

学校编码: 10384

学号: 17920111150901



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

**C 銀行廈門分行零售業務服務運作流程
優化研究**

**Research on the optimization of service operation process of C
bank retail business**

王海屏

指導教師姓名: 吳翀 副 教 授

專 業 名 稱: 工 商 管 理 (MBA)

論 文 提 交 日 期: 2016 年 02 月

論 文 答 辯 時 間: 2016 年 03 月

學 位 授 予 日 期: 2016 年 05 月

答 辯 委 員 會 主 席: _____

評 閱 人: _____

2016 年 2 月

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

随着我国利率市场化的逐步深入和互联网经济的快速发展，银行零售业务也正面临前所未有的机遇与挑战。C 银行厦门分行零售业务种类繁多，也更深入的渗透到居民生活中的点点滴滴，给客户带来便利的同时却在服务方式上因为不够快捷高效而给客户带来困扰，由此引起客户对 C 银行厦门分行满意度的整体下降。论文运用服务接触与服务质量相关理论，结合 C 银行厦门分行零售业务的自身特点，探寻了服务流程优化的具体方案，以实现客户满意度与 C 银行厦门分行零售业务发展“双盈”的目的。具体来看，该方案分为两个部分，第一部分，是由服务组织和客户支配服务接触过程，通过提供标准服务、减少服务传递过程中人的因素以及采用预定系统来解决大众金融需求的问题，从而满足客户期望；第二部分，由服务人员支配服务接触过程，通过主动引导将客户的标准化业务需求延伸出非标准化需求，让客户获得实惠、真正受益，从而超越客户期望。实践证明，论文提出的服务流程优化方案，一方面缩减了客户排队等候时间，另一方面客户在享受银行服务的过程中获得了附加价值，从而提升了对 C 银行厦门分行的忠诚度。该方案在传统银行零售业务发展遭遇瓶颈的当下，具有一定借鉴意义。

关键词：银行；零售业务；流程优化

Abstract

With the gradual deepening of China's interest rate market and the rapid development of the Internet economy, Banking Retail business is facing unprecedented opportunities and challenges. C Bank Xiamen branch retail business variety, and deeper penetration to the residents' living in dribs and drabs, also bring customers convenience but because of a lack of fast and efficient to the customer problems in service, resulting in customer of C Bank Xiamen Branch satisfaction overall decline. Using relevant theories of service contact and service quality, combining characteristics of the C Bank Xiamen Branch of the retail business, explores the concrete scheme of service process optimization, to achieve customer satisfaction and C Bank Xiamen branch retail business development "double surplus". Specifically, the program is divided into two parts, the first part is service contact process were controlled by the service organization and the customers, by providing standard services, reducing service delivery process of human factors and providing a reservation system to solve the problem of public finance needs, to meet customer expectations; the second part, service contact process were controlled by the service personnel, extend the standardization of business demand to non-standardization needs of the customers through active guidance, let the customer access to affordable, real benefit, to exceed customer expectations. Practice has proved that the proposed service process optimization scheme, on the one hand, reduce customer waiting time, on the other hand, customers in the enjoyment of banking services to obtain the additional value, so as to enhance the loyalty of the Xiamen Branch of the C bank. The scheme has a certain reference significance in the current development of traditional bank retail business encounter bottleneck.

