

分类号 F830.33
U D C 658

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 兰州银行榆中支行服务质量提升研究

研究生姓名：冯婉珍

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：2021.3.18

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： 冯婉珍 签字日期： 2021年6月16日

导师签名： 黄松 签字日期： 2021年6月16日

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，_____（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内容。

学位论文作者签名： 冯婉珍 签字日期： 2021年6月16日

导师签名： 黄松 签字日期： 2021年6月16日

Research on Service Quality Improvement of Yuzhong sub branch of Lanzhou Bank

Candidate : Feng Wanzhen

Supervisor: Huang Yi

摘 要

随着互联网金融的发展、银行同业竞争的加剧以及国内经济发展,使得居民储蓄理念发生了较大的转变。客户在选择银行进行金融结算的同时,开始重视银行服务的质量、效率、便捷程度等。在银行业产品同质化严重的情况下,银行的服务水平越高,客户体验越好,也将会赢得更多的客户。兰州银行榆中支行目前作为榆中县域第二大银行,若想在现有地位上对当前排名有所提升,就必须以优质服务为导向,以客户满意度为衡量标准提升服务质量,所以对于兰州银行榆中支行服务质量提升的研究迫在眉睫。

本文选择兰州银行榆中支行作为研究对象,通过文献分析法对国内外银行服务质量提升相关资料进行梳理对比,以 SERVQUAL 测量模型为主要问卷设计依据,运用问卷调查表对兰州银行榆中支行服务质量进行满意度调查,并参考第三方调研机构调研结果,使用因果图、直方图等质量管理工具对兰州银行榆中支行服务质量现状进行分析,发现客户受重视程度和体验度不高、员工可靠性有待提高、业务流程及投诉处理流程不合理以及智能化设备应用不到位等问题;从员工、产品、渠道、网点环境、服务流程、投诉处理流程及科技方面提出相应的解决措施,提出打造智能银行的设想;并提出强化企业文化管理、完善组织架构及人力资源制度、加强内控制度建设,加强科技创新的服务质量提升保障措施,最终通过对 PDCA 的不断应用,循环改进所发现问题,从而帮助兰州银行榆中支行提升服务水平。

对于兰州银行榆中支行服务质量的研究,旨在通过理论指导实践,将研究成果得以良好运用,从而提高顾客满意度和忠诚度,进而稳定原有顾客群体,吸引新顾客群体,在市场竞争中占据优势,最终提高银行的盈利水平。

关键词: 兰州银行榆中支行 服务质量 智能银行

Abstract

With the development of Internet finance, the intensified competition among banks and the development of domestic economy, the concept of residents' savings has changed greatly. When customers choose banks for financial settlement, they begin to pay attention to the quality, efficiency and convenience of banking services. In the case of serious homogenization of banking products, the higher the service quality of banks, the better the customer experience, and will win more customers. Yuzhong sub branch of Lanzhou Bank is the second largest bank in Yuzhong County. If we want to maintain the current status and improve the current performance, we must take high-quality service as the guide and customer satisfaction as the measurement standard to improve the service quality of the bank. Therefore, the research on the improvement of service quality of Yuzhong sub branch of Lanzhou Bank is imminent.

This paper selects Yuzhong sub branch of Lanzhou Bank as the research object, combs and compares the relevant data of bank service quality management at home and abroad through literature analysis, takes SERVQUAL measurement model as the main questionnaire design basis, uses the questionnaire to investigate the satisfaction of service quality of Yuzhong branch of Lanzhou Bank, and refers to the research results of third-party research institutions, and uses causality diagram and direct

correlation analysis based on the analysis of the current situation of service quality of Yuzhong branch of Lanzhou Bank with quality management tools such as square chart, we found that customers are not highly valued and experienced, business process and complaint handling process are lengthy, and intelligent equipment application is not in place. We put forward corresponding solutions from the aspects of employees, products, channels, network environment, service process, complaint handling process and technology. At last, through the continuous application of PDCA, circulation improvement of the problems found, so as to help Yuzhong sub branch of Lanzhou bank improve the service level.

The research on the service quality of Yuzhong sub branch of Lanzhou Bank aims to guide practice through theory, make good use of the research results, so as to improve customer satisfaction and loyalty, stabilize the original customer group, attract new customer groups, occupy an advantage in the market competition, and finally improve the bank's profitability.

Key words: Yuzhong sub branch of Lanzhou Bank; Service quality;
Intelligent bank

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	1
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.....	4
1.3.3 文献述评.....	5
1.4 研究内容及框架.....	6
1.4.1 研究内容.....	6
1.4.2 研究框架.....	7
1.5 研究方法.....	9
2 相关概念及理论基础	10
2.1 相关概念.....	10
2.1.1 商业银行.....	10
2.1.2 服务质量.....	10
2.1.3 商业银行服务质量.....	11
2.2 服务质量管理理论.....	12
2.2.1 SERVQUAL 模型.....	12
2.2.2 顾客感知价值理论.....	14
2.2.3 PDCA 循环.....	15
3 兰州银行榆中支行服务质量现状及问题	17
3.1 兰州银行榆中支行简介.....	17
3.2 兰州银行榆中支行服务质量现状.....	18
3.3 兰州银行榆中支行服务质量满意度调查.....	20
3.3.1 问卷设计.....	20
3.3.2 问卷发放与回收.....	22

3.3.3 数据处理.....	23
3.4 兰州银行榆中支行服务质量问题.....	25
3.4.1 客户受重视程度和体验度不高.....	25
3.4.2 部分业务冗长繁琐.....	26
3.4.3 投诉处理流程不合理.....	28
3.4.4 智能设备应用不到位.....	29
3.4.5 员工可靠性出现危机.....	31
4 兰州银行榆中支行服务质量提升策略.....	33
4.1 提升原则.....	33
4.2 提升目标.....	33
4.3 提升措施.....	33
4.3.1 优化服务环境提升客户体验.....	33
4.3.2 创新产品及渠道设计.....	34
4.3.3 投诉处理及服务流程再造.....	35
4.3.4 创新科技应用.....	37
4.3.5 加强员工管理.....	39
5 兰州银行榆中支行服务质量提升保障措施.....	42
5.1 强化企业文化管理.....	42
5.2 完善组织架构与人力资源管理制度.....	42
5.3 加强内控制度建设.....	43
5.4 加强科技创新.....	44
6 结论、研究局限与展望.....	45
6.1 研究结论.....	45
6.2 研究局限.....	45
6.3 展望.....	46

参考文献	47
附录	51
后记	55

1 绪论

1.1 研究背景

1. 互联网金融的冲击

随着互联网技术的快速发展，金融与网络之间的关系越发密切。金融业借助于互联网的算法和技术大大提升了自身的功能和效率。金融市场中银行垄断性的地位逐渐被打破，银行的市场份额不断被互联网金融蚕食鲸吞。特别是云计算、大数据、搜索引擎和移动支付等技术的发展，为互联网企业与金融行业相结合开辟了新的通道。余额宝、理财宝等各类互联网理财方式的涌现更是使得全民投资盛况空前，互联网金融成为了全民关注的焦点，银行业不再是“躺赢”的行业。

2. 银行同业竞争加剧

银行同业竞争加剧，中国加入世界贸易组织以来，全球金融一体化、利率市场化、使得银行队伍不断发展壮大，从刚开始的中农工建等国有银行，发展到如今的外资银行、商业银行、私人银行等等，原来的一个大蛋糕由更多的参与者来分配，加剧了银行业竞争态势。

3. 居民储蓄理念的改变

随着国内经济持续稳健发展，居民的生活水平明显提高，储户的理念也发生了较大的转变，金融选择从基本的存取款发展为理财、基金、保险等一系列资产管理计划。并且开始重视银行服务的质量、效率、便捷程度，服务质量水平越高的银行往往能吸引更多的客户，进而留存更多的资金，为银行带来更大的效益。

所以在互联网金融冲击、银行同业竞争加剧和居民储蓄理念改变这三个因素的共同作用下，服务质量已经逐渐成为影响客户选择银行的关键因素，兰州银行榆中支行想要取得长远发展，就必须以“客户为中心”为导向，提供个性化服务进而提高客户的忠诚度，所以，对于兰州银行榆中支行服务质量提升的研究势在必行。

1.2 研究意义

兰州银行榆中支行目前作为榆中县域第二大银行，随着金融环境的演变，关

于银行服务的竞争日益激烈，传统的区域优势正在被众多金融机构更新颖的产品和服务所替代，若不积极调整思路，真正“以客户为中心”提供服务，客户资源的流失将会对其造成不利影响。本文采用理论与实际相结合、系统而客观地研究服务提升问题，剖析导致问题产生的深层次原因，找准症结所在，提出改进对策，无论在理论上还是实践上都有着非常重要的意义。

1. 实践意义

适应金融业多元化竞争的新要求，进入二十一世纪以来，不论是互联网金融的变革创新，还是银行同业之间的竞争加剧，使得商业银行的发展举步维艰，地方性商业银行想要占得一席之地，从众多银行中脱颖而出，必须拥有差异化的服务，要求有其卓越的服务质量。对兰州银行榆中支行服务质量提升的研究，目的是帮助兰州银行榆中支行提升服务水平，提高顾客满意度和忠诚度，进而稳定原有顾客群体，吸引新顾客群体，在市场竞争中占据优势，最终提高银行的盈利水平。

为提升榆中支行服务质量提供理论指导，服务提升是当前银行赢得客户的基础和前提，兰州银行榆中支行必须在服务质量提升方面下功夫。本文通过梳理前人研究经验，结合问卷调查和实地调研，能够发现兰州银行榆中支行服务过程存在的问题，并对其整体服务质量有了较为清晰的了解。通过提出兰州银行榆中支行服务质量提升策略，有利于提高客户的满意度，设计出更加完善的银行服务流程，建设一流的网点团队，从而为兰州银行榆中支行在激烈的同业竞争中获取一定的优势。

2. 理论意义

丰富地方商业银行服务质量研究成果，目前国内有关银行服务质量研究已经取得了丰富的研究成果，但是主要是针对国有银行或股份制商业银行，缺少以地方商业银行为对象的研究。本文以兰州银行榆中支行为研究对象，结合服务质量管理理论既可以对以往理论进行应用探索，也能够补充服务质量理论在商业银行的研究，增加服务质量提升案例成果，为其他商业银行服务质量研究提供新的思路。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国外研究现状

1. 服务质量研究

芬兰学者Gronroos（1982）基于消费者研究理论首次提出服务质量的观念，不同于以往基于量化指标的考核，而是以客户感受为依据，为服务质量的研究打开了新的大门，他认为服务质量源于客户的感知，并提出“顾客感知服务质量模型”，他强调客户对服务的评价过程即购买产品或服务前的预期与接受服务过程中的感受进行对比的过程，因此奠定了“以客户为核心”的服务行业的研究基础。Parasuraman, Zeithaml和 Berry（1985）三位学者共同发表文章，因为文中Service Quality的简称为SERVQUAL，所以也称为SERVQUAL理论，核心观点为服务质量取决于客户所感知的服务水平与客户所期望的服务水平之间的差距，并据此提出了“期望-感知”模型。Brogowicz, Delenede和Lyth（1989）提出“顾客感知服务质量综合模型”，他们将服务质量分为技术质量差距与功能质量差距，着重提出企业形象、人力资源、企业文化使命等对服务质量的影响作用。Brady和 Cronin（2001）提出了分层服务质量模型，将服务质量分为交互质量、实体环境质量、结果质量三个维度进行分层衡量。Birgit（2009）对该服务质量的维度进行了深入研究，认为交互质量维度由态度、行为和服务人员的专业知识、能力和背景组成；实体环境质量维度由所处环境条件、设计和社会条件组成；结果质量维度则是等待时间、有形性和效价等因素组成。Zeithaml（2013）等在其专著中指出了顾客满意和服务质量之间的关系，顾客满意是基于服务质量，产品质量和价格三个方面，而服务质量是根据其可靠性、响应性、保证性、移情性和有形性所决定。

2. 银行服务质量研究

有关银行服务质量的研究，最早见于Zaithaml（1988）提出顾客感知价值理论，他认为客户对服务水平的评价是对接受的产品和服务所获得的感知利益与所付出的代价进行权衡的结果，这种权衡的过程亦是客户的主观判断过程，因此银行为客户定制设计、提供服务从而创造价值时应以客户需求为导向，以客户价值判断为抓手。Kamilia和Jacques（2000）提出银行服务效率和信任度、银行服务

价格、银行服务职责、银行有形设施及银行安全可靠是评价服务质量高低的六项标准，这是目前广泛认可和运用的国际银行服务质量（BSQ）评价体系，认为银行的服务质量只要取决于六个方面，分别是设施设备、服务价格、服务人员、服务效率、安全可靠和服务能力。CFI Group（2010）将银行业的顾客满意评价指标划分为品牌形象指标及运营评价指标，其中运营评价指标具体包括金融产品、业务办理流程、客户经理职责、银行服务渠道及服务的有效性、沟通与推广。Vazquez（2013）利用数据验证了假设“顾客满意度和其给其他带来的价值是正相关的”，并得出结论：企业要想提高客户创造的价值，可以在提供服务的过程中提高客户的参与度，进而提高客户的满意度。Keaveney（2016）研究认为银行要提高客户的满意度需要重视两方面：一是银行的产品创新和技术，二是客户管理和沟通的效率。银行应当重视对客户的前期维护，并利用电子信息技术提高客户管理的效率。Vargha（2017）认为依托客户关系管理（CRM）开发个性化服务，以便以实现银行盈利目标。

1.3.2 国内研究现状

1. 服务质量研究

国内对服务质量的研究从20世纪90年代开始。汪纯孝（1996）在其编著的《服务营销与服务质量管理》书中，介绍国外服务质量管理的相关理论和方法，并提出了“服务质量管理是服务性企业的核心内容”的学术观点。范秀成（1999）提出了扩展的服务交互模型，认为服务质量不仅包括技术质量，还应当包含交互质量的因素，是顾客感知的结果。李丽丽（2007）等指出服务质量的提高也就是顾客满意度的提高，通过对服务业的过程质量控制、正确引导顾客、跟踪服务体系的建立的探讨，寻求了一种有效达到顾客满意度的途径。邓波（2008）系统地阐述服务及服务质量的概念、特点以及有形产品的差异，对服务质量模型及其发展进行了分析，提出服务质量管理要以顾客感知为导向，在探讨了服务质量与顾客满意的内涵及关系及其差距分析模型的基础上，提出服务质量管理要牢固树立顾客满意的经营理念。温明超（2019）则认为根据客户的不同需求进行优化界面，使不同的服务对应相应的形式，关注客户需求，改变传统观念，以满足客户需求为目标，优化服务方式，改善客户体验，提高客户忠诚度。

2. 银行服务质量研究

本人通过梳理文献,得出国内学者对银行服务质量的研究是通过案例调查分析影响服务质量的因素,使其增加正向服务内容或者减少逆向服务内容进行银行服务质量提升,不少学者也引入了SERVQUAL模型中的量表内容。

国内学者通过增加正向服务内容的代表性研究成果如下:贾瑞跃和杨树(2013)收集了不同银行上千名客户的满意度数据,通过实证分析得出结论:贴心的员工接待、高效的业务办理速度、舒适的银行内外环境、先进的机器设备等都可以作为正向服务内容提升银行服务质量。李鹏(2013)认为客户与银行的良性互动同样可以作为银行服务质量提升的正向服务内容,通过互动的契合性来增加客户满意度,使其认知与服务感受相吻合。杨肃(2016)运用SERVQUAL模型对M银行服务质量影响因素进行了研究,通过提高员工综合素质、改善银行硬件环境等作为正向服务内容对M银行服务质量进行提升。刘琪琪(2019)运用服务设施和环境、服务便利、服务意识、服务能力和人性化服务五个维度与整体满意度的相关性分析,得出网点服务便利、员工服务意识强烈、员工服务能力出众、员工能够进行人性化服务都可以作为正向服务内容提升银行服务质量。

国内学者通过减少逆向服务内容增加银行服务质量的代表性研究成果如下:江丽,高志刚(2014)研究了不同地区的商业银行,得出了不合理的银行网点位置、少量的业务窗口、员工综合素质偏低、新业务普及不到位以及银行社会责任缺失都可以作为逆向服务内容降低银行服务质量。吴其文和韩静茹(2016)结合SERVQUAL模型对杭州的社区银行服务进行分析得出员工综合素质偏低作为最致命的逆向服务内容影响了银行的整体服务质量。

