

2011年以来，为全面提升中国光大银行信用卡业务市场竞争力，实现更有内涵发展，信用卡中心全面推行精益管理工作，成效显著。

该卡中心实施了“1+2+3”的工作模式：以“让客户满意”为1个出发点，以“降工单、降投诉，”为2个突破口，以实现“向精益管理要效益，向精益管理要效率，向精益管理要品质”为3个阶段性目标。通过将精益管理理念方法有效运用于信用卡业务经营管理全过程，为信用卡业务健康快速发展打下了坚实基础，助力业务发展。

“降工单、降投诉” 客户满意度大幅提升

客户满意是衡量企业服务品质的主要标准，也是企业发展的根本宗旨。如何进一步提升顾客满意度，降低客户投诉率？

光大银行卡中心重点以“降工单、降投诉”为突破口，运用精益管理9大方法，全面解决各类问题。

客户一旦对信用卡产品或服务体验不佳，向发卡行提出建议或需求就会形成业务处理工单。为减少客户工单，卡中心运用精益管理工具和方法对工单进行测量、统计、分析，找出导致工单产生关键因素，分类别、分步骤优化改进，客户工单量、投诉量明显双降。

一组最新的数据显示：该行在客户增长150万户的情况下，月客户工单量由1月3.94万笔，降到8月的3.07万笔；百万客户工单率由年初的0.92%降至0.60%；8月信用卡业务有效投诉27件，百万客户投诉率环比由5.76下降至5.29，同比由8.17降至5.29。客户满意度也随之大幅提升。

2010年，中国光大银行信用卡中心首创性的将制造业“精益管理”的思想引入信用卡业务，成为国内第一家跨界借鉴这一先进管理理念的信用卡中心。

“降成本、提效率” 内部运营水平全面提升

如何加快内部工作流程，降低运营成本？如何在传统的银行服务业进行创新？成为了各家银行不得不关注的课题。

推行精益管理后，光大银行卡中心有效控制了经营成本，以失效客户到期不续卡、短信整合发送、电子账单转化、客户工单下降为代表的30多个精益管理项目实施后

，累计节约运营成本逾800万元。

运行成本节约下来后，工作得以持续优化。该行卡中心后台运营工作效率提升30%。如：电子账单发送周期项目将电子账单发送时间从原来7-8天缩短至2天，效率提高3倍；错入账工单处理时效提升80%以上；以解决短信字符不规范项目为例，通过系统改造，解决了短信内容显示不全、乱码等问题，每月约有6500条短信字符不规范现象降为0，极大提升了服务品质，提高了客户满意度；短信合并项目，使两条短信变为一条，每月节约短信10万条，客户阅读感受却大幅提升。

融入阳光服务 完善多项业务工作

早几年前，光大银行信用卡中心就前瞻性地把精益生产的理念和方法引入到了服务性企业中。据光大银行信用卡中心相关负责人介绍，目前，光大银行信用卡24个年度精益改进项目稳步推进。

光大银行卡中心将精益管理与阳光服务工作有机结合，不断完善外部服务的同时，也着力完善内部服务。

据该行信用卡部工作人员介绍，为了提升内部服务水平及完善多项工作，推行精益管理，信用卡部先后开展了全国卡友阳光畅听、分行客户心声收集、分行服务座谈会、每月热点问题解答等系列服务活动，了解客户需求，发现产品缺陷，进而通过精益管理，对服务进行改进。

记者从光大银行了解到，以前客户如未开通自动关联购汇还款功能，即使客户人民币账户有足够贷方余额，但仍会形成外币账户逾期。经意见收集及可行性论证，信用卡中心开发了人民币余额自动购汇还款功能，极大方便了客户，杜绝了类似现象发生。

在推行精益管理八个月后，从光大银行总行发布的调查数据显示，二季度卡中心外部客户满意度调查得分91.57分，较一季度上升0.6个百分点，保持在优秀水平；对内服务得到分支行广泛认可，二季度该行内部阳光服务综合排名中，较一季度上升10个位次。

该行相关负责人介绍，光大银行信用卡中心将持续推进精益管理，力争实现全年节约成本1000万元、百万客户工单率降至0.5%、百万客户投诉率降至5.5的总体目标

。

