

# فرهنگ خدمت در بانک‌ها و موسسات اعتباری

تالیف:

دکتر اکبر فرجی ارمکی  
(مدرس آموزش های رفتاری)

مهندس علی خردی راد

عیدی محمد گرمابدری

محمد رحمانی  
(متصدی امور بانکی بانک سپه)



انتشارات آثار فکر

تهران - ۱۳۹۸

# بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

تهران : میدان انقلاب - خیابان ۱۲ فروردین - خیابان شهید وحید نظری  
پلاک ۹۹ - طبقه دوم  
تلفن: ۶-۶۶۹۶۷۳۵۵



فرهنگ خدمت در بانک ها و موسسات اعتباری

تالیف: اکبر فرجی ارمکی، علی خردی راد، عیدی محمد گرمابدری، محمدرحمانی

ناشر: انتشارات آثار فکر

چاپ: اول ۱۳۹۸

تیراژ: ۵۰۰ جلد

شابک: ۸-۹۱-۸۸۳۳-۶۰۰-۹۷۸

قیمت ۲۳۰۰۰ تومان

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است

عنوان و نام پدیدآور	: فرهنگ خدمت در بانک‌ها و موسسات اعتباری/تالیف اکبر فرجی‌ارمکی... [و دیگران]
مشخصات نشر	: تهران: آثار فکر، ۱۳۹۸
مشخصات ظاهری	: ۱۳۶ ص؛ ۱۴/۲۱×۵/۲۱سم.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۸۸۳۳-۹۱-۸
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: تالیف اکبر فرجی‌ارمکی، علی خردی‌راد، عیدی‌محمد گرمابدری، محمد رحمانی.
موضوع	: مشتری‌شناسی -- مدیریت
موضوع	: Customer relations -- Management
موضوع	: بانک و بانکداری -- خدمات مشتری
موضوع	: Banks and banking -- Customer services
موضوع	: مصرف‌کنندگان -- رضایت
موضوع	: Consumer satisfaction
شناسه افزوده	: فرجی ارمکی، اکبر، ۱۳۵۱ -
رده بندی کنگره	: ۵/۵۴۱۵HF
رده بندی دیویی	: ۸۱۳/۶۵۸
شماره	: ۵۷۴۵۱۵۶
کتابشناسی ملی	

---

## فهرست مطالب

---

- پیشگفتار ..... ۵
- مقدمه ..... ۷
- پیش زمینه ..... ۹
- ۱- فلسفه خدمت در بانک ..... ۱۱
- ۲- فرهنگ خدمتگزاری یعنی چه؟ ..... ۱۵
- ۳- ویژگیهای بانکهای خدمتگزار و اصول طلایی آن: ..... ۱۸
- ۴- شناخت مشتریان ..... ۲۵
- ۵- مشتریان شما چه کسانی هستند؟ ..... ۲۸
- ۶- تحقیقات مربوط به مشتریان و بازار فعالیت‌های بانکی ..... ۳۷
- ۷- تحقیق برای یافتن ایده‌های بهتر ..... ۳۹
- ۸- تحقیق برای شناخت عشق و نفرت ..... ۴۱
- ۹- روحیه کنجکاوی در تحقیقات مشتری مداری بانکی ..... ۴۵
- ۱۰- طراحی تحقیق در خصوص مشتریان بانک ..... ۴۷
- ۱۱- پرسش از مشتریان ..... ۵۰
- ۱۲- راه‌هایی برای تحقیقات کم هزینه در خصوص مشتریان بانک ..... ۵۴
- ۱۳- پرسش از فرزندان ..... ۶۴
- ۱۴- استفاده از داده‌های رایگان ..... ۶۵
- ۱۵- داده‌های رسانه‌ها ..... ۶۷
- ۱۶- اطلاعات جمعیت‌شناختی ..... ۶۹
- ۱۷- نقش بی نظیر مشتری ..... ۷۱

