

Research on Commercial Banks Building Digital Innovation Management System

Zicheng Qi Huaqin He

China Construction Bank Corporation Shenzhen Branch, Shenzhen, Guangdong, 518000, China

Abstract

The global banking industry is gradually opening up the “Bank 4.0”, which is the digital era. In order to cope with the competitive pressure of the external environment and enhance the internal innovation ability of commercial banks, more and more commercial banks are exploring their own potential, establishing internal incubation mechanisms, and using digital technology to achieve rapid innovation, solve large enterprise problems, expand new business, quickly seize the market, and retain talent. This paper will discuss how to build an ecosystem of Lifelong learning and innovation support for employees and inject strong power into business management and business innovation through the establishment of digital platform tools, China Unicom channels, evaluation systems, talent training and other one-stop internal incubation management programs.

Keywords

digital platform; innovation management; innovation system

商业银行搭建数字化创新管理体系的研究

齐梓程 何华钦

中国建设银行股份有限公司深圳分行, 中国·广东 深圳 518000

摘要

全球银行业正在逐步开启“银行4.0”，即数字化时代，为应对外部环境的竞争压力，提升商业银行内部的创新能力，越来越多的商业银行通过挖掘自身的潜力，建立内部孵化机制，通过数字化技术手段实现了快速创新、解决大企业病、拓展新业务、迅速抓住市场、留住人才等目的。论文将探讨通过建立数字化平台工具、联通渠道、评价体系、人才培养等一站式内部孵化管理方案，为员工打造终身学习、创新支持的生态圈，为经营管理和业务创新注入强大动力。

关键词

数字化平台；创新管理；创新体系

1 市场背景

根据国家统计局《中国创新指数研究》课题组 2021 年发布的测算结果显示，2020 中国创新指数达到 242.6，比上年增长 6.4%，国家统计局社科文司首席统计师李胤表示“中国创新能力和水平持续提升，创新环境不断优化，创新投入继续增加，创新产出较快增长，创新成效进一步显现”。2020 年中国研究与试验发展（R&D）经费投入达 24393.1 亿元，稳居世界第二。金融创新是商业银行核心竞争力的重要组成部分，为了保证金融创新的成效，商业银行需要搭建一个具备创新制度、创新流程、创新组织等一体化创新管理体系^[1]。

2020 年麦肯锡发布的《麦肯锡中国银行业 CEO 季刊》指出，数字化转型是银行下半场竞争制胜的关键。在数字化

时代银行迎来线上化、平台化、生态化、开放化四大发展机遇。数字化发展能力是跻身领先梯队商业银行的五大趋势之一，根据麦肯锡的国际银行调研显示，全球领先银行已将税前利润的 17%~20% 用于研发、布局、加速数字化转型。商业银行可探索运用数字化技术推动金融创新，打造从创意到创新项目投产的长效机制，通过开放式创新链接更多社会资源，建立内外融通的创新生态，赋能内部创新的蓬勃发展^[2]。

2 商业银行创新必要性

一是国家创新需要。中国深入实施知识创新工程、科教兴国战略、人才强国战略，不断完善国家创新体系、建设创新型国家。习近平总书记提出“创新是企业经营最重要的品质”，创新是第一动力、全面实施创新驱动发展战略、建设世界科技强国，科技事业在党和人民事业中始终具有十分重要的战略地位，发挥了十分重要的战略作用。创新已经成为全世界国家发展战略的重心^[3]。

二是行业竞争需要。创新是企业发展最持久的核心竞

【作者简介】齐梓程（1992-），男，中国黑龙江鸡西人，本科，助理经济师，从事银行数字化创新研究。

争力，现代商业银行为满足新时代发展要求、从容应对外部环境竞争压力，在行业激烈竞争中谋发展、求生存，需要加强企业创新能力，探索新的发展道路，优化企业经营流程，提高银行业务转化效率，降低经营成本^[4]。

3 国内外商业银行的创新管理探索

美国银行在其创新管理中，一是建立专业化的创新组织架构。该行设有直属于董事会的金融创新委员会，下设产品开发、信息调研、市场营销和风险管理等部门。二是高度重视其客户满意度，定期进行“客户之声”调查，实践以数据为基础的创新管理。三是吸取其他行业先进技术、经验，并加以创新来提升自己的创新能力与服务水平。美国银行采用“六西格玛”企业质量流程管理技术，实现创新流程标准化、模块化，可以迅速解决业务问题，同时引入创新实验室概念，有效解决了创新方案偶然性强、缺乏系统性的问题^[5]。

