

摘要

随着信息技术的广泛应用，大数据时代为各行各业的工作带来了极大的便利，同时也改变了人们生活的轨迹，在大数据蓬勃发展和信息化的背景下，各个行业开始不满足于单一的后台数据联网，开始寻求全方位的、高效便捷的线上化作业，线上化的趋势也为金融机构带来了发展机遇，特别是经历了疫情以后，人们对无纸化、智能化的需求日益突显，银行贷款原有的业务流程及人员配置已经不适合当前发展需要，因此，需要进行流程优化管理，改变原有落后的业务处理及工作方式。邮政储蓄银行历史悠久，拥有优良的资产质量和显著的成长潜力，是中国领先的大型零售银行，XY分行个人贷款在当地市场占有率不高，业务发展不充分，原因是落后的业务处理模式与快节奏的线上发展模式脱轨，没有跟上全面数字化、信息化的发展脚步，因此需要改造原有的业务流程及人员配置，顺应大数据信息技术的发展趋势，重新设计出符合潮流的业务流程。

本文将信息化背景下个人贷款业务流程优化为研究方向，以提高业务处理效率、综合盈利能力、业务资产质量为目标，通过现场访谈及调查问卷的方式，试图从原有贷款流程各方面找出业务的流程问题，并分析原因，设计出适合业务发展的线上化贷款流程及配套保障措施，在信息化背景下，结合流程管理等相关理论，重构业务流程，使之适应业务发展的需求。通过研究发现，邮储银行XY分行个人贷款业务流程在信息技术上应用不全面，发展方式落后导致手续繁多影响效率，针对邮储银行XY分行现行贷款流程存在问题提出优化建议，首先确定加强信息技术对业务流程覆盖的方向，通过线上化产品及手段节省流程时间，提高工作效率；然后针对流程问题结合信息技术流程设计优化流程结构，最后变更组织架构和建立管理保障制度以适应新的流程体系。通过实施以上流程优化举措，能够帮助分行顺应信息化趋势、提高工作效率，推动个人贷款业务健康发展。通过对邮储银行XY分行流程优化的研究，实现了对零售银行个人贷款流程优化的有益探索，为商业银行依托信息技术进行流程再造的相关研究提供参考。

关键词：信息化；流程优化；个人贷款

目 录

摘 要	I
ABSTRACT	III
第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	2
1.3 研究内容和研究思路	3
1.4 研究方法与创新	4
1.4.1 研究方法	4
1.4.2 研究创新	5
1.5 国内外文献综述	5
1.5.1 国外研究现状	5
1.5.2 国内研究现状	6
1.5.3 文献评述	7
第 2 章 理论基础与文献综述	9
2.1 相关概念界定	9
2.1.1 个人贷款	9
2.1.2 业务流程	9
2.1.3 信贷业务流程	9
2.1.4 业务流程优化	10
2.1.5 信息化	10
2.2 基础理论	10
2.2.1 流程管理及流程优化理论	10
2.2.2 ECRS 理论	11
2.2.3 信息不对称理论	12
第 3 章 邮储银行 XY 分行个人贷款业务现状及流程描述	13

3.1 邮储银行 XY 分行个人贷款业务发展现状	13
3.1.1 邮储银行基本情况介绍	13
3.1.2 地区各银行个人贷款规模	14
3.1.3 业务发展困境——市场份额与网点规模不匹配	14
3.1.4 信息化对 XY 分行业务流程的影响	15
3.2 流程相关业务岗位描述	15
3.3 个人贷款主体业务流程描述	17
3.3.1 贷前流程	17
3.3.2 贷中流程	18
3.3.3 贷后流程	19
3.3.4 其他衔接流程	20
第 4 章 邮储银行 XY 分行个人贷款业务流程存在的问题及原因分析	23
4.1 问卷调查设计与实施	23
4.2 现场访谈的设计与实施	30
4.2.1 访谈目的	30
4.2.2 访谈对象	31
4.2.3 访谈的内容及形式	32
4.2.4 访谈结果总结	32
4.3 业务流程存在的问题	33
4.3.1 贷前问题	33
4.3.2 贷中问题	35
4.3.3 贷后问题	37
4.3.4 衔接流程问题	38
4.4 流程现状原因分析	38
4.4.1 信息技术运用不足，缺少大数据的支撑	38
4.4.2 流程业务断点多，时效慢	39
4.4.3 人员结构不合理，员工态度不端正	40
4.4.4 管理考核不合理，发展导向不科学	41
第 5 章 信息化背景下个人贷款业务流程优化方案设计	43

