



周一平 / 主编

ISO标准化管理 与流程银行建设

ISO BIAOZHUNHUA GUANLI YU LIUCHENG YINHANG JIANSHE



电子科技大学出版社

013068276

F830.33

176

ISO 标准化管理与流程银行建设

主 编：周一平

副主编：广明群

编 委：

何 苗 张文华 刘 刚 李乾辉 刘冀川
廖小刚 祝凤淋 严玉娟 王 申 龚海霞
李 鹏 广明法 沈中祥



F830.33

176

电子科技大学出版社



北航

C1675803

875880810

图书在版编目(CIP)数据

ISO 标准化管理与流程银行建设 / 周一平主编. —

成都: 电子科技大学出版社, 2013.1

ISBN 978-7-5647-1443-7

I. ①I… II. ①周… III. ①商业银行—银行业务—

国际标准—研究 IV. ①F830.33-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 315929 号

ISO 标准化管理与流程银行建设

主 编 周一平 副主编 广明群

出 版: 电子科技大学出版社(成都市一环路东一段 159 号电子信息产业大厦 邮编: 610051)
策划编辑: 张 鹏
责任编辑: 张 鹏
主 页: www.uestcp.com.cn
电子邮箱: uestcp@uestcp.com.cn
发 行: 新华书店经销
印 刷: 河北永清县晔盛亚胶印有限公司
成品尺寸: 170mm×240mm 印张 21.75 字数 433 千字
版 次: 2013 年 4 月第一版
印 次: 2013 年 4 月第一次印刷
书 号: ISBN 978-7-5647-1443-7
定 价: 69.00 元

■ 版权所有 侵权必究 ■

- ◆ 本社发行部电话: 028-83202463; 本社邮购电话: 028-83201495。
- ◆ 本书如有缺页、破损、装订错误, 请寄回印刷厂调换。

序

风险无处不在、难以度量，让企业很难去评估风险，因此在很多时候，企业对于实施内控和风险管理便无从下手。整体而言，企业要建立内控制度的知识管理平台，将内控手册电子化、规范意识普及化；将企业内控规范与日常业务运作结合，并实现实时监控；建立企业重大风险事项的内控预警平台，防患于未然；建立完善的内控合规体系，加强对重大风险事项的监控；建立有效长期的内控审计监督机制，持续跟踪改进内控风险管理体系。中国银监会于 2004 年 2 月发布了《股份制商业银行风险评级体系》和《商业银行资本充足率管理办法》、2006 年 1 月发布了《商业银行监管评级内部指引》、2006 年 10 月发布了《商业银行合规风险管理指引》。这一系列监管制度的出台，使银行业管理不知不觉中进入了一个风险合规时代。

绵阳市商业银行作为中国(绵阳)科技城唯一一家国有控股地方银行，始终坚信银监会“管法人、管风险、管内控、提高透明度”的监管理念，加快构筑自主、合规经营的规章制度体系，夯实科学运作体系基础。在北

京融标管理咨询公司的指导下，按照 ISO9001 质量管理体系国际标准要求，依据中国银监会颁布的《商业银行内部控制评价试行办法》、《商业银行内部控制指引》以及办流程银行的相关要求，结合战略管理及人力资源管理理论，建立了 ISO 标准化的战略管理体系，组织管理体系，绩效薪酬管理体系和内控合规风险管理体系。搭建的风险内控管理体系，充分考虑了客户需求和风险控制要求，运用管理的系统方法和过程模式等国际先进管理模式和思路、方法，在体系建立过程中，系统梳理和优化了各项管理和业务活动流程，比较全面地识别和评估了流程中的各类风险点，制定出了相应的控制程序和措施，形成了科学、系统、文件化的管理体系。这一体系在运行过程中通过持续改进工作流程，必将使该行在风险得到有效控制的前提下，增强客户满意程度，不断提升市场竞争力和业务运作的综合绩效。

