

基于排队论的银行网点顾客排队优化管理研究

李蕴超

(中国农业银行广州天河支行 广东 广州 510620)

【摘要】在银行业,随着产品、服务同质化问题的突出,行业内部竞争日趋激烈,银行为实现生存和发展,将经营目光从过去的产品、服务转移到了顾客身上,提高顾客满意度成为银行建立竞争优势的核心手段。银行网点在运营过程中,较长的排队时间容易导致顾客滋生不满情绪,这是银行流失大量顾客的主要原因,在银行网点办事效率低下、服务窗口数量少的情况下,不利于银行良好口碑的塑造。怎样缩短顾客在银行网点排队等候的时间,目前已成为各大银行关注的焦点,同样是本文研究的对象。本文主要站在排队论视角,分析了导致银行网点顾客排队时间过长的原因,对银行网点顾客排队的优化管理提出了相应的措施,以供参考。

【关键词】排队论;银行网点;顾客排队;优化管理

引言

市场经济在发展过程中,各行业领域迎来了重大变革,银行业同样也在这一背景下进入了转型创新的行列。银行过去在经营发展中,普遍依靠设置线下营业网点的方式为广大顾客提供金融服务,顾客在银行网点办理业务时通常要花费很多排队时间,因此越来越多顾客将目光转移到了线上,银行网点逐渐陷入发展瓶颈,顾客流失的现象比较严重。

一、排队论相关概述

排队论又被称为随机服务系统理论,属于一项专门为排队现象进行研究的学科,在运筹学属于重要的分支学科,同样也是概率论的重要应用分支。排队论所研究的问题具有很强实用性,其主要将各类服务系统排队等候的概率特性作为研究与分析的对象,在此基础上让排队系统的设计、控制达到最佳状态,排队论系统一般由三个要素构成,包括输入过程、排队规则与服务机构。

二、排队论系统构成

(一) 输入过程

输入过程主要研究顾客是根据怎样的规律到达系统的,可以从顾客数量、顾客到达类型、顾客到达时间分布等详细进行说明:(1)顾客数量。根据顾客到达服务系统的数量差异,可以将顾客数量分为有限总体数量与无限总体数量。(2)顾客到达类型^[1]。顾客到达的类型存在差异,一些顾客可能是分开到达服务系统的,也可能是成群结队到达服务

系统的。(3)顾客到达时间。顾客到达服务系统的时间可能保持一致,也可能存在差异,顾客到达时间具有不确定性、随机性,并且通常会服从某一种规律,比如K阶爱尔兰分布、负值数分布等^[2]。

(二) 排队规则

排队规则主要表示服务系统是否接受排队,顾客是否同意排队等待,服务系统对于排队这一现象提供服务的顺序,其中排队规则可以分为以下三种:(1)损失制。顾客抵达服务系统后,服务窗口使用达到饱和状态,顾客停留等待不被服务窗口接受,顾客不得不选择离开系统。(2)等待制。在服务窗口趋于饱和的情况下,顾客自由选择是否排队等候窗口提供的服务。大致可以分为四类:1)根据顾客到达窗口的时间提供服务;2)后到达服务系统的顾客的信息比先到达服务系统的更具有参考下,优先为此类顾客提供服务;3)在等候的顾客群体中随机挑选顾客进行服务;4)按照服务顺序,优先服务特殊类型的顾客,包括军人、残疾人、孕妇、老人等。(3)混合制。混合制主要是损失制与等待制相结合的一种形式。银行网点顾客排队主要按照等待制的第一种形式展开,遵循“FCFS”规则,接受服务的顺序按照顾客到达服务窗口的先后顺序排列。

(三) 服务机构

服务机构即服务系统内的服务窗口,表示为顾客提供服务的机构或场所,其属于服务系统的重要构成,不同服务系统中服务窗口设置的数量存在差异,可能是一个也可能是多个。

三、导致银行网点顾客排队时间过长的主要因素

(一) 外部因素

1. 银行网点减少。互联网金融背景下银行营业网点数量减少,银行整合营业网点的力度不断提升,这也使得现有的各营业网点的顾客数量呈现增长的趋势,营业网点所面临的业务量大幅提升。再加上部分营业网点周边居民数量增多,在营业网点数量未增加、网点服务窗口数量不变的情况下,前往银行网点的顾客数量成倍增长,顾客排队等候的时间越来越长^[3]。

