

CBA

团 体 标 准

T/CBA 204—2019 (R[1]2022)

远程银行客户服务与经营规范

Specifications of air bank for customer service and management

2019 - 11 - 21 发布

2019 - 11 - 21 实施

中国银行业协会 发布

目 次

前 言	II
引 言	III
1 范围	1
2 术语和定义	1
3 远程银行概述	1
3.1 发展定位的原则	1
3.2 发展规划的原则	1
3.3 业务管理模式	1
4 客户服务	1
4.1 客户服务概述	1
4.2 客户服务范围	2
4.3 客户服务媒介	2
4.4 客户服务效果	2
4.5 客户服务管理	4
4.6 客户服务价值	5
4.7 客户服务创新	6
5 客户经营	6
5.1 客户经营概述	6
5.2 客户经营范围	6
5.3 客户经营模式	6
5.4 客户经营创新	8
5.5 客户经营效果	9
6 管理支撑	9
6.1 运营支撑	9
6.2 风险管理	9
6.3 员工管理	10
参考文献	11

前 言

本文件的发布机构提请注意，根据国务院及相关部委的方案、意见和规定^①精神，有关国家标准^②和《中国银行业协会团体标准管理办法（试行）》相关规定，本标准的版权归中国银行业协会所有，主要通过出版发行方式实现相关权益和保护。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别这些专利的责任。

本标准按照GB/T 1.1-2009《标准化工作导则第1部分：标准的结构和编写》给出的规则起草。

本标准由中国银行业协会客户服务与远程银行委员会提出。

本标准由中国银行业协会银行业产品和服务标准化委员会归口。

本标准主要起草单位：交通银行、中国银行、中国建设银行、招商银行、中国民生银行、中国工商银行、中国农业银行、中国邮政储蓄银行、中信银行、中国光大银行、浦发银行、平安银行、华夏银行、兴业银行、广发银行、北京银行、北京农商银行、渤海银行、青岛农村商业银行。

本标准主要起草人：潘光伟、郭莽、胡忠福、张芳、高峰、徐瀚、林至红、周红艳、任旭华、赵成刚、刘涌、王阳、刘鑫、吕林、赵蕤、陈嘉、赵鲁海、张敏、陈绯、王海峰、毛斌、赵金龙、钱宏、王立华、郭丛娜、刘瑞群、乔畅、范小龙、薛建华、蒋永军、张庆华、陈由美、伊贵英、王爱泽、魏广慧、孟繁超、胡健、袁世芳、李海林、张剑、杨靖、邱晨曦、齐祎、魏清、陈奕播、钱厚源、李晋、李娜、柴立平、路瑶、潘晓薇、孔旭、李秀杰、王静、刘烈奎、孙彦飞、薛明、张炜、付炯贇、周玉洁、李楠、林继翔、程宏、赵文晗、孙亮亮、李杏梨、张淼、徐婷、梅玫、叶思明、王立建、朱光远、臧伟。

^①本标准属于《深化标准化工作改革方案》（国发〔2015〕13号文）、《关于培育和发展团体标准的通知》（国质检标联〔2016〕109号）和《团体标准管理规定（试行）》（国质检标联〔2017〕536号文）所规定的团体标准范畴，符合在市场主导、政府引导、创新驱动原则下增加标准有效供给的政策精神。109号）和《团体标准管理规定（试行）》（国质检标联〔2017〕536号文）所规定的团体标准范畴，符合在市场主导、政府引导、创新驱动原则下增加标准有效供给的政策精神。

^② GB/T 20004.1-2016《团体标准化 第1部分：良好行为指南》

引 言

为提高银行业客服中心及远程银行服务与经营管理的规范化和标准化水平,从前瞻和指导的战略层面为行业发展提供有效指引,促进各会员单位转变经营方式、创新发展思路、加强科技赋能,通过构建新的服务经营模式来推动客服智能化建设和业务价值的不断创造,打造以远程客户服务、客户经营为目标的远程银行,助力商业银行数字化战略转型,为客户提供便捷、安全、舒适的服务新体验,特制定本标准。

本标准按照《中国银行业协会团体标准管理办法(试行)》所规定的过程组织制定,经过立项、编制、评审、审查、批准等工作环节,以团体标准向全社会发布并报国家标准化管理委员会团体标准管理机构备案公示。