Keywords: Bank; Retail business; Process optimization

目 录

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | 绪 论 | 1 |
| 1.1 | 研究背景..... | 1 |
| 1.2 | 研究意义..... | 2 |
| 1.3 | 研究内容与方法 | 5 |
| 2 | 相关理论基础 | 7 |
| 2.1 | 顾客接触..... | 7 |
| 2.2 | 服务质量..... | 10 |
| 2.3 | 服务三角..... | 11 |
| 3 | C 银行厦门分行零售业务服务流程存在的问题及其成因分析 | 13 |
| 3.1 | 行业概况与公司背景 | 13 |
| 3.1.1 | 行业现状 | 13 |
| 3.1.2 | C 银行简介 | 13 |
| 3.2 | C 银行厦门分行零售业务现状分析 | 16 |
| 3.2.1 | C 银行零售业务在厦门地区同业中的发展现状..... | 16 |
| 3.2.2 | C 银行网点服务前台岗位职能介绍 | 17 |
| 3.2.3 | C 银行网点服务运作流程..... | 19 |
| 3.3 | C 银行厦门分行网点服务流程存在的问题及其成因分析 | 20 |
| 3.3.1 | 客户办理业务前存在的问题及其成因分析..... | 20 |
| 3.3.2 | 客户办理业务开始后存在的问题及其成因分析 | 22 |
| 3.4 | C 银行厦门分行网点推行服务流程优化的可行性分析 | 23 |
| 3.5 | 本章小结..... | 24 |
| 4 | C 银行厦门分行零售业务服务流程优化的方案设计与实施 | 25 |
| 4.1 | 优化方案的目标和原则 | 25 |
| 4.1.1 | 服务流程优化方案的目标 | 25 |
| 4.1.2 | 服务流程优化方案的原则 | 26 |
| 4.2 | 优化方案的设计 | 26 |

| | | |
|------------|-------------------------------------|-----------|
| 4.2.1 | 标准化业务优化方案..... | 27 |
| 4.2.2 | 非标准化业务优化方案..... | 33 |
| 4.3 | 优化方案的实施 | 37 |
| 4.3.1 | 标准化业务优化方案的具体实施..... | 37 |
| 4.3.2 | 非标准化业务优化方案的具体实施..... | 40 |
| 4.4 | 本章小结..... | 43 |
| 5 | C 银行厦门分行零售业务服务流程优化的效果分析..... | 44 |
| 5.1 | C 银行服务流程优化应用效果的定量分析..... | 44 |
| 5.1.1 | 前台工作人员岗位结构改变 | 44 |
| 5.1.2 | 客户排队等候时间减少 | 45 |
| 5.2 | C 银行服务流程优化应用效果的定性分析..... | 46 |
| 5.2.1 | 个人客户从银行获得的附加价值提升..... | 46 |
| 5.2.2 | 员工的职业发展通道更加健全和完善..... | 46 |
| 5.3 | 流程优化的巩固措施..... | 47 |
| 5.4 | 本章小结..... | 48 |
| 6 | 结 论..... | 49 |
| | 参考文献..... | 51 |
| | 致 谢..... | 52 |

Contents

| | |
|--|-----------|
| 1 Introduction | 1 |
| 1.1 Background of research | 1 |
| 1.2 Research motivation | 2 |
| 1.3 Research contents and methodology | 5 |
| 2 Related theoretical basis | 7 |
| 2.1 Service contact | 7 |
| 2.2 Service quality | 10 |
| 2.3 Service triangle | 11 |
| 3 The problem and causes of the retail business service flow in C bank Xiamen branch | 13 |
| 3.1 Development status and background of banking industry | 13 |
| 3.1.1 Development status of banking industry | 13 |
| 3.1.2 C bank profile | 13 |
| 3.2 Present situation of the C bank Xiamen branch retail business | 16 |
| 3.2.1 Present situation of the C bank retail business in the local banking | 16 |
| 3.2.2 C bank services front job functions | 17 |
| 3.2.3 C bank service operation process | 19 |
| 3.3 The problem and causes of the retail business service flow in C bank Xiamen branch | 20 |
| 3.2.1 The problem and causes before the service business | 20 |
| 3.2.2 The problem and causes after the start of service business | 22 |
| 3.4 The feasibility analysis of the optimization of service operation process of C bank Xiamen branch retail business | 23 |
| 3.5 Summary of the chapter | 24 |
| 4 The plan design and implementation of the optimization of service operation process of C bank Xiamen branch retail business | 25 |
| 4.1 The objectives and principles of the service process optimization scheme | 25 |
| 4.1.1 The objectives of the service process optimization scheme | 25 |
| 4.1.2 The principles of the service process optimization scheme | 26 |