5.1 信息化背景下 XY 分行个人贷款流程优化目标及原则	43
5.1.1 个人贷款流程优化目标	43
5.1.2 信息化背景下的个人贷款流程优化原则	43
5.2 信息化背景下个人贷款业务流程优化的思路和基本步骤	44
5.2.1 业务流程优化的思路	44
5.2.2 业务流程优化的基本步骤	45
5.3 信息化背景下的贷前流程优化	45
5.3.1 全面推行线上化贷款业务流程，增加产品竞争力	45
5.3.2 线上线下全面宣传，规范流程精准营销	46
5.3.3 加强业务培训，完善制度更新流程	46
5.3.4 改变主体流程处理模式，线上受理为主线线下受理补充	46
5.4 信息化背景下的贷中流程优化	48
5.4.1 线上审核流程主导，参数动态调整	48
5.4.2 线下贷款流程简化，资料模板化	49
5.5 信息化背景下的贷后流程优化	50
5.5.1 建立数据模型实行风险客户预警流程	50
5.5.2 建立差异化贷后检查流程	50
5.5.3 加派人手参与贷款催收和贷后检查流程	51
5.6 衔接流程优化	52
5.7 信息化背景下的组织架构及人员优化	52
5.7.1 增加业务发展岗位，扁平化管理	52
5.7.2 跨岗位协同，灵活调配人员	53
5.7.3 实行轮岗制度	53
5.7.4 根据员工特长布置岗位	53
5.8 管理相关的保障措施	54
5.8.1 人力资源管理保障	54
5.8.2 激励与保健措施保障	54
5.8.3 尽职免责保护措施	55
5.8.4 流程监督考核保障	55

第 6 章 结论与展望	57
6.1 结论	57
6.2 展望	57
参考文献	59
附录	61
附录 A: 邮储银行 XY 分行个人贷款流程业务调查问卷	61
附录 B: 访谈提纲	65
致 谢	67

第 1 章 绪论

1.1 研究背景

随着科学技术进步，信息技术的广泛普及，大数据时代为各行各业的工作带来了极大的便利，同时也改变了人们生活的轨迹，在大数据蓬勃发展和信息技术便利化的背景下，各个行业开始不满足于单一的后台数据联网，开始寻求全方位的、高效便捷的线上化作业，例如水电缴费线上化、学费缴纳线上化、纳税申报线上化等，既方便了用户，提高了用户体验，同时又节省了单位人力，提高了办事效率。线上化的趋势也为金融机构带来了发展机遇。“十四五”规划提出要提升金融科技水平，经历“十三五”规划我国金融在政策普适化、场景线上化、渠道网络化、技术成熟化和市场下沉化的大背景下，将更加注重金融科技对于金融服务效率的提升和普惠性，实现数据支持经营和资本转化，搭建新平台和生态场景，探索金融科技在绿色金融、普惠金融等薄弱环节的应用创新。

