

T/FIQ

青海省金融学会团体标准

T/FIQ 008—2025

青海省银行业集中运营服务规范

Banking Centralized Operation Service Specification of Qinghai Province

2025 - 09 - 29 发布

2025 - 09 - 30 实施

青海省金融学会 发布

目 录

前 言.....	III
1 范围.....	4
2 规范性引用文件.....	4
3 术语和定义.....	4
3.1 集中运营 centralized operation	4
3.2 渠道服务 channel service	4
3.3 流程作业 process operation.....	4
3.4 内部支持 corporate support.....	4
3.5 客户满意度 customer satisfaction research.....	5
3.6 大数据 big data	5
4 原则.....	5
4.1 可行性.....	5
4.2 必要性.....	5
5 组织架构.....	5
5.1 管理模式.....	5
5.2 业务模式.....	5
5.3 制度规范.....	6
5.4 场地选址.....	6
5.5 用工形式.....	6
5.6 岗位设置.....	6
6 流程作业.....	7
6.1 业务准入退出.....	7
6.2 处理流程.....	7
6.3 流程优化管理.....	8
7 业务管理.....	8
7.1 排班调度.....	8
7.2 业务监测.....	8
7.3 统计分析.....	8
7.4 质量管控.....	8
7.5 业务培训.....	8
7.6 外包管理.....	8
7.7 参数维护.....	8
7.8 应急管理.....	8
8 服务评价.....	8
8.1 业务规模指标.....	8

8.2 业务质量指标.....	8
8.3 服务效率指标.....	9
8.4 服务满意度指标.....	9
9 风险管理.....	9
9.1 业务连续性风险.....	9
9.2 操作风险.....	10
9.3 外包风险.....	10
9.4 其他风险.....	10
10 安全管理.....	11
10.1 系统安全.....	11
10.2 运维安全.....	11
10.3 访问安全.....	11
10.4 日志安全.....	11
10.5 信息安全.....	11
10.6 场地安全.....	11
11 成本管理.....	11
11.1 集中运营成本.....	11
11.2 服务计价和成本分摊模式.....	11
11.3 服务协议的制定和管理.....	11
12 技术应用.....	12
12.1 技术应用创新.....	12
12.2 技术应用评价.....	12
参考文献.....	14

前 言

本文件按照GB/T 1.1-2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》规定起草。

本文件由中国人民银行青海省分行提出。

本文件由青海省金融学会归口。

本文件起草单位：中国人民银行青海省分行、中国人民银行海西州分行、中国人民银行海东市分行、中国人民银行海南州分行、中国人民银行果洛州分行、中国人民银行玉树州分行、中国工商银行青海省分行、中国农业银行青海省分行、中国银行青海省分行、中国建设银行青海省分行、中国邮政储蓄银行青海省分行、中信银行西宁分行、华夏银行西宁分行、招商银行西宁分行、浦发银行西宁分行、青海银行、青海省农村信用联社。

本文件主要起草人：陈义俊、董海英、尼玛才仁、肖似霞、林永珍、铁海燕、孔春伟、薛烨、冶秀梅、杨蓉、庞明、张玉鹏、徐文婧、黎晶、朱玲玲、祝海霞、胡鹏辉、侯牟超、顾永红、金光华、孙浩喆、张智学、李慧。

青海省银行业集中运营服务规范

1 范围

本标准规定了青海省银行业集中运营服务的原则、组织架构、流程作业、业务管理、服务评价、风险管理、安全管理、成本管理、技术应用等基本内容。

本标准适用于青海省银行业集中运营的规划、实施、评价以及持续优化与管理。

2 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中，注日期的引用文件，仅该日期对应的版本适用于本文件；不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

GB/T 32312-2015	银行业客户服务中心服务评价指标规范
GB/T 32315-2015	银行业客户服务中心基本要求
GB/T 32314-2015	商业银行客户服务中心 服务外包管理规范
GB/T 30146-2023	安全与韧性 业务连续性管理体系 要求
GB/T 5271.28-2001	信息技术 词汇 第 28 部分：人工智能 基本概念与专家系统
GB/T 24364-2023	信息安全技术 信息安全风险管理实施指南
GB/T 35274-2023	数据安全技术 大数据服务安全能力要求
JR/T 0173-2020	银行业集中营运规范

