

专家洞察 @IBV

银行业务自动化： 为实现“无接触”而设计

IBM 商业价值研究院

银行业认知自动化 2020 发展愿景

一场新的工业革命正在席卷而来，金融服务行业必须做出改变以适应变革趋势。银行业务模式、人才队伍、流程和服务需要从根本上进行转型，以降低成本、减少风险、提升客户体验并为客户创造更多价值。

认知计算与高速发展的机器人技术相结合，将会促进银行业劳动力转型升级，帮助实现以客户为中心的高价值互动。

自动化的未来

自动化的终极目的是提供数字化的客户旅程，并消除最常规的重复任务中不必要的人工干预。因为人工处理可能会造成延误、错误百出 (错误率高达 30%)，并且还会因员工疲劳和培训不到位等因素导致返工量增加问题。

为何转型是必行之举？经济和技术不断进步，导致银行业的基准成本/收入比率不断上升，紧紧扼住了银行业发展的咽喉，因此，广大银行必须快速对此做出响应。

- 收入压力加大。
- 利率持续低迷。

- 高价值服务历来是老牌全球性和地区性银行的“领地”，而现在这些服务正被那些仅成立数月的初创企业“偷走”，同时行业新进入者和金融科技企业也正在不断争夺高价值的客户群。

- 随着 API 经济日臻成熟以及监管机构推动行业竞争，银行已经纷纷感受到银行业全面开放所带来的影响。

从成本方面来说，银行高层面临着一个全新的紧急任务，那就是亟需降低成本、提高生产效率。法规监管范围持续扩大，导致成本不断攀升。在一些市场中，再次浮现的通胀压力意味着额外的成本压力。

同时，客户希望增加数字功能，例如虚拟自助服务，并且希望交易执行即时且透明。这些期望加上移动技术的不断普及，往往会为典型的银行业务模式带来挑战。

机器人、机器学习和区块链等新技术促使银行高级管理层思考，“到 2020 或 2025 年，银行将采用怎样的运营模式，应该立志实现怎样的具有竞争优势的成本基准？利用这些技术可以实现怎样的成果？”

突破生产率上限

到目前为止，银行业生产率上限不断提高，一些零售银行的成本/收入比率达到了 52% 至 47%（尽管中国的这一比率处于较低水平，而巴西处于较高水平）。认知过程自动化 (CPA) 技术将认知计算与机器人自动化结合在一起，可以大大提高银行生产率上限。

然而仍然存在一些问题：对于大型零售银行来说，成功的业务模式是什么？认知计算和机器人技术领域的先进成果是否能够实现并维持 37% 的成本/收入比率？答案或许是肯定的，但是 37% 就足够了吗？银行是否应该设定一个更具野心的目标 - 也许是 25%？

当然，成本等式包含很多组成部分。员工成本占比很大，但财产/资产成本和资本成本也相当重要。设定高远的成本/收入比率目标是提高效率的必要条件。

从历史上看，银行非常擅长于“设计效率”。战略和关键绩效指标通过预算与业务线 (LOB) 相连。反过来，LOB 高管会执行诸如流程、渠道、IT 及合规等领域的项目。我们相信，许多银行将继续使用这种方法，通过这些机制来执行认知自动化计划，尝试通过产品损益来维持对整体行业文化的控制。

然而，采用这种设计效率的方法后，即使业绩出众的银行当前的成本/收入比率仍然高达百分之四十多。这一方法将会限制认知自动化的有效性，阻碍银行实现 35%-40% 的成本/收入比率，因为它未能解决跨业务线优化或自动化协同的问题。这种方法还缺乏可以实现全部效率的整合举措，这意味着大多数银行难以企及低于 30% 的成本/收入比率。

要实现这样较低的成本/收入比率，需要新的劳动力模式、新的运营模式以及新的领导风格，这样才能推动跨业务线的协作，实现共同利益。我们称之为“自然效率”文化。要突破生产率上限，首先必须对当前的运营模式进行全面的基线评估，以帮助发现自动化机会并划分优先级。

