

# 2023年商业银行行业调研报告 银行业务 调研报告(大全5篇)

随着个人素质的提升，报告使用的频率越来越高，我们在写报告的时候要注意逻辑的合理性。怎样写报告才更能起到其作用呢？报告应该怎么制定呢？下面是小编为大家带来的报告优秀范文，希望大家可以喜欢。

## 商业银行行业调研报告篇一

### 1. 调研目的

本次研究试图通过对招商银行大连分行的管理制度（薪酬、晋升、培训、绩效）、工作满意度的调查，借助数据的支持来分析服务型企业职工激励机制的问题所在，为后期论文写作奠定良好的信息基础。

### 2. 调研过程

#### 2.1 企业概况

招商银行大连分行成立于1997年5月8日，前身为招商银行大连支行。大连分行目前有分行营业部、胜利广场支行、高新园区支行、人民广场支行、开发区支行、金州支行、甘井子支行、保税区支行、星海支行、中山支行、华北路支行、桃源支行、和平广场支行、新开路支行和滨海支行（财富管理中心）等15家经营网点，软件园支行正在筹建中，以及新华洋自助银行等10个离行式自助银行。

在十二年的发展历程中，大连分行立足于市场，立足于服务。被广大客户和社会公众称誉为创新能力强、服务好、技术领先的银行。2015年，招商银行大连分行各项存款约180亿元，

各项贷款近百亿元，具备每年3亿元以上经营利润的盈利能力。在各项指标中，中间业务收入占比、零售业务占比、中小企业占比的指标在同业中均处于较高水平，体现了良好的市场性和成长性。

面对激烈的同业竞争、趋紧的宏观经济调控和复杂的经营环境，招商银行正试图以变革创新为动力，加快推进经营战略调整和管理国际化进程，努力将其建设成为大连地区的知名金融品牌、有鲜明特色、有较高社会认同度的现代商业银行。

## 2.2 企业激励现状分析

大连分行现有员工700余人，其中，正式员工近600人，全行员工平均年龄30岁。96%以上员工具有大专以上学历，67%以上员工具有本科以上学历。全行共有中共-党员175人。

银行业属于典型的服务型企业，随着产品和质量的日益趋同化，顾客越来越看重企业能否满足他们的个性化需求和能否为他们提供及时的高质量服务。同时，面对激烈的市场竞争，企业也越来越重视顾客价值，把顾客满意摆到了竞争战略的高度。对于商业银行，他们所提供的核心内容是服务，而服务的直接提供者是员工。只有满意的员工才能产生满意的顾客，所以员工激励对于现代企业已经变得至关重要。

目前，招商银行大连分行为顺应银行业改革趋势，积极创新，以业绩考核、薪酬改革、教育培训为手段建立了一套员工激励体系，以其中的薪酬改革为例：

绩考评结果所属的档次对应；奖金统一纳入分行发放的目标管理业绩奖金，每月暂按员工目标管理奖基数的60%预发，待季度、年终考核结果确认后，统一兑现当年应得奖金。

此外激励体系中还包括培训课程设计、业绩考核评定、竞聘上岗等项目。

虽然企业内部有一套完整的激励体系，但却没有体现出以提升顾客满意度为最终目标的设计理念，忽略了激励对于员工忠诚度、员工满意度的作用效力，没有真正的发挥其应有作用。

## 2.3 企业顾客满意度调查分析

商业银行与普通企业的区别首先是拥有最大量的顾客。随着我国社会主义市场经济体制的逐步建立，市场环境由供给瓶颈型转向需求约束型，买方市场的格局基本形成。与经济运行的整体趋势相一致，我国银行业也实现了由卖方市场向买方市场的转变。面对激烈的市场竞争，商业银行欲提高市场竞争力，必须树立顾客中心观念，全面提高顾客满意度。一项调查结果显示：75%的顾客会把服务经历中的不愉快事件向其他人——家人、朋友、邻居、同事、其他的顾客——述说，有些顾客会把不愉快的事件向他过去选择的竞争对手述说，为竞争对手提供了建设性意见。只有7%的顾客会把不愉快事件向原来的商家述说。因此关注顾客的服务过程满意度已成为企业占领先机的必要手段。

在本次调研过程中，我们随机采访了一些在招商银行大连分行办理业务的顾客，希望通过直接的接触能够了解顾客对企业的满意度以及忠诚度。调查显示，近期不打算更换银行的顾客中，约有80%的顾客是因为“习惯了”，10%的顾客是因为“不得已”，比如工资、学校、有关帐户的定向问题。剩下10%的顾客是因为“有亲友在好办事”等等其他客观因素。而被问及关于近期不打算更换银行的理由，大约有一分之一的顾客认为“各家银行都差不多”，有大约五分之一的顾客认为他们选择招商银行“银行网点多、方便”，其后依次为“服务态度好”、“网络银行好”，还有人提出收费问题和安全问题。通过上述分析，可以看出，真正忠诚的顾客不足50%，相反因为习惯和避免麻烦等顾客接近60%。这说明目前表现行为忠诚的消费者的至少有一半人以上只是暂时的忠诚。

的可能性更高。传播负面口碑的可能性更低；各种媒体也更有可能传递该企业正面的信息，企业所做的广告和促销将会更加有效。

所以，通过调查我们了解到，招商银行大连分行的顾客满意度水平虽然在一定程度上在市场中处于较高的位置，但若想保持现有顾客的忠诚度，则还需采取一些具有针对性的措施。

## 2.4 企业内部员工激励存在的问题

结合对招商银行大连分行的激励体系的了解以及对企业顾客满意度的分析，我们得出，招商银行大连分行的激励体系在实施过程中取得了一定的效果，但是仍然存在很多问题：

（1）员工薪酬激励效果不佳。比较重视货币激励，但由于分配上的工资、奖金等货币激励手段与实际业绩挂钩不密切，造成新的平均主义，因而激励效果不理想。福利待遇等非货币激励中的个人工作表现和贡献因素不突出，“大锅饭”现象依然存在，激励作用不强。

（2）激励措施的针对性不强，未能认真研究和掌握银行行业员工的特点和个人需要，以提升员工忠诚、员工满意为目标，特别是诸如尊重和自我实现这样的高层次需要，导致在工作中员工工作不够积极、态度不够热情，进而影响到顾客对于银行满意水平。因而激励效力未能充分发挥。

（3）招商银行大连分行在用人方面虽然做了一些改革，如竞聘，竞争上岗等。但是改革还是不彻底，“能上能下”始终难于做到，淘汰机制不灵活，有的只是流于形式。“能者上，平者让，庸者下”很难落到实处。岗位职数是有限的，人员能上不能下，缺乏流动和活力。

总体来说，招商银行大连分行员工的工作满意度不高，存在人才流失问题。缺乏有效的薪酬和激励机制，特别是员工薪

酬激励机制不完善导致员工对工作的满意度不高。员工对薪酬不满意，主要认为有失公平，报酬和期望不一致，也没有真正与业绩挂钩。同时和外资企业、外资银行比，国内银行员工的薪酬并不高，内心的归属感并不强，一旦有机会就会跳槽。另外工作中的员工成就感也不满足。

### 3. 调研结论

通过前文的分析，我们了解到招商银行大连分行的激励体系没有有效地与顾客满意度挂钩，也就是说现有的激励措施没有很好的考虑各种手段能够在提高员工忠诚、员工态度，进而达到提高员工满意度方面能够发挥什么样的作用。

因为根据服务利润链理论告诉我们，利润是由顾客的忠诚度决定的，忠诚的顾客（也是老顾客）给企业带来超常的利润空间；顾客忠诚度是靠顾客满意度取得的，企业提供的服务价值（服务内容加过程）决定了顾客满意度；最后，企业内部员工的满意度和忠诚度决定了服务价值。简言之，顾客的满意度最终是由员工的满意度决定的。

所以，这次调研过程为我确定论文的写作方向提供了很大的帮助，我看到了从顾客满意的角度探讨服务型员工激励措施的可行性，同时也为我将来的写作过程收集到了有效的数据。总之，我会在本次调研的基础上，在后续必要的情况下继续深入其他银行进行调研，并运用理论与实证研究相结合的方法，建立研究模型，利用所得调查数据进行分析，最后，通过对实证研究结论进行归纳整合，得出本研究的理论成果并指出其在实践中的具体应用。