1.3.3 文献述评

银行的服务质量提升是当今银行业的重要课题,通过对国内外文献的阅读,可以发现研究成果的涉及半径逐渐增长,研究的关注点也随着以科技进步为支点的杠杆效应不断增强,国内外学者研究的侧重点各不相同,国外的学者关注点较多放在客户对服务的感知,以及各种标准模型的建立,例如SERVQUAL质量模型、BSQ评价体系等,通过对模型要素内容的量化,运用相关统计学分析方法找出影响银行服务质量提升的关键因素;国内学者多使用SERVQUAL量表实证调研影响银行业

服务质量的因素，从服务细节入手，多是通过案例进行分析说明，通过理论与实际相结合，关注焦点较为具体化，通过增加正向服务内容，减少逆向服务内容，对银行服务质量进行提升。国内外学者的研究成果对本人的研究在理论上具有指导意义。本文将通过SERVQUAL质量模型，将兰州银行榆中支行所对应五要素内容一一带入，通过调研实地数据，分析服务质量现状，将理论联系实际，结合实际情况对号入座，从细微入手，通过增加正向服务内容，减少逆向服务内容，对在PDCA循环中出现的问题有针对性的提出解决方案，指导兰州银行榆中支行实践工作，从而丰富商业银行服务质量提升案例成果，为其他商业银行服务质量研究提供新的思路。

1.4 研究内容及框架

1.4.1 研究内容

本文选择兰州银行榆中支行为研究对象，通过对服务质量理论的研究，选取SERVQUAL模型，运用问卷调查表、因果图、直方图等质量管理工具，对兰州银行榆中支行服务质量现状进行分析，剖析现状后面隐藏的服务质量问题，根据不同问题找到相应解决措施，从而达到优化业务流程、降低运营成本、为客户提供便捷服务，进一步提升兰州银行榆中支行服务质量水平，提高顾客满意度和忠诚度，稳定原有顾客群体，进而吸引新顾客群体，对未来的发展与转型提出有指导性的意见。本文研究内容主要分为以下六个部分：

第一部分为绪论。阐述了论文的研究背景、目前国内外的研究现状，提出了本文的研究问题，指出了论文研究的理论价值与实践意义，对相关研究进行综述说明，并对论文框架结构安排进行了说明。

第二部分为相关概念及理论基础。对商业银行、服务质量以及商业银行服务质量进行界定。综述与本文相关的质量管理理论，对SERVQUAL模型、PDCA循环以及顾客感知价值理论进行概括和评述，为全文的研究提供理论依据和指导。

第三部分为兰州银行榆中支行服务质量现状及问题分析，通过对兰州银行榆中支行的介绍，发放问卷调查表对问卷结果进行分析，以及结合第三方调研结果，找出兰州银行榆中支行服务质量存在问题。

第四部分为兰州银行榆中支行服务质量提升策略，分为提升原则、提升目标以及提升措施，提升措施主要从人员、环境、产品、渠道、流程、体制以及科技方面对兰州银行榆中支行服务质量提升给出具体建议。

第五部分为兰州银行榆中支行服务质量提升方案实施保障措施，从兰州银行榆中支行企业文化管理、内控制度建设、领导架构与人力资源完善以及技术创新进行说明。

第六部分为研究结论与展望。本章主要归纳了本文研究的结论与不足，以及有待进一步研究的问题。

1.4.2 研究框架

技术路线图如图 1.1 所示：

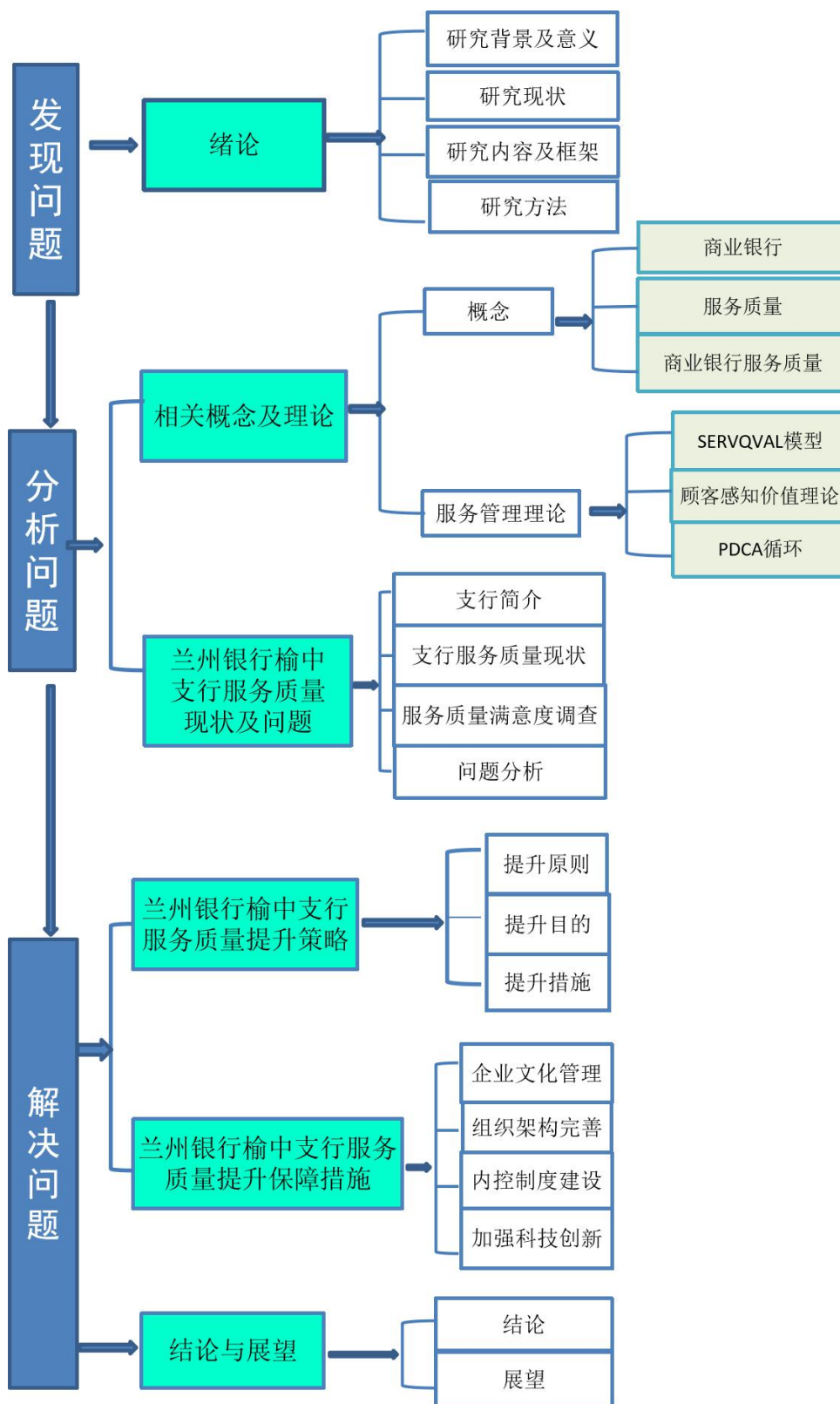


图 1.1 研究路线图

1.5 研究方法

1. 文献分析法

收集与商业银行营业网点服务相关的书籍和文献,对国内外专家学者关于商业银行服务资源配置情况、服务过程管理、服务渠道转型、服务改革措施的研究和相关理论的实施情况进行学习探究,确定本论文的研究视角、研究方法和研究侧重点。

2. 问卷调查法

本文在研究中为了更客观地反应影响客户满意度的因素,采用问卷调查法。基于 SERVQUAL 模型,结合兰州银行榆中支行实际情况,合理设计《兰州银行榆中支行服务质量满意度调查问卷》,确保调查问卷的规范、科学,可计量,选定调研对象发放调查问卷,最后回收问卷,统计分析问卷内容,得出影响客户满意度的因素,发现兰州银行榆中支行在服务环境、服务人员、服务流程等方面存在的问题,为服务质量提升对策的提出提供现实依据。

3. 调研法

通过对兰州银行聘请的第三方调研机构的调研结果,进行整理分析,为下一步兰州银行榆中支行服务提升对策的提出提供资料和数据,并根据以上结果制定相应的服务质量提升措施。

2 相关概念及理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 商业银行

银行萌芽于货币经营业。英文“Bank”一词源于意大利语“Banca”，是指商业交易时使用的长凳和桌子。商业银行是现代金融体系中历史最为悠久、服务范围最为广泛、对社会经济生活影响最为深刻的金融企业，是各国金融体系的主体。它是伴随着商品经济和货币信用制度的发展而发展的^[20]。1580年，历史上最早的银行威尼斯银行在意大利建立。17世纪前后，欧洲大陆陆续出现了一些早期的银行，但由于这些早期银行的资金有限，经营规模和范围都受到一定的限制，所以还不是真正意义上的商业银行。18世纪第一次产业革命在英国和法国取得成功，使资本主义制度得到了基本确立，为现代商业银行的产生奠定了客观基础。1694年，在英王威廉三世的支持下，苏格兰人威廉·佩特森向民间募集120万英镑建立了英国历史上第一家股份形式的商业银行——英格兰银行，这标志着适应资本主义生产方式要求的新的信用制度的确立和现代商业银行的产生。英格兰银行的组建模式很快被世界范围内得到普及。

与西方国家商业银行相比，我国的银行出现较晚，但有关货币借贷的活动在《周礼》中就有记载，而金融业出现独立的经营机构是在唐代，当时长安商铺兼营货币兑换、存款、放款业务。1897年，清政府在上海设立了中国通商银行，标志着中国现代银行信用事业的开始。但我国最早的商业银行——中国人民银行于1948年12月1日成立。改革开放以后，随着社会主义市场经济体系的确立与逐步完善，我国的银行业才得到了快速的发展。到目前为止，我国已经建立起与社会主义市场经济体系相适应的、能够为各类市场经济主体服务的现代商业银行体系。

2.1.2 服务质量

世界著名质量大师朱兰（1951）在朱兰质量手册中提出：质量是指那些能满

足顾客需求，从而使顾客感到满意的“产品特性”，21 世纪将是“质量的世纪”，质量将成为占领市场的有效武器，成为社会发展的强大动力；而服务是伴随着供方与顾客之间接触而产生的无形产品。服务质量是企业提供的最低标准水平，为了能够满足客户最基本的服务需求。对于企业来说，只有维持服务质量，才能够得到更多的客户资源，实现企业的长远发展。

当然，服务质量也有一个产生、形成和实现的过程，服务质量把服务的全过程分为服务的市场开发、设计、提供、业绩分析与改进等几个相互联系阶段。

“服务”是一种无形产品，不仅包括服务性行业提供的服务，还包括工业产品等的售前、售中和售后服务，以及企业内部上道工序对下道工序的服务。在供方提供的、顾客接受的“产品”中，有形产品往往和无形产品相伴相随。有形产品的生产、流通、消费过程中伴随着大量的服务，而服务提供过程又往往以有形产品为载体，离开载体，服务则无法独立存在。虽然服务质量纬度比产品质量更难定义，德克萨斯州 A&M 大学的市场营销教授帕拉苏拉曼、泽沙姆尔和波利（1985）提出了著名的服务质量纬度，即有形性、服务可靠性、响应性、保证性、易情性、可用性、专业性、实时性、完整性、愉悦性，这些纬度被许多服务公司用来测量质量性能。

2.1.3 商业银行服务质量

近年来，我国学者针对商业银行服务质量进行探究，具有代表性的有：徐辉（2006）编著的《商业银行服务管理概论》，围绕基层银行的服务管理实践案例进行分析，并对如何开展银行服务创新做出了初步探讨。同时结合银行经营目的也是为获取更高的利润，所开展的商业活动也需要人为的干预才能够形成，将银行服务管理中的原则、标准及技巧做了逐一阐述；李义奇（2008）的《国内银行服务管理问题探讨》，在银行改革、可持续发展的大背景下进行银行服务质量探讨，得出服务能力是银行竞争力的主要体现，为了取得银行可观利润，必须完善稳定优质的客户关系，做到对外部风险的有效抵御，使自身维持持续发展的状态。严晓燕（2009）出版的《商业银行顾客服务管理》，作者从商业银行顾客服务管理这一视角入手，通过 SERVQUAL 评价模型的应用，对于北京银行的服务创新给出了建议，并就管理的制度保障和管理实践进行了说明，进一步强调银行需要持

续创新服务模式改善客户服务业务。严盖（2012）论文《我国商业银行服务管理问题研究》得出以下启示：营业网点作为商业银行服务管理的“重要窗口”和“前沿阵地”应务必重视，服务水平是商业银行管理水平的集中反映，增强客户体验是商业银行服务改进的战略手段和有效途径。

2.2 服务质量管理理论

2.2.1 SERVQUAL 模型

芬兰学者 Gronroos（1982）提出了顾客感知服务质量的观念并在此基础上提出了顾客感知服务质量模型，他强调客户对服务的评价过程即购买产品或服务前对其形象口碑等的预计期望与接受服务过程中的实际感受进行比较的过程，即“期望-感知”模型如下图 2.1 所示；Parasuraman、Berry 和 Zeithaml（1985）提出了服务质量差距模型如图 2.2 所示，即顾客期望与顾客感知的服务之间的差距是差距模型的核心，要弥合这一差距，就要对其他四个差距进行弥合。

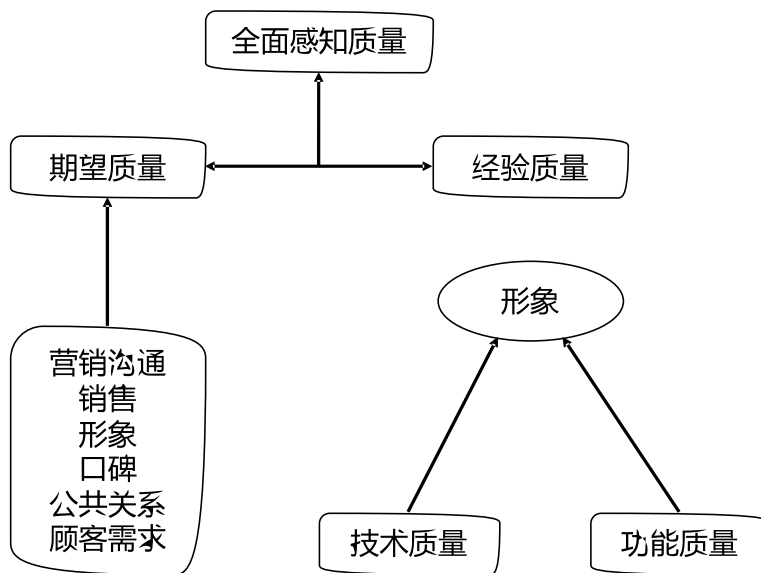


图 2.1 “期望-感知”模型

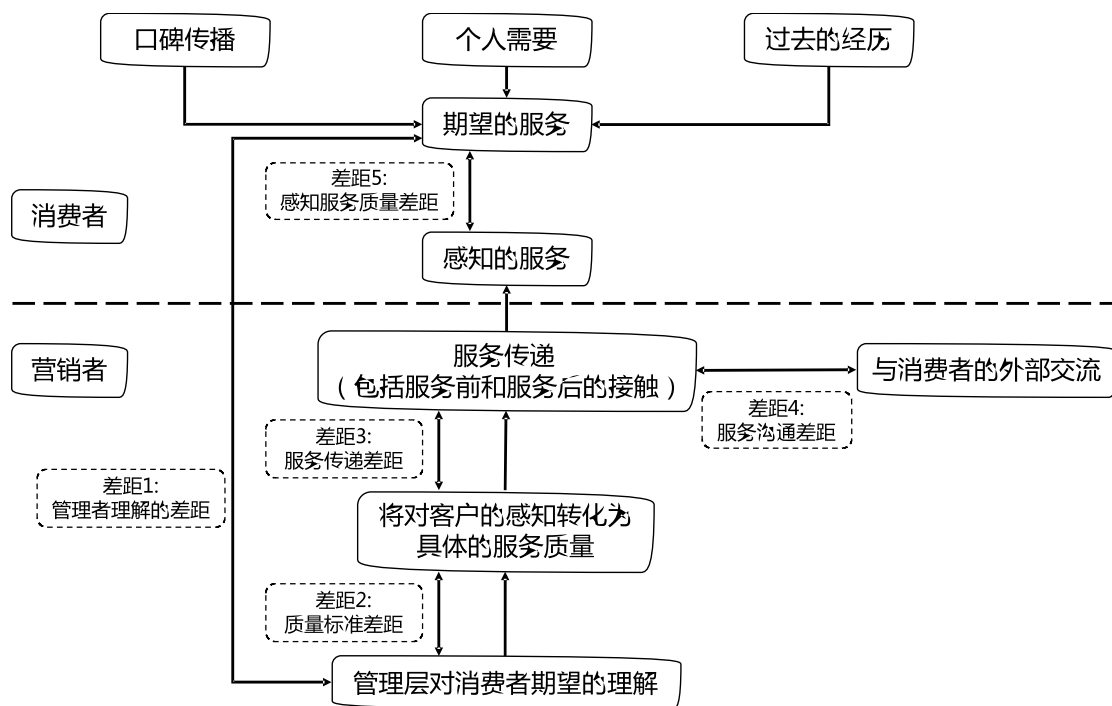


图 2.2 服务质量差距模型

PZB（1988）最终确立了包含五个维度的 SERVQUAL 模型，其内容包括有形性（包含实际设施、设备以及服务人员外表等）、可靠性（正确并且可信赖的执行服务承诺的能力）、响应性（帮助顾客的意愿及迅速提供服务的能力）、保证性（服务人员的知识、礼貌以及服务执行结果值得信赖的能力）、移情性（关心顾客并提供个人化的服务）。如图 2.3 所示：