- ۱۸- انواع مشتریان..... ۷۳
- ۱۹- شناسایی مشتریان طلایی ..... ۸۰
- ۲۰- خوشه بندی مشتریان ..... ۸۵
- ۲۱- نقش و تاثیر خدمات اضافی ..... ۸۸
- ۲۲- منشور هدف مشتریان..... ۸۹
- ۲۳- نقش منابع انسانی بانک..... ۹۲
- ۲۴- تابلوی رضایت مشتریان ..... ۹۳
- ۲۵- گسترش فرهنگ مشتری مداری..... ۹۴
- ۲۶- شکایات مشتریان ..... ۹۷
- ۲۷- هیات ظاهری بانک و فضای روانی و عاطفی..... ۱۰۱
- ۲۸- ظرائف بیشتر در مشتری مداری..... ۱۰۶
- ۲۹- ایجاد منافع پایدار برای بانک ..... ۱۰۸
- ۳۰- بهبود فرآیندها..... ۱۱۰
- ۳۱- تغییرات در بانک و مشتریان..... ۱۱۴
- ۳۲- معنایابی استفاده از خدمات در عرصه‌های مختلف..... ۱۱۶
- ۳۳- نیازهای مشتریان ..... ۱۱۸
- ۳۴- مشتری مداری بانک و نیاز بی پایان به یادگیری ..... ۱۲۰
- ۳۵- مشتری محوری و خدمات اینترنتی ..... ۱۲۲
- ۳۶- چند راهکار برای برقراری مکالمات تلفنی در خدمات رسانی به مشتریان... ۱۲۴
- ۳۷- مدیریت ارتباطات با مشتری ..... ۱۳۰
- منابع..... ۱۳۶

## پیش‌گفتار

بانک‌ها (banks) که مدیریت و تجهیز منابع در بازار پول را بر عهده دارند امروزه نقش بسیار مهم و فزاینده‌ای در رونق اقتصادی و کسب و کار و تولید ایفا می‌نمایند.

گسترش روز افزون فعالیت‌های اقتصادی در تمامی بخش‌ها و پیچیدگی روش‌های نوین تامین مالی و مدیریت اقتصادی، بانک‌ها و موسسات مالی و اعتباری را بر آن داشته است که خود را همگام با تغییرات جهانی به روز کرده و روزانه جهت حفظ و بقای خود از دیگر رقبا ضمن حفظ سلامت و پیشرفت اقتصاد یک کشور به روش‌های نوین و جدید، جهت ارائه خدمات مالی دست یابند.

در این میان داشتن ابزارهای کارآمد، نیروی متخصص و آگاهی داشتن از شرایط اقتصادی و مشکلات موجود در سطح کشور و جهان، و دانش از نیازهای فعالان اقتصادی می‌تواند یک موسسه و سازمان مالی را در پیشبرد اهداف درون سازمانی و برون سازمانی یاری نماید.

سازمان خدمت محور همانند بانک‌ها که مشتری نقش مهمی در آنها بازی می‌کنند بایستی فرهنگ خدمت به مشتری در آنها نهادینه شود.

فرهنگ خدمت دارای ۲ رکن اساسی یعنی نیروی انسانی و مشتری است که بایستی هرکدام به تفصیل در مورد آنها صحبت شود و دنبال راهکاری بود که موجب هم افزایی و همگامی آنها شود. مجموعه حاضر جهت تفهیم هر چه بهتر و راحت تر خواننده به رشته نگارش در آمده است که مبتنی بر تجربیات عملی و اطلاعات تجربی مولفین بصورت حضوری و غیر حضوری مباحث مختلف بانکی در بانکهای مختلف را دارا می باشد ، تهیه و تنظیم گردیده است .  
ضمناً از کلیه بانکداران ، کارشناسان ، محققین بانکی ، حقوقی و قضات در خواست می گردد تا در رفع ایرادها و نواقص و کمک به تکمیل نمودن کتاب حاضر ما را یاری و راهنمایی نمایند .

