

农商行网点转型策略

第一章 农商行网点为什么要转型

一、驱动农商行网点转型的外部因素

(一) 利率市场化的冲击

1 . 银行变为买方市场。

2 . 利润空间缩小。

(二) 互联网金融的冲击

1 . 银行网点存款，大量从网络渠道分流

2 . 银行网点小额贷款，大量互联网小贷分流

(三) 金融脱媒冲击

1 . 直接融资

2 . 间接融资

(四) 同业竞争的冲击

二、银行网点不会消亡，作用巨大

(一) 网点是银行对外服务的窗口

1 . 企业存钱、借钱首先想到的是银行网点

2 . 网点是银行与客户沟通的主要桥梁

(二) 网点是银行的缩影

(三) 网点是经营活动的基础

(四) 网点是银行品牌形象的标志

(五) 网点是风险防范的前沿

(六) 网点是银行培育人才的基地

三、农商行网点存在问题

(一) 渠道建设缓慢

(二) 实体网点硬件存在问题

(三) 网点服务存在问题

第二章 农商行网点转型概述

一、网点定位、转型目标与手段

(一) 网点定位

- 1 . 网点为谁服务 :
- 2 . 你的客户来自哪里 :
- 3 . 你的客户有什么特征 :

(二) 网点转型主要目标

- 1 . 提升客户满意度。
- 2 . 提高网点创利能力。

(三) 网点转型主要手段

- 1 . 营销化 :
- 2 . 智能化 (轻型化) 。
- 3 . 标准化
- 4 . 综合化。

二、网点总体布局

(一) 网点布局应考虑的因素

- 1 . 当地经济发展水平
- 2 . 城镇规划

- 3 . 虑行业走势
- 4 . 人流、车流、物流
- 5 . 目标客户群

(二) 设置网点应把握的关键环节

- 1 . 网点选址
- 2 . 网点标准化装修改造
- 3 . 网点形象建设
- 4 . 网点名称、门牌更换

案例：某行支行更名

- 5 . 文明标准服务导入工作
- 6 . 网点成本投入

(三) 现有网点重新整合

- 1 . 整合对象：
- 2 . 整合方式：

(1) 组建多功能综合性网点

① 将部分大网点，进行内部改造，使其轻型化。

案例：某行柜面窗口减少

② 将部分小网点进行改造，升格为**综合性多功能网点**。

(2) 将小网点改造成**特色专业网点**。

(3) 将部分小网点改建成**金融便利店**。

案例：网点面积缩小

(4) 将部分小网点改造成无人值守**自助网点**。

三、加强后台系统功能建设

(一) **提高核心业务系统的自助功能**

(二) **研发不同的业务操作模块**

(三) **开发更多的金融产品**

(四) **建立后台集中处理中心**

第三章 网点转型路径

一、由以产品为中心，向以客户为中心转变

(一) 经营重心：

(二) 服务理念

二、由受理操作型，向营销服务型转变

三、由单一柜面服务，向多渠道服务转变

(一) 多功能综合网点

(二) 特色专业网点

(三) 金融便利店

(四) 边远乡村流动服务网点

(五) 无人值守自助网点

(六) 网上交易虚拟网点

四、由单一存贷业务服务，向为客户提供一揽子多元化服务转变。

(一) 以客户需求为导向创新产品。

(二) 丰富金融产品

五、由以前主要服务对公客户，向突出零售、公私兼顾转变

（一）网点服务的重点客户

- 1．大额零售客户
- 2．对公客户
- 3．复杂业务客户
- 4．特色服务客户

（二）为什么要向零售银行转型？

- 1．大中型企业，资产优良，是银行追逐的黄金客户，但获客难度大。
- 2．个人客户贡献度增加
- 3．加强零售业务销售渠道建设

（三）如何向零售转型

- 1．建立零售银行服务体系
- 2．实行公私联动营销。

六、由重点服务低端客户向重点服务中高端客户转变

- (一) 独立的VIP室
- (二) 综合柜台上面设置VIP客户优先叫号办理业务。
- (三) 为中高端客户提供专业特色服务

七、由提供一般化共性服务向提供差异化特色服务转变

- (一) 差异化服务方式。

1 . 普通客户 :