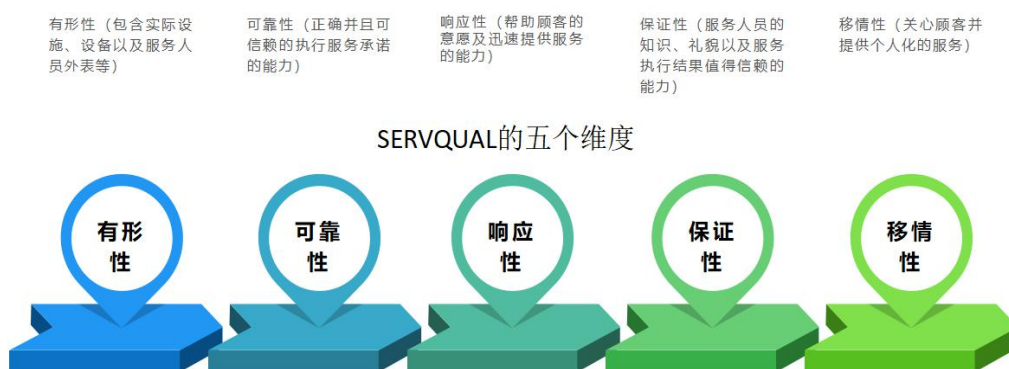


图 2.3 SERVQUAL 五维度内容

每个维度包含 4-6 项具体指标，共 22 项指标的 SERVQUAL 评价体系，如表 2.1 所示，SERVQUAL 服务质量模型体系是被普遍认同的测量服务质量的方法，它为对服务质量构成和评价的研究奠定了理论与实证基础。

表 2.1 SERVQUAL 评价体系

要素	要素组成项目
有形性	1、本网点拥有智能化的服务设备
	2、网点服务机具不同于其他银行
	3、网点工作人员有整洁的服装和外表
	4、网点设施与网点工作人员所提供的服务相匹配
可靠性	5、网点工作人员对客户所承诺的事情都能及时完成
	6、客户遇到用难时, 网点工作人员能表现出关心并提供帮助
	7、网点是可靠的
	8、网点工作人员能按约定提供所承诺的服务
	9、网点工作人员对相关的服务有所记录
响应性	10、不能指望网点工作人员告诉客户提供服务的准确时间
	11、期望网点工作人员提供及时服务是不可能的
	12、网点员工不总是愿意帮助客户
	13、网点员工因为太忙以至于无法立即为客户提供服务, 满足客户需求
保证性	14、网点员工是值得信赖的
	15、在办理业务时客户会感到放心
	16、网点员工是有礼貌的
	17、员工可以从单位得到适当的支持, 以提供更好的服务
移情性	18、网点不会针对不同的客户提供不同服务
	19、网点员工不会给予客户个别的关怀
	20、不能期待员工会了解客户的需求
	21、银行没有优先考虑客户的利益
	22、银行提供的营业时间不能符合所有客户的需求

资料来源：PZB 的 SERVQUAL 评价体系

2.2.2 顾客感知价值理论

波特（1985）最早提出了顾客感知价值的概念，顾客感知价值可以被看做是顾客感知到的，企业为顾客制造或传递的价值，即顾客感知成本与顾客感知绩效之间的权衡，对顾客感知价值的定义是静态的，认为价值是顾客愿意支付的价格，引入了时间、便捷等非货币成本概念。以下为顾客感知价值理论发展缩略表如表 2.2 所示：

表 2.2 顾客感知价值理论发展缩略表

研究者	提出年份	对顾客感知价值的定义
Porter	1985	在战略优势中最早提出消费者价值的概念
Zeithaml	1988	是顾客通过感知利得与感知利失对产品和服务的总体评价
Monroe	1990	产品的感知利得与价格的感知利失之间的权衡
Anderson	1991	源于购买和使用产品后发现的额外价值
Gale	1994	是经产品相对市场价格调整后的感知质量
Ravald	1994	顾客感知价值 \langle (单个情景的利得 \div 关系的利得) \rangle \vee (单个情景的利失 \div 关系利失)
Butz	1996	源于购买和使用产品后发现的额外价值
Woodruff	1997	是顾客在特定环境下对能实现自己目标和目的的产品成性、属性实效和使用结果的偏好
Kotler	2001	提出顾客让渡价值, 定义为总顾客价值与总顾客成本之间的差
成海清	2007	认为顾客感知价值是顾客与产品或者服务接触的过程中, 针对产品或服务的功能和属性与顾客的需求是否相一致的综合性评价
刘文波、陈荣秋	2008	产品服务价值理论: 价值是产品和服务的功能或属性满足了顾客相应的需求而付出一定成本的总和, 明确提出价值同时取决于产品和服务的自然属性和顾客的认可。

资料来源: 本人梳理文献资料所得

2.2.3 PDCA 循环

PDCA 循环是一种科学的工作程序, 它分为 4 个阶段: 计划 (plan)-实施 (do)-检查 (check)-处置 (action), PDCA 循环的概念最早是由美国质量管理专家、统计学家戴明提出的, 因此也称之为戴明环, 如图 2.4 所示。它的工作分为 8 个步骤: 找出问题 (plan)-分析问题 (plan)-确定主因 (plan)-制定措施 (plan)-执行计划 (do)-检查效果 (check)-纳入标准 (action)-遗留问题 (action),

这 8 个步骤也是对其 4 个阶段的具体实施。PDCA 循环的工作特点是四个阶段一个都不能少，大环套小环，相互促进，不断循环上升从而推动 PDCA 循环^[24]，工作原理如图 2.5 所示。

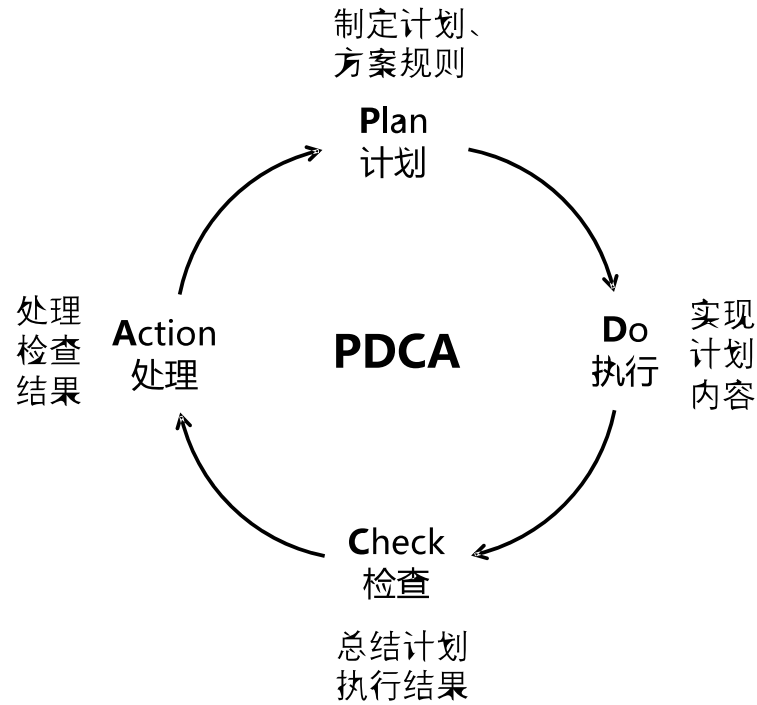


图 2.4 PDCA 循环图

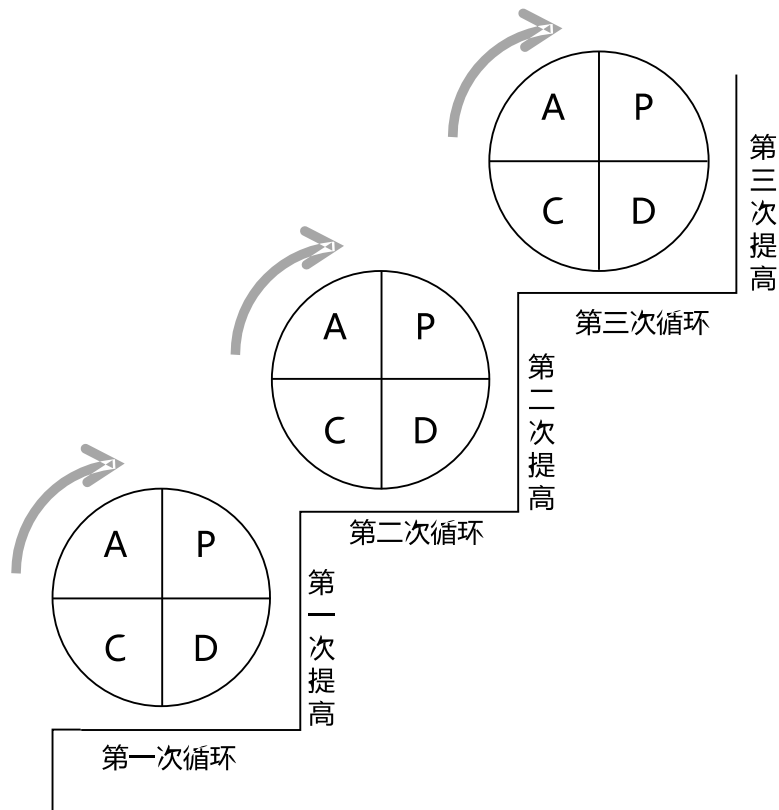


图 2.5 PDCA 循环工作图

3 兰州银行榆中支行服务质量现状及问题

3.1 兰州银行榆中支行简介

1997年6月29日，经中国人民银行批准，在原兰州市56家城市信用社基础上，通过股份制改造和资产重组，地方财政、企业法人和自然人入股共同发起设立了兰州城市合作银行。这是甘肃省第一家地方法人股份制商业银行。1998年5月18日，更名为兰州市商业银行，2008年6月23日更名为兰州银行。兰州银行榆中支行作为其12家直属支行之一，成立于2007年，在成立之初，便制定了服务小微，服务民营的理念，经过多年的发展，2020年末兰州银行榆中支行根据其存贷款比例在县域内排名第二，2020年12月末榆中县各金融机构存贷款分析表如下表3.1所示：

表 3.1 2020 年 12 月 31 日榆中县各金融机构存贷款分析表

单位：亿元

序号	行名	2020 年 12 月各项存款	份额%	2020 年 12 月末各项贷款余额	份额%
1	合行	146.75	47.37	134.13	39.92
2	兰州银行	92.49	29.86	46.35	13.8
3	农行	17.93	5.79	18.29	5.44
4	邮储银行	12.21	3.94	5.13	1.53
5	工行	8.23	2.66	5.78	1.72
6	甘肃银行	8.59	2.77	2.35	0.7
7	建行	10.32	3.33	6.85	2.04
8	浦发银行	5.85	1.89	6.21	1.85
9	发行	4.51	1.46	46.7	13.9

10	中行	1.63	0.53	1.78	0.53
11	兰银租赁			63.21	18.81
	合计	309.79	100	335.99	100

资料来源：榆中县人民银行 2020 年 12 月份金融机构数据

2019 年 12 月，经中金国盛的银行营业网点服务认证，兰州银行榆中支行被评为国家标准达标单位，中金国盛认证中心是根据中国人民银行决策部署，由中国金融电子化公司筹建，经国家认监委批准成立的国内唯一一家专业从事金融行业全类别认证检测的认证机构。2020 年 3 月兰州银行榆中支行在中国银行业协会安全管理“双百”评选中，被表彰为“2018-2019 年度先进单位”，兰州银行榆中支行也成为甘肃省银行业获此荣誉的两家单位之一。“双百”评选是由中国银行业协会安全保卫专业委员会组织开展的以创建“最安全银行”为核心的“双百”评选活动，旨在有效提升银行业安全管理水平，树立系统内安全防范的先进典型。2020 年 4 月被兰州市精神文明建设指导委员会评选为市级文明单位，兰州市精神文明建设指导委员会办公室是市精神文明建设委员会的办事机构，统一管理全市精神文明建设工作。截止 2020 年 12 月，兰州银行榆中支行现有员工 96 人，80 后员工 28 人，占比 29%，其余全部是 90 后，占比 71%，是一支较为年轻的队伍。

3.2 兰州银行榆中支行服务质量现状

兰州银行为加强营业网点标准化服务建设，聘请第三方调研机构（北京信索营销咨询有限公司）对所辖营业网点进行调研服务，持续、客观、全面测评网点服务水平，了解各网点面临的实际问题，获得准确、可量化考核的数据结果，从而提出服务提升管理措施并跟进落实以推动服务提升。以“神秘顾客”暗访的形式开展测评。具体包括：服务环境（22 分）、服务形象（8 分）、服务效能（6 分）、服务管理（15 分）、服务规范（20 分）、服务纪律（10 分）、服务安全（10 分）、自助机具（9 分）和消保（观察项）九个模块，涉及到的服务环节有大堂经理、高柜柜员、保安保洁、其他银行人员（考核服务礼仪和服务行为）、

服务环境、自助机具和消保（观察项），满分为 100 分；兰州银行榆中支行于 2020 年 10-12 月具体得分如下表 3.2 所示：

表 3.2 榆中支行暗访得分表

网点名称	总得分	（服务环境） 23 分	（服务形象） 8 分	（服务效能） 6 分	（服务管理） 14 分	（服务规范） 20 分	（服务纪律） 10 分	（服务安全） 10 分	（自助机具） 9 分	第三方消保
榆中支行	98.5	21.5	7.0	6.0	15.0	20.0	10.0	10.0	9.0	0.0

资料来源：北京信索营销咨询有限公司

结合调研情况兰州银行榆中支行服务质量现状为：

1. 环境方面

服务环境是侧面考量网点服务的指标，从侧面影响客户对服务的感受，服务环境干净整洁、设施设备齐全或灯光亮度适宜对客户心理暗示都非常重要。自助机具、便民设施、网点布置等的损坏或者老旧，直接从感官上影响客户对服务的体验。兰州银行榆中支行行名灯箱 LOGO 稍有褪色，LED 屏可正常显示。台阶以上地面有浮尘、门口环境承包区域有行人路过随手扔的烟蒂、台阶稍有破损且未及时维修、“小心台阶”提示牌上有抹布水印。网点外墙干净，但仍有几处胶带痕迹未清理彻底，外墙稍有破损。室内地面垃圾清理及时，墙面、柜台、饮水机、大堂经理台无明显污渍，垃圾桶垃圾未超过三分之一，厅内标识崭新，电源插座有污渍且稍显凌乱，网点地面有污渍和纸屑、绿植有枯叶。柜台台面摆放凭条、申请书等稍显凌乱，柜员离柜桌面未整理。自助区域地面垃圾未及时清理，部分标识破损、张贴物有一角翘起，自助机具机体有污渍、自助设备上有纸屑、自助区一米线模糊不清等。