| | |
|--|-----------|
| 4.2 The plan design of the service process optimization scheme | 26 |
| 4.2.1 Standardized business optimization program | 27 |
| 4.2.2 Non-standardized business optimization program | 33 |
| 4.3 The implementation of the service process optimization scheme | 37 |
| 4.3.1 Specific implementation of standardized business optimization program | 37 |
| 4.3.2 Specific implementation of non-standardized business optimization program | 40 |
| 4.4 Summary of the chapter | 43 |
| 5 The effect analysis of the C bank Xiamen branch service process optimization scheme | 44 |
| 5.1 The quantitative analysis of the C bank service process optimization scheme | 44 |
| 5.1.1 Change of the staff post structure | 44 |
| 5.1.2 Reduction of the time of Customers waiting in line | 45 |
| 5.2 The qualitative analysis of the C bank service process optimization scheme | 46 |
| 5.2.1 The added value of individual customers | 46 |
| 5.2.2 Staff career development path is more perfect | 46 |
| 5.3 The consolidation measure of the C bank service process optimization | 47 |
| 5.4 Summary of the chapter | 48 |
| 6 Conclusion | 49 |
| References | 51 |
| Acknowledgments | 52 |

1 绪论

1.1 研究背景

2002-2013 年曾是中国银行业最好的十年。据 2014 年中国 500 强最赚钱公司排行榜显示,前 15 名有 10 家都是银行,其中四大行以工行为首包下前四;8 家上市银行的利润占据整个 A 股上市公司总利润的 44%,工商银行更是成功问鼎全球市值最高的银行。但是 2015 年 9 月,中农工建四大行的盈利水平正全面下跌到几乎触零,其他银行也跌入个位数。当前中国银行业进入了三十年来未有之变局,最明显的变化体现在盈利水平呈断崖式下跌,从 16 家上市银行披露的 2014 年年报来看,13 家上市银行利润增速回落,超过半数的上市银行利润呈现出个位数,同时不良贷款额和不良贷款率连续 14 个季度出现双升。另一方面,我国目前的利率市场化正逐步深入,存款保险制度已经正式实施,银行吃利差“躺着赚钱”的日子已经一去不复返了,而银监会批准成立的民营银行证明银行不再是大而不倒,甚至银行在中国破产倒闭也不会是天方夜谭¹。

与此同时,互联网金融在一定程度上改变了以往的金融生态,表面上看更多是对传统银行业的冲击,但本质上是为银行提示了新的利润增长点,关乎银行的未来。马云为了改变传统银行,开了一家网商银行;马化腾为了将金融机构和互联网企业连接起来,开了一家微众银行;李彦宏为了跟上步伐补全金融布局,联手中信开了一家百信银行。他们将不设任何网点、任何柜台,不发任何银行卡,用互联网的力量来迫使传统银行业转型。虽然互联网金融得以快速发展,但由于法规制度不健全、监管不力,风险事件频发,还难以从根基上撼动传统银行业的地位,但也给传统银行敲响了警钟。

中国银行业在过去三十余年的改革发展中,一方面较好地适应了宏观经济体制改革的要求,为国民经济的持续、快速和健康发展提供了有力的金融支持;另一方面随着商业银行服务效率和品质的不断提升,全社会所需要的金融服务也得到了很大程度的改善。但是由于时代的变革,传统银行业务的发展持续受到新的业务模式

¹ 杜若. 银行转型六大方向[EB/OL]. 互联网刊 mp. 2015.

的挑战，由此带来的积极结果便是客户受益以及全社会金融秩序的完善和经济运作效率的提高。

传统商业银行业务通常分为资产业务、负债业务和中间业务。资产业务就是商业银行运用资金的业务，也就是通过吸收的资金对企业进行贷款投放或其他授信支持，从而赚取收益的活动；负债业务是商业银行为筹措日常工作所需资金而进行的对外负债活动，是资产业务和中间业务的资金基础；中间业务是指银行的非利息收入业务，它不构成商业银行的表内资产和负债。