招商银行2018年推出“蛋壳”线上平台，招商银行持续不断地在产品、体制、管理等方面进行创新与探索，按照创新的来源不同，招商银行的创新可以分为三类：一是自主式创新。通过内部挖掘创意自研产品，填补当前市场空白，这类创新是创新体系中最重要的重要组成部分，也是招商银行产品竞争优势的主要来源；二是引进式创新。引进国内外已有的、相对比较成熟的创新产品，是创新体系中的重要补充；三是改进式创新。创新产品的引进并非照搬照抄，需要依据招商银行的实际情况，结合市场现实问题，不断调整磨合持续改进，以达到真正为招商银行服务的目的。

4 商业银行创新管理的痛点

商业银行要做到创新赋能业务发展，需摆脱传统的定式发展模式，找到一条契合自身发展特点的创新道路。商业银行高管层的战略制定将推动“自上而下”的创新机制实施，把控顶层设计；基层员工等内部流程用户发挥“自下而上”的主观能动性创新，完善底层逻辑，两者结合组成双向并行的创新体系，同时，商业银行可联通外部市场及用户，搭建社会资源共享、创新能力共融的生态圈，为内部的创新发展注入“活水”^[6]。

商业银行的创新管理仍存在以下痛点：

一是缺乏集成的金融创新和创意管理体系。产品研发从创意征集、审核采纳、需求分析、产品开发、测试验证、市场投放到能效评估等环节，需要构建一个清晰的闭环流程，每个阶段都有明确的工作目标、工作方法、关键指标和结束标志，创新举措与环节链接紧密型较弱，难以形成整体解决方案。

二是缺乏体系化、标准化和模块化的流程管理基础。部分银行的产品与创新管理部门还处于成长阶段，不具备全面整合产品、主导产品创新、评判创新效果的能力，导致创新项目转化率不足10%，孵化推动周期超过2年。

三是缺乏专业的创新管理人才管理、激励能力。创新

项目经理在新产品挖掘、设计、研发和运营中承担了重要作用，目前部分银行创新项目经理无法有效管理产品的生命周期，商业银行也很难培养、激励及留住创新产品研发与管理的专业人才^[7]。

四是缺乏创新管理集成平台。无论是产品创新、业务创新、技术创新、流程创新等均涉及多部门、多流程，缺乏进度可视化的集成式管理平台难以推动、保障创新的快速平稳转化为生产力，先进的创新项目在流程时间的消耗中逐渐失去市场竞争力。

5 数字化创新管理体系解决方案

5.1 构建数字化整合的创新体系

由创新数据信息、创新业务功能、创新流程组件构成的创新“信息架构模型”可进行多维度、多视角的操作，可分别进行企业级的、条线级的和部门级的创新，将众多的创新举措围绕数字化平台开展，加强各组件的联动性，有助于提升创新战略部署与执行，提高创新工作流转速率，降低时间及人力成本。

5.2 夯实流程与标准是创新管理的基础

通过流程化、体系化、标准化对创新管理有着重要作用，流程化可以精简创新管理环节，更加精细化的管理带来更可控的风险；体系化可以合理配置资源，将有限的资源效能最大化；标准化可以优化提高工作效率，可分解、可整合的特性为多条线复用提供了基础。同时，数字化创新管理将具备可追溯性，形成“发现问题—提出方案—解决问题—成效反馈”的闭环创新管理途径，持续优化问题解决方案，拓展效能边界^[8]。

5.3 发挥内部协同、内外协作的创新效应

商业银行应按照既有利于满足客户和市场需求，又能促进创新管理专业化的要求，充分发挥各级创新机构的职能，协调加大对具有全局性和较大发展空间的产品服务的创新力度，及时推进、解决创新过程中的瓶颈问题。整合优质的产业资源，放大产业生态的协作效应，构建共创共赢的创客生态圈，并通过开展各类培训、研讨、沙龙等交流活动，将外部技术、项目与内部创新需求进行对接、转化，让员工直观感受创新创意应用效果，开阔员工视野，培养员工创新意识。

5.4 加强考核激励和文化促进

商业银行要配套建立以价值为核心的创新考评制度，使创新管理工作步入持续优化的动态过程。创新的激励与约束机制需覆盖相关工作的全过程，达到可追溯、可视化的目的，同时建立约束机制，实现奖惩分明。文化是一个组织最底层、最核心的竞争力，应努力塑造创新文化，增强创新引导，发挥文化引领作用，不断培育创新文化，形成合作互信、宽容失败的文化氛围，调动全员创新积极性，使创新真正成为商业银行企业文化的重要部分。