#### 一、调查内容的分布情况

本次民意调查的内容包括客户选择光顾的银行、银行服务质量的评价、客户认为银行服务业务应改进的方面等三大部分。

## （一）、客户选择的银行

4.8%、1.8%。在反馈回来的信息来看，有30%的客户会选择就近的银行进行业务办理，也有接近32%的客户会因为银行的服务态度好坏而选择银行，也有接近35%的客户在选择办理业务的银行时把等待时间是否更短放在第一位考虑，还有2%的客户受其他因素影响来选择银行，这当中个人情感因素和习惯占了主导。

## （二）、银行服务质量的评价

据统计七成调查者去银行主要办理存取款、转账汇款业务，三成是办理投资业务。而在与银行进行交易时，大部分受访人员还是觉得很安全的，只有1%认为不安全。由此可见，银行的安全性还是受到广大人民的认可的。银行从根本上吸引跟多的客户就必须从业务安全性上下手。

绝大部分群众选择银行时仍会以四大国有银行为首选。而四大国有商业银行目前服务水平确实比前几年有了比较明显的提高，但由于多年来在市场中占有着相对的垄断的地位，客户群体较大，中间业务较多，市场竞争压力相对较小；同时银行一线工作人员相对少，年龄高龄化，综合素质参差不齐，导致服务满意度偏低；另一方面，在央行对存贷款利率管制的情况下，银行提高服务质量使顾客享受更好的服务，都要付出成本。提高服务质量所花费的成本要从银行利润中支出，一些银行因种种原因在服务上投入较少，导致服务效率偏低，顾客满意度偏低。

## （三）、银行服务质量尚需改进的方面

通过上述的'分析，客户在问卷中所反映出来的问题集中体现了银行服务所存在的问题和需要改进的方面。在这次调查中，受访者大多数要求缩减业务办理手续过程，他们觉得繁琐的业务程序浪费了他们过多的时间，提高员工服务质量是 客户

最集中的期望和反映，主要表现在员工客户服务的接待和操作手续的效率，同时提供更丰富的银行项目也不可忽视。

## 二、调查结论

从服务的角度来看，我们应该从员工和顾客两个方面的努力来提高服务质

量。顾客对服务质量的感受往往是从一线员工那里获得的。根据客户调查的分析结果，银行员工的专业素质、员工的响应速度、业务流程、业务权利和义务、员工态度和行为等方面应该是目前银行改善内部服务质量的主要内容。从外部服务质量方面来看，缩短业务时间、重视顾客要求、关注顾客意见、根据顾客要求改进服务方面应该是目前银行需要重点改进的内容。

### （一）区域分化进行

现在一般银行虽然进行了分区，有柜台区、等候区、自助服务区，但还是不能足够满足广大顾客的需求，还应该设立相关的个人理财顾问咨询专台，做好顾客细分，实行差别化服务战略，通过对不同客户需求，进行分批分类服务，以减轻柜台负担，提高服务效率。另外，要大力发展atm机的数量和分散地点，不断完善atm机自助渠道功能，让自动柜员机能够充分分担柜台人员对普通客户，降低大众客户服务成本，达到顾客分流的目的，提高柜台服务效率。

### （二）业务分离进行

根据客户的需求整合业务流程，规范柜员业务操作程序，应进一步整合业务处理中的同类内容和环节，最大限度地削减不必要的工作环节，避免重复劳动，提高处理速度。分化业务流程，合理地把一个大的业务流程分成若干个小而具体的业务流程，这些经过细分的业务流程可以包含一个部门或一

个团体，也可以只包含一个员工、一个环节；明确各个流程提供的产品或服务，同时也要确定测量范围。

### （三）. 效率办事提高

等候时间过长，特别是在繁华的城市网点中，存取款速度较慢，影响存取款

的速度的原因之一就是人员素质问题，但是主管原因也不能忽略，系统在制定上实现事权分离的同时，一笔业务2人办3人办也是客户不能理解而抱怨的原因之一。

中央经济工作会议确立了2011年将实施积极的财政政策和稳健的货币政策，巩固和扩大应对国际金融危机冲击成果，保持经济平稳较快发展，促进社会和谐稳定的大计方针，为我们来年的经济工作指明了方向。市行公司业务部遵照省分行加快发展步伐的指示精神，认真搞好市场调研，力争为我行改革转型和“十二五”的顺利开局打下坚实的基础。

一、 我市公司业务市场现状 xx市向来是一个农业大市、工业弱市。近几年来，企业虽经改革改制逐渐恢复生机，但由于底子薄，科技含量低，工业经济仍呈不强之势。加上近年来受到国际金融危机的影响，市级财政状况并未有大的改善，工商税收增长乏力，非税收入占财政收入比例过大，经济增长速度过慢。2015年1-9月全市财政总收入累计完成390896万元，全市税收收入（含上划收入）完成286627万元，税收收入占财政总收入比重的73.33%。，经济总量在全省处于中下地位。

2015年10月市场占有率为4.78%，与四大国有商业银行及城市信用社相比虽有一定差距，但已创历史最高。在各县（市）支行中，超过市均占有率的单位有7个，分别是□xx县支行□15.84%□□xx县支行□13.62%□□xx县支行□10.11%□□xx县支行□8.67%□□xx县支行□6.89%□□xx县支行（6.63%）。市场占

有率偏低的单位是：市分行支行□1.78%□□xx县支行（1.45%）。

截止到2015年10月底□xx市全金融机构对公存款余额为163.11亿元。截止到2015年12月23日，全市公司存款共开立对公帐户533户，余额达到96976万元，完成全年竞赛任务进度87.25%，我市余额绝对值在全省排名第四。跨入亿元县阵营有3个，分别是□xx□12052万）□xx县（12015万□□xx县（11135万）。提前完成全年竞赛任务情况的单位有xx县支行□148.47 %□□xx县支行□133.42%□□xx县支行□131.84%□□xx县支行（114.78%）和xx县支行（102.20%）；完成全年竞赛任务较差的单位是□xx县支行□90.76%□□xx县支行□83.17%□□xx县支行（77.93%）、市分行（58.01%）和xx县支行（29.55%）。

## 二、目前公司业务市场存在的问题：

层次的业务需求，不方便客户资金流融通，因而市场竞争力不强。以致我们能开发的目标客户局限于有闲置资金而没有贷款需求的纯存款户，造成我行公司业务吸存能力不强。

2、我行客户行业结构单一，导致存款余额大起大落。目前我行对公存款近70%的资金属于“财政性质资金”，而且大部分是过渡资金，虽然资金量大，但资金流转速度特别快，且沉淀时间不长，月底进月初出，导致公司存款余额很容易惯性下滑。

3、信息渠道不通畅，信息利用率不高，导致市场竞争被动。目前我行信息来源渠道少，政府方面的经济数据以及各类财政专项资金信息搜集较为困难，尤其同业信息难以掌握。市行内部业务人员对信息资源也重视不够，信息资源得不到充分利用。

### 三、建议和措施

1、恳请省行为我们多争取国家政策支持，扫清公司业务发展障碍。同时加强公司业务产品的开发，进一步完善公司业务系统，以便更好满足客户需求，提升公司业务的核心竞争力和市场认可度。

2、打破客户单一行业结构，坚持“抓大不放小”。在努力推进大客户市场的同时，兼顾中小型企业，特别是各类经济技术开发区的新型企业。该类企业处于成长期，对金融产品和服务的需求单一，与我行地位对等，容易成为我行客户，对扩大规模、调整客户结构均有好处；且大都属于国家扶持的新型产业，发展前景较好，有较大的成长空间，适合培养成我行的优质客户。

3、完善公司业务信息网络，让资源共享，促进各单位平衡、协调发展。业务部要安排专人与财政局各个部门密切联系，及时掌握信息，全面了解各类财政专项资金拨付情况，收集全市同业动态信息，发现新的信息，挖掘新的客户。通过信息平台，加强信息交流，争取市场主动。

不久之后，自己就将成为一名正式的银行工作者。为了更好地做好银行工作，我们必须对银行的产品和服务有一个更加全面的认识。为此，我特地走访了几家银行，对其产品和服务进行了对比，据此也对我们某某银行的产品和服务做了一些小小的建议。

