务, 发展符合市场需求的业务, 提升时效性, 根据数据分析, 受到不同客户的学历、工作、年龄性别等因素影响, 期望服务受到不同影响<sup>[14]</sup>。Samuel 等人 2018 年分析加纳银行, 以调查问卷方式研究影响客户服务体验满意程度的因素, 发现服务质量与客户满意度、忠诚度之间具有正相关关系<sup>[15]</sup>。他们总结调查结果, 得出结论: 影响客户对银行服务质量满意度的三个基本要素是可靠性、服务环境及社会因素, 因此银行可以通过员工素质培训, 以此来提升客户对银行的信任度, 并同时可以提供其他的增值服务, 例如整洁的厅堂环境、明显的客户指引等。

#### 4. 商业银行零售业务服务质量研究

现如今国内外具有高质量服务水平的银行都在积极探索提升服务质量的途径, 提升服务质量, 有利于商业银行建立与客户长期的业务关系, 扩大零售业务市场份额, 进而取得市场竞争优势具有积极作用。伴随着商业银行零售业务的发展, 很多国内外学者开始研究银行零售业务服务质量问题, 都会参照 SERVQUAL 模型进行实证研究, 以及应用 SERVPERF 模型、Non-Diference (非差异) 评价方法、ISO900 质量评价体系模型对商业银行零售业务服务质量的研究, 具有代表性的研究有:

(1) 2000 年学者 Levesque 研究西方零售银行服务时, 重视对其核心服务品质与感知价值的研究, 以及相关服务品质与感知价值是影响客户满意度的因素, 通过进一步研究, 逐步确定影响客户满意度最重要因素是核心服务品质与感知价值, 相对来说, 与前者相比, 相关服务品质影响客户满意度更低,<sup>[16]</sup>。

(2) 2011 年, 两位学者 Rujirutana 和 Yaowalak 研究感知服务, 对比曼谷银行零售业的客户关系, 研究其客户忠诚度受到感知服务的影响情况, 对比 275 名银行客户, 发现感知服务高的, 会带来更多客户黏性, 增加二次销售, 二者呈现正相关关系<sup>[17]</sup>。

### 1.3.2 国内研究现状

#### 1. 服务质量研究

国内学者开始研究服务质量的时间较晚，最初的研究从外国文献入手，随着国内经济的不断发展、市场竞争的愈发激烈，企业管理者逐渐意识到服务质量的重要性，影响企业竞争力，纷纷开始研究服务质量及其影响因素，主要通过以下两个方面展开：

(1) 服务质量特征及构成。20 世纪 90 年代，学者范秀成提出以客户感知结果为基础的扩展服务交互模型，他认为服务质量包括技术质量因素，也包括交互质量因素<sup>[18]</sup>。2004 年，学者邓富民提出了构成企业服务质量影响因素的五个特征，分别为服务标志如何设计、员工的执行力度、管理层的理解力、市场的沟通效力、客户的体验度<sup>[19]</sup>。

(2) 服务标准与客户感知。2010 年，学者潘海英提出了服务质量的标准，即服务质量是客户自身对服务的理解与实际服务感受进行比较的结果，评估服务质量的好坏可以表示为超出客户期望的具体份额<sup>[20]</sup>。2013 年，学者李仲一提出了服务质量比较观点，即服务质量是客户感知与服务标准的对比，经过对比才能得到服务质量的实际情况<sup>[21]</sup>。

#### 2. 服务质量量表模型研究

我国对服务质量量表模型的研究主要是创新应用，利用国外学者提出的服务质量差距模型、SERVQUAL 量表等在企业进行实践应用，从 20 世纪 90 年代我国就有学者开始研究服务质量的测评指标及影响因素，何平及其他学者提出了服务提供者之间的竞争是从服务质量的可靠性维度和价格两方面体现的，他建立的服务质量竞争模型有三种：第一种是服务质量确定的价格竞争模型，第二种是价格确定的服务质量的竞争模型，第三种是服务及价格同时竞争模型<sup>[22]</sup>。于宝琴与其他几位学者对网络电商购物环境下的快递业进行了服务质量测评，他们参考了 SERVQUAL 量表的测评维度，结合快递服务业的特点归纳了 4 项测评维度，即快递服务前质量、快递服务中质量、快递服务后质量和快递企业形象，同时设计了 25 个相关评价指标，构成了网购快递服务评价体系，运用问卷调查法和因子分析法对服务质量进行评价，针对每项维度下存在的问题提出改进网购快递服务质量的策略<sup>[23]</sup>。学者黄劲松等对国内一家餐饮企业服务质量进行了测评并提出了提



升服务水平的措施，他们运用案例分析法，以意念构建理论和服务属性动态管理理论为基础，形象描述了企业服务质量提升的过程，即服务质量可以随内外部驱动因素的变化而提升，可以随管理策略的变化而提升，也可以随员工的执行变化而提升<sup>[24]</sup>。2008 年两位陈莹和武志伟确立了评价银行服务质量的五种指标，分别是业务处理和服务态度、安全性、便利性、稳定性和创新性<sup>[25]</sup>。

### 3. 商业银行服务质量研究

目前，国内的商业银行逐步对服务质量展开研究，为了提升服务的质量，包括四大行在内的股份制商业银行，开始学习国外先进的服务质量研究经验，将国外成熟的服务质量管理体系与本行实际运行情况相结合，从而探索适合评估本行服务质量的方法，力争找到适合本行服务质量提升的策略措施。有代表性的研究成果如下：

(1) 2007 年李鹏将 SERVQUAL 模型和 BSQ 模型相结合，将现有影响银行服务的因素进行研究改进，设计了符合中国银行业实际服务情况的指标，提出了测评银行服务质量的模型，以大量实证分析，发现按照顺序排列不同的客户服务质量感知水平，以五个维度进行高低排序，依次为有形性、可靠性、保证性、响应性、移情性和收益性<sup>[26]</sup>。

(2) 2014 年罗志斌选择 5GAP 模型分析，对工行南平分行分析缺口对策。当客户期望值存在差距，增加市场调研，了解客户需求；主管领导层加强与员工之间的沟通；服务管理内部加强客户互动。标准质量差距：围绕客户需求，制定服务规则；提升服务标准水平，做好严格评估工作。传递差距：重视服务质量和行为管理的培训；重点关注员工绩效考核，以更科学的方式激励员工。外部沟通差距：构建顺畅的沟通机制，适当承诺，具有危机意识<sup>[27]</sup>。

(3) 2017 年苏练火基于 SERVQUAL 量表模型对招行 127 名有效客户进行服务质量优化研究，由强到弱排序服务质量，可以将服务质量的影响因素氛围促销、渠道、价格、柜员、产品、客户经理，从整体提出提升服务质量的策略<sup>[28]</sup>。同年，崔常琪也通过 SERVQUAL 模型设计调查问卷指标，统计数据并展开因子分析，风险衡量银行服务质量的因素很多，需要积极采取措施解决，激励员工主动服务<sup>[29]</sup>。

### 4. 商业银行零售业务服务质量研究

国内对商业银行零售业务服务质量的研究较少，比较有代表性的是：（1）

2013 年湖南大学的李洵对湖南农行营业部零售业务服务质量进行了研究分析，研究主要应用 SEEVPERF 测度量表测评服务质量现状和管理问题的焦点，其改进措施主要集中于人员、服务流程、营销策略等方面的改进<sup>[30]</sup>。（2）2017 年，学者肖喆对精益六西格玛的思想和方法在改进银行服务质量的作用与影响做了分析与介绍，为国内商业银行零售业务应用精益六西格玛理论，提升服务质量提出了若干建议<sup>[31]</sup>。截止目前，国内对商业银行专门针对零售业务服务质量的研究并没有大范围展开。

国内外学者在服务质量理论及服务质量测量模型应用的实证研究很多，研究的内容包括服务质量的延伸、服务质量模型构建及影响服务质量的指标因素。PZB 提出的服务质量差距模型开创了测量服务质量的先河，之后的学者对各类企业服务质量研究都是以此模型为基础工具，同时运用 SERVQUAL 量表或 SERVPERF 量表设计评价服务质量的调查问卷，进而开展客户满意度调查，借助 5GAP 找出企业服务质量的五个缺口，提出企业服务质量的改进措施。国内对银行服务质量的研究相对晚于国外发达国家，不管是理论研究还是实践调研都落后于国外，主要还停留在国外服务质量理论、服务质量测量模型的基础上进行模仿、局部的改进和实证研究。国外学者在设计商业银服务质量测评模型时，是以欧美发达国家的经济、政治、文化背景为基础的，因此这些经典的模型多适用于欧美国家的银行；国内学者在银行服务质量的研究中，除借鉴国外先进的服务质量理论、参考国外成熟的服务质量评价模型外，需结合国内金融市场发展情况、民众的经济水平，建立适合我国商业银行的服务质量评价模型。

从整理国内研究的文献中发现，商业银行零售业务服务质量提升方面的研究较少，尤其是在经济欠发达的西北地区，对零售业务服务质量提升的研究更是缺乏系统的研究。因此，本论文选择兰州银行城关分行零售业务服务质量为研究主题，借鉴经典的 SERVQUAL 模型对服务质量进行测评，通过调查问卷和现场验证相结合的方式，分析兰州银行城关分行零售业务服务质量存在的问题，进而提出提升的策略以及保障措施，希望通过服务质量的提升促进分行零售业务的发展。相信通过本次调查研究能够准确发现分行零售业务服务质量问题，并对服务质量的提升提供有益的建议和指导，兰州银行其他分行也可以对研究成果进行实践运用。

## 1.4 研究内容及框架

### 1.4.1 研究内容

本文以发现兰州银行城关分行零售业务服务质量存在的问题为目的，以提出服务质量提升策略为最终目标，主要内容包括三大部分，具体可划分为六章：

第一部分包括第一、二章，首先简述研究背景和内容，参照国内外优秀文献，介绍了论文写作内容、方法以及思维框架等。之后，阐述银行零售业务发展实况，界定服务质量等概念，并介绍了服务质量差距分析模型、SERVQUAL 量表、QC 小组方法，为论文的写作奠定了理论基础。

第二部分包括第三、四章，主要对兰州银行城关分行的零售业务服务质量的现状和问题，进行了深入地分析。首先，对兰州银行城关分行进行了简单介绍，分别从机构设置、产品推广、员工素质、客户分层四个方面描述了分行零售业务服务质量的现状。其次，通过问卷调查方式调研客户对分行零售业务服务质量的感知与期望，在设计问卷的过程中作者借鉴 SERVQUAL 量表且结合分行零售业务特征，确定了衡量服务质量的 7 个维度、28 个二级指标，实地选取兰州银行城关分行的 300 名零售客户开展问卷调查，整理问卷调查结果得到了客户对分行零售业务服务质量的总体评价。最后，结合收集整理的数据与实地走访观察的现实情况，总结了分行在零售业务服务质量中存在的诸多问题。

第三部分包括第五、六章，提出兰州银行城关分行零售业务保障服务质量的措施及研究结论。根据上述结果，结合分行零售业务的实际开展情况，从管理理念、服务流程、人员管理三个方面制订零售业务服务质量提升策略，并且为提升策略得以有效实施建立保障措施。文章的结尾处，作者对全文重点进行了总结，同时提出写作中存在的不足及未来的完善方向。

### 1.4.2 研究框架

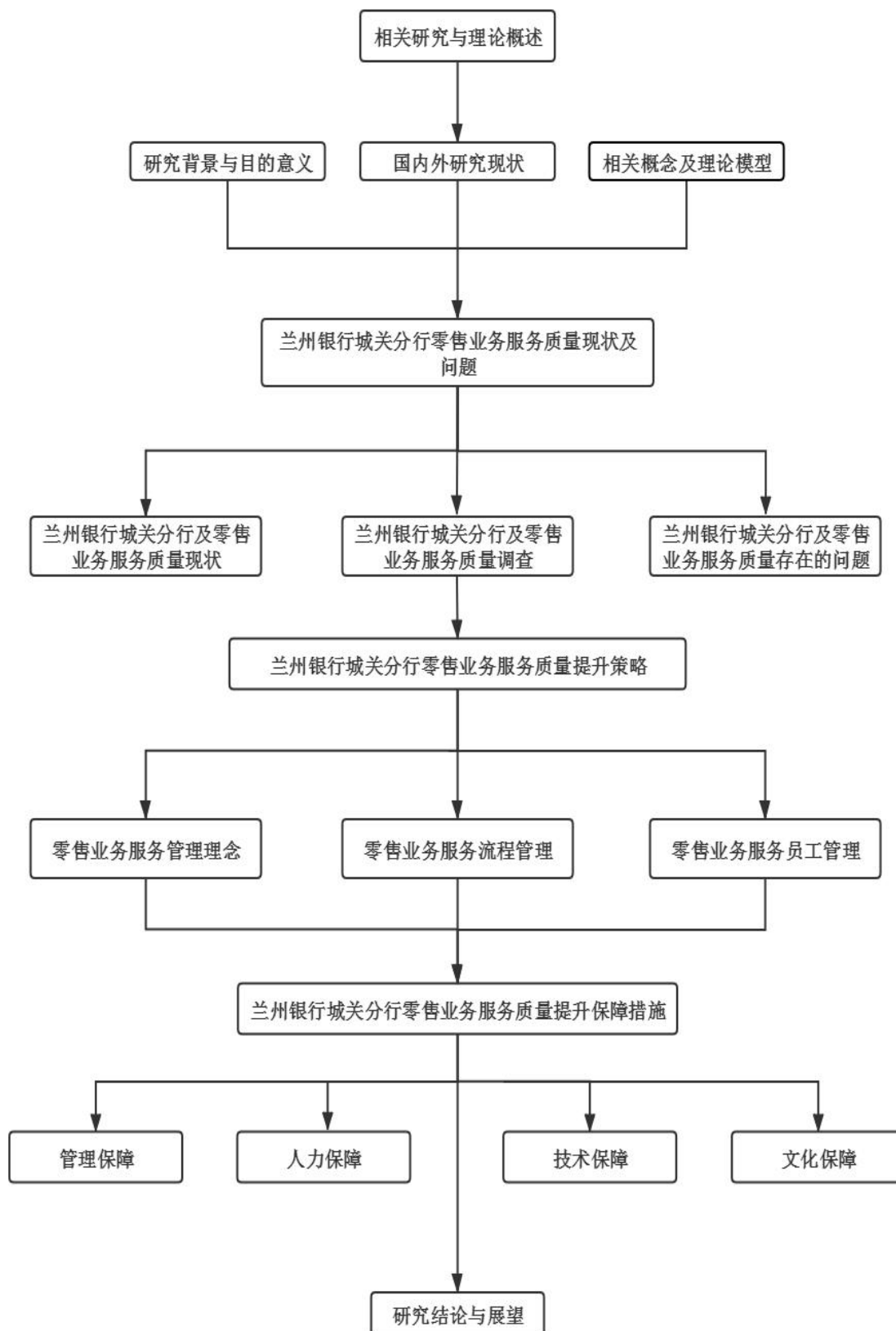


图 1.1 技术路线图

## 1.5 研究方法

在研究兰州银行城关分行零售业务服务质量提升策略的过程中,本文采取了以下两种研究方法,分别是:

1. 案例分析法。将兰州银行城关分行作为研究对象,对其零售业务的服务质量进行案例分析,深入讨论提升服务质量的策略,为其他商业银行提供理论及实践参考。

2. 文献查阅法。通过调阅文献获得资料,从而全面的、正确的了解掌握研究的问题,为研究兰州银行城关分行零售业务服务质量的提升,打下了坚实的理论基础支持,为提升策略的提出提供了参考。

3. 问卷调查法。以书面提出问题的方式,发放问卷的形式,搜集真实有效的数据资料,发现兰州银行城关分行零售业务服务质量中存在的问题。结合问卷调查分析与实地走访,更加准确把握兰州银行城关分行在零售业务服务质量方面的资料。

## 2 相关概念及理论模型

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 商业银行零售业务

##### 1. 商业银行零售业务的含义

银行零售业务是指银行向个人提供服务的业务，主要包括的金融服务有存贷款、个人理财、代理服务、咨询服务等。零售业务的涉及的范围广泛、利润率较高、风险较低，具有广阔的市场前景，近几年越来越来越受到国内商业银行的青睐，逐渐成为商业银行开辟新市场领域、创新新经营方式的主要工具。

