

# 现代商业银行柜面业务流程再造研究

彭娟

(厦门大学经济学院武汉班,福建 厦门 430000)

**【摘要】**柜面业务是商业银行业务的基础,也是服务客户的主要渠道。而柜面操作系统则是一个银行的核心系统,因此,柜面业务流程再造则是银行业务流程再造的核心内容和基础性工作。本文从柜面业务流程再造的必要性入手,分析了我国柜面业务流程的现状以及存在的问题,进而做出了具体的方案设计。

**【关键词】**柜面业务 业务流程再造 网点转型

商业银行作为我国重要金融机构,面对国际化的挑战如何去应对?已经成为了人们日益关注的问题。由于银行经营的信用和货币具有同质性,各自银行的差别就取决于各自的业务流程,也可以说银行的业务流程就是银行的根基和生命线,作为银行业务的柜面业务则是现代商业银行业务的基础,想要提高商业银行竞争力就必须要进行业务流程再造。而在对商业银行基层网点实行转型和建设的过程中,柜面业务流程再造就是业务流程再造的基础和重点。

## 一、国内银行柜面业务流程再造所存在的问题

### (一)柜面业务流程缺乏统一的规划

现今,我国国内银行柜面业务流程再造并没有打破部门的限制,不同流程业务之前的关系仍旧不明确,在真正意义上并没有实现共享服务,从而不能有效的降低成本。在技术基础平台层面上,并没有将开放平台与企业流程平台划分开来,没有能够真正构建起能支持企业级流程的业务流程平台。在管理上,无法在整体上考虑流程处理的要求,难以冲破业务条线的区隔。

### (二)忽视了柜面业务流程再造的本质

我国柜面业务目前只是粗略的用技术手段来支撑现有业务方式,却没有能够更深层次地改变业务方式,所以并不能适应新的模式。如今,现有的方案并没有考虑到不同地域的流程要求,如果只关注像“影像扫描”的实现手段,却忽略了流程再造的业务本质和服务的地域差异,这就容易导致流程的僵化,并且难以调整,适应性也很差,从而并不能满足业务的实际要求,很难从根本上实现提高效率、降低成本,实现风险控制的目的。

### (三)缺少持续改进的安排

绝大多数的银行柜面业务流程并没有能持续改造业务流程的相关计划和安排,而且流程的管理机构职能不清楚,权力也不够,甚至有的仅是临时的机构,而这些临时机构缺少客观评价运营转型的收益,并不能提供能够持续改善动力的解决方案,不能自如的实现现实与未来目标的自然过渡。致使流程的不可实施和不合理,如果强行实施也会造成效率的下降,运营成本的增加,这样就不能灵活调整银行因不同时期的业务重点而改变的流程,增加了流程改造的难度和对银行业务流程的有力冲击,导致银行的接受能力降低,许多项目出现延期。

### (四)柜面业务 组织管理没有配套

根据流程再造的原理,如果一个流程再造项目想要成功,就需要人员、技术、组织以及管理相互进行有效的配合,但目前而言,我国国内仍有许多银行在进行流程再造时,没有将考核管理方法与操作方式相结合,而考核管理方法也没有随着操作方式的转变而转变,这样就不能形成全面的考核手段和标准,致使其不能充分调动人员与各部门的积极性,不能对流程再造的成效进行评价。而部门的改善滞后,各个职责和权力的划分不清晰,精简的富余人员难以得到合理安排,就容易导致对人员的成本并没有下降。

## 二、现代商业银行柜面业务流程再造的必要性

进入21世纪之后,现代商业银行所面临的市场竞争越来越激烈,传统的柜面业务流程已经越来越难以适应现代商业银行的发展和需要,如今,商业银行的无论是规模、战略定位,还是科技水平、经营现状,都在呼吁淘汰传统的柜面业务流程。传统的柜面操作流程不利于提高客户服务的质量,也不利于迅速抓住市场的机遇,从而进行产品的创新,更不利于提高业务质量,规避风险,规范交易操作。在这种背景下,只有实行柜面业务流程再造,进行前后台分离和业务集中处理的方式来减轻前台柜员的柜面操作压力,才能更好地使前台柜员有更充足的时间进行规范的服务,为客户提供更高效,更优质的银行服务。

## 三、商业银行柜面业务流程再造方案设计

### (一)实行综合柜员制

综合柜员制根据对柜台业务进行单人收款、付款、记账“一手清”作为原则。而实行综合柜员制,能最大限度的减少现金和凭证传递的环节,从而加快业务的办事速度,有效地提高了柜台的工作效率。进行柜台服务上,冲破传统的窗口服务的业务界限,使得任何一个窗口都能够同时办理各项业务,这样可以有效的减少客户等候的时间,体现了“客户为本”的理念。将批量处理和核算的工作集中到后台进行办理,这不仅保证了服务的质量和工作效率,还优化了劳动组合,达到优化资源配置,提高工作效率的目的。