按客户来源商业银行业务也可分为公司业务和个人业务，不论是公司业务还是个人业务均可涉及到资产业务、负债业务和中间业务。本文所要重点论述的是传统银行业务分类中的个人业务，即零售银行业务服务模式的优化创新。

1.2 研究意义

1.2.1 银行业面临的外部环境

1. 消费成为经济发展主动力，居民财富快速增长，零售业务发展空间广阔

在我国经济增长的“三驾马车”之中，消费与零售业务的关系最为紧密。2014年，消费在GDP总量中的占比已经达到51%，较2013年提升了3个百分点，而2005年时只有39%，消费已成为我国经济增长的第一动力。加之新业态快速发展，助力消费增长。比如2014年国内网上零售额增长50%，信息通讯消费增长33%，都高于社会消费品零售额12%的增速。另外，百姓财富在社会财富中的占比越高，零售业务发展空间就越大。党的十八大提出的2020年百姓收入“倍增计划”已初步显现成效。2014年，国内居民收入增长10%，比GDP增速高2.7个百分点。

2. 利率市场化使银行商业模式面临重构

周小川行长“两会”期间表示，存款利率上限放开的概率非常高。管制利率条件下，因为存贷利差稳定，只要能抓住存款、用足贷款，就能带来效益。利率市场化之后，情况不同了。存贷利差缩窄，对银行特别是大银行的资本约束要求提升，如果没有资产业务配合，即使拿到了存款也可能不赚钱，银行的商业模式需要重新构建。这个重构过程体现在三方面：一是要提升吸收低成本存款资金的能力；二是要提升表内资产业务的收益水平；三是要做大做强资产管理等表外业务。

3. 移动金融带来新一轮“基本户”竞争

客户高度认同移动金融服务模式，各家银行都在全力投入，这是新一轮个人业务“基本户”的竞争。客户通过使用手机，可以实现“人到人”实时沟通，可以充分地使用碎片化时间，手机在银行交易流程、客户服务体验中作用越来越重要。谁占领了手机这个制高点，谁才能掌握未来金融服务的主动权。

4. 综合服务能力成为竞争焦点，需要整合行内、集团和第三方资源为客户提供全方位服务

由于客户需求越来越综合化、银行产品服务同质化现象突出，通过战略协同来提供综合服务已成为新的竞争焦点。从同业看，各家银行都在加快行动。如工行推出金融互联网综合平台，全面整合支付结算、投资理财和电商购物等综合功能。平安银行基于其全金融牌照优势推出“平安一账通”，客户只需要 1 个账户、1 套密码和 1 次登录，就可以同时管理保险、银行和证券等所有平安账户，以及邮箱、社保、航空等其他网上账户，极大提升了客户体验²。

1.2.2 银行零售业务的发展方向

为了满足消费者多层次、多元化和新型化的金融服务需求，我国银行零售业务的发展需要良好的客户服务作基石，因此银行服务品质的提升至关重要。

1. 根据周边环境，灵活设置不同类型网点，同时升级优化其服务功能。

随着居民财富的不断增加，零售业务将是未来银行营业大厅的主营业务。个人零售客户的金融需求就是便利、安全、人性化，因此可以根据周边环境设立不同功能的网点，如大型工业园区或写字楼附近可以设立全功能网点为客户提供对公、对私全面的金融服务；而在住宅集中区只需设立社区银行并配备高密度的自助设备，方便客户日常现金结算，为客户办理简单的个人业务并提供金融顾问服务即可。社区银行规模较小，在节省成本的同时还提高布局密度，为客户带来便利。

2. 应用科技提升客户体验，互联网金融升级客户服务。

随着科技的不断发展，网上银行、手机银行、微信银行、电商平台、电视银行等互联网电子金融服务，受到广大客户的欢迎，使银行的平均离柜率高达 67.88%，同比增加 4.65%。未来的电子银行替代率还会逐年提升。

