

分类号 F203.9/974

密级 公 开

U D C \_\_\_\_\_

编号 10741



# MBA 学 位 论 文

论文题目 浦发银行兰州分行网点转型优化研究

研 究 生 姓 名: 殷 蕊

指导教师姓名、职称: 方来 教授

学 科 、 专 业 名 称: 工商管理

研 究 方 向: 企业管理

提 交 日 期: 2022 年 3 月 18 日

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 邬蕊 签字日期： 2022.6.16

导师签名： 马素 签字日期： 2022.6.16

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

- 1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
- 2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 邬蕊 签字日期： 2022.6.16

导师签名： 马素 签字日期： 2022.6.16

**Research on network Transformation  
optimization of Lanzhou Branch of Shanghai  
Pudong Development Bank**

**Candidate :Yin Rui**

**Supervisor :Fang Lai**

## 摘要

网点转型是一个老课题，但在不同时期有不同含义。银行业的竞争愈演愈烈，人们印象中固有的银行经营方式正在受到冲击，提升银行网点的获客能力及效能成为当前亟待解决的问题。在此背景下，多数商业银行开始了网点改造，改造的内容包含网点布局、人员调配以及机具布放等多个层面的内容。怎样实现网点转型，提升网点产能，助力商业银行业务发展，有效占据市场份额，是各家商业银行都非常重视的问题。在此要求之下，笔者所在的浦发银行兰州分行也结合自身实际对所辖的营业网点开始了转型升级，但是，网点转型不是一成不变的，需要根据内外部环境的转变不断优化。本文就是对浦发银行兰州分行网点转型优化的研究。

本文在查阅文献资料及结合实践的基础上，全面研究浦发银行兰州分行的网点转型优化。首先，本文在界定银行网点和网点转型概念，阐述公司核心竞争力理论、服务价值链理论、企业再造理论等理论的基础上，从已有转型方案、转型历程、取得的阶段性成果三个方面介绍浦发银行兰州分行网点转型的现状，运用 S W O T 分析、问卷调查、深度访谈等方法分析了现阶段网点转型中存在的问题及原因。其次，根据问题和原因的分析，设计网点转型优化方案，从网点转型的目标、原则，涉及的网点布局、客户管理、营销模式、智能化建设、人员配置等五个方面完善了转型的具体环节。最后，明确了网点转型的实施步骤，通过数智化中台建设，优化作业流程实现业务的集约化，从制度保障、人力资源保障、风险控制等方面保证优化方案的顺利实施，为网点转型提供有力支撑。

商业银行对营业网点的转型是适应金融环境发展的必然结果。笔者以浦发银行兰州分行的服务网点发展转型为具体研究分析目标对象，归纳总结服务网点发展转型的实践经验，为日后形成统一标准的转型模板提供了可参考的范式。

**关键词：**营业网点 转型升级 优化 集约

## Abstract

Network transformation is an old topic, but it has different meanings in different periods. As the competition in the banking industry becomes more and more fierce, the inherent operation mode of banks in people's impression is being impacted. It is urgent to improve the customer acquisition ability and efficiency of bank outlets. In this context, most of the commercial banks began to reform the network, including the network layout, personnel deployment and machinery and tools layout. How to realize the network transformation, enhance the network capacity, help the commercial bank business development, effectively occupy the market share, is the commercial banks are extremely concerned about the problem. Under this premise, Lanzhou Branch of Shanghai Pudong Development Bank, where the author works, has also begun to transform and upgrade its branches based on its own situation. However, the branch transformation is not constant and needs to be constantly optimized according to the changes of internal and external environment. This paper is a study on the network transformation and optimization of Lanzhou Branch of SPD Bank.

Based on literature review and practice, this paper comprehensively studies the network transformation and optimization of SPD Lanzhou Branch. First of all, based on the definition of bank branches and outlets transformation concept, this company's core competitiveness theory, service value chain theory, enterprise reengineering theory, and the theory of customer value theory, on the basis of the transformation from an existing scheme, transformation process, the phased achievements three aspects to introduce the present situation of Shanghai Pudong Development Bank, Lanzhou Branch network transformation, SWOT analysis, questionnaire survey, in-depth interview and other methods are used to analyze the existing problems and reasons in the network transformation at this stage.

Secondly, according to the analysis of the problems and causes, the optimization scheme of network transformation is designed to improve the specific links of the transformation from the objectives and principles of network transformation, network layout, customer management, marketing mode, intelligent construction, personnel allocation and other five aspects. Finally, it defines the implementation steps of the network transformation, optimizes the operation process to realize the intensification of the business through the construction of digital-intelligent center and Taiwan, ensures the smooth implementation of the optimization plan from the aspects of system guarantee, human resources guarantee and risk control, and provides strong support for the network transformation.

The transformation of commercial banks to business outlets is the inevitable result of adapting to the development of financial environment. The author takes the network transformation of Lanzhou Branch of Shanghai Pudong Development Bank as the specific research object, summarizes the experience of network transformation, and provides a reference paradigm for the formation of a unified standard transformation template in the future.

**Keywords:** Business network; Transformation and upgrading; optimize; intensive

# 目 录

<b>1 绪 论</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景 .....	1
1.2 研究目的及意义 .....	1
1.2.1 研究目的 .....	1
1.2.2 研究意义 .....	2
1.3 研究内容与研究方法 .....	2
1.3.1 研究内容 .....	2
1.3.2 技术路线 .....	3
1.3.3 研究方法 .....	4
1.4 文献综述 .....	4
1.4.1 转型动因分析 .....	4
1.4.2 转型模式归纳 .....	5
1.4.3 网点转型实践 .....	8
1.4.4 转型效能分析 .....	9
<b>2 概念界定及基础理论</b> .....	<b>10</b>
2.1 概念界定 .....	10
2.1.1 银行网点的概念 .....	10
2.1.2 网点转型的概念 .....	10
2.2 转型目标 .....	10
2.2.1 网点轻型化 .....	10
2.2.2 网点智能化 .....	10
2.3 基础理论 .....	11
2.3.1 公司核心竞争力理论 .....	11
2.3.2 服务价值链理论 .....	12
2.3.3 企业再造理论 .....	13
<b>3 浦发银行兰州分行网点转型现状分析</b> .....	<b>14</b>
3.1 浦发银行兰州分行网点概况 .....	14
3.1.1 浦发银行兰州分行简介 .....	14
3.1.2 浦发银行兰州分行网点建设情况 .....	14

3.2 浦发银行兰州分行网点转型方案、历程及阶段性成果 .....	16
3.2.1 转型方案 .....	16
3.2.2 转型历程 .....	17
3.2.3 取得的阶段性成果 .....	19
3.3 浦发银行兰州分行网点现状的 SWOT 分析 .....	20
3.3.1 优势分析 .....	20
3.3.2 劣势分析 .....	21
3.3.3 机会分析 .....	21
3.3.4 威胁分析 .....	22
3.4 浦发银行兰州分行网点转型存在的问题 .....	24
3.4.1 营业网点仍然以传统结算型为主，网均产能有限 .....	24
3.4.2 网点布局不合理，空间利用率较低 .....	24
3.4.3 办理业务和提供服务效率低下 .....	25
3.4.4 电子设备便利化程度不高，渠道利用率低 .....	25
3.4.5 网点厅堂人员联动不畅 .....	26
<b>4 浦发银行兰州分行网点转型问题原因分析 .....</b>	<b>27</b>
4.1 调查访谈开展及调查问卷发放 .....	27
4.1.1 问卷调查及访谈提纲设计原则 .....	27
4.1.2 调查问卷及访谈提纲设计内容 .....	27
4.1.3 调查对象及过程 .....	28
4.2 问卷调查分析 .....	28
4.2.1 问卷基本信息分析 .....	28
4.2.2 调查问卷信度检验 .....	29
4.2.3 调查问卷效度分析 .....	31
4.2.4 问卷调查描述性分析 .....	32
4.3 深度访谈分析 .....	34
4.3.1 访谈基本信息分析 .....	34
4.3.2 深度访谈结果分析 .....	34
4.4 存在问题的原因分析 .....	35
4.4.1 网点定位单一 .....	35
4.4.2 网点物理环境陈旧 .....	36
4.4.3 业务流程过于本位 .....	37

4.4.4 线上线下一体化程度不高	37
4.4.5 人员调度缺乏弹性	37
<b>5 浦发银行兰州分行网点转型优化方案</b>	<b>39</b>
5.1 网点转型优化的目标	39
5.2 网点转型优化的原则	39
5.3 网点定位及布局转型优化	40
5.3.1 网点定位优化	40
5.3.2 网点布局优化	41
5.3.3 网点功能分区优化	42
5.4 网点客户管理转型优化	43
5.4.1 客户分层定位	43
5.4.2 客户分层维护	44
5.4.3 客户全生命周期管理	45
5.5 网点营销服务模式转型优化	47
5.5.1 建立差异化营销服务体系	47
5.5.2 建立全流程营销服务体系	48
5.5.3 培植资产配置理念	48
5.6 智能化网点建设	48
5.6.1 智能化机具布放	49
5.6.2 业务流程智能化	49
5.7 网点人员配置优化	50
5.7.1 增强人员弹性	50
5.7.2 员工池建设	51
5.7.3 引入厅堂外包辅助人员	51
<b>6 浦发银行兰州分行网点转型优化方案的实施及保障措施</b>	<b>52</b>
6.1 实施步骤	52
6.1.1 试点定型	52
6.1.2 转型成果固化	52
6.1.3 组建内训团队	52
6.1.4 团队文化建设	52
6.1.5 全面推广	52
6.2 保障措施	53

---

6.2.1 组织保障 .....	53
6.2.2 制度保障 .....	54
6.3 风险控制 .....	54
<b>7 结论及展望 .....</b>	<b>56</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>57</b>
<b>附录 .....</b>	<b>59</b>
《浦发银行兰州分行网点转型优化研究》访谈提纲 .....	59
《浦发银行客户服务感受度调查问卷》 .....	60
<b>后记 .....</b>	<b>63</b>

# 1 绪论

## 1.1 研究背景

对于银行而言，转型，尤其是银行网点的转型是一个经久不衰的课题，在不同的时期和不同的经济社会环境中具有不同的含义。对银行和用户而言，服务网点依然具备独特的价值。服务网点作为银行的基础分销渠道和服务窗口，在打造服务品牌形象、营销复杂的金融产品以及管理高端客户等多个层面，都具备非常重要并且无法取代的作用。

近年来，银行网点的客流量下降已经成为各家银行的“新常态”。银行离柜率的上升、网点保开门成本居高不下等现状在一定程度上反映了商业银行在网点存续及未来发展走向上的尴尬处境。即便如此，近两年来全国银行网点总数的净减少量并不显著，大多数银行仍旧继续在探索传统网点的转型发展，使其成为零售业务的主要基础经营单元。如今的中国是一个移动互联网应用高度普及的社会，但是各银行都不愿意放弃传统网点模式的“纳什均衡”局面恰恰反映了银行网点在获客能力以及对同业填补空白的担忧。在银行业务全面线上化的大趋势下，真正面临“关停”危机的其实是网点的服务交付属性，而网点的营销拓展属性则需大力发展。网点致力于用户增长手法的不断创新，通过打造场景化的获客方式，把客户引进到银行的生态之中，重视以客户体验为中心，充分发挥线下优势，主攻客户体验痛点，提供更具温度的服务。

网点是商业银行业务经营的主要阵地，是展示形象的重要窗口，是联系客户的关键纽带。面对金融科技的发展和行业竞争的加剧，如何把握数字时代的发展趋势，推进网点优化转型、提升综合竞争力，是我们亟需认真思考和解决的问题。网点转型在不同的时代被赋予不同的使命，立足当下，立足实际，运用研究生阶段学习的理论知识，以浦发银行兰州分行的网点转型之路作为案例，探索出一条适合本企业升级发展之路，符合 MBA 学习阶段的初衷和要求。

## 1.2 研究目的及意义

### 1.2.1 研究目的

笔者目前就职于浦发银行兰州分行，作为总行在全国金融中心、经济发展前沿阵地——上海的一家全国性股份制商业银行，对于银行网点发展变革的趋势感受颇深。于是，决定立足分行发展实际，结合属地特点，对现阶段浦发银行兰州分行所辖网点的转型升级加以研究、优化，通过网点布局、人员配备、中后台建设、机具配置等方

面协调配合，达到网点功能深耕的效果。对于兰州分行而言，在甘肃省同业中，如何通过网点转型升级持续提高价值转化，加强品牌认同，重塑网点赋能是一个值得探讨的问题。

## 1.2.2 研究意义

随着专业技术改革创新和金融对外开放，我国银行业市场的进入壁垒逐步降低，客户获取信息的来源增加，信息获取成本下降。以兰州市为例，国有商业银行、股份制商业银行、政策性银行、城市商业银行、农村商业银行一应俱全，要想在其中谋求发展、占据一席之地，须通过网点发展转型来塑造可长期发展的运营模式，并提升综合竞争实力。研究也为商业银行转型发展提供了模式对策，这对银行网点管理者来说具有很强的实际借鉴意义、参考价值和可操作性。

## 1.3 研究内容与研究方法

### 1.3.1 研究内容

本文根据对浦发银行兰州分行服务网点发展转型模式的研究，综合国内外各研究文献，基于企业核心竞争力理论和企业流程再造理论，从近年来浦发银行网点转型的模式方法展开分析，设计调查问卷，提出近年来浦发银行兰州分行网点模式转型存在的问题。通过网点转型的方案设计，提出具体改进措施，为保证方案的有效性，对保障措施加以研究分析，可以为银行管理者的网点转型决策提供参考依据。

本文共分为七个章节，第一、二章是对论文写作的背景、目的、意义、参考文献及所用理论进行概述。其中核心章节为第三、四、五章，第三章通过对网点转型的现状分析、转型历程分析及内外部环境分析，找出浦发银行兰州分行网点转型过程中存在的五点问题；第四章辅以问卷调查、深度访谈的研究方法，对浦发银行兰州分行转型存在问题的原因进行分析研究；第五章依据存在的问题及原因设计优化方案，对网点布局、客户管理、营销模式等方面进行全面优化；第六章是对网点转型实施步骤及保障措施的研究；第七章是本文结论及研究展望。文章通过发现问题，分析成因，解决问题，完善方案，保障执行的思路进行论文撰写。

### 1.3.2 技术路线

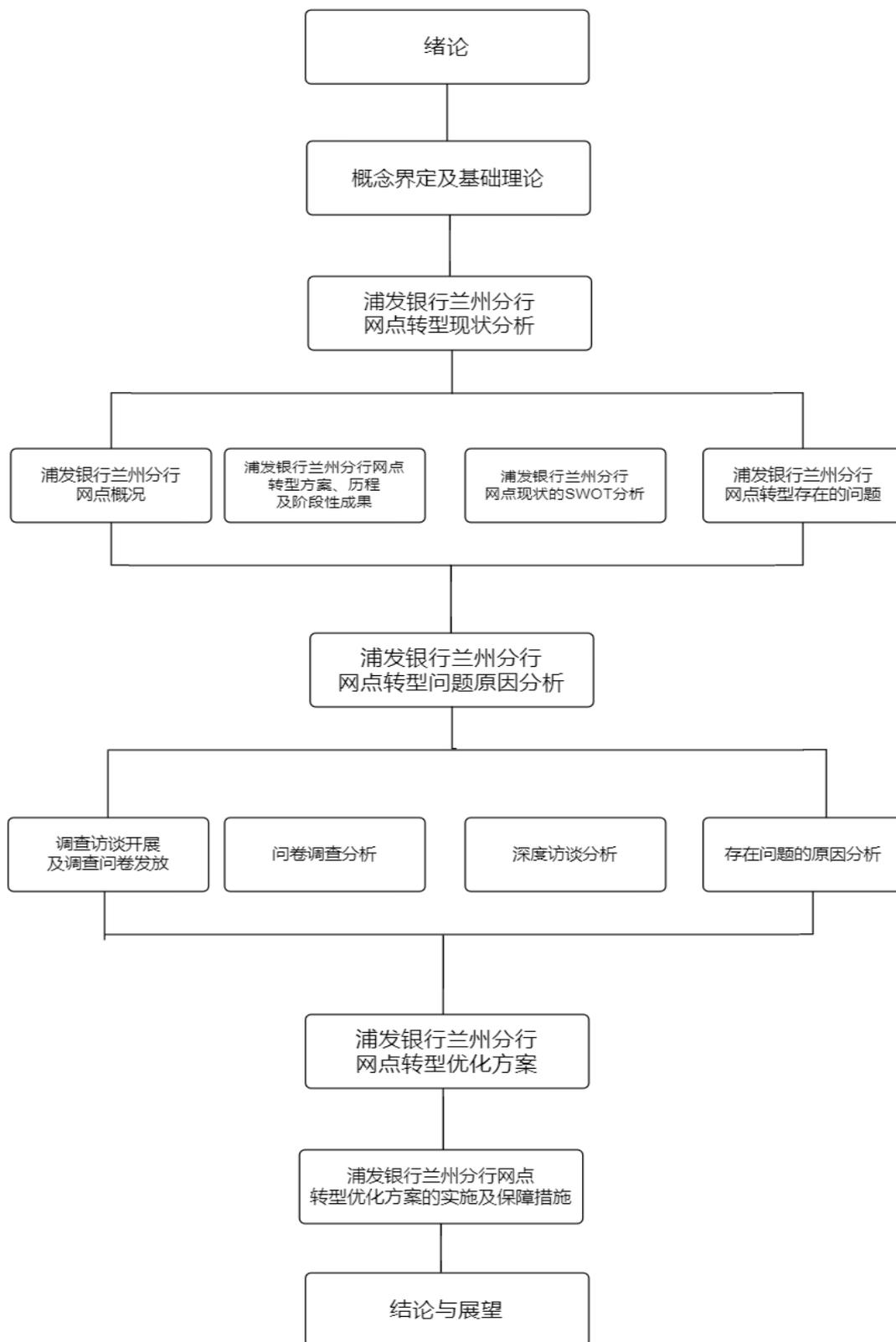


图 1.1 技术路线图

### 1.3.3 研究方法

1. SWOT 分析法。通过 SWOT 分析，优势和劣势的研究分析普遍看重于公司本身的突出优势及其和竞争对手的对比分析，机会和威胁的分析侧重于外部环境的变化及其对企业的影响。通过内外部环境分析，有助于全面了解网点转型的现状。

2. 调查问卷法。结合论文研究需要，设计调查问卷，面向客户开展调查，通过对问卷的分析研究，找出网点转型过程中存在的问题及原因。

3. 调查访谈法。通过座谈、访谈和查阅资料，对浦发银行兰州分行服务网点发展转型展开专项调查分析研究，根据对其内部参考资料的汇总梳理研究分析，针对服务网点一线工作人员、基层管理岗位人员开展访谈，通过对访谈记录的分析，还原出网点转型存在的问题和原因。

4. 文献研究法。本文对照参考多个和银行服务网点发展转型有关的基础原理和应用实践、论文等参考文献，研究分析浦发银行兰州分行在网点转型里存在的问题和原因，为网点转型设计方案分析研究和优化，提供理论基础的借鉴和实践操作的支撑。

## 1.4 文献综述

近年来，我国的金融业位于快速发展转型过程中，随着商业银行改革的推进，越来越多学者也关注到了商业银行的变革，其中营业网点作为银行开展业务的一线阵地，其转型变革也备受关注。

本文将从银行网点的转型动因、转型模式、转型实践、效能分析这几个方面的研究成果进行汇总评述。

### 1.4.1 转型动因分析

谢金静,王银枝(2020)认为,作为提供服务的核心载体——物理网点对传统银行的重要性不言而喻。但在新常态和金融科技双重冲击下,传统银行物理网点功能有所弱化。然而,在新常态和金融技术的双重冲击下,传统的银行实体网点功能被削弱,转型成为必然要求<sup>[1]</sup>。傅剑舜(2018)认为,互联网金融的崛起对中国传统类型的商业银行的发展具有深远影响的作用,商业银行仅有落实好应对顺势发展转型服务网点才可以在将来的竞争中占有优势<sup>[2]</sup>。吴星(2018年)提出,伴随着专业应用技能知识在总人口里的推广遍及的作用程度提高,用户行为活动将剧烈地推进商业银行的改革,即使一些改革创新没有办法成功,也将会针对银行也形成润物细无声的转变<sup>[3]</sup>。樊志刚等(2014)提出了股份制商业银行的大数据应对策略,就银行物理网点的相对优势抗争互联网金融从而谋取最大化利润<sup>[4]</sup>。Gunter Franke 在他的作品《Transformation of