本书共分六章，着重论述流程银行与内控风险控制基础理论；流程银行的构建；逐条解释《商业银行内部控制评价试行办法》及商业银行应当设立的组织架构，应当建立的政策、程序、管理规定和相关记录；逐条解释《商业银行合规风险管理指引》的要求及商业银行应当设立的组织架构，应当建立的政策、程序、管理规定和相关记录；商业银行八大风险管理政策、程序和方法，按照八大风险管理指引要求，阐述风险管理的组织架构、

政策、程序和策略、方法；最后以绵阳商行为例，论述商业银行建立流程银行与标准化内控风险管理体系的应用。值得指出的是，本书针对银监会制定下发的《商业银行内部控制评价试行办法》和《商业银行合规风险管理指引》进行了详细讲解，并明确了具体的应用要求。本书可作为教材供银行类机构培训学习，可指导银行机构建立和完善风险内控合规管理体系，也可供银行业理论工作者研究风险内控合规管理时参考。

编 者

目 录

第一章 ISO9001 在银行业的理解与应用	1
第一节 银行业的主要过程及质量特性	1
第二节 ISO9000 八项质量管理原则在银行业的理解	3
第三节 2008 版 ISO9001 标准条款在银行业的理解	12
第二章 流程银行与 ISO 标准化管理	52
第一节 流程银行概述	52
第二节 银行业流程再造	54
第三节 流程银行与 ISO 标准化管理的关系	59
第三章 流程银行与内部控制	61
第一节 内部控制科目理论	61
第二节 《商业银行内部控制评价试行办法》条目理解	74
第三节 内部控制评价内容及评分方法说明	122
第四节 商业银行主要业务和管理活动内部控制评价要点	141
第四章 流程银行与合规管理	153
第一节 合规管理概述	153
第二节 《商业银行合规风险管理指引》条款的理解	155
第五章 流程银行与商业银行风险管理	168
第一节 风险管理主要内容	168
第二节 流程优化是风险管理的手段	194

第六章 商业银行建立流程银行与标准化内控风险	196
第一节 流程银行与标准化内控风险管理体系的策划	196
第二节 流程的识别与评估	204
第三节 流程的描述和梳理 / 再造	211
第四节 各类风险的识别与评估	217
第五节 标准化银行内控合规风险管理体系文件的制订	223
第六节 流程银行与标准化内控合规风险管理体系的试运行 及持续改进	256
第七节 标准化银行内控合规风险管理体系的过程和效果评价	259

第一章 ISO9001 在银行业的理解 与应用

第一节 银行业的主要过程及质量特性

一、银行业的主要过程

银行业作为一类企业组织，它和一般的组织一样，同样具有四大版块的过程：即有关管理活动的过程，有关资源提供活动的过程，有关服务提供的过程，有关监视测量和改进活动的过程。银行经营主要过程有：1. 首先要明确管理人员和管理层次；2. 明确组织机构和职责权限划分；3. 提供必要的办公场所和营业场所；4. 招聘各级各类管理和工作人员；5. 配备必要的办公和营业用设备，包括监视和测量设备；6. 筹集营业所需的资金；7. 获得有关经营各相关方的信息；8. 组织开展各种存款业务、拆借业务、市场融资业务、发行债券和次级债等负债类业务；9. 组织开展各种贷款业务、证券投资 and 买卖业务、拆出业务、承兑贴现等资产业务；开展各种支票、汇票、本票结算业务、中间代理业务、银行卡、咨询理财、租赁、委托贷款、投资银行业务等各种中间业务；开展保函、担保、信用证、期权、期货、掉期交易等各种表外业务和衍生产品业务；10. 进行事后监督、各种检查、稽核、内审和管理评审等活动。

由此可见，有关管理活动、资源提供活动、监视测量和改进活动的过程和一般组织一样，可以拆分为许多具体的小过程、子过程。具有银行业特点的是服务提供活动过程。这要根据各个银行所开展的业务种类多少而具体进行拆分描述。况且由于银行具有经营的负债性、经营的风险性、经营的盈利性、经营的竞争性、经营的安全性等特点，银行推行国际标准的重点也应该在这一部分对金融服务操作过程的控制。

