

随着互联网、电子商务等经营方式的迅速崛起，当今银行业的竞争，已不再是纯粹的资产规模、资本价格之间的竞争，服务越来越成为银行核心竞争力和可持续发展的源泉——

中国工商银行：“点亮”服务之窗



工行柜员微笑为客户提供优质满意的服务。

2013年是中国银行业创新业务、提升服务的一年，也是窗口服务结出累累硕果的一年。在这一年，中国工商银行秉承“以客户为中心”的服务理念，从理念、制度、流程等多维度进行创新，紧紧抓住影响客户满意度提升方面的突出问题，以转变作风为根本，将改进服务与践行群众路线有机结合，不仅为大众提供专业的金融服务，更让客户享受到了现代金融服务的便捷。

服务是商业银行立足的根基，建设“人民群众满意银行”，是工行多年经营的载体，更是其服务的宗旨。

提升质量 让服务人性化

服务是银行最根本的属性，谁服务好谁就能赢得客户，赢得客户就赢得了口碑，赢得了口碑就赢得了业务，赢得了业务也就赢得了市场。

银行网点是为广大百姓服务的平台，而人们对银行业的整体印象，往往来自于银行的窗口服务。

熙熙攘攘的北京王府井大街，人来人往，坐落其间的工行新东安支行几乎没有清闲的时候，每天人均要办理100多笔业务。“为缓解客户排队现象，我们根据客户流量弹性调整服务窗口的数量，并通过客户排队预警模型、人工叫号、绿色通道等人性化服务，大大提高了业务办理效率。”新东安支行行长郭颖表示，尤其在业务高峰时段，安排人工叫号，可以合理分流客户、安排柜员，并缩短空号延误时间。

在新东安支行，设置了几个非现金业务专柜。郭颖说，把占用窗口时间长，不动现金的卡折转账汇款、挂失、密码重置、网上银行、电话银行开户、信用卡申请等业务从现金区分离出来，不仅可以减轻现金专柜的压力，更能为持有火车票、飞机票，着急赶火车、赶飞机的客人以及残疾人等特殊客户开设绿色通道，使服务更加人性化。

对于银行来说，服务态度好是最基本的要求。通过深入一线调研，广泛听取客户意见，工行对窗口服务中存在的突出问题进行了深刻分析查摆，对涉及客户服务的现行制度和业务流程进行了全面梳理，对相关制度进行了完善，对具体操作进行了细化，使客户服务制度更具灵活性

性和可操作性。并且，针对特殊客户的特殊服务需求，专门出台了个人金融业务“特事特办”服务工作规定。

为更好地提升窗口服务质量，去年以来，工行部署了一系列整改措施，并立即改进，做到立竿见影。在强化员工规范服务方面，工行综合利用案例式教学、情景模拟应对、观摩学习等办法加强培训，使一线员工更好地掌握服务规范和标准，提高规范服务能力，并编发了《网点现场服务典型案例集》，帮助营业网点更有针对性地提高窗口服务水平。同时，全行评选出1000名窗口服务标兵挂牌上岗，接受客户的监督和评判，严肃惩处服务不规范行为。

在完善日常管理机制方面，一方面，工行建立了网点负责人对窗口服务全天候管理机制，并组织各行服务管理人员对辖区内服务窗口进行不定期、不间断巡查。另一方面，加强了对窗口服务的远程监控，依托科技联网系统监控对窗口服务进行实时监控和督导整改。

与此同时，员工“减负工程”也马不停蹄。加快运营改革、精简后台人员，使得一线服务队伍不断充实。而通过优化一线服务流程、调整劳动组合等措施，一线员工超负荷劳动问题得以解决，加之绩效考核体系、畅通职业通道多措并举，解决了“不愿在一线”的问题，员工满意度的提升，更好地调动了发自内心的为客户服务的积极性和主动性。截至目前，客户关于服务态度方面的投诉已同比大幅下降68%，窗口服务改进卓有成效。

改进机制 让服务更高效

服务模式和手段的创新，不但契合了用户不断升级的金融消费方式，更使得环保又快捷的金融服务模式深入人心。

4.2亿个人客户，480万企业客户，工行近10万个窗口日均服务客户数超过247万人次。这其中，不仅承担了7600万户个人客户的养老金代发业务，占全国养老金个人客户的比重超过1/3，而且代理发放个人工资客户超过8100万户，还大量代理了居民水、电、燃气等公用事业收费收缴业务，这类代收代付业务占全行业务处理量的35%以上……