2 . 中高端客户 :

- (二) 差异化服务价格。

第三章 多功能综合网点建设

一、综合网点建设要求

- (一) 业务分流 :

案例 : 某行柜面业务量减少

- (二) 产品分销 :

(三) 功能分区：

(四) 客户分层：

二、综合网点硬件建设标准

(一) 位置佳：

(二) 形象好

(三) 设施优：

(四) 人员足：

三、综合网点主要功能

(一) 操作中心

(二) 营销中心

案例：某行基层柜员减少

(三) 财富管理中心

四、综合网点功能分区

(一) 高柜区：

(二) 低柜区：

- (三) 财富顾问区：
- (四) 自助服务区：
- (五) 客户电子服务体验区
- (六) 接待休闲区。
- (七) 商务活动区。

五、大堂经理职能转型

- (一) 完成客户咨询，解答金融疑问。
- (二) 维持秩序，确保安全
- (三) 引导、分流客户：
- (四) 协助客户完成柜台业务相关准备工作。
- (五) 协同营销。
- (六) 对客户进行厅堂宣传教育，发现营销机会

第四章 特色网点、社区便利网店

自助网点、网上虚拟网点建设

一、特色网点建设

(一) 将城建新区网点，打造成**按揭贷款中心**，专营按揭贷款业务。

(二) 将专业市场、步行街网点，打造成**小微服务中心**，专营个体工商户、小微企业金融服务。

案例：**某行专业市场支行**

(三) 将贴近工业园区网点，打造成**创业服务中心**，专营大学生、返乡青年创业等特色贷款业务。

案例：**某行创业特色支行**

二、社区便利网点建设

(一) 为什么要建立社区便利店？

(二) 社区便民店主要业务

(三) 如何建设社区便利店？

案例：**某行儿童主题银行**

三、无人值守自助网点建设

(一) 扩大离行式自助物理网点

(二) 引进智慧柜员机和自助发卡机等新产品。

四、互联网虚拟网点建设

(一) 大力推广网上银行、手机银行、微信银行等电子渠道业务。

(二) 加强电子银行产品的宣传力度和营销力度。

(三) 加大对电子银行的政策倾斜。

案例：某行推出“智 e 购”网上商城平台。

第五章 智慧网点建设

一、银行网点智能化的好处

- (一) 实现线上服务先进化，线下服务智能化
- (二) “线上线下”的融合，精准客户定位和分层
- (三) 用科技创新提升网点服务质量和效率
- (四) 降低成本
- (五) 改善客户体验

二、智慧银行建设重点

- (一) 微信预约。
- (二) 智能填单。
- (三) 机器人服务。

案例：某行机器人

- (四) 网点“一站式”智能化服务。
-

案例：某行一站服务

(五) “无纸化”革新。

(六) 扫码付费。

案例：某行第一家智能网点

(七) 智能柜台

案例：某行**超级柜台**

(八) 人脸识别技术

| **1 . 人脸识别国家政策**

2 . 人脸识别技术在银行领域应用

3 . 刷脸取款

第六章 网点内部管理转型

一、业务经营管理转型

(一) 推进网点劳动优化组合。

(二) 按规定配齐**营销人员**。

二、员工转型

(一) 明确员工岗位职责。

1 . 传统银行网点工作岗：负责人、会计主管、柜员

2 . 向营销服务型转型后岗位：

(二) 促进操作型员工向营销型员工的转变。

(三) 提高员工素质和能力

(四) 加强对一线员工培训教育

二、考核机制转型

(一) 考核原则

(二) 考核内容

(三) 实行推荐营销奖励。