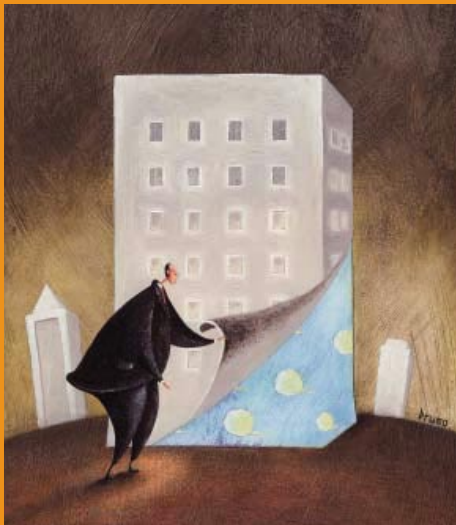


BCG

行业的当前契机

金融机构



■ 鉴于银行运营会影响到客户对银行本身
的看法，因此银行应将运营视为一项
可利用的战略资产，而非需要加以管理
的成本来源。

■ 为此，波士顿咨询公司开发了一种
“优势瘦身”法。该方法从全局角度审视运
营，而不是通过以成本为导向的单维镜
头。

■ “优势瘦身”改变运营并推动文化和组
织变革，从而找到改善端到端流程和建
立战略优势的机会。

■ “优势瘦身”法已经帮助全球多家银行
极大地提升了效率，并在客户满意度和
忠诚度方面取得了巨大成果。

银行业“优势瘦身”之道

Banking on Lean Advantage

运营对银行业绩的影响并非言过其实，已远远超过了后台操作。虽然运营一词意味着机械的或非人性的东西，但其所涉及的活动和流程对客户满意度和客户维系具有深远的影响。与众多因素相比，运营对客户如何看待银行的影响要大得多。多年以前，其它行业的先行者，特别是汽车行业，开始将运营视为一项可利用的战略资产，而非需要加以管理的成本来源。他们从全局角度审视运营，而不是通过以成本为导向的单维镜头。例如20世纪70年代末，丰田开始重组运营，不仅实现了巨大的成本效益，而且实现了卓越的客户体验，从而为丰田带来了令人瞩目的战略优势。

波士顿咨询公司一直在金融服务领域采取类似的方法。我们将其称为“优势瘦身”法，该方法帮助银行极大地提升了效率（成本削减高达30%），提高了客户满意度和忠诚度，同时建立了内部能力以保证获得持续的改善。

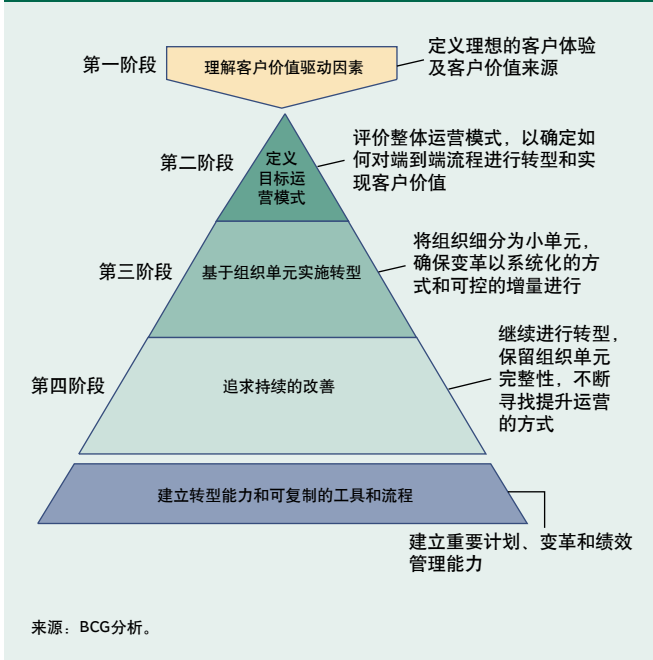
“优势瘦身”有何独特之处？

“优势瘦身”有几个方面的独特性。第一，它从战略角度看待运营。运营提升的目标，如降低成本、提高收入以及提高客户满意度，取决于银行的战略优先级。多数情况下，这些优先级要求改善客户体验，这也是“优势瘦身”为什么首先要对客户价值驱动因素进行深入研究的原因。（参阅图1）然后再将运营提升的优先级转化为可以衡量的硬性指标。