2. 银行业务类型增多。目前,部分银行承担着大量各类公共事业费用代收代缴业务,从一定程度上使得银行网点顾客排队的问题加剧,尤其是一些银行网点设置在学校、企业门口,顾客在办理业务时会优先选择就近办理,银行网点承担着的代收代缴业务量大幅增长,包括代收代缴公积金、养老金、罚款等,而部分企业单位对发票格式、数据的要求存在差异,使得银行网点难以将业务大规模向自助服务设备转移,顾客只好通过排队的方式在服务窗口办理业务。

3. 顾客办理业务的时间差异大。不同类型的顾客在办理业务时,期望银行网点的时间存在差异。比如单位退休职工,社保局会在月初代发退休金,在这一时段退休的单位职工就喜欢在营业网点通过取号排队办理业务,排队现象比较严重,导致柜台工作人员的工作量骤增。对年轻群体来说。再加上当前办理特殊业务的顾客数量增多,在各服务窗口需要消耗的时间较大,进一步拉长了顾客排队的时间,导致顾客对银行网点的服务满意度下降。

(二) 内部因素

1. 服务窗口数量不足。我国各商业银行近年来对营业网点的整体布局进行了调整,在各线下营业网点投入了大量自助服务设备,使得银行网点的服务环境得到了有效改善。不过银行网点的服务窗口数量并未增加,甚至呈现减少的趋势,还有部分服务窗口长期闲置,对一些自助服务设备无法解决的业务而言,服务窗口数量的减少意味着顾客排队时间的延长,顾客排队现象的加剧。

2. 个人业务类型多样。目前,银行业内部的竞争进一步加剧,使得各大银行纷纷对自身盈利模式进行了创新,越来越重视个人业务的开展,如银行卡发卡数量、银行卡存储金额等,部分银行还会与高校展开合作,借助高校招生的契机为学生办理银

行卡,学生在后续学习中如国家补助金、奖学金、实习补助金等都是通过这张银行卡发放,使得银行的潜在顾客数量增长,每逢节假日许多学生都会前往银行网点办理业务,使得顾客排队现象加剧。一些银行网点会实施一系列吸引顾客的政策,比如学生证免费开通网上银行、学生证免费开通短信服务等,吸引了大批学生前往银行网点。

3. 柜台员工工作压力大。大量排队等候的顾客,使得银行网点工作人员的业务量、工作压力增加,银行网点长时间高负荷运转可能导致网点工作人员流失,导致网点的服务窗口空缺。目前,部分银行网点设置的柜台工作人员数量较少,部分柜台员工年龄偏小,对窗口业务不够熟练,使得业务办理时间延长。部分员工在经过长时间工作后,会产生强烈疲劳感,导致其精神压力过大,严重影响柜台办理业务的效率,使得顾客排队现象变得更加严重^[4]。

四、排队论下银行网点顾客排队优化管理措施

(一) 合理对柜台服务窗口进行设置

顾客排队时间过长的内部原因进行分析,可以发现银行网点设置的服务窗口数量较少或柜台员工数量较少会加剧顾客排队现象,延长顾客排队时间。基于排队论了解到不同顾客到达银行网点的时间存在差异,银行服务窗口数量与顾客到达网点的时间存在紧密联系,因此需要综合考虑银行网点顾客总体数量以及不同时段到达网点的顾客数量,合理对银行网点的服务窗口进行设置。需要重视对银行内部资源的整合与配置,结合顾客流的整日特点,把握好不同时段、每天、每周、每月银行网点办理业务的高峰、低谷时段,合理设置服务窗口的数量,合理安排柜台员工,适当采取弹性工作制,在减少顾客排队时间的同时,缓解柜台员工的工作压力。在增设服务窗口的基础上,需要在不同时段对服务窗口的运行状态进行控制,比如在每天的高峰时段,银行网点可以开通全部服务窗口,在顾客数量减少后可以适当关闭部分窗口,在银行网点资源有限的情况下通过合理对服务窗口进行控制,临时增加柜台员工,有效解决银行网点顾客排队的问题,减少顾客排队等候的时间,提高顾客的服务满意度。

(二) 重视对顾客进行分流管理

银行网点一方面要重视顾客数量的提升,另一方面要采取适当的顾客分流策略,减少顾客排队等候的时间,将其作为提高网点服务水平和顾客满意度的一种手段。对顾客进行分流,需要综合利用网上银行、自助设备、手机银行等多种渠道,制定完