一、 调查对象：

二、 调查目的：

对比各银行之间服务和产品的不同之处，提出合理化建议。

三、 调查方式：

走访各家银行，通过观察和询问得到调查资料，通过分析得出结论。

#### 四、产品和服务对比

总体来说，银行业务方面差异不大，只是在一些业务处理方式上略有差别。服务方面差别主要体现在国有银行和股份制银行之间，总体来说股份制银行服务优于国有银行服务。

##### （一）业务方面：

存取款业务：这是银行的基本业务，差别不大，不过像农行、工行之类的国有银行atm等自助存取款设备利用相对更加充分，而且存进atm的钱可以再取出来，循环利用，增加效率。

储蓄卡业务：值得一提的是某某银行某某卡业务。某某卡在自助设备上跨行跨省每天第一笔取款免手续费，这一点使得某某卡的用户体验优于我所调查的其他银行。

信用卡业务：中信银行信用卡业务由其信用卡中心指派专人到各支行，负责信用卡推广和办理。这有利于优化工作效率，并且能够减小其他部门人员负担。

理财业务：某某银行理财经理和大堂经理不是完全分割开来的，有时候大堂经理和理财经理的职责是相互重叠的。这对大堂经理和理财经理的能力锻炼是好事，但是有时候会造成大堂经理职责疏忽。如大堂经理有时候忙于卖理财产品，忽略了大堂经理职责。其他银行大堂经理和理财经理划分比较明显，分工明晰。除此之外，中信银行等的理财业务销售方式相对灵活，如在客户办理房贷等业务时，理财经理会插空宣传理财业务。但中信银行有时会在客户办理其他业务时进行捆绑销售理财业务，给客户带来不好的感受，某某银行这点做得比较好。

贷款业务：中信银行在个贷部门比较充分利用临时实习生，增加效率，并且减少成本和个贷客户经理压

力。

## （二）服务方面：

迎接客户：某某和中信等股份制银行在迎接客户方面都做得比较好，不管是客户刚进门，还是客户在办理业务坐下之前，都做到了礼貌迎接。相比之下，农行和工行等国有银行在这方面做得相对欠缺，在客户进门时基本无人迎接，大堂经理也经常不在职责范围之内。但在特定情况下，股份制银行太过热情反而引起客户反感，尤其是老客户，礼貌的迎接反而显得太过模式化。国有银行没人迎接反而让客户感觉更加自由。

文化程度的人群可以尝试其自助取号、填单，这有助于提高效率，并且让客户感受轻松。办卡：农行备有自助发卡机，免去填单等麻烦，并且减轻柜面人员压力，提高效率，值得借鉴。

产品营销：总体来说股份制银行营销意识较强，但也有个别过分营销引来客户反感的情况发生。

服务态度：总体来说股份制银行服务态度优于国有银行，但是另一方面体现股份制银行服务方面抓得比较严，有时候会引起内部工作人员反感，服务流于表面化。

## 五、对某某银行的一些建议

- 1、优化atm等自助银行设备，使其能循环利用，加大效率，并可尝试自助发卡机等自动化设备。
- 2、信用卡业务专业化，由信用卡中心等机构派专人负责，提高效率，减轻其他部门压力。
- 3、大堂经理和理财经理职能分工清晰化。不过也要视情况

而定。

4、 理财业务营销方式多样化，可对房贷客户、等待存取款客户等进行营销，也可尝试一些捆-绑式销售。

5、 可充分利用临时实习生，比如个贷部门，处理一些琐碎事务，减少人力成本。

6、 良好的服务意识继续保持，不过服务不能太过模式化，不然显得服务表象化，并有可能引发内部工作人员的反感。（不过不规定标准服务流程，服务有不能够很好地做到位，思考中……）

7、 加强客户自助取号、填单意识。

8、 加强工作人员营销意识，不过要杜绝过度营销。

注：由于个人经历和知识的有限，一些观点不慎恰当，望批评指正。

XXX

2015年6月

## 商业银行行业调研报告篇二

### 1. 调研目的

本次研究试图通过对招商银行大连分行的管理制度（薪酬、晋升、培训、绩效）、工作满意度的调查，借助数据的支持来分析服务型企业员工激励机制的问题所在，为后期论文写作奠定良好的信息基础。

## 2. 调研过程

### 2.1 企业概况

招商银行大连分行成立于1997年5月8日，前身为招商银行大连支行。大连分行目前有分行营业部、胜利广场支行、高新园区支行、人民广场支行、开发区支行、金州支行、甘井子支行、保税区支行、星海支行、中山支行、华北路支行、桃源支行、和平广场支行、新开路支行和滨海支行（财富管理中心）等15家经营网点，软件园支行正在筹建中，以及新华洋自助银行等10个离行式自助银行。

在十二年的发展历程中，大连分行立足于市场，立足于服务。被广大客户和社会公众称誉为创新能力强、服务好、技术领先的银行。2015年，招商银行大连分行各项存款约180亿元，各项贷款近百亿元，具备每年3亿元以上经营利润的盈利能力。在各项指标中，中间业务收入占比、零售业务占比、中小企业占比的指标在同业中均处于较高水平，体现了良好的市场性和成长性。

面对激烈的同业竞争、趋紧的宏观经济调控和复杂的经营环境，招商银行正试图以变革创新为动力，加快推进经营战略调整和管理国际化进程，努力将其建设成为大连地区的知名金融品牌、有鲜明特色、有较高社会认同度的现代商业银行。

### 2.2 企业激励现状分析

大连分行现有员工700余人，其中，正式员工近600人，全行员工平均年龄30岁。96%以上员工具有大专以上学历，67%以上员工具有本科以上学历。全行共有中共-党员175人。

银行业属于典型的服务型企业，随着产品和质量的日益趋同化，顾客越来越看重企业能否满足他们的个性化需求和能否为他们提供及时的高质量服务。同时，面对激烈的市场竞争，

企业也越来越重视顾客价值，把顾客满意摆到了竞争战略的高度。对于商业银行，他们所提供的核心内容是服务，而服务的直接提供者是员工。只有满意的员工才能产生满意的顾客，所以员工激励对于现代企业已经变得至关重要。

目前，招商银行大连分行为顺应银行业改革趋势，积极创新，以业绩考核、薪酬改革、教育培训为手段建立了一套员工激励体系，以其中的薪酬改革为例：

绩考评结果所属的档次对应；奖金统一纳入分行发放的目标管理业绩奖金，每月暂按员工目标管理奖基数的60%预发，待季度、年终考核结果确认后，统一兑现当年应得奖金。

此外激励体系中还包括培训课程设计、业绩考核评定、竞聘上岗等项目。

虽然企业内部有一套完整的激励体系，但却没有体现出以提升顾客满意度为最终目标的设计理念，忽略了激励对于员工忠诚度、员工满意度的作用效力，没有真正的发挥其应有作用。

## 2.3 企业顾客满意度调查分析

商业银行与普通企业的区别首先是拥有最大量的顾客。随着我国社会主义市场经济体制的逐步建立，市场环境由供给瓶颈型转向需求约束型，买方市场的格局基本形成。与经济运行的整体趋势相一致，我国银行业也实现了由卖方市场向买方市场的转变。面对激烈的市场竞争，商业银行欲提高市场竞争力，必须树立顾客中心观念，全面提高顾客满意度。一项调查显示：75%的顾客会把服务经历中的不愉快事件向其他人——家人、朋友、邻居、同事、其他的顾客——述说，有些顾客会把不愉快的事件向他过去选择的竞争对手述说，为竞争对手提供了建设性意见。只有7%的顾客会把不愉快事件向原来的商家述说。因此关注顾客的服务过程满意度已成

为企业占领先机的必要手段。

在本次调研过程中，我们随机采访了一些在招商银行大连分行办理业务的顾客，希望通过直接的接触能够了解顾客对企业的满意度以及忠诚度。调查显示，近期不打算更换银行的顾客中，约有80%的顾客是因为“习惯了”，10%的顾客是因为“不得已”，比如工资、学校、有关帐户的定向问题。剩下10%的顾客是因为“有亲友在好办事”等等其他客观因素。而被问及关于近期不打算更换银行的理由，大约三分之一的顾客认为“各家银行都差不多”，有大约五分之一的顾客认为他们选择招商银行“银行网点多、方便”，其后依次为“服务态度好”、“网络银行好”，还有人提出收费问题和安全问题。通过上述分析，可以看出，真正忠诚的顾客不足50%，相反因为习惯和避免麻烦等顾客接近60%。这说明目前表现行为忠诚的消费者的至少有一半人以上只是暂时的忠诚。