##### 2. 商业银行零售业务的类型

在市场不断的需求下，银行的零售业务与现代的科技不断地结合，逐渐由传统的支付业务，扩展成为现在为用户提供存贷款的资产负债业务、新兴的中间支付业务等几大部分，具体的业务说明如表 2.1 所示：

表 2.1 商业银行零售业务类型

类型	业务说明
零售资产业务	信用卡融资、信用卡透支、个人消费类贷款（住房贷款、汽车贷款、耐用消费品贷款、助学贷款等）
零售负债业务	个人活期存款、个人定期存款、信用卡存款、派生存款等
零售中间业务	个人汇兑结算、个人票据托收、个人租赁、个人保管箱、个人信托、个人咨询、代理支付、个人外汇买卖及外币兑换业务、理财业务等

（1）零售资产业务。资产业务是商业银行的主要收入来源，零售资产业务经营的好坏直接关系商业银行的效益情况，零售资产业务的质量高低也能反应商业银行的经营风险程度。目前国内商业银行涉及的零售资产业务有个人消费类贷款、信用卡融资、信用卡透支等，其中个人综合消费贷款占零售资产业务的比重最大，对零售资产业务的经营影响最大，根据贷款用途的不同分为住房贷款、汽车车款、助学贷款、耐用消费品贷款等，现如今商业银行越来越注重个人消费贷款的合理用途，以保证贷款的合法合规。

(2) 零售负债业务。负债业务是商业银行借助对外负债方式获得资金，完成日常运营生产活动的业务，是商业银行最主要的资金来源，其稳定性关系着银行的整体实力，体现了商业银行整体的服务水平和营销能力。零售负债业务作为商业银行零售业务的基础，类型包括面向个人吸收活期、定期存款，信用卡、派生存款等。

(3) 零售中间业务。商业银行为客户提供结算服务、委托代理相关的业务，从中收取服务费、手续费等，这些业务都成为中间业务。中间业务在银行的财务报表内资产和负债中不构成资产负债，但是它会形成银行非利息收入。零售中间业务则是面向个人和家庭的中间业务，主要涉及个人汇兑结算、个人票据托收、个人租赁、个人保管箱、个人信托、个人咨询、代理支付、个人外汇买卖及外币兑换业务、理财业务等业务。零售中间业务以不动用银行的资产、负债的安全性特点，逐渐成为国内各大商业银行抢占市场、扩大收入的焦点。

### 3. 商业银行零售业务的特点

商业银行零售业务的客户基数庞大、金融产品丰富，虽然管理难度较大，但受环境因素影响较小，这样的业务特点有助于降低商业银行的经营性风险，使得银行拥有更加稳定的整体收益率。概括而言，商业银行零售业务具有客户分布分散、客户数量庞大、金融服务多样、客户需求综合、盈利水平稳定的特点。

## 2.1.2 服务质量

服务质量是基于客户感知的主观质量，是一种特征综合质量，这种特征综合代表了企业所提供的服务对客户潜在需求或规定需求的满足。特征是区分服务或产品概念时的一项重要参考因素，特征不仅能够做到对品类的划分，也用于对档次的划分。不同的服务模式关注的需求不同，表现出的特征也有较大的区别。服务质量所包含的一些特性与服务本身的特性相同，比如经济性、安全性等。服务质量既体现了服务本身的特性与特征，也体现了客户感知质量与预期质量的差距。

服务质量对于企业来说，是为了使客户满意所提供的最低标准的能够满足顾客最基本的需求的服务水平，只有维持这一最基本的水平，才能够得到客户的认可和满意，实现企业的长期发展。

## 2.1.3 全面质量管理

全面质量管理，英文名称是 Total Quality Management，缩写为 TQM。它是一种预先控制和全面控制的制度，质量是企业的重点和全面参与的管理方法，质量管理可以实现长效管理的结果，如通过客户满意度，组织会员满意度和社会效益能够实现全面质量控制。全面质量控制的主要特征是“全面”一词，它具有三个含义：水平、垂直的全面管理，全面管理人员。

全面质量控制的基本方法可以概括为四个句子和十八个字：一个过程，四个环节，八个步骤和数学统计。一个过程即在公司的生产和经营中，每个活动都是创建、形成、实施和监控的全过程。“四个环节”是计划的实施（操作）-检查（核对）-流程（动作）-处理（执行），这种循环方法由美国戴明博士提出的，他将过程管理理论运用到质量管理中，总结出 PDCA 四个阶段循环管理的方式，标准的 PDCA 图见下图 2.1；“八个步骤”是指企业为了解决和改进质量问题，将处理阶段提出的尚未解决的问题将转入下一个循环，把 PDCA 循环的四个阶段划分为八个具体的步骤。“数理统计方法”是指企业需要使用科学的方法应用 PDCA 四个循环阶段、八个步骤解决质量问题，同时进行系统的分析。

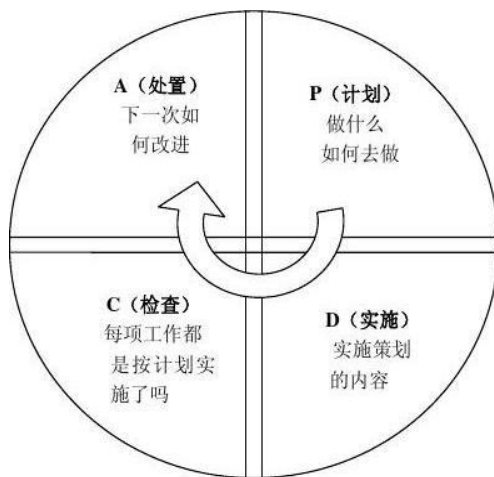


图 2.1 PDCA 循环图

## 2.2 相关理论与模型

### 2.2.1 服务质量差距分析模型



美国学者 Parasuraman, Zeithaml 和 Berry (简称 PZB) 在 1985 年提出服务质量差距分析模型, 也称 5GAP 模型, 如图 2.2 所示, 该分析模型可用来衡量服务质量的好坏, 可以用公式表示为: 服务质量=实际感受服务质量-期望服务质量。服务质量差距分析模型系统研究了顾客感知的实际服务质量和预期之间的差距, 分析了差距存在的影响因素。

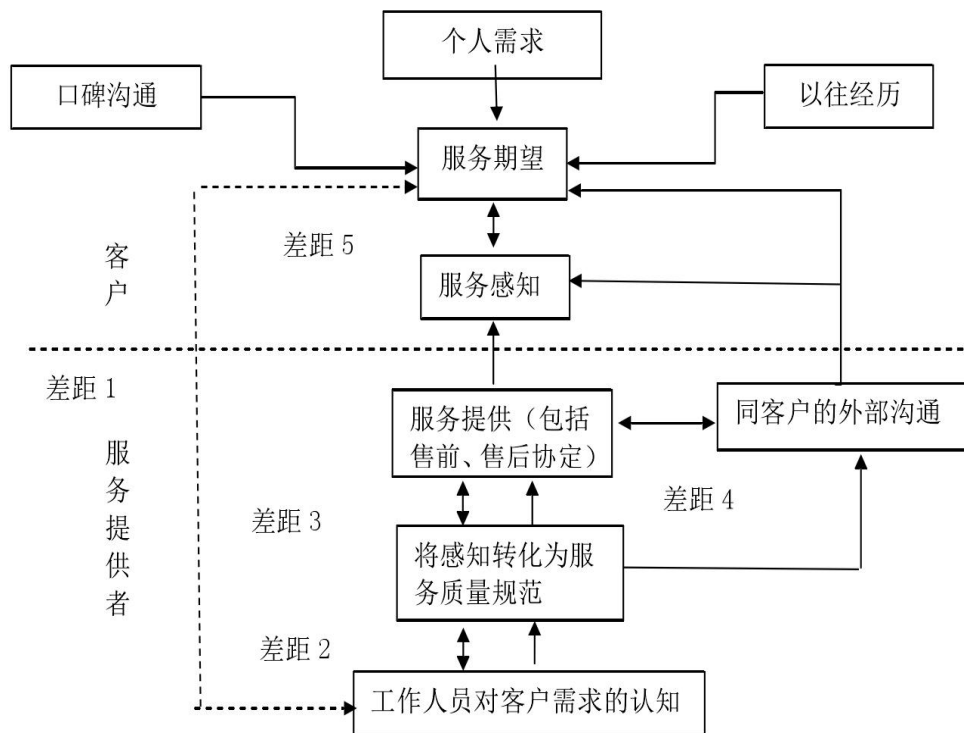


图 2.2 服务质量差距分析模型

服务质量差距模型阐述了服务质量产生过程。上部分连接顾客，下部分连接服务提供者。客户期望的服务质量与顾客过去的服务体验、口碑、顾客自身需求等有关，同时也受到企业营销、宣传、品牌、企业形象等方面的影响；客户感知的服务质量受到企业内部活动和决策管理等综合因素的影响。该模型也展现出企业与客户的外部沟通，对期望服务质量和感知服务质量产生正向效果。

服务质量差距分析模型指出了 5 个差距及其产生的原因，具体见下表 2.2：

表 2.2 服务质量差距及成因

差距名称	差距产生的原因
差距 1: 管理者认识的差距	对市场研究和需求分析的信息不准确
	对期望的解释信息不准确
	没有需求分析
	从企业与顾客联系的层次向管理者传递的信息失真或丧失
	臃肿的组织层次阻碍或改变了在顾客联系中所产生的信息
差距 2: 质量标准差距	计划失误或计划过程不够充分
	计划管理混乱
	组织无明确目标
	服务质量的计划得不到最高管理层的支持
差距 3: 服务交易差距	标准太复杂或太苛刻
	员工对标准有不同意见, 例如一流服务质量可以有不同的行为
	标准与现有的企业文化发生冲突
	服务生产管理混乱
	内部营销不充分或根本不开展内部营销
	技术和系统没有按照标准为工作提供便利
差距 4: 营销沟通的差距	营销沟通计划与服务生产没统一
	传统的市场营销和服务生产之间缺乏协作
	营销沟通活动提出一些标准, 但组织却不能按照这些标准完成工作
	有故意夸大其辞, 承诺太多的倾向
差距 5: 感知服务质量差距	前 4 项差距共同作用的结果, 受差距 1、2、3、4 的大小和方向影响

### 2.2.2 SERVQUAL 模型

SERVQUAL 为英文 Service Quality 的缩写, SERVQUAL 模型是应用在服务行业的服务质量评价体系, 由 Parasuraman, Zeithaml, Berry 提出, 其理论依据是“全面质量管理理论”, 重点在于差距模型的分析, 即“期望—感知”模型。客户对服务质量的认知由感知的服务水平与期望的服务水平之间的差值决定, 其模

型公式为:SERVQUAL 分数=实际感受分数-期望分数。该模型结构如图 2.3 所示:

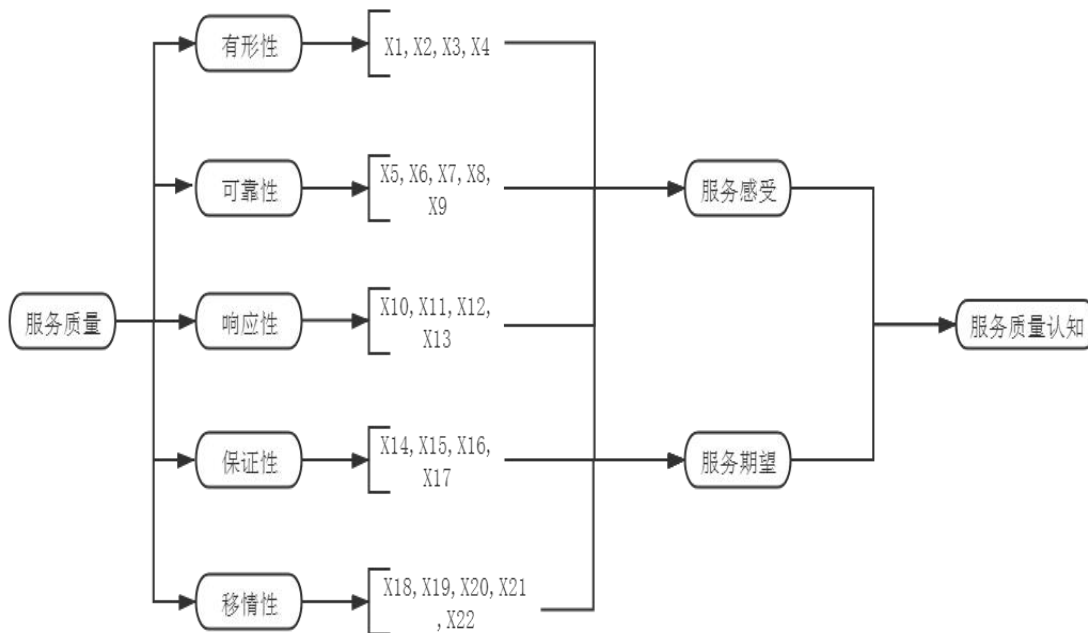


图 2.3 SERVQUAL 模型

SERVQUAL 模型将服务质量分为 5 维度层面：有形性、可靠性、响应性、保证性、移情性，5 个维度的具体含义见下表 2.3:

表 2.3 SERVQUAL 模型维度含义表

维度	含义
有形性 (Tangibles)	服务的实体特征
可靠性 (Reliability)	可靠、准确地履行服务承诺的能力
响应性 (Responsiveness)	帮助客户并迅速提供服务的意愿
保证性 (Assurance)	公司员工所具备的专业知识、综合素质等让客户产生信赖和信任的能力
移情性 (Empathy)	始终为客户着想，对客户给予特别的关心和关注

SERVQUAL 模型的 5 个维度层面下确立了 22 个具体问题指标，见下表 2.4。运用问卷调查方式，分析客户对不同问题的期望值、实际感受值进行打分评分，计算客户对感知绩效和服务期望的差距求得服务质量分值，分值越高表示感知绩效与服务期望差距越大，服务质量越低。

表 2.4 SERVQUAL 量表

5 个维度	22 个具体因素
有形性	X1 应有现代化设备
	X2 具有吸引力的服务设施
	X3 员工穿着得体、整洁
	X4 服务设施与提供的服务相配合
可靠性	X5 对顾客承诺的事都能及时完成
	X6 顾客遇到问题时，都能尽力协助解决
	X7 公司具有可靠的信用
	X8 在承诺顾客的时间内提供服务
	X9 对公司服务的记录准确
响应性	X10 对顾客提供详尽的业务或服务说明
	X11 员工对顾客做迅速性的服务
	X12 员工应有服务或帮助顾客的意愿
	X13 员工不会因为太忙而疏于回应顾客
保证性	X14 员工行为会建立顾客信心
	X15 在服务接触中顾客感到安全放心
	X16 员工对顾客是有礼貌的
	X17 员工可以从公司得到适当的支持，以提供更好地服务
移情性	X18 公司会针对顾客的不同需求提供个别服务
	X19 员工会给予顾客恰当的个别关心
	X20 员工了解顾客的实际需求
	X21 公司优先考虑顾客的利益
	X22 公司提供的服务时间符合顾客需求

资料来源：A.Parasuraman, Valarie A. Zeithaml and Leonard L. berry, SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, Journal of retailing.