### (二)明确网点功能分区及服务要求

要进行商业银行柜面业务流程再造,首先需要明确各网点的功能分区。实施综合柜员制的网点设置成不同的功能分区,而网点的功能分区需要随着网点改造的进行而逐渐落实,其次,综合柜员制的网点,要明确营业窗口的设置。营业窗口的设置可以统一用数字的序号加上综合业务进行展示,最后,明确封闭式柜台、开放式柜台服务区的业务分类。网点中直接面对客户的主要业务有:客户信息、产品销售、客户维护、业务交易办理。依据业务的现金属性、客户类型和产品的特点,在封闭式柜台和开放式柜台分别进行业务处理。

### (三)以客户为中心进行网点设置

网点是依据客户作为中心的业务流程,而进行的功能分区和岗位的设置。以客户为中心原则在网点建立电子银行操作区、自助区、客户等候区、客户咨询引导区、开放式低柜区、封闭式高柜区、VIP理财区。与此同时,根据功能分区来设置大堂经理、销售经理、客户经理、柜员、营销营运主管、网点负责人等岗位。这些分区和岗位就没有对公对私的限制,也没有部门的界限,只面向客户的业务需求,做出综合性和一次性的处理,这样避免了会出现客户办理一项业务要到多个窗口的现象。在人员配置上,可以根据网点的业务种类和客户数量,以及综合效益和市场环境等进行灵活配置。

### (四)网点柜面为客户提供更高效优质服务

客户服务流程的设计要以客户营销、业务受理为主,这就需要将大量的、非实时业务的处理环节搬出网点,从而进行后台集中处理,精简业务的处理环节,实现数据和信息全行共享。对业务处理授

权机制进行改革,分流网点的核算业务,提高业务的处理效率。首先,推行前后台分离,改进柜台的受理方式,从而提升处理的效率。对网点业务的受理和处理的环节进行梳理。借助扫描仪工具和影像系统等,将前台业务进行分离,也就是网点主要负责营销受理,而后台集中负责业务核算;其次,简化客户办理业务的环节。减少办理业务中表单的填写和输入密码的次数,整理合并客户业务的回单。而设计表单在风险防控的前提下,应该做到规范统一、简单方便和人性化的要求,这样能让客户拥有良好的在办理业务的开端,再次,提高系统内的电子化产品,最大限度的降低以纸质凭证作为媒介的传统业务局限。运用影像技术,开发非现金业务的远程集中授权系统,对于超过了柜员权限范围的业务进行远程授权,这样有效的将风险大且复杂程度高、实时性不强的业务授权进行了集中处理,提升了授权的质量和效率,从而减少了核算授权人员的工作量,最后,提高并完善系统的操作控制流程,简化授权的交易,提高授权的额度,从而减少客户等待的时间。

#### 四、商业银行柜台业务流程再造的实证分析

以建设银行为例,如今,建设银行在网点业务流程再造方面,坚持以客户为中心,重视客户体验,并从客户的角度去审视业务流程的每个环节。近几年,建行根据柜面业务流程再造,实行前后台分离,如今已完成两次转型,目前正在推行第三次转型。在转型的过程中,通过流程组合设计、评定、试点测量、修正、评价、标准化、全面

推广等步骤,进行不断地总结和梳理,将业务流程进行优化,精准定位客户群体,推进综合性柜员制和网点,为客户提供分层服务,提升了客户的满意度,更提高了整体市场的竞争力。

#### 五、结论

商业银行柜面业务流程再造既是提高市场的竞争力,实现可持续发展的内在要求,也是大势所趋。而对现代商业银行柜面业务流程进行再造,利于提高银行业务和管理的运行效率和客户的满意程度,最终使商业银行取得更大的收益。因此,商业银行业务流程再造既是一项具有理论意义,又有现实意义的重要课题。

#### 参考文献

- [1]刘桂平.中国商业银行再造[M].北京:中国金融出版社,2002.
- [2]严明燕,张同健.国有商业银行业务流程再造研究综述[J].财会通讯,2010(4).
- [3]刘萍萍,韩文秀.业务流程再造(BPR)及其应用[J].天津工业大学学报,2002(6).
- [4]刘松先.基于顾客满意的业务流程再造[J].商业研究,2004(21).

作者简介:彭娟(1980-),女,汉,湖北武汉人,毕业于武汉理工大学,研究方向:金融学。

(上接第 257 页)

#### 参考文献

- [1]罗文宝,向莉.我国财政支出结构问题及其优化研究[J].前沿,2014,Z9:113-114.
- [2]王彩花.我国财政支出结构的演进与优化对策探析[J].中国管

理信息化,2015,03:139-140.

- [3]申寸娜,徐莉莉.浅谈我国财政支出结构存在的问题及优化对策[J].中国证券期货,2013,01:86.