传统的个人贷款及贷款流程已落后于当前经济发展的需求，不利于银行业务的健康快速发展。2020年初，突如其来的新冠肺炎疫情给我国乃至全球人民带来了巨大负面影响，进而影响着经济的方方面面，银行作为经济的晴雨表反应明显，如今，后疫情时代产生的影响逐渐显现，一方面，疫情使部分个体客户资金链出现状况，周转困难，个人贷款逾期率出现攀升，传统的银行贷后检查难以及时发现问题客户并及时做出反应。另一方面，客户线上化服务需求被激发，疫情期间客户居家就能享受到便捷高效的金融服务，而线上化服务需求增多，这种线上化服务需求，将使得客户线上化和移动化的习惯被进一步培养。传统的个人贷款及贷款流程既不能满足客户的需求，又不能满足银行监测的需求，需要依托信息技术进行流程优化。

信息技术的全面运用能快速筛选有效信息，扩大宣传面，实现个人贷款受理、上报、审批、放款一体化，解放了机械冗余的人工劳动，提高了个人贷款流程的弹性，对于流程优化及再造有巨大影响。邮储银行作为我国大型零售银行，拥有大量遍布城乡的个人贷款客户，顺应当前形势，业务流程改革优化势在必行，有必要进行有益尝试面对中国经济社会发展大有可为的战略机遇期，顺应国家规划的发展要求，在未来的发展方向上，线上获客、线上受理、线上审批、线上放款正在稳步推行，因此原有的个人贷款业务流

程模式已经逐渐落后于新形势下的业务发展现状，原有的人员配置和业务流程侧重方向已经不够适应后疫情时代的业务发展和风险管控需求，在此基础上，出于对企业利润的维护和对贷款坏账的预防，需要对原有的个贷业务流程进行优化，以期通过流程管理实现提高工作效率、满足客户需求、降低业务风险的目标。

目前邮储银行正处在全面转化线上化的过程中，原有的业务流程和组织结构已经不适合当前业务发展的需求，现有的个人贷款条线人员结构与当下现状不匹配，信贷员处理业务种类复杂且耗时，通过流程优化能更好实现人力资源合理配置，建立优化合理的工作流程，提高整体个贷业务的处理效率。邮储银行 XY 分行以往的宣传模式主要是线下宣传，受制于有限的人员和工作总量，宣传与发展时间互相冲突，难以提高效率，通过流程优化，借助线上贷款等手段，将极大地节省发展时间，提高发展效率，实现业务宣传与发展的优化提速。鉴于此，本文基于信息化背景下，探索邮储银行 XY 分行业务流程，找出流程问题，再结合信息技术进行业务流程再造，试图构建出符合发展要求、符合风险管控要求的业务流程新模式。

1.2 研究意义

对现有的个人贷款业务流程进行优化，不仅是邮储银行各分支行的共性需求，也是邮储银行 XY 分行的个性需求，本文具有以下意义：

(1) 理论意义：目前基于信息技术进行流程优化再造的研究较少，顺应信息技术发展和国家的政策等大环境对金融机构带来的发展机遇，探索研究零售银行个人贷款流程优化，能够丰富研究成果，探索新形势下银行依托信息技术为相关研究提供参考。

(2) 现实意义：随着大数据信息技术的不断发展，商业银行贷款业务正逐渐向线上化转型，但原有的业务流程和人员配置跟不上转型步伐，拖累了业务处理效率，本文通过对邮储银行 XY 分行个人贷款业务流程的研究，结合信息技术大数据的技术背景，探索了业务流程线上贷款为主、线下贷款辅助的业务发展新模式，为邮储银行个人贷款流程优化提供了思路；对同业银行探索信息化贷款流程优化具有一定借鉴意义。

1.3 研究内容和研究思路

研究思路：结合国内外文献理论知识和管理学相关流程管理知识，从邮储银行 XY 分行的实际情况出发，通过内部信贷员工调查问卷和现场访谈，运用分析法找出目前业务流程的问题，并分析原因，针对原因提出可行的优化措施。