第二，在做出任何改变之前，“优势瘦身”计划从总体出发评价整个运营模式，而不是孤立地看待各个组成部分，寻找改善端到端流程的机会，从而创造战略优势。因此，相对于传统运营计划而言，这一方法的成果能够产生更为深远、更为持久的效果。衡量成功不是依靠一次性成本提升的总和计算，而是根据通过根本变革带来的总体利润率计算。“优势瘦身”通常会促进组织整体的巨变。

第三，“优势瘦身”计划可以通过BCG工具对六西格玛方法论提供的最佳工具以及精简实践如价值流图谱加以补充，从而改

图1：“优势瘦身”始于对客户价值的理解



善运营。因此，一项“优势瘦身”计划能覆盖并探索传统计划经常忽视的领域和计划，如外包等。

第四，“优势瘦身”法非常重视为推动持续变革而建立能力。其“对培训师进行培训”，以培养能够教授“优势瘦身”技巧的专家，并建立可复制的工具和流程帮助组织维持一种将运营视为战略优势来源的文化。聚焦于持续改善凸显了通过“优势瘦身”实现深刻和持久转型的特征。

第一阶段：理解客户价值驱动因素

银行很难找到从运营或后台操作及前台交易活动角度思考的客户。相反，客户体验根据事件来定义：银行回复我的要求、审批我的贷款或执行我的交易的速度？了解运营和客户体验之间的联系对将运营视为战略资产至关重要。

为此，“优势瘦身”法始于对客户价值受何驱动力的疑问。与银行客户和管理人员进行交谈，挖掘数据如调研以及客户投诉记录，将有助于了解提升运营对利润率增加所起的多重作用。

通过与一家客户体验评级较低的大型零售银行合作，我们发现了十几项能大幅提高银行能力来实现客户价值的驱动因素。这些驱动因素包括将贷款审批的四天时限改为有条件的“现场”审批流程，结果是经纪人申请直通式处理效率提高了三倍，而贷款发起成本减少了三分之一左右。

“优势瘦身”计划不会忽视成本节约，实际上其是大多数运营计划的实质性部分，但“优势瘦身”计划确实能根据潜在的收入收益核查成本节约。针对一家大型欧洲银行，我们发现缩短抵押贷款申请的周转时间所创造的收入收益相当于从抵押贷款运营中挤压出的节约收益的五倍。其它银行已经利用“优势瘦身”将客户满意度和忠诚度提高了10个百分点，而销售额也增加了5到10个百分点。

第二阶段：定义目标运营模式

根据我们的经验，确保高层次的运营模式与客户价值驱动因素保持协调非常重要。第二阶段从第一阶段设定的目标中获得提示并询问：“实现这些目标需要什么改变？”根据客户价值驱动因素评价运营模式凸显了端到端流程所需的重大变化。这一全面的方式确保了“优势瘦身”打破了不同类型运营界限的限制，如制造和分销等。

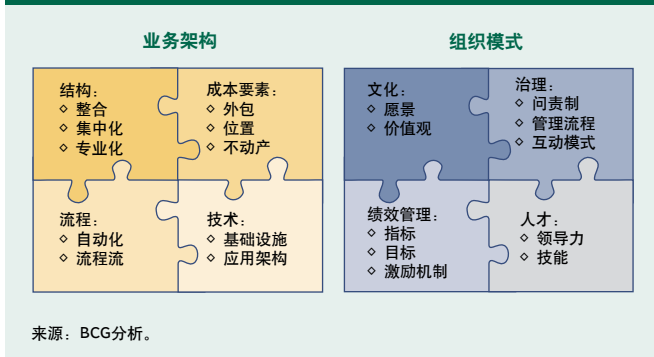
我们采用一个两部分框架对运营模式进行评估和调整。（参阅图2）业务架构定义运营的配置，并解决了结构性问题，如整合的范围和性质以及成本要素、流程和技术等。这一观点突出减少复杂性的机会，如通过简化产品组合等。在运营计划中常被忽视的组织模式对变革的保障也不可或缺，它描述了业务运营的实际方式，关注文化、治理、绩效管理以及人才等问题。

在为一家北美顶尖银行工作时，我们发现其已经拥有相对强而有力的业务架构，但是在组织模式上存在重大问题。例如，其共享服务部门的考评和奖励基于总成本进行，这就使部门过多关注量的控制，而不是削减可控制单位成本。这一不平衡导致共享服务部门和创造收入的业务部门之间产生摩擦。

