

案例正文：

打破交互壁垒，激发一线力量：招商银行信用卡中心

业务流程变革管理实践¹

摘要：本案例描述了招商银行信用卡中心如何通过“流程医生”项目促进业务流程创新和变革的管理实践过程，主要覆盖以下三方面的内容：首先，介绍招商银行信用卡中心业务流程变革所面临的内外环境，揭示组织创新和变革的动因；其次，详细描绘整个变革过程，在不同的变革阶段“流程医生”项目团队如何综合运用沟通、反馈、激励等管理手段，打破交互壁垒，使得业务单位之间形成良性互动；最后，展示一线员工、产品经理、部门领导、高管团队等不同的角色在“流程医生”项目中的态度和行为变化过程，各方的相互合作共同促进创意从提出到实施，实现创造力到创新的转化。

关键词：业务流程变革；创造力；创新管理；沟通管理

0 引言：从部门改名说起

面临着金融科技带来的支付革命，2014年起，招商银行信用卡中心向移动互联网结构转型。考虑到移动互联网时代更加注重客户体验，2015年初，卡中心高层领导将“品质管理部”更名为“客户体验管理部”，以配合组织的战略转型。更名后的部门角色定位是什么？如何更好地发挥部门职责？怎样集合群体力量，带动全员关注客户体验？这都是摆在客户体验管理部部门总经理刘立面前的难题。

作为在银行工作多年的管理者，刘立深知银行客户体验管理中存在的最棘手问题：一方面，一线客服员工长期聆听客户的声音，萌生了很多关于改善产品和流程的好创意；另一方面，信用卡的设计者和创新者通常是产品经理，但他们并不直接接触客户。单一部门的创新很难打动市场和客户，如果能够让客户员工和产品经理实现沟通与对话，岂不是促进客户体验的好办法，但该如何

1. 本案例由清华大学经管学院的王雪莉、董念念撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

实施呢？刘立陷入了沉思……

1 背景介绍:招商银行信用卡中心简介

招商银行信用卡中心成立于 2001 年，2002 年发行国内首张国际标准“一卡通双币”信用卡后，陆续推出了特色主题、商务旅行、卡通粉丝、时尚族群、网络游戏等系列信用卡产品，连接用户衣、食、住、行、购等生活的方方面面。借鉴成熟的市场经验，依照信用卡业务规律，招商银行信用卡中心率先实行准事业部式管理模式，如图 1 所示，既作为全行信用卡业务的产品部门、营销管理部门，也作为信用卡业务的经营、服务部门。这种大集中的运营管理模式，有力地推动了信用卡业务的快速和健康发展。招商银行信用卡中心拥有 18 个业务部门：前台推广与经营、中台作业与风险控制以及后台支持部门，如图 2 所示。

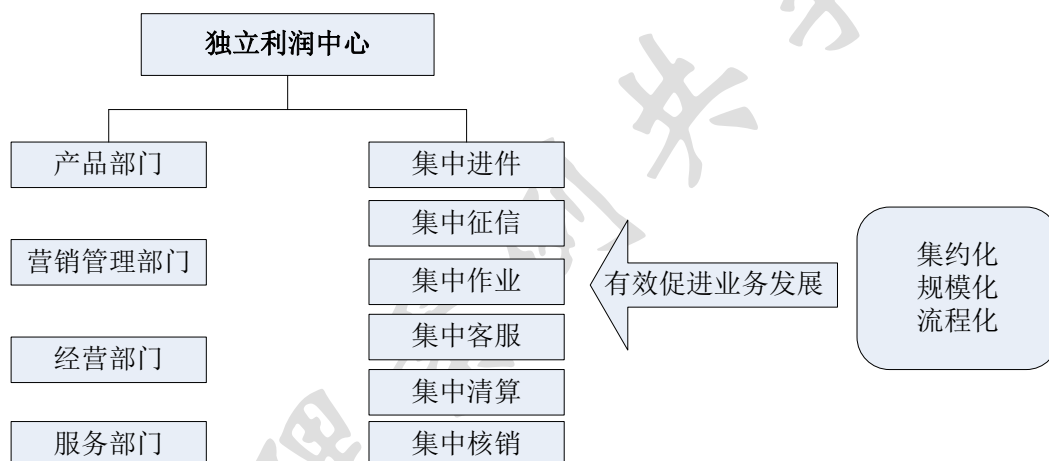


图 1 招商银行信用卡中心管理模式

Figure 1 Management mode of CMB credit card center

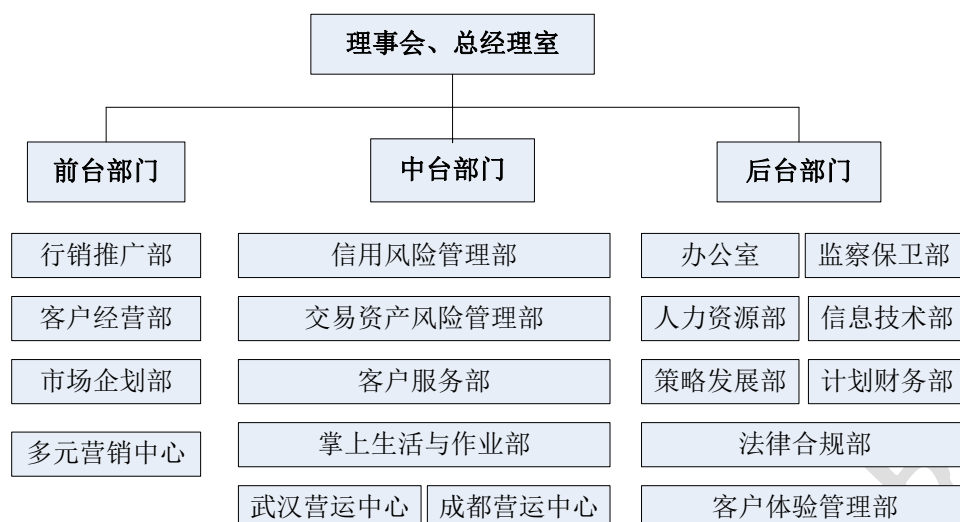


图 2 招商银行信用卡中心组织结构

Figure 2 Organizational structure of CMB credit card center

在“依靠持续的技术进步，以金融服务为支点，连接千万人的消费和生活”这一使命的引领下，招商银行信用卡中心锐意进取，6次问鼎信用卡第一品牌，旨在成为“中国最好的支付体验供应商、中国最好的消费金融专家、中国领先的多元化营销平台”，坚定不移地走在行业发展最前沿。为了让企业文化深入人心，2015年开始，在人力资源部的牵头下，招商银行信用卡中心大力宣贯“奋斗、独立、改变”的价值观。截至2016年末，招商银行信用卡中心累计发卡 8,031 万张，流通卡数 4,550 万张。通过不断提升客户获取率与客户经营效率，累计实现信用卡交易额 22,748 亿元；信用卡不良贷款率 1.40%，业务风险水平整体可控。2016 年缴纳税金总额人民币 29.90 亿，在当年上海市银行系统中纳税排名第 4，在非法人机构中排名第 1。

