

GLORY

分行转型：
明显的事实





分行转型： 明显的事实

结果证明，曾经的“未来分行”更像是一段过程，而不是一个目的地。如果形式应服从功能，那么对于分行转型理念而言，也是同样的道理。金融服务业的思想领袖和供应商纷纷著书立说，探讨分行转型话题。事实上，根据International Data Corporation (IDC) 的近期调查报告，全球2017年的分行转型投资将高达160亿美元。但是，该巨额投资具体涉及哪些方面？

简单地说，尽管叫卖分行转型的大有人在，但分行转型并不是能买到的现成商品，而应该借助支持愿景的恰当工具、设施和技术加以创造，然后通过人力因素落实。

分行转型就是要为走进分行的顾客提供与众不同的卓越体验，大多数金融机构都认同这一说法。人们普遍认为，服务体验在当今的全渠道交付模式中至关重要。其目的是要吸引目标顾客并与之建立关系，同时确立和提高顾客对分行的信任及互动。为实现这一目标，必须努力提高各分行网点的工作效率。当然，这些努力最终会促进组织发展，提高组织盈利。

为取得预期效果，简简单单地购买一款或一系列产品并非解决之道。真正的转型要从员工开始，然后推及员工提供金融服务所采用的流程。最后，分行硬件设施的设计和功能必须全面支持服务的交付。

**“全球2017年的分行转型
投资将达到160亿美元。”**

资料来源: International Data Corporation

员工先行

“...培养分行一线职员，使其做好担任单一联系人的准备，从而满足走进分行的顾客的多样化需求。”

资料来源: 美国银行家协会 (American Banker Association) 公布其新全能型银行柜员证书 (Universal Banker Certificate)

任何分行转型都应该从员工入手。为满足不断变化的需求，职员必须愿意并且能够改变其行为、学习新技能并满足新的期望。培训至关重要，潜在地改变招聘方法也不例外。

过去，培训往往是大型系统安装项目结束后的“附加”科目。然而，随着时间的推移，而且通常是在付出代价之后，组织已认识到，在新机器尚未抵达分行前就需要开始培训。组织面临的首个难题是，分行及其职员将如何看待新技术和相关培训。

金融服务职员很容易以专家自居，在与顾客沟通时偏爱“说教”。工作更有效的员工会担当培训师角色，通过提问发现顾客的真正需求并予以回应，且在与客户合作时，能提供更加以顾客为中心的方法。

招聘、恰当培训及挽留合适的员工是关键。但光凭这一点还不够。



流程次之

流程部分不容忽略。分行流程也需要做出调整，以支持不同类型的分行员工。就此而言，技术起着重要作用，它能在减少分行职员配置的同时，支持他们扩展职责。利用技术来简化所有交易，同时提高交易效率，这对提供出色的客户服务至关重要。

例如，传统柜台需要职员“寸步不离”，这是不行的。业内领先的金融业咨询公司Bancography表示，“...必须重新设计柜台，使员工能在收付款以及销售和服务工作之间切换自如。”因此，扩大分行职员的职责不能有名无实。这不仅仅涉及提高工作效率，还要出色完成更广泛的任务和职责。

还要尽量减少效率低下的后台任务，顾客需要感受到提供的服务水平中的价值。简而言之，购买的技术必须能够支持员工履行新职责，同时强化顾客的分行体验，做不到这两点，则不应该购买。

“...必须重新设计柜台，使员工能在收付款以及销售和服务工作之间切换自如。”

资料来源: Bancography

设施跟进

在完成员工和流程步骤之前重新设计分行不合常理。分行的大小、布局和设计元素也需要与员工、技术和客户服务流程形成补充。无论是希望减少占地面积, 改变整个分行网络的风格, 还是要采用“更绿色”的分行银行业务策略, 恰当的设计都是分行转型的一个重要部分。

几年前, 美国银行管理协会 (Bank Administration Institute, BAI) 开展了两项大型调研。一项是一线体验 (Frontline Experience), 另一项是一线因素 (Frontline Factor)。前者主要研究分行职员在提供卓越的客户体验中的重要性; 后者主要研究一线职员在建立更深厚的客户关系方面所发挥

的作用。即使现在来看, 该两项调研的结果仍然相关, 但一线已发生巨大改变。一线职员的工作职责已远远不止处理交易, 而且在许多机构, 一线也不再是一排柜台。



如何推进？

毫无疑问，技术在分行中有着一席之地。一旦确定分行需要的人才，并制定了人才招聘和培训策略，接下来就该考虑他们的职责范围了。去除价值极低的任务和实现其自动化处理是关键。下文介绍了一些久经验证、潮流所向的技术，可将它们作为分行转型计划的一部分加以考虑。



考虑现金循环机

人们普遍认为，传统柜员重新定义后的新职责必须依托于实现技术，使日常交易处理变得更简单、更快速且更加以顾客为中心。柜台现金循环机闪亮登场！《美国银行家》(American Banker)杂志上一篇标题为 Channel Changers: the Rise of the Universal Banker (渠道变革者：全能型银行柜员的崛起) 的文章称，“经证明，另一种设备是全能型银行柜员模式的关键，那就是柜员现金循环机，它能自动处理交易、存取款并让多位员工共用一台设备。”