Banks and Bank Services》里指出：服务网点发展转型是电子数据信息专业技术发展和金融相互结合的最终结果，是伴随着用户金融需要的升级改变形成的，他研究分析银行的发展转型是通过金融经济类商品、专业技术的改革创新和外界监督全面管理政策的改变推进的<sup>[5]</sup>。专家学者 Bruce 在《欧洲银行业转型》中提出：在互联网逐渐发展飞速的当下，人们的金融消费原理持续迭代更新，消费行为活动持续升级的时候，商业银行要求转化运营的理念，持续改善改革创新金融经济类商品，寻求到更为稀奇独特的服务模式，才可以在白热化的银行竞争中获取先机<sup>[6]</sup>。陈一洪（2015）指出营业网点发展转型，是商业银行在应对新社会发展趋势经济分布状态的全新策略发展目标。伴随着网络电子金融专业技术的持续改革创新，我国金融市场竞争大环境的很大发展转型下，商业银行想要迅速占据市场提升竞争综合实力，就需要从新再次作用定位本身发展定位目标、转化策略概念，主动充分把握市场机遇，从新再次裁定发展转型设计方案。银行物理网点作为加深客户关系并保证持续稳定利润来源的关键尤其在涉及客户财务决策以及获取个性化建议等方面，网点网络依然是客户的首选<sup>[7]</sup>。

对银行和用户来说，网点依然具备特殊的应用价值。我们要反对“服务网点中心论”，还需要反对“服务网点无用论”。

#### 1.4.2 转型模式归纳

在服务网点发展转型的作用范围概念方面，IBM 企业在 2003 年指出了根据“新服务网点主义”的服务网点发展转型理论思想，并且于 2006 年公布了《重塑网点价值银行网点在转型》，指出银行应该经过明确和优化网点布局，改善网络经营管理系统方式等推动中国银行金融业服务网点的发展转型。2014 年，全球上第 1 家无卡银行 Movenbank 创立者布莱特·金（Brett King）提出了 Bank3.0 的理论，书中提出，在移动互联历史时代，银行金融业需要加速满足适合用户逐渐移动和信息化的日常生活，假设银行不可以主动追得上用户的脚步，更多可以灵活多样满足用户需要的全新第三方支付组织机构就会占据市场。银行在服务网点改革创新里，能够经过优化用户行为活动研究分析标准模型，提升需要预计能力等途径进行优化；也能够经过提升自动智能化综合管理能力、服务网点并购，工作者调整等多个层面，降低和用户的交流沟通阻碍。

从网点转型的模式上来说，主要有轻型化转型、智能化转型、金融科技融合、互联网转型等几类。

（1）轻型化网点建设：关于实现商业银行轻型化转型的路径方面，刘建军（2015）

充分关注改革创新的作用力量，指出在银行金融业面对经济下行工作、利率市场交易化、网络电子金融等新逆境的市场竞争大环境下，应当经过改革创新来驱动轻型银行的发展转型<sup>[8]</sup>。吴楠(2015)重点针对互联网思维下商业银行轻型化组织系统的考虑，提出商业银行应该应用互联网思维改善目前具有的组织系统，通常包含：第 1，打造轻资产的工作业务系统，产生风险比例权重低、风险可以控制的资产和工作业务自然生态圈；第 2，打造轻型化的软组织，降低综合管理层次，提高策略合理性；第 3，打造轻结构、轻顺序流程的企业化经营综合管理队伍，实行市场交易化的综合管理，以非常少的物质资源获得更优产出<sup>[9]</sup>。于建忠 (2016)提出大规模银行展开了轻资本工作业务的发展，要求调整业务服务监管方式，统筹综合管理，协调管理开发，全面集中力量全面处理重要工作业务<sup>[10]</sup>。田惠宇(2014)对轻型化发展转型有深入的理解认知，他根据本身对银行运营全面控制和宏观市场发展大环境的认知，从点、线、面各分布维度体系，发力指出塑造制定轻型银行的顺利完成途径为如下几点：首先，打造超强的轻资产工作业务系统；其次，从用户价值根本来源寻找“轻”的运营方式；第三，完成组织结构和顺序流程轻型化；第四，中服务后台综合管理要完成举重如果“轻”；第五，借用互联网思维和力量<sup>[11]</sup>。范耀胜等(2018)分析研究了国营商业银行及七家股份制商业银行的生活公共社区银行，及服务网点的“轻型化”投资建设实际情况，提出了目前生活公共社区银行及服务网点“轻型化”发展转型的深远的影响作用，包括面对的严峻挑战，指出了全国商业银行轻型服务网点投资建设的新发展思路<sup>[12]</sup>。秦辉(2018)提出互联网历史时代要求全新的银行金融业务方式，低资本投入、高专业技术有效作用含量、高额外附加产值，逐渐发展成为商业银行转型升级的必然方向，研究分析了互联网专业技术发展和改革创新，对传统类型的商业银行金融业务等各控制环节价值重建的作用影响，指出了商业银行“轻型化”发展转型的意见和战略<sup>[13]</sup>。

上述科学研究者针对银行发展转型战略的考虑，将会对股份制商业银行发展转型轻型化银行，具备关键的实际影响意义。

(2) 智能化网点模式：杨飞(2016)提出服务网点的人工智能化的发展转型，反映出了银行服务网点经营管理系统方式的改革创新方向，是互联网历史时代下推动线上渠道和银行物理服务网点系统化的高效渠道，是大幅减少传统类型的服务网点经营管理成本费用的高效举措手段<sup>[14]</sup>。巴曙松(2018)提出服务网点人工智能化的发展转型是商业银行的核心发展策略，物理服务网点经过人工智能化使用服务用户，将庞杂、时间久的工作业务被变迁转化到人工智能机具设施办理，能够提高工作业务办理工作

效率，优化用户实践感受、加强用户粘性。与此同时商业银行人工智能化的发展转型，关系影响到对服务网点的功能、顺序流程、作用定位等展开全面发展转型<sup>[15]</sup>。王科（2018）提出银行服务网点人工智能化的发展转型的关键性，通常表现在经过打造线上应用操作平台和工作业务服务总流程升级，能够完善服务网点的功能和收益，提升市场综合实力。与此同时经过对不同途径工作业务服务总流程的系统全面，能够提升服务网点的经营综合管理工作效率。除此之外，经过实行银行服务网点人工智能化的发展转型，对服务网点服务顺序流程展开参考标准化、多元化重新再造，可以高效提高用户的满意接受程度<sup>[16]</sup>。刘训翰，吴庆跃（2018）提出商业银行人工智能化的发展转型，包括金融科技和人工智能机器设备使用、人工智能大数据专业技术研究分析、工作业务服务总流程优化再造三个重要基本组成要素。使得全国商业银行主动研究使用金融科技，改善传统类型的工作业务服务总流程，展开“以用户为中心”的物理服务网点人工智能化改善<sup>[17]</sup>。钱月军（2019）提出在全新的局势下，经营综合管理工作要围绕人工智能化的发展转型进行，要求综合人力资源、途径物质资源，联合推动服务网点人工智能化的投资建设<sup>[18]</sup>。

（3）金融科技融合：根据科技的发展以及经济实际情况，学术界和业界通常而言，都会把金融科技有关专业技术快速在银行金融业推广遍及，而银行假设想连续维持竞争综合实力，就应当增大针对金融科技项目的投入。Willem Standaert 等（2020 年）提出，根据全世界科技的发展未来趋向，银行最后将会被接受数据改革创新，大科技以及金融科技项目最后将会被表现在银行策略方向上，并且最后为用户服务<sup>[19]</sup>。孟娜娜等（2020 年）提出，金融科技项目会对银行金融业形成“市场挤出”和“专业技术溢满超过”效果，尽快地投入金融科技的银行，将获取对比作用优势，进而推动其他银行的投入，金融科技将会从本质上影响银行金融业的竞争，各银行需要加速提升金融科技的使用效率<sup>[20]</sup>。Henry Pooley（2020 年）提出，金融科技同时也是广大的中、小公司工作业务需要，银行为了全面符合在这用户总人群的竞争，将快速提升金融科技的使用效率<sup>[21]</sup>。Günter Franke 提出商业银行服务网点发展转型将会以传统类型的物理服务网点和全新电子途径相互有机融合作为将来发展朝向<sup>[22]</sup>。MoritzJünger 等（2019 年）提出，伴随着社会、城市、经济的快速发展、教学培训的完善，对比于已有专业技术系统下的金融经济服务，人们会更加喜欢运用金融科技的全新科技<sup>[22]</sup>。

（4）互联网转型：互联网转型：全国谢平教授等人（2012 年）第 1 次指出了网络电子金融的涵义，同时把网络电子金融从服务模式上划分为“传统类型的金融经济服

务的互联网延拓、互联网居间服务、和网络电子金融服务三类方式<sup>[24]</sup>。刘德实（2012年）在《银行业的互联网之路》里，具体论述了全世界各地区商业银行的互联网商业银行工作业务的发展分布状态、较完整系统地实时监控了我国主要银行的互联网商业银行、移动智能手机银行、电子商场等工作业务的发展状况<sup>[25]</sup>。陆岷峰教授等人（2014年）将网络电子金融确定为互联网专业技术的金融改革创新，金融互联网就是对传统类型的金融经济服务的升级，并且提出网络电子金融将会针对传统类型的金融经济产业，尤其是商业银行的服务方式、运营方式、更有甚者组织管理系统架构形成很大影响<sup>[26]</sup>。鲁小兰（2015年）在《互联网金融发展模式和风险防范》里，详细论述了各类互联网金融模式发展的现状、存在的风险及风险防范措施<sup>[27]</sup>。

### 1.4.3 网点转型实践

IBM 企业最开始指出“服务网点发展转型”理论，该理论的核心要点是服务网点应该参考依据用户需要的改变而改变的理念。商业银行服务网点应该逐步从供应简易的结算服务转化为供应多元化的金融经济服务的整体性金融应用操作平台。与此同时，应该转化服务网点的服务环境、机器设备和工作业务服务总流程标准模型，以充分保障用户获取高水准的参考应用标准化服务，进而高效地提升银行服务网点的赢利能力。近年来，收录在知网中以某银行为例分析网点转型的学位论文共计 470 篇，足以证明网点转型在实践中应用的广泛性和迫切性，更多的人致力于网点转型工作的研究，探索其实践意义。对于服务网点发展转型的充分重视点，具备经典性的是谢金静等（2020年）提出，服务网点发展转型不应该只重视简单的物理服务端的改变，以用户为中心的发展转型应当重视对服务网点的综合需求，要落实好“工作业务系统化”“工作人员全能化”“途径全面整合化”“使用人工智能化”“服务亲民普通化”“服务网点轻型化”，是一个关系点点滴滴的综合的具体过程。Cuecent (2018)指出了一些处理和解决方法，如将营销中心方式嵌入基层服务网点每日管理中心，使服务网点工作效率获取提升；成立交叉营销的体制；优化改善精确的调研分析工作业务服务总流程；供应多元化专门制作金融经济类商品和专属投资建议等，从而推动银行金融业基层服务网点的发展转型。Denise (2015)提出基层服务网点发展转型是从服务网点运营方式、组织结构、运营模式、功能区设置、服务网点工作业务组成五个构成方面展开服务网点重新再造。经过银行硬件组成设施改善、职位责任确定、工作人员工作业务能提高等模式，将服务网点运营从传统类型的运营方式转向综合运营、特征运营、有效运营的复合方式。

#### 1.4.4 转型效能分析

刘元杰等（2019 年）提出，银行使用了人工智能专业技术之后，就会对存信贷等传统类型的工作业务导致较大的冲击负荷，但从实际而已，也能替代人力减少成本费用<sup>[28]</sup>。张意，郭傲，张玉玲（2019 年）提出，伴随着工作业务机器设备的安排，各种工作业务取代比例将实现 90.0%-95%。柜员应该走出柜台辅导并且服务用户<sup>[29]</sup>。孙涛（2018 年）提出，当前中国银行工作者结构和外国差别距离较大，服务网点通常都是“核对交易型”，在面对金融科技的改革冲击负荷的时候，假设银行要规避裁员，就要求调整经营管理系统方式，能够将部分工作人员能够转化为销售工作者或金融科技工作者<sup>[30]</sup>。WondwossenJerene 等（2020 年）认为，采用了创新的电子金融服务后，对客户满意度以及忠诚度均有正向的影响<sup>[31]</sup>。LinLi 等（2018 年）认为，客户行为与银行行为是相互影响的，银行对于金融科技的应用会促使客户接受金融科技，而客户选择了金融科技后，反过来会促使银行继续在金融科技方面的投入，而这些积极的影响将有效改变银行的盈利情况<sup>[32]</sup>。

概括以上学者研究观点，国内外学者近年来对关于商业银行网点转型实施的经营模式转型做了详细的归纳、总结、剖析与说明，这些文献对于本文研究具有重要的借鉴意义。由于当前银行业经营发展面临着宏观环境的变化以及自身经营的困境，因而商业银行转型的发展顺势而为。对于银行转型动因的分析集中在外部大环境的探究上，站在银行自身发展、内部改革创新角度上的分析研究当前非常少。经过分析大量参考文献发现，专家学者们对商业银行服务网点发展转型的分析研究，在学界的相关成果比较零散且不够全面。在本案例中将以具体的商业银行转型案例作为分析对象，除对银行转型外部环境进行分析外，还会结合银行的内部经营管理状况具体问题具体分析，将理论联系实际。目前学术界对商业银行发展最新的研究集中在商业银行轻型化转型、智能化转型、金融科技融合、互联网转型等几个方向，这几个方向在一定程度上有重合的地方。本文将在设计案例时将重合点加以整合，使其更加完整清晰。

## 2 概念界定及基础理论

### 2.1 概念界定

#### 2.1.1 银行网点的概念

银行网点指的是成网状的商业经营实体的网络节点。银行网点就是银行采取的一种营业场所布局方式，这是为了取得更好的利润。一般会在一个城市内按重点、普通、一般的方式进行铺设，是银行为了满足客户对金融产品和金融服务的实际需求和潜在需求而设立的营销机构和服务窗口。广义上的网点，也包括自助柜员机、自助银行等自助服务机具和场所。

#### 2.1.2 网点转型的概念

网点转型指的是营业网点运营模式的转换，指网点的主要功能从核算交易主导型向营销服务主导型转变。具体来说，就是用统一的规范要求、标准的服务营销模式、简化的业务办理流程，实现服务统一化和客户体验的一致性，以提高产品销售、网点效能转化的能力，提升客户满意度，重塑网点价值。

### 2.2 转型目标

#### 2.2.1 网点轻型化

网点轻型化：指的是管理模式轻型化和经营模式轻型化。过去，绝大多数商业银行的利润增长是通过网点和机构规模的扩张等方式来实现的，其主要的盈利模式就是通过不断增加资源价值，通过持续扩大生产以获得规模优势。这样，企业占用资本高、研发投入低并且应对市场变化的速度慢，相对而言风险较大。“轻型化”主要是指通过优化企业的组织流程、人力资源、产品服务等配比，主要依靠品牌、技术、创新、服务等进行价值创造。“轻型化”是目前银行业为了不断适应市场变化发展形成的一种集约高效经营的理念，“轻型化”要求真正掌握竞争的核心优势资源，而不只是单纯以规模扩张为手段。在本文中，针对于轻型化，主要阐述的是网点建设的轻型化，通过轻前台，强后台，将复杂耗时的业务集中于后台处理，充分发挥前台营销、服务的作用，以此来达到转型目的，提高核心竞争力。

#### 2.2.2 网点智能化

网点智能化：在银行网点增加智能化元素，提升客户体验度，更好的把握客户需求，利用技术手段优化网点业务、服务、营销流程等环节，柜员岗位角色转换、网点绩效方案随着智能化的发展而改进。在智能化转型推动下，客户可以多角度、全方位

的感知和体验到商业银行金融服务，并体验到服务创新和产品创新带来的便利。另一方面，智能机具取代了传统柜面服务，减少了客户与网点工作人员的物理阻隔，工作人员可以在大堂与客户进行面对面的接触，有助于提高客户服务体验。

## 2.3 基础理论

### 2.3.1 公司核心竞争力理论

核心竞争力又称核心能力，这一概念由美国著名管理学家普拉哈拉德（C. K. Prahalad）和甘瑞·哈默（G. Hamel）于1990年提出。在他们所著的《企业核心竞争力》（The Core Competence of the Corporation）一文中，把核心竞争力界定为“使得商业个体能够迅速适应变化环境的技术和生产技能”，是“组织中的累积性学识，特别是运用企业资源的独特能力”<sup>[32]</sup>。普拉哈拉德和哈默形象地把核心竞争能力、核心产品和最终产品之间的关系，比喻为树根、树干和花果之间的关系。他们认为追求长期发展的企业，应当通过集中资源发展自己的核心竞争能力，并利用其生产出与众不同的核心产品。企业最终产品市场份额优势，不能代表企业拥有核心竞争能力，核心产品的份额才是核心竞争力的标志。包括许多不可逆转的专用投资或渠道优势在内的核心竞争力之所以令其它企业难以模仿，主要在于知易行难，它是长期积累的产物，绝非一时一日之功。继普拉哈拉德和哈默之后，核心竞争力成为欧美企业界和管理学界的讨论热点。目前，关于核心竞争力使用最广泛的说法，来自迈克尔·A·希特和R·杜安·爱尔兰的定义：核心竞争力是能为企业带来相对于竞争对手的竞争优势的资源和能力。一般而言，核心竞争力的构成要素主要包括智力、技术、制度、文化等四个方面。核心竞争力建立在企业核心资源基础之上，隐含在核心产品中，是企业的智力、技术、制度、文化等综合优势在市场上的反映。随着经济一体化的加强、信息和网络技术的发展、商品生命存活周期逐步减少，市场交易竞争愈来愈白热化，公司的成功需要依靠公司核心竞争力的外在表现。1990年，哈默尔和普拉哈拉德正是提出“公司核心竞争力”这一概念后，不仅引起许多学者的关注，而且很多公司也开始从建立和培育核心竞争力的角度来制定并实施公司发展战略。

从商品或者服务的相互影响关系层面分析，核心竞争力其实是隐含在企业核心商品或者服务里面的专业运用知识和专业技术，或是专业运用知识和专业技术的分布组成集合体。核心竞争力是公司经过综合管理全面整合产生的，相对比于竞争对手可以更明显地完成客户价值需要的、不容易被竞争对手仿照的实时动态能力。核心竞争力，一般体现在公司以专业技术能力和管理运营综合水平为核心主导的全面整合。对于本

篇论文而言，研究网点转型的主要目的就是为了研究在金融产品日渐同质化的背景下，通过转型的方法来降低成本、提高转化率，从而提升企业的核心竞争力。

### 2.3.2 服务价值链理论

服务价值链，是表示公司经过基本服务活动和协助服务活动打造出实际应用价值的实时动态过程，产生一条周期重复循环作用的闭合链。服务价值链标准模型，表现出了公司以客户作为发展大方向的运营原理，说明了内部服务品质、工作人员满意接受程度、工作人员信赖度、工作人员劳动生产能力、为客户打造出实际应用价值、客户满意接受程度、客户信赖度等。对公司打造出实际应用价值有着至关重要的影响，以及为公司赢利和成长相互之间的联系。与此同时也表现出公司的服务环境、公司经营管理文化、人力资源、运营全面控制对公司打造出实际应用价值的保障关系，这为我们高效全面整合服务价值链、经过提升服务整体水平创造更多价值、提高公司重要市场竞争实力、推动公司成长确定了未来发展道路。公司服务价值链由一整套控制环节构成，仅有将各控制环节“链”起来产生一个有机总体，才可以真正为客户打造出实际应用价值，并供应超值服务，创造和维持客户，进而推动公司的发展。