2. 人员方面

所有员工能做到着装统一，仪容仪表良好，女士着淡妆，男士精神饱满，但女员工也存在发型不规范现象，如短发过耳和刘海遮眉，个别员工未佩戴工号牌。大堂经理能做到客户进门问候，但并未根据客户的业务需求及时的进行电子渠道分流，导致厅堂人员等候人数较多，部分客户感觉办理业务时间较长；在微笑服

务环节，大堂经理遇到客户时未能主动上前微笑打招呼，询问客户业务需求，并在客户离开时，主动微笑送别客户。日常服务客户中大堂经理离开工作岗位时未能及时摆放“大堂经理巡视中”提示牌，与客户交流的过程中出现双手叉腰、倚靠填单台、一指禅手势等不规范举止，忘记摆放巡视牌的现象和行为举止欠佳，说明网点在对大堂人员管理方面，未严格要求其遵从服务规范，大堂人员主动服务意识相对薄弱。柜员服务主要表现为未问候客户、未邀请客户就坐、未询问客户需求，双手递单方面，同笔业务多次单手递接客户单据、卡，现金，收款时未主动与客户核对金额，清点时未向客户提示或重复金额，付款时未提示客户清点核对金额。

3. 客户维护方面

兰州银行榆中支行对于普通客户和 VIP 客户的维护，能够提供基本的标准化服务，但由于兰州银行榆中支行业务种类较多，业务受众交广，每天业务办理数量较多，客户的业务等待办理时间较长，这样就会出现银行对 VIP 客户的服务跟踪不到位。因为银行二八法则体现的尤为明显，所以高净值客户对于一个网点的重要性不言而喻。因此在 VIP 客户服务方面，兰州银行榆中支行目前已经在重点关注，逐步在配置理财经理帮助高净值客户更好的理财，提供一站式高端客户服务。

3.3 兰州银行榆中支行服务质量满意度调查

3.3.1 问卷设计

1. 问卷设计依据

本次问卷为不记名调查，旨在对兰州银行榆中支行的服务质量进行分析，本问卷问题设计依据包括三部分组成：

(1) 第一部分为客户的个人基本情况，其中有参与问卷调查活动客户的年龄、工作、性别、收入水平等内容，统计这些基本信息目的在于了解兰州银行榆中支行现有客户结构，参与者可如实填写。

(2) 第二部分为问卷的核心内容，从服务环境、服务形象、服务效能，服务管理，服务规范五个方向，根据 SERVQUAL 模型进行选项设计，参照 SERVQUAL

模型的五个维度包括可靠性 (Reliability)、保证性 (Assurance)、有形性 (Tangibles)、移情性 (Empathy) 和响应性 (Responsiveness) 来构建服务质量测量量表, 部分否定题目已根据评分要求改为肯定题目, 五个维度分为 22 个小项, 基本内容如下表 3.3 所示。

(3) 第三部分为服务细节评价获得来源, 因网点服务多为细节问题, 五维度题目较为笼统, 所以又设置了文字描述性多项选择题, 旨在得出客户对于服务细节的一些体验。

表 3.3 SERVQUAL 模型五要素题目设置表

要素	要素组成项目
有形性题目	Q1、本网点智能化的服务设备拥有情况
	Q2、网点服务机具优于其他银行
	Q3、网点工作人员具有整洁的服装和外表
	Q4、网点设施与网点工作人员所提供的服务相匹配
可靠性题目	Q5、网点工作人员对客户所承诺的事情都能及时完成
	Q6、客户遇到困难时, 网点工作人员能表现出关心并提供帮助
	Q7、网点是可靠的
	Q8、网点工作人员能按约定提供所承诺的服务
	Q9、网点工作人员对相关的服务详尽记录
响应性题目	Q10、网点工作人员总是可以告诉客户提供服务的准确时间
	Q11、网点工作人员能够提供及时的服务
	Q12、网点员工总是愿意帮助客户
	Q13、网点员工即使再忙也可以立即为客户提供服务, 满足客户需求
保证性题目	Q14、网点员工是值得信赖的
	Q15、网点员工在办理业务时客户会感到放心
	Q16、网点员工是有礼貌的
	Q17、员工可以从单位得到适当的支持, 以提供更好的服务
移情性题目	Q18、网点会针对不同的客户提供不同服务
	Q19、网点员工能够给予客户特别的关怀
	Q20、网点员工详细了解客户的需求
	Q21、遇到银行与客户利益冲突时, 可以优先考虑客户的利益
	Q22、银行提供的营业时间能符合多数客户的需求

资料来源: 本人根据 SERVQUAL 模型五要素编制所得

该调查问卷可分为如下四部分: 第一, 标题。本调查问卷标题为“兰州银行榆中支行银行服务质量调查问卷”。第二, 导语。简要概括了本次进行调查问

卷的原因，即为银行提高业务水平、完善服务质量提供针对性的借鉴和参考。第三，问题和选项。问题分为三类，第一类为选择题，客户可根据自己的实际情况选择；第二类为评分题，并提供相应分值的选项，按客户满意程度由低到高，网络问卷非常不满意为 1 星，比较不满意为 2 星，一般为 3 星，比较满意为 4 星，非常满意为 5 星，纸质问卷非常不满意为 1 分，比较不满意为 2 分，一般为 3 分，比较满意为 4 分，非常满意为 5 分，由参与客户根据自身服务体验自主打分；第三类为文字描述性多项选择题，客户可根据所描述内容选择符合自己体验的选项，总共设置 37 个问题。第四，结束语。感谢接受问卷调查的客户。

2. 问卷设计原则

(1) 目的性：目的性作为本次问卷调查的内容导向，旨在采集本次论文所需信息。根据调查主题将问题具体化、条理化和可操作化，即变成一系列可以测量的变量或指标。

(2) 逻辑性：结构合理、逻辑性强。问题的排列有一定的逻辑顺序，首先是基本情况了解，其次是根据服务情况打分，最后是描述性多项选择题，遵从先易后难、先简后繁的顺序，符合应答者的思维程序。

(3) 通俗性：本次问卷旨在获得广泛群体的服务感受，设计问题一目了然，未使用银行专业术语，语气亲切，符合应答者的理解与认识，对敏感性问题采取一定的技巧调查，使问卷具有合理性和可答性，避免主观性和暗示性，防止答案失真。

(4) 时间控制性：因为客户的时间都是宝贵的，所以回答问卷的平均时间控制在 15 分钟之内，问卷中既不浪费每一个问题，也不遗漏每一个重要问题。

(5) 数据处理性：便于问卷调查数据的校验、整理和统计。

3.3.2 问卷发放与回收

本文以兰州银行榆中支行前来办理业务的客户作为调查问卷的样本。兰州银行榆中支行营业部位于榆中支行办公大楼一楼大厅，作为主要调查数据来源；另外，本文针对有过投诉经历的客户进行了单独的调研，还走访了与银行员工出现争执的客户。总体来说，本次设计的问卷覆盖范围较广，能够客观反映兰州银行榆中支行的真实情况。本次问卷调查工作历时一个月，本文随机选取到该行办理

业务的客户调研对象,同时注意调研参与者的年龄结构,集中在 18 到 65 岁之间,以便保证数据的有效性。因为榆中支行的主要业务包含:全县行政事业单位人员的工资统发、退休人员的养老金发放、全县的暖气费代缴业务、榆中县周边城镇居民以及乡村居民的社保卡发放。调查范围基本涵盖全县居民,为保证调研参与者信息的有效性,本人在排除部分无效对象后,每日问卷发放量约为 10 到 30 份,受多方面因素影响,问卷发放速度并不稳定,最终发放量达到 400 份。主要受调研对象为填写业务单据、等候或完成业务办理的客户。

问卷发放总量为 400 份,完成了其中 362 份的回收工作,实现 90.5%的回收率。在成功回收的问卷中,剔除无效问卷中存在选项答案模糊、题目遗漏、全五分或全一分选项相同等问题,或多选题单选,难以分辨的问卷,其余 346 份有效,占问卷回收总数的 86.5%。

3.3.3 数据处理

本次调查问卷共计发放 400 份,完成了其中 362 份的回收,剔除无效问卷包括答案模糊、题目遗漏、多选题单选、评分题目全五分、全一分,或选项涂改模糊,难以分辨的问卷,共计有效问卷 346 份,问卷有效率为 86.5%,样本基本信息如表 3.4 所示:

表 3.4 样本基本信息统计表

被调查者信息	信息分项	样本数	百分比
性别	男	158	45.66%
	女	188	54.34%
年龄	30 岁以下	86	24.86%
	30 岁-50 岁	122	35.26%
	50 岁以上	138	39.88%
个人月收入	3000 元以下	105	30.35%
	3000 元-6000 元	152	43.93%
	6000 元以上	89	25.72%
被调查者工作	自由职业者	184	53.18%

	企事业工作人员	162	46.82%
--	---------	-----	--------

资料来源：本人根据统计调查问卷数据所得

根据 SERVQUAL 模型五要素设计的调查问卷，统计调查结果可知，客户对兰州银行榆中支行服务综合排名前三的因素为保证性、有形性和响应性；排名第一题目为第十五题客户在办理业务时客户会感到放心，平均分值为 4.30，排名第二题目为第二十二题银行提供的营业时间能符合所有客户的需求，平均分值 4.25；并列排名第三题目为第三题网点工作人员有整洁的服装和外表和第十题可以指望网点工作人员告诉客户提供服务的准确时间，平均分值为 4.20。排名最后为可靠性，得分最低题目为第五题网点工作人员对客户所承诺的事情都能及时完成，平均得分为 3.62，倒数第二题目为第十七题员工可以从单位得到适当的支持，以提供更好的服务，平均得分为 3.96，倒数第三题目为第九题网点工作人员对相关的服务有所记录，平均得分为 3.99。图 3.1 为五要素平均得分图，图 3.2 为核心题目平均得分图：

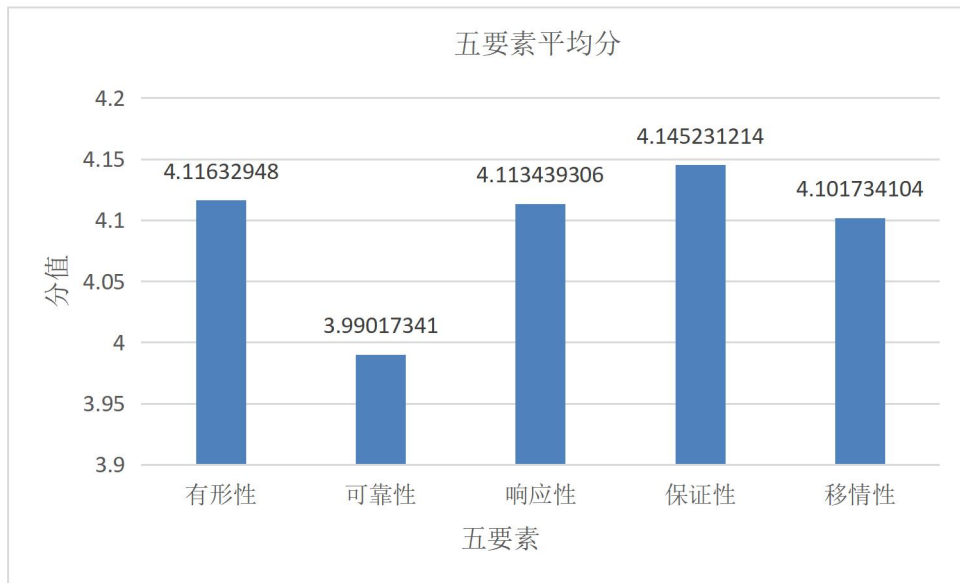


图 3.1 SERVQUAL 模型五要素平均分图

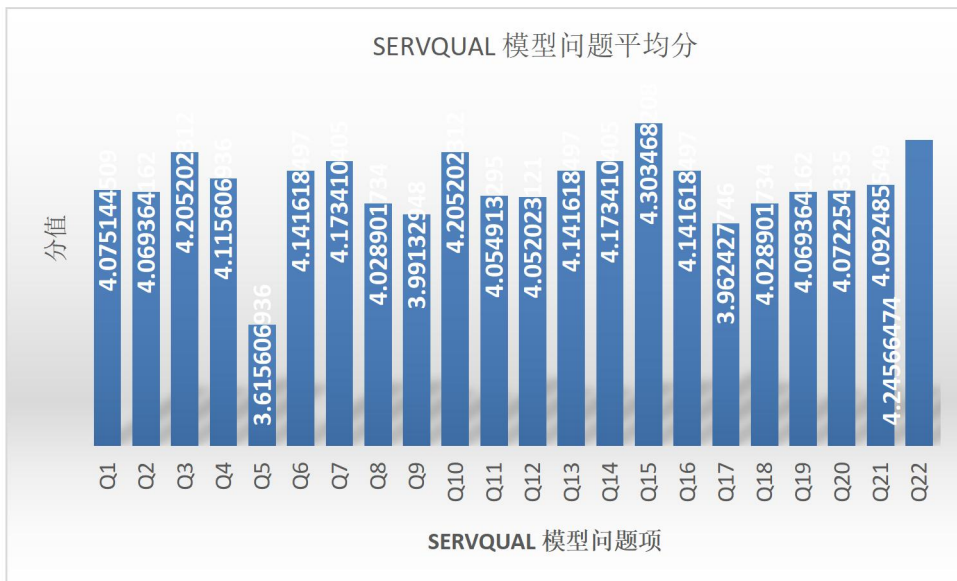


图 3.2 SERVQUAL 模型五要素题目平均分图

3.4 兰州银行榆中支行服务质量问题

3.4.1 客户受重视程度和体验度不高

统计调查问卷 Q7（网点是可靠的？）和 Q14（网点员工是值得信赖的？）得分情况如图 3.3 所示，第 28 题（您对兰州银行榆中支行总体评价打分为？）得分情况如图 3.4 所示，三题平均得分分别为 4.17 、 4.17 和 4.08，如下：

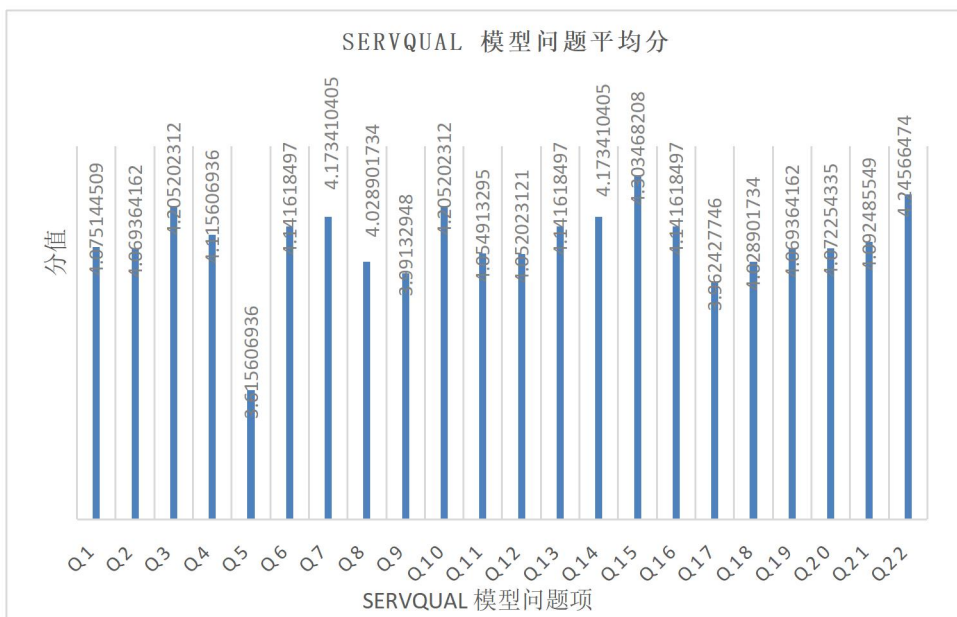


图 3.3 SERVQUAL 模型五要素题目平均分图

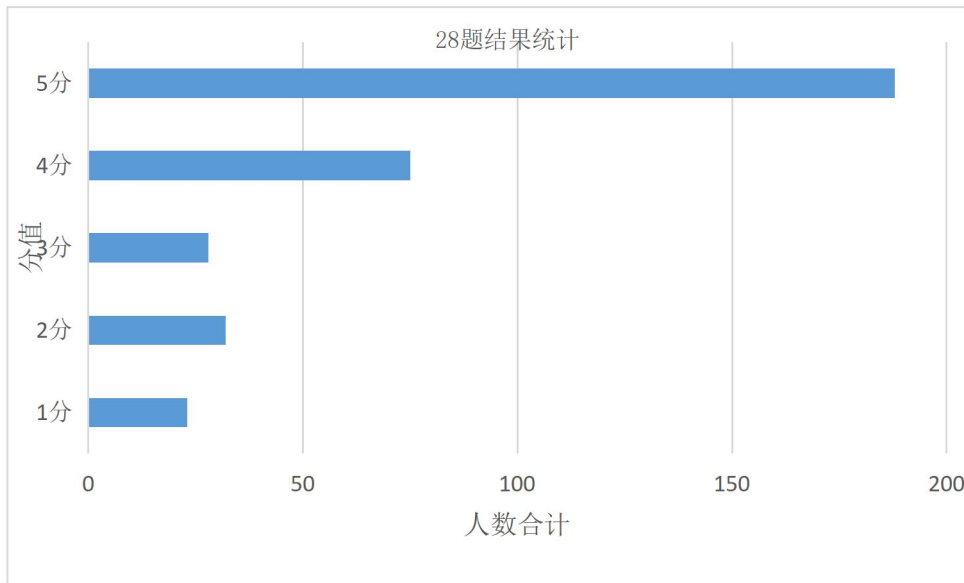


图 3.4 28 题结果统计图

得分表明兰州银行榆中支行主动服务意识有待提高。兰州银行榆中支行现有员工 96 人，80 后员工 28 人，占比 29%，其余 68 人均为 90 后，占比 71%，学历方面实现本科全覆盖，是一支综合素质较高的团队。兰州银行榆中支行作为县域支行，具体业务包括全县行政事业单位人员的工资统发、退休人员的养老金发放、全县的暖气费代缴业务、榆中县周边城镇居民以及乡村居民的社保卡发放。网点客户数量较多，虽然有智能机具的配合，但是面对如此多业务需求人员方面依然是供不应求，员工基本工作重心为快速办理业务，缩短客户等待时间，减少客户办理人数，办理速度过快又会使得服务方面出现一些问题：主动服务水平欠佳，客户受重视程度不高体验不好，精准营销不到位等一系列问题。

