

商业银行提升服务质量方案

(2023 版)

新金融和数字经济时代下，商业银行不断探索转型发展路径，服务功能由金融向非金融延伸，服务对象由客户向用户转变，服务模式由人工向智能自助升级，服务网络由单渠道向全渠道演变，银行服务也不断被赋予新的内涵。客户对金融服务时效性、敏捷性、安全性等方面的要求全面提高，提升服务质量直接关系到人民群众的获得感、幸福感。因此，进一步提升服务质量已经成为新形势下商业银行经营发展的重要课题之一。

一、新形势下提升服务质量的意義

(一) 提升服务质量，是落实党“全心全意为人民服务”宗旨的重要举措

从党的宗旨看，“全心全意为人民服务”是我们党的最高价值取向，一切从人民的利益出发是我们党永葆先进性的关键所在。建行作为国有大型商业银行，必须肩负全心全意为人民服务的责任担当，坚守满足人民对美好生活向往的初心使命，从讲政治的高度，将提高服务质量作为落实党的群众路线、履行社会责任、维护金融安全稳定的一项重要工作抓实抓细。

(二) 提升服务质量，是践行“以人民为中心”发展思想的具体行动

从国家层面看，金融与民生紧密相连，新金融就是体现“以人民为中心”的发展思想，坚持把满足人民对美好生活的向往作为奋斗目标，把客户对于金融服务的满意程度作为出发点和落脚点。努力实现金融便民、金融利民、金融惠民，是商业银行践行“以人民为中心”的具体行动，更是义不容辞的责任和义务。

（三）提升服务质量，是深化新金融理念、顺应新金融趋势的迫切需要

从外部形势看，全球贸易摩擦升级，金融监管趋严，数字化浪潮加速，金融市场竞争日趋激烈，传统商业银行面临着客户流失、数据场景流失、业务价值流失等多重挑战。坚持新金融理念，有效回应客户期盼和诉求，将新金融的科技性、普惠性、共享性更好地结合起来，改善民生领域金融服务，提升新型金融服务能力，是顺应新金融趋势的迫切需要。

（四）提升服务质量，是积极探索“第二发展曲线”的必要条件

从总行发展战略看，“用户+”已经成为新金融时代零售业务生态搭建的核心关键，“建生态 搭场景 扩用户”是当前扎实推进“三大战略”，积极探索“第二发展曲线”的重要内容。跳出传统发展路径，探寻新的商业模式和经营空间，在B端、C端、G端找到新的增长点，运用开放思维，在场景中布金融，让金融进入场景，协同金融和非金融服务，进一步提高服务质量，提升用户体验，挖掘服务潜能，将成为推动当前零售业务发展的重要

举措。

（五）提升服务质量，是实现自身可持续发展的内生动力。从自身可持续发展看，提升服务质量，是银行的生存之本，发展之源和信誉之魂，是深耕客户关系、引流获客和保持中高端客户持续增长的重要突破口，也将是银行提升社会形象、树立良好口碑、打造响亮品牌的重要窗口和积聚无形资产的重要力量。对银行实现转型发展、促进客户规模和经营效率稳步增长都具有重要的现实意义。

（六）提升服务质量，是顺应数字化时代客户行为变化的必然要求。

从客户行为变化看，全球商业银行已迈进数字 4.0 时代，数字化经营成为银行必须打造的新的核心竞争力。数字技术的应用使客户行为发生深刻变化，让客户在不同金融服务主体间转移的成本越来越低，银行仅靠单一渠道和单一服务留客黏客的难度加大，线上渠道已成为银行服务客户的主渠道。商业银行要发挥各渠道优势，通过线上线下融合为客户提供全场景运营、全渠道协同、全生命周期服务的高效服务体验。

二、服务质量缺口（5GAP 模型分析

新金融和数字经济时代下，不断探索转型发展路径，服务功能由金融向非金融延伸，服务对象由客户向用户转变，服务模式由人工向智能自助升级，服务网络由单渠道向全渠道演变，银行服务也不断被赋予新的内涵。在前期调查访谈和数据分析的基础

上，利用服务质量缺口（5 GAP）模型对服务质量进行分析。

（一）服务质量缺口（5GAP 模型

真正的客户服务满意度，是客户个人对于服务的需求和自己以往享受服务的经历，再加上企业服务口碑，构成了客户对于服务的期望值。

缺口 1——需求认知缺口；

缺口 2——服务设计缺口；

缺口 3——服务提供缺口；

缺口 4——持续服务缺口；

缺口 5——客户预期缺口。

客户满意度= 客户感知的服务-客户期望的服务

利用该模型可以发现服务提供者与客户在服务预期、服务观念之间存在的差异，查找引发服务质量问题的根源所在。通过明确 5 级服务缺口，探索弥补 5 级缺口的手段和方法，逐步接近客户期望，最终提供超预期客户服务，提高客户满意度。

