

作者
柯安德
andrew.caine@booz.com
Muir Sanderson
muir.sanderson@booz.com
孙毅
arnold.sun@booz.com

booz&co.

得自车间的经验

把销售与运营计划
应用于金融服务

作为全球领先的管理咨询公司，博斯公司为世界顶尖的企业、政府及机构提供协助。

我们的创办人 — 艾德文·博斯（Edwin Booz）先生在1914年成立全球第一家管理咨询公司的时候就对这个职业作出了定义。

今天，通过3,300名优秀员工和在全球设立的57家办事处，我们运用独特的远见和知识、精湛的专业技能和有效的方法来为客户增强能力并作出深远的影响。我们与客户紧密合作，以创造并实现核心优势。

如果希望阅读我们的管理杂志《战略与经营》（*strategy+business*），请浏览www.strategy-business.com。

如果希望了解公司的更多信息，请浏览博斯公司大中华区的网站：www.booz.com/cn。

作者简介

上海
柯安德
大中华区金融业务负责人
andrew.cainey@booz.com

伦敦
Muir Sanderson
副总裁
muir.sanderson@booz.com

Office
孙毅
经理
arnold.sun@booz.com

初版：

得自车间的经验，把销售与运营计划应用于金融服务，
博思艾伦咨询有限公司柯安德、Muir Sanderson、孙毅著，2006年。

得自车间的经验

把销售与运营计划应用于金融服务

最近一家大型美国全国银行发动了一场按揭业务的推销攻势。推销活动取得了巨大的成功，申请数猛增了250%。这是好消息吗？未必是真的好消息。由于新的申请纷至沓来，而营销部未能让后方的办公室事先了解业务量预期会增加的信息，结果给客户服务带来了巨大的灾难。由于申请个案大量积压不能及时处理，客户很不满意。最后运营主管只得大量扩大后方办公室的规模以便更好地应付下一轮新增的业务量，但是处理与服务能力的扩大也使得该银行的成本结构远高于同行。图一所示是在另一家公司发生的一系列类似的时间（参见第2页）。

如果这类情况发生的不是如此司空见惯的话倒是异常的了。经常的情况是一家银行的不同部门及互相是完全不搭界的企业各自为政地工作。营销部想当然地以为，不管促销活动增加多少业务需求，营运部门都能处理地了；而营运部门只要有一次被弄得焦头烂额，便以守为上策，扩大处理能力以应付前方办公室的突然袭击。不论什么时候，只要你听哪位主管人员说：“在我们的企业内，每一位客户都很重要，理应享受同等高水平的服务”，或者“虽然营销部门不能预测未来的需求，但可以预期营运部门总能提供同等水平的服务”，那么这家银行很可能正在遭受这种部门之间缺乏交流沟通之苦。

像其他服务行业的企业一样，金融服务公司经常为应付两个问题而疲于奔命：怎样把需求与供应结合起来，则在服务与成本之间妥善地权衡。这两个问题本来就很难以解决，而由于事实上经常只是在遇到极端压力的情况下人们才回来讨论这种问题，而且又没有可靠的数据与分析工具，困难就更大。典型的情况时，只有在遭遇某种危机之后，人们才会去处理这类问题，而解决的方法不是扩大处理能力就是牺牲服务质量。而使用这种解决方法时，要么因为仓促应付满足需求而是的资金不

