

数字化协作：提升效率， 优化银行客户体验

成功应用数字化技术，通过营收增加和运营降本，银行能够实现高达40%的利润提升。

作者：Rahul Mangla, Rohit Singh, Kartik Trehan和Marcy Williams



银行普遍认识到，数字化技术是提高利润、改善监管合规性和提升客户体验的有力手段，新冠疫情更是成倍提升了数字化技术的重要性。对于数百万客户而言，远程访问和移动访问银行的产品和服务已不仅仅是一种便利，而成为了一种必需。展望未来，随着银行在疫情危机之中不断寻求以创新的方式服务客户，我们预计数字化将扮演更重要的角色。

我们的分析（基于疫情前的研究）表明，成功应用数字化技术的银行能够通过营收增加和运营降本实现高达40%的利润提升。

“数字强行”需要具备多种能力，包括高级分析、智能流程自动化与数字化。虽然面向客户的产品和触点，其数字化程度已相对较高（例如，线上客户互动与移动支付），但银行内部业务流程的数字化水平尚有待提高。如果银行能将数字化协作整合到业务流程工作中，将大幅提高员工的工作效率，并为全行乃至全行业创造巨大价值。

为什么要将数字化协作纳入到流程工作

许多银行已将自动化作为业务流程数字化的重点手段。自动化拥有巨大潜力，各银行也正在逐渐发挥其效果。我们的研究表明，在未来几年，银行全部职能工作中的10%至25%将由机器取代，这不仅能提升产能，也解放了员工，让他们能够聚焦附加值更高的任务和项目。随着越来越多的重复性工作实现了自动化，银行业领先者与落后者之间的主要差距将体现在如何赋权员工（包括一线员工和从事信息化的员工），使其更好地开展团队合作，完成复杂工作。

遗憾的是，反观银行业现状。目前现有的员工协作技术仅限于基本的通讯工具，例如电子邮件、聊天和即时通讯。并且这些工具往往并未与业务流程相关的实际信息流对接起来，且缺乏集成能力，导致员工需反复进行非必要的状态确认、工作交接与问询，极大影响其生产力。我们相信将数字化协作整合到流程性工作中，将推动员工生产力跨越下一条S曲线（图1）。假设核心业务流程（占成本支出的15%-20%）可以得到精简，并带来8%-10%的生产力提升（例如，消除不必要的往复性工作），那么将这一效果扩展至全球银行业，则有可能创造出超过300亿美元的新价值。