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1 集中运营 centralized operation

横跨不同组织结构或业务种类，将分散的作业活动中的人员、系统、数据、规则等进行聚合，以提升工作效率、质量，降低成本，增强客户体验的行为。

注：一般包括渠道服务、流程作业、内部支持等。

3.2 渠道服务 channel service

通过语音、视频和文字（在线）等渠道，与客户发生非接触式交互，以进行沟通服务或业务受理的行为。

注：一般包括客户服务、营销、催收等。

3.3 流程作业 process operation

借助影像识别技术和 workflow 技术，对交易或操作进行切分、改造和优化，将多个作业步骤和环节前后分离并实施处理的行为。

注：常见的流程作业业务有：票据或凭证审核、转账汇款、人工验印、授权审核、后督、反洗钱、信息录入等。

3.4 内部支持 corporate support

不直接面对银行客户，主要向银行内设机构提供的各类服务。

注：常见的内部支持业务有：银行内部财务管理（如报销、付款）、人力资源、采购、房产与物业管理、信息科技、设备运维等。

3.5 客户满意度 customer satisfaction research

客户期望值与客户体验匹配程度，是客户在感知银行服务效果并于其期望值相比较后得出的指数。
[GB/T 32312-2015,定义2.5]

3.6 大数据 big data

具有数据量巨大、种类多样、流动速度快、特征多变等特征，并且难以用传统数据体系结构和数据处理技术进行有效组织、存储、计算、分析和管理的数据集。
[GB/T 35274-2017,定义3.1]

4 原则

4.1 可行性

集中运营的可行性，包括但不限于：

- a)符合监管要求。
- b)符合青海省银行业发展战略。
- c)具备清晰、标准、可复制的业务处理流程。
- d)适合同质化、规模化或专业化处理。
- e)支持远程或区域集中作业。

4.2 必要性

集中运营的必要性，包括但不限于：

- a)发挥青海省银行业整体优势，增强市场竞争力。
- b)提升共享服务能力。
- c)提升业务处理效率。
- d)提升客户服务体验。
- e)增强风险防控能力。
- f)降低运营成本。

5 组织架构

5.1 管理模式

5.1.1 区域集中式管理

在一定区域内，将青海省银行业各级分支机构中符合条件的业务或流程进行集中作业的管理模式。

5.1.2 板块集中式管理

按照业务板块归属，对本银行范围内符合条件的业务或流程分别进行集中作业的管理模式。

5.1.3 大运营集中式管理

对本银行符合条件的业务或流程进行集中作业的管理模式。大运营集中式管理若设有多个场点，一般由一个中心场点牵头，对外负责与各个业务管理方沟通协调，对内负责管理各分场点。各分场点一般采取扁平化管理，按照总中心的统一调度落实具体的生产任务。

5.2 业务模式

省内银行业金融机构可对符合条件的业务或流程实施集中运营，可以同时支持按区域集中运营和按业务板块集中运营。

5.3 制度规范

集中运营服务制度规范包括业务制度规范和机构管理制度规范。

5.3.1 业务制度规范

业务制度规范包括但不限于：

- a) 业务管理办法。
- b) 业务审核指引。
- c) 业务审核规范。

5.3.2 机构管理制度规范

机构管理制度规范包括但不限于：

- a) 人力资源类制度规范。
- b) 财务管理类制度规范。
- c) 行政办公类制度规范。
- d) 教育培训类制度规范。
- e) 风险管理类制度规范。

5.4 场地选址

集中运营的场点选址除满足业务发展需要外，还应综合考虑当地经济人文环境、人力资源状况、运营成本、政策优惠、地缘风险、异地场地管理难度、工区环境等因素。工区环境应符合GB/T 32315-2015中第3章工区环境相关内容。

5.5 用工形式

在符合政策监管要求和本银行人力资源规划的前提下，集中运营可灵活运用正式编制、劳务派遣或外包等用工形式。

5.6 岗位设置

5.6.1 岗位分类

集中运营根据服务目标要求，综合考虑业务量、成本与效率等因素，使用科学方法，合理设置各岗位职责，并根据各岗位所涉及的工作内容的风险控制要求，探索适合的用工形式，包括但不限于管理型岗位和操作型岗位。