² 内部资料

表 1-1：2014 年电子银行指标统计表

| 指标 | 个人客户 | 新增户数 (亿户) | 同比增加 | 交易笔数 (亿笔) | 同比增加 | 交易总额 (万亿元) | 同比增加 |
|------|------|--------------|--------|--------------|---------|---------------|---------|
| 网上银行 | 9.09 | 1.5 | 19.71% | 608.46 | 21.59% | 1248.93 | 17.05% |
| 手机银行 | 6.68 | 1.56 | 30.49% | 106.89 | 114.63% | 31.74 | 149.12% |
| 微信银行 | 0.37 | | | 2.92 | | 0.11 | |
| 电商平台 | 0.79 | | | 22.83 | | 1.72 | |
| 电视银行 | 0.07 | 0.03 | 89.37% | 0.01 | 172.55% | | |

资料来源：根据《2014 年度中国银行业服务改进情况报告》数据，作者自行整理

3. 优化实体银行的服务流程，创新提升服务效率。

各家商业银行在网点服务方面争相创新，创新运营模式，优化服务流程，改进服务“短板”，提升服务效率，为客户提供了最佳服务体验。

表 1-2：银行服务创新亮点

| 机构名称 | 创新亮点 |
|------------|--|
| 中国工商银行 | 平均服务时间缩短 56%，开户手续减少 3/4 |
| 中国建设银行 | 发放小微企业贷款时间从 19 天缩短至 7 天内 |
| 中国农业银行 | “超级柜台”：可自主办理 50 多项业务，速度提高 4-7 倍 |
| 交通银行 | “全时段吞卡取回”服务 |
| 中信银行 | “薪金煲”：随时理财、随时支付的全新体验 |
| 招商银行 | 岗位联动响应服务机制，配置电子呼叫设备、管理手语进行网点服务管理 |
| 中国民生银行 | 1. 平台微贷：环节减少到 4 个，效率提升 2 倍；2. “玉出云南”专门服务珠宝特色业务 |
| 兴业银行 | “盲人 ATM”语音导航系统进行取款，为视力障碍人士提供便利 |
| 华夏银行 | “京津冀协同卡”：有效推进北京、天津、石家庄三地资源共享、功能互补、协同发展 |
| 中国光大银行 | “云缴费”平台：足不出户轻松缴费 |
| 中国邮政储蓄 | “绿通卡”：提供日常金融服务和上门服务 |
| 恒丰银行 | “一贯”直销投资服务平台：投资过程和投资收益随时可查 |
| 北京银行 | “京医通卡”：有效缩短市民就诊时间 |
| 上海银行 | VTM 智能金融终端机：可办理借记卡申领 |
| 上海农商银行 | “指纹确认”代替签名服务，方便老年客户等特殊群体 |
| 广州银行 | 信用卡“IPAD”进件功能：提高效率并防范客户信息泄露 |
| 吉林农村信用社联合社 | “银联快付”：改善农村金融支付环境 |
| 营口银行 | “闪付”卡：出租车挥卡即付 |

资料来源：根据《2014 年度中国银行业服务改进情况报告》数据，作者自行整理

虽然中国银行业服务的满意度水平在不断提升，2014 年银行综合服务满意度平均得分为 76.93 分，较 2013 年的 72.30 分提升 4.63 分，但是也需要认真对待发展过程中出现的问题，例如：网点排队等候时间过长；个别员工的服务态度略显敷衍和

冷漠；银行新产品、新服务及用卡安全的宣传力度有待加大等问题。银行业需要正视现有的问题，不断缩小现实银行服务与公众期望之间的差距。本文所研究的 C 银行零售业务服务流程的优化将对这一问题进行深入剖析，找出问题，提出优化建议，提升客户的服务体验。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容

C 银行为适应市场变化，正着手对原有的大厅服务流程体制进行改革。本文从服务运作管理业务流程再造的角度出发，通过优化相关服务流程来适应未来银行零售业务转型发展的需要，供决策者参考。具体的研究框架如下：

第一章，绪论。介绍论文的选题背景和意义，概括介绍银行业的发展现状、外部环境及发展方向，提出理论研究方法和主要内容。

第二章，相关理论基础。阐述服务接触以及服务质量理论，并分析银行零售业务的未来发展趋势。

第三章，C 银行厦门分行现有服务流程中存在的问题。基于银行网点的整套服务流程体系，从大厅等候环节和业务办理环节出发，提出现有业务流程中存在的问题及其成因，分析服务流程优化的必要性和可行性。