（二）缺口分析

1. 需求认知缺口

需求认知缺口是指客户对于服务的需求、期望与我行对于客户需求认知之间存在差距，形成需求认知缺口。由于对市场研究和客户需求信息的分析不准确，管理部门与一线员工缺乏沟通，提供给客户的服务体验不充分。造成需求认知缺口的主要因素是需求洞察和市场分析。

（1）需求洞察

与客户的沟通和交互活动有限，无法正确及时获知客户对服务的预期与体验，对“客户之声”的倾听和利用不足。

（2）市场分析

部门间联动配合有限，服务的要素、渠道、信息存在一定程度的割裂，距离“以用户为中心”的一体化服务模式存在较大差距。

2. 服务设计缺口

是指对于客户需求的认知与设计的产品、服务、制度标准之间存在一定差距，形成服务设计缺口。没有将客户的期望转化为现实可行、令顾客满意的服务质量标准，仍然存在“以产品为中心”的传统思想。造成服务设计缺口的主要因素是制度、流程和产品，

（1）制度

部分制度规定未充分考虑特殊客群、特殊情况，缺乏在安全合规的基础上特事特办、灵活处理机制，给客户带来死板、缺乏同理心的不良体验。

（2）流程

部分流程繁琐、耗时长，业务流程未实现端到端无缝衔接，跨渠道、跨系统的业务流程存在断点，分系统、分平台转换影响业务质效。部分业务仍较大程度纸质化、手动化，过度依赖线下渠道，亟待线上迁移优化，提升智能化、便捷化水平。

（3）产品

产品种类和功能不完善，对市场和客户需求变化的反映慢，无法适时抓住客户痛点，满足差异化需求。特别是老年客户产品相对单一，智能终端产品需“适老化”改造。

3. 服务提供缺口

服务提供缺口是指服务在提供或传递过程中未达到预期设计标准的程度，形成服务提供缺口。造成服务提供缺口的主要因素是线上渠道、线下渠道和员工素质。

（1）线上渠道

生态平台数量过多。目前全行各类 APP、微信公众号、线上生态平台累计多达 40 多个，需客户扫描和参与的有 23 个，开户时激活流程耗时长¹，使用时场景和功能分散，影响客户体验。

（2）线下渠道

一是客户等待时间长。网点人员配置与劳动配比不合理，服务资源待优化，时段化、精细化客流管控策略待完善，对排队客户的分流引导欠章法、关注和安抚不足，导致客户感受欠佳。二是自助设备迁移有限。智慧柜员机部分常办业务及特色业务没有完全迁移，客户无法一站式办理，需要在柜台和智能设备间切换。ATM 设备老旧，缺钞、故障、错账和吞卡等异常情况的响应处

¹即使在大堂经理指导到位、客户操作快速的情况下，完成也至少需要 40 分钟

理速度需进一步提高。

（3）员工素质

一是服务认知待提升。“以客户为中心”的服务理念不牢，对优质服务重要性认知浅显，客户需求响应低，主动解决问题能力不足，无法满足客户预期。二是专业能力需完善。客户需求更加综合化、多元化，对银行服务的要求更个性化、定制化，对员工的专业素质、联动营销能力提出了更高要求，员工主动提升自我的精力有限，而目前各类培训数量多、培训内容不对口、培训形式较单一、痛点难点匹配小，对提升工作实效的作用有限。

4. 持续服务缺口

持续服务缺口是指在产品交付后，对于提供服务的后续跟踪、售后维护、投诉应对等环节的服务质量存在缺口，使得提供的服务与客户感知之间存在差距。造成持续服务缺口的主要因素是权益统筹、消费者权益保护和投诉应对。

（1）权益统筹

场景接入与产品投放效率较低，数字化触达手段仍以商机和短信为主，覆盖率、转化率都不高。推送到网点商机繁多，部分数据前瞻性、时效性不足，网点营销成果转化低。同时增值服务欠缺多。权益活动较单一，布放渠道分散，增值服务缺乏吸引力。

（2）消费者权益保护

重营销轻服务，存在态度强硬、捆绑销售、解释不清、代客操作等现象，影响客户体验，或夸大收益、避重就轻，对产品服

务的风险揭示不足，未充分考虑产品与客户的匹配度，造成客户利益受损。售后服务中对于消费者权益保护的关注度有所降低，不能对客户需求快速响应。

（3）投诉应对

一是营业现场发觉投诉迹象的敏感性低，缺乏处理危机事件的有效策略，对内部渠道客户投诉重视程度不足，各层级、各条线联动协同意识欠缺，导致投诉反复和升级。二是对客户集中反映的投诉事项采取就事论事的解决方式，以单纯压降投诉数量、息事宁人为目的，未从产品设计、业务流程、政策制度、营销推广、服务质量等方面深挖原因，导致同质同类问题反复发生。