远程银行客户服务与经营规范

1 范围

本标准规定了银行业客服中心与远程银行的概念、服务功能、经营功能及支撑保障等内容。本标准适用于银行业客服中心与远程银行的规划、建设、评价及管理。

2 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

2.1

远程银行 air bank

单独组建或由客户服务中心转型形成，具有组织和运营银行业务职能，借助现代化科技手段，通过远程方式开展客户服务、客户经营的综合金融服务中心。

2.2

客户 customer

已经与银行发生直接或间接关系的金融消费者。

3 远程银行概述

3.1 发展定位的原则

应以银行总体战略为基础，以客户服务和客户经营为主旨，以一体化、数字化、智能化为方向，以全功能服务模式为目标，以大数据、云计算、人工智能为手段，明确远程银行的发展定位。

3.2 发展规划的原则

基于远程银行的发展定位，应制定清晰的发展规划。发展规划可包括短期发展规划和中长期发展规划，应制定达成规划目标的实施计划、行动措施、绩效指标，建立有效的评估机制，确保规划能够得以落实。

3.3 业务管理模式

制定与发展定位相匹配的业务管理模式，建立健全的业务管理体系，关注远程银行整体运营过程的计划、组织、实施与控制，确保业务管理实践的开展与组织核心价值观保持一致；强化金融科技战略部署，赋能远程银行提质增效，实现远程化服务、场景化经营、数字化管理以及合规化运营。远程银行的业务管理模式主要包括但不限于：

- a) 客户服务模式。在“以客户为中心”的理念指导下，立足客户需求，为客户提供专业优质的服务，包括但不限于银行业务咨询、查询，交易办理，投诉受理，风险排查，增值服务等业务。
- b) 客户服务与经营模式。在客户服务基础上，通过远程方式开展产品销售、财富管理、新户获取等业务，提升基础价值创造。

4 客户服务

4.1 客户服务概述

客户服务是远程银行的基础。远程银行应坚持以客户为中心的服务理念，通过拓展服务媒介，加强服务管理，挖掘服务价值，深化服务创新，积极创造最佳服务体验，不断提升核心竞争力。

4.2 客户服务范围

客户服务范围包括但不限于：

- a) 业务咨询；
- b) 业务查询；
- c) 交易办理；
- d) 投诉受理；
- e) 风险排查；
- f) 增值服务。

4.3 客户服务媒介

4.3.1 服务渠道

服务渠道包括但不限于：

- a) 电话；
- b) 微信；
- c) 手机应用程序（APP）；
- d) 网站；
- e) 短信；
- f) 远程视频柜员机（VTM）。

4.3.2 服务方式

服务方式包括但不限于：

- a) 语音服务。通过电话渠道接入，以自助语音和人工应答的形式为客户提供业务咨询、业务办理、产品营销等银行服务。自助语音菜单或语音机器人系统应便捷友好、易于使用，能满足客户多样化服务需求。人工服务应有较明显的提示，在线响应及时，能为客户提供有效的解决方案。
- b) 文本服务。通过微信、手机 APP、网站、短信等多渠道接入，以机器人或人工文本应答的形式为客户提供业务咨询、业务办理、产品营销等银行服务。各渠道应有明确的客户服务菜单，机器人和人工能快速准确识别客户需求，提供的解决方案易于理解。
- c) 视频服务。通过 VTM、手机 APP 等渠道接入，以视频形式为客户提供业务咨询、业务办理、产品营销等银行服务。视频服务应充分运用人机交互协助、远程智能控制、电子化信息采集、图像识别等技术，能为客户提供安全高效、便捷灵活的解决方案。

4.4 客户服务效果

4.4.1 服务效率

服务效率的测量包括但不限于接通率和服务水平等指标。其中，接通率指标主要测量客户发起服务的被响应程度，服务水平指标主要测量客户发起服务被响应的及时程度。主要指标计算公式如下：

- a) 语音服务人工接通率；

$$\text{语音客服人工接通率} = \frac{\text{语音客服人工接通量}}{\text{语音客服人工呼入量}} \times 100\% \quad \dots\dots\dots (1)$$

- b) 文本服务人工接通率；

$$\text{文本客服人工接通率} = \frac{\text{文本客服人工回复量}}{\text{文本客服人工进线量}} \times 100\% \quad \dots\dots\dots (2)$$

