

《商业银行战略规划与战略规划执行解码》

陈德胜 博士/教授

宏观经济与商业银行经营管理专家

课程背景：

2023年10月30日至31日中央金融工作会议、2023年12月11日至12日中央经济工作会议，对2024年经济工作和未来5年的金融工作做出了明确的部署。国家金融监督管理总局的设立、《商业银行资本管理办法》的发布，对商业银行的经营管理提出了更加严格的要求。在此背景下，各商业银行都在加强战略规划的迭代更新和解码，推动执行层面对业务经营管理的提升和促进。

为此，本课程对商业银行战略规划与战略规划执行进行解码，为商业银行战略规划制定的有效性提升和战略执行力的提高进一步指明方向。

授课老师近30年的银行理论学习研究和商业银行总分支行实践工作经验，十余年的战略规划工作经验，逻辑严谨，思路清晰；通过深入浅出的理论与案例分析相结合，通俗易懂。

课程收益：

- 1、学习了知商业银行战略规划的逻辑思路、常用模型和实践过程。
- 2、通过解读，帮助学员全面学习了知商业银行战略规划执行的关键要素、方法和实施路径。

课程对象：

银行部门经理

课程时间：

1天，6小时/天

课程方式：

主题讲授+视频欣赏+情景模拟+案例研讨+学员分享+落地工具+头脑风暴

课程大纲

一、商业银行战略规划解码

(一) 什么是战略规划

1 什么是战略

- (1) 愿景
- (2) 使命
- (3) 战略定位
- (4) 战略目标

2 什么是规划

- (1) 年度规划
- (2) 三年规划
- (3) 五年规划

(二) 战略规划编制的基础要素

1 外部社会政治经济金融环境 (PESTEL 模型)

- (1) 社会环境 (例如: 中国特色社会主义)
- (2) 政治环境 (例如: 金融的政治性、人民性、党管金融)
- (3) 经济环境 (例如 GDP、CPI、高质量增长)
- (4) 金融环境 (例如 M2、社融、资本管理办法)
- (5) 科技环境 (例如数智、中国式现代化、高质量增长、质效生产力)

2 内部经营管理状况 (年度、近三年、近五年、近十年---麦肯锡 7S 模型)

- (1) 原有战略复盘 (KISS 模型、STAR 模型)
- (2) 经营状况分析 (SWOT 模型, 包括资产、负债、资本、盈利性等)
- (3) 管理状况分析 (诸如组织、人力、流程、风险管理等)

3 未来经营管理对战略规划编制的要求提炼

(三) 战略规划编制 (新麦肯锡五步法)

1 愿景

2 使命

3 战略定位

4 战略目标

5 经营目标分解 (甘特图)

6 组织变革 (部门与职责、岗位与职责: 团队的能力和动力)

7 制度 (建立和健全)

8 机制 (适应新的战略制定和实施, SCP---规则/结构、行为、业绩)

9 流程再造 (高效敏捷)

10 信息化支持 (科技、大数据、区块链、AI)

二、战略规划执行解码 (第一部分: 总部层面)

(一) 战略规划宣讲

(二) 组织架构再造

(三) 人力资源重组

(四) 制度、机制、流程和信息化配套支持

(五) 风险政策、授信政策与营销规划衔接

(六) 资本、资产、负债、内部转移定价 (FTP) 等政策明确

(七) 经营责任书签署

三、战略规划执行解码 (第二部分: 分支机构层面)

(一) 分支机构所在地的经营环境与资源梳理

1 主要和重要产业与企业 (存量客户概况, 波特 5 力模型)

2 优势产品、模式、资源等经营管理策略制定

(二) 对公业务综合化营销

- 1 确保管理模型优化---注重过程指标监管与考核
- 2 做好定期不定期的资源盘点、动态分析和复盘
- 3 灵活精准细化营销---坚持目标导向，注重过程管理

- (1) 一行一策---找准突破口
- (2) 一户一策---分类分级经营，全流程跟踪服务
- (3) 一人一策---综合联动
- (4) 加强统计分析与动态反馈闭环响应

a 指标细化

b 动态图示

c 统计分析--每个岗位关键指标一张表

4 数智化经营与管理

- (1) 信息化
- (2) 数字化
- (3) 智能化

5 营销服务方案准备精准

- (1) 关系营销---社会活动能力
- (2) 平台化营销
- (3) 新媒体化营销
- (4) 沙龙化营销

6 做好存量和增量管理

7 做好线上营销和线下营销的结合

8 轻资本与轻资产转型

9 交易型和投行化转型

10 数字化转型

11 区块链与数字人民币等科技转型

12 经营标准化转型

- (1) 落实到人的动作、过程、结果标准化
- (2) 落实到事的动作、过程、结果标准化
- (3) 落实到时的动作、过程、结果标准化

13 管理标准化转型

- (1) 重点过程指标
- (2) 条线负责人管理职能
- (3) 细化对分支行的管理动作
- (4) 建立简单易执行的反馈机制
- (5) 建立简单易执行的追踪机制

14 盈利标准化转型

15 可持续复制性和持续提升

(三) 加强基于全量 AUM 提升的零售业务经营管理

1 全员重视

2 网点资源盘点与标准化

3 网点资源盘点与标准化

4 营业室资源盘点与标准化

5 一行一策

6 一户一策

7 一人一策

- 8 部门职责明确赋权
- 9 岗位职责明确赋权
- 10 流程节点优化顺畅
- 11 汇报与跟踪机制可执行、易操作（GROW 模型）
- 12 绩效考核与激励等机制到位
 - (1) 制度---规范团队行为
 - (2) 沟通---激发团队活力
 - (3) 落实---坚持目标导向
 - (4) 通过高绩效管理提升员工归属感
 - (5) 通过高绩效管理塑造员工凝聚力
- 13 持续培训机制
- 14 营销服务方案准备精准
 - (1) 关系营销---社会活动能力
 - (2) 平台化营销
 - (3) 新媒体化营销
 - (4) 沙龙化营销
- 15 找准突破口
- 16 全流程跟踪服务
- 17 公私综合联动
- 18 分类分级经营策略
- 19 注重过程指标监管与考核
- 20 向存量要增量
- 21 关键目标客群精准画像
- 22 注重线上营销和线下营销的结合
- 23 注重分析和复盘
- 24 保证收益，增加权益
- 25 加强统计分析与动态反馈闭环响应（PDCA 工作法）