

分类号 F203.9
UDC 935

密级 公开
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

MBA 学位论文

论文题目 工行兰州八一支行个人理财业务客户满意度提升研究

研究生姓名: 王艺蓉

指导教师姓名、职称: 林艳 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 市场营销

提交日期: 2022年3月18日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 王莹 签字日期： 2022年6月16日

导师签名： 林艳 签字日期： 2022年6月16日

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 王莹 签字日期： 2022年6月16日

导师签名： 林艳 签字日期： 2022年6月16日

**Research on Customer Satisfaction
Improvement of Personal Financial
Services in Lanzhou Bayi
Sub-branch of ICBC**

Candidate :Wang Yirong

Supervisor:Lin Yan

摘 要

银行业既是金融业也是典型的服务型产业，伴随利率市场化的推进，金融市场和互联网金融的急速发展，银行间的竞争态势进一步加剧，各大商业银行也通过不同的理财产品来吸引新客户、留住老客户。近年来，银行理财产品收益率存在不断下行的趋势，加之其他各方面的因素影响，我行存量客户呈现不断流失的态势。当前我国正处于以国内大循环为主体、国内国际双循环的新发展格局中，在疫情的常态化下，经济从线下向线上转移的速度加快，在此背景下需要做好新时期金融服务质量提升和创新。这对我行来说既是机遇也是挑战，需要做好以客户为中心的、全方位的金融服务来提升客户满意度，减少客户流失率，增强我行同业竞争力。

本文以工行八一支行个人理财业务客户为主要研究对象，查阅国内外关于个人理财业务客户满意度的相关研究结果并结合 4P、4C 营销理论，探讨提升理财业务客户满意度的对策。通过对行内理财业务发展情况和营销现状的分析，参考 SERVQUAL 模型设计出的客户问卷进行发放和客户及内部员工访谈的开展，总结归纳了我行个人理财业务客户满意度中存在的问题，并结合 4P、4C 营销理论对其中的问题和成因进行归纳整理，分别从理财产品与客户需求、产品定价和客户购买成本、理财购买渠道和客户便利、理财推广和客户沟通 4 个方面给出提升建议。最后为保证理财客户满意度提升策略的有效实施，本文从工作人员技能培训、加强部门沟通与协同、金融科技赋能、建立科学绩效考核制度、落实客户反馈评价真实性等方面提供组织和制度保障。

希望通过对我行个人理财客户满意度的研究，结合理论与实际情况给出的提升策略能够提升我行客户满意度，减少客户流失，推动理财业务乃至零售业务更好的发展，提升我行竞争力，同时也对有类似情况的同业提供一定的参考价值。

关键词: 工行八一支行 个人理财业务客户 客户满意度 4P、4C 营销理论

Abstract

Banking industry is not only a financial industry but also a typical service-oriented industry. With the continuous advancement of interest rate marketization, the continuous improvement of multi-level financial markets and the rapid development of Internet finance, the competition among banks is further intensified, and major commercial banks also attract new customers and retain old customers through different financial products. In recent years, the rate of return on bank financial products has been declining, coupled with other factors, our bank's stock customers have been losing. At present, China is in a new development pattern with domestic circulation as the main body and domestic and international circulation. In the face of the normalization of the epidemic, the speed of economic transfer from offline to online is accelerating. Under this background, we need to improve and innovate the quality of financial services in the new era, which is both an opportunity and a challenge for our bank. It is necessary to provide customer-centered and comprehensive financial services to improve customer satisfaction, reduce customer churn rate and enhance the competitiveness of our bank in the industry. In this paper, the main research object is the personal financial services customers of the Industrial and Commercial Bank of China Bayi Sub-branch, consulting the relevant literature on customer satisfaction of financial services at home and abroad, and combining with the 4p and 4C marketing theory, to explore the countermeasures to enhance customer satisfaction of financial services. Through the analysis of the development and marketing status of the bank's personal financial services,

the distribution of customer questionnaires designed with reference to the SERVQUAL model and the conduct of interviews with customers and internal staff, this paper summarizes the problems existing in the customer satisfaction of the bank's personal financial services, and combines the 4p and 4C marketing theories to summarize the problems and their causes. Financial products and customer demand, product pricing and customer purchase cost, financial purchase channels and customer convenience, financial promotion and customer communication. Finally, in order to ensure the effective implementation of the financial customer satisfaction promotion strategy, this paper provides organizational and institutional guarantees from the aspects of staff skills training, strengthening department communication and collaboration, financial technology empowerment, establishing a scientific performance appraisal system, and implementing the authenticity of customer feedback evaluation.

It is hoped that through the research on the personal financial customer satisfaction of our bank, the promotion strategy given by combining the theory with the actual situation can improve the customer satisfaction of our bank, reduce the loss of customers, promote the better development of financial business and even retail business, and enhance the competitiveness of our bank. At the same time, it can also provide a certain reference value for the industry with similar situations.

Key words: ICBC Bayi Sub-branch; Personal Financial Services; Customer Satisfaction; 4p, 4C Marketing Theory

目 录

1 引言	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的及意义	3
1.2.1 研究目的	3
1.2.2 研究意义	4
1.3 国内外研究现状	5
1.3.1 国外研究现状	5
1.3.2 国内研究现状	7
1.3.3 研究述评	8
1.4 研究内容及方法	10
1.4.1 研究内容	10
1.4.2 研究方法	11
1.5 研究思路	11
2 相关概念及理论概述	13
2.1 相关概念	13
2.1.1 商业银行个人理财业务	13
2.1.2 客户满意度	13
2.1.3 客户关系管理	15
2.2 相关方法和理论	15
2.2.1 SWOT 分析法	15
2.2.2 SERVQUAL 模型	16
2.2.3 4P 营销理论	16
2.2.4 4C 营销理论	17
3 八一支行个人理财业务客户满意度现状调查及问题分析	19
3.1 工行八一支行基本情况	19
3.1.1 工行八一支行组织架构	20
3.1.2 八一支行员工结构	20

3.2 工行八一支行个人理财业务现状分析.....	23
3.2.1 八一支行个人理财业务营销环境现状.....	23
3.2.2 八一支行个人理财业务经营规模.....	28
3.2.3 八一支行个人客户情况.....	34
3.3 工行八一支行个人理财客户满意度问题分析.....	36
3.3.1 问卷的设计与发放.....	36
3.3.2 问卷调查结果的整理与分析.....	39
3.3.3 个人理财产品体系未达客户需求.....	49
3.3.4 个人理财产品收益率未达客户预期.....	49
3.3.5 个人理财产品购买便捷性不足.....	50
3.3.6 个人理财产品服务体验感不足.....	50
4 工行八一支行个人理财客户满意度问题原因调查与分析	52
4.1 工行八一支行个人理财客户满意度存在问题的原因调查.....	52
4.1.1 针对个人理财客户访谈提纲设计.....	52
4.1.2 针对个人理财客户访谈人员的确立及实施.....	52
4.1.3 针对个人理财客户访谈结果整理.....	54
4.1.4 针对行内员工访谈提纲设计.....	56
4.1.5 针对行内员工访谈人员的确立及实施.....	56
4.1.6 针对行内员工访谈结果整理.....	57
4.2 工行八一支行个人理财客户满意度存在问题的原因分析.....	59
4.2.1 个人理财产品种类与客户需求不匹配.....	59
4.2.2 个人理财产品收益率与客户心理预期存在偏差.....	61
4.2.3 个人理财产品购买渠道的便利性有待提升.....	61
4.2.4 个人理财产品推广的沟通技巧有待完善.....	62
5 基于 4P+4C 理论下个人理财客户满意度提升策略	64
5.1 个人理财产品种类与客户需求不匹配方面的对策.....	64
5.1.1 加强后疫情时代理财产品创新及多元化发展.....	64
5.1.2 以客户需求为导向定制个性化理财产品.....	66
5.1.3 加强优势理财产品在不同客群渗透.....	66

5.2 个人理财产品收益率与客户心理预期存在偏差方面的对策	68
5.2.1 推荐真正具有投资价值的理财产品	69
5.2.2 强化资产配置概念	69
5.2.3 差异化定价	70
5.2.4 优化产品额度分配机制	70
5.2.5 充分告知客户理财产品投资风险	71
5.3 个人理财产品购买渠道便利性方面的对策	71
5.3.1 加强与优质企业及商户合作为客户提供便利	71
5.3.2 优化业务流程	72
5.3.3 加强营销人员业务知识相关技能	72
5.4 个人理财产品推广的沟通技巧方面的对策	72
5.4.1 优化并拓展宣传渠道	73
5.4.2 加强多部门（GBC）联动营销	73
5.4.3 加强客户经理队伍建设，提高营销服务水平	74
5.4.4 优化客户意见反馈渠道	74
5.4.5 举办线下产品交流活动	74
6 实施八一支行个人理财业务客户满意度提升对策的保障	75
6.1 组织保障	75
6.1.1 加强营销服务人员技能培训	75
6.1.2 加强部门间的沟通，做好全渠道协同	75
6.1.3 深化业务和金融科技融合	76
6.2 制度保障	76
6.2.1 建立科学绩效考评机制	76
6.2.2 落实客户反馈意见评价真实性	77
7 研究结论与展望	78
7.1 研究的主要结论	78
7.2 研究的不足及展望	78
参考文献	80
附录一	85

附录二	87
致 谢	89

1 引言

随着利率市场化的不断推进和同业竞争的加剧，疫情带来的严峻挑战和复杂多变的国内外环境，对于商业银行而言拥有更多的客户资源显得尤为重要。本部分首先分析了在面对日益激烈的经营挑战，国有商业银行客户流失严重，在提升客户满意度的必要性和金融服务助力构建新发展格局背景的前提下，提出本文研究的目的和意义。其次，查阅大量国内外学者专家关于个人理财业务和客户满意度两方面的文献研究成果并进行梳理总结，发现关于个人理财业务客户满意度方面研究的不足，从而提出本文的研究价值。

1.1 研究背景

随着经济的发展，人们的理财意识不断增强，存款也不再是居民安排富余资金的唯一出路。更多的人既想追逐高收益又想要规避高风险，于是商业银行理财产品成为了好的投资品之一。面对同业竞争的不断加剧，各家商业银行均将个人理财业务作为重点业务推进，国有商业银行受制于中央银行利率管控灵活性差，客户流失严重，如何提高客户满意度从而留存客户来提升竞争力是各行在积极探索的。下面从宏观层面、行业层面、客户层面分析本文的研究背景。

宏观层面。首先，经济环境的变化带来新的经营挑战，在未来很长的一段时期，我国经济会进行深度调整。习近平总书记强调，我国的发展仍然处于重要战略机遇期，面对新的发展变化和阶段，需要加快形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局，是中国经济未来中长期发展的重要战略部署。经济和金融是共生共荣的关系，做好新时期金融工作，必须坚持新的发展理念，将金融工作融入经济社会的发展全局中，提高金融服务质量和能力来助力构建新发展格局。其次，2020年以来面对新冠疫情带来的复杂多变的国内外环境，政府实施的宏观调控和疫情在一定程度上得以控制，防疫经验越来越丰富，国民经济稳步复苏。在“后疫情时代”下，抓住投资、消费需求逐步释放和经济复苏的有利时机，充分发挥并利用金融资源优势，在危机中孕新机，在变局中开新局，实现社会经济和金融机构自身发展的“双赢”局面。最后，在“后疫情时代”下，2020年国内生产总值增长2.3%，从第三季度由负转正，2020年全国居民人均

可支配收入同比增长 4.7%，具体数据如表 1.1 所示。经济的复苏与发展会催生出新的金融机遇与投资需求。目前经济背景情势下，商业银行把握好金融机遇与金融科技的创新升级，提升金融服务质量和效率、增强自身竞争力也都离不开客户资源，需要提高金融覆盖面和客户满意度。

表 1.1 2016 年-2020 年 GDP 和居民人均可支配收入相关数据

项目	2020 年	2019 年	2018 年	2017 年	2016 年
GDP 增速	2.3%	6.0%	6.7%	6.9%	6.8%
居民人均可支配收入（元）	32189	30733	28228	25974	23821
居民人均可支配收入同比增长	4.7%	8.9%	8.7%	9.0%	8.4%

数据来源：国家统计局数据整理

行业层面，随着利率市场化的放开，商业银行靠传统利差收入模式的优势在不断下降，无形中会推动商业银行改变传统的经营模式来实现差异化经营。另外，传统银行“脱媒”现象在金融领域内逐渐显现出来，客户在开展银行业务的过程中对营业网点的依赖度也在不断降低，银行与客户的黏度也不比以前紧密。面对互联网金融的发展，竞争加剧的同时也倒逼着银行业不断地进行改革和创新，逐步实现以产品为中心向以客户为中心进行转变，客户的主观感受及满意度也得到更多重视。

客户层面，随着金融市场发展日趋成熟和经济的发展，居民消费观念也在逐步发生变化。主要体现在居民希望得到更加丰富的投资理财产品，需要更多理财增值产品及信贷产品来得以满足个人消费、留学、经营等需要，对银行理财产品和服务便利性以及服务质量有了更高的要求。因此服务好客户才能更好的为商业银行带来更多效益，实现客户与银行“双赢”。

从宏观层面、行业层面以及客户层面而言，银行金融产品同质化现象越来越普遍，客户对产品及服务选择余地越来越大，客户维护和客户资产留存已经成为业内最重视的问题之一。从商业银行自身发展来说，做好客户维护、减少客户流失、提高客户满意度也是银行核心竞争力的重要组成部分。

1.2 研究目的及意义

本文研究的目的是面对市场竞争加剧带来的客户不断流失的局面，通过立足工行八一支行个人理财业务，发现客户流失存在的问题，找出影响客户满意度的因素，从而提出合理化建议来提升我行客户满意度，提升客户留存率。本文的研究意义旨在减少客户流失，提升客户满意度增强支行整体竞争力。通过分析客户满意度低下的原因为同业提供相关参考。

1.2.1 研究目的

我国目前已经进入了全民理财的时代，各家商业银行的理财产品在居民理财需求的背景下不断的推陈出新。各家商业银行通过理财业务的竞争来实现个人客户资源的竞争。理财作为收益较高的一项业务在迅速发展的过程中也遇到了一些问题，其中有些问题导致了客户满意度低下。本文通过立足八一支行实际并查阅相关文献资料，结合相关理论分析工行八一支行个人理财业务客户满意度中存在的问题，并提出相关对策建议。

1. 实地调研工行八一支行个人理财业务发展现状，挖掘影响客户满意度的因素

自 2016 年起，工商银行总行由上至下提出了“大个金”、“大零售”的发展战略来实现由传统银行向零售银行的转型来更好的留存沉淀客户。发展理财业务来满足客户存款多样化的需求显得尤为重要。工行八一支行隶属于工行兰州分行 13 家支行之一，下辖 6 个网点。近年来，个人理财客户资产规模处于下滑趋势，虽然产品种类繁多但是无法突出自身优势来吸引客户。本文通过对个人理财业务发展现状进行分析并对客户开展个人理财产品满意度问卷的发放及访谈的实施，找出影响客户满意度的主要因素，为日后提升客户满意度实现经营转型打下基础。

2. 基于理财业务通过多维度的分析探索客户满意度低下的原因

工行兰州八一支行的客群立足于部队客户并辐射连片带动服务周边客户为主，下辖 6 个网点的优质客户以中石化、中国科学院、航天 510 所、奇正藏药客群为主。虽然沉淀了一些优质客户资源，但由于单项理财产品收益率不占优势并

且内外部市场环境不利于我行理财业务的发展。其次，对于客户偏好度较高的个人理财产品由于内部产品额度分配管理机制上存在沟通效率低、服务滞后等问题影响了客户满意度。本文通过从理财业务现状、营销环境、购买渠道、客户需求及内部客户管理等多角度多层次来分析客户满意度存在的问题并提供对策方向。

3. 运用相关理论针对目前存在的客户满意度问题给出对策建议

本文结合个人理财业务及客户满意度的相关概念，运用 SWOT 分析法、4C 和 4p 理论、客户关系管理及市场营销学相关理论结合八一支行理财业务实际结合 SERVQUAL 模型进行问卷设计，通过对客户满意度的调查找出存在的实际问题并结合理论给出相应的建议来提升客户满意度，提高客户留存率。

4. 通过对工行兰州八一支行客户满意度问题的分析，对本支行及全行客户留存提升竞争力有所借鉴

工商银行兰州分支机构近 200 个，其中一级支行 13 家，组织规模庞大。在管理架构及机制、外部金融市场竞争、个人理财产品发行上具有一定的相似性。立足本支行并有针对性提出提升客户满意度的建议对甘肃省内及立足西北的行内分支机构乃至全行系统内部具有参考借鉴意义。

1.2.2 研究意义

1. 为客户满意度的相关概念在工行八一支行个人理财业务的实际应用中探索

客户满意度的调查和应用国外早于国内，近年来在国内得到了普遍重视，逐渐成为企业发现问题及改进服务的手段之一。本文通过立足八一支行个人理财业务现状，结合满意度的相关概念和市场营销中的 4P、4C 理论，探索其在实践中的应用，结合理论给出适合本支行客群、个人理财客户满意度提升的方法建议。

2. 减少客户流失，提高客户满意度进而增强支行竞争力

客户流失是近年来存在的问题，我行正处于转型和提升竞争力的重要阶段，在面对同业的竞争，拓展新客户时效慢、维护周期长，留存好老客户，提高客户满意度是当下急需解决的问题。提升客户满意度为实现八一支行个人理财业务在同业竞争中取得更好的发展具有现实意义。

3. 立足个人理财客户价值分析客户满意度低下的原因，为同业提供参考

作为国有行之一及竞争力不足的商业银行在一定程度上都存在客户满意度低下而流失的问题。通过立足理财客户价值，分析客户满意度中存在的问题及成因，为同业有类似问题的商业银行提供参考。本文通过对八一支行内部客户结构、营销现状、理财品种、产品收益率、产品宣传及客户服务等维度进行分析，归纳影响客户满意度的因素，在此基础上提出合理建议，为行业内提供参考价值。

1.3 国内外研究现状

为了尽可能深入了解关于理财业务客户满意度的相关国内外研究结果及发展趋势，笔者查阅了相关内容的图书资料，并在万方数据库、中国知网、维普中文期刊等专业网站检索了相关研究文献，对其有了更深入的了解及认识。

1.3.1 国外研究现状

客户满意度是一个相对的概念，也是比较主观的概念，通常用于服务行业调查客户的期望值与客户体验的匹配程度。从商业银行角度来说，金融产品及服务会影响客户的购买意愿。研究个人理财业务客户满意度，需要结合客户满意度及银行理财业务 2 方面，通过查阅大量研究文献，本文总结了国外近年来对理财业务客户满意度的研究有以下几个方面。

1. 关于理财业务发展与创新的研究

Bowen Jin (2021) 认为伴随居民手中财富的不断累积，商业银行个人财富管理业务处于扩张和探索阶段，需要建立合理的经营及销售模式和提高个人理财产品的创新能力来满足客户，需要政府的政策支持和发挥好个人理财产品优势，提升本土化品牌及商业创新能力。缴文超 (2017) 认为金融科技的发展对于商业银行的发展提供便利的同时也为客户与银行的黏性程度起到了赋能的作用。尤其近年来国外的一些新型金融机构以客户为中心，运用金融科技在理财、融资、支付等细分领域进行的创新。其中，Starling Bank 打造了新的支付方式，Atom bank 打造了运用科技手段来吸收存款的数字银行，Kreditech 通过大数据分析客户信用评级来抑制风险。斯万斯·马西德 (2021) 通过调查认为居民对理财产品的认识不足，对于风险的认知能力较低，不能承受本金损失，需要银行提供多样化盈亏平衡的产品以及对于居民理财需要和意识的培养。Pang Q. J. (2017) 认为未

来被动投资的理念在逐渐提升,传统金融机构及商业银行投入智能投顾板块发展潜力巨大,也反映了理财种类的多样性。

2. 关于银行客户满意度的研究

Menting Zheng (2020) 认为基于目前的市场环境,银行获取新客户比老客户要难很多,因此提高现有客户的满意度是至关重要。Sourav Bikash Borah, Srinivas Prakhy, Amalesh Sharma (2020) 认为基于新兴市场属性,公司内部管理的失败比起外部激烈的市场竞争更容易造成客户满意度低下,需要通过良好的、全方位的服务等补救措施来提高客户满意度。Hussein Moselhy Syead Ahmed (2019) 通过对埃及服务行业相关数据调查后发现客户忠诚度与客户满意度在统计学上存在一定的关系,做好客户关系管理可以提升客户满意度和忠诚度。Abbas Keramati, Hajar Ghneei, Seyed Mohammad Mirmohammadi (2016) 认为在服务行业中,尤其是在电信业、银行业、保险业中客户满意是组织的基本要求。在数字化的时代中,银行业需要提升电子银行服务为客户提供方便来留住客户。Drosos Dimitrios, Skordoulis Michalis, Tsotsolas Nikolaos 等 (2021) 在疫情期间对比了希腊运营的 4 家传统银行的客户满意度数据,发现客户更倾向于选择在线网络办理业务,影响客户满意度的标准涉及产品、服务、网络环境与安全、员工和服务等。

3. 客户满意度相关模型的研究

瑞典最早于 1989 年建立了顾客满意度指数模型并在德国、加拿大等国家陆续建立了区域性的客户满意度指数模型,同年美国密歇根大学 Claes Fornell 博士在理论研究成果之上将客户期望、购买后的感知、购买价格等因素组成计量经济学模型,即费耐尔逻辑模型,也是美国客户满意度指数 (ASCI) 的基础。目前应用较多的为美国顾客满意度指数模型 (ASCI), 欧洲顾客满意度指数模型 (ESCI), 中国顾客满意度指数模型 (CCSI), 服务质量模型 (SERVQUAL), KANO 模型。

Zapan Barua (2018) 通过实证研究运用全球结构方程模型来检验自助服务技术 (SSTs) 对客户满意度 (CS) 影响,从银行自助服务用户的模型测试结果说明了感知易用性、技术服务的可靠性、技术信任度对客户满意度具有影响。Sarwari Sara (2021) 运用定量分析并结合 Amos Spss 在产品、价格、地点、消费

者、服务质量 5 个方面进行调查统计发现在服务行业，客户一开始会被价格所吸引，但是产品和服务质量是满足顾客的最终偏好。Kameleh Nassiri Pirbazari (2020) 认为为满足客户的期望需要维护好现有客户并使其成为忠诚客户，通过专家问卷 AHP 法制定了客户满意度影响因素，将顾客满意度建模为状态变量根据企业自身特性计算每个年度的最佳客户满意度，在商品和服务质量上不断精进。

1.3.2 国内研究现状

1. 关于个人理财业务发展现状的研究

余青(2020)认为随着居民手中闲散资金的增多对于理财业务需求是不断增多的，但是目前金融机构所提供的理财产品大部分存在缺乏创新、产品重复率高的问题，无法满足客户个人理财的需求。沈自强、徐勤龙、卜研等(2019)认为与西方国家相比，我国商业银行在个人理财业务在思想观念、发展理念、营销、科技创新、综合服务方面还存在不足容易导致客户流失。霍春光(2019)认为个人理财业务对于商业银行而言是拓户的重要工具，为个人客户带来效益的同时也为商业银行带来流动资金，是个人存款的重要支撑、中间业务发展的重要支柱。邓远华(2019)认为银行机构习惯性思考为客户带来什么产品，却未能立足客户需求来提供产品。产品开发上存在替代性高，缺乏个性化，在激烈的竞争中容易被客户“抛弃”。程旭、陈长民(2021)认为在疫情的影响下，理财业务拓展会受到一定制约，内部过细的分工和传统的宣传方式容易导致客户流失。