1991 年, PZB 对 SERVQUAL 量表进行了修正, 修正内容如下: 将衡量客户期望服务水平 22 个选项内的“应该 (should)”改为“能够 (will)”。原 SERVQUAL 量表以反问选项为主, 容易对消费者造成观点干扰, 影响作答思路, 所以, 修正问卷问法, 以正向问句的方式提问。修正过后的 SEVRQUAL 量表具有更高的信度和效度。

综上所述, 本论文在研究过程中, 借鉴了 SERVQUAL 量表来构建兰州银行城关分行零售业务服务质量调查问卷, 其 5 层维度、22 个问题指标将作为服务质量改进的依据。

### 2.2.3 QC 小组

质量管理小组 (QC 小组) 英文名称是 Quality Control Circle, 缩写为 QCC, QC 小组是这个一个群众组织, 组织成员围绕企业的目标方针和现场存在的问题, 运用质量管理的理论和方法开展活动, 以此来改进质量、降低消耗、提高经济效益和人的素质。它具有以下四项特征: 1. 明显的自主性。参加 QC 小组职工均是自愿的, 小组内部自我管理、自我教育、互相启发、共同提高, 充分发挥小组成员的积极性和创造性。2. 广泛的群众性。QC 小组的组织的成员不仅包括领导人员、技术人员、管理人员, 也包括在生产、服务工作一线的操作人员, 它的组织形式能够吸引广大职工群众积极参与质量管理。3. 高度的民主性。QC 小组以发现和培养管理人才为前提, 小组长可以是民主推选的, 也可以由 QC 小组成员轮流担任; 小组成员间相互平等, 没有职位与技术等级的区分, 小组内部讨论问题时各抒己见、相互启发, 解决问题时集思广益以保证实现原定的目标。4. 严密的科学性。QC 小组在活动中禁止“想当然”、“凭经验”, 坚持用科学的方法说明事实、分析解决问题。

### 3 兰州银行城关分行零售业务服务质量的现状及问题

#### 3.1 兰州银行城关分行简介

兰州银行是在原兰州市 56 家城市信用社的基础上成立的，正式成立日期是 1997 年 6 月 29 日，前身作为城市信用合作社的兰州银行，是通过股份制改造和资产重组，由地方财政、企业法人和自然人入股发起设立的甘肃省境内第一家具具有法人地位的新型地方性股份制商业银行。兰州银行的发展定位是立足于兰州，面向甘肃乃至西北地区，发展为区域最大的城市商业银行。

2014 年城关分行成立，在兰州银行 22 家分行中支行最多、规模最大、业务最全，目前共有员工 550 名，包括 21 家零售支行，21 个零售服务网点覆盖兰州市城关区主要区域。截止 2020 年底，分行资产总额、个人存款总额、个人贷款余额、净值理财余额分别增加 7.81 亿元、8.85 亿元、4.08 亿元、11.21 亿元，达到 180.55 亿元、149.32 亿元、33.93 亿元、98.74 亿元；全年实现总收入 9.05 亿元，净利润 1.57 亿元，其中新增代理基金、保险、贵金属销售业务实现中间业务收入 0.12 亿元。

#### 3.2 兰州银行城关分行零售业务服务质量现状

兰州银行成立以来不断拓展业务领域，近年来逐渐加大对零售业务领域的投入，并且开始重视服务质量的提升，希望通过调整客户资产配置结构，实现零售中间业务的拓展，调整分支机构的利润模型。城关分行成立于 7 年前，这些年的发展利润不断快速提升，尤其是在过去的三年中，它已经完全整合了其功能和服务领域，积极探索、开发、研究和实现新零售产品推广，构建完善的客户群，并且不断扩大服务范围，致力于扩展并为客户提供专业服务，以满足客户资本管理的全面需求。现在从组织结构、产品推广、员工素质、客户分层四个方面介绍城关分行目前零售业务服务质量现状。

##### 1. 组织结构

最近几年，城关分行积极实现零售业务发展，提升服务质量，各个分行成立相关专门的负责人，负责零售业务副行长、分行零售业务部负责人、各支行零售业务负责人及零售服务团队组成的零售业务条线。由运营部负责进行服务培训，

在后台系统进行新产品和服务的培训支持。零售业务条线组织结构图如下：

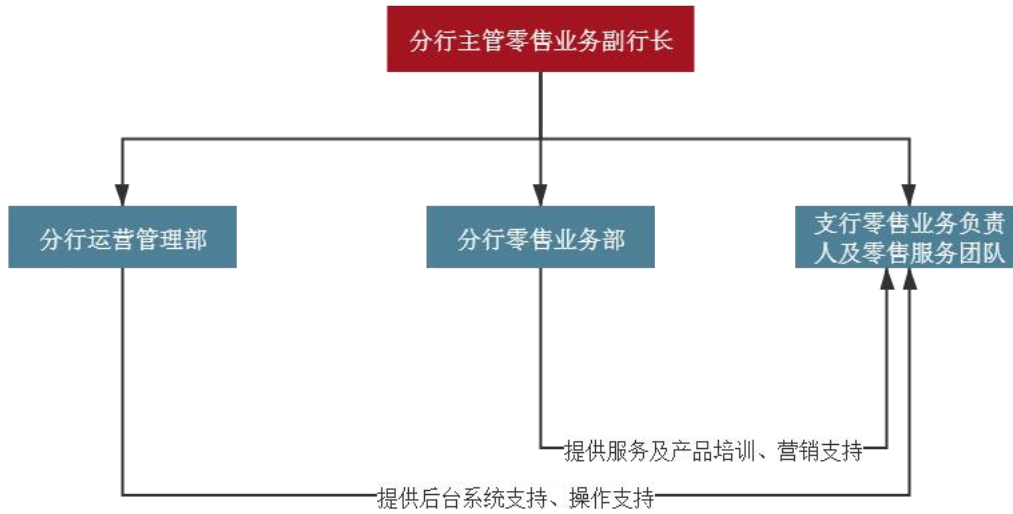


图 3.1 兰州银行城关分行零售条线组织结构图

资料来源：兰州银行城关分行内部资料整理

## 2. 产品推广

伴随着居民收入和消费结构的逐渐变化，民众的资产管理随着人们意识的增强，兰州银行城关支行在零售市场上找到了光明的未来。为了满足不断增长的客户需求，分公司正在不断扩展其产品组合，改善服务质量，并为培养忠实的客户奠定了基础。截止目前涉及的零售产品类型如表 3.1 展示：

表 3.1 兰州银行城关分行零售产品

零售中间业务	贵金属、保险、基金、保管箱、专属银行卡
零售负债业务	定期存款、百合理财
零售资产业务	个人贷款、信用卡

资料来源：兰州银行城关分行内部资料整理

在现有的零售产品正常运行外，分行在零售资产、负债、中间业务方面不断拓展新产品，近年来的发展成果如下：

(1) 积极开发中间业务产品。①为了推动财富管理业务转型，2018 年全面启动贵金属、基金、保险业务，引入易方达、南方、博时等基金公司的近 300 只基金产品，与泰康保险、阳光保险公司合作开展保险产品营销，与中国黄金、紫金黄金等公司开展贵金属产品的合作销售，多种业务实现线上、线下多渠道代销。②推进中高端客户权益服务模式升级转型，优化系统平台建设，丰富权益服务内容，打通龙腾机场、高铁“一站式”出行服务，开发智能保管箱服务。③响应国家政府政策，助力打造无欠薪城市，全力推行陇民公卡，保护农民工合法权益。

(2) 不断丰富负债业务产品。①推动理财产品转型升级，加快净值型产品研发，搭建完成开放式净值型、定开净值型、封闭式净值型理财产品线，抢抓市场，布局开放式现净值管理类产品，打造定期开放式净值型理财产品。积极拓展理财资产投资渠道，提升流动性管理水平，开展银行间市场债券回购交易，坚持标准化资产投资策略，扩大理财投资渠道和种类，加强资产投资收益管理，开展主动投资。截止目前，分行销售的理财产品包括：小家添富、年年满福、鑫享百合、臻享百合、乾享百合系列的近 20 种产品。②为满足客户资金流动的不同需求，在传统的 1-5 年定期存款的基础上，开发上线了兰银财富系列 6-10 年的长期存款产品、鑫和盈 15 年教育储备金存款产品，进一步丰富了存款类负债产品的种类。

(3) 持续优化资产业务产品。①加快发展个人消费贷款，25 家零售网点均与大型房地产企业实现按揭合作。②推出线上消费贷款产品“信用一键贷”、“百合信用贷”、“质押一键贷”、“房易贷”，与公积金中心合作推出“商转公”产品，个人消费贷款持续增长。③发行无界信用卡、ETC 虚拟信用卡、移动联名卡，为优质客群配发信用卡，大力开展大额分期业务。

### 3. 员工素质

兰州银行从城市信用社发展而来，原有老员工整体素质水平较低，在分行成立初期，部分零售网点无个人理财销售资格，最近几年兰州银行开始大力推广奖励政策，考核新老员工，高素质的报考及持证人数开始有所增加。现有理财销售资格、基金销售资格、保险销售资格持证人数见下图 3.2:



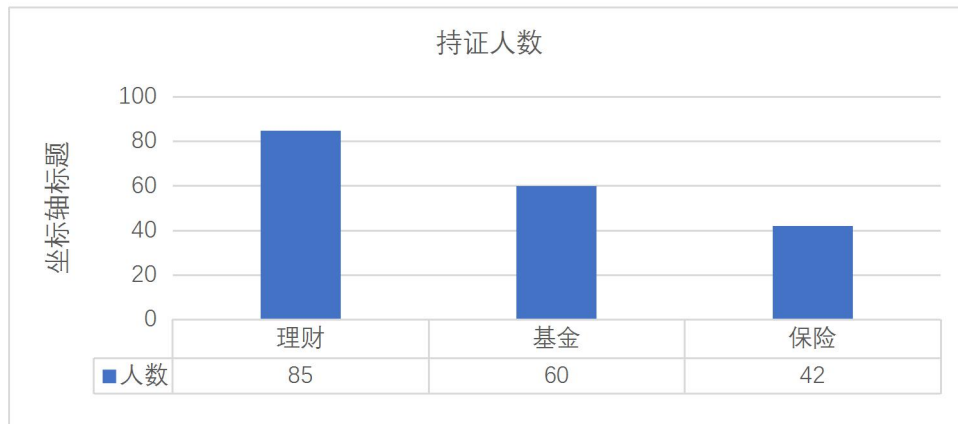


图 3.2 兰州银行城关分行持证人数

资料来源：兰州银行城关分行内部资料整理

由此可见，目前分行持证上岗的人数不多，理财业务、基金管理、保险业务的专业人员不够，基金及保险销售资格平均到每个营业网点仅有不到三名的持证人员，各零售网点急缺专业的零售客户经理。在员工营销方面，可以观察到分行的零售客户经理，通常喜欢等待客户上门，没有主动挖掘客户的意识，营销能力与股份制商业银行相比急待提升。

#### 4. 客户分层

目前，兰州银行已提出客户分层的理念，将客户持卡级别依据资产划分 4 级，见下表 3.2，持普卡客户统称为普通客户，持白金卡及以上级别卡种的客户称为高端客户，需要量身定制服务。但在实际执行过程中分行仍处于对客户有分层，但并无提供差异化服务的现状，这种粗放化的客户管理方式将导致客户需求无法得到充分满足。所以，城关分行需要更多关注零售产品的精准定位营销，实现分层客户的差异化服务。

表 3.2 兰州银行客户分层结构

分层卡种	资金量
普卡	季度日均 50 万以下
白金卡	季度日均 50 万（含）-300 万
钻石卡	季度日均 300 万（含）-100 万
至尊卡	季度日均 100 万（含）以上

资料来源：兰州银行城关分行内部资料整理

### 3.3 兰州银行城关分行零售业务服务质量调查

#### 3.3.1 调查问卷设计

本次调查问卷共设计了两个部分的内容。第一部分是客户的个人情况统计，包括客户的性别、年龄、学历、职业、所持银行卡级别，这些因素都能够影响客户对服务质量感知的调查结果。第二部分测试客户在接受兰州银行城关分行零售业务服务过程中对服务质量的感知与期望值，即对服务质量项目的评价。

##### 1. 问卷设计依据

(1) 问卷客户个人情况设计依据。调查问卷中个人情况的设计应考虑调查结果的覆盖性，所选的调查对象应与城关分行的零售业务客群特征相附和，保证调查的数据能够较好地反映客户对服务质量的评价。对调查客户性别的选取应尽量做到比例基本持平，以防止数据失真；年龄在 25-55 岁的客户是分行零售业务的主流客户，因此应侧重该类人群发放调查问卷；不同学历的客户对服务质量的感知程度有所不同，因此调查需涉及不同文化程度的人群，这样才能更准确反应客户的评价；因城关分行所处区域为城区中心地段，调查问卷发放的人群中企事业单位的工作人员应该占比较大，农民类职业调查人数应该较少；普卡客户理论上在零售客户中的占比最高，所以应该向该部分客户发放较多的问卷，而白金卡、钻石卡、至尊卡客户的贡献度较高，因此也应纳入调查的对象范畴，这样统计的调查结果才能全面反映服务的质量。

(2) 问卷调查指标设计依据。兰州银行城关分行截止目前未形成一套完整的衡量服务质量的标准制度，阅读文献资料可以得知国内外银行衡量银行服务质量时使用较多的工具模型就是 SERVQUAL 量表，该量表是按照精密的测量程序开发出来的，现如今已广泛应用于学术研究及企业实践，因为量表模型的概念基础充分、实践经验丰富，所以在使用时可靠性及有效性较高。本文借鉴 SERVQUAL 量表模型设计兰州银行城关分行零售业务服务质量调查评估问卷，希望通过问卷调研得到分行服务质量中存在的问题。

##### 2. 问卷设计原则

本文基于客户视角，结合银行零售业务服务的内容，构建衡量兰州银行城关分行服务质量指标模型，用于最终分析客户对服务质量的感知与期望值差距。为

为了使指标更加合理，本文主要根据以下原则创建度量模型：

(1) 目标性原则。创建的调查的最终目标是对兰州银行城关分行进行零售客户服务感知调查。根据创建目标评价指标应与目标相关。

(2) 全面性原则。有许多因素会影响银行对客户服务的看法，这些因素可以作为衡量指标。通常指标的设置标准越高，涉及的因素越全面，结果将越准确。但是，由于指标数量众多，因此无法涵盖所有指标，在选择指标时，应包括尽可能多的方面，突出重点和覆盖范围，并选择最重要的指标，提炼并创建评估模型。

(3) 可行性原则。虽然有许多指标可以衡量客户对银行服务的看法。但是有些在评分时很难衡量，而其他的则很难获取度量数据，包括敏感的银行数据，如果这些指标在实际评估中不容易获得，那么它们将失去其实际意义并且不切实际，因此在对指标建模时应将其丢弃，确保衡量指标和数据选择的可行性。

### 3. 问卷指标设计

本文设计的兰州银行城关分行零售业务服务质量的评价问卷，基于服务质量差距衡量客户实际感知和期望质量之间的差距，衡量服务质量的高低优劣。基于问卷设计目标性、全面性、可行性的原则，在 SERVQUAL 量表基础上对维度指标进行增删和修改，构建了服务质量评价问卷。设计评价维度时，采用 SERVQUAL 模型中的有形性维度、可靠性维度、响应性维度、保证性维度和移情性维度，结合分行零售产品注重的安全与效益，增加安全性维度和收益性维度，共包括 7 项维度。这 7 项维度构成了城关分行零售业务服务质量调查问卷的一级指标。

本文按照不同的服务指标，划分不同基表的指标分析和管理，设置一级指标，分析分行实际服务情况，分别在有形性、可靠性、响应性、保证性、移情性、安全性、收益性 7 项维度下，设置了影响零售业务服务质量的 28 个二级指标，完成了下表 3.3 所示的问卷。问卷中采用 7 级李克特方式评价，对各个问题的答案均采用以 7 个评价标准分析，“非常好、好、比较好、一般、比较差、差、非常差” 7 个标准对应 1-7 分，由客户对 28 个二级指标进行服务感知的打分和服务期望的打分，由此获得客户对服务质量的评价，统计客户对服务质量感知值的平均分数、期望值的平均分数，最终得到两项数值的差值，即服务质量感知与期望平均差值，差值在 1 分以上的指标为重点关注类的服务项目，后续研究中需要重点分析。

表 3.3 兰州银行城关分行零售业务服务质量 SERVQUAL 量表

有形性	感知值	期望值
1. 银行提供的服务设备现代化且完备	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2. 银行提供的服务设施标示清晰	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3. 银行服务人员仪表干净得体	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4. 银行厅堂营业环境整洁舒适	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
可靠性	感知值	期望值
5. 银行提供的服务承诺准确可靠	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
6. 银行及时帮助客户解决问题消除疑虑	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
7. 银行准确执行客户的业务指令	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
8. 银行在规定的时间内办结业务	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
9. 银行办理业务的记录准确完整	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
响应性	感知值	期望值
10. 银行提供详尽的业务服务说明	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
11. 银行及时纠正服务差错问题	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
12. 银行根据突发情况提供应急措施	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
13. 银行工作人员有意愿帮助客户	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
保证性	感知值	期望值
14. 银行具有良好的信誉与口碑	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
15. 银行工作人员专业化程度高	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
16. 银行将客户利益放在优先位置	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
17. 银行工作人员态度礼貌友善	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
移情性	感知值	期望值
18. 银行根据不同业务开辟对应柜台	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
19. 银行根据客户需求提供个性化服务	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
20. 银行向等候客户提供茶饮及报刊	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
21. 银行办公时间符合客户需求	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
22. 银行零售产品丰富多样	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