第三阶段：基于组织单元实施转型

定义了总体运营模式后，我们将组织细分为小的单元，确保转型以系统化方式和可控增量进行。（一些已经将运营模式和战略优先级进行协调的银行可以从“优势瘦身”计划的第三阶段开始）我们为一家法国银行定义了

图2：“优势瘦身”主要从两个方面审视运营



24个组织单元，其中17个单元基于产品，其余的单元则与各种支持服务相协调。

每个组织单元都有专门的团队人员和具体的领导角色。单元负责人提供战略指导方向，“优势瘦身”协调员帮助团队成员充分利用提高运营的工具和技巧。为了确保运营转型能够复制，换句话说，团队可以在结束“优势瘦身”计划后回顾运营问题并进一步改善，基于单元的转型采用了包括已经验证的模板和正式里程碑式的标准方式。“优势瘦身”计划还通过正式的在职培训嵌入转型能力，发展可复制工具和流程的专业技能。

单元团队追踪客户价值驱动因素的机会，但是结果通常包括成本和收入提升的混合产物。我们为一家全球大型银行的公司银行业务部门进行“优势瘦身”项目，计划在三年内增加8亿美元的收入，并且在效率提升方面的价值将超过12亿美元。

第四阶段：追求持续的改善

重新设计之后，“优势瘦身”计划将重点转移到持续的改善上。保留组织单元完整性，以期产生更多的运营提升创意。可以使用诸如捕捉头脑风暴产出的kaizen（日语，持续改善）行动表的工具来跟踪和管理这一流程。尽早改进组织的工作在这一阶段至关重要。特别是，银行必须建立衡量标准，帮助高管人员跟踪运营改善的交付和持久。

在启动运营转型之后，关注持续改善曾帮助我们的客户在四年内实现了每年节约总运营成本3%到4%

左右。这些节约来自3,500多份kaizen行动表，其中超过1,600份得到了执行。大多数行动表除了需要组织单元团队投入时间外几乎不需要什么投资。

实现“优势瘦身”

“优势瘦身”计划的好处包括提高客户价值，降低银行成本以及发展支持持续改进文化的组织能力。但是，从我们的经验来看，银行必须专注于下列举措，才能开发出“优势瘦身”的全部潜力。

- ◇ **从坚定的承诺开始。**“优势瘦身”既是流程重组也是文化转型，需要时间来获得全部收益。高级领导人员（包括CEO）从一开始就必须郑重承诺要坚定不移的进行此项举措。可以任命一名高管人员承担该计划的责任。
- ◇ **跟随价值。**从客户的角度对运营进行端到端的评价，这是确保识别转型全面收益的唯一途径。特别是，银行应该避免只注重后台操作成本，应该认识到价值的来源和相对优先级各不相同。对一家大型的欧洲银行来说，收入提高是“优势瘦身”的主要收益。而在一家亚洲银行，效率是改善的最大来源。对全球银行来说，绝大多数的收益与有利于国际扩张的运营模式的发展息息相关。
- ◇ **制定规范。**根据例外情况而不是规则重新制定运营的方方面面将产生更高的成本且更加复杂，这一点很常见。设计处理规范运营的最佳模式，同时更加灵活地应对例外情况。
- ◇ **转型也包括技术。**相对于其它行业而言，金融服务领域的IT和运营的相互关联性更加密切。最佳的转型作法是寻求同时提升运营和技术的方式。
- ◇ **建立新的工作方式。**银行绝不能低估转型中的组织问题。只有通过建立持续改善的文化，包括培训“优势瘦身”专家领导，提供跟踪变革的治理和绩效管理系统等，才能帮助银行实现“优势瘦身”的全面价值。

“优势瘦身”绝非流于形式：这个方法首先从质疑事情的处理方式开始。通过对运营进行全面的、战略性的审视，“优势瘦身”计划帮助银行实现了巨大的成本

节约（20%到30%之间），同时也为客户实现了更大的价值。净效益就是提高利润率，同时通过组织和文化变革确保这一成果的持久性。

Thomas Reichert
Christophe Duthoit
Hanno Ketterer
Deepak Goyal
Sukand Ramachandran
Benjamin Rehberg

Thomas Reichert是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，常驻纽约办公室。Christophe Duthoit是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理，常驻巴黎办公室。Hanno Ketterer是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，常驻阿姆斯特丹办公室。Deepak Goyal是波士顿咨询公司董事经理，常驻纽约办公室。Sukand Ramachandran是波士顿咨询公司董事经理，常驻伦敦办公室。Benjamin Rehberg是波士顿咨询公司董事经理，常驻纽约办公室。