



## 小組討論

NOV 2015

# Contents

- 關鍵成功因素清單
- 組織架構與治理方案

# 麥肯錫基於多個數位銀行專案經驗,總結了成功關鍵因素列表,建議週期性對照Richart的建置情況 (1/2)



類別	關鍵制勝因素清單	截至今天的準備情況	推薦行動方案 / 密切關注點
價值主張	<input type="checkbox"/> 明確、具體和差異化的價值主張,符合目標細分市場的需求	●	
	<input type="checkbox"/> 價值主張應用於數位銀行的各個方面,包括產品設計、App和網站設計、通路設計與市場行銷活動	●	
產品設計&開發	<input type="checkbox"/> 產品涵蓋目標客戶的所有基本金融需求	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>IBM團隊產能正在提升,須在PMO會議中持續關注</li> <li>UI工作進度較慢,要求廠商在本週內增加人員,並尋找Backup方案</li> <li>中後台系統進度須在PMO會議上跟踪,關鍵風險在PR會議上報告</li> </ul>
	<input type="checkbox"/> 具備至少1-2款價格具有競爭力的關鍵產品,可吸引大量的目標客戶群	●	
	<input type="checkbox"/> 嚴格的財務分析,以確保擴大規模時能持續盈利	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>指定明確的業務端人員,配合IT追蹤各項工作進度</li> <li>測試環境的機器採購簽程完成,盡快到位</li> <li>已制定測試時程規劃,PMO會議每週跟踪進度</li> <li>Coding品質控制關鍵指標在PMO會議跟踪</li> </ul>
	<input type="checkbox"/> 敏捷開發過程嚴格按照規劃執行,並保證有效及時的溝通與工作效率	●	
	<input type="checkbox"/> 正式推出前經過嚴格的品質控制和完整的應用程式測試,包括正確的測試環境和機制、UAT(用戶接受度測試)、壓力測試、非回歸測試等。	●	
	<input type="checkbox"/> 在設計/開發階段收集充分的客戶回饋資訊;主要特點、設計和功能應定期開展用戶測試	●	

# 麥肯錫基於多個數位銀行專案經驗,總結了關鍵制勝因素列表,建議週期性對照 Richart的建置情況 (2/2)

類別	關鍵制勝因素	截至今天的准备情况	推薦行動方案 / 密切關注點
市場行銷、 管道&合作	<input type="checkbox"/> 基於TA的日常生活需要，設計市場行銷/客戶獲取行動，以儘量減少mis target的風險	●	
	<input type="checkbox"/> 通過一套有效的關鍵績效指標 (KPI) 來管理營銷設計廠商；對各個供應商的角色和責任進行明確定義，同時內部團隊需要協調各方以確保一致性	●	
	<input type="checkbox"/> 在獲取客戶方面擁有1~2個強大的合作夥伴	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>正在準備部門培訓計劃，建議加強支持部門的溝通，強調重要性</li> <li>建議明確的考核與獎勵機制</li> </ul>
	<input type="checkbox"/> 與客戶互動的關鍵職能領域需由內部進行管理，如 Facebook網頁、網站	●	
運營 & 管理	<input type="checkbox"/> 確保良好的客戶“初次”體驗，包括開戶、首次打開程式、拿到卡片、首次進入分行等體驗	●	
	<input type="checkbox"/> 為面向客戶的職能部門設定充分的培訓和激勵計畫，以確保客戶體驗，這些部門包括分行、熱線電話中心、DS團隊等建立有效的機制	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>明確機制並需要安排合適人選負責上線100天內的情況跟踪</li> <li>2016年1月份開始設計上線100天內的風險預防方案,如短時間開戶人數過多處理方案等</li> </ul>
	<input type="checkbox"/> 建立有效的機制，在數位銀行上線100天內以確保持續監控，及時處理意外情況，立即協調各部門改進	●	
	<input type="checkbox"/> 確立明確的責任，並確保數字銀行團隊的每個職能均有相匹配的關鍵績效指標 (KPI) 與獎勵機制，保證各個職能如產品負責人、IT等的積極性	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>建議所有數位銀行核心人員,包括業務,IT都有數位銀行績效的相關指標,例,獲客數量,客戶滿意度等</li> <li>設置獎勵制度與額外獎金,以回報專案成員的高強度工作付出</li> </ul>
持續改進	<input type="checkbox"/> 每隔1-2個月不斷推出新功能	N/A	
	<input type="checkbox"/> 投資于數位化人才的獲取和保留，盡可能內化關鍵職能，如數字行銷、應用軟體發展等	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>明年初開始制定後續上線規劃</li> <li>明年初開始招募關鍵職能的準備</li> </ul>