3.4.2 部分业务冗长繁琐

统计 30 题和 31 题客户选项，选择选项“办业务窗口多，不必排队”人数为 264 人，占比 76%，如图 3.5 所示，结合五要素中员工响应性要素，响应性平均得分为 4.11 分，如图 3.6 所示：

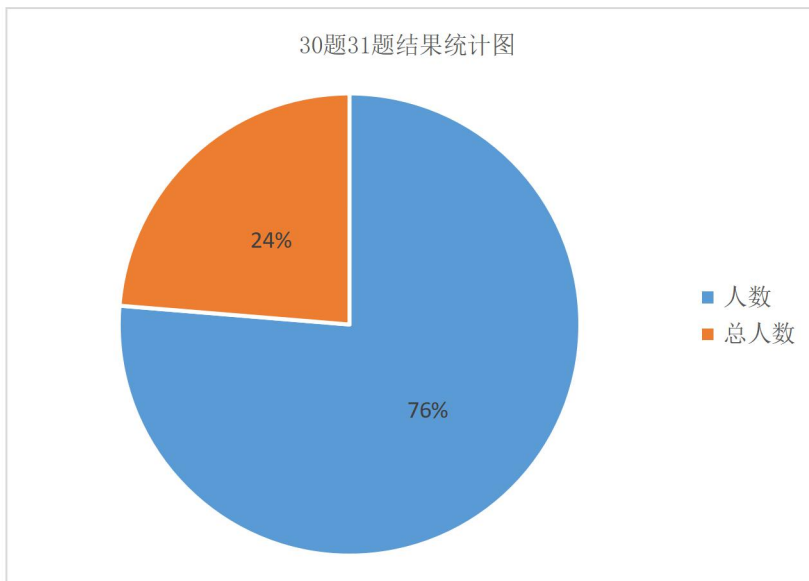


图 3.5 30、31 题结果统计图

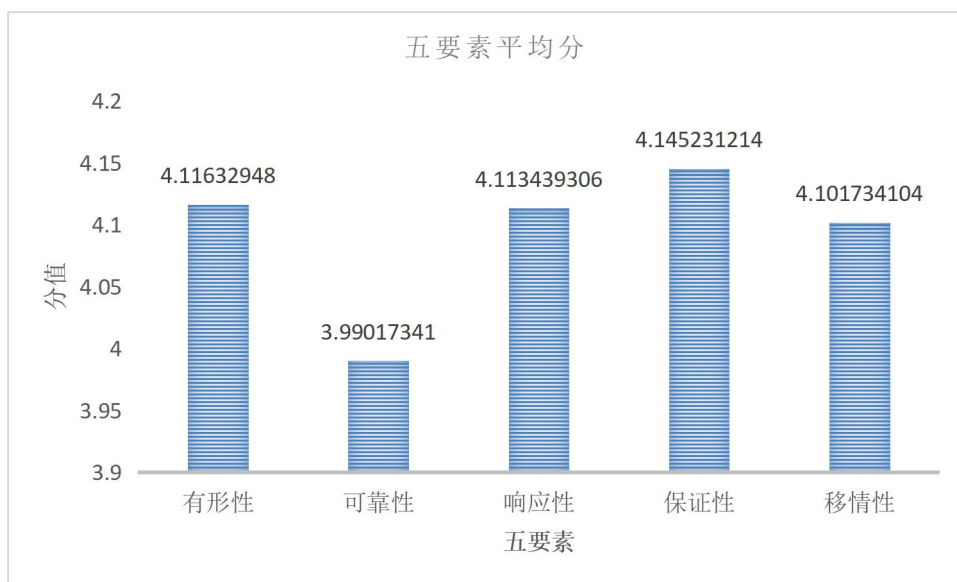


图 3.6 SERVQUAL 模型五要素平均分图

如客户评价反映出部分业务流程冗长繁琐。兰州银行为进一步简化前台操作流程，缓解柜面人员压力，总行从 2020 年 5 月起逐步推广柜面无纸化，集中授权系统上线运行，但因系统刚开始运行，运行环节和服务效率都不尽如人意，每日早晨 9 点到 11 点以及下午 3 点到 5 点都是营业高峰期，容易出现集中授权等待时间较长，柜员业务上传凭证不符合要求退回重新办理，无纸化新系统仍有个别漏洞需要修复，从而增加等待时长。自从新系统上线以来，网点柜面业务办理效率每况愈下，客户等待时长增加使得客户体验大大下降。在与对公客户的交流

中，普遍反映对公业务办理手续多、程序复杂，业务审批慢，比如对公账户的开户：对于有开户意愿的客户进行登记是为初审，协同工作人员一起上门调查是为复审，单位会计人员携带相关资料进行开户，若信息无误将成功开户，若信息有误则去相应银行变更错误信息，再加上各个部门的审批授权，一两个小时能够成功开通一个对公账户都是很顺利的。同时，业务不熟悉柜员对于客户应准备资料了解不充分，导致客户反复补充资料，对公客户体验度不佳的情况特别突出。

3.4.3 投诉处理流程不合理

从调查问卷分析得知，问卷调查题目第 29 题，对于您的抱怨，银行处理后您的满意程度给予评分，在投诉处理方面，客户打分如图 3.7 所示，满意程度的平均得分为 3.99：

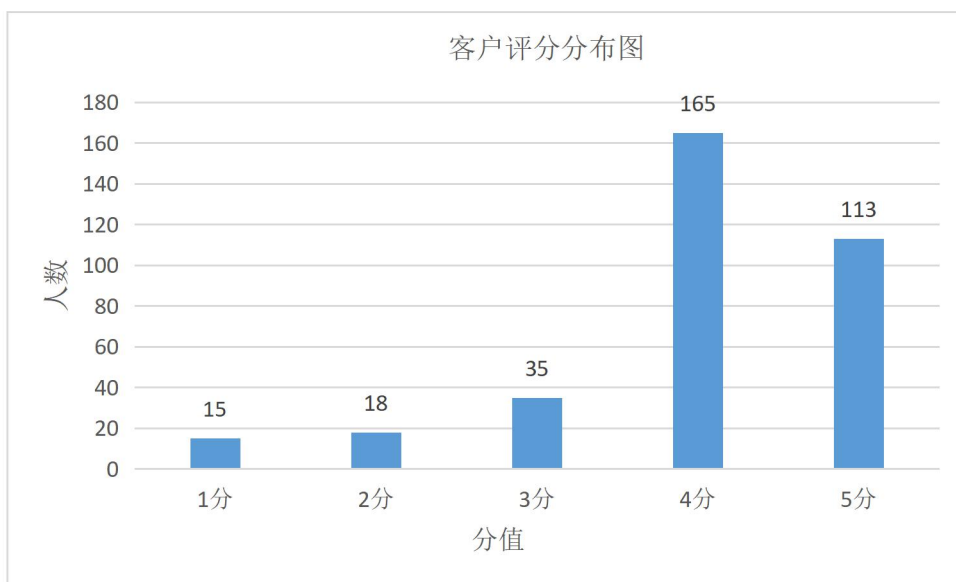


图 3.7 29 题得分统计图

在所有指标中排名靠后，在与投诉已处理客户的回访中，客户意见多为投诉处理时间过长，当时投诉的问题不能在当时得到有效解决，分析兰州银行投诉工单流转图如图 3.8 所示，可以得出投诉处理流程不尽合理。

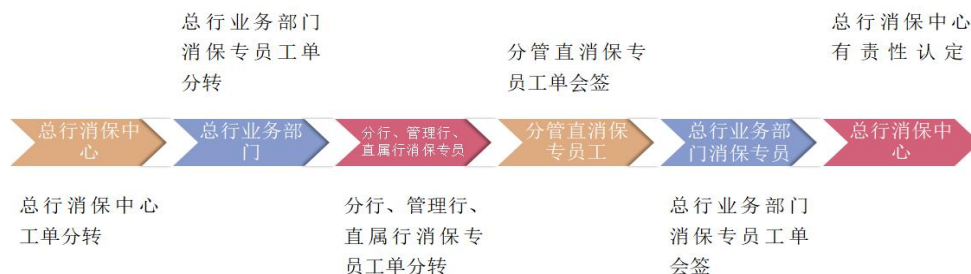


图 3.8 兰州银行投诉工单流转图

目前兰州银行客户在营业网点办理业务或通过 ATM 机、手机银行、网银等自助渠道办理业务时，若遇到问题需要投诉，则可以向网点现场投诉或者拨打 96799 客服热线等方法进行投诉，96799 客服人员在记录好客户投诉信息后，会以工单的形式向消保部门发送工单，总行在接到工单后再转发至客户开户网点或者投诉网点进行处理，网点在接到投诉工单后对客户反馈问题进行处理并向客户进行解释，三个工作日内处理完毕后再将处理结果反馈至分支行，分支行再上传至客服中心，最后由客服再向客户进行回访同时将相应的处理结果及方法告知客户。如此一来，客户的等待时长增多，客户体验就下降了。

3.4.4 智能设备应用不到位

从题目 Q1、Q2 得分情况如图 3.9 所示，Q1 本网点拥有智能化的服务设备总得分 4.07 分；Q2 网点服务机具不同于其他银行总得分 4.06 分。32 题、33 题（32 题：办理业务之前，您对硬件设备配置的评价？33 题：办理业务后，您对银行硬件设备配置感受？），选择 ATM 机经常能够正常使用人数为 276 人，选择网上银行与自助渠道方便安全客户为 213 人，客户评价如图 3.10 所示：

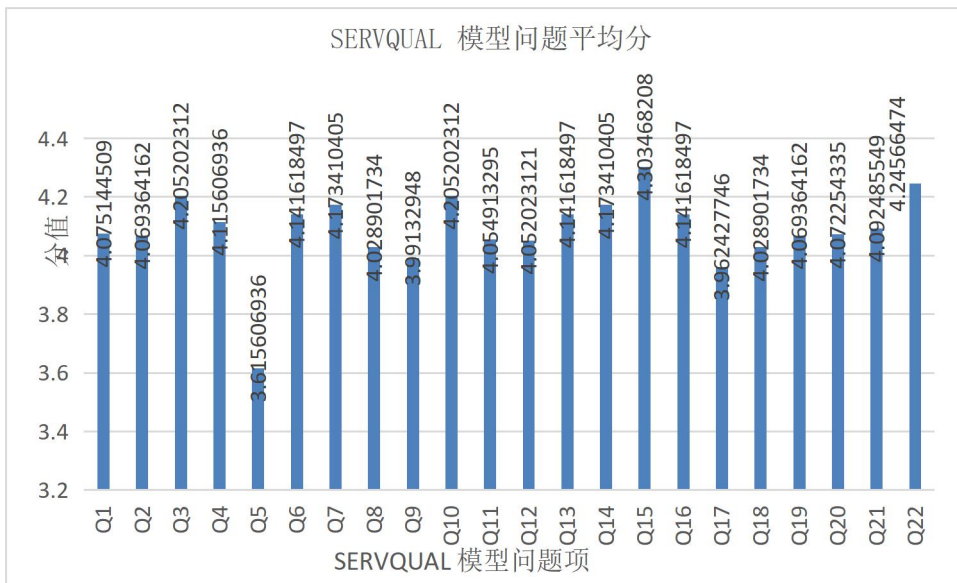


图 3.9 SERVQUAL 模型问题平均分图

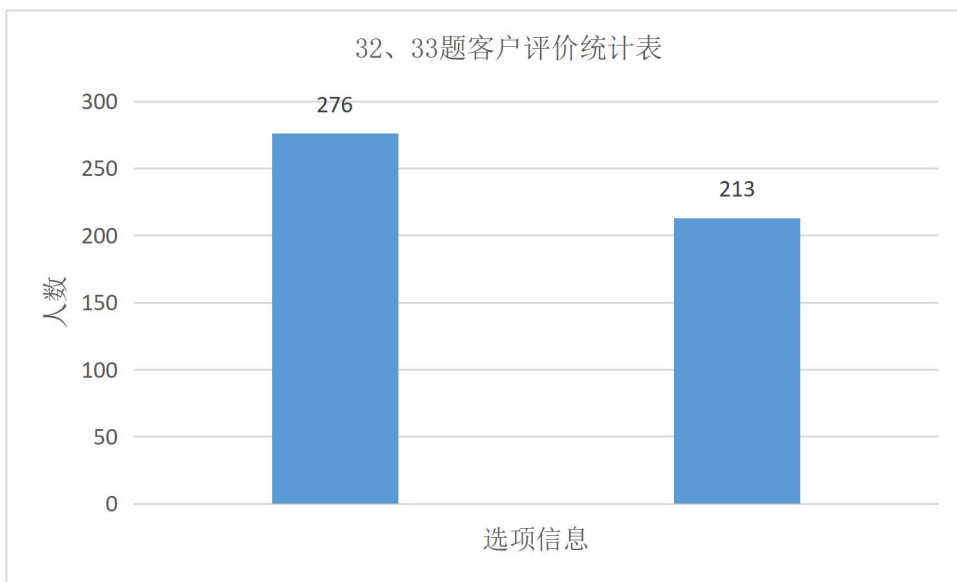


图 3.10 32、33 客户评价统计图

分析问卷调查结果得知，智能设备未能充分运用，结合兰州银行榆中支行实地调查，发现存在以下情况：

1. ATM 自助取款机运用不到位

ATM 可以实现兰州银行及他行银行卡≤2 万取款业务，兰州银行≤10 万存款业务以及兰州银行及他行银行卡≤5 万转账业务，但是厅堂人员的分流不及时导致 ATM 机利用率不高，许多客户甚至取款三五千元也要等待较长时间。

2. 循环机运用不到位

兰州银行循环机可以实现本行活期结算存折及银行卡≤10 万的存取款业务，兰州银行卡及本行活期结算存折≤5 万转账业务，但因网点营业时间限制，循环机只有在营业时间内可以使用，循环机运作时间一般为 8:00-18:00，因兰州银行榆中支行月初领取财政代发工资及月末领取退休养老金人数较多，造成月初月末排队取钱客户较多，如果能够合理利用循环机，客户等待时间将进一步缩短，柜面压力也将大大减轻。

3. 智能柜台运用不到位

兰州银行榆中支行智能机包括智能业务柜台，智能流水打印机，以及手机银行网银体验机，因为智能业务柜台和智能流水打印机需要授权人员授权方可办理业务，所以当大厅没有授权人员或者授权人员忙于分流客户时就会出现智能柜台利用率降低的情况，手机银行网银体验机初次使用时也需要工作人员的帮助，当工作人员不在大厅时也会出现使用率下降的情况。

