P-1133-ZH
2014 年 12 月

银行网点排队管理：西班牙对外银行案例（A）

2012 年 2 月 13 日，星期一，西班牙对外银行（BBVA）马德里总部。伊凯尔·钦齐楚（Iker Chinchetru）走马上任新岗位——银行网点多渠道战略部主任。该部门的使命是为银行推进网点运营改善措施提供指导方法和支持，其服务对象是银行各全球业务单元[1]的“转型负责人”——他们的主要职责是确保各项业务变革举措的推行将有助银行实现产能与效能目标。

从这个意义上来说，伊凯尔的工作非常明确：协助 BBVA 全球各网点改进业务办理工作。银行有两个优先目标：一方面，客户办理业务时不想等待太长时间，他们在银行的服务质量调查中也明确表示了这一想法；另一方面，银行不想提高网点的服务成本。不仅如此，银行还想尽可能削减成本，尤其是在金融服务数字化程度与日俱增的大环境下。这两个目标经常发生冲突，该如何妥善处理这种紧张的关系成为摆在伊凯尔面前的重要挑战。

在分析过手边掌握的银行数据之后，伊凯尔发现，服务质量以及客户对服务质量的感知是维系客户信任的关键所在，而客户对银行服务的要求越来越高，各国的情况也各有不同。确切地说，银行最为关心的是网点的客户等待时间问题。虽然服务质量分析显示，银行大部分服务属性均处于可接受水平，但感知服务质量调查却表明，银行在“网点等待时间”一项上的表现并不令人满意。**附表 1** 为银行在客户中开展的服务质量调查结果。有报告显示，在部分拉美国家的网点，客流高峰时段有时会出现排队区“爆棚”、网点空间不足的情况。

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Demo Copy or Print

经 IESE 商学院许可，由中华人民共和国上海中欧国际工商学院毕明霞全文翻译。此译文的准确性由译者负责。
此译文的版权 2017 归 IESE Business School 所有。
原案例题为 *Managing Queues in Bank Branches: BBVA Case (A)*, P-1133-E，版权 2014 归 IESE Business School 所有。由 Philip G. Moscoso 教授撰写，其目的是作为课堂讨论的基础，而不是说明对某一管理问题的处理是否有效。

Translated in full with permission of IESE Business School by the CEIBS, Shanghai China. Sole responsibility for the accuracy of the translation rests with the translator.
This translation copyright © 2017 by IESE Business School.
The original case entitled *Managing Queues in Bank Branches: BBVA Case (A)*, P-1133-E, Copyright © 2014 was prepared prepared by Juan Enrique Flores, Research Assistant, Iker Chinchetru (BBVA Program) and Professor Philip G. Moscoso as a basis for class discussion rather than to illustrate effective handling of an administrative situation.

[1] 在 BBVA，全球业务单元指大区业务（如墨西哥）和横向业务（如企业与投资银行业务）。

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

幸好，伊凯尔掌握着银行世界各地几乎所有网点的大量基本数据，包括来自“排队管理系统（GECO）”的数据，这对他顺利完成任务非常有帮助。GECO 是一种网点排队管理系统，具备向客户分发排队序号、分配队列和向不同柜台疏引客流的功能。除此之外，该系统包含一块可与客户互动的显示屏，能够根据客户需求提供指引。系统还包括另外一块屏幕，用于显示排队进度以及银行的广告营销活动信息。此外，GECO 还可能方便网点为部分客户提供优先排队服务。但究竟是否应该启用此类服务，银行必须三思而行，全盘考量所有可能引发的后果。

同时，BBVA 还为部分国家的营业网点设立“服务水平协议（SLA）”，对客户最长等待时间作出规定。伊凯尔可将其用作评估网点服务质量的“标尺”。

接任新岗位，伊凯尔希望自己能够不辱使命，尽快拿出解决方案，解决这一影响银行损益表和客户满意度调查的问题。

BBVA 概况

2012 年，BBVA 居世界最大银行之列，拥有 150 多年的历史，在全球 30 个国家设有约 7500 个营业网点以及近 2.1 万台自动柜员机，主营对私（消费者）业务，为全球 5000 万客户提供服务。同期，BBVA 的股东数量高达近 100 万名，公司股票在马德里证券交易所挂牌交易，是西班牙主要基准股指——IBEX35 指数以及道琼斯欧洲斯托克 50 指数的组成部分。BBVA 市值超过 500 亿欧元，总资产 6000 亿欧元，员工总数超过 10 万人，主要在西班牙、墨西哥、南美洲（阿根廷、秘鲁、智利、哥伦比亚和委内瑞拉等）和美国市场开展业务，并持有中国和土耳其多家银行的大量股份（更多有关 BBVA 集团的信息，详见**附表 2**）。

