

# 农商银行柜面服务改进策略研究

李 婧

黑龙江科技大学研究生学院, 黑龙江 哈尔滨

收稿日期: 2024年12月8日; 录用日期: 2025年1月5日; 发布日期: 2025年1月10日

## 摘 要

随着金融市场的开放, 农商银行的服务质量已成为在市场竞争中获胜的关键因素之一。银行网点柜面作为客户与银行直接交互的“触点”, 不仅是银行业务的核心, 也是银行竞争力和客户体验的综合反映。面对由“银行选择客户”向“客户选择银行”转变的新形势, 文章旨在研究基于大数据的农商银行柜面服务改进策略, 以提升服务质量和客户满意度。

## 关键词

农商银行, 柜面服务, 质量提升

# Research on Improvement Strategies for Counter Services in Rural Commercial Banks

Jing Li

Graduate School, Heilongjiang University of Science and Technology, Harbin Heilongjiang

Received: Dec. 8<sup>th</sup>, 2024; accepted: Jan. 5<sup>th</sup>, 2025; published: Jan. 10<sup>th</sup>, 2025

## Abstract

With the opening up of financial markets, the service quality of rural commercial banks has become one of the key factors for winning in market competition. The bank branch counter, as the “touchpoint” for direct interaction between customers and banks, is not only the core of the banking business, but also a comprehensive reflection of the bank’s competitiveness and customer experience. Faced with the new situation of shifting from “banks choosing customers” to “customers choosing banks”, this article aims to study the improvement strategies of counter services in rural commercial banks based on big data in order to enhance service quality and customer satisfaction.

文章引用: 李婧. 农商银行柜面服务改进策略研究[J]. 服务科学和管理, 2025, 14(1): 62-67.

DOI: 10.12677/ssem.2025.141008

## Keywords

### Rural Commercial Bank, Counter Service, Quality Improvement

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

农商银行柜面服务作为银行与客户直接互动的重要窗口，一直以来都是银行服务质量的关键体现。然而，随着银行业务的快速发展和技术的不断进步，传统的柜面服务模式已经难以满足客户日益个性化、多元化和弹性化的需求。以往，柜面服务主要依赖于工作人员的微笑、举手、站立迎接以及增加窗口等形式来提升服务质量。然而，在信息化、智能化时代，这些措施已经显得力不从心。客户对服务的需求已经不仅仅停留在表面的礼貌和形式上，更注重服务的实质性内容和效率。随着自助服务、电子渠道等新型服务方式的兴起，柜面业务的重心也在逐渐转移。客户更倾向于通过自助设备、手机银行、网上银行等渠道进行业务办理和查询，这既提高了业务的处理效率，也为客户提供了更加便捷的服务体验。面对这一变化，农商银行需要重新审视柜面服务的定位和功能。除了继续保持基本的礼貌和热情服务外，更应注重提升服务的专业性和智能化水平。

## 2. 服务与服务质量

### 2.1. 服务

格鲁诺斯(Gronroos)给服务下的定义是“服务是以无形的方式，在顾客与服务职员、有形资源等产品或服务系统之间发生的，可以解决顾客问题的一种或一系列行为。”菲利普·科特勒(Philip Kotler)给服务下的定义是：“一方提供给另一方的不可感知且不导致任何所有权转移的活动或利益，它在本质上是无形的，它的生产可能与实际产品有关，也可能无关。” [1]

### 2.2. 服务质量

服务质量，作为服务能够满足既定及潜在需求的特性总和，是衡量服务满足客户需求能力的核心指标。它代表着企业为确保目标顾客满意而设定的最低服务基准，同时反映出企业保持这一标准的一致性程度。服务质量的内涵可以具体分解为五大要素：可靠性、响应性、保证性、移情性和有形性。对服务质量的评估是一个持续不断的过程，它贯穿于服务的每一个环节。顾客会将他们对服务的实际感受与预期进行对比。当服务体验超越顾客预期时，顾客会给予服务质量高度评价，表现出极高的满意度；当服务未能达到顾客的预期，则会被视为服务不足；而当顾客的预期与实际感受相吻合时，他们会对服务质量表示满意。