全世界大小、各种各样的金融机构均已广泛采用这一技术。将职员从保管、清点和辨识现金中解放出来，让他们与分行顾客始终保持沟通，这一点至关重要。

经证明，另一种设备是全能型银行柜员模式的关键，那就是柜员现金循环机，它能自动处理交易、存取款并让多位员工共用一台设备。

资料来源：《美国银行家》(American Banker) 杂志一篇标题为 Channel Changers: the Rise of the Universal Banker (渠道变革者：全能型银行柜员的崛起) 的文章





利用视频来扩展而不是取代与顾客互动的机会。

资料来源: Celent 标题为 Video Banking: Lights, Camera, Transaction? (视频银行: 灯光、摄像头、交易?) 的报告

展望视频服务

视频柜员机可减少分行职员总数, 共享资源, 同时提供一定程度的个性化服务。最近, Celent发表了一份标题为Video Banking: Lights, Camera, Transaction? (视频银行: 灯光、摄像头、交易?) 的报告。在该报告中, 作者 **Bob Meara** 探讨了金融机构借助视频功能远程与顾客互动的各种方法。Celent认为, 他们应该“利用视频去扩展而不是取代与顾客互动的机会。” 该研究还表示, Celent“主张将视频与其他多渠道顾客互动方法结合起来。但对于分行内的柜员交易, Celent认为, 一线职员从旁协助的自助服务更加令人信服, 而且可能是更好的商业案例。”

这一点很关键, 因为这种方式同样不适用于所有人。Glory近期就消费者对自助服务设备的偏好展开调查, 结果显示, 即使有自助服务设备, 47% 的调查对象也很少或从不选择使用它们。顾客可能是特地寻找并前往分行, 在这种情况下, 分行采用的技术应注重强化面对面交流和工作效率, 而不是迫使顾客使用他们本就不喜欢的机器, 这一点至关重要。

接受协助服务

大堂多功能终端机技术崭露头角，我们认为这一技术对转型后的分行也十分重要。这些终端机有完全自助服务和协助服务两种模式，能完成过去由柜员处理的几乎所有交易。无论是希望“独自操作”的顾客，还是那些要求或需要他人协助的顾客，都能直接与分行职员互动。这就让每位走进分行的顾客都能选择如何满足他们的需求。

Novantas 的 Kevin Travis 曾说过这样一句话，Bank Technology News也引述过这句话：“协助自助服务是很快就会消失的服务方式。”它的目的是让顾客逐渐习惯使用自助技术，同时为他们提供面对面对接触的机会。

协助自助服务是很快就会消失的服务方式。

资料来源: Bank Technology News



服务能扭转乾坤

有了这些能为分行职员注入力量的技术，与值得信赖的合作伙伴订立服务协议就至关重要，因为必须确保这些任务关键型技术保持最长的正常运行时间。考虑服务提供商与制造商之间的合约协议是否覆盖解决方案的整个生命周期。这将确保前往分行维修设备的技术人员能获得其需要的零件、培训和支持。而能做到这一点的最有效的方式就是，尽量与原始设备制造商 (OEM) 合作。

管理服务



- 智能用户帮助台支持
- 远程固件和模式更新
- 活动日志采集和存储
- 事件审核和分析

系统管理，确保最佳
日常性能

监控系统



- 设备警告和警报
- 实时系统状态查看
- 诊断远程控制
- 协助智能维修调度

有效解决问题，快速
恢复服务

最后，在选择服务提供商时，应考虑远程设备管理和主动监控技术能为设备可用性和分行获得的支持带来多大改变。联网设备正在改变我们日常生活的各个方面，您的分行也不例外。

后期支持

开始评估披着“分行转型”解决方案外衣的各种产品前, 务必记住, 清楚地认识希望实现的目标, 准确地理解员工须具备的素质, 才是要迈出的第一步。

确保技术供应商不会在卖出产品或现成的分行转型工具包后就不闻不问。在转型过程中, 解决方案供应商能在关键时刻助一臂之力比解决方案本身重要得多, 包括实施最佳实践, 以及管理相应的分行流程变革。

专业服务	软件系统	全面支持服务	平台技术
分行设计	辅助服务	连接服务和支持	零售现金自动化
交易咨询	柜员连接	第三方维护	柜员自动化
员工队伍优化和培训	设备管理	生命周期管理	集成技术 (OEM)
咨询服务	商业智能		辅助服务
项目管理	金库管理t		纸币和硬币清分
技术 – 软件解决方案	零售现金管理		
用户培训	资源规划		

实现技术 + 专业服务 = 客户价值实现

Glory, 中国 上海市长宁区淞虹路207号 明基商务广场A 栋2 楼A D 单元 邮编: 200335

☎ +86 (0)21 60315100 ✉ info@cn.glory-global.com 🌐 glory-global.com

WP-BRANCHTRANSFORMATION-0717/ZH

Glory Global Solutions 为GLORY LTD一员. 本手册仅提供一般性指引。由于公司的产品和服务在持续发展，请您确认此处介绍是否包含了最新变更。尽管在准备此手册时我们已尽可能考虑了各种可能因素并做了详细检查，公司以及出版者不承担任何错误或遗漏的责任。公司以及出版者也不承担任何因使用此手册信息导致损害的责任。此份文件在所应用的范围内不是合同或许可证的一部分。设备的性能和数据均取决于钞票/硬币的尺寸、质量和处理方法。GLORY是GLORY LTD公司在日本、美国和欧盟的注册商标。所有商标均由GLORY Limited Group of companies所有。© 2017 Glory Global Solutions (International) Limited版权所有。