

ICBC 中国工商银行 聊城分行

打造卓越金融服务， 建设客户满意银行

“打造卓越金融服务，建设客户满意银行”是中国工商银行聊城分行服务工作的目标和宗旨。近年来，中国工商银行聊城分行着力在提升服务效率，缩短客户等候时间，提高客户满意度上下功夫，服务质量和水平持续提升，得到社会各界和广大居民的高度评价。

建立服务长效工作机制

建立健全制度，促进服务管理工作规范化发展。先后制定下发了《2013年支行服务质量专项考评办法》、《聊城分行营业网点星级服务达标实施细则》、《聊城分行服务违规行为处罚管理办法》、《营业网点服务工作考核办法》、《营业网点服务规范标准》、《服务管理工作制度》和《客户投诉责任追究暂行办法》等制度办法，对服务全面工作内容都一一进行了规范。

为实现服务工作的规范化和标准化提供了保障。同时将服务工作直接纳入支行绩效考核，与全员业绩挂钩，进一步提高了服务工作的管理水平。

加强服务工作的检查督导工作。为有效地发现和解决服务工作中存在的问题，坚持把内部常规检查、外部“神秘人”检查和社会监督员检查有机的结合起来，“三管”齐下。分行层面坚持每月一次远程监控全

面检查，每月一次委托“神秘人”检查，每季一次现场全面检查，每半年一次客户满意度测评，每月通过现场或非现场，对所辖营业网点进行全面检查，检查覆盖面达到100%；分行还借助于监控网络设备，每月对全辖营业网点服务进行非现场远程实时监控，对存在明显服务问题的网点进行通报，并推行服务工作督导制，对不重视服务管理、消极懈怠的，及时进行督

促。支行层面坚持每周一小查，每月一大查，每季一次全面检查，及时对员工的服务态度、服务质量和效能进行跟踪监督。充分发挥“神秘人”和社会监督员对网点进行服务质量测评作用，做到现场检查与非现场检查相结合，全面检查与重点问题跟踪检查相结合，明查与暗访相结合，切实增强了服务检查的效果，网点服务工作得到有效提升。

积极开展优质服务样板网点创建活动

积极开展优质服务样板网点创建活动，持续提升一线服务水平。为全面提升我行的服务水平，以规范服务、固化流程、美化环境、增强意

识为核心，以标杆网点建设为引领，采取以点带面，全面推进的工作思路，针对我行存在的服务态度差、办理业务慢、排队时间长、VIP插队以

及对待客户敷衍和推脱等问题，有的放矢地制定了培训方案和标杆网点建设规划，从网点环境、设备陈设、服务礼仪、服务行为、服务理

念、营销意识等方面入手，进行了全面系统的精心培训，详尽讲解和示范指导，进一步提高一线员工的服务意识和水平。

加强服务细节排查工作

加强服务细节排查工作，提高精细化管理水平。为了提高服务工作的精细化管理水平，在全行员工中开展了“人人分析服务现状，人人查找服务问题，人人列出需重点改进的服务细节”活动，以查找差距、揭摆问题为重点，采取与服务先进对比法，首先以分行、支行、网点三个层次组织的现场服

务检查作为查找、分析服务细节问题依据；其次以《服务质量检测报告》及分行聘请的神秘人暗访曝光问题作为排查重点；第三走出去学习其他行先进典型经验进行对照排查；第四从客户感受出发，通过开展业务体验和流程穿越活动，发现提升服务能力的细节；第五以服务工作例会形式分层对

服务工作存在的突出问题进行排查；第六通过落实分行领导巡视、支行行长网点坐堂值班、网点负责人办公地点前移大厅制度等，现场发现网点服务细节问题。

在查找问题，分析细节的过程中，各行员工积极参与，围绕客户服务的重要环节和关键接触点，从客户感受

出发，开展业务体验和流程穿越活动，进而发现提升服务能力的细节。在此基础上根据各支行梳理上报的需重点改进的服务细节问题，进行了认真梳理、分类归纳，汇总出不规范的服务细节100项，并下发各行，进行了改进，进一步提高了服务工作的精细化管理水平。