一个公司想要在服务价值链上位于有益的作用，就需要培养自己优秀的核心优势。在这其中一个或者多个控制环节里体现优秀并非困难，然而想要在所有控制环节里，体现优秀并且产生“链”，从而高效机械作用转动，就是一项长时间而艰难的“项目工程”，它不单单要求专业技术应用水平，还要求全面整合能力。服务价值链上的重点控制环节，就是客户满意和忠诚，而让客户满意和忠诚的重点是工作人员满意和忠诚。所以，建塑“以人为基础、服务改革创新”的销售原理，成立一支以客户作为发展大方向、以服务为原理的工作人员团队是塑造制定优秀服务价值链的根本基础。服务价值链在经过其基本控制环节，打造出实际应用价值的过程里，还需要依靠于那些协助控制环节。经过完善运营管理工作环境、提高服务原理、打造服务文化、增强运营全面控制等，能够充分推动公司的应用价值创造。

本次写作，也是基于该理论，通过网点转型向目标客群提高更优质的服务来推动企业盈利能力和成长能力，同时辅以对人员绩效、网点设施、全栈化中台建设等方面的优化调整，形成价值链，创造更大价值。银行网点转型的目的之一也是为客户提供价值最大化，通过在网点的体验、感知，满足客户对所有金融产品的一站式需求，不仅让客户享受到最优质的金融产品更获得最便利的金融服务，从而提高客户粘性和客户忠实度。

### 2.3.3 企业再造理论

1993 年哈默和钱皮出版了《再造企业》(Reengineering the Corporation) 一书。1995 年, 钱皮又出版了《再造管理》, 哈默与钱皮提出应在新的企业运行空间条件下, 改造原来的工作流程, 以使企业更适应未来的生存发展空间<sup>[32]</sup>。企业再造理论提出, 公司重新再造活动并不是对已有组织展开简易修补的一次改善运动, 而是重大的突变式改革创新。公司重新再造是对扎根在公司内部之间的、影响公司各类运营管理商务活动进行的, 向固有的基础信念指出了严峻挑战; 公司重新再造, 需要针对组织中人的理念、组织的管理运营体制和组织的管理运营顺序流程, 展开完全的迭代更新, 要在运营管理工作效率上获得明显地改善。其实行模式是以科学的电子计算机数据信息体系和其他生产加工制作专业技术为方式, 以客户中长时间需要为发展目标, 在人本综合管理、客户至上、工作效率和收益为中心的理论的辅导下, 经过最大作用程度地降低对商品增值无本质作用的控制环节和过程, 成立起科学合理的组织管理系统架构和工作业务服务总流程, 使产品综合应用质量和总体规模产生质的改变, 进而保障公司能以最低的费用成本、高水准的商品和优质的服务在持续加深的市场交易竞争过程里战胜对手, 获取发展的机会。

对于银行网点转型而言, “重新再造”就是从新再次综合设计和组织规划安排整个服务和运营过程, 使其高效化。经过对公司原来运营过程的每一个方面、所有控制环节, 展开系统深入的调研分析和细致研究分析, 对在这其中不科学、不需要的控制环节展开改革。确定和顺序流程改善设计方案相匹配的组织管理系统架构、人力物质资源配备组合和工作业务标准规范等多个层面的改善策划, 产生体系的公司重新再造设计方案。公司工作业务服务总流程的实行, 是以相互对应组织管理系统架构、人力物质资源配备组合模式、工作业务标准规范、交流沟通途径更有甚者公司经营管理文化作为保障的, 在社会快速提升日渐加快推动的历史时代, 公司总是持续面对新的严峻挑战, 这就要求对公司重新再造设计方案持续地展开改善, 来满足新社会发展趋势的要求。

### 3 浦发银行兰州分行网点转型现状分析

本章主要是对浦发银行兰州分行网点转型现行方案、经历的转型阶段、取得的阶段性成果等几个方面的介绍，通过 SWOT 分析，得出目前浦发银行兰州分行在网点转型过程中存在的问题。

#### 3.1 浦发银行兰州分行网点概况

##### 3.1.1 浦发银行兰州分行简介

上海浦东发展银行成立于 1992 年 8 月 28 日，是一家全国性股份制商业银行，总行设在上海。秉承“笃守诚信，创造卓越”的核心价值观，浦发银行积极探索金融创新，资产规模持续扩大，经营实力不断增强。至 2021 年 6 月末，公司总资产规模达 8.12 万亿元。目前，浦发银行已在境内外设立了 41 家一级分行、近 1700 家营业机构，其中境内分行覆盖内地所有省级行政区域，境外分行包括香港分行、新加坡分行和伦敦分行，拥有 5.9 万名员工，已架构起全国性、国际化商业银行的经营服务格局。

浦发银行兰州分行依托总行在全国金融中心、经济发展前沿阵地——上海的地缘优势，有较为先进的企业治理理念。兰州分行自 2008 年 9 月成立以来，主动融入当地经济建设，为甘肃经济社会发展做出了积极贡献，累积为 2 万多户大中小微企业、80 多万居民个人提供丰富多彩的金融服务。

##### 3.1.2 浦发银行兰州分行网点建设情况

###### 一、网点分布情况

兰州分行目前下辖 1 家二级分行，1 家分行营业部，13 家同城支行，1 家异地支行，1 家村镇银行，5 家社区支行及 9 家小微支行，实现了在兰州市各行政区划均有网点覆盖（如表 3.1 所示）。为进一步拓宽服务渠道，在股份制银行中率先在兰州新区设立支行，在地级市（酒泉）设立二级分行，在县级地区（敦煌）设立支行；率先将服务触角深入农村，设立榆中浦发村镇银行；率先设立社区银行，打造社区银行周边一公里“金融服务圈”。为改进客户体验，提供方便快捷的金融服务，不断加大自助和智能设备投放力度，优化网点布局，拓宽普惠金融渠道。

表 3.1 浦发银行兰州分行网点分布情况

行政区划	网点数量 (个)	支行	小微支行	社区支行	村镇银行
城关区	14	9	4	1	0
七里河区	2	2	0	0	0
安宁区	3	1	1	1	0
西固区	2	1	1	0	0
榆中县	1	0	0	0	1
新区	4	1	2	1	0
酒泉市	3	1	1	1	0
敦煌市	2	1	1	0	0

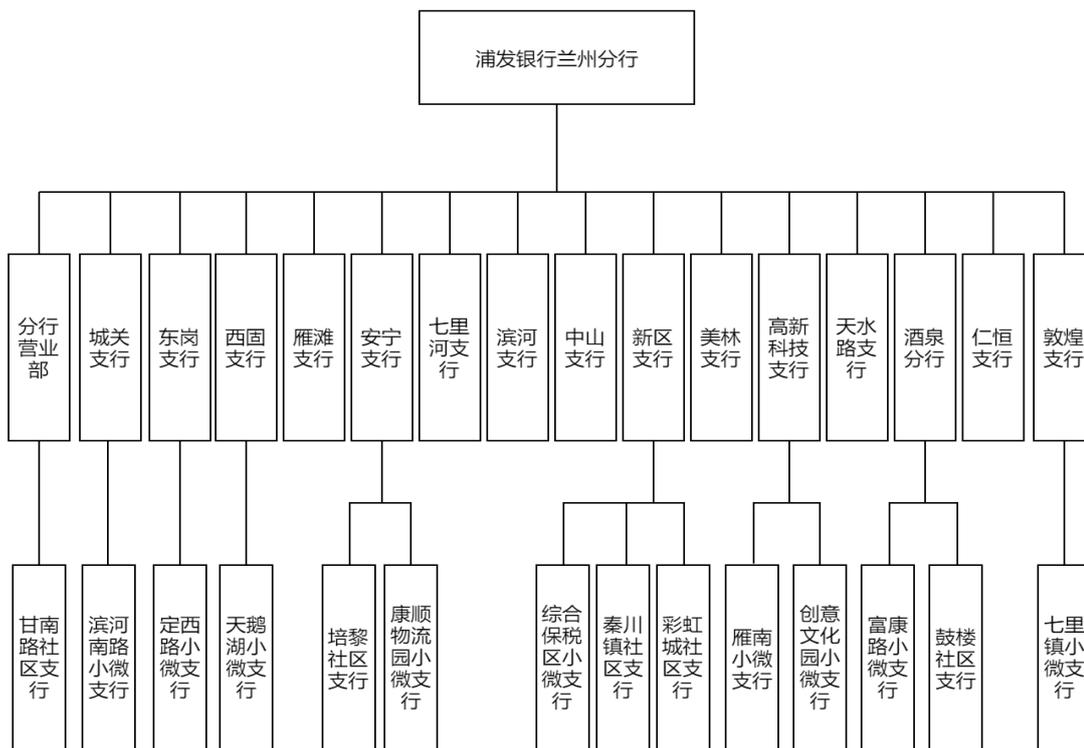


图 3.1 浦发银行兰州分行所辖网点示意图

## 二、人员配置情况

截止 2020 年末，兰州分行共有柜面运营人员 82 人，网均运营人员 5.125 人。柜面运营人员是指从事柜面现金、非现金等账务核算、基础交易结算的人员。网点运营人员配置采取“1+N”的模式，即一个网点配置一名运营主管，统筹负责网点所有交易核算业务及运营人员日常管理等工作；根据网点业务量配置相应数量的柜员。网点零售人员共 93 人，包括网点经理、高柜理财经理、低柜理财经理、贵宾理财经理、大堂助理、社区及小微银行营销岗人员，主要从事到店客户的营销工作，加载配置理财产品、提供客户所需零售金融服务等。

## 三、机具布放情况

浦发银行兰州分行共有自助存取款设备 76 台，自助存取款机主要用于日常 2 万元

以下的现金存取款业务。其中离行式自助设备 5 台，分布在兰州市 4 个自助设备点中，在行式自助设备 71 台，随营业网点及小微、社区支行布设。在每个网点配置远程虚拟柜员机，集成摄像头、语音、读卡器、打印机、指纹仪、扫描仪等硬件模块，依托客服远程协同及业务流程再造，提供自助发卡、签约管理等非现金金融服务。

## 3.2 浦发银行兰州分行网点转型方案、历程及阶段性成果

### 3.2.1 转型方案

2016 年，浦发银行总行发布《关于推进网点转型试点工作的指导意见》（以下简称《意见》），《意见》中提出，根据总行“十三五”发展战略规划，为顺应网点小型化和轻型化发展趋势，切实发挥网点的零售阵地作用，将兰州分行列为全行四家网点轻型化转型试点分行之一。《意见》明确了网点转型的根本落脚点是要有利于提升客户服务体验、有利于提高运营效能、有利于降低网点成本。

根据总行要求，兰州分行制定了《网点转型试点方案》（以下简称《方案》）。《方案》中明确了“六化”转型举措，即：网点选址精准化、功能布局模块化、业务流程人性化、服务形式智能化、员工队伍综合化、管理机制科学化。

表 3.2 “六化举措”内容详解

“六化举措”	具体内容
网点选址精准化	网点的功能定位、客群分类建立精准、科学的评估机制、多维度综合分析
功能布局模块化	设置“24 小时自助银行服务区、电子银行服务区、服务区、现金服务区”四个标准模块及“等候休息区、产品展示区、贵宾服务区、特色服务区”等若干个可选功能模块，根据网点实际灵活组合
业务流程人性化	简单业务高效化、复杂业务综合化、现金业务分流化、公私业务一体化、营业时间差异化
服务形式智能化	加速集约运营实施、加强智能设备应用、加快创新技术探索
员工队伍综合化	提升网点销售管理效能、强化网点人员销售服务职能、提升销售人员服务能力
管理机制科学化	资源配置、评价体系、激励政策

2016 年，浦发银行兰州分行下发《关于网点厅堂营销转介工作的通知》，全面优化客户联动营销流程，如图 3.2 所示。

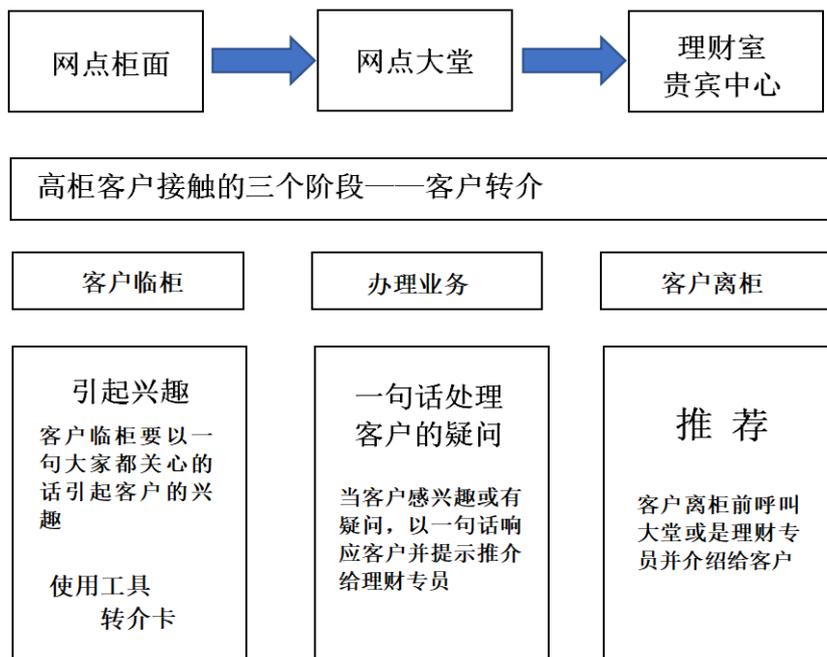


图 3.2 转介流程图

2020 年，兰州分行下发《关于成立上海浦东发展银行兰州分行网点工作办公室的通知》，为认真贯彻落实总行关于网点建设相关工作要求，明确各部门职能分工，加强机构建设管理相关事项的统筹协调，推进全辖网点建设、转型工作顺利开展，特成立浦发银行兰州分行网点工作办公室，负责全行网点功能定位、管理层级、业务结构、成本核算、人员配备等全流程管理，包括分行所有网点（实体网点、自助银行）的布局规划、结构设置、选址、筹建、年度优化、转型提升、综合评估、预警等工作。

### 3.2.2 转型历程

自 2017 年以来，网点转型成为各商业银行关注客户体验的有益尝试，也成为了轻资产、轻量化发展的重要战略规划。浦发银行也紧跟商业银行转型的步伐，开始迈出了转型升级、跨越发展的第一步。兰州分行审时度势，充分发挥自身优势开始网点转型，以期达到轻型化、智能化的高水平发展。如图 3.3 所示，浦发银行兰州分行的网点转型工作主要经历了以下 6 个阶段。



图 3.3 浦发银行兰州分行网点转型阶段示意图

1、阶段一：2014 年，浦发银行借鉴国外银行的成功经验，开设社区银行。社区银行定位于服务社区居民和小微企业的简易型网点，同时积极参与社区（商圈）共建，加载便民服务，推动居民生活服务和金融经济服务的相互作用结合。社区银行具有自己特征化、多元化的金融服务，其市场定位与“大城市、大企业、大行业”的战略相反，主要为社区居民和社区小企业提供金融服务，在网点布局上更加注意拾遗补缺，对柜面服务流程进行简化和优化，以满足大部分客户“小、频、快”的柜面服务需求。与此同时，为适应“上班族”客户的作息时间，浦发社区银行推行了延时或错时服务，提供集社区金融、社区商品、社区生活于一体的社区生活类功能的“移动社区生活圈”服务平台，为社区居民、社区客户线上金融及金融衍生服务提供了便利。兰州分行也在甘南路开设第一家社区银行，迈出了网点转型轻型化的第一步。社区银行成立初期，实行早 10 点到晚 8 点的错峰上班模式，是对这类小型网点是否被大众接受的一次尝试。

2、阶段二：2016 年，根据总行“十三五规划”提出的打造一流数字生态银行的总体目标，网点的数字化转型也拉开帷幕，兰州分行也根据总行的战略部署开始对本分行辖属所有网点进行转型升级。在兰州分行制定网点转型计划的初期，以分行营业部为试点行，聘请外部第三方顾问机构对厅堂动线进行重新规划，同时首次引入营销转介卡片的使用，引导柜面柜员从只办理结算业务到开口营销的转变。该阶段是对网点转型的首次尝试，因为时间短，无法从根本上改变厅堂人员的操作习惯，并未有效形成一种可复制推广的模阶段式。

3、阶段三：2018 年，为改变厅堂人员结构，使之有效形成合力增加厅堂产能，兰州分行对厅堂营销人员分工进行细化。将原来的理财经理一个岗位划分成高柜理财经理、低柜理财经理、理财专员及贵宾理财经理，进行了网点经理招募及大堂助理外聘计划。从行内选拔业绩优秀、表现突出的理财经理成为网点经理，负责理财经理管理、统筹整个网点厅堂的营销活动。外聘大堂助理岗位，改变原有的理财经理站大堂的模式，将理财经理从引导分流等琐碎工作中剥离出来，专门负责客户营销、产品加载。人员分工的细化目的是要实现目标客户的细分，从而促进精准营销，提升产能。同时，减少柜面运营人员数量，合并会计主办与营业室经理，只设置运营主管一个岗位，统管网点运营工作，减少柜员配置，打破现金柜员与非现金柜员的界限，设置综合柜员岗，办理网点所有涉及的运营业务。

4、阶段四：2019 年，兰州分行通过测算，在网点数量整体稳定的基础上，对存量结构进行调整。对效能低下、客户量较少的网点及社区银行进行了撤并，裁撤金城支

行并入分行营业部，裁撤雁南支行并入高新科技支行。裁撤酒泉路、静宁路等 4 家社区支行。前瞻性地、有序地推进网点轻型化战略转型，有效提升网点人均和网均效能，加快提升网点贡献度，实现不同类型、业态网点的持续、健康、快速发展。

5、阶段五：2019 年至今，优化厅堂内部的基础配置，包括机具布放、功能分区划分等。更加注重对智能机具的投放力度，增设智能储物柜、高速存款机、自助回单打印机、综合自助电子设备等机具，进一步提升业务办理的自助化水平，目标是通过自助机具的布放释放人力。在功能区划方面，物理加设遮挡设施，确保客户隐私，让客户享受更私密的金融服务环境，根据动线设计，调整理财柜台、对公柜台的布局位置。根据总行“减高增低”的要求，减少现金业务柜台的设置，增加理财柜台，减少的现金柜台采用拉帘遮挡、广告牌遮挡的方式“隐藏”起来。

6、阶段六：2020 年至今，考核方式的改变。在对个人及网点的考核中，更加注重产能。自 2008 年开业，兰州分行强调全员营销，对柜面运营人员也下达一定比例的营销任务，包括零售产品保险、黄金、基金等，自 2020 年起，随着网点转型的深入，回归本源、做精主业又成为了一种发展趋势，将柜员的考核回归到业务口径，更加注重业务办理实效，结算质量，客户服务这几个方面，目的是为营销来的客户提供最高效优质的结算服务，树立我行专业高效的品牌形象。

### 3.2.3 取得的阶段性成果

1、在 2014 年—2018 年的 4 年时间里，社区银行、小微支行进行了快速扩张，截至 2018 年末，兰州分行已在全辖开设 17 家社区、小微银行，有效填补了浦发银行作为一家股份制商业银行网点少的空缺。随着网点选址更加科学，经过分行测算裁并，至 2021 年，有 14 家社区、小微支行初具规模，在大型支行无法触及之地发挥着重要作用。

2、随着网点转型的不断推进和深化，员工开始意识到转型的必要性和转型带来的红利，从起初的被动安排，到现在有意识的接受网点转型中的变化。网点转型之初，有些员工很难改变自己固有的工作习惯和营销方式，对于指导客户使用机具等耗时的工作不愿干，还是直接将客户分流至柜面办理，增加柜面压力，到现在，机具的使用更加深入人心。

3、根据“以客定柜、以柜定员”的原则，中小型网点最低配置一个主管，两名柜员，运营人员数量大幅下降。人员主要转岗至营销岗位及中后台作业部门，充实了中后台作业力量和营销队伍，网均产能有所提升。

