

中华人民共和国金融行业标准

JR/T 0173—2020

银行业集中营运规范

Banking centralized operation specification

目 次

前 言	III
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 原则	2
5 组织架构	2
6 服务评价	4
7 风险管理	9
8 技术应用	12
9 成本管理	14
参考文献	16

前 言

本标准按照GB/T 1.1—2009给出的规则起草。

本标准由交通银行股份有限公司提出。

本标准由全国金融标准化技术委员会（SAC/TC 180）归口。

本标准牵头起草单位：交通银行股份有限公司。

本标准起草单位：中国人民银行科技司、中国工商银行股份有限公司、中国农业银行股份有限公司、中国银行股份有限公司、中国建设银行股份有限公司、中国光大银行股份有限公司、招商银行股份有限公司、兴业银行股份有限公司、毕马威企业咨询（中国）有限公司。

本标准主要起草人：于亚利、郭莽、李伟、杨富玉、张万银、王海东、周笑雷、董光文、曹伟、周红艳、唐毅、郝向阳、陈静娴、赵金龙、张欣、贺燕军、牛继红、吴涧兵、陈由美、刘瑞群、曲维民、李建维、陈磊、张洋、周弦、牛海清。

银行业集中营运规范

1 范围

本标准规定了银行业集中营运的原则、组织架构、服务评价、风险管理、技术应用、成本管理等内容。

本标准适用于银行业集中营运的规划、实施、评价以及持续优化与管理。

2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

GB/T 32312—2015 银行业客户服务中心服务评价指标规范

GB/T 32315—2015 银行业客户服务中心基本要求

GB/T 5271.28—2001 词汇 第28部分：人工智能 基本概念和专家系统

GB/T 35274—2017 信息安全技术 大数据服务安全能力要求

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

集中营运 centralized operation

横跨不同组织结构或业务种类，将分散的作业活动中的人员、系统、数据、规则等进行聚合，以提升工作效率、质量，降低成本，增强客户体验的行为。

注：一般包括渠道服务、流程作业、内部支持等。

3.2

渠道服务 channel service

通过语音、视频和文字（在线）等渠道，与客户发生非接触式交互，以进行沟通服务或业务受理的行为。

注：一般包括客户服务、营销、催收等。

3.3

流程作业 process operation

借助影像识别技术和工作流技术，对交易或操作进行切分、改造和优化，将多个作业步骤和环节前后分离并实施处理的行为。

注：常见的流程作业业务有：票据或凭证审核、转账汇款、人工验印、授权审核、后督、反洗钱、信息录入等。

3.4

内部支持 corporate support

不直接面对银行客户，主要向银行内设机构提供的各类服务。

注：常见的内部支持业务有：银行内部财务管理（如报销、付款）、人力资源、采购、房产与物业管理、信息科技、设备运维等。

3.5

客户满意度 consumer satisfaction research;CSR

客户期望值与客户体验的匹配程度，是客户在感知银行服务效果并与其期望值相比较后得出的指数。

[GB/T 32312—2015，定义2.5]

3.6

大数据 big data

具有数据量巨大、种类多样、流动速度快、特征多变等特征，并且难以用传统数据体系结构和数据处理技术进行有效组织、存储、计算、分析和管理的数据集。

[GB/T 35274—2017，定义3.1]

3.7

人工智能 artificial intelligence

一门交叉学科，通常视为计算机科学的分支，研究表现出与人类智能（如推理和学习）相关的各种功能的模型和系统。

[GB/T 5271.28—2001，定义28.01.01]

4 原则

4.1 可行性

集中营运的可行性，包括但不限于：

- a) 符合监管要求。
- b) 具备清晰、标准、可复制的业务处理流程。
- c) 适合同质化、规模化或专业化处理。
- d) 支持远程或区域集中作业。

4.2 必要性

集中营运的必要性，包括但不限于：

- a) 符合本银行发展战略。
- b) 有利于提升客户体验。
- c) 有利于提升作业质量和效率。
- d) 有利于控制成本。
- e) 有利于风险控制。

5 组织架构

5.1 管理模式

5.1.1 区域集中式管理

区域集中式管理是指在一定区域内,将各级分支行或分支机构中符合条件的业务或流程进行集中作业的管理模式。

5.1.2 板块集中式管理

板块集中式管理是指按照业务板块归属,对本银行范围内符合条件的业务或流程分别进行集中作业的管理模式。

5.1.3 大营运集中式管理

大营运集中式管理是指对本银行符合条件的业务或流程进行集中作业的管理模式。大营运集中式管理若设有多个场点,一般由一个中心场点牵头,对外负责与各个业务管理方沟通协调,对内负责管理各分场点。各分场点一般采用扁平化管理,按照总中心的统一调度落实具体的生产任务。