的可能性更高。传播负面口碑的可能性更低；各种媒体也更有可能传递该企业正面的信息，企业所做的广告和促销将会更加有效。

所以，通过调查我们了解到，招商银行大连分行的顾客满意度水平虽然在一定程度上在市场中处于较高的位置，但若想保持现有顾客的忠诚度，则还需采取一些具有针对性的措施。

## 2.4企业内部员工激励存在的问题

结合对招商银行大连分行的激励体系的了解以及对企业顾客满意度的分析，我们得出，招商银行大连分行的激励体系在实施过程中取得了一定的效果，但是仍然存在很多问题：

(1) 员工薪酬激励效果不佳。比较重视货币激励，但由于分配上的工资、奖金等货币激励手段与实际业绩挂钩不密切，造成新的平均主义，因而激励效果不理想。福利待遇等非货

币激励中的个人工作表现和贡献因素不突出，“大锅饭”现象依然存在，激励作用不强。

(2) 激励措施的针对性不强，未能认真研究和掌握银行行业员工的特点和个人需要，以提升员工忠诚、员工满意为目标，特别是诸如尊重和自我实现这样的高层次需要，导致在工作中员工工作不够积极、态度不够热情，进而影响到顾客对于银行满意水平。因而激励效力未能充分发挥。

(3) 招商银行大连分行在用人方面虽然做了一些改革，如竞聘，竞争上岗等。但是改革还是不彻底，“能上能下”始终难于做到，淘汰机制不灵活，有的只是流于形式。“能者上，平者让，庸者下”很难落到实处。岗位职数是有限的，人员能上不能下，缺乏流动和活力。

总体来说，招商银行大连分行员工的工作满意度不高，存在人才流失问题。缺乏有效的薪酬和激励机制，特别是员工薪酬激励机制不完善导致员工对工作的满意度不高。员工对薪酬不满意，主要认为有失公平，报酬和期望不一致，也没有真正与业绩挂钩。同时和外资企业、外资银行比，国内银行员工的薪酬并不高，内心的归属感并不强，一旦有机会就会跳槽。另外工作中的员工成就感也不满足。

### 3. 调研结论

通过前文的分析，我们了解到招商银行大连分行的激励体系没有有效地与顾客满意度挂钩，也就是说现有的激励措施没有很好的考虑各种手段能够在提高员工忠诚、员工态度，进而达到提高员工满意度方面能够发挥什么样的作用。

因为根据服务利润链理论告诉我们，利润是由顾客的忠诚度决定的，忠诚的顾客（也是老顾客）给企业带来超常的利润空间；顾客忠诚度是靠顾客满意度取得的，企业提供的服务价值（服务内容加过程）决定了顾客满意度；最后，企业内

部员工的满意度和忠诚度决定了服务价值。简言之，顾客的满意度最终是由员工的满意度决定的。

所以，这次调研过程为我确定论文的写作方向提供了很大的帮助，我看到了从顾客满意的角度探讨服务型企业员工激励措施的可行性，同时也为我将来的写作过程收集到了有效的数据。总之，我会在本次调研的基础上，在后续必要的情况下继续深入其他银行进行调研，并运用理论与实证研究相结合的方法，建立研究模型，利用所得调查数据进行分析，最后，通过对实证研究结论进行归纳整合，得出本研究的理论成果并指出其在实践中的具体应用。

## 一、调查内容的分布情况

本次民意调查的内容包括客户选择光顾的银行、银行服务质量的评价、客户认为银行服务业务应改进的方面等三大部分。

### （一）、客户选择的银行

4.8%、1.8%。在反馈回来的信息来看，有30%的客户会选择就近的银行进行业务办理，也有接近32%的客户会因为银行的服务态度好坏而选择银行，也有接近35%的客户在选择办理业务的银行时把等待时间是否更短放在第一位考虑，还有2%的客户受其他因素影响来选择银行，这当中个人情感因素和习惯占了主导。

### （二）、银行服务质量的评价

据统计七成调查者去银行主要办理存取款、转账汇款业务，三成是办理投资业务。而在与银行进行交易时，大部分受访人员还是觉得很安全的，只有1%认为不安全。由此可见，银行的'安全性还是受到广大人民的认可的。银行从根本上吸引跟多的客户就必须从业务安全性上下手。

绝大部分群众选择银行时仍会以四大国有银行为首选。而四大国有商业银行目前服务水平确实比前几年有了比较明显的提高，但由于多年来在市场中占有着相对的垄断的地位，客户群体较大，中间业务较多，市场竞争压力相对较小；同时银行一线工作人员相对少，年龄高龄化，综合素质参差不齐，导致服务满意度偏低；另一方面，在央行对存贷款利率管制的情况下，银行提高服务质量使顾客享受更好的服务，都要付出成本。提高服务质量所花费的成本要从银行利润中支出，一些银行因种种原因在服务上投入较少，导致服务效率偏低，顾客满意度偏低。

### （三）、银行服务质量尚需改进的方面

通过上述的分析，客户在问卷中所反映出来的问题集中体现了银行服务所存在的问题和需要改进的方面。在这次调查中，受访者大多数要求缩减业务办理手续过程，他们觉得繁琐的业务程序浪费了他们过多的时间，提高员工服务质量是客户最集中的期望和反映，主要表现在员工客户服务的接待和操作手续的效率，同时提供更丰富的银行项目也不可忽视。

## 二、调查结论

从服务的角度来看，我们应该从员工和顾客两个方面的努力来提高服务质

量。顾客对服务质量的感受往往是从一线员工那里获得的。根据客户调查的分析结果，银行员工的专业素质、员工的响应速度、业务流程、业务权利和义务、员工态度和行为等方面应该是目前银行改善内部服务质量的主要内容。从外部服务质量方面来看，缩短业务时间、重视顾客要求、关注顾客意见、根据顾客要求改进服务方面应该是目前银行需要重点改进的内容。

### （一）区域分化进行

现在一般银行虽然进行了分区，有柜台区、等候区、自助服务区，但还是不能足够满足广大顾客的需求，还应该设立相关的个人理财顾问咨询专台，做好顾客细分，实行差别化服务战略，通过对不同客户需求，进行分批分类服务，以减轻柜台负担，提高服务效率。另外，要大力发展atm机的数量和分散地点，不断完善atm机自助渠道功能，让自动柜员机能够充分分担柜台人员对普通客户，降低大众客户服务成本，达到顾客分流的目的，提高柜台服务效率。

## （二）业务分离进行

根据客户的需求整合业务流程，规范柜员业务操作程序，应进一步整合业务处理中的同类内容和环节，最大限度地削减不必要的工作环节，避免重复劳动，提高处理速度。分化业务流程，合理地把一个大的业务流程分成若干个小而具体的业务流程，这些经过细分的业务流程可以包含一个部门或一个团体，也可以只包含一个员工、一个环节；明确各个流程提供的产品或服务，同时也要确定测量范围。

## （三）.效率办事提高

等候时间过长，特别是在繁华的城市网点中，存取款速度较慢，影响存取款

的速度的原因之一就是人员素质问题，但是主管原因也不能忽略，系统在制定上实现事权分离的同时，一笔业务2人办3人办也是客户不能理解而抱怨的原因之一。

### 一、 调查目的

在现代市场经济环境条件下，没有良好的服务就不能立足市场，这已经是不争得事实。良好的服务是买方市场条件下企业参与市场竞争的尖锐利器。良好的服务是保持顾客满意度、忠诚度地有效措施。良好的服务不仅关系到公司在消费者心

中的形象、更关系到顾客能否得到真正的满意。

(一)

调查主题

(二) 调查的质量标准

1. 调查的原则。客观性、全程性、综合平衡。尽可能的保证数据的准确，减少有意误差与无意误差。
  2. 成本控制。做出详细的预算表，确保调查任务的每一项花费都与预算基本相等。
  3. 时间控制。活动时间控制在本学期
- (三) 调查的形式、方法

2011年5月——2011年6月 (八)

调查经费预算

三、 实际工作调查表

第二部分：调查报告正文

微笑服务决胜千里

——石家庄河北银行服务质量调查报告

一、调查背景及目的 (一) 背景

中国已经加入wto,在重视科学技术是生产力德同时也应重视第三产业的发展，而现阶段中国的服务业远远落后与西方。中国要想在第三产业中争得一席之地，必须提高中国服务业水平。银行是一国金融业的根本，更应该首先做出表率。