## 3. 农商银行柜面服务现状分析

### 3.1. 数据收集与变量设定

柜面服务时间：包括客户办理业务所需的平均时间。

客户满意度：可以通过调查问卷、客户投诉记录和反馈数据来衡量。

服务效率：如每个柜员每日处理的交易量、客户到柜时间和交易时间的统计。

客户流量：分析不同时间段、不同区域的客户流量变化。

人员配置与工作负荷：每个柜员在特定时间段的工作负荷，涉及到柜员数量、培训情况等。

业务类型：不同类型业务(如存款、贷款、汇款、外汇交易等)的办理量和复杂性。

### 3.2. 基于定量分析法分析农商银行柜面服务现状

#### 3.2.1. 客户流量与服务时间分析

选择从不同时间段、不同区域的客户流量数据入手,对此进行统计,可以使用排队论(Queueing Theory)进行分析。比如,假设柜面服务的业务量和等待时间是呈正比的,则将 M/M/c 排队模型作为主要工具,及时判定客户流量与服务效率之间的关系。公式为:

$$Lq = \frac{(\lambda \cdot \mu)^2}{\mu \cdot (\mu - \lambda)}$$

#### 3.2.2. 服务效率分析

通过每个柜员的处理数量和客户服务时间,认为在判断柜面服务是否高效的过程中,结合实际情况融入效率分析法,其中 DEA (数据包络分析)的应用较为广泛和,也需考虑到效率指数的重要性并应用。

DEA 分析的具体实施中,会将多个柜员的生产效率(输入和输出的比例)作为重点,及时完成计算,由此对其相对效能产生明确认知。输入可以是每个柜员的工作时间、人数等资源;输出则是完成的交易数量和客户满意度。

效率指数( $E$ )的计算公式:

$$E = \frac{\text{实际输出}}{\text{预期输出}}$$

#### 3.2.3. 客户满意度分析

客户满意度发挥着极为关键的作用,与柜面服务质量的评估密切相关。应将客户的调查问卷作为主要方式,并充分考虑到其反馈,在此前提下进行量化分析,例如,使用 Likert 五点量表(从 1 到 5 分表示极不满意到极为满意)来测量客户在各个方面的满意度,如服务态度、办事效率、等候时间等。

在统计分析的影响下,可以对每项服务维度的平均满意度评分产生明确认知,进一步分析不同类型的业务和不同时间段的客户满意度水平。

客户满意度的综合得分:

$$S = \frac{\sum_{i=1}^n \text{满意度评分}_i}{n}$$

### 3.3. 农商银行柜面服务面临的挑战

#### 3.3.1. 客户

随着“互联网+”金融的蓬勃发展和农商银行线上业务的稳步提升,客户的交易习惯确实发生了显著的变化。正因为如此,越来越多的客户倾向于线上渠道办理银行业务,导致线下营业网点的客户分流量不断减少,客户获取渠道也相对变得狭窄。<sup>[2]</sup>且客户对银行的期望已经超越了基本的金融服务范畴,他们渴望获得更加贴合自身实际情况的个性化产品和服务。定制化理财方案、个性化贷款产品等,逐渐成为市场中的热门话题,吸引了众多客户的关注。

与此同时，客户对柜面服务的体验要求也在不断提升。他们不仅追求业务办理的高效与准确，更加注重服务过程中的沟通与互动质量。客户期望银行柜面人员不仅具备扎实的业务知识和技能，更能够展现卓越的沟通技巧和服务意识。他们希望柜面人员能够主动洞察和理解他们的需求与痛点，为他们提供贴心、专业的服务体验，从而建立更加紧密和深入的客户关系。

### 3.3.2. 银行设施

设施老化与更新不及时是农商银行柜面服务面临的一大难题。由于部分网点建设时间较早，设施使用年限较长，存在设备陈旧、性能下降等问题。这不仅降低了设施的外观品质，影响客户体验和业务效率，还可能引发安全风险。例如老旧的自助服务设备可能运行缓慢，甚至出现故障，导致客户等待时间过长，影响了服务效率。同时，随着银行业务的不断发展，新的服务设施和技术不断涌现，但一些银行网点未能及时引进和更新，导致服务设施跟不上时代发展的需要。