2. 关于个人理财业务转型创新的研究

王轶昕、负菲菲(2019)认为理财业务发展需要结合宏观与微观环境。宏观上关注国家重点项目，提升资产端抗风险能力；微观上需要实现资源灵活配置，建立相匹配的风险管理体系。李兵宿(2021)认为需要加强复合型人才的培养并向广大群众宣传金融知识和理财的观念的建立帮助客户区分产品的优劣。陈天爱(2021)认为互联网金融的发展推动了商业银行创新理财产品，通过互联网的营销模式可以吸引客户，尤其在服务和营销上可以借鉴互联网金融平台，运用数字化加大与电商等平台的合作增强客户的线上体验感，结合 5G、云计算、物联网、大数据等方式创新理财产品和拓展客户。刘建(2021)认为对于中小银行客户存量有限的情形下可以利用第三方的平台流量介入销售有助于扩大银行产品的传

播覆盖面，从而降低客户拓展成本。袁增霆（2020）认为银行所代销的理财很多来自于理财子公司的产品，在资管行业标准下实现理财子公司的并购重组可以聚集更多优势资源，实现信用、品牌、管理能力、客户与产品的优势资源组合，从而提升商业银行竞争力。

3. 关于银行客户流失的研究

周珺（2017）认为在银行领域内客户流失主要表现为客户业务的转移、选择低资费、服务及营销手段的不足导致客户满意度低下而流失。叶京生（2019）认为因客户满意度低下而导致的流失会对品牌造成伤害，还会失去生命周期的客户价值，付出高昂的成本进行客户挽回。为了防止客户流失，需要提高客户满意度并充分满足客户需求并为其创造价值。李静（2018）认为客户流失原因主要有：公司人员流动、工作交接不到位导致客户承接不到位而流失、竞争对手的抢夺、企业的波动、服务细节疏忽、诚信、内部管理失衡、沟通不畅等导致客户满意度低下带来的自然流失。

4. 银行客户满意度的研究

张佳奇（2021）认为对于商业银行而言客户满意度来源于购买金融投资产品的收益与成本比再附加服务值量化后的反映，对于理财行业的发展银行需要重视客户满意度。张萌（2020）认为面对数字化时代，提升网上银行的便捷服务对于客户留存有影响，通过相关银行网络安全体系建设、网上产品服务设计规划、增强客户线上体验感、技术创新来提升客户网上银行体验满意度来巩固客户资源。查小金（2019）认为通过工作人员的高效沟通及产品渗入及服务的认可是需要长期去做的一个过程，通过客户关系创建、维持及发展是链接客户需求与银行业务的纽带。王龙庆（2021）通过对国内顾客满意度指数研究，认为与国外的 SCBS、ASCI、ESCI 模型相比都是为了提高客户满意度达到客户忠诚，具体应用的模型还需与具体企业的实际情况相结合。

1.3.3 研究述评

近年来客户满意度的调查在国内外得到了普遍重视，尤其作为服务行业来说，客户满意度的调查是企业改进服务、发现存在问题的重要手段之一。对于客户群庞大的服务行业来说，实现一对一的服务几乎不可能。通过满意度调查可以

帮助企业更好地了解客户需求、与竞争对手的差异和企业存在的问题，可以有针对性地改进服务工作。基于个人理财业务客户满意度的研究需要结合理财业务与客户满意度两方面进行。

1. 国内外研究述评

综合国外学者的研究可以看出，国外银行及各种金融机构把个人金融业务作为发展重点，相互之间竞争十分激烈。针对理财业务客户满意度的问题上，国外研究学者主要从理财和客户角度两个维度出发。理财业务方面，主要针对理财产品创新、投资品多元化、支付手段创新和注重个人资产管理及配置。国外理财业务发展呈现出产品内容多样化、理财方案个性化、服务手段科技化、范围全球化的特点，通过加强客户关系管理，提高企业服务质量为主来提升客户满意度。

对国内研究综合梳理发现，影响商业银行理财业务客户满意度因素主要集中于以下几个方面：产品与服务、需求与期望、人际交往和沟通、情感维系。国内的研究学者认为面对激烈的竞争，商业银行急需转型，改变传统服务模式利用金融科技、基于大数据背景充分挖掘客户的派生需求，构建客户画像等提高商业银行服务效能、管理制度、服务流程来提升客户满意度来赢得市场竞争力。

2. 国内外研究的不足

经过国内外多年的发展，国内外学者做了大量的研究，但仍存在一些研究空白和不足。一是国内外学者对于满意度的研究多是通过定量与定性分析强调了服务对于客户满意度的重要性，对于其他影响因素没有过多深入的分析 and 总结，通过结合相关营销理论对满意度影响因素进行归纳总结的研究比较少。二是目前的研究多是从客户的角度出发，将企业角度和客户角度相结合并运用相关理论进行客户满意度研究并不是很多。三是关于银行客户满意度的研究多是基于市行或分行层面的，从支行层面入手并结合具体的产品及业务条线进行客户满意度的研究比较少。本文通过对工商银行八一支行个人理财业务客户流失为切入点，通过对本行客户发放问卷及展开内外部员工及客户访谈的实施，从不同维度进行分析找出影响客户满意度的因素及存在的问题，并结合相关所学理论有针对性的提出提升客户满意度的对策建议，达到提升八一支行客户满意度，为同业提供参考价值。

1.4 研究内容及方法

本节以立足工行八一支行理财客户满意度结合相关所学理论从研究内容及思路两方面进行结构框架设计。

1.4.1 研究内容

本文共分为七个部分。第一部分为引言，主要从工商银行兰州八一支行个人理财业务客户流失为切入点结合研究的背景、目的、意义入手，通过查阅国内外专家学者关于银行理财业务客户满意度的相关研究成果，形成本文的研究内容及思路。

第二部分是相关概念及理论，结合所学知识及查阅到的资料及有关学者的观点，立足于八一支行理财业务现状，对商业银行个人理财业务、客户关系管理、客户满意度相关概念及模型有了深刻的认识与了解，运用到的理论主要有 SWOT 分析法、4P 和 4C 营销理论，为本文的写作打下理论基础。

第三部分通过对工行八一支行基本情况及个人理财业务客户营销现状及问题进行分析，参考客户满意度 SERVQUAL 模型的 5 个维度及 4P、4C 营销理论设计八一支行个人理财客户满意度问卷并进行发放，对收集的结果进行验证和分析并针对问卷的结果分析八一支行理财业务客户满意度存在的问题。

第四部分通过内外部访谈来调研八一支行理财业务客户满意度，并结合所学 4P 和 4C 营销理论归纳所存在问题的原因，主要有 4 个方面：理财产品与客户需求不相匹配、产品收益与客户愿意购买的成本存在偏差、产品购买渠道与客户便利有待提升、理财产品推广与客户沟通有待完善。通过对以上 4 个方面问题的分析，找出问题的成因，为客户满意度提升奠定基础。

第五部分结合 4P、4C 的营销理论在第四部分现有客户满意度问题分析的基础上，从我行的角度出发并考虑客户的需求结合实际情况提出个人理财客户满意度提升建议。

第六部分为理财业务客户满意度提升的保障措施，从组织与制度保障两个方面来进行。通过加强营销服务人员的技能培训、加强部门间及上级行的沟通、实际落实客户反馈意见渠道及评价的真实性，保障客户满意度提升策略得以实施。

第七部分是研究结论与展望，综述本文研究的主要结论及个人理财业务客户满意度提升进行展望。

1.4.2 研究方法

为更好的理论结合实践给出客户满意度提升的建议，通过工行八一支行个人理财业务客户满意度现状的调查分析，本文采用了以下研究方法。

1. 文献研究法

通过查阅个人理财业务和客户满意度方面的文献资料，对个人理财业务的现状及发展和客户满意度影响因素有了较深刻的了解，梳理总结了以前学者对个人理财业务客户满意度中存在的类似问题的研究成果，在此基础上归纳提出了适合企业实际情况的解决方案。

2. 问卷调查法

围绕个人理财业务、产品、客户满意度、4P 和 4C 营销理论等结合 SERVQUAL 模型涉及维度进行问卷设计，对我行理财客户发放问卷并进行数据收集整理。

3. 访谈法

采取一对一的访谈形式，与工商银行八一支行的各层级员工尤其是客户经理进行多次交流，从组织内部发掘个人理财业务存在的客户满意度问题。对外部客户进行访谈，来找到客户满意度存在问题的原因。在访谈的内容上，通过问卷调查的结果反馈来设计需要进一步深入了解的访谈问题，来进一步了解客户的真实想法。在访谈的人员上，选择行内各个不同层级的相关负责人、客户经理等员工进行访谈；对客户的选择上覆盖不同职业、资产、购买不同额度及风险的理财客户进行深入访谈来收集到问卷以外的信息。

4. 统计分析法

对工行八一支行个人理财业务客户满意度问卷的结果及访谈结果进行数据分析并归纳总结，通过数据分析得出相应的结论。

1.5 研究思路

本文立足于工行八一支行理财业务客户满意度现状结合问卷调查和访谈，结合所学市场营销理论分析个人理财客户满意存在的问题及原因并提出相应的提

升建议，为同业提供参考。具体研究思路如下图所示：

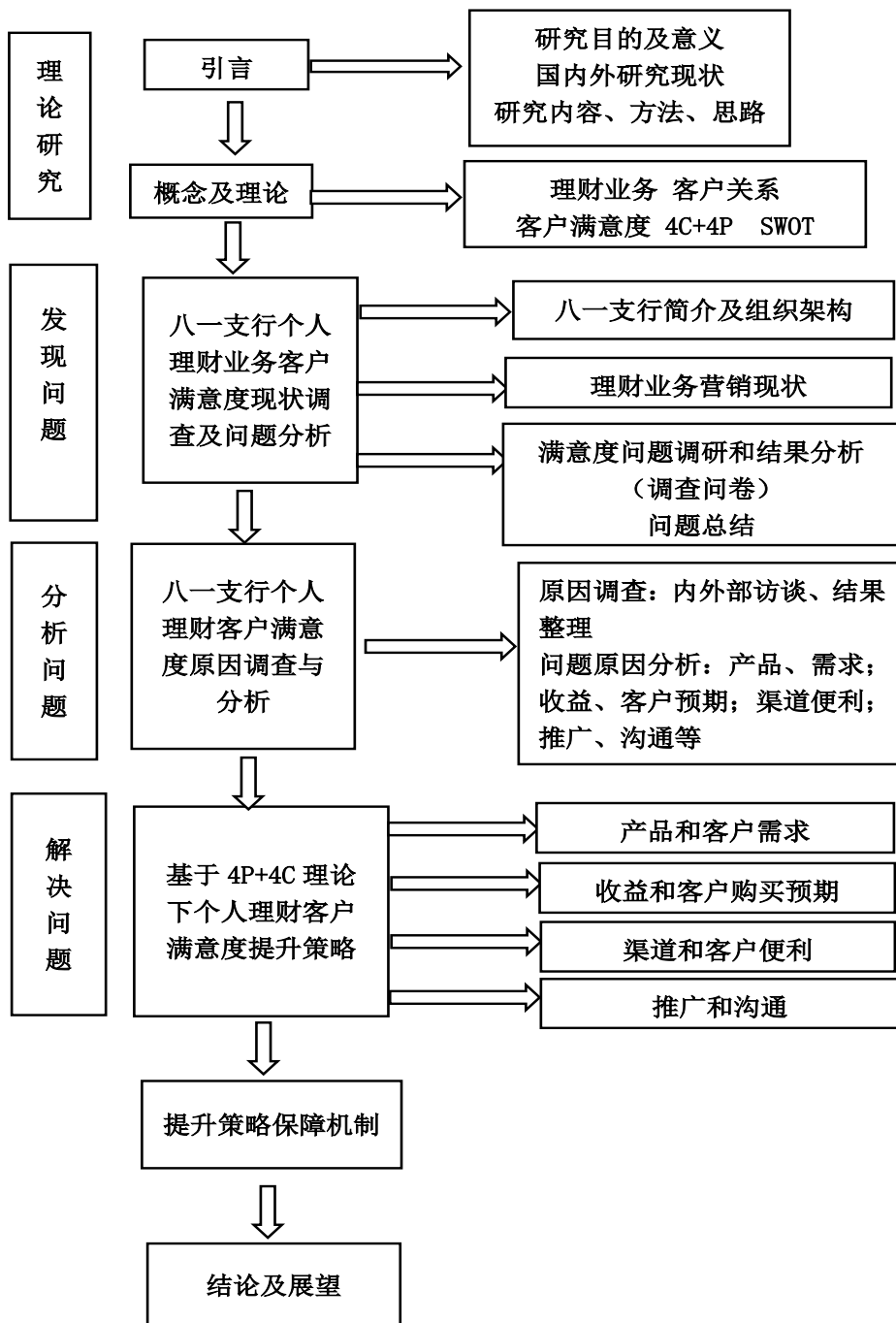


图 1.1 研究路线图

2 相关概念及理论概述

本节基于所研究的个人理财业务客户满意度用到的相关概念及理论进行概述，为下文写作奠定理论基础。

2.1 相关概念

本节通过查阅相关资料及国内外学者的观点对商业银行个人理财业务、客户满意度及客户关系管理的基本概念进行界定并有了更深入的了解。

2.1.1 商业银行个人理财业务

个人理财业务从全球范围来看，国外的发展早于我国。国外理财业务萌芽时期在二十世纪30到60年代，主要为保险及基金产品销售；二十世纪70年代左右为个人理财发展时期，主要为客户提供年金系列产品及合理避税等；二十世纪90年代发展日趋成熟，形成了保险、基金、衍生品、信托等多种业务交叉相互结合，不断创新产品种类满足客户需求。相比之下，我国商业银行于2002年陆续向客户提供专业化投资顾问服务及个人外汇理财服务，投资方向以银行间国债、货币市场基金、央行票据等固定收益类工具为主，后期的发展和创新呈现出多种资产配置产品，个人理财业务也成为了商业银行新的利润点。个人理财业务是银行通过金融产品，分析客户财务状况，了解并挖掘客户的需求，帮助客户选择金融产品和资产配置来实现客户资产增值等理财目标。

2018年9月中国银保监会发布的《商业银行理财业务监督管理办法》^①对商业银行理财业务与产品做了严格界定，其中理财业务指：“商业银行接受投资者委托，按照与投资者事先约定的投资策略、风险承担和收益分配方式，对受托的投资者财产进行投资和管理的金融服务”。

2.1.2 客户满意度

客户满意度是客户对产品或者服务本身的一种主观评价。顾客满意度管理于

^① 中国银保监会落实“资管新规”，细化监管要求，加快新产品研发，推动银行理财业务规范化转型所颁布。

20 世纪 90 年代兴起，通过了解内、外部顾客满意度状况来发现企业在顾客价值创造和传递所出现的问题，并解决这些问题。1965 年美国学者 Cardozo 将“客户满意度”概念引入商业领域，在西方国家服务质量测评逐渐兴起，以问卷调查和“神秘顾客”（暗访）形式为主。随着学者对客户满意概念的深入研究，1985 年以感知质量调查为主，1988 年开始以满意度指数模型调查为主，从瑞典的 SCSB、美国的 ASCI、SERVQUAL、欧洲的 ESCI 到中国的 CCSI，客户满意度指标可以从宏观角度进行衡量并跨行业、企业可比。在 2004 年前后，在此前研究的基础上管理者想了解客户不满意的原因，调查方式增加了客户不满意调查和短板改进。基于此，投入什么策略进行资源优化配置，满意度上升到什么水平，东京理工大学教授狩野昭纪推出 KANO 量化模型。现今客户满意度更多的强调了服务差异化、用户体验至上、做好服务管理为主。

表 2.1 客户满意度相关模型对比

模型	提出者	内容	特点
ASCI	Fornell 等	衡量经济产出质量，以产品和服务消费为基础，4 个层次综合评价指数	所用样本少 跨行业比较 不针对具体企业 无法细化具体指标帮助具体企业着手改善
ESCI	欧洲质量组织及欧洲质量管理基金会	去掉“客户抱怨”，增加“企业形象”影响因素	感知质量细化为硬件及软件两个方面，强调无形产品质量
CCSI	中国质量协会、全国用户委员会联合国内高校	基于 ASCI 基础上结合我国国情划分了 7 个主要指标	相比国外起步晚，仍有一定差距
SERVQUAL	A. Parasuraman, Zeithaml Berry	有形性、可靠性、响应性、保障性、移情性 5 个维度 22 个项目。	以差别理论为基础，广泛应用于服务性行业，通过员工对服务质量的感知达到改进目的
KANO	狩野昭纪	分析用户需求对用户满意的影响，体现产品性能和用户满意的非线性关系	多用于新产品

资料来源：依据概念整理

张佳奇（2021）认为客户满意度是在众多因素影响之下客户接受服务后对产品的体验后的量化值，对银行理财业务来说客户满意度反映了投资购买产品后的收益和服务体验的抽象值，也是对产品和服务的认可程度。

2.1.3 客户关系管理

客户关系管理是指企业为了提高竞争力通过互联网技术及相应的信息技术的运用来协调企业与客户之间在销售、服务和营销上的交互，向客户提供个性化的交互与服务，达到吸引新客户、保留老客户并转化为忠诚客户来增加市场份额的目的。1999年由Gartner Group Inc公司提出客户关系管理的概念，强调了对供应链的整体管理思想，在营销理论4P的基础之上体现出的各种交叉功能的组合，目的在于赢得客户。基于互联网金融的发展，银行对客户的营销不能仅停留于网点及柜面等固定化的场所，强大的客户信息系统及营销系统的建立是将银行业务产品、客户服务、营销、客户信息实现交互的客户关系管理，提高客户满意度是之成为忠诚客户。

吴建燕（2021）认为国有商业银行在客户关系管理中服务意识不够强，想要挽留一些潜在的优质客户，需要采取有效措施提高客户满意度，让客户能够产生认同感，需要在营销和服务上稳扎稳打。

2.2 相关方法和理论

提高客户满意度需要立足于企业自身所处的环境，分析在市场竞争中存在的优势及劣势找到突破口，以客户需求为中心做好营销与服务，让客户产生认同感。

2.2.1 SWOT 分析法

SWOT分析基于企业内、外部的竞争态势及所处环境分析企业内部面临的优势、劣势，外部面临的机会和威胁通过矩阵列举出来将各因素进行分析，帮助企业制定相应的发展战略及计划对策。20世纪80年代初由美国旧金山大学管理学

教授韦里克提出，帮助企业及时调整战略，提升竞争力。主要包括优势、劣势、机会、威胁四个模块。优势和劣势反映了企业的内部因素，机会和威胁是组织机构的外部因素。通过对企业进行 SWOT 分析有助于帮助企业了解当下在市场中所面临的的环境以及未来企业发展方向和发展机会。

2.2.2 SERVQUAL 模型

SERVQUAL 为“Service Quality”的缩写，该理论是 20 世纪 80 年代末由美国市场营销学家帕拉休拉曼、来特汉毛尔（Zeithaml）和白瑞（Berry）依据全面质量管理理论在服务行业中提出的一种新的服务质量评价体系，其理论核心是“服务质量差距模型”，即：服务质量取决于用户所感知的服务水平与用户所期望的服务水平之间的差别程度（因此又称为“期望—感知”模型），提供优质服务的关键就是要超过用户的期望值。其模型为： $\text{Servqual 分数} = \text{实际感受分数} - \text{期望分数}$ 。SERVQUAL 将服务质量分为五个层面：有形性、可靠性、响应性、保障性、移情性，每一层面又被细分为若干问题，通过调查问卷的方式，让用户对每个问题的期望值、实际感受值及最低可接受值进行评分。并由其确立相关的 22 个具体因素来说明它。然后通过问卷调查、顾客打分和综合计算得出服务质量的分数。SERVQUAL 适合于测量信息系统服务质量，SERVQUAL 也是一个评价服务质量和用来决定提高服务质量行动的有效工具。

2.2.3 4P 营销理论

4P 营销理论（The marketing of 4Ps）产生于 20 世纪 60 年代中期，由美国密歇根州立大学教授杰罗姆·麦肯锡提出，该理论通过从企业角度出发，将营销概括为产品、价格、渠道、促销 4 个方面。其中，产品方面要求产品要有独特的地方，更看重功能；价格上根据不同的市场定位来制定不同的价格策略；渠道上要培育经销商和企业销售网络的建立；宣传包含了促销、广告、公关、品牌宣传等营销行为。4P 营销理论伴随着营销组合理论的提出而出现，也为该理论的后续发展奠定了基础。随着市场营销理论不断发展，20 世纪 80 年代菲利普·科特勒提出了 6P 概念，在原有 4P 基础上增加了“公关关系”和“政治力量”，后又提出 4Ps（10P 理论）。4P 理论更多的强调的是“推”的策略，即把产品推到客

户面前促使购买。在市场营销的不断发展中，学者们更注重营销的过程和细节，从而衍生出 7P、4P+3R、4C 等营销理论。

4P 理论是站在管理者的角度研究市场营销影响因素，将其分为不可控因素，即不可控的市场与环境，包括宏观和微观；将上述 4 个方面确定为营销者可控的因素归纳。

2.2.4 4C 营销理论

随着市场竞争的加剧，4P 理论带有一定的缺陷性不能满足市场营销的变化与发展，20 世纪 90 年代由美国学者罗伯特·劳特朋提出了 4C 理论，即从消费者角度出发重新将市场营销组合概括为顾客、成本、便利和沟通四个方面。4C 理论更多的强调了消费者的需求，通过了解消费者真正的需求来设计产品并将其贯穿于设计产品的全过程。在成本方面需要了解客户愿意付出的金钱、时间、精力、风险等成本。消费的便利性体现在营销人员的咨询售后的专业度、沟通营销能力、客户感知便捷程度贯穿于售前、售中、售后过程。沟通强调了消费者与企业进行的双向沟通达到双方目标。相比 4P 理论，4C 理论涵盖的内容更广，更注重营销的过程与细节，可以很好地适应顾客的个性化需求，强调了营销中“拉”的策略，即生产符合客户需求的产品吸引客户前来购买。由于该理论过分强调客户的地位也容易导致企业为了满足客户需求而不得不实时调整产品结构、制造工艺流程等提高了企业的专属成本，在竞争中不得不压低价格，导致企业利润空间减少，容易产生假冒伪劣产品。

在当代市场营销中竞争在不断加剧，企业需要综合企业自身实际情况综合运用适合自己企业的营销策略，通过将 4P 和 4C 理论结合，将企业和消费者层面结合制定符合企业的营销策略可以规避单个理论运用的缺陷。4P 和 4C 理论是互补的关系，通过调查客户需求来设计产品，了解客户愿意支付的成本再去制定定价策略，客户感到便利及“推拉”式双向沟通。二者关系对比如表 2.2:

表 2.2 4P 和 4C 理论关系对照表

类别	4P（企业角度）		4C（客户角度）	
时间	20 世纪	60 年代中期 (麦卡锡)	20 世纪	90 年代初 (劳特朋)
内容	产品	开发、独特、功能诉求	客户	需求提供相应服务
	价格	品牌战略、支付方式、佣金	成本	支付成本、代价、时间、精力等
	渠道	直接、间接	便利	地点、支付手段、配送物流等
	宣传	广告、推销、公关等	沟通	双向认知获得认同

资料来源：依据理论概念整理

3 八一支行个人理财业务客户满意度现状调查及问题分析

本章在介绍工行八一支行基本情况及目前个人理财业务客户营销现状基础上,对辖内管户理财客户发放问卷,通过问卷调查了解本行在个人理财业务客户满意度方面存在的问题及影响因素。