5.6.2 管理型岗位

管理型岗位负责集中运营事务的日常规划与监督执行，岗位包括但不限于：

- a) 中心经理岗：负责生产条线的日常运营和人员管理工作，应保证生产作业有序、高效完成，保障人力资源、绩效管理、后勤等工作正常开展。
- b) 规划管理岗：制定运营计划并定期回顾与分析，提升集中运营服务整体水平。
- c) 参数管理岗：对业务进行权限配置、过程监控以及应急情况处理，应保证集中运营业务连续性。
- d) 排班管理岗：编制排班方案并监控执行情况，提升集中运营业务各项资源的利用率。
- e) 风险管理岗：应建立集中运营风险体系，评估、监控、处置各类风险，降低集中运营相关风险。
- f) 质量管理岗：应对集中运营质量进行监控、管理，保障集中运营业务操作水平。
- g) 培训管理岗：应建立培训体系，根据业务需求实施培训、提升集中运营人员素质。
- h) 数据分析岗：应及时统计分析集中运营相关数据、指标、热点事件、客户诉求等，为集中运营业务、产品及服务不断优化提供参考依据。
- i) 知识库管理岗：应及时完成各类业务资料和信息为维护工作，保证集中运营业务资料内容准确。

5.6.3 操作型岗位

操作型岗位主要负责生产作业的支持和保障。岗位包括但不限于：

- a)组长岗：应进行现场管理，按照标准流程，在规定时间内提升员工的作业质量与效率。
- b)常规型作业岗：依据凭证影像，完成标准化信息的简单加工处理。
- c)标准化审核岗：通过对共用环节的标准化审核职责拆分，对业务信息的完整性和匹配性、以及业务合规性进行核实，确保业务办理规范符合行内规章要求。
- d)专业化处理岗：对集中运营专业性业务的承接处理，包括中心受理、业务外呼、清算核算、外币业务、视频处理等多通道、技术型业务的处理，通过集中化降低对技能落地周期的要求。
- e)集中化授权岗：根据业务授权规则，对交易全貌进行风险事项授权，满足流程组件化设计要求。
- f)人工验印岗：负责对凭证上的客户印章与预留印章的一致性、规范性进行人工辅助核验。
- g)异常处理岗：对于作业流程记账超时或特殊规则报错的落地干预处理，确保业务处理的连续性。

6 流程作业

6.1 业务准入退出

集中运营业务准入与退出流程包括申请、评估、审议、实施等。集中运营业务准入原则包括但不限于业务可规范、效率可保证、风险可控制等。业务退出原则包括但不限于业务自然消亡、存在严重风险隐患、严重影响业务处理效率等。

6.2 处理流程

集中运营业务处理流程包括业务受理、碎片录入、信息校验、授权审核、结果反馈等环节。

6.2.1 业务受理

借助网络和影像传输技术，由客户或网点人员在柜面、自助、线上等渠道，通过扫描、拍照等方式将凭证资料影像和相关业务要素传输至集中运营平台。

6.2.2 碎片录入

利用版式识别、影像切割等技术手段将业务受理环节获取的凭证资料影像信息或报文信息的不同要素分割成多个碎片，采取随机分配、并行处理、两录一校等策略，通过智能处理或人工录入的方式完成业务信息要素采集。