文本客服人工回复量和人工进线量为会话量，客户在一定时限内未再次主动交互为一通会话，可自行确定时限标准。

c) 视频服务人工接通率；

$$\text{视频客服人工接通率} = \frac{\text{视频客服人工接通量}}{\text{视频客服人工呼入量}} \times 100\% \quad \dots\dots\dots (3)$$

d) 语音渠道服务水平；

$$\text{语音客服服务水平} = \frac{20 \text{ 秒内语音客服人工接通量}}{\text{语音客服人工呼入量}} \times 100\% \quad \dots\dots\dots (4)$$

e) 文本渠道服务水平；

$$\text{文本客服服务水平} = \frac{20 \text{ 秒内文本客服人工回复量}}{\text{文本客服人工进线量}} \times 100\% \quad \dots\dots\dots (5)$$

f) 视频渠道服务水平。

$$\text{视频客服服务水平} = \frac{20 \text{ 秒内视频客服人工接通量}}{\text{视频客服人工呼入量}} \times 100\% \quad \dots\dots\dots (6)$$

4.4.2 运营效率

运营效率的测量包括但不限于平均通话时长、座席利用率、日人均话务处理量等指标。主要指标计算公式如下：

a) 平均通话时长：通过平均通话时长对语音服务客服代表的工作效率进行测量；

$$\text{平均通话时长} = \frac{\text{语音客服累计通话时长}}{\text{语音客服累计人工接通量}} \times 100\% \quad \dots\dots\dots (7)$$

b) 座席利用率：通过座席利用率对语音服务客服代表的有效工作时间占比进行测量；

$$\text{座席利用率} = \frac{\text{就绪等待时长} + \text{振铃时长} + \text{通话时长} + \text{事后处理时长}}{\text{在岗时长}} \times 100\% \quad \dots\dots (8)$$

在岗时长包含：

- 就绪等待时长；
- 振铃时长；
- 通话时长；
- 事后处理时长；
- 离席休息时间；
- 就餐时间。

c) 日人均话务处理量：通过日人均话务处理量对语音服务客服代表的每日产能进行测量。

$$\text{日人均话务处理量} = \frac{\text{语音客服日累计人工接通量}}{\text{座席日累计工作时长/单个座席日标准工作时长}} \quad \dots\dots (9)$$

4.4.3 服务体验

服务体验的测量包括但不限于：

a) 客户满意度测评：通过 IVR、短信、邮件等方式在服务结束后进行客户满意度测评，测量客户对远程银行整体服务的满意程度；

$$\text{客户满意度} = \left(1 - \frac{\text{不满意量}}{\text{参评量}}\right) \times 100\% \quad \dots\dots\dots (10)$$

b) 客户服务体验测评:通过第三方或内部自行组织的客户服务体验综合测评,了解客户真实的服务体验,各单位根据测评方案自行确定标准;

c) 一次问题解决率:通过一次问题解决率对远程银行解决问题的效率进行测量;

$$\text{一次问题解决率} = \frac{\text{单日仅来电一次客户量}}{\text{单日客户量}} \times 100\% \quad \dots\dots\dots (11)$$

d) 投诉按期办结率:通过投诉按期办结率对远程银行服务投诉的处理及时性进行测量;

$$\text{投诉按期办结率} = \frac{\text{按期办结的投诉量}}{\text{投诉总量}} \times 100\% \quad \dots\dots\dots (12)$$

e) 投诉处理满意度:通过投诉处理满意度对远程银行服务投诉的处理有效性进行测量。

$$\text{投诉处理满意度} = \frac{\text{满意的客户数量}}{\text{成功回访的客户数量}} \times 100\% \quad \dots\dots\dots (13)$$