## （二）目的

本次调查不仅用于学术研究，更重要的是通过本次市场调查发现河北银行服务系统存在的问题并为河北银行提供改善服务系统的解决方案。切实做到从实践中来到实践中去。为中国服务产业尽一份绵力。

## 二、调查方法的采用

主要采用案头资料、街头拦截、人员观察的调查方法。通过河北银行的官网了解河

北银行的质量服务标准和顾客反馈情况。街头拦截收集顾客对河北银行的质量服务意

见。人员观察通过观察人员对石家庄河北银行的大堂内设施以及工作人员的态度观察得到相关数据。

## 三、调查信息数据分析结果

### （一）单频表

### （二）交叉频次表

排队等待时间对服务满意度的影响

### （三）分析结果

顾客对河北银行的服务态度持不满意的态度，而服务目前恰恰是我们国内银行业最为薄弱的环节，银行要提高竞争力必须进行全方位的关于服务的改革。银行硬件设施的缺失给顾客带来了很大的不便，为了银行为人民服务的理念必须增加建设。

## 四、调查出的问题及原因分析

## （一）用一种方式对待所有的顾客

原因：银行制度死板，服务流程设计不完善

## （二）服务实现层次的错位

（一）银行服务应当做到的是透过更佳的服务，找到顾客索求的价值点，向顾客提供成熟、可信赖和友好的服务，在客户实现自身利益最大化的前提下，实现银行利益的最大化，即差别化和个性化问题，实施服务质量控制，做好服务流程再造，把握服务管理的精髓——向员工授权。

（二）强化公司员工的服务意识，注重银行企业的文化在企业内部的传播，是服务人员树立为人民服务的信念。找到顾客的实际需求和潜在需求并设法满足。建立奖惩制度对表现优秀的员工进行物质和精神上的奖励，以激励其他员工，对服务态度不好造顾客投诉多的服务人员进行惩罚，杀一儆百。

（三）我们应该把客户从进入网点办理业务直到离去的整个过程称为服务，甚至可以延伸到非营业时间提供的电子产品的服务上。前台的服务效率、态度、规范当然算服务，但服务还包括网点的便捷性、门面的档次感、监控设施的完备性、门面空间大小、服务信息、咨询问题时得到答案的及时性与确定性、辅助设备的运行稳定性、管理者在公众场合的形象等等。完善服务培训机制。

### 附录一 人员观察表

### 附录二 街头拦截调查问卷

### 石家庄市河北银行质量调查表

本次调研仅供学术研究，个案资料将充分保密，您所填写的信息对我们一定很有帮助。感谢您的支持！！！！

1、您一年平均到银行光顾多少次？（ ）\*

a 6次以下 b 7~12次 c 13~16次 d 17~24次 e 24次以上

2、您去银行一般是办理哪些业务？可多选\*（ ）

a理财业务 b投资指导 c代理订票 d信用卡业务 e其他

3、在办理理财业务的过程中，您更关注？（ ）\*

4、您是否满意银行的卫生状况？（ ）\*

a很满意 b满意 c一般 d不满意 e很不满意

5、您认为银行在基础设施方面应该做如何让改进？（ ）\*

a增加饮水设备 b增设卫生间 c增加座位数量 d其他

6、以下银行服务环境指标，您认为银行还应该进一步改善的是？（ ）\*

7、您是否满意银行服务人员态度？（ ）\*

a很满意 b满意 c一般 d不满意 e很不满意

8、在银行办理业务过程中，如遇银行服务人员态度冷漠甚至恶劣，您会如何选择？\*（ ）

a向经理投诉 b向消费者协会投诉 c忍气吞声 d 其他

9、在银行办理业务，您一般排队时间为？或排队等号的时间为？ 单位：分（ ）\*

10、您认为银行服务需要改进的方面是?\*可以多选（ ）

12、请问您的年龄是？（ ）\*

a18岁以下 b18--28岁 c28--38岁 d38岁以上

13、请问您的月收入在?\*( )

a1000以下 b1000—3000 c3000—6000 d6000以上

您的姓名\_\_\_\_\_ 性别 男 女

### 附录三 三种调查方法的结果 （一）案头资料

通过对顾客信息的搜集整理，在了解了顾客基本信息的同时，对河北银行的服务进行了界定，了解了顾客的有形和无形的需要，有助于决策者决策。

## 商业银行行业调研报告篇三

本周走访了工商银行，招商银行等两家银行和本银行的两个网点，通过对网点布局，服务，产品及分工的实地考察，这次调研，是我第一次真正了解网点银行。之前对网点银行的认识仅仅停留在一些理论资料上。对于在中国如果做好一个网点银行，它的特点究竟在哪里，我并不清楚。直到参加网点银行的调研，我才体会到银行理论知识和实际运用的区别。那是银行人专业服务的价值体现，更是最真实的以客户为中心经营理念的真实写照。以下是我这次调研的结果与感想：

### 1、大堂经理制

大堂经理的职责是要负责每日案场原值班人的工作职责，履行案场接访质量、正常门岗轮序以及案场纪律的监督等职能，监督前台置业顾问工作情况，其中，最重要的是大堂经理要维护好正常的客户办理业务的秩序。走访的这几家银行中，

他们均设有1-2名大堂经理，服务都比较好，站在客户的角度用通俗易懂的话与顾客交流，细心的帮客户处理业务中存在的问题。客户步入营业厅以后，大堂经理会主动询问办理何种业务，并帮忙取号，客户办理业务时，大堂经理亲自指导填表等，并时刻观察大堂情况，当客户拍照时，大堂经理立即上前制止。同时，对于我们咨询的关于他们银行的相关业务，如理财产品、网银收费等均对答如流。对比之下，我行有的网点，客户进入后，大堂经理皆不在岗位上，迎接客户的是保安，接受询问时与客户插科打诨，调侃，这种行为会使得客户认为银行人员表现非常不专业。大堂经理是客户接触的第一位银行员工，各行该岗位工作人员皆表现出礼貌、服务亲切、业务熟悉等专业特质。因此，我行的相关网点可以提高服务人员的服务质量，提高服务效率，提升我行在客户心目中的形象。

## 2、网点布局

各网点布局皆很宽敞明亮，客户等候区设有饮用水及电视等，其中电视机播放各个银行的产品以让客户了解。在工行，设备的摆放让人觉得有空间密集感，显得空间很挤，特别是自动叫号机摆放在大堂经理工作柜台的里面，让客户踏遍整个网点都找不到，相比之下，我行就显得做的特别好，自动叫号机放在门口的入口处，客户一进门就可以看到，设备的摆放很有顺序，然客户一见就清晰明了。

## 3、各大行营业网点都有明确的功能分区

以招行为例，高柜分为小额业务、特殊服务、综合业务柜等；对公业务及会计清交业务在会计低柜办理；零售贷款、理财、基金等零售业务专设开放式柜台，有专业理财经理接受咨询及办理业务；另外，专设金葵花vip厅，该厅装潢高档，相对安静、隐蔽，金葵花客户能在不被打扰的情况下优先办理各项银行业务。这类网点布局有效分流了客户，顾客在大堂经理的引导下快速找到业务分区，缩短了客户等待时间。专业

的客户经理服务使顾客得以更好地处理自己的问题，更快的办理好自己的业务。我行的营业厅的功能区主要有个人现金服务区、个人非现金服务区、对公现金服务区、对公非现金服务区、贵宾现金服务区、贵宾非现金服务区、贵宾理财区vip理财多功能室，我行划区明确，便于客户更快的找寻自己办理业务的区域，更好地办理自己的业务。

## 商业银行行业调研报告篇四

2022年6月11日按照支行党委的安排，由\_行长带队，支行各部门总经理陪同，一行共计七人对\_支行12年首季业务经营中情况进行了总结、剖析，其间我们先后与\_支行行长\_x运营主管\_x及部分柜员分别进行了交流，就12年首季该支行首季综合考核结果的落后以及经营管理中存在的问题，从主、客观两个方面，着重分析了工作中存在的不足及其原因，同时也就该处业务发展提出了针对性措施建议，现就本次调研的主要内容汇报如下：