二、银行业的质量特性

银行业是一个经营特殊商品——货币的行业，按 ISO9000 标准划分，其产品归属于服务类。从银行本身的特点以及其服务范畴来看，其产品具有以下主要特性：

1. 无形性

银行业的产品不是硬件、不是软件、也不是流程性材料，她是 4 种产品中的服务类。是看不见、摸不着的无形产品。其服务是通过银行员工与顾客之间的沟通，围绕存款、贷款、结算、理财、中间代理等业务，在信用方面达到一致协议。顾客与银行打交道，所获得的是一种信用承诺，而不是有形的产品，即使是顾客向银行申请贷款，虽然他从银行能够获得一定数量的货币，但他所获得的货币，最终还是要连本带利地转移给银行。特别是在电子货币日益发展的今天，银行产品的无形性更加凸现。银行向其顾客出售的产品完完全全是一种信用关系。

2. 连续性

连续性有两方面的含义：一是顾客享受服务的连续性。是指顾客只要一次与银行发生业务，就必须连续地与银行发生业务。如有了存款就一定要支取；有了贷款就一定要归还。二是银行提供服务的连续性。是指顾客在柜台办理了存款之后，可能会在 ATM 机上支取；在办理了贷款之后，可能会到会计部门记账，到现金部门取现等。

3. 广泛性

银行经营的货币具有特殊性。就是说银行产品是所有人都离不开的商品，社会任何人都不得要与货币打交道。因此说银行产品具有广泛性。全社会所有人都有可能成为银行的顾客。

4. 时效性

作为银行产品的金融服务和其他服务类产品一样，总是在一定的时间、一定的范围内完成的。存、贷款等各种银行业务的办理有时间要求；存、贷款利息的支付等也要按时间计算。时效性是评判银行服务能否及时、准时、省时地满足服务需求的能力要求。也是银行考核货币资金运营效益的基本凭据。

5. 安全性

安全性是指银行在向顾客提供服务过程中，保证顾客人身不受到伤害、财物不受损坏的能力水平。安全性的改善、提高与服务设施、服务环境有关，也和服务过程的组织、服务人员的技能、态度等因素有关。

6. 保密性

保密性是指顾客在接受银行服务的过程中所涉及的服务种类、金额大小、资料信息、经营数据等应该受到保护的要求。

第二节 ISO9000 八项质量管理原则在银行业的理解

2008 版 ISO9000 标准的颁布,丰富了国际质量管理的理论内涵,也给服务行业的质量管理工作提供了操作性很强的质量管理模式。2008 版 ISO9000 质量管理体系标准的出台,使得 ISO9000 更富有活力,新版标准除了适用性和指导性很强以及体系文件更加灵活外,还有一个显著的变化,就是它吸纳了国际上大批颇受尊敬的质量管理专家的意见,充分提炼了世界各国在质量管理方面的成功经验,总结出了质量管理八项原则,并把它作为 2008 版 ISO9000 标准的理论基础,贯穿于 ISO9000 标准的四个核心标准(即:ISO9000、ISO9001、ISO9004、ISO19011)之中,为 2008 版 ISO9000 标准的进一步普及和应用提供了理论保证。银行业运用好 2008 版 ISO9000 标准的八大质量管理原则,是加强银行质量管理,提高银行服务水平的基本前提。