4.4.4 智能化应用

智能化应用的测量包括但不限于:

a) 语音自助分流率:通过语音自助分流率对语音自助服务对人工来电的分流作用进行测量,体现语音自助服务的应用效果;

$$\text{语音自助分流率} = \left(1 - \frac{\text{语音服务转人工进线量}}{\text{语音服务进线总量}}\right) \times 100\% \quad \dots\dots\dots (14)$$

b) 机器人文本服务分流率:通过机器人文本服务分流率对机器人文本服务对人工进线的分流作用进行测量,体现机器人服务的应用效果;

$$\text{机器人文本服务分流率} = \left(1 - \frac{\text{文本服务转人工进线量}}{\text{文本服务进线总量}}\right) \times 100\% \quad \dots\dots\dots (15)$$

c) 智能服务占比:通过智能服务占比对机器人处理量在所有服务方式进线总量中的比例进行测量;

$$\text{智能服务占比} = \frac{\text{所有服务方式中机器人处理量}}{\text{所有服务方式进线总量}} \times 100\% \quad \dots\dots\dots (16)$$

d) 机器人问题识别率:通过机器人问题识别率对机器人对客户问题理解的准确性进行测量;

$$\text{机器人问题识别率} = \frac{\text{机器人已识别提问数}}{\text{客户提问总数}} \times 100\% \quad \dots\dots\dots (17)$$

e) 机器人问题解决率:通过机器人问题解决率对机器人解决问题的效率进行测量。

$$\text{机器人问题解决率} = \left(1 - \frac{\text{客户评价机器人“未解决”问题的数量}}{\text{客户提问总数}}\right) \times 100\% \quad \dots\dots\dots (18)$$

4.5 客户服务管理

4.5.1 预测排班

4.5.1.1 业务量预测

有完善的业务量预测方法和步骤，对各项业务的服务需求量和所需人力配备形成较为准确的预测。

4.5.1.2 科学排班

通过有效的排班方法提升排班拟合度，从而实现各项服务指标达标，并能够使人员冗余或者人员不足的比率尽可能最小化。

4.5.2 现场管理

4.5.2.1 监控机制

有效的实时和现场监控机制，确保运营的高效有序，当发生实际业务量与预测业务量有偏差或者其他影响客户服务正常运营的突发事件，有制度化的管理预案以应对业务情况变化。

4.5.2.2 应急预案

有健全的应对自然灾害、系统设备故障和重要保障日的应急管理预案，并定期或不定期的组织演练。

4.5.2.3 提升机制

针对实际发生的业务量与预测量有偏差的情况，通过事后数据指标、各类因素的具体分析、对异常情况进行复盘，总结应对措施，持续完善预测排班规则和运营管理措施。

4.5.3 质量监控

4.5.3.1 评价体系

有完善的内外部质量评价体系，制定相应的评价标准，实现对客服代表和整体各层面对各类客户联络和业务活动进行评价。

4.5.3.2 监控机制

建立有效的质量监控机制，通过各类监听方法和控制与质量相关的过程，能消除过程中可能引起不合格或不满意效果的因素。

4.5.3.3 提升机制

有完善的录音及文本数据分析方法，能及时发现远程银行全流程服务层面的问题，通过纠正措施和预防措施，推动远程银行流程、系统等方面的优化，从而提升服务质量。

4.6 客户服务价值

4.6.1 内部协同

4.6.1.1 协同机制

建立内部支持与协作机制，协同业务管理及经营部门开展消费者权益保护、业务宣传、信息传递等工作。

4.6.1.2 品牌传播

作为银行对外服务渠道之一，配合开展品牌传播与文化渗透。

4.6.2 客户体验

4.6.2.1 客户体验收集与应用

建立系统化的客户体验收集体系，多渠道、全方位地收集客户对银行产品设计、产品营销、系统功能、服务改善等方面有价值的意见或建议；应用大数据技术建立客户体验分析应用机制，引导或推动银行相关产品及系统功能、业务或服务流程、定价等关键环节的持续优化。

4.6.2.2 客户投诉管理

依据监管部门投诉管理要求，对涉及远程银行服务的投诉制定规范、完整的投诉处理流程，制定明确、有效的提升措施并迅速实施改善；对涉及银行网点或业务部门在服务、产品、流程等方面的投诉，通过投诉反馈渠道及时予以反馈。应建设投诉管理系统，支持投诉的记录、查询、跟进处理、分类统计等操作，并支持投诉处理全流程在行内各相关岗位间的流转，实现投诉处理全流程留痕。

4.7 客户服务创新

4.7.1 创新实践

4.7.1.1 业务创新

整合自身资源，建立服务标准化体系，并基于该体系进行评估，制定长、短期服务创新升级计划，结合金融科技前沿技术，跟踪行业热点新规，主动开展业务及服务创新，满足目标客群个性化需求，形成服务的长效核心竞争力。