图1

将数字化协作整合到流程工作中可激发员工生产力



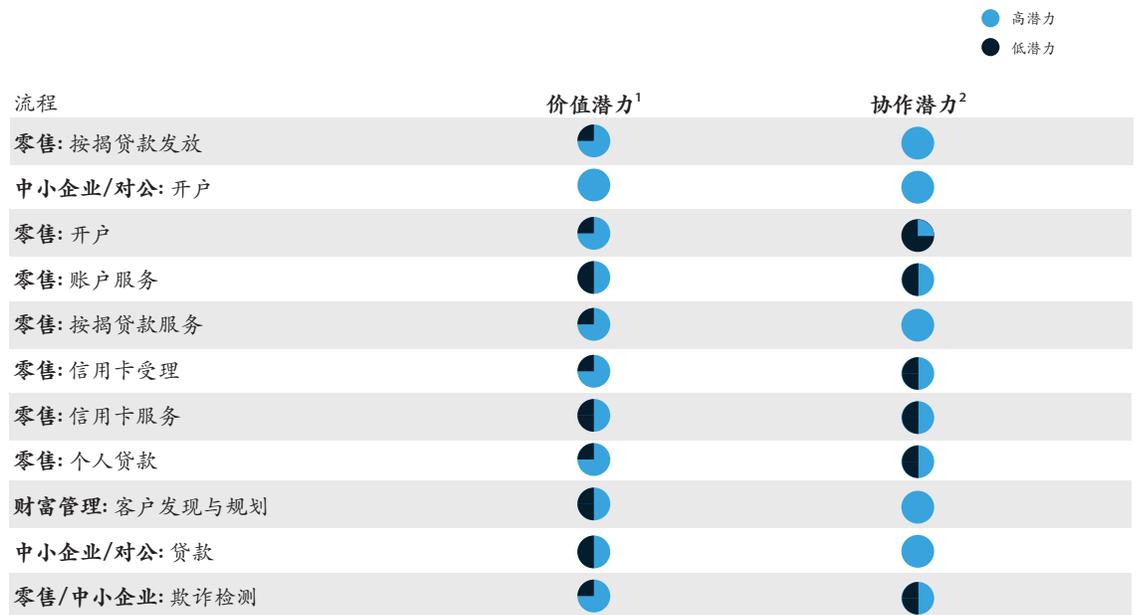
资料来源：麦肯锡分析

将数字化协作嵌入银行业务流程

数字化协作解决方案可应用于多个银行业务流程，比如涉及各类客户细分和产品类别的流程。总体而言，数字化协作的潜在效益与相关流程的沟通频率、信息复杂性和流程决策点数量呈正相关，沟通频率越高、信息越复杂、决策点越多的流程，其数字化协作潜力最大(图2)。

图2

协作的潜在效益随着沟通频率、信息复杂性和流程决策点数量的增加而提升



¹ 营业费用与销售成本节省。

² 流程涉及的岗位数量以及所有岗位之间的交互工作总数量。

资料来源: 麦肯锡分析

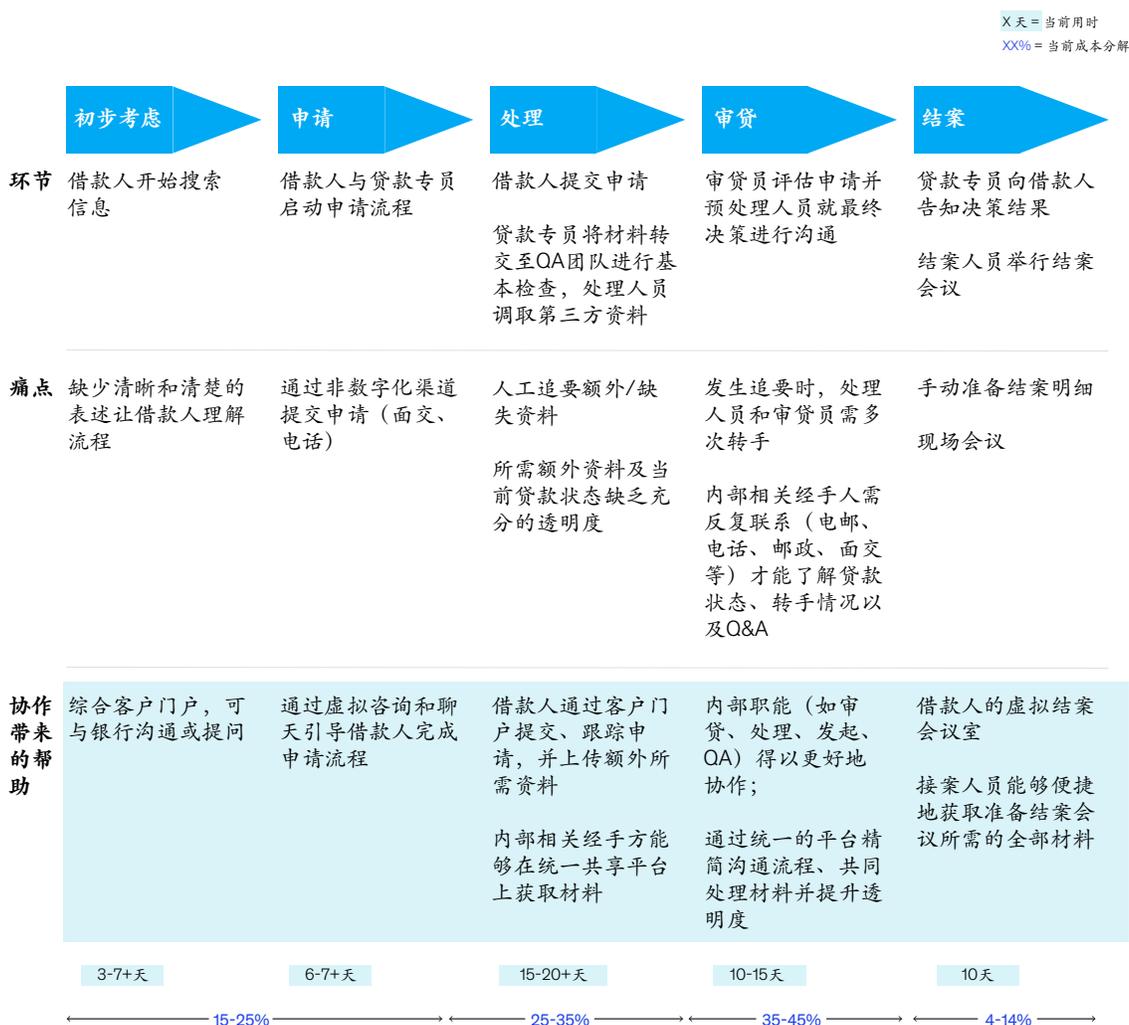
下面，我们通过两个具体的银行客户旅程——按揭贷款发放和商业银行客户受理，来展示数字化协作在提升生产力和节约成本方面的实质性收益。我们之所以选择这两条客户旅程，原因在于目前这两条旅程效率低下，且存在大量人工触点，员工投入高、反复频次高、透明度低且信息共享性差，急需改善。