5. 客户预期缺口

客户预期缺口是指客户对服务的期望与实际感知到服务感受存在一定差距，形成客户预期缺口。这一缺口实际上是前四个缺口问题集合的外在表现。同时，与同业的比较会给客户带来更多预期与感知上的落差，加大客户预期缺口。造成客户预期缺口的主要因素是客户过高的预期和同业比较。

（1）客户“过高”预期

客户对银行服务的外延范围和能力无限扩大，认为银行应当“有求必应”，产生不切实际的预期。

（2）同业比较

客户在多家商业银行办理业务，会对各类服务最优的商业银行表现产生深刻印象，并会以之为标准进行衡量，客户会对单项

服务表现产生“高预期”。同时，部分股份制银行、城商行在风险防控、安全保护方面制度要求相对松散，对客户的要求满足更为灵活，对客户满意度比较容易产生不正确的引导。

三、思路定位

（一）总体思路

秉承“以人民为中心”的发展思想，把更好地满足人民群众对美好生活的向往作为服务质量提升的价值追求。深入贯彻落实新金融理念，坚持“以客户为中心”，依托数字技术和金融科技，创新服务渠道和手段，为客户提供极致体验，构筑和谐、稳健、共赢的银客关系。

总体思路是以客户满意度为核心，把客户需求感知作为标尺，做精、做细、做优客户服务，为消费者提供高效、精准、简洁、卓越的金融和非金融服务，打造“超预期”客户体验，让员工发自内心的为客户服务，让客户发自内心的选择银行，打造客户心中的首选银行。

（二）服务定位

结合省分行的实际情况，坚持“以客户为中心”的经营理念，聚焦重点客群服务需求，不断弥补需求感知缺口、服务设计缺口、服务提供缺口、持续服务缺口和客户预期缺口，提供更贴近客户预期的服务体验。创新提炼“5E”服务定位，优化服务渠道，精准服务匹配，便捷服务流程，持续提升服务质量，打造超预期的客户服务体验。

高效（Efficient）

以渠道优化为核心，提高业务流程效率，改善客户直接体验，让服务渠道更加高效。

2. 精准（Exact）

以数字化经营为手段，构建细化分层客户维护体系，精准客群画像和服务策略，让服务匹配更加精准。

3. 简洁（Easy）

以金融科技为支撑，统筹客户需求洞察，集约化流程再造，标准化服务升级，让服务表现更加简洁。

4. 卓越（Excellent）

以专业专注为追求，提升全方位服务能力，加强维护客户权益，展现热情周到、无微不至的服务沟通，让服务品质更加卓越。

5. 超预期（Exceed Expectation）

以客户极致体验为目的，探索服务体验官机制，提升服务认知契合度，打造超预期的客户满意体验。

（三）具体目标

1. 2023-2022 年，在济南、淄博、烟台、潍坊、临沂、济宁六家分行建立金融消费者权益保护中心；

2. 客户平均等候时间压缩到 7 分钟以内，努力杜绝等候时间超过 15 分钟；

3. 2023 年更新自助设备 300 台，动态调整 40 笔以下低效设备；

4. 2023 电话接通率 90% 以上，客户问题解决满意度 95% 以上；
5. AUM5 万以上全面关系客户占比 16% ， VIP 客户新增 40 万户；
6. AUM0—20 万个人直营客户综合考核排名列全国前十；
7. 私人客户新增系统前六；
8. 个人客户满意度当地四行领先；
9. 升级监管部门的客户投诉四行最少。

（一）需求认知缺口方面

1. 建立倾听客户之声机制，深入了解客户诉求

一是持续开展每月第二个周二“行长接待日”活动，通过各层级的行长（从支行行长到省行行长）与客户面对面交流，近距离了解客户诉求。二是开展省分行业务部门负责人到 2023 客服中心每月“上线一天”体验活动，倾听客户最直接的声音，真正了解客户关注的业务热点难点。三是开展二级分行本部员工到网点轮值大堂活动，更加贴近一线、贴近客户，全面了解客户到店服务体验情况。

【责任部门】个人金融部（消费者权益保护部）牵头，渠道与运营管理部、网络金融部、信用卡业务部协办

2. 建立服务体验官机制，促进服务协同改进

探索实施跨渠道、跨部门的服务体验测评研究，建立服务体

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/928132111141006045>