4.7.1.2 渠道创新

充分利用远程银行资源集中的优势，制定完整的渠道创新及服务发展规划，依托金融科技发展，拓宽多元化渠道服务边界，建立多渠道协同服务机制，丰富渠道业务功能，应对不同客户群体的场景化服务需求，提供无缝衔接的个性化服务体验。

4.7.1.3 管理创新

引入新的服务管理要素或要素组合，应用于战略制定、服务升级、资源共享、绩效导向、人文关怀等层面，实现提效降本、稳健发展等管理目标。

4.7.1.4 成效评估

建立创新成效评估体系，以服务创新对提升客户体验、运营效率的积极作用作为评估标准，从服务体验、客群经营、成本控制等多维度评估创新应用成效。

5 客户经营

5.1 客户经营概述

远程银行客户经营是通过网络、多媒体等平台为客户提供远程综合金融服务的创新服务模式。顺应客户行为线上化和信息化社会的发展趋势，远程银行客户经营遵循客户全生命周期，以批量化、集约化、智能化、数字化为内核，聚焦客户需求、客户体验和客户价值创造，为客户提供专业、安全、触手可及的服务体验。

5.2 客户经营范围

客户经营范围包括但不限于：

- a) 产品销售；
- b) 财富管理；
- c) 个人信贷；
- d) 个人功能性产品；
- e) 信用卡各类业务；
- f) 对公业务产品；

- g) 新户获取;
- h) 客户非金融类需求。

5.3 客户经营模式

5.3.1 经营规划

远程银行客户经营应有清晰、明确的经营规划,阐明在开展客户经营过程中应遵循的基本方向、原则和框架,内容包括但不限于目标客群的选定、经营范围、经营方式、经营流程、经营目标设定与评价、经营平台搭建、价值贡献等。远程银行客户经营规划应根据客户需求、市场变化和本行发展方向及时进行调整。

5.3.2 经营目标

远程银行客户经营应根据内外部环境,制定在一定时期内客户经营预期要达到的成果。其中,既要有定量目标又要有定性目标,既要有过程类指标又要有结果类指标。经营目标兼顾价值创造与客户体验,目标之间相互关联,形成一个系统的目标体系。

5.3.3 经营策略

5.3.3.1 客户识别

基于行内数据仓库和数据分析平台,运用一系列技术手段,根据客户的静态属性数据和动态行为数据,有效识别具备远程属性的客户,并对客户进行分群和分层。

5.3.3.2 经营场景

基于客户旅程,设计、搭建金融类和泛金融类经营场景,将远程综合金融服务与客户需求紧密结合,打造个性化的金融服务体验。

5.3.3.3 产品配置

根据远程经营客户属性,采用在全行产品池中筛选、外部引入、自行创设等方式,建设远程经营产品池。结合客户画像和客户分群,为客户提供产品配置组合。

5.3.3.4 经营渠道

构建包括手机银行、网站、短信、邮件、在线互动、可视柜台、电话等在内的立体化经营渠道,充分运用信息技术和互联网资源,拓展线上客户自服务,并打通远程银行与线下网点之间的信息和服务壁垒,实现线上线下的一体化经营。

5.3.3.5 策略回检

运用多维度策略评价因子定期开展策略回检,追踪经营结果,通过横向及纵向的比较,分析检验策略的有效性,对策略进行迭代优化,并不断丰富策略库。

5.3.4 经营管控

5.3.4.1 流程管控

梳理远程银行客户经营的关键业务流程,以及相配套的管理流程,包括但不限于业务准入流程、客户识别流程、客户身份认证流程、经营场景搭建流程、产品配置流程、产品创设流程、经营策略生成流程、经营策略布放流程、经营策略回检流程、经营过程监控流程、客户体验优化流程等。对关键业务流程和管理流程进行定期评估,并探索机器学习、生物识别、自然语言处理等新一代人工智能技术在流程优化中的应用路径和方法,不断规范经营行为,提高经营效率,快速响应市场与客户需求,提升客户体验。

5.3.4.2 质量管控

以客户为中心开展远程银行客户经营质量管控，设计相应的标准和流程，按既定标准组织经营业务的开展，抓住影响经营质量的关键因素，设置质量控制点，引入人工智能、大数据、影像识别等技术，强化对关键环节、薄弱环节的管控。

