

分类号 F203.9/1087
U D C _____

密级 公开
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

MBA 学位论文

论文题目 工商银行皋兰支行网点竞争力提升对策研究

研究生姓名: 白帆

指导教师姓名、职称: 陈芳平 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 组织与战略管理

提交日期: 2024年5月31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： 王帆 签字日期： 2024年5月31日
导师签名： 陈芳平 签字日期： 2024年5月31日

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，同意（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： 王帆 签字日期： 2024年5月31日
导师签名： 陈芳平 签字日期： 2024年5月31日

Research on the competitiveness promotion strategy of ICBC Gaolan Sub-branch

Candidate :



Supervisor:



摘 要

银行网点既是银行对外服务的窗口，也是加强和客户深入沟通的重要平台。基于信息化时代背景下，银行业之间的竞争将变得愈加激烈，手机银行、智能化柜员机、5G 移动终端等创新服务模式的出现，也给银行网点带来了诸多挑战。支行网点作为银行市场竞争的一线阵地，可直接体现出银行的市场竞争力，立足当前激烈的市场竞争环境，如何提高基层网点竞争力，无疑是各家银行未来发展过程中必须要深入思考的一个问题。

本文以工商银行皋兰支行作为研究对象，基于核心竞争力的视角，采用了产品生命周期，波特五种竞争力分析，SWOT 分析三种方法，并深入探讨了工商银行皋兰支行网点竞争力现状以及存在的问题。为了对相关问题展开深入研究，在论文写作过程中还充分应用了文献研究法、问卷访谈调查法、比较研究法，通过数据分析比较，还发现了导致工商银行皋兰支行网点竞争力问题出现的根本原因，由此还提出了针对性建议。

本文研究过程中，针对工商银行支行网点的相关理论和实践资料都进行了搜集整理，这既为皋兰支行网点竞争力的提高提供了有效指导价值，也丰富了支行网点的相关竞争理论体系。不仅如此，皋兰支行网点在提高竞争力方面所积累的经验，对于工商银行企业其余支行网点在转型升级、网点定位、服务质量等多方面的发展也将起到明显的参考借鉴价值。

关键词：工商银行 皋兰支行 网点竞争力 提升对策

Abstract

Bank branches are not only the window of banks to provide external services, but also an important platform to strengthen in-depth communication with customers. Under the background of the information age, the competition between the banking industry will become more and more fierce. The emergence of innovative service modes such as mobile banking, intelligent teller machines and 5G mobile terminals also brings many challenges to the bank branches. As the first-line position of the bank market competition, the branch network can directly reflect the market competitiveness of the bank. Based on the current fierce market competition environment, how to improve the competitiveness of the grass-roots network is undoubtedly a problem that must be thought deeply about in the future development process of each bank.

This paper takes the Gaolan branch of ICBC as the research object, based on the perspective of core competitiveness, adopts the product life cycle, Porter five competitiveness analysis, SWOT analysis three methods, and deeply discusses the current situation of the Gaolan branch competitiveness and the existing problems. In order to carry out in-depth research on related issues, the literature research method, questionnaire interview survey method and comparative research method were also fully applied in the process of writing the paper. Through data analysis and comparison, the root cause of the problem of the competitiveness of

ICBC Gaolan branch was found, and targeted suggestions were put forward.

In the process of this paper, the relevant theoretical and practical data of ICBC branches are collected and sorted out, which not only provides effective guiding value for the improvement of the competitiveness of Gaolan Sub-branch branches, but also enriches the relevant competition theory system of branch branches. Moreover, the experience accumulated by Gaolan Sub-branch in improving its competitiveness will also play an obvious reference value for the development of other ICBC branches in the transformation and upgrading, branch positioning, service quality and other aspects.

Keywords: ICBC; Gaolan Sub-branch; Network competitiveness; Improvement strategy

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景和意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	1
1.2 国内外研究综述	2
1.2.1 国外研究	2
1.2.2 国内研究	4
1.2.3 研究述评	5
1.3 研究目的和方法	6
1.3.1 研究目的	6
1.3.2 研究方法	6
1.4 研究内容和框架	7
1.4.1 研究内容	7
1.4.2 研究框架	8
1.5 文章的创新与不足	9
1.5.1 创新之处	9
1.5.2 不足之处	9
2 相关概念和基础理论分析	10
2.1 相关概念界定	10
2.1.1 竞争力定义	10
2.1.2 核心竞争力定义	11
2.1.3 银行网点竞争力定义	11
2.2 相关理论基础	12
2.2.1 资源基础理论	12
2.2.2 企业核心竞争力理论	12

2.2.3 客户关系管理理论.....	13
2.3 网点竞争力分析方法.....	13
2.3.1 产品生命周期.....	13
2.3.2 波特五种竞争力分析.....	14
2.3.3SWOT 分析.....	14
3 工商银行皋兰支行网点竞争力现状及问题分析.....	17
3.1 工商银行皋兰支行发展概况.....	17
3.1.1 工商银行皋兰支行发展历程.....	17
3.1.2 工商银行皋兰支行网点发展.....	17
3.1.3 工商银行皋兰支行竞争对手.....	19
3.2 工商银行皋兰支行网点竞争力现状.....	20
3.2.1 网点规模和资源配置情况.....	20
3.2.2 网点客户发展和业务情况.....	21
3.2.3 网点人员数量和分配情况.....	22
3.2.4 网点网络金融业务发展情况.....	23
3.3 工商银行皋兰支行网点满意度问卷访谈调查.....	24
3.3.1 满意度问卷调查分析.....	24
3.3.2 满意度访谈调查分析.....	24
3.3.3 满意度问卷访谈调查结果.....	25
3.4 工商银行皋兰支行网点竞争力存在的问题.....	26
3.4.1 位置分布缺乏合理化.....	26
3.4.2 管理业务流程不畅通.....	26
3.4.3 营销工作难以落到实处.....	27
3.4.4 服务水平有待进一步提高.....	29
3.4.5 内容运营管理能力不足.....	30
3.5 工商银行皋兰支行网点问题存在的原因.....	31
3.5.1 欠缺网点转型发展意识.....	31
3.5.2 部分业务被总行严格管控.....	32
3.5.3 营销理念传统且落后.....	32

3.5.4 人员配置和职责不明确.....	33
3.5.5 缺乏用户服务思维.....	33
4 工商银行皋兰支行网点竞争力提高对策.....	35
4.1 科学布局支行网点位置.....	35
4.1.1 做好前期的科学规划工作.....	35
4.1.2 加强对周边资源的详细调查.....	36
4.2 完善支行网点业务流程.....	37
4.2.1 改进支行网点服务流程.....	37
4.2.2 提高支行网点服务质量.....	38
4.2.3 丰富支行网点服务内容.....	39
4.3 创新支行网点经营模式.....	40
4.3.1 加快网点经营模式转型速度.....	40
4.3.2 营造良好的网点运营环境.....	41
4.4 加强人员资源的有效配置.....	42
4.4.1 合理配置网点人员.....	42
4.4.2 加强员工绩效考核.....	43
4.4.3 优化网点员工组合.....	44
4.5 金融科技推进银行产品创新.....	44
4.5.1 加快推动金融与科技的有效结合.....	44
4.5.2 利用金融科技打造差异性和特色性产品.....	45
4.5.3 利用金融科技提高银行业务效率.....	45
5 结论与展望.....	47
5.1 结论.....	47
5.2 展望.....	48
参考文献.....	49
致 谢.....	52
附 录（问卷调查）.....	53
附 录（访谈调查）.....	54

1 绪论

1.1 研究背景和意义

1.1.1 研究背景

工商银行作为我国国有银行的重要成员，随着经济发展环境的不断改变，其面对的竞争压力也越来越大。基于金融产品和服务创新变革的背景下，工商银行立足自身发展实际，相继采取了系列推动支行网点发展，提高网点竞争力的有效举措，本文以兰州“皋兰支行”作为研究对象，调查发现皋兰支行整体发展转型较为落后，尽管在提高竞争力方面加大了人力、财力等资源的投入力度，但面对严峻的经济发展形势，支行网点依旧面临着较大生存压力，且在实际发展中也面临着网点营销人员不足、团队营销能力不强等诸多问题。

针对工商银行皋兰支行网点发展现状加以分析，可知其当前迫切需要思考的一个问题，即是如何提高自身的市场竞争力，只有这样才能有效推动支行战略目标的落实，并实现健康且可持续性发展。本文紧紧围绕“工商银行皋兰支行网点竞争力提升对策”这一主题展开分析，通过对皋兰县域发展规划、皋兰支行网点发展现状和存在的问题展开研究，还提出了几点针对性较强的竞争力提升对策，这对于兰州其余支行网点竞争力的提高，无疑也有着非常重要的参考价值。

1.1.2 研究意义

本文立足皋兰支行网点发展实际，针对该支行竞争力的提高加以深入研究，结合实际存在的发展问题还提出了几点操作性较强的建议。总体而言，本文研究具有非常明显的理论意义以及现实意义。

1.1.2.1 理论意义

近几年，我国银行业竞争变得愈加激烈，为提高市场竞争力，加快网点转型速度逐渐成为了国内各家银行的首要任务。在互联网金融背景下，网点转型的方向多表现为拓展多渠道营销、加强现实网点和网络渠道的深度融合、推进线上线下一体化发展等方面。对于工商银行而言，网点无疑是其对外运营最直接的渠道

和最重要的组成部分。

本文针对工商银行皋兰支行网点竞争力这一主题展开研究,基于对有效竞争等相关理论的分析和应用,深入探讨皋兰支行网点竞争存在的问题和原因,同时还提出了有效对策,这不仅对提高工商银行各支行网点竞争力具有非常有效的理论指导价值,而且还将进一步丰富支行网点竞争力的理论研究成果。

1.1.2.2 现实意义

为了能够有效应对复杂多变的市场经营环境,同时保证工商银行较强的市场竞争力。不断加快网点的转型速度,早已成为工商银行当前发展中非常迫切的一项任务,以皋兰支行网点作为研究对象,研究的现实意义可总结概括为两点:

一是有利于推动工商银行皋兰支行网点转型升级发展。皋兰支行作为工商银行兰州分行在县域基层的重要抓手,有着战略性的重要意义。通过对皋兰支行网点竞争力展开研究,对网点竞争力提升进行深入思考,既能促进其战略转型发展,也能最大化程度满足客户多样化需求,长远看来也更利于促进工商银行以及支行网点的健康且可持续发展。二是对其他银行网点竞争力的提高将产生有效参考和借鉴价值。本研究所选的皋兰支行网点具有一定代表性,因此对其竞争力问题展开研究并提出的针对性建议,也可为其他银行网点构建核心优势竞争力提供较好的借鉴意义。

受到金融市场环境复杂多变的影响,工商银行想要实现成功转型并不断提高自身竞争力,就必须积极顺应金融市场发展环境,除了调整交易操作流程,维护良好客户关系,还要明确提高产品销量,改善业务营销模式等目标的实现。

1.2 国内外研究综述

1.2.1 国外研究

1.2.1.1 关于银行网点竞争力影响因素研究

Ioannis Anagnostopoulos (2018)通过对数十家上市商业银行资源配置情况展开实证研究,结果发现当前发展过程中,资源配置效率低的问题尤为明显,同时认为这也是导致银行经营绩效差的重要原因。通过对比分析,还了解到城市商业银行始终保持着较高的资源配置率。Bhatt K(2020)认为,随着社会经济的快速发

展, 银行业当前为客户所提供的产品和服务早已不能满足其需求, 尤其是那些需要实现转型升级发展的银行, 在拓展新业务的过程中普遍遇到了较多阻碍, 产品服务营销效果难以得到保证, 整体的利润率也随之有所下降。Pecher L 等 (2018) 以斐济银行作为研究对象, 并在研究过程中发现员工素质、融资方式等都对斐济银行网点的竞争力产生了不同程度的影响, 因此, 想要提高竞争力就必须削弱相关负面因素的影响力。

1. 2. 1. 2 关于银行网点管理研究

Gajendra Sharma (2020) 研究发现, 加强网点管理更有利于提高银行的综合竞争力, 另外, 精细化的管理模式也有助于预防商业银行声誉风险的出现。除此之外, 该学者还表示, 信息化背景下, 大数据的应用对传统商业银行发展造成的冲击力越来越大, 如果能够确保管理工作开展真正落到实处, 必定将促进银行实现更加稳健的发展。Sawalha 等 (2020) 表示银行网点转型发展的关键在于将网点后台业务, 以及网点管理职能加以集中化处理, 而这也提升客户服务的关注度。为了对客户喜好加以深入了解, 学者们还采用了问卷调查法, 旨在研究客户在使用电子银行时主要会受到哪些因素的影响。Simon Zaby (2019) 在对银行网点管理情况进行研究时, 发现很多银行已经普遍应用自助业务模式, 且很多自助服务设备也处于不断升级状态。随着非现金业务, 高频业务的不断转移, 柜面业务量明显少, 对于用户而言, 日常业务办理的等候时间明显缩短, 整体的服务效率也逐渐有所提高。总而言之, 高效率的银行网点管理模式值得进一步推广。N. V. Magzumova (2018) 认为网点建设过程尤其复杂, 因此, 在加强网点管理时必须严格遵守其建设过程, 除此之外, 还需利用互联网技术不断改善商业银行的经营管理机制, 一方面可提高行业的运营效率, 另一方面还利于提高商业银行的整体营销能力。

1. 2. 1. 3 关于银行网点竞争力提升研究

Gronroos Christian (2018) 研究表示, 银行其实也是以盈利为主要目的的特殊组织, 所以在实际运营管理过程中, 采取的方法基本和普通企业是一样的, 比如: 积极提高自身良好品牌形象, 不断拓宽自身产品销售规模等等。Nahar S (2021) 在对银行网点竞争力提升措施进行论述时, 一再强调要始终坚持“以客户为中心”的服务理念, 简而言之就是要最大化程度满足客户需求。除此之外, 该学者还表

示要加强产品和服务的持续创新力度，以便于为客户提供更加便捷且优质的服务。Rupa Rathee（2019）认为中小商业银行想要提高自身核心竞争力，就必须要对公司治理结构、发展战略、人力资源管理等内容加以创新。与此同时，该学者还充分运用生命周期理论探究了银行网点竞争力现状和问题，并强调不同发展阶段，银行竞争力提升的侧重点也是完全不同的。G. Sushmitha（2019）基于麦卡锡提出的 4P 理论展开分析，认为银行在市场营销过程中同样要注重对产品、渠道、价格、促销这四个方面问题的深入探讨。与此同时还强调了加强网点建设的重要性，除了全面兼顾社会和客户的需求，还要通过科学布局让网点建设发展同当地经济发展水平相适应。Dickson Twesigye, Dr（2020）在研究中还借用了英国《银行家》杂志中的论述，即在对银行水平和影响力进行排名时，多数情况下会考虑核心资本、经营规模、盈利能力、经营效率等指标，且它们也是影响银行竞争力的重要因素。如果银行在未来发展中能够以此作为参考依据，必定将实现更加健康且可持续发展。