能有效地使用，要么由于客户满意度下降而使得营业收入无法兑现。

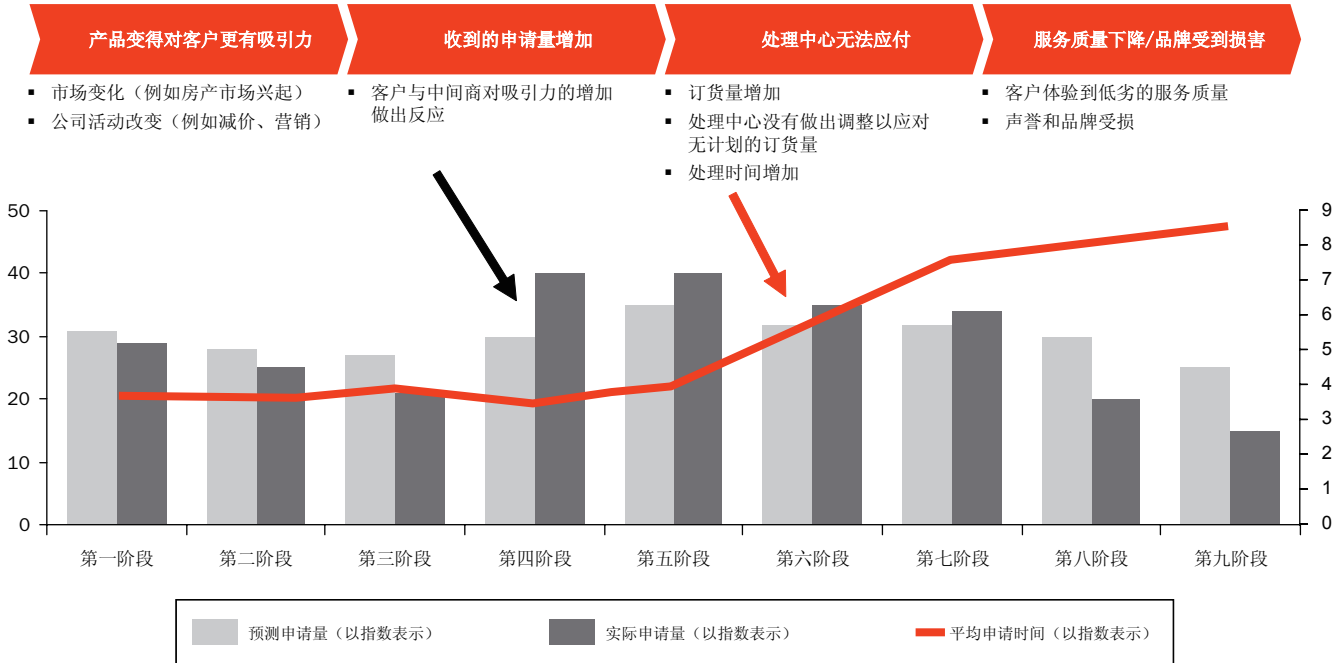
所幸现在有一个办法可以摆脱困境。在过去的十至二十年间，制造企业已经形成了解决这一问题的方法。制造企业面对编辑受益的无情压力，已经设基础或一种称之为销售与运营计划（S&OP）的方法以改善部门间的协调。许多制造企业已经发现销售与运营计划具有极大的价值，而且我们认为只须稍作调整就能同样应用于金融服务公司。

什么是销售与运营计划？

销售与运营计划的出现是由于人们认识到一个机构的不同部门各有不同的目标。例如，在一家制造业公司中，生产部门总是希望按照稳定不变的设计移交的交付周期生产有限品种的产品，设计极端灵活多变，并且能够在收到定单后立即交货。当然，这两个部门永远不可能同时都实现这些目标。那么它们该怎么办呢？如果没有健全的计划系统，那么美一个单位都是只关心自己的利益。最后达成的妥协折衷便取决于每一部门有多大的权力来实现其意志，而不是群策群力作出对整个公司最有力的决策。

这一特别的平衡行动取得了一定程度的效果。只要公司遵循这一方法，一些客户的需要或早或晚都能至少得到一定程度的满足，企业也就能赢得它理应赢得的利润的一部分。这一惯例在高边际收益的受保护的市场重视能够长时期地维持下去的。但是在十年前许多制造企业发现自己已经置身于竞争高度激烈边际收益为微乎其微的世界之中，许多主管人员发现必须改善不同职能部门之间的协调。更精明的人发现，只要改善销售部门与营运部门之间的协调，就能够改变盈利于亏损，有时甚至能改变生存与失败的命运。

图一
申请数量的无计划变化与缺少灵活性的处理能力怎样影响处理时间



信息来源：博思艾伦分析

从战略的层面看，销售与运营计划的着眼点是在一开始就回答一些棘手的问题：我们应该为那些细分客户服务？我们的服务应该达到什么样的水平？当我们的供应能力不足的时候我们应该怎样区分客户轻重缓急的次序？一旦作出了这些决策之后，就必须使各种各样的机制落实到位以保证营销部门与制造部门之间的妥协折衷能够在清楚地交流沟通的基础上持续不断而不是时断时续地进行。