5.3.4.3 现场管理

针对不同经营项目制定专门的现场管理制度和规范，搭建数字化、智能化的现场监控平台，对各渠道上的经营动作进行全方位数字化监控，根据实时监控数据优化经营动作在各经营渠道的排布，达到经营人员与业务量的适配，实现现场可视化管理。针对突发事件建立应急预案，确保经营业务的连续性。

5.3.4.4 风险管控

基于银行风险管控要求，建立远程银行客户经营风险管控体系，推行风险识别、风险评估、风险监测和风险控制的全过程风险管理，利用数据挖掘、机器学习等技术优化风控数据指标和分析模型，提高风险识别和处置的准确性。

5.3.4.5 体验管理

组织实施客户体验监测评价，量化客户与远程银行互动时的感受，关注客户旅程的流畅性，并对客户声音进行深入分析。梳理客户痛点，从客户视角出发，制定实施专项优化改进方案，形成客户体验闭环管理。对于已造成体验不佳的客户，建立投诉管理机制，包括清晰的客户投诉受理流程、高效的分级处理机制、完善的投诉反馈机制等。

5.3.5 客户经营支撑

5.3.5.1 数据驱动

建立大数据平台，从数据准备、提取、分析、挖掘和应用等各个环节，提高数据产出效率。基于大数据平台，进行客群的细分、画像、分群，刻画经营流程，优化经营策略，检视经营结果，形成数据信息流，以数据信息流驱动远程经营各个环节的良性运转。

5.3.5.2 技术运用

充分运用大数据、云计算、人工智能，提高远程银行客户经营效能。利用大数据技术，通过存储客户的交易数据和交互交流数据，精准判断客户需求类型，深挖客户价值；利用云计算技术，通过实时服务，提升客户服务效率，优化客户体验；利用人工智能技术，通过语音识别、图像识别、文本挖掘、关系图谱等模型算法和人工智能方法，建立全流程的客户分群分层管理体系。

5.3.5.3 系统平台

搭建覆盖远程客户经营全流程的系统平台，将中后台管理和前台操作统一到数字化、自动化、智能化的远程经营平台，实现前中后台的无缝衔接、高效协同。探索运用敏捷开发、灰度发布等方法提升系统开发效率。

5.3.5.4 岗位管理

根据远程银行客户经营流程，确定经营团队组织架构、前中后台岗位和人员编制。各岗位应有明确的工作职责、任职资格和绩效考核标准，各岗位之间实现有效配合、相互协调，确保经营目标的实现。

5.4 客户经营创新

5.4.1 创新机制

形成金融科技引领的客户经营创新机制，构建与之相适应的敏捷组织，强化金融科技基础设施与能力，完善包含孵化、落地、优化、评估在内的创新制度规范，培育推动开放包容的创新文化。

5.4.2 创新方向

5.4.2.1 管理创新

管理模式从多层级式管理转向协作、动态、灵活的扁平式管理，管理方式从传统激励转向赋能。

5.4.2.2 经营模式创新

构建“人+技术”的智能化经营模式，通过再造业务流程和重构产品体系，实现从人人交互到人机交互，从单一渠道到多渠道协同，从一对一到一对多、多对多的经营裂变，依托通信技术和移动互联网的发展，扩大金融服务在长尾客群、偏远地区客户中的覆盖面，提升客户体验和经营效率。

5.4.2.3 业务创新

应在合规经营的前提下，基于资源配置逐步拓展业务范围，从单品种到多品类，从营销到经营，拓展金融服务在民生领域的应用场景，为客户提供安全、便捷、高效的综合性金融产品，满足客户多元化的需求。

5.5 客户经营效果

5.5.1 经营结果

远程银行客户经营结果应从财务、客户、流程、员工学习与成长等多个维度进行衡量与评价，运用科学、系统的经济效益分析方法，对一定时期客户经营产生的收益、经营获利能力、经营能力发展状况等进行客观全面的评价。

5.5.2 战略价值

远程银行客户经营应与全行发展战略保持一致，在经营模式创新、部门协同、渠道协同、新增长曲线探索、客户体验等方面体现远程银行对全行战略执行的贡献度。

5.5.3 社会价值

远程银行客户经营应根据客户行为的变化以及社会环境、科技的发展，解决传统银行经营中的痛点，探索适应时代发展的经营模式和业态，在社会和公众中产生积极的示范效应，增强客户对集约化、数字化、智能化远程经营模式的认可度和满意度。

