

商业银行投诉管理机制探究

张语涵

(武汉大学, 湖北 武汉, 430072)

一、引言

近年来,随着金融产品及服务的日益丰富,也随着金融消费者维权意识的不断增强,我国商业银行的客户投诉数量呈显著上升趋势。为规范金融市场秩序,促进社会公平正义,中国人民银行、银保监会先后出台监管规定,对商业银行处理投诉的机制、流程等作出明确要求,加大金融消费者权益保护力度。本文拟从商业银行投诉管理的重要性、具体实践、存在问题及对策建议等入手展开讨论,希望给相关商业银行以参考。

二、加强投诉管理对商业银行意义重大

(一)加强投诉管理是落实监管规定的必然要求

整体来看,商业银行投诉管理是以人民银行和银保监会为核心的二元监管组织架构。两大监管部门从强化功能监管和行为监管的角度出发,对商业银行投诉管理设定了全面、系统的执行标准。中国银保监会印发的《银行业保险业消费投诉处理管理办法》(2020年3月1日起施行)、《中国人民银行金融消费者权益保护实施办法》(2020年11月1日起施行),从机制建设、投诉处理、内部管理等方面,对商业银行的消费投诉处理进行了具体规范。同时,也明确了对应的监管措施,如强化投诉日常监管,要求定期报送投诉数据、资料,及时报送投诉处理工作制度及责任人名单,掌握基本动态;开展专项检查,针对投诉处理工作情况开展监督检查和监管考核等,突出个案监管。2020年,银保监会针对“原油宝”消费投诉事件开展立案调查,这正是强化个案监管的体现。

(二)深挖投诉根源是改进产品与服务的重要路径

客户投诉是银行产品或服务存在缺陷的直观反映,也是商业银行组织管理、制度建设、流程设计、行为规范、信息系统建设等不完善的显著呈现。除客户法律和维权意识增强等外界因素外,银行客户投诉大多是源于后台支撑保障不足、营业人员的服务态度差以及效率不高等内部原因。以投诉管理为切入点,深挖客户投诉背后的真正原因,针对制度、流程、机制等根本性问题对症下药,既可以避免同类投诉反复出现,也可以为促进商业银行内部精细化管理提供有效抓手。在此基础上,商业银行能针

对性改进自身产品与服务,不断提升客户体验。

(三)有效处理投诉是维护声誉的重要渠道

银行是经营风险的企业,也是经营信用的企业,该特殊性决定了其声誉、形象是商业银行的重要资产。随着互联网技术的发展以及信息传播渠道的拓宽,负面舆论信息在短时间即可大范围弥漫发酵,酿成声誉风险事件,对商业银行声誉造成冲击。例如,2020年,某著名脱口秀演员“手撕”银行泄露其个人信息事件,引发了银保监会消保局对涉事银行的专项检查和450万元行政处罚的同时,也给涉事银行声誉造成了不小的负面影响。由此,加强投诉处理,及时、妥善处理投诉,对于提高客户满意度和社会美誉度,避免负面舆情,稳固乃至拓宽客户群体,具有十分重要的作用。

三、商业银行投诉管理基本实践

(一)组织管理

银行总行成立高管层消费者权益保护委员会负责统一组织和领导全行消费投诉管理工作,设立消费者权益保护部门负责牵头落实全行消费投诉管理工作;银行总行消费投诉所涉及业务、服务的管理部门为消费投诉处理和核查单位,负责消费投诉的调查处理、处理结果反馈以及产品与服务改进等。银行各级机构作为维护消费者合法权益、处理消费投诉的责任主体,需根据当地监管要求,参照总行模式组织管理本级机构投诉处理工作。

(二)机制建设

商业银行根据监管要求,建立投诉信息披露、投诉登记处理、投诉统计分析等基础投诉管理机制,并按年度向社会发布投诉数据和分析报告,按要求公开投诉渠道和方式,明确投诉登记、流转、处理、回复、回访等各环节的时限和具体要求。同时,对投诉数据开展定期或不定期统计分析,根据热点及重点投诉问题下发风险提示或通报,督促问题整改,开展责任认定追究。

(三)处理流程

银行投诉处理流程主要分为接收登记、流转、处理、回复、回访五个阶段。消保部门及投诉渠道管理部门负责接收、登记并分办来自监管部门等外部单位的转送投诉以及客户直接向银行提起的内部

投诉。银行投诉处理部门或其他现场机构接到投诉后立即开展调查,核实投诉问题后形成处理意见,按时限要求告知客户投诉处理结果,并在投诉处理结束后进行回访,征求投诉人对投诉处理结果的意见及满意度等。

(四)统计分析

银行各级投诉管理部门按照监管要求建立投诉处理信息化系统,全面覆盖本机构投诉渠道和方式,投诉受理与处理信息实时更新,过程留痕可回溯。同时,明确各级机构管理职责,细化系统使用规范,持续提升金融消费者投诉分类的全面性和准确性,准确、全面、及时录入投诉信息,定期统计分析投诉登记及处理情况,总结投诉热点难点,分析投诉问题,提示问题风险,督促各级机构提高投诉处理质量和处理效率。

四、商业银行投诉管理面临的问题

(一)消费投诉的概念范畴不一致

虽然银保监会及人民银行均对投诉进行了定义,但不同监管机构对投诉管理、投诉处理从概念界定到规范执行等层面存在差异。如《银行业保险业消费投诉处理管理办法》第十三条规定,银行业消费投诉人包括自然人和法人。而《中国人民银行金融消费者权益保护实施办法》第二条和第三十五条规定,金融消费投诉是指金融消费者向银行投诉的行为,而金融消费者仅包括自然人。可见,两大监管部门关于法人是否属于消费者范畴的态度不一。而消费者权益保护的初衷,正是基于金融消费者与金融机构双方在经济实力、信息水平等方面差距悬殊,而对消费者进行倾斜保护。法人是否可以归入消费者范畴直接影响银行在与其协商解决民事争议时是否应采用自然人客户的同等保护标准。由于银行消费纠纷大多发生在基层机构,各地监管部门具体管理标准不完全一致,商业银行在处理法人客户反映的争议及诉求时,往往难以抉择是否应依照消费投诉处理流程和要求办理。

(二)代理投诉“黑产”加剧处理困难

随着消费者投诉表达渠道的多元化和商业银行对声誉风险的日益重视,以向金融机构索取“和解补偿”为目标的代理投诉黑色产业链悄然滋生。当下,部分客户经济状况发生变化,以投诉为手段,借助代理维权等“黑色”组织,追求逃避债务、免息还款或索取和解金等非法目的,向银行甚至监管部门纠缠施压的现象愈发普遍。个别极端客户甚至为实现个人目的缠访缠诉,严重浪费社会资源和影响正常金融秩序。因涉及合规管理要求和风险控制底线的突破,银行往往不能也不愿向此类不合理诉求

妥协,因此不可避免地推高了投诉的处理成本。

(三)投诉处理专业人才缺乏

当前,我国商业银行投诉存在投诉集中化、对象扩大化、渠道多元化的发展趋势,这对投诉处理工作的及时性、有效性提出了更高要求。客户投诉问题涉及银行制度规定、业务要求、系统操作、服务运营等多个方面,投诉处理人员需兼具业务与法律知识,既要熟悉行内各项业务,也要熟记相关监管要求。另外,为提高处理效果,处理人员除了要听得懂、讲得明,还要有耐心、善沟通。然而,当前商业银行的消保人员队伍普遍薄弱,投诉管理人员较为缺乏,部分基层机构甚至连消保专职人员都无法配备,这成为投诉处理的硬性短板。

五、相关对策建议

(一)统一消费投诉主体界定标准

金融监管部门应进一步明确消费投诉主体范畴,以便各级机构统一投诉认定标准,确保投诉登记真实、准确、完整,实现投诉登记的精准化以及投诉处理的专业化、高效化。同时,各处理环节应有效联动实现投诉管理的精细化、科学化,并进一步推进投诉处理和管理的协调联动以及投诉信息的全面共享,将“短期解决每一笔投诉”转变为“彻底解决每一类投诉”。

(二)加大代理投诉“黑产”打击力度

公安、市场监督管理、网信以及金融监管等部门应加大对刻意推高投诉处理成本、激化金融矛盾纠纷的代理投诉“黑产”的打击力度,建立金融代理投诉“黑产”负面清单,对编造和扭曲事实、制造损害商业银行声誉的负面舆情以攫取不正当利益的非法组织予以严肃整顿处理。同时,商业银行应加快探索建立金融纠纷小额赔付机制,深入参与金融纠纷多元化解机制建设,借助第三方调解组织力量及时妥善处理客户投诉,提高投诉处理能力和水平,从而避免矛盾层层升级。

(三)加大消保人力资源保障

商业银行应加强消保人员配备及其他资源投入,配齐投诉处理人员,加大员工激励力度,以此提高员工从事投诉处理工作的积极性和主动性。同时,强化消保专项培训,营造以客户为中心的服务文化氛围,将客户投诉作为发现产品和服务短板的重要途径,变“被动处理”为“主动治理”,实现从客户抱怨到客户心声的转变,树立银行服务新形象。

【作者简介】张语涵(1990—),女,河南人,硕士学历,研究方向为商业银行管理。