善的顾客分流策略,不能只依靠银行网点的服务窗口为顾客办理业务,尤其是需要避免在银行网点人手不足的情况下导致柜台员工任务量增加,降低银行网点的服务效率。针对银行网点自助服务设备的使用,银行可以适当增加资金投入,增设ATM、发卡自助终端、自助查询缴费机等,也可以设置在网点以外的地方,面向居民集中、交通便利等地区增设自助服务设备,拓宽网点服务范围,实现对银行网点顾客的分流。网上银行作为当下一种新型支付平台,银行网点可以设置专门的服务岗位,比如可以建立一支客户经理团队,面向广大顾客加强对网上银行的宣传,指导顾客办理网上银行,同时开通24小时服务热线,实时向顾客解答操作网上银行时遇到的问题。在此期间,银行需要将老年群体作为主要宣传的对象,要通过贴心的服务赢得老年顾客的信任,通过详细的讲解让更多顾客认识到网上银行的安全性、便捷性。

(三) 完善现场秩序管理

银行要重视大堂经理队伍建设,将其作为维护银行服务形象、规范顾客排队行为、维护现场秩序与安全的一种方式,确保银行网点服务大厅始终保持安静氛围,避免在排队氛围过于喧嚣的情况下降低银行在顾客心中的印象。通过安排大堂经理负责做好现场秩序管理、维护,详细为顾客讲解业务相关知识,实现对顾客的引导与分流,也可以指导顾客尤其是老年顾客前往自助服务设备办理业务,实时为顾客提供业务咨询服务,通过与顾客展开密切沟通,在减少顾客排队时间的同时,优化顾客的服务感受。

(四) 重视对不同业务的区分

银行需要多站在顾客的角度思考问题,为减少顾客排队时间并为客户提供更优质、便捷的服务,需要银行深入顾客群体了解顾客的反馈建议,明确顾客对银行网点服务流程、操作流程提出的意见,将其作为优化银行网点业务操作流程的一种手段。银监局规定开放式低柜不得办理现金类业务,此项规定从一定程度上限制了银行网点对开卡、挂失等业务的分流,部分银行网点可能在低柜无法办理开卡、挂失等业务的情况下导致高、低柜业务量分布不均,使得高柜顾客排队的现象变得更重。因此,需要重视对银行网点不同业务的区分,由低柜或高级柜员专门办理非现金业务和复杂业务,高柜普通柜员负责办理现金存取业务。尽管柜台业务的专业分工会导致部分顾客排队时间增加,不过从整体角度来看能够提高网点处理业务的效率,减少排队顾

客的数量,改善网点顾客排队现状,提高顾客的服务体验,并且还能够减少业务出错的概率,大幅缓解柜台员工的工作压力。

(五) 提高柜台员工服务意识

银行网点要重视柜台员工服务意识的提升,潜移默化中提高柜台员工的服务效率及服务质量。只有在银行网点柜台员工具备较高服务意识的情况下,才能够全心全意为顾客着想,想方设法提高自身办事效率,大幅缩短顾客排队的时间。因此,银行要高度重视柜台员工服务意识的提升,确保柜台员工在工作中牢固树立以顾客为中心的意识观念,友好、细心、耐心的为顾客办理业务。部分柜员网点在服务大厅中还有许多顾客在排队的情况下,可能一到下班时间会告知顾客窗口无法再办理业务,对一些排队等候时间较长的顾客来说,这一行为无疑会引起顾客的不满。对银行来说,要想提高各网点柜台员工的服务意识,需要加强对柜员的培训,通过专业化的培训提高柜员业务水平、专业水平、服务水平,并在培训的基础上,采取适当考核与奖惩措施,将考核结果作为激励和约束柜台员工的主要依据,有效将柜台员工的服务意识调动起来,提高其主动为顾客提供服务的意愿,遵循按劳分配、多劳多得原则,让柜台员工对较为繁重的工作不再抱有抵触情绪。

五、结语

综上所述,解决银行网点顾客排队问题,减少顾客排队时间,是各大银行目前关注的焦点,这决定了银行在面对顾客时的整体形象,也决定了银行是否能够吸引新的顾客,巩固现有顾客群体。因此,各银行在积极对营业网点进行整合、优化的同时,还需要结合排队论深入分析导致顾客排队时间过长的原因,结合分析结果采取恰当的解决办法,力求缩短顾客排队等待的时间,真正提供令顾客感到满意的服务,以此夯实银行未来发展的基础。

参考文献:

- [1]姬进,杨东亮,张宇坤,闫稳,赵君.基于排队论的银行网点优化研究[J].山西电子技术,2022(03):87-89+96.
- [2]丁慧,史清方.马尔可夫链在银行排队系统中应用及优化策略分析[J].哈尔滨师范大学自然科学学报,2021,37(06):39-42.
- [3]雷清钥.基于客户满意度的H银行网点服务蓝图改进研究[D].西南科技大学,2021.
- [4]温旭莉.RA农商银行智能柜员机顾客满意度影响因素分析与启示[D].浙江理工大学,2021.