服务设施布局不合理已经成为制约农商银行柜面服务质量的重要因素。部分农商银行网点在柜面服务设施布局上未能充分考虑到客户的实际需求和习惯。这导致设施分布不均衡，客户在办理业务时经常感到不便。这种布局不仅增加了客户办理业务的难度，也无形中降低了银行的服务效率。举例来说，一些网点存在自助服务设备数量不足或位置设置不当的问题，使得客户难以迅速找到并使用这些设备。这不仅影响了客户的业务办理体验，也削弱了自助服务本应带来的便捷性。此外，业务指示牌和流程说明的缺失或不清晰，也可能导致客户在办理业务时感到困惑，甚至引发不必要的误操作。

再者，智能化服务已经成为银行业的重要趋势，然而，一些农商银行在柜面服务设施的智能化方面还存在较大差距。虽然部分网点已经引入了智能柜员机、人脸识别等先进技术，但整体应用程度仍然不高，无法满足客户的个性化需求。智能化服务的覆盖范围和深度还有待进一步提升。

### 3.3.3. 服务

农商银行柜面服务确实存在一些需要改进的地方，尤其是在业务办理流程、员工业务技能和服务意识等方面。

首先，员工认识不足，服务意识不强。虽然近几年来，各大银行已经逐步重视文明服务，也加大了检查力度，但还是有很多网点的员工认为只要自己在办理业务的过程中不出现重大差错就可以了。至于客户的维护那是领导的事情，这也就造成了在业务办理的过程中，不了解客户的需求，胡乱营销，造成误导客户的后果，引起投诉。<sup>[3]</sup>其次，柜面员工的业务技能和服务态度对服务效率与客户满意度有着直接的影响。一些柜面员工在业务技能掌握程度和业务处理速度上有所欠缺，这不仅延长了客户的等待时间，也降低了整体服务效率。还有些柜面员工在向客户解释业务时，语言表达不够通俗易懂，或者解释的内容不够全面、准确。这可能导致客户对业务的理解出现偏差或误解，增加了客户的困扰和不满。这种沟通不畅不仅影响了客户的业务办理体验，也可能导致客户对银行的专业性和可靠性产生质疑。

## 4. 改进策略

虽然客户对于网点的依赖性降低，但传统柜面服务依旧无法替代。首先，智能设备只能处理常规业务，对于老年人、残疾人或其他使用智能设备存在困难的特殊人群，仍无法提供正常服务。其次，受监管限制要求，涉及“三亲见”或实物交接等业务时，仍需要到营业网点的柜台办理。

“差异化”柜面服务是农商银行较为特殊的客观环境所决定的。农商银行网点大多下沉到乡镇，服务三农、小微企业。农区客户群体普遍金融知识缺乏，服务的情景相对复杂多变，带来的服务难度也呈现多样化和特殊化。

#### 4.1. 营销方面

农商银行能够将深度数据分析作为主要依据，及时知晓客户需求与偏好，为其提供个性化金融产品与服务。首先，农商银行需高度重视交易数据、行为数据，对此展开针对性的整合，并整理、分析客户信息，构建全面的客户画像，并将大数据与机器学习技术作为主要工具，判断客户的交易次数是否较多、交易频率是否较高，对具体交易金额和服务偏好形成清晰界定，预测客户需求。基于客户画像，银行可精准推荐产品，如为房贷客户推送“装修分期贷”、为经营性贷款客户推荐“鲁担惠农贷”等。同时，通过智能化服务推送，提升客户体验。银行还应建立实时反馈机制，收集客户意见，优化服务流程。为了增强客户粘性，银行可提供跨产品联动服务，并通过线上平台普及金融知识，促使用户金融素养大大提升。从技术支撑的角度分析，农商银行以大数据与人工智能为切入点，保障服务的先进性与高效性，同时加强信息安全保障。

#### 4.2. 智能化网点建设

为了有效解决农商银行柜面服务质量不足的问题，并进一步强化客户体验，银行需高度重视设施更新问题，考虑到新时代要求进行更新，并结合智慧科技打造更加便捷、高效的服务环境。