### 一、基本情况

\_支行现有工作人员8名，行长\_x运营主管\_x柜面人员5人，大堂副理1人，截止至2022年6月11日各项存款余额\_亿元，比年初下降\_万元，其中对公存款\_亿元，比年初下降\_万元，储蓄存款\_亿元，比年初增加\_万元；各项贷款\_万元，比年初增加\_万元。

二、2022年上半年的业务经营取得的成绩 2022年\_支行在上级行的领导下，围绕全年工作目标，坚持有效发展，立足于传统业务，积极加强零售业务的营销，由于营销策略合理、营销方式全面，使我行部分零售业务品种取得了良好的成绩。

1、全行共同努力，代理保险营销态势良好。\_支行在年初经营分析会上针对代理寿险业务制定了有效的激励机制，经过对多家代理保险产品的比较分析，最终确定了以中国人寿的

产品为主要营销品种，并规范柜员营销方式，营销时必须充分的向客户展示寿险品种的利弊，鼓励柜员在正确的营销方式下积极营销，6月初在\_x行与\_人寿举办的hpc项目活动中，我行15天时间内完成寿险\_万元，完成hpc项目活动任务的153.33%，成为该活动的第一名，截至到六月中旬，我行共营销寿险\_万元，完成全年任务的69.86%。

2、多重营销方式，电子银行营销成效明显。我行重点加强电子银行营销，努力提升我行电子银行业务的发展质量和水平，提升客户活跃度和忠诚度，提高客户渗透率。一是强化柜面营销，柜员负责对柜面业务客户的营销，大堂副理加强自助区客户的营销，力争将每位来我行办理业务的持卡用户进行电子银行产品的全面营销。二是做好批量营销，积极与劳动密集型企业的企划部门做好沟通工作，整理收集好企业员工信息，批量开通电子银行产品。三是主动现场营销，利用现场营销机的优势深入到人口密集区进行现场营销。通过全员不懈努力，截至到6月19日我行营销有效信用卡\_张，完成全年任务的84.4%，个人电子银行注册数\_户，完成全年任务的98.5%，企业电子银行注册数\_户，完成全年任务的100%。电子银行收入\_万元，完成全年任务的85.9%。

### 三、业务经营中存在的主要问题及形成原因

\_支行一直是\_行的一大行，综合考评在全行20个网点中排名靠前，对全行的稳定发展起到了积极作用。然而近期，随着整体经济走势的下行以及工行、建行在\_镇设立营业网点等因素的影响，\_支行的经营发展却陷入了困境，主要问题是储蓄存款市场份额降低，对公存款出现倒挂、资产业务萎缩、客户维护无力、业务发展缺少增长点，其主要原因分析如下：

1、同业竞争加剧，应变措施不足。一直以来，当地经济的发展为\_支行提供了良好地发展基础，但同时也吸引了其他金融机构的进驻。面对愈加激烈的同业竞争，\_支行没能及时调整心态，改变工作措施，积极适应竞争，而是依旧沿袭旧方法、

旧思维，工作主动性不足，导致不少客户流入他行。

2、集镇拆迁改造，区位优势不再。随着\_城镇的改造，原处与集镇中心的\_支行区位优势不再明显，而工行、建行营业网点则分别位于新的集镇中心和人口密集区。在不能为客户提供更优质、全面、贴心的服务时，许多原有客户选择了就近去工行、建行办理业务。

3、市场周期变化，实体经济不强。作为支撑银行业发展的当地实体经济，近来纷纷遭遇重创。一是光伏产业遭受重大挫折，不仅自去年起再无新项目投产，原有各厂或减产或半停产甚至部分企业直接关门，极大影响了对公存款以及公司员工个人储蓄存款。二是钢材市场萎缩，该行原有存款大户\_现实行资金归集，导致对公存款下降近千万。

4、发展信心不足，工作措施不力。面对激烈的市场竞争，该行未能切实贯彻上级行“保抢挖”工作要求，同时由于该行高行长刚到\_，与政府部门也缺少沟通，获取客户信息较少，对原有的存量客户也未能适时维护，致使部分客户流失。同时，根据与该行员工的交流可以看出，在同业竞争下，该行员工普遍存在消极悲观情绪，对任务的完成缺乏信心、决心。

## 五、下一阶段工作的几点建议措施

1、转变理念，加强市场的研究和营销。针对\_镇同业竞争激烈的现状，应加强市场调查和研究，特别是在资产及负债业务方面，要牢固树立以客户为中心的经营理念，积极寻求亮点，切实扭转目前的被动局面，努力在下半年的业务经营中有所突破。

2、锐意进取，加强客户的维护和拓展。在加强存量客户维护的基础上，应积极寻新的增长点，加大对园区大型企业的拜访，争取有所突破。

3、开好晨会，强化全员营销服务意识。要强化晨会作用，每日利用晨会通报营销成果，提示服务技巧。可以积极吸取同业的好的做法，做好经验交流。

4、加强引导，坚定员工的信心和决心。要建立单位学习制度，及时传达学习上级行的制度办法和工作要求，严格各项考核办法，同时加强与员工联系和沟通，多关心员工的困难，合理人员分工，调动员工的积极性，坚定完成任务的决心。

5、改进作风，确保各项工作的整体推进。要制定单位工作目标，落实分解各项工作任务，行长要身先士卒，率先垂范，走在业务工作的一线，克服怕苦畏难思想，带头做好各项业务的营销工作，推进各项业务的发展。

2022年6月11日

## 商业银行行业调研报告篇五

### 1. 调研目的

本次研究试图通过对招商银行大连分行的管理制度（薪酬、晋升、培训、绩效）、工作满意度的调查，借助数据的支持来分析服务型企业员工激励机制的问题所在，为后期论文写作奠定良好的信息基础。

### 2. 调研过程

#### 2.1 企业概况

招商银行大连分行成立于1997年5月8日，前身为招商银行大连支行。大连分行目前有分行营业部、胜利广场支行、高新园区支行、人民广场支行、开发区支行、金州支行、甘井子支行、保税区支行、星海支行、中山支行、华北路支行、桃

源支行、和平广场支行、新开路支行和滨海支行（财富管理中心）等15家经营网点，软件园支行正在筹建中，以及新华洋自助银行等10个离行式自助银行。

在十二年的发展历程中，大连分行立足于市场，立足于服务。被广大客户和社会公众称誉为创新能力强、服务好、技术领先的银行。2015年，招商银行大连分行各项存款约180亿元，各项贷款近百亿元，具备每年3亿元以上经营利润的盈利能力。在各项指标中，中间业务收入占比、零售业务占比、中小企业占比的指标在同业中均处于较高水平，体现了良好的市场性和成长性。

面对激烈的同业竞争、趋紧的宏观经济调控和复杂的经营环境，招商银行正试图以变革创新为动力，加快推进经营战略调整和管理国际化进程，努力将其建设成为大连地区的知名金融品牌、有鲜明特色、有较高社会认同度的现代商业银行。

## 2.2 企业激励现状分析

大连分行现有员工700余人，其中，正式员工近600人，全行员工平均年龄30岁。96%以上员工具有大专以上学历，67%以上员工具有本科以上学历。全行共有中共-党员175人。

银行业属于典型的服务型企业，随着产品和质量的日益趋同化，顾客越来越看重企业能否满足他们的个性化需求和能否为他们提供及时的高质量服务。同时，面对激烈的市场竞争，企业也越来越重视顾客价值，把顾客满意摆到了竞争战略的高度。对于商业银行，他们所提供的核心内容是服务，而服务的直接提供者是员工。只有满意的员工才能产生满意的顾客，所以员工激励对于现代企业已经变得至关重要。

目前，招商银行大连分行为顺应银行业改革趋势，积极创新，以业绩考核、薪酬改革、教育培训为手段建立了一套员工激励体系，以其中的薪酬改革为例：

绩考评结果所属的档次对应；奖金统一纳入分行发放的目标管理业绩奖金，每月暂按员工目标管理奖基数的60%预发，待季度、年终考核结果确认后，统一兑现当年应得奖金。

此外激励体系中还包括培训课程设计、业绩考核评定、竞聘上岗等项目。

虽然企业内部有一套完整的激励体系，但却没有体现出以提升顾客满意度为最终目标的设计理念，忽略了激励对于员工忠诚度、员工满意度的作用效力，没有真正的发挥其应有作用。

## 2.3 企业顾客满意度调查分析

商业银行与普通企业的区别首先是拥有最大量的顾客。随着我国社会主义市场经济体制的逐步建立，市场环境由供给瓶颈型转向需求约束型，买方市场的格局基本形成。与经济运行的整体趋势相一致，我国银行业也实现了由卖方市场向买方市场的转变。面对激烈的市场竞争，商业银行欲提高市场竞争力，必须树立顾客中心观念，全面提高顾客满意度。一项调查结果显示：75%的顾客会把服务经历中的不愉快事件向其他人——家人、朋友、邻居、同事、其他的顾客——述说，有些顾客会把不愉快的事件向他过去选择的竞争对手述说，为竞争对手提供了建设性意见。只有7%的顾客会把不愉快事件向原来的商家述说。因此关注顾客的服务过程满意度已成为企业占领先机的必要手段。