# Contents

- 關鍵成功因素清單
- 組織架構與治理方案

# 實現階段式目標願景，需要在策略、能力培養及配套組織架構方面進行前瞻規劃



## A 階段一：2016年4月APP推出前

主要重點

確保如質如期推出app，同時配合妥善規劃的行銷活動

設置及必要能力

- 總數**20**人的團隊，加上從IBM內包**25**位開發人員

## B 階段二：APP推出後1年（2016-2017）

- 前3-6個月：著重品牌建立，強力促進新數位客戶的取得
- 第7-12個月：推出第二階段產品，並開始交叉銷售增加收入
- 利用**大數據**進行針對式行銷及產品設計，增加客戶平均利潤，及客戶戶口活躍度
- 具有**策略重要性**的職能在**內部建立**，例如前台的數位應用開發能力
- 主要業務支援（人資、法務）仍留在台新

## C 階段三：APP推出後2+年（2017後）

- 升級產品服務內容，深化與既有客戶的關係
- 持續進行新產品與服務內容的創新，
- 審視經營模式是否有需要調整
- 隨著業務規模的擴大，逐漸**增加團隊規模**，包括成熟完整的**內部IT團隊**和獨立的**業務支援團隊**

### 各階段目標

今天

持續開發

2016年4月：**APP正式推出**並展開**下一階段產品及KPI**的規劃

2016年7月：推出更全面的**金融商品**包括貸款與股票投資，提高交叉銷售以**提升獲利**

2017年初：開始**運用大數據**進行針對式行銷及產品設計

2017年6月：開始**升級產品服務內容**以深化客戶關係

2018年1月：持續進行新產品與服務內容的創新



# 高效組織乃沿著組織架構、人才和流程三個面向發展出妥善計畫

- “界線與位置”：精實靈敏的架構設置
- 角色職責
- 職能與業務線：核心能力留在組織內

組織架構  
樣貌

治理  
運作方式

人才  
做事的人

- **治理**：建立定期檢討週期，訂定明確的決策及向上呈報的管道
- **绩效管理**：強調權責歸屬及創業精神，善用同儕的意見回饋

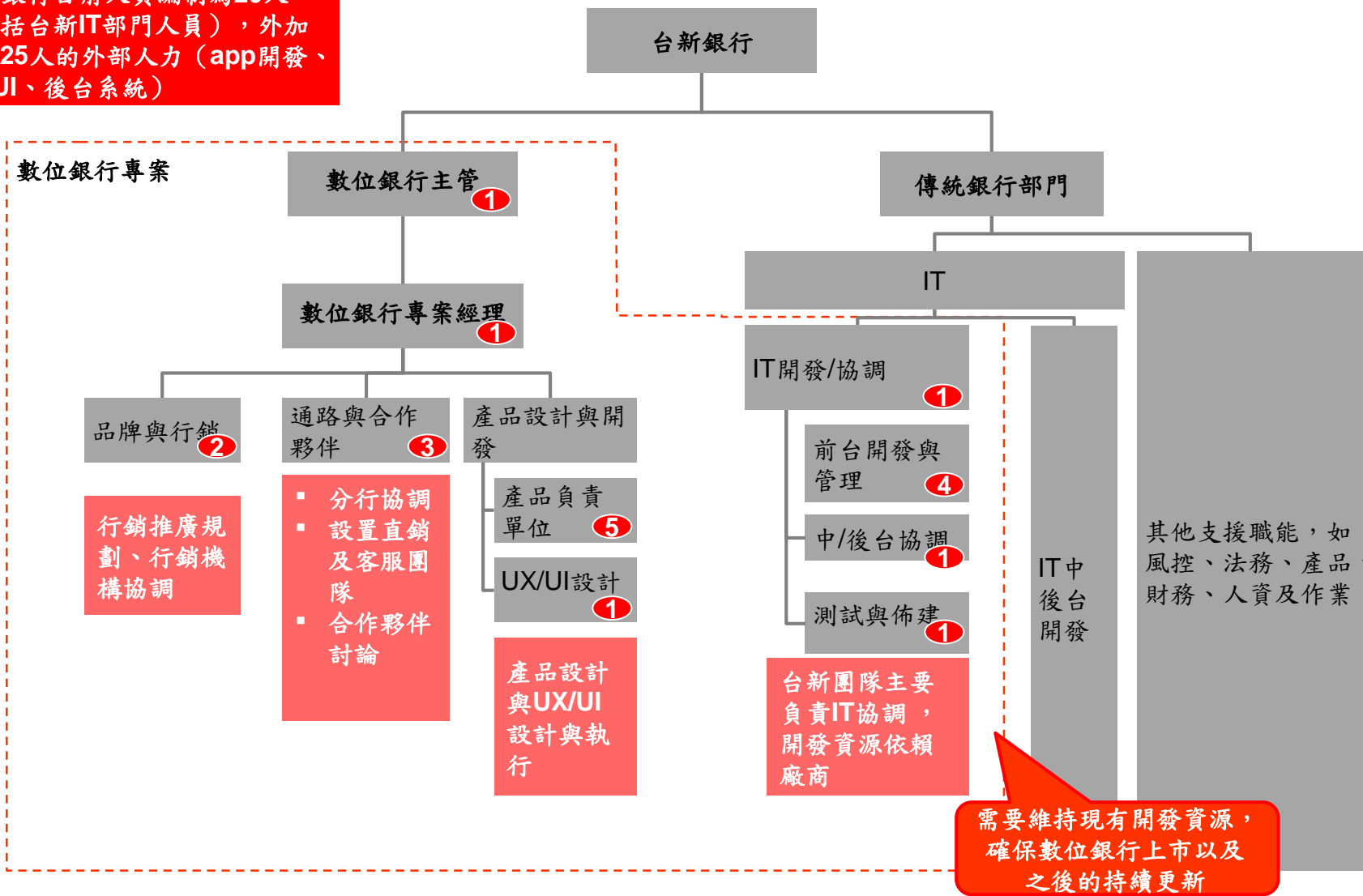
- **文化**：促進創新、合作、賦能授權及資訊的自由流通
- **技能**：符合所需、尋找多技能人才
- **人際網絡**：鼓勵資訊的流通