注：两录一校是指由两名录入人员和一名校验人员协同处理同一笔碎片录入业务的工作机制。

6.2.3 信息校验

根据凭证资料影像或关联要素信息，对碎片录入环节两录结果不一致的情况进行校验。

6.2.4 授权审核

根据凭证资料影像、报文信息和相关制度要求，对业务的完整性、一致性、合规性进行审核。

6.2.5 结果反馈

将业务处理结果反馈至客户或其他业务系统进行后续处理。

6.2.6 凭证管理

相关纸质凭证资料纳入业务会计档案库房保管，凭证资料影像纳入会计档案影像管理系统保管，保管期限为30年。

6.2.7 日志管理

业务处理记录自动生成系统日志纳入本银行信息数据库保存。

6.3 流程优化管理

对集中运营业务处理流程进行分析评估，推动系统平台建设和流程优化改造。对集中运营业务进行准入退出评价，评估继续实施集中化处理的必要性。

7 业务管理

7.1 排班调度

制定作业人员排班计划，结合业务和人员进行调度管理。

7.2 业务监测

实时监测业务峰值变化、业务处理效率和业务流转情况，确保业务当日完成处理。

7.3 统计分析

对各类运营指标进行多维度统计和分析，提出针对性管理措施和工作要求。

7.4 质量管控

对重点业务、关键环节、重点网点和人员进行业务检查，落实问题整改。

7.5 业务培训

采取网络或面授等方式，对网点人员和集中运营服务人员开展业务培训。

7.6 外包管理

对外包项目、外包服务商、外包场地和外包作业进行监督检查，落实问题整改。

7.7 参数维护

对集中运营平台岗位角色、用户权限、业务参数等进行维护。

7.8 应急管理

制定应急预案，组织应急演练，如遇突发情况或重大事件及时报告中国人民银行青海省分行并实施应急处置。

8 服务评价

8.1 业务规模指标

评价集中运营业务负荷的监测指标，作为日常业务监测、排班和调度的依据，主要包括业务量指标。

注：业务量是作业流程环节中各专业运营岗位处理的业务笔数合计。

8.2 业务质量指标

评价集中运营业务质量水平的指标，作为工作改进或评价考核的依据。包括差错率和退回率。

8.2.1 差错率

按照业务和服务标准，统计发生差错的业务量占比。该数值越低，表示集中运营业务准确性和合规性的情况越好。

$$\text{差错率} = \left(\frac{\text{发生差错的业务量}}{\text{业务总量}} \right) \times 100\%$$

8.2.2 退回率

因业务发起方造成的不准确或不合规而被集中运营服务中心退回的业务量占比。该数值越低，表示业务发起方发起的业务准确性越高。

$$\text{退回率} = \left(\frac{\text{被退回的业务量}}{\text{业务总量}} \right) \times 100\%$$

8.3 服务效率指标

评价业务处理效率与人员处理效能的指标，作为工作改进、评价考核、排班和调度的依据。包括业务平均耗时和人均业务量。

8.3.1 业务平均耗时

业务从集中运营服务中心首个环节开始至最末环节结束的平均时长。不同业务设定不同耗时标准。该数值越高，表示业务处理时间越长。

$$\text{业务平均耗时} = \frac{\text{业务流转总耗时}}{\text{业务总量}}$$

8.3.2 人均业务量

集中运营服务中心作业人员每人每日处理的平均业务量。该数值越高，表示生产效能越高。

$$\text{人均业务量} = \frac{\text{日均业务总量}}{\text{作业人数}}$$

8.4 服务满意度指标

服务对象对集中运营服务中心提供各类服务支持的评价指标，作为工作改进的依据。该数值越高，表示服务对象的满意度越高。

注：服务支持包括沟通答疑、特色服务支持、紧急服务支持和技术输出服务等。

$$\text{服务满意度} = \left(\frac{\text{评价结果为“满意”的样本量}}{\text{评价样本量}} \right) \times 100\%$$