在本次调研过程中，我们随机采访了一些在招商银行大连分行办理业务的顾客，希望通过直接的接触能够了解顾客对企业的满意度以及忠诚度。调查显示，近期不打算更换银行的顾客中，约有80%的顾客是因为“习惯了”，10%的顾客是因为“不得已”，比如工资、学校、有关帐户的定向问题。剩下10%的顾客是因为“有亲友在好办事”等等其他客观因素。而被问及关于近期不打算更换银行的理由，大约有三分之一

的顾客认为“各家银行都差不多”，有大约五分之一的顾客认为他们选择招商银行“银行网点多、方便”，其后依次为“服务态度好”、“网络银行好”，还有人提出收费问题和安全问题。通过上述分析，可以看出，真正忠诚的顾客不足50%，相反因为习惯和避免麻烦等顾客接近60%。这说明目前表现行为忠诚的消费者的至少有一半人以上只是暂时的忠诚。

的可能性更高。传播负面口碑的可能性更低；各种媒体也更有可能传递该企业正面的信息，企业所做的广告和促销将会更加有效。

所以，通过调查我们了解到，招商银行大连分行的顾客满意度水平虽然在一定程度上在市场中处于较高的位置，但若想保持现有顾客的忠诚度，则还需采取一些具有针对性的措施。

## 2.4 企业内部员工激励存在的问题

结合对招商银行大连分行的`激励体系的了解以及对企业顾客满意度的分析，我们得出，招商银行大连分行的激励体系在实施过程中取得了一定的效果，但是仍然存在很多问题：

（1）员工薪酬激励效果不佳。比较重视货币激励，但由于分配上的工资、奖金等货币激励手段与实际业绩挂钩不密切，造成新的平均主义，因而激励效果不理想。福利待遇等非货币激励中的个人工作表现和贡献因素不突出，“大锅饭”现象依然存在，激励作用不强。

（2）激励措施的针对性不强，未能认真研究和掌握银行行业员工的特点和个人需要，以提升员工忠诚、员工满意为目标，特别是诸如尊重和自我实现这样的高层次需要，导致在工作中员工工作不够积极、态度不够热情，进而影响到顾客对于银行满意水平。因而激励效力未能充分发挥。

(3) 招商银行大连分行在用人方面虽然做了一些改革，如竞聘，竞争上岗等。但是改革还是不彻底，“能上能下”始终难于做到，淘汰机制不灵活，有的只是流于形式。“能者上，平者让，庸者下”很难落到实处。岗位职数是有限的，人员能上不能下，缺乏流动和活力。

总体来说，招商银行大连分行员工的工作满意度不高，存在人才流失问题。缺乏有效的薪酬和激励机制，特别是员工薪酬激励机制不完善导致员工对工作的满意度不高。员工对薪酬不满意，主要认为有失公平，报酬和期望不一致，也没有真正与业绩挂钩。同时和外资企业、外资银行比，国内银行员工的薪酬并不高，内心的归属感并不强，一旦有机会就会跳槽。另外工作中的员工成就感也不满足。

### 3. 调研结论

通过前文的分析，我们了解到招商银行大连分行的激励体系没有有效地与顾客满意度挂钩，也就是说现有的激励措施没有很好的考虑各种手段能够在提高员工忠诚、员工态度，进而达到提高员工满意度方面能够发挥什么样的作用。

因为根据服务利润链理论告诉我们，利润是由顾客的忠诚度决定的，忠诚的顾客（也是老顾客）给企业带来超常的利润空间；顾客忠诚度是靠顾客满意度取得的，企业提供的服务价值（服务内容加过程）决定了顾客满意度；最后，企业内部员工的满意度和忠诚度决定了服务价值。简言之，顾客的满意度最终是由员工的满意度决定的。

所以，这次调研过程为我确定论文的写作方向提供了很大的帮助，我看到了从顾客满意的角度探讨服务型员工激励措施的可行性，同时也为我将来的写作过程收集到了有效的数据。总之，我会在本次调研的基础上，在后续必要的情况下继续深入其他银行进行调研，并运用理论与实证研究相结合的方法，建立研究模型，利用所得调查数据进行分析，

最后，通过对实证研究结论进行归纳整合，得出本研究的理论成果并指出其在实践中的具体应用。

## 一、 调查内容：

本次消费者调查的内容包括客户选择银行首要考虑的因素、银行服务质量的评价。

### （一） 客户选择的银行首要考虑的因素

从问卷反馈的信息来看，有30%的客户会选择就近的银行进行业务办理，也有32%的客户会因为银行的服务态度好坏而选择银行，也有接近35%的客户在选择办理业务的银行时把等待时间是否更短放在第一位考虑，还有2%的客户受其他因素影响来选择银行，这当中个人情感因素和习惯占了主导。

### （二） 银行服务质量的评价

一方面，在央行对存贷款利率管制的情况下，银行提高服务质量使顾客享受更好的服务，都要付出成本。提高服务质量所花费的成本要从银行利润中支出，一些银行因种种原因在服务上投入较少，导致服务效率偏低，顾客满意度偏低。

## 二、 调查分析：

商业银行服务质量低下成为社会关注的焦点，总体分析原因主要有：

### （一） 银行制度设计存在缺陷，银行客户素质参差不齐

银行承担了大量传统型结算业务，如：代发工资，代收水、电费等业务，大量的中间业务为银行带来了可观的经济效益和社会效益，但是统计显示这些低端业务占据了大量的银行资源，影响了银行的服务效率。虽然银行开设了atm□网上银

行等在自助服务，但是由于银行客户素质参差不齐，相当的顾客难以接受这些功能，还是忠于传统的服务模式，是这些业务不能得到充分的利用，而且自助服务功能不全面，经常出现故障，也导致了柜台人满为患，影响了服务的质量。

## （二） 服务时间太长，造成了银行网点客户排队现象

近年来随着我国居民收入水平的提高，金融市场间的开放，人们的金融投资理财服务需求不断增加，人们对于股票和基金等金融产品的需求迅速增加，越来越多的人开始涉足证券市场，导致银行网点受理基金、理财开户的，理财产品购买的数量成倍增加。这些业务通常都是银行的复杂业务，办结通常需要10-20分钟，这就极大地增加了银行员工的服务时间，以至于出现了银行网点客户的排队现象。

（三） 银行营业网点和人员相对不足，银行员工的业务技能同质化，

## 缺少专业人才

银行为了控制成本，导致了银行营业网点和人员的相对缺乏，银行业务逐渐增大，但是服务人员却反导致了银行长期处于超负荷运转的状态，排队等待时间长，导致了服务效率的降低。另外，银行基层一线员工技术仍然处于技术操作阶段，只能用于处理一般的传统业务，而现在银行频繁推出新业务，而银行员工的业务技能培训却滞后。银行缺乏咨询、理财等方面的专业人才，无法满足高端客户业务的投资融资、理财等业务的需要，造成了服务时间过长、服务效率低、服务质量不佳的状况。

## 三、 调查结论：

金融市场开放以来，银行面临着激烈的竞争，虽然银行服务比以往有了很大的提高，但还是普遍存在客户排队严重，服

务标示不明，服务效率不高的现状。银行作为金融服务行业，提升顾客满意度是提高银行核心竞争力的重要因素，而银行的服务质量在很大程度上决定了顾客的满意度，所以提高服务质量，成为商业银行面临的重大问题之一。

