

数字生态银行下 运营服务创新的思考

◆郭贇 / 文

一、数字生态银行运营服务的内涵

数字化本质上是一系列面向客户端的科技创新,如移动互联网、人工智能、人脸识别、指纹识别、声音识别、图像识别、区块链等,这些技术融入到C(客户)端的服务与应用,提供最佳的客户体验,渐趋平衡客户端与生产端的信息不通畅和不对称,解决传统技术带来的需求瓶颈,最大程度地满足群体性需求。因此数字化转型就是以客户为中心设计流程、系统直至机制体制的转型。而生态就是把能力向金融、泛金融,乃至非金融领域输出。

银行业作为第三产业,为客户所做的任何事情或提供的任何利益都属于服务的范畴,其本质就是提供有效的金融服务。金融服务创新是指金融机构在提供服务的过程中,应用新思想和新技术改善或变革现有的服务流程及产品,有效地提高现有的服务质量和效率,为顾客创造新的价值,最终形成同业竞争优势。

数字生态银行中运营服务

(Operations)是应用智能工具、重构业务流程(尤其是端到端流程),以“提前介入、主动研究、共同推进、开放共享”的服务创新模式为内外部客户提供敏捷型的线上线下服务。在这种体系下,运营服务将持续丰富内涵、提高效率、降低成本、创造价值(或增加运营服务附加值),成为构建和发展数字生态银行的新动力和新时代的竞争力,实现后轮驱动。

二、国内商业银行服务创新的情况

近年来,随着经济社会的发展,居民个人投资、创业、理财、子女教育等各类金融需求呈爆发式增长态势。现阶段,中产阶层规模不断壮大,消费持续升级,顾客对银行服务的关注点从利率、费率转移到了质量方面。高质量的服务更能切中顾客需求,各家商业银行围绕高质量服务的金融竞争越来越激烈。为改善客户服务,争取高额效益回报,各家商业银行都在努力扩大服务范围,增加服务项目,进行服务创新。

为进一步以客户为中心,做好客户服务,在线上渠道对银行业务分流明显的情况下,各行纷纷开始改造物理网点、压缩整合网点、大规模运营自助机具等。集约化正在成为运营作业标配,组件化、模块化的企业级系统架构以及金融科技的应用、IT与业务的融合成为潮流(见表1)。同时,数字生态、智慧运营、流程重构已成为共识,银行所有的服务都紧密围绕于客户体验的提升。

三、国内商业银行运营服务发展历程及趋势

国内商业银行的运营服务,大致经历了以下几个发展阶段:

(一)运营服务1.0:被动承接阶段

此阶段,运营(当时称为“会计条线”)提供的是多维会计核算、清算、结算类服务,一般表现出三大特征:一是柜员坐在网点的柜台后等待客户上门办理业务;二是总分行系统各自独立,层层汇总,效率不高;

表1 部分国内银行在服务客户方面的转型创新情况

网点岗位	集约运营	IT支持	服务特色	
中国 银行	共设4个岗位： 网点负责人、客户经理、内控主管（或运营主管）、客户服务代表（大堂经理+柜员）	目前集中运营中心以省为单位，后续将建立跨省的集约共享体系	总行在部分部门试点成立联创小组或敏捷小组，打破机构边界，由产品、科技、业务人员共同参与	80%以上零售业务做了重构，后续重点开展对公业务重构
建设 银行	共设8个岗位： 网点负责人、营销主管、产品销售经理、客户经理、营运主管、高级柜员、柜员、大堂经理	在武汉和成都设有两个总行级业务处理中心	总行设有金融科技创新委员会，目的是IT与业务的高度融合，即通过培养，所有业务人员和IT人员都要既懂业务又懂科技的融合	总行运营部门设有客户体验中心，加强业务流程建设和分析用户感受
工商 银行	共设4个岗位： 网点负责人、客户经理、运营主管、客服经理（大堂经理+柜员+现场授权主管）	总行设有清算中心（负责集约处理资金清算及金融市场业务），各一级分行设有业务中心处理（负责集约处理柜面业务）	总行在部分部门试点开展敏捷研发，试行阶段性合作办公	打造“客户之声”服务品牌，收集客户痛点，提供分析报告给业务部门研究
交通 银行	共设4个岗位： 网点负责人、客户经理、运营主管、客服经理（柜员）	在上海、武汉、南宁、合肥、扬州设有五个总行级业务处理中心（交行称之为金融服务中心），一级分行的业务处理中心也由总行营运部直接管理	总行科技部门对于不涉及研发和外部采购的业务需求，从需求提交到开发上线的期限通常不超过1个月	厅堂服务首问负责制，即首个接待人员负责该客户的全部服务，并且高柜柜员要走出柜台，参与厅堂服务
网商 银行	——	——	科技人员占银行总人数50%以上	第一家将核心系统架构建立在金融云上的银行，在业务开发上，把更多的技术资源投入到贴近客户需求、业务需求的需求价值开发上
宁 波 银 行	共设2个岗位： 运营经理、财富管理（大堂经理+理财经理+柜员）	总行设有清算中心、信贷作业中心（大额、高风险、宁波地区业务）、授权中心、业务处理中心、账户中心等五个集约化运营作业中心	总行各部门均设有IT支持团队	总行设有流程革新与客户体验部，部门定位于客户体验和流程革新，用怀疑、重塑、找茬的眼光去看待流程，从用户的亲身体验看待每个产品

三是将所有业务进行混同经营，未对客户进行层次分析，也未划分服务区域。

（二）运营服务2.0：形象定位规范阶段

进入此阶段的内因是银行纷纷

上线大核心系统、运营条线的成立，以及构建诸如“小前台、大后台”的集约化运营作业模式。外因是随着经济发展和客户需求的变化，市场竞争变得更加激烈。为了让客户更加愉快地享受银行服务，运营条线对员工进行

微笑服务、现场6S管理等规范化的培训。同时，各行的总行对网点营业大厅堂的格局和装修进行了统一规范，以突出银行的安全感和亲切感。此外，由于创新产品容易被模仿而逐渐失去优势，因而运营没有将思维局限于为所有的人提供全方位的服务，而是更多地考虑如何吸引市场上某类特定的客户，逐步实行客户的分层服务。

（三）运营服务3.0：产品与渠道创新阶段

随着金融市场业务迅猛发展、互联网金融强势崛起，国内银行纷纷开始转换经营机制，改革业务操作流程，由“多个部门对一个客户”的做法转换成为客户提供“一对一营销”和“一揽子”服务解决方案。同时，多数银行已初步完成集约化运营的“大后台”模式搭建，开始进入“强后台”的运营新模式建设。此阶段，运营服务内涵进一步深化，不再简单地认为服务是一种礼仪和环境的改变，以及对公标准化运营作业的集中处理，而是通过进一步改进业务操作流程，尤其是零售业务的运营端整合，使其更加合理化和人性化，从根本上提高运营的工作效率，从而进一步提升客户体验。同时，运营部门开始尝试主动与前台业务部门进行对接，并开始加强与金融市场要素机构的联系。

（四）运营服务4.0：“四化融合”阶段

所谓“四化融合”是指运营服务围绕“生态化、专业化、智能化、层次化”展开。

第一，生态化。在数字化转型的

大势下,银行运营新模式已由“强后台”升级到了“智慧运营”,乃至“智慧运营+”。“互联网+”突破了时间和空间的物理局限,“5G+”提出了万物互联,因此运营可以创新服务形态,无缝嵌入高度开放、合作共享、互联互通的生态系统,乃至拓展虚拟运营的发展空间。

第二,专业化。随着数字化转型的落实推进,运营提供的集中作业服务已不再局限于标准化作业,大量需要专业知识的业务运营以“逻辑集中、物理适度分散”的方式被大规模地、迅速地集中上收。运营集中作业增长的驱动力已由依靠劳动力转变为依靠专业知识和新技术。

第三,智能化。通过对数字化工具的应用,客户的需求能迅速在业务流程、管理、组织等方面进行适宜地调整,既能使客户得到敏捷、有效的反馈与服务,又能实现“多增效少增人”。运营服务方式智能化,为今后运营服务模式的创新提供了坚实基础和更大的想象空间。

第四,层次化。随着金融科技的发展成熟、智能工具的不断改善,以及专业化知识作为运营服务增长的内生变量和生产要素,运营共享服务范围不断拓展,运营服务功能和服务等级势必显著分化。运营服务将更加注重“以客户为中心”、聚焦客户体验,按照“为大众客户提供标准化服务、为中端客户提供差异化服务、为高端客户提供定制化服务”,“为内部客户提供泛运营支撑服务、为同业客户提供泛金融服务、为跨行业客户提供非金融服务(如可承接旅行社的客户信息登记等)”的原则,主动出击,挖掘

运营服务需求,提供面向客户的业务运营作业和面向管理的操作型事务处理,并通过实施外部差异化、内部精简化和卓越执行的卓越运营理念,不断进行服务创新。

四、国内商业银行运营服务在“四化融合”阶段可以采取的应对

国内商业银行目前大多处于由运营服务3.0向4.0发展的阶段,既有传统的总分支网点多级架构,又有基于产品、客户群、经营地域的矩阵式管理;既有投行、金融市场、贸易金融等基于业务性质的板块和部门,又有自贸区、长三角、京津冀等基于地域特性的条线和部门,还有针对新产品、新流程、新技术的开发设计,实施设置新的组织架构。从运营层面上来看,既有运营板块又有游离于运营板块之外的运营机构(如网金运营等)。不同层级的层层叠加、纵横交错,行程复杂的业务线、产品线和职能矩阵,直接带来资源投入不平衡、组织体系交叉和管理难度增加。

伴随着客户体验要求的提高,运营服务4.0的本质就是创新与敏捷,以最小代价满足不断变化的客户需求,在激烈的市场竞争中取得竞争优势。“四化融合”已经在路上。银行运营部门需要统一思想、统一认识,遵守相同原则和规则,挑起更重的担子和责任,做好运营服务创新工作。

(一) 服务理念创新

运营服务创新的过程也是服务理念的创新过程。要想变运营支撑为运营驱动,必须不断进行服务理念创新。运营服务创新最需要思考的问题将不再是运营拥有什么、能为内外部

客户提供什么,而是内外部客户需要什么、运营应该怎么做。

秉承“客户的需求,银行的赢利”这一双赢的服务理念,运营服务创新要一切跟着市场走、一切围着客户转。一方面,不同类型的客户对银行的价值贡献不同,对运营服务的需求也不同,运营服务必须制定以客户细分为基础的差异化服务策略。换言之,就是运营要从后台角度建立客户视图,明晰客户对运营服务需求的差异,描述这类客户的特征,制定有针对性的服务标准,为不同类型的客户提供符合其需求的运营服务,从而提升服务质量,优化服务成本与效益之间的比例。另一方面,运营服务融入业务,与营销规划融合,与银行产品结构、市场布局、渠道布局、人员结构、技术能力等方面相结合,统筹考虑。

(二) 服务流程创新

服务流程创新的方向就是减少流程冗余,实现“端到端”流程的重构。以往,运营处理要经过总分支三级的流程;未来,要拉直为网点直接到总行集约化处理,从而实现高效业务传导,规模化、灵活化、连续性的统一。

一是以“逻辑集中,物理适度分散”为原则,持续扩大集约化运营规模,并在集约上收过程中以“客户体验”为目标进行流程重构。二是紧跟市场需求,摆正和理顺“银行后台与前台条线之间”、“运营后台与运营前台”的关系,体现前台为客户、后台为前台、总行为基层的全方位服务思想,着力增强业务条线的整体营销功能和后台的运营服务功能,实现营销

的专业化和一体化,推动服务的标准化、规范化和差异化。三是加强总行级集中作业中心建设,数量以不少于4个总行级集中作业中心为宜,各总行级集中作业中心的业务可以各有侧重,或以服务区域划分、或以业务的复杂性划分等;各总行级集中作业中心必须互为业务备份,确保业务连续性,尤其是面对大型公共类突发事件时,尤为重要。

(三) 服务效率创新

运营服务效率创新不仅是“快速响应”,而且是从需求发现、专业处理、便捷操作和人性化交付这个闭环整体性向客户提供敏捷、专业、有效的服务。

一是按客户需求建立服务管理体系,以“提前介入、主动研究、共同推进、开放共享”的服务创新模式,从服务发现、服务设计、服务实施、品质管理、评价考核、完善提升”六个方面着手,如图1所示。

二是运用金融科技手段构建智能化集约共享平台,包含智能作业、智能质检、智能培训及智能管控。在智能作业方面,引入各类金融科技新技术应用,如API、RFID、

OCR+ICR、RPA、NLP、智能外呼、语音转文字等,全面提升作业效率;在智能质检方面,基于规则的智能质检,如员工最容易出错的时段、业务处理的合理时长、重点关注的业务等方面的明细规则,并基于对外部反馈错误的迅速定位,提升风险防控水平;在智能培训方面,搭建培训环境开展练习,同时提炼出高频易错的事项开展针对性培训;在智能管控方面,设定发展指标开展全生命周期管理,如产能水平、风控、统计、薪酬、员工发展潜力分析以及业务风险后评估等。


三是以结果导向建设敬业、专业的运营服务队伍;围绕专业能力和创新能力打造“三才队伍”,即全才、专才和创才。全才,即宏观视野开阔、专业知识扎实、业务经验丰富;具有跨界思维、创新思维理念;既能把握市场和业务运作规律,又能引领业务开拓创新的全面人才。专才,即要有扎实的专业技术和工匠精神,拥有充足的专业知识储备、保持高水平的专业水准;能准确把握大势、对标市场、结果导向,处理好创新突破和防控风险、严守底线的关系,处理好“多增

效益少增人”与客户服务体验的关系的专业性人才。创才,即善于思考、敢于提问、具有创新意识和创新能力的人才。

五、总结与展望

未来,银行数字化转型将从传统的商业银行向“泛金融个性化一站式问题解决方案的服务商”转变,运营将为内外部客户提供5A服务,即任何客户(Any Customer)在任何时间(Anytime)、任何地点(Anywhere)、通过任何渠道(Any Channel)均可享受我行任何服务(Any Service)。

一是以客户为中心,主动发现、征集、分析客户诉求,挖掘诉求背后的问题,把客户诉求转化成服务增值。二是针对内外部客户的不同需求,制订服务的分层分类方案,并协同进行前后台一体化拓展客户上下游、供应链的增值服务。三是通过提升服务促进工作效率的提高,不断优化运营业务操作流程和数字化、集约化程度,扩大敏捷服务覆盖范围。四是注重打造服务品牌,在服务质量大幅提升的基础上开展大规模的服务宣传活动,迅速提升形象。五是不断进行运营服务创新,以服务带动业务,创造更多的客户价值,并将利润沿价值链从产品向服务转移。

在这样的运营服务下,中国银行业的业务部门作为前轮驱动、运营部门作为后轮驱动,形成四轮驱动的模式,动力十足地驶入高质量发展的新征程。

(作者单位:上海浦东发展银行
总行清算作业部集中作业处)

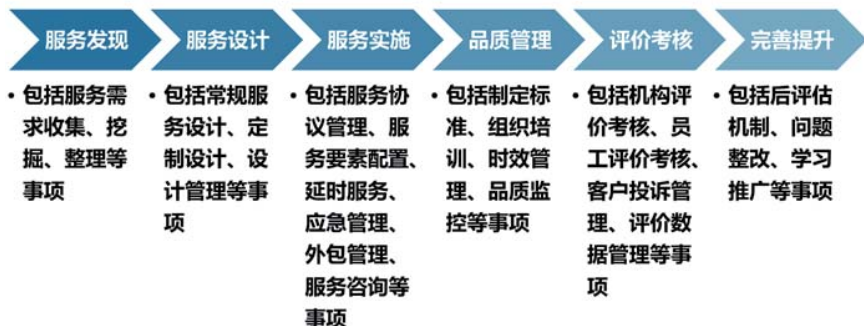


图1 按客户需求建立服务管理体系