9 风险管理

9.1 业务连续性风险

部分或整体业务因信息技术故障、服务中断、人为破坏、自然灾害等影响，造成银行无法提供服务的风险。

9.1.1 风险评估

识别集中运营各类重要业务，分析重要业务中断造成的影响，明确容忍程度；识别业务连续运营所需的关键资源，分析面临的各类风险威胁，确定风险敞口。

9.1.2 关键资源建设

开展业务应急所需的备用场地、办公资源、作业人员及外包资源等关键资源建设，以满足业务持续运营的需要。

9.1.3 制定应急预案

制定集中运营业务应急预案，建立应急指挥小组、应急实施小组等应急处置组织，制定事件应急报告、应急启动与决策、应急处置实施、应急终止恢复、评估总结等应急处置流程。

9.1.4 持续改进

开展集中运营业务连续性应急演练，评估应急预案有效性并持续改进。

9.2 操作风险

由不完善或有问题的内部程序、人员和信息科技系统以及外部事件造成损失的风险。操作风险管理包括风险识别、评估、控制、缓释、监测、计量、报告、问责等环节。

9.2.1 风险评估

从人员、流程、系统和外部因素等方面查找风险原因，对操作风险发生的可能性、影响程度进行评估。

9.2.2 管理工具

操作风险管理工具包括但不限于操作风险损失数据库、操作风险自评估、关键风险指标、重大操作风险事件管理、压力测试、情景分析等。

9.2.3 内部控制

内部控制措施包括但不限于明确职责分工、事权划分、流程控制、制度约束、业务培训、员工行为管理等。

9.2.4 监督检查

监督检查包括业务检查、质效督导、审计监督、操作风险报告等。

9.3 外包风险

集中运营业务外包后出现外包服务意外中止或服务质量急剧下滑等情况的风险。外包风险管理包括识别、评估、监测、控制和报告等环节。

9.3.1 风险评估

从业务外包是否涉及商业秘密和客户信息安全、业务外包项目风险管控能力、外包商的可替代性与退包风险等方面，对潜在风险发生的可能性、影响程度进行评估。

9.3.2 风险防控

建立外包商尽职调查与准入管理、外包合同协议和承诺签订、突发事件应急预案制定等外包风险防控措施，实施场地分区建设、硬件端口限制、用户登录控制、网络信息隔离、系统实时监控等信息安全管理。

9.3.3 风险应对措施

风险应对措施包括但不限于及时报告、外包替代、外包终止等措施。

9.3.4 监督评价

对外包商的管理情况、履约情况、服务质量、业务连续性管理能力、信息保密安排落实情况等进行监督评价，并将评价结果作为其准入及退出的依据。

9.4 其他风险

其他风险是指除业务连续性风险、操作风险、外包风险外，有可能对集中运营造成损失的其他风险。

9.4.1 其他风险管理

对于集中运营可能出现的其他风险，应建立风险管理体系，采取定性和定量相结合的方法进行风险识别、计量、评估、监测、报告、控制和缓释。

9.4.2 其他风险应对措施

应对措施包括但不限于风险事件上报、整改、中止或撤销业务等方式。

10 安全管理

10.1 系统安全

集中运营系统的通信网络安全遵循JR/T 0071中关于系统第2级安全保护的要求。集中运营系统的灾备等级为行内第4级灾备。

10.2 运维安全

集中运营平台系统应部署在银行机构网络环境，由相关科技部门统一运维管理。

10.3 访问安全

集中运营平台用户访问应纳入统一的身份认证体系进行管理。

10.4 日志安全

详细记录系统操作日志，保存期限6个月以上，对系统操作日志查询进行权限控制。

10.5 信息安全

涉及客户信息的界面应按照“最小必须”原则展示，采用脱敏、增加水印等措施防控信息泄露风险。

10.6 场地安全

对运营场地房屋建筑、消防、电力等应进行安全风险隐患排查。

11 成本管理

11.1 集中运营成本

11.1.1 直接成本

直接成本包括：

- a)生产人员人事费用：直接参与业务产出的所有人员的薪酬及相关费用。
- b)外包费用：采用外包用工形式时，所有与外包相关的费用。

11.1.2 间接成本

间接成本包括：

- a)非生产人员人事费用：不直接参与业务产出的人员的薪酬及相关费用。
- b)办公保障费用：除固定资产折旧外，为保障业务顺利运营而产生的所有非人事费用。
- c)固定资产折旧：在固定资产的使用寿命内，按照确定的方法对应计提折旧额进行系统分摊。

11.2 服务计价和成本分摊模式

实施服务计价和成本分摊的模式包括：

- a)按业务量计价：在约定的时间段内，以约定的业务单价，按照实际发生的业务量，以及合理的奖惩计算服务费用。

$$\text{服务费用} = \text{业务单价} \times \text{业务量} + (\text{激励费用} - \text{扣减金额})$$
- b)按人员计价：在约定的时间段内，以约定的服务人员单价，按照协议的服务人员数量，以及合格的奖惩计算服务费用。

