

---

# 互联网金融冲击下网点价值发挥及转型路径

## 课程背景：

### 互联网金融冲击下的应对：

随着互联网金融给银行网点带来了的冲击，网点价值不是削弱了，而是加强了。作为服务最重要的服务渠道，网点价值不容替代。首先，一些高风险的业务和涉及客户资产安全的交易环节，必须到网点办理；其次，一部分保守型的理财客户习惯于传统的银行服务方式；第三，未来网点将定位为客户的财富管家和体验式服务场所；第四，从贵宾客户管理上，银行要主动创造和客户的接触点。

### 个金业务开展：

随着银行网点转型的深入，个金业务越来越强调网点效能的提高和网点价值的提升。个金业务不再是个人金融条线的单打独斗，更不是抓住了网点负责人这个牛鼻子，就能够解决管理、服务、营销的诸多问题。抓零售业务，既要发挥联动营销，又要发挥零售业务“蚂蚁雄兵”作用，更要注重各岗位各尽其职、协同营销。

### 贵宾客户维护：

落实个人贵宾客户管户责任，提高客户服务的规范化水平，提升客户维护管理效率和效果。遵循“价值管理、分层服务、‘四包’到人、团队协作”的原则。

**课程时间：**1天，6小时/天

**授课对象：**支行主管行长、个金部经理、内训师

## 授课方式：

1. 讲师讲解(强调重点、要点，阐释方法、办法，启发学员旧知，引导了解新知)
2. 案例分享(融入老师多年管理工作中的生动案例，启发学员学习和领悟)
3. 情景推演(引导学员提出问题，并给出解决方案，达到学以致用目的)
4. 视频观看(营销案例视频片段的欣赏、讨论、点评，给予学员启发和感悟)

## 课程大纲：

随着互联网的发展，客户去网点化日益明显；电子渠道、自助设备不断创新，柜面业务需求下降；“存款”和“贷款”意愿降低；网点存量客户较多，营销队伍严重不足；大堂人员职责不清，网点厅堂管理不到位；业务办理渠道未清分，客户满意度下降。严峻的外部形势（微众银行、线上金融、同业态势）和严峻的内部形势（营销管理），以及网点营销人员配备不足、贵宾客户维护力度不足、网点团队合力发挥不足、产品粘结客户能力不足等问题，必须深化网点转型，激发网点活力。

---

通过“八大标准化”、“八个步骤”、“六大机制”、“金融生态体系建设”，构建全新的网点标准化管理、运营、服务和营销模式，根据网点分区功能特点，结合客户动线，多维度展示产品营销信息，打造“品牌冲击力强、产品曝光度高、客户体验感好”的网点营销环境，从而提升客户体验、激发客户需求，提高网点价值创造能力，提高网点的价值创造力和综合贡献度。

- 1.目标：提升网点价值创造力
- 2.抓手：提升网点负责人的科学管理能力
- 3.重点：营销环境打造、营销体系搭建，考核体系完善、网点文化建设

## 第一部分 八大标准化——环境管理标准化

业务流程标准化、岗位设置标准化、渠道配置标准化、环境管理标准化、网点分类标准化、服务功能标准化、绩效管理标准化、文化建设标准化。

### 一、物理环境标准化

1. 6S 定义
2. 6S 执行标准
3. 6S 具体做法

### 二、营销环境标准化

- 1.营销创意原则
- 2.营销环境打造

### 三、客户动线标准化

#### 1.设计客户动线的原则：

- 1) 服务便捷，提升客户体验，避免贵宾客户与普通客户动线交叉、交易类客户与理财需求类客户动线交叉；
- 2) 高效分流，按照“自助服务区、智能服务区、低柜服务区、高柜服务区、贵宾服务区”的顺序进行引导分流。
- 3) 有效宣传，客户动线内进行产品的集中宣传；
- 4) 全面管控，客户的动线始终处于大堂人员的管控之内。