6 数字化创新管理平台建设方案

平台围绕六大核心模块建立，运行流程如图 1 所示。

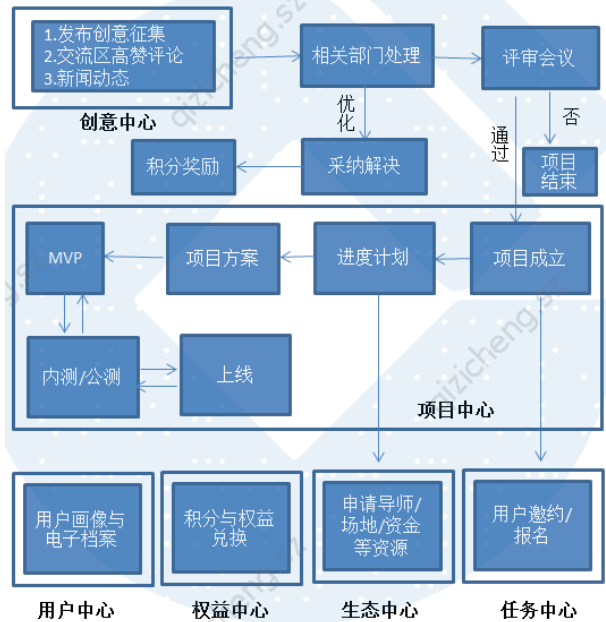


图 1 运行流程图

6.1 创意中心

为员工搭建发声途径，由各级员工发布相关创新创意，并进行详细描述；平台管理人员可在后台搜索、查看创意，一键导出，更新状态是否采纳、转化，并备注原因；创意提出将进行查重，重复比例过高将拒绝提出，提出的创意按记录留存个人中心，同时创意将打上个人标签，直至项目结束，计入用户档案，保护员工知识产权。

6.2 项目中心

经评审通过的有价值项目可进入项目孵化环节，提供全程可视化项目动态图谱，提供项目进度管理工具、会议系统；可申请场地、外部企业协助等生态资源；深度孵化的项目可申请行内创新孵化基金。

6.3 任务中心

在“任务中心”发布与承接创新任务，任务发布部门可指定或邀约具备相应能力标签的员工参与创新任务。任务的类型分为重大任务、一般任务、轻型任务三种，完成任务获得标签提升及积分奖励。团队可申请组队共同完成任务，提供员工数字化画像，一键足球，申请、匹配导师，申请内部创新资源。

6.4 生态中心

银行作为社会资源的集合平台拥有大量的合作伙伴，可以为创新创业企业链接产业上下游的公司、校方、投资机构等资源，创意项目可申请内外部导师辅导以及外部企业创

新技术支持。内外专家。

6.5 用户中心

可查看创意提出进度；可视化项目进度查看；查看历史创意明细；查看进行中的项目进度；查看对应的标签、积分；查看平台使用说明；查看资源、基金申请进度；推出创意、技术、执行、活跃、学习、经验的六边形创新能力评价体系，根据任务、活动、学习等进行增长。

6.6 权益中心

积分可用以参与各类奖项评选、高新企业参访、培训课程兑换等，推出创新流程课程；外部创新技术、项目讲解培训课程；转向技术培训课程；线下课程报名申请；学习将获得标签经验、积分等。

7 结语

论文针对银行 4.0 时代，商业银行搭建数字化创新管理体系的可行性进行分析与探讨，在数字经济环境下，线下点状式创新举措缺乏整合的创新体系，创新“孤岛”间各自为战，数字化平台具备较强的资源链接融通能力，可以充分发挥资源配置、平衡发展的优势。同时数字平台具有标准化、可追溯的特性，在流程可精简、模块可复用的情况下，强化创新控制能力，延伸覆盖创意到创新产品的各个环节，有效地降低创新过程中存在的方向性、合规性风险，提高创新落地的成功率。数字化平台对于内外联通也将起到重要作用，通过引入外部创新生态推动内部创新发展，并反向输出商业银行创新能力，实现创新链的内外循环，链上企业共享共荣。因此，构建数字化线上平台对于商业银行创新管理具有重要意义。

参考文献

- [1] 方芳. 商业银行产品创新管理机制研究[D]. 杭州: 浙江工业大学, 2014.
- [2] 范肇臻. 中国国有商业银行制度创新研究[D]. 长春: 吉林大学, 2004.
- [3] 王诗卉, 谢绚丽. 经济压力还是社会压力: 数字金融发展与商业银行数字化创新[J]. 经济学家, 2021(1): 100-108.
- [4] 刘洋, 董久钰, 魏江. 数字创新管理: 理论框架与未来研究[J]. 管理世界, 2020, 36(7): 198-217+219.
- [5] 杨洁. 差异化战略下企业创新培训评价指标体系研究[D]. 合肥: 安徽大学, 2016.
- [6] 傅晓阳. 决胜数字化新时代——兴业银行科技驱动金融创新的实践和思考[J]. 金融电子化, 2017(12): 44-46.
- [7] 辛琳. 数字化时代企业创新管理措施研究[J]. 中国中小企业, 2021(8): 166-167.
- [8] 崔新国. 数字经济下的企业运营和服务创新管理研究[J]. 商场现代化, 2022(1): 118-120.