3.1 工行八一支行基本情况

中国工商银行成立于 1984 年 1 月,同年 6 月工行兰州分行成立,主营业务范围涵盖人民币存、贷款、结算业务、票据贴现、代理发行金融债券、个人外汇黄金买卖等一系列中国人民银行批准项目。2005 年改制为股份有限公司,2017 年在全球 1000 家银行排行榜中蝉联第一。30 多年来随着国家的强大与发展走过了由国家专业银行到股份制银行的改革历程。其中在个人金融领域模块,理财业务陆续推出多款新股申购型、基金类、代客境外理财等产品。工行兰州分行在改革及转型发展过程中,以服务客户为中心,不断提升服务质量和担当社会责任,各项业务取得良好的经营业绩。在 2016 年总行提出的“大零售”战略下,工行兰州分行也在努力实现转型提升整体竞争力。

截止目前,工行兰州分行下辖 13 家一级支行,98 家营业网点,56 个自助银行,1 家自助式无人银行,金融业务范围覆盖兰州市三县五区。工行八一支行隶属于工行兰州分行 13 家分支机构之一,位于甘肃省兰州市城关区南昌路 796 号,成立之初旨在主要以服务军队客户为主,下辖 6 个网点,主要分布于渭源路中科院附近、张苏滩建材市场、陇星大厦、甘肃省商会大厦、安宁滨河路附近,连片辐射维护营销周边单位及个人客户。整体各项业务排名居于兰州分行 13 家一级支行中等偏上位次,其中个金业务截止 2020 年年末储蓄存款时点余额达 18.8 亿元,位居兰州分行排名第 2,日均余额为 17 亿元排名第 3;截止 2020 年年末我行个人客户数达 16 万户,5 万元以上客户数 7967 户,比 2019 年仅增长 673 户,增长率呈现下降趋势,5 万元以上金融资产客户拓户困难,客户流失情况难以掌握,客户结构不够合理,1-5 万元客户达 1.5 万户占全量客户的 90%,客户结构不均衡也影响了我行客户拓展的进一步发展。近年来部队单位撤户较多,仅剩西部战区善后办等一些单位,部队客户流失严重。鉴于此,新客户拓展困难,固有

客户流失，提升现有客户满意度是实现“大零售”战略完成转型的重要举措。

3.1.1 工行八一支行组织架构

工行八一支行属于工行兰州分行 13 家一级支行之一，设立初期目的在于维护服务好军队客户，下辖 6 个网点（二级支行），整体人员配置在 13 家支行规模中属于中小行办。现有员工 119 人，实际在岗员工 107 人，其中行长 1 名，副行长 4 名，行长助理 1 名，设有 7 个部门，6 个网点，其中行长统筹全行工作并直接领导综合管理部（办公室部门），4 位副行长分别管理相应的部门。其中个人金融业务部主要分管个人金融业务、网络金融业务、个人信贷业务。

八一支行组织架构如图 3.1 所示：

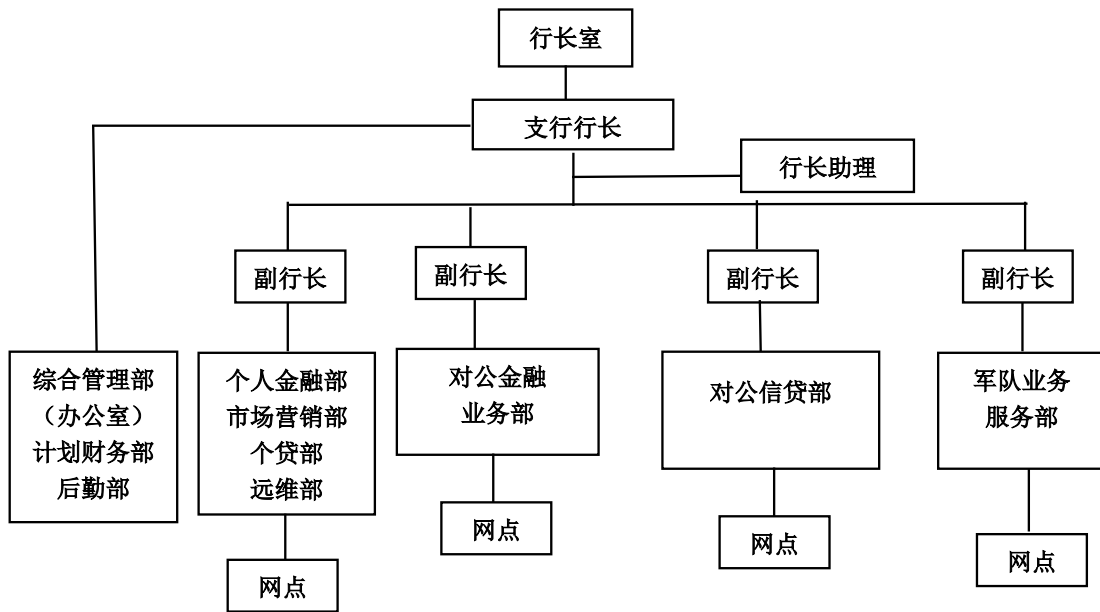


图 3.1 工行八一支行组织机构框图

资料来源：工行内部人力资源系统

3.1.2 八一支行员工结构

工行八一支行共有员工 119 人，在岗员工 107 人，下面将从性别、年龄、员

工学历、岗位人员及数量配比进行分析。

1. 性别方面，八一支行现有男性员工 45 人，占比达 42%，女性员工有 62 人，占比达 58%，女性员工偏多一些。

2. 年龄方面，八一支行 30 岁以下（不含 30 岁）员工人数达 33 人，30 岁到 40 岁（不含 40 岁）员工人数达 23 人，40 到 50 岁（不含 50 岁）员工人数达 10 人，50 岁以上员工人数达 41 人，整体情况来看 50 岁以上员工占比最高，达 38%，其次是 30 岁以下员工，达 31%，员工年龄结构不均衡且偏老龄化。情况如图 3.2 所示：

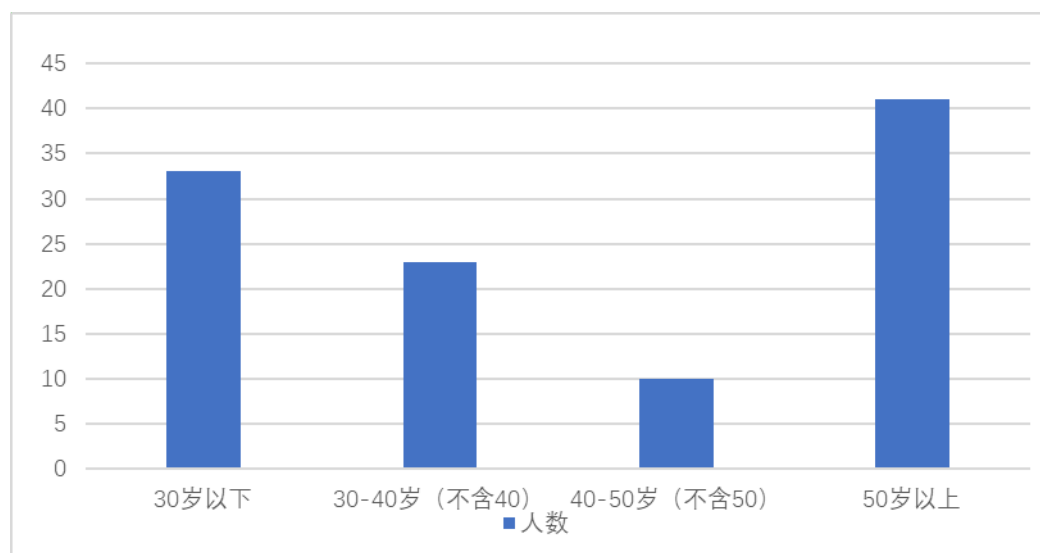


图 3.2 八一支行员工年龄构成

资料来源：工行人力资源部

30 岁以下员工多为入行 2-8 年的青年人，富有活力但是缺乏相关业务的经验，学习能力强，业务操作上手快，以一线柜员为主，核心岗位年轻人很少。50 岁以上员工占大多数，入行工龄在 30 年左右，经验丰富但是缺乏活力和工作积极性。40-50 岁员工占比最低，仅有 10 人。30-50 岁年龄段相对处于人员断档的状态，随着每年校招的进行，未来 30 岁以下员工人数会逐渐增多，成为行内中坚力量，但同时也需要老员工的经验传授，组建老中青结合的团队，其中青年人占比过半是比较理想的员工年龄结构。

3. 学历方面，硕士研究生及以上学历有 3 人，本科学历（含全日制、非全日

制、函授、电大、党校)有 83 人,大专学历 16 人,大专以下学历 5 人。本科学历占行内多数,占比达 78%。

4. 岗位人员及数量方面,八一支行现有行长 1 名,副行长 4 名,行长助理 1 名,办公室工作人员 13 名,其他业务部门人员(个金、网金、个贷、对公金融、风险管理、机构业务) 29 名,基层网点客服人员 35 名,网点管理人员(网点负责人) 6 名,运营主管 5 名,理财经理 8 名,对公客户经理 5 名。岗位人员及数量如图 3.3 所示:

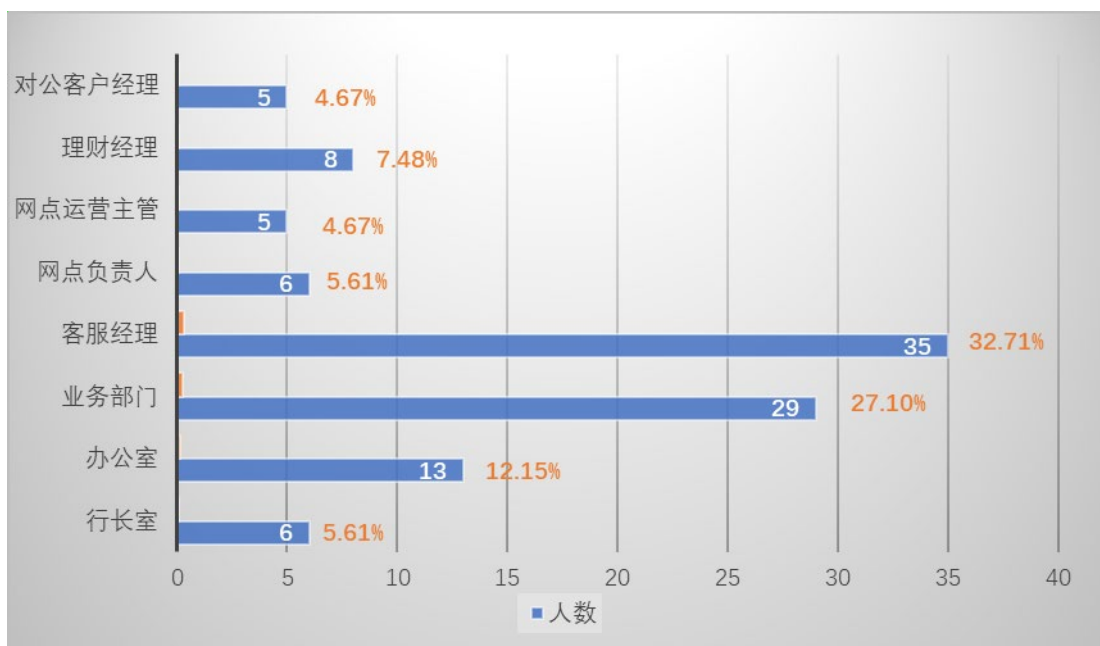


图 3.3 八一支行岗位人员及数量占比

资料来源:行内数据

从部门类别来看,网点基层在岗人员共有 59 名,占比达 55.14%,职能部门在岗人员共有 42 名,占比达 39.25%,行长室管理人员共 6 名占比达 5.61%,整体来看基层工作人员占全行人数过半,下来是二线职能部门人员。全行管理人员(行长室、职能部门及网点)共有 17 人,占比达 15.89%,全支行岗位人员分布呈现金字塔式结构。

3.2 工行八一支行个人理财业务现状分析

为更好的提高我行个人理财业务客户满意度并制定相对应的措施，需要对当下所处的环境及面临的机遇及威胁做以分析找到目前存在的问题，通过对八一支行个人理财业务进行 SWOT 分析与对比从而提出相应的营销对策打下基础。

3.2.1 八一支行个人理财业务营销环境现状

宏观环境方面。随着经济社会的发展，人们更愿意将手中闲置资金做一些投资，理财产品刚好可以满足这一需求。在国家提出构建“双循环”的新发展格局背景下，做好金融服务的创新升级，包括理财产品的创新是未来赢得客户的好时机。在不断降息的背景下，客户都在寻求收益更高但相对稳定的理财方式来确保资金的保值、升值，银行理财仍是居民稳健投资的首选，但是也充满挑战。受市场环境、疫情以及 2018 年出台的《商业银行理财业务监督管理办法》要求个人理财产品按照“传统产品”与“新规产品”进行分类管理并要求“传统产品”向“新规产品”实现过渡，并不再承诺保本且没有预期收益只有业绩比较基准的情况下，这在一定程度上造成了客户的流失。伴随利率市场化的逐步放开，银行传统收入模式受到挑战。

微观环境方面。竞争者对手多且同一市场竞争激烈。近几年来多家股份制银行以及城市商业银行、村镇银行进驻甘肃，不断增加网点开设，工行的客户被蚕食及流失。互联网金融的快速发展以及网络三方平台金融产品的问世在一定程度上使我行客户转向互联网平台。从城市商业银行、股份制银行、互联网金融平台发行的理财产品来看，同质化现象严重，客户不再像过去习惯稳定在一家金融机构。竞争的加剧带来了客户的流失但同时也使大众对理财知识的掌握有了一定的概念，也倒逼着银行进行理财产品创新和研发，服务意识观念的转变，同时推动银行加强与互联网平台的合作，让利于客户，提升客户体验。

主要竞争对手方面。首先，除去三大政策性银行，国有商业银行、股份制商业银行、城商行、信用社、村镇银行已增设至 21 家，并在省市内设立多家分支机构来抢占市场及客户资源，竞争态势不容乐观。其次，对于商业银行来说，主营业务中存款和贷款业务仍是主流，存款余额可以反映一家行的资金沉淀情况和

客户体量的多寡。存款沉淀越多向其他个人金融业务产品的转化率越高，存款是一家行的基石也是其他业务做大做强的基础。从表 3.1 存款余额占比来看，截止 2021 年 6 月末，我行与国有行对比，目前主要竞争者是建行和中行，建行的存款余额在国有行占有优势地位，且同比增速保持在较高的增长速度；中国银行虽同比增速有所下降，但存款余额体量与我行差距不大。对比近年来上市的 2 家城市商业银行，兰州银行及甘肃银行存款余额远超我行，说明这 2 家行吸纳存款的能力很强，并且城商行在短期理财产品收益率上占有优势。我行不少客户流向城商行，加上地方政府的政策性支持与倾向，行业内部竞争加剧。但整体看来，虽然金融机构多，竞争激烈，但在 21 家商业银行中，我行成立时间长也形成了一定的品牌效应，存款余额同比增速快、存款余额仍有一定的优势地位。再次，不容忽视来自互联网金融的竞争对手主要是微信财付通和支付宝及部分互联网平台理财。截止 2021 年年末，我行客户流向财付通和支付宝购买互联网平台理财的客户达 4598 户，流失金额达 385 万元，主要以年轻客群居多，通过低门槛和便捷化的购买方式抢占银行客户。但部分平台风险把控不到位，缺乏监管，逐渐也暴露出一些问题及劣势。

表 3.1 兰州市银行业金融机构存款情况表

全市银行业金融机构本外币存款情况表			
汇率：6.4601		2021年6月30日	
单位：万元、%			
项目	当年新增	余 额	同比增长
兰州银行	1177860	21210389	3.1
建设银行	669717	10096908	9.31
甘肃银行	645397	9992149	-9.26
工商银行	885534	8932227	17.77
农商银行	132557	7182416	-2.67
中国银行	631205	6241908	-0.04
农业银行	428030	4464680	5.85
交通银行	261703	4059697	1.67
招商银行	-131812	3992552	-1.45
浦发银行	179776	1724411	-0.16
农村信用社	17948	1583408	-4.42
中信银行	23564	1539391	4.53
邮储银行	175628	1518973	18.85
农村合作银行	43459	1510917	-2.7
兴业银行	-243522	1089205	-26.12
浙商银行	-185902	1085266	-51.27
光大银行	-133395	1070930	-27.68
民生银行	3813	830144	-14.41
华夏银行	-43	540200	8.82
平安银行	26811	349198	
村镇银行	19008	225921	28.57

资料来源：兰州市金融办官网

在这种背景下，国有行、股份制商业银行以及城市商业银行均有各自的优势及理财产品，需要对自身有清晰的认知来认清内外环境，并针对性的制定发展战略。下面将应用 SWOT 分析方法结合我行实际进行简要分析。

1、工行八一支行个人理财业务优势分析

(1) 理财产品种类多，在发行数量上具有规模优势，为客户提供更多选择及方便客户到期产品承接。截止 2021 年 11 月末，工行共发行 511 款产品，在四家行总计发行数量占比为 38%，建行共发行 242 款产品，占比达 18%，甘肃银行发行 297 款产品，占比为 12%，兰州银行发行 293 款产品，占比为 22%，其中四家银行共发行封闭型产品 1035 款，工行发行 493 款，占比 47.6%，建行发行 211 款，占比为 20%，兰州银行发行 289 款，占比为 28%，甘肃银行发行 42 款，占比为 4%。工行在个人理财产品发行总量及封闭型产品中占有较大优势。

(2) 在中长期产品具有发行优势，为喜好稳定长期投资的客户提供更多选择。工行在期限 3 个月以上的产品中具有发行优势，1 年期以上发行优势更为明显，为偏好长期稳健的投资者可以提供更多的选择。具体如表 3.2 所示：

表 3.2 发行理财产品数量（单位：款）

机构	3 个月以下		3-6 个月		6-12 个月		1 年以上		合计	
	封闭	开放	封闭	开放	封闭	开放	封闭	开放	封闭	开放
合计	26	92	137	50	423	153	449	13	1035	308
工行	19	8	67	3	174	4	233	3	493	18
建行	5	7	4	10	45	8	157	6	211	31
甘行	2	73	0	37	40	141	0	4	42	114
兰行	0	4	66	0	164	0	59	0	289	4

数据来源：工行同业内部数据

(3) 5 万以上投资起点的理财产品发行数量多，为较高资产客户提供更多选择。工行在投资起点为 5 万元（含）以上的产品具有发行优势。5 万以上产品发行达 244 款，建行达 139 款，兰州银行达 76 款，甘肃银行达 84 款，尤其是 100 万以上的产品仅有工行发行此类产品，对于本行高净值客户来说体现了差异

化及选择多样性。为本行带来更多客户贡献的同时来满足客户的产品需求。如表 3.3 所示：

表 3.3 投资起点划分理财发行数量（单位：款）

机构	1 万（含）以下		1-5 万（含）		5-50 万（含）		50-100 万（含）		100 万以上		合计	
	封闭	开放	封闭	开放	封闭	开放	封闭	开放	封闭	开放	封闭	开放
合计	581	199	110	51	281	0	164	47	5	4	1141	301
工行	180	6	78	3	119	0	113	5	3	4	493	18
建行	156	9	30	7	86	0	43	8	2	0	317	24
甘行	42	184	0	37	0	0	0	34	0	0	42	255
兰行	203	0	2	4	76	0	8	0	0	0	289	4

数据来源：工行同业内部数据

2、工行八一支行理财业务劣势分析

（1）传统营销模式效率低下。随着营业网点到店客户不断减少的情况下，我行个人理财业务的营销模式仍以传统大众营销、网格化阵地营销为主。一线网点的客户经理更多的是以任务为导向的向客户推荐行内的一些重点理财产品，没有从目标客户需求角度出发解决客户对产品差异化的需求，导致传统的经营营销模式无法取得应有的效果。

（2）个人理财产品平均收益率低。截止 2021 年 11 月末，对比我行与本地两大城市商业银行，甘肃银行理财产品平均收益最高，兰州银行次之，工行理财产品平均收益率最低。在发行 3 个月以下理财产品中，甘肃银行平均收益率为 3.8%，兰州银行为 3.6%，我行为 2.4%，低于城商行 1.4 个百分点；3-6 个月发行的理财产品平均收益率中，兰州银行为 4%，甘肃银行为 3.98%，我行为 3.3%；6-12 个月发行的理财产品中兰州银行平均收益率在 4.2%，甘肃银行为 4%，我行为 3.5%；1 年以上城商行的平均收益在 4% 以上，我行为 3.75%。整体下来我行发行的个人理财产品平均收益均低于兰州银行、甘肃银行，差距明显，容易导致客户流失。

3、工行八一支行个人理财业务机会分析

（1）理财产品市场未达饱和，理财业务发展仍有空间。随着经济社会的发

展，人们更愿意将手中闲置资金做一些投资，理财产品刚好可以满足这一需求。在不断降息的背景下，客户都在寻求收益更高但相对稳定的理财方式来确保资金的保值、升值，银行理财仍是居民稳健投资的首选。

(2) 科技优势带动互联网金融的发展以促进理财业务提升，提升客户购买理财体验感。我行内部系统一直处于不断更新开发的状态，在电子化、数据化和信息化基础上形成了互联网金融业务和产品。同时，我行使用工总行独立研发的系统，依托北京、上海两大数据中心可以为行内开展各项业务提供数据支撑和信息保障，通过工行 e—ICBC 3.0 战略的发布对个人金融业务进行批量化管理，为客户提供更稳定、安全的系统和便捷的操作，针对客户信息挖掘及偏好通过数据分析会有更精准的掌握，方便我行以客户为中心展开理财产品研发。政治法律环境方面，随着银保监会近年来出台的整治银行业市场乱象的相关政策，在理财产品发行、销售管理、投资运作、风险控制、信息披露上越来越规范化，有效保护了投资者的权益，同时也将不合规的金融产品排出市场，客户会更倾向于来银行等正规途径进行理财投资。

(3) 服务意识理念的转变推动理财业务及其他相关业务发展，提升客户留存。面对激烈的竞争，我行从产品到业务、服务、意识方面在不断进行提升和改进，并逐渐形成以客户为中心的理念并进行落地，加快推动我行各项业务的发展。同时我行积极加深与微信支付、云闪付、支付宝、美团、抖音、京东等一系列互联网平台的合作，通过绑卡活动及满减优惠等方式宣传我行的产品，让利于客户，提升客户体验。

(4) 互联网平台理财的不规范为银行理财带来新的机会，使客户更信赖银行理财，为我行理财客户的发展带来了契机。互联网金融的快速发展以及网络三方平台金融产品的问世也一定程度上使大众对理财知识的掌握有了一定的概念，随着 P2P 理财的“暴雷”，投资者更倾向于相对更安全的银行发行及代理理财产品，网络平台的理财产品也倒逼着银行进行理财产品创新和研发。

4、工行八一支行个人理财业务威胁分析

(1) 经济环境变化带来新的经营挑战。未来很长的一段时期，我国经济会进行深度调整，金融体制改革也是其中调整的一部分。随着利率市场化的完全放开，商业银行依托传统利差收入模式将不再明显，开展业务由于客户对网点依赖

度不断降低而难度提升。

(2) 个人理财市场竞争加剧, 产品同质化现象严重, 挽留客户难度加大。个人理财业务是各家商业银行竞争的关键领域, 也是有利于拓展客户、揽储吸金的重要手段。伴随利率市场化改革的深入, 各家商业银行陆续推出了相应的理财产品, 从赎回、购买条款、购买起点金额、期限上差别不大, 收益率上存在细微的差别成为争夺客户的利剑。尤其是近些年城市商业银行(甘肃银行、兰州银行等)的快速发展及互联网金融三方平台的快速发展, 基金、保险公司等金融机构也瞄准这一市场, 竞争加剧。如表 3.2 和 3.3 所示, 在短期限的产品中甘肃银行和兰州银行更具有优势, 甘肃银行发行占比达 70.75%, 两家城市商业银行短期限的收益率远高于我行, 逐渐蚕食我行客户资源。