安全性	感知值	期望值
23. 银行电子渠道办理业务安全可靠	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
24. 银行设置安全手段保证客户财产安全	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
25. 银行厅堂注重客户个人信息及隐私保护	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
收益性	感知值	期望值
26. 银行服务收费合理透明	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
27. 银行零售产品收益稳定	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
28. 银行为客户配置资产实现预期收益	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

(1) 有形性维度。设置该维度主要为了评价银行是否为零售客户提供适合其办理业务需要的有形资源。具体设计了四项二级指标衡量有形性维度的服务质量,包括:设备及设备标示的完善情况、服务人员仪表干净整洁、厅堂环境整洁舒适四个方面。通过对有形性维度感知与期望打分差值的计算,可以得到客户对分行零售网点环境设施及服务人员外在形象的满意程度。

(2) 可靠性维度。这一维度体现了服务能力的可靠与准确性,客户对5个二级指标的评价打分,可以反映银行在零售业务服务方面提供服务能否达到客户提出的标准,即能否按时完成所有服务内容,这些指标是客户在服务方面希望达成的目标。该维度下设计了五项二级指标,分别是银行提供的服务承诺准确可靠、银行及时帮助客户解决问题,执行服务需求,银行在规定的时间内办结业务、银行办理业务的记录准确完整。根据计算可靠性维度指标感知和期望差值,可以得到分行在服务质量可靠性方面的不足。

(3) 响应性维度。这项维度可以体现企业能否在尽量短的时间内,运用科学有效的方式,向客户提供最佳的服务。这一维度下设计了四项二级指标:银行提供详尽的业务服务说明、银行及时纠正服务差错问题、银行根据突发情况提供应急措施、银行工作人员有意愿帮助客户。对响应性维度下的指标进行打分,可以找到分行提供服务的反应程度差距。

(4) 保证性维度。这项维度能够反映银行从事零售业务员工的专业知识储备、综合素质能力等能取得客户的信任。员工能够保质保量完成客户提出的各项业务需求,态度礼貌且相互尊重,才能建立与客户长期良好的信任关系。保证性

维度下设计的具体二级指标包括：银行具有良好的信誉与口碑、银行工作人员专业化程度高、银行将客户利益放在优先位置、银行工作人员态度礼貌友善。

(5) 移情性维度。零售客户在银行接受服务的情况下，多希望服务人员能够换位思考了解其需要解决的问题。客户对这项维度下的指标进行打分，可以反映出城关分行的零售业务服务人员能否以客户的利益出发，站在客户角度为其提供需要的服务。实际工作中，员工的服务态度的亲和力、了解客户需求的能力、洞察客户态度的能力等都会影响客户对移情性维度指标的评价。该项维度下共五个二级指标，具体包括：银行根据不同业务开辟对应柜台、银行根据客户需求提供个性化服务、银行向等候客户提供茶饮及报刊、银行办公时间符合客户需求、银行零售产品丰富多样。

(6) 安全性维度。这方面主要包括银行的风险管理能力。考虑到客户零售产品的风险，并且能够保护客户资产和数据，这主要反映了银行在客户内心的位置。具体设计的二级指标是银行电子渠道办理业务安全可靠、银行设置安全手段保证客户财产安全、银行厅堂注重客户个人信息及隐私保护三项。

(7) 收益性维度。这一指标用于衡量零售业务的真实增值情况。二级指标有三个，其一为银行服务收费合理透明，其二为银行零售产品收益稳定，其三为银行为客户配置资产实现预期收益。

### 3.3.2 调查问卷的发放与数据收集

为了充分了解兰州银行城关分行零售业务实际服务质量，从客户体验角度发现服务中存在的问题，进而有针对性地提出解决问题的措施，作者采取实地调查、以实时回收方式，选择 300 名零售客户调查。在发放问卷的时候，有意识地按照问卷设计的性别、年龄、文化程度、职业、银行卡级别的侧重点挑选调查对象。在问卷回收后，如果存在矛盾，及时调整，保障问卷的有效性和回收率。经过 2 个月的问卷调查，最终共收回问卷 287 份，回收率达到 95.6%，通过对回收问卷的筛选剔除 5 份无效分卷后剩余 282 份有效问卷，有效问卷比例达到 98.25%。下面从性别、年龄、文化程度、职业、持卡级别 5 个方面，对有效问卷中被调查客户的结构进行整理说明：

#### 1. 性别结构

从下图 3.3 可以得出，本次调查男性客户占 51.46%，女性客户占 48.54%。

男女数据比例比较合理。男性与女性客户对服务质量有不同的期望和看法，接受调查的男女比例是平等的，有效地避免了虚假信息。调查数据的男女比例相近通常可以保证调查数据的准确性，真实反映了分行零售业的服务质量问题。

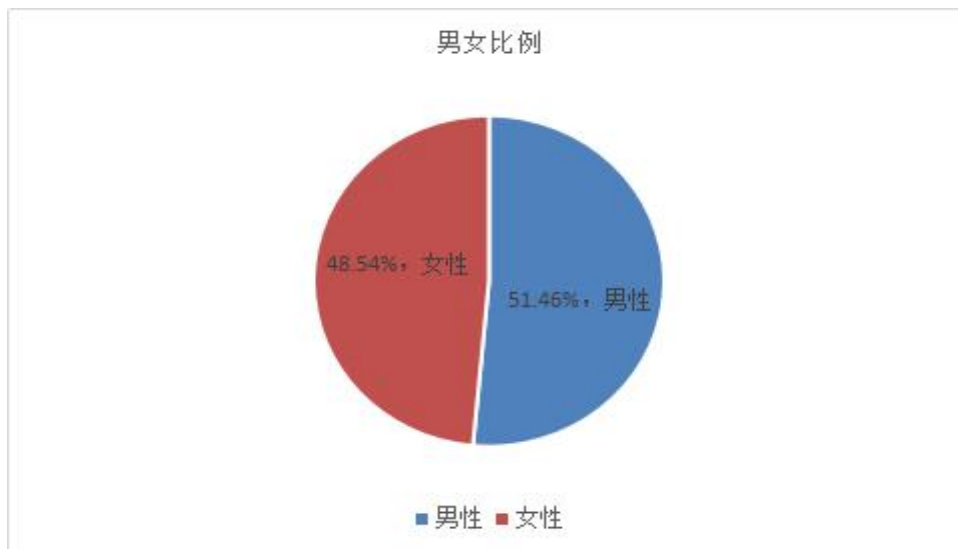


图 3.3 性别结构图

## 2. 年龄结构

问卷发放时，最好最大范围覆盖各个年龄群，然而不同年龄段的客户带来的收益不同，本次重点调查对象为 25-55 岁之间的客户，图 3.4 体现了本次问卷调查客户的年龄结构。25 岁以下的客户基本上是学生，或是没有固定收入来源的客户，是潜在的零售客户，但是与 25-55 岁年龄段的常规客户相比，25 岁以下的客户的贡献要小得多，因为它们的数量要少一些，因此也要少于分配的数量，实际收集了 25 份，占 8.87%；年龄在 25-55 岁之间的客户的需求是多种多样的，对零售业务中的资产业务、负债业务、中间业务均有较高的要求，具有较高服务期望值，该年龄层的客户占零售客户比例高，需要重视调研，故 25-55 岁的客户调查问卷共 197 份，占比 69.85%；兰州银行城关分行 56 岁以上的客户群体主要集中于每月办理领取社保退休工资，这部分客户群体数量庞大，领取退休工资时间固定，其工资部分用于生活开支，部分则偏向存入定期存款账户，这类客户办理业务时间较稳定，资产累计增长，对这部分客户的调研样本理论上应该不少于年龄 25 岁以下的客户，通过统计得到年龄 56 岁以上客户收回 60 份调查问卷，占比 21.28%。由于不同年龄的客户贡献度不同，本次调查侧重于贡献度高的中年

客户，该部分客户办理业务次数多、办理业务种类多，代表了分行零售客户群的主流力量，因此他们对于服务质量的衡量更有利于发现分行服务中的不足。

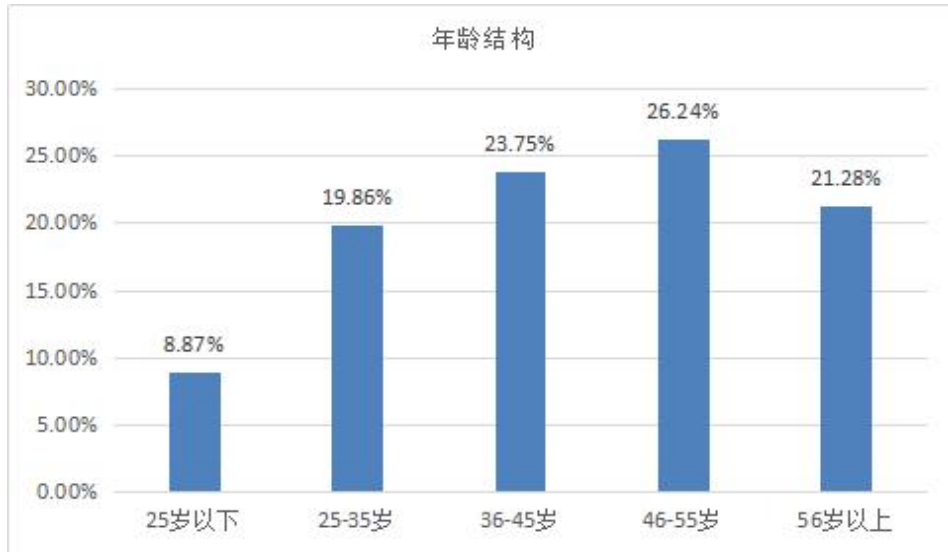


图 3.4 年龄结构图

### 3. 文化程度结构

本文通过对文化背景的分析，对文化水平进行了分析，将其分为四个教育层次：高中及以下、初中、学士和硕士学位及以上，如图 3.5 所示。分公司位于西部经济开发区，经济水平相对落后，研究生及以上的客户很少，我们收到了 32 份问卷，占比 11.35%；城关分行的 21 家零售网点地处市中心商贸繁华地段，各类个体工商户开户较多，这类客户文化水平不高，但资产较高，部分客户已成为分行忠实的贵宾客户，因此对于他们的研究也很重要，实际返回的调查数量为 56 份，占 19.86%；其中大学和专科学历的客户数量最多，根据零售地区的特征，被调查的调查对象为 91 和 103，分别为 32.27%和 36.52%，不能反映客户所需的服务类型，也不能反映客户在分支机构的资产状态，但可以反映他们的服务和期望、服务水平。因此，对教育水平的分析很重要。



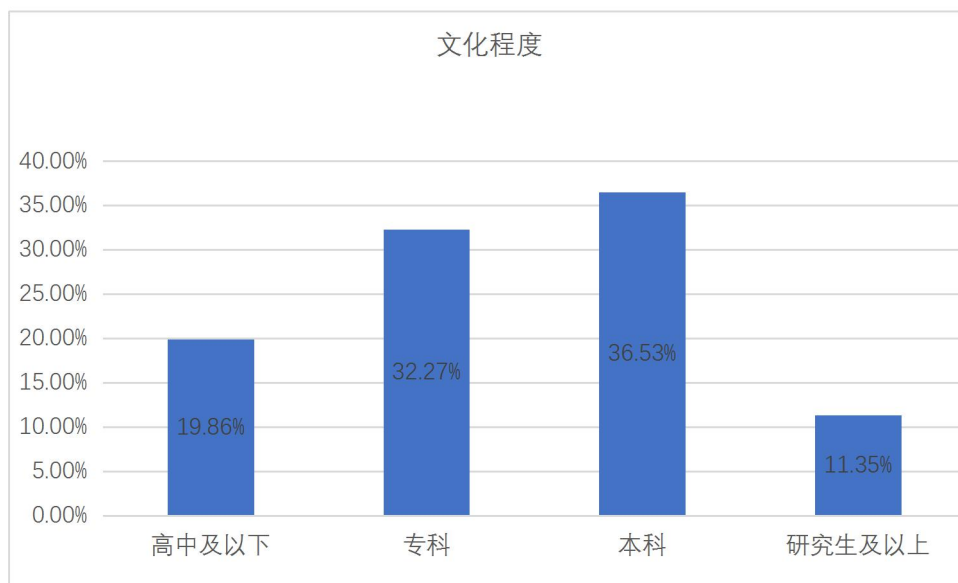


图 3.5 文化程度结构图

#### 4. 职业结构

通过专业的客户分析提供差异化的服务非常重要，因为不同专业领域的客户具有不同的道德素质、教育、文化，生活方式，以及对不同银行服务质量的要求。为了涵盖不同类型的客户并验证调查数据的准确性，笔者对个体、学生、公司员工、公务员或事业编制人员、退休人员、农民等制定了个人客户的专业基础，结合自身为期 8 年的独立工作经验，进行不同类别划分，具体收回问卷的客户职业结构如图 3.6 所示。学生类客户实际收回 25 份，占比 8.87%；公务员或事业编制类客户实际收回 42 份，占比 14.89%；企业员工实际收回 85 份，占比 30.14%；个体经营类客户共收回问卷 62 份，占比 21.99%；农民类客户实际收回 9 份，占比 3.19%；退休人员实际收回 45 份，占比 15.96%；其他客户实际上收到了 14 份，占 4.96%，可以看到，分行的大部分零售客户群都集中在个体、公司雇员、公务员以及退休人员的职业。我们需要加强对这些客户服务需求的研究。

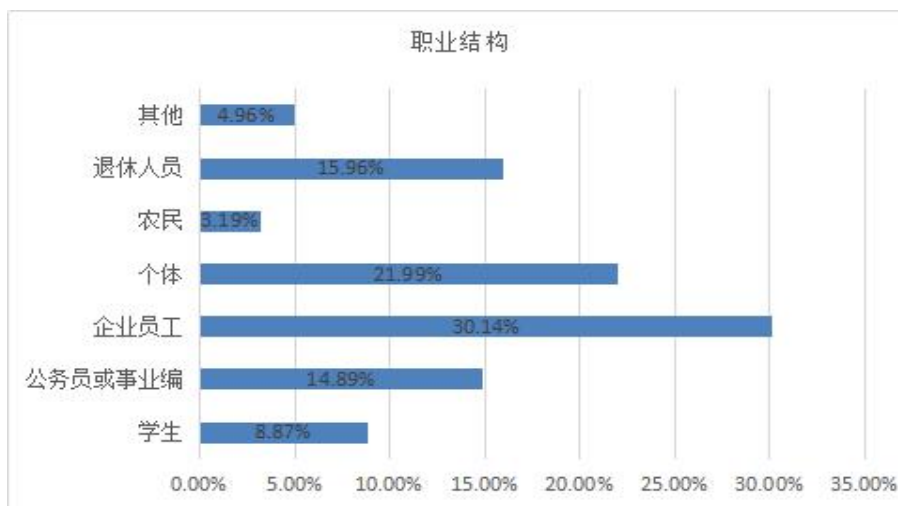


图 3.6 职业结构图

### 5. 银行卡级别结构

衡量零售客户财产的最简单方法是查看银行卡级别。此方法虽然容易导致错误,出现资产和银行卡级别不匹配,但是银行卡仍可以用作评估客户潜力的标准。作者根据分行现有客户银行卡分层级别,将调查客户的银行卡分为普通卡(50万以下)、白金卡(50万-300万)、钻石卡(300万-1000万)、至尊卡(1000万以上)四种级别。经过统计得到各银行卡级别的调查对象人数,如下图 3.7 所示。普通卡客户实际收回问卷 126 份,占比 44.68%,在调研中发现这类客户有些已经达到白金卡级别,但未及时进行卡片升级更换,零售网点服务人员需要及时更换业等级卡片的业务,早日提升客户的服务质量;白金卡客户实际收回问卷 74 份,占比 26.24%;钻石卡客户实际收回问卷 57 份,占比 20.21%;至尊卡客户实际收回问卷 25 份,占比 8.87%。通过此次问卷调查发现,兰州银行城关分行的零售服务人员应重点关注拥有贵宾卡却不是有效贵宾客户的群体,从本质上讲,这些客户在升级其 VIP 卡时达到了 VIP 级别,但是由于缺乏及时的营销和持续的跟进,许多高价值客户流失了。改善这些客户提供的服务至关重要,当然,白金卡、钻石卡和至尊卡的客户比普通客户更有价值,因此分支机构需要特别注意,例如一张有效的钻石卡的客户利益可能超过几十个普通卡客户带来的收益。