4. VTM 运用不到位

据相关数据显示，一台 VTM 机至少可以代替两个柜台窗口，节约银行网点窗口一半左右的人工，同时其占地面积小、可办理多种业务并且可以在无法开网点的地区提供柜面服务，真正实现 24 小时服务。但是榆中支行的 VTM 使用率基本为零，即使在高峰期也从未使用过，据前来维修的工程师解释是其受网络影响，导致 VTM 形同虚设。

综合以上四种情况可以得出，智能设备应用不到位的主要原因是厅堂分流不到位；其次是各类自助机具未摆放在大厅醒目位置，自助机具无统一标识牌、机具业务功能介绍缺失等；最后是自助机具发生故障报修不及时，维护效率不高，自助机具功能不完善，给客户使用带来不便。

3.4.5 员工可靠性出现危机

统计问卷数据，银行的可靠性指标得分 3.99，五要素中排名倒数第一，如图 3.11 所示，特别是得分最低题目为 Q5 网点工作人员对客户所承诺的事情都能及时完成，平均得分为 3.62，如图 3.12 所示：

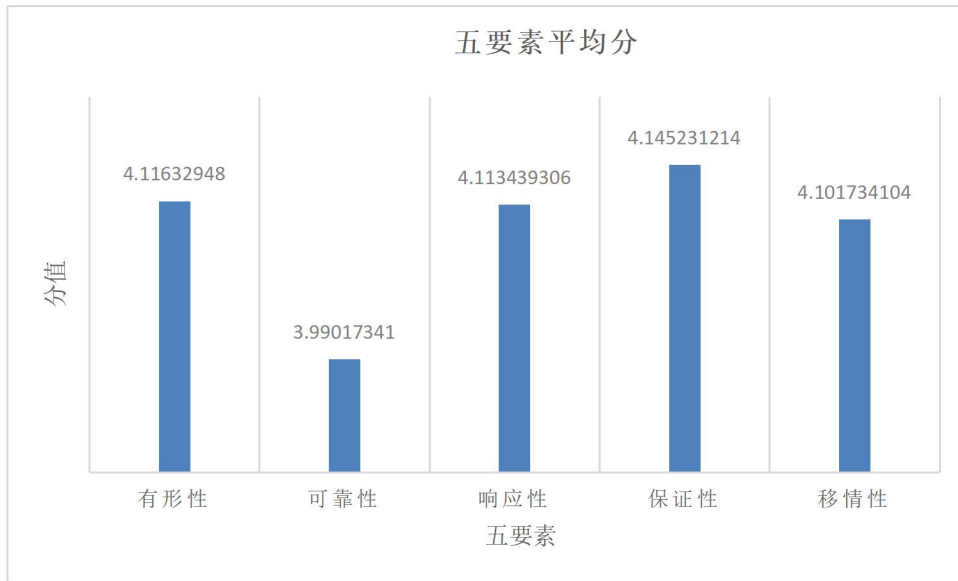


图 3.11 五要素平均分图

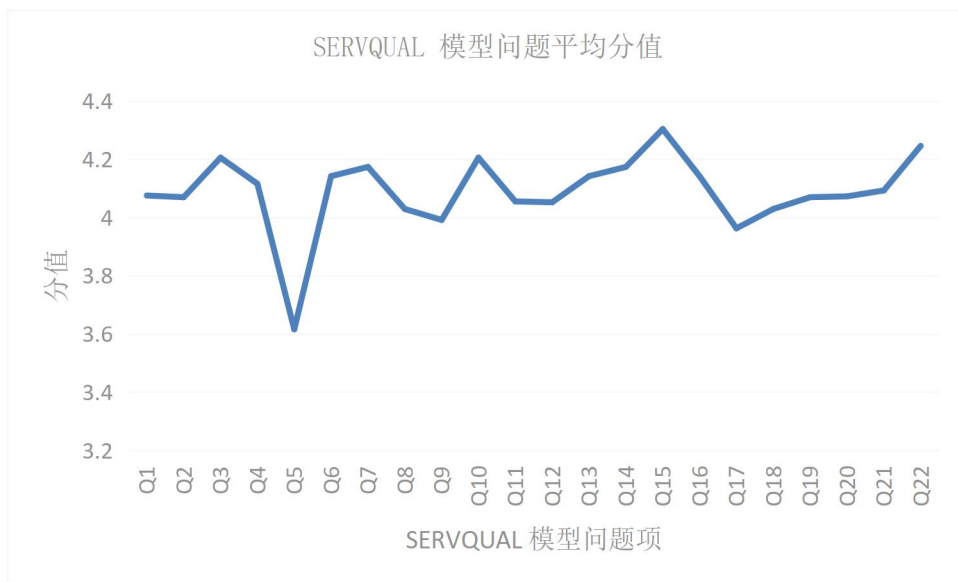


图 3.12 SERVQUAL 模型问题平均分图

上述结果说明网点不能履行对客户的承诺。出现低分的原因有：员工承诺客户办理的业务，因为其他事情的影响，有可能导致员工忘记；员工承诺十分钟要办结的业务，有可能因为各种人为及非人为因素影响需要更长时间；员工承诺理财到期返款可能因为节假日的影响与实际到期时间有差别；某项业务员工承诺可以办理，实际办理时需要提供其他材料导致最终无法办理等；经过整理汇总发现，网点服务承诺不能达到客户预期，很大程度上是由于员工专业能力不足或者为了完成营销指标过度承诺造成的。

4 兰州银行榆中支行服务质量提升策略

4.1 提升原则

兰州银行榆中支行作为榆中县域排名第二支行，相比县域第一大银行合作银行的存贷款占比情况，依然有很大的上升空间，在服务质量提升举措的选择上，应该以可行性作为兰州银行榆中支行服务质量提升的基本原则，对于所有决策的提出，从内外部因素综合考虑是否可行，是否可以实现，是否具有实际意义。提升策略应该以是否能实现为前提，是否能将理论指导于实践工作作为决策提出依据。

4.2 提升目标

兰州银行榆中支行的目标是：打造榆中县域最佳服务银行，以提高客户满意度为导向，提升客户忠诚度，增加客户黏性，提高兰州银行榆中支行业务覆盖率，全面提升榆中支行服务水平，力争将兰州银行榆中支行建设成榆中人民心中服务最佳银行，实现支行利润总额、存款收益、客户数量、产品持有率、客户满意度全面提升。

4.3 提升措施

4.3.1 优化服务环境提升客户体验

对于内部环境，合理配备人员，每天进行内部卫生检查，将卫生区域进行划分，各自对其卫生区域负责，做到精细化的卫生管理工作；对于外部环境，网点的门楣、门口等区域作为网点的“面子”，网点周边的环境，对客户的认可度有重要影响，网点应提升周边的环境卫生，提高客户的满意度；全面清洗门头、玻璃、标识牌、花卉植物以及其他服务设施，保持营业场所环境卫生干净整洁，无损坏、无污迹，无卫生死角。营业期间如遇雨雪天，必须增加清洁和清洗的频次，要及时在营业厅门口铺设防滑垫，配备防滑设施，并在醒目位置放置提示牌，加强保洁和安全管理，随时清理地面水渍，确保客户人身安全。对于服务设施及宣

宣传资料，及时维护基础服务设施，同时合理张贴宣传资料，如在营销宣传区进行张贴，不要随意张贴于墙上，过期的宣传资料一定要及时的收回，避免误导客户。客户休息的地方，合理的设置便民服务设施，如手机充电站、医药箱、老花镜、雨伞、擦鞋机等。营业厅可适当摆放绿植，并保证绿植在植株旁边没有水滴，没有落叶等。

4.3.2 创新产品及渠道设计

4.3.2.1 创新产品设计

银行的激烈竞争使得金融产品同质化严重，兰州银行榆中支行想要取得长足发展，必须立足不同于其他银行的产品设计策略，创造出别具心裁的产品，满足不同客户的金融喜好。对于个人客户产品，应满足不同风险偏好的客户群体。基本可将产品分为保守类产品，用于满足风险厌恶型客户，此类客户不希望本金受到损失；稳健类产品，用于满足致力于资产稳健增长的客户群体，此类客户可承受相应风险；激进类产品，用于满足促使资产快速增加能承受巨大风险的客户。而且对于金融产品形式，应当不限于定期存款，理财等，适当挖掘基金、保险、以及各类新形式储蓄，例如权益储蓄，客户分层储蓄等，储蓄需求也可扩展到养老、医疗、子女教育等各个环节，实现客户全面资产管理。对于对公客户产品，除了基本的账户开立及结算外，增加对公存款产品种类，目前兰州银行对公产品仅限于通知存款，协议存款等，对公理财市场产品较少，可增加短期对公理财产品，满足客户资金流动性与收益性的双重需求。另外，可研发各类质押类金融产品，满足小微客户融资需求，加大小微金融服务创新力度。基于金融产品的个性化、特色化不断进行产品创新，为兰州银行榆中支行赢得更多的客户资源。

4.3.2.2 拓宽产品渠道

如今银行物理网点如果仅凭窗口进行服务，不仅业务办理效率低，而且对于不同渠道的结算需求也不能得到满足。榆中支行作为客户群体较广的网点，尤其应注重多渠道服务。如今科技成果日新月异，作为年轻人来说足不出户的实现所有金融需求是其所希望的，所以方便快捷已成为年轻人所推崇的金融结算方式；但对于中老年客户来说，个性化服务可能是他们所追求的，面对面的VIP服务可能会使服务体验升华，从而更多的中老年客户会选择在柜台办理业务。因此，首

先要保障网点窗口数量对业务量的需求，当单个窗口排队人数超过五人时，应立即开设弹性窗口，对于自助渠道无法解决的业务，应提高网点窗口办理效率。其次，要大力推广网上银行，使得客户可以足不出户办理业务，通过推广微信银行、网上银行、手机银行等线上 APP，吸引更多的年轻客户。最后，加大科技投入对于渠道建设的开拓，对创新服务渠道各项具体措施进行层层任务分解，创造更加智能化、便捷化的发展业态。为提升客户服务体验，兰州银行需要全力加快网点全渠道业务办理建设，提高网上银行和柜面系统运营管理水平，通过对渠道的创新优化起到良好的分流作用，为客户带来便捷服务，提升网点服务质量。

4.3.3 投诉处理及服务流程再造

4.3.3.1 优化投诉处理流程

银行客户投诉的产生，一般来源于客户需求的满足程度，当客户的需求未达到满足，或者未得到及时满足时，就会出现客户投诉，客户投诉是客户意图真实表达的一种方式，如何利用处理客户投诉的时机进而赢得客户的信任，将不利因素转化为有利因素，对于提升银行服务质量提升有助推之功。首先，要加强柜员的情绪管理，客户投诉的产生一般来源于客户与柜员之间情绪上的一种对立，柜员熟知业务办理流程中所需材料，但当客户办理过程发现自己材料未带全后，解释语气稍显生硬，就会将事件上升为一种情绪上的对抗，导致投诉现象的发生，所以加强员工情绪管理可从源头上降低投诉发生。其次，对于厅堂内已经发生的投诉，银行负责人员应对于被投诉员工未及时履行的服务采取赔礼道歉等措施，对于银行员工承诺未兑现事件进行赔偿处理，指定专人负责危机公关，如果投诉不能立即解决，必须继续跟踪直到解决，不能推卸责任，处理投诉后，要注意后续问题，避免类似投诉再次发生。最后，针对总行分六步走的服务流程可精简程序，采用首问负责制，例如电话投诉，客服可将工单第一时间发送至被投诉员工，缩短处理环节，赢得投诉处理最佳时机，处理投诉的主要任务是解决矛盾，而非扩大矛盾或是没有意义的责任认定。投诉给了企业第二次满足客户需求的机会，企业可以通过客户投诉管理，妥善改进自己的机制，以此来获得更多的客户。

4.3.3.2 完善服务流程

银行物理网点应当从业务种类、办理效率、服务体验等各个角度满足各类客

户的基本需求，另外也可以发展个性化服务，有针对性地满足特殊客户群体的要求。柜台的开设必须确保优质服务的实施，同时，还要提升员工的综合素质，集营销与服务为一体，本文主要从以下内容对服务流程提升进行分析。

1. 提高智能机具使用频率

准确把握“先机具，后人工”的分流原则，可先行将智能柜台、现金出纳机、自助缴费机、回单打印机、网银体验机等高频使用机具调整至门口明显位置，方便客户一进入网点就能使用，将叫号机后移，摆放至自助机具后方或其他位置，逐步改变客户进门即抽号的习惯。定点站位，把控入口，大堂经理做为客户接待的第一人，要在门口区域做好客户分流引导，先引导客户通过智能柜台、手机银行办理业务。大堂经理之间、大堂经理与高柜柜员以及理财柜员之间协调做好岗位间的联动与配合，实现有效衔接和有机组合，实现岗位联动，动线管理，形成厅堂合作“铁三角”，最大限度的挖掘客户的金融需求，提升厅堂人力资源效率。

2. 建立弹性窗口机制

结合兰州银行榆中支行客户群体分布特点，真实记录每日支行客户排队业务高峰时段和每月社保工资、财政工资支取等集中办理的时间段。根据不同时段客流量和业务量的变动情况，动态调整窗口工作人员，制定弹性服务窗口排班表，实行“弹性工作窗口”高峰错时工作机制，避免客户长时间排队等候。在厅堂分流中，如出现自助机具使用超过 3 人的排队情况、每个窗口平均等待人数大于 5 人或者客户平均等待时间超过 20 分钟，启动弹性窗口，缩短客户等待时间，提升客户满意度。

3. 给予特殊人群服务关怀

大堂经理、保安接待行动不便客户时要注意保持门外通道通畅，应主动提前打开网点玻璃门接送搀扶客户，全程关注，提供便捷服务。针对行动不便客户，在进入网点、休息区等候、办理业务、离开网点的整个过程中，提供咨询、协助、帮扶服务，提供高效便捷的业务办理等服务。对于无法亲临柜台办理业务的客户需在风险可控前提下，主动延伸服务触角，灵活采取上门服务、视频银行等方式，为客户办理业务，保障特殊客户群体的金融服务需求。上门服务时要严格按照要求，留存相关资料并进行登记，避免第二次打扰客户。

4. 开展预约式办理业务流程

兰州银行手机银行目前已实现个人业务网点预约功能,可选择日期和时间段提前预约办理业务,等到预约时间直接前往网点办理业务,但个人业务办理速度其实相对对公业务更快速,若想避免对公客户扎堆办业务,应尽快开通对公窗口网点预约功能,因为对公开户、变更、销户、开立网上银行、开立单位结算卡等业务每一项平均耗时一到两小时,仿效医院网上预约系统,日期跨度可以根据实际情况相应调整,一天到一周之内,也便于提前配备人员,根据预约情况增减弹性窗口,减少客户等待时间,增加客户满意度。

4.3.4 创新科技应用

4.3.4.1 丰富人脸识别应用场景

人类必备的稳定又具备个体差异的生物特征属性有很多,如指纹,掌静脉,虹膜,视网膜,面部特征等,均可作为天然的身份认证依据。然而相对于其他的生物识别,人脸识别技术在银行业的运用有以下优势,人脸识别在银行的优势列举如表 4.1 所示:

表 4.1 人脸识别优势列举表

优势列举	具体特征
1. 识别性强	人脸图像相对于指纹和虹膜更易识别身份,在监控情景中,更易于实时的追踪和回溯。
2. 操作性强	人脸识别仅用摄像头就可以完成人脸图像采集,而虹膜和指纹需要专门设备采集。
3. 干扰度低	客户需求配合度低,在不干扰客户的正常活动下拍一张正面照片就可以采集到照片用于识别,省时省力。
4. 非接触性	非接触,非侵扰,人脸采集时采集设备无需和客户接触,使得客户体验更加便捷舒适。
5. 非强制性	不需要采集者通过某种强制约束力来完成采集工作,客户在采集过程中也不存在情绪对抗,客户在无意识的情况下就可以完成采集,体现了人脸识别的非强制性。

