

2022年中小银行 客服中心及远程银行服务体验指数调研报告

2022年12月23日

目录

- 01 ▶ 调研背景
- 02 ▶ 调研方法
- 03 ▶ 调研发现
- 04 ▶ 改善建议



01

调研背景



银行客服中心迈入远程银行新阶段



1.0电话银行

传统的电话客服时代



2.0 网上银行

数字化技术崭露头角



3.0 手机银行

以智能化提升金融服务质效



4.0 远程银行

数智化客户服务与经营模式

远程银行的发展进程

2018

2018年，中国银行业协会客户服务委员会正式更名为“客户服务与远程银行委员会”



2019年11月，银协发布首份远程银行团体标准—《远程银行客户服务与经营规范》，首次系统明确远程银行相关概念

2019



2020

2020年10月，银协发布业内首部理论与实践相结合的手册类工具书《远程银行建设指南》，旨在推动远程银行核心能力建设和服务价值提升



2022年银协发布《中国银行业客服中心与远程银行发展报告（2021）》，报告显示，截至2022年6月末，已有22家客服中心更名为远程银行，11家客服中心计划建设远程银行

2022

远程银行的发展价值

- 习近平总书记强调要**加强人工智能和产业发展相融合**，为高质量发展提供新动能。
- 十四五规划中提出促进数字技术与实体经济深度融合，赋能传统产业转型升级，同时**催生新产业新业态新模式**。
- 中国银行业协会客户服务委员会**正式更名为“客户服务与远程银行委员会”**

- 扩大就业和提高就业质量，**增强创业和就业的包容性灵活性**，促进真正的普惠式社会公平。
- 针对不同用户偏好特点，优化推荐匹配算法，**提供有差异的个性化服务或产品**
- 数字化经营使得线下地理区位的重要性大大降低，正在成为推动区域发展再平衡的力量，**帮助解决发展不平衡不充分问题**。



- 数字化投入能够实现产品市场供需的精准匹配，**降低管理成本和交易成本**。
- 数字化投入能够满足消费者多样化需求的产品，**激发新兴消费需求**，创造新的消费市场。
- 数字化投入**促使金融业产品实现从传统大而多的批量化生产转向细而精的定制化生产转变**，倒逼传统消费模式的改革与创新。

- **技术发展填平了人的思维与工程表达之间鸿沟**，能更好向用户传递品牌与产品的信息和价值。
- 依靠新型技术能力赋能管理和业务，**对内优化提升管理运营水平，对外产生新的业务模式**。
- 通过数据、信息、和数字化（物理世界和虚拟世界关系建模），**不断重新组合人类社会现有的资源**，以便更加高速创造新的财富。

远程银行时代下的服务体验提升

1、客户驱动，让体验有温度

- 客户诉求多样化成为助推远程银行业务发展的驱动力。扩展远程银行多维度触点、丰富全场景服务策略，增加客户粘性；通过客户服务断点构建闭环运行机制，主动干预化解问题。以客为尊，打造有温度的远程服务体系已成为客户服务发展核心。

2、深度融合，让服务一体化

- 持续服务模式的拓展，充分利用线下网点服务体系、重新构建客户服务全流程，实现线上线下服务的深度融合；以助手型服务、前置化受理和网点交互链接，实现多触点接入、无边界服务，为客户提供集业务办理、服务助手、销售协同为一体的服务。

3、降本增效，提高客户满意度

- 通过渠道拓展有效分流柜台业务，减少了人工方面的运营成本，提升金融服务能力，进一步提高了客户业务办理的效率及客户满意度。

在此背景下，为助推中小银行客服中心以及远程银行的发展和服务体验提升，我们针对中小银行在远程银行发展路径上所需具备的核心基础能力与发展情况，从三个维度对国内177家中小银行远程服务的基础能力与建设情况进行了调研。

02

调研方法



渠道建设

30%

渠道建设是客户获取服务的基础保障，该维度评估中小银行客服中心与远程银行**服务渠道建设的完整性和成熟度**

需求解决

50%

需求解决是客户寻求服务的核心目标，该维度评估中小银行客服中心与远程银行在**人工服务与智能服务的需求识别与解决情况**

服务创新

20%

服务创新是客服中心与远程银行进步的主要动力，该维度评估中小银行客服中心与远程银行在**业务场景、服务模式及管理举措方面的创新情况**

服务体验评估指标体系

三大维度共包含21项指标、36个评分项

渠道建设

渠道多元化、渠道便捷性、渠道整合度

需求解决

人工服务规范性、人工服务时效性、人工服务有效性、智能服务有效性

服务创新

管理创新、业务创新、客户体验创新

调研设置开户、注销、卡挂失、网点查询、反馈信息查询、投诉与建议等8项银行常见服务场景。

■ 人工客服调研场景示例

场景	问题
开户	想开户怎么办？在外地是否能异地开户？朋友是否可代办？是否有费用收取？
卡挂失	钱包丢失怎么办？卡里余额莫名变少了怎么办？卡丢失怎么办？绑卡手机丢失如何处理？
余额查询	余额查询渠道有哪些？余额变动是否有通知？余额变通通知如何办理、是否收费？
反馈信息查询	朋友反馈的信息是否可帮忙查询？上次通过其他渠道反馈的信息是否可查询？是否可通过其他渠道查询反馈结果？是否有人工回复？

■ 智能客服调研场景示例

场景	问题
网点查询	查询附近网点地址、查询网点电话
卡挂失	卡片丢失了、卡上的钱少了、如何给卡片挂失
信息查询	查询账户余额、查询预留手机号、如何修改预留手机号





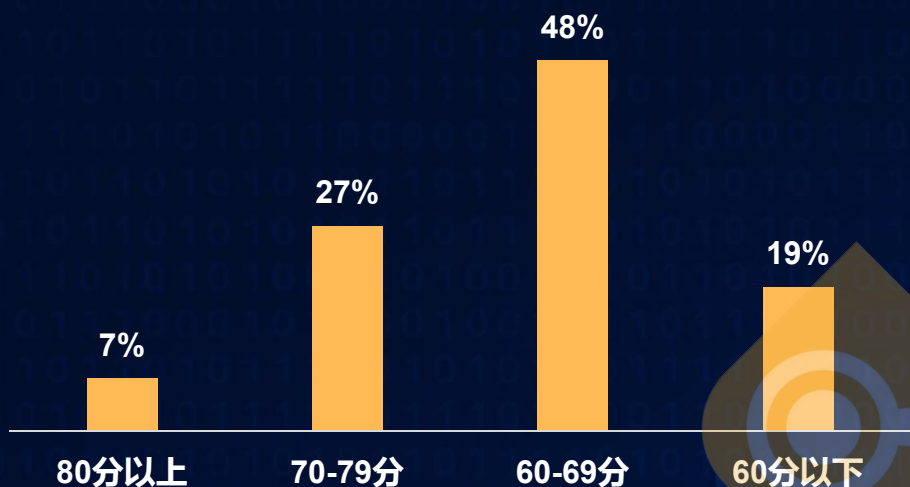
- ◆ 调研数据采集通过“电话拨测”和“案例征集”的方式，最终获取了共计**177家中小银行**的相关服务数据和服务案例材料。
- ◆ 电话拨测：针对“渠道建设”和“需求解决”两个维度，采用情景模拟方式拨打匿名电话，共完成了**4,390个电话调研**数据的采集。
- ◆ 案例征集：针对“服务创新”维度，采用向行业征集创新案例的形式，本次共征集到了**69个行业创新案例**。

03

调研发现

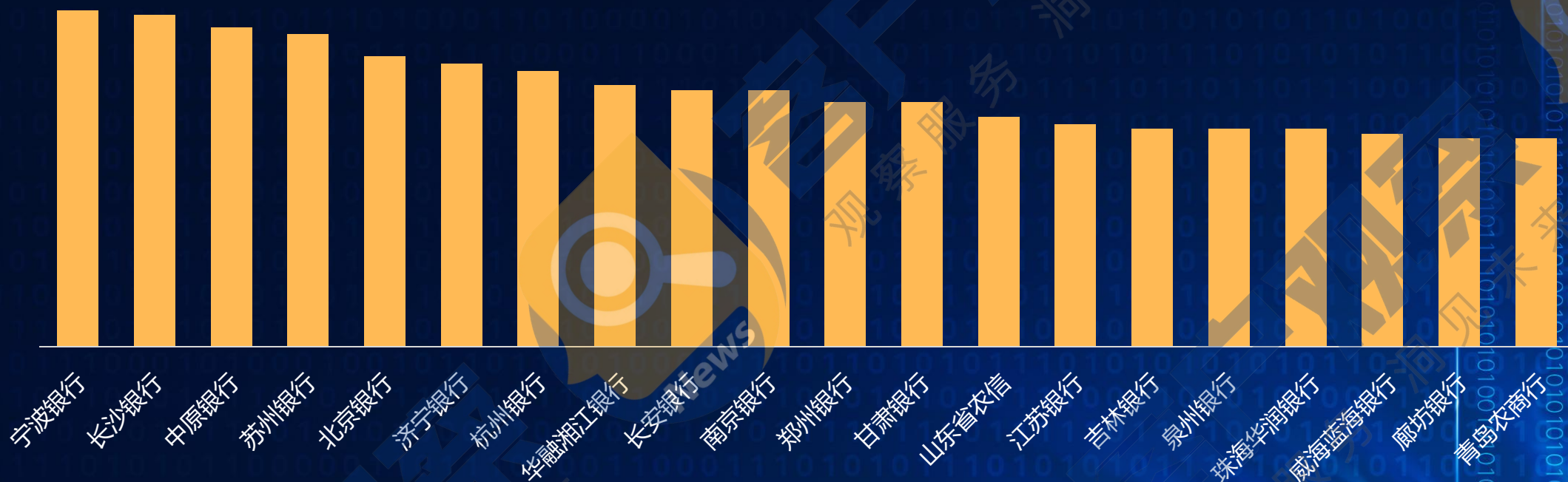


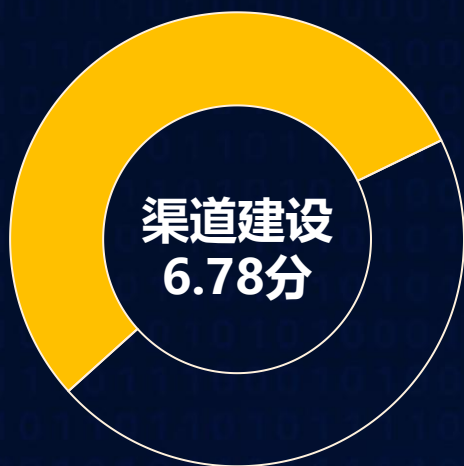
服务体验评估得分分布



- 在此次服务体验评估中，行业整体平均分为66.52分，从整体得分分布来看，主要集中在60-69分、70-79分两个区间，分别占比48%和27%。
- 根据服务体验评估结果，对177家银行的评估得分进行了排名。此次评估得分最高分为92.19分，最低分为50.31分，中小银行间头尾差距非常明显。

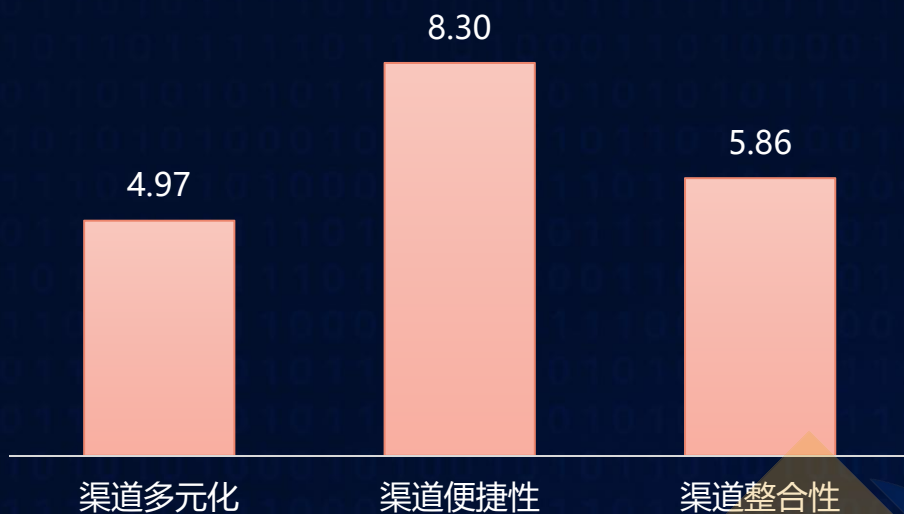
本次服务体验评估，得分排名TOP20的中小银行包括：宁波银行、长沙银行、中原银行、苏州银行、北京银行、济宁银行、杭州银行、华融湘江银行、长安银行、南京银行、郑州银行、甘肃银行、山东省农信、江苏银行、吉林银行、泉州银行、珠海华润银行、威海蓝海银行、廊坊银行、青岛农商行。





- 本次调研**渠道建设得分为6.78分，需求解决得分为6.57分**，从两个维度的总得分来看**均处于中间水平**，仍有一定提升空间。
- 中小银行远程银行需进一步加强渠道建设，提升服务获取的便捷性和有效性，为客户诉求的满足和实现提供基础保障，确保远程银行充分发挥对外服务的价值。
- 中小银行远程银行需重视需求解决能力的提升，从规范性、时效性、有效性等方面进行入手，优化服务过程体验，提高客户诉求问题的响应能力和解决能力，更好地满足客户的服务需求，持续提升远程银行客户服务体验整体水平。

渠道建设各维度得分



- “渠道多元化” 主要评估服务渠道的多样性和完整性
- “渠道便捷性” 主要评估服务渠道的直达性
- “渠道整合性” 指的是跨渠道服务信息的交互性

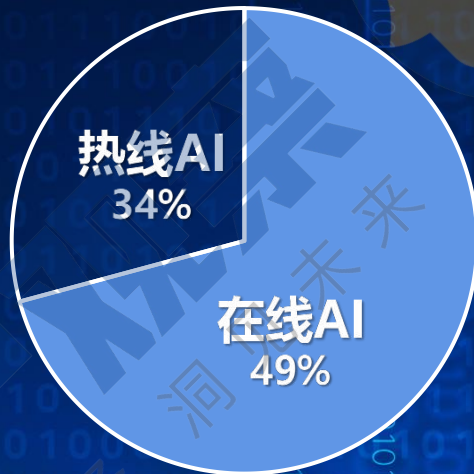
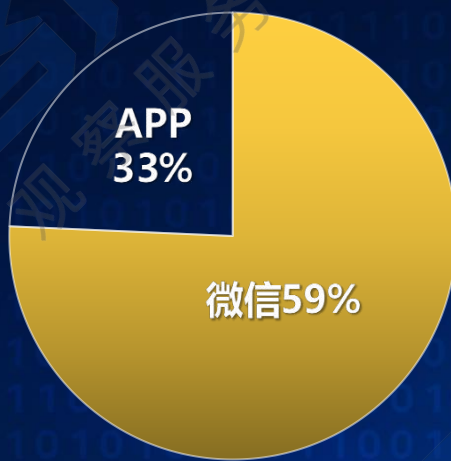
- 渠道建设主要包括“渠道多元化”、“渠道便捷性”、“渠道整合性”三个维度，分别得分为4.97分、8.30分及5.86分，“渠道便捷性”得分要明显高于其他两个维度。
- 由此可见，当前中小银行远程银行在服务渠道直达性方面整体表现较好，当客户需要联系客服时，可以便捷找到人工入口并快速接入服务。服务渠道建设上的短板主要是服务渠道过于单一和AI应用不足，以及跨渠道的服务信息整合不足。

渠道多元化	定义
客服渠道数量	客户可通过哪些渠道获取服务
AI客服应用普及性	不同渠道的AI客服普及性

渠道多元化得分表现

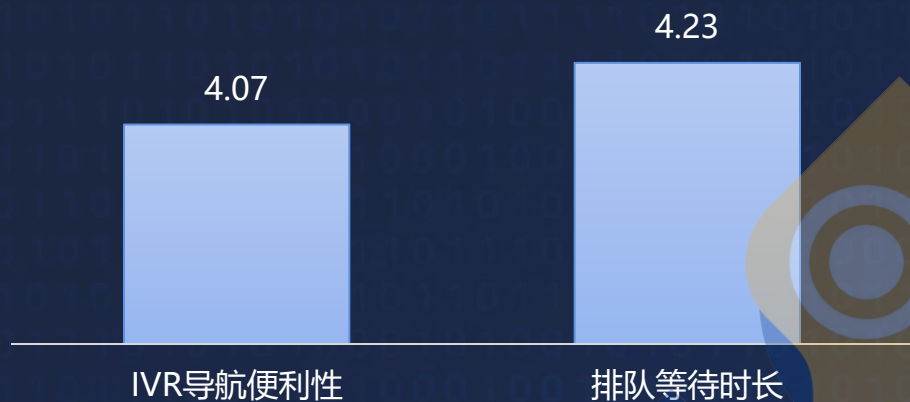


- 在本次调研中，除了热线服务渠道以外，其他的服务渠道主要还包括微信、APP服务渠道，在177家中小银行里，有约59%配置了微信服务渠道，约33%配置了APP服务渠道。
- 在AI客服普及性方面，在线AI客服应用率49%，热线渠道的AI客服应用情况则为34%，在线的AI普及性要明显高于热线。

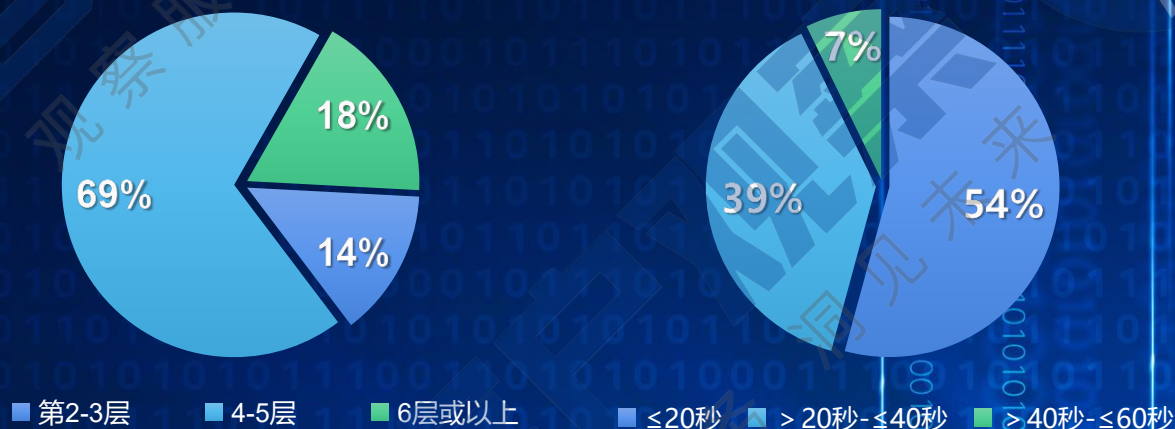


渠道便捷性	定义
IVR导航便利性	IVR导航是否清晰易用
排队等待时长	转接人工坐席等待时长

渠道便捷性得分表现



- 在IVR导航方面，有接近75%的银行将人工服务入口放置在首层菜单，约69%的银行IVR菜单层级控制在2-3层，而部分银行对于IVR的设置显得较复杂，增加了客户寻求服务的难度。
- 在排队等待方面，接入人工等待时间在20秒以内的占比约54%，部分银行需进一步降低排队等待时长，做好业务预测，通过合理增调配人力或引入外包，提高客户需求的响应速度，保证服务及时接入。

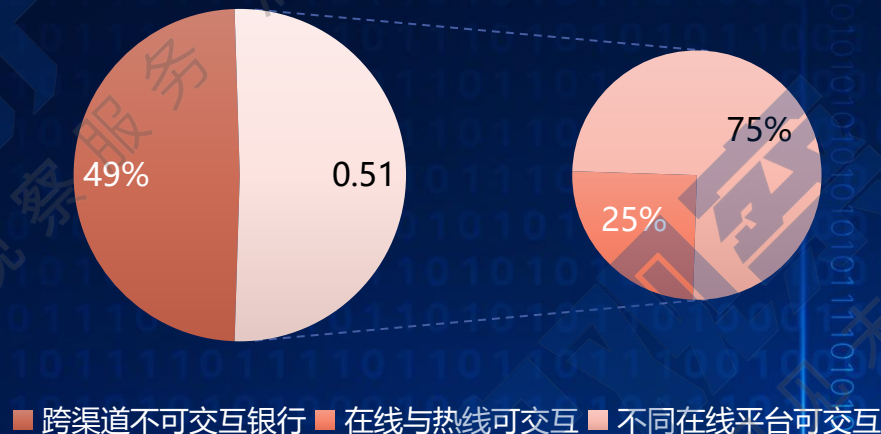


渠道整合性	定义
渠道整合性	跨服务渠道信息交互能力

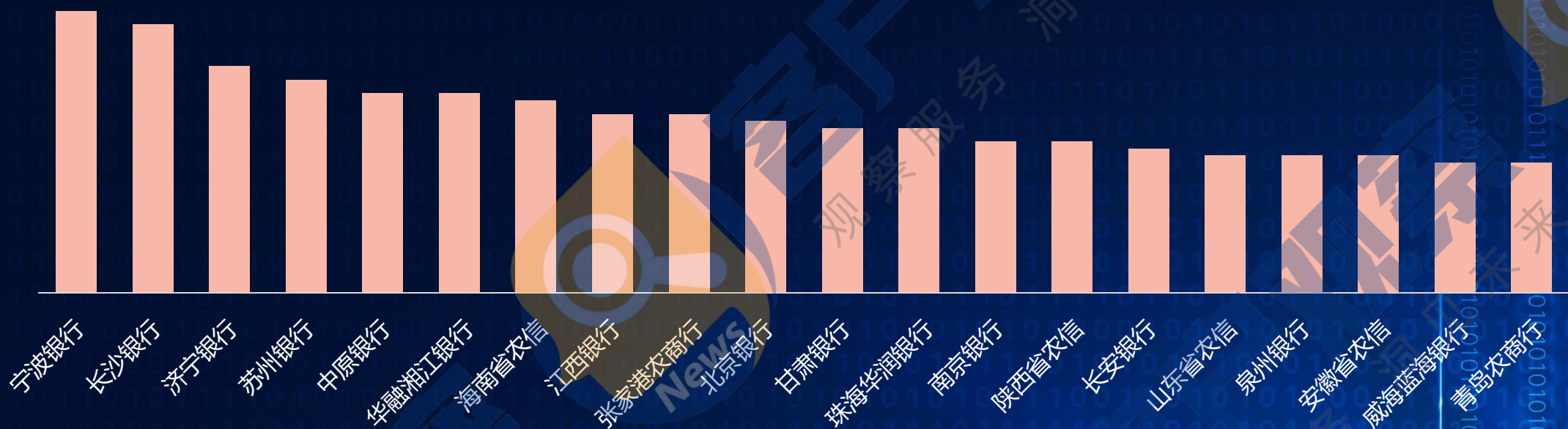
有约51%的中小银行具备不同渠道的业务信息交互能力，而其中通过在线与热线端可相互查询反馈信息的占其中25%，APP或微信相互信息交互占比为75%。

- 从结果来看，虽然一些中小银行都开通了线上服务渠道，但线上与热线间的信息交互能力仍需要进一步加强，避免出现客户需要重复描述自身诉求的繁琐，内部服务信息也难以保证一致的问题。

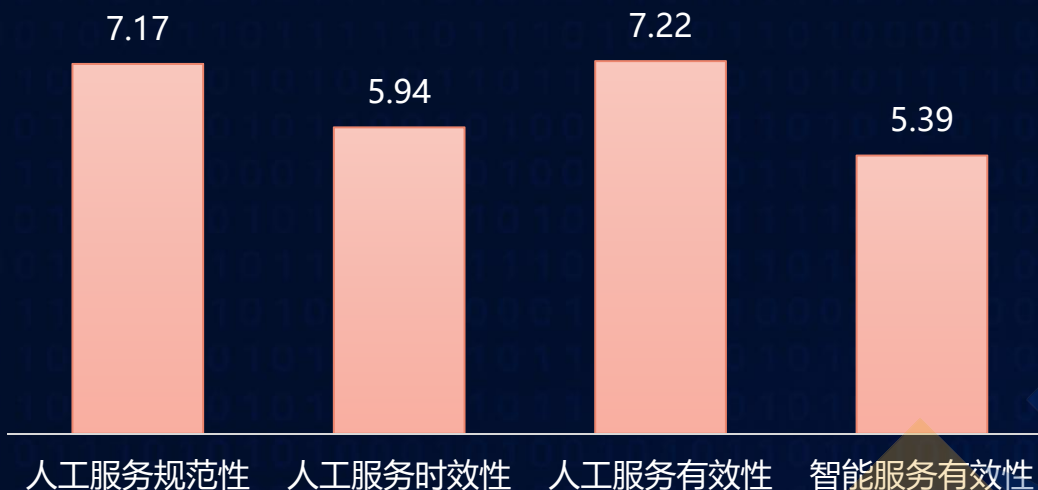
渠道整合性情况分析



在渠道建设维度，得分排名TOP20的中小银行包括：宁波银行、长沙银行、济宁银行、苏州银行、中原银行、华融湘江银行、海南省农信、江西银行、张家港农商行、北京银行、甘肃银行、珠海华润银行、南京银行、陕西省农信、长安银行、山东省农信、泉州银行、安徽省农信、威海蓝海银行、青岛农商行



需求解决各维度得分



- “人工服务规范性” 主要评估客服人员的服务规范性
- “人工服务时效性” 主要评估服务过程是否高效及时
- “人工服务有效性” 主要评估人工服务的问题解答效果
- “智能服务有效性” 主要评估智能客服的问题识别和解答能力

■ 需求解决主要评价维度包括：“人工服务规范性”、“人工服务时效性”、“人工服务有效性”、“智能服务有效性”，得分分别为7.17分、5.94分、7.22分及5.39分。“人工服务规范性”和“人工服务有效性”得分良好，“人工服务时效性”和“智能服务有效性”得分则一般。

■ 整体而言，当前中小银行远程银行说明中小银行客服人员的服务规范和问题解决方面表现良好，但需重视提升服务过程效率，包含在线实时服务和工单处理的效率；最后智能化应用水平各家层次不齐，整体还有较大提升空间。

需求解决	评估指标
人工服务规范性	服务用语规范、服务流程一致性
人工服务时效性	实时服务效率、工单处理效率
人工服务有效性	问题解答、异议处理



- 从人工服务的整体调研结果来看，中小银行的人工服务水平相较于国有制银行、商业股份制银行有一定差距。
- 中小银行需进一步提升人工服务能力和流程机制能力，加强人员全过程、一体化的服务培训，完善流程机制建设，提升整体服务运营能力水平。**

人工服务规范性(得分末三位指标)	分数
话后满意度评价邀请	1.08
通话结束前是否与客户确认其他需要	1.44
服务用语使用情况	1.73

人工服务时效性	分数
实时服务效率	3.16
工单处理效率	2.78

人工服务有效性	分数
整体问题解答率	61%

智能服务有效性	定义
问题识别能力	准确识别客户问题
问题解答能力	完整解答客户问题

在已经应用AI客服的银行中，整体问题识别能力和解答能力均不够理想，能达到识别良好水平的银行仅占20%，解答良好的银行占比为28%。



■ 在线AI客服问题的识别能力更好

在问题识别能力上，在线AI客服得分为2.90分，热线为2.27分，在线得分明显高于热线。由于在线AI不涉及语音转写，且技术成熟度更优，在问题识别上相比热线有较大优势，这也符合目前行业普遍规律。

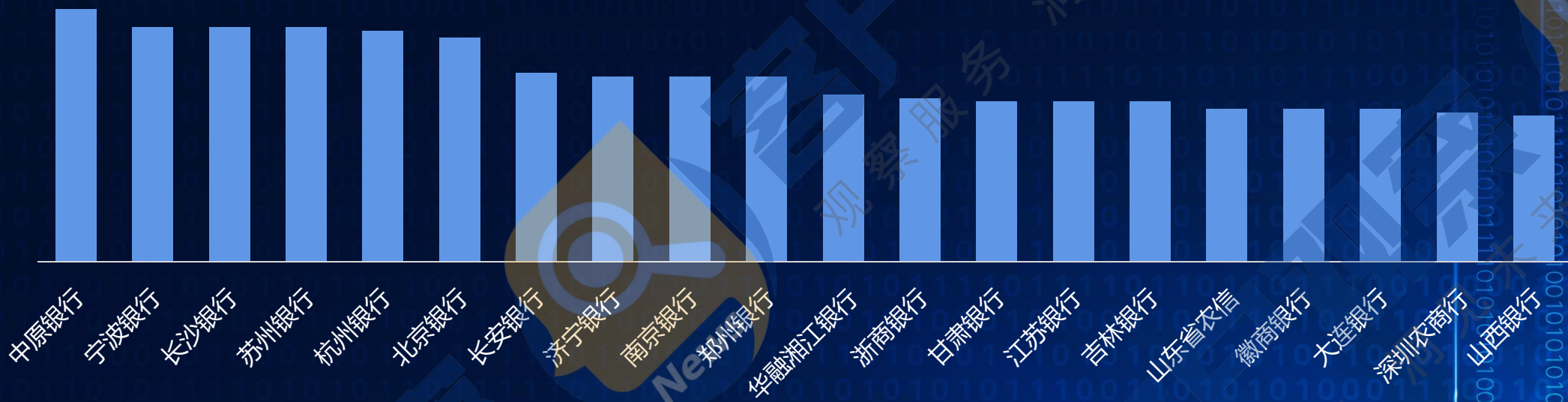


■ 在线、热线AI在问题解答质量方面差异不大

在问题解答能力上，在线AI客服得分为2.92分，热线为2.86分，在线得分略高于热线，但两者差异不大。两者在解答完整性和准确性上都还有提升空间。



在需求解决维度，得分排名TOP20的中小银行包括：中原银行、宁波银行、长沙银行、苏州银行、杭州银行、北京银行、长安银行、济宁银行、南京银行、郑州银行、华融湘江银行、浙商银行、甘肃银行、江苏银行、吉林银行、山东省农信、徽商银行、大连银行、深圳农商行、山西银行



04

改善建议



建议一：明确中小银行客服中心向远程银行转型中自身战略定位及重点业务方向

明确客服中心自身定位及战略规划，包含远程银行在行内的**组织架构**（是否一级部门）、**资源配置**（团队、科技及其他支撑）、**价值定位**（包括但不限于以下六种）。

数字化敏捷
响应中心

多功能客户
经营中心

沉浸式客户
体验中心

营销型价值
创造中心

智能化客户
服务中心

三位一体员
工培育中心

建议二：明确自身明确中小银行客服中心向远程银行转型中当下所处阶段及所需资源配置

在过去的二十年间，中小银行客户服务逐步从标准化、专业化向数智化、多定位的价值中心转型。未来，远程银行作为线上金融服务的重要入口，维系着客户关系，也是众多服务渠道的连接枢纽并拥有海量的客户交互数据。因此远程银行是银行服务模式的创新变革，并为客户提供全时全域的有温度的服务。

阶段	1.0客户应答中心	2.0客户经营中心	3.0远程银行
团队定位	多数团队是成本中心	通过经营思维模式，逐步由成本中心向利润中心转型	价值中心，利润中心，人才中心，数据中心，具备精细化运营的核心竞争力
团队特点	✓ 人员规模大多20人以下 ✓ 解答客户的基础问题，不作过多引导和营销拓展	✓ 人员规模一般在20-60人之间 ✓ 多渠道、多职能、实现基础服务+增值服务+客户经营的多重功能	✓ 人员规模一般在60人以上，部分人员达到100人以上 ✓ 从提供服务、营销和催收等产品边缘化支持，到深度用户洞察，引导产品定制和迭代 ✓ 通过产品定制及创新，深耕存量用户，引流拓新客，将客户紧锁在银行产业链中
服务渠道	多数仅支持电话，少部分有在线图文服务或视频服务	基础服务多数可以支持两种或以上渠道（电话、文本、视频）	基础服务已支持三种渠道以上（电话、文本、视频）
业务类型	通常仅有基础呼入服务，对行内业务发展的支撑相对较弱	基本支持基础服务、服务型外呼等多种业务开展	多数行信用卡业务发展良好，远程银行承担信用卡服务、营销、贷后等业务
号码情况	客服号码多为400、96或座机号码	客服号码为400、96、95	96、95号码
系统建设	没有专业的呼叫中心系统，或系统功能相对单一	一般专项采购客服系统，并开始投入相应资源持续进行系统优化	系统投入较大，且在多媒体、智能系统上投入较多
其他情况	仅有少数银行有信用卡或公务卡业务	已有智能客服系统及应用（多为智能外呼、智能文本、语音导航）	进一步深化各方面智能应用

三大关注点

企业在专注核心能力的建设与强化的同时，需要考虑业务需求、场景等等的不断扩展而带来的用人成本、经营风险等问题，如何保障组织“降本增效”，而**BPO则是一种灵活的用工形式，被广泛采用**，在我们调研的近20家银行得到结论是，80%的中小银行已经采取BPO外包模式，而其中仅最少仅保留近20人自有规模。

人才面

复合型人才培养

加速非核心
人力转移

技术面

完善外部服务渠道

深化内部技术应用

充分利用人工智能

机制面

深化客户体验管理

实现或促进
扁平化管理

客户体验管理是一项复杂的、体系化的工作，银行业若想在客户体验管理中取得显著成效，必须掌握科学的实践方法。**建议引入专业的客户体验调研机构或专业的分析工具/NLP技术深入挖掘体验痛点和需求。**

打通数据壁垒、重组运营流程、强化服务能力，**打造具备全场景接入、全天候服务、全业务知识库构建、全流程运营优化和全生态价值反哺等“五全”能力**

远程银行建设是一场认知与思维的革命。中小银行往往仅通过引入新型智能技术实现智能化、数字化目标，而容易忽视理念、战略、行动在其中的重要性，需重视在打造“硬装备”的同时，也要具备“软实力”，从当前来看，依然任重道远。

在后疫情时代，中小银行如何通过远程银行的转型发展，定义战略路径，重塑服务新形态，持续提升客户服务整体体验，是未来主动适应新发展阶段形势变化，推动企业高质量发展的重要举措。



谢谢