



加快业务流程的数字化转型





Shahar Markovitch, Paul Willmott

客户早就被惯坏了。这得感谢亚马逊、苹果公司，如今他们盼望企业都能快速交付产品和服务，且提供无缝用户体验。

他们希望在线登录电费个人账户，实时查看用电报告；他们希望买好手机后，电信运营商能马上激活手机并设置好所有应用；他们希望贷款几分钟内就得到银行的预批准或者批准；他们希望服务供应商能自动看到自己提供过的数据，不会就同样的问题重复提问。他们还想知道既然每个月的工资是由公司直接打到银行的，为什么银行还要让他们提供工资条作为收入证明。

许多传统型企业无法满足客户的上述需求，所以数字时代哺育出的攻击型企业就可以借助高级算法和充分的信息渠道，迅速交付数字化产品和

服务，从而大举进入甚而颠覆市场。

客户或许不会这样表达，但实际上他们认为许多行业的业务流程都应当大刀阔斧地改革。他们已经越来越习惯于直观的界面、随时可用的服务、需求的实时满足、个人定制、全球统一的标准和零差错。不过，流程改革如果到位，除了卓越的用户体验，还能帮助企业降低成本，提高运营管控，降低风险，从而实现更具有竞争力的定价。

取悦客户

为了满足客户的越来越高的期望，企业必须加快业务流程的数字化。这并不只是简单地对现有流程做自动化处理，而应该重新改造整体业务流程，包括精简各种程序，压缩文件的数量，开发自动化决策流程，处理监管和欺诈问题等。为了与改造过的业务流程相匹配，企业还应重新设计运营模型、技能、组织架构和岗位角色，以及调整和重建数据模型，以更好地支持决策流程、业绩跟踪和客户洞见等。数字化往往需要老经验与新技能相结合，例如培训销售经理和计划定价算法结合。以及数据专家、用户体验设计等新岗位。

企业由此获益多多：一旦信息密集型的流程被数字化，可节省高达 90% 的成本，交付时间也可实现数量级提升。各行各业都能看到这方面的实例：某银行对抵押贷款申请审批流程实行数字化后，新增贷款成本平均下降 70%，贷款初步审核的时间从几天缩短到仅需一分钟。某电信公司开发了一项预付费自助服务，客户不需要后台介入就可以自行订购、激活手机。

某鞋类零售商创建了店内库存管理系统，可实时查询某个款式或者某个尺码的鞋子是否有货，节省了店员和顾客的时间。某保险公司则借助数字流程改造实现了很大一部分简单案件的自动理赔审核。

此外，企业利用计算机软件替代纸质文件和人工处理，可以自动收集相关数据，且通过挖掘数据能更好地了解流程效果、成本驱动因素、风险起因等。实时报告和数字化业务表现看板可以帮助管理人员防患于未然。举例来说，通过监测数字渠道中的客户购买行为和反馈，可以防微杜渐，及时发现并解决供应链质量问题。不少领先企业（详见附文“某欧洲银行扩大数字化流程规模”）已经意识到，传统大型项目的数字化流程迁移往往需要很长时间才能真正生效，而且有时候根本就不起作用。反观成功企业，通过对流程重新改造，可以对现有流程的所有相关内容提出问题，并利用先进的数字技术来重建流程。比如，领先企业在系统中为客户设计了自助投诉选项，使其可自行提交投诉内容，而不是由企业的后台员工设计技术工具来进行此项操作。

这种方法通常结合了精益流程 1 等传统的流程重建方法和灵活 2 的软件开发等新方法，通常是一个流程改造结束后再设计下一个流程。

成功要素

先行者在数字化方面的成功经验可以为绝大多数行业的公司借鉴。

从最终状态开始倒推

数字化通常会颠覆原有流程。例如，自动化的决策流程与自助服务相结合就可以淘汰人工流程。成功的数字化项目从为每个流程设计未来状态开始，比方说把某项流程的交付时间从几天缩短到几分钟，且暂不考虑当下的限制因素。一旦具有吸引力的未来状态已经被清晰描绘出来，那些限制因素（如法规要求的检查）会重新加入进来。公司应当毫不犹豫地每项限制因素提出质疑，因为许多限制因素可能只是人云亦云的迷思，完全可以通过与客户或监管人员沟通后迅速解决。

处理端到端客户体验

挑选客户体验的某些阶段进行数字化，会提高流程中特定领域的效率，解决某些棘手问题，但是这样做永远无法为客户带来真正的无缝体验，结果浪费了巨大的潜力。处理客户开户等端到端的流程，流程数字化团队需要获得与客户体验相关的各个职能部门的支持。终端客户也应当深入参与进来，尤其要质疑传统观点。为了能付诸实践，有些企业建立了具有初创企业风格的跨职能部门，把所有与端对端的客户体验相关的人员招致麾下（包括 IT 开发人员）。跨职能部门有权对现状提出质疑。跨职能部门的成

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46877