本文具体研究内容如下：

第1章 绪论。介绍了本文的研究背景是信息技术大数据的快速发展给银行业务带来了改变，本文研究的意义是依托信息技术探索效率提升，丰富银行贷款业务流程优化的研究成果；介绍本文主要研究方法和思路，即通过参考国内外文献流程管理和线上化贷款相关知识，通过问卷调查和现场访谈，发现业务流程问题，并分析解决办法；介绍国内外文献对于银行流程优化的研究成果以及近期国内学者对于线上贷款的研究，并进行评述。

第2章 概念界定和相关理论。主要介绍本文涉及的相关概念和管理学理论基础，即流程管理理论、ECRS 法则、信息不对称理论。对论文中常用的概念进行界定。

第3章 主要介绍邮储银行 XY 分行的个人贷款发展现状，对现有的线下业务流程进行介绍，对流程业务相关的主要岗位进行介绍。

第4章 描述当前流程存在的问题，针对性的设计调查问卷和访谈提纲，通过访谈和问卷调查等形式了解本行员工对于业务流程的看法与建议，找出业务流程中的各方面问题，总结为信息技术运用、人员结构、业务流程、管理考核四个方面，综合运用流程管理及管理学多种分析方法，分析问题形成的原因。

第5章 针对邮储银行 XY 分行流程中的问题，依托不断更新的线上化信息技术，明确设计的原则和目的，从信息技术改造、流程结构优化、人员结构调整、管理考核改革四个方面分层进行优化设计，提出优化设计方案。