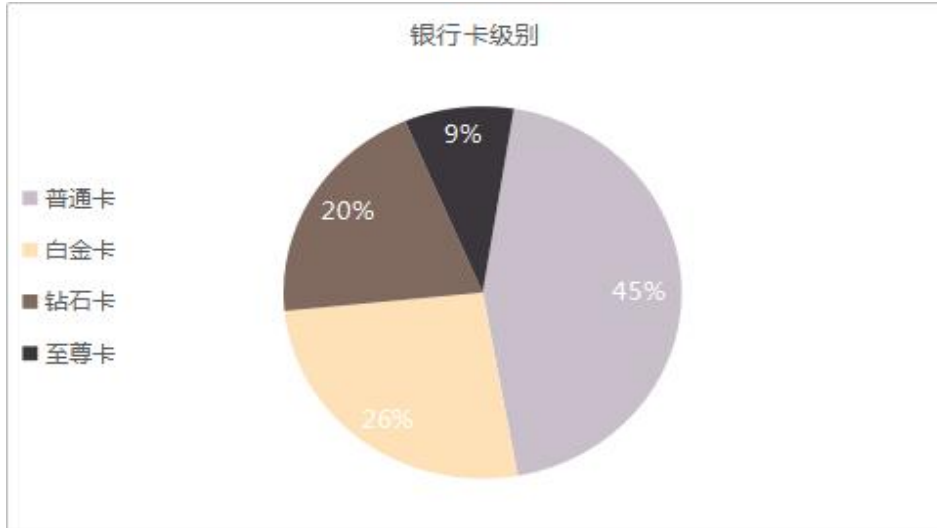


图 3.7 银行卡级别结构图

### 3.3.3 调查问卷结果分析

设计的调查问卷中各项维度都是影响服务质量的重要因素，每一个二级指标也都是评价服务质量的重要项目，因此本文在调查数据的统计过程中，对 7 项维度及 28 个具体指标设置相同的权重。将收集到的问卷数据进行整理，计算得到了 7 项维度下的 28 个具体指标感知值与期望值平均值，两组平均值相减就是每个指标的平均差值，见下表 3.4，差值越大表明客户对分行零售业务服务质量的实际感知与理想期望越有差距，差值在 1 分以上的指标是分行需要重点关注的问题。对每项维度下的具体指标差值进行分析，有利于进一步发现服务质量中存在的问题。

表 3.4 服务质量指标得分情况

维度	题号	问题	感知值 (PI)	期望值 (SI)	平均差值 (PI-SI)
有形性	1	银行提供的服务设备现代化且完备	5.26	6.79	-1.53
	2	银行提供的服务设施标示清晰	6.12	6.85	-0.73
	3	银行服务人员仪表干净得体	6.01	6.35	-0.34
	4	银行厅堂营业环境整洁舒适	5.98	6.55	-0.57

	5	银行提供的服务承诺准确可靠	5.96	6.71	-0.75
	6	银行及时帮助客户解决问题消除疑虑	5.94	6.75	-0.81
可靠性	7	银行准确执行客户的业务指令	6.21	6.85	-0.64
	8	银行在规定的时间内办结业务	5.89	6.71	-0.82
	9	银行办理业务的记录准确完整	5.74	6.58	-0.84
	10	银行提供详尽的业务服务说明	5.89	6.68	-0.79
响应性	11	银行及时纠正服务差错问题	5.99	6.76	-0.77
	12	银行根据突发情况提供应急措施	5.56	6.32	-0.76
	13	银行工作人员有意愿帮助客户	5.35	6.74	-1.39
	14	银行具有良好的信誉与口碑	6.02	6.79	-0.77
保证性	15	银行工作人员专业化程度高	5.01	6.82	-1.81
	16	银行将客户利益放在优先位置	5.87	6.71	-0.84
	17	银行工作人员态度礼貌友善	5.91	6.65	-0.74
	18	银行根据不同业务开辟对应柜台	5.35	6.71	-1.36
	19	银行根据客户需求提供个性化服务	5.59	6.34	-0.75
移情性	20	银行向等候客户提供茶饮及报刊	5.98	6.45	-0.47
	21	银行办公时间符合客户需求	5.78	6.34	-0.56
	22	银行零售产品丰富多样	5.26	6.65	-1.39
	23	银行电子渠道办理业务安全可靠	5.98	6.75	-0.77
安全性	24	银行设置安全手段保证客户财产安全	6.01	6.76	-0.75
	25	银行厅堂注重客户个人信息及隐私保护	5.57	6.85	-1.28
	26	银行服务收费合理透明	6.11	6.77	-0.66
收益性	27	银行零售产品收益稳定	5.98	6.65	-0.67
	28	银行为客户配置资产实现预期收益	5.61	6.64	-1.03

### 1. 有形性调查结果

客户普遍认为银行的服务设施、服务环境、员工形象应作为服务行业的引领，因此对调查问卷中有形性维度下的指标期望较高，都在 6 分以上。然而，调查结果显示的各项指标的感知值都未达到客户的预期值，四项问题的差值分别为 -1.53、-0.73、-0.34、-0.57，见表 3.4。其中“银行服务人员仪表干净得体”这项指标差值最小，说明客户对分行员工的外在形象满意度较高，与客户预期较相近，但是“银行提供的服务设备现代化且完备”这项指标差值最大，感知与期望差值在 1 分以上，说明在分行提供的服务设备方面的服务质量急待提高。

### 2. 可靠性调查结果

可靠性是银行获得客户支持的关键因素，只有让客户放心的情况下才选择与银行开展业务。不论业务运营如何，本行都必须关注其业务要求，及时履行分行的客户服务义务，并保留记录以备将来参考。从调查数据统计，可靠性维度下的二级指标感知值与期望值均有一定的差距，差值依次为-0.75、-0.81、-0.64、-0.82、-0.84，见表 3.4，但是四项指标的差值都在 1 分以内，这也说明客户对可靠性方面的感受程度整体较高，对分行服务质量的可靠性较为满意。

### 3. 响应性调查结果

银行应该积极响应客户需求，按照不同客户，及时为客户带来服务，响应客户的不同需求，目的在于留住客户，及时响应才能保障客户的黏性。与可靠性维度的质量相比，兰州银行城关分行在响应性维度的服务做得不够好，四项指标的差值分别为：-0.79、-0.77、-0.76、-1.39，见表 3.4，“银行工作人员有意愿帮助客户”这项指标的差值在 1 分以上，说明客户认为分行工作人员服务主动性不足，服务耐心度较差，因此服务态度是分行有待提升的重要方面。

### 4. 保证性调查结果

表面上，保证性和可靠性服务非常相似但性质不同。可靠性主要根据履行合同和根据客户建议采取行动，按照不同的员工履行情况来衡量服务质量。而保证方面则通过以下方式衡量银行的综合实力和员工的整体素质：重点在于有关质量改进的讨论，包括员工服务根据统计数据，所有客户对保障尺寸指标的期望都在 6 分以上，实际感知与预期的差值为-0.77、-1.81、-0.84、-0.74，见表 3.4，其中“银行工作人员专业化程度高”这项指标的差值为-1.81 分，说明客户认为分行部分员工专业水平不高，不能完全满足客户的业务需求，因此需要重点讨论

银行工作人员素质方面存在的问题。

#### 5. 移情性调查结果

2018 年以来兰州银行城关分行加强零售银行网点的软实力。网点的布局和服务流程已得到很大改善,过去柜台窗口有一个高柜,用于现金业务;一个低柜,用于非现金业务。他们大多数都设立了分支机构 VIP 非现金窗口,与 VIP 现金窗口分开。但是,从业务接受的角度来看, VIP 窗口不是使用程度并不高,并且与常规窗口没有太大区别。由于非 VIP 客户为节省时间市场进入 VIP 室办理业务,导致贵宾客户服务体验会降低。从调查数据的统计结果来看,移情性维度下设的五项指标的感知值与期望值均有一定的差距,分别是-1.36、-0.75、-0.47、-0.56、-1.39,见表 3.4,指标“银行根据不同业务开辟对应柜台”差值为-1.36 分,究其原因是一部分支行对贵宾客户尤其缺乏提供个性化与特别关怀的服务,还是将服务理念停留在“所有客户同等对待”的阶段,造成贵宾客户体验度不高,其次就是“银行零售产品丰富多样”指标,说明部分客户还是认为分行的零售产品种类不能全部覆盖其业务需求。结合调查结果可以看到,分行需在差异化服务和产品提升方面进一步做提升。

#### 6. 安全性调查结果

银行办理业务的安全程度是客户资金安全、信息安全的重要影响因素,客户在银行的网银、手机银行办理业务越安全,银行设置保护客户财产的安全手段越健全,客户的个人信息才不容易泄露,客户才越愿意办理该银行的业务,根据统计数据,安全性维度下的三项二级指标的感知与期望差值是-0.77、-0.75、-1.28,见表 3.4,其中“银行厅堂注重客户个人信息及隐私保护”这项指标的差值在 1 分以上,这说明分行在保护客户信息安全、隐私安全方面的服务有待加强。

#### 7. 收益性调查结果

衡量收益性维度的指标有助于银行发现产品的优缺点,收益稳定、综合收益高、银行收费低的产品更容易受到客户的青睐,三项二级指标中,感知与期望差值有一项低于 1 分,这项指标是“银行为客户配置资产实现预期收益”,其他两项指标的差值都在 1 分以内,见表 3.4,说明客户对分行零售产品的收益率、收益稳定程度、收费合理方面有所肯定,但还需关注客户资产综合配置方面的问题,逐步提高客户的收益。

### 3.4 兰州银行城关分行零售业务服务质量存在的问题

根据服务质量问卷的调查结果分析得到，兰州银行城关分行零售业务服务质量的各项衡量指标的感知与期望值均有差距，还需要在整体上提升零售业务的服务水平，提高服务的质量。作者对客户评价的感知与期望的平均差值进行排序，得到下表 3.5 的排序表，可以看到客户对保证性、有形性、响应性、移情性、安全性等多个维度下的指标满意度都不高，分行在服务质量提升方面存在较大的空间。

表 3.5 兰州银行城关分行零售业务服务质量平均差值排序表

维度	题号	问题	感知值 (PI)	期望值 (SI)	平均差值 (PI-SI)
保证性	15	银行工作人员专业化程度高	5.01	6.82	-1.81
有形性	1	银行提供的服务设备现代化且完备	5.26	6.79	-1.53
响应性	13	银行工作人员有意愿帮助客户	5.35	6.74	-1.39
移情性	22	银行零售产品丰富多样	5.26	6.65	-1.39
移情性	18	银行根据不同业务开辟对应柜台	5.35	6.71	-1.36
安全性	25	银行厅堂注重客户个人信息及隐私保护	5.57	6.85	-1.28
收益性	28	银行为客户配置资产实现预期收益	5.61	6.64	-1.03
可靠性	9	银行办理业务的记录准确完整	5.74	6.58	-0.84
保证性	16	银行将客户利益放在优先位置	5.87	6.71	-0.84
可靠性	8	银行在规定的时间内办结业务	5.89	6.71	-0.82
可靠性	6	银行及时帮助客户解决问题消除疑虑	5.94	6.75	-0.81
响应性	10	银行提供详尽的业务服务说明	5.89	6.68	-0.79
保证性	14	银行具有良好的信誉与口碑	6.02	6.79	-0.77
响应性	11	银行及时纠正服务差错问题	5.99	6.76	-0.77
安全性	23	银行电子渠道办理业务安全可靠	5.98	6.75	-0.77
响应性	12	银行根据突发情况提供应急措施	5.56	6.32	-0.76
可靠性	5	银行提供的服务承诺准确可靠	5.96	6.71	-0.75

移情性	19	银行根据客户需求提供个性化服务	5.59	6.34	-0.75
安全性	24	银行设置安全手段保证客户财产安全	6.01	6.76	-0.75
保证性	17	银行工作人员态度礼貌友善	5.91	6.65	-0.74
有形性	2	银行提供的服务设施标示清晰	6.12	6.85	-0.73
收益性	27	银行零售产品收益稳定	5.98	6.65	-0.67
收益性	26	银行服务收费合理透明	6.11	6.77	-0.66
可靠性	7	银行准确执行客户的业务指令	6.21	6.85	-0.64
有形性	4	银行厅堂营业环境整洁舒适	5.98	6.55	-0.57
移情性	21	银行办公时间符合客户需求	5.78	6.34	-0.56
移情性	20	银行向等候客户提供茶饮及报刊	5.98	6.45	-0.47
有形性	3	银行服务人员仪表干净得体	6.01	6.35	-0.34

由上表 3.5 可以看到 28 项二级指标的客户感知与期望平均差值大小排序, 差值越大说明客户的服务感知度越低, 分行的服务质量越差。其中差值在 1 分以上的 7 项指标由大到小依次是: 保证性维度下的指标 15、有形性维度下的指标 1、响应性维度下的指标 13、移情性维度下的指标 22 和指标 18、安全性维度下的指标 25、收益性维度下的指标 28, 具体如图 3.8 所示, 这 7 项指标反应了兰州银行城关分行目前服务质量中的重点问题, 是分行零售业务服务中需重点提升的, 因此需对这些问题进行深入探究。



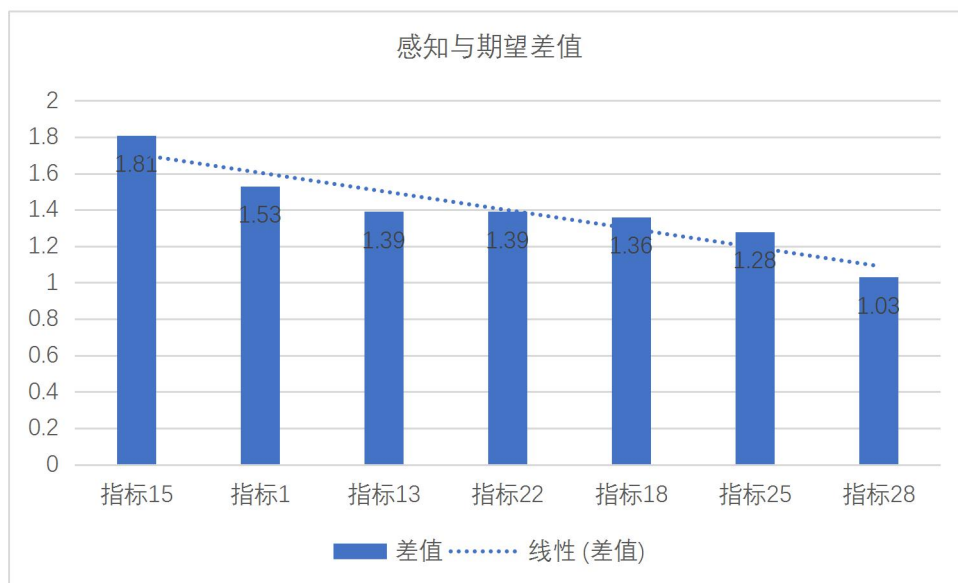


图 3.8 客户感知与期望差值图

### 3.4.1 员工专业知识储备欠缺

随着客户对银行零售产品的兴趣增加，银行零售业务人员的业务水平和对专业素养的需求也随之增加。如果提到中国发达地区的商业银行，以此作为参照，不仅在寻找专业的金融知识来支持客户的资产管理计划，而是需要具有强大的营销能力才能成功地开展银行业务。统计兰州银行城关分行零售业务服务质量的调查问卷结果显示，保证性维度下的指标 15：“银行工作人员专业化程度高”的差值最大，见图 3.8，这可以充分反映了客户对分行的零售业务工作人员的专业性认可度不高，分行在零售业务方面的人才建设以及评估体制还有待提高。走访营业网点也可以发现，部分支行人员年龄差异较大，业务素质需要加强，比如分行辖属的一家支行共有零售条线工作人员 15 名，有 8 名员工的年龄在 40 岁以上，老员工因为文化水平略低，有的电脑操作方面还有些吃力，只做一些查询方面的业务，基本无法解答客户的专业性问题。