旅程一：按揭贷款发放

以当前的技术和流程，在美国银行业，传统的按揭贷款流程平均需要约46天完成，发贷银行每笔贷款的成本约为2000美元至2500美元。¹ 总体而言，按揭贷款发放包括五个环节：初始考虑、申请、处理、审贷和结案（图3）。

图3

数字化协作能够为按揭贷款发放流程带来显著提升



资料来源：麦肯锡分析

整个流程通常涉及六类独特角色——贷款专员、销售助理、材料处理员、审贷员、质量保证与控制人员以及结案人员，共有30多个触点和交互工作。传统方法依靠老式的信息交换，存在等待时间长、沟通反复多和更改频繁等问题。而利用数字化协作技术，可以有效消除上述问题，从而降低成本并减少延误和反复联系，改善客户体验。

重新设计后的按揭流程

数字化协作技术能显著提升按揭贷款流程效率，既惠及借款人，也惠及放贷人。借款人可通过综合门户与抵押贷款提供方沟通联系，实现客户与银行之间的无缝沟通与协作。

聊天机器人、视频、交互式计算工具以及用于上传文件和确认进度的自助服务工具都将改善借款人的体验。客户可以在虚拟咨询助理的帮助下，通过银行线上门户提交按揭申请；之后银行会持续更新并推送通知，提示客户采取相应行动，始终让客户了解其按揭申请的最新状态。

对于银行来说，按揭团队相关经手方（包括审贷员、材料处理员、贷款专员以及质量保证和控制团队）也可通过门户进行交互，从而大幅简化当前的跨渠道（电话、电子邮件、邮政或面交）沟通流程、提高沟通效率。例如，电子看板会提示员工需要操作的贷款案件，员工无需再去查看 workflow 中的每个文件；每日文件排序则重点聚焦最关键的贷款；通知功能将标记出缺失或新近提交的信息，并突出显示需要采取的紧急措施。

当按揭申请接近结案时，协作平台可协助结案人员创建标准化结案明细、电子签名、以及供借款人使用的虚拟结案室和欢迎信。这一整套明确、标准化的流程将有效降低全部运营人员日常工作的不确定性，并加快按揭审批流程。