第二个先决条件是董事会要一致支持自然效率。要想获得一致支持，就需要对企业内可部署的认知自动化资产进行协同投资，并且促进建设积极向上、注重持续改进的激励型文化。

认知过程自动化已经开始

2016 年见证了实验和概念验证的实施，而今年广大组织纷纷使用聊天机器人、智能顾问、认知计算和其他人工智能解决方案来扩展认知过程自动化。各种渠道和中间部门的常规任务（如数据录入、常见问题响应与汇总）将实现全面自动化，让人们能够腾出手来，处理需要人际互动的更复杂、更有意义的任务。

在后台，自动化将消除经常采用的手动变通方法，以解决监管差距或技术整合失败的问题。当传统技术无法满足新兴需求，但开发成本又太过高昂，或者还有其他优先事项时，这些差距往往就会显现出来。

认知过程自动化是一种新的业务模式，支持组织自由决定日常处理流程是否需要人力干预。在这个数字旅程中，只有在能够增加客户体验价值或提供必要的控制和检查时，才需要人工干预，以便保护银行业务并确保服务质量。“无接触”式设计特点是可以降低操作风险，帮助基于事实或高置信度进行决策，并可以为客户、员工和投资者提供卓越的体验。

认知过程自动化将会迅速得到普及，以消除中间部门或后台银行业务流程中的大多数人工干预。对于工作人员来说，认知和高级分析功能将通过围绕个性化交互式用户体验而设计的移动设备，来提供相关洞察和决策支持。

千禧一代：“人类助手”而非“类人类”

随着银行进入由认知自动化引领的新工业时代，他们将面临重大挑战，寻求领导力变革的影响与日常业务回报需求之间的平衡。

这一变革将会使越来越多的千禧一代劳动力人口远离现有银行业务模式的分层指挥和控制结构。他们将会转而从从事新的工作，在网络和团队中协同合作，承担更广泛的责任。在建立这一新愿景的过程中，组织会在领导力、组织结构、人才和互动方面遇到诸多挑战。为此，许多银行将建立战略合作伙伴关系和合作企业，以确保这一变革旅程顺利进行。

CPA 概述

CPA 包含三个协同作用的技术类别：认知计算（如人工智能和机器学习）、自动化和信任。如果这三者能够无缝协作，那么就可以实现自动化的持续服务改进（见图 1）。

这些构建块为银行业务流程提供了自动化功能，而在两年前这些功能根本不可能实现。它们也可以通过大规模的广泛适用性来做到这一点。现在可以：

- 自动与客户和员工开展对话

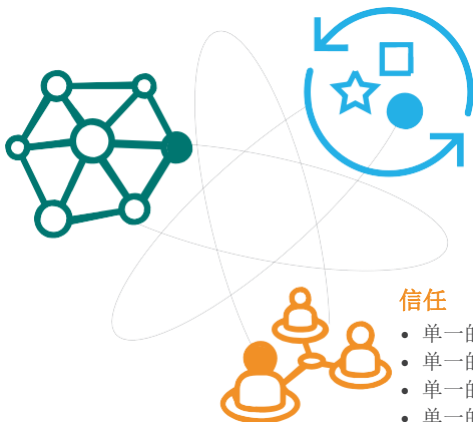
- 自动执行决策并从非结构化数据（包括 PDF 和照片）中获得洞察
- 自动执行业务遵循机械式程序的物理过程
- 消除过程中的低效环节以及价值链中的中介环节。

图 1.