# 目前的數位銀行專案小組擁有約20名內部人員，以及超過25名的外部人力

XX 全職人數

數位銀行目前人員編制為20人（包括台新IT部門人員），外加超過25人的外部人力（app開發、UX/UI、後台系統）



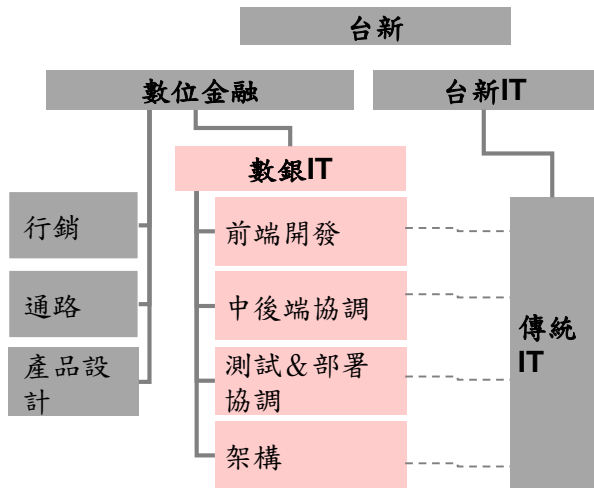


# 數位IT團隊的建制有三種方案



## 選項一

數位銀行IT由數位銀行管理，並由台新IT提供支持



### 描述

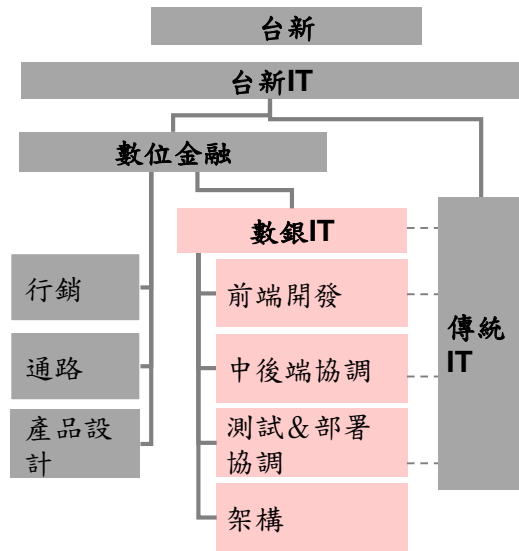
- 數銀IT為數位銀行的一部分，在策略方面IT與業務共同開發，並共同建立平台與產品，依據業務需要，彈性調整團隊大小
- 預算，團隊管理等由數銀IT主導
- 後端一部分繼續由台新IT支持