1.2.2 国内研究

1.2.2.1 关于银行网点竞争力影响因素研究

何东伟（2020）研究发现，商业银行之间的竞争早已变得愈加激烈，加上受到国家系列改革利率政策的出台，以及同行业利润来源途径的改变等诸多市场因素的影响，很多工商银行支行网点在发展中普遍面临着内部管理结构不完善，市场环境不了解等问题。张伟(2021)认为多数城市商业银行都普遍存在治理结构不完善，创新力度不足，人力资源紧张等诸多问题，如果无法及时提出问题解决对策，必定会严重削弱城市商业银行的整体竞争力。郭建辉（2020）基于开发市场角度展开分析，结果发现高端客户资源不足，现行产品缺乏创新性，高回报率产品宣传工作无法落到实处的现象尤为突出，除此之外还探讨了网点客户经理的业务素质问题，由于日常很少参与专业知识培训工作，业务能力难以提高，从而直接影响到了他们的工作效率。魏鹏（2021）表示，国内外经济环境已趋于疲软，受到各种因素的影响，支行网点在实际发展过程中开始面临着诸多不确定性，这无疑也对业务的开展带来了较大挑战，以内部管理为例，人员管理、业务等多部门之间就普遍存在着各项指标完成度低、发展模式缺乏创新性等问题。

1.2.2.2 关于银行网点管理研究

单卫民等（2020）主要针对银行网点管理问题展开研究，并表示中国银行，工商银行等国有大型银行内部都相继开展了网点精细化管理工作，同时还制定了统一化的内部管理标准。根据各支行的执行情况和效果分析，了解到网点精细化分类管理工作开展基本上没有落到实处，且多停留在形式层面。贺勇（2020）在对银行管理改革问题展开研究时，明确提出了“规范服务，网络营销”这一相对具有创新的管理模式，同时还指出这将成为商业银行未来发展的重要指导战略。赵千千（2019）认为银行网点建设必须要综合考虑社会、经济环境，除此之外还要注重满足客户对金融产品的多样化需求。因此，银行网点所采取的管理模式一定要进行科学化，合理化，只有这样才能让网点管理满足当地经济发展需求。

1.2.2.3 关于银行网点竞争力提升研究

基于对银行网点竞争力问题，以及网点管理实际情况展开研究，国内学者还提出了有效的银行网点竞争力提升对策建议。马宁（2019）研究发现各大银行都在培育崭新的利润增长点，但为了提高竞争力，还需要不断创新盈利模式。与此同时，员工作为银行内部最具活力的资源，积极调整银行内部人力资源结构，更利于为支行网点转型发展打下坚实的人才基础。王珣（2019）认为随着金融行业的全面开放，银行面对的竞争压力明显增大。该学者还认为，银行竞争实质上就是企业文化竞争。想要提高银行竞争力，就必须努力营造良好的企业文化氛围，除此还需构建更加科学且完善的企业文化制度。杨曦（2020）旨在对商业银行网点精细化管理展开研究，通过探讨支行网点精细化的分类和管理模式，还进一步提出了科学的管理方案建议。不仅如此，该学者还认为银行网点建设应综合考虑社会环境，经济环境等相关因素，总之，既要注重提高经济效益，还要加强对资源的统筹分配以及合理化利用。

1.2.3 研究述评

综合上述国内外学者关于商业银行竞争力相关的研究成果，可知在网点竞争力问题，管理现状，提升方法方面已取得了比较不错的研究成绩，总体而言，国内外学者对商业竞争力已形成了比较清晰且全面的认识。然而，关于商业银行支行网点竞争力的相关研究，多立足于宏观层面，所以，基于微观层面提出的银行

支行网点竞争力提高建议和对策依旧存在较多不足之处。因为国情的不同，关于商业银行竞争力提高的研究过程中，并不能直接应用国外学者提出的理论，而是要尽可能立足当下实际，找到更加合适的方法。本文将皋兰支行网点竞争力作为主要研究对象，充分利用支行网点竞争力评价体系的构建，针对支行网点竞争力现状和存在的问题进行全面探讨，以便于提出更加具有针对性的竞争力提升对策。

1.3 研究目的和方法

1.3.1 研究目的

本文主要立足皋兰支行网点实际发展情况，同时结合相关的指标数据，进一步明确该支行在实际发展过程中所面临的各种问题，并提出针对性较强的解决对策。严格意义上说，工商银行的所有制度的制定，战略的实施，都需要支行这类基层网点去执行。通过对皋兰支行网点竞争力现状加以深入剖析，也便于及时识别当下发展所存在的问题，最终提出科学可行的网点竞争力提升对策。一方面对皋兰支行网点当下竞争力的提高具有非常深远的意义和影响，另一方面还能为兰州市其余支行网点的竞争力提高提供有效参考价值。

1.3.2 研究方法

一是文献研究法，通过学校图书馆论文数据库下载相关参考文献，并利用网络资源共享平台，查询阅读各类资料，积极寻找银行营业网点竞争力提升的理论依据。

二是问卷访谈调查研究法。以网点工作人员作为问卷访谈对象，有目的、有计划、有系统的搜集皋兰支行网点相关信息资料，并对当前网点发展现状和问题加以系统化分析。

三是比较分析法。本文在分析工商银行皋兰支行网点的规模、资源配置情况以及营销工作时，选取了区域内的其他银行与头部互联网企业进行比较，通过比较分析进一步明确了网点的劣势所在，同时也便于针对网点实际存在的问题，提出更具有针对性的建议。

1.4 研究内容和框架

1.4.1 研究内容

本文综合运用战略管理相关理论学科知识,针对皋兰支行网点竞争力的提升提出了有效对策,在严格遵循支行总体发展战略前提下,对支行网点发展现状和问题展开分析,研究内容包含了这几个部分:

第一章:绪论。包含了主题研究背景和意义,国内外研究综述,研究目的和方法,同时还对研究内容加以总结和概述,并制定了完整的研究框架。

第二章:相关概念和理论分析。基于对竞争力、核心竞争力、银行网点竞争力相关概念的阐述,以及对资源基础理论,企业核心竞争力理论加以分析,进一步明确产品生命周期、波特五种竞争力分析、SWOT 分析这三个网点竞争力分析方法的应用。

第三章:工商银行皋兰支行网点竞争力现状及问题分析。通过对工商银行皋兰支行发展历程,支行网点发展,竞争对手分析,从网点规模和资源配置,网点客户发展和业务,网点人员数量和分配层面探讨了竞争力现状,并结合问卷访谈调查结果,进一步探讨了皋兰支行网点实际存在的竞争力问题,集中体现为位置分布缺乏合理化、管理业务流程不畅通等方面,至于导致问题存在的原因也非常多样。

第四章:工商银行皋兰支行网点竞争力提高对策。立足以上章节问题和原因的分析,并提出了几点针对性较强的对策:科学布局支行网点位置、完善支行网点业务流程、创新支行网点经营模式、加强人员资源的有效配置以及利用金融科技推进银行产品创新。

第五章:结论和展望。通过全文总结概述,还对皋兰支行网点竞争力的提高进一步展望。

1.4.2 研究框架

本文写作研究框架图如 1.1 所示：

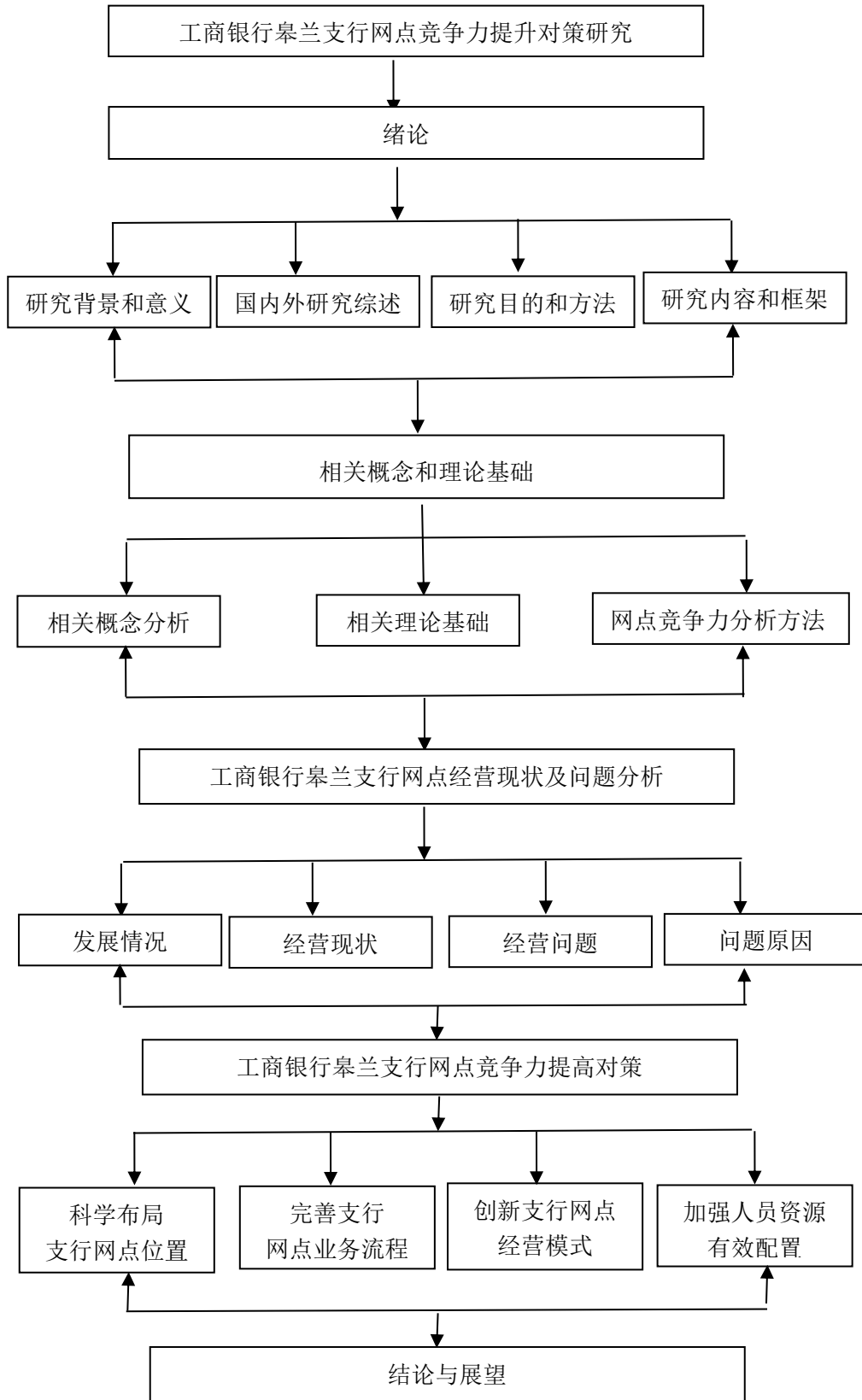


图1.1 研究框架图

1.5 文章的创新与不足

1.5.1 创新之处

本文的创新主要表现在以下两个方面：

一是研究对象的独特性。虽然现有关于银行竞争力提高的研究文献较多，研究成果也较为丰富，但很少有学者将地方性支行这类县域金融机构作为研究对象，且当前关于金融科技降本增效的业务转型研究，大多还是以国有银行或大型股份制商业银行为主。本文研究的工商银行皋兰支行，不管是经营业务、服务对象，还是技术水平、人员综合素质，都无法和大型银行比拟，由此可见，研究对象具有一定的创新性。

二是研究视角的新颖性。本文围绕县城工商银行支行网点竞争力提高这一主题展开研究，而比较分析发现，现有的文献中的研究基本上体现在提高服务质量、增强用户体验、加强营销宣传等方面。所以，想要从金融科技、数字化转型方面提高支行网点竞争力，并没有丰富的研究经验可借鉴，由此可见，本文主题研究是一次比较崭新的尝试。

1.5.2 不足之处

由于本文研究对象具有一定特殊性，加之其对外披露的数据不充分，导致部分数据的收集不够全面。因此本文的不足之处在于，衡量网点竞争力评价指标时，只选取了部分数据，且在做对比分析时也只选取了县城区域内其他几家银行，由于样本数量偏少，因此很可能导致本文研究结果缺乏参考性。

2 相关概念和基础理论分析

2.1 相关概念界定

2.1.1 竞争力定义

关于竞争的定义，不同学者有着不同的理解，国际上的学者通常将其定义为是：一种发生在不同主体之间的，为了追求各自不同利益需求的相互争求胜利的行为。至于竞争力，则是一种综合能力的重要体现，其参与主体至少是两者以上，具体是指竞争主体在面对大多数人追求稀缺资源时，所形成的能与对手相互抗衡的综合竞争实力。

实际上，竞争力是非常复杂化的概念，国内学者基于此还将竞争力进行了不同维度的划分，具体包含了创新能力、技术优势、品牌价值、成本优势等 10 个维度，如表 2.1 所示。总体而言，不同竞争力维度的定义各不同，且国内学者关于竞争力的研究依旧处于萌芽阶段，未来关于“竞争力”的定义阐述还需要进一步加强。

表 2.1 竞争力维度划分

维度	定义
创新能力	企业具备创新能力，能够不断研发和推出新产品、新技术，满足市场需求并引领行业发展。
技术优势	企业拥有独特的技术或者专利，使其能够提供更加高质量的产品或者服务，并在市场中与竞争对手区分。
品牌价值	企业的品牌在市场上具有良好的知名度和声誉，消费者对其产品或者服务具有较高认可度和忠诚度。
成本优势	企业能够通过规模经济、生产效率等方式，降低生产成本，并提供更有竞争力的价格。
渠道优势	企业建立了稳定的销售渠道和合作伙伴关系，能够迅速将产品或者服务引入市场，并拓展销售网络。
供应链管理	企业具备优质、可靠的供应链体系，能够确保原材料的稳定供应，提高生产效率，确保产品及时交付。

客户关系	企业与客户建立了良好合作关系，能够理解客户需求，提供个性化产品和服务，最大化程度增强客户满意度。
人才管理	企业拥有优秀的员工和管理团队，具备良好组织文化，培训激励机制，从而吸引并留住更多优秀人才。
充足的资金	企业具备较强的资金实力，利于促进研发、市场推广等活动，确保经营的稳定性和灵活性。
大数据分析能力	企业具有较强的数据收集和分析能力，以便于获取更有价值的信息，从而实现精准的市场预测和决策。

2.1.2 核心竞争力定义

核心竞争力是某个群体或者团队中所拥有的技能和知识的组合，利用该能力，企业将形成更强的市场竞争力。核心竞争力的形成是一个漫长的过程，它所体现出的是企业所有优势资源的合理配置，且资源整合效率越高，企业的核心竞争力就越强。无数事实也证明，企业想要在激烈的市场竞争中脱颖而出，就必须注重核心竞争力的提高，长远看来，企业良好的产品和服务价值也能充分融合在一起。

银行作为商业性，盈利性特点突出的组织，其竞争力和其余企业竞争力特征具有高度一致性，所以银行想要提高自身核心竞争力，也需要从从发展规模，资源配置，客户发展等方面入手，只有具备了别人无法比拟的核心竞争优势，才能从根本上提高盈利水平，不断创造更多的利润。

2.1.3 银行网点竞争力定义

营业网点作为商业银行最基本的经营单元和利润中心，对银行业务发展发挥着最基础、最重要的作用，其整体竞争力的强弱，更是成为了银行竞争实力和经营管理水平最直接的体现。随着商业银行流程再造和扁平化改革的进行，提高营业网点核心竞争力成为商业银行经营管理关注的焦点。

关于“银行网点竞争力”，可定义为：在营业网点建设和经营发展中积淀和创造的核心知识资源和组织管理能力（如：核心业务、核心技术、核心理念、核心战略等）共同构成的综合体系。只有核心知识资源、核心组织管理能力两方面核心要素共同作用，才能有效提高银行网点的竞争力。

2.2 相关理论基础

2.2.1 资源基础理论

资源严格意义上可被划分为两类:有形资源、无形资源,它们不仅包含的内容十分广泛,而且对企业发展也具有重要推动力。在此背景下所诞生的资源基础理论,对于企业来说更是相当稀缺且宝贵的资源,同时也促使企业和同行之间表现出了明显的差异性。

企业竞争力的提高一直以来都是资源基础理论中所包含的核心内容,而管理者充分意识到,拥有更多的稀缺资源才能有效落实战略执行对策,以及创造更多经济效益。经过多年发展,资源基础理论应用的价值早已得到了大多数学者的认同,但从客观角度分析,理论实际应用所表现出的不足之处也十分明显:一是没有对企业资源积累的方式进行探究;二是没有对制约企业竞争力提升的外部因素加以分析。如果忽视了外部环境因素的影响力,则难以通过该理论得出比较具有价值的研究结论。本文基于资源基础理论,分析了皋兰支行网点规模和资源配置情况,以此作为理论依据,结合皋兰支行网点实际存在的问题,针对性提出了加强人员资源的有效配置这一对策,事实证明,人力资源得到优化,既利于人员成本的节约,还能提高支行网点竞争力。

2.2.2 企业核心竞争力理论

核心竞争力理论最早是由美国经济学者普拉哈拉德和哈默先生共同提出的,他们认为核心竞争力将对企业未来发展起到决定性的作用,同时还表示,适当的网络营销、浓厚的企业文化,先进的技术水平等都可视为是企业的核心竞争力。

进入到 21 世纪,核心竞争力理论在战略管理领域中的重要性越来越突出,作为 20 世纪企业战略管理理论和实践研究的重要结果,核心竞争力所代表的是一种无法模仿且难以超越的特殊能力,结合理论分析,可将其概括为这几点:一是对企业分析基本能力;二是综合竞争的實力;三是企业长期保持竞争优势的关键;四是企业对自身多个核心能力的培养;五是企业能够独立培养,且长期保持的核心能力。如今,核心竞争力理论的应用价值得到了更多企业的认可,本文立足企业核心竞争力理论的实践应用情况提出针对性建议,不管是网点位置的布

局，还是经营模式的创新，都始终将该理论作为提高皋兰支行网点竞争力的有效依据。

2.2.3 客户关系管理理论

客户关系管理理论认为，企业通过对客户金融消费观念加以了解，从而才能为其制定出更加符合他们需求的金融产品与服务，由此也更利于提高留客率。该理论在实际应用过程中，主要包含了客户细分与技术加持两部分，客户细分是在以客户为中心的前提下为其统一分配资源、经营习惯与交易流程；而技术加持则是利用技术实现客群关联金融业务自动化的过程。

目前，客户关系管理理论的适用范围越来越大，但其本质依然是基于对客户价值的重视，最终达到提高客户留存率的目的。为此，皋兰支行网点在提高竞争力的过程中，充分将这一理论应用到了提高客户留存率，改进支行网点服务流程等方面。同时在这一理论的引导下，支行网点管理者也将致力于构建智能化客群关系管理体系，以此增强客户的体验感和满意度。

2.3 网点竞争力分析方法

2.3.1 产品生命周期

在对行业发展环境分析的过程中，结合主题研究，主要通过“产品生命周期”探讨了网点的竞争力，实际上也是对产业演变过程的预测。产品发展主要会经过：导入期、成长期、成熟期、衰退期这四个阶段。这些阶段主要是以产业销售额增长率曲线的拐点进行划分，其中产品的增长和衰退因为产品的创新和推广多呈现出了“S”形状态。

一是导入期：这一时期所推出的产品种类大多比较少，而尝试这一类产品的企业也多是收入比较高的。另外，新推出的产品虽然新潮，可投入市场之后，很多性能问题都会相继出现。由此可见，导入期的产品所面临的经营风险普遍较大，且未来能否获得更多消费者的青睐还存在诸多不确定性。所以导入期的新产品或许会成功进入到下一发展阶段，或者直接从市场上消失。

二是成长期：该阶段的产品经过导入期后得以成功生存下来，且产品本身也表现出了明显的销量高、群体大等特点。不管这一时期的产品质量是好是坏，消

费者基本上也都能接受，总体而言，成长期产品发展已逐渐趋于稳定。

三是成熟期:产品所面临的竞争压力越来越大，经历过导入期和成长期的产品市场已逐渐趋于成熟，同行企业如雨后春笋般崛起，产品市场所表现出的饱和度越来越高。

四是衰退期:该阶段的购买者不仅对产品质量提出了要求，而且还希望产品市场价格足够合理。由于产品已经历过了成熟期，所以各竞争者之间所生产的产品，在质量，价格等方面存在的差异也不是很大。不过企业如果要在市场竞争中脱颖而出，就必须要加强产品的创新力度。

2.3.2 波特五种竞争力分析

20 世纪 80 年代，迈克波特提出波特五力模型，并将其当成公司战略分析工具，基于对公司竞争战略的分析，也将进一步了解行业的竞争环境。该模型中主要包含了：供应商议价能力、购买方议价能力、新进入者的威胁、替代品的威胁、同业竞争者的竞争程度这五个因素，且每一个因素来源都有其特定的竞争力。

供应商议价能力:供应商的议价能力强弱主要取决于其产品的价值在买方产品总成本中的占比，如果供应商提供的产品占比高，则说明买方产品生产意义较大，相应供应商的议价能力就更高。购买方议价能力:购买方市场内企业数量，卖方市场内企业数量以及企业规模大小，直接影响着购买方的议价能力，其中，购买方议价能力与购买方市场内企业数量成反比；购买方议价能力与卖方市场内企业数量成正比；若卖方市场内企业多为小规模企业，那么购买方就很可能表现出较强的议价能力。新进入者的威胁:尽管新进入者会给市场发展注入更多新鲜的血液和活力，但企业原有的市场份额却极易被瓜分，甚至还可能出现代替传统企业的现象。替代品的威胁:互为替代品的企业大多来自不同行业，因为在功能等方面具有一定相似性，因此容易对相似产品造成不同程度的威胁。对于消费者而言，到底选择现有产品还是替代品，价格会是首先考虑的因素，因此在质量水平差别不大的情况下，价格低的产品往往更有市场竞争优势。同业竞争者的竞争程度:即便同处一个行业，企业之间的关系也不是完全不变的，因此在竞争中往往也存在有合作的可能性。由于行业进入门槛低，且行业内企业数量较多时，则意味着行业内的竞争力也更大。

综合以上，可知五种力量在企业竞争中的强弱变化，可通过波特五力模型直

观表明，特别是五种力量共同性的组合改变，其结果也会对整个行业的潜力发挥带来诸多改变，具体如图 2.2 所示。

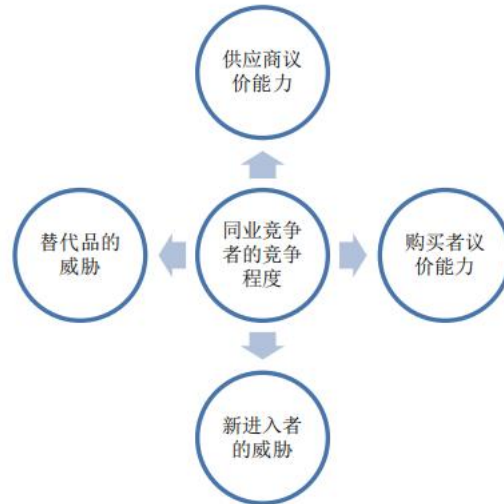


图 2.2 波特五力分析模型

2.3.3 SWOT 分析

SWOT 是综合企业内外部发展条件进行评价，进而寻找出最佳经营方式的一种科学分析法，其中 S 表示的是企业内部优势（Strengths），W 为是企业内部劣势（Weakness），O 是企业外部环境机会（Opportunities），T 是指企业外部环境威胁（Threats）。

SWOT 分析法也被称之为“态势分析法”，其实就是通过调查把与研究对象相关的优势、劣势、机遇和威胁因素并运用矩阵形式罗列出来，然后以构建矩阵的方式围绕主题展开深入讨论，将研究所得结论进行归纳总结，也便于制定出更加科学且有效的问题解决对策。本文对工商银行皋兰支行网点竞争力的优势、劣势、机遇和挑战加以全面分析，以便于制定出更加有利于支行网点竞争力提升的对策。SWOT 分析法矩阵模型如表 2.3 所示。

表 2.3 SWOT 矩阵图

OT	SW	
	内部优势 (S)	内部劣势 (W)
外部机遇 (O)	SO 战略	WO 战略
	积极发挥内部优势	利用外部机遇
	充分利用外部机遇	克服内部劣势
外部威胁 (T)	ST 战略	WT 战略
	依靠内部优势	减少内部劣势
	应对外部威胁	应对外部威胁

资料来源：网页资料

3 工商银行皋兰支行网点竞争力现状及问题分析

3.1 工商银行皋兰支行发展概况

3.1.1 工商银行皋兰支行发展历程

中国工商银行股份有限公司成立于 1984 年 1 月 1 日，其前身为中国人民银行。2005 年 10 月 28 日，中国工商银行进行体制改革后成立工商银行股份有限公司，并于 2006 年 10 月 27 日在上交所和香港联交所成功同日挂牌上市。中国工商银行自成立之初至今，已在国内市场商业银行业务领域中处于领先地位，凭借其优秀的管理水平，良好的品牌形象，以及较高的国际知名度，工商银行支行更是遍布全国各地。

皋兰支行成立于 1996 年，由于 2006 年兰州市工商银行网点布局调整，以致于工商银行皋兰县支行撤销。一直到 2010 年，为贯彻省总行关于支持县域经济发展要求的部署，工行皋兰县支行才再次重新开设，与此同时，支行还推出了存贷款、ATM 自动取款、个人理财、电子汇兑等多个银行业务。随着信息化时代的到来，皋兰支行积极迎合大数据时代发展需求，且逐渐实现了从开展人民币存贷款业务到多币种多功能银行业务办理的转变，如今更是进入到了金融科技、大数据、人工智能全方位融合的“智慧银行”发展变革时代。皋兰支行从设立以来，所体现的不仅是工商银行的发展变革，还一起见证了兰州市经济的飞速发展，如今，皋兰支行更是充分融入到了地区经济发展的全过程，且为当地经济发展起到了明显的助推作用。

3.1.2 工商银行皋兰支行网点发展

工商银行皋兰支行成立至今已有 20 多年的历史，自成立以来，皋兰支行就始终坚持秉承着“工于至诚、行以致远”的企业文化，以及“以人为本”的管理理念。为适应金融市场的发展需求，支行近些年在发展中也在不断改进服务流程，积极树立良好品牌形象，力争为客户提供更加满意的服务。

皋兰支行网点位于甘肃省兰州市皋兰县北辰路 131 号，区域内主要交通干道有北辰路、兰泉路等，无交通管制，交通通达性好，所在区域及周边有地下及地

上停车位。周围有皋兰县城关幼儿园、皋兰县实验幼儿园、皋兰县石洞小学、皋兰县妇幼保健院、汇金广场、中国建设银行（皋兰支行）、甘肃省农村信用社等公共配套设施，公共服务设施齐全，网点周边居民区多为高龄老年人，所以每天到网点办理业务的多为老年群体，如图 3.1 所示。



图 3.1 皋兰支行网点位置

由于相隔不远处也有其他商业银行，因此居民业务办理选择多，相应也给皋兰支行网点发展造成了较大竞争压力。加上支行网点营业多年，部分业务办理硬件设备已呈现出了不同程度的老化问题，除此之外，网点区域分配不合理，自助区和电子行业区分割不科学，客户等候座椅太少等问题也十分常见，这些都给老年群体业务办理造成了诸多不便。至于当前所设置的业务，整体上还是比较稀少且单一，比较常见还是存取转账业务办理，对公业务办理缺乏全面性，一旦涉及到较为复杂的业务，客户只能到上级行进行办理。纵观 2019 年-2022 年，皋兰支行网点的经营基础数据情况更是不容乐观，具体如表 3.1 所示。

表 3.1 2019 年-2022 年皋兰支行营业室经营基础数据

年度指标	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
法人净增数	49	52	85	76
个人净增数	3481	2648	2356	2824
存款余额（亿元）	2.25	2.31	2.66	2.9

资料来源:工商银行系统数据

3.1.3 工商银行皋兰支行竞争对手

运用波特五种竞争力模型展开分析,可知工商银行皋兰支行所面对的竞争对手,具体体现为同行业竞争、供应商竞争、购买者竞争、潜在进入者竞争、替代品竞争这五个方面。

同行业竞争:皋兰支行所在区域内还分布有农业银行、建设银行、邮储银行等各大国有银行所设置的支行,其业务类型也十分多样,从而形成了区域内不同商业银行之间的激烈竞争局面,其中,农业银行、邮储银行网点各有 3 家,建设银行和工商银行各有 1 家,皋兰县各国有银行网点数量的分布情况,可参考表 3.2 所示。

表 3.2 皋兰县国有银行主要数量分布情况

银行名称	农业银行	建设银行	工商银行	邮储银行
网点数量	3	1	1	3

资料来源:人民银行皋兰支行

供应商竞争:办理各类存款业务的单位以及个人,即为皋兰支行的主要供应商。但随着存款利率的下调,客户在选择银行存款类产品时也相应表现出了较强的议价能力,甚至还会为了获取高利率选择购买小型商业银行的产品。但基于资金安全角度考虑,个别客户还是会倾向于选择皋兰支行这一类国有银行,整体而言,双方议价能力都相对较弱。

购买者竞争:购买者主要是指银行借款的承贷主体,且多是以个人或者单位为主。结合实际现状分析,大型企业议价能力明显强于中小企业,因此,皋兰支行作为国有银行,整体的议价能力明显优于其余中小型商业银行。由于具备较强议价能力的企业数量偏少,且具有强烈的贷款需求,对比之下,皋兰支行具有较强的议价能力。

潜在进入者竞争:随着互联网时代的发展,互联网金融逐步渗透到乡镇地区金融市场,尤其以支付宝、微信为主导的互联网金融机构,已迅速占据了市场主导地位,第三方金融机构依托其核心服务,聚集优质资源,维护客户,占领市场,同时也打造出了更加便利的一站式生活服务平台。与此同时,阿里、京东等互联网企业巨头也大力发展线上交易,可见市场潜在进入者并非只是局限于同行业中。

替代品竞争:皋兰支行作为传统金融机构,近几年也开始面临着替代品的威

胁，比如，货币型基金、网络 P2P 等产品已逐渐取代传统产品业务，其中，货币基金的出现使得银行存款大量流向货币基金领域，P2P 的出现则严重影响了银行的贷款业务量。除此之外，以支付宝、微信为代表的第三方支付方式，同样对银行结算业务造成了巨大冲击。

3.2 工商银行皋兰支行网点竞争力现状

3.2.1 网点规模和资源配置情况

通过对皋兰支行网点竞争环境进行分析，可知区域内其余银行作为同行竞争者，也在无形之中对其网点规模扩大、资源有效配置造成了诸多影响。探讨工商银行皋兰支行网点规模时，了解到 2022 年该支行的存款余额为 2.9 亿元，相比于 2021 年 2.66 亿元的存款规模，仅仅只增长了 0.24 亿元，如表 3.3 所示。由此可见，皋兰支行网点存款业务增长乏力，除此还面临着比较严重的存款流失问题。将皋兰支行和全县内其余支行的存贷款业务情况进行比较，可知存贷款余额目前均排名第四。

表 3.3 2022 年末皋兰县四大银行支行的存贷业务规模对比

银行名称	贷款		存款	
	余额（亿元）	占比	余额（亿元）	占比
农业银行皋兰支行	18.03	61.98%	12.3	43.65%
工商银行皋兰支行	2.14	7.36%	2.9	10.29%
建设银行皋兰支行	5.74	19.73%	9.07	32.19%
邮储银行皋兰支行	3.18	10.93%	3.91	13.88%

资料来源：人民银行皋兰支行

皋兰支行于 2010 年重新设立后，市场份额也明显不及之前，之所以出现这样的现状，主要也是受到了工商银行撤并网点等历史原因的影响。同时，皋兰支行网点存贷款业务最近两年出现的增长乏力和存款流失现象，虽然一大部分是由于存款业务发展所面临的环境所导致的，但是支行发展环境愈加复杂，也对其整体市场竞争力产生了非常直接的影响。基于对网点业务规模现状的分析，发现皋兰支行网点资源的配置情况不容乐观，虽然兰州市通过优化营商环境，落实“三抓三促”行动，推动金融更好的服务地方经济，且积极协同皋兰县政府金融办组

织驻皋金融机构开展了金融助力实体经济稳增长等系列融资对接活动，进而增强金融和实体经济的良性互动，不断促进银企之间的深入沟通，但皋兰县因为地处我国西北地区，以致于其经济发展活跃度明显不及中东部沿海城市，加上金融活动开展多实以政府部门为主导，服务的目标客户基本上也是企事业单位，所以对政府主导经济保险表出了较强依赖性。近些年，政府隐形债务多，平台公司改制回收难等问题同样变得非常突出，这在无形之中也对皋兰支行的资产质量和市场竞争力的提高产生了诸多负面影响。

3.2.2 网点客户发展和业务情况

从客户资源组成上看，近年来皋兰支行网点通过不断努力，已将一些大型企业成功发展成为了自身客户，具体包含了：房地产客户资源、政府部门客户资源、学校医院等机构资源、大型企业资源。由于不同客户群体需求不同，皋兰支行也为其提供了不同的业务，比如，针对房地产客户资源，皋兰支行则发挥了较强的贷款执行能力，通过组建一支专业的信贷队伍，为房地产开发商提供热情周到服务的同时，也得到了他们的高度信任，甚至还主动帮助支行拓宽了存款，理财、保险等中间业务方面的收入渠道。

立足实际调查发现，由于皋兰支行撤并后重新设立，大量客户资源被转移给了其余同行，所以，即便重新设立后，想要从同行手中抢夺客户资源，依旧面临较多困难。结合互联网金融发展现状展开分析，可知最近一两年，随着客户议价能力的增强，皋兰支行到店客户的数量明显减少，究其原因主要在于受到第三方支付模式的影响，而这也是潜在进入者数量增加后的必然结果。尤其是 2022 年新冠疫情的爆发，更是直接导致支行客源量减少，另外，中高端客户群体已越来越倾向于通过手机客户端办理业务。虽然网点和客户之间的冲突减少了，但却导致支行金融产品营销额不断减少，至于居民需要到银行完成的存取款业务，也多是分流到智能柜台，对于银行网点工作人员来说，和客户之间的交流少了，不仅无法及时了解客户需求，而且还会影响到支行整体的获客粘客能力。

如今，皋兰支行员工共有 15 人，随着智能银行的不断发展，银行网点柜台数量持续性减少，大量负责网点业务的员工也开始被扩充到了客户经理队伍中，一方面导致网点基层服务人员数量紧张，另一方面也无法为客户提供更加满意的业务办理，产品介绍等相关服务。

3.2.3 网点人员数量和分配情况

工商银行皋兰支行网点现有员工15人，网点岗位设置严格依据工商银行总行政策要求，具体包含了：网点负责人、运营主管、客户经理、客服经理，具体如表3.4所示。其中网点负责人1人，占比6.67%，作为网点的主要管理者，日常工作中主要负责业务发展、客户营销和服务、业务运营和内控案防的全面管理，同时还负责对网点人员的岗位分工与劳动组合进行安排，以及加强和其余部门之间的沟通交流。运营主管有2人，占比13.33%，日常主要负责网点业务运营组织工作，以及处理业务操作等相关问题，不仅如此，该岗位人员还要负责业务审核审批、操作规章制度执行、运营风险管理等工作，当网点负责人处理繁杂业务时，相关人员也应及时给予协助。至于客户经理，人数最多，占比46.67%，因为所属岗位为营销岗，所以日常多负责个人、对公业务的厅堂外拓展营销、客户拓展与管户维护等工作，通常该岗位的员工都具备有丰富的营销经验；客服经理有5人，占比33.33%，除了负责柜面业务、厅堂智能业务核验工作，还要做好客户到店维护以及产品推介营销工作。

表 3.4 皋兰支行网点员工岗位结构表

岗位	人数	占比
网点负责人	1 人	6.67%
运营主管	2 人	13.33%
客户经理	7 人	46.67%
客服经理	5 人	33.33%

资料来源:皋兰支行

通过对员工岗位结构情况进行分析，进一步了解了员工的学历情况，其中研究生学历人数有 1 人，占比 6.67%；本科学历 11 人，占比 73.33%；大专学历 3 人，占比为 20%，具体如图 3.5 所示。总体而言，皋兰支行网点员工学历大多为本科学历，整体学历水平还有待进一步提高。

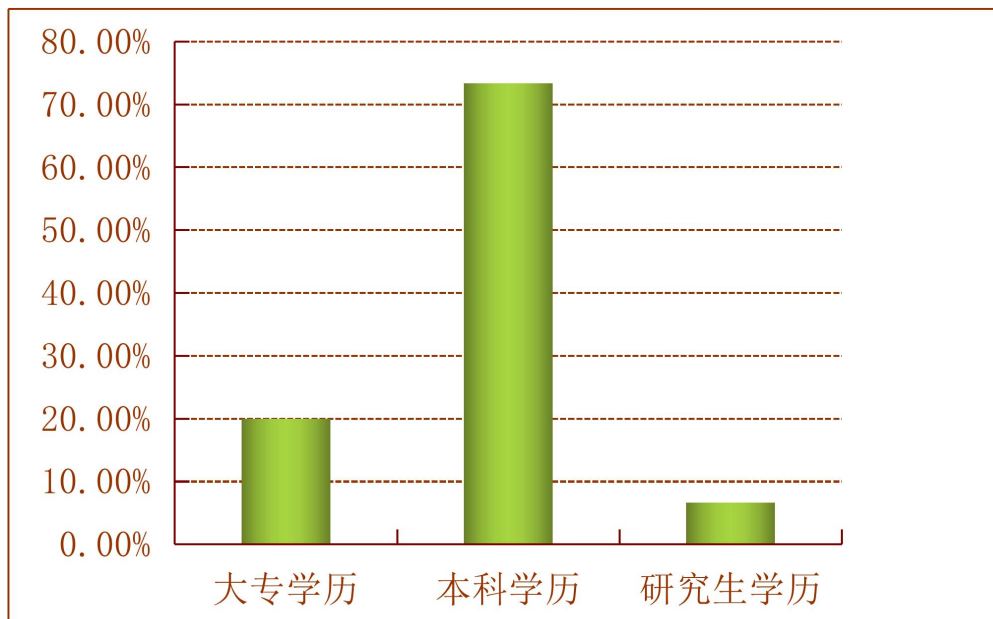


图 3.5 皋兰支行网点人员学历组成情况

3.2.4 网点网络金融业务发展情况

在总行的发展带领下，工商银行皋兰支行为发展新零售业务，早在 2004 年就推出了“一网通”。2010 年，皋兰支行再次开设，经过三年的努力奋斗，刚巧又在 2013 年赶上了互联网金融发展最繁华的时期，这一年也被称为“互联网金融元年”。但与此同时，中国整体的经济情况持续低迷，这对工商银行皋兰支行而言，无疑是一次巨大的挑战。为了走出困境，网点于 2013 年开始了第二次转型，并提出了“一体两翼”发展策略，旨在为企业改制提供明确方向，所谓“一体”，主要是指零售，而“两翼”则指的是公司和同行企业。之后，皋兰支行将发展重心放在了一些经营成本相对较低的业务上，如零售金融、信托。随着互联网的快速发展，云计算、区块链以及人工智能等金融科技开始得到了广泛应用，各种新兴产品业务类型层出不穷，而替代品的增多，无形之中也对皋兰银行的发展造成了诸多威胁。为了应对这一问题，工商银行在 2017 年推出 E-ICBC3.0 后，随即也提出了建设“智慧银行”这一理念。与此同时，银行内部纷纷成立了网络金融部门。由于“智慧银行”具有较强的创新属性，加上对金融科技手段的有效应用，除了改善了用户的体验感，还打造出了第一代具备工行网络金融的特色产品。另外，“智慧银行”的信息化风险体系的构建，有效遏制了非持卡用户冒领、挪用金额等违法行为，为有效控制潜在威胁，还专门建立了一套数字化的公共预

警系统，对比传统的预警系统而言，该系统的应用，直接提高了数据分析的准确率，同时还扩大了信息的搜索范围。

3.3 工商银行皋兰支行网点满意度问卷访谈调查

3.3.1 满意度问卷调查分析

3.3.1.1 问卷调查目的

工商银行皋兰支行网点的服务提供者是网点员工，服务的对象是网点的客户，连接服务的中介渠道便是银行网点，对于网点这个双方参与进行交流的平台，员工满意度如何，且哪些方面满意度还需要提升，可通过问卷调查数据加以分析。

3.3.1.2 问卷调查方法

对员工展开满意度调查，并对其进行抽样调查，问卷调查实行不记名填写，并且不会涵盖过多个人信息的问题，使答题者安心表达真实意愿，以确保问卷调查数据的真实性。问卷完成后，对调查结果进行统计及分析，以判断调查结果是否科学、客观。

3.3.1.3 问卷设计

问卷制作时主要采用了线下纸质方式。问卷内容除了包含个人信息（性别、年龄、学历、岗位、职业）等基本内容，还包含了员工对皋兰支行网点经营情况的满意度情况，由此形成了《工商银行皋兰支行网点员工满意度调查问卷》（见附录）。

3.3.2 满意度访谈调查分析

为获取更多具有参考价值的主题研究信息，深入了解工商银行皋兰支行往前的竞争力情况。本研究除对支行网点员工进行随机抽样问卷调查外，同时还选取了5名来自管理岗，营销岗，操作岗的员工进行半结构化访谈，访谈内容见文末附录2，具体访谈结果可参考表3.6所示。

表 3.6 访谈对象基本情况

岗位	人数	工作年限
管理岗	1 人	10 年
营销岗	2 人	5 年

操作岗	2 人	2 年
-----	-----	-----

本次访谈时间为 2023 年 11 月 1 日--2023 年 12 月 1 日，主要对已选定的 5 名访谈对象进行面对面谈话，每一位访谈时间为 20 分钟左右，期间还对重要访谈内容进行了客观且准确的记录。

3.3.3 满意度问卷访谈调查结果

商业银行营业网点位于市场竞争的最前沿，它的存在能够最大化程度上满足消费者的金融产品服务需求。随着市场经济的快速发展，金融市场客户群体越来越成熟，他们希望银行网点提供的不仅仅只是存贷款业务，且对资产的增值方式给予了较多关注，这意味着社会对商业银行服务提出的要求将变得越来越多。工商银行为扩大发展规模，在适应市场经济发展环境的同时，也在各地开设了营业网点，虽然只是作为支行网点，但其布局和功能定位都将直接影响着商业银行的经营策略和管理模式。

本文以“皋兰支行网点”作为研究对象，通过对其经营现状展开分析，也将从侧面了解其市场竞争力。但结合问卷调查结果分析，60%的员工表示皋兰支行和同行相比不具有竞争优势，认为该支行网点具有竞争力的员工占比，仅为 20%，除此还有 20%员工表示不知道，具体如图 3.7 所示。

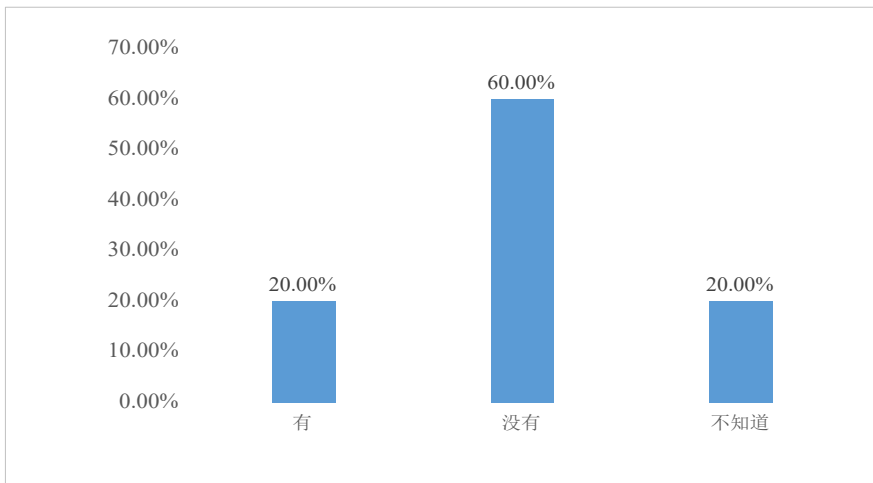


图 3.7 皋兰支行网点是否具有竞争优势

由此可见，皋兰支行网点的经营情况并不令人满意，且在今后发展中还需不断提高自身竞争力。除此之外，结合问卷访谈调查分析，还发现皋兰支行网点存在着位置分布缺乏合理性，管理业务流程不畅通等问题，如果不及时提出针对性解决对策，不仅会造成不同程度的金融资源浪费，而且还会对支行网点的盈利和

竞争力造成巨大影响。

3.4 工商银行皋兰支行网点竞争力存在的问题

3.4.1 位置分布缺乏合理化

纵观工商银行的发展历史进程，可知早在 80 年代，工商银行的组织架构，管理方式基本上都是沿袭的人民银行，其中分行的设置主要参考的行政区域的特点。受此影响，皋兰支行网点的分布表现出了十分突出的范围广特点，由于分布较为分散，因此难以实现集中化管理，且影响到了整体的管理效率，同时也不利于资源的合理配置。总体而言，皋兰支行网点的设置模式还是比较传统，管理者单纯以为网点设置大而全，且客户基本步行 15 分钟范围内就可以看到 2 家营业规模相当的网点就是最合理的网点设置。但对客户而言，办理业务的确方便了许多，但这样的网点设置往往会在无形中增加成本。除此之外，其余银行的网点也在抢占这片市场，久而久之，单个网点的利润必定会降低，从而影响到各网点的综合效益。

研究调查发现，按照这样的方式设置支行网点，通常会出现两种情况：一是繁华区域网点数量集中，资源浪费严重；二是冷清地区的网点设置数量少且分散，该片区的客户流失严重。所以，按照区域设置网点的做法是不切实际的，而且也无法有效满足居民需求。皋兰支行网点所在区域为老城区，周边多数都是旧居民楼，长期生活在此的也都是退休的中老年群体，相比较年轻群体，他们理财需求较少，且更倾向于稳定的定期存款，这一情况更是直接决定了皋兰支行网点所服务的对象缺乏优质性。因此，对于皋兰支行网点来说，现存的最大一个问题就是没有将网点设置在发展潜力巨大的区域，以及单一网点无法满足市场需求，未来如何布局好网点位置，无疑是工商银行兰州分行发展中必须要深入思考的问题。

3.4.2 管理业务流程不畅通

信息化时代背景下，皋兰支行网点在为客户提供服务时依旧还是遵循的传统经营模式。虽然在 2019 年时，支行已对部分硬件设施进行了更新，但过于先进的智能设备却同老年客户群体不适配，所以老年客户到网点办理业务时，依旧需要大堂经理给予一对一指导，这不仅影响到了业务的办理效率，而且还造成了严重的资源浪费。此外，由于支行网点所有的业务流程都被总行所管控，所以即便

是自助机就能完成的业务，在办理之前还是需要让大堂经理审核和授权。一方面要负责大厅的业务办理秩序，另一方面还要及时给予客户协助，以致于该岗位工作人员根本没有太多精力开展金融营销产品工作。

除了以上常见的问题，皋兰支行网点管理业务流程不畅通的问题还体现在诸多方面：对公业务流程负责，客户需要往返填写提交的资料较多，部分工作人员办事效率太低，导致客户耗时一两周才能办理好，无形中更是降低了客户对支行服务的满意度；另外，支行系统更新后，对客户办理业务所需提交的资料也提出了不同要求，从业务流程看，不管转账额度是高是低，客户都要同时出具收款和汇款双方的身份证，但总行并没有将这一改变及时告知支行网点柜台工作人员，以致于工作人员还是参考之前的标准，即只需要向超过 5 万元的转账业务办理者索要身份证办理业务即可。总之，这样的服务方式不仅容易降低客户的满意度，而且还会影响到工作人员的专业形象。

如今，皋兰支行网点在推进个人业务时，还是以基本的存贷款、转账业务为主。随着网上银行的出现和普及，到支行网点办理业务的对公客户越来越少，而员工近一年的业务量相比去年同期也出现了明显的下降趋势，结合问卷调查结果分析，20%的员工表示业务量有所增加，表示业务量减少的员工，占比为 53.33%，而认为没有变化的员工占比仅为 26.67%，具体如图 3.8。如果皋兰支行不及时对当前的管理流程加以晚上和改进，必定会影响支行健康发展，而且还会影响员工工作积极性。

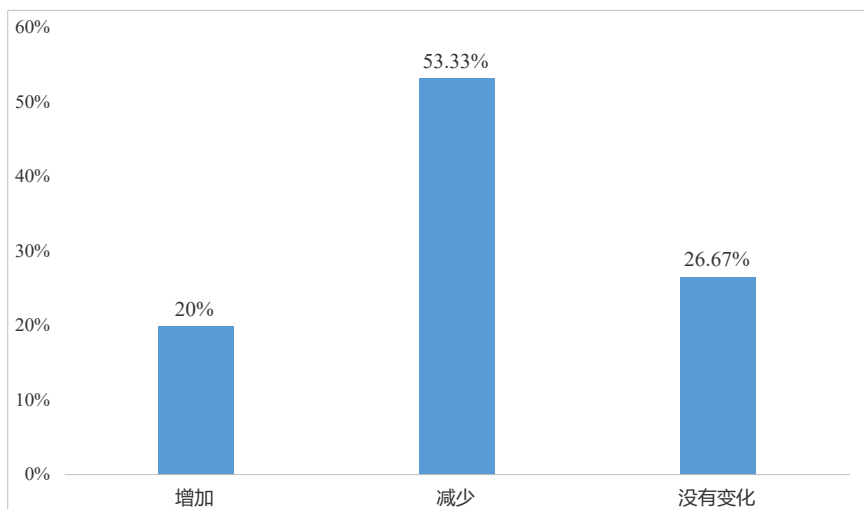


图 3.8 皋兰支行网点人员同期业务量变化情况

3.4.3 营销工作难以落到实处

金融体制改革进程的不断推进，对于我国银行业的发展影响可谓相当巨大，

虽然很多商业银行都在加强改革力度，但同一些外资银行，以及中小型股份制银行相比，营销观念整体还是比较落后。一方面，工商银行皋兰支行在金融线上业务的工作中过于依赖业务人员的过往经验，因此，对目标客户清单筛选的精准度有限。传统的营销模型在生成目标客户方面基本只局限于单次营销，以致于工作人员需要投入更多时间和精力。对比国内京东、淘宝以及国外亚马逊等知名电商平台，商品营销主要是利用大数据向客户推荐喜欢的产品，事实证明，精准化、自动化的推荐更能够增强用户体验感，最终也利于提高销售转化率。对比分析，皋兰支行网点金融业务的智能推荐功能明显不足。

另一方面，网点线下营销工作人员配置也存在诸多不足的问题。众所周知，网点人员的营销能力对网点竞争力的提高具有十分重要的作用，但对皋兰支行网点营销工作展开调查时，发现真正专职从事营销岗位工作的人员仅仅只有 2 人，占比仅为 13.3%；相比较而言，操作岗人员占比最大为 66.7%；其次是管理岗位人员，占比为 20%，具体如图 3.9 所示。

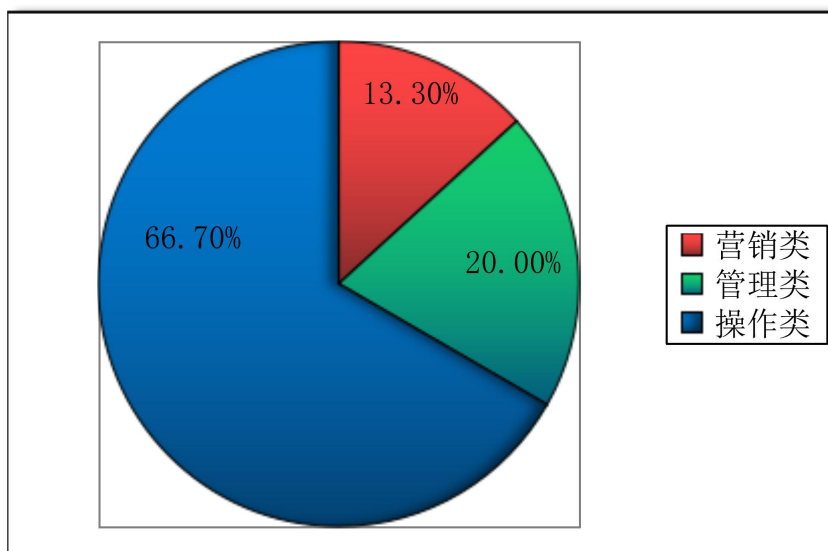


图 3.9 皋兰支行网点员工岗位分布情况

结合调研发现，皋兰支行网点由于员工配置不足，专职营销岗位人数偏少，导致现存的营销问题集中体现在两点：一是网点员工营销意识不足，在推销金融产品时，忽视了后期客户维护的重要性，还有一部分员工则认为自己不属于营销岗位人员，所以不负责处理营销相关问题，由此也导致团队的营销力整体薄弱；二是网点员工年龄两极化严重，年龄在 50 岁及以上的员工占比为 80%，因为工作时间较长，已出现明显的职业倦怠感，所以对营销工作不感兴趣，且缺乏主动积

极参与性。相比较而言，年轻员工较多，30岁以下员工占比为20%，入行时间较短，营销能力也普遍不足，参与积极性较差，网点营销工作开展缺乏良好氛围感，具体如图3.10所示。如果不及时改变当前营销现状，不仅不利于人员营销能力的提高，而且还将阻碍网点的可持续发展。

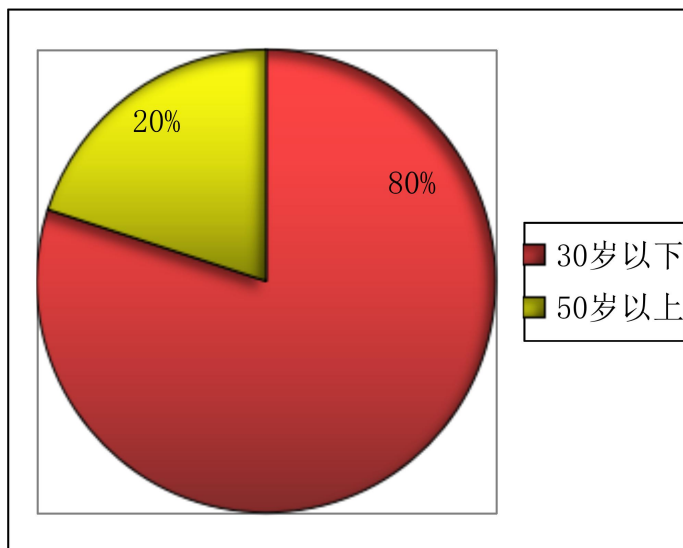


图 3.10 皋兰支行网点员工年龄分布情况

综合以上分析，可知皋兰支行网点营销工作开展无法落到实处，不仅仅是因为营销观念落后，还在于营销定位缺乏科学性，比如：市场定位不准确，推出的金融产品缺乏针对性，难以满足消费者的期望和需求。除此之外，产品趋同，业务不精现象的普遍存在，既容易导致恶性竞争局面的出现，也会不断压低银行原本的利润空间。

3.4.4 服务水平有待进一步提高

支行网点工作人员的服务水平差，也是当前皋兰支行网点发展中所面临的一个突出问题，从服务方式看，“微笑服务”虽是明确的职业规定，但却不具有任何服务特色，自然也不会对优质客户产生任何吸引力；从服务质量看，由于服务流程管理不科学，以致于员工工作效率无法提高，客户办理业务等候时间太长，难以获得良好的体验感。即便是工作多年的老员工，服务水平也没有任何的改变。

除此之外，调查还发现了人员配置太过年轻化，网点人员变更频繁的问题，个别员工很可能刚熟悉前台业务就被调至其他支行，以致于办理业务人员再次变成了毫无经验的新员工，“传帮带”无法跟上业务变更速度。长此以往，尤其业务办理高峰期时，客户往往需要等候很长时间。随着客户维权意识的增强，

以及各种维权渠道的多样化,便捷化,一旦无法为客户提供较为满意的服务,银行工作人员将会受到不同程度的投诉,而投诉越多就越反映出客户在支行网点的业务办理问题没有得到及时且有效解决。根据皋兰支行网点工作人员的反馈,可知 66%的客户对支行所提供的服务都不满意,主要原因是等待时间过长、业务办理重复提交资料浪费时间等,相比较而言,表示满意的客户仅占 34%,具体如图 3.11 所示。

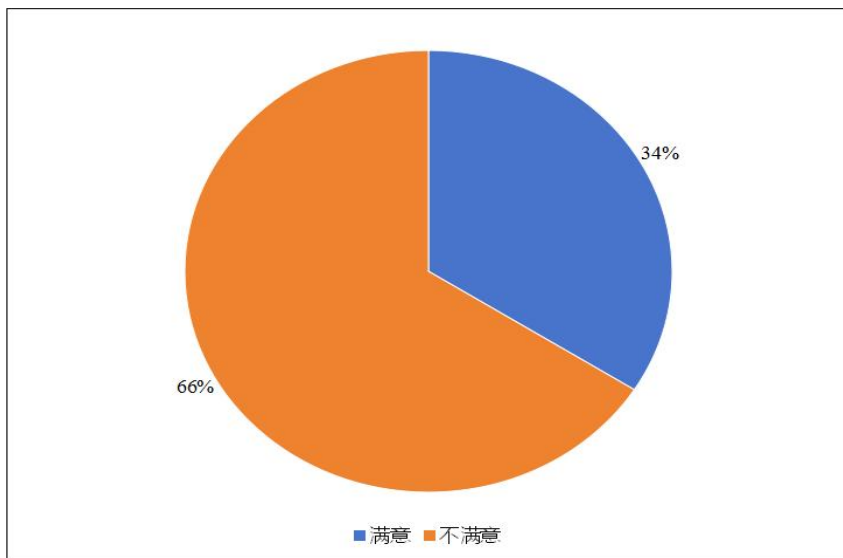


图 3.11 皋兰支行网点服务客户满意度情况

总之,在维权盛行的现代服务体系下,客户对于服务效率及服务品质的要求越来越高,同时这也直接关系到支行网点的营业形象。因此,作为支行工作人员只能不断重视客户需求,才能为他们提供更加满意的服务。

3.4.5 内容运营管理能力不足

皋兰支行网点的网络金融部门在运营工作开展方面,一直以来都存在着较多问题,例如,在设计营销方案时,并没有一个专业的内部团队独立运作,大多数情况是给第三方广告公司一个框架,然后将营销设计内容交由他们完成,又或者是使用设计 APP 中的公开素材进行设计。由于广告公司与网络金融部门对客户需求存在一定的认知偏差,加上双方无法实现有效沟通交流,以致于很多设计内容也可能可能被修改的面目全非,这不仅消耗了双方时间,而且也会影响到客户满意度。此外,相关营销工作开展过程中,员工表现出的整体积极性也不高,研究调查发现,愿意主动参与营销工作的员工占比仅为 13.33%,基本会和不会的员工占比一样,为 26.67%,剩余占比 33.33%的员工则选择了偶尔会,如图 3.12

所示。

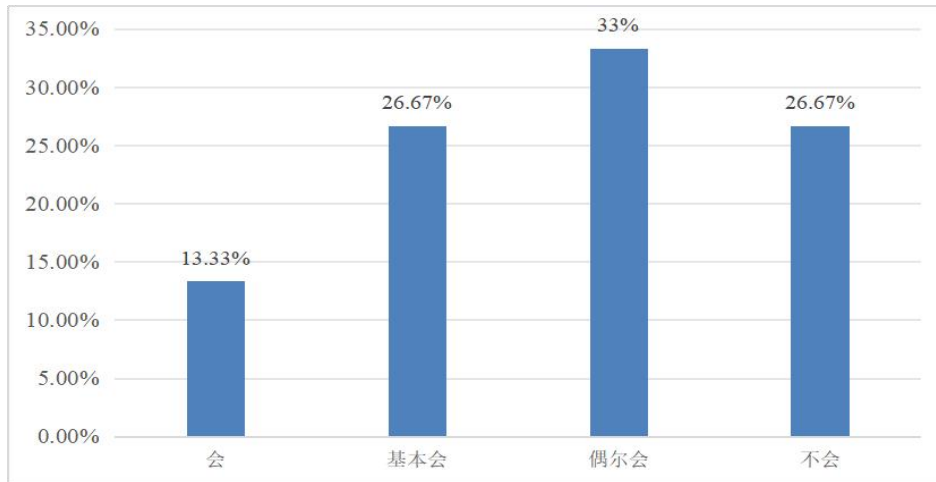


图 3.12 皋兰支行网点营销工作参与情况

随着互联网的兴起，银行在发布与之相关的宣传图片时，也没有充分考虑到是否会侵权的问题，所以，营销设计不论是交给广告公司还是软件设计网站，一旦版权问题把控不当，都会面临着被起诉侵权甚至被索赔的风险。除此之外，皋兰支行网点的网络金融部门在当地众多其他银行网点中，表现出的整体营销竞争力也明显不足，例如，网点为提升用户粘度而组织开展的营销活动，并没有根据用户分级以及用户特性采买相关礼品，而是基于降低成本角度，按活动批量采购礼品，完全忽视了回馈客户的礼品也会无形之中影响到银行的竞争力。

3.5 工商银行皋兰支行网点竞争力问题存在的原因

随着各种新兴金融模式的兴起，银行业传统市场竞争不断加剧，以存贷利差为主的盈利模式早已无法满足当下崭新的市场发展竞争格局，因此商业银行以及支行网点必须要积极寻找新的发展方式和利润来源，才能真正留住客户以及提高自身市场竞争力。但在实际发展过程中，难免会遇到一些意想不到的问题，本节将综合工商银行皋兰支行网点竞争力现状和问题分析，进一步探导致支行网点竞争力问题出现的根本原因。

3.5.1 欠缺网点转型发展意识

网点的设置和布局对于网点竞争力的提高具有十分重要的意义，皋兰支行网点设置不合理，根本原因对于欠缺网点转型发展意识。移动互联网时代，互联网

金融迅速发展，面对激烈的市场竞争环境，如何转变自身发展方式，并提高整体竞争力，无疑成为了支行网点所面临的核心问题。但综合以上章节内容分析，发现皋兰支行网点对于网点转型的发展认识并不到位，因此忽视了“网点位置”这一因素的重要性，比如，网点选址过于偏僻，交通不便将无法满足客户高效、便捷的业务办理需求，由此也导致了部分优质客户的流逝。而选址位于中心城区，虽然交通设施方便、环境良好，但却因此面临着巨大的租金、水电更各类成本压力。

3.5.2 部分业务被总行严格管控

工商银行作为国有银行，具有十分明显的行政色彩，总行对于旗下分支行的业务开展也进行了非常严格的管控。工商银行在皋兰县只设置了一家支行，但该支行不管是制定新的计划，还是推出新的服务业务，都需要自觉接受总行的监督和审核，且只有确认无误后才能正式实施。面对这一现状，皋兰支行业务开展必定会受到较多制约，这不仅会让创新业务开展的流程变得更加复杂化，而且还将影响到整体工作开展效率。

3.5.3 营销理念传统且落后

受传统营销观念的影响，工商银行皋兰支行网点工作人员至今都未牢牢树立起“以客户为中心”的现代商业银行服务理念，客服服务意识欠缺，始终以产品和制度为中心，并无法为客户提供满意的服务，这其实也从侧面反映出了支行培训工作开展的不到位，所以，基于问卷“您对日常培训效果满意吗”这一问题展开调查，发现 76.33% 的员工都表示不满意，表示满意的员工占比仅为 26.67%，如图 3.13 所示。

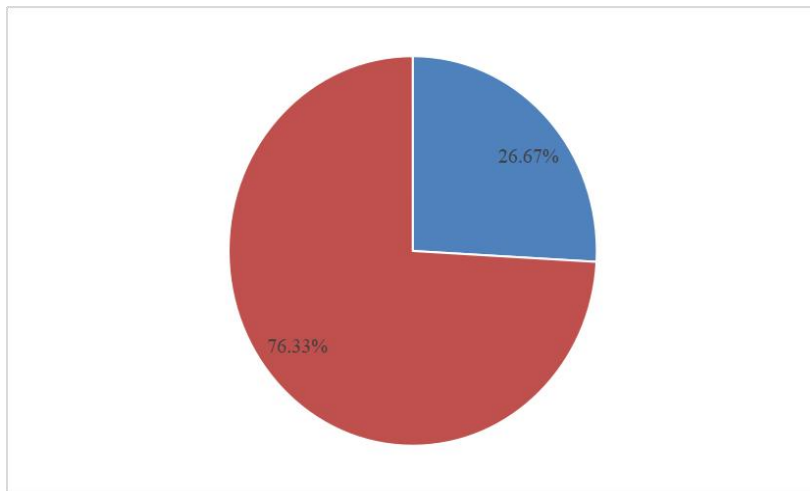


图 3.13 皋兰支行网点员工培训满意度

正是因为培训工作不到位，加上管理者和员工之间缺乏深入沟通交流，从而导致该行营销理念明显落后，比如，皋兰支行网点开放 3 个柜口，其中两个为综合柜，但都按照现金柜台封闭化管理。虽然银行现金的安全性得到了保证，但却不利于柜员和客户之间的沟通交流，因此难以营造出良好的营销服务氛围。另外，营销产品也缺乏针对性，由于支行网点工作人员营销能力较差，所以无法为客户提供针对性的产品服务介绍，最终也就导致了产品需求与产品供给不对称、客户大量流失问题的出现。长此以往，不仅不利于之后营销工作的开展，而且也不利于支行网点竞争力的提高。

3.5.4 人员配置和职责不明确

人员配置的问题将直接影响到支行整体工作效率，以及盈利水平，而导致皋兰支行出现服务水平低这一问题的根本原因，主要在于人员配置和职责划分不够明确。

首先，网点人员配置缺乏足够合理性，以“个人客户经理”为例，该岗位人员应负责信贷业务办理，以及存量相关业务的处理，整体对外营销拓展能力较差。但在皋兰支行，该岗位人员却被安排到了营销岗位，专业不对口既不利于营销工作的开展，也将导致相关基础业务办理工作开展无法落到实处。其次，人员配置忽视了年龄和年限因素，一方面，年龄大的员工被安排到柜台业务办理岗，电脑操作速度慢，直接影响到了柜面业务办理的效率，另一方面，新员工业务系统操作速度快，但服务经验明显不足，从而无法为客户提供较为满意的服务。除此之外，皋兰支行网点的柜口共有 2 个，均在现金柜区域，一旦遇到业务办理高峰期，特别是对公业务办理，就极其容易出现速度慢，效率低的问题，甚至还容易跟丢潜在的需要办理大额理财业务的客户。所以，如何明确人员配置，以及划分清楚人员职责，应是皋兰支行未来发展中需要特别关心的问题。

3.5.5 缺乏用户服务思维

线上经营强调“以用户为中心”，其核心在于加强和用户之间的深入了解，进而满足他们的真实需求。对于用户而言，银行的价值在于是否能为其提供所需业务、有益产品以及是否含有增值服务等。

调查发现皋兰支行网点在发展过程中明显缺乏用户服务思维，因此不能站在

用户角度为他们提供相应服务，从而导致银行价值观与用户价值观并未完全达成一致。比如，网点的线上经营业务在推行时，并未坚持以用户为中心，且没有展开全面的用户调研工作。另外，网点对于用户价值和实力认知度也不明确，忽视了用户任务完成度以及资产情况等基本信息，难以对其进行合理的等级划分，进而无法提供针对性的产品服务，由此难以保证员工服务和用户权益的高度匹配，且用户也无法从中获取相应的满足感。

4 工商银行皋兰支行网点竞争力提高对策

综合以上章节内容分析，本章节主要基于竞争力的多个维度，以及资源基础理论、企业核心竞争力理论、客户关系管理理论的应用情况，结合问题和原因分析提出了几点针对性建议。其中，资源基础理论在加强人员资源的有效配置方面得到了非常有效的利用，具体体现为合理配置网点人员。另外，加强对周边资源的详细调查也是基于该理论提出的对策。至于企业核心竞争力理论，作为主题研究的关键理论，科学布局支行网点位置、完善支行网点业务流程、创新支行网点经营模式、加强人员资源的有效配置、金融科技推进银行产品创新则都是围绕其展开的。另外，客户关系管理理论强调的是支行网点和客户之间的关系，所以，提高支行网点服务质量、利用金融科技提高银行业务效率对策的实施，目的都是为了给客户提供更加满意的服务。总之，当前银行业的发展竞争可谓异常激烈，金融产品同质化现象的出现更是导致银行之间的竞争加剧，结合工商银行皋兰支行网点竞争力现状和问题展开分析，可知发展中虽然有较多机遇，但挑战和压力却也无处不在。想要在今后的发展中抢占更多市场资源，皋兰支行就必须立足自身发展实际，并在总行的有效引导下提高自身竞争力。

4.1 科学布局支行网点位置

网点经营效益的多少，同资产规模的大小也有着非常密切的关系，其中高价值的客户，对于网点效益和资产规模的影响几乎是起决定性作用的，所以“客户关系”一直以来都是竞争力中的重要维度。随着金融市场的发展变化，原有的网点服务模式早已无法满足客户的现有需求，因此，如何实现转型发展成为了很多支行网点迫切需要深入思考的一个问题。对于皋兰支行而言，科学布局网点无疑是当前急需完成的一项任务，除了做好前期的网点规划工作，还要加强对周边资源的详细调查。随着知名度和声誉度的增强，消费者对于支行网点所提供的产品和服务也将表现出较高认可度，而这其实也是竞争力“品牌价值”的重要体现。

4.1.1 做好前期的科学规划工作

皋兰支行网点盈利的关键在于为客户提供满意的服务，因此，在前期做好网

点科学规划工作非常重要，而这也是提高支行网点竞争力的基础。作为管理者，通过对当地经济发展现状展开调查，还对选址等问题进行了客观且详细分析，比如，在前期选址时，需要对周边客户数量以及业务需求量情况进行数据统计分析，结合所得数据结果，再对网点营业规模，功能设置进行合理化安排。至于网点的分类定位，则需要对附近其余银行网点的基本业务信息和历史数据加以搜集，以此作为参考依据，这样既能充分满足客户需求，也能最大化程度避免资源的浪费。

前期所有规划工作开展中，选址无疑是最重要的一个问题，只有保证选址的便捷性才能有效吸引客户流量。所以在前期进行工作规划时，交通便利因素需加以重点考虑。与此同时，门面的开阔性也很重要，为树立良好的形象，支行网点装修应尽量参考总行风格，总之就是以统一的银行形象规范要求作指导。另外，网点的选址，设计都必须符合网点的实际定位，所以，根据实际情况进行功能分区同样很重要。在条件允许的情况下，还可将网点功能定位推进机制建立纳入到规划体系中，这意味着网点转型发展中的目标，业务重点，网点服务功能等重要事项都可实现集中化的审议和处理。

4.1.2 加强对周边资源的详细调查

后期为达到良好的产品营销效果，同时吸引更多优质客户资源，在对支行网点位置进行科学布局时，除了做好前期规划工作，还应对周边资源进行详细且深入调查，由此将实现对社区、商户、公共资源的深入整合，同时利用资源实现客户成功转化的目的。

首先，在网点开业之初应对公共资源进行调查了解，具体包含了社居委、社区活动中心、社区公园、社区图书馆等等，这些机构和场所由于比较适合组织开展社区活动，因此可通过“社区共建”“普惠金融宣传点”等形式与相关机构建立起持续性的合作关系。对于支行网点来说，借此机会也将树立起良好的社区服务形象，同时还能以较低的成本获取大量潜在客户。其次，加强对社区资源的调查，社区资源主要包括了：社区物业、各类社区活动组织和非正式社群。研究发现，支行网点营销工作能否顺利开展，同客户接触的深度如何，最终都是由社区资源所决定的，如果没有社区资源的有效支持和配合，则难以实现有效的“聚焦社群、持续联动”。不容置疑，社区资源具有强大的吸引力，利用好社区资源可帮助支行解决很多客户邀约的问题。鉴于社区组织和非正式社区是社区里天然的

人际关系网络，其中汇聚了物业经理、广场舞领队阿姨、亲子群体中的热心妈妈等诸多“关键人”，所以，将他们作为维护社群关系的重点人群，支行之后的工作开展也会容易很多。

一直以来，商户资源都备受重视，不仅是因为他们对金融服务需求多，还在于这一群体量相对较大。商户资源具体可被划分为高频消费商户，以及低频消费商户两类，前者客流大且毛利低，后者则是客流少且毛利高。基于资源整合角度分析，高频消费客户自带流量，而低频消费客户则彰显出了较大的价值。但从客观角度思考，整合商户资源难度较大，因此在调查时需要考虑“客群匹配”和“流量转化”问题。通过对周边经济发展情况进行了解，进而探究更多值得挖掘的资源，其实也是为了更好的了解同行之间的竞争情况，以便于支行网点结合自身实际，采取更多能够提高市场竞争力的有效对策。

4.2 完善支行网点业务流程

如今，客户业务办理的模式和思维方式早已发生了巨大改变，这也直接促使支行网点要不断优化业务流程，从而才能得到更多客户的认可。竞争力维度中的“客户关系”，即强调了维护客户关系的重要性。建设银行作为皋兰支行区域内的主要竞争者，其最大的优点在于完全按一级支行架构管理网点，且能满足客户存款、贷款等全品类金融业务需求。因此，皋兰支行应始终以“客户关系”这一维度作为依据，并不断优化支行网点的业务流程，提高服务效率，增强客户体验感。

4.2.1 改进支行网点服务流程

改进支行网点服务流程是提高营业网点整体运营效率最重要的手段之一，同时也利于网点竞争力的增强。改进服务流程，首先要明确目标，皋兰支行网点始终坚持着“以客户为中心”的服务理念，想要解决当前普遍存在的客户等候时间长问题，支行就必须通过转型升级，即从交易型的网点转变为销售型的营业网点，才能成功缩短业务办理时间，以及提高业务办理效率。

皋兰支行营业网点的业务流程优化，包含了识别和引导客户、客户分流、设备操作辅导等内容。在互联网时代，支行网点服务流程的改进和优化还包含了对融 e 行、融 e 联等电子类银行产品的推广。考虑到网点客户群体年龄较大，指导

客户学会使用自主设备也成为了服务流程优化的重要内容。随着客户群体对柜台业务办理依赖性的减少，以及采用电子渠道办理业务习惯的养成，他们对于部分网络金融产品的认同率和使用率也将相应得到提高。

如今，金融市场竞争变得愈加激烈，服务更是成为了支行网点日常工作开展中的重要组成内容，所以，提高客户服务满意度也成为了改进服务流程中的关键。皋兰支行网点除了充分意识到服务和经营管理二者之间的同等重要性，还要积极建立相对科学和完善的长效管理机制，并将服务文化纳入到企业文化考评体系中，只有不断增强员工工作服务动力，细化每一个服务标准，才能为客户提供更加满意的金融服务。当传统银行在客户中的印象逐渐得以改变，支行网点的竞争力也才会得到有效提高。

4.2.2 提高支行网点服务质量

自建立以来，皋兰支行就始终坚持着“以客户为中心”的服务理念，随着客户对服务要求的增多，如何进一步提高支行网点服务质量，则成为了当前皋兰支行发展中迫切需要深入考虑的一个问题。

首先要通过丰富培训方式，增强网点工作人员的服务意识。牢固树立“以客户为中心”的服务理念，从思想上增强员工对服务工作重要性的认识，树立大行服务意识，增强服务质量，不断营造优质文明服务的良好氛围。以提升优质服务为抓手，支行可每周利用晨会之际，组织各岗位员工进行岗位专属培训，根据各岗位不同的业务需求，举行相关产品业务培训，帮助员工提高自身业务素养，并在学习培训中不断完善自己，同时促使员工在与客户沟通交流讲解及办理业务时提供更加专业化的服务。在条件允许的情况下，还可组织网点员工先到网点学习经验，以便发掘工作中的诸多不足，随着员工热情和动力的增强，他们也才会持续为客户良好且满意的服务。

其次是做好日常服务工作，大堂经理尤其要把好客户分流第一关，在客户进入网点第一时间询问客户需要办理的业务，及时把客户分流到现金柜、非现金柜、自助设备、ATM、客户经理室等，这样也将避免客户等候太长时间。在业务办理的高峰期，可适时开展厅堂微沙龙活动，针对金融产品进行宣传推广，同时向客户普及防范电信诈骗、反洗钱、反假币等金融知识。除此之外，网点还可以利用全方位覆盖的 WIFI 网络、现场移动平板等互联网智能化设备，全面改进客户对

建行电子产品的认识。

皋兰支行除了通过提高金融服务水平,还要不断增强服务的软实力和综合竞争力。比如,农业银行支行网点为了满足老年人的业务办理习惯,将对网点内的客户动线进行了重新布置,除了将业务办理区位置放在网点前端,还专门设置了敬老专属柜台,主要用于推广老年版手机银行,至于区域内的业务办理流程也更换为了大字版本。通过学习借鉴,皋兰支行也可在各网点设置爱心窗口,并对配备的老花镜、爱心座椅、轮椅、医疗急救包、雨伞、饮水机等服务设施进行检查,发现损坏及时进行维修更换,在服务软实力方面,网点员工需不断完善服务细节、提高厅堂服务效率,进一步明确网点人员各岗位职责,相互协作,及时补位,第一时间了解客户需求,确保客户实现合理分流的同时,还要积极引导客户用自助设备或线上办理业务,总之就是要全方位提升到店客户体验感,充分保证客户满意度实现持续性的提升。

4.2.3 丰富支行网点服务内容

为有效提高皋兰支行网点的竞争力,针对管理业务流程不畅通这一问题,除了改进支行网点服务流程,提高支行网点服务质量,还要不断丰富现有的服务内容。比如,推行“吞卡快递到家”服务,鉴于皋兰支行所服务的客户群体大多是周边中老年群体,部分客户群体因为操作不当,时常会遇到自助存取款机吞卡的问题,支行推出这一服务后,客户只需要在建行 APP 掌上网点、手机银行、网上银行客户端或者微信小程序的“掌上网点”,点击吞卡处理功能,随后选择“吞卡邮寄到家”,后续就会有人员将卡快递到指定收获地址。这一创新的服务内容,既解决了客户身份证原件未随身携带立即领卡、吞卡户主行动不便或在外地无法前来柜台本人办理领卡的痛点问题,也极大缩短了客户往返银行营业网点办理领卡的时间。

另外,为了让支行网点服务深得人心,除了帮助客户群体解决他们业务办理过程中可能遇到的问题,还可以积极开展丰富多彩的金融服务教育活动。比如:定期举办金融服务宣讲活动,旨在向社会公众普及银行货币历史、金融产品、投资理财、金融风险防范等多方面知识。另外也可以网点作为金融教育主阵地,将金融教育带入学校和社区,并根据老年人、学生、新市民等各类群体特点,为其提供定制化的金融服务,以此满足不同客户群体的差异化需求。

总之，不管服务的形式如何转变，服务的内容如何变得丰富，支行所坚持的“以客户为中心”的服务理念都是不曾改变的。只有紧盯消费者需求变化，帮助客户及时解决问题，并为他们提供更多有温度、有广度、有深度的服务，最终才能得到客户的高度认可。

4.3 创新支行网点经营模式

按照总行的统一部署，为有效推动金融机构业务的健康可持续发展，同时做好结构业务存款稳存增存工作，皋兰支行网点应根据竞争力维度划分，加强自身大数据分析能力，比如，加快网点经营模式转型速度，实际上就是要在数字化转型背景下，加强对现有发展业态的重塑。而营造良好的网点运营环境，需要依托员工们的协同努力，本质上是为了维护良好的客户关系，长远看来也更利于增强客户对服务的满意度。

4.3.1 加快网点经营模式转型速度

数字化转型浪潮之下，银行业态重塑进程加速，网点作为银行服务客户第一线，正逐渐将资源与客户向线上或远程渠道迁移，而渠道优势作为竞争力的一个重要维度，如无法打通销售渠道，支行网点必定会面临着前所未有的生存危机。基于此，各家银行网点纷纷采取了多样化的自救措施，希望在全面推进网点转型工作开展的同时，也能不断增强客户的服务体验感。近几年，皋兰支行也加快了营业网点转型升级速度，旨在不断提高服务质量，满足客户日常的业务办理需求，具体可从这几方面入手：

一是创建服务型网点，打造“一站式”金融服务模式。夯实营业网点宣传主阵地，通过设立统一的宣传海报、规划整理宣传摆台，把厅堂打造成集“存款、贷款、电子银行”产品为一体的金融超市模式，从而给客户带来更加全新的感观和服务场景体验，除此之外还通过开展网点会员日、微沙龙、座谈会等不同营销活动，拉近和客户之间的距离，不断向客户传达出支行“以客户为中心的”经营服务理念。

二是加强“智慧型”银行建设，有效缓解柜面业务压力。采用智能化设备，推动基层网点大前台的服务转型，提高网点获客效能，充分发挥网点人员整合与智慧网点建设作用，不断完善电子渠道获客途径。另外，网点内部还可以适当配

备一定数量的智慧柜台、自动填单机等，全力打造现代化、智能化网点。比如，在引导区，客户在大量经理的引导下，可通过填单机等设备实现自助化业务办理，而在自助服务区，客户则可以通过智慧柜员机自助开立存折、个人信息维护及账户明细查询等业务，柜面工作人员工作压力减小的同时，也能帮助客户节约业务办理排队等候时间。

除此之外，支行网点还可积极参与到金融精准扶贫工作中，进而成功助推乡村振兴发展。为加快农村金融基础服务体系建设，支行网点应根据总行要求，持续在皋兰县打造涵盖金融综合服务示范站、金融消费者权益保护与金融知识宣传站等金融功能的“乡村振兴基地”模式，进而做好与金融支持乡村振兴、绿色金融发展的有机衔接，以及不断丰富和完善普惠金融工作内容。由于“乡村振兴”是国家级的发展战略，皋兰支行如果能够把握这一契机，也将因此获得良好的发展机遇。

4.3.2 营造良好的网点运营环境

提升营业网点运营环境是一项长期性工程，且需要全体员工同心协力、相互配合。随着良好工作氛围的营造，网点服务升级、业务经营发展工作得到推进的同时，支行也将树立起良好的品牌形象。

为积极营造安全、干净、整洁的金融服务环境，皋兰支行应定期开展环境整治工作，比如，将每周五列为全行清洁日，清洁日当天，支行全体员工需对储藏室和更衣室等重点部位进行整理，并将各类物件、耗材进行有序摆放，至于长期不用的物品，应及时加以清理。与此同时，每个人还要对自己的工位进行清理归纳，至于大堂宣传物品的摆放同样要合理，比如，发现过期的宣传材料需及时下架并作废。通过现场与非现场形式，支行负责人还将对网点环境、工行驿站设施配备、宣传海报、员工服务礼仪等服务不规范问题进行检查，针对不合理的问题，坚持做到每周通报，并提出明确的整改措施和改进时限。

为保证皋兰支行网点运营环境的安全性，支行领导必须要将安全统筹工作落到实处：一是加强安全教育，做好外欺防范工作。为进一步提高员工安全防范意识，支行要高度重视员工安全教育工作开展，比如，结合案例开展安全教育培训工作，促使员工对防范外部欺诈风险事件有更深入的认识。二是开展应急演练，完善应急防控措施。针对不同类型的外部欺诈事件，组织网点员工应组织开展针

对性较强的应急预案演练活动，并以实战演练和桌面推演交叉方式进行演练，协助网点完善演练内容，且做好演练记录，一旦遇到应急事件时，也便于做出快速响应和准确处置。三是加大安全检查工作力度。着力抓好自助设备重要时段的检查工作，对潜在的薄弱环节，本着“早发现、早解决、早消除”的原则，及时整改落实，消除安全隐患。支行网点按照检查要点和流程，还需认真做好每天班前、班中、班后安全巡查工作，最大化程度上保证日常安全管理工作得到落实。

良好的网点运营环境作为重要基础，更是支行网点为客户提供优质文明服务的保障。支行网点想要实现健康发展，就必须努力营造良好的运营环境，只有这样才能保障网点实现平稳运行，同时树立起更加优质、干净、高效的网点形象。未来随着客户体验和员工获得感的增强，网点服务质量也将得到持续性提高。

4.4 加强人员资源的有效配置

支行网点经营成效如何，网点内部资源配置情况是非常重要的一个参考依据，其中，人才无疑是非常重要的资源之一。结合竞争力维度划分，可知人才管理这一维度旨在强调建立优秀的员工管理团队，为此，皋兰支行网点应实际情况，从合理配置网点人员、加强员工绩效考核、优化网点员工组合方面提高人员方面的竞争力。

4.4.1 合理配置网点人员

现代科技的发展对传统银行业发展造成的影响和冲击力可谓相当直接，由于到线下支行网点办理业务的人员越来越少，单纯靠人流量营销的模式早已不复存在。基于互联网金融快速发展的时代背景，皋兰支行必须要实现智能化的转型升级发展，同时对智能自主设备加以有效利用，才能最大化程度避免对人力资源造成巨大浪费。

比如，在网点人员配置上要严格遵循网点负责人，运营主管，客户经理，客服经理四种不同岗位的不同标准要求，同时建立起相对完善的岗位人员任职管理体系。考虑到皋兰支行网点每月月中的客户流量最大，其余时间段客户较少，且对自助设备使用的频率相对较高，因此可视具体情况减少柜台工作人员数量，转而增加客户经理和客服经理数量。至于相对空闲的人员，需对他们的工作内容进行灵活安排，或者加快推进网点工作人员岗位技能多元化工作的开展，并在标准

岗位体系构建的基础上，打破传统专人专岗的人力资源配置局限性，长远看来，这不仅利于提高员工多方位业务的综合办理能力，而且还能避免资源浪费问题的出现。

总之，皋兰支行在遵循“岗位兼容、人员通用”原则的基础上，可逐一梳理分析网点现有人员情况，然后将年轻、学历高、业务素质强的柜员安排到客服经理岗位。基于此，构建柜员动态补位机制和弹性排班制也十分重要，通过对员工进行合理化排班，不仅能够加强网点厅堂的有效分流，引导客户利用智能设备自主办理业务，而且还将进一步增强客户的金融服务体验感，并有效缓解柜面压力，随着网点由业务处理逐渐朝着营销服务方向转型，支行网点的核心竞争力也将得到显著提高。

综合以上分析，可知合理化配置支行员工岗位，有同时解决支行一线岗位人员紧缺与后台岗位人员过剩这两大问题，不仅如此，部分支行人员不足和冗余的矛盾也能得到有效缓解，最终营造出“人人有岗、人人适岗”的良好工作氛围。

4.4.2 加强员工绩效考核

通过线上工具平台，皋兰支行管理者可以清楚了解员工的业绩情况，以此作为参考依据，也便于员工明确自己的不足。为保证绩效考核结果更加科学化，同时让员工根据业绩排名发现自己和优秀同事的能力差距，皋兰支行内部可设置一款自动化的业绩统计软件，只需要将员工的姓名和工号输入到系统中，即可直观看到个人的业绩表现以及在全行的排名情况，对于业务能力不那么出众的员工而言，这不失为是一种有效的工作激励方法。

同样，加强绩效考核制度构建也非常重要，为保证绩效考核的公正和公平，以及考核的指标有据可循，皋兰支行网点需构建起更加完善的绩效考核体系。具体实施构建中，应保证不同岗位参考不同的指标，至于考核的内容则可根据工作内容来指定。比如，柜员岗位人员绩效具体是以业务量指标作为考核依据；客服经理考核则参考大厅环境、自助机使用率分客流等情况；客户经理考核具体可参考理财产品的销售率，承接率等；网点负责人考核则是以内部控制，风险控制等较大的指标项目为依据。总体而言，这样的考核方式具有较强的针对性，而想要保证考核体系构建足够完整，还必须要保证考核机制和指标足够细化。

参考同行对员工业绩考核的方法，其中有很多都是可以借鉴学习的，比如：

将服务满意度、客户类型占比作为单独考核治疗，通过以指标作为考核的对象而非岗位分类作为考核的对象，更能凸显出指标考核方式的科学性和先进性。为了在内部营造良性发展环境，支行还可制定“多劳多得，少劳少得，不劳不得”绩效规则，由此实现对员工价值创造的有效激发。

4.4.3 优化网点员工组合

支行网点有着先天的平台优势，如今互联网金融产业发展逐渐成熟，作为支行网点更是要充分把握住和客户的每一次面对面沟通交流机会。支行网点经营的目标是将客户变成我们的用户，因此网点所有的指标也都是围绕服务展开的。面对岗位“青黄不接”这一现象时，皋兰支行应不断优化网点员工组合，通过一支打造优秀的网点团队，才能有效提高网点的综合服务竞争力，具体可从以下几点入手。

一是动态监控网点人员结构和岗位设置。根据网点类型、经营特点、人员资质权限和业务高峰等情况，加强网点人员兼岗调度管理，建立动态补位机制，合理安排网点人员的岗位分工与劳动组合。网点根据岗位主体职责和人员分工侧重点的不同，结合各功能分区客流和等候情况，还可实行人力资源的弹性配置和灵活调度，这样既能保障高峰期客户服务能力，而且还能有效提升网点综合服务效能。

二是强化劳动组合和兼岗调度管理。通过剖析网点业务结构特点、业务波峰波谷规律和人员实际履职能力，合理安排网点人员排班、及时进行人员调度，科学安排劳动组合、主要履职区域及梯次补位顺序，最终实现协同补位，并不断增强队伍的营销能力，通过提升服务效率，网点综合服务效能也将相应增强。

三是优化网点岗位设置与人员组合。根据网点需求合理设置岗位，科学配备各个岗位人员，梳理客服经理岗位配置和权限设置情况，并对其专业资格、业务技能、服务营销能力加以全面考察，以便于选择出更加合适的客户服务人员。

4.5 金融科技推进银行产品创新

在竞争力维度中，创新能力也是衡量企业竞争力的一个关键维度。因此，工商银行皋兰支行想要提高网点竞争力，就要加强产品、技术层面的创新力，从而才能满足市场需求，且引领行业健康可持续发展。

4.5.1 加快推动金融与科技的有效结合

就目前来看，金融与科技的有效结合是促进银行提质增效的最佳途径，且数字技术已对我国银行的发展产生了非常明显的影响，这其实也是竞争力“技术优势”维度划分的重要表现，只有拥有独特的技术或者专利，才能为客户提供更加满意的产品和服务。基于国家层面展开分析，相关部门为加快银行数字化转型发展，除了给予了有效的政策支持，还加大了技术研发资金的投入力度。

实现数字化金融扩展，具体可采取这几个方法：一是加快银行内部人才队伍建设；二是建立健全业务与管理层面敏捷的反馈机制；三是优化客群经营模式，从而实现精细化引流目的。总之，各银行已在实践中积极探索出了很多数字技术与网络金融业务相结合的方法，但想要提高服务效率，关键还是要依托金融科技。

4.5.2 利用金融科技打造差异性和特色性产品

从产品角度进行思考，工商银行皋兰支行与其他银行相比，产品创新能力明显不足，且大多数产品都存在严重的同质化问题。比如，区域内农业银行近些年在社区金融产品方面就加大了创新力度，通过推行“资产 e 贷”“账户 e 贷”“首户 e 贷”等普惠金融特色产品，旨在为客户提供更加个性化的产品服务。面对如此激烈的竞争局面，皋兰支行更是迫切需要通过金融科技跻身蓝海市场，利用金融科技打造出差异化、特色化的金融产品。例如，皋兰支行可以利用大数据对用户进行分析，并对不同客户群体进行分类，之后在依据不同用户群体的营销画像，为其量身打造出符合自身需求的特色化产品。另外，考虑到当前年轻人往往更加偏爱“高颜值”的事物，因此，为吸引这类年轻化，且消费能力还不错的客户群体，银行可设计出灵活、方便、简洁与可操作强“高颜值”产品，由此满足该群体的视觉享受。对于中老年群体而言，他们最关心的是资产的稳健性，且不赞同年轻人“月光式”的消费模式，因此，银行可为他们设计出易于理解、计算简单、收益稳定以及能实现财产保值增值的金融产品。总的来说，网点不管是在设计礼品还是金融产品时，都需要在站用户角度来打造产品，只要充分利用金融科技技术，就能不断优化产品设计流程。

4.5.3 利用金融科技提高银行业务效率

皋兰支行可以利用金融科技切实提高银行业务效率，比如，为应对日常突发

情况造成的数据堆积与业务堆压问题，内部可建立应急备案系统，利用金融科技实现业务数据的采集、传导与共享。又例如，在处理单位账户信息不一致问题时，目前所有的处理流程几乎都需要人工参与，且需要逐条比对修改，整个过程不仅需要业务人员层层授权，还需要相关营销人员做尽职调查，总体而言，业务流程繁琐且复杂。

然而，利用人工智能技术，则可成功识别判断业务流程中所出现的信息不一致问题，只需要开启“一键提醒”功能，即可及时发现异常数据。对于银行工作人员而言，能够更加快速对这一问题进行反馈，而对于收到反馈信息的负责人而言，除了能够清楚了解具体的业务操作手续和流程，还可以利用区块链技术对异常数据进行核对与修改。一方面可减少基层工作人员机械化的工作压力，另一方面还能不断优化人力资源配置，提高银行业务的处理效率，以及增强用户体验感。

5 结论与展望

5.1 结论

纵观当前我国经济体制和金融体制改革已初见成效,尤其是网络金融的迅速发展,更是给国有商业银行发展造成了巨大冲击。不管是基于承担社会责任角度展开思考,还是为提高盈利率,总行以及支行网点都必须要注重市场竞争力的提高。工商银行作为老牌国有银行,对其旗下的皋兰支行网点竞争力现状加以探讨,无疑具有非常明显的时代意义。通过对皋兰支行经营现状,问题和原因的分析,最后得出了以下几个研究结论:

(1) 支行网点竞争力的提高是一个永不过时的研究课题,提高支行网点竞争力则是一项长期的系统性工程。皋兰支行网点所存在的地区,所服务的客户群体都具有一定特殊性,由此也决定了支行相关工作的开展不会是想象中那么的顺利。加上受到互联网金融平台的冲击,皋兰支行想要实现健康可持续发展,除了立足自身发展经营实际,还必须要迎合时代发展需求,顺势而为。

(2) 立足皋兰支行网点经营现状展开分析,同时结合问卷访谈调查分析,结果发现实际经营过程中主要面临着这几个问题:位置分布缺乏合理化、管理业务流程不畅通、营销工作难以落到实处、服务水平有待进一步提高、内容运营管理能力不足。通过深入研究,可知导致这些问题出现的原因可谓非常多样,集中表现为:欠缺网点转型发展意识、部分业务被总行严格管控、营销理念传统且落后、人员配置和职责不明确、缺乏用户服务思维。如果以上存在的问题得不到有效解决,不仅不能为客户提供优质且满意的服务,而且还将影响到支行网点整体竞争力的提高。

(3) 为应对激烈竞争的市场环境,通过对皋兰支行网点在明确自身经营现状和问题展开全面论述,还提出了几点针对性建议:科学布局支行网点位置、完善支行网点业务流程、创新支行网点经营模式、加强人员资源的有效配置、金融科技推进银行产品创新。虽然有了明确的问题解决指导对策,但想要确保问题得到有效解决,并从根本上提高支行网点的竞争力,除了严格遵循总行发展所提出的要求和准则,支行网点内部员工之间也要协同合作,力争营造一个更加有序且健康的经营氛围。

5.2 展望

工商银行皋兰支行正处于网点智慧化转型的关键时期，皋兰支行网点面对复杂多变的商业发展环境时，既要开放思想，创新改革发展，也要利用外部机遇和优势优化经营模式，从而实现业务高质量发展，以及持续提高网点竞争力。

未来金融市场发展环境必将越来越复杂化，为此，皋兰支行在立足发展实际现状和问题时，应有意识的将深化改革发展作为克服发展障碍的有力手段，积极转变商业模式，创新增长模式的战略支点，以便于之后面对发展风险时可成功加以应对。总之，促使工商银行皋兰支行成为区域内结构最高效、风险管理最有效、客户满意度高、品牌形象最佳、以及最具核心竞争力的商业银行，任重道远！

参考文献

- [1] Khodor T .Banking Competition, Efficiency and Stability in the MENA Region[J].International Business Research,2023,16(9):50-50.
- [2] Davit B ,Yunfan G ,Martin M .Late banking transitions: Comparing Uzbekistan to earlier reformers[J].World Development Perspectives,2023,30
- [3] Matthew D .International Politics and the Subnational Allocation of World Bank Development Projects[J].Political Studies Review,2023,21(2):400-411.
- [4] Christos F .Banking Development and Economy in Greece: Evidence from Regional Data[J].Journal of Risk and Financial Management,2020,13(10):243-243.
- [5] Skliar I ,Saltykova H ,Pokhylko S , et al.Relationship between banking sector development and inclusive growth[J].Banks and Bank Systems,2020,15(3):70-80.
- [6] Shivani Guru, Debendra Kumar Mahalik. Ranking the performance of Indian public sector bank using analytic hierarchy process and technique for order preference by similarity to an ideal solution[J]. International Journal of Process Management and Benchmarking,2020,11(1).
- [7] 余丽霞,付嘉沛,李政翰.货币政策、银行竞争力与银行风险承担——基于系统 GMM 方法的实证研究[J].会计之友,2022,(09):49-55.
- [8] 罗煜,崔书言,旷纯.数字化与商业银行经营转型——基于传统业务结构变迁视角[J].国际金融研究,2022,(05):34-44.
- [9] 彭宝玉,张庆华,李小建.制度变迁下国有商业银行农村服务网络演化——以农业银行兰考县支行为例[J].经济地理,2020,40(02):13-22.
- [10] 董艳,谭苏航,董梦瑶,等.数字信贷对传统商业银行的影响[J].数量经济技术经济研究,2023,40(02):69-89.
- [11] 冷婧,柳艳红.西南民族地区村镇银行网点空间分布及其影响因素——基于滇桂黔县域尺度数据的分析[J].经济地理,2023,43(11):145-153.
- [12] 武佳琪,张成虎,杨景涛.城市商业银行竞争力的评价与实证[J].统计与决策,2020,36(11):154-157.
- [13] 黄敏,蒋海.宏观审慎政策、市场竞争与银行经营绩效[J].中国经济问

- 题,2023,(06):83-98.
- [14]郭瀚文,李硕,邹积凯.数字化时代下中小银行经营绩效研究——以数字化转型为调节变量[J].商业经济研究,2023,(17):170-173.
- [15]王海军,刘超,龙腾.金融科技投入与不良贷款风险缓释——来自北京 230 家银行支行的微观证据[J].武汉大学学报(哲学社会科学版),2023,76(02):114-126.
- [16]李昊然,刘诗源,康润琦.普惠金融与小微企业破产风险——来自小微支行设立的准自然实验[J].经济研究,2023,58(11):153-171.
- [17]郭晓蓓,蒋亮,何明圆.中小银行风险化解路径探析[J].西南金融,2022,(12):42-55.
- [18]李朝鲜,杨思远.区域性城市商业银行高质量发展的效率测度及影响因素研究[J].北京工商大学学报(社会科学版),2022,37(01):115-126.
- [19]欧阳卫民.创新银行经营理念和办法——基于开发性金融实践的思考[J].中南财经政法大学学报,2021,(03):138-143.
- [20]钟震,郭立.疫情冲击下中美中小银行发展现状和挑战[J].西南金融,2020,(11):46-53.
- [21]陈晓洁.中小银行与科技公司战略合作的普惠效应——基于多期 DID 模型的实证分析[J].国际金融研究,2024,(01):62-72.
- [22]文学舟,钱金悦,汪晶晶.金融科技对小微企业信贷效率的影响——基于银行竞争度和业务管理水平的中介效应[J].新金融,2023,(09):37-44.
- [23]吴立源,陈金龙,郭荣新.小微企业供应链金融平台案例研究——资源拼凑与网络嵌入视角[J].财会通讯,2023,(14):171-176.
- [24]陆岷峰.数字科技金融赋能小微科创企业发展路径研究[J].会计之友,2023,(14):35-44.
- [25]王宇,彭俸斌,靳雨朦.商业银行小微企业信贷风险管理质效研究[J].经济问题,2023,(07):59-67.
- [26]杨兰,张立乐.数字金融对小微企业绩效的影响机制与实证检验——基于中国小微企业调查(CMES)的证据[J].商业研究,2023,(03):119-126.
- [27]杜丽群,李良志.宏观政策对小微企业融资缺口的影响效应分析[J].金融论坛,2023,28(05):65-72.
- [28]郑录军,韩庆潇,王兆旭.金融科技、目标相容与小微信贷供给——基于区域问卷调查的微观银行证据[J].国际金融研究,2023,(03):50-60.
- [29]陈柱.小微企业互联网平台融资行为实证研究[J].商业经济研究,2023,(01):155-159.
- [30]周茜,吴小我,吕淼虹.网络融资模式下林业小微企业信用风险管控机制研究[J].西部林

- 业科学,2022,51(06):164-171.
- [31]周雷,闫笑男,朱奕,等.大数据征信服务小微企业融资案例研究——以江苏银行“e融”系列产品为例[J].西南金融,2022,(10):54-64.
- [32]黄万连,熊晓炼.社会责任视角下的我国银行竞争力评价研究——以 20 家上市商业银行为例[J]. 2021(2017-11):70-71.
- [33]韩忠雪,高心仪.产业政策、数字金融与企业高质量发展[J].产业经济评论,2023,(05):54-75.
- [34]李晓溪,饶品贵,岳衡.银行竞争与企业杠杆操纵[J].经济研究,2023,58(05):172-189.
- [35]王志光,范志国.数字普惠金融与地区商业银行竞争[J].金融发展研究,2023,(04):76-82.
- [36]何金琳.互联网金融背景下增强中小股份制商业银行竞争力的路径选择[J]. 商业经济,2021(03):174-175.
- [37]刘成杰.影响单位管理制度公正取向的因素与防范对策[J].领导科学, 2020(11):37-39.
- [38]李嫦,胡一川,杜巨澜.商业银行跨区域经营和企业异地并购[J].经济学报,2023,10(03):31-58.
- [39]戚聿东,肖旭.数字经济时代的企业管理变革[J].管理世界, 2020,36(06):135-152+250.
- [40]鲍立刚.突发公共卫生事件视域下企业人力资源管理应对措施——以新型冠状病毒肺炎疫情为例[J].企业经济, 2020(03):21-26.
- [41]陈剑,黄朔,刘运辉.从赋能到使能——数字化环境下的企业运营管理[J].管理世界, 2020,36(02):117-128+222
- [42]余保才.金融科技发展对商业银行个人信息保护的挑战及应对策略[J].南方金融, 2020(09):78-90.
- [43]张长征,陈睿启.绿色信贷对商业银行核心竞争力的影响[J].财会月刊,2023,44(16):128-137.
- [44]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(05):66-71.
- [45]杜媛媛.浅论核心竞争力观念对当代企业管理理念的影响[J].商场现代化, 2021(16): 3.
- [46]韩雪.以差异化竞争为基础的企业市场营销战略研究[J].中国商论,2021(15): 3.
- [47]喻平,张敬佩.金融科技对商业银行可持续发展的影响——基于风险承担和市场竞争视角[J].工业技术经济,2021,40(10):136-145.

致 谢

论文写作过程中，遇到了很多之前没有没有遇到过的问题，在论文完成之际，首先感谢导师的指导和帮助，期间针对写作问题提出的宝贵建议都让我受益匪浅，其严谨的治学态度更是会对今后的学习和工作产生巨大影响。

借此机会，也要向我的家人和朋友表示感谢，感谢你们的帮助，鼓励和帮助，你们是我学习和工作的巨大动力，今后我也会更加努力学习，争取取得更好的成绩！

附 录（问卷调查）

工商银行皋兰支行网点员工满意度调查问卷

您好！非常感谢您填写本次调查问卷！本问卷旨探索更多能够提高工商银行皋兰支行网点竞争力的有效对策。为深入了解支行网点情况，特设计此问卷，以此结果为参考分析提升我行网点力的对策。本次是匿名问卷，请大家如实填写，感谢大家对我论文研究的支持！

1.您的性别

A.男 B.女

2.您的年龄

A.30 岁以下 B.30-50 岁 C.50 岁以上

3.您的学历

A.大专学历 B.本科学历 C.研究生学历

4.您的岗位

A.管理岗 B.营销岗 C.操作岗

5.您所在的网点员工数量

A.7 人以下 B.7（含）-10 人 C.10（含）-15 人 D.15 人以上

6.您所在的网点智能柜台数量

A.1 台 B.2 台 C.3 台及以上

7.您的业务量与去年相比

A.增加了 B.减少了 C.没有变化

8.您对日常培训效果满意吗？

A.满意 B.不满意

9.您会主动参与营销工作吗

A.会 B.基本会 C.偶尔会 D.不会

10.与其他商业银行相比，您认为工行竞争有优势吗

A.有 B.没有 C.不知道

11.为了提升网点竞争力，您有什么好的建议呢？

附 录（访谈调查）

您好，感谢您能接受访谈！此次访谈的对象为 5 名来自管理岗，营销岗，操作岗的皋兰支行网点员工，通过收集、对比访谈结果，从而探讨总结出员工对支行网点的满意度情况。访谈内容我们会严格保密，再次衷心感谢大家于百忙之中接受此次访谈。

- 1.请介绍自己的基本情况，从年龄、学历、入职时间、工龄、职务、现任岗位、
 - 2.您对本行网点工作体验的整体满意度如何？
 - 3.您对本行网点竞争力提升工作实施成效的满意度如何？
 - 4.您对本行优化网点员工晋升通道工作成效是否满意？
 - 5.您对本行优化网点业绩计量与考核机制工作成效是否满意？
 - 6.您对本行优化网点服务体验等工作成效是否满意？
 - 7.您对网点工作环境(包括通风、温度、餐饮、职工之家建设等)是否感到满意？
- 您对网点竞争力提升工作还有哪些意见建议？