### 3.4.2 厅堂零售服务设备老旧

有形性维度下指标 1：“银行提供的服务设备现代化且完备”客户感知值最低，与期望值的差距较大，在 7 项重点关注的指标中排第二位，见图 3.8。经过走访 21 家零售网点的营业大厅可以看到，厅堂部分电子设备使用年限较长，无

论是从功能还是外观上都与现代银行发展趋势差距很大，客户将分行零售网点与其他现代化银行营业网点对比，容易出现过高预期值，导致实际体验后反差更大。尤其是旨在替代人工办理业务的智能柜台，由于系统更新不及时、系统不同步，部分屏幕上已显示的功能实际无法办理，许多上线新业务无法在智能柜台办理，出现设备闲置，造成客户不满情绪，增加柜台压力，严重影响客户对分行网点现代化程度的感知度。

### 3.4.3 员工主动服务意识不足

响应性维度下的指标 13：“银行工作人员有意愿帮助客户”在 7 项重点关注类指标中排第三位，见图 3.8 所示。这项指标在响应性维度下的指标中客户感知值最低，与较高的期望值对比下可以看到差值较大，经过走访网点现场观察可以看到以下问题：

1. 大堂经理响应迟钝。大堂经理作为零售业务的重要服务人员，作为客户进入银行的第一位接待人员，其服务质量的高低直接关系到客户对银行的印象，客户来到银行咨询业务会直接找大堂经理，客户在等候期间也与大堂经理的接触时间最长，大堂经理响应客户需求的快慢会直接影响客户对服务的感知。通过零售网点厅堂的现场观察，部分网点配备的大堂经理较少，对客户的响应不能完全及时，甚至服务一位客户而无法招待另一位客户，严重影响到客户对服务质量的感知，以上现象不仅由于大堂经理较忙，身心疲惫，精力有限等客观原因造成，更有主观上的原因，大堂经理更倾向于服务有营销价值的客户。因此，各支行需合理安排大堂经理的工作任务，从思想源头上改变大堂的服务观念，提升客户对分行厅堂服务的质量认可。

2. 一些网点仍在等待并依靠顾客自愿进入门店，而没有积极的营销和主动出击，获取新业务。例如，大多数零售分支机构经理现在倾向于进行办公室外的营销，出纳员、游说经理和财富管理经理仅管理该领域的业务，而不负责所有出站营销和创意，员工营销没有实现全员营销的概念。

3. 在实地调查过程中也发现，有些支行即使客人来到银行前台，进行业务交流，开启存贷款业务，员工服务也是不够的，忽略了客户的要求以及客户的特殊功能等等，以至于柜员或营销人员并不热衷于这项服务。对于个人信贷部门收到的业务，在某些情况下，如果信贷岗位负责分配业务，则客户经理会选择配额高、

风险低的企业，在市场营销中的客户管理没有发挥主动出击的作用，甚至对于主动到店的客户保持不良的服务态度。

#### 3.4.4 零售产品种类贫乏

移情性维度下指标 22：“银行零售产品丰富多样”客户的感知与期望差值最大，在 7 项重点关注类指标中排位第四，具体见图 3.8 所示。可以得出部分客户认为分行在售零售产品的种类较少，无法满足其多元化的业务需求。结合兰州银行城关分行零售业务的实际发展进程可以看到，分行在零售业务方面起步较晚，产品的种类与其他全国性的商业银行相比较少，无论是零售资产类的贷款、信用卡产品，还是零售中间类例如基金、保险、信托等产品，都处于初步发展阶段。在零售负债类的产品中，分行的个人定期存款产品相对具有市场优势，例如理财宝、本利通等定期存款收益较高且存取灵活，因此收到客户广泛好评，但是随着支付宝、微信等平台的崛起，银行在存款市场受到了极大的冲击，被互联网金融蚕食严重的商业银行资金成本大幅上升，伴随着利率市场化银行通过高息存款揽储的时代已经过去，高成本的存款不仅不能为银行带来竞争上的优势，更会逐步侵蚀银行的利润。此时银行应当转变思路，多样化组合销售产品，根据不同客户需求提供不同的量身定制的、针对性产品，提升服务水平，为客户带来高效专业的资产管理，满足理财需求，分行需要通过增强产品的贴合度来代替高利率的存款成本，由传统的存贷利差利润转向多元化服务增项利润。

#### 3.4.5 服务资源配置不合理

移情性维度下指标 18：“银行根据不同业务开辟对应柜台”客户感知与期望差值也较大，在 7 项重点关注指标中排第 5 位，见图 3.8。经过对 21 家零售网点的现场观测可以看到，各网点受员工数量、营业厅堂面积、办理业务复杂程度等因素的影响，开放办理零售业务的窗口数量不同，更是缺少按业务类别开辟对应窗口，所有业务都集中在 1-3 个柜台办理，智能柜台的分流率也不高。这样的安排就造成客户等候时间较长，尤其是在缴纳社保及领取退休人员工资的时间段客户较多，这部分客户占用了大部分柜台资源，厅堂服务资源配置的不合理是导致其他办理零售业务的客户对分行的服务感知度较差的重要原因。

### 3.4.6 零售网点厅堂布置不合理

安全性维度下的指标 25：“银行厅堂注重客户个人信息及隐私保护”在 7 项重点关注指标中排第 6 位，见图 3.8，客户这样的打分可以说明营业厅堂对客户的信息隐私安全保护度不够。经过现场走访兰州银行城关分行的零售网点，可以看到分行营业网点的厅堂环境干净整齐，但是有支行装修时间较长、厅堂面积狭小过于拥挤，办理业务的功能区域划分凌乱，服务设施布局不合理，这些都是造成客户无法安全高效办理业务的因素，也是客户对服务质量安全性维度感知度不高的原因。有部分网点针对高端客户未设置私密性较强的独立 VIP 室，即使支行设置了 VIP 室也经常被普通客户占用，造成高端客户服务体验度较差；普通客户办理业务的柜台间隔较近，隔音效果不好；厅堂人员杂乱、声音嘈杂，客户与服务人员交流过程中容易泄露隐私，这样的业务办理环境不利于客户信息及隐私安全的保护。

### 3.4.7 产品配置服务功能实现不足

收益性维度中的指标 28：“银行为客户配置资产实现预期收益”较同维度下的其他两项指标客户的感知与期望差值最大，由图 3.8 可见，这项指标在 7 项重点关注类指标中排位最后，差值也在 1 分以上。现场观察各零售网点业务办理过程可以发现以下现象：客户在咨询零售产品时员工只是按部就班介绍清单上所列的产品，交谈过程中没有对客户需求进行深度挖掘，在不了解客户业务意愿的情况下，推荐了不适合客户的产品；为了营销产品，员工在给客户销售千篇一律的产品，完全忽视客户的个性化业务需求。想要真正做到为客户进行资产的配置，是需要零售业务的工作人员综合考虑客户的财务状况、年龄、家庭、工作等诸多因素，并根据产品的适应性与客户需求动态调整。分行目前零售业务的工作人员，包括专职的理财经理都未能真正了解客户的需求，后期的客户跟踪维护不到位。这些因素都影响了客户的资产配置及预期收益，也是客户对收益性维度下指标 28 服务质量感知度不高的原因。分行未能做到产品配置的服务功能，究其原因有以下两个方面：其一，零售网点为了快速办理业务，只是单纯地想推广自己负责的产品，不愿意花费很多时间去了解客户并了解他们的需求，对于销售来说没有促进作用，不利于提升客户服务质量和水平。其二，部分客户还不够信任银行

工作人员，不愿意向其说明自身财务现状，零售工作人员无法获得客户信息。

## 4 兰州银行城关分行零售业务服务质量提升策略

零售业务服务质量提升的主要任务是对服务全过程进行优化设计，制定服务质量提升的策略需遵循“以客户为中心”的服务原则。本文针对兰州银行城关分行零售业务服务质量存在的问题，结合走访过程中观察到的服务中存在的不足，以提升分行的服务质量为出发点，从理念、流程、人员三个方面提出了服务质量的提升策略，如图 4.1 所示。

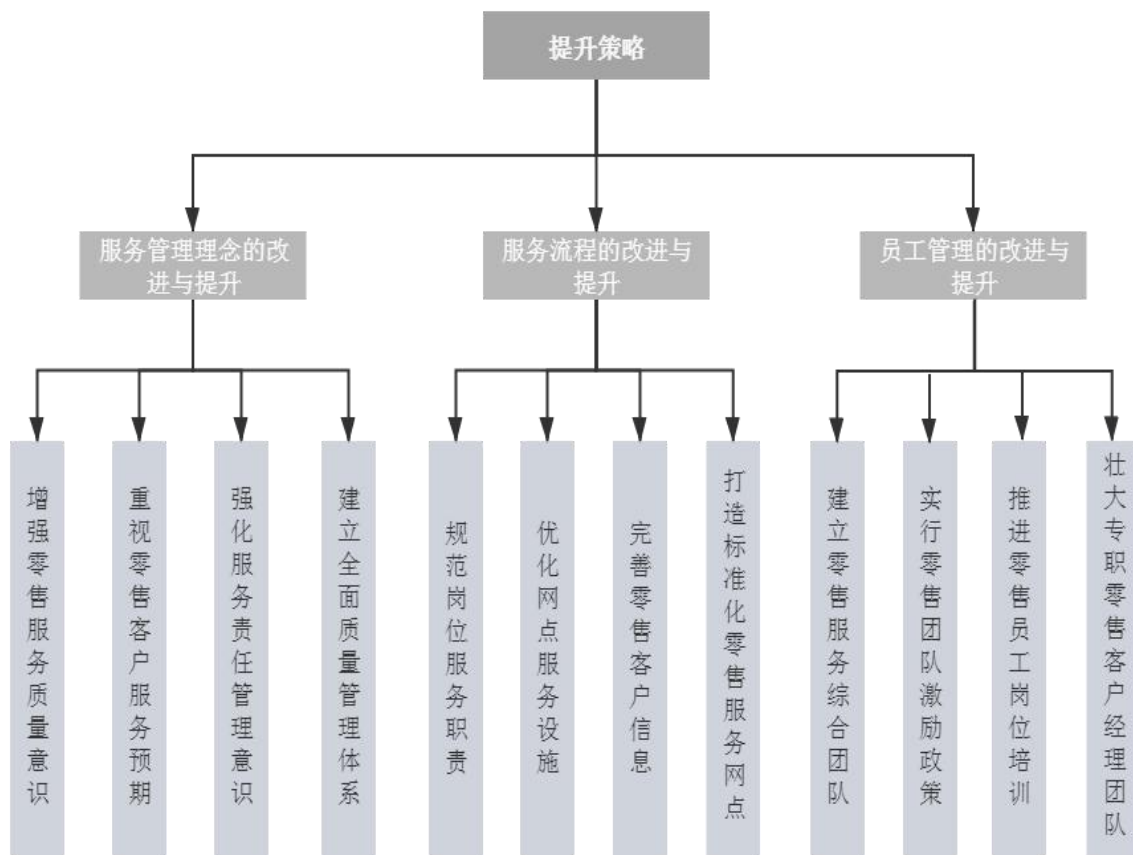


图 4.1 服务质量提升策略图

### 4.1 服务管理理念的改进与提升

当前，兰州银行城关分行的零售业务规模不断扩大，但其经营方式与同业相比差距较大，因此相对于分行传统的公司业务盈利状况，零售业务的盈利能力较弱。面对这种形势，如何加速推进零售业务服务质量的提升，发挥兰州银行作为

地方商业银行网点覆盖面大的优势，是分行迫切需要解决的问题。其中管理层对零售业务服务质量管理理念的改进与提升，可以帮助分行上下重视服务质量的改善，促进零售业务发展。

#### 4.1.1 增强零售服务质量意识

分行从管理层到一线员工零售服务质量意识的增强，将会使“主动服务意识不足”和“未充分实现产品配置服务功能”两项问题得到改观。服务质量要想提升，不能缺少思想的统一，分行管理层可以通过发文规定、会议强调、制度培训、定期检查的方式，树立全行上下统一的零售业务服务质量意识，即遵循“一切服务从客户出发”的宗旨。增强服务质量意识这项工作是一个长期的过程，其对服务质量提升的作用也会逐渐体现在日常的工作中。

在实现零售服务质量意识增强的过程中，可以参考以下做法：首先，分行零售业务部定期组织零售服务质量专题培训，通过学习银行零售市场的最新知识、学习零售业务的操作技能，让员工了解如今零售市场的高标准、高要求，这样能够强化员工对零售业务服务质量的认知，以此逐步提升主动服务的意识。其次，城关分行辖内零售网点每天可以利用班前晨会的部分时间，组织零售业务服务人员的分享交流，包括近期的零售市场动态及经济形势，零售新产品投资时机与方向，提升服务水平的心得体会等，知识能力的储备、思想意识的强化，可以帮助员工更专业地向客户提供资产配置建议，客户的服务满意度提升，服务质量自然也就提升了。

#### 4.1.2 重视零售客户服务预期

管理层除了要求全员零售业务服务质量思想意识的统一外，还需要进行零售客户服务预期的规划，寻找零售客户对产品、对服务的预期需求。成功营销的关键在于精准服务，提供超预期的服务价值。为了达到分行准确预测客户对零售产品的需求，可以通过以下方式：

1. 重视客户预期需求，挖掘客户潜在需求。分行重点要求员工通过办理业务需要清楚客户预期，规范话术和服务流程，深入挖掘客户需求，以达到销售的零售产品能够满足客户的预期需要，从而进一步培养客户对分行的依赖度。

2. 改变分行管理层下达营销任务的侧重点。目前管理层在下达业绩考核时虽涉及优质服务标准,但还是侧重于指标任务的完成,这样导致支行开展多指标考核活动,对营销活动有所规范,需要重视客户,不能为了完成指标而营销。开长期实行任务营销的做法会使员工忽视客户预期,从而造成客户服务体验不佳,客户逐渐流失。因此,分行需要转变任务营销思路,从客户的角度出发,通过各种有效手段,改善服务感知的实际情况,从根本上并提高客户依从性和客户黏性,增加二次销售和服务的可能。

3. 利用服务质量评价表,调研客户预期需求。为了扭转分行在客户零售业务服务预期方面的不够重视的现象,也为了能够较好地依据客户的服务预期提升服务质量,分行可以制定标准的服务质量评价量表,各支行定期、不定期对零售客户进行调研,根据客户对服务质量的评价,发现问题及时整改,参考客户对服务质量的预期进行服务的改进与提升。

#### 4.1.3 强化服务责任意识

为了提升零售业务的服务质量,无论是从事零售工作的前台一线人员,还是后台技术工作人员,都需要明确规范岗位职责,如果出现违反岗位规定造成服务出现问题,需查明原因进行追责处理。

分行的分管零售业务的行长统领全局,搜集所有零售业务服务人员的建议,制定服务质量标准,对零售服务的执行进行监督检查。分行零售业务部工作人员负责零售产品、服务等培训指导工作,定期发布服务质量信息,做好零售业务的指导管理工作。分行运营管理部组织新产品系统操作培训,定期排查系统故障,保证零售业务能够正常运营,避免因系统操作问题导致客户服务感知不佳。

零售营业网点的服务是客户对银行服务的第一印象,支行厅堂服务感受的好坏直接影响到客户对银行整体服务的判断,要想厅堂服务的质量满足客户的期望,就需要安排专人专岗负责厅堂服务的管理。强化网点厅堂管理第一责任人的责任意识,支行零售业务负责人作为网点管理的第一责任人,要统筹安排网点管理,定期了解厅堂服务中的困难、客户诉求,协同网点员工解决问题,切实当好网点带头人。以抓分支机构管理人员服务基本规范为切入点,重点对分行辖属支行零售业务负责人、零售条线服务人员的仪容仪表、着装要求等方面进行规范和检查,以提高服务过程中员工的外在形象。