投诉效果、协助解难等方面而应该是目前银行需要重点改进的内容。

#### 四、 解决方法：

针对以上问题，银行要提高服务效率需要进行以下改革：

##### （一） 做好顾客细分，合理分流

现在一般银行虽然进行了分区，有柜台区、等候区、自助服务区，但还是不能足够满足网点内部服务和销售流程的需要，应做好顾客细分，实行差别化服务战略，及时快速依据业务办理情况做好客户分流，以减轻柜台负担，提高服务实行差别化服务战略，及时快速依据业务办理情况做好客户分流，以减轻柜台负担，提高服务效率。另外，要大力发展atm机自助渠道，不断完善atm机自助渠道功能，让自动柜员机充分分担银行中低端客户，降低大众客户服务成本，达到顾客分流的目的，提高柜台服务效率。

##### （二） 拓展电子金融业务，提高工作效率

银行需要积极努力地推广网上银行和手机银行的理念，让公众信赖通过网上银行和手机银行也可以安全的办理转账结算业务，首先减少了来营业网点办理业务的客户人数。在营业点，大堂经理进行合理分流，需要实现影印文件在排队叫到号之前就已经准备好，叫到号就可以直接办理，缩短业务办理时间。

#### 一、大连银行概况及发展历程：

大连银行前身大连市商业银行成立于1998年3月28日，是一家由大连市国有股份、中资法人股份及个人股份共同组成的地方性股份制商业银行。经中国银行业监督管理委员会批准，大连市商业银行于2015年2月17日更名为大连银行。2015年7月19日，大连银行在天津设立了第一家异地分行，迈出了从地方银行向全国性银行转型的第一步。2015年7月18日，大连银行第二家异地分行——北京分行正式开门纳客，标志着大连银行实现了自身发展的又一次重大跨越。2015年1月18日沈阳分行开门纳客，为大连银行东北地区战略布局落下了一颗重要的棋子。2015年9月成都分行、10月营口分行相继开业，大连银行全国性战略布局提速。2015年，成功设立了上海分行、丹东分行和重庆分行，异地分行已达8家，成为唯一在全国四个直辖市均设有分行的城商行，大连银行作为全国性股份制商业银行的架构初具雏形。

大连银行秉承“稳健经营、科学发展”的经营理念，以完善法人治理结构、增强风险控制能力和建立资本约束机制为手段，以支持东北老工业基地振兴和地方经济发展为己任，进一步明确了“服务地方、服务中小、服务市民”的市场定位，先后为大连市基础设施改造、区域经济发展提供了一揽子金融支持，实现了中小企业融资的一站式服务。

全行现有员工近5000人，总行下设27个管理部门，4家中心支行，8家分行，共130多个营业网点。

近年来，大连银行资产质量不断提高，盈利能力持续增强，各项经营指标实现了历史性突破。截至2012年末，大连银行资产规模达到2506亿元，一般性存款余额1747亿元，贷款余额1016亿元。在2012年7月出版的英国《银行家》杂志全球前千家大银行排名中，大连银行位列第468位，在中国内地的银行中排名第39位。

二、大连银行业务：

## 1. 个人业务

1

## 2. 公司业务

## 3. 小企业业务

## 4. 国际业务

## 5. 信用卡

## 6. 电子银行

网上银行、手机金融、自助金融、电视金融、基金平台、通财平台、通联通、增值服务

### 三、经营业绩：

截至2015年三季度末，大连银行资产总额798亿元，比2015年末增加411亿元，增长94%；存款667亿元，比2015年末增加328亿元，增长96.8%；资产和存款三年来接近翻了一番；贷款423亿元，比2015年末增加181亿元，增长75%；净利润4.5亿元，比同期增加3.2亿元，增长246%；不良贷款比例从2015年末的6.24%下降到2.75%；拨备覆盖率从47.9%增长到163%；资产充足率从4.72%提升到10.8%。2015年末，大连银行存、贷款市场份额双双位居大连地区首位。

截至2012年6月末，大连银行资产规模达到2276亿元，一般性存款余额1606亿元，贷款余额964亿元，实现净利润11.17亿元，不良贷款余额为8.67亿元，不良贷款比例为0.9%，资本充足率为10.89%，拨备覆盖率达到337.14%。

### 四、获奖情况：

## 2012中国最佳城商行零售银行

2012年11月，在“2012第五届中国最受尊敬银行暨最佳零售银行”评选中，大连银行荣获“2012 中国最佳城商行零售银行”和“2012最具成长性城商行零售银行”两项大奖，并受邀将出席在京举办的颁奖活动及“2012中国零售银行年会”。

本次评选活动是第三方对中国银行业发展的一项客观评估，由中国银行业协会全程指导，至今已举办5届。评选基于行业监测数据，对银行的企业声誉、管理能力、发展战略、服务质量、财务运营、业务创新等指标进行综合评估，是国内银行业具有权威性和公信力的评选，也是唯一的针对零售银行业务的评选。

## 2012最具成长性城商行零售银行

2012年，大连银行零售业务规模快速增长，服务与销售能力持续提升，品牌影响力和市民口碑大幅改善，这次获奖，充分显示了社会公众、研究机构、专家学者等对大连银行零售业务优良成长性的肯定和认可。

此次评选，评委会对大连银行给出评语——“根据评价体系中的客观指标，对贵公司的各项数据及市场表现进行严谨分析及评估，评委们一致认为，贵公司表现突出，荣获‘2012中国最佳城商行零售银行’、‘2012最具成长性城商行零售银行’奖项，实属实至名归！”

## 五、小组感悟：

为了更好的学习商业银行这门课程，在任课老师的安排下，我们小组对大连银行做了相关的调研报告。这次的调研，对我触动很大。不仅拓展了对银行相关业务的知识的了解，也提升了对于银行行业的认识，为以后的踏入社会工作开启了一些新的想法。

通，该网点的大堂经理针对新行员存在的困惑都给予了耐心的讲解和指导，让我们对银行的工作和建设银行有了更直观的认识。

调研后，小组成员们纷纷表示受益匪浅，并感谢大连银行如此热情积极的对我们的指导，我们深刻意识到要进一步增强自己的业务本领，拓宽自己的知识领域，为自己的职业生涯做好规划，准确地进行自我定位，不断提高个人素质，只有这样，在未来的工作和学习中我们才能处理问题游刃有余。

## 六、附大事记：

1998年1月21日

大连市商业银行各项存款余额达到100.26亿元，首次突破百亿元大关。

2001年3月28日

大连市商业银行北方明珠卡正式发行。

2015年1月4日

大连市商业银行圆满完成增资扩股任务，实收股本超过20亿元。

2015年7月27日

大连市商业银行中小企业融资中心成立。

2015年2月13日

中国银行业监督管理委员会批准大连市商业银行股份有限公司更名为大连银行股份有限公司，简称大连银行；英文名称变更为bank of dalian co.□ltd□简称bank of dalian□

2015年3月31日

中国金融大典第三届中国金融（专家）年会在北京隆重，王劲平行长被评为“2015中国城商行年度人物”。

2015年4月3日

在大连银行更名庆典上，中央政治局、国务院副，时任辽宁省人大常委会主任、辽宁书记的同志与大连书记张成寅共同为大连银行揭牌。

2015年6月29日

大连银行uu信用卡发行，这是全国首张具有风景游园功能的信用卡。

2015年7月19日

大连银行天津分行开业，实现了跨区域发展的突破。

2015年7月26日

大连银行ipo工作正式启动。

2015年12月31日

大连银行存、贷款市场份额在大连市众金融机构中双双名列首位。

2015年5月14日

大连银行向四川地震灾区同胞捐款500万元，员工个人捐款120余万元；全行累计捐款625万元，列全国城市商业银行首位。

2015年7月18日

大连银行北京分行开业，为大连银行的发展带来难得的历史机遇和发展空间。

2015年9月1日

改版后的大连银行网上银行正式向社会推出。

致 谢

首先呢，想说这是第一次做调研报告，前前后后的忙碌真的让我学到了不少。很感谢我们的老师，给我们提供这样的机会，这项任务不单单只是一个作业，更是我们学习过程的一个成长，一个进步。其次呢，很感谢我们这个小组的全体组员，合作，是一个团队少不了的精神，正是有了你们才有我们这个小组，也只有大家的共同努力，相互配合，积极创新思维才能完成我们这份调研报告。最后，不得不对大连银行的职工们说一声谢谢，正是你们的热情，你们的耐心，你们的豁达才让我们深刻的学习和了解到这么多知识，为我们的知识添加了营养剂。以上是我们小组这次的调研报告，望老师给予一定的批评建议。