资料来源:梳理相关资料统计绘制

鉴于人脸识别有如此多优势,可将人脸识别充分应用到以下场景如表 4.2

所示：

表 4.2 人脸识别应用场景表

人脸识别应用场景	具体实例
1. 手机银行、网上银行刷脸登录	客户在进行网上银行、手机银行登录时，让客户从回忆各种密码的苦恼中解脱出来，仅凭刷脸进入，完成个人转账汇款、理财基金购买，便民缴费等操作，兰州银行目前已实现手机银行刷脸登录，可将相应技术运用到网上银行的登录。
2. ATM 机刷脸无卡取款	客户先在柜面 ATM 刷脸取款功能，授权在 ATM 机取款时通过刷脸可验证本人并进行交易，客户存取款时，客户只须“刷脸”并输入密码即可完成交易。
3. 刷脸发放贷款	兰州银行对于存量客户可通过手机银行刷脸进行贷款发放业务，包括小微快贷、房易贷、拎包贷以及烟商快贷等等，通过人脸识别技术比对客户预留头像，比对成功则放款，比对失败则放款失败，既可提升客户体验，也可以保证放款的安全性，降低恶意骗贷及冒名贷款现象的发生概率，今后也可运用于普通按揭贷款的发放。
4. 异地客户卡片刷脸激活	众所周知银行卡首次激活需本人持卡到柜面办理，但对于客户在外地急需使用银行卡的情况就会出现操作难度增大，兰州银行榆中支行目前已实现异地客户社保卡激活，但未普及所有银行卡片异地刷脸激活业务，针对此种现象可运用人脸识别比对客户身份，实现远程卡片激活业务。
5. 大额支付刷脸验证	客户在手机银行、网上银行进行大额交易操作时除了要输入登录密码外，超出一定上限（该上限可让客户自行设定），加入人脸识别完成客户身份双重验证，可在一定程度上防范金融风险，保障客户资金安全。目前兰州银行榆中支行还未实现刷脸支付，查证形式仅为双线查证，即通过电话向转账客户查验证实。
6. 个性化刷脸服务	银行对于个性化的产品以及服务越来越重视的今天，若能在客户进入营业大厅第一时间通过人脸识别快速进行信息搜索，准确识别客户身份，将能提高工作效率，实现精准营销。

资料来源：梳理相关资料绘制

4.3.4.2 打造智能银行

兰州银行硅谷支行作为全国城商行首家智慧银行于 2015 年 8 月正式开业。这是兰州银行将传统银行服务模式和科技创新产品有机结合，使用当时最先进的智能金融设备为客户打造的一家“高科技、高效率”办理业务的网点。经过不断

创新、整合推出了全新的智能金融设备——智能柜台，该设备的上线大大降低柜面业务的压力，有效提高电子替代率。兰州银行智能柜台是一种具备密码输入、证件读取、电子签名、指纹识别、自助发卡、自助发 U 盾、存折打印、非接读卡器等模块的智能化自助设备，并将安全设计纳入了整体的安全策略之中，并在网络、系统、应用和管理上都采取一定的防护措施；在网络上，采用了两级异构防火墙来保证网络的安全；在系统的安全上通过了国家公安部信息安全等级保护评估中心的安全评测；在应用实现上，采用国内最安全的身份认证、加密技术、数字签名、数据校验、存取控制和应用隔离等技术措施；在业务处理方面，采用多用户分级操作，并对操作角色及权限控制，并提供操作日志查询，各类重要操作在系统留有记录，可随时进行查询。目前兰州银行榆中支行可效仿兰州银行硅谷支行，利用智能化设备降本增效，实现“自助操作，互动营销，移动服务，弹性高柜”的厅堂服务新模式，打造榆中县域首家智能银行。并将科技融入银行服务的全过程中，加快释放人员产能，快速补充营销力量，提升网点服务质量和产能。

4.3.5 加强员工管理

4.3.5.1 提升员工服务形象

针对员工着装不统一、未佩戴工牌和仪容仪表不规范等问题。首先，员工之间形成互相督查、互相提醒的氛围，建议通过员工的自检和互检，不断提升员工形象，养成良好的习惯，互激励、共进步；同时，员工参照职业形象规范视频定期学习，根据自身需求针对性学习与改进；其次，各支行负责人加强巡检，各网点领导定期巡查网点人员服务现状，总结人员存在的问题，集中解决；最后，督促员工养成按照规范要求统一着装、佩戴工号牌和整理仪容仪表，确保服务形象符合礼仪规范。

4.3.5.2 规范员工服务

大堂经理和柜面人员服务规范化一直是兰州银行榆中支行的服务短板，强化网点人员服务的培训及监督力度是提升服务人员规范的重要途径，完美的客户体验就是完善的一体化高效服务。

大堂经理从“热情待客”、“礼貌送客”服务规范的落实入手，强化执行。大堂经理服务和行为举止的好坏决定着客户感受和网点效率，网点应建立合

理的替岗机制并加强对大堂经理到岗执勤的考核；此外，在岗大堂经理也应提升服务主动性，强化主动服务意识，主动迎接并询问客户需求，而不是等着客户来问自己，对于接待的客户争取为其提供迎接、取号、填单辅导、咨询解答、营销推荐、送别的全流程服务，避免出现客户在某个环节无人服务现象，在服务的同时，确保自身行为举止标准规范，避免出现不规范的现象。

柜员服务的关键在于用心服务客户、注重服务细节、形成良好服务习惯和职业素养。首先，执行“迎接”——“问候”——“接递”——“办理”——“确认”——“提醒”——“道别”等流程，将主动服务贯穿于每个环节，针对每一位顾客，均做到微笑或点头示意，邀请客户入座，询问办理业务的类型或办理业务的需求，从表情到举止都应发自内心，服务环节的衔接要自然、流畅，让客户在细节中感受到“用心服务”；其次，柜员服务“七步曲”是柜员服务的基本规范，每一位柜员都应从自身做起，从每一位客户与每一个环节做起，在工作中养成良好的工作习惯；最后，加强专业性学习，加强服务流程规范要求，提高自身综合素质，通过接受培训或学习演练等，不断加强专业技能，提高业务办理效率以及处理各种特殊情况的能力。

4.3.5.3 健全员工激励机制

薪酬作为最重要的员工激励手段，运用成效在银行管理中的作用显得越来越重要，目前兰州银行榆中支行员工工资尚未与工作量挂钩，工资按照工作岗位来核定，分为行长、主任、科长、大堂经理、台长、一线员工进行发放。但是在日常工作中，对公柜员、储蓄柜员和理财经理的工作量和工作压力明显不同但工资相同。另外，薪酬倒挂现象明显，同样的岗位，新晋员工工资比有资历的老员工都高。对于兰州银行榆中支行，目前急需完善薪酬激励，打破平均主义，合理拉开不同岗位的工资分配差距，充分调动所有员工的工作积极性。同时加强服务管理部门的监督管理，在采取激励措施的同时，也应该对服务做得不好的员工采取相应的惩罚，通过正反两方面的激励与惩治，一定会使营造出全员服务意识提升的氛围。其次，对于不同员工采用不同的激励机制，整合薪酬、奖金、晋升、培训、职业发展等不同的激励手段和资源，将单一的短期激励调整为多元化的长期激励，提供量身打造的个性化激励方案，帮助不同员工实现自身价值。薪酬变革和激励机制的完善不仅能最大程度的调动员工积极性，同时也可以避免人才流

失，增强兰州银行榆中支行团队的核心竞争力。

5 兰州银行榆中支行服务质量提升保障措施

5.1 强化企业文化管理

当今银行各类竞争，无论是产品的竞争，渠道的竞争还是服务的竞争，归根结底，其实都是文化的竞争。文化之于一个企业，就像是润物细无声的涓涓细流，企业在其滋润和熏陶下不断成长，企业文化才是一个企业核心凝聚力的体现，企业的精神支柱和员工的责任感都来源于此。兰州银行的企业文化可以用“服务、合规、业绩、创新、务实、阳光”十二个字来概括，这十二个字可以指导具体工作，提高企业的整体效益。企业文化的价值在于能够作为一种精神指引给予每位员工不同的启示，可以在同一种氛围下最大限度的发挥不同个体的不同特性。企业文化能够引导员工行为，使得每一位员工的价值得到最大释放，并且这种相同信念的指引使得企业永葆青春与活力，共同完成相同目标，充分发动员工的积极性、主动性、创造性，这是一种相互的成就，由“要我做”变成“我要做”，被视为“企业之灵魂，行为之基因”，是企业管理的最高层次。

在今后的工作中企业文化的管理一方面是从制度的角度，通过员工关怀、业务指引、工作细节等的实施全方位渗透企业文化，使得企业文化被越来越多的员工认同，创造星星之火可以燎原的文化趋势；另一方面是反作用角度，通过将企业信念，企业精神运用较好的员工树立先进典型，打造模范效应，使之丰富企业文化的具体内涵，形成文化与行为的融合态势，全面提升员工综合素质，培育企业的团队精神，指导我们的工作，提高企业的整体效益，从而实现兰州银行榆中支行服务质量的提升。

5.2 完善组织架构与人力资源管理制度

针对新形势之下的银行业态势，基于战略目标的分析，按照战略管理的实施原则，结合员工的责任、地位、层级等对兰州银行榆中支行适当地调整组织架构。首先要从战略层面调整组织架构，分析现有组织架构是否能满足兰州银行榆中支行日常经营以及效率的要求，裁减冗余岗位、部门和组织，从而在一定程度上帮助兰州银行榆中支行节省经济成本，科学控制资金，增强单位发展优势，进一步

提高行业经济效益。二是明确本行战略目标和业务发展所需的关键能力，精准定位，明确各条线各岗位的任职要求，通过对应聘者的海选、初选、笔试、面试、等各个环节严格把关，进行人员合理匹配，对人才进行选拔和提升，进一步完善人力资源管理体系，通过对员工的有效管理和人才的培养，支持兰州银行榆中支行完成相应既定的任务，实现各个阶段的发展目标，确保人力资源的质量和数量能够有效地满足企业战略的需要。最后，薪酬作为员工的基本需求，是降低员工流动性的有力武器，科学的薪酬体系有助于银行留住优秀人才，实现核心竞争力的最大化。对每位员工的工作进行数据式量化考核，进行绩效评价和绩效考核，通过结果的对比，采取相应的奖惩措施，建立动态的、能够及时反馈的激励约束机制。通过完善的考核机制，可以有效地加强人才培养，合理配置员工，激发员工的创造力和凝聚力，促进行业的长远发展。

5.3 加强内控制度建设

当前国内宏观经济低迷、金融风险事件频发，银行业金融机构的“票据诈骗”、“存款丢失”、“资金挪用”、“库款被盗”、“飞单理财”等风险事件不断爆发，在给金融机构造成不良影响的同时，也暴露出金融机构内部控制的不足和风险管理的漏洞，加强兰州银行榆中支行内控制度建设，一方面是充分利用客户中心思维，以极致、极简、极人性化的“傻瓜式”金融服务为目标，在业务合规风险可控的前提下查找柜面业务流程、系统操作等是否繁琐，有冗余信息，或不易于客户操作或存在导致客户误解的环节；另一方面是针对柜面业务的办理流程、系统操作、管理办法及岗位分工等内控机制是否有效，运用逆向视角，通过穿行测试，全面寻找业务办理中监督制约失效的环节，排出极端情况下内部人员与外部不法分子单独或内外勾结可能使其诈骗、挪用、盗取客户银行资金得逞的流程、系统及管理漏洞，从源头上防控极端情况下可能发生的各类风险。以风险控制为主线，将内控与风险管理、业务管理紧密结合起来，形成有机的内控与风险管理组织体系与职责体系。从而健全兰州银行内控体系、扎紧风控栅栏、排除案件隐患、提升案防意识，提高自我完善标准、排除业务漏洞造成的风险隐患，提升全员风险防范意识，确保风险管理和经营目标的实现。

5.4 加强科技创新

在金融市场急剧变革的今天，科技产品日新月异，金融科技是推动银行业转型升级的战略选择，每年 5 月份为兰州银行科技新月，围绕“科技强国，普惠利民”，“科技战疫，创新强国”等主题进行科技成果展示，包括人工智能、生物技术等方面的新成果、新技术、新装备、新产品，2020 年由普惠金融部创建的农村产权信息化综合服务平台，由移动金融部打造的银医社，由公司业务部打造的供应链金融平台、现金管理平台以及智能 CRM 系统，由大数据部打造的知识图谱、大数据分析决策平台，由移动金融部开放的互联网开放平台，由消费金融部打造的网贷平台，由电商金融部打造的 e 住 e 行平台等都体现了金融与科技的深度融合，金融科技与业务发展的深度融合使得兰州银行业务半径增加，金融与科技的融合同样也会增加兰州银行核心竞争力，在今后的工作中，一是将科技成果应用于金融产品的规划、设计、开发的各个过程当中去，开发兰州银行智能投顾；二是将科技化的便捷性应用于服务的全过程，包括业务流程的优化设计，智能机具的开发使用等，运用科技提升客户体验，将科技成果指导工作实践，使金融服务更加便捷高效，最终实现金融科技对兰州银行榆中支行服务质量提升的支撑作用。

6 结论、研究局限与展望

6.1 研究结论

本文以兰州银行榆中支行为研究对象，通过发现问题，分析问题，解决问题的研究思路，以提升兰州银行榆中支行服务质量为导向，运用 SERVQUAL 模型相关理论知识，通过调查问卷和调研实际情况相结合分析兰州银行榆中支行客户服务现状，分析存在的主要问题及成因，并在此基础上制定了兰州银行榆中支行服务质量提升策略，并提出了实施保障策略。通过本文研究，主要得出了以下结论：

1. 从兰州银行榆中支行客户的调查结果可知，目前支行服务质量水平还有待提高，尤其是在人员综合素质、服务流程、服务环境、投诉处理流程、人工智能方面具有较大的提升空间。

2. 通过调查结果及支行服务现状分析，造成服务水平低下主要原因有：一客户信息收集不精准，缺少信息跟踪评价体系；二客户细分不到位，目标市场定位不明确；三服务欠缺创新性，客户黏性不强；四员工考核激励制度有待完善。

3. 针对以上问题，本文根据 SERVQUAL 模型五维度分析，提出提升服务质量的措施：改善服务环境；加强产品创新；拓宽产品渠道；优化服务流程，促进人员发展等建议，提出打造智能银行的设想。并为保证兰州银行榆中支行服务质量提升策略的顺利实施，本文提出了相应的支撑保障策略，主要包括：强化企业文化管理、完善组织架构与人力资源管理制度，加强技术创新，健全员工激励机制。

6.2 研究局限

本文研究局限主要表现在：

1. 样本的局限性，本研究成果虽然整理、罗列出了一些图表数据，但由于搜集资料的渠道有限，如果扩大调查研究的客户数量，争取和更多的调查对象进行深入交流，加入对个性化案例的研究，可能会使得研究更全面。

2. 评价指标的设计和选取问题，因论文理论水平有限，本文设计的 SERVQUAL 模型商业银行服务质量评价指标尚存在一定的不完善性，其正确性还需要更进一步的验证和测试，完备性有待进一步加强。

3. 在数据分析中，未能对全部数据进行有效分析，对专业的数学模型分析方法应用有限；调查问卷统计中，缺少信度与效度检验，数据处理技术仍旧有待完善。

4. 优化策略制定中缺乏支行实际运行经验，未得到市场考证，仅凭借理论和数据提出改善方案，具体应用策略还待进一步落实，以此提升本研究的实践应用性。

6.3 展望

因本文受空间和时间的限制，完善的解决方法并不能在长时间内发挥其功效，但服务水平的改进是可以一直持续下去的，希望后续学者能结合本文的不足进行研究，可以从样本数据的扩大，调查问卷选项的设计，调查问卷效度和信度的检验（SPSS 数据模型的应用），结合相关数学与统计学知识入手，做出更加深入的研究，得到更加完整的结论。

由于服务质量理论的不断改进与科学技术的快速发展，越来越多的评估服务水平的方法将不断涌现，使服务水平在未来社会中得到更有效的提高。本人也会在日后的工作中，将持续对服务质量的提升进行研究，不断深入调研，优化思路，力求对兰州银行榆中支行的服务质量提升做出自己的贡献。