#### 4.1.4 建立全面质量管理体系

为保证分行零售业务服务质量有管理、有规划提升，管理层需制定全面质量管理体系。借鉴 QC 小组，结合全面质量管理的 PDCA 循环方法，在分行零售业务条线选择不同岗位的员工，组织成立一个囊括不同岗位的服务质量管理小组。有助于分行零售业务服务的是为实施质量管理所需的组织结构程序、过程和资源。为实现兰州银行城关分行零售业务服务质量提升的目标，发挥小组内各岗位人员积极性与创造性，运用全面质量管理理论，预防、减少甚至清除服务质量缺陷的产生，对每一环节零售服务做到计划、实施、检查和处置，通过不断的创新的验证循环，不断改进服务质量，最终实现零售业务的全面质量管理体系。分行在提升零售业务服务质量的过程中，建立全面质量体系是十分必要的，这也是是实现全面质量管理的根本保证。

#### 4.2 服务流程的改进与提升

银行零售业务服务流程的整个分析过程应体现以客户为中心的原则。借鉴同业服务过程优化的经验，结合分行业务办理流程特点，设计零售业务服务规范流程，作者认为兰州银行城关分行需完善服务流程的准备、实施、结果三个阶段，采取规范职责、优化设施、完善数据、实行标准化服务改进等方式，提升分行在零售业务服务的质量，如图 4.2 所示。

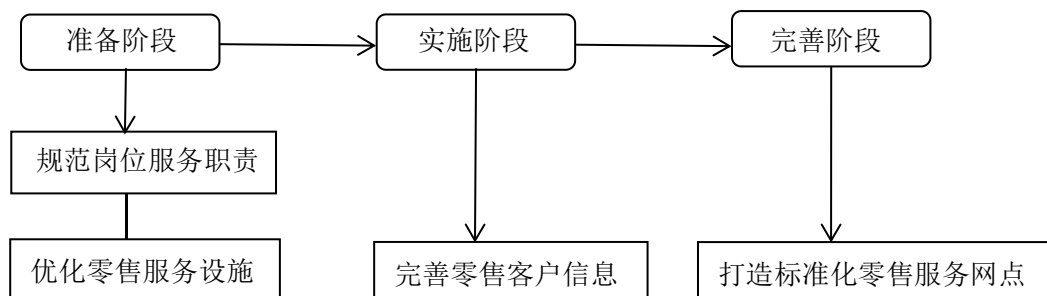


图 4.2 服务流程图

##### 4.2.1 规范岗位服务职责

对岗位规范进行两种方式的监管，以提高零售商的服务水平，并允许零售商从服务和管理的角度制定参考和实施标准：按照担任零售领导和个人客户经理、

财富管理经理、游说经理和一般事务经理，划分不同的岗位职责要求，规范岗位的日常工作程序和日常工作清单，明确各岗位的工作重点，规范各岗位的服务职责；二是灵活服务职责，面对类似于客户集中、业务复杂的情形，各零售网点应当适当安排弹性窗口，有效安抚客户等待的焦躁情绪，让客户感受到的等待时间减少；将业务分类分柜台作为提升客户移情性服务质量的常态化处理方式，同时也需要增添智能柜台以缓解柜台业务压力。

#### 4.2.2 优化网点服务设施

服务设施的便利性也是客户感知服务质量的重要环节，便利的设施也是实现客户服务质量的重要因素。推广服务客户的服务场所目的在于满足客户需求，分行要求各零售网点按规定建立服务功能区域划分、配备零售服务设施，解决客户提出的“零售服务设备老旧”、“厅堂布置不合理”的问题。

零售网点的功能区域分为：休闲等候区、业务办理区、自助设备区、贵宾专属业务区。其中休闲等候室将放置一台饮水机、一桌茶、咖啡、饮料、小吃等，并安装报纸和杂志放置柜，由大堂经理进行检查该区域的摆放情况，设置 LCD 显示屏，提供业务指导，按照业务处理进度计数器，以及每个计数器编号的实时更新，规范叫号情况、在岗情况和离岗原因等，方便客户掌握等候时间。除此之外，根据各零售网点面积、布局等实际情况，设置 VIP 柜台，保证高端客户优先办理业务的权益；有条件的网点设置独立的 VIP 室，保护高端客户的隐私；自助设备区摆放自助存取款机、自助零钱兑换机、智能柜台、自助查询机等，方便客户通过自助设备办理业务节省客户的时间。

总而言之，分行应当将零售网点厅堂布置做统一标准化管理，注重客户厅堂办理业务的隐私保护，从而使客户对分行服务质量安全性维度的感知值提高。

#### 4.2.3 完善零售客户信息

在为零售客户服务的过程中，需要逐步构建完善信息数据，全面有效整理客户信息档案，可以进一步了解客户的资产状况，为营销活动造好充足的准备。数据信息搜集整理过程中，需注意以下几点：搜集到的客户信息按照规定规范管理，获取更多真实客户信息；在信息搜集的过程中尽量对信息进行多角度、深层次的

归类分析，包括客户在本行其他分行级其他金融机构的资金信息；将搜集到的客户信息，按照客户的持卡级别，从上往下进行信息的补录工作，根据客户的利润率开展广泛的沙龙营销活动，为客户提供增值服务，加强客户关系并改善客户服务体验。

#### 4.2.4 打造标准化零售服务网点

打造标准化的零售服务网点，是服务流程规范的结果展示。着眼于各分行经营区，尤其是电子银行业务区的便利性、安全性，改善支行的服务环境，提高客户满意度，扩大零售购买渠道，包括柜面、智能柜台、手机银行、网上银行等，提高客户业务办理的效率，提升客户服务感知，保证服务的质量。选择兰州银行城关分行具有代表性的支行作为标准化试点网点，标准化服务网点需具备以下条件：日均客流达到平均标准，客户数量达到平均标准，网点功能服务区划分明确，业务办理营销人员充足。每一家争做标准网点的支行都需要优化专业人员配置，增加专业零售客户经理的数量，针对资产配置需求较为丰富的客户，设计和开发诸如特别存款、财富管理和个人消费贷款之类的产品，进行试点销售，改善服务体验的质量，并使客户能够通过移动银行、在线银行和自动化神饿哦来开展业务。

### 4.3 员工管理的改进与提升

提升员工素质水平有利于推动零售业务经营转型，保障零售业务服务，为提高兰州银行城关分行零售业务的竞争力，提升零售业务服务质量的水平，满足客户多方面的需求，解决客户对分行零售业务服务人员专业程度不够认可的问题，需要建设一支由高素质员工组成的专业零售业务队伍。

#### 4.3.1 建立零售服务综合团队

原则上将支行目前的大堂经理团队、理财经理团队、个贷客户经理团队、综合柜员团队进行整合，打造一支综合零售业务团队，每个团队抽调不同岗位员工，形成团队内职能全面、职责互补。零售团队职能有效分工合作，做好前台营销职能同时进行客户走访营销，推进各项零售业务的综合服务和营销推进。利用质量控制小组工具，将每一零售服务团队划分为一个质量控制小组，各小组的每一个

成员都要关注团队服务的质量、服务的效率、服务的成本、服务的管理等关键问题，各小组将发现的问题逐一列出逐一改进。建立 QC 小组管理服务质量有利于实现全员参加管理，增强团队的团结协作精神，有利于预防质量问题和改进质量，提高顾客的满意程度。

### 4.3.2 实行零售团队激励政策

对员工实行激励政策有助于调动员工积极性、激发员工潜力、稳定人才队伍，进而提高员工对零售业务服务的重视程度，客户对服务质量的感知也能间接得到提升。

激励员工的方式有很多，包括提高福利待遇、营销绩效奖励、岗位晋升通道、建设家园文化等，通过这些激励政策可以增强分行零售团队的整体稳定性。绩效奖励是最普遍也是最实用的激励政策，零售业务的分管行长可以制定零售产品营销单独计价标准，分行运营管理部做好零售产品营销计价系统研发推广工作，按照不同营销绩效，兑现奖励。激励零售业务各岗位共同努力，协同营销，按照营销贡献度拨付员工绩效，充分调动网点员工营销的积极性，增强零售队伍的稳定性。

### 4.3.3 推进零售员工岗位培训

为了精准推行零售员工的岗位培训，提升员工业务素质，消除客户对员工专业性疑虑，促进零售业务服务质量的提升，需要针对各支行零售业务负责人、理财经理、客户经理、大堂经理、柜员等不同岗位量身定做培训方案，彻底改变过去不顾培训对象的“一锅粥”式培训方式。

首先要做好产品分层培训，使每一个零售岗位的员工熟练掌握产品的功能、特性、优势，以便对不同层次的客户进行差别营销；其次，分行需要集中精力培训零售分支机构的员工，以实现成功的逐步员工培训并提高其服务能力。其中，负责分支机构的零售业务部需要集中精力进行培训，以提高他们的控制水平。财富管理经理应着重于测量专业知识和财务管理知识以及资产配置专业知识的培训；客户经理和大堂经理应着重技能培训，包括销售和沟通，以此转变运营营销模式、改善营销服务水平。最后，需要加强全员的金融业务知识学习和业务操作

进行流程培训，通过系列的专业培训，以帮助员工掌握广泛的业务流程和运营技能，进行系统学习，才能为员工带来更多专业技能，以确保他们获得零售职位，符合上岗的职业素养要求。

#### **4.3.4 壮大专职零售客户经理团队**

随着客户需求由单一产品购买向综合资产管理的转变，打造一支适合分行零售业务发展的高素质客户经理队伍，按照不同级别进行专职岗位的培训，以考试、认证的方式长期进行零售服务水平管理，一方面可组织零售客户经理上岗考试，考核员工综合能力，展开业绩和业务管理和培训，挂钩相应的晋升发展，分批次培训零售条线业务知识，扩大专职零售从业人员队伍，优化人员队伍，提升服务能力，走高端服务路线；另一方面以激励政策鼓励员工自行报名参加理财、保险、基金类考试、鼓励员工参加行内云端学习平台培训班，考取相关证书，提升业务素质，更好地为客户进行资产管理，为提升零售业务服务质量做好人才储备。

## 5 兰州银行城关分行零售业务服务质量提升保障措施

为了保障兰州银行城关分行零售业务提升策略能够有效实施,本文从四个角度制定了保障措施,分别是管理保障、人力保障、技术保障、文化保障。这四方面保障措施如图 5.1 相互作用、相互影响,共同确保提升策略顺利实施。

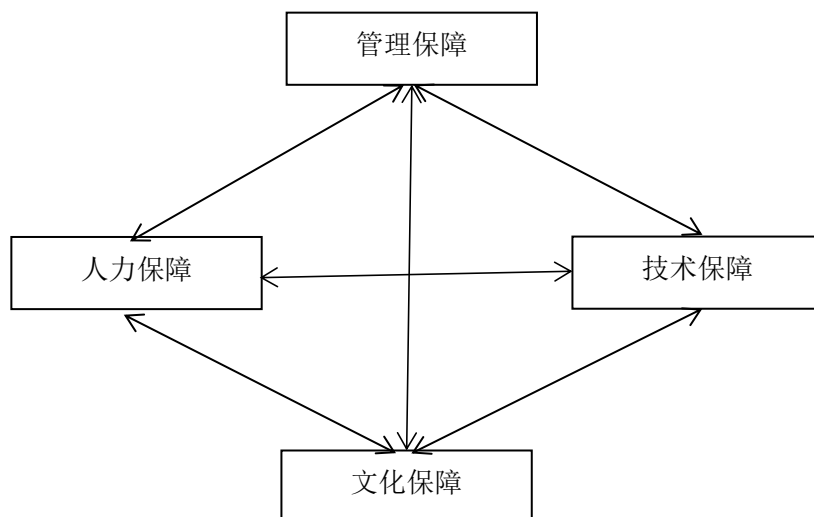


图 5.1 服务质量保障措施图

### 5.1 管理保障

为了长期运行平稳实现策略改进,必须从管理保证的角度获得管理支持,并建立规章制度以预防和管理操作风险。在执行新政策和纠正措施时,领导人将树立榜样,以促进实施,合理分配资源,协调部门解决不同问题以采取行动,我们需要注意新战略的有效实施。但只有口头上的形式不可取,还应该设置具体措施,科学展开资源配置,进行合理绩效评估,解决更多的其他相关问题。

另外,为保证提升策略在实施过程中有效推进,数据中应尽可能利用每一步的工作和目标,并根据实际情况科学、合理地协调策略的制定。这不只是提高服务质量,也是提升员工的热情。在不同类型企业的银行业务惯例包括:仔细考虑潜在风险、源头保护和控制,并建立清晰的业务运营规定,保留证书和许可证,企业仅需要采取适当有效的风险预防和控制措施,以建立预防性和科学性。采取管理措施,确保及时响应银行的预防和管理措施,避免浪费。

## 5.2 人力保障

城关分行位于兰州市城关主城区，客户流量较其他分行较大，尤其是在商业圈附近的零售网点，客流比较集中。为了保障服务客户工作的有效开展，首先在员工数量上要有足额的保障。

日常工作中，各网点需保证高柜窗口柜员至少有 2 人，业务高峰期增加弹性窗口，避免复杂业务堵占窗口；厅堂自助机具办理业务客户较多的支行，至少安排 2 名大堂经理，有特殊业务时期例如退休工资领取时间段、医疗保险缴纳时间段，增加大厅分流服务人员，若临时离开要安排好接替人员；安排至少 2 名专业理财经理，重点营销热门金融产品做好优质客户服务工作；客户经理室安排 1 名专职零售客户经理，解答客户需求，办理信用卡、个人消费贷款等业务。

员工培训方面，根据设置零售业务岗位有针对性展开培训内容。例如，柜员必须专注于程序和风险点的识别。大堂经理应熟悉自助服务机的使用，重点是了解客户的业务要求。财富管理和零售客户经理需要准确了解每种金融产品的使用客户群，清楚产品定位，根据自己的目标出售零售产品。有必要发展适合新员工和旧员工的培训水平。例如，新员工专注于促进服务知识的集成学习，而高级员工更适合进行更详细的专业培训。

## 5.3 技术保障

现如今银行业务电子化已经是普遍的发展趋势，员工办理业务配备专业的电子设备及影像设备，客户在厅堂办理业务也多使用智能自助机具，技术支持对于将来的业务发展和服务改进是必不可少的。面对新的服务变化，需要对技术进行优化和改革。自助服务机的电子操作流程，和人机交互界面需要满足新业务模型和服务的及时需求。

在更新设备管理和维护时，首先应请负责确保设备正常工作的人员负责。在使用新技术设备之前，可以对用户进行系统的培训和应用，以便特定的用户可以了解机器的操作，熟悉操作界面并解决问题，而简单的障碍则必须这样做，尽快提供真实的业务服务。

## 5.4 文化保障

企业文化是公司的精神，在一个优秀的公司中，必须具备完善的企业文化，如果没有统一的文化价值观和氛围，那么企业的发展将是不完整的。兰州银行可以提供独特的环境和工作作风，使团队中的所有员工受益，优秀的企业文化为员工提供良好的文化保障，才能在文化意识方面提升服务意识。

城关分行在零售业务服务质量的提升过程中，需建立以客户为中心服务理念，促进零售服务团队的概念、责任和使命的快速培养。使用早会、例会、部门新闻和在线新闻报道等形式，与员工共享良好的服务案例，并灌输以客户为中心的服务理念，将员工的发展与服务质量联系起来。

创建员工协作的团队合作文化，帮助员工营造一种服务意识，正确的服务主题，并意识到他们是银行的一部分和团队的力量。在管理过程中，我们专注于相互合作，收益共享，并感到集团的力量与自身发展之间的相互鼓励关系。组织定期的团队建设活动，以减轻员工的工作压力，并增进员工之间的友好关系。

分行还需要建立共享沟通通信机制。服务文化以服务团队为中心，并基于员工和员工之间的有效沟通。及时的沟通避免了员工的不满，同时为员工相互激励，并实现预期目标和发展需求的共同基础，奠定了坚实的基础。



## 6 研究结论与展望

### 6.1 研究结论

随着零售业务在商业银行市场竞争中作用日趋重要，零售业务服务质量的提升有助于银行竞争力的增强。基于现在的零售业务市场竞争激烈的形式，本文将兰州银行城关分行作为服务质量提升的研究内容，力争发现零售业务服务质量存在的问题，进一步讨论提升服务质量的建议。现对本论文的研究成果简要总结如下：