第6章 是结论与展望。提出本文的主要结论，总结研究的可行性和局限性，并对未来的研究提出建议。

具体框架如图 1-1 所示：

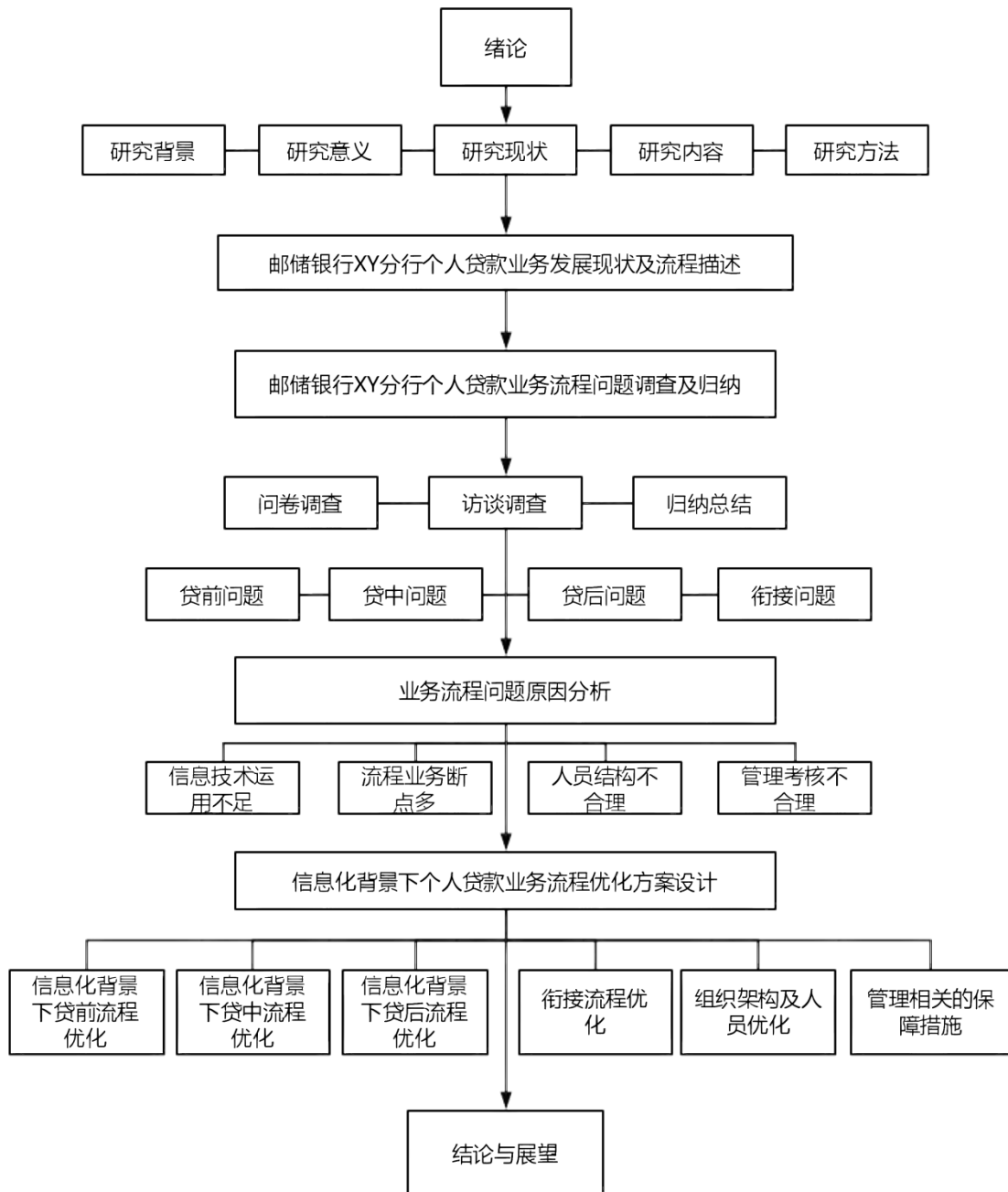


图 1-1 本文的结构框架

1.4 研究方法与创新

1.4.1 研究方法

拟采用的研究方法：文献研究法、定性分析法、调查问卷法和访谈法

(1) 文献研究法。根据本文的研究内容，筛选国内外已发表的相关文献资料，与同业各类型商业银行个人贷款业务流程发展现状进行对比分析，总结其发展的规律与可借鉴之处，同时深入分析了邮储银行 XY 分行目前存在的问题，在此基础上，对该分行在个人贷款业务流程优化上提出相关策略。

(2) 定性分析法。运用定性分析法分析个人信贷业务流程优化的理论依据，制定适合邮储银行 XY 分行个人贷款业务流程优化的方法。

(3) 调查问卷法。对邮储银行 XY 分行个人贷款条线信贷员进行匿名问卷调查，设置相关问题调查了解信贷员对业务各流程的态度，并对问卷结果进行总结分析，并结合实际情况找出问题阻碍流程的问题症结。

(4) 现场访谈法。分别对邮储银行 XY 分行不同岗位的具有代表性的业务流程人员进行现场访谈，了解各流程方向员工对当前业务流程的看法，希望能够根据调查访谈找出业务流程的不足，并发掘出导致不足的根源。

1.4.2 研究创新

本文创新点在于以邮储银行 XY 分行为例，通过全面分析个人贷款业务流程的不足及原因，从信息技术运用、业务流程优化、人员结构调整、管理措施优化等方面对个人贷款业务进行流程管理再造，提升业务处理效率，增加业务竞争力，降低业务发展风险，帮助邮储银行 XY 分行构建起更适合当前形式的依托信息技术背景和优化业务流程及配套结构，为个人贷款业务发展提供支撑。

在研究对象上，邮储银行 XY 分行作为国有第六大行的地市级分行，具有一般代表性，本文主要研究业务流程优化，选取各岗位员工通过对角度调研和访谈，提高了调查结果的准确性、全面性和代表性。同时积极探索了信息化背景下的个人贷款业务流程优化，为其他银行开展个人贷款业务流程优化提供了一定思路；依托信息技术背景解放生产力，提高业务效率和业务质量，扫除原本人工作业的低效流程，对其他行进行信息技术线上化的业务流程优化具有借鉴意义和参考价值。

1.5 国内外文献综述

1.5.1 国外研究现状

(1) 银行业流程管理方面的研究

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/826243115052011005>