成效

银行内部按揭贷款相关人员之间、以及与借款人之间加强协作，能显著提升客户体验、运营效率与透明度。我们估计，重新设计的按揭贷款发放流程既能节约贷款发放的成本也能压缩时间，具体而言：

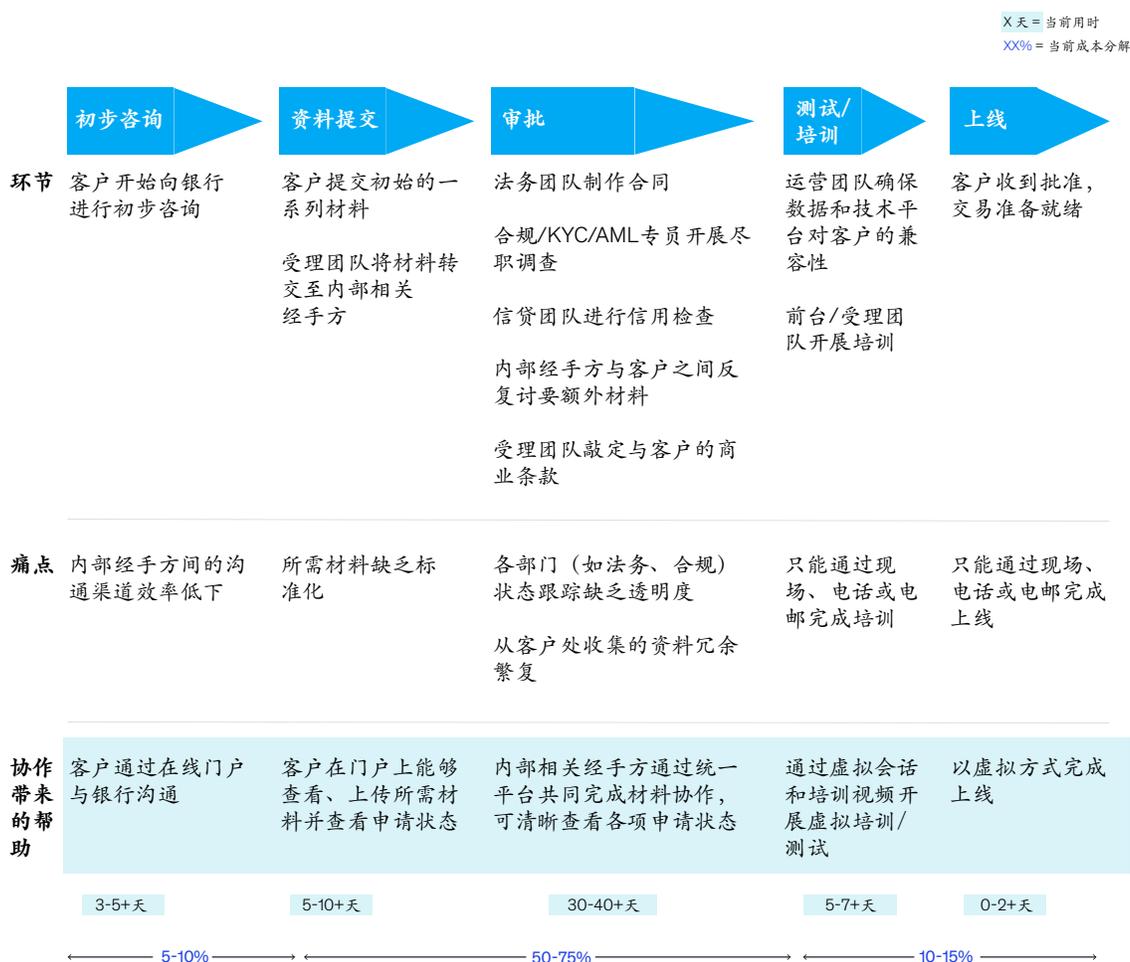
- 每笔贷款成本能降低10%；
- 贷款处理时间缩短15%至40%；
- 每笔申请的审贷反复次数降低15%至40%；