2 沟通之忧：我们的“建议案”系统怎么了？

“建议案”是招商银行信用卡中心客户服务部收集一线员工建议建言的电子化平台，内部流程并不复杂，对于客服所提出的建议，只需要经过业务主任审核、业务窗口评估回复即可。该平台仅限于客服员工的内部交流，改善建议大多集中于客服部内部可优化和改善的业务点。员工们在实际使用“建议案”系统的过程中，也会产生各种各样的小困扰。

事件 1 客服杨太平的烦恼

2015 年 9 月 8 日，武汉客服中心二室的客服杨太平像往常一样走进办公室，她接起今天早上的第一个客户电话。

— “您好，请问有什么可以帮助您的吗？”

- “我信用卡上的身份证信息过期，导致 POS 机无法识别，因为时间比较紧急，请问是否可以直接通过微信将身份证的照片发送给你们帮我更新信息呢？”

- “非常抱歉，女士，我们这边暂时不支持微信照片传送，只能通过传真的方式将新的身份证信息提供给我们，才能帮您办理。”

- “可是我现在就需要使用这张信用卡，传真机已经快被时代淘汰了，满大街都找不到一个传真机，为什么微信支付宝都可以通过上传手持身份证的方式解决，而你们招行不能与时俱进？！”

- “女士，这是我们的规定……”

啪的一声，来不及等杨太平解释，客户就生气地挂断了电话，杨太平又如何不深感委屈呢，自己也数不清究竟已经接到了多少次这样的来电。2015 年 6 月，当她第一次接到类似的电话时，就感觉这是一个在移动互联时代具有普适性的问题，并通过公司的“建议案”系统对该问题进行了反馈，希望技术部门能够重视该问题，给客户提供方便快捷的更改渠道。和客户结束通话后，她想起 3 个月前提交的建议，带着一丝期待和希望登录了“建议案”系统，依旧没有得到相关业务部门的反馈，“也许被遗忘了，甚至是直接被忽视了”，客户朝自己发脾气倒是小事，杨太平不敢想象，如果任由这些问题发展下去，会有怎样的后果，今天可能是客户的愤怒，明天可能就是客户的流失，那后天呢……

事件 2 产品经理李霄杰无处安放的创意

2015 年 12 月 1 号，是李霄杰从客户服务部调到掌上生活与作业部工作满三年的日子。早上七点半，趁同事们都还没到办公室，李霄杰翻开《创新者的基因》，“创新者的第二个基因，是提出好问题”，这句话让他陷入了思考。通过跨部门调动，细心的他确实发现了工作中存在的一些问题：以前在客户服务部工作的时候可以直接看到客户的需求和反馈，来到现在的部门，虽然工作职责变成了设计让客户满意的产品，但却看不到客户的意见。为什么不能做一个信息交互实时共享系统，让我们也能看到客户的意见？想到这里，李霄杰激动万分，如果真的有了这个系统，以后在设计产品的时候就会少很多纸上谈兵的拍脑袋决策。他环顾了办公室，可是该把这个创意提交给谁呢？“建议案”平台仅供客户服务部使用，自己现在已经没有权限进入；业务主任操心业务的发展，对操作系统不熟悉；经理平时也挺忙的，根本不会搭理这种想法。“唉”，李霄杰深深地叹了一口气……

类似的事件也困扰着其他客服员工和产品经理们，影响着招商银行信用卡中心内外部客户对业务流程的体验。

3 周密策划：“流程医生”项目组成立

2016年初，刘立欣喜地发现“奋斗、独立”的价值观已经深入人心，她也深知最难做到的其实是“改变”。比如，在卡中心总部大楼，设计之初充分考虑到银行的金融安全 and 信息安全，用一面墙将属于不同业务系统的员工从物理空间上区隔开来。墙的这头是客户服务部，墙的那头是信用风险管理部、掌上生活与作业部、信息技术部等部门，不同部门的员工只能在本部门的区域内活动。每次要跨部门沟通时，身为部门总经理的刘立都能感受到诸多不便，更何谈普通员工呢？物理上的墙，慢慢地也催生了工作中的隔离墙，在信用卡业务链中，每位员工都专注于自己的工作领域，很少思考如何才能从整体上优化业务流程。

不管是内部客户体验还是外部客户体验，其实都是细节问题，在组织高速发展的过程中往往会被遗忘，是时候开展一项拾遗补缺工程对这些问题进行梳理了。刘立将想法和高层汇报后，得到了领导们的大力支持。随即，客户体验管理部便紧锣密鼓地组建项目小组，筹备项目前期策划工作。在行动层面，刘立给大家确立了三个目标：第一，让每个人的流程体验发声，提出改善流程的建议；第二，站在客户的立场上，提供解决问题的视角，落实建议；第三，让舆论和关注成为 KPI 之外的另外一种力量，推动全员参与。

项目小组吸取“建议案”系统的经验和教训，考虑到单个员工的力量难以发动，提出的第一个行动方案是让部门与部门之间互提建议，将员工个人的力量集合为集体的力量，形成一种正式的压力，推动业务流程的优化。然而，很快就有人提出了质疑：每到年底绩效评价时，部门与部门之间、部门经理之间都是要互评的，一旦涉及到评价，大家在提建议时，可能就没有那么真实，那这个活动是否又会变成走形式走过场？

大家经过多次探讨，认为要实现全员参与的关键点在于不能只让员工单向发声，要实现有人发声就能有人回应。既然空间上的“隔离墙”不能推倒，那就推倒员工心理上的“隔离墙”，通过打造一个集思广益的交流与互动平台，让不同部门的员工能够聚焦流程问题和体验痛点，提出优化和改善建议，业务单位之间也能形成良性互动。在实施层面，由客户体验管理部牵头组建一个微信群，各部门的员工都可以进群，大家能随时在群里反馈工作流程和产品上的问题，问题涉及到哪个部门，该部门的员工就可以出来解决。