(3) 个人客户投资理念不完善, 看重单项理财产品收益, 无资产配置概念, 营销难度加大。虽然近年来理财市场不断扩大, 理财客户群体在不断增加, 但是受多种因素的影响, 个人客户投资理念并不成熟, 居民对商业银行个人理财业务的认识及知识储备不够充分, 多是听取客户经理的投资意见, 对于自身能承受的风险和投资需求能否匹配认知不足, 更着重于单项产品的收益率。基于表 3.2、3.3 对比, 短期单项理财产品收益率我行并不占优势, 且客户没有资产配置的概念, 营销难度大, 不利于我行理财业务的发展。

3.2.2 八一支行个人理财业务经营规模

(1) 八一支行个人理财产品销售余额规模

截止 2021 年 11 月末, 我行共有理财产品余额达 3.83 亿元, 占客户全部资产余额的 14.1%, 比年初减少 4186 万元, 较去年同期减少 1529 万元。其中新规理财产品余额为 2.39 亿元, 比年初净增 2036 万元, 占比达 62.23%; 固收类产品余额达 1.92 亿元, 比年初仅增 4561 万元, 混合类产品余额达 2784 万元, 比年初净增 1130 万元, 净值类产品余额达 1664 万元, 比年初净增 609 万元; 传统产品尊利系列和随心 E 系列理财产品余额分别为 1074 万元和 5048 万元, 分别较年初减少 1202 万元和 2759 万元。新规理财产品所占比重更多, 尤其是固收类产品在新规理财产品余额占比达 80.3%, 说明客户投资偏好于收益较稳定的产品, 而存款余额占客户资产余额的 80%, 说明更多的客户将资产配置于无风险及低风险的产品, 理财产品的规模仍有可提升的空间。八一支行个人理财产品规模如图

3.4 所示：

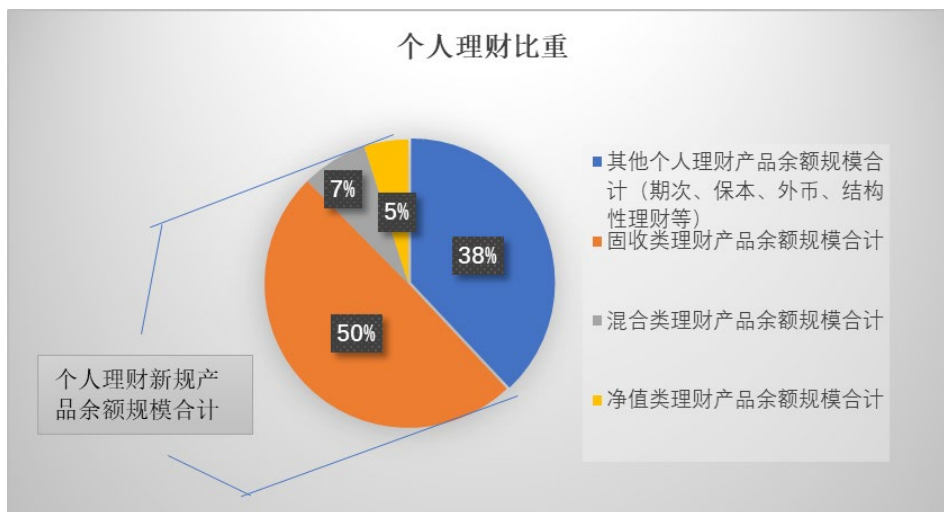


图 3.4 工行八一支行个人理财产品结构占比

资料来源：工行内部数据系统

近 2 年数据对比，个人理财产品余额有所下降，对比近 5 年数据来看发展依然缓慢，基本维持在 3.5 亿元的理财规模上下浮动，其中 2019 年理财余额为 5 年内最低（3.29 亿元），近 5 年个人理财产品余额规模增幅达 3.74%，发展缓慢没有较大突破，说明这与理财到期承接没有做到位，产品竞争力优势不强，员工对产品销售重视度不够，拓展理财客户的效果不佳有一定关系。近 5 年个人理财产品销售余额情况如图 3.5 所示：

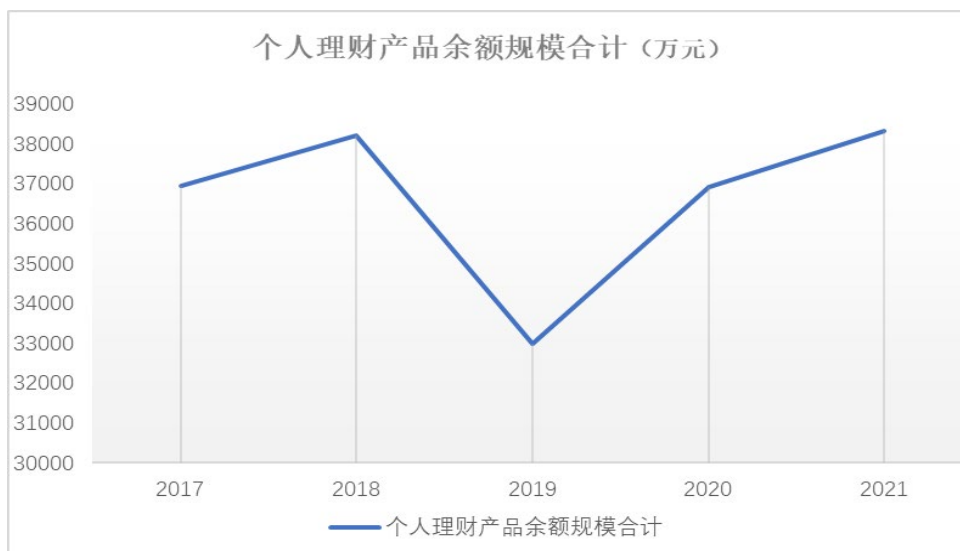


图 3.5 2017-2021 年八一支行个人理财余额统计

资料来源：工行内部数据系统

（2）理财产品与同业对比

根据金融机构大数据显示，客户开展的金融投资形式上多为金融投资和实物投资，其中金融投资包括银行存款、国债、股票、基金、保险等。由于甘肃地区受到地域及经济发展的限制加之文化差异的影响，通过上面的数据可以看出 80% 的客户更倾向于风险低更安全的投资渠道，主要以储蓄存款和理财产品为主。目前全球受到新冠疫情的影响，股市行情不稳，缺乏赚钱效应，客户对于基金购买相对谨慎，投资的比重较小；近几年国债发行规模小，收益率也有所下降，且期限长，国债投资的比重也小；作为欠发达的地区保险市场起步晚，客户保险意识较弱，由于近年来保险不规范的行为，监管力度不够，客户对于保险的购买意愿不强。总体来讲，在客户资产结构占比最大的依然是银行储蓄和金融资产。储蓄存款产品相对安全但是期限不灵活，收益率受存款利率下行影响没有突出的吸引力，而理财产品可以起到补充存款劣势的作用，这也成为了各行通过优势理财产品来抢占挖转他行客户资源的重要手段。下面通过对比我行与国有行及有代表性的股份制商业银行储蓄类、理财类产品，从中找出我行理财产品中的劣势与不足，从而找到影响客户满意度的因素及为下文提升满意度策略做好铺垫。

通过与建行、农行、中行的储蓄类产品（截止 2021 年 9 月末数据）对比发现：在定期存款类产品上一年期至三年期的产品 4 家行的存款利率差别不大，基本上是一年期存款利率为 2%、二年期为 2.6%，三年期为 2.75%-3.25%，起存金额上有细微变化，我行在 1-3 年期产品有针对不同客群对应专享的利率。大额存单产品对比发现：建行没有 2-3 年年产品、中行无 3 年产品、农行近期发行多款 3 年期产品涉及多个客群，亮点是新客和老客产品，同时农行新增发行 1-3 年期可转让大额定单，收益率上没有过多区别。

通过各行重点推出的理财产品对比发现：中农工建四家行现在都没有保本理财；结构性存款理财产品中国银行种类丰富，期限结构设计合理优于他行，我行产品收益区间优于农行，与建行持平。在现金管理类理财产品中有个别产品较另三家行有优势，部分私行产品收益率高于他行，整体上在期限灵活的理财产品上

的收益率所占优势不大，在 2-3 年期长期限理财产品中我行理财产品收益率在 4.5%（年化率）左右，整体看来理财产品优势突出不明显，四大行差异没有特别大。具体对比产品详情见表 3.4 所示：

表 3.4 同业国有行理财产品对比

产 品	期 限	工 行 对 标 产 品	建 行	农 行	中 行
结 构 性 存 款 理 财	小 于 180 天	普通： JGC21156(1-2.1%, 35 天, 20 万起)； JGS21157 (1-2.15%, 104 天, 20 万起)	31 天 (20 万, 1.35-2.25%) , 92 天 (20 万, 1.35-2.3%)	100 天 (1 万, 0.3-1.9%)	35 天 (5 万, 1.3-3.25%) , 35 天 (10 万, 1.3-3.4%) , 35 天 (20 万, 1.3-3.4%) /43 天 (1 万, 0.3-4%) /65 天 (100 万, 1.35-3.3%)
	180-365 天	无	无	196 天 (1 万, 0.3-2.1%) 、 366 天 (1 万, 0.3-2.4%)	191 天 (10 万, 1.55-3.2%) 191 天 (100 万, 1.55-3.3%) /357 天 (20 万, 1.3-3.2%) /366 天 (2 万, 1.75-2.68%)
现 金 管 理	T+0/T+1	个金：添利宝 (2.43%)、添利宝鑫 享 (2.64%) 鑫添益、 鑫天益	建信理财建信宝 1 号 (3.04%，申 购 T+1 日确认，1 元起购)；龙宝	农银时时付， 2.44% (具有赎 回时时到账限 额)	添利 10 号 A (2.86%，1 元 起)，惠享天天 进阶版 (3.18%，

产 品			净值型理财（起 购 1 元，7 天年化 3.14%，赎回时间 7*24 小时）		1 元起）
		私行：添利宝（2.4%）、 PBZ01101（2.8%）	私行：私享净鑫 净利（七天年化 收益 3.2%，起购 100 万，申购赎回 实时确认）	私行：农银实 时付，2.66%， 具有赎回实时 到账限额	私行：稳享现金 添利（3.1%，600 万起）
理 财 产 品	小于 180 天	个金：新资金 GSXE （3.6%-4.05%）/持赢 系列（93 天，3.15%； 101 天，3.25%） 私行：持赢系列 90、 180、167 天（3.3%）	120 天业绩基准 4.01%（龙鑫）， 180 天业绩基准 3.88%（安鑫）	120 天业绩基 准 3.3%（进取 灵动） 150 天 3.55% （同心灵动） 180 天 3.6% （匠心灵动）	普通：91 天稳富 系列 3.5%，134 天智荟 3.4% 私行：168 天智 荟 3.4%
	180-365 天	新资金、新客专享 3.65-3.72%，287 天； 持赢系列 270-359 天， 3.5-3.75%	270 天 4.06%，360 天 4%（安鑫系列）	270-360 天， 3.7-3.9%	182 天 3.6%，273 天 3.85%，364 天 4.1%（稳富系 列）
	365 天 -2 年	个金：持赢系列 365/540/673/720 天， 4.1-4.65%	普通：383 天睿鑫 4%，540 天安鑫 4.26%	480/540/720 天，4.2-4.6%	普通： 368/547/762 天，4.35-4.8%
		私行：540 天，4.1%， 579 天，4.6%	私行：558 天 4.4% 福星系列		
2-3 年	个金： 747/845/900/1080 天，4.4-4.8%	761 天业绩基准 睿鑫 4.5%	900 天业绩基 准 4.8%（同心 灵动）	1099 天业绩基 准 5.55%，1096 天业绩基准 5.7%	
	私行：	私行：923 天业绩			

		720/761/900/1080 天, 4.4-4.8%	基准 5.05%		
--	--	---------------------------------	----------	--	--

资料来源：各行官网数据

通过与 3 家股份制银行热销理财（兰州银行、甘肃银行、招商银行）进行对比发现：股份制银行在同款期限灵活类产品上的收益率高于我行，同等业绩基准收益率下我行对标产品期限长，收益率上不占优势，但在产品种类上我行远超城市商业银行。其中城市商业银行（兰州银行、甘肃银行）在期限灵活上更具优势，招商银行活钱管理类产品在购买时间上更加灵活，没有 T+1 购买确认限制，7*24 小时可以认购。整体看来，国有行与股份制商业银行在单项理财产品收益率上不占优势，股份制银行理财产品间的区别在于具体理财条款约束上的变通来达到差异化吸引客户。具体 4 家行热销理财产品对比情况如表 3.5 所示：

表 3.5 工行对标产品与股份制银行对比

产品	期限	工行	兰州银行	甘肃银行	招商银行
活钱管理类：	无固定期限	添利宝，起购 1 万，追加 1 元起，2.3-2.79%，工作日赎回实时到账	零钱宝，小家添富，1 万起购，1 元追加购买，3.34%-3.71%	无	日益月鑫 7 天，首次 10 万，追加 1 元，2.29%
短期持有期限	100 天以下	30 天，1 元起购，2.5-2.8%/90 天，1 元起，2.8-3%	35、63 天，1 万起购，4.11%；91 天，4.18%	42 天，1 万起购，3.93%；63 天，1 万起，3.95%；91 天 1 万起，3.98%	60 天 77 天，79 天。5 万起购，1 元追加（3.2-3.5%）100 天，3.5%

	一年以内	208/272/355 天,1 万起购, 2.5-3.1%	182/365 天, 4.19-4.3%	182 天,4.00%	185 天, 100 起购, 3.85%; R2 风险, 365 天, 低于 0.85%; 272 天, 4.08%
--	------	-------------------------------------	-------------------------	-------------	---

数据来源：各家行官网公示整理

(3) 跨行资金挖转与客户流失

除了理财产品收益影响理财规模外，同业竞争带来的相互间客户、资金的挖转也是影响个人理财发展缓慢的因素。通过行内数据系统分析，今年以来有 20 家商业银行（含外资银行）对我行客户资金进行挖转，排名前十的分别是建行、招行、农行、中行、城市商业银行、中心银行、交通银行、广大银行、浦发银行、民生银行，合计挖转我行资金 8960 万元，流出账户达 6564 户，其中建行与招行挖转占比最大，分别是 19.8%和 17%。同业挖转竞争激烈说明各行都有一定的储蓄增存压力，而挖转的资金各行需有能够承接的优势产品。面对竞争压力，提高客户满意度使之成为忠实客户显得尤为重要。

3.2.3 八一支行个人客户情况

根据工行内部数据系统显示，截止 2021 年 11 月我行个人全量客户数共 19.8 万户，其中有效客户数为 14.59 万户，日均资产 1 万以上个人客户达 4512 户，代发工资客户达 2 万户，理财有效客户达 1400 户，保险客户达 500 户，比年初下降 100 户。整体看来，近 3 年个人客户包括理财客户数量上有所增长，增幅达 16%，但是新增的客户并没有带来我行资产的提升，5000 元以下资产的客户占比达到最大（89%），说明大部分客户可能是把我行账户作为工资或是转账过渡户，个人的资产并没有在我行沉淀。

(1) 个人客户按资产分

按资产分类来看呈金字塔结构，低资产客户占比最多，增长的客户数也多是 5000 元以下资产客户，贡献度低，需要后期维护与营销来提升客户金融资产。日均资产 1 万以上的有效客户近 5 年的数据显示基本维持在 4000 户左右，近 5

年的增幅达 16%。近 3 年数据显示 5 万以上客户发展疲软，增幅低于 20%。详情见表 3.6 所示：

表 3.6 八一支行个人客户情况表（按资产分，单位：万户）

年份	2019	2020	2021	增幅（%）
低于 5 千	14.07	14.71	17.67	26%
5 千-5 万（不含）	1.24	1.24	1.33	7%
5-20 万（不含）	0.48	0.51	0.53	10%
20-100 万（不含）	0.22	0.25	0.28	27%
100-800 万（不含）	0.03	0.03	0.03	0%
800 万以上（含）	0	0	0	0%

数据来源：工行内部数据系统

（2）个人客户按年龄分

将客户年龄划分为 19 岁、29 岁至 59 岁及 60 岁以上 6 个年龄段，截止 2021 年，对比数据发现 30-39 岁的客户占比最大，达 32%；20-29 岁的客户及 40-49 岁的客户数量接近，60 岁以上客户数量最少，达 1.69 万户。近 3 年增幅最快的是 50-59 岁客户，下来是 30-39 岁客户和 60 岁以上客户年龄段。在 2020 年，20-29 岁客户数量下降，比 2019 年负增长 10%。整体来看，30-39 岁客户占多数，此年龄段人群呈现出手中有一定的存款但是家庭开支高、消费支出高的特点，把握好客群的特点加以适当的营销方法有利于理财业务的推进与发展。具体各年龄段客户分布如表 3.7 所示：

表 3.7 八一支行个人全量客户情况（按年龄分，万户）

年份	2019	2020	2021	增幅（%）
19 岁及以下	1.57	1.62	1.76	12
20-29 岁	3.67	3.3	3.88	6
30-39 岁	4.88	5.4	6.38	31
40-49 岁	2.77	2.87	3.38	22

50-59 岁	1.85	2.13	2.76	49
60 岁以上	1.29	1.43	1.69	31

数据来源：工行内部数据系统

(3) 个人客户按客群分

个人客户从业务上主要分为四大客群，分别是代发工资客群、基金客群、保险客群、理财客群。对比 2019 年-2021 年 3 年数据发现，代发工资客群及保险客群在前 2 年流失严重，理财客群从客户数上基本没有较大发展。当下客户平均持有一家银行 3 种产品，不同客群的流失都不利于各项业务的开展。截止 2021 年，代发客群有所发展，客户净增数扭亏为正，增幅达 110%；基金客群增幅基本维持在 8%左右，保险客群近 3 年一直未负增长；理财客群客户数近 3 年为负增长增幅在-34%左右，理财业务发展缓慢。具体如表 3.8 所示：

表 3.8 八一支行个人客户客群增长情况（户）

客群	2019	2020	2021	增幅（%）
代发工资	-5807	-1335	591	110
基金	63	88	68	8
保险	-152	-356	-44	-71
理财	134	105	88	-34

数据来源：工行内部数据系统

3.3 工行八一支行个人理财客户满意度问题分析

为了更好地提升八一支行个人理财业务客户满意度，本节对八一支行客户经理管户客户中的理财客户进行满意度问卷发放并进行结果整理与分析，从中找到客户满意度存在的问题及影响因素并提供调查数据支撑，为后文客户满意度存在问题的原因调查做好铺垫。

3.3.1 问卷的设计与发放

问卷调查可以帮助企业了解当下客户的需求以及存在的问题从而帮助企业

发现问题、找到对策、提升效益。本文从个人理财客户入手，以研究该客群对于我行金融服务、产品各方面的满意度进行打分，从而找出客户对于银行满意度方面更看重的因素，发现客户的偏好以及目前金融服务中存在的问题。通过问卷调查的形式来广泛收集有效数据并进行整理分析，从数据上发现问题并针对问题提出对策，对服务及产品进行优化提高客户满意度。

通过翻阅大量文献资料，本问卷设计参考 SERVQUAL 模型五个维度（有形性、可靠性、响应性、保证性、移情性）并对反馈结果采用李克特（Likert）五级量表进行打分，从“非常满意”、“满意”、“一般”、“不满意”到“非常不满意”分别计为“5”、“4”、“3”、“2”、“1”分不等。通过立足支行个人理财客户实际并参考 SERVQUAL 模型的五个维度及 4P、4C 营销理论，设计出符合八一支行个人理财业务客户满意度调查问卷（详见附录 1）。本问卷共计 31 个问题，为了更好的贴合我行实际，在借鉴杜坤（2020）研究中国银行 A 县支行中高端客户满意度的 SERVQUAL 模型量表之上进行了调整。如表 3.9 所示：

表 3.9 中国银行 A 县支行客户满意度指标构建

可靠性	银行产品	产品种类
		产品差异性
		收益率
		产品可靠性
有形性	基础服务	网点环境
		网点数量及分布
		停车服务
		营业时间
响应性	服务流程	信息传递及准确性
		员工服务态度
		业务办理效率
		手续简便快捷
保障性	服务人员	员工仪容仪表
		服务主动性
		员工专业能力
		服务效率及准确性
	投诉受理	投诉受理程序和效率
移情性	个性化服务	专人对接维护
		客户经理关怀
		专属信息提供
		客户私密性

图表来源：根据论文研究结果绘制

从其满意度模型量表的 5 个维度涉及 21 个项目之上进行了调整，形成符合八一支行客户满意度的 31 个指标。在可靠性上不局限于银行产品类的项目，而是从整体进行梳理，从外在口碑到人员及电子设备进行了解客户满意度的情况。增设“口碑信誉形象”、“风险告知情况”、“客户经理专业度”、“电子渠道可靠性”，删除“产品差异性”项目。在有形性上将“网点环境”更为“服务环境”，意在了解客户从网点环境到服务的整体评价；将“网点数量及分布”更为“网点便利性”，充分了解我行目前网点数量及分布是否客户觉得便利；“营业时间”没有太大的影响，故将其删除，增设“理财室私密性”、“功能区域分布”、“工作人员仪表”、“理财产品宣传是否到位”，形成贴合我行细致化的有形性指标。在响应性上为了更好的了解个人理财业务客户满意度情况，将“信息传递及准确性”细化为“理财类产品信息披露及时有效性”，并增设“排队等候时长”、“工作人员解决问题速度”。在保障性上，为更贴合我行个人理财业务客户满意度方面指标的选取，删除其保障性 5 个指标，更为“理财类产品收益水平”、“理财类产品种类”、“理财类产品期限”、“客户信息保密服务”、“理财经理对产品熟悉度”、“活动礼品配备” 5 个指标。在移情性上，在考虑其个性化服务量表之上，增加“客户意见反馈渠道”，将“专属信息提供”细化为具体的“客户经理能主动沟通推荐符合需求的产品”、“提供个性化理财服务及产品”和“客户意见反馈渠道” 3 个指标，方便客户进行满意度评价。通过参考其量表及结合我行实际进行指标的选取和调整，设计出符合八一支行个人理财业务的客户满意度评价指标(详见附录 1)。

该调查问卷分为三部分：

第一部分：导语部分。介绍此次问卷填写的目的，了解问卷人的资格及客户是否购买过工行的理财产品，阐明调查的内容及方向，让被调查者了解自己填写的是什么。

第二部分：被调查者的基本信息。包括被调查者的性别、年龄、收入、投资年限及偏好等。

第三部分：调查问卷主体部分。从 SERVQUAL 模型的有形性、可靠性、响应性、保证性、移情性 5 个方面入手设计了 31 个问题来调查客户满意度情况。

(2) 调查问卷的发放

本次问卷调查以本行个人理财有效客户为主要调查对象展开,以提升我行个人理财业务客户满意度为目的围绕 SERVQUAL 模型 5 个维度设计的 31 个问题进行调研。首先从我行个人客户经理运用的行内个人客户营销系统内筛选出我行的有效理财客户名单(剔除年龄超过 65 岁以上无微信客户),总计 1080 户。再从中选取三分之一的客户进行问卷发放,达 360 户。发放渠道主要通过客户经理对到店个人理财客户通过微信发送制作好的“问卷星”电子问卷进行填写回收,以及在我行每个客户经理建立的理财客户群内进行推送,共计发放问卷 420 份,回收有效问卷达 388 份,回收率达 92.4%,占全行有效理财客户的 35.9%,超过 33.3%,符合抽样的标准。

3.3.2 问卷调查结果的整理与分析

1、样本基本情况

通过对我行客户经理营销系统内针对有效理财客户进行问卷发放,对回收的 388 份客户的基本信息经过统计后整理如下:

表 3.10 被调查者基本信息

	信息	样本数	百分比 (%)
性别	男	172	44.33%
	女	216	55.67%
年龄	25 岁以下	39	10.05%
	26-35 岁	35	9.02%
	36-45 岁	136	35.05%
	46-55 岁	129	33.25%
	55-65 岁(不含 65)	47	12.11%
	65 岁以上	2	0.52%
学历	高中以下	33	8.51%
	大专	153	39.43%
	大学本科	176	45.36%

	硕士及以上	26	6.7%
年收入	3 万以下	2	0.52%
	3-6 万 (不含 6)	15	3.87%
	6-9 万 (不含 9)	40	10.31%
	9-12 万 (不含 12)	98	25.26%
	12-15 万 (不含 15)	106	27.32%
	15-20 万 (不含 20)	75	19.33%
	20 万以上	52	13.4%
投资年限	1 年以下	35	9.02%
	1-3 年 (不含 3)	120	30.93%
	3-5 年 (不含 5)	119	30.67%
	5-10 年 (不含 10)	50	12.89%
	10 年以上	64	16.49%
投资偏好	定期存款类 (传统)	87	22.42%
	保本理财 (固收)	126	32.47%
	权益类	57	14.69%
	(非固收非保本)	24	6.19%
	金融衍生品类	56	14.43%
	混合类	32	8.25%
	其他	6	1.55%
购买我行理财情况	1 万以下	47	12.18%
	1-5 万	79	20.32%
	5-10 万 (含 5)	121	31.27%
	10-50 万 (含 10)	126	32.4%
	50 万以上 (含 50)	15	3.83%

备注：其中其他类：股票、基金、理财 1 人；股票、混合类 1 人；4 人无投资经历以客户经理推荐为主。

数据来源：调查问卷数据统计

整理数据如表 3.10 所示，性别方面女性参与问卷调查的人数略多于男性，占被调查者人数的 55.67%，男女比例基本均衡。

年龄方面，被调查者以 36 岁到 45 岁人群占比最高，占被调查者总体的 35.05%，下来分别是 46 岁到 55 岁及 55 岁到 65 岁（不含）两个年龄段的人群占比次高，而 25 岁以下及 26 岁至 35 岁被调查的人数接近，说明这两个年龄段客户群也是有理财需求但购买量并不是很多。整体来看，有理财意愿且购买投资的客户以中年客群为主，该年龄段客群手中有余钱，且受过一定的高等教育，有利于我行产品的渗透，是我行客户中的中坚力量。如图 3.6 所示：

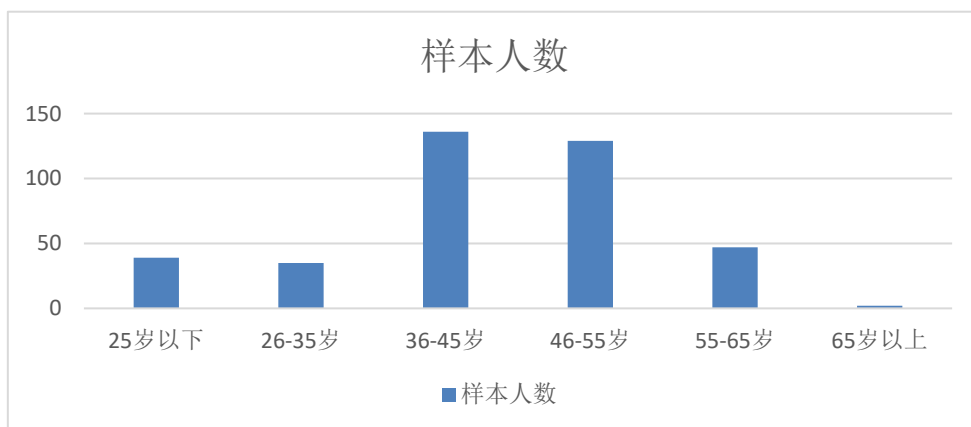


图 3.6 被调查者样本人数年龄分布情况

数据来源：依据问卷调查结果绘制

学历方面，参与问卷调查的客户以本科学历居多，占比达 45.36%，高中以下学历的被调查者仅占 8.51%。整体看来，被调查者学历主要以本科和大专为主。从受教育方面来看，客户质量相对来说还是不错的。

年收入方面，被调查者的收入水平大部分主要集中在 12-15 万及 9-12 万这两个区间，两个合计占比超过 50%；15-20 万及 20 万以上客户占比次高，合计占比达 32.73%；3 万以下和 3-6 万的被调查者占比较少，合计仅占 3.49%。说明被调查者的收入水平大部分维持在中等以上，有能力及余钱来购买理财产品。具体分布情况如图 3.7 所示：

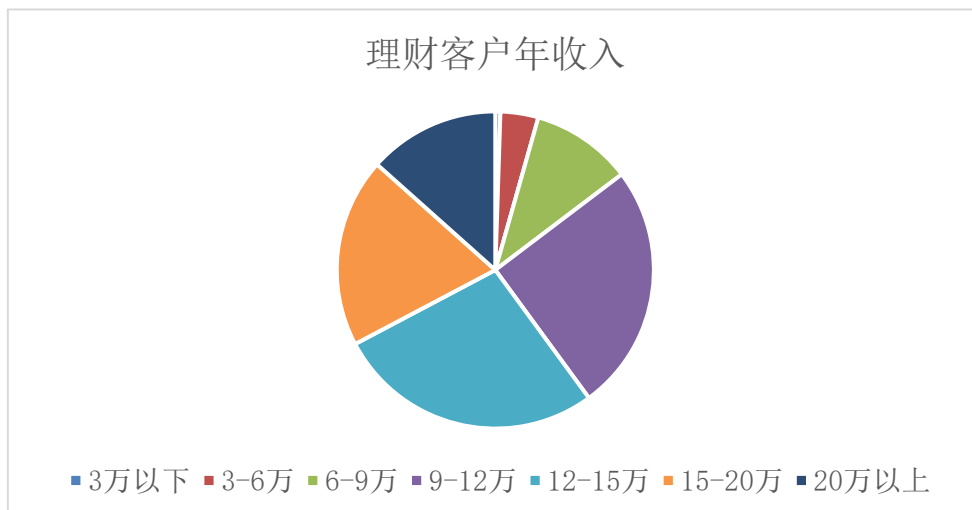


图 3.7 被调查者年收入分布情况

数据来源：依据问卷调查结果绘制

投资年限方面，1-3 年被调查者人数最多，下来是 3-5 年的，这 2 个投资年限人数加总占比超过被调查者比例的一半，占比达 61.6%，说明被调查者中投资经验有但集中在低投资年限范围内，客户投资经验有，但不能说明客户投资经验丰富。

投资偏好方面，选择固定收益类的被调查者人数占比最高，达 32.47%；下来是偏好定期存款类储蓄类等传统产品的被调查者占比次高，占比达 22.42%。说明被调查者更偏好于低风险、收益稳定的产品，同时也侧面说明了被调查者的投资经验不丰富。这也与前文依据行内系统调出的数据固收类产品资产余额占比最高有对应。

购买我行理财情况方面，大部分被调查者购买我行理财占比较大的主要集中在 5-10 万、10-50 万区间，二者合计占比超过 60%；其次是偏好 1-5 万元理财投资区间，最后是 50 万以上投资区间，说明客户更偏好 5-50 万额度的理财投资，一万以下的理财投资者占比较低，但也不排除其在他行理财投资占比高的可能性。

2、问卷调查结果梳理分析

个人理财业务客户满意度结合 SERVQUAL 模型所得问卷调查结果数据通过以下五个方面展开分析，具体分析如下：

(1) 有形性。如表 3.11 所示：

表 3.11 有形性调查统计数据

一级指标	二级指标	非常满意 (5)	满意 (4)	一般 (3)	不满意 (2)	非常不满意 (1)
有形性	1 网点便利性	120(31%)	56 (14%)	158 (41%)	44 (11%)	10 (3%)
	2 服务环境	165(43%)	157(40%)	52 (13%)	4 (1%)	10 (3%)
	3 理财渠道便捷性	44 (11%)	153(39%)	140 (36%)	42 (11%)	9 (3%)
	4 停车便捷性	107(28%)	91 (23%)	151 (39%)	10 (3%)	29 (7%)
	5 理财室私密性	152 (39%)	139 (36%)	77 (20%)	6 (2%)	14 (3%)
	6 功能区域分布合理性	137 (35%)	154 (40%)	82 (21%)	5 (1%)	10 (3%)
	7 工作人员仪表	177 (46%)	158 (41%)	40 (10%)	4 (1%)	9 (2%)
	8 理财产品宣传	140 (36%)	91 (23%)	132 (35%)	16 (4%)	9 (2%)

数据来源：调查问卷数据统计

有形性下设 8 个二级指标，通过问卷数据统计分析发现：

客户对于“工作人员仪表”是非常满意的，在 8 个指标中非常满意的占比达到最高，达 46%；在“服务环境”和“功能区域分布合理性”方面，被访者是比较满意的，占比在 40%；被访者觉得“一般”的指标中，占比最高的是“网点便利性”，达 41%，说明客户对此不太满意，值得注意的是在“理财渠道便捷性”、“停车便捷性”、“理财产品宣传是否到位”方面的被访者选择“一般”的人数都在 100 以上，说明在这些指标中客户是不太满意的。在“不满意”和“非常不满意”的指标占比最高中也包括了“网点便利性”和“停车便捷性”，说明是急需提升解决的问题。

综上，客户对于服务环境、理财室私密性、功能区域分布合理性比较满意，对于工作人员仪表非常满意，对于网点便利性、停车便捷性、理财产品宣传方面不太满意。

(2) 可靠性。如表 3.12 所示：

表 3.12 可靠性调查统计数据

一级指标	二级指标	非常满意 (5)	满意 (4)	一般 (3)	不满意 (2)	非常不满意 (1)
可靠性	9 口碑信誉形象	156(40%)	155(40%)	63(16%)	6(2%)	8(2%)
	10 理财产品收益达预期	87(22%)	139(36%)	140 (36%)	10(3%)	12(3%)
	11 风险告知并提示到位	156(40%)	163(42%)	49(13%)	7(2%)	13(3%)
	12 客户经理服务专业度	132(34%)	144(37%)	97(25%)	3(1%)	12(3%)
	13 电子渠道安全可靠	174(45%)	157(40%)	46(12%)	3(1%)	12(3%)

数据来源：调查问卷数据统计

可靠性下设 5 个二级指标，通过问卷调查数据统计发现：

客户对于“电子渠道安全可靠”指标在可靠性 5 个指标中“非常满意”占比最高，达 45%，说明被访者对于我行网银、手机银行的安全性是比较认可的。在“满意”项下的 5 个指标中被访者选择满意的人数均超过了总被访者的三分之一，说明可靠性所列指标中客户是相对满意的。值得关注的是，基于“理财产品收益达预期”指标客户是不太满意的，一般的占比达 36%，客户经理专业度紧跟其后，占比达 25%。

综上，被访者在可靠性指标方面整体相对满意，但是在“理财产品收益达预期”和“客户经理服务专业度”上相比是不太满意的，需要进行提升。

(3) 响应性。如表 3.13 所示：

表 3.13 响应性调查统计数据

一级指标	二级指标	非常满意 (5)	满意 (4)	一般 (3)	不满意 (2)	非常不满意 (1)
响应性	14 排队等候时长	119(31%)	133(34%)	92(24%)	27(7%)	17(4%)
	15 理财类产品信息披露及时有效	142(37%)	139(36%)	87(22%)	9(2%)	11(3%)
	16 办理业务时效性	82(21%)	142(36%)	139 (36%)	14(4%)	11(3%)
	17 业务种类变化更新告知时效性	138(36%)	138(36%)	76(20%)	24(6%)	12(3%)
	18 工作人员解决问题速度	124(32%)	141(36%)	101 (26%)	11(3%)	11(3%)

数据来源：调查问卷数据统计

响应性下设 5 个二级指标，通过问卷调查数据统计发现：

在响应性下，客户对于“理财类产品信息披露及时有效”非常满意的占比最高，达 37%，说明我行在信息反馈有效性上相对是比较及时的。在“满意”打分下，被访者人数在 140 左右，比较平均，说明被访者对于响应性下 5 个指标相对满意。通过数据统计发现，被访者对于“办理业务时效性”、“工作人员解决问题速度”是不太满意的，打 3 分的被访者比例和 4 分的比例接近，也是需要注意的问题。在“不满意”、“非常不满意”方面体现在“排队等候时长”上，说明我行存在部分网点排队等候时间长的问题引起客户不满。

综上，客户对于“业务种类变化更新告知时效性”、“理财产品信息披露及时有效”相对满意，对于“办理业务时效性”、“工作人员解决问题速度”不太满意，部分网点存在排队等候长的问题。

(4) 保证性。如表 3.14 所示：

表 3.14 保证性调查统计数据

一级指标	二级指标	非常满意 (5)	满意 (4)	一般 (3)	不满意 (2)	非常不满意 (1)
保证性	19 理财类产品收益水平	90 (23%)	132(34%)	127 (33%)	24 (6%)	15 (4%)
	20 理财类产品种类	135(35%)	133(34%)	92 (23%)	19 (5%)	9 (2%)
	21 理财类产品期限	124(32%)	138(36%)	103 (27%)	13 (3%)	10 (2%)
	22 客户信息保密性服务	149(38%)	157(40%)	68 (17%)	4 (1%)	10 (3%)
	23 理财经理对产品熟悉度	149(38%)	147(38%)	77 (20%)	5 (1%)	10 (3%)
	24 活动礼品配备	123(32%)	117(30%)	109 (28%)	23 (6%)	16 (4%)

数据来源：调查问卷数据统计

保证性下设 6 个二级指标，通过问卷调查统计数据发现：

在保证性方面，客户对于保密性服务、理财经理对产品熟悉度较为满意，二者在问卷调查者中占比达 38%，说明我行在客户信息保密性及大部分理财经理素质是可以的。通过数据统计可以看出，大部分问卷调查者在保证性指标上多数打分在 4 分及以上，但在理财类产品收益水平方面，被调查者中感到一般的占比比重较大，达 33%，且在“不满意”、“非常不满意”与其他 5 个指标对比也占了较

大比重，说明我行理财收益水平客户是不太满意的。其次需要关注的是，在理财产品期限和活动礼品配备上客户也不太满意，感到一般的被调查者在 100 人以上，也是日后需要进行提升改进的部分。

综上，客户对于理财产品种类、客户信息保密性、理财经理对产品熟悉度方面比较满意，对于理财收益水平、理财产品期限和活动礼品配备相对不太满意。

(5) 移情性。如表 3.15 所示：

表 3.15 移情性调查统计数据

一级指标	二级指标	非常满意 (5)	满意 (4)	一般 (3)	不满意 (2)	非常不满意 (1)
移情性	25 客户经理能主动沟通为您推荐符合需求的产品	102(26%)	142(37%)	125 (32%)	11 (3%)	8 (2%)
	26 提供个性化理财服务及产品	103(26%)	131(34%)	130 (33%)	14 (4%)	10 (3%)
	27 资金带来增值效益	130(34%)	133(34%)	101 (26%)	14 (4%)	10 (3%)
	28 业务流程方便快捷且安全	118(30%)	150(38%)	100 (26%)	10 (3%)	10 (3%)
	29 客户意见反馈渠道	95 (24%)	128(33%)	142 (37%)	13 (3%)	10 (3%)
	30 工作人员服务态度	162(42%)	154(40%)	57 (15%)	7 (2%)	8 (2%)
	31 我行理财业务整体感到	140(36%)	142(37%)	88 (23%)	8 (2%)	10 (3%)

数据来源：调查问卷数据统计

移情性下设 7 个二级指标，通过问卷调查统计数据发现：

在移情性指标中，“非常满意”被调查者占比最高的是“工作人员服务态度”，说明近年来我行服务培训及检查落实到位，有一定的效果。被调查者选择“满意”指标的人数在 130-150 左右区间，差距不大，不能完全反映满意偏好程度。但是感到“一般”的被调查者占比最大的是“客户意见反馈渠道”方面，达 37%；其次在“提供个性化理财服务及产品”、“客户经理主动沟通推荐符合需求的产品”上也占了较大比重，说明这些方面客户是在意的，且是不太满意的。感到“不满意”、“非常不满意”的被调查者在 10 人左右，主要集中在个性化服务及产品和收益方面。

综上，被调查者在“工作人员服务态度”是较为满意的，对于“客户经理主

动推荐符合需求的产品”、“提供个性化理财及服务”、“客户意见反馈渠道”是相对不太满意的，对于“为您的资金带来增值效益”和“业务流程方便且安全”是存在问题的。说明我行在个性化服务、客户意见反馈渠道上是没有做到位的，而且在业务流程上不能完全令客户满意。

3、问卷调查结果问题汇总

通过对上述五个维度的问卷调查结果分析发现 31 个指标被调查者选择“非常满意”、“满意”虽然占了多数，但是也暴露出一些问题，部分指标被调查者选择“一般”的比例与“满意”和“非常满意”的比例接近，有的甚至超过了这两者，说明客户是不太满意的；选择“不满意”和“非常不满意”的被调查者人数虽然相对偏少，但是在低于 3 分的部分指标中进行对比发现有些指标人数比例相对较高，说明部分被调查者是不满意的。为了全面了解客户满意度存在的问题，现将存在问题的指标进行罗列，如表 3.16 所示：

表 3.16 客户满意度问题汇总表

一级指标	二级指标	非常满意 (5)	满意 (4)	一般 (3)	不满意 (2)	非常不满 意 (1)
有形性	网点便利性	31%	14%	41%	11%	3%
	理财渠道便捷	11%	39%	36%	11%	3%
	停车便捷性	28%	23%	39%	3%	7%
	理财产品宣传	36%	23%	35%	4%	2%
可靠性	理财产品收益 达预期	22%	36%	36%	2%	3%
	客户经理服务	34%	37%	25%	1%	3%
响应性	排队等候时长	31%	34%	24%	7%	4%
	办理业务时效	21%	36%	36%	4%	3%
	工作人员解决 问题速度	32%	36%	26%	3%	3%
保证性	理财产品收益	23%	34%	33%	6%	4%

水平						
	理财产品期限	32%	36%	27%	3%	2%
	活动礼品配备	32%	30%	28%	6%	4%
移情性	客户经理主动沟通推荐产品	26%	37%	32%	3%	8%
	个性化理财	26%	34%	33%	4%	3%
	资金增值效益	34%	34%	26%	4%	3%
	业务流程方便	30%	38%	26%	3%	3%
	客户意见反馈	24%	33%	37%	3%	3%

数据来源：问卷结果整理

(1) 有形性问题分析。网点便利性中被调查者选择“一般”比例占比大，说明客户是不太满意的。我行目前部分网点撤并、搬迁、装修改造升级带来的位置变更会对部分客户带来交通上的不便，后续改造及搬迁后位置固定不变，不会有较大变化，辐射新客群，提升的空间不大。停车方面，目前有部分网点门前有停车场，有些网点确实受制于地理位置带来停车不便，只能后续加强与周边停车场商户的合作进行费用上的优惠。渠道、宣传方面目前确实覆盖面不大，且分行也在加强与社交平台的合作，具有提升空间。

(2) 可靠性问题分析。问题主要集中在理财产品收益和客户经理服务方面，数据反映出来的结果说明部分网点的客户经理服务的专业度不够，我行客户经理人员年龄跨度大、营销服务风格各成一派，服务上目前没有形成统一的标准化流程，带来的客户体验也不尽相同，通过加强客户经理团队建设和培训可以提升部分客户的满意度。收益方面，前文对比其他股份制银行及城商行，短期产品收益确实不占优势，但是客户也没有形成资产配置的概念，加上目前打破传统刚性兑付会产生一些不良影响。未来通过引导客户资产配置加上合理的宣传和营销，有望改善这一局面。

(3) 响应性问题分析。排队等候时长中打 3 分以下的占 35% 的比例，说明部分网点等候时长客户不满意。渭源路支行、张苏滩支行辐射老年及商旅客群，客户喜好柜台办理，智能机具及分流引导人员各网点配置相同且目前不存在增设

柜台的政策，该问题进一步提升的意义不大。办理业务时效及处理问题速度与我行内部业务处理流程及风险控制有关，会存在时滞性，未来只能在业务处理效率上提升来得以改善，业务流程无自主权改动。

（4）保证性问题分析。理财产品收益、期限、礼品客户不太满意说明我行与其他行存在差距，同时也说明产品与客户的需求不能很好地匹配，客户心理预期的收益率与实际收益率存在偏差，具体还需要下文进一步了解。

（5）移情性问题分析。主要体现在收益、个性化产品及服务、意见反馈、业务流程方面，具体来看除了业务流程存在系统刚性控制，只能改善人工效率的部分外，其他问题目前确实我行做的并不到位，基于理财客户服务方面还需下文进一步深入了解。

3.3.3 个人理财产品体系未达客户需求

结合前文 5 个维度进行综合分析，从表 3.16 中结合保证性和移情性数据中的“理财产品期限”、“个性化理财”项来看，产品期限的满意度打分在 3 分及以下的比例达到 32%，占总被调查者的三分之一；个性化理财的满意度打分在 3 分及以下的比例达到 40%，占总被调查者的三分之一。再结合表 3.14 保证性数据和表 3.2 理财产品发行数量的数据来看，我行理财产品的数量和产品的种类虽多但是在产品的期限上及个性化体现上是未达到客户预期的，与客户所需求的产品种类、期限、个性化创新型理财产品是无法匹配的，无法满足客户的有效需求。

因此，在我行理财产品发行及体系设计上需要考虑客户的需求并进行定期问卷调查了解客户的购买反馈和真实需求，达到理财产品与客户需求可以匹配来实现有效产品发行。

3.3.4 个人理财产品收益率未达客户预期

从表 3.16 客户满意度问题汇总中发现可靠性、保证性和移情性的数据指标中反馈理财产品收益方面的问题较多，在“理财产品收益达预期”、“增值收益”、“理财收益水平”的满意度评分中，在 3 分及以下的占比超 40%，说明在理财收益上部分客户是不太满意的，这与前文我行与他行理财收益率的对比数据具有

一致性。在短期产品上，我行理财产品收益率不具优势地位，客户在不同银行的理财产品选择上对于更看重收益率的客户来说我行的理财收益率不能满足的客户心理预期，客户因此不会选择低收益率的产品投入资金成本。基于此，针对理财产品收益率对客户购买影响因素的了解上还需在下文对客户分客群、分资产进行更深一步的了解。

3.3.5 个人理财产品购买便捷性不足

结合表 3.16 中有形性“网点便利性”、“理财渠道便捷性”、“停车便捷性”指标和响应性中“排队等候时长”、“办理业务时效”指标及移情性中的“业务流程是否方便”等指标综合分析发现客户在这些指标满意度评分在 3 分及以下的占比在 40%-50%左右，说明在购买理财产品前后过程中客户是不太满意的。网点便利性与我行各个网点地理位置有关，部分网点的搬迁、撤并与装修会给部分客户带来一定的不便，地理位置变化来提升客户满意度实践的可能性不大。停车便利性可以通过与周边停车场的合作进行改善，停车选址及网点扩建的可能性不大。排队等候时间与办理业务时效方面的问题主要与行内员工服务专业度及工作效率有关，后期可以通过相关培训及制度约束来进行提升。基于“理财渠道便捷性”、“业务流程”中客户更看重的因素还需下文访谈中做进一步的了解。

3.3.6 个人理财产品服务体验感不足

结合表 3.16 有形性中“理财产品宣传”，响应性中“工作人员解决问题速度”，保证性中“活动礼品配备”，移情性中“客户经理主动沟通推荐产品”、“客户意见反馈”等指标综合分析发现客户满意度评分在 3 分及以下的占比在 32%-43%，超过总调查人数的三分之一。在这些指标中整体反馈出来的问题主要体现在我行的综合服务上令客户不太满意有需要提升的地方。具体主要为宣传渠道窄，客户经理不能对管户做到全覆盖宣传，存在客户不了解不知情的情况。客户经理的服务水平需要提升，与客户在产品沟通上需要加强有效性和解决客户的问题，双向的有效沟通不足，需要后期加强工作人员沟通营销技巧及客户反馈意见真实性的落地。具体这些问题客户更看重的因素还需下文对客户展开的访谈中来进一步的了解。