第四章，C 银行厦门分行零售业务服务流程优化方案。提出服务流程优化的目标与原则，框架设计和实施步骤，分析影响服务流程优化效果的现实因素。

第五章，C 银行厦门分行零售业务服务流程优化方案的效果分析。通过定量和定性分析，得出该方案总体上对于流程优化具有积极意义。

第六章，结论。最后总结全文的基本结论，分析研究结果的积极作用和局限性，以及对未来发展方向的进一步展望。

1.3.2 研究方法

本文从介绍服务接触理论和服务质量理论入手，根据笔者在 C 银行厦门分行多年的工作经验，就地选材，在自己所在支行网点的大厅服务中搜集一手资料，并对比大量同类型网点，将客户对网点服务的期望与建议进行归纳、汇总，找出比较突出的共性问题，进行服务流程优化的可行性分析。为了更加全面客观地分析 C 银行厦门分行零售银行业务服务流程优化的课题，笔者阅读了大量关于服务流程优化的精益文献，并利用这些文献的研究，形成了自己对于服务流程优化的理解。结合 C 银行厦门分行零售银行业务服务流程中的故障点，确定了服务流程优化的方向，一

方面针对 C 银行厦门分行零售标准化业务，重点探讨通过初期对固定设备的大量投入、采用竞争性的价格优势以及减少人为因素来引导客户更多采用自助系统、预定叫号系统，将这类标准化业务通过让客户自己支配的服务方式来满足客户想减少排队等待、尽快办理的期望，从而解决客户的一般金融需求；另一方面由标准化业务延伸出非标准化业务，重点探讨通过主动性的引导客户需求来创造一种能被感知到的独特服务，帮助客户认识和发现自己的金融需求并给予解决方案，从而建立信任感并超越客户期望，提升客户忠诚度，实现客户与银行的双盈。