6 管理支撑

6.1 运营支撑

6.1.1 知识管理

应根据远程银行定位，建立符合业务需求和渠道特点的知识管理体系，包括但不限于知识架构设计、知识来源管理、知识发布和更新、知识应用、评价和反馈机制等。应建设知识库系统，可支持各服务渠道的知识维护和发布、快速检索、精准定位和统计分析。

6.1.2 培训管理

应根据远程银行定位及岗位能力与资质要求，制定完善的人才培养计划和全方位多层次的培训体系，包括但不限于：培训课程设计、培训师管理、培训形式、培训实施流程、培训效果评估和改进等。应建设培训支持系统，可支持培训课件发布、在线学习、考试和统计分析。

6.2 风险管理

远程银行风险管理应纳入本行风险管理体系，在全行统一的风险管理框架和管理要求下进行。远程银行的风险包括但不限于合规风险、运营风险、操作风险、声誉风险。

6.2.1 合规风险

合规风险指因未遵守规则或准则，而引发的可能受到处罚或造成损失的风险。规则或准则包括但不限于国家法律法规、监管机构监管规则、自律组织行业准则和本行及远程银行各项制度规定等。

应建立合规风险的识别、评估、报送、预警机制，以及制度的审查、梳理、评价、传导机制。

6.2.2 运营风险

运营风险指远程银行中后台人员（除客服代表以外的人员）由于操作失误、操作违规或其他原因等造成的系统中断以及运营指标异常或运营中断的风险。

应建立运营风险的识别、评估、监测、报送和应急处理机制，并不断完善系统功能，组织风险培训，提升风险控制力度。

6.2.3 操作风险

操作风险指客服代表在服务过程中因操作不当或失误而引发风险，包括但不限于解答错误、操作违规、操作失误、内部欺诈等。

应制定完善的操作风险管理流程和识别评估机制，建立操作风险事前预防、事中监测、事后处置分析机制。

6.2.4 声誉风险

声誉风险指由于远程银行自身经营、管理等行为或外部事件，导致利益相关者对本行产生负面评价的风险。

应制定完善的声誉风险管理流程和识别评估机制，分析确认运营风险、合规风险等其他各类风险转化为声誉风险的可能性，并定期关注媒体报道、网络舆情等信息，建立声誉风险事前预防、事中监测、事后处置分析机制。

6.3 员工管理

6.3.1 入职离职

6.3.1.1 入职管理

根据远程银行业务发展和人员规模，制定完整的招聘计划及入职流程，合理进行人员聘用。

6.3.1.2 离职管理

应制定完善的挽留机制，分析人员离职原因，并有人员流失率控制措施。

$$\text{人员流失率} = \frac{\text{统计期内累计离职人数}}{\text{统计期初员工总数} + \text{统计期累计入职员工数}} \times 100\% \quad \dots\dots (19)$$

6.3.2 职业发展

6.3.2.1 职业规划

应根据远程银行业务需要，设计合理的组织架构和岗位，制定多样化的员工职业生涯发展途径和通道，并提供相应的人员转岗、转型培训支持。

6.3.2.2 员工绩效考核

应根据岗位设置制定员工绩效体系，包括但不限于：各岗位的关键绩效指标、绩效目标、考核方式、绩效应用、绩效反馈和提升机制等。

6.3.2.3 员工激励

应建立员工激励机制，配合绩效考核形成员工正向引导。

6.3.3 员工体验

6.3.3.1 工作环境

工作环境应设计合理、科学布局，根据业务、工作时间等特殊要求合理配置员工用餐、休息场所。有员工情绪与心理健康保健的相关措施，缓解员工压力与职业倦怠。

6.3.3.2 团队建设

应通过形式多样的团队文化活动，营造积极向上的团队氛围。员工沟通渠道应保持畅通、有效传递信息，促进员工协作及意见建议反馈，对员工反映问题给予解决或回复。

6.3.3.3 员工满意度

应建立员工满意度调查机制，定期进行员工意见征集和满意度调查，并采取相应改善措施。

参 考 文 献

- [1] GB/T 32312--2015 银行业客户服务中心服务评价指标规范
 - [2] GB/T 32315--2015 银行业客户服务中心基本要求
 - [3] 《中国银行业客户服务中心评价标准手册》 2018 年
-