银行网点服务

银行网点主要提供两类服务：（1）柜面业务，包括存取款以及其他常规账户业务办理（如，支票兑现、凭证管理、税金缴纳等）；（2）咨询业务，包括储蓄和贷款产品相关客户咨询与合同安排。银行希望通过咨询服务扩大客户群，丰富个人产品组合的种类。各网点主要有两大创收途径：一项是部分服务的手续费，另一项是客户所购金融产品（储蓄、信贷等）带来的利润。

过去几年间，银行服务的内容本质上几乎没有任何改变，而客户的态度和服务提供的方式却已发生显著变化。因此，银行已努力尝试调整需求与服务管理，以适应新的形势。

在服务上，银行面临激烈的市场竞争；在吸引与留住客户方面，也承受着巨大的压力。受此影响，银行大幅增加了面向贵宾客户的免手续费服务项目。不仅如此，在客户的感知中，大部分常规服务（如，现金管理、对账信息等）日趋大众化。银行因此失去了从网点的这类服务中获取增值的机会，而且还不得不想方设法改善网点成本管理，为适应商业化趋势不懈努力。如此一来，响应速度和咨

Do Not Copy or Post

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

询服务就成为网点服务的关键所在。同时，管理人员的激励机制也从根本上与商业绩效和服务质量紧密挂钩。

在需求管理上，银行最大程度挖掘新技术优势，投入重金发展数字化服务。数字化服务已开始在许多国家兴起，为银行和客户带来双赢的局面：一方面，自动化、数字化的服务为客户带来极大便利；另一方面，这种服务形式所需成本较网点大幅降低。但服务的数字化也并非完美无缺。举例来说，许多国家的老年人口不擅使用互联网，但他们往往拥有可观的个人财富。对于这类客户以及数字化程度较低国家的绝大部分客户而言，他们的需求是保留“传统”网点服务。此外，定期使用在线服务的客户虽然很少前往网点，但他们每次光顾网点，必然会给银行带来巨大价值，因为他们到网点办理的往往都是战略性业务，如办理贷款，购买理财产品、保险或其他金融产品等。这些业务通常会给银行带来更高的营业额和利润率，而与此同时，客户明显更倾向于在柜面办理这类业务。

因此，网点仍是银行重要的组成部分。BBVA 充分认识到了这一点，也明白他们需要制定一个计划，对网点服务进行优化，具体目标包括：分析网点的适宜性（所在位置和服务）；将常规业务向远程渠道（如，ATM、网络或移动应用）迁移；确保网点服务质量达到较高水准，为银行各项业务目标服务。伊凯尔意识到，他所肩负的任务是银行战略的重要组成部分，因为“等待时间”是客户评估网点服务质量的一个关键指标，而客户评估结果则与银行未来的经济效益息息相关。

排队管理面临的挑战：网点业务办理

过去几年，尽管各网点已启用新的服务方式，但面对面业务的办理流程几乎没什么变化。从概念上来说，客户服务系统可以归纳为一个简单的流程，包含以下两步：第一步，客户到达网点，排队等候；第二步，银行职员提供服务。伊凯尔希望通过一个简单的框架找出流程中存在的各项变量以及他需要用到的解决办法（“杠杆”）。**附表 3** 列出了这一框架，并附上一张反映 BBVA 西班牙网点排队基本情况的图片。客户光顾网点，要求获得某项服务，这些都是由现有客户需求来驱动的。总体来说，银行全球各网点的服务模式大同小异，但也存在具体国情决定的特殊性。

与服务有关的主要变量包括到达速率、网点等待时间、服务时间以及可提供服务的岗位（如，柜员）数量。其中，服务岗位的数量由银行决定，但同时也受到工作时间和相关规章制度的影响。其余几项变量往往带有很大的随机性，且无论管理力度如何都是如此。历史数据从一定程度上有助于预测网点整个上午的需求变化——例如，哪个时段最为繁忙，哪个时段较为空闲。但由于客户光顾率变化无常，这些规律并不具备长期可重复性，因此无法预测系统中某一时点的客户数量。银行因此也很难采用前瞻性管理来最大程度缩短等待时间。

虽然整个流程表面看上去简单易懂，但伊凯尔深知，各项业务办理的细节分析将是一项极为繁复的工作。

Do Not Copy or Post