دکتر اکبر فرجی ارمکی

علی خردی راد

## مقدمه

در دنیای نوین کسب و کار رقابت شدیدی در زمینه ارائه خدمات با کیفیت بالا، قیمت مناسب، متنوع و در حداقل زمان ممکن میان سازمانها و بنگاههای اقتصادی رخ داده است. از اینرو صنعت بانکداری به عنوان یکی از صنایع پیشرو در ارائه خدمات بانکی نیازمند شناسایی به موقع نیازها و خواسته‌های مشتریان و پاسخگویی سریع به آنان می‌باشد تا بانک‌ها رضایت بیشتر مشتریان را جلب و سهم بیشتری از بازار و میزان سودآوری را به خود اختصاص دهند. امروزه خدمت به مشتریان قبل از آنکه یک روش یا سیستم کاری باشد، نوعی فرهنگ است که به طور نامحدود، بی انتها و بدون مرزهای فیزیکی قابل دید، موجودیت و موفقیت یک بانک را تحت الشعاع قرار می‌دهد. برای این که بانک‌ها مشتری مدار باشند نمی توان دست به تغییرات سریع و از بالا به پایین و به شکل دستوری زد. بلکه بذرهایش باید به تدریج، به آهستگی و با تدبیر و آینده نگری کشت گردد و طی سالیان سال از آن مراقبت شود و در یک رابطه برد - برد و رضایت بخش از آن بهره مند گردید. بسان درختی تنومند که سالیان سال نسلهای مختلف انسانی در کنار آن به آرامش می‌رسند و خاطراتی خوش و دلپذیر را برای نسل‌های بشری رقم می‌زند. فرهنگ و

آیین مشتری مداری بیشتر از آنکه با سیستمها و روشها و همچنین مقررات مرتبط باشد با نگرشها، ذهنیتها و دیدگاهها و باورهای انسانی و اعتقادی کارکنان ارتباط دارد، نگرش مدیران کلان کشور و نظام بانکی. پس از آن در رفتارها و عادات روزمره افراد در سطح کلان و خرد و همینطور کارکنان شاغل در حوزههای صف و ستاد بانکها. در این کتاب که به روشی کاملا مشتری محور و خواننده پسند به سبک و سیاق و ساختار خاص نگارندگان در قالب گفتارهای تقریبا مجزا به صورت مختصر، مفید و کاربردی بدون ذکر زوائد و حواشی نظری و تئوریک تدوین گردیده، تلاش شده است که فرهنگ خدمت در بانکها به منظور جلب رضایت مشتریان به اختصار معرفی شود. اسن کتاب حاصل تجارب نگارندگان در سالیان متمادی خدمت در شعب و واحدهای اجرایی دستیابی که به عنوان کارمند شعبه، مدیر، مدرس دروس بانکداری و مشتری مداری فعالیت داشته می باشد. این کتاب می تواند مورد استفاده کارکنان، مسئولین شعب کارشناسان و مدیران میانی و اجرایی و حتی مشتریان عزیز بانکی قرار گیرد.

دکتر اکبر فرجی ارمکی

مدرس دوره های رفتاری

تهران - ۱۳۹۸



## پیش زمینه

از چند میلیارد نفر مردم روی کره ی زمین فقط تعداد اندکی با شما و شغل شما سر و کار خواهند داشت، با مشتریان به عنوان منابعی ارزشمند و طلایی بر خورد کنید. اگر شما به مشتری به عنوان عناصری پر دردسر و یا سر بار دیگران بنگرید، این موضوع را آنها خیلی زود درمی یابند. هیچ کس مجبور نیست که با شما سر و کار داشته باشد و با شما معامله کند. آنها خود انتخاب می کنند که چه کاری انجام دهند و اگر آنها شما را انتخاب کنند در واقع لطفی در حق شما کرده اند. تلاش کنید افراد نالایق را برای کارتان آموزش ندهید. شما هرگز نمی توانید مشتری را جذب کنید یا برای خود نگه دارید. زیاد دچار تشویش نشوید. فقط خودتان را و آنچه هستید. باور داشته باشید. همچنین، هنگامی که کارمندی را برای کار استخدام می کنید. باید مطمئن باشید که آنها مردم را دوست دارند. به طرز برخورد آنها با مشتریان دقت کافی داشته باشید. سعی نکنید با روند استخدام سطحی نگرانه بر خورد کنید و یا افرادی که به سادگی در دسترس شما هستند (افرادی چون

خویشاوندان یادوستان) را به کار بگیرید. اگر شما در انتخاب کارمندان دقیق و آینده نگر باشید خواهید دید که آنها به خوبی رفتار و منش مثبت گرایانه خود را حفظ خواهند کرد.