对这类较为耗费的公益代理业务不设服务门槛，且全面开放网点服务

资源，有效扩充了各网点客户规模，然而问题也接踵而至，一些网点经过内部挖潜后其服务能力仍然难以承载规模越来越大的客户群体，导致在养老金集中发放、低保集中领取等客流高峰期客户等候时间较长。而作为基础和普惠金融服务的主要供给者，如何才能为客户提供更加快捷高效的服务？成为大伙的心头事。

每个月19日至22日是天津市发放养老金的日子，由于长时间排队，很多老年人往往疲惫不堪。而在天津工行元纬路支行，领取养老金的等候时间却不会超过20分钟。

“以前得排一上午队，现在每到领取养老金的高峰日，就有大堂经理和负责人在网点外维持秩序，按顺序提前排队号，大厅里4个窗口已全部打开。”家住天津河北区的81岁老人岳树望是这里的常客，他说，这里不仅增设了座椅、饮水机，还增开服务窗口，银行为老年人增开绿色通道的做法确实有效缓解了长时间排队的问题。

事实上，作为养老金代发行之一行的天津分行有280家营业网点，承担着28万余名老年人养老金的发放工作，该行已将提高服务效率作为一项常态化工作，并将客户滞留量、窗口开工率、排队时长等情况作为核心指标和重要参照纳入考核。

为有效提升网点服务效率，全行从机制和服务模式上进行了全方位改进。

渠道体系建设方面，着力实施了网点服务功能提升项目，重点对服务低效的700多家网点通过标准化改革、分区调整、功能再造，同时进一步加大电子化渠道建设力度，新投放自助柜员机11410台，新建自助银行3742家，为客户提供24小时不间断服务。

随着网络应用的日益深化，金融电子化已然成为行业趋势，反之，电子银行业务亦成为助推银行服务的利器。为方便客户随时随地办理金融业务，工行从技术、功能、产品入手构建了全方位立体化电子服务体系，深入了解客户在电子银行使用中的需求，从而不断优化其功能和客户体验。与此同时，各网点柜面业务受理及处理流程重点优化，不仅完成了主要业务“一次填单、一次输密、一次授权”的“三个一”功能改造，业务处理效率提高20%以上，更梳理整合了273种填单业务、106种个人业务凭证，大幅提升了业务受理效率。

服务模式和手段的创新，不但契合了用户不断升级的金融消费方式，更使得环保又快捷的金融服务模式深入人心。数据显示，目前工行个人网上银行客户达1.6亿户，手机银行客户为1.05亿户，50%以上的客户已有一半的业务依靠电子渠道办理，近30%的客户其80%以上的业务不再到网点来办理。

一系列标本兼治的改制举措，有效提升了网点服务效率，如今单笔业务办理时间缩短了10%，通过工行电子渠道处理的业务量已占全部业务量的80%以上，不仅节约了能源，更有效提升了全社会金融效率。

创新模式 构建“大服务”格局

上下联动、快速响应的服务推动机制，各级机构组织架构、一级抓一级、层层抓落实的工作责任制，推动了业务发展与服务改进齐头并进。

服务改进永无止境。在银行业竞争日趋激烈的大环境下，多元化服务是银行经营必不可少的有机组成部分，它所彰显的，不只是良好的企业形象，更是银行的软实力和竞争力所在。

当下，银行的窗口服务情况如何？还有多大改善和进步的空间？基层员工意见调查显示，内部服务效率较低、水平不高等“四风”问题制约了银行对客户服务水平提升，2013年，改进内部服务被提上日程。

一方面，完善服务管理体系，构建内部服务质量考核制度。《总行内部服务规定》进一步规范了总行对基层行的服务内容，明确了内部服务标准。另一方面，内部服务改进机制逐步健全。推行内部服务一把手负责制，强化了管理者的内部服务意识，严格落实首问负责制以解决推诿扯皮的难题。同时，对基层请示咨询事项属于部门权限内的实行“T+1”限时办结制，对总行部室间的工作往来事项实行“T+3”限时回复制，切实提高了管理行对基层行、中后台对前台的服务效率。

通过明确服务管理部门的牵头管理、协调推动职责和业务部门本专业服务改进职责，“大服务”矩阵模式得以搭建，实现了业务发展与服务改进的同部署和齐推动。通过制定分专业、分客户、分渠道的服务标准和规范，全行建立了一套比较完备的客户服务标准体系。而这种上下联动、快速响应的服务推动机制，各级机构组织架构、一级抓一级、层层抓落实的工作责任制，推动了各项部署的顺利实施。