4、网点分布更加均衡、基础保开门费用进一步下降。改变了粗放的跑马圈地的逻

辑，实现内部资源优化配置。

5、截至 2020 年末，浦发银行兰州分行单位人民币结算账户数同比增长 0.18%，其中，基础结算账户同比增长 6.04%；全行借记卡总量同比增加 4.85 万张，增长 8.48%。零售业务现场分流率同比增长 1.6%，公司业务现场分流率同比增长 0.21%。全行柜面业务量同比减少 45.69 万笔，柜面客户满意度 99.15%，零售客户排队等候平均时长同比减少 1.17 分钟；超时长业务占比 13.56%，同比降低 2.89%。从上数数据可以看出，浦发银行兰州分行在实行网点转型后，全行业绩及考核指标有了一定程度的上升，由此可见，网点转型促进了业务发展。

### 3.3 浦发银行兰州分行网点现状的 SWOT 分析

#### 3.3.1 优势分析

1、浦发银行积极探索金融创新，资产规模持续扩大，经营实力不断增强。2021 年，浦发银行跻身“全球银行 1000 强”第 18 位，品牌知名度较高。浦发银行是全国首家上市的股份制商业银行，成立已有三十年，而浦发银行兰州分行经过十三年的发展，在当地有较高的口碑。无论是在全国还是兰州市，浦发银行在金融消费者中的认可度都较高。

2、科技支撑综合实力比较雄厚。浦发银行率先提出“全景银行”理念，在总行层面强化科技与业务融合，推动主营业务的数字化创新。近年来，浦发银行兰州分行紧跟总行发展脚步，重视在科技方面的投资建设，其科技部门的工作业务水平以及支撑能力，均在连年提高。

3、网点形式丰富。浦发银行兰州分行不仅有传统的支行，还有社区支行及小微支行，在某种程度上可以说是一种补充。社区支行深入社区，目标客户群是社区居民，能够在准入、占领和保持巨大的社区居民客户市场方面赢得独特优势，让社区居民出门就能享受到便捷的金融服务。小微支行的目标客户群是中小型企业（特别是小企业）和一些中小客户，小微支行的员工通常十分熟悉本地市场，这就会针对进行高风险的中、小公司信贷非常关键。信息不对称程度相对大银行而言较小，风险识别能力较强，这使小微行在对中小企业贷款中获得比大银行更大的安全盈利空间。

4、浦发银行兰州分行重视人才培养，薪酬福利待遇方面在兰州同业内具备显著的优势，与此同时重点关注公司经营管理文化和专业人才团队投资建设，形成“3+3+3”三级人才梯队储备，员工整体精神面貌良好。

### 3.3.2 劣势分析

1、由于减高增低的设置，网点柜台及人员都相应减少。营业网点的业务处理方式简易粗放，业务上收不完全，集约化水平有限，不管是企业用户还是个人用户，在网点营业高峰期等候时间比较长。网点前台在碰到例如抵质押等庞杂业务时，一般会在一个服务窗口耗用较长的时间，更有甚者会产生多个窗口联动处理庞杂业务的情况，导致大量用户等候时间比较长，体验感受度低下。

2、部分服务网点的分布格局和职位配备设计缺少弹性，一些营业网点定位模糊，严重影响网点布局和岗位设置。因为分布格局不科学，一些服务网点在营业过程里常常会产生等候用户非常多，过分拥挤的状况。职位配备不科学加上缺少弹性，一些网点会出现当负责处理对公业务的会计柜台面临较大的业务压力的时候处理个人业务的现金柜台却出现闲置的状态的情况。网点定位不够精确，造成网点工作人员无法完成精准营销。网点没有根据其服务的主要群体和对象进行梳理和分类，没有对服务客户的共同性和差异性进行区分、间隔。这就造成服务网点无法深挖用户多元化需要，难以进行客户分类管理，造成工作人员无法完成对用户的精确划分。

3、就目前而言，浦发银行兰州分行虽然多次提出网点转型并也在向轻型化方向推进，但是，转型较为机械，只是按照总行相关文件要求，机械地减高增低，并未将厅堂作为一体整体推进转型进程，网点各要素相对独立，致使转型成效并不显著，表面完成了网点转型的硬性要求，实质上未触及到转型的实质。

4、尚未建立起“协同+自助”的全新的智能化服务模式。目前，兰州分行各网点配套措施不够完善。保障网点转型的智能化机具设备配备不足，功能性有待提升，机具解放人力的效果不够显著。目前尚未形成线上与线下相结合的一体化服务体系，当前阶段中兰州分行服务形式中主要以线下服务为主，线上服务发展仍处于探索阶段。

5、人员素质亟待加强，要从考核、培训等多方面提升人员素质，将网点转型从停留在口头上变为内化在思维中、行动上，真正将转型作为工作目标。在网点厅堂人员中，客户来到网点后接触最多的是大堂经理、理财经理、柜台柜员，但是这三者分属不同条线，岗位职责、考核指标各不相同，无法形成合力有效联动。

### 3.3.3 机会分析

1、2021年甘肃省金融运行报告指出，银行业稳健运行，服务实体经济质效提升。2020年，甘肃省全年实现地区生产总值90167亿元，同比增长3.9%，2020年末，全省银行业金融机构资产负债总额分别同比增长7.45%、6.88%。本外币各项存款增速

稳步回升，同比增长 6.19%。年末，全省金融机构各项存款余额 20992.67 亿元，同比增长 6.19%，比上年提高 0.35 个百分点。全年新增各项存款 1224.21 亿元，同比多增 138.82 亿元。住户存款拉动各项存款增长的作用较明显，同比增长 11.38%，住户存款余额占比为 59.33%，同比提高 2.76 个百分点。伴随着用户经济收入水平的提高，用户对银行的日常需求也产生了改变，办理简易的结算业务逐渐发展为用户的基础预期。银行不单要实现用户的基础预期，更加需要供应超过预期的服务。在业务类型上，除简易的存取款业务外，客户也形成了更多的金融服务需要。针对大部分普通客户来说，投资理财、信贷的使用要求在持续提高；针对部分高层次用户来说，针对家庭甚至家族的经济财富经营综合管理逐渐发展为主流需求。而针对公司用户而言，以提供产业链金融为主要代表的全新服务模式以逐步增加，对整个供应链进行捆绑授信，逐渐发展为全新的利润收益增长点。

2、甘肃作为经济欠发达省份，发展不平衡不充分的问题仍然突出，支撑发展的新动能还不强劲，经济企稳向好基础尚不稳固。但随着新一轮西部大开发、推动黄河流域生态保护和高质量发展等一系列国家重大战略、重大政策的实施，甘肃省仍将处于重大发展机遇期，实现高质量发展的结构性、动能性、内生性积极因素正不断积累、日益显现。甘肃正处于国家重大战略机遇和自身发展势能的交汇叠加期。2021 年全省经济总量跨上万亿台阶，标志着全省经济进入拔节育穗、蓄力起跳的新阶段。对于银行而言，作为地方经济发展的重要因素，在经济企稳向好的总体态势下，也带来了新的历史机遇。在甘肃省的重大发展时期，银行转型、提升效能是迫在眉睫需要解决的问题，只有做好充分的准备，才能积极参与到地方经济发展的浪潮中来不被淘汰并从中获益。

3、客户资源仍有较大的潜力可供商业银行挖掘，甘肃省虽然经济较为落后，但是客户层次丰富，也不乏优质客户可供商业银行深度挖掘，纵向发展深挖客户也是浦发银行服务网点发展转型的发展目标之一。

### 3.3.4 威胁分析

1、商业银行之间的同业竞争日益白热化，最近几年来，更加是面对非常严重的情况，国家社会经济管理政策的逐渐调整，促使商业银行之间的竞争也更加激烈。在争取有效客户方面，商业银行同时采取利率价格、产品创新、业务受理效率、客户体验等多方面竞争手段，在这种时候，更加考验银行快速响应的能力。

2、金融产品不同于一般的物质产品，具有很强的同质性。银行提供的各类金融产

品趋于同质化，贷款产品、信用卡产品和理财产品的创新开发尚处于易复制模仿阶段，不同银行网点间产品功能相近的替代产品很容易出现。目前金融产品类型缺乏创新性和竞争力。未来，我们需要拓宽现有的金融产品线，以满足客户多样化的金融需求。

3、相对于甘肃省经济发展的总体体量而言，金融机构数量相对较多，金融机构类型较为多样，如表 3.3 所示。近十年来，股份制商业银行的进驻和地方性银行的崛起，分享了本地国有银行的存、贷款资源，使现有市场份额“被迫分散”，兰州市内金融市场逐渐形成了多家银行竞争的新局面。甘肃 <http://www.ocn.com.cn/reports/2006164yinhangye.shtml> 银行业的竞争从国有银行之间的竞争，逐渐成为多家竞争、共同发展的竞争体系。

表 3.3 2020 年甘肃省金融机构情况

机构类别	营业网点			法人机构（个）
	机构个数（个）	从业人数（人）	资产总额（亿元）	
大型商业银行	1273	27067	8008	0
国家开发银行和政策性银行	47	1761	5465	0
股份制商业银行	113	3111	1854	0
城市商业银行	359	8124	6994	2
城市信用社	0	0	/	0
小型农村金融机构	2158	19424	6353	112
财务公司	3	93	236	3
信托公司	1	1167	181	1
邮政储蓄	565	5993	1046	0
外资银行	0	0	/	0
新型农村机构	68	1172	204	0
其他	2	151	605	2
合计	4589	68063	30946	120

资料来源：中国人民银行

4、清算主体增加，第三方支付业务抢占市场。近年来，随着互联网的快速发展，许多依靠自身科技研发能力、渠道发展优势的企业申请了支付牌照，开展第三方支付服务。非银行支付机构在支付清算行业的地位越来越重要，竞争优势越来越明显。在这种形势下，商业银行需要转变创新运营模式，通过运用现代金融技术，提供个性化、综合性的金融支付服务，提升竞争力与服务水平。

### 3.4 浦发银行兰州分行网点转型存在的问题

#### 3.4.1 营业网点仍然以传统结算型为主，网均产能有限

营业网点仍然以传统结算型为主。近年来，浦发银行虽然开始了营业网点的变革，但是大多数转型并没有触及最重要问题，更有甚者流于表面文章。这造成大多数商营业网点依然具备显著的结算型特征。图 3.4 以分行营业部为例，自 2017 年-2021 年，按照总行减高增低的要求，不断缩减现金业务处理柜台，增加低柜理财人员，即使如此，现金柜台人员和柜员总数仍多于理财人员。结算性业务年人均总量 1.46 万笔，占据了厅堂业务的大多数。

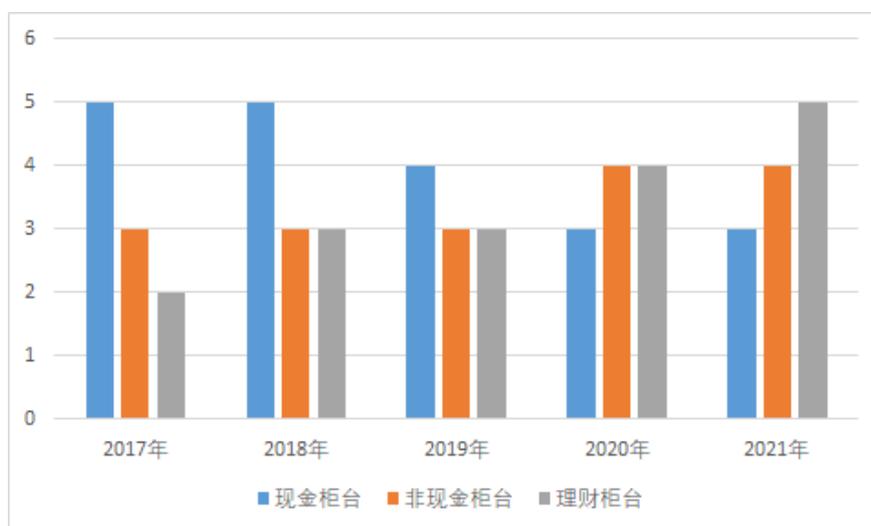


图 3.4 浦发银行兰州分行营业部柜台数量变化图

#### 3.4.2 网点布局不合理，空间利用率较低

由于总行减少现金柜台的要求，兰州分行也已采用相互对应举措手段，暂时性关停了部分柜台，应用拉帘遮挡、摆放暂时停止服务牌等方式暂停对外公开，一定程度上，也使得空间浪费。除此之外，现金柜台与理财服务区间隔较远，遇到需要转介的客户时，无法第一时间有效联动，而是需要柜员直接呼喊理财经理，客户也需要等待，造成客户体验度不佳，也会出现客户不愿等待的情况而错失销售机会。为了适应总行网点转型的硬性需求，兰州分行对于私密理财区、开放业务区等功能划分不够明晰，受制于原营业网点占地面积大小差异情况，只是对相应的功能分区进行了简单的使用挡板等形式物理隔离，并未真正做到细化，功能分区存在浪费空间，布局不合理，不美观、不易辨识等缺点。兰州分行迫切需要将营业网点重新再次重新分布，将空置区域复原至厅堂可使用空间，提高营运场地使用效率，做到功能分区清晰、易辨识。

### 3.4.3 办理业务和提供服务效率低下

零售业务方面，大多数服务网点在全面处理工作业务时依然是以柜面为核心主要，没有高效分流，更有甚者自助服务机都出现空置状况，不利于客户感受。在业务高峰期，当遇到柜面业务比较复杂时，客户需要较多的等待时间，柜面设置未考虑弹性排班。在业务办理时长上，随着社会节奏的加快，顾客对排队时间的长短比以往更加敏感，对业务全面处理时间方面的容忍度有所降低。考虑到服务和收益相互之间的平衡点，以及用户的最大有效峰值和低谷价值，银行必然会没有办法满足用户时时刻刻办理工作业务的使用要求。人工操作和柜台审核的及时性不能满足所有业务，简易工作业务的数字化和便捷化，不单单是用户的使用要求，同时也是银行金融业经过金融专业技术提升收益的核心要点。公司业务表现出的这方面特征更为显著，在办理公司业务时，办理时间较长，大部分业务需要多个业务重合处理，工作繁重繁琐，常出现柜员少客户多的情况。这样一来，大多数顾客从到店到业务办理完毕都需要等待很长时间，很容易引起顾客投诉。出于害怕承担责任的考虑，当问题出现在各个部门的交叉责任点时，导致相互推诿，不利于客户体验。上述顺序流程的确定，严重脱离了公司的愿景和发展目标。其详细情况为“工作业务服务总流程过分本位”，导致客户服务过于死板，忽视了作为服务行业的灵活性。

### 3.4.4 电子设备便利化程度不高，渠道利用率低

目前网点自助设备包括 ATM、VTM、回单打印机等。但是 ATM 机在各支行网点已经大量投入运用多年，取款额度较小，速度偏慢，时常发生故障，就目前而言多数老年客户因为使用不便较为抵触。目前，兰州分行自助设备尤其是 ATM 机，因为使用时间较长，故障率较高，冬季平均每天发生落账 3-4 笔。VTM 机，是 ATM 机的升级版，集激活、开卡查询、转账、存款、取款业务于一身的自助设备，但是若首次到店或是对电子设备操作不熟练的客户使用起来存在一定的不便，致使整个营业网点的工作效率提高程度有限。有时机器的人民银行联网核查系统比对身份证与客户本人照片影像时常有误差，造成客户最终无法在机器上顺利出卡仍需重新排队至银行网点办理业务。各种机具混杂在厅堂，普通客户无法准确辨识，在无工作人员协助的情况下，渠道利用率还是较低。应大力铺设网点一体化智能设备，嵌套完整业务功能，操作界面更加醒目清晰便捷。

### 3.4.5 网点厅堂人员联动不畅

在网点中，大堂经理均为劳务派遣员工，其考核指标相对单一，以业绩为导向，大堂经理为了完成更多业绩便将工作重心放在营销上，忽视了作为大堂经理分流客户、初步了解客户需求并将其引导到位的工作职责；理财经理属于零售条线，主要负责对客户进行资产配置、加载产品等，基本不会协助厅堂例如网银激活等其他事项，柜面人员分属运营条线，其考核指标主要为业务量及核算质量，柜面人员基本困在柜台办理业务，与预设的走出柜面、厅堂营销等目标存在一定差距。条线相互之间各自为政，共同使用一个营业大堂的零售工作人员、经营综合管理工作人员互不统属，组织管理系统架构的分割造成了工作人员“割据”严重。部分服务网点存在各自条线区分地盘，各自整理归类各自的工作业务，造成某条线工作业务有新的各项需求规定要求而另一条线不知情的状况。条线间的配合不畅阻碍了总体的历史使命和发展目标的达到，其情况就是“网点布局分割严重”。三者的业绩导向不一致，容易造成推诿扯皮、联动不畅的情况发生。

## 4 浦发银行兰州分行网点转型问题原因分析

### 4.1 调查访谈开展及调查问卷发放

为弄清浦发银行兰州分行在网点转型上存在问题的原因，结合日常工作实际，分为两个部分分别进行深度访谈及问卷调查。设计访谈提纲在行内展开调研，设计调查问卷面向到店客户发放，从而找出目前在网点转型方面存在的不良影响因素。

#### 4.1.1 问卷调查及访谈提纲设计原则

在以调查问卷分析浦发银行兰州分行网点转型存在问题的原因时，需要注意以下几个原则。

(1) 科学性原则。在设计调查问卷及访谈提纲时，应关注到问卷内容及提纲的科学性。充分考虑到问卷中问题与研究方向之间是否有紧密的逻辑关联关系，是否能够真实有效的反映出问题的成因。

(2) 有效性原则。为了使收集到的样本具有有效性，将通过调查问卷与深度访谈相结合的方式。对于内部员工采取深度访谈的形式，目的是更深入的了解到网点转型过程中作为员工而言发现的核心问题；对于外部客户采取调查问卷的方式，使用制式的调查问卷有助于获取更广泛的样本，从而收获大量数据。

(3) 全面性原则。对于调查问卷和访谈提纲的内容，在设计时要考虑其全面性，应覆盖网点转型的方方面面，而不是仅关注一个点或者几个点，要将影响网点转型的因素尽可能全面的展现出来。

#### 4.1.2 调查问卷及访谈提纲设计内容

调查问卷主要包含两部分内容，第一部分是受访者的基本情况，如性别、年龄、学历等。第二部分是对客户感受度的调查，体现在问卷中第 5 至 16 题，将涉及网点转型的包括布局、人员、服务、硬件设施、客户满意度等因素均呈现在调查问卷中，由受访者进行体验度评价。问卷设计以量表题和非量表题为两种主要形式，对于可以定量分析程度的题目进行打分，分别以 1 到 5 分的分值对应相应程度，具体在题目后进行备注表述。

访谈提纲主要围绕内部行员管理、转型措施、营销模式、客户管理、内部运营、协调配合等相关问题进行设计，使用这种相对灵活的方式更全面、真实地掌握受访者对于所列问题的看法，而不仅拘泥于好与不好、是与不是，更深入地发现问题。

调查问卷与访谈提纲详见附录。

### 4.1.3 调查对象及过程

本次访谈的主要对象有牵头网点转型工作的部门负责人，各营业网点运营员工，包括运营主管及一线柜员；营业网点厅堂营销人员，包括大堂助理、理财经理、社区营销岗人员；营业网点管理人员，包括支行行长正副职、网点经理，小微支行负责人；中后台支撑保障及集中运维部门一般员工。调查渠道主要通过工作之余走访的方式进行。

调查问卷的发放主要是针对到店办理业务的客户，为确保数据的广泛性，在发放时不特别区分客户的年龄、性别、办理业务种类等因素，在兰州分行所辖所有网点进行为期一周的问卷调查工作。

## 4.2 问卷调查分析

本问卷调查共收集到 943 份调查问卷，剔除做答不完整、答题时间不足 50 秒的问卷后，共获得有效问卷 722 份，通过 SPSSAU 在线分析功能，对 722 份有效问卷进行信、效度及普及度分析。