综上，结合 5 个维度综合来看以 4P、4C 理论为指导，问题主要体现在：理财产品种类、期限与客户需求不匹配，个性化产品及服务不够；产品收益与客户心理预期存在偏差；产品购买渠道便利性有待提升；理财产品推广及客户经理营销沟通技巧有待完善。针对以上能够通过提升对策的提出可以改善的问题进行以下罗列，如下表 3.17 所示。通过下文对客户及内部员工进行深度访谈来找到问题的真正原因及提升对策建议的突破口。

表 3.17 客户满意度问题汇总表

一级指标	二级指标	非常满意 (5)	满意 (4)	一般 (3)	不满意 (2)	非常不满 意 (1)
有形性	理财渠道便捷	11%	39%	36%	11%	3%
	理财产品宣传	36%	23%	35%	4%	2%
可靠性	收益达预期	22%	36%	36%	2%	3%
	客户经理服务	34%	37%	25%	1%	3%
响应性	工作人员解决问题速度	32%	36%	26%	3%	3%
保证性	收益水平	23%	34%	33%	6%	4%
	理财产品期限	32%	36%	27%	3%	2%
	活动礼品配备	32%	30%	28%	6%	4%
移情性	客户经理主动沟通推荐产品	26%	37%	32%	3%	8%
	个性化理财	26%	34%	33%	4%	3%
	资金增值收益	34%	34%	26%	4%	3%
	客户意见反馈	24%	33%	37%	3%	3%

数据来源：问卷结果整理

4 工行八一支行个人理财客户满意度问题原因调查与分析

4.1 工行八一支行个人理财客户满意度存在问题的原因调查

通过前文客户满意度问题的汇总,针对客户不满意的地方进一步了解客户真实的需求,找出客户满意度存在问题的原因,本文对个人理财客户及行内职工开展了一对一的访谈,从客户层面及支行内部层面两方面开展访谈,为找到提升我行客户满意度的对策建议打下基础。

4.1.1 针对个人理财客户访谈提纲设计

针对客户不满意的地方来了解客户真实的需求,本文结合上述问卷调查结果中需要进一步了解的问题,以 4P 和 4C 营销理论为基础,对客户展开更深入的了解,获取客户深层的反馈。访谈提纲设计分为三个部分展开,第一部分是接受访谈客户个人基本信息的了解。第二部分是基于问卷调查中客户不太满意的地方及存在需要进一步了解的问题进行深度访谈。第三部分是了解客户在我行与他行选择的主观意愿以及竞争对手的相应政策对比的感受及存在的其他主观问题反馈。

4.1.2 针对个人理财客户访谈人员的确立及实施

访谈时间为 2021 年 9 月-10 月,访谈客户为支行下辖 6 个网点填写过问卷的管户理财客户结合客户年龄段、在我行的资产、客户职业和购买我行理财的不同额度等方面综合考量进行等比例抽取。为了访谈人员更加具有合理性来了解不同客户群体的诉求,在年龄上购买我行理财的客户以中年客户为主,因此在客户年龄上选择 30 岁以上、40 岁以上、50 岁以上三个年龄段的被访者;在客户资产上为了更全面了解不同资产客户购买理财的满意度反馈,选取我行低、中、高端客户结合购买我行不同额度的理财客户作为被访者,分别从购买我行理财客户行内资产在 5 万以下、5-30 万、30-50 万、50-100 万、100 万以上不同区间各抽取 4 人进行访谈以了解不同资产客户购买理财的满意度;6 个网点地理位置分散,

所覆盖的客群各有特色,从 6 个网点不同职业的理财客户进行抽取具有一定的代表性。本次一共抽取了 20 名客户参与访谈,其中被访者男性有 10 名、女性有 10 名,男女比例为 1:1;较为合理。职业范围涵盖私营业主、企事业单位、部队职工、企业退休职工、家庭主妇等,年龄在 30 岁至 65 岁之间。如表 4.1 所示:

表 4.1 被访者客户信息

序号	客户	性别	职业	年龄	客户行内资产	购买理财情况(风险)
1	来先生	男	私营业主	38	100 万	50 万, PR2
2	杜先生	男	企业职工	42	40 万	20 万, PR2
3	杨女士	女	家庭主妇	50	15 万	10 万, PR2
4	王女士	女	事业单位	32	4 万	3 万, PR2
5	卓女士	女	企业职工	52	35 万	20 万 PR2; 10 万 PR3
6	邢先生	男	部队	44	105 万	42 万 PR2
7	刘先生	男	个体户	37	20 万	15 万 PR2
8	范女士	女	科研	35	30 万	20 万 PR2; 8 万 PR3
9	赵女士	女	自由职业	48	14 万	10 万 PR2
10	李先生	男	企业职工	30	2 万	1 万 PR2
11	唐女士	女	部队	53	60 万	5 万 PR1; 20 万 PR2; 10 万 PR3
12	徐女士	女	企业职工	37	4.8 万	4 万 PR2
13	张先生	男	个体户	46	38 万	20 万 PR2; 10 万 PR3; 3 万 PR1
14	冯先生	男	私企经理	45	31 万	15 万 PR2; 12 万 PR3
15	杨女士	女	科研单位	39	52 万	20 万 PR2
16	徐女士	女	私营业主	42	102 万	50 万 PR2, 10 万 PR3
17	周先生	男	私营业主	50	500 万	50 万 PR2; 10 万 PR3
18	何女士	女	个体户	46	60 万	23 万 PR2
19	郭先生	男	企业职工	32	3 万	0.8 万 PR2
20	胡先生	男	部队	56	200 万	42 万 PR2; 10 万 PR3

4.1.3 针对个人理财客户访谈结果整理

通过对上述人员进行一对一的访谈，了解到在以下方面被访者具有共性的反馈：

1、理财产品方面。被访谈者对于我行的理财产品都没有很了解，来网点购买多是找自己熟悉的客户经理或者是网点工作人员推荐后进行购买。对于理财产品的种类、风险、运作机制、赎回及购买机制不是很了解。年龄大的客户更倾向于期限较长、收益稳定的产品，年轻的客户更倾向于中短期的开放型产品以及互联网理财产品（以支付宝和微信为主的平台类理财）。

（1）不同的客户的需求也是多样化的。

年龄上，30 岁至 40 岁左右的客户流动性更强且对产品的要求是多样化的。这类客户更喜欢灵活类产品，但是我行短期产品收益率上无法满足这类客群，只有通过资产配置或者长期类产品可以获得高收益率。但是这类客户并没有太多资金可以进行多产品的投资品配置。40 岁以上的客户没有太多投资经验的更倾向于储蓄类存款产品，但是也存在好的储蓄类产品额度不足的问题造成的不佳体验感。

资产上，购买我行 50 万以上的中高端客户倾向风险适中（PR2）、期限在 1-2 年以下的产品，风险厌恶度低，可以接受部分有一定风险的产品。习惯于网银及手机银行购买理财，购买后会有客户经理进行回访，这让他们觉得自己的信息私密性不够好，不想被回访。客户经理考核指标中存在回访率，尤其私银客户购买理财产品是必须要回访，双方就会有分歧矛盾造成这部分客户满意度低下。购买 50 万以下的低资产客户风险厌恶度高，更喜欢稳健类的、期限较长的产品，资金会更倾向于放在定期储蓄类产品，但是抱怨我行定期产品利率低。

高净值客户及低端客户共性在于更习惯于之前买过的理财产品，尤其是账户里已经到期限的理财产品更倾向于购买原来的产品系列，但是近年来到期的产品能承接原有系列的产品在迭代更新中不再售卖，增添了客户选择产品的难度及耗费的时间精力成本。被访者更偏向于 PR2 较低风险等级的产品，普遍反映更偏好稳健类、风险较低的理财产品。反馈与城商行相比我行收益率低且期限长，在我行买理财更大的诉求是求稳，在较低的风险下能够保本且收益率能达到理财说明书的预期收益率。被访者大部分反映我行没有什么个性化理财的体现，产品种类

各行其实大同小异，区别不大，觉得在期限上我行的产品不够灵活，对比城市商业银行短期产品收益率低，我行同等利率下理财产品期限更长。

（2）理财收益方面。

购买 50 万理财以上的高资产客户最看重的是理财产品收益与风险等级的匹配与平衡。20 名受访者中的私营业主、企事业职工管理层、部队职工更能接受一些高风险、高收益的产品。高净值的部队客户更倾向于军人理财系列产品，收益率高于对外其他客群理财，但是额度不充足容易感到不满。平均三分之一的资产在我行买理财，其他资产更喜欢放在证券及利率高的银行。

购买 50 万以下理财的低资产客户更看重收益，相对客户流动性更强，忠诚度低。几乎没有资产配置概念，看重单项产品的收益率，表示在 5 万以下的短期产品中我行的收益率比兰州银行、甘肃银行收益率要低接近一个百分点，部分因为工行卡是工资卡，为了安全起见购买了部分我行的产品。

二者的共性反馈在于在购买过程中存在以前买过的产品没额度、等额度、设定了新客购买条件、到期产品没有相应承接产品，一到季末月末我行员工打电话要求理财产品赎回到卡的问题，觉得自己的收益受到损失且被打扰而感到不满。

（3）理财产品渠道及宣传方面。

购买 50 万以上的高资产客户更习惯于自己在网银、手机银行上自行操作，但购买后反馈不想接到我行客户经理的回访电话，觉得自己的信息有泄露的可能。相对比，低资产客户更喜欢来网点进行购买，觉得线下购买更加安全。二者的共性在于获取我行相关理财信息是通过客户经理联系或者到店后的了解，这就就会产生流失效应。如果客户经理更换或者不联系，这个客户很有可能被挖走去他行从而流失。

从被访者年龄分类上，年龄大的受访者表示不习惯手机操作，会觉得不安全，而且用不习惯手机银行，觉得眼花缭乱不易操作。自己网银、手机银行购买理财产品被提示要前来网点重新做风险评估；不会手机上操作的客户来网点购买理财要做双录，存在多次来网点进行补录的情况，觉得十分不便。年轻客户更习惯于手机操作购买，但是对于目前我行新发行的理财产品以及线上、线下的活动基本不了解，也没有日常投资的习惯，偶尔碰到客户经理打电话告知自己购买的产品到期会前来网点进行承接到期产品。

(4) 理财服务及工作人员方面。

购买我行理财 50 万以上的高资产客户更看重个性化服务与服务的差异化。更多的寻求是长期被重视的服务，如：节假日的慰问、专属礼品、贴心服务、到期提醒等。但是我行在这方面与一些股份银行相比存在较大差距，客户不太满意。低资产的客户更看重办业务工作人员的态度，没有长期个性化服务诉求。

被访者年龄上，年轻的受访者客户表示感觉我行理财经理有部分是老员工，服务意识不强。对于已经熟悉的客户经理在进行岗位轮换后，感觉对接的客户经理并没有好好维护自己，相应的维系也有所减少，办理业务还是会去联系原来的客户经理。部分受访者表示在告知了自己的需求后，客户经理推荐的产品与以往还是大同小异，没有什么区别，感觉并没有重视到客户真正的需求，再就是推荐的产品不符合自己内心的预期。尤其是被访者中来自中科院的客户的反馈，对于自己询问的理财产品的疑问感觉客户经理及工作人员的解释专业度不够，不能让自己感到信服，而且反映老员工的服务态度没有亲和力。

4.1.4 针对行内员工访谈提纲设计

基于对我行理财客户的访谈结果，本文开展了对行内员工进行的内部访谈来发现存在哪些影响客户满意度的因素，并为下文提升对策的提出提供可行性依据。此次针对内部员工访谈以理财客户反馈的问题结合 4P 和 4C 营销理论为基础，从内部不同的员工层级角度发现的问题及提升的可行性。主要分为三个部分，第一部分为基于客户访谈反映的问题结合内部不同职级的员工在工作中存在影响客户满意度的方面进行深入访谈。第二部分为职工自我评价。第三部分为从职工角度结合客户访谈的结果依据能够实施的可行性结合 4P、4C 理论提出合理化建议和提升策略。

4.1.5 针对行内员工访谈人员的确立及实施

访谈时间为 2021 年 9 月-10 月，采取面对面及电话沟通的方式进行。此次访谈人员主要为兰州分行主管理财负责人、我行支行行长、个金业务主管行长及主管科长、下辖 6 个网点的 8 名理财经理、6 名网点主任，一共 18 名内部人员。兰州分行主管理财业务负责人对于上级行理财额度的分配及理财产品的政策有

清晰的认识，理财经理对客户的投资偏好及满意度感知有更多的理解，主管业务领导对行内整体业务及上级行的政策领会有独到的见解，通过对内部 18 名不同层级员工的访谈可以更全面的研究客户满意度，更具有合理性。结合对内对外访谈结果为下文提出可实施提升客户满意度的对策打好基础。如表 4.2 所示：

表 4.2 内部人员访谈信息

人员类别	访谈对象	访谈形式	人数
银行人	兰州分行个金负责人	面对面	1
	八一支行行长	面对面	1
	八一支行主管个金副行长	面对面	1
	八一支行个金部科长	面对面	1
	网点主任	面对面	6
	网点理财经理	面对面	8

4.1.6 针对行内员工访谈结果整理

此次内部访谈以背靠背的方式进行，通过对内部员工开展关于客户满意度的访谈，总结出以下几个方面内部员工认为影响客户满意度的因素：

1、产品及收益率方面。行领导、网点主任及兰州分行个金负责人都很重视客户满意度及体验感，认为对于到店客户需要做到全方位渗透营销，不是单一产品的售卖，而是客户需要持有我行多种产品做好相应的服务来增强与客户的黏性，做到“获客”、“活客”、“黏客”。基于客户反馈的收益率问题，行领导反馈从总行到分行再到支行没有权限做调整，受到中国人民银行及银监会的监管，对比城商行的利率上浮我行没有过多的自主权，如果为了与城商行理财收益率持平只能各家行进行内部贴息，但是这种做法不合规且从上级行至下没有相应的政策、经费支持，只能通过客户资产配置的方式来弥补利差带来的不利影响。理财经理认为基于单项灵活期限理财产品我行的优势不如城市商业银行，应该总行乃至省行推出优势产品来吸引客户，加强产品创新。西北地区客户资产配置的概念淡薄，更看重单项产品收益。在营销产品方面由于受到行内任务指标的要求，

更多的考虑是目前哪款产品有任务进行重点销售，难以真正从客户角度出发去适配客户真正需求的产品。

2、任务为导向的产品推荐不利于提升客户满意度。行领导反映布置下达的指标需要紧盯任务每天要求网点主任按时汇报会引起网点工作人员对重点产品的重视，主观积极能动性不强，多是依靠计价奖励来推进营销进度，并不能将提高客户满意度落到实处。理财经理更多反馈的是行内流程繁琐，考核机制存在漏洞导致一些工作重复去做，影响工作效率且给客户带来不便，导致客户流失。一位理财经理反馈：“部分理财产品完成数考核是基于客户开的卡及手机银行归属网点，意味着我卖的这笔理财，客户是工行他行开的卡和网银并不能算到自己行，通常的做法是给客户注销网银或者换卡后重开再购买，容易造成客户误解且浪费客户时间。如果按照输入营销人员的代码来归属更为合理”。还有客户经理反馈一些比较好卖的理财产品在联系完客户表示前来购买，等客户到店时存在额度不足的问题，需要报上级行批额度，有时候甚至等额度分配，这不仅影响了客户的收益而且给客户带来不便，造成客户的体验感差从而流向他行。

3、客户经理专业度及资质方面。行领导很重视理财经理的持证情况，近年来行内政策是相应的岗位必须持有行内资质证才可上岗，也是侧面在提升员工的专业度和学习的积极性。虽然每年行内有相应的政策鼓励未持相应资格证书的客户经理积极考取，但是效果并不理想。全行客户经理持有基金从业资格的仅有 2 名，行领导认为内部员工有丰富的背景知识可以体现我行工作人员的专业度，可以更好地为客户提供专业服务。理财经理对此的反馈是网点工作太繁琐，不仅需要做好客户经理的工作，在前厅繁忙时还需要担任大堂经理以及处理网点内部其他繁琐事务，考核指标过多、任务重，精力分散，难以真正做到从客户需求出发、以客户为中心做到用心服务。

4、宣传及优化方面。行领导及内部员工都认为对外宣传影响力不够，很多产品及活动甚至行内员工都不是完全了解，内部培训不到位，且产品种类太多难以抓重点。在产品同质化严重的情况下，可以在类似理财产品中寻找细分市场满足客户需要，如对客群的细分：针对不同年龄及不同标签的人群需求创新理财产品，实现差异化吸引客户。从产品和渠道上实现升级，内部员工认为一些沙龙活动比较流于形式，真正客户参与度及意愿并不是很高，未来还是需要产品与服

务上下功夫。

综上，通过对外部客户及内部员工开展的访谈，影响个人理财客户满意度的主要因素集中在产品、工作人员、渠道、宣传、客户需求与体验感、客户预期的收益与所付出的资金成本等方面。其中，产品上低资产客户更看重的是单项产品的收益率增长，不太接受资产配置理念。高资产客户更求稳健，可以接受一定的风险，可以接受资产配置理念。内部职工及行内实际情况来看，与城商行短期产品收益率对比要提升同类型产品的收益率是无法实现的，需要通过做好客户资产配置相应的产品及做好服务营销来达到同等的效果。为不同资产的客户可以提供不同的解决方案。工作人员上，通过行内加强相关培训和资质考取的奖励政策可以提升员工的专业度和服务意识来提升客户满意度。渠道上客户所希望的简化流程及多渠道、便捷灵活的购买方式无法全部实现，基于现实因素及风险、监管多方考虑，我行也在加强与微信、支付宝等平台的合作，定期存款类部分产品可以实现微信渠道购买，理财类产品风险相对较高，出于对客户资金安全考虑不会进行其他渠道的拓宽，但是在手机、网银渠道购买操作体验上会更加人性化。宣传上，对于行内优惠活动后期还需要扩大宣传渠道及覆盖面来让利客户从而获取更多的客户资源。

4.2 工行八一支行个人理财客户满意度存在问题的原因分析

基于客户满意度的问卷调查结果及针对理财客户和行内员工进行访谈的结果整理分析，结合所学营销 4P、4C 理论发现工行八一支行个人理财客户满意度上存在产品与客户需求不匹配、收益定价与客户意愿的偏差、购买渠道和客户便利不够完善、推广渠道与客户沟通不畅等问题，并对这些问题与产生的原因展开分析。

4.2.1 个人理财产品种类与客户需求不匹配

通过结合问卷调查数据结果以及对内部员工和客户的访谈结果发现，虽然大部分客户对我行理财产品及收益觉得满意，但是存在的问题也很多。客户及理财经理谈及最多的根源还是在产品上，理财产品种类虽多但是不同客户的需求不能很好的适配。

对于上述存在的问题，原因主要有以下几点：

1、保本理财打破刚性兑付的规定影响客户购买。尤其是资产在 50 万以下的理财客户更追求低风险及保本类产品，资产在 50 万以上的理财客户追求稳健、风险适中的产品，大体上二者接受 PR3 以上风险的客户较少。

根据调查及数据统计发现，大部分的客户更偏爱保本类风险低的理财产品。由于受到资管新规的要求，资产管理业务属于表外业务，银行不得开展表内资管业务，意味着商业银行不能发行保本理财产品。因此很多客户之前购买的保本理财到期后承接的基本是净值型产品，但是对客户的解释又需要符合人民银行的监管要求，“不得向客户承诺保本”，有的客户不理解觉得有风险，导致不相信理财产品，客户拓展存在困难。加上刚性兑付被打破，理财投资者的投资不确定性增大，相应投资风险增大，产品对客户的吸引力会大幅下降，客户满意度也会受到影响。

2、产品收益无优势。资产在 50 万以上的理财客户追求稳健性会将其三分之一的资产购买 PR2 风险的理财，其余资产会投入三方股票、券商理财、基金等。对产品收益看重度低于我行低资产理财客户。

根据前文对比我行与国有行及股份制行的产品收益率可以看出在期限灵活的短期产品中我行收益率不占优势，50 万以下低资产理财客户在购买时不会做细致的比较，只是直观的比较收益。我行收益高的产品时间较长，一般在 2 年左右，大部分客户偏向于半年到一年之间的产品，客户会在同业中选择利率较高的预期收益去配置，导致基础客户流失，客户唤回工作难度大。同时私人银行产品种类较少，收益并不能体现私银客户购买的优势。

3、缺少吸引存量理财客户的产品，理财产品不能满足高净值理财客户的个性化需求，低资产理财客户更看重收益。目前我行推出的新客专享理财及潜力客户专享产品能够吸引一部分新客及在我行低资产客户的购买，但是缺少针对存量客户的产品，部分客户在网银上看到却不能购买，容易引起客户的不满。针对行内的客群在系统内分层精细，但是产品种类上并不能体现出不同客群的个性化理财产品，缺失吸引客户他行资金的产品。

4、缺少真正品牌效应的理财产品。同业各家行理财产品的同质化严重，产品设计大同小异，大部分在期限、起投金额、收益率、赎回及购买规则上进行细

微调整。在此环境下，没有一个真正可以让客户牢记并持续性持有的产品，影响力不足。

4.2.2 个人理财产品收益率与客户心理预期存在偏差

对于该问题，原因有以下几点：

1、理财产品中短期限封闭式理财停止发售，部分产品种类的变化与客户心理预期不符。在 2017 年以前，根据流动性的需求，短期限理财产品发行占比较高，在资管新规意见落地实施之后，封闭式理财产品的平均期限拉长。面对短期限封闭式理财产品停售的局面，投资者进行短期投资只有考虑购买开放式净值型产品。客户在选择产品的过程中会与原产品进行对比，加上利率压降，风险等级低的净值型产品收益率也有所下滑，理财产品吸引力不如以往。另外，商业银行在 2020 年继续加快产品转型力度，尤其是净值型理财产品的转型。

2、客户对理财产品的认知存在偏差。有投资经验的高净值客户对理财产品相关知识的认知相对好于低资产理财客户。在近 2 年来在疫情的大环境下，很多客户关心自己在银行投资的本金是否安全，特别关心疫情及国内外局势会不会对所投产品的收益产生波动。50 万以下低资产理财客户对投资理财有一定恐惧心理，一味追求保本，现打破刚性兑付下购买理财多是听取客户经理意见。另一方面受到疫情的反复影响，新客户购买理财受“线上不能双录”的制约，这部分客群的理财业务受到影响。有投资经验的高净值客户部分转投去了三方股票市场，认为此时入市选择医药方面的股票获得的回报收益率更高。

4.2.3 个人理财产品购买渠道的便利性有待提升

对于该问题，高净值理财客户与低资产理财客户具有共性，原因主要有以下几点：

1、服务途径单一。理财购买渠道主要是通过网点、手机银行、网银进行操作。与互联网理财相比，受到相关部门监管下我行理财产品条款细则多、操作复杂、流程繁多，为客户购买操作带来不便。但是风险披露更全面，购买渠道主要以我行官方网站为主。

2、风险评估流程繁琐。为合规销售，我行风险评估流程设计较完善，但是流程相对繁琐，会引起客户不必要的误会，存在在这个过程中客户不理解从而取消购买。客服岗的员工权限设置没有首次风险测评的权限，导致相关人员不在岗时，业务无法开展。

3、产品到账时间延迟。之前理财产品到账时间基本都在上午，客户白天到网点即可办理相应的理财产品进行承接原到期产品。现在多款产品到账时间为下午 5 点以后，营业网点下班资金还未到账，对于购买理财的存量客户体验感极差，造成不满。受到资管新规的影响，部分产品未到期被提前终止，若客户经理没有及时通知与解释原因，很容易带来声誉风险。