### 優點

- IT貼近業務端，可敏捷決策
- 可密切協調下階段產品的開發及提供持續維護，創造差異化
- 較容易招募符合數銀需求與文化的人才

## 選項二

數位銀行由台新IT管理

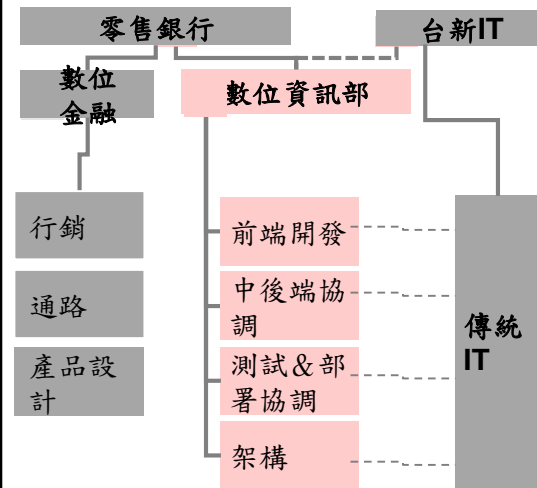


- 將數銀整體劃入台新IT
- 台新銀行全權管理數位銀行的事物

- 側重技術驅動業務，整合IT資源
- 便於與中後台資源良好協調

## 選項三

成立數位資訊部，由零售銀行與台新IT共同管理，雙線匯報



- 成立數位資訊部，由現有IT前端應用的部長兼職出任
- 由零售銀行與台新IT共同管理，雙線回報，實線回報給零售銀行，虛線匯報給IT

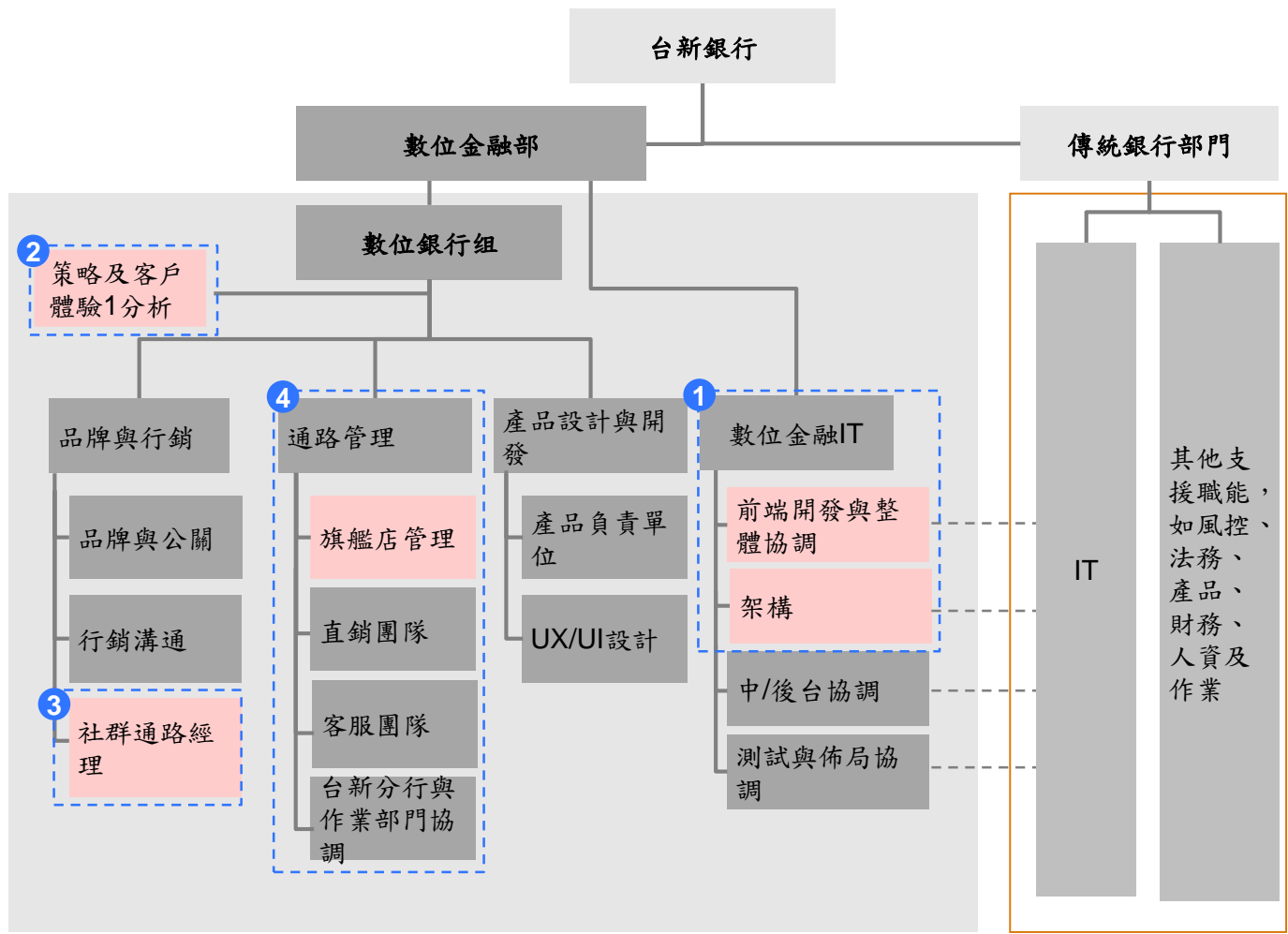
- 兼顧IT資源整合與針對數速需求的快速反應
- 可充分結合IT技術積累，建制一流的數位團隊
- 由數位銀行主要管理，可敏捷決策及招募相關人才與文化



# 數位銀行上線、獲客穩定後，建議的組織架構方案，推薦需要專屬IT團隊為數位銀行服務，形成核心競爭力

初步

專案階段建議的新角色職務



## 主要設計考量

- 1 數位銀行具備專屬的數位銀行IT團隊（主要是前端開發與整體架構），方便緊密合作，台新IT持續提供中後台協調支持
- 2 建議納入負責擬定整體策略及客戶體驗的新職位，並透過收集客戶意見及使用資料來分析重大趨勢
- 3 建議聘僱內部社群通路經理，負責創建內容並管理社群媒體的回應
- 4 通路團隊負責管理、培訓及推動直銷及電話客服代表相關活動

1 著重全方位客戶體驗、社群傾聽並提供意見回饋

# 預計1-2年內需要的數位銀行崗位總人數為48-68人（包括分行，客服與直銷）



初步

XX 全職人數

全職管理人數共28-43人，其他~20-25人為分行業務，客服與直銷人員



- ### 主要FTE設計考量
- 1 數位IT主要的必要能力增長在前端開發與架構方面，應盡早(2016年初)開始招聘準備
  - 2 需要1位策略及客戶體驗經理，可加上1個分析員幫忙整理資料與數據
  - 3 產品團隊根據新產品推出可增加負責單位到6人左右