### 4.2.1 问卷基本信息分析

如图 4.1 所示，本次调查问卷参与者男性客户有 376 名，占比 52.08%，女性客户 346 名，占比 47.92%；如图 4.2 所示，调查参与者中，年龄在 60 岁以上的 163 人，占比 22.58%，50 岁至 60 岁之间 146 人，占比 20.22%，40 岁至 50 岁之间 174 人，占比 24.10%，30 岁至 40 岁之间 133 人，占比 18.42%，30 岁以下 106 人，14.68%；从参调查者学历构成来看，如图 4.3 所示，硕士及以上学历 13 名，占比 1.80%，本科 247 名，占比 34.21%，专科学历 269 名，占比 37.26%，大专以下 193 名，占比 26.73%。



图 4.1 调查问卷基本信息频数分析-性别结构

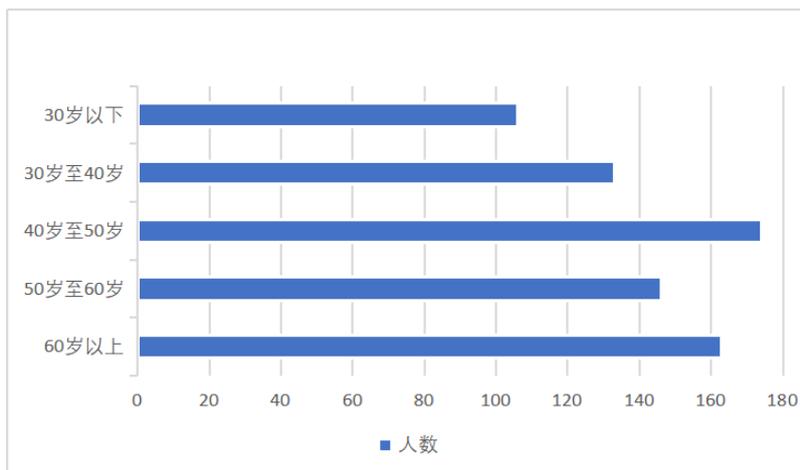


图 4.2 调查问卷基本信息频数分析-年龄结构

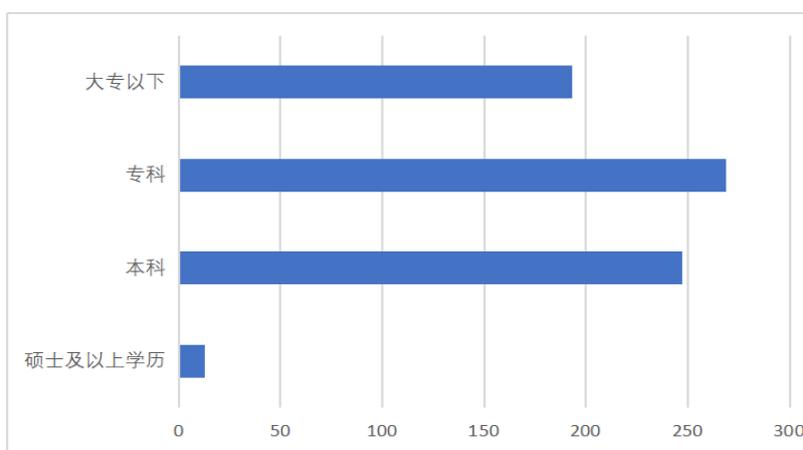


图 4.3 调查问卷基本信息频数分析-学历结构

### 4.2.2 调查问卷信度检验

在使用调查问卷进行浦发银行兰州分行网点转型问题的原因研究前，首先应考虑问卷的可靠性，对问卷中的量表类题目进行信、效度分析，以确定问卷分析的有效性。

本次问卷调查发放时间为期一周（5 个工作日），发放范围涵盖了浦发银行兰州分行所有网点，包括异地分、支行。通过对收回问卷的基本信息统计，受访者性别、年龄、学历均全面覆盖，达到了问卷调查广泛性的要求。

本文采用社会科学领域常用的克隆巴赫系数，辅以校正项总计相关性（CITC）校验问卷样本数据的内部一致性，以确保调查问卷真实可行。可信度研究分析应用在分析研究定量数据信息的回答可靠精确性；第一步，研究分析  $\alpha$  参数，假设此数值超过 0.8，则证实可信度高；假设此数值分布在 0.7~0.8 之内，则证实可信度良好；假设此数值分布在 0.6~0.7，则证实可信度可接受；假设此数值低于 0.6，证实可信度不好；如果 CITC 值低于 0.3，可考虑将该项进行删除；如果“项已删除的  $\alpha$  系数”值明显高

于  $\alpha$  系数，此时可考虑对将该项进行删除，然后重新进行再次分析。

根据信度分析的方法，对问卷中的量表类题目进行分析。

#### (1) 调查问卷整体的信度分析

如表 4.1 所示，可信度系数值是 0.938，高于 0.9，因此证实分析研究数据信息可信度质量高，能够应用在研究分析中。

表 4.1 调查问卷信度分析

项数	样本量	Cronbach $\alpha$ 系数
7	722	0.938

#### (2) 客户服务满意度信度分析

从表 4.2 可知：信度系数值为 0.825，大于 0.8，因而说明研究数据信度质量高。针对“CITC 值”，分析项的 CITC 值均大于 0.4，说明分析项之间具有良好的相关关系，同时也说明信度水平良好。综上所述，研究数据信度系数值高于 0.8，综合说明数据信度质量高，可用于进一步分析。

表 4.2 客户服务满意度信度分析

名称	校正项总计相关性 (CITC)	项已删除的 $\alpha$ 系数	Cronbach $\alpha$ 系数
服务满意程度	0.702	-	0.825
自助设备使用时的便捷程度	0.702	-	

#### (3) 网点功能分区满意度信度分析

根据表 4.3 可以得知：可信度系数值是 0.828，高于 0.8，因此证实分析研究数据信息可信度质量高。针对“CITC 数值”，研究分析项的 CITC 数值均高于 0.4，证实研究分析项之间具备良好的相关关系，与此同时也证实可信度水平良好。总而言之，分析研究数据信息可信度系数值超过 0.8，综合证实数据信息可信度质量高，可用于进一步分析。

表 4.3 网点功能分区满意度信度分析

名称	校正项总计相关性 (CITC)	项已删除的 $\alpha$ 系数	Cronbach $\alpha$ 系数
网点功能分区的清晰便捷程度	0.708	-	0.828
网点柜台设置的合理程度	0.708	-	

#### (4) 业务办理满意度信度分析

根据统计表 4.4 可知：可信度系数值是 0.866，高于 0.8，因此证实分析研究数据信息可信度质量高。针对“项已删减的  $\alpha$  参数”，任意题目选项被删减之后，可信度系数并非会有显著的提高，因此说明题项不应该被删除处理。针对“CITC 数值”，研究分析项的 CITC 数值均高于 0.4，证实研究分析项之间具备良好的关联关系，与此同时也证实可信度水平良好。总而言之，分析研究数据信息可信度系数值超过 0.8，综合证实数据信息可信度质量高，可用于进一步分析。

表 4.4 业务办理满意度信度分析

名称	校正项总计相关性 (CITC)	项已删除的 $\alpha$ 系数	Cronbach $\alpha$ 系数
网点业务办理的便捷高效程度	0.735	0.821	0.866
网点业务办理的智能化水平	0.744	0.813	
业务办理流程复杂程度	0.756	0.802	

标准化 Cronbach  $\alpha$  系数：0.866

### 4.2.3 调查问卷效度分析

效度研究分析应用在分析研究定量数据信息（特别是态度量表题）的设计科学性。第一步先研究分析 KMO 数值，假设此数值超过 0.8，则证实分析研究数据信息十分合适选取数据信息（从结构侧面反应出效度非常好）；假设此数值分布在 0.7~0.8 之间，则证实分析研究数据信息合适选取数据信息（从结构侧面反应出效度良好）；假设此数值分布在 0.6~0.7，则证实分析研究数据信息比较合适选取数据信息（从结构侧面反应出效度一般），假设此数值低于 0.6，证实数据信息不合适选取数据信息（从结构侧面反应出效度一般）。接下来研究分析题目选项和影响因子的对应关系，假设对应相互关系和分析研究心理预期整体上保持协调一致，则证实效度良好；假设效度不好；或影响因子和题目选项对应相互关系和预期严重不满足，也或某研究分析项与之对应的共同度数值小于 0.4（有的时候以 0.5 是参考标准）；则可考虑对题项进行删除；题目选项和影响因子对应相互关系和预期基本匹配吻合，最后证实效度良好。

效度分析研究应用在研究项是不是合理、有意义方面，效度研究分析里，运用影响因子分析研究这类模式来展开，依次经过 KMO 数值，共同度，方差解释说明比例数值，影响因子负荷系数值等参考指标展开全面研究，以论证出数据信息的效度水平状况。KMO 数值应用在判定数据信息选取的合适程度，共同度值用于排除不合理研究项，方差解释率值用于说明信息提取水平，因子载荷系数用于衡量因子（维度）和题项对应关系。根据表 4.5 可以得知：所有分析研究项与之对应的共同度数值，都超过 0.4，说明研究项信息可以被有效的提取。根据表 4.6 可以得知：1 个因子的方差解释率值分别

是 72.875%，旋转后累积方差解释率为 72.875% > 50%。意味着研究项的信息量可以有效的提取出来。使用 KMO 和 Bartlett 检验进行效度验证，从表 4.7 可以看出：KMO 值为 0.947，KMO 值大于 0.8，研究数据非常适合提取信息（从侧面反应出效度很好）。

表 4.5 效度分析结果

名称	因子载荷系数	
	因子 1	共同度(公因子方差)
服务满意程度	0.859	0.737
网点功能分区的清晰便捷程度	0.876	0.768
网点柜台设置的合理程度	0.842	0.710
自助设备使用时的便捷程度	0.849	0.721
网点业务办理的便捷高效程度	0.851	0.724
网点业务办理的智能化水平	0.846	0.715
业务办理流程复杂程度	0.853	0.727

表 4.6 效度水平情况

名称	因子载荷系数	
	因子 1	
特征根值(旋转前)	5.101	
方差解释率%(旋转前)	72.875%	
累积方差解释率%(旋转前)	72.875%	
特征根值(旋转后)	5.101	
方差解释率%(旋转后)	72.875%	
累积方差解释率%(旋转后)	72.875%	

表 4.7 KMO 和 Bartlett 的检验

KMO 值		0.947
Bartlett 球形度检验	近似卡方	3821.567
	df	21
	p 值	0.000

综上所述，通过对问卷中量表题的信效度检验可知，问卷的信效度均达到问卷分析的要求，可通过该结论进行问卷分析。

#### 4.2.4 问卷调查描述性分析

描述性分析主要是针对问卷中非量表题进行的统计分析，通过找出客户办理业务过程中的痛点来分析目前网点转型中存在问题的原因，通过客户体验直观分析。

在描述性分析中主要使用多重响应的方法，多重响应用于多选题分析，分析多选题各项的选择比例情况等，共涉及到两个名词，分别是响应率和普及率；响应率用于对比各个选项的相对选择比例情况，普及率用于某项的选择普及情况。分析响应率情况，即多选题各选项的选择比例，重点描述比例较高项；分析普及率，即整体上看，多选题各选项占有所有选择的比例情况，重点分析选择比例较高项；同时可结合卡方拟

合优度检验分析各项的选择比例是否具有显著性差异（p 值小于 0.05 说明各项选择比例有明显差异，反之说明各项选择比例没有显著差异）。

(1) 客户满意度方面

从针对多选题各选项选择比例分布是否均匀，使用卡方拟合优度检验进行分析。从表 4.8 可知，拟合优度检验呈现出显著性（chi=285.514，p=0.000<0.05），意味着各项的选择比例具有明显差异性，可通过响应率或普及率具体对比差异性。具体来看，排队等候时间长、开放的服务窗口少共 2 项的响应率和普及率明显较高。

表 4.8 响应率和普及率汇总表格

项	响应		普及率 (n=722)
	n	响应率	
工作人员服务态度不好	75	4.58%	10.39%
排队等候时间长	369	22.54%	51.11%
开放的服务窗口少	491	29.99%	68.01%
办理业务手续繁多	360	21.99%	49.86%
厅堂缺乏业务咨询、引导服务	342	20.89%	47.37%
汇总	1637	100%	226.73%

拟合优度检验： $\chi^2=285.514$   $p=0.000$

帕累托图是“二八原则”的图形化体现，80%的问题是由 20%的原因所致；结合图形，找出累计比率为 0%~80%对应的选项为“至关重要项”；累计比率在 80%~100%对应的选项，其为“微不足道项”，此类项重要性较低。根据图 4.4 所示，累积比率在 0%~80%对应“至关重要项”分别为：开放的服务窗口少、排队等候时间长、办理业务手续多，反映出在网点转型的过程中，为了达到轻型化目标，减少柜台、减少人员导致的在业务高峰时段柜面设置弹性不足，导致客户体验度不佳。

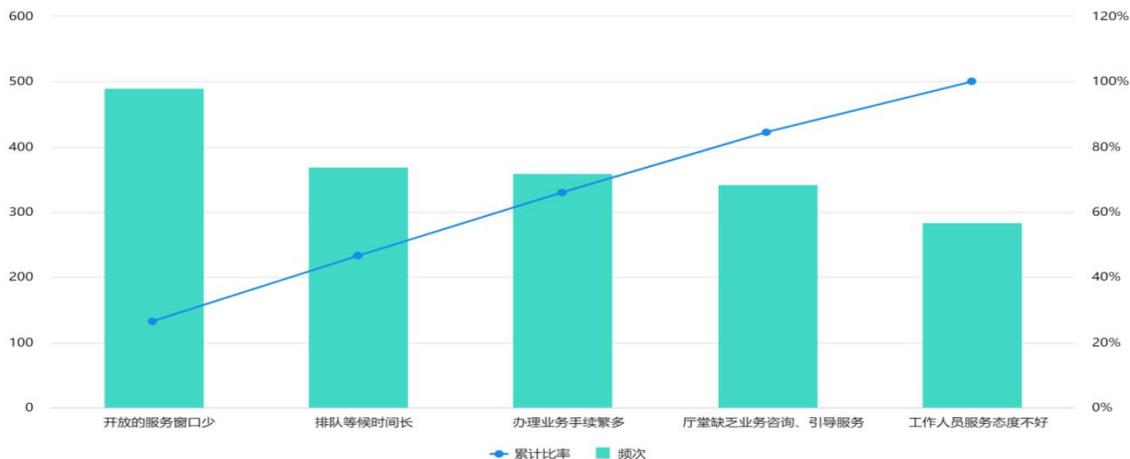


图 4.4 帕累托图

## （2）网点建设方面

在对受访者进行网点功能分区的清晰便捷程度及网点柜台（包括现金柜台、对公柜台、理财柜台）设置合理程度的评价统计后，得到：对于网点功能分区的平均值为 3.21，柜台设置合理程度的平均值为 3.36。反映出网点的布局、功能划分等方面是客户感受度不佳的一方面原因，这与网点定位有关联关系，网点定位单一，导致客户在厅堂办理业务过程中无法满足自身所有金融诉求。

## （3）业务办理方面

从问卷结果中可以看出，在自助机具办理业务和柜面办理业务的选择上，有 60.22% 的受访者选择了柜面办理业务，39.78% 的受访者选择了自助设备。对于不喜欢使用自助设备办理业务的原因进行分析后发现选择操作不便的占 42.96%，选择办理业务速度较慢的占 49.45%，选择机具太多，无法精准匹配业务种的占 65.51%，选择办理业务手续繁多的占 32.77%，选择无工作人员引导使用占 53.60%。由此可以看出，客户对于自助设备办理业务的接受程度较为一般。对所有受访者关于网点智能化水平评价求出平均得分为 3.18 分，线上线下办理业务水平不均衡，客户对于线上办理业务的认可度仍有待加强。

## 4.3 深度访谈分析

### 4.3.1 访谈基本信息分析

本次访谈主要针对行内员工进行，为了保证访谈的全面性和广泛性，选取了涉及网点转型的各岗位工作人员共 9 人开展访谈。人员选取按照分行、支行、社区的层面进行，分区域、分条线、分岗位选取访谈对象，确保各版块、各区域行均覆盖。选取运营管理部、零售业务部部门负责人各一名，营业网点运营柜员一名，大堂助理一名、理财经理一名、社区营销岗人员一名、网点经理一名，小微支行负责人一名，作业中心专业处理岗员工一名。

参与访谈的员工中，男性 3 名，占比 33.33%，女性 6 名，占比 66.67%；参与访谈者的年龄：50 岁以上 1 人，40—50 岁以上 1 人，其他人员年龄均在 40 岁以下，平均年龄 27.5 岁；参与访谈者的职位，中层以上员工 3 人，主管级员工 2 人，其他均为一般员工；参与访谈者的学历，硕士及以上员工 2 人，大学本科 6 人，本科以下学历 1 人；接受访谈员工中，除部门负责人外，均为 80、90 后员工，一线员工占比 66.67%。

### 4.3.2 深度访谈结果分析

结合访谈结果来看，9 位受访员工均认为兰州分行网点转型的实施效果并未达到预

期目标。具体访谈结论总结如下：

1、在对占比最多的一线员工访谈中，6 位一线员工中有 4 人认为在转型的过程中存在人员配合度不高、协调不顺畅的情况；还有 1 人认为在日常工作中，员工间的配合只能是按期完成任务，但是不能达到 1+1>2 的效果。

2、在对人员分工及绩效考核方面，9 名受访者均认为存在一定的问题，主要集中在如下几个方面：①零售条线层面认为，运营员工不下达一定的零售任务不利于全行抓零售这个主线，运营员工在过去考核业绩时为行里的零售业务贡献度很高；②运营条线层面认为，运营员工应做好本职工作，抓好核算与服务质量，繁重的营销压力会让运营员工顾此失彼，不利于运营业务的合规开展；③大堂助理反馈到，按照条线划分大堂助理属于零售条线，且考核也主要为营销业绩及产品挂价，但是在厅堂中还要负责客户分流引导、受理业务咨询、做好厅堂秩序维护、激活电子银行等工作，这部分工作占用了大堂助理较大的精力致使大堂经理的业绩考核受到影响；④理财经理认为，大堂助理与理财经理营销重合点较多，常会发生业绩分配不均的情况。

3、对于业务流程而言，受访者谈到，既要保证业务便利又要保证业务合规开展。复杂繁琐的业务办理流程会受到客户的诟病，但是柜员也要考虑到业务办理的合规及日后开展检查时留存足够的证明材料；很多业务办理过程中并不只有一个环节，而是需要厅堂人员互相配合、紧密协作，但是由于人手、分工等原因有时会造成流程断点，导致客户长时间等待。前台员工反馈，因为网点轻型化建设的要求，网点配置的人员有严格要求，在出现一些特殊情况或遇到复杂业务时因人员配置弹性不足，会出现客户长时间等待等问题的发生。在谈及自助设备使用时，网点人员谈到，自助设备目前无醒目的标识来区分使用场景，在大堂人员无暇顾及时，自助设备的使用率不高，一方面是机具需进行人脸识别，受制于光线、摄像头角度等因素使机具使用不如预想的便利；另一个方面，如果大厅没有专人引导，指导使用自助设备时，客户使用自助设备办理业务的意识不高。

## 4.4 存在问题的原因分析

### 4.4.1 网点定位单一

网点定位是银行整体策略的组成部分。为了完成这一发展目标，浦发银行兰州分行期望完成一线全面整合，更加充分重视关注于服务市场和用户。在当前的方式下，还具有网点各自为政的状况。网点之间的竞争大大高于合作，没有办法在发展转型中有效实施整合要求。网点经营同质化，经营范围和营销对象交叉覆盖。高密度的网点