一、关于“以顾客为关注焦点”的原则

标准含义:组织依存于顾客。因此,组织应当理解顾客当前和未来的需求,满足顾客要求并争取超越顾客期望。

ISO9000 对“组织”的定义是:职责、权限和相互关系得到安排的一组人员及设施。也就是说,组织是人员和设施的组合体,人是活动的关键因素,设施则是组织运行的支撑因素,两者的结合则是为了实现某种功能,或生产产品,或提供服务。任何组织,无论是生产者,还是服务提供者,他们都要有产品购买或服务接受的对象(即顾客)。如上所述,银行业的产品是无形的,是一种以银行品牌、钞票、账册、报表、银行卡等无形和有形产品为载体的金融服务,具体以资产、负债、中间业务的形式面向它的客户。银行的生存和其他组织一样,也离不开顾客。由于银行的服务产品具有连续性、不间断性和广泛的接受性,不像其他组织那样,受其产品接受对象及产品特性的局限,连续性顾客相对较少,一次性顾客较多,也就是说,银行产品在很大成分上“源于顾客,用于顾客”。这就使得银行这个特殊组织对顾客的依存程度更加强烈。因此,关注顾客、了解顾客、服务顾客、让顾客满意,已成为我国银行业参与竞争必练的基本功。贯彻这一原则,应重点把握以下方面:

1. 全行上下要树立顾客第一的观念

顾客是银行赖以生存和发展的基础。银行要时刻关注顾客,坚持顾客第一,顾

客是上帝的观念。确保全行的一切经营和管理活动都坚持以顾客满意为出发点和归宿点。

2. 全面了解顾客的需求和期望

银行要想顺利地卖出自己的产品，首先要使自己的产品能满足顾客的需要，要想满足顾客的需要，就必须首先了解顾客的需求和期望。为此，银行要通过主动走访顾客、公布沟通联系方式、征求意见、组织调查等多种形式多方调查、广泛了解顾客的需求和期望，并以此作为银行服务品种创新的根本依据。

3. 不断满足顾客的需求和期望

银行要通过改进服务手段、增加服务种类、拓展服务功能、提高服务质量、优化服务环境等多种措施来不断满足不同顾客的多种金融服务需求。特别是要经常性地推出个性化、特色化服务的服务品种，来满足顾客需求和期望多元化的需要。

4. 确保银行的目标与顾客的需求和期望相结合

银行在建立质量目标时考虑和体现顾客的具体要求。

5. 确保顾客需求和期望在整个银行内部得以有效沟通

把了解到的顾客需求和期望在全行上下进行沟通，确保全行了解顾客需求和期望，并采取有效措施进行运作以满足其需求和期望。

6. 测量顾客的满意程度，并采取相应的措施提高其满意程度

为了评价顾客需求的满足程度，银行要采取相应的多种措施定期测量顾客的意见，以明确需要进一步改进的措施。并通过系统地管理好与客户的关系，从而达到经常地稳定老客户，不断地吸引新客户的目的。

二、关于“领导作用”的原则

标准含义：领导者确立组织统一的宗旨及方向。他们应当创造并保持使员工能充分参与实现组织目标的内部环境。

我国、我党长期以来坚持抓好领导班子建设的成功实践，都说明了一个组织中领导班子所起的重要作用。银行业也是一样，无论是业务的经营，还是质量的管理，领导作用的发挥都是一个重要而又关键的因素。作为领导者应该发挥的作用在标准中已经明确：主要是“一个承诺、一个指定和七个确保”。具体在质量管理方面：一是抓全员质量教育实施，要采取会议、文件、信息、网站等多种形式，经常性地教育全行树立“大质量”观念，切实抓好“服务质量、资产质量、业务质量和管理质量”的提高。二是抓全行的质量管理基础工作落实，通过人员的培训、设备的增加、科技的投入等确保质量管理工作的顺利进行。三是抓所有业务的质量标准制订，确保全行管理活动、资源提供活动、服务提供活动和检查稽核活动等都能做到依标

准行事。特别是要完善存款的操作标准、贷款的发放标准、中间业务的开办标准以及业务检查标准等。四是抓质量标准的执行和持续改进。通过主管部门检查、监管部门检查、事中事后监督、内部审核、管理评审和纠正预防措施以及数据分析的利用等，确保全行所有管理活动和业务操作活动标准的严格执行和持续改进。五是抓质量方面的信息利用和成本管理。通过对全行质量管理活动有关信息的搜集、整理、分析和利用，促进全行管理活动的持续改进和经营成本的不断下降，最终促使经营效益的逐步提高。同时，强调领导作用还体现在以下四个方面：

