坚持问题导向，构建“三二一”工作机制
杭州银行丽水分行切实提升消保工作质效

坚持“以人民为中心”的发展思想，切实加强金融消费者权益保护（以下简称消保）工作、促进社会公平正义和社会和谐，是银行业金融机构作为市场主体的应尽义务和使命担当。随着商业银行转型升级步伐的加快，金融产品与服务日趋丰富，金融同业竞争空前激烈，金融需求和诉求愈加多元，银行业金融机构面临着金融消费环境越发复杂，近年来金融消费纠纷也呈大幅增长态势，亟待银行业金融机构进一步提高站位，从根本上建立健全消保工作机制和各项内控管理制度，提升金融工作的政治性和人民性，切实提高消保工作质效。



杭州银行丽水分行作为一家入驻丽水 8 年的城市商业银行，近年来各项业务发展稳健。分行一直以来高度重视消保工作，并引导全行员工切实树立对消保工作的两个理念：一是消保工作对于提升银行金融服务和管理能力、提升客户满意度和忠诚度具有重要意义；二是做好消保工作、维护消费者权益、赢得客户口碑

是对银行机构最直接、最有效的正面宣传。在这些理念的引领下，分行坚持问题导向，对近年来本行处理的各类投诉进行梳理总结，鞭辟入里地分析原因。近年来服务投诉纠纷时有发生，主要有以下三方面原因：一是服务标准不够。分行没有建立起一套务实管用的服务标准化规范要求，员工提供服务的随意性较大；二是服务意识不强。员工没能准确理解自身应有的服务属性，对突发事件的敏感性不强，常因处理拖沓导致投诉升级；三是服务方法不多。员工普遍存在处理投诉经验不足、办法不多的情况，有些网点员工甚至不知道如何处理投诉事件。



梳理分析了这些原因，杭州银行丽水分行总结归纳出一套“三二一”的做好消保、处理投诉的工作机制。“三”即“三问”：一是问清楚客户投诉原因。一般而言，客户投诉服务态度的，主要是为了获得尊重；客户投诉制度流程的，主要是为了解决问题；客户投诉产品问题的，主要是为了寻求赔偿；客户投诉管理问题

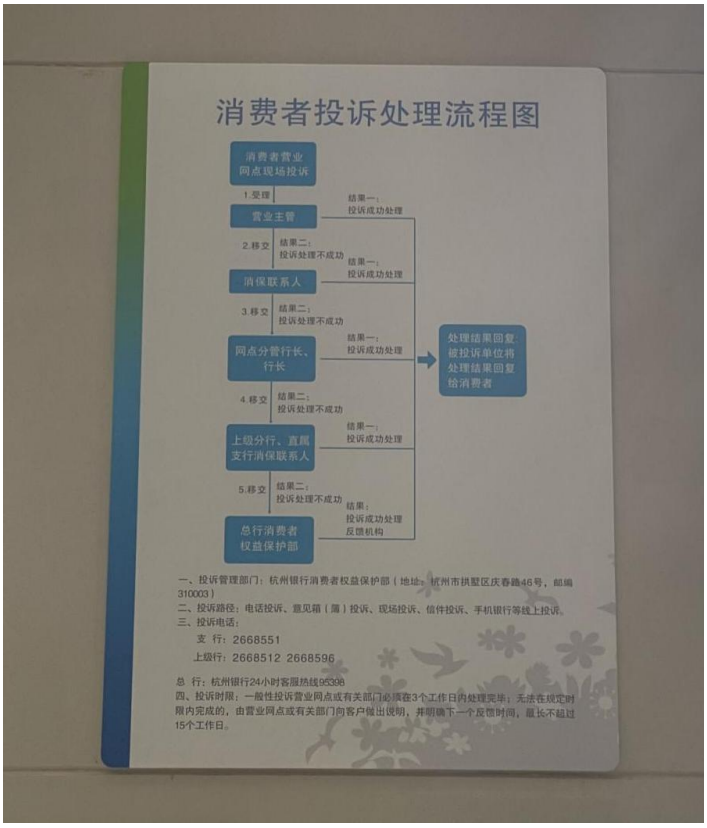
的，主要是为了得到尊重。二是问清楚客户基本信息。充分了解客户背景。年龄、性别、性格、单位、行业、家庭、社区等情况。三是问清楚客户的诉求。比如客户要求的补偿方式等。“二”即“二查”：一是查看、回看、回忆事件发生经过；二是查自身与客户发生交易时有无违背适当性销售原则、是否已做好客户服务、是否考虑到老年客户维权安全性问题等。“一”即“一罚”：如果发生对分行声誉造成不良影响的重大投诉、重大违规事件，或问题性质较重的；在提供产品或者服务过程中，发生侵害金融消费者财产安全权、知情权、自主选择权、公平交易权、依法求偿权、受教育权、受尊重权、信息安全权等八大权利的重大投诉违规行为，分行将对相关员工进行绩效考核挂钩处罚。



案例 1：投诉人方某在杭州银行丽水分行贷款，因归还不及时，人行征信系统出现逾期。方某对征信政策理解有误，遂投诉该行。该行消保工作人员启动“三二一”工作机制，问清楚方某基本信息、投诉原因、诉求等，又查清楚工作人员与方某沟通时

有无做好客户服务等情况，积极与方某沟通，讲清楚政策和利害关系，促使方某最终意识到自己的问题并撤诉。

案例 2：投诉人杨某到杭州银行某县支行办理借记卡开户，因不满网点工作人员询问有关问题时的态度而投诉。该行消保工作人员启动“三二一”工作机制，认真回看营业厅监控，并询问客户身份、开卡用途、常住地址等关键信息，对支行工作人员的行为进行分析评估，认为本行工作人员履行了有关义务。消保工作人员电话联系杨某并做了解释，杨某承认当时情绪过于激动并撤诉。



从目前处理投诉的结果看，杭州银行丽水分行的“三二一”工作机制是卓有成效的。自从推出“三二一”工作机制后，该行工作人员对待投诉事件做到心中有数，处理起来更加规范、得心

应手，目前各类投诉事件均得到有效处理，群众满意度大幅提升。下一步，杭州银行丽水分行将进一步提高政治站位，坚守消保工作的为民情怀，更加注重机制建设，更加注重规范处理，更加注重客户体验，不害怕被投诉，把客户投诉看成是与客户沟通交流的机会，主动跨前一步，认真分析查找原因等规律性因素，为业务发展提供有价值的风险预警信息，切实增强消费者信心、维护金融安全与稳定、提升消保工作的工作质效。