1. 从客户角度出发现了分行零售业务服务中存在的问题。本文借鉴 SERVQUAL 量表模型，设计了 7 个维度 28 个二级指标的调查问卷，统计调查结果可以得出分行零售业务服务质量的现状问题，即兰州银行城关分行在实际的零售业务发展过程中，需要进一步提升服务质量管理，解决服务质量管理问题存在的不足之处，由于客户对服务项目具有较大的期望，而在实际感知中存在一定差距，所以提升服务水平有待努力，存在较大的提升空间。根据调研得到的数据，可以看到在有形性维度、保证性维度、安全性维度、移情性维度、收益性维度下，有 7 个指标的客户感知与期望差值较大，这 7 个指标反应出的服务质量问题本论文写作过程中重点分析的。

2. 针对目前分行零售业务服务质量存在的问题提出提升策略。结合问卷调查得到的服务质量问题与走访观察到的服务质量现状，提出了理念、流程、人员三个提升零售业务服务质量的的方向。服务质量管理理念的改进与提升策略包括：增强零售服务质量意识、重视零售客户服务预期、强化服务责任管理意识、建立全面质量管理体系；服务流程的改进与提升策略包括：规范岗位服务职责、优化零售服务设施、完善零售客户信息、打造标准化零售服务网点；员工管理的改进与提升策略包括：建立零售业务综合团队、实行零售团队激励政策、推进零售员工岗位培训、壮大专职零售客户经理团队。

3. 为保证提升策略的有效实施制定保障措施。为了使提升兰州银行城关分行零售业务服务质量的策略有效实施，制定了管理、人员、技术、文化四个方面的保障措施，希望以此来保障提升策略的长期稳定执行。

## 6.2 未来展望

伴随着经济的不断进步,民众的收入持续增长,其资产管理观念会不断变化、理财意识不断增强,商业银行零售业务的发展速度会越来越快,现阶段零售业务已是各大银行扩大社会影响、提升客户基数的有效途径。从商业银行的盈利角度来考虑,零售业务的贡献度会越来越高。因此,研究商业银行零售业务服务质量提升意义重大。由于工作岗位、时间精力的限制,本次研究中仍存在很多的不足:

1. 设计的零售业务服务质量评价指标有待完善。本文在调查问卷中共设置了 7 项一级维度指标,其中包括 SERVQUAL 模型中的 5 项维度及结合实际设置的 2 项维度,二级指标的数量有 28 个。这 7 项维度下的 28 个指标,并不能完全反应零售业务的服务质量,在今后的研究中仍有许多需要考虑的影响因素。

2. 选择的调查样本数量不够充足。受客观地理环境的限制,调查研究中的数据收集集中于城关片区,受时间因素的限制,本次问卷调查工作只进行了 1 个月,抽取的样本数量仅为 300 名零售顾客,难以代表所有零售客户群体的认知,所以调查的数据结果可能会出现一定的偏差。

3. 忽略了对服务提供者的研究调查。研究服务质量的水平还应关注服务的提供者,包括各零售网点的一线员工以及供后台支持的各个部门,但是受制于时间和能力的不足,本文主要的调研对象是分行的零售客户,所得出的服务质量问题也是从客户角度出发的,调研没有包括分行员工对服务质量的评价。

在今后研究中需要持续改进本次研究的不足,至少应当包括以下内容:

1. 丰富样本数量。调查问卷的发放方式不仅仅局限于实地发放,可以采用线上与线下相结合的方式调研,节省时间成本,有利于发现更多服务质量存在的问题,进而提出更有效的提升策略。

2. 注意员工意见。对服务质量的研究不仅仅需要关注客户的认知,也需要了解员工对服务质量的评价,这样才能更加全面准确进行服务质量问题判断。在今后的研究中,希望能够从员工及客户两个角度不断完善服务质量评价指标。

3. 加强同业比较。甘肃省其他银行在零售业务服务质量提升方面仍有很多优秀的地方可以借鉴,本文缺少同业的分析比较,希望后续的研究能够加强此方面的探讨。

兰州银行城关分行在零售业务服务质量提升空间非常大,希望分行可以用实

践检验提升策略和保障措施的实用性，改善服务质量存在的问题，最终实现经营目标。

## 参考文献

- [1]Gronroos C. Service Quality Model and its Marketing Implications[J]. European Journal of Marketing, 1982, 18(4):36-44.
- [2]Christian Gronroos. Service Management: A Management Focus for Service Competition[J]. International Journal of Service Industry Management, 1990, 1(1):6-14.
- [3]Edvardsson. Quality in New Service Development: Key Concepts and A frame of Reference. International Journal of Production Economics, 1997(52):31-46.
- [4]Parasuraman A, Zeithaml V A and Berry L L. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research[J]. Journal of Marketing, 1985, 49(4):41-50.
- [5]Parasuraman A, Zeithaml V A and Berry L L, Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale[J]. Journal of Retailing, 1993, 67(4)Winter:420-450.
- [6]Cronin J J, Taylor S A. Servperf and Servqual: Reconciling Perception S-Minus-Expectations Measurement of Service Quality[J]. Journal of Marketing, 1994, 58(1):125-131.
- [7]Brady M, Cronin J. Some new Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach[J]. Journal of Marketing, 2001, 65(3):34-49.
- [8]Birgit Leisen Pollack. Linking the Hierarchical Services Quality Model[J]. Journal of Services Marketing, 2009, 23(1):42-50.
- [9]Zeithaml, Valarie A, Bitner, Mary Jo and Dwayne D. Gremler. Services Marketing[J]. Integrating Customer focus across the Firm, 6th Edition, New York: McGraw-HillIrwin, 2013:79.
- [10]Hakyeon Lee, Chulhyun Kim. Benchmarking of Service Quality with Data Envelopment Analysis[J]. Expert Systems with Applications, 2014, 41:3761-3768.
- [11]Cronin J J, Taylor S A. Measuring service quality: A Reexamination and Extension[J]. Journal of Marketing, 2006, 56(3):55-68.
- [12]Carman J M. Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions[J]. Journal of Retailing, 2000, 66(1):33-35.

- [13] Salehnia M, Saki M, Eshaghi A, Salehnia N. A model of E-Loyalty and Word-of-mouth based One-trust in E-banking Services(case study: Mellat Bank). E-Commerce in Developing Countries[M]. With Focus on e-Trust(ECDE), 2014 8th International Conference on, 2014.
- [14] Jaime Tomes Fragoso, Ignacia Luna Espinoza. Assessment of Banking Service Quality Perception using the SERVPERF Model[J]. Contaduria y Administracion, 2017(4):1294-1316.
- [15] Samuel Famiyeh, Disraeli Asante-Darko, Amoako Kwarteng. Service Quality, Customer Satisfaction, and Loyalty in the Banking Sector[J]. International Journal of Quality & Reliability Management, 2018, 35(8):1546-1567.
- [16] C Padmavathy, M S Balaji, V J Sivakumaretal. Measuring Effectiveness Customer Relationship Management in Indian Retail Banks[J]. International Journal Bank Marketing, 2012, 30(4):246-266.
- [17] Rujirutana Mandhachitara, Yaowalak Poolthong. A Model of Customer Loyalty and Corporate Social Responsibility[J]. Journal of Services Marketing, 2011, 25(2/3):122-133.
- [18] 范秀成. 交互过程与交互质量[J]. 南开管理评论, 1999, (1):8-12, 23.
- [19] 邓富民. 基于服务质量差距模型的服务质量特性构成研究[J]. 四川大学学报, 2004(5):27-30.
- [20] 潘海英. 我国商业银行营销管理研究[J]. 武汉, 2010:9.
- [21] 李仲一. 对提高银行服务质量的思考[J]. 新西部, 2013(9):11-12.
- [22] 何平, 郑益中, 孙燕红. 基于服务质量和价格的服务竞争行为[J]. 系统工程理论与实践, 2014, 34(2):357-364.
- [23] 于宝琴, 杜广伟. 基于 SERVQUAL 模型的网购快递服务质量的模糊评价研究[J]. 工业工程, 2013, 16(2):27-133.
- [24] 黄劲松, 王铮, 郑晓明等. 基于意念构建和动态服务属性管理的服务质量提升[J]. 管理学报, 2014, 11(1):8-19.
- [25] 陈莹, 武志伟. 商业银行服务质量的度量及其对客户忠诚度的影响[J]. 金融论坛, 2008(2):58-63.
- [26] 李鹏. 服务质量 SERVQUAL 评价模型修正与发展[J]. 统计与决策, 2007(21):11-15.
- [27] 罗志斌. 基于服务质量差距模型的中国工商银行南平分行服务质量分析[J].

- 对外经贸, 2014(7):90-92.
- [28] 苏练火. 基于 SERVQUAL 模型的招商银行服务质量优化研究[J]. 河北企业, 2017(3):24-25.
- [29] 崔常琪. 基于问卷调查的银行服务质量要求的分析[J]. 知识经济, 2017(1):46-47.
- [30] 李询. 湖南农行营业部零售业务服务质量提升策略研究[D]. 硕士学位论文, 湖南大学, 2013.
- [31] 王璐依. 新形势下网点柜面服务质量探讨[J]. 经济师, 2017(2):183-185.
- [32] 韦海英, 蔡爱国. 营业网点服务质量提升的实践与建议[J]. 现代金融, 2017(12):50-52.
- [33] 刘彬蔚. 持续提升营业网点服务品质的路径探析[J]. 现代金融, 2018(5):50-51.
- [34] 何莹莹. 提升商业银行对公客户服务质量途径探析[J]. 市场论坛, 2018(5):59-63.
- [35] 肖喆. 应用精益六西格玛优化 Z 银行零售业务服务质量[D]. 硕士学位论文, 浙江工业大学, 2017.
- [36] 田军鹏. J 银行营业网点客户服务质量提升研究[D]. 硕士学位论文, 广西大学, 2018.
- [37] 郑建明, 于建强, 程惠芳. 浙商银行服务质量与服务水平持续提升: 基于企业和个人客户的问卷调查[J]. 浙江经济, 2019(24):52-53.
- [38] 贾贇. 农业银行甘肃分行网点服务质量提升研究[D]. 硕士学位论文, 兰州大学, 2019.
- [39] 李荧. CQ 银行零售业务竞争战略研究[D]. 硕士学位论文, 贵州财经大学, 2019.
- [40] 陈震雨. 农业银行 D 县支行营业部服务质量研究[D]. 硕士学位论文, 陕西师范大学, 2019.
- [41] 张自越. Q 银行服务质量评价和提升对策研究[D]. 硕士学位论文, 西北农林科技大学, 2019.
- [42] 侯雪. 商业银行基层支行零售客户服务满意度提升研究[D]. 硕士学位论文, 山东大学, 2019.

- [43] 吴艳. 新时代背景下商业银行零售客户转型路径研究[J]. 现代商业, 2020(1):112-113.
- [44] 程轮, 赵玉, 李猜猜, 汪雯, 杨勇. G 银行手机银行服务质量研究[J]. 中国市场, 2020(3):181-183.
- [45] 佟伟伟. 服务质量评价模型比较分析[J]. 商业时代, 2009(12):14-15.
- [46] 李东卫. 国外零售银行业务提升客户服务质量的作法及启示[J]. 背景金融评论, 2015(03):65-69.
- [47] 李娟. 工商银行巴州支行营业部服务质量研究[D]. 硕士学位论文, 西南民族大学, 2020.
- [48] 陈若欣. G 银行信用卡客户服务中心服务质量提升研究[D]. 硕士学位论文, 广东外语外贸大学, 2020.
- [49] 郑欣. AB 农商银行网点服务质量提升研究[D]. 硕士学位论文, 华侨大学, 2020.
- [50] 谭亚萍. 新密市农商银行服务质量提升研究[D]. 硕士学位论文, 河南工业大学, 2020.
- [51] 贾硕, 祝福云. 中国邮政储蓄银行 XX 分行提升服务质量的对策[J]. 纳税, 2019, 13(20):220.
- [52] 张雨. 浅析商业银行提升小微企业信贷服务质量创新途径[J]. 商业现代化, 2010(01):144-145.
- [53] 罗小霞. 罗江农商银行西外分理处服务质量提升策略研究[D]. 硕士学位论文, 西南科技大学, 2020.
- [54] 卜小米. 邮储银行 A 分行服务质量的提升策略研究[D]. 硕士学位论文, 西南科技大学, 2020.
- [55] 王铎. GJ 支行网点服务质量提升研究[D]. 硕士学位论文, 辽宁大学, 2020.

## 附 录

### 兰州银行城关分行零售业务服务质量调查问卷

尊敬的客户：

您好，为了了解兰州银行城关分行零售业务服务的水平，分析服务质量方面存在的问题，使该行能够提供更好的服务，请您根据实际体验回答。您的意见将会是本调查成功的关键，衷心希望您能在百忙中完成这份调查问卷。此次调研采取匿名形式，保证对填写内容保密，请放心填写。

#### 一、您的个人情况

1. 您的性别：男      女
2. 您的年龄：25 岁（含）以下      25-35 岁      36-45 岁      46-55 岁  
56 岁（含）以上
3. 您的学历：高中及以下      专科      本科      研究生及以上
4. 您的职业：学生      公务员或事业编      公司职员      个体  
农民      退休人员      其他
5. 您的银行卡级别：普通卡      白金卡      钻石卡      至尊卡

二、请您对以下指标进行打分（1 代表“非常差”、2 代表“差”、3 代表“比较差”、4 代表“一般”、5 代表“比较好”、6 代表“好”、7 代表“非常好”）  
请在感知值与期望值框内进行打分



有形性	感知值	期望值
1. 银行提供的服务设备现代化且完备	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2. 银行提供的服务设施标示清晰	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3. 银行服务人员仪表干净得体	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4. 银行厅堂营业环境整洁舒适	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
可靠性	感知值	期望值
5. 银行提供的服务承诺准确可靠	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
6. 银行及时帮助客户解决问题消除疑虑	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
7. 银行准确执行客户的业务指令	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
8. 银行在规定的时间内办结业务	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
9. 银行办理业务的记录准确完整	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
响应性	感知值	期望值
10. 银行提供详尽的业务服务说明	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
11. 银行及时纠正服务差错问题	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
12. 银行根据突发情况提供应急措施	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
13. 银行工作人员有意愿帮助客户	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
保证性	感知值	期望值
14. 银行具有良好的信誉与口碑	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
15. 银行工作人员专业化程度高	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
16. 银行将客户利益放在优先位置	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
17. 银行工作人员态度礼貌友善	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
移情性	感知值	期望值
18. 银行根据不同业务开辟对应柜台	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
19. 银行根据客户需求提供个性化服务	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
20. 银行向等候客户提供茶饮及报刊	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
21. 银行办公时间符合客户需求	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
22. 银行零售产品丰富多样	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
安全性	感知值	期望值
23. 银行电子渠道办理业务安全可靠	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
24. 银行设置安全手段保证客户财产安全	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
25. 银行厅堂注重客户个人信息及隐私保护	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
收益性	感知值	期望值
26. 银行服务收费合理透明	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
27. 银行零售产品收益稳定	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
28. 银行为客户配置资产实现预期收益	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

## 后 记

光阴似箭，岁月如梭，不知不觉在兰州财经大学 MBA 硕士的学习快要结束了，在此过程中有许多困难和挫折，但是在学习过程中，我获得了知识、友谊和幸福，并结交了许多优秀的朋友和老师，对我而言这将是至关重要的生活财富。感谢兰州财经大学的各位老师和同学们。

感谢我的导师黄怡教授，黄老师友好专业的工作作风和严谨的学术态度令人印象深刻，严谨的思维、开阔的视野以及专业的知识令我受益匪浅。本论文从选题、开题报告的修改、论文框架的调整、论文格式的规范到论文定稿，都是在黄老师的指导下完成的，感谢黄老师在文章撰写过程中对我的指导与监督。在此，我谨向黄老师表示崇高的敬意和衷心的感谢！

感谢单位领导和相关同事在调查中的合作与支持，没有他们的帮助，我无法按时完成论文的撰写。

最后我要感谢我的家人，谢谢你们的默默付出，你们的支持、理解和宽容，给了我莫大的信心和鼓励。

硕士学位即将结束，但是生活的学习是无限的。在学习和生活中，我将继续保持勤奋、认真和严格的学习态度，并切实利用我所学到的知识和经验，成为一个以自己的理论和实践能力不断进步的人，成为一个让国家和社会受益的人。

作者：李雨阳

2021 年 3 月 18 日