许多制造业公司已经学会采用这种方法更好地管理成本。销售与运营计划已经为制造业企业节省了上百万美元的成本，既没有牺牲客户服务的质量，也没有放弃对可获利客户的选择：

- 一家全球性烟草制造公司通过推行销售与运营计划节省了1.2亿美元，并减少1亿美元的库存量。
- 北美的一家耐用品制造商把库存量减少30%，从而节省了3亿美元。
- 欧洲的一家化妆品制造商把它的流动资金减少15%以上，同时又改进了促销计划。

怎样在金融服务业推行销售与运营计划？

金融服务公司实施销售与运营计划于制造业企业肯定会有所不同。银行毕竟没有库存，也没有物流成本，也没

有月度生产流程——而这些都是制造业销售与运营计划流程的关键要素。但是尽管驱动成功的度量标准不同了，其基本历年却依然是一样的：与制造业一样，金融服务业的销售与运营计划的出发点也是承认整个企业内部必须妥协折衷，而利润最大化则取决于在彼此为争取获得资源的各项针锋相对的要求之间实现恰当的平衡。

与制造业一样，金融服务业的销售与运营计划已开始也必须回答一些列具有战略一味的运营方面的问题。它能够被用来解决如下反复出现的问题：

- 我们应该为不同的细分客户群容留多少呼叫一等待时间？
- 应该容许在我们的分行排多长的队？
- 我们的账户处理时间需要缩短到多少时间？
- 我们的新客户需要花费多少时间才能开一个账户或者从我们这里购买一份保险单？
- 我们的跨渠道反应率应该达到怎样的准确度？
- 我们应该怎样在考虑账户处理与信息技术能力的基础上安排我们的新产品推介的轻重缓急？
- 按照成本与服务质量之间的这种权衡，我们的运营能力应该有什么样的灵活性？

有了销售与运营计划，这样的问题就能够在深思熟虑的基础上得到根本的解决，而不再像救火队那样心急火燎地临时将就了。

确定销售与运营计划

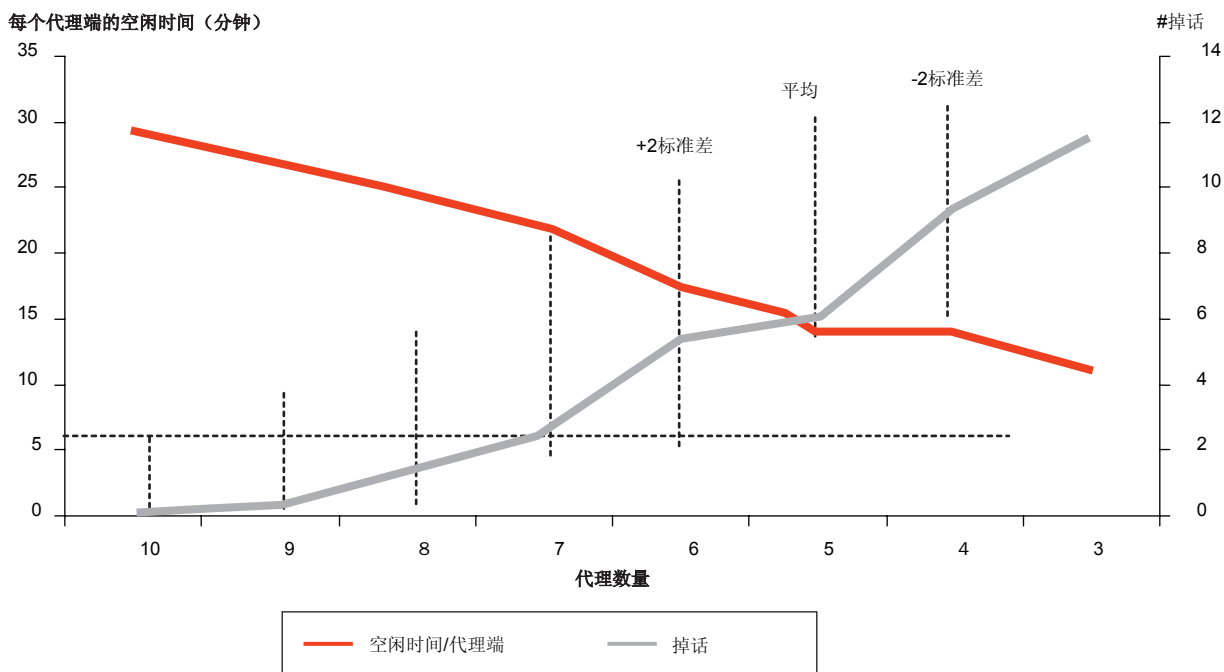
确定销售与运营计划的主管人员必须承担无限任务，我们把这五项任务称为五个结构单元：