#### 2.设计客户动线的方法：

- 1) 功能分区，通过设计网点功能分区引导客户动线；
- 2) 设施布放，通过绿植、智能设备、家具摆放等，引导客户动线；
- 3) 视图引导，通过色调、指示等方式引导客户动线；
- 4) 定点站位，员工通过站位、补位、移动调整客户动线。

### 四、功能分区标准化

---

咨询引导区、智能服务区、自助服务区、客户等候区、现金服务区、非现金服务区、互联网体验区、礼品展示区、财富管理区、公共教育区、儿童娱乐区

## 第二部分 如何构建金融生态图

“如何构建金融生态图”就是依照最新网点转型理念，对“居民社区、行政单位、大型企业、工业园区、商业综合体、大中专院校、医疗资源”等，对网点辐射区域资源进行全面的调研、分析、规划，根据“了解自己、认识同业、资源分析、优势劣势、目标定位”等，对整个服务半径范围内的金融生态进行全面的调查、分析，制定“一户一策”的营销、服务方案，全面拓展银行业务。

### 一、认识自己

- 1.我们的团队
- 2.我们的岗位
- 3.我们的业务
- 4.....

### 二、认识同业

- 1.同业基本情况摸底
- 2.比较优势分析
- 3.相对劣势分析
- 4.....

### 三、优势劣势分析

- 1.自身优势劣势
- 2.产品优势劣势
- 3.服务优势劣势
- 4.....

### 四、市场资源分析

- 1.居民社区
- 2.行政单位
- 3.大型企业
- 4.工业园区
- 5.综合商业体
- 6.大型医院

### 五、目标定位

- 1.明确方案：针对6大资源分析，确定“一户一策”营销跟进方案
- 2.产品创新：理财产品、融资方案
- 3.公私联动：发挥对公优势，挖掘个人资源
- 4.2016年经营目标
- 5.三年发展目标

## 第三部分 网点价值提升“六大机制”

价值提升是提升零售业务价值创造力的内在要求、是实现网点一体化服务的重要途径、是优化资源配置的有效手段、是提高客户满意度的必要措施。是强化各部门按模块分工的标准化管理的系统性工程。

### 一、目标锁定机制

- 1.建立网点团队“梦想板”
- 2.建立网点员工“梦想板”
- 3.对接支行整体发展目标

### 二、过程控制机制

- 1.建立网点团队“进步手册”，确定个人工作目标和计划
- 2.对照手册检查与反思，确认预定目标是否达成，定时自检，及时纠偏
- 3.针对问题分析原因，找到改进方法，制定处置解决方案

### 三、现场管理机制

- 1.实行过程可追溯管理
- 2.实施跟踪式管理
- 3.充分运用赛马机制

### 四、递进沟通机制

- 1.制定详细的沟通计划，及时进行沟通方案调整
- 2.网点团队沟通后工作状态检验、评价
- 3.注重网点团队人文关怀，关爱每位网点团队成员

### 五、环境引导机制

- 1.团队文化成为指导工作的抓手，真正起到助推作用
- 2.“一点一特色”的激励文化，确立个性化的“图腾”与“歌行”
- 3.有效激发全网点团队作热情和创造力，形成文化引领

### 六、学习提升机制

- 1.从自己的错误中学习
- 2.向竞争对手学习
- 3.向身边的同事学习

---

## 第四部分 网点转型八个步骤

充分预热，做好准备；环境引导，提升素养；机具先行，释放人力；减高增低，业务分离；标准作业，提升效率；优化流程，科学营销；梳理职责，改进绩效；科技助力，工具提质

### 一、机具先行，释放人力

#### 1.渠道业务优先级

- 1) 凡是线上能受理的业务不在线下受理
- 2) 凡是自助区、智能区受理的业务不在人工柜台受理
- 3) 凡是复杂业务一律到业务预处理区先行预处理
- 4) 凡是低柜区能受理的业务不在高柜区受理

#### 2.优化功能分区

小高柜、大自助、优低柜

#### 3.强化业务分流

#### 4.打造智能服务区

### 二、减高增低、业务分离

- 1.合理设置高、低柜开放数量
- 2.剥离内部业务，净化窗口办理环境
- 3.增设业务预处理区