5.2 场点选址

集中营运的场点选址除满足业务发展需要外,还应综合考虑当地经济人文环境、人力资源状况、运营成本、政策优惠、地缘风险、异地场地管理难度、工区环境等因素。工区环境应符合GB/T 32315—2015中第3章工区环境相关内容。

5.3 用工形式

在符合政策监管要求和本银行人力资源规划的前提下,集中营运可灵活运用正式编制、劳务派遣或外包等用工形式。

5.4 岗位设置

5.4.1 岗位分类

集中营运根据服务目标要求,综合考虑业务量、成本与效率等因素,使用科学方法,合理设置各岗位职责,并根据各岗位所涉及的工作内容的风险控制要求,探索适合的用工形式,包括但不限于一线岗位和后线岗位。

5.4.2 一线岗位

一线岗位直接对作业任务负责,岗位包括但不限于:

- a) 经理岗:负责生产条线的日常营运和人员管理工作,应保证生产作业有序、高效完成。
- b) 班(组)长岗:对班(组)应进行现场管理,提升员工的作业质量与效率。
- c) 员工岗:应按照标准流程,在规定时间内,保质保量完成作业任务。

5.4.3 后线岗位

后线岗位负责生产作业的支持和保障,岗位包括但不限于:

- a) 规划管理岗:制定营运计划并定期回顾与分析,提升集中营运业务整体水平。
- b) 调度管理岗:对业务进行权限配置、过程监控以及应急情况处理,应保证集中营运业务连续性。
- c) 排班管理岗:编制排班方案并监控执行情况,提升集中营运业务各项资源的利用率。

- d) 风险管理岗：应建立集中营运风险体系，评估、监控、处置各类风险，降低集中营运业务相关风险。
- e) 质量管理岗：应对集中营运质量进行监控、管理，保障集中营运业务操作水平。
- f) 培训管理岗：应建立培训体系，根据业务需求实施培训，提升集中营运人员素质。
- g) 数据分析岗：应及时统计分析集中营运相关数据、指标、热点事件、客户诉求等，为集中营运业务、产品及服务不断优化提供参考依据。
- h) 工单管理岗：应及时将工单传递至相关部门，并跟踪处理情况，保证集中营运业务的反馈意见得到有效解决。
- i) 知识库管理岗：应及时完成各类业务资料和信息为维护工作，保证集中营运业务资料内容准确。
- j) 综合管理岗：应保障人力资源、绩效管理、后勤等工作正常开展。

6 服务评价

6.1 客户服务

6.1.1 业务量指标

业务量指标是指商业银行向客户提供服务的数量指标，通常作为观测指标，指标内容包括但不限于：

- a) 呼入量：客户发起的客户会话数量。
- b) 呼入应答量：客户发起的由客户服务人员成功接通的会话数量。
- c) 呼出量：客户服务人员发起的客户会话数量。
- d) 呼出应答量：客户服务人员发起的由客户成功接通的会话数量。

6.1.2 质量指标

质量指标是指为客户提供服务的水平指标，作为工作改进的评价或考核指标，指标内容包括但不限于：

- a) 客户满意度：统计对客户的反馈意见为“满意”及以上的占比，统计途径包括系统调研和人工调研。该数值越高，表明客户对服务越满意。

$$\text{客户满意度} = \left(1 - \frac{\text{调研结果为“不满意”的样本量}}{\text{调研样本量}}\right) \times 100\%$$

- b) 质检合格率：按照质检要求，统计客服过程中抽检结果为“合格”及以上的样本量占比。该数值越高，表明员工贯彻质检要求的情况越好。

$$\text{质检合格率} = \left(1 - \frac{\text{抽检结果为“不合格”的样本量}}{\text{抽检样本量}}\right) \times 100\%$$

- c) 一次性问题解决率：统计在规定时间内客户不重复发起服务要求的来电量占比。该数值越高，表明员工解决客户问题的能力越强。

$$\text{一次性问题解决率} = \left(1 - \frac{\text{规定时间内客户重复的来电量}}{\text{来电量}}\right) \times 100\%$$

- d) 投诉按时办结率：统计在规定时间内解决的客户投诉量占比。该数值越高，表明员工解决客户投诉的能力越强。

$$\text{投诉按时办结率} = \frac{\text{规定时间内办结的投诉量}}{\text{投诉量}} \times 100\%$$

6.1.3 效率指标

效率指标是指为客户提供服务的时效指标,作为规划、调度及排班的依据,指标内容包括但不限于:

- a) 接通率:统计客户发起会话并获得响应的占比。该数值越高,对客户服务需求的响应契合度越高。

$$\text{接通率} = \frac{\text{呼入应答量}}{\text{呼入量}} \times 100\%$$

- b) 服务水平:统计在规定时间内客户发起会话并获得响应的占比,通常以20s为度量标准。该数值越高,客户服务的能力越充分。

$$\text{服务水平} = \frac{\text{规定时间内获响应的呼入应答量}}{\text{呼入量}} \times 100\%$$

- c) 平均应答速度:统计客户发起会话到获得响应期间的平均时长。该数值越小,客户服务的能力越充分。

$$\text{平均应答速度} = \frac{\text{排队总时长} + \text{振铃总时长}}{\text{呼入应答量}} \times 100\%$$

- d) 平均会话时长:在一定时间内,统计客户发起会话开始至结束的平均时长。该数值有一个合理的区间值,大于或小于区间阈值表示当期统计周期内的服务水平存在异常。该数值越小且客户满意度越高,处理客户需求能力越强。

$$\text{平均会话时长} = \frac{\text{会话总时长}}{\text{呼入应答量}}$$

6.1.4 管理指标

管理指标是指为客户提供服务的能力指标,作为对现场管理的考核依据,指标内容包括但不限于:

- a) 在线率:统计处于在线状态的生产人员数量占比。该数值越高,客户服务的资源越充足。

$$\text{在线率} = \frac{\text{处于在线状态的生产人员数}}{\text{生产人员总数}} \times 100\%$$

- b) 客户生产人员配比:生产人员数量与呼入客户数量之比。该数值越高,客户服务的资源越充足。

$$\text{客户生产人员配比} = \frac{\text{生产人员数}}{\text{呼入客户数}} \times 100\%$$

- c) 工时利用率:统计客户会话时长以及话后处理时长之和,在生产人员总在线时长中的占比。该数值越高,客户服务的资源利用越充分。

$$\text{工时利用率} = \frac{\text{会话总时长} + \text{话后处理总时长}}{\text{在线总时长}} \times 100\%$$

6.2 营销/催收

6.2.1 过程指标

过程指标是营销、催收的进度指标，作为观测指标，指标内容包括但不限于：

- a) 外呼名单接通率：统计成功联系的客户数在外呼名单客户总数中的占比。该数值越大，外呼名单的执行情况越好。

$$\text{外呼名单接通率} = \frac{\text{成功联系的客户数}}{\text{外呼名单客户总数}} \times 100\%$$

- b) 催收账户滚动率：按级别统计当前逾期级别的账户数同比变化情况。数值大于0表示该级别逾期账户数量在增加，数值小于0表示该级别逾期账户数量在减少，数值等于0表示无变化。

$$\text{催收账户滚动率} = \left(\frac{\text{某级别的期末逾期账户数}}{\text{某级别的期初逾期账户数}} - 1 \right) \times 100\%$$

- c) 催收金额滚动率：按级别统计当前逾期级别的账户金额数同比变化情况。数值大于0表示该级别逾期账户金额在增加，数值小于0表示该级别逾期账户金额在减少，数值等于0表示无变化。

$$\text{催收金额滚动率} = \left(\frac{\text{某级别的期末逾期金额数}}{\text{某级别的期初逾期金额数}} - 1 \right) \times 100\%$$

6.2.2 质量指标

质量指标是营销、催收的水平指标，作为工作改进的评价或考核指标，指标内容包括但不限于：

- a) 话术执行率：统计外呼过程中符合话术要求的占比。数值越高，表示员工执行话术的情况越好。

$$\text{话术执行率} = \frac{\text{符合话术要求的样本量}}{\text{抽检样本量}} \times 100\%$$

- b) 抽检合格率：按照质检要求，统计外呼过程中抽检结果为“合格”及以上的样本量占比。数值越高，表示员工执行质检要求的情况越好。

$$\text{抽检合格率} = \left(1 - \frac{\text{抽检结果为“不合格”的样本量}}{\text{抽检样本量}} \right) \times 100\%$$

