数字化协作：提升效率，优化银行客户体验

Rahul Mangla，Rohit Singh，Kartik Trehan 和 Marcy Williams

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。

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流中，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，

https://www.yunbaogao.cn

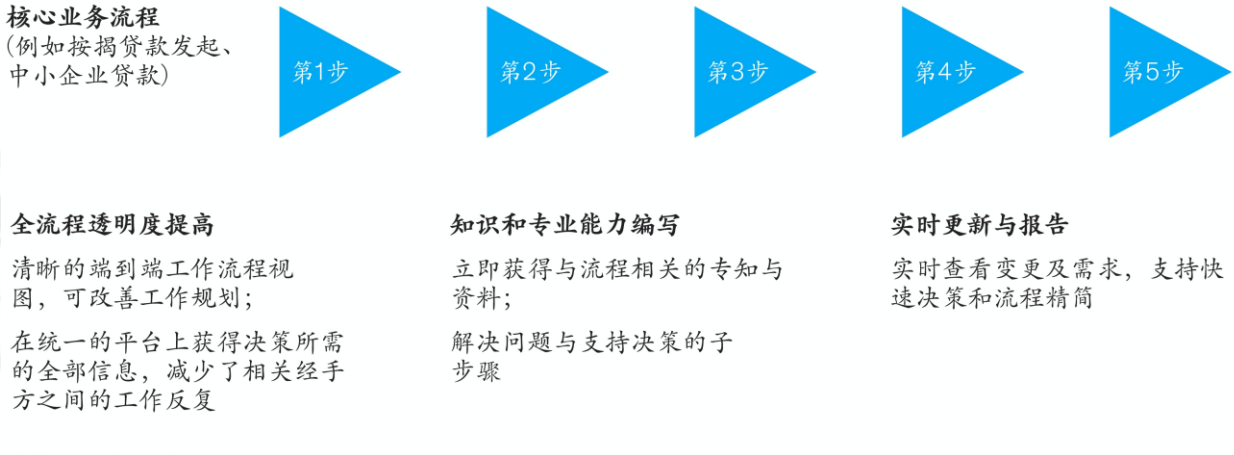
也解放了员工，让他们能够聚焦附加值更高的任务和项目。随着越来越多的重复性工作实现了自动化，银行业领先者与落后者之间的主要差距将体现在如何赋权员工（包括一线员工和从事信息化的员工），使其更好地开展团队合作，完成复杂工作。

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

https://www.yunbaogao.cn

图1 将数字化协作整合到流程工作流中可激发员工生产力



资料来源：麦肯锡分析

McKinsey & Company

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

流程	价值潜力[1]	协作潜力[2]
零售: 按揭贷款发放		
中小企业/对公: 开户		
零售: 开户		
零售: 账户服务		
零售: 按揭贷款服务		
零售: 信用卡受理		
零售: 信用卡服务		
零售: 个人贷款		
财富管理: 客户发现与规划		
中小企业/对公: 贷款		
零售/中小企业: 欺诈检测		

[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

McKinsey & Company

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

https://www.yunbaogao.cn

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

https://www.yunbaogao.cn

图3 数字化协作能够为按揭贷款发放流程带来显著提升

X天 = 当前用时
XX% = 当前成本分解

	初步考虑	申请	处理	审贷	结案
环节	借款人开始搜索信息	借款人与贷款专员启动申请流程	借款人提交申请 贷款专员将材料转交至QA团队进行基本检查，处理人员调取第三方资料	审贷员评估申请并预处理人员就最终决策进行沟通	贷款专员向借款人告知决策结果 结案人员举行结案会议
痛点	缺少清晰和清楚的表述让借款人理解流程	通过非数字化渠道提交申请（面交、电话）	人工追要额外/缺失资料 所需额外资料及当前贷款状态缺乏充分的透明度	发生追要时，处理人员和审贷员需多次转手 内部相关经手人需反复联系（电邮、电话、邮政、面交等）才能了解贷款状态、转手情况以及Q&A	手动准备结案明细 现场会议
协作带来的帮助	综合客户门户，可与银行沟通或提问	通过虚拟咨询和聊天引导借款人完成申请流程	借款人通过客户门户提交、跟踪申请，并上传额外所需资料 内部相关经手方能够在统一共享平台上获取材料	内部职能（如审贷、处理、发起、QA）得以更好地协作； 通过统一的平台精简沟通流程、共同处理材料并提升透明度	借款人的虚拟结案会议室 接案人员能够便捷地获取准备结案会议所需的全部材料
	3-7+天	6-7+天	15-20+天	10-15天	10天
	15-25%		25-35%	35-45%	4-14%

资料来源：麦肯锡分析

McKinsey & Company

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

https://www.yunbaogao.cn

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，员工无需再去查看工作流中的每个文件；每日文件排序则重点聚焦最关键的贷款；通知功能将标

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：
https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33699