4.2.4 个人理财产品推广的沟通技巧有待完善

基于此问题，原因主要有：

1、过渡期新规理财中净值型理财在 50 万以下的低资产理财客户中接受程度低。这部分客户投资理念较缺乏，风险接受能力也不高，在短时间内难以接受净值型理财。需要客户经理及工作人员提高销售技能及沟通技巧，以客户容易接受的方法进行解释来提高客户的认知。对于 50 万以上资产的理财客户更需要做好产品到期提醒、新产品发行提醒等被重视的服务与沟通。

2、购买理财后的行内回访机制让高资产理财客户感到隐私忧患产生不满。总行私人银行中心及内控合规部要求对银行高净值客户购买了理财必须进行回访，否则影响相关工作人员的考核指标达标问题。基于这点可以向上建议将机制灵活设置。对于联系过的高端客户，客户明确表示不希望被回访的应从回访名单中取消，或者以短信方式进行告知核实，给客户办理业务的安全感。

3、营销人员积极性不高。因长期销售预期收益型产品的惯性，对新推出的净值类产品销售积极性不高，存在顾虑。另外，在实际工作中，客户经理无法做到专职专岗，对我行新推出的产品不能及时进行学习，行内组织集中培训的效果不明显。因原来保本理财和结构存款纳入储蓄存款考核，营销人员更注重两类产品的营销，而忽略非保本理财产品。主动营销的意识缺乏使得客户流失的问题长期存在，维护不及时，更多的是流于形式维护。

4、宣传渠道缺乏多样性。相比中行及浦发银行，中国银行理财产品查看更

为方便。不需打开中行网上银行，只要通过搜索引擎搜索“银行理财产品列表”，就会显示在售产品，点击进入对于产品名称、期限、起售金额、起息日、到期日一目了然。我行在手机银行里可以查看，但是新发产品不仔细看无法得知，也没有相关公众号后台及时推送。没有充分利用互联网平台及第三方平台进行产品宣传，培训不到位，很多活动甚至自己行内员工并不十分清楚。

5 基于 4P+4C 理论下个人理财客户满意度提升策略

本文第四部分基于问卷调查数据以及访谈结果对客户满意度在产品与需求、收益定价与客户愿意支付的成本、购买渠道与客户便利、产品推广与客户沟通方面存在的问题及原因进行归纳总结并结合所学营销组合理论 4P、4C 从企业角度出发，考虑客户的诉求并参考满意度提升方面相关专家学者的研究成果，提出切实可行的我行个人理财客户满意度的策略，以提升我行竞争力。

4P 理论是站在企业角度，以“产品”、“价格”、“渠道”、“推广”四要素开展营销，但是单从生产者角度考虑营销策略是具有局限性的。4C 理论从消费者（客户）角度出发，以客户需求为导向，重新设定了 4 个要素，即“消费者”、“成本”、“便利”、“沟通”，更强调顾客满意和降低客户的购买成本，以客户为中心来实施有效营销。但是为满足客户需求企业也会付出更大的成本。因此为了更全面给出可行的提升客户满意度的策略，本文结合 4P 和 4C 的理论，将企业与客户相结合，从企业角度出发考虑客户的需求，并结合我行实际针对第四部分存在的问题给出合理化提升建议。

5.1 个人理财产品种类与客户需求不匹配方面的对策

运用 4P+4C 理论，结合企业和客户角度进行营销，既要考虑企业为了提高客户满意度而付出的成本也要考虑客户真正的需求来设计产品。商业银行目前的服务理念都是“以客户为中心”，但是理财产品各家的大同小异，差异化不大，同质化严重，相互挖客户的现象也比较频繁。只有结合客户需求，细分客户针对不同年龄段的不同资产客群及客户特征营销理财产品来满足客户需求来提高客户满意度，达到留存客户的作用。本节结合前文问卷及访谈中存在的问题，沿着 4P+4C 理论指导，提出相应的提升策略。

5.1.1 加强后疫情时代理财产品创新及多元化发展

1. 考虑客户需求与银行实际情况进行理财产品创新

面对激烈的银行竞争态势是金融体制改革下的产物，需要各商业银行推出特色产品，营造品牌优势。在产品创新方面，国有银行一直在努力，但目前看来理财产品推陈出新的速度及创新能力仍处于初期阶段，针对理财产品的核心环节创新较少，也容易受到其他银行的模仿与复制。因此，在产品创新上可以推出具有地区特色的金融产品，打造富有地区特色和家乡情怀的产品，整合理财产品的研发、推广及销售流程。

面对不定期突发的疫情，产品创新可以结合社会环境进行。在疫情期间我行推出“抗疫专区理财产品”，针对医护客群、疫情下保证正常生产及社会正常运转的客群享有资格购买，在收益率上提高一定合理范围内的比列来进行理财产品购买客群的创新并实现差异化。

面对不同资产的理财客户，理财产品设置购买起点及不同客群享有的不同权益进行区分，高净值及低端客户享受的利率不同实现差异化与个性化服务的体现。

2、细分客户，以不同客群特色推荐产品

在完善客户关系管理的基础上，按照客群特色进行分类，如客户金融资产及贡献度、年龄、性别、职业、社交圈、购买金融产品偏好等。通过互联网金融建立客户信息数据库对客户进行精细化分类，针对性将不同客户层级提供不同的服务模式及营销模式。转变营销观念，抓住各类资金源头，紧盯代发工资、企业及个人客户开户，提升客户转介绍。不要所有客户只推荐一种产品，而是通过面对面的沟通或是线上沟通挖掘客户的深层次需求，提供客户真正需要的产品，由一款产品进行客户渗透。

针对资产 50 万以上的高资产理财客户由客户经理推荐高净值系列产品及帮助客户进行资产配置来分散风险、提高综合收益。50 万以下的低资产理财客户依据客户对风险好恶需求进行相关产品推荐，认为收益率低的有潜力理财客户可以加配礼品来弥补客户心理预期。针对 35 岁以下年轻客群推荐灵活支取类产品，以其他优惠活动产品吸引年轻群体；对于 35 岁以上的中老年客群以其需求针对性推荐。

5.1.2 以客户需求为导向定制个性化理财产品

通过对客户的访谈以及结合行内现状来看，大部分客户在选择理财产品时对理财金融知识一知半解，不追求高风险高收益，更看重产品的安全性及收益率。在这个过程中更多的是客户将自己的需求带入到产品中，符合自己需求的就会购买。从提高个人理财客户收益角度出发，对客户购买个人理财产品的历史数据通过 PBMS 数据系统进行分析，对目标客户按年龄、收入、职业、投资偏好、风险偏好等标准进行细分，针对不同客群开发并推荐相应的理财产品，从而提高理财产品的针对性，实现差异化服务。

针对 50 万以下低资产普通理财客户可以向上级行多申请现金管理类或债券类低风险的理财产品，针对 50 万以上高资产理财客户进行资产配置概念引导，通过基金、理财、定期、保险等多资产分散风险配置来满足其需求。做好日常节假日问候、生日祝福、产品到期提醒及维护服务，给予其被重视的尊享服务满足不同客群的个性化理财需求。

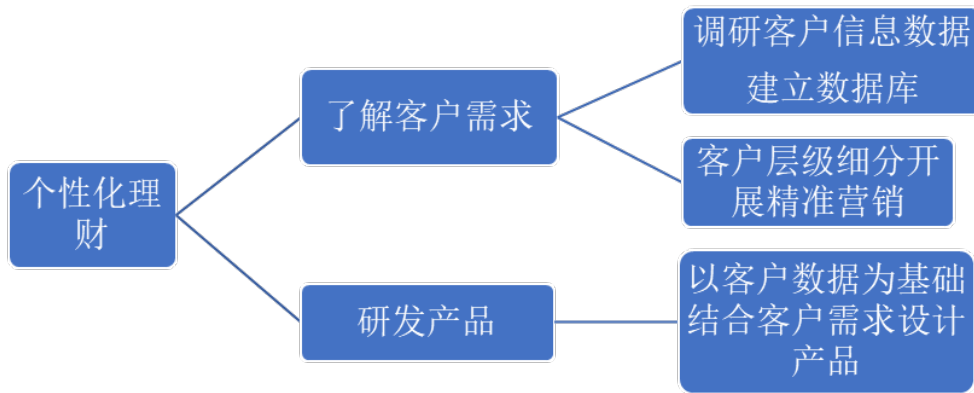


图 5.1 以客户需求为导向设计理财产品

5.1.3 加强优势理财产品在不同客群渗透

提高理财客户满意度需要了解客户真正的诉求，同时也需要不同客群客户来体验并反馈帮助我们找到存在的问题。可以将近期发行的优势理财进行归纳整理后推送给客户邀请不同的客群来体验；针对常到店的高龄客群依其需求特点来提

供特色理财，提升理财业务业绩同时提高客户满意度。

1、提高产品客户渗透率，稳固业务发展基础。一是实施产品“填空”计划，通过数据挖掘及分析，梳理未持有理财产品的潜力客户信息，派送到客户经理的 PBMS 系统实行精准营销，不断提高理财产品覆盖率。二是着力做好客户分类维护和产品渗透，利用理财沙龙等形式加强对代发客群、商友客群、社保公积金卡客户的产品渗透力度，深入挖掘目标客户群的资源潜力，提高客户资金留存率进行适合的产品推介给合适的客户来渗透。三是根据不同职业、不同行业、不同资产客户的经济活动特征和金融需求，推进分条线、分板块的客户拓展，通过差异化的产品营销策略深入推进各重点区域、优势行业、潜力市场的新客户、新市场开发工作，将近期优势理财产品渗透不同客群以确保客户数量、质量、贡献同步提升。

2、构建不同客群的生态圈。通过调研不同客户购买理财产品的习惯及风险偏好建立不同客群的信息库，归纳出共有特征，针对特征进行产品创新。下面以老年客群和 50 万上下资产客群为例。现在到店办理的业务的客户多以 40 岁及以上客户为主，其中老年代发客群最稳定，基本在每月固定的时间到店办理业务。针对这类流失率最低的存量客群来说，投资喜好基本是以定期储蓄类存款产品为主，通过对该客群打造专属金融产品，如老年专属借记卡、老年专属理财、老年专属贷款等。针对客群特色进行产品差异化设计。根据我国最新的第七次全国人口普查数据显示，我国 60 岁以上人口超过 2.64 亿，占比达 18.7%，未来人口老龄化的速度及规模都将增加。我行的客户结构 50 岁以上的客户共有 34500 户，占其他各年龄段总人数的 17%，其中 50 岁以上客户数量比年初数量增幅达 29.52%。（如表 5.1 所示）未来老年客户会成为中坚力量。应着力开发吸引该客群的金融产品与服务，根据客群的体量大，沉淀资金少的特点，注重培养客户黏性，提升客户忠诚度。

表 5.1 按年龄分个人客户情况表（万户）

年龄段	本期（2021.11）	比年初	比年初增幅
19 岁及以下	1.76	0.14	8.32%
20-29 岁	3.88	0.58	17.54%

30-39 岁	6.38	0.98	18.23%
40-49 岁	3.38	0.51	17.75%
50-59 岁	2.76	0.63	29.52%
60 岁及以上	1.69	0.26	18.36%

数据来源：行内系统整理

针对老龄客户的特点，建议推出专为老年人投资需求而设计的理财产品，符合养老跨生命周期且收益稳定的有一定差异化的金融产品。第一类是资金流动性高的产品。通过申购和赎回快速灵活的方式，本金和收益可同时到账，可用于老年人生病、住院、支援子女用钱等情况。第二类是稳健性固收类理财。投资周期段至半年至一年，保证本金安全，产品额度充足，收益适度，可以向部分高价值老人倾斜。第三类是针对不同风险的产品组合，在风险可控内提升收益，为有一定风险承受能力且有一定投资经验的老年人提供。针对有第二增长潜力的中年客户需要结合客群支取便利、交易渠道方便客户具体需求进行产品配置来达到客户的预期投资目标。

针对 50 万以上资产的理财客户可以依据其共性的地方，如追求稳健、产品偏好、不喜欢电话回访等不同的特点在 PBMS 客户经理维护客户系统内设置群组建立客户信息档案进行分类、分客群进行精准维护与营销。低资产理财客户根据其不稳定性高、看重收益等方面进行电话、面对面到店营销手段进行多产品渗透。

5.2 个人理财产品收益率与客户心理预期存在偏差方面的对策

在客户购买的影响要素中离不开价格、服务、产品、品牌等因素，在理财产品定价上甘肃行受总行影响较大，没有自主性也缺乏地区特色。仅有一款甘肃地区理财因上线在手机银行上位置隐藏不方便客户找到，只能通过工作人员介绍才能得知。在定价及收益率上缺乏差异性，竞争力不足。因此需要在现有产品上挖掘优势，建立客户及工作人员资产配置的概念，在严把风控之下的收益率要告知客户相应的投资风险。

5.2.1 推荐真正具有投资价值的理财产品

面对前来咨询理财的客户，大部分工作人员会推荐大多数客户购买的且风险水平在大众接受范围内的，更多的是大众化的产品，没有客户经理去深挖客户的需求。客户经理在营销中应该做到“一户一策”，依据不同客户的理财需求和风险接受能力推荐产品。针对 50 万以上高资产理财客群的特点，可以推荐风险适中、期限在客户需求内的潜力投资理财产品，高净值客户或私银客户可以在推出的专享理财中相对提高收益率满足客户需求来体现出差异化；50 万以下低资产的理财客户可以推荐定期+低风险理财+礼品的组合推荐。

对内客户经理需要定期将发行的产品进行学习归纳，从风险、收益率、投资品、期限、客户便利方面综合考虑，筛选出真正具有投资价值，能够给客户带来稳定收益的产品，同时也需要引导客户建立风险概念。

5.2.2 强化资产配置概念

对于前文对比的其他同业的优势理财产品，对内部员工以及外部客户要逐步建立资产配置的概念，针对不同类型客户进行一个合理化配置，最终组合产品的收益高出客户预期。前期可以由分行个金专业经理进行产品筛选，将具有投资潜力的产品进行搭配形成套餐制推荐给客户，具体提升方案如下：

表 5.2 针对不同客户建议产品组合

客户类型	配置产品	配置比例
资产 50 万以下 理财客户	储蓄类：存款	70%
	理财类：现金管理类	20%
	结构性存款	10%
资产 50 万以上 理财客户	保产品类：定期/结构性存款	20%
	非保本理财：现金管理类	20%
	净值型固收产品	40%
	保险产品：传承类	10%
	基金（债券类）	10%

5.2.3 差异化定价

提升理财客户满意度除了从产品及收益率方面入手，还应该考虑组织内部全渠道协同来提高整体服务水平。理财客户不光是持有我行的一种产品，平均一个理财客户至少持有我行 2-3 种产品，其他持有的产品让客户感到满意也有助于提高客户的满意度。将客户按不同的分类标签细分后，对于贡献度高以及稳定性好的客户可以减免相应的用卡费率，减少排队时间，给予客户优先办理，让客户感受到宾至如归。在产品上，为优质及忠实客户推出专享理财，实现差异化。高低端客户购买不同收益率的理财产品起购门槛不同而到期收益率也不同。

部队客户通过加入白名单的方式推出“军人理财”，可以享受高利率，提升客户的满意度及忠诚度。通过一款产品对客户进行渗透，包括信用卡额度提升、个人贷款优惠费率等，最终实现银行——客户双方多点多层次多产品的交互达到价值共创。

5.2.4 优化产品额度分配机制

客户购买的每一款理财及存款类产品都是由总行下发经省行进行配额，比如一款产品向市场投放 5 亿元，当资金池购买量达到此数额时将无法再购买。在这个过程中，对于一些客户习惯性购买及偏好的理财产品会有额度不足的情况出现。经常是客户之前购买的产品到期需要对应的理财产品进行承接，但是存在额度不足情况。基于此，应该优化额度分配机制，建议将销量高的理财产品提高购买额度，对于期限长、购买客户少的理财产品额度进行调配至优势理财产品；将额度按比例增加给高净值客户、优质存量客户、新客体验客户以达到挽留客户和承接存量客户，提高客户满意度。

针对 50 万以上资产的理财客户，向上级行提前做好军人“长城系列”理财额度申请、高净值潜力客户专享理财额度申请及新发售理财产品额度申请。50 万以下低资产理财客户，做好大额存单、结构性存款等保本储蓄类产品的额度申请及预留。

5.2.5 充分告知客户理财产品投资风险

通过对客户的访谈，以及日常工作中与客户的交流发现：客户对于金融理财相关知识不熟悉，也没有建立风险体系概念，对于理财的风险等级也不完全清楚了解，获得的途径基本是工作人员介绍、家里亲朋好友相关从业者的说法、报纸等相关媒体。面对大部分这样的客户在购买理财时需要客户经理告知客户相应的投资风险以及理财产品的风险等级，避免客户在不知情风险的情况下进行购买，后期产品收益率的下降会引起客户的恐慌以及不满。提升策略主要分 2 步：首先，在购买前充分告知客户产品的风险性及容易理解的相关知识。在产品说明书、宣传单、折页、微信等所有宣传渠道规范使用字样，明确披露产品属性，不得进行夸大宣传。要求网点将理财产品风险提示置于醒目位置，确保风险提示效果。并在理财产品销售环节，营销人员再次指引并提示客户产品风险，让客户仔细阅读产品说明书，指引客户抄录明确产品风险的语句。其次，利用客户到店等候时间进行网点微沙龙讲解一款近期热销的理财产品及风险概况，树立客户对投资品的风险意识及概念理解；联合社区、单位活动进行合作，在场景营销中分享网络高收益等金融诈骗事件以及银行正轨理财产品收益率的风险等级，帮助客户树立风险意识，形成正确的投资观念。

5.3 个人理财产品购买渠道便利性方面的对策

5.3.1 加强与优质企业及商户合作为客户提供便利

基于大部分客户而言，通过加强与周边商户的合作为我行客户提供便利的同时将商户也可发展为客户，实现线上线下服务一体化。线下可以将周围商户的信息及资源进行整合，筛选出可以合作且有合作意向的商户互利共赢。与周围停车场合作，客户前来办业务可以推荐其去附近合作的停车场，给予客户停车消费优惠（可通过绑定银行卡进行费率减免），给予合作方银行费用减免（pos 费率优惠、对公开户免手续费等）；附近餐饮、超市等商户同样可以如此进行，这样既扩大了宣传同时有利于客户渗透及拓展，实现双方互利共赢。线上目前与本地有知名度的 APP 进行合作，如“掌上兰州”、“云闪付”、“微信”、“抖音”、“美团”、

“支付宝”等，利用本地活动及资源构建一个行业及金融结合的我行平台。

针对高净值客户不方便来营业网点办理业务的情形下，可以由行内主管业务领导带队，在人员可以支配开的情形下进行上门服务，体现便利服务及差异化。

5.3.2 优化业务流程

基于前文客户反馈的问题中工作人员解决问题速度的效率低下，在业务处理流程中受到系统刚性控制的部分是无法做到改善，可以从人员及业务处理人工环节上提高工作效率，缩短流程时间。首先需要加强工作人员的培训来熟悉业务操作流程。其次在系统内审批流程过程中需要科技部门设定联动机制，不同系统内进行业务处理需向上级部门报审批在系统内提交的同时联动发出行内对应审批人的邮件以达到提醒审批人进入什么系统及时审批处理的作用。针对客户贡献高、资产高的理财客户设立专人负责进行与上级行流程对接，提高业务处理效率，减少客户等待环节。

5.3.3 加强营销人员业务知识相关技能

需要重视客户经理营销技能的提升，通过理财产品相关业务培训，尤其是在不同维度下筛选出优势理财产品的卖点展开培训、学习。依据不同资产、不同类型的客群制定相应的营销话术，推动粗放传统式营销模式向专业化营销模式的转变。个金科可以制作并策划一些活动方案，将指标精准分配到每位营销人员，实行“首接责任制”，按期及时将奖励兑现到营销人，提高内部员工的销售积极性和产品学习性。

5.4 个人理财产品推广的沟通技巧方面的对策

业务的发展离不开宣传及客户反馈。程旭、陈长民（2021）在商业银行理财业务发展的研究中写到商业银行目前对于理财业务宣传模式显得较为传统，不利于产品的推广。而查小金（2019）在相关研究中认为银行通过与客户的高效沟通及产品的渗入和好的服务是彼此链接的过程，做好每一个环节有利于提升客户满意度。

5.4.1 优化并拓展宣传渠道

打破固有传统宣传模式。通过一些有利于客户的线上宣传活动来吸引客户到店，如绑卡活动“一分钱乘公交”、云闪付、微信支付宝平台绑卡支付立减活动通过微信朋友圈、客户微信群、抖音、报纸、广播媒体进行宣传，扩大固有宣传渠道。利用线下外拓场景加线上宣传的方式扩大业务覆盖客群和品牌影响力。

针对 50 万以上高资产理财客户的特点，减少电话联系，通过微信、短信渠道及重要节日问候、上门服务营销等方式展开近期产品、活动宣传营销。50 万以下低资产理财客户以电话联系到店为主进行产品、活动宣传。

5.4.2 加强多部门（GBC）联动营销

通过多部门联动营销，引流客户至相应条线部门，覆盖客户多重金融需求，实现行业获客、活客。

在政府端（G 端），我行可以加强与部队、政府部门合作，密切关注国家机关、企事业单位的政策动态，立足账户服务、业务营销、科技保障等提升行内业务发展和客群拓展。

在企业端（B 端），我行可以为不同资质的企业提供相应的金融服务，提供实体企业贷款，尤其是中小企业的审贷授信，提高企业贷款获得率。营销企业代发工资客群，通过多产品的渗透带动理财业务与产品的发展与客群的渗透。通过与商户企业的合作实现互利共赢，企业端的客户引流至个人金融业务，通过交叉营销构建客户在我行的生态圈，培养忠诚客户。

在客户端（C 端），做好存量客户的金融服务工作。尤其是 50 万以上高资产理财客户主动做好产品承接和推介服务；对于低资产的潜在优势客户选取 1-2 款优势理财产品进行精准营销，通过外拓、网格化营销、厅堂微沙龙等形式扩大此类产品影响力，加大力度营销新资金，保持理财产品余额的提升。在理财净值化背景下，真正做到客户需求为导向，根据目标客户资金规模、风险承受情况、投资偏好习惯，为客户提供产品服务，全力激活睡眠客户、培养忠实客户、挖转他行客户。

5.4.3 加强客户经理队伍建设，提高营销服务水平

面对人员结构偏老龄化的问题，根据经营发展需要和结构优化导向，各网点需要实行轮岗制，以各专业条线为基础，有计划、有目的、有步骤的培养专业人才，建立一支“能进能出”，懂业务、会操作、善营销的客户经理队伍，在银行与客户沟通中客户经理发挥着关键作用，支行出台相应奖励政策鼓励员工积极参加专业资格证书的考取，确保持证上岗；开展有针对性的业务培训，加快推动客服经理、客户经理的业务素质和操作能力提升。在此基础上才能实现产品的顺利营销，才能细分客户需求，保持对金融市场的敏锐，给客户营销与之相符的金融产品，提升客户满意度。

5.4.4 优化客户意见反馈渠道

沟通是需要双向进行的，在客户意见反馈上，很多客户第一反应是我行 95588 客服电话，只有经常来往熟知的客户会将一些意见建议告知熟悉的工作人员。各网点应将客户意见簿摆放在显眼的位置，方便客户在业务办理中将宝贵的意见提供给我们做好服务提升。做到每月定期派专人查看意见簿，同时避免网点工作人员为了完成任务而编写，支行对于合理化的意见建议定期汇总后向上级部门进行反馈。

