

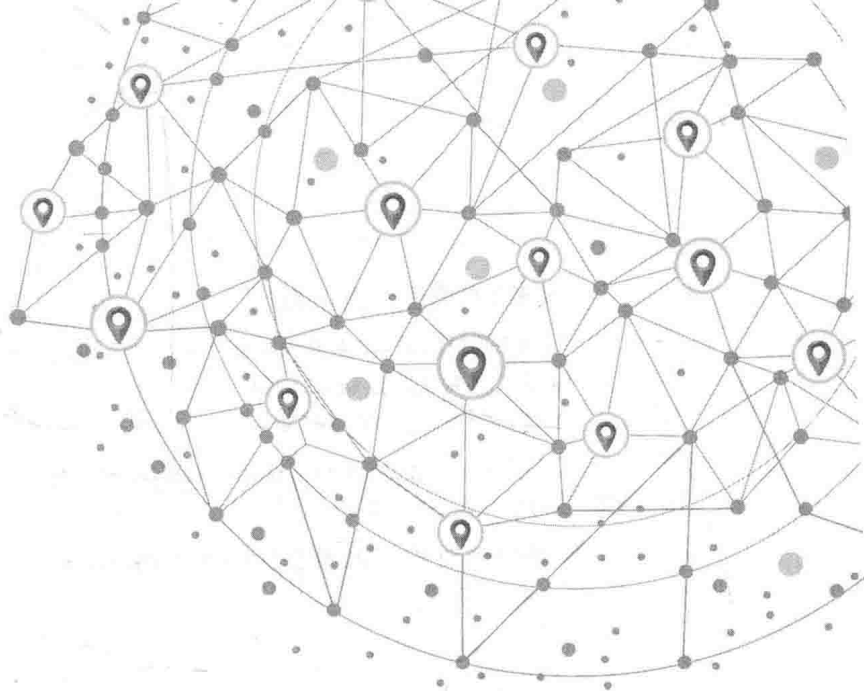


徐卫东 孙军正 ◎ 著

互联网时代 银行网点管理策略

理论 · 实战 现