分布也会降低网点日常业务办理中便利体验的边际效应下降。因此，如果在核心区过多的布置网点，忽视客户群体的精准定位，一方面会造成资源浪费，另一方面会失去周边区域的客户群体。同时，在“强敌环绕”的情况下，新网点或小网点很难找准自己的定位。此时，通过一些综合性网点或大型网点的传帮带是一个很好的解决方案。但是，在目前的情况下，虽然各个网点的规模不同，但是大小实际没有本质上的差异。即使理论上具有网点自发交叉式合作，各自突破重点考核指标的状况，但是假设网点间不具有管辖权的话，网点行长相互之间都是单纯的竞争关系，加上银行金融业强监管的各项需求，服务网点行长频繁轮岗，两三个考核周期显然无法被视为“重复博弈”，这样容易陷入囚徒困境，导致合作失败。在经营过程里，所有服务网点所承担的工作业务指标，实际上是分行大指标的缩小版。从多年来的内部绩效考核报告来看，大多数网点都需要对考核指标进行筛选，找到几个关键指标来做，同时策略性地放弃一些指标。然而从业务条线通报的参考指标分析，这还会对工作人员增加更多的压力。从业务指标实施的角度来看，各网点的定位其实存在差异，但这些决策取决于行长/负责人的个人经验，很难保证每次决策都是正确的。所以，在发展转型工作过程中，第一要务是梳理网点定位，策划服务网点的核心对象。在银行的策略上，要求服务网点相互融合、互相支持，全面集中精力为用户服务。但是当前因为缺少网点相互之间的不同定位，各服务网点根据分行的各项需求下达考核指标工作，造成网点相互之间不断竞争。受服务网点相互之间竞争关系的严格制约，面对可转化资源，虽然该服务网点没有办法实现，也无法主动转介给其他网点。这是小的集体利益代替了银行的集体利益，损害了银行总体使命和发展目标的顺利完成的达到。所以，产生了“服务网点作用定位较为单一”的状况。所有网点的发展目标都是发展壮大，逐渐发展成为全面涵盖的整体性服务网点，而忽视了服务网点所在服务地区的用户群、工作人员的综合水平和服务网点合适的发展朝向。无序的竞争不单单增长了工作人员的压力负担，也严重影响干扰到了客户体验。

#### 4.4.2 网点物理环境陈旧

浦发银行兰州分行辖属大部分网点装修仍维持开行之初的装修，期间都以小修小补为主。以分行营业部为主，作为分行最早的营业网点，自开行至今，厅堂的物理格局变化并不大，只是调整了各功能分区的位置。由于开行较早，至今面积若以旗舰级网点的标准衡量并不达标，在业务高峰时段，厅堂有时会出现人满为患的现象，导致网点秩序混乱，客户体验不佳。部分后成立的网点由于选址等方面的原因，本身网点

体量较小，但是租用了较大的营业场地，导致空间浪费，运营成本增加。部分网点未设置贵宾区域，开放的厅堂环境不利于高端客户私密体验。

#### 4.4.3 业务流程过于本位

目前，浦发银行业务体系的划分更多是出自于银行经营方面的考虑。也就是说，从管理需求的角度来看，银行觉得这项目哪个职能部门或者职位的综合管理更加适应，就划入哪个职能工作部门的综合管理范畴。而有关职能部门会从职能部门考核的角度强调责任分工，逐渐造成工作流程的分离。从客户的层面分析，应对这么多不同的银行，客户没有方法也没有义务去了解掌握银行的内部监督管理、控制管理的各项需求，也无需要了解银行的各项工作业务是通过哪个职能部门或者工作人员全面负责办理的。过于明晰的权责划分在客户眼中更像是一种责任的推诿，最终导致客户对整个银行的印象不佳。当客户出现不满时，每一个业务条线都极力证明不是本条线的责任。但是，“服务感受”是一类非普适量化的数据。用户在针对服务展开评估的时候，是无需要谈验证据，也无需要观看视频分辨责任的。过于详细的责任划分会造成工作人员缺少对整套处理流程的全面视角，只重视眼前的具体细节步骤，最终的结果是，每一个服务环节都没有错，错的是整个服务。在这期间，伴随着网点人工智能化改善的推动，各工作业务条线纷纷推出各种智能设备，以优化业务服务总流程。伴随着各类机器设备的来临，整个大厅摆满了各类机器设备，每一类机器设备都会有自身的功能，各家各户银行的机器设备千差万别，客户无法经过自学把握所有机器设备的运用模式，最后需要求助于大堂经理。所以，本应该协调管理大堂综合管理任务工作的大堂经理，没有办法高效有效发挥全面统一安排策划的主要作用，被机具设施包围，进而造成经过科技节约人力的效果不能达到预期。大堂经理的分身乏术也降低了客户体验度。

#### 4.4.4 线上线下一体化程度不高

目前兰州分行线上线下渠道、业务系统、机具设备按不同条线、不同部门分属管理，造成产品、业务、渠道相互分离，在流程设计时，往往线上线下渠道各自为战，未从客户视角统一规划；流程断点，共性环节与流程耦合太紧、内控风险把控不严等，增加了分行的管理成本。

#### 4.4.5 人员调度缺乏弹性

条线的工作人员综合管理在提升纵向传递力度、推动工作人员的业务技能提升时，无法阻止地减少了综合管理的柔性，以服务网点标配的零售和经营综合管理工作人员为实践应用案例，受硬性（权限分割）和软性（考核导向相互矛盾）的严格制约，零

售与运营员工在平常工作中也只是各司其职：大堂经理全面负责对客户的引领、分流、答疑，维护自助机具设施区的秩序等，理财经理全面负责投资理财产品的营销、电话拜访等，柜员全面负责柜台工作业务办理。在大堂忙乱的时候，理财经理及柜员受制于自身业务没有办法顶替大堂经理职位；而柜台业务繁忙的时候，大堂及理财经理受制于使用权限也没有办法对柜面工作业务展开分流。而针对用户而言，用户还没有主动划分银行工作人员工作职位的责任，当部分职位产生超载荷的时候，客户只会认为其他职位的工作人员太闲了，银行宁愿养闲人也不让其上前为客户服务。除了纳入考核的员工交叉销售指标外，通过数十年的垂直化改革创新之后，因为一线工作人员普遍入行时间非常短，没有经历过已往的“大网点时代”，所以目前具有的一线工作人员针对跨条线的帮助和支持更像一类“情分”而不是“本分”，小团体主义思想也可以称之为本位主义有所抬头，更有甚者于产生互相掣肘、只管自身的一亩三分地，不理睬流程服务的状况。

## 5 浦发银行兰州分行网点转型优化方案

本章是针对本文第三、四章中提出的浦发银行兰州分行在网点转型过程中存在的问题设计的优化方案，通过明确网点转型优化的目标，制定网点转型优化的原则，对涉及网点转型的关键方面进行优化。

### 5.1 网点转型优化的目标

营业网点轻型化改革，是浦发银行兰州分行为满足适合现如今方式展开而指出的长期策略，这一策略同时也是吸收优质客群，提升服务网点人均产能的有力措施，是浦发银行兰州分行营业网点向营销服务方向转化的基础条件。营业网点轻型化变革是在当今市场大环境下选择的必由之路。服务网点轻型化改革发展目标是：以领先地区内其他商业银行营业网点的综合水平为发展朝向。将分行辖内所有一级支行、二级支行投资建设发展成为高人平均产能、高分流效率、低经营管理成本、适合当下市场发展特征的轻型化服务网点。网点内电子虚拟渠道与物理人工渠道相辅相成，服务网内部分布格局有条理，职位配备设计灵活多样，工作业务服务总流程有效快捷。明显提升金融消费者在服务方面的实践感受度，提升服务网点人均产能，完成营业网点的销售服务功能。具体策划是：大力调整营业网点的管理运营系统方式和运营思路，确定和它相匹配的考核体制，提高网点经营综合管理工作效率。再次整理归类网点布局，合理再造办理业务的流程，使柜面人员将更多的精力应对客户展开销售，转化网点功能。依据网点本身状况，将浦发银行兰州分行辖内所有一级支行改造成销售型服务网点和少数结算型服务网点。加大在行式和离行式自助机具设施的布放数目和布放进程，以电子途径为应用操作平台，将大量金融产品和业务流程加载到其中，通过有效的分流最终实现低成本、高产能的轻型化网点。

### 5.2 网点转型优化的原则

1. 基于现实：针对兰州分行网点转型的优化方案应充分考虑企业现有管理基础、资源能力现状。在分行可实施层面进行优化方案的设计，更贴合分行实际，具有更强的可行性。

2. 结果导向：用户是顺序流程的终点，顺序流程业绩必须是用户意志的表现，顺序流程的用户是运用顺序流程产出的外界组织或者个人，顺序流程存在的内涵是尽可能充分的满足服务对象的使用要求。

3. 整体性原则：确定顺序流程控制节点相互之间的互相合作关系，如此一来才可

以破除职能部门之间的障碍，降低协调管理任务总量，将整个网点看作一个整体，以整体的视角统筹规划转型中的各项具体工作。

4. 全面性原则：网点转型优化应涉及网点的各个方面，而不是单一的某个方面，全面的进行优化，避免出现明显短板，影响转型优化方案推进实施。

## 5.3 网点定位及布局转型优化

### 5.3.1 网点定位优化

网点的目标规划具体定位，是推进服务网点由交易结算型向营销服务型转化，大力发挥运用服务网点的销售阵地作用；同时，加速与数字化全面融合，使网点成为线上业务的体验平台和流量入口。参考依据服务网点的功能作用定位和投入产出，根据储存总量服务网点的组织机构层次和工作业务总体规模，将浦发银行兰州分行所辖网点分为“旗舰型、综合型、零售型、社区型”四个基本类型。旗舰网点：具有企业、零售、结算等综合营销服务工作职能，兼带一定综合管理责任，对其直属服务网点行使综合管理支撑工作职能的营业网点，主要包括一级分行营业部、二级分行营业部。综合网点：具备公司、零售、结算等综合销售服务职能（一般不具备管理职责）的营业网点，主要包括二级分行辖属支行、综合性支行、公司特色支行。零售网点：主要服务于零售客户，部分兼具公司结算服务功能的营业网点，主要包括零售专业支行。社区网点：包括传统社区支行与小微支行。与传统支行功能相比，设置简约，定位特定区域和客户群体，服务便捷灵活。对于不同类型网点的建设形成统一标准，在统一标准的前提下可根据网点的实际情况进行个性化配置，以满足相应客户的多元化需求。如表 5.1 所示，在功能分区上分为标准模块和可选模块，标准模块为统一配备，可选模块可由网点自行选配。

表 5.1 不同类型网点功能分区表

网点类型	租赁面积标准 (平方米)	功能分区	
		标准模块	可选模块
旗舰型	建筑面积 $\leq$ 800	1. 24 小时自助银行服务区 2. 电子银行服务区 3. 互动服务区 (含公众教育区) 4. 现金服务区 5. 贵宾服务区	1. 咨询引导区 2. 等候休息区 3. 产品展示区 4. 特色服务区
综合型	实际使用面积 $\leq$ 600		1. 咨询引导区 2. 等候休息区 3. 产品展示区
零售型	实际使用面积 $\leq$ 400	1. 24 小时自助银行服务区 2. 电子银行服务区 3. 互动服务区 (含公众教育区) 4. 贵宾服务区	现金服务区
社区型	实际使用面积 $\leq$ 150	1. 24 小时自助银行服务区 2. 电子银行服务区 3. 互动服务区 (含公众教育区) 4. 贵宾服务区 (室)	1. 特色服务区 2. 等候休息区 3. 产品展示区

### 5.3.2 网点布局优化

立足当前，网点转型的重点是实施分类管理，提升业务产能；着眼长远，经过服务网点发展转型的实行，推进综合管理体制、服务方式、工作服务总流程的改革发展和创新进步，推动线上、线下的一体化经营，优化客户厅堂体验，提升网点的客户经营能力和市场竞争能力。

网点功能布局与分层服务相适应，与流程转型相匹配。强化用户体验思维，采用模块化设计思路，设立“二十四小时自助银行服务区、电子网络服务银行服务区、互动交流务区（包含社会大众教学培训区）贵宾服务区（室）”4个参考标准功能应用板块以及“咨询服务引领区、等候休息服务区、商品公开展览区、现金服务区特征服务区”等若干个能够选择功能应用板块，充分考虑基础客户、中高端客户、小微客户和公司客户在不同地域、各类网点营销场景和需求，依据网点场所大小和实际需要灵活组合。

功能分区布局与数字化应用相匹配，如图 5.1 所示，重点突显“二十四小时自助银行服务区和电子网络服务银行服务区”。根据“先机具、后人工”的服务根本原则，逐渐加强 ATM、CRS 等传统类型的自助机具设施，以及集成式 VTM、立式 VTM、移动营销平台（PAD）等新型智能设备的应用，推进厅堂服务渠道迁移，实现销售服务的数字化

和移动化。

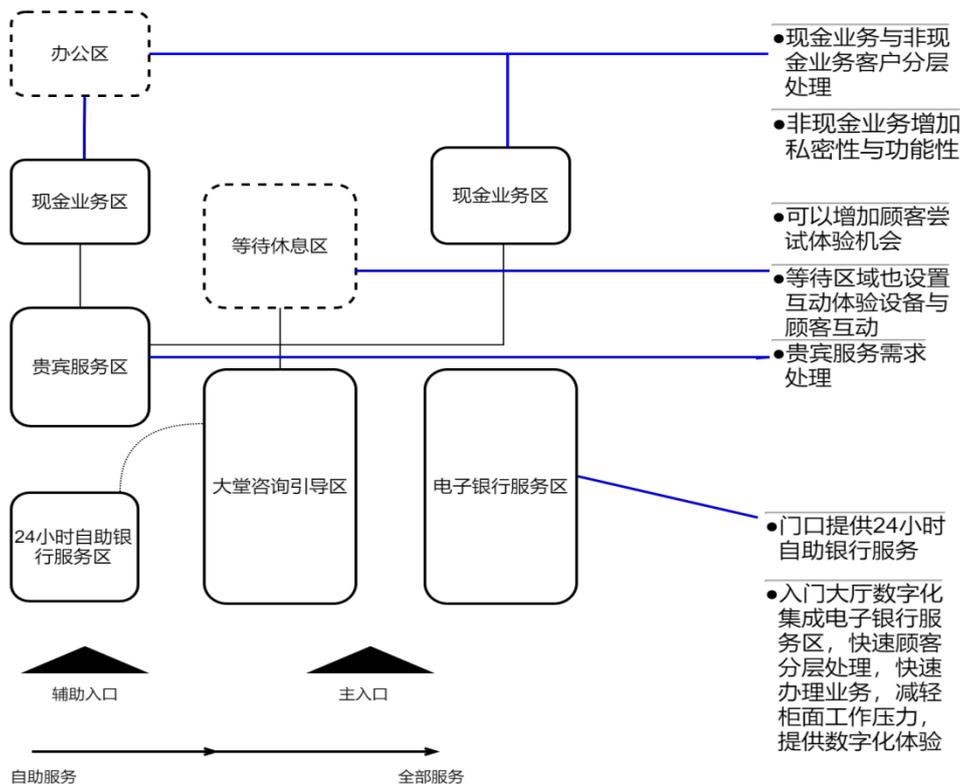


图 5.1 网点功能分区示意图

### 5.3.3 网点功能分区优化

网点功能布局与服务动线相匹配，突显“人性化、智能化”，提升客户体验、促进产品销售。如表 5.2 所示，功能分区设立“二十四小时自助银行服务区、电子网络服务银行服务区、互动交流服务区（包含社会大众教学培训服务区）、贵宾服务区”四个参考标准功能地区，包括“咨询服务引领区、等候休息服务区、商品公开展览区、现金服务区、特征服务区”等少许几个能够选择功能地区。各分区功能不同，服务形式、机具配置、人员岗位均不相同，设计该表格的目的是便于在选定功能分区时，直接对照相应内容进行配置即可，便于形成统一标准供网点选用。

表 5.2 网点功能分区明细表

区域名称	分区功能	服务形式	机具配置	人员岗位
咨询引导区	网点经理、大堂助理（或引导员）识别客户、进行客户引导和分流的主要区域	主要采用人工服务和标识服务	排队叫号机	1.网点经理 2.大堂助理
24小时自助银行服务区	通过自动取款机（ATM）、存取款一体机（CRS）等自助设备，24小时为客户提供现金存取等基础服务的区域	主要采用全自动服务形式	取款机（ATM） 存取款一体机（CRS） 95528电话机	（全自动）
电子银行服务区	在网点经理、大堂助理（或引导员）的指导下或协助下，优先引导客户我行手机银行、促进业务向移动端导流；其次引导客户使用集成式VTM、立式VTM、对公综合自助设备等办理业务，实现网点业务的“自助”或“自助+人工”处理，为客户提供线上线下一体化的综合金融服务	主要采用“自助服务+人工指导”的服务形式	集成式VTM/立式VTM 对公综合自助设备（可选） 大额现金自助设备（可选）	1.网点经理 2.大堂助理 3.移动柜员
互动服务区	互动区内可设置综合低柜，为公司和个人客户提供非现金业务办理	主要采用“一对一”的人工服务形式（低柜）	柜员一体机（桌边机） 智能储物柜	1.理财经理 2.综合柜员
现金服务区	主要办理“24小时自助银行服务区、电子银行服务区、互动服务区”内无法办理的现金类业务以及部分特殊的非现金类业务	主要采用人工服务形式（高柜）	-	1.综合柜员
贵宾服务区	贵宾服务区内一般设置智能设备，并与现金高柜窗口对接；由专属理财经理或客户经理为白金及以上客户提供“一站式”服务，突出便捷、尊享的贵宾服务理念。同时，贵宾服务区可作为公司重要客户（或零售专业支行公司客户）的共享通道，满足公司结算与现金业务的办理需求。	主要采用“一对一”的人工服务形式（专属理财经理或客户经理）	-	1.贵宾理财经理 (含私行财富顾问) 2.客户经理

## 5.4 网点客户管理转型优化

### 5.4.1 客户分层定位

不同特征的个人客户，有着不同的金融产品需求和服务需求。从客户的角度看，可以依据客户的资产规模、产品偏好、购买习惯等对客户进行分类。精准定位目标客户，认真梳理用户奉献作用程度，把握用户资产状况，针对不同层次用户的特征和需要采取相应的营销措施。通过对客户的精准定位，促进银行中高端客户的快速增长，实现客户资产的保值增值。如表 5.3 所示，对客户进行细分，针对不同客户投入不同资源，创造更多价值。

客户分类能更好地实现网点内部对于客户的统一有效识别，还能辅导服务网点用户综合管理的战略性物质资源配备组合和战术性服务销售解决策略使用，支撑以客户为中心的多元化服务于技术化销售；加上进一步对客户的消费行为、消费心理进行分析，从而使促销手段与产品营销更加精准。

表 5.3 客户分层模型

客户细分	客户特征	产品服务模式	渠道服务模式
高净值客户	以高层管理人员和企业家为主 学历较高 实现财富自由	重点提供高端增值型的资产管理和理财服务 个性化产品和服务 配置家族信托等财富传承类产品	为客户提供专属的客户经理和服务渠道，主动提供专业化、个性化、便捷化的服务 为客户提供丰富的渠道选择，提供安全便利、高效快捷的服务
大众富裕型客户	主要为中高层管理人员、部分自营业主	提供更丰富的短期理财产品和个性化理财服务 强化个人综合授信和经营性贷款产品	为客户提供专属的服务渠道，提供主动和高效的服务 拓展客户服务渠道，提供丰富的渠道选择，实现就近服务
潜力客户	以中层管理员工和普通员工为主，其次是自由职业者	丰富理财产品类型，针对客户需要加强理财服务 根据客户需求加强信用卡和外汇业务营销 并增强信贷产品和服务	为客户听过准确、高效、人性化的服务和专属服务区域 提供丰富的渠道组合，实现安全便捷的渠道覆盖
基础客户	主要是普通员工、自由职业者等	维持和保障基础银行服务 提供客户需求识别机会，增强标准化理财产品的销售 挖掘潜力客户的个性化需求，如信贷类等	提供清晰的服务渠道和准确服务 利用自助服务设备提供自主、便捷的服务渠道 加强电子银行（网上银行/手机银行）的安全性和易用性，丰富渠道选择

#### 5.4.2 客户分层维护

金融市场竞争日趋激烈，银行金融产品同质化程度越来越明显，我们可以通过进一步的关系维护来拉开服务差距，以增强客户粘性，提升客户忠诚度，在激烈的竞争中赢得一席之地。从维护者的角度看，可以根据营销人员对客户的熟悉程度、营销的重要程度等对客户进行分类。分类维度是基于客户共性、维护对策等形成固定模式，便于对客户的维护，以期增加客户忠诚度及贡献度。按照表 5.4 客户分层维护模式按照不同客户形成统一的维护模式，更加规范专业的服务好客户。