5.4.5 举办线下产品交流活动

整合已建立的商友客群、代发工资客群、理财客户群，针对 50 万以上资产客户及 50 万以下客户在平时周末及一些节日、年末可以进行不同场次的线下客户答谢活动，在活动中针对 2 类不同资产客群特性进行产品选取和精准推介，加强与客户互动交流沟通的同时可以介绍近期我行的理财知识及财富规划，主要做好客户理财产品风险知识的普及和基础知识的构建，同时也帮助客户经理更好的识别、熟悉自己的管户。同时利用线上多媒体平台做好活动宣传，扩大影响力。

6 实施八一支行个人理财业务客户满意度提升对策的保障

通过客户问卷调查及访谈发现了我行目前客户满意度中存在的问题并提出了相应的对策，本部分将对提出的对策能够实施落地分别从组织保障、制度保障两方面入手进行归纳，使得建议可以被实施执行。

6.1 组织保障

6.1.1 加强营销服务人员技能培训

1、树立持续经营理念。我行目前共有 8 位个人客户经理，5 名对公客户经理，年龄分布上来说岁数平均在 40 岁以上，营销经验相对丰富。但是在长期营销的过程中受传统营销的影响，为了完成指标任务，有时只追求短时间快速获客，缺乏客户关系的长期维护和持续营销。客户也容易因客户经理的变更和离职而流失。需要在每次业务培训时强化持续经营和长期维护客户的理念。

2、实行积分制，激励员工提升服务质量和专业能力。针对员工的业务、服务态度、主动服务意识、服务效率、客户评价方面进行考核。对于被投诉的员工，经部门核实后，确系员工造成的问题按照规定进行积分扣除，对于高积分的员工在年终考核优先考虑评先评优并给予相应的积分奖励。可以督促员工形成良好的服务及营销意识，提升服务质量和效率，同时也利于积累老客户，赢得新客户和市场。

6.1.2 加强部门间的沟通，做好全渠道协同

做好客户拓展及客户满意度的提升不止依靠一种产品，而是全方位的带给客户良好的体验感，需要通过不同渠道全方位去触达客户，为客户传递统一的信息和品牌形象。在不同的业务条线部门间容易割裂开来，不能有效协同传递整体的品牌形象。在 GBC 联动引流、分流客户时需要将所有服务和活动基于行内统一的客户信息展开，不再基于零散独立的某个业务条线或部门的客户信息。全行上下要树立联动营销的理念，同时对于重点产品进行交叉参与业务培训，做到了解自

己部门以外的与客户有关的业务。同时做好部门间协同，提高服务效率。在人员足够的情况下，组建跨职能团队，建立科技人员和业务人员融合的团队，实现部门与人员的互补。

6.1.3 深化业务和金融科技融合

1、客户端。借助总行金融科技的力量，目前开发的手机银行“融 e 行”和“e 生活”的应用相对成熟，软件系统的不断升级旨在为客户提供更好的体验，界面更加智能也增添了一些便于客户的生活类版块以及智能化操作。未来需要借助金融科技整合各条线开发的 APP 于 1-2 个平台，覆盖客户生活、金融等多个领域，同时注重保护客户隐私，增强客户黏性，利用大数据能够系统内精准识别客户需求和投资偏好。

2、内部应用需加强中台建设。通过内部系统推进各业务部门乃至分行间的协同合作，降低客户数据的重复挖掘、提高技术的可复用性，提高工作效率。将产品、流程、风控和技术进行多维度的组装整合，链接银行前、后台及有关联的部门业务条线，提升系统应用效率，精准识别营销客户。

6.2 制度保障

6.2.1 建立科学绩效考评机制

打破固有“平均分配”、“大锅饭”的考评机制和思想，在现有绩效考核机制上支行秉持“谁营销、谁受益”的理念设立奖励机制来全面调动员工积极性。由支行个金部筛选出不同风险等级的优势理财产品进行业务突破，以网点为单位进行排位积分考评，原则上以积分高排位前的网点以网点为单位进行奖励，排名靠后的网点进行相应的绩效扣减。对于其他零售业务拓户获客类的重点产品按月进行计价奖励兑现到网点个人，以提升个人和网点营销的积极性，同时增强网点内工作人员的联动营销和工作协同。同时通过多产品的渗透来增强客户“黏性”，实现产品交叉销售覆盖客户金融需求来促进理财业务的发展，具体奖励标准如下：

表 6.1 网点重点产品营销积分方案

最终积分=资产类积分+客户渗透类积分	
资产类	客户渗透类
3 个月以上定期：2 分/万元	特色借记卡发卡：5 分/张
1 个月大额存单：0.5 分/万元	新客信用卡发卡并启用：2 分/张
90 天以上理财：0.5 分/万元	基金定投：1 分/张
保险：3 分/万元（0 出单扣减 30%销售额）	工银信使新开立：1 分/户
基金：1.5 分/万元（0 出单扣减 20%销售额）	手机银行活跃客户：50 分/提升 1%
90 天以下理财：0.1 分/万元	
奖励标准：12000 分以上 网点获 30000 元；[10000, 12000) 获 15000 元；[8000, 10000) 获 10000 元；[6000, 8000) 获 8000 元；[4000, 6000) 获 5000 元；[2000, 4000) 获 3000 元；[1000, 2000) 获 2000 元；[500, 1000) 获 1000 元；500 分以下无奖励	
按月提取数据进行通报及奖励兑现	

6.2.2 落实客户反馈意见评价真实性

1、重视客户体验，加强与客户沟通。各商业银行的产品同质化程度很高，数字营销工具基本大同小异，需要重视客户体验，加强与客户沟通及时找出问题所在和提升对策。在日常服务客户中，了解客户的需求并询问客户办理业务及使用我行在线应用的感受，按月进行报送反馈至行内业务部门，由业务部门汇总后向上级行进行反馈。

2、提供多渠道客户反馈方式。支行举行的线下及线上活动，对于参与的客户发放问卷及随机访谈方式了解客户真实感受，并将情况在有效时间内进行反馈。网点内拜访意见箱及意见簿，相关职能部门每周进行意见汇总。张贴职能部门及远维外呼团队电话，对于不满情绪的客户可直接由对应职能部门进行及时解决。

3、建立客户和银行双向反馈机制。管理职能部门对于重点客户及不满客户进行后续回访、追踪、“售后服务”，进一步了解客户对我行的反馈是否满意以及不满意的原因在哪里，建立双向反馈机制，提升客户满意度。

7 研究结论与展望

本部分将整体文章所研究的内容进行总结归纳,通过对客户及行内员工的问卷调查和访谈的开展旨在找出提升我行个人理财业务客户满意度的对策,同时从中发现研究的不足之处,为日后提升我行客户满意度及竞争力提供指导与参考。

7.1 研究的主要结论

随着银行间的竞争加剧,客户的选择越来越宽泛,没有有效的措施实行会导致我行客户资源的流失并带来不良的后果。本文旨在减少客户流失,提升我行个人理财业务客户满意度。本文通过对国内外学者在此方面研究结果的参考,结合 SERVQUAL 模型二级指标 5 个维度设计调查问卷对我行个人理财客户及行内员工进行发放和访谈的开展,通过问卷调查结果数据分析找出客户满意度存在的问题,结合营销 4P 和 4C 理论对存在的问题进行归纳总结,发现主要存在理财产品与客户需求不相匹配、产品收益率和客户预期存在偏差、理财产品渠道和客户便利提升不足、理财产品推广与客户沟通不够完善等问题,并基于“4P+4C”理论从银行和客户角度两方面出发结合基于上述 4 个方面存在的问题设计出提升我行个人理财客户满意度策略。

7.2 研究的不足及展望

首先,本文主要研究对象以八一支行个人理财客户为分析对象进行问卷调查和访谈开展,在回收问卷和客户访谈中选取的客户具有随机性,不能代表支行全部现存有效客户的真实想法,研究结果显示了我行现有客户的意见反馈,满意度指标具有客户的主观性,展现的问题和对策推及分行可能不具备普遍性。其次,在调查问卷中参考了 SERVQUAL 模型的五个维度的二级指标进行问卷设计,在指标选取和设定上的有效性和科学合理性以及是否能完全调查出客户满意度存在的问题仍需考量。最后,客户对商业银行的服务及产品的要求也在随时发生着变化,提升客户满意度的对策需要依据客户的要求及变化做到相应的改变,本文

所提出的对策不具备长期适用性；由于受到行内数据保密性的要求，部分数据不能完全展示，导致部分内容没有更有效的数据支撑。

面对瞬息万变的金融行业，银行间的竞争以及银行与其他涉及金融服务企业的竞争都会越来越激烈，未来还需要不断的学习、做好客户深入调研工作，及时掌握客户需求动向，在产品和服务上做到更加细致，及时结合最新的营销理论来更新客户满意度的提升策略，吸引更多的客户。同时，在内部机制上存在影响客户满意度的因素及时向领导及上级部门进行反馈并进行改进，真正落实“以客户为中心”的理念为客户提供便利，与客户建立良好的关系，实现“获客”、“活客”、“黏客”，提升我行竞争力。

参考文献

- [1] Bowen Jin. Commercial Bank's Innovation Research in Personal Wealth Management Products [J]. E3S Web of conferences, 2021, 23(1): 1-5.
- [2] Shan Zhu. Research on Risk Prevention and Control of Personal Financial Management Business of Chinese Commercial Banks [J]. Journal of Global Economy, Business and Finance, 2021(1): 32-34.
- [3] Jiao Wen chao. The Wave of Financial Science and Technology brings new vitality to banks [J]. Fintech of Financial Industry, 2017, 12(3): 9-10.
- [4] Pang Q.J. The development of AI Financial Investment [J]. Research of Security Industry, 2017(6): 3-5.
- [5] Simars Maxide. Investigation and Research on Residents' Purchase of Bank Financial Products [J]. Finance, 2021, 11(2): 47-57.
- [6] Elyard Peter. The future of financial services [J]. In Finance: The Magazine for Finsia Members, 2012, 126(4): 12-13.
- [7] Mengting Zheng. Customer Churn Prediction based on Multiple Algorithms [J]. Scientific Journal of Economics and Management Research, 2020, 2 (11): 65-71.
- [8] Sourav Bikash Borah, Srinivas Prakhya, Amalesh Sharma. Leveraging service recovery strategies to reduce customer churn in an emerging market [J]. Journal of the Academy of Marketing Science: Official Publication of the Academy of Marketing Science, 2020, 48(5): 848-868.
- [9] Hussein Moselhy Syead Ahmed. The Impact of Customer Churn Factors (CCF) on Customer's Loyalty: The Case of Telecommunication Service Providers in Egypt [J]. International Journal of Customer Relationship Marketing and Management, 2019, 10(1): 48-70.
- [10] Abbas Keramati, Hajar Ghancei, Seyed Mohammad Mirmohammadi. Developing a prediction model for customer churn from electronic banking services using data mining [J]. Financial Innovation, 2016, 2 (1): 1-13.
- [11] Drosos Dimitrios, Skordoulis Michalis, Tsotsolas Nikolaos, Kyriakopoulos

- Grigorios L et al. Retail customers' satisfaction with banks in Greece: A multicriteria analysis of a dataset [J]. *Data in brief*, 2021, 35(3): 133.
- [12] Sarwari Sara. Customer Satisfaction Model: Identify the Determinants of Budget Hotel [J]. *International Journal of Tourism and Hospitality Management in the Digital Age*, 2021, 5(1): 34-51.
- [13] Kameleh Nassiri Pirbazari. Designing an Optimal Customer Satisfaction Model in Automotive Industry [J]. *Journal of Schizophrenia Research*, 2020, 31(3): 31-39.
- [14] 余青. 国内商业银行个人理财业务的现状及对策分析[J]. *今日财经*, 2020 (1): 55
- [15] 沈自强, 徐勤龙, 卜研, 杨晓瑾. 商业银行推进个人理财业务发展思路与对策 [J]. *现代金融*, 2019(12): 18-20.
- [16] 霍春光. 商业银行个人理财与存款业务关系的思考[J]. *科技经济导刊*, 2019, (13): 223.
- [17] 邓远华. 工商银行个人理财业务问题研究[J]. *财务金融*, 2019(8): 38.
- [18] 程旭, 陈长民. 商业银行个人理财业务发展存在的问题及对策[J]. *营销界*, 2021(12): 187-188.
- [19] 王轶昕, 负菲菲. 强监管、去杠杆背景下商业银行理财业务转型研究 [J]. *财政金融*, 2019(6): 8-11.
- [20] 李兵宿. 商业银行个人理财业务发展存在的问题及对策研究[J]. *金融天地*, 2021(11): 82-83.
- [21] 陈天爱. 互联网金融下浦发银行个人理财业务转型探析[J]. *金融天地*, 2021 (9): 76-78.
- [22] 刘建. 银行理财销售渠道数字化发展的阻碍及建议[J]. *当代金融家*, 2021 (1): 63-65.
- [23] 袁增霆. 银行理财子公司转型新论[J]. *中国金融*, 2020(13): 56-57.
- [24] 周珺. Z 银行 G 支行个人理财业务客户流失的现状与对策研究[D]. 江西师范大学, 2017.
- [25] 李银兰. 论企业如何实施客户关系管理[J]. *中小企业管理与科技*, 2021 (6): 166-167.

- [26]严淼根. 客户流失研究与应用[J]. 金融电子化, 2020(6): 69-71.
- [27]叶京生. 流失一位客户的代价有多大[J]. 今日工程机械, 2019(2): 32-33.
- [28]李静. 客户满意度低下而流失的八种原因[J]. 现代营销, 2018(4): 51.
- [29]方迪, 杨德喜, 魏舜尧. 国有企业市场客户关系管理刍议[J]. 商业文化, 2021(10): 16-17.
- [30]宋冉. 大数据金融在商业银行客户关系管理中的应用[J]. 金融科技时代, 2021(2): 34-38.
- [31]唐瑞. 基于数字技术的银行客户关系管理[J]. 农业发展与金融, 2020(8): 40-42.
- [32]张佳奇. 银行理财业务客户满意度研究[J]. 金融与资本, 2021(1): 114-115.
- [33]张萌. 网上银行服务满意度的影响因素及提升策略[J]. 企业改革与管理, 2020(2): 67-68.
- [34]彭敢, 顾华玉. 工行交通支行个人理财业务中存在的问题及对策分析[J]. 经济论坛, 2021(6): 197-199.
- [35]宋建华. 工商银行个人理财业务发展浅析及未来展望[J]. 中国信用卡, 2017(5): 9-13.
- [36]王艳杰, 许阔林. 资管新规背景下银行理财业务发展探究[J]. 太原城市职业技术学院学报, 2020(11): 179-181.
- [37]张润禾. 人工智能背景下银行个人理财业务的转型与发展[J]. 投资与创业, 2021(1): 1-3.
- [38]魏泉红. 工银理财: 全面加强投资者保护, 推动资管行业稳健发展[J]. 当代金融家, 2020(7): 40-41.
- [39]曾嘉豪. ZX 银行个人理财业务 SWOT 分析[J]. 中国集体经济, 2021(10): 96-97.
- [40]史明明. 互联网金融冲击下商业银行个人理财业务的发展对策研究[J]. 财经界 2021(1): 11-12.
- [41]查小金. 我国商业银行个人理财业务相关问题研究[J]. 金融天地, 2019(8): 9-12.
- [42]卢美琴, 吴传威. 商业银行贵宾客户满意度研究[J]. 福建商学院学报, 2018

- (02): 31-36.
- [43]谢靖全. 浅析企业组织扁平化及其实现实践[J]. 经营管理者, 2017(9): 124.
- [44]付洁. 当前状态下如何拓展个人业务[J]. 时代金融, 2017(26): 129-130.
- [45]高露. 基于客户特征分群的银行客户流失探究[J]. 财经界, 2017: 346.
- [46]陈春花. 提升服务竞争优势的五个步骤[J]. 北方牧业, 2021(08): 30-31.
- [47]陈麒. 紧跟热点和客户关切创新新媒体营销方式[N]. 中国城乡金融报, 2021(03).
- [48]鲍仁蕾, 贺红霞. 大数据背景下服务于商业银行储蓄客户精准营销需求的应用型信息化人才培养的探索与实践——以电子商务专业为例[J]. 营销界, 2021(18): 43-46.
- [49]周锋荣. 外拓营销客户请进来还要留得住[N]. 中国城乡金融报, 2021(03).
- [50]康睿. 城商行场景营销三部曲: 场景洞察、场景建设、场景运营[J]. 中国银行业, 2021(02): 97-99.
- [51]吴振意, 周海峰, 钟斌. 新形势下如何构建和维护政银企关系[J]. 农业发展与金融, 2021(01): 26-28.
- [52]邵琼. 大数据战略在银行中的应用[J]. 中国中小企业, 2021(01): 142-143.
- [53]王润江. 商业银行基于“税银互动”外接数据拓户营销的思考——以农行宁波市分行为例[J]. 全国流通经济, 2020(36): 148-150.
- [54]汤昊. 营销视角下的客户服务[J]. 现代营销(下旬刊), 2020(11): 38-39.
- [55]刘念. 整合营销视角下忠诚客户的获取[J]. 现代营销(下旬刊), 2020(11): 70-71.
- [56]姜圣辉. 宽松货币政策下商业银行集团客户营销思路[J]. 财经界, 2020(32): 7-8.
- [57]李雨. 银行网点数字化: 迭代应有“新”意[J]. 现代商业银行, 2020(17): 89-94.
- [58]王龙庆. 基于 CCSI 模型构建客户满意度评价指标体系研究[J]. 绿色科技, 2021(2): 272-274.
- [59]吴建燕. 国有商业银行客户关系管理与营销策略[J]. 今日财富, 2021(15): 47-52.

[60]杜坤. 中国银行 A 县支行中高端客户满意度研究[D]. 中国矿业大学, 2020.

[61]周俊. 问卷数据分析-破解 SPSS 的六类分析思路[M]. 电子工业出版社, 2017.

附录一

工行兰州八一支行个人理财业务客户满意度调查问卷

尊敬的客户：

您好！我是工商银行兰州八一支行的一名工作人员，为了解您对工行兰州八一支行个人理财业务满意度的情况，为了进一步提升您在我行的服务体验，现诚邀您根据在我行购买理财及办理业务的实际情况和真实感受填写问卷。如因此耽误您的宝贵时间，敬请谅解。该问卷采取匿名方式进行填写提交，您所填写信息会严格保密，数据仅用于毕业论文研究，感谢您的配合！

您是否购买过工行理财产品：是（继续以下信息填写） 否（跳过填写）

一、基本信息调查

1、您的性别：男 女

2、您的年龄：

25 岁以下 26 岁-35 岁 36 岁-45 岁 46-55 岁 55 岁-65 岁(不含)

65 岁以上

3、您的学历：高中以下 大专 大学本科 硕士及以上

4、您的年收入：

3 万以下 3-6 万（不含 6 万） 6-9 万（不含 9 万） 9-12 万（不含 12 万） 12-15 万（不含 15 万） 15-20 万（不含 20 万） 20 万以上

5、您的投资年限：

1 年以下 1-3 年（不含 3 年） 3-5 年（不含 5 年） 5-10 年 10 年以上

6、您的投资偏好：

定期存款类（传统产品） 保本理财类（固定收益） 权益类（非固定收益非保本） 金融衍生品类 混合类 其他_____（请说明）

7、购买我行理财情况：

1 万以下 1-5 万（不含 5 万） 5-10 万（不含 10 万） 10-50 万（不含 50 万） 50 万以上

二、满意度调查（对应处打√，每行只选一个）

一级指标	二级指标	非常满意 (5)	满意 (4)	一般 (3)	不满意 (2)	非常不满意 (1)
有形性	您对我行网点位置便利性感到					
	您对服务环境					
	您对理财渠道是否便捷感到					
	停车便捷性					
	您对理财室私密性感到					
	功能区域分布合理性					
	工作人员仪表					
	理财产品宣传是否到位					
可靠性	口碑信誉形象					
	您对理财收益达预期感到					
	风险告知并提示到位					
	您对客户经理服务专业度感到					
	电子渠道安全可靠					
响应性	排队等候时长					
	理财类产品信息披露及时、有效					
	您对办理业务时效性感到					
	业务种类变化更新告知时效性					
	工作人员解决问题速度					
保证性	您对理财类产品收益水平感到					
	您对理财类产品种类感到					
	您对理财类产品期限感到					
	客户信息保密性服务					
	理财经理对产品熟悉度您感到					
	您对活动礼品配备感到					
移情性	客户经理能主动沟通为您推荐符合需求的产品					
	提供个性化理财服务及产品					
	为您的资金带来增值效益					
	业务流程方便快捷且安全					
	客户意见反馈渠道您感到					
	工作人员服务态度					
	您对我行理财业务整体感到					

附录二

工行八一支行个人理财业务客户满意度访谈提纲

您好！

感谢您参与此次访谈。我是兰州财经大学学生，正在撰写关于工行兰州八一支行个人理财业务客户满意度提升研究的论文，特向您了解在八一支行购买产品及办理业务的真实感受。本次访谈为匿名访谈，您的信息均属保密，希望您能畅所欲言。

一、针对理财客户访谈提纲

1、您的年龄、职业、购买我行理财情况

2、基于以上问卷问题之外，您认为目前我行就理财业务及产品、服务质量、宣传及购买渠道及意见反馈方面和您熟悉的其他商业银行相比有什么优势及劣势，以上方面还需要改进的地方有哪些？

3、基于理财业务，您更关注哪一方面？（产品、收益、便利、私密性、服务、口碑信誉、个性化定制）

4、您是否愿意将工行理财产品推荐给身边亲朋好友？愿意或不愿意的原因是？

5、您一般通过什么渠道获取我行或者其他商业银行产品信息？您对理财相关知识是否有所了解？

6、关于我行理财业务方面还需要做哪些改进可以提升您的满意度？

7、问卷问题及问卷之外的补充反馈。

二、针对支行内部访谈提纲

1、您认为基于客户访谈反馈的问题之外，目前我行就理财业务及产品、服务质量、意见反馈渠道、宣传及购买渠道和同业比有什么优势及劣势？

2、我行理财类产品是否可以满足客户需求？还存在什么问题？（产品、定价、沟通、渠道、管理、人员方面、个性化产品及服务）

3、您认为可以胜任目前的岗位么？给客户推荐理财产品过程中存在哪些困难？（如果有，解决的对策是什么？）

4、基于客户访谈反馈的结果结合目前实际可以提升的可行性方面，在个人理财业务客户满意度方面如何提升？改进的方向有哪些？

- 5、在工作中您认为理财业务与他行对比有什么我行值得借鉴的地方么？
- 6、请对我行提升理财业务客户满意度提出宝贵建议。谢谢。

致 谢

光阴似箭，时光飞逝，一转眼两年多的 MBA 学习生涯即将结束，在这段学习的时光里遇到许多良师益友，这是我在工作后的这段学校光阴里收获的最宝贵的财富。在此，真心的感谢所有帮助过我的老师和同学们。

感谢我的导师林艳教授。从论文定题目、开题报告及在论文的写作的过程中林老师给了我充分的指导、中肯的建议以及耐心的解答。林老师认真负责的工作作风和从严治学的态度让我对理论知识有了更深一层的理解，对生活也有所启发。在整个论文的反复修改中倾注了林艳教授的精力和心血。在此，谨向恩师表示最衷心的感谢和最诚挚的敬意。

感谢我 MBA 学习期间所有的任课老师，老师们在课堂上的精心授课，课堂外的虚心指导使我获益匪浅；感谢兰州财经大学 MBA 中心的老师在学习和生活中给予我的帮助；感谢学习期间曾经帮助过我的同学们，让我收获了珍贵的友谊；感谢我的单位在我学习期间给予我的支持和鼓励，让我顺利完成学业；感谢我的家人，在学习和写作的过程中给予我鼓励和支持。

再次感谢母校和恩师，谢谢你们！

作者：王艺蓉

2022 年 6 月 16 日