首先，农商银行应积极引进先进的服务设施和技术，通过稳定、先进的自助设备和智能终端完成相应工作。以智能证件快录系统为载体，实现自动化填单和证件真伪辨识，促使柜面服务更加高效，避免客户等待时间较长而降低满意度。此外，农商银行需认识到引入人脸识别、指纹识别等身份认证技术的必要性，将相关措施落实，不仅提高了安全性，还进一步提升了服务的便捷性。其次，农商银行需深入了解智慧银行平台的功能、应用流程，使该平台与柜面服务相融合，深化政、银、企三方合作，推出不动产登记、征信自助查询、智慧政府服务等多元化业务，为客户提供一站式服务。这不仅可以增强银行与客户之间的互动，还能提升银行在社区和企业中的影响力。银行还应合理优化柜面服务设施布局，考虑客户需求与行为习惯，设立清晰的业务流程指引，优化等候区、服务区空间设计，提高柜面服务的流畅度和客户满意度。此外，通过数据分析平台监控柜面服务数据，实时评估业务办理效率和客户满意度，及时根据反馈优化服务流程与设施布局。

#### 4.3. 提高服务效率

当下快节奏的生活中，客户对柜面服务的便捷性和效率性要求愈发严苛。他们日益注重时间成本，期望在柜面办理业务时能够迅速且准确地完成。为了满足客户的这一迫切需求，银行必须持续优化业务流程，精简操作步骤，确保服务效率不断提升。农商银行也应实施精准化的资源配置策略，以提升资源配置效率。例如，借助大数据技术，银行可以实时跟踪柜台业务办理情况，进而动态调整服务资源，包括增减窗口数量、优化人员配置等，以灵活应对不同时段的客流量波动，从而显著减少客户等待时间，提升整体服务效率。

#### 4.4. 提高员工能力

服务技能培训是不可或缺的一环。通过系统的培训，员工能够熟练掌握各类业务办理流程，提高业务处理速度，确保服务的高效性。同时，培训还应涵盖沟通技巧和情绪管理等方面的内容，帮助员工更好地与客户沟通，解决客户问题，提升客户满意度。其次，礼仪培训同样重要。银行作为服务行业，员工的仪表仪态、言谈举止都代表着银行的形象。因此，通过礼仪培训，员工能够熟悉并掌握各种场合下的礼仪规范，展现出良好的职业素养和服务态度，为客户提供更加周到、细致的服务。银行还应注意对柜台服务人员工作态度的培训和管理，加强柜台服务人员的服务态度，使员工意识到服务态度对银行的运

行状态及整体开发具有重要作用, 加强服务水平提高服务认知。[4]同时, 对产品知识的熟悉和掌握, 有助于员工更加准确地解答客户疑问, 提供专业的业务建议, 增强客户对银行的信任感。

在制度方面, 农商银行可以建立科学的绩效考核和激励机制, 设立明确的绩效目标和考核指标, 制定奖励机制, 提供培训和职业发展机会。[5]对于表现优秀的员工给予表彰和奖励, 树立榜样, 形成良好的工作氛围。加强员工管理, 建立健全的规章制度, 规范员工行为, 确保服务质量的稳定和提升。

## 5. 展望

随着金融科技的不断发展, 农商银行柜面服务将面临新的机遇和挑战。未来, 农商银行可以进一步提升服务团队的培训水平和能力, 加强与第三方合作, 引入更多创新技术, 提升柜面服务的个性化和智能化水平。另外, 农商银行还可以加强与其他金融机构的合作, 实现资源共享和互相学习, 提升整体竞争力。

## 参考文献

- [1] 孙建斌. 创新服务模式对工业设计的促进作用[J]. 机电工程技术, 2014, 43(12): 12-14+65.
- [2] 李祯, 商晓冉, 杨逸男, 等. 银行外出服务新模式探索[J]. 中国信用卡, 2023(6): 67-70.
- [3] 吴文婷. 浅谈银行业如何提高服务质量[J]. 现代金融, 2018(12): 23-24.
- [4] 杨洁. 提升商业银行柜台服务管理水平的对策分析[J]. 中国产经, 2020(6): 131-132.
- [5] 胡文杰. 企业人力资源合理配置探析[J]. 人才资源开发, 2023(18): 82-84.