表 5.4 客户分层维护模式

客户类型	日常维护	特殊维护	客户关怀
高净值客户	提供专业全面的资产规划方案，每月致电，每 1-2 月见面一次，关注客户动态，及时了解客户创新金融需求	记住客户姓名，记录客户兴趣爱好、职业、收入情况、家庭情况等，提供个性化服务，注重客户服务的私密性	
大众富裕型客户	推荐高端专属产品，每月致电，每 1-2 月见面一次，及时了解客户金融需求	能快速识别客户，记录客户基本信息等，关注客户动态	节日庆典 生日祝福 病情看望 解决困难 其他关怀
潜力客户	保持客户稳定性，尝试提升客户等级，每月致电，并争取尽量多次见面的机会	尽可能邀请客户多次尝试行内产品，培养客户习惯，增加体验型服务的次数，关注交叉销售机会，提高客户粘度	
基础客户	大众服务	关注大额资金动态，识别有价值客户，进行重点维护，创造机会进行客户提升	
新客户	有专属客户经理进行追踪维护，增加接触机会，尝试充分了解客户	确保在一定时间内激活客户，捕捉客户其他金融需求，适时关联推介我行金融产品，让客户了解我行	

### 5.4.3 客户全生命周期管理

对于银行而言，客户的全周期管理如图 5.4 所示，包括获客、激活、留存、变现、推荐五个阶段。获客的目的是优化成本、扩大规模，实现产品与市场的匹配，就是你的产品是客户不可或缺的需求，获客的途径是寻找最优渠道，所以，网点的定位显得尤为重要，不同定位的网点针对不同的客户群体，才是最优的获客渠道，例如：零售型网点侧重于服务零售客户，社区型网点主要辐射范围为社区人群等。客户激活，主要针对的细分客户为潜力客户及新客户，将这类客户作为目标客户，安排专门的客户经理进行跟进，了解客户金融需求，建立信任，创造客户激活、提升的机会。客户留存，就是留住客户。留下客户最为本质的一点，就是供应能够连续服务好客户需要，或令他们感觉愉悦的优质商品或者服务，让商品或者服务对他们来说必不可少。留存的三个阶段：初期、中期和长期。前期留存最为关键，能够作为衡量商品黏性的一个参考指标；这一阶段，用户从产品中获得的价值越大，他们长期使用产品的可能性就越大；中期：要留下中期客户，最为重要关键的工作业务是让商品逐渐发展成为一类习惯，让客户逐步从商品和服务里获取成就感；长期：确保产品继续为用户带来更大价值。变现：提高每位用户带来的收益，提升客户贡献度，创造效益。推荐：老用户推荐新用户。推荐的两种类型：自愿推荐和利益推荐。自愿推荐：客户在享受到满意的金融服务或者购买到收益率高的金融产品后，将形成良好的口碑并传播给他人；利

益推荐：通过奖励积分、现金、服务等措施，激发用户推荐其他用户。增长是一个持续的过程，每个阶段关注的重点也不尽相同，所以要从“获客、激活、留存、变现、推荐”等全流程进行系统分析，找到持续增长的杠杆指标，推进客户量的持续增长。

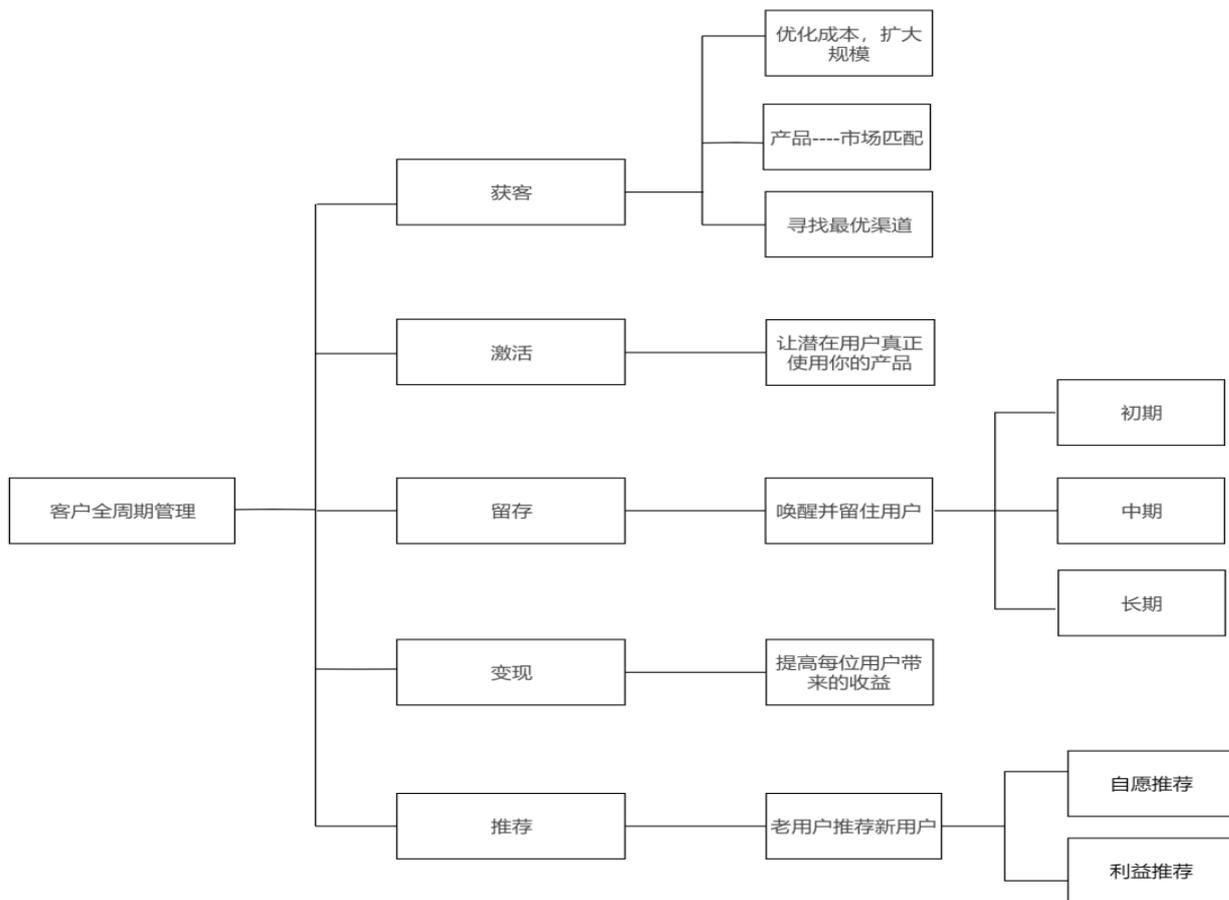


图 5.2 客户全周期管理流程图

对于客户而言，全周期管理是对应客户所处的不同人生阶段，不同阶段所需的金融服务。全面关注用户“整个生命发展阶段”的金融经济服务需要，推动“大零售”策略发展转型，重新二次构建业务分布局面，从体制、产品、服务、体验、渠道、形象等多个层面有效整理统一物质资源，围绕“衣、食、住、行、学、玩”进行改革创新和途径升级，为客户供应一站式综合金融经济服务体系。依据客户不同人生时期对应的金融需要、消费特点、还款能力和信誉实际情况，为用户供应整个生命发展阶段、全流程、全方位的金融经济服务，最大程度地完成个人用户全方面金融需要。例如：在青少年时期，金融服务应围绕教育基金开展；大学毕业后，可关注客户的买房购车等信贷需求；中年时期，注重资产的合理配置，实现资产稳定增值；老年时期，为用户策划资产的晚年充分保障和资产传承等。和传统类型的消费金融经济业务对比，生

命链金融的外伸延拓和信息内容更为充裕：首先，重点提出围绕个体用户整个生命存活周期的商品改革创新系统性，弥补金融经济服务的空白期；二是需要高效、全面、大力使用线上、线下多类服务途径，满足不同人生时期的服务特征；第三，指出终生服务用户的理念，生命链金融具备明显的普惠金融特征属性。和私人专门制作的高层次金融经济服务存在差异，生命链金融经济服务全面覆盖了学生、年轻一代、老龄人等每一段时期的大众群体。重点提出为客户供应长期始终如一的终生服务，有助于提升用户粘性。

## 5.5 网点营销服务模式转型优化

营销服务是银行获得产能最重要的途径之一，网点厅堂作为银行的有形场所，在营销方面具有天然优势，而差异化、精准化、成体系的营销模式，有助于形成营销合力，更好服务客户的同时增加效能。

### 5.5.1 建立差异化营销服务体系

伴随着市场交易竞争的日益加深，迫切需求以客户需求为中心，通过差异化的服务和精准营销来提升核心竞争力，保持市场领先地位。中高端市场的竞争日趋激烈，需要完善中高端客户的服务规范和标准。在产业的垂直分工以及数据信息的公开性、有效性，使愈来愈多的商品产生同质化的时候，寻求差异化营销已成为企业生存与发展的一件必备武器在庞大的客户群基础上，应对用户形形色色的工作业务服务需要，要求打造统一的分层分级销售服务的综合管理系统，整合网点资源，各条线高效协同，面向客户提供高品质差异化服务，提升核心竞争力。通过建立客户分层定位，有效识别各类客户的服务偏好，营销一线工作者在有机遇接触到用户后举荐合适的产品。

根据客户类型的不同，客户的产品选择也不同。根据客户的需求进行精准营销。这就要求分行加强对大数据的管理和应用，认真收集客户信息，建立客户数据库，维护和更新客户的业务办理情况，准确把握客户的最新需求。根据客户的情况，向客户推荐各种存贷款产品和理财产品。要加强精准营销，还需要提高员工的精准营销能力。需要加强对柜员和客户经理的培训，让他们掌握一定的大数据管理技术，提高他们对客户信息的敏感度，合理推荐银行产品。实施优势价格营销策略。还可针对不同的金融产品，例如理财、基金、保险、贵金属销售组织专场销售沙龙活动，并可同时给予适当优惠。例如，通过银行网点渠道购买理财产品的客户可以获得额外的利率上调。开展此类活动可以有效提升银行的知名度，吸引更多有此类需求的客户，同时提高网点人员的服务水平，优化业务流程，提升客户满意度。

### 5.5.2 建立全流程营销服务体系

建立全流程营销服务体系，更加精细化管理客户。在客户到店后应详细了解客户需求，精准匹配产品，在客户购买产品后应建立台账制登记，记录产品购买时间、到期日期、产品种类、客户风险偏好等信息，在理财到期前主动联系客户询问到期后的资金用途及购买意愿，为客户打好提前量，确理财到期后衔接到合适的产品，让客户更加轻松省心。加强营销能力建设，可以从以下几个方面提升网点营销能力。

加强网点厅堂各岗位间的销售合作。浦发银行兰州分行过往的销售业务工作一般是通过理财经理负责的，营销范围相对狭窄。重新设置岗位后，原有的单打独斗的营销方式也将改变，关键是要加强各岗位之间的协调，建立协同营销机制。根据不同的岗位分工，形成一整套识别、推荐、营销、维护的营销工作流程。首先，柜员根据客户的情况对产品进行简要介绍，大堂助理根据客户的业务处理情况确定客户的需求，并将客户引导至客户经理处。客户经理负责产品营销，并负责后续的客户维护。通过岗位间的协同配合，可以更准确地把握客户的需求，形成营销网络，提高营销效果。

### 5.5.3 培植资产配置理念

资产配置的理念无论对于银行工作人员还是对客户都是很重要的。对于银行理财经理要树立为客户合理配置资产的理念，同时要培植客户做好资产配置的意识，培养客户的投资习惯。在制定投资目标之前需要明确自身特征，例如资产、收入、负债、支出、家庭结构、保险配置比例等，避免出现临时调整抽调资产配置组合配比资金的情况。制定投资目标需要明确合理的投资预期，可以从以下三个方面着手。一是收益的目标，追求绝对收益还是相对收益。简单点来说就是要和市场的涨跌来比，还是设定预期目标收益率。二是风险目标，提前明确自身能够承受最大亏损是非常必要的。风险承受能力指的是在不影响目前生活水平的前提下，不陷入经济困境，个人能够承受的经济损失限度。三是投资期限，资产期限与产品期限需提前做好匹配。此外资产配置规划还需要结合家庭财富的生命周期进行综合考量，创富阶段往往会通过实业投资、劳务报酬积累财富，伴随着财富的不断积累，往往会增加金融资产的配置，分散化投资降低投资组合的风险，从而实现财富长期保值增值。

## 5.6 智能化网点建设

智能化是运用先进科技，高效配置资源，敏锐洞察引领客户需求，使用智能化设备对网点转型客户进行有效识别及分流，优化业务流程，提高线上线下一体化程度。

### 5.6.1 智能化机具布放

根据网点类型及经营情况合理布放各类自助设备机具，“减柜增智”，提升网点的智能化水平，在一定程度上释放人力。如表 5.5 所示，根据定位不同的网点，配备合理数量的职能机具，从而减少客户的等待时长，弥补柜台少的问题，提高了业务办理的弹性，增强客户满意度。

表 5.5 智能机具布放情况设计

机具设备配置	旗舰型	综合型	零售型	社区型
立式 VTM	2	2	2	1
集成式 VTM	1	1	1	1
客户 PAD	5	3	3	1
智能打印机	1	1	1	可选
对公综合自助设备	1	1	可选	可选
柜员一体机（桌边机）	1	1	1	可选
智能储物柜	1	1	1	可选
自动取款机（ATM）或存取款一体机（CRS）	3	2	2	1-2

在智能机具的选择上，在总行招标入围的产品范围内选择品质较好的机具，减少因机具故障率高而客户不愿使用的情况发生；选择功能相对齐全、操作简单便利的机具。智能机具的使用在一定程度上也可以减少因人工操作失误等出现的风险事项。在营业网点中布放智能机具时应按照业务种类、使用频率进行规划，同时，每台自助机具旁放置醒目的使用操作提示，让客户清晰了解不同机具的使用场景。

引入总行与自主设备厂商联合研发的新型对公类自助设备，主要办理票据受理、凭证出售、回单打印、单位结算卡、预约预处理等功能，满足对公客户日常自助办理业务的需求，提高智能化水平，替代网点人工，节约运营成本。

### 5.6.2 业务流程智能化

服务网点发展转型关于工作业务服务总流程及经营综合管理方面的问题，完全能够依靠数智化中台建设实现，从而完成服务有效性。可以借助 OCR、生物识别技术来提高网点的业务办理效率。借用互联网人工智能大数据专业技术，对用户的数据信息展开全面的研究分析，并且结合服务后台体系对用户所登记的数据信息，明确用户的风险级别，而后参考依据不同级别的用户，为其供应不同性的金融经济服务。优化业务流程设置，精简前台业务流程。不占用前台太多的时间、精力处理复杂业务，由中后

台完成后续业务处理。

实现客户服务体验“无感化”，可以从三个角度来看，一是操作无感化，统一前端的操作界面，使客户在任何前端渠道上都可以操作自如。二是内控管理无感化，随着监管机构和总行管理的日趋严格，对于风险防控的手段不应增加客户的操作环节，管理的手段就通过后台数据实时监控。三是决策无感化，通过客户行为大数据对其心理状态进行“侧写”，预估其服务偏好并不断推送一些会影响其决策的内容，从而引导客户的最终决策。

## 5.7 网点人员配置优化

### 5.7.1 增强人员弹性

在人员配置方面，根据网点员工每个人不同的能力和特点，浦发银行把营业网点节省下来的人力转移到营销岗位或集中业务处理中心。在轻型化程度较高的网点，大堂人员的配置一般情况下配置二到三人，其中大堂经理一名，大堂助理一到两名。大堂经理负责把控厅堂的营销和服务的整体工作以及受限业务的授权、解决投诉、厅堂分流等工作。大堂助理受大堂经理指挥，协助大堂经理开展厅堂的具体工作。在轻型化的网点环境中，大堂工作人员是非常关键的角色，客户通过自助渠道办理的许多业务的申请和即时审核以及各种服务都要靠大堂工作人员来完成。大堂工作人员需要为浦发银行的客户提供周到便捷的服务，网点内的客户都要有厅堂人员进行对接，这是网点轻型化所要求的基本目标。网点轻型化的变革是在不增加网点员工人数的前提下，通过流程的重新梳理，将部分柜台内办理业务的员工转变为直接为客户提供金融服务的大堂人员和低柜理财人员。

增强人员弹性就是要打造一支具备良好的专业素质和优秀的人际沟通与咨询技能以及富有团队精神的员工队伍，网点转型的过程中对人员的要求较高，要培养具有综合业务的操作技能，既懂业务又懂营销，才能够适应网点转型的需要。增强一线柜员的工作业务培训教育及理论思想教学培训，推动服务网点工作人员由操控管理柜员向综合柜员转化，塑造制定一支满足发展转型综合文化素养需求的复合型专业人才，产生一支由柜员、大堂经理、投资理财经理构成的多层次的一线人员团队。在网点客户较多的时候，每位员工都可以跨条线顶岗，既可以熟练指导客户使用自助设备，又可以向客户营销产品，还能够解决客户的各种问题。这样在一定程度上可以缓解人员紧张带来的不便，网点的每个人都可以多方面的满足客户服务需求，弥补业务高峰期工作人员不足的问题。

### 5.7.2 员工池建设

为配套网点转型，提高中场作业能力、解决网点临时性人员需求，实现中场作业人员和网点运营人员的集约化调配，进一步优化运营人力资源配置，建立员工池。员工池是针对营业网点、中场作业部门临时性、突击性的用人需求，通过对部分人员集中管理、统一调配，实现人员的资源共享、复用赋能，提升服务供给的弹性。在业务峰值、人员短缺等情况下，快速将员工池人员补充至所辖网点，确保网点业务正常开展。对员工池的建设应适应人员综合化发展要求，业务能力全面，对于突发事件处置能力强，可提供高质量、高效率的运营支撑。

### 5.7.3 引入厅堂外包辅助人员

引入厅堂外包辅助人员，外包辅助人员作为大堂助理的补充形式，主要从事厅堂客户的引导分流，标准化业务操作指引，辅助营销，厅堂日常服务，网点设施日常维护等工作。引入外包辅助人员有助于在网点转型过程中合理控制成本，填补大堂引导员的空缺。厅堂外包辅助人员协助网点经理进行客户识别，负责将客户引导至办理区域；指导客户通过电子渠道办理业务指导客户填写各类单据；主动迎送、问候来网点客户，主动受理客户的咨询；检查对外信息显示牌的设置，检查各类服务设施是否完备，维护自助机具、宣传服务设施的正常运作。外包辅助人员不以业务为考核导向，缓解了大堂经理既要分流又要营销的业务痛点，有助于更好地维持厅堂秩序，解决客户到网点后无人接待的流程断点。外包辅助人员的工作要求更多地关注厅堂形象，有利于维护浦发银行兰州分行的品牌形象。

## 6 浦发银行兰州分行网点转型优化方案的实施及保障措施

通过对网点转型优化方案的设计，已经初步形成了一套成体系的优化策略，本章主要是针对方案的实施步骤及保障措施加以介绍，强有力的保障措施将支撑方案更好的落地实施。

### 6.1 实施步骤

#### 6.1.1 试点定型

在旗舰网点、综合网点、零售网点、社区网点中分别选择一个网点作为试点进行转型工作试行，采用集中培训+现场辅导的方式，将流程导入试点网点，并评估流程的可行性和试点效果，视情况对试点流程进行改进后，最终定型。

#### 6.1.2 转型成果固化

将转型内容融入网点的日常管理，形成固定的运营模式和固化制度，使转型成果持续发力。通过目标管理、过程管理等方式，使网点人人关注整体经营和管理，参与销售，团结协作，确保各项销售流程正常运行，实现网点业绩有效管理。将转型内容形成制度，帮助网点员工养成习惯，督导网点转型成果固化。

#### 6.1.3 组建内训团队

根据网点转型所需要的理念、技能和方法等，建立完整的转型培训内容和课程体系。在行内选拔一支强有力的内训师队伍，负责监督网点内部转型内容的实施与固化，进行新员工培训、转化培训等工作。总结试点网点转型中存在的问题，为后续推广的网点转型减少阻力，达到提升转型效率、固化转型成果、保持可持续发展的目标，也在一定程度上确保了转型的一致性和准确性。