1. 确定服务与供应方针。首先，公司必须决定它应该有什么样的服务要求。银行的主管人员需要以经理与第三方卖主洽谈服务水平的同样方式确定什么样的服务水平是可以接受的。例如，最多容许一位客户排多长时间的队？能够让按揭申请人等待多久后才把决定告诉他们？
2. 加强预测。为了使这些方针有明确的目的，必须对需求作准确的预测。公司制定的必须在三分钟内回答客户问讯的方针对于以前得等候办小时的客户来说并没有多大的安抚作用。而集中研究推动需求反复无常不稳定性的种种因素（诸如推销、定价、与广告）并随后考察他们以往与对该产品需求的相关性，往往能够提高预测的准确性。对许多银行而言，对市场信息因素的任何形式的预测都是对现行惯例的一大改进。
3. 开发分析模型。一旦计划者相信他们预测的健全性足以信赖，就必须开发分析模型以帮助指引主管人员确

定成本与服务之间妥善的这种权衡。几乎每一种产品或服务都有一个回报递减点，过了这一点之后，所创造的价值相对于其成本而言就开始递减了。现在有一种模型能够找到这一个递减点，从而使得经理们能够远为容易地制定正确的方针，保证能够为企业作出最佳的折衷权衡。对于制造业而言，此类折衷权衡中的一种可能是库存对制造的相应率；而对银行而言，则可能是客户响应时间对当班职员的人数。只要以某种易于存取的方式提供正确的数据，那么要作出怎样使用公司资源的深思熟虑的决定就会变得容易些。例如，图示2（参见第3页）中所示的简单模型就显示了需要多少名职员才能确保使客户的排队等候时间保持在特定的水平。

4. 不同职能部门间的交流沟通。当然，即使是基于完善的分析方法制定出良好的计划，但如企业内部的各个部门之间没有很好地交流沟通，那么再好的计划也坑能不能很好地凑小。那些依靠销售与运营计划成功地制造企业说，必须安排好日程，让每一部门的主管人员每月会商一次，审议当前的活动与下个月的目标，讨论某项预测是否依然正确或是否需要调整，并确定是否按照新的结果修正模型或目标。
5. 跟踪度量标准。几乎无用赘言的是，销售与运营计划要求规定一些关键性的度量标准一边对结果的成功与

图二 一小时之内的代理端空闲时间与掉话次数比较（需求=25个电话/小时）



信息来源：博思艾伦分析

否进行监视。应该选用正确的度量标准以确定计划是否得到妥善地执行，并确定该模型与该过程有哪些弱点以便进行补救。而这一度量标准是在开发模型的过程中确定的。尽管每个公司的目标各异，但是理赔代理人的利用、处理差错的数目或数据录入准确度的水平却是必须加以跟踪的几个度量标准。

最后还应注意的，这五个要素经常是按照上述次序执行的。但最好还是更多地把销售与运营计划看作一个整体，因为能够得到很好执行的销售与运营计划过程往往能够随着时间的流逝而有反复改进之效。

在金融服务公司中运行的销售与运营计划

销售与运营计划是在一家在世界各地设有40多个营运机构的多种经营的金融服务公司的证券部推行的。这个部门雇用了大约3,000名雇员为客户提供经纪服务，每个月达成的交易超过600,000笔。在管理层开始应用销售与运营计划的某些原理之前，他们的营运部的服务理念似乎是“尽我们的所能为一切人提供一切”。本着这一不言而喻的理念，当营运部门试图为各种各样的客户提供服务的时候，便开发出一个无计划延伸的系统，而不考虑他们各自的需要。使得问题进一步复杂化的是企业个部分的前方团队与营运团队之间协调不够。结果造成效率低下。提供服务的成本之高超出必要成本好几倍，例如与客户之间的几乎每一次接触都由资深的客户代表来承担。