CPA 包含三个协同作用的技术类别

认知计算

- 自然语言
- 消除偏见
- 机器学习
- 模式识别
- 能力无限
- 知识定位



自动化

- 遵守规则
- 无限重复
- 24/7 式全天候工作
- 成本节约
- 速度
- 一致的结果
- 可扩展
- 可配置

信任

- 单一的许可方视图
- 单一的交易视图
- 单一的价值视图
- 单一的资产视图
- 单一的时间视图
- 单一视图
- 同步性

专为实现“无接触”而设计

随着银行纷纷准备迎接自动化的新浪潮，他们需要关注重要的企业能力或模式：

- 认知对话，包括自动开展客户对话、确定客户意图并提供相关的个性化解决方案。
- 认知发现，涉及从庞大的私人 and 公共数据库（包括客户会议记录、图像和社交媒体等非结构化数据）中获得宝贵的洞察。

- 认知比较，包含 100% 确定不同文档版本（如合同和报告）之间差异的能力。

第一项能力提供洞察，支持自动化或人类增强决策。第二项能力实现全面自动化 - 智能流程自动化、工作流程自动化或 API 调用自动化。

实现无接触设计所需具备的第三项能力是要综合运用新兴的区块链技术和数据结构功能，支持实现更高的置信度。数据结构是指一种新的开源架构，其中大数据集中存储于银行的分析环境中，而银行在分析模型中通过自身掌握的与客户、产品和研究相关的专有知识进行数据去重、清理与整合。

区块链可以推动实现转型，向参与交易的所有相关方针对法律文件、合同和资产提供单一的视图，支持实现双向价值传递。

到 2025 年，在银行业格局中，一些新建品牌很可能将与当今的知名银行品牌并肩而立。大多数领先的金融机构将实现实质性的自动化，消费者和客户将通过先进的自动化功能获取自助服务，并且还可以与银行专家进行沟通交流，以获得更为复杂或个性化的财务建议，满足自身的多样需求。

明确坚定的领导力、严格的基准计划以及为复用而设计的文化，这些都是获得成功的关键，将帮助银行加速向新的认知自动化业务模式转型。这样的转型很快会发生。两年内，智能自动化和机器人技术预计将能够承担多达 25% 的工作内容，同时也可能会进一步降低成本。

话题专家

Mike Hobday

副总裁

认知流程转型业务领导者

IBM 全球企业咨询服务部 - 英国和爱尔兰

[linkedin.com/in/mike-hobday-149ba31/mikehobday@uk.ibm.com](https://www.linkedin.com/in/mike-hobday-149ba31/mikehobday@uk.ibm.com)

James Cook

人才培养业务领导者

全球人才与互动

IBM 全球企业咨询服务部

[linkedin.com/in/james-cook-a81bb75/james.cook@uk.ibm.com](https://www.linkedin.com/in/james-cook-a81bb75/james.cook@uk.ibm.com)

关于专家洞察@IBV 报告

ExpertInsights@IBV 专家洞察代表了思想领导者对具有新闻价值的业务和相关技术话题的意见，根据与全球领先主题专家的对话总结而出。了解更多信息，请联系 IBM 商业价值研究院：iibv@us.ibm.com

© Copyright IBM Corporation 2017

Route 100
Somers, NY 10589
美国出品
2017 年 4 月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的注册商标。Web 站点 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档是首次发布日期之版本，IBM 可能会随时对其进行修改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示还是默示）的保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定目和非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其所属协议的条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何组织或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

备注和参考资料

- 1 Sondalini, Mike.“Unearth the answers and solve the causes of human error in your company by understanding the hidden truths in human error rate tables.”Lifetime Reliability Solutions.http://www.lifetime-reliability.com/cms/tutorials/reliability-engineering/human_error_rate_table_insights/
- 2 “CMA issues final order on Open Banking.”Finextra.February 2, 2017.<https://www.finextra.com/newsarticle/30077/cma-issues-final-order-on-open-banking>
- 3 Bratton, Ethan, and Francis Ian Garrido.“Cost-to-Income Ratios of Banks Worldwide.”April 7, 2016.<http://marketintelligence.spglobal.com/our-thinking/ideas/cost-to-income-ratios-of-banks-worldwide>
- 4 Ibid
- 5 Ibid
- 6 IBM analysis based on data from:Bratton, Ethan, and Francis Ian Garrido.“Cost-to-Income Ratios of Banks Worldwide.”April 7, 2016.<http://marketintelligence.spglobal.com/our-thinking/ideas/cost-to-income-ratios-of-banks-worldwide>

GBE03831CNZH-00