参考文献

- [1]A Parasuraman, LL Berry&VA Zeithaml. A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL)[J].Journal of Marketing, 1985, 49:41-50.
- [2]AA Brogowicz, LM Delene&DM Lyth. A Synthesized Service Quality Model with Managerial Implications[J].International Journal of Service Industry Management, 1989, 1(1):27-45.
- [3]Brady M, Cronin J. Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach [J].Journal of Marketing, 2001,65(3):34-49.
- [4]C Gronroos. Service Management: A Management Focus for Service Competition [J]. International Journal of Service Industry Management, 1990, 1(1):6-14.
- [5]David, Maister H. Marketing Professional Service(Book)[J].Consulting to Management - C2M, 2002,13(3):57-57.
- [6]Gronroos C. Service Quality Model and its Marketing Implications[J].European Journal of Marketing, 1982,18(4):36-44.
- [7]Gronroos C. A Service-Oriented Approach to Marketing of Services[J].European Journal of Marketing, 1978,12(8):588-601.
- [8]J J Cronin, Taylor S A. Servperf versus Servqual: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality [J].Journal of Marketing, 1994,58(1):125-131.
- [9]J A Divanna. The Future of Retail Banking:Delivering Value to Global Customers[J].American Marketing, 2004,14(2):15-31.
- [10]Kamilia Bahia, Jacques Nantet. A Reliable and Valid Measurement Scale for the Perceived Service Quality of Banks[J].International Journal of Bank Marketing, 2000(2):84-91.
- [11]Lewis R C, Booms B H. The Marketing Aspects of Service Quality in Emerging Perspectives on Services Marketing [J].American Marketing, 1983(6):

- 99-107.
- [12]Rathmell J M. What Is Meant by Services[J].Journal of Marketing, 1966,30(4):32.
- [13]Vargha Z. Performing a Strategy's World: How Redesigning Customers Made Relationship Banking Possible[J]. Long Range Planning, 2017,51(3):480-494.
- [14]安秋磊. 商业银行个人客户忠诚度提升策略研究[J]. 新经济, 2016(26):50.
- [15]安嘉理,时磊. 银行业“百佳”网点服务透视[J]. 中国银行业, 2018(3):26-33.
- [16]陈谨. 服务企业的质量管理——一种整合性的认识[J]. 西南民族学院学报(哲学社会科学版), 2003, 24(4):313-317.
- [17]邓波. 基于顾客感知的服务质量管理策略[J]. 商场现代化, 2008(018):60-61.
- [18]邓富民. 基于服务质量差距模型的服务质量特性构成分析[J]. 四川大学学报(哲学社会科学版), 2004(05):27-30.
- [19]丁宁. 质量管理[M]. 北京交通大学出版社:2013.
- [20]顾金宏. 商业银行业务与管理[M]. 人民邮电出版社:2014.
- [21]何丹,张慧靓. 天津市建设银行服务客户满意度探究[J]. 经济研究导刊, 2016(10):80-82.
- [22]何明光. 论基于顾客忠诚的企业服务质量管理策略[J]. 企业经济, 2004(05):26-28.
- [23]黄纪宪,兰强和曹松林. 国有商业银行网点服务质量提升研究[J]. 金融纵横, 2015(1):16-20.
- [24]黄怡,林艳和王廷丽. 质量管理理论与实务[M]. 经济科学出版社:2014.
- [25]黄培伦,黄殉和陈健. 企业内部服务质量,关系质量对内部顾客忠诚的影响机制:基于内部营销视角的实证研究[J]. 南开管理评论, 2008, 11(006):10-17.
- [26]贾瑞跃,杨树. 服务质量、服务价格与商业银行顾客忠诚度[J]. 金融论坛, 2013(05):60-65.

- [27]江丽,高志刚.银行服务质量与客户满意度调查研究——以乌鲁木齐市和昌吉市为例[J].西部金融,2014(007):22-24.
- [28]李锦望.构建以客户为中心的现代商业银行服务文化管理体系[J].中国银行业,2017(004):70-72.
- [29]李丽丽,王雯娟.服务业的服务质量管理——提高顾客满意度[J].民营科技,2007(01):61.
- [30]李鹏.认知偏差对银行服务质量评价的影响[J].西南金融,2013(005):70-72.
- [31]李义奇.国内银行服务管理问题探讨[M].中国市场出版社:2008.
- [32]刘琪琪.A农商银行网点服务质量提升策略研究[D].西南财经大学,2019,3:54.
- [33]娄飞鹏.大银行服务小企业的国际经验及启示——以美国富国银行,泰国开泰银行为例[J].武汉金融,2013(009):48-50.
- [34]迈克尔·波特,陈小悦.迈克尔·波特竞争圣经(竞争战略+竞争优势)[M].华夏出版社:2005.
- [35]潘忻,肖志攀.服务质量管理——问题分析与对策[J].政策与管理,2002(07):37-39.
- [36]舒服华.基于前景理论的商业银行服务质量评价[J].上海立信会计金融学院学报,2018(2):76-85.
- [37]孙娜.新形势下金融科技对商业银行的影响及对策[J].宏观经济管理,2018(004):72-79.
- [38]汪纯孝,蔡浩然.服务营销与服务质量管理[M].中山大学出版社:1996.
- [39]汪纯孝,谢礼珊.服务性企业整体质量管理[J].广东经济,1994(05):36-37.
- [40]王镭,王婧雅.基于改进的SERVQUAL量表对A银行服务质量的调查研究[J].经贸实践,2017(12):34-46.
- [41]吴其文,韩静茹.基于SERVQUAL模型的社区银行服务质量调查[J].中国商论,2016(23):60-61.
- [42]项海飞.HF银行HZ分行客户服务满意度的影响因素研究[J].中国商论,2019(005):56-58.

- [43] 休伯特·K·兰佩萨德. 全面质量管理:持续改进指南[M]. 中国人民大学出版社:2004.
- [44] 徐辉, 曹健. 面向 Webservice 的服务质量评价系统[J]. 微型电脑应用, 2010(02):4+7-9+13.
- [45] 徐辉. 商业银行服务管理概论[M]. 安徽大学出版社:2006, 8.
- [46] 严盖. 我国商业银行服务管理问题研究[D]. 西南财经大学, 2012, 3.
- [47] 严晓燕. 商业银行顾客服务管理[M]. 中国金融出版社:2009.
- [48] 杨肃. M 银行支行服务质量评价与改进研究[D]. 天津大学, 2016.
- [49] 詹蓉, 马士华和崔南方等. 服务质量管理模式的研究[J]. 华中科技大学学报(自然科学版), 2002(07):84-86.
- [50] 赵征, 尹碧波. 金融服务质量模型优化与实证研究[J]. 北京航空航天大学学报(社会科学版), 2017, 30(01):102-107+114.
- [51] 朱文翔. 基于顾客满意度的银行网点服务质量提升对策[J]. 中外企业家, 2017(006):254.

附录

兰州银行榆中支行客户满意度调查问卷

尊敬的客户：您好！本人是兰州银行榆中支行员工，为进一步了解客户对于兰州银行榆中支行服务的满意程度，特设计此调查问卷。此次问卷调查所获取数据只用于学术研究，不会泄露您的任何隐私，请您放心填写，衷心感谢您的参与和支持！

1. 您的性别是?*（单选*必答）
 - 女
 - 男
2. 您的年龄是?*（单选*必答）
 - 30 岁及其以下
 - 30-50 岁
 - 50 岁及其以上
3. 您的月平均收入大概为?*（单选*必答）
 - 0-1500 元
 - 6001-1 万元
 - 3001-4500 元
 - 1501-3000 元
 - 4501-6000
 - 1 万元以上
4. 您的职业是?*（单选*必答）
 - 学生
 - 教师或公务员及事业单位编制人员
 - 公司职员
 - 个体工商户
 - 其他
5. 您的受教育程度是?*（单选*必答）
 - 初中及其以下
 - 高中或中专
 - 大专
 - 本科
 - 硕士研究生及其以上
6. 本网点智能化服务设备拥有情况?*（请填 1-5 数字打分*必答）
得分 _____
7. 网点服务机具优于其他银行?*（请填 1-5 数字打分*必答）
得分 _____
8. 网点工作人员具有整洁的服装和外表?*（请填 1-5 数字打分*必答）
得分 _____

9. 网点设施与网点工作人员所提供的服务相匹配?* (请填 1-5 数字打分*必答)
得分 _____
10. 网点工作人员对客户所承诺的事情都能及时完成?* (请填 1-5 数字打分*必答)
得分 _____
11. 客户遇到困难时, 网点工作人员能表现出关心并提供帮助?* (请填 1-5 数字打分*必答)
得分 _____
12. 网点是可靠的?* (请填 1-5 数字打分*必答)
得分 _____
13. 网点工作人员能按约定提供所承诺的服务?* (请填 1-5 数字打分*必答)
得分 _____
14. 网点工作人员对相关的服务详尽记录?* (请填 1-5 数字打分*必答)
得分 _____
15. 网点工作人员总是可以告诉客户提供服务的准确时间?* (请填 1-5 数字打分*必答)
得分 _____
16. 网点工作人员能够提供及时的服务?* (请填 1-5 数字打分*必答)
得分 _____
17. 网点员工总是愿意帮助客户?* (请填 1-5 数字打分*必答)
得分 _____
18. 网点员工即使再忙也可以立即为客户提供服务, 满足客户需求?* (请填 1-5 数字打分*必答)
得分 _____
19. 网点员工是值得信赖的?* (请填 1-5 数字打分*必答)
得分 _____
20. 网点员工在办理业务时客户会感到放心?* (请填 1-5 数字打分*必答)
得分 _____
21. 网点员工是有礼貌的?* (请填 1-5 数字打分*必答)
得分 _____
22. 员工可以从单位得到适当的支持, 以提供更好的服务?* (请填 1-5 数字打分*必答)
得分 _____
23. 网点可以针对不同的客户提供不同类型的服务?* (请填 1-5 数字打分*必答)
得分 _____
24. 网点员工能够给予客户特别的关怀?* (请填 1-5 数字打分*必答)
得分 _____
25. 网点员工详细了解客户的需求?* (请填 1-5 数字打分*必答)
得分 _____
26. 遇到银行与客户利益冲突时, 可以优先考虑客户的利益?* (请填 1-5 数字打分*必答)

得分 _____

27. 银行提供的营业时间可以符合多数客户的需求?* (请填 1-5 数字打分*必答)

得分 _____

28. 您对兰州银行榆中支行总体评价打分为?* (请填 1-5 数字打分*必答)

得分 _____

29. 对于您的抱怨, 银行处理后您的满意程度?* (请填 1-5 数字打分*必答)

得分 _____

30. 办理业务之“前”, 您对银行产品核心功能感知?* (多选*必答)

- 存款安全
- 保护隐私
- 办业务窗口多. 不必排队
- 差错率很小
- 业务种类齐全
- 手续填写简便

31. 办理完业务之“后”, 您对银行产品核心功能的感受?* (多选*必答)

- 存款安全
- 保护隐私
- 收费合理
- 办业务窗口多. 不必排队
- 差错率很小
- 业务种类齐全
- 手续填写简便

32. 办理业务之“前”, 您对银行硬件设备配置的评价?* (多选*必答)

- 银行营业网点多
- ATM 机经常能正常受用
- 营业厅干净舒适
- 网上银行等自主通道方便安全
- 银行位置便利
- 手续填写简便

33. 办理业务之“后”, 您对银行硬件设备配置感受?* (多选*必答)

- 银行营业网点多
- ATM 机经常能正常受用
- 营业厅干净舒适
- 网上银行等自主通道方便安全
- 银行位置便利
- 手续填写简便

34. 办理业务之“前”, 您对服务人员进行评价?* (多选*必答)

- 服务态度良好
- 业务人员专业素养高
- 能制定自己的产品和服务
- 当硬件设备故障时, 可手工完成业务
- 我的建议被尊重
- 方便咨询. 态度良好

- 业务信息变更. 及时通知
35. 办理业务之“后”，您对服务人员进行评价?*（多选*必答）
- 服务态度良好
- 业务人员专业素养高
- 能制定自己的产品和服务
- 当硬件设备故障时，可手工完成业务
- 我的建议被尊重
- 方便咨询. 态度良好
- 业务信息变更. 及时通知
36. 在你曾经办理业务的众多商业银行之中，您最看重的优质服务是哪项?*（多选*必答）
- 员工的微笑
- 办理业务高效
- 环境优美
- 交通便利
- 产品使用便捷
- 产品的创新
- 费用合理
- 售后服务
37. 您认为兰州银行榆中支行哪些方面做得不好需要改进，请将您的宝贵意见写在方框内。（填空）
- _____

后 记

进入职场的时间越久，对校园生活越是渴望，常常幻想自己重返校园，重回那段无忧无虑的美好时光。所以特别要感谢我的爱人金璐先生，正是他的鼓励，使我实现了这份幻想。有缘在兰州财经大学完成我的硕士阶段学习，是他始终如一的理解、毫无保留的支持与鼓励，三年如一日的接送上下课，使我有勇气克服工作学习生活中遇到的种种困难，才终于到这说感谢的时刻。

首先，要感谢我的导师黄怡！黄老师在我写论文过程中，从论文的选题到结构的安排都给予了悉心的指导，让我从混沌的思绪中逐渐理清了思路，找到了文章写作方向，黄老师深厚的理论造诣和宽广的学术视野，使我在论文写作过程中受益匪浅。在此，谨向我的导师黄怡致以由衷的感谢和诚挚的敬意！

同时，要特别感谢王春国教授，王老师不论是论文开题的讲授，还是论文写作的指导讲解都是干货满满，为本文的写作提供了最具权威的规范性指导。此外还有本文最终的审核把关，都给予了最无私的专业性详尽帮助，王老师的严谨负责让我深受感动，在此献上我崇敬的谢意。

其次，我要感谢我的父母们，没有你们的支持，我无法完成三年的学业，宝宝出生后因为上课，作业以及写作论文没能很好地陪伴，因为这份沉甸甸的荣誉，舍去了太多陪伴幼老时光，是你们排除万难，帮我稳定后方才让我在没有后顾之忧的学术大道上不断向前，真的感谢你们永无止尽地所给予我的一切。

再次，感谢学长赵向东、学长贾峰、学姐冯淑娟和学姐冯淑珍对我的论文的鼎力支持，学长赵向东在身体抱恙的情况下为一帧又一帧的图表润色，出色的图表制作能力，使得本来苍白的文字增加了些许生动，也在其帮助下让我从画图小白逐渐对制图工具得心应手，感谢学长贾峰和学姐冯淑娟凌晨两点仍帮我一点点地抠图，你们所有人的帮助与鼓励一直是我前进的动力。学姐冯淑娟独到的见解为我的论文带来了许许多多的灵感，感谢那些深夜畅谈获得的宝贵意见，感谢那些只言片语最终能被凝练成文章观点，使它最终有机会呈现。是你们的技术和思想，为本人论文的最终完成提供了最强有力的支持，在这里请献上我最深的感谢。

然后，要感谢许许多多尚未谋面的所有被我引用文献的作者们，是你们的研

究成果让我有机会站在巨人的肩上一览众山小，看到了自己从未企及的风景。

同样，感谢单位领导、同事们给予我论文研究的帮助与支持，感谢所有参与调查问卷的客户们，正是有你们的帮助才使得这篇论文获得详实数据基础得以完成。

在财大学习期间，感谢 MBA 中心曾经指导和帮助过我的所有老师、同学们，是你们的陪伴，让我度过了难忘而丰富的三年。黄怡教授的语重心长，陈刚教授的幽默诙谐，林艳教授的严谨负责，廉志端教授的侃侃而谈，刘公望教授的妙语连珠；以及干练的何姐，自信的赵迎，洒脱的马葳，热心的雨阳和张茜，惺惺相惜的小丽和笑媛，美貌与智慧并存的晓婷，是你们的影响和帮助使我在各方面得到了提高，在课堂上一起相互学习和交流的时光让人怀念，我们抛去所有标签坐在一起为成长而努力，在这里，我们又重新做回了学生。这弥足珍贵的三年是我难忘的经历，也将成为我一生的财富，谢谢你们。

最后我要感谢为评阅本论文而付出宝贵时间和辛勤劳动的专家和教授们，由于本人理论及认知的局限，论文中仍存在不足，恳请得到各位的指教！

谨以此篇文章献给我所工作的单位，他是我安身立命的所在，有了他，我可以平等地与这个世界对话，满心踏实的探索这个美丽世界。

感激自己不负时光，希望下一段成长的岁月中亦不乏进步的喜悦，永远年轻，永远热泪盈眶，一直在路上遇见更多份的美好。

感谢所有的相逢！谢谢你们！

作者：冯婉珍

2021年3月18日