可是，该给项目取什么名称呢？大家开始集思广益，“眼下电视剧《欢乐颂》正在热播，赵医生备受女性欢迎，咱们卡中心又以女性员工居多，要不就给这个平台起名叫‘流程医生’吧！”项目组成员李鹏的话音刚落，就引起了

同事们的积极响应。在大家的一致推举下，李鹏担任“流程医院”的院长，和其余六名部门成员一起，正式组成“流程医生”项目小组。

4 惊艳开场：激发一线员工力量

2016年5月5日下午16点，“流程医生”主题活动启动会议在招商银行信用卡中心多功能会议厅召开，北京卡部、上海卡部、广州卡部、深圳卡部、厦门卡部、宁波卡部、西安卡部、泉州卡部等31个卡部也通过远程视频一起见证了“流程医生”主题活动的启动。



图3 “流程医生”主题活动启动视频会

Figure 3 “Process Doctor” theme event kick-off meeting

在刘立介绍完“流程医生”的活动理念和活动形式后，16点05分，流程医生招募二维码在会议现场首次发布，第一时间超过10位员工同时申请验证，办公室黄晖菁成为首位验证通过的流程医生。16点08分，卡中心刘鹏副总经理作为第一个总经理室领导实名验证通过；沈阳卡部房伟总经理作为第一个区域总经理室领导实名验证通过。16点11分，人力资源部邱健总经理作为第一个中心部室总经理室领导实名验证通过。17点27分，成都营运中心业务管理室的王凡发来第一个体验诊断处方。17点50分，流程医生加入人数突破100人。5月6日，流程医生加入人数突破300人。5月7日，流程医生加入人数突破500人，达到微信群人数上限。5月8日，流程医生反馈流程建议近百条。

流程医生活动的火爆程度，远远超出了刘立的预期：“我最开始觉得这个事情非常难，人民群众是很难调动起来的，所以安排了30个种子，并且反复叮

嘱他们，如果群里太冷场，你们千万要发声呀！结果啪的一下，第一个群满了，第二个满了，现在第三个群也快满了……完全不需要组织者的热身，我们的员工一下子就被点燃了。”

其中最让刘立出乎意料的是，“流程医生”活动中反响最为激烈的是一线客服员工。上海、武汉、成都三地的客服人员纷纷加入到“流程医生”微信群中，踊跃提出内部管理流程和外部客户体验上存在的问题。示例如下：

“挂失的卡片通过掌上生活开卡无需在‘卡支付’中再添加卡片绑定，而其他渠道开卡则需要在‘卡支付’中重新添加后再绑定，影响体检。建议所有渠道的挂失卡开卡后同掌上生活渠道开卡，可自动绑定到掌上生活，无需再手动添加。”——刘庆霞 上海客服高端二室

身为客户服务部的总经理，芦敏芳也被客服员工的爆发力深深地感动了。她认为活动火热的关键原因有两点：一是“流程医生”做到了让真正懂客户的人有参与感。一线客服员工有一个谁也无法替代的特点——最懂客户。但是他们以前没有机会和制定政策推出产品的人面对面交流，所以他们非常需要“流程医生”这样的平台。二是信息传递扁平化。随着组织的发展壮大，层级也更加森严，信息传递过程拉长，甚至发生较多损耗。以前通过“建议案”系统，一条建议要通过审核、分派等一系列过程才能流转到相应的责任部门，整个流程非常复杂。而在“流程医生”活动中，所有的问题都是浮在水面上的，不需要通过层层筛选，对于信息的处理也很及时，让员工更愿意畅所欲言。

5 渐生枝节：暴露新问题

5.1 群聊模式难管理

“隔离墙”推倒了，一线员工的力量也激发出来了，然而新的问题相继出现。活动开展一周以来，刘立在“流程医生”微信群中每天都能接收到上千条消息，大家在群里提的建议和问题没有统一的格式，有的只有表意不清的寥寥数语，有的夹杂着个人对工作的抱怨，有的精心准备的建议却淹没在大家的插科打诨中，之前提过的问题也会被反复提，大部分群信息都是细碎且无序的。细心的流程医生们也在群里提出了她们的建议：

“群主好，为了避免重复提案，能不能定期把大家提的建议，以及业务部门反馈的内容给大家做一个分享？客服是轮班制，都是线下利用自己的休息时间提案，如果有一份每周小结，会让大家更清楚高效，谢谢！”——梁瑶妮 上海客服高端二室

在管理层的会议上，信用卡中心副总经理刘鹏专门和刘立提出过这个问题，

“我们不仅要让员工发声，还要记录他们的声音，这样才有价值。微信群确实可以让员工的声音充分发挥出来，但是这个后期的管理难度太大，群聊的模式难以规范格式，对于后续数据导出、数据整理和评估评选都带来较大压力，该如何对大家的声音进行整理？”

5.2 难以拆掉的思维墙：业务视角和客户视角的冲突

微信群中活跃的客服员工数量远远多于产品经理的数量，针对客服员工提出的问题和建议，尽管产品经理也会在群里进行反馈，然而正如某位部门总经理所说的，“很多都是一些冠冕堂皇的答复”。通过一周的观察，刘立发现客服员工和产品经理的思维有着很大的差异。客服员工是典型的客户思维，只要某一个问题影响到了客户体验，他们就认为该问题是非常重要的；而产品经理是典型的业务思维，企业的资源是有限的，什么建议可以实施，能够调动哪些资源实施，他们都十分清楚。

一位不愿意透露姓名的产品经理就私信和刘立说过自己的心里话：“很多时候流程医生提的处方都是治标不治本，大部分的建议其实我都想过了，但是没有办法实施。可能这些问题提出来能够暂时缓解他们作为客服的压力，但是系统的压力，实施的压力是他们看不到的。所以更多的时候我会去敷衍，从排期上尽量往后排……”

不同的视角下，难免会出现沟通障碍。为了验证自己的想法，刘立和掌上生活与作业部的巫总进行了一次深入的交流。

巫总坦诚地告诉刘立：“其实最开始我们部门的员工们并不是特别理解为什么推行‘流程医生’这个活动。大家都有各自的分工，也理所当然地认为自己设计开发的产品就是好的，他们从来没有接受过客户思维的训练。我不断地去和大家强调，你们是产品经理，搜集信息的方式应该是全方位的，从‘流程医生’活动中，你们听到的声音都是一线的声音。客户才不管这个公司后台的分工是怎么样的，他们关心的就是自己的问题能不能被解决。但是这个思维不是一下子就能改过来的，可能需要一些时间……”