$$\text{服务费用} = \text{人员单价} \times \text{人员数量} + (\text{激励费用} - \text{扣减金额})$$

11.3 服务协议的制定和管理

由业务发起方提出需求，确定业务流程、质量要求、人员需求及预算、服务运营所在地区等内容，

与业务承接方协商签订服务协议。协议内容应主要包括服务范围、服务标准、供需方的权利与义务、服务评价方式、费用及支付方式等。

服务协议可根据业务实际发展情况进行动态更新。

12 技术应用

12.1 技术创新

建立集中运营数字员工队伍，推进智能技术在集中运营领域的深度应用，并持续引入新兴技术提升集中运营数字化水平。

12.1.1 信息采集自动化场景

利用光学字符识别(OCR)、机器学习(ML)、二维码识别、学习库等技术建立信息采集数字员工，实现各类业务凭证信息要素的自动化采集。

12.1.2 授权审核智能化场景

利用计算机视觉(CV)、深度学习(DL)等技术建立智能审核数字员工，实现业务完整性、一致性、真实性的智能化审核。

12.1.3 业务监测数字化场景

利用网络爬虫、数据可视化等技术建立集中运营业务监测数字员工，实现业务全方位监测、异常情况自动化预警。

12.1.4 数据分析流水线场景

利用机器人流程自动化(RPA)等技术建立数据分析数字员工，实现业务报表自动下载、数据自动提取、表格自动加工、成果自动邮件发送等功能，打造数据分析的自动化流水线。

12.1.5 数据驱动能力提升场景

利用埋点、大数据等技术对客户个人或企业信息、行为特征、交易记录、服务耗时等大数据进行分析挖掘，推动风险控制不断强化，服务效率持续提升，管理能力不断增强，业务流程持续完善。

12.1.6 业务知识智能问答场景

利用大语言模型、向量数据库、光学字符识别(OCR)等技术建立集中运营智能助手，实现集中运营业务知识智能问答、业务信息智能审核等功能。

12.2 技术应用评价

集中运营数字员工应用于信息采集、授权审核、业务监测、报表加工、数据分析、业务培训、行政管理、制度发布、业务问答等方面，有效替代人工处理。技术应用评价指标包括智能处理替代率、碎片录入技术替代率、授权审核技术替代率。

12.2.1 智能处理业务占比

集中运营业务总量中由智能技术处理的业务量占比。该数值越高，表示集中运营业务处理方面智能技术应用效果越好。

$$\text{智能处理业务占比} = \left(\frac{\text{智能处理业务量}}{\text{业务总量}} \right) \times 100\%$$

12.2.2 碎片录入智能处理占比

集中运营碎片录入环节由智能技术处理的业务量占比。该数值越高，表示碎片录入环节智能技术应用效果越好。

$$\text{碎片录入智能处理占比} = \left(\frac{\text{智能录入业务量}}{\text{碎片录入业务总量}} \right) \times 100\%$$

12.2.3 授权审核智能处理占比

集中运营授权审核环节由智能技术处理的业务量占比。该数值越高，表示授权审核环节智能技术应用效果越好。

$$\text{授权审核智能处理占比} = \left(\frac{\text{智能审核业务}}{\text{授权审核业务总量}} \right) \times 100\%$$

参考文献

- [1] GB/T 1.1—2020.《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》[S]. 北京：中国标准出版社, 2020.
- [2] JR/T 0173-2020.《银行业集中营运规范》[S]. 北京：中国金融出版社, 2020.
- [3] GB/T 32320-2015.《银行营业网点服务基本要求》[S]. 北京：中国标准出版社, 2015.
- [4] GB/T 32314-2015.《商业银行客户服务中心服务外包管理规范》[S]. 北京：中国标准出版社, 2015.
- [5]《银行业金融机构外包风险管理指引》（银监发〔2010〕44号），2010-06-07.
- [6]《银行保险机构信息科技外包风险监管办法》（银保监办发〔2021〕141号），2021-12-30.
- [7] GB/T 35274-2023.《数据安全技术 大数据服务安全能力要求》[S]. 北京：中国标准出版社, 2023.
- [8] GB/T 24364-2023.《信息安全技术 信息安全风险管理实施指南》[S]. 北京：中国标准出版社, 2023.
- [9] GB/T 30146-2023.《安全与韧性 业务连续性管理体系要求》[S]. 北京：中国标准出版社, 2023.
-