其实，对于银行而言，客户的不满就是服务改进的重点。只有将客户的不满转成改进动力，才能促进自我完善和自我提高。教育实践活动中，工行组织专门力量对去年以来客户通过电话投诉、网络媒体等渠道反映的意见和建议进行梳理分析，查找出当前客户反映比较集中的11类突出问题，从机制、流程、产品、制度、系统等方面入手，逐项进行源头治理。截至目前，11类突出问题的解决成效明显，客户反映逐月下降，月度降幅超过33%。

何谓优质服务？优质服务要以细心、耐心、热心为基础，关注客户诉求，以客户为中心，时刻让客户感受到优越感和被尊重。对于客户反映的问题，专门搭建了服务工作委员会机制，在总行和分行层面协同各专业部门开展客户投诉管理工作，同时建立了客户投诉分析整改机制，将客户投诉作为发现服务漏洞、提升服务短板的重要方向。

数据显示，截至去年底，工行投诉量同比下降了58%，网点的平均投诉量降至0.17起。而随着客户投诉处理质量和效率的提高，全行的客户满意度较上一年提高了10%以上。

图 说



上海分行在人流密集的地铁站内设立地铁银行。



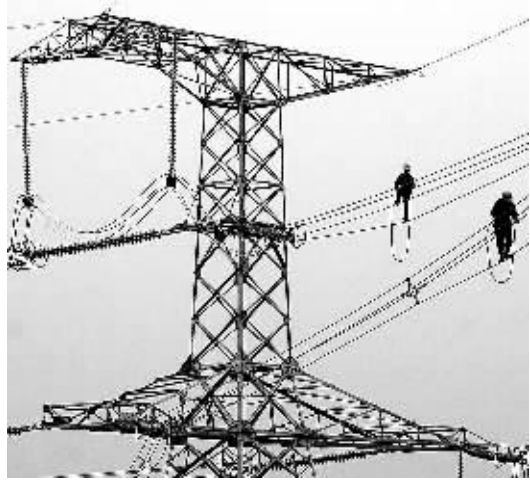
北京分行为残障客户开辟绿色通道。



广东分行特事特办为重病客户上门办理业务。



工行大力提高95588电话银行服务水平。



工行信贷支持的“西电东送”输变电工程项目。



工行信贷支持的“杭州湾跨海大桥”项目。

链 接

数说工行

——服务实体经济提质增效

2013年，中国工商银行将信贷业务着力点放在用好增量、盘活存量，提高资金使用效率上，境内分行新增人民币贷款9200多亿元，增幅达11.7%。贷款累计投放额达8.7万亿元，同比多放9740亿元，贷款周转次数为0.89次，较上年增加0.03次。

从具体投向和结构看，突出支持了先进制造业、现代服务业、文化产业和战略性新兴产业的发展，其新增贷款占公司贷款增量的85%。新发放境外贷款221亿美

元，积极探索通过供应链融资支持小微企业发展，依托1300多家核心企业批量拓展了1万多家上下游小微客户，实现了1:8的金融辐射和拉动效应。大力支持个人消费及民生领域需求，个人类贷款增量占全部贷款增量的48%，助推了消费扩大升级。

去年，工行国际业务保持了强劲发展势头，年末境外机构总资产接近2300亿美元，较年初增长34%。国际结算量超过2万亿美元，跨境人民币业务量超过2.1万亿元，

较上年增长近4成。

电子银行服务能力和品质持续提升。去年，工行电子银行交易额超过380万亿元，比上年增长近15%，累计办理业务超过470亿笔，电子渠道业务量在全部业务量中的占比超过80%。

银行卡消费方面，截至去年末，工行银行卡消费金额达5.75万亿元，其中借记卡消费额4.15万亿元，信用卡消费额1.6万亿元，同期分别增长47%和24%。

积极筹组银团贷款支持实体经济发展卓有成效，数据显示，去年工行牵头筹组境内银团贷款项目323个，较上年增加52个。境内新签约银团贷款合同总金额超过4000亿元。

积极开拓文化产业新市场，加快“文化+金融”的融合创新。统计显示，截至去年末，工行对文化产业的融资金额达1442亿元，当年新增约330亿元，增幅达30%，是全行融资增长最快的市场领域之一。