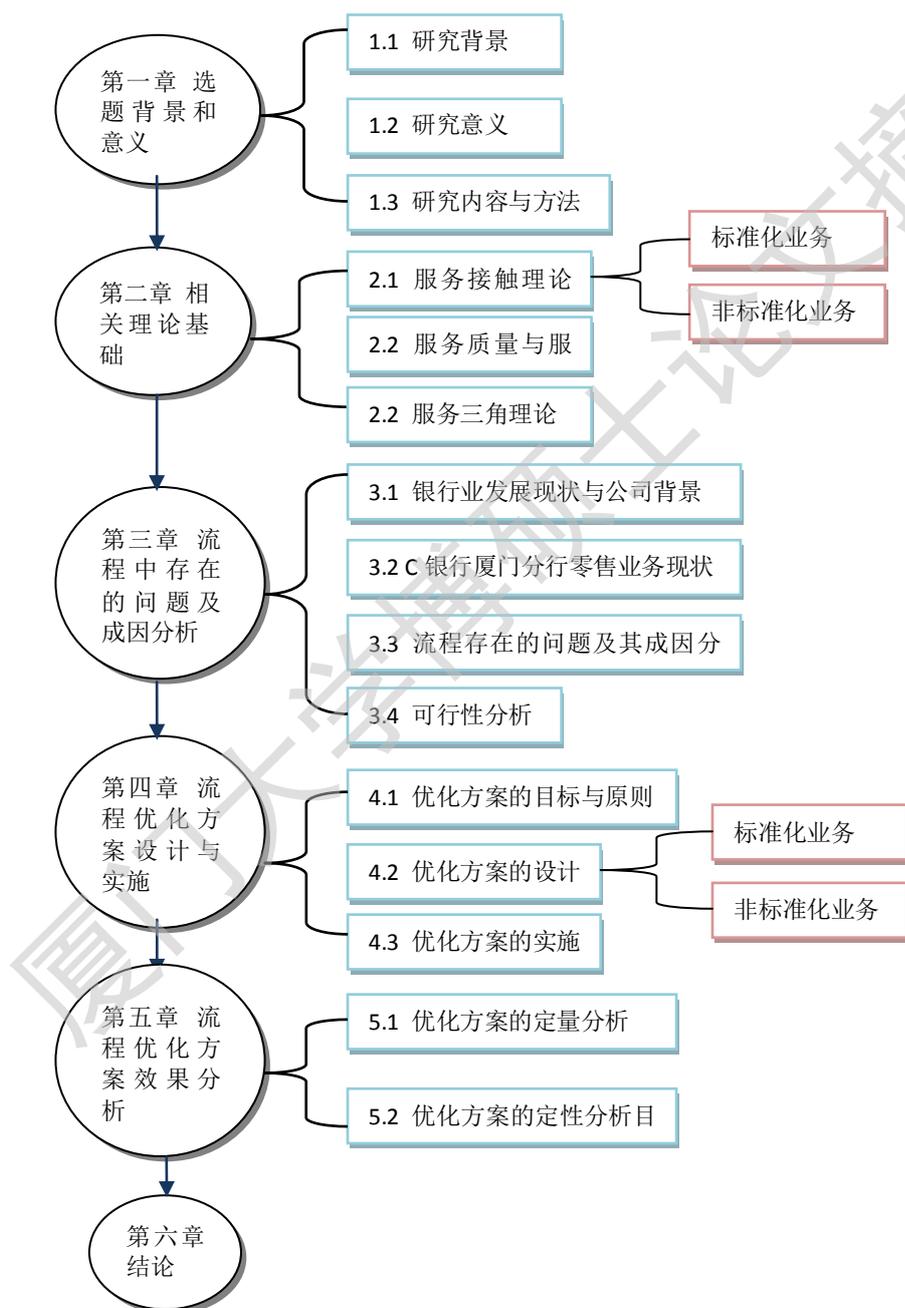


图 1-1：论文框架图

资料来源：笔者自制

2 相关理论基础

2.1 顾客接触

顾客接触发生在大多数服务企业的日常运营中，是服务提供者与顾客之间发生的接触。这种短暂的接触往往发生在顾客评估服务的一瞬间，同时也形成了对服务质量好的评价。在服务接触过程中，每个参与者都试图控制服务的进程，从而导致对灵活性的需求和对接触顾客的员工的授权。

1、顾客接触过程中客户引发的变异性分析

服务运作管理区别于生产运作管理的最显著特征在于，生产商对成本和生产过程几乎可以完全控制，对于可能引起生产过程失控的变异因素，生产商可以通过流程设计提前删除；而服务过程因为有客户参与，由客户引发的变异因素不可预知更不可控，却又真实、直观的影响着服务效果，服务机构只能通过研究分析这些变异因素来提出应对方案，从而减少这些变异因素对服务质量和效率的影响。对于服务过程中由客户引发的变异因素可分为以下五类：

1) 客户到达时间变异

客户到达服务场所的时间是分散的、没有规律的，但客户又希望在自己到达服务场所的即刻就能接受到服务。传统的应对方案是，服务机构需确保有充裕的服务人员待岗，以随时应对客户的到来。但是单纯的依靠增配前台服务人员无法确保能应对客户的集中到来，还会带来正相关的人力成本的上升；同时客户到达时间有高低峰期，在低谷期闲置的服务能力也会造成成本浪费。而较为有效的应对方式有：创造客户自我服务的模式解决一部分客户需求；提供预定服务选项，让客户可以主动调整到达时间以避开高峰；提供高低峰定价差异，让客户自行选择并承受结果。

2) 客户需求变异

客户对服务的需求是因人而异的，如果为每一位客户都制定一个独特的服务策略，或者为每一位客户定制不同的服务设施，成本会无限高，而且需雇佣会各种特殊技能的服务人员，实现难度较大。较为有效的应对方式有：提供有限范围的自动化服务选项，让顾客可以随时随地在设定条件内自行处理相关需求；针对有特殊服务需求的客户提供预定服务。

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.