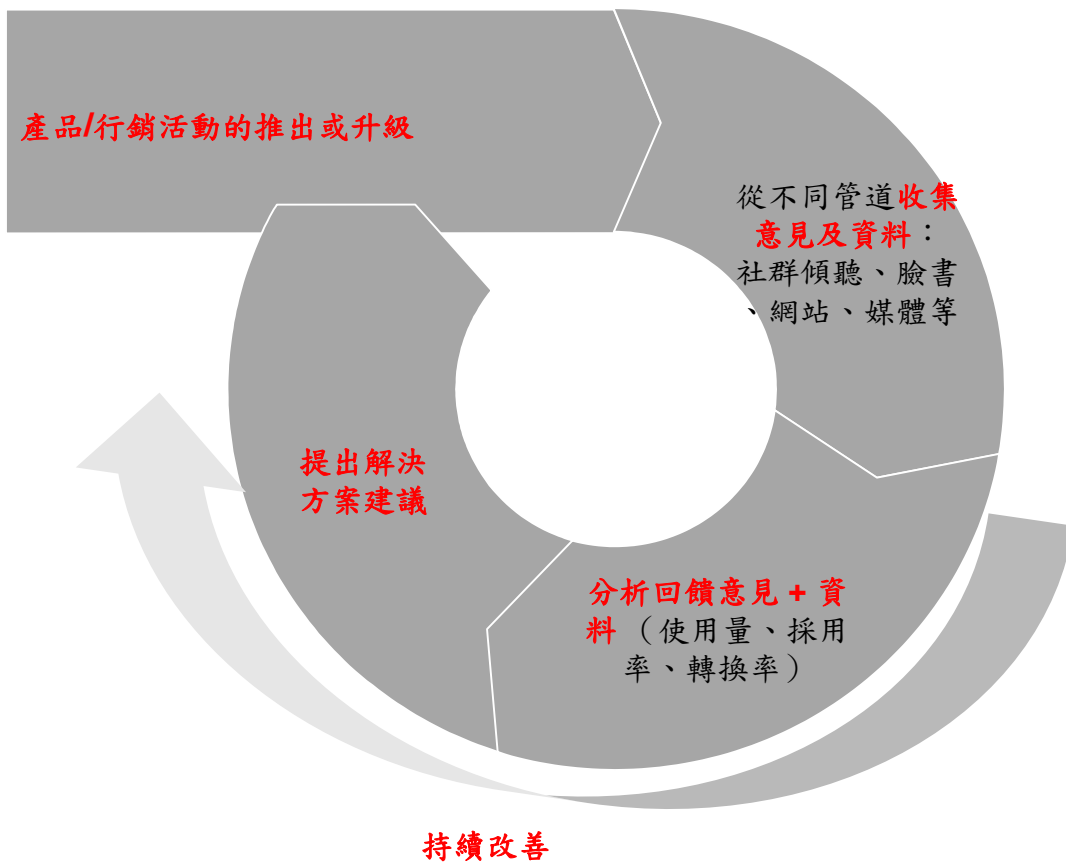
隨著數位銀行的規模做大，應保持可靈活運用人才的安排，數位銀行IT團隊規模可能進一步擴大