原来，拆掉了“隔离墙”，却没有拆掉不同角色的思维差异墙！

6 修整反思：规范活动流程

在意识到以上问题的存在后，“流程医生”项目小组马上吸取教训，2016年5月16日，院长李鹏在“流程医生”微信群里发布了统一的活动规则（详见附件一）：

（1）活动参与方式将统一为邮件反馈，微信群仅作为交流及信息发布的平

台，不参与活动评选。

(2) 必须严格按照格式反馈，其中姓名、部门科室、体验主题、体验诊断及体验改善处方为必填项。

(3) 体验反馈记录统计时间为工作日的工作时间。

然而，这一规则发布后，一向热闹的群突然安静了下来，5月17日，群里的一则消息打破了沉默。

“不知道大家有没有发现，自从活动规则出来后，群里就好冷清，以前下班后还很期待，总是点开微信想看看大家都提了哪些建议，现在一天难得看到一条信息，互动交流荡然无存。虽然发邮件对后台同事来说更容易统计，但这样的话，不就失去‘群’的意义了吗？500人一起讨论多热闹，除了收集流程建议以外，可以增进各部门同事间的交流；可以增进大家对其他部门的理解，可以让招行大家庭里的成员增进彼此间的距离，希望院长考虑一下，有没有更优化的方案。”——宋滢 武汉运营中心一室

李鹏和其他“流程医生”项目小组成员一起商议后提出了最终的解决方案：(1) 日常交流：微信群作为流程医生日常交流的主要平台，大家可以在群里提出体验问题，群里有各部室领导及产品经理，可针对流程医生们提出的热点问题进行简单答复；(2) 体验诊断：需要正式反馈推动改善的体验问题，员工必须严格按照格式反馈至流程医生邮箱，注明体验痛点和改善方向，流程医生项目团队收到后会根据具体问题，分派至相关部室。(3) 评优激励：每月底，“流程医生”项目小组会对大家反馈过来的体验问题进行评比，票选出“明星流程医生”和“月度金牌案例”；所有的活动参与者在“流程医生”微信群票选出“明星产品经理”。对于获奖的员工和案例，“流程医生”项目小组将会通过“感谢信”（详见附件二）和“月报”（详见附件三）的形式，发送邮件至每一位获奖员工及其所在的部门领导；并在招商银行信用卡中心内部网站CNN平台和招商银行信用卡中心论坛进行线上展示，如图4所示；线下则在企业文化长廊进行展板展示，树立楷模，如图5所示。此外，所有获得月度明星医生的同事可共同分享10000积分的奖励，月度金牌处方及年度钻石处方会获得价值300-3000元的礼品奖励。

图4 招商银行信用卡中心论坛展示
Figure 4 BBS of CMB credit card center





图 5 “流程医生”企业文化长廊展示

Figure 5 Corporate culture corridor of CMB credit card center

流程医生活动进行到现在，得到了一致的好评，武汉运营中心的易总就在微信群里点名表扬“流程医生”项目小组：“辛苦‘院长’和流程医生项目团队，这种即时反馈机制很好，让我们的员工觉得我说的话有人听，员工的价值感瞬间提升”。客户服务部的芦总也深有感触，“员工希望自己的工作不是孤立的，在流程医生平台上的交互是多方面的，员工能够对业务进行探讨，这是他们非常需要的”。

7 多方发力：形成良性互动

7.1 流程医生：从提出创意到助力职业发展

2016 年 6 月初，风险管理部的成畏收到一封邮件，原来是流程医生 5 月份的月报和“流程医生”项目小组发来的感谢信，不仅自己被评为了明星流程医生，提的案例也被评为了 5 月份的金牌案例 NO.1，更让人兴奋的是得到了业务单位的回复以及信用卡中心副总经理魏展明的点评。

表 1 “流程医生”五月金牌案例 NO.1

Table 1 NO.1 Gold Case in May

姓名	部室	体验主题	体验诊断	改善处方	业务单位回复
成畏	交易及资产风险管理部	电话转接	目前客服有问题咨询其他科室，依旧是传统的电话转接成功后口述卡号或 ID，系统协作模式过时，不仅延长了客户等待时间，而且降低了跨部门协作效率	建议开发电话线+数据线捆绑传输模式系统，实现同步传输，节省因口述卡号时间，提供工作效率。推而广之，此系统可运用至任意科室的数据协作。	非常感谢流程医生提出的改善意见。目前授权线上业务接入都通过电话口述获取客户信息，采用“电话线+数据线捆绑传输模式”能提升部分沟通效率。我部后续将会同相关部室共同评估系统开发及相关费用的成本效用比。此外为推进轻渠道互联网+模式，我部授权室正积极

					探索，将业务逐步前置至移动端，以减少电话转接量。
--	--	--	--	--	--------------------------

魏展明（信用卡中心副总经理）点评：Yes. Good point. On data sharing, near real time of 'customer key contact points & info' should be shared across functional units to ensure consistency. Something we are working on with the big data platform.

“谁是成畏？”

沉浸在获奖喜悦中的成畏吓了一跳，“进入部门半年多，部门经理还不认识我呢，这个时候来找我，难道是我提错意见了吗？”成畏小心翼翼地站了起来答道，“经理好，我是成畏”。

“小伙子，不错呀，其实这个问题早就存在了，只是一直没有人提，公司高层决定采纳并实施你的建议，需要组建一个项目评估小组，在这个问题上你想的比较深入，所以部门推荐你去评估这个项目的可行性。”

成畏悬着的心终于放下来了，没想到自己无心提的一个建议，居然引起了各位领导们的关注。在项目评估的过程中，成畏了解到这个问题的解决涉及到客户系统和风险管理系统的交互，最终因为技术难题没有办法完全实现最初的方案，而是采取了一个折衷的办法，通过内部的即时语音系统来实现交互。在领导和同事们的鼓励支持下，成畏的干劲更大了，除了对公司的业务流程有着更深入的理解之外，参加流程医生活动还给成畏带来了意想不到的收获。