一是只有领导者才能站在全行的角度，理解并满足银行现有及潜在的顾客和相关方的当前和未来的需求和期望，并加以科学管理。

二是只有领导者才能为银行的发展建立未来蓝图，确定远景规划，并转化为银行的质量方针和富有挑战性的目标。

三是只有领导者才能引导和培育出具有银行特色的公平、公正的人性化管理文化。

四是只有领导者才能为员工提供出所需的资源和培训，并赋予其职责范围内的自主权。通过经常性地培训、提供适宜的资源、创造适宜的工作条件 and 环境、建立公正的激励考核评价机制，来调动全行员工的积极性、发挥员工的能动性。

三、关于“全员参与”的原则

标准含义：各级人员都是组织之本，只有他们的充分参与，才能使他们的才干为组织带来收益。

人是管理活动的主体，又是管理活动的客体。银行的质量管理是通过各级人员参与金融服务的实现过程和支持过程来实现的。不管银行的内部职责如何划分，对外都要有一个统一的目标。因此，必须牢固树立全局观念，整体意识，全员参与，有效配合。银行要运用好这个原则，可从四个方面去实施：

1. 让大家知道全行每一个员工都对服务质量产生影响

银行要明确每一位员工的职责、权限和相互关系，并规定其工作的目标、内容以及达到目标的要求、方法。特别要了解自身工作的重要性及其在银行全局工作中的角色。不仅是直接对外接待客户的一线员工的言行影响服务质量的提高，而且后台支持人员的劣质服务会因为影响一线员工的情绪，从而最终影响到向顾客提供服务的质量。2008 版 ISO9000 标准更加深化了顾客的含义，认为“每个人都是顾客”，将顾客分为内部顾客和外部顾客，这对银行业来讲也是十分重要的。虽然银行业面向顾客的多是一线员工，但金融服务质量的好坏，又不仅仅是他们能够左右的，各级银行管理者必须本着为员工服务的思想，上级行要切实为下级行排忧解难，以在全行形成一种全员为客户服务的工作氛围。

2. 要让全行员工增强主人翁责任感、积极主动参与质量管理全过程

全行管理活动的提高有待于领导者和全行员工的共同参与。只有全行员工坚持树立责任感、积极主动地发挥潜能、出谋划策、参与管理,才能真正提高全行的服务质量。

3. 要让每位员工的绩效得到公正评价

坚持自我评价和组织评价相结合,在教育员工明确目标、经常总结、发扬成绩、改进不足的基础上,银行要公正地开展员工绩效考核评价活动。通过工作检查、目标考核、内部审核、管理评审等多种措施评价所有员工的工作绩效,激励其工作的积极性。

4. 要让每位员工得到培训、锻炼和提高

牢固树立“以人为本”的人才观,注重人员的教育、培训、技能和经验。银行应坚持“人才立行”的发展战略,注意员工的综合素质的提高。关注员工的文化教育程度,鼓励员工参加学历教育;关注员工的岗位培训程度,硬性规定员工培训时间;关注员工业务技能的提高,经常性地开展岗位练兵活动;对影响服务质量的重要岗位,应规定服务人员的相应工作经历、教育程度、培训情况和技能要求,提高其独立胜任工作的能力。

四、关于“过程方法”的原则

标准含义:将活动和相关的资源作为过程进行管理,可以更高效地得到期望的结果。

2008 版 ISO9000 标准十分强调对过程的管理。它把“一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动”定义为“过程”。就是说,任何过程都是由一组活动组合而来的。标准对“过程方法”的定义是:系统地识别和管理组织所应用的过程,特别是这些过程之间的相互作用。体现“事事皆过程”的管理思想。银行服务同样是由许多相关过程组合而来的,如:贷款业务的调查、审查、检查以及不良贷款的认定和管理;存款业务的设计、营销、服务和考核;中间业务的设计、开发、推进和办理等。把握好“过程方法原则”,将有助于提高银行业的经营管理水平。这一原则要求银行:

1. 系统地识别银行服务所涉及的所有相关过程即活动

银行对外提供金融服务,在大的方面需要管理活动、资源提供活动、服务提供活动和监测改进活动。具体而言,每一项银行服务都是由一件或一件以上的具体活动来承载的,这些活动也就是标准中所讲的“过程”。采用过程方法就是要求银行在控制金融服务时,首先要识别所有的过程,通过每一具体过程的控制,来实现整个金融服务的控制。

2. 识别银行服务的重要和关键过程

银行服务的提供需要大量的过程来实现。但是每过程所起的作用是不同的。银行要对照顾客关心的项目以及金融服务的安全性要求，根据这些活动与金融服务质量的关联程度，确定影响顾客满意和金融安全的关键性过程和重要过程，明确受控范围，制订操作文件，加以从严控制，有效防范风险，保持顾客满意。

3. 要重点管理好这些重要和关键过程

重要和关键过程识别出来之后，采取明确银行各部门 / 岗位的质量管理职责 / 权限、定期检查、检测和分析等手段，不断提高这些过程的运行效果和运行效率。如：贷款发放过程等，就是银行的一个重要而又关键的过程，它直接决定了银行服务质量的优劣和银行经营效益的高低。应把这类过程作为银行服务过程的关键性活动来控制，要检测、分析和评判关键性活动的操作人员的素质、作风、技能、效率和效果，使关键性活动时刻处于严谨、高效和受控状态。同时，识别各过程之间的接口，并加强沟通，使所有过程得以顺利运行。

4. 要提供确保过程有效运行的资源、方法和标准

银行要根据顾客反馈信息的要求和适用法律法规的要求，确定银行服务过程正常运行所需的质量因素，包括人员、设施、设备、操作方法、执行标准等，从而确保所有过程在受控状态下运行。

五、关于“管理的系统方法”原则

标准含义：将相互关联的过程作为系统加以识别、理解和管理，有助于组织提高实现组织目标的有效性和效率。

各级银行管理者要想成功地领导和经营银行，就必须采用一种系统和透明的方式进行管理。建立符合本行实际的质量管理体系，把构成体系的各种过程作为一个整体来运作，又要把构成体系的过程区别开来，增强过程之间的协调程度，促使各大管理环节有机结合，克服管理环节过多、部门扯皮严重、办事效率低下等现象，科学运作，有序管理，高效服务，最大限度实现预期的质量目标。采用“管理的系统方法”原则，要求银行要采取以下五项措施：

1. 建立一个银行质量管理体系

按照 ISO9000 标准中有 4.1 和 4.2 要求，对银行的管理活动、资源配置、服务提供和测量改进过程予以规定，并把职责落实到相应部门和岗位中去，建立一个符合银行业实际的、文件化的、过程有序、职责分明的高效的质量管理体系。

2. 理解体系过程之间的相互关系

管理体系是由一组关联过程及其相互作用构成的。一个大过程可能会包括许多

小过程，一个过程的输出可能是下一个过程的输入。如贷款过程会包括调查过程、审查过程和检查过程等，而贷款调查过程又可分为客户申请过程、银行受理过程、实施调查过程和撰写报告过程等，整个构成了一个过程网。

3. 明确体系中每个岗位和人员的目标

全行的总目标建立后，要在相关的职能和层次上进行分解。通过细化目标，明确职能，确定责权，适时沟通，充分理解本岗位目标实现对全行目标实现的意义，以及岗位和个人目标实现在实现全行目标中的地位和作用，减少和消除由于职能交叉或职责不清所导致的管理障碍，提高全行的运行效率。

4. 明确服务实现过程与后台支持过程的关系

在人力资源、设备资源、工作环境和信息资源调配时，要兼顾服务实现的前台与后台支持部门的需要，确保协调运作。

5. 确保整个体系的正常运转和持续改进

系统方法是指银行经营看作一个系统，通过提前策划过程的结果及所达到的要求的准则，规定过程运作的方式，如何进行监视、测量和分析，如何提供资源，如何进行利用分析结果和采取何种纠正、预防措施加以改进，并持续提高等确保整个体系的正常运转和不断改进。