#### 6.1.4 团队文化建设

团队文化关系到整个网点的工作氛围，团队文化的形成是对整个管理体系以及对员工行为的真正指导。所有员工都要注重团队文化建设，营造良好的转型氛围，避免因员工有畏难情绪或是遇到困难就退缩。所有改变都不会是一帆风顺的，只有团结协作才能取得最终的胜利。

#### 6.1.5 全面推广

在试点网点转型取得成功后，全行网点分批导入前台服务和营销流程并通过验收，建立长效固化机制，全行所有网点按照既定转型方案开展服务工作。

## 6.2 保障措施

### 6.2.1 组织保障

#### (一) 数智化中台建设

强化数字化运营建设，全力打造“全栈业务中台”的总体布局，如图 6.1 所示。运营前台作为全行专业管理条线之一，业务范围覆盖公司、零售、金融市场、风险管理。“全栈业务中台”的建设，既能将客户的诉求拆解为系统需求，将业务流程进行规则化整理，运用数据进行挖掘和提炼，不断发现产品优化和业务增长点，为产品创新、业务营销等决策提供参考依据。通过一批系统或平台的构建，以数字化方式打造适应未来发展所需的运营支撑能力。将有形的柜台转化为无形的柜台，将网点内的柜台转化为客户身边的柜台，将单一的服务模式转化为多场景、内嵌式的个性化服务模式。构建面向全集团及生态的企业级共享、协同、创新平台，将各类共性的功能、流程提炼固化聚合起来，统一标准、统一规范、统一出口，实现企业业务的整合；还可以实现资源与能力共享，支撑新应用与新业务的快速开发与迭代，降低新业务对组织、系统变革的成本，实现资源与能力的共享，增强支撑创新业务的能力，让运营更加快速、高效。

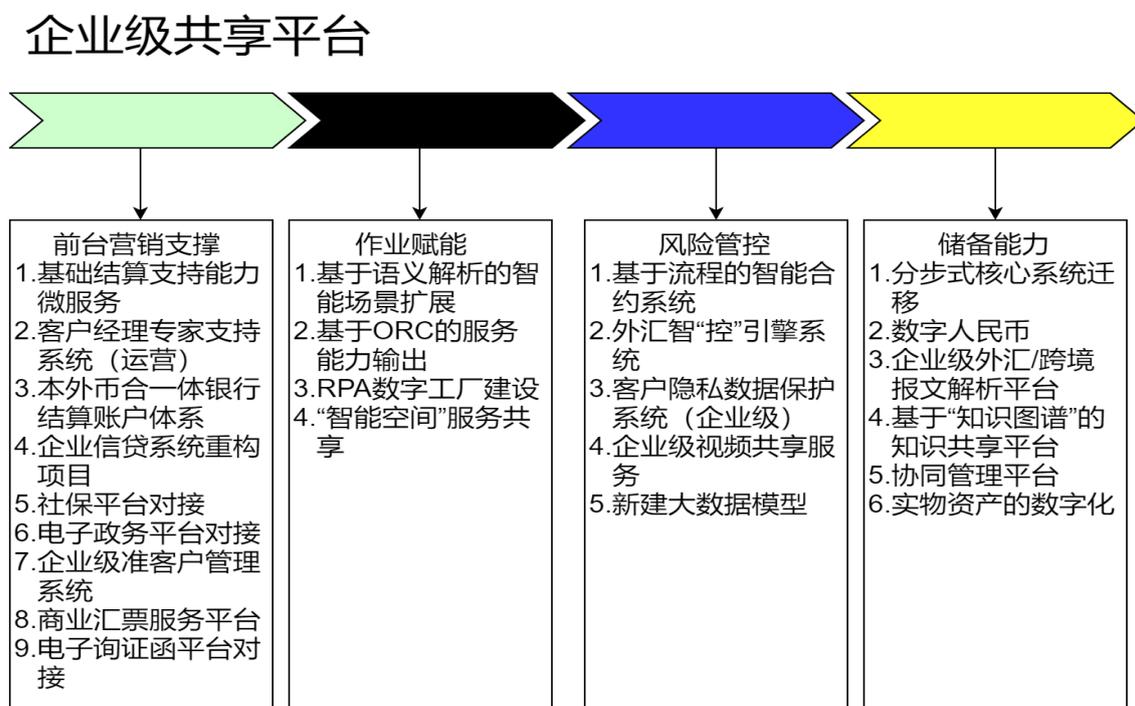


图 6.1 全栈化业务中台总体布局

## （二）业务集约化

浦发银行兰州分行全面集中作业中心，建立专业的工作业务全面处理队伍实现了批量工作业务集约化的效果。针对比较简易，但是周期时间久，耗用专业工作者精力非常多的工作业务，都是通过分行作业中心技术化队伍展开综合处置研究。将外汇业务、询证函业务、同城票交业务、审核录入、人工验印、远程授权、账户资料管理等业务集约至后台处理。柜员无需在柜面端处理复杂耗时业务，提高了业务处理的效率，解放人力，达到转型中轻前台强中台的目的。柜员仅仅要求需要把办理工作业务的单据和证件展开基本上的受理，之后将其智能扫描到线上等候审查和认可授权经过。客户感受度显著提高，柜员从低头办理工作业务到抬头为用户服务，使用户感觉到了被充分尊重。这也使柜员能够抽空进行一句话营销和转介，使柜面金融产品的销售大幅提高，提高网点产能。

### 6.2.2 制度保障

完善绩效考核机制，灵活多样运用各类激励方式，依据马斯洛需要层级理论，将人类需要划分为生理需要-安全需要-社交需要-尊尊需要-自我实现五个层级，在这其中薪酬类激励方式主要是满足生理需要以及安全需要的要求。重点指标应计入网点的平衡计分卡中或组织业务竞赛活动进行正向激励。确保网点转型的关键因素是完善配套的绩效管理体系。发展转型的一个核心目的是经过改革激起工作人员的活力，提高工作人员的工作主动性。所以，确定恰当的工作业绩考核管理系统是完成发展转型的充分保障，同时也是能够执行的战略。增加战略性KPI在整体一级支行考核中的比重，对于确实需要支行实施的关键指标，考核任务不应直接分配给网点员工。而是将评估任务整体分配到网点，根据网点实际进行再次分配。在网点平衡计分卡中纳入关键指标，或组织业务竞赛进行正向激励。在个人绩效考核中，应增加网点终端考核的比重。在网点转型的过程中，员工最大的疑问就是能否适应新的体制。在综合管理过程里，不可以需求工作人员为了企业的发展转型和调整而过度牺牲自身实际利益，不然这类发展转型常常会受到工作人员的抵制，最后满足不了预期的效果。所以，在发展转型的前期，我们能够先展开薪酬体制的发展转型，以充分保障大部分工作人员的实际权益不被过分损伤。在发展转型改革创新进入深水区之后，能够逐渐调整薪酬体制到位。

### 6.3 风险控制

严格规范厅堂各岗位服务人员操作流程，禁止代客展开人工智能机具设施及移动智能手机银行等操作，重点防控在厅堂业务办理过程中重要物品保管箱的钥匙管理、

重要空白凭证的保管工作。避免因操作失误或操作不当引起的风险事项发生。网点各岗位人员协助客户在自助设备办理业务时，可使用激光笔引导客户选择菜单路径选项，但进入操作主界面后不得代替客户操作屏幕相关内容，在用户自动输入登录认证密码时应该规避。在帮助客户办理现金类业务的时候，不可以离开客户视线范围整理客户现金，充分保障全程辅助动作在监控范围内完成。客户大堂经理在辅导、帮助和客户购置基金、投资理财商品的时候，严禁错误引导用户，在进行产品推介时，对客户进行明确的风险揭示。在理财销售专区进行理财产品销售，严格按照要求进行录音录像。

厅堂服务工作者需要充分重视厅堂内用户在办理工作业务的时候，因为厅堂服务工作者辅导问题错误导致的用户投诉等带来的声誉风险。对于大额转账等业务应仔细询问客户与对方的关系，谨防电信诈骗。所有员工须持证上岗，认真落实双人会同、严禁代客办理业务等要求。注重厅堂安保工作，确保网点服务安全优质。

## 7 结论及展望

在经济环境日新月异的今天，银行业的竞争也进入了“白热化”阶段。我们正处在数字互联的时代，银行业走过了从“经验”到“流程”再到“数字”的转型发展之路，网点建设也经历了各种尝试。在新的宏观背景下，本文对浦发银行兰州分行网点转型优化进行了详细研究，理论结合实际，发现了浦发银行兰州分行在转型过程中遇到的一些问题和困境，并设计了相应的优化方案，对帮助浦发银行兰州分行和遇到类似问题的金融同业求存发展、转型升级等相关研究具有指导意义。

本文的撰写以核心竞争力理论、服务价值链理论、企业再造理论等理论为指导，运用 SWOT 分析法对企业的内外部环境进行全面剖析，明确浦发银行兰州分行网点转型的现状及面临的问题，在此基础上设计优化方案、并提出了保障实施的一些措施，为浦发银行兰州分行的转型升级提供了理论框架和实践指导，具体结论如下：

一是浦发银行兰州分行辖属网点经过多年的转型发展，取得了一些宝贵经验和有益探索，这些成果为浦发银行兰州分行的长足发展提供了有利条件。但企业也面临着网均产能有限、厅堂空间利用率低、服务效率低、渠道利用率低等问题。

二是虽然浦发银行兰州分行在转型过程中仍存在问题，但是可以通过网点内部布局调整、机具布放、人员调配、客户管理精细化、营销模式差异化、智能化网点建设等方面进行完善，争取市场竞争中的优势地位。

三是网点转型是一个多措并举、全面发展的过程，在此过程中要触及核心，持之以恒固化转型成果，前中后台紧密配合，使转型工作顺利落地实施。

通过本文研究我们可以发现，浦发银行兰州分行网点转型工作仍有提升空间，由于笔者能力有限，对企业转型发展研究还不够，研究也有待深入。将来我将会针对上述方面做深入研究调研分析和探索讨论。与此同时，转型升级是一个实时动态发展的具体过程，在将来的研究分析过程里，要结合公司内外界实际作用环境的改变展开调整和更新，将来笔者将在这方面展开重点研究分析，并且从而为根本基础进行连续的调查分析研究和追踪，在真实工作过程里持续改善。期望笔者在未来日常工作过程里，可以持续将基础原理和应用实践相互有机融合，对本课题的研究进一步提升。

## 参考文献

- [1] 谢金静,王银枝. 银行网点转型:动因、典型案例及策略选择[J]. 金融发展研究, 2020, (5):66-71.
- [2] 傅剑舜. 互联网金融背景下商业银行网点转型思考[J]. 经济师, 2018, (11):177-178.
- [3] 吴星. 金融科技对银行及其监管机构的影响[J]. 金融发展评论, 2018, (5):7-15.
- [4] 樊志刚. 中国银行业的严峻形势与挑战[J]. 银行家, 2014(5):58-59.
- [5] Gunter Franke. Transformation of Banks and Bank Services[J]. Journal of Institutional and Theoretical Economics, 1998,154(1):109-120.
- [6] Bruce Brittain. The transformation of European banking[J].Financial Markets and Portfolio Management, 2011,15 (1):49-58.
- [7] 陈一洪. 商业银行网点转型:国外经验、国内实践与启示[J]. 西南金融, 2015, (5):28-31.
- [8] 刘建军. 以创新驱动“轻型银行”战略转型[J]. 中国信用卡, 2015, (11):16-20.
- [9] 张敏敏,吴楠. 互联网思维下商业银行构建轻型化组织体系的思考[J]. 金融科技时代, 2015, (12):30-32.
- [10] 于建忠,范柞军,卢丹等. 大型银行轻资本业务发展[J]. 商业银行, 2016, (16):41-43.
- [11] 田惠宇. 打造轻型银行[J]. 中国金融, 2014, (21):25-27.
- [12] 范耀胜,王家业,蔡铭,肖怡,陈琿. 社区银行建设及对银行轻型网点发展的思考[J]. 国际金融, 2018, (4):3-7.
- [13] 秦辉. 互联网技术与银行轻型化实践[J]. 清华金融评论, 2018, (9):30-31.
- [14] 杨飞. 论网点智能化——一场以客户为中心的革命[J]. 杭州金融研修学院学报, 2016, (8):20-23.
- [15] 巴曙松. 智能化服务模式与银行网点转型[J]. 中国科技投资, 2018, (7):5-8.
- [16] 王科. 商业银行网点智能化转型趋势探究[J]. 商场现代化, 2018, (16):109-110.
- [17] 刘训翰,吴庆跃. 新形势下商业银行网点智能化发展研究[J]. 改革探索, 2018, (4):38-43.
- [18] 钱月军. 加强智慧运营建设推进营业网点智能化转型的对策[J]. 现代金融, 2019, (2):10-11.
- [19] Willem Standaert, Steve Muylle, Bjorn Cumps. Opening the gates: A framework for an open banking strategy[J]. Journal Of Digital Banking,2020, (4):364-376.
- [20] 孟娜娜,栗勤,雷海波. 金融科技如何影响银行业竞争[J]. 财贸经济, 2020, (3):66-

79

- [21] Henry Pooley. Why banks are missing an opportunity to capture the lucrative small and medium enterprise market[J]. *Journal of Payments Strategy & Systems*.2020,13(4):337-351.
- [22] Franke G,Schimmelmann W V.Banken im Vorfeld des Europäischen Binnenmarktes[M]. Gabler Verlag, 1989.
- [23] Moritz Jünger, Mark Mietzner. Banking goes digital: The adoption of FinTech services by German households[J]. *Finance Research Letters*, 2019(8):1-8.
- [24] 谢平, 尹龙. 网络经济下的金融理论与金融治理[J]. *经济研究*, 2001, (4) :24-31.
- [25] 刘德寰, 季飞等. 银行业的互联网之路[M]. 机械工业出版社, 2012.
- [26] 陆岷峰, 史丽霞. 关于互联网金融与金融互联网的理性思考[J]. *华北金融*, 2014, (10) :39-43.
- [27] 鲁小兰. 互联网金融发展模式和风险防范[M]. 中山大学出版社, 2015.
- [28] 刘元杰, 郭鑫源, 危仁义, 王邺. 基于人工智能技术的商业银行模式变革分析[J]. *中国商论*, 2019, (7) :34-35.
- [29] 张意, 郭傲, 张玉玲. 中小银行网点智能化转型实证研究——以智能柜员机 (STM) 为例[J]. *华北金融*, 2019, (6) :49-54.
- [30] 孙涛. 金融科技变革对商业银行柜员转岗培训的挑战与延展思考[J]. *北京金融评论*, 2018, (4) :125-136
- [31] Jerene W, D Sharma. The Effect of e-Finance Service Quality on Bank Customers' e-Loyalty: Evidence from Electronic Banking Technology Customers in Ethiopia[J]. *International Journal of e-Business Research*, 2020, 16(2):69-83.
- [32] Li L, Qin Q, Wang X, et al. Bank Customers' Action Analysis Based on Conductive Transformation[J]. *MATEC Web of Conferences*, 2018, 173(17):10-26.
- [33] 周俊. 问卷数据分析-破解 SPSS 的六类分析思路[M]. 电子工业出版社, 2017.
- [34] The SPSSAU project (2021). SPSSAU. (Version 21.0) [Online Application Software]. Retrieved from <https://www.spssau.com>.
- [35] Chung R H, Kim B S, Abreu J M. Asian American multidimensional acculturation scale: development, factor analysis, reliability, and validity. [J]. *Cultur Divers Ethnic Minor Psychol*, 2004, 10(1):66-80.
- [36] 高钧, 胡庆能等. 数字时代银行网点转型[M]. 中信出版集团, 2020.
- [37] Prahalad C K, Hamel G. The Core Competence of the Corporation[M]. 2006.

## 附录

### 《浦发银行兰州分行网点转型优化研究》访谈提纲

- 1、您认为目前我分行网点转型实施的效果如何？有没有达到预期目标？
- 2、您认为目前您所在的网点定位是否清晰明确？空间布局、功能划分是否科学合理？
- 3、您认为现在厅堂中所涉及的各项业务流程是否合理？对于客户而言是否高效便捷？
- 4、据您的了解，网点中自助设备的利用率怎么样？
- 5、您是否在办理业务的过程中从客户口中听到过对我行的抱怨？主要是对哪些方面不够满意？
- 6、您认为在我行网点转型的过程中员工之间的协调配合是否顺畅？
- 7、您对现在工作中的分工和考核是否满意？
- 8、您认为现阶段我行在网点转型中面临的问题是什么？是否有解决的建议？

## 《浦发银行客户服务感受度调查问卷》

尊敬的客户您好：

以下问卷是我行为调研客户服务满意度的问卷，请您根据您的真实感受作答。这是匿名调查，您的问卷仅供调研使用，不会泄漏您的个人信息，请放心作答。感谢您在百忙之中抽出时间参与本次调查，我们将竭诚为您提供更优质的服务！

请您在符合情况的选项前打√即可。

### 一、基本信息

1. 您的性别：

男

女

2. 您的年龄：

60岁（含）以上

50岁（含）到60岁

40岁（含）到50岁

30岁（含）到40岁

30岁以下

3. 您的学历是：

硕士及以上学历

本科

专科

大专以下

4. 您来我行网点办理业务的频率是：

经常

偶尔

首次

频繁

### 二、客户满意度方面：

5. 您对目前我行的服务满意程度：（1-5分，满意程度越高，分值越大）

1 2 3 4 5

6. 您不满意的原因是：（可多选）

- 工作人员服务态度不好
- 排队等候时间长
- 开放的服务窗口少
- 办理业务手续繁多
- 厅堂缺乏业务咨询、引导服务

7. 相比过去，您认为我行的服务水平有怎样的变化：

- 下降
- 持平
- 有待提高
- 有一定提高
- 有很大提高

8. 您认为本行服务需要改进的方面有：（可多选）

- 增加营业窗口
- 增加自助设备
- 改善营业大厅环境
- 提高业务办理效率
- 简化业务办理手续

### 三、网点建设方面：

9. 您认为您所在办理业务的网点功能分区的清晰便捷程度：（1-5 分，清晰便捷程度越高，分值越大）

- 1   2   3   4   5

10. 您认为您所在办理业务的网点柜台（包括现金柜台、对公柜台、理财柜台）设置的合理程度：（1-5 分，合理程度越高，分值越大）

- 1   2   3   4   5

11. 您认为我行的自助设备使用时的便捷程度：（1-5 分，便捷程度越高，分值越大）

- 1   2   3   4   5

12. 您更喜欢用自助机具办理业务还是喜欢在柜台办理业务：

- 自助机具

柜台

13. 您不喜欢使用自助设备办理业务的原因是：（可多选）

操作不便

办理业务速度较慢

机具太多，无法精准匹配业务种类

办理业务手续繁多

无工作人员引导使用

#### 四、业务办理方面：

14. 您认为您目前所在的网点业务办理的便捷高效程度：（1-5 分，便捷高效程度越高，分值越大）

1 2 3 4 5

15. 您认为您目前所在的网点业务办理的智能化水平：（1-5 分，智能化水平越高，分值越大）

1 2 3 4 5

16. 您认为我行目前的业务办理流程复杂程度：1-5 分，复杂程度越高，分值越大）

1 2 3 4 5

## 后记

停笔时刻意味着三年的研究生生涯即将结束，在兰州财经大学学习的这段时光也成为了我人生中难忘的一段经历。

感谢我的导师方来教授，从论文前期的框架思路到后期的修改调整都对我悉心指导，方来教授对待学术工作上兢兢业业的态度也潜移默化地感染着我，让我时刻保持着认真严谨的态度要求自己。感谢所有在研究生阶段为我授课的老师，他们的博学专业让我受益匪浅；感谢我的家人，正是有了他们的支持和鼓励，才让我能安心学习，顺利完成论文写作；感谢我们同组的同学们，大家互相学习，共同探讨，一起成为更好的我们；感谢自己，即使面对繁重的工作压力，也没有放弃重回校园继续学习。

最后，感谢在繁忙之中抽出宝贵的时间评阅和审查本篇论文的各位评委们，在此深表谢意！