6.2.3 结果指标

结果指标是营销、催收的收益指标，作为重点考核或付费参考指标，指标内容包括但不限于：

- a) 催收账户成功率：统计一定时间内催收成功的账户数在逾期账户总数中的占比。该数值越高，表示催收的执行情况越好。

$$\text{催收成功率} = \frac{\text{催收成功的账户数}}{\text{催收账户总数}} \times 100\%$$

- b) 回款额：统计在一定时间内通过外呼成功回收的账款金额。数值大于0，表示外呼作业的收益为正值，数值小于0表示收益为负值，数值等于0表示无变化。

$$\text{回款额} = \text{期初逾期账款总金额} - \text{期末逾期账款总金额}$$

- c) 账单周期回收率：统计在一定时间内成功回收的账款在期初逾期账款中的占比。该数值越高，表示催收的执行情况越好。

$$\text{账单周期回收率} = \left(1 - \frac{\text{期末逾期账款总计}}{\text{期初逾期账款总计}}\right) \times 100\%$$

- d) 交易额：统计在一定时间内通过外呼达成的交易金额。数值大于0，表示外呼作业的收益为正值，数值小于0表示收益为负值，数值等于0表示无变化。

$$\text{交易额} = \text{期末成功交易总金额} - \text{期初成功交易总金额}$$

- e) 中收额：统计在一定时间内通过外呼达成的中间收入金额。数值大于0，表示外呼作业的收益为正值，数值小于0表示收益为负值，数值等于0表示无变化。

$$\text{中收额} = \text{期末中间收入总金额} - \text{期初中间收入总金额}$$

- f) 提升率：统计一定时间内通过外呼成功提升等级的客户数在外呼名单客户总数中的占比。该数值越高，表示客户提升的执行情况越好。

$$\text{提升率} = \frac{\text{成功提升等级的客户数}}{\text{外呼名单客户总数}} \times 100\%$$

- g) 落单率：统计一定时间内通过外呼成功交易的客户数在外呼名单客户总数中的占比。该数值越高，表示外呼交易的执行情况越好。

$$\text{落单率} = \frac{\text{成功交易的客户数}}{\text{外呼名单客户总数}} \times 100\%$$

6.3 流程作业

6.3.1 业务量指标

业务量指标是流程作业的数量指标，作为考核、验收或付费的参考指标，指标内容包括但不限于：

- 业务量：进入作业流程的交易数量。
- 任务量：进入作业流程并按一定规则分解的、应集中处理的作业数量。
- 字符量：集中处理时录入的、系统记录正确且有效的字符数量。

6.3.2 质量指标

质量指标是流程作业的水平指标，作为工作改进的考核或参考指标，指标内容包括但不限于：

- 差错率：统计一定时间内认定为差错的任务笔数在任务总量中的占比。该数值越低，表示集中作业的质量越好。差错情况指因违反业务操作规定，导致业务出现风险的情况。

$$\text{差错率} = \frac{\text{差错任务笔数}}{\text{任务总量}} \times 100\%$$

- 风险加权差错率：统计一定时间内认定为不同风险水平的差错任务笔数在任务总量中的占比。该数值越低，表示集中作业的总体风险水平越低。单笔业务的风险水平可用风险系数指标表示。

$$\text{风险加权差错率} = \left(\sum \frac{\text{每一笔差错} \times \text{差错对应的风险系数}}{\text{任务总量}} \right) \times 100\%$$

- c) 抽检合格率：按照质检要求，统计流程作业过程中抽检结果为“合格”及以上的样本量占比。该数值越高，表示员工执行质检要求的情况越好。

$$\text{抽检合格率} = \left(1 - \frac{\text{抽检结果为“不合格”的样本量}}{\text{抽检样本量}}\right) \times 100\%$$

6.3.3 效率指标

效率指标是流程作业时效指标，作为集中作业规划、调度及排班的依据，指标内容包括但不限于：

- a) 业务平均处理时长：统计业务从前台发起到业务全部处理完成的平均时长。该数值越小，表示流程作业的整体作业能力越强。

$$\text{业务平均处理时长} = \frac{\text{业务处理总时长}}{\text{业务总量}}$$

- b) 任务平均处理时长：统计业务从发送至后台到后台处理完成的平均时长。该数值越小，表示流程作业的集中作业能力越强。

$$\text{任务平均处理时长} = \frac{\text{任务处理总时长}}{\text{任务总量}}$$

- c) 溢出率：统计溢出至其他作业场点进行处理的任务量占比。该数值越小，表示流程作业的集中作业能力越充分。

$$\text{溢出率} = \frac{\text{溢出至其他作业场点的任务量}}{\text{任务总量}} \times 100\%$$

6.4 内部支持

内部支持类业务的服务评价考核，可根据业务管理方需求、交付业务的属性、时效性和精准性要求等方面予以制定。

6.5 其他服务评价

除上述指标外，在保障业务正常运转的前提下，还应关注前沿技术在集中营运中的应用情况，包括但不限于：

- a) 自助或智能替代率：统计应用自助或智能作业替换人工作业的比例。该数值越高，表示自助或智能技术应用的覆盖面越广。

$$\text{自助或智能替代率} = \frac{\text{通过自助或智能作业方式处理的业务量}}{\text{业务总量}} \times 100\%$$

- b) 技术应用成熟度：统计在自助或智能作业中，不需人工介入处理的业务量占比。该数值越高，表示自助或智能技术应用的成熟度越高。

$$\text{技能应用成熟度} = \left(1 - \frac{\text{需人工介入处理的业务量}}{\text{通过自助或智能作业方式处理的业务量}}\right) \times 100\%$$

- c) 切片率：统计在信息录入作业中，经切片后录入的凭证数量占全部凭证的占比。该数值越大，信息录入的效率越高，响应的成本越低。

$$\text{切片率} = \frac{\text{通过切片录入的凭证量}}{\text{全部凭证数量}} \times 100\%$$

- d) 回退率：统计一定时间内，业务发起方发起的作业任务中，被退回的任务数量在该业务发起方所有发起任务数量中的占比。该数值越低，表明该发起方的作业交接质量越高，因返工引起的作业成本越低。

$$\text{回退率} = \frac{\text{某业务被退回的任务数量}}{\text{某业务发起方全部发起的任务数量}} \times 100\%$$

7 风险管理

7.1 集中营运风险

集中营运面临的主要风险包括但不限于：

- a) 业务连续性风险。
- b) 操作风险。
- c) 外包风险。
- d) 其他风险。

7.2 业务连续性风险

7.2.1 业务连续性风险概述

业务连续性风险是指银行部分或整体业务因故中断，造成银行无法为客户提供服务的风险。银行业集中营运面临的业务连续性风险包括但不限于：

- a) 信息技术故障：信息系统技术故障、配套设施故障。
- b) 服务中断：因故无法持续提供服务等。
- c) 人为破坏：黑客攻击、恐怖袭击等。
- d) 自然灾害：火灾、雷击、海啸、地震、台风、重大疫情等。

7.2.2 业务连续性风险管理

银行业集中营运的业务连续性风险管理包括但不限于：

- a) 建立组织：建立日常管理组织架构，如决策机构、执行机构、管理机构、保障机构、审计机构等，以及应急处置组织架构，如应急决策层、应急指挥层、应急执行层和应急保障层等。
- b) 风险评估：分析并确定可能造成业务中断的事件和因素。评估可能造成的直接、间接损失，确定恢复优先顺序和时限目标。
- c) 制定预案：确定不同情况导致业务中断的各类场景应急预案，目标是在时限内恢复业务和系统，保证集中作业的连续性。
- d) 反馈优化：对于风险评估及响应机制持续加以改善。

7.2.3 业务连续性风险应对措施

当出现业务连续性风险时，可采取的应对措施包括但不限于：

- a) 业务外包：因产能不足导致业务连续性出现风险时，加大离场、驻场外包人力以应对高峰时段的业务分流。多见于将业务外包的集中营运模式。

- b) 人员复用：因产能不足导致业务连续性出现风险时，将备援团队、后线团队或其他具有业务处理能力的人员投入一线生产工作。多见于人员技能可复用的集中营运模式。
- c) 人员转移：因场点不可用导致业务连续性出现风险时，将人员转移至另一场地工作。多见于单一中心的集中营运模式。
- d) 业务分流：因场点不可用导致业务连续性出现风险时，将业务切换至另一场地进行处理。多见于多中心的集中营运模式。
- e) 业务返回：因场点不可用导致业务连续性出现风险时，将业务退还至发起分行或前台业务部门进行应急处理。多见于分行保留有处理业务权限的集中营运模式。
- f) 渠道替代：为提升业务处理能力，提前或及时采用多样化的渠道替代人工处理。例如，自动语音替代人工服务，文本交互替代视讯交互等。

7.3 操作风险

7.3.1 操作风险概述

操作风险是指由不完善或有问题的内部程序、人员和信息科技系统，以及外部事件造成损失的风险。银行业集中营运的操作风险包括但不限于：

- a) 权限风险：实际分配的权限与应分配的权限不相符，导致由不当的人员进行操作。
- b) 规范风险：制定的规范与业务要求不相符或操作方式与正确的规范不相符，导致业务处理过程偏离既定的要求。
- c) 系统风险：使用的系统与当前集中营运的业务不相适应，不能够按照业务发起方的要求进行正确的处理。
- d) 外部原因：由于外部提供的信息或材料有误，按规范操作时仍可能带来的风险。

7.3.2 操作风险管理

银行业集中营运的操作风险管理包括但不限于：

- a) 建立体系：建立与集中营运的业务性质、规模和复杂程度相适应的操作风险管理体系，有效地识别、评估、监测、控制和缓释操作风险。
- b) 制定政策：制定适用于集中营运的操作风险管理政策，主要内容包括：操作风险概述、操作风险管理组织架构、权限和责任、操作风险的识别、评估、监测、控制和缓释程序等。
- c) 加强控制：集中营运过程中应加强内部控制作为操作风险管理的有效手段，内部措施包括但不限于：
 - 1) 部门之间具有明确的职责分工以及相关职能的适当分离，以避免潜在的利益冲突；
 - 2) 密切监测遵守指定风险限额或权限的情况；
 - 3) 对接触和使用银行资产的记录进行安全监控；
 - 4) 员工具有与其从事业务相适应的业务能力并接受相关培训；
 - 5) 识别与合理预期收益不符及存在隐患的业务或产品；
 - 6) 定期对交易和账户进行复核和对账；
 - 7) 主管及关键岗位轮岗轮调、强制性休假制度和离岗审计制度；
 - 8) 重要岗位或敏感环节员工八小时内外行为规范；
 - 9) 建立基层员工署名揭发违法违规问题的激励和保护制度；
 - 10) 查案、破案与处分适时、到位的双重考核制度；
 - 11) 案件查处和相应的信息披露制度；
 - 12) 对基层操作风险管控奖惩兼顾的激励约束机制。

7.3.3 操作风险应对措施

当出现操作风险时，采取的应对措施包括但不限于：

- a) 风险报告：根据操作风险管理政策的规定及时向上级和相关管理人员报告。
- b) 执行预案：根据操作风险预案执行应对措施，及时控制、降低风险，降低损失事件的发生频率及损失程度。
- c) 计提补偿：使用风险计提对操作风险引发的后果进行补偿。
- d) 购买保险：通过购买保险以及与第三方签订合同，并将其作为操作风险发生时缓释后果的一种方法，但不应因此忽视控制措施的重要作用。当采取购买保险等方式缓释操作风险时，应制定相关的书面政策和程序。

7.4 外包风险

7.4.1 外包风险概述

外包风险是指银行将业务委托给外部公司处理后，处理结果与预期不符的风险。银行业集中营运的外包风险包括但不限于：

- a) 战略风险：集中营运外包是否符合本银行发展战略。
- b) 法律风险：集中营运外包及外包活动范围、管理制度是否符合相关法律。
- c) 声誉风险：集中营运外包、以及外包过程中出现的各类事件对本银行声誉有无影响。
- d) 合规风险：集中营运外包的管理及操作是否符合监管机构及本银行的合规要求。
- e) 国别风险：集中营运的外包商、外包地或外包人员如涉及其他国家时，是否存在种族、政治、宗教、文化等方面的风险。

7.4.2 外包风险管理

银行业集中营运的外包风险管理包括但不限于：

- a) 尽职调查：银行业金融机构在进行外包活动时，应对服务提供商进行尽职调查。银行业金融机构的外包活动涉及多个服务提供商时，应对这些服务提供商进行关联关系的调查。
- b) 签订合同或协议：银行业金融机构开展外包活动时应签订书面合同或协议，明确双方的权利和义务。对于具有专业技术性的外包活动，可签订服务标准协议。
- c) 信息保密：银行业金融机构在外包活动中应建立严格的客户信息保密制度，并依法履行告知义务。
- d) 外包承诺：银行业金融机构在外包合同中应要求外包服务提供商承诺以下事项：
 - 1) 定期通报外包活动的有关事项；
 - 2) 及时通报外包活动的突发性事件；
 - 3) 配合银行业金融机构接受银行业监督管理机构的检查；
 - 4) 保障客户信息的安全性，当客户信息不安全或客户权利受到影响时，银行业金融机构有权随时终止外包合同；
 - 5) 不得以银行业金融机构的名义开展活动；
 - 6) 银行业金融机构认为应承诺的其他事项。
- e) 关注风险：银行业金融机构应关注外包服务提供商分包的风险，并在合同中明确服务提供商分包的规则。
- f) 跨境活动原则：银行业金融机构在开展跨境外包活动时，应遵守以下原则：
 - 1) 审慎评估法律和管制风险；

- 2) 保证客户信息安全;
- 3) 选择境外服务提供商时,应明确其所在国家或地区监管当局已与我国银行业监督管理机构签订谅解备忘录或双方认可的其他约定。
- g) 应急预案和机制:银行业金融机构应事先制定和建立外包突发事件应急预案和机制。通过采取替代方案、寻求合同项下的保险安排等措施,保证业务活动的正常经营。
- h) 定期审计和评价:定期对外包活动进行全面审计和评价。

7.4.3 外包风险应对措施

当出现外包风险时,采取的应对措施包括但不限于:

- a) 及时报告:在开展集中营运外包活动时,当遇到对本银行的业务经营、客户信息安全、声誉等产生重大影响事件时,应及时向所在地银行业监督管理机构报告。
- b) 外包纠正或替代:当集中营运外包活动存在以下情形时,银行应要求外包商纠正或采取替代方案,并视情况予以问责。银行应实施外包纠正或替代的情形包括但不限于:
 - 1) 违反相关法律、行政法规及规章;
 - 2) 违反本银行风险管理政策、内控制度及操作流程;
 - 3) 存在重大风险隐患;
 - 4) 其他认定的情形。
- c) 外包终止:当集中营运外包活动的过程或结果不符合合同或协议要求时,银行应要求外包商终止合同或协议,并视情况予以问责、索赔。

7.5 其他风险

7.5.1 其他风险概述

银行业集中营运的其他风险是指除业务连续性风险、操作风险、外包风险外,有可能对集中营运造成损失的各类风险,包括但不限于客户违约或恶意发起业务而引起的信用风险等。

7.5.2 其他风险管理

对于银行业集中营运可能出现的其他风险,应当建立专业的风险管理体系,采取定性和定量相结合的方法进行识别、计量、评估、监测、报告、控制和缓释。

7.5.3 其他风险应对措施

当出现其他风险时,应采取包括上报、整改、中止或撤销业务在内的方式,及时对风险加以处理,减少风险所带来的损失。

8 技术应用

8.1 系统功能

8.1.1 前端采集模块

前端采集模块是直接面向需求者获取其需求信息的功能模块,模块内容包括但不限于:

- a) 客户采集:利用各类渠道如手机、计算机、自助设备等,使客户可通过语音、文字、视频等方式接入集中营运作业系统的功能模块。

- b) 影像采集：利用光学字符识别（OCR）、二维码等影像技术识别凭证，将识别后的业务影像信息传输至集中营运作业系统的功能模块。
- c) 其他信息数据采集：可将除以上信息外的任务清单、客户信息、业务信息等数据传输至集中营运作业系统的功能模块。

8.1.2 业务处理模块

业务处理模块是将前端采集模块获得的业务信息进行处理的功能模块，模块内容包括但不限于：

- a) 语音处理：可通过语音互动的方式理解、解答客户的疑问或开展呼叫任务的功能模块。
- b) 文字处理：可通过文字互动的方式理解、解答客户的疑问或开展呼叫任务的功能模块。
- c) 视频处理：可通过单向或双向视频互动的方式理解、解答客户的疑问或开展呼叫任务的功能模块。
- d) 影像处理：对符合规定的影像进行录入或审核，对不符合规定的影像做拒绝处理的功能模块。
- e) 其他信息数据处理：对其他类型的信息数据进行处理的功能模块。

8.1.3 管理支撑模块

管理支撑模块是将集中营运后线及管理工作的功能模块，模块内容包括但不限于：

- a) 生产调度：对生产资源进行统筹调配、并实时监控工作流的功能模块，保证生产任务有序执行。
- b) 排班管理：对可用人力进行排班管理的功能模块，保证上线人力和需求相匹配。
- c) 工位管理模块：对可用工位的情况进行管理的功能模块，如：工位统计、工位状态监控等。
- d) 参数设置模块：可设置、维护业务相关参数的功能模块，如：人员权限、任务优先级等。
- e) 质量管理模块：可实时（或回溯）检查工作过程与质量指标的功能模块，如：监听、监控、调听、调阅、流程查询等。
- f) 报表管理模块：可生成各类数据报表的功能模块，如：业务量报表、质量报表、时效报表等。
- g) 培训考试模块：提供业务知识、技能的培训及考试平台的功能模块。
- h) 工单处理模块：处理客户疑难问题、投诉、表扬、意见与建议的内部流转的功能模块。
- i) 知识库模块：发布、维护和查询相关信息知识的功能模块。
- j) 考勤管理模块：统计员工工时、考勤、请休假、加班等情况的功能模块。

8.2 技术应用

8.2.1 人工智能

人工智能在集中营运中的应用包括但不限于：

- a) 智能客户服务：基于语音识别、语义理解、语言处理等技术，实现人工智能拟人化的交互式客户服务，提升全渠道的客户体验。
- b) 智能客户识别：基于语音识别、人像识别、体征识别等技术，实现人工智能在客户身份识别环节中的应用，提升业务响应效率与安全性。
- c) 智能风险监控：基于行为画像、行为比对、行为判断等技术，实现人工智能在交易行为风险监控方面的应用，提升业务风险控制的效率与效果。
- d) 智能业务升级：基于人工智能自主深度学习的相关技术，实现人工智能向处理更复杂的高阶业务不断演进，促进集中营运业务自我升级。
- e) 智能碎片录入：基于版型识别（OPR）、光学字符识别（OCR）、人工智能自主深度学习等技术，实现人工智能在信息录入方面的应用，提升作业效率，降低作业成本。

8.2.2 大数据

大数据在集中营运中的应用包括但不限于：

- a) 获取客户与营销：
 - 1) 通过对客户的个人信息、行为特征、交易记录、信用等级等大数据进行分析，创建客户标签体系，对客户进行细分，实现精准营销；
 - 2) 追踪客户生命周期，在获取客户、提升客户价值、培养客户忠诚度、挽回流失客户等各个阶段设计针对不同客户的个性化策略。
- b) 服务优化：收集客户、网点、业务发起方或业务需求方等集中营运服务对象的服务过程与服务结果相关数据，不断优化各类系统设计与操作策略，进一步提升工作效率与效果。
- c) 风控优化：收集交易轨迹、交易特征、交易结果等相关数据，制定和完善风险控制策略，降低集中营运业务的风险。
- d) 管理优化：收集集中营运各项工作指标数据，挖掘数据之间的关联点，提出弱项指标的解决措施，通过不断提升管理水平，改善集中营运各项工作指标。
- e) 效率优化：根据客户历史交易成功的数据，通过录入主键值，进行索引，在历史数据库中找到关联信息字段，并自动录入，从而减少人工录入出现差错的概率。

8.2.3 其他技术应用

随着服务理念以及技术水平的不断演进，除人工智能以及大数据外，可推广其他有利于生产和服务效能提升或降低成本投入的新型技术。

9 成本管理

9.1 集中营运成本

9.1.1 直接成本

直接成本包括：

- a) 生产人员人事费用：直接参与业务产出的所有人员的薪酬及相关费用。
- b) 外包费用：采用外包用工形式时，所有与外包相关的费用。

9.1.2 间接成本

间接成本包括：

- a) 非生产人员人事费用：不直接参与业务产出的人员的薪酬及相关费用。
- b) 办公保障费用：除固定资产折旧外，为保障业务顺利运营而产生的所有非人事费用。
- c) 固定资产折旧：在固定资产的使用寿命内，按照确定的方法对应计提折旧额进行系统分摊。

9.2 服务计价和成本分摊模式

实施服务计价和成本分摊的模式包括：

- a) 按业务量计价：在约定的时间段内，以约定的业务单价，按照实际发生的业务量，以及合理的奖惩计算服务费用。
 服务费用=业务单价×业务量+（激励费用-扣减金额）
- b) 按人员计价：在约定的时间段内，以约定的服务人员单价，按照协议的服务人员数量，以及合理的奖惩计算服务费用。
 服务费用=人员单价×人员数量+（激励费用-扣减金额）

9.3 服务协议的制定和管理

由业务发起方提出需求，确定业务流程、质量要求、人员需求及预算、服务运营所在地区等内容，与业务承接方协商签订服务协议。协议内容主要包括服务范围、服务标准、供需方的权利与义务、服务评价方式、费用及支付方式等。

服务协议可根据业务实际发展情况进行动态更新。

参 考 文 献

- [1] 商业银行操作风险管理指引（银监发〔2007〕42号文印发），2007-05-14
 - [2] 银行业金融机构外包风险管理指引（银监发〔2010〕44号文印发），2010-06-04
 - [3] 商业银行业务连续性监管指引（银监发〔2011〕104号文印发），2011-12-28
 - [4] 银行业金融机构全面风险管理指引（银监发〔2016〕44号文印发），2016-09-27
 - [5] 中国银行业协会客户服务委员会. 中国银行业客服中心发展报告（2017），2018-07
 - [6] 中国支付清算协会. 大数据在金融领域的典型应用研究，2018-03
-