1 著重全方位客戶體驗、社群傾聽並提供意見回饋



核心職能	主要職責	主要能力
策略與客戶體驗經理	<ul style="list-style-type: none"> <li>協助<b>設定Richart策略方向</b>，將觀點導入大量數據，從中汲取意義               <ul style="list-style-type: none"> <li>將統計分析轉為簡潔清楚的業務案例，向產品、行銷、IT團隊溝通</li> <li>主持隔週/每月的創新會議</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>能夠就數位和客群劃分分析進行策略思考</li> <li>具數位行銷經驗，嫻熟網路分析工具（例如Google Analytics）、社交媒體行銷應用工具（例如HootSuite、TweetDeck）和A/B與多變數測試</li> </ul>
社群通路經理	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>傾聽並回應社交媒體</b>，激發相關討論，若對話導致營運問題或風險時，拉入適當人員予以回應</li> <li>準備與行銷公司合作，<b>開發原創內容</b>，激發興趣，建立品牌知名度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>展現在社交媒體激發大眾興趣的能力（例如管理本身網頁）</li> <li><b>強大的社交媒體能力和資源</b>（良好人脈）</li> <li>創造和編輯數位藝術的能力和經驗，能產生高品質的內容</li> <li><b>基本網路技術</b>的實際知識</li> </ul>
產品經理	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>分析業務需求</b>，負責業務產品特性和流程設計，一路到執行和後續開發</li> <li>負責<b>APP特性設計</b>，<b>維護敏捷開發需求列表</b>，包括設計最適合消費者的UX/UI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>瞭解<b>金融產品與APP開發流程</b></li> <li><b>溝通技巧</b>，能夠清楚解釋業務產品設計和APP需求</li> <li><b>跨部門合作能力</b>，能夠協調業務和IT團隊的看法</li> </ul>
數位銀行IT主管	<ul style="list-style-type: none"> <li>協調外部廠商、內部IT和業務端，<b>負責整體IT前後端的開發與維護</b></li> <li><b>整合業務需求</b>，根據業務價值和IT評估進行<b>優先排序</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>具協助新創科技公司/或銀行數位部門管理數位IT團隊的經驗（包括開發和營運）</li> <li><b>影響力技巧</b>，能夠輕鬆促進跨部門合作</li> <li>敏銳的<b>商業判斷力</b>，能夠在業務和IT需求之間維持良好平衡</li> </ul>
Scrum master	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>主要負責前端敏捷開發進度</b>，確保品質和專案進度</li> <li>與協助IT團隊<b>解決瓶頸</b>，平順開發節奏</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>具備<b>PM和敏捷APP開發經驗</b>，確保成功開發應用程式</li> <li><b>彈性</b>，能在不同情況快速反應和解決問題</li> </ul>

# 必須建置意見回饋機制，以確保產品及服務能持續改善，同時根據使用者意見不斷創新



## 運作方式

### 目的

- 透過客戶回饋意見及行為資料的分析，確保客戶體驗的持續改善

### 負責人

- 由策略及客戶體驗經理負責推動

### 意見來源

- app內
- 社群媒體 (臉書、youtube)
- 官方通路 (電話客服中心、網站、分行)
- 客戶調查/焦點訪談

### 溝通機制

- 建立月會機制，由策略及客戶體驗經理負責帶領各項發現的討論，以及舉辦跨小組腦力激盪，以找出解決方案
- 針對嚴重的意見回饋或需要立即行動的情況，建立特殊呈報管道

# 治理 - 建立定期開會紀律，監控進度，確保策略方向一致，盡早向上呈報阻礙



會議頻率	高 <span style="float: right;">低</span>			
會議性質	每週	每兩週 - 每月	每季	每6個月
<b>決策/溝通</b>	<b>1 PMO會議</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>追蹤IT/產品開發進度</li> <li>追蹤主要KPI進度，例如開戶數</li> <li>就經營事項做出決策</li> </ul>	<b>3 進度報告會議</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>追蹤開發進度與達成率</li> <li>就主要策略和經營事項做出決策</li> </ul>	<b>5 進度報告會議</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>目前進度報告和達成率</li> <li>溝通下一季計畫和目標</li> </ul>	<b>7 策略會議</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>建立策略共識，向前規劃六個月</li> <li>高層進度與KPI追蹤</li> </ul>
	<b>與會者</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Christy與團隊</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oliver</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>董事長</li> <li>Oliver</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>董事長</li> <li>Oliver</li> </ul>
<b>工作團隊</b>	<b>2 Richart團隊會議</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>追蹤目標</li> <li>追蹤所有部門進度：IT、產品、行銷</li> <li>向上呈報重大阻礙，解決問題</li> </ul>	<b>4 創新+客戶體驗會議</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>總結從各方面（官網，FB，電話等）收集的客戶反饋</li> <li>討論對於產品及行銷的方向性影響與進步方案</li> </ul>	<b>6 策略會議</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>確立策略目標與詳細開發/獲客計畫</li> <li>調整/增加KPI目標</li> <li>規劃預算與人數</li> <li>競爭對手分析</li> </ul>	
	<b>與會者</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cres、Christina與團隊</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cres, Christina，策略與客戶體驗經理與團隊</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Christy與團隊</li> </ul>	



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/288030026026006024>