销售与运营计划能够有助于您的公司？

- 您的金融服务公司能否因改进销售与运营计划而受益？下列简短的诊断指标能够使您了解您的机构是否需要部门间的交流沟通与规划：
- 总体而言，您是否认为产品经理、销售与营运部门和加工中心之间达到了高水平的交流沟通与信任。
- 您的公司是否定期讨论并解决跨职能部门的问题？
- 是否客观地制订了知道日常营运的方针而且定期复议并实现了明确的交流沟通？
- 营销部门是否在开展促销活动前及时向营运与信息技术部门发送了最新消息？
- 是否有跨职能部门的流程按照业务需求的变化情况规定服务质量预期？

为了进一步提高营运效率，管理层采用了销售与运营计划的五大要素。营运部门与企业的销售部门密切合作，针对不同的细分客户群制定了一整套服务方针。并实施了一系列的流程以提高现场预测与数据的准确性。最后，制订了一套正确的度量标准以便有效地测量与管理业绩。

结果是非常显著的。成本降低了15%。流程与服务都有了引人注意的改进，不仅效率（例如交付周期）提高了，有效性也提高了。开立新账目所需的时间缩短了60%，文件拒收率也由30%降低到10%，而且各个渠道间相应的准确度也提高了10%以上。

结论

随着争取客户的竞争日趋剧烈，无论是地方的还是全球性的金融服务公司的主管人员都必须摆脱现在经常使用的旧有的没有把握地“凭猜想估计”已确定恰当的服务与后援水平的窠臼。尽管成本的压力将最终推动机构采用更为一体化的方式进行跨部门的交流沟通，但是如果金融服务公司的主管人员能够深刻领会这其实是流程不可避免的演变方向，就能未雨绸缪更好而且更加始终如一地作出选择。即使在其他因素都相同的情况下，那些比竞争对手更善于谨慎地运用销售与运营计划的公司也将会扩大其市场份额。虽然改善销售与运营计划未必能解决每一个问题，但是销售与运营计划却能提供一种更好的方向，从而能够在挑战出现之时能及时识别它们。

金融服务公司中的销售与运营计划和信息技术

产品的无计划特性或独一无二的服务协议不可避免地推动为信息技术架构增加独立的补充或者成为变化中的核心系统的冗长而费用高昂的流的组成部分。如果销售、营运与信息技术部门之间能够就规划问题进行更明确更透明的对话，就能使技术的潜能从许多信息技术部门目前感觉到的复杂、高昂而冗长的制约中解放出来。而使用销售与运营计划技术构建更长期的规划周期又反过来使得信息技术能够统一与强化支离破碎的系统并形成能够自动交付约定服务并提供后院的流程赋能技术。

某家保险与养老金公司采用了这些联合规划技术以了解整个企业各部门间的妥协折衷并有效地规划其目标产品特性、服务水平、发展远景与营销活动。在三年期间，信息技术得以从八个核心产品体系和并为两个，并实施了新的流程工具以支持不同的服务水平，同时还改进了个案管理。与此同时，企业的销售、营运与信息技术成本也减少了30%，从而成为英国成长最快的银行保险提供商。

博斯公司全球办事处

亚洲

北京
香港
首尔
上海
台北
东京

澳大利亚、新西兰及 东南亚

阿德莱德
奥克兰
曼谷
布里斯班
堪培拉
雅加达
科伦坡
墨尔本
悉尼

欧洲

阿姆斯特丹
柏林
哥本哈根
都柏林
杜塞尔多夫
法兰克福
赫尔辛基
伦敦
马德里
米兰
莫斯科
慕尼黑
奥斯陆
巴黎
罗马
斯德哥尔摩
斯图加特
维也纳
华沙
苏黎世

中东地区

阿布扎比
贝鲁特
开罗
迪拜
利雅得

北美洲

亚特兰大
芝加哥
克利夫兰
达拉斯
底特律
弗伦翰公园
休斯顿
洛杉矶
麦克林
墨西哥城
纽约
帕瑟伯尼
旧金山

南美洲

布宜诺斯艾利斯
里约热内卢
圣地亚哥
圣保罗