着力解决客户排长队问题

客户排长队依然是当前服务工作的一个突出问题，也是客户和社会关注的热点问题。对此，我们坚持做到抓教育、提高员工的服务意识，换位思考，站在客户的角度考虑问题，要有让客户“少等一秒钟”的紧迫感，

从潜意识中树立为客户着想的服务理念；增设了报刊架，在电视多媒体上插播娱乐节目，让客户在等待之时不觉乏味，相对的缩短客户等待时间；在网点设置服务明星专栏，包括当选人的照片和先进事迹，以鼓励先

进，鞭策后进；对网点排队情况进行监测，充分掌握客流情况，采取弹性上班制度，减少客户等候时间；充分发挥大堂经理的识别分流作用，热心为客户做好咨询、解释工作，及时将2万元以下小额存取款客户分流到自

助服务区办理业务，并耐心指导客户使用自助设备，通过以上措施，缩短了客户排队时间，提高整体服务质量和效率；加大自助设备投入，增加网点自助设备数量，提高自助设备使用率，减轻柜面压力。

切实提高客户满意度

为有效解决客户投诉的突出问题，在全行开展了“客户投诉突出问题专项治理”活动。为将该项活动落到实处，分行成立了以分管行长为组长，服务办、个金部、运行管理部等专业部门负

责人参加的客户投诉突出问题专项治理领导小组，各支行也成立了相应组织，切实加强了专项治理活动的组织领导。并将《通知》中涉及到的9项问题，逐个分解落实到各分支机构和相关部门，

明确了责任人和整改时限，实行跟踪督办，尤其是加强了网点现场投诉处理，通过公布网点内部客服电话，明确投诉处理人员岗位职责，落实首问负责制，建立重大投诉直通式处理机制，确保现场投

诉解决在当下，解决在当时。把集中治理与建立长效机制相结合，各支行加强调查研究，摸清底数，每月分析汇总客户投诉情况，及时解决客户反映的服务问题。

加强培训提高员工工作效率

制定实施多层次、多渠道、多方式的员工培训方案，利用集中培训、网上培训、业务考试等多种形式，按月、季对网点一线人员进行新业务知识培训，持续提高业务处理队伍业务素质和岗位胜任能力。继续以业务技术大练兵为抓手，

加强手工点钞、传票金额录入和汉字录入等项目培训力度，增加新业务、新产品、新制度、新系统等有关业务知识和操作方法的内容占比，提高一线柜员的业务技能和知识水平，促进网点柜面业务处理速度和服务水平不断提升。

做好业务操作办法梳理整合

深入网点实际进行调研，开展多形式的业务流程优化调研，充分收集存在问题。对影响柜员业务处理的环节进行分析，提出改进方案，上报上级行，加快业务流程优化进程，提升业务系统运行刚性速度。

建立便捷高效的网点业务处理流程，对客户预填单系统进一步优化，专人指导客户应用，减少柜员操作环节，提高业务自助化水平，不断缩短客户的柜面等待时间，持续提高客户服务水平。深入推进业务运营标准化改革，建立“岗位设置有标准、人员管理有目标、业务操作有规范、要素配备有依据、培训考评有效果”的网点管理新秩序，全面提升我行营业网点规范化、标

准化、精细化管理水平，强化网点运营效能。

同时，针对有些制度不符合实际的情况，我们认真调查，深入研究，准确定位制度流程瓶颈，制定优化方案进行优化。全面梳理柜面涉及的业务类型和产品种类，以及现行的各类规章制度，编写符合柜员使用习惯的操作规程，构建统一的柜面业务操作标准，也为其他标准的制定提供依据。建立制度建设的专家队伍和制度管理的长效机制，根据业务发展变化情况及时修订相关的操作标准，实现柜面制度与柜员业务处理、主机业务操作的匹配和一致，提高业务处理效率和客户服务水平。

中国工商银行聊城分行祝聊城两会胜利召开!