六、关于“持续改进”原则

标准含义：持续改进总体业绩应当是组织的一个永恒目标。

事物是不断发展的，银行客户对银行服务过程的结果要求也是不断变化的。因此，银行要想生存也应建立一种自我完善机制，不断地识别顾客的需求，加快金融创新的步伐，以适应顾客的这种变化和 demand，通过发现问题，解决问题，不断完善，持续改进，提高银行的竞争能力和整体业绩，让所有相关方满意。英国一项权威调查表明：如果出现 1 个不满意顾客，这个不满意顾客将会把不满意事实告诉给其他 9 个人。更为严重的是，有 13% 的不满意顾客，会把他们的不满意事实告诉给其他 20 个人。为此，银行要比以前多支付 5 倍的费用来开辟新的客户。可见，持续改进应该是任何组织的永恒目标。ISO9000 标准对持续改进的定义是：“增强满足要求的能力的循环活动。”银行持续改进的对象，可以是本行的质量管理体系，可以是银行服务过程和服务品种。银行在应用“持续改进原则”时，应采取以下措施：

1. 在本行范围内，使用一致的方法持续改进本行业绩

“一致的方法”是指：基于本行的质量方针和质量目标，通过内部审核和管理评审评价本行的质量管理体系存在的不合格项，当然也可以通过数据分析方法，提供质量管理体系、服务过程和服务品种的各种有价值的信息，最终采取纠正和预防

措施而达到持续改进的目的，以取得预期效果。

2. 为员工提供有关持续改进的方法和手段的培训

持续改进是一个制订改进目标，寻求改进机会，制定改进措施，实施改进方案，实现改进目标的循环过程。过程活动的实现必须采用合适的方法和手段，例如质量管理体系审核，使用统计技术进行数据分析等。对银行员工来说，这些方法的真正掌握，应通过相应的培训才能实现。

3. 将本行的服务品种、服务过程和质量管理体系的持续改进作为每个员工的目标

持续改进的最终目的是保持本行质量管理体系的有效性，改进本行服务过程的能力，提高本行的服务质量。而这些，都是每个员工日常工作中所涉及的。因此应将持续改进作为每个员工职责的一部分，对其从事的每项工作的结果都要进行评审，发现问题，采取措施，消除原因，实现改进。

4. 建立目标，指导、测评和跟踪持续改进

持续改进是一个循环活动，每一轮改进活动都应事先建立相应的改进目标，以指导和评估改进的结果。如管理评审的实施正是这一要求的具体体现。

七、关于“基于事实的决策方法”原则

标准含义：有效决策是建立在数据和信息分析的基础上。

成功的结果取决于活动实施之前的精心策划和正确决策。决策是一个在行动之前选择最佳行动方案的过程。决策作为一个过程，其输入是数据和信息，其输出是决策方案。方案是否理想，取决于数据和信息的足够与可靠程度以及决策者本身的水平，当然也包括依据数据和信息进行逻辑分析的逻辑思维方法和统计技术工具的应用。利用这种思路和过程形成的决策应是可行或最佳的决策，因此也被认为是基于事实的有效的决策方法。银行管理者，应用“基于事实的决策方法”时，要采取下述活动：

(1) 确保决策依据数据和信息的准确性与可靠性。通过加强记录的管理、顾客沟通和内部沟通的有效实施，以及监测设备的控制等，确保能为决策提供准确可靠的数据和信息，为正确决策提供条件。

(2) 确保决策者能获得足够的数据和信息。通过记录的有效管理，内外沟通的有效实施，疏通沟通渠道，建立信息反馈系统，收集反馈信息，使决策者能获得相关的数据和信息。

(3) 使用正确的方法，特别是运用科学的统计技术，分析相关的决策数据和信息。

(4) 基于事实，权衡经验，感理结合，全面分析，做出决策，有效实施。将数据和信息分析所得到的结果与经验和直觉进行比较，由表及里，去伪存真，进一步