“新人那么多，你怎么冒尖？通过流程医生活动，领导认识我以后，就会特别关照我，参加活动也带着我。比如新员工培训，会让我作为优秀员工代表去给他们分享我的工作感受；在年底评优评先的时候，会提名我当‘奋斗之星’；我本来在部门里是负责做业务的，但是因为这个金牌处方，我被调去做系统了，大家在工作中遇到系统和流程方面的问题也都会来请教我。说实话，这些都是我在参加流程医生活动的时候并没有想到过的，这些所有的正向反馈都会激励我更好地完成我自己的业务，提出更多对公司有益的想法。”——成畏 风险管理部

7.2 产品经理：从被动接收到主动探讨

随着活动的深入开展，越来越多的产品经理们开始转变态度，从被动接收建议到主动融入流程医生活动中，“院长”李鹏经常被大家的热情所打动。

“院长您好，我是饭票业务的产品经理，可以的话麻烦把我加进除1群之外的2群、3群，方便第一时间解答饭票板块的疑问，谢谢您！”——孙友群 饭票业务产品经理

“大家好，我是影票的张章，关于影有什么问题和建议，大家可以直接反馈给我。看到群里上午有伙伴反馈的几个问题，做个简单的回复……”——张章 影票业务产品经理

身为掌上生活与作业部的业务主管，朱磊这样看待流程医生们提出来的建议“这是我们工作中的一种宝贵资源，客户的声音可以直接进来，迭代速度更快，帮我们从客户的角度考虑的更加细致”。因此，凡是和掌上生活有关的任务，他都会跨前一步，主动认领；如果和他的工作内容无关，他就会主动在群里@相关部门，或者是让同事去和其他部门进行沟通，将任务落实到人。由于部门新人较多，他们对于如何在全程公开透明的微信群里和流程医生们沟通并不是很有经验，偶尔会出现谈吐不得体引得众人反驳的情况。这个时候，朱磊则会亲自在群里进行示范，通过言传身教的方式告诉新产品经理们如何对流程医生的建议进行妥善处理。几周以后，这些新人们就能自己参与到群交流中，也能独当一面去回复流程医生的邮件（如图6所示），并实施流程医生提出来的建议。

“流程医生活动给新人带来了很多好处，他们刚进部门，往往没有独立负责一个项目的机会。但是通过流程医生，他们能够完整接触到项目怎么起头，如何收尾。虽然流程医生比我们其他的业务结构要简单很多，但是五脏俱全，客户的声音、客户的反馈以及流程医生们的建议如何筛选，如何去找资源，如何去争取IT排期，如何给客户上线，上线后如何给客户反馈，如何通过数据来看运行的情况，是很好的学习机会！”——朱磊 掌上生活与作业部



图6 产品经理与流程医生的邮件互动

Figure 6 Email interactions among product managers and process

doctors

7.3 部门领导：从可有可无到借力打力

各部门经理虽然加入了微信群，却很少发表言论，毕竟“流程医生”不是自己部门的主要工作。随着参与活动的流程医生和产品经理们越来越多，大家提的建议质量也越来越高，部门经理们也开始思考，如何才能更好地发挥“流程医生”的价值？

武汉营运中心的易总收到“流程医生”5月月报和感谢信后，马上给部门内部群发一封邮件，及时鼓励和表彰获奖的流程医生们，通过榜样作用带动其他积极性没那么高的员工；宁波卡部的吴总在“流程医生”活动的基础上，开发了卡部的“啄木鸟”子项目，通过思想上的强化和行为上的规范来推动部门的微创新；厦门卡部成立了以江晓冬总经理为组长，推广、市场商务、综合科室主管为副组长的流程体检小组，旨在借卡中心此次活动挖掘卡部流程存在的问题，促进问题发现、整改和完善；客户服务部的芦总将流程医生参与度纳入了对客服人员的评价体系中，通过日常考核给员工正反馈；市场企划部曹总组织部门员工搜集各位流程医生反馈过来的问题，编撰了一部“葵花坑点”，避免下次犯同样的错误；掌上生活与作业部巫总专门安排员工统计针对本部门的建议，并在部门周会上将这些建议落实到业务相关的产品经理头上，时刻关注完成率和达成率；多元营销中心的钱主任会挑出一些精彩案例和最佳回应，第一时间与部门员工分享，训练员工的客户思维；客户经营部的何总将流程医生当成一面镜子，让员工看清“闭门造车”的工作还有这么多欠缺……

其中获益最多的，非掌上生活与作业部莫属了。2015年，掌上生活与作业部就向高层领导反映过在掌上生活APP中加入搜索的功能，部门的产品经理们也已经设计好这一功能，就等领导们拍板，但是高层迟迟没有通过该方案。在流程医生平台中，各位流程医生对掌上生活APP搜索功能的呼声特别高，纷纷提出改善的创意，并联名当选5月份的金牌案例。

表2 “流程医生”5月金牌案例 NO.3

Table 1 NO.3 Gold Case in May

姓名	部室	体验主题	体验诊断	改善处方	业务单位回复
王凡	成都营运中心	掌上生活	掌上生活搜索功能改善	(1) 建议在掌上生活加入搜索功能，客户能通过该栏位使用关键字立刻搜寻到所需的内容； (2) 建议在礼品详细描述兑换页面可以增加“收藏”按钮功能，若客	掌上生活与作业部 & 市场企划部:感谢您的关注和提议，饭票
周萍	客户服务部				
梁婷					
周曼					

韩成玉	武汉营运中心			户当下并未决定下单兑换，可加入收藏，方便以后兑换；	板块的代金券搜索功能
邹楠				(3) 建议在积分礼遇的小编推荐下方再增加一个版块：“曾浏览过的”，用户能在该版块快速获得前 5 或前 10 浏览过的礼品。	将于 7 月与掌上生活新版本一同发布上线。
单路明	宁波卡部				

该建议被众多流程医生共同上书之后，引起了高层领导的高度重视。信用卡中心总经理助理王钰对该建议进行了点评：“搜索是互联网时代的基本行为路径，成为最多的‘流程医生’之声有其必然；收藏、浏览历史等需求点虽小，但亦是每个用户在电商使用体验中的常态诉求。‘我所喜欢的，必将是我创造的’，掌上生活迭代进化到今天，当有必要与实力创造这些我们所钟爱的”。高层领导当机立断，下令通过并实施该方案。

2017 年 7 月 5 日，“院长”李鹏在流程医生微信群发布了一则重磅消息：掌上生活搜索功能作为 5 月的金牌案例已全面落地开花！在此，感谢所有人的努力！

瞬间，整个群都沸腾了。

“掌上生活的变化真的超级大，变化超级快，各业务部门肯定付出了很多心血和汗水……”

“我竟然看到有的商户地址直接在掌上生活 APP 上有地图显示，顿时觉得逆天啦！”

“……”

8 收获荣耀：总结表彰大会

截止至 2016 年 11 月份，共有 1582 名流程医生参与活动，共提出诊断及处方 1763 条，涉及 140 个业务点，覆盖了卡中心前中后台及卡部的各项业务，如图 7 所示，88% 的处方集中在市场企划部、掌上生活与作业部、客户经营部、客户服务部、招赢电子商务项目组、行销推广部的业务条线。

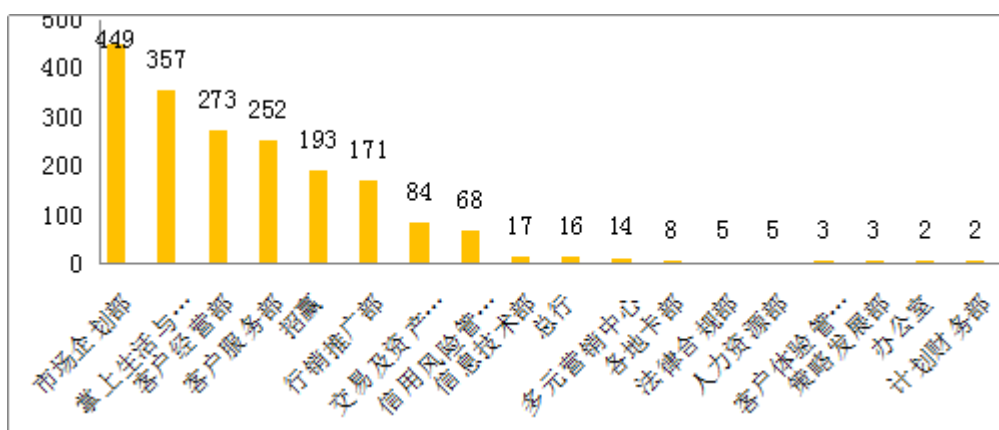


图 7 1763 条处方所属部门

Figure 7 Departments of 1763 proposals

从 5 月份到 11 月份，一共有 256 名员工被评选为月度“明星流程医生”，如图 8 所示，遍布全国各大卡部。

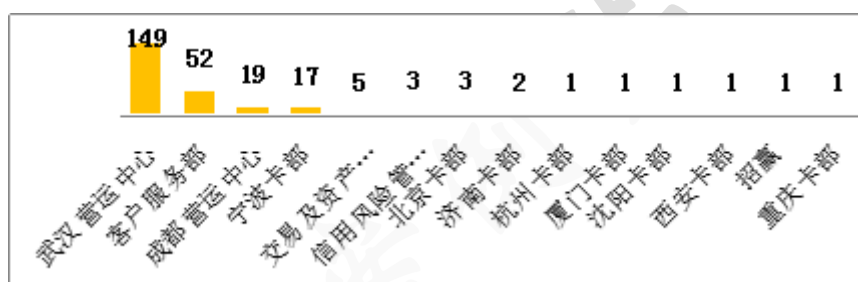


图 8 “明星流程医生”所属部门

Figure 8 Departments of “Star Process Doctor”

2016 年 12 月，“流程医生”项目小组通过视频会议对“流程医生”主题活动进行了总结和表彰。“掌上生活搜索功能”、“移动端电子化替代传真”、“快捷支付及商户绑定协议功能的优化和管理”、“MGM 推荐进度查询”、“主附卡人账务查询优化”、“饭票对账体验优化”以及“提升推广派单效率”七条诊断处方被评选为“年度钻石案例”；如图 9 所示，成都营运中心的王凡、伍华丽，武汉营运中心的刘凤荣、龚雪，客户服务部的何佩佩，厦门卡部的王翔以及重庆卡部的唐喆珂被评选为“年度明星流程医生”；市场企划部的庄璐、客户经营部的杨希以及掌上生活与作业部的朱磊被评选为“年度明星产品经理”；客户服务部、武汉营运中心、成都营运中心、多元营销中心、宁波卡部、泉州卡部以及厦门卡部七个单位因领导表率自上而下进行深入动员和专题开展，被评选为“优秀组织单位”；掌上生活与作业部、市场企划部、客户经营部、行销推广部、多元营销中心以及招赢电子商务项目组六个部门因积极主动快速响应，全力配合落实改善被评选为“优秀响应单位”。



图9 “年度明星流程医生”颁奖

Figure 9 Award ceremony of “Star Process Doctor”

9 安全隐忧：微信群面临解散

随着“流程医生”活动的深入，刘立逐渐发现了一些潜在的隐患。有些员工在微信群反馈问题和建议时，不注意保护信息隐私；有些员工跳槽去其他银行后，仍然会留在“流程医生”微信群，甚至将新雇主拉入到微信群中，内控部门的流程医生在提处方时也反映过微信群的安全问题……考虑到信息安全是现代银行的重要抓手，刘立立即向高层汇报，经过再三权衡，不得不解散流程医生微信群。这一突然的决定让很多流程医生感到十分不解。

“好不容易建立的信息反馈双向机制，不应该仅仅是一个昙花一现的活动，而应该是一种长期存在的机制。”

“流程医生的出现能够让声音快速浮出水面，能够让我们对业务进行思考，哪怕不能马上采取行动，但是这些问题是大家共同关注和参与的，怎么能说解散就解散呢？”

作为流程医生活动的缔造者，尽管刘立比所有人都要痛心，但是不得不稳住情绪，对大家进行安抚：

“流程医生活动在业内的名声已经打出去了，很多竞争对手就想进来打听打听我们到底是怎么运行的，万一咱们行的机密不小心泄露出去了怎么办？在流程医生活动开展过程中，我们整个团队在深刻感受大家期待的同时，也在深刻反思自身的不足。感谢所有人的支持和信任，我们一定不忘初心，全力以赴，以更好的形式呈现流程医生活动！”——刘立

2017年3月，招商银行全行推行“扶油瓶”工程，信用卡中心决定将“扶油瓶”工程作为“流程医生”2017年度的活动主题，以部门和卡部为单位，各单位自主从具体的事情入手、从细节入手，从身边的业务环节、日常基础管理入手，关注客户反馈的问题、流程制度梳理、三不管地带、历史异常及风险事件等，发现基础管理、业务发展等方面存在的问题，并自主寻找解决方案。各部门经整理后，通过邮件方式发送至信用卡中心邮箱，经法律合规部、信息技术部和客户体验管理部共同评估后，确定“油瓶”立项，计入部门和员工的绩效考核中，后续各单位自主推动项目开展实施，并反馈结果。

在信用卡中心所有部门以及15个卡部的共同参与下，共664个“油瓶”项目立项成功，涉及基础管理、流程优化、业务规范、系统改造、制度完善等多个方面，截至2017年底，共有607个项目顺利结项。

10 展望

2018年，招商银行田惠宇行长发出“打造最佳客户体验银行”的宣言，信用卡中心率先响应，张东总经理亲自挂帅分管客户体验管理部工作，同时提出“三个引领”的发展愿景：即引领全行、引领行业、引领未来。

“客户体验管理部要始终代表客户发声，包括内部客户，即我们的员工。要在卡中心内部扮演‘尖刀’的角色，割开组织内部存在的痛点壁垒，让流程体验更加健康流畅。流程医生活动要坚持问题导向，要有识别问题的能力、直面问题的勇气和解决问题的魄力。”——信用卡中心总经理 张东

2018年恰逢信用卡中心客户体验管理部成立十周年，“流程医生”活动肩负着卡中心打造最佳客户体验的使命，回想起2016年底在解散“流程医生”微信群时给大家的承诺，刘立陷入沉思：要把“流程医生”作为文化深入，而非阶段性的活动，需要搭建怎样的平台？2018年初，她主持召开了一次部门会议，吸取流程医生活动中“活动经验缺乏、管理预期不足、平台建设没有先行”的教训，借鉴总行对“扶油瓶”工程的管理经验，客户体验管理部深入探讨在确保信息安全的前提下如何充分调动全员参与流程体验的热情，一场全新的“流程医生”活动正在孕育之中……

（案例正文字数：12605）

Breaking Interaction Barriers and Stimulating Frontline Employees--Business Process Change of CMB Credit Card Center

Abstract:

This case describes a management practice of the China Merchants Bank (CMB) Credit Card Center which is about promoting business process innovation and transformation through the “Process Doctor” project. Firstly, it reveals the agent of the organizational innovation and transformation by introducing the internal and external conditions faced by the CMB Credit Card Center before changing the business process. Secondly, it describes the whole process of transformation in detail and explains how the “Process Doctor” project team makes use of various management methods such as communication, feedback and incentives to break interaction barriers and enable virtuous cycle of interaction between business units at different stages. Finally, this study demonstrates the attitudinal and behavioral changes of frontline employees, product managers, department leaders and senior management throughout the course of the project, whose cooperation drives the development of the project from a mere proposal to reality.

Key words: Business process change; Creativity; Innovation management; Communication Management

附件一：“流程医生”活动规则发布

一、活动参与方式将统一为邮件反馈

自本规则发布之日起，“信用卡中心流程医生”邮箱（一事通：80224907）将作为活动反馈的唯一接收渠道，不方便使用一事通的同事可以使用外部邮箱发送。微信号及微信群将仅作为体验交流及信息发布的平台，所有信息将不参与活动评选，参与活动反馈请大家统一发送信用卡中心流程医生邮箱。

二、必须严格按照格式反馈

无论是主题体验任务还是自主体验任务必须严格按照以下格式（可参照附件2范例）进行反馈，否则无法参与活动评选。其中姓名、部门科室、体验主题、体验诊断及体验改善处方为必填项，业务归属单位为选填项。

姓名	部门/科室	体验主题	体验诊断	改善处方	业务归属单位 (选填)

三、体验反馈记录统计时间为工作日的工作时间。

非工作日时间也欢迎大家反馈，或通过微信交流。我们会在工作日跟进记录，同时定期公示相关进度和结果。

附件二：“流程医生”7月感谢信

感谢信

流程医生活动开展以来得到了卡中心领导和同事的大力支持。在此，谨代表活动团队向所有领导和同事表达感谢，同时对以下在7月评选中脱颖而出的流程医生予以嘉奖，感谢大家的热情参与和积极反馈。

7月金牌案例，奖励WMF餐具

客户服务部：徐文峰 武汉营运中心：龚雪
成都营运中心：伍华丽 杭州卡部：柯俊杰 厦门卡部：王翔

7月明星PM, 奖励WMF餐具

掌上生活与作业部：李霄杰 朱磊

电子商务项目组OTO: 孙友群

请以上流程医生于8月16日前将姓名、地址、手机号发送至流程医生一事通邮箱 (80224907), 以便配送礼品。卡园办公同事请联系分机: 56621自取。

7月明星医生，共享10000积分

武汉营运中心：郭洁 李晶 李婷 刘洋 杨蒙 王晋 王颖 王雪 汪洋 夏欢 黄

孙家国 杨太平 宋丽娜 黄燕华 黄亚玲 黄萍萍 阴冬霞 肖露琦 张田甜

客户服务部：谢茵 徐慧 李瑾 叶云婷 郭小芳 吴岭岭 吴彦琰 徐文峰

徐金凤 宋嘉清 袁凯蕾

成都营运中心：秦莎莎 姜燕 周行 伍华丽

交易及资产风险管理部：成畏 宁波卡部：李使使

北京信用风险管理室：金雨

杭州卡部： 柯俊杰

请以上流程医生确认持有可累计我行永久积分的信用卡，并于8月16日前将身份证号和手机号发送至流程医生一事通邮箱（80224907），以便录入奖励积分。已提供过信息的周事如信息未变更则无需再次提供。



流程医生
欢迎加入

信用卡中心

附件三：“流程医生”7月份月报



明星PM风采



李霄杰 掌上生活与作业部掌上生活室产品经理

2013年3月加入掌上生活团队，见证了掌上生活从2.0到5.0的发展历程。

获奖感言：

非常荣幸当选流程医生第一季明星PM，感谢流程医生这个沟通平台，感谢各位流程医生提出的各项优化建议，医生们的每项建议PM都会用心倾听仔细评估，这些建议不仅能让PM优化流程，更能推进产品及服务的创新。追求客户体验永无止境，让客户爱上我们的产品和服务，是每个招行人的心愿，相信我们的产品和服务越来越好。

明星PM风采



我是 朱磊，来自掌上生活与作业部的信息条线

在以人为核心的客户信息管理、以卡为主轴的生命周期管理的业务范畴内，为内外部客户提供最佳解决方案是我的工作职责

获奖感言：

其实只是做了自己该做的事情，对于每个客户反馈的问题都是自己的职责所在。也希望通过自己及团队的努力在每一个平凡的客户接触点上，以最小化的形态快速解决客户问题，并将业务场景与平台能力完美结合，让客户乐于使用。

明星PM风采



大家好，我是来自O2O饭票的PM 孙友群

依靠技术进步，提升饭票的客户体验一直是我们的不懈追求的目标。

获奖感言：

流程医生为我们提供了一个能够倾听其他部门同事反馈问题的宝贵机会。而饭票作为掌上生活流量最大的板块，来自流程医生平台上的反馈也较多，我将继续尽我所能，为大家解答关于饭票的疑惑并不断提升饭票的产品体验。

7月明星流程医生

评选标准：月度符合要求的诊断及处方≥3个及月度优选案例提报人直接入围（评选周期为上月26日至本月25日）

武汉营运中心		客户服务部	成都营运中心	交易及资产风险管理部	厦门卡部	宁波卡部	杭州卡部	北京风险管理室
吴歆阳	张田甜	谢茵	姜燕	成畏	王翔	李佳佳	柯俊杰	金雨
郭浩	黄萍萍	叶云婷	秦莎莎					
李晶	黄亚玲	宋嘉清	周行					
王晋	黄燕华	郭小芳	伍华丽					
龚雪	金琦	李瑾						
江姗姗	李婷	吴岭岭						
孙家国	柳帆	吴彦琼						
王颖	沙娇娇	徐慧						
杨太平	宋丽娜	徐金凤						
刘洋	汪洋	徐文峰						
潘杏花	吴楠	袁凯蕾						
王雪	夏誉							
夏欢	肖丹							
肖露琦	杨阳							
杨蒙	阴冬霞							
张俊								



明星流程医生风采



吴新红 沈阳卡部

感谢客户体验管理部开展的“流程医生”活动，提供全新、便捷、高效的沟通平台，也很荣幸获选6月流程医生金牌案例。希望大家多多提交建议案，能有更多更好的建议被采纳、落实，我们的招行越来越好！

明星流程医生风采



刘凤荣 武汉营运中心

再次入选明星流程医生和优秀案例，非常高兴，这是一份荣誉，更是一份激励。互联网的时代，需要的是大家集思广益，我们不是为了找出缺点，而是为了更加进步。相信以后的招行，会越来越好。

明星流程医生风采



李发明 宁波卡部

关于智能推荐派单的流程建议能够获得金牌案例我实为荣幸。招行就是一个年轻奋进且有创造力的地方，我已入职一周年，抢单、派单、小招云，这一年我见证了招行太多的创新精神，不甘于落后，不墨守成规，与时俱进，敢为行业领先。相信在更多招行人的创新思维与实践工作的努力下，我们定会再攀高峰，我因招行而自豪。

明星流程医生风采



桂林芳 客户服务部

首先，被选为6月流程医生金牌案例非常荣幸和惊喜，因为我们银行长久以来的服务理念就是给客户提供最佳的服务体验，客户体验就像一面镜子，反射出我们的不足和需改善的地方，相信我们只要多站在客户的角度勤于思考，发现问题，完善流程，每个人都能成为出色的“流程医生”。

NO.1 推广派单

7月 金牌案例

主管点评

汤利华 行销推广部 项目管理室主管：

从总部统筹管理到区域个性配置，“智派”项目历经近一年的探索、检验与优化，已成为区域认可与支持的名单资源管理新模式。规划中的“智派”三期，将兼顾客户体验与作业效率，聚焦通过技术手段实现名单资源分配的合理性与日常作业生态的效率性。3.0将更加智能，敬请期待。感谢流程医生的用心建议！

姓名	部室	体验诊断	改善处方	业务单位回复
王翔	厦门卡部	在业代作业过程中，因MGM网银默认派单至区政府最近的业代，部分业代的扫楼意识薄弱，过于依赖网银，导致许多业代没件办的时候聚集在区政府等待派单，即浪费时间，又影响工作效率；MGM网银的派单定位至区政府背离了派单至客户最近的业代的方向	1、优化派单系统，将MGM网银推送至抢单系统或主任分配网银系统； 2、在客户填写MGM意向单时，多给客户一个地址栏复选框进行选择复选框可依照大致商圈进行划分。以便派单能更接近客户实际位置。	行销推广部：智派系统3.0已在规划中，在网格化管理基础上对系统进行重构，其中包含对此现象的解决

NO.2

开具证明

7月

金牌案例

主管点评

赵琳雯 客户服务部 业务管理室主管：

一直以来，我们都在依托技术的力量，不断寻求风险、效率、体验的平衡。自助开具证明，无疑是自动化运营流程的又一突破，相信上线后将在效率提升和体验提升方面实现双赢。感谢流程医生的建议！

姓名	部室	体验诊断	改善处方	业务单位回复
徐文峰	客户服务部	目前很多客户都需要申请持卡证明或者挂失或者注销证明之类的，但是都需要人工进行申请。	建议开设自助渠道，如在掌上生活加上此版块，叫开具证明，如挂失证明、持卡证明、注销证明，注明时效和收费情况，若客户有需要自行点击申请邮寄。	客户服务部：感谢建议，已提交需求，目前开发中。

NO.3

主附卡账务

7月

金牌案例

主管点评

张洱海 掌上生活与作业部 账户运营室主管：

对账作为客户用卡刚需，除了基本的账务及明细展示功能，也包含了客户对消费、收支、资信证明等进行进一步个性化管理的要求。我们将充分利用移动端的优势，基于客户需求，从细节入手，不断延伸查账及账务管理功能，持续提升客户体验。

姓名	部室	体验诊断	改善处方	业务单位回复
伍华丽	成都运营中心	客户如同时办理有多张主附卡，账单都是统一出总账，且每张卡的交易不会单独再进行统计金额，增加客户手动计算核对的繁琐性。虽目前客服新系统增加了账单明细中卡号筛选的功能，但总计交易额仍需手动计算。	为方便统计名下多张主附卡的交易额，提升多账户客户的账务管理便捷性，建议可以在网银账单或客服新系统中增加统计当月账单交易明细通过卡号筛选总和功能，从而满足客户的体验，方便多账户客户对账务的管理。	掌上生活与作业部：感谢建议，掌上生活已规划相关功能，将尽快推动实施。

8月 主题体验任务

1

掌上商城

票选主题第一名，30%的流程医生选择



2

附属卡体验

票选主题第二名，17%的流程医生选择