旅程二：商业银行客户登船

商业银行客户登船包括五个主要环节：初步咨询，材料提交，审批，客户培训与测试以及上线(图4)。与按揭贷款发放一样，这一旅程的痛点来源于相关经手方之间的沟通效率低下以及整个流程的不透明。

图4

数字化协作可改善商业银行的客户登船



资料来源：麦肯锡分析

重新设计后的流程

商业银行客户登船流程经重新设计后，客户可通过在线门户表明开户意愿（客户经理也可主动联系潜在客户并将其引导至在线门户）。然后，客户使用该门户与银行工作人员（如受理团队）进行视频咨询。

受理团队可在平台上检索，以确定客户是否与银行存在业务关系或已经提交了哪些材料。客户也可以查看上述材料，并上传任何其他的必需资料，从而减少银行人员与客户之间反复联系的麻烦。在后续整个审批过程中，客户可以实时查看状态，并安排虚拟咨询。

提交申请后，银行内部的相关团队可同时执行相应的工作流程。例如，法律团队将制作合同；合规、KYC和AML团队将开展尽职调查，并确认满足监管要求；信贷员会评估信用度并设定信贷额度。工作状态和完成情况均有明确标示，客户在申请获批时将得到通知。

此后，客户可以学习新帐户的功能、提交测试交易、上线并与客户经理保持联系。

成效

数字化协作平台能连接客户与银行内部团队，给银行带来重大效益，包括：

- 客均成本降低15%以上；
- 登船用时缩短20%；

挖掘数字化协作的价值

为抓住数字化协作带来的机会，银行可以采取以下三大战术步骤：

步骤一，识别数字化协作能够带来最大提升的业务流程。从策略上讲，这意味着梳理银行所有的核心流程，并优先考虑数字化协作能够实现最大潜在效益提升的流程，比如这类流程在内部和外部沟通上存在巨大“摩擦阻力”。在大多数情况下，一小部分流程往往占用了大量成本。例如，一家英国银行发现，在其50条端到端流程中，大概15个流程占到了整个成本结构的约80%。

在更广泛的层面上，银行还应彻底检查所有重大业务流程的运营指标，并将其表现与KPI目标以及全行业指标进行对标，特别是客户满意度相关指标。银行应考虑将始终存在差距的领域作为数字化协作计划的候选项目。

步骤二，制定技术路线图。对于数字化协作的重点用例，银行应确定其技术要求，以解决最低效流程中的痛点并促进进一步协作。银行应通过敏捷方式部署技术工具，以锁定早期成效并基于用户反馈进行迭代。

步骤三，推动用户采用。银行应把数字化协作提升到重要战略高度，重视对员工的培训。银行应该重点宣传数字化协作在节约时间和成本、以及改善KPI方面的作用，并将其纳入到全行数字化战略中，以体现数字化协作的重要性。

数字化技术在银行运营及客户关系领域的重大作用已得到公认。数字化协作属于银行业第二波的数字化浪潮，其本身是一种强大的新工具，同时也是远程办公和远程销售需求高涨（在后疫情时代必然走向主流）的合理延伸。数字化协作还能实现广泛的生产力效益，并通过提高速度和银行产品简便化提升客户满意度，在增收和降本两方面都创造出可观的价值。

¹ 针对零售或D2C渠道；不包括销售佣金和贷款专员佣金。

作者简介

Rahul Mangla是麦肯锡全球董事合伙人，常驻硅谷分公司；
Rohit Singh是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻斯坦福德分公司；
Kartik Trehan是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻纽约分公司；
Marcy Williams是麦肯锡资深解决方案专家、全球副董事合伙人。

作者感谢Stephanie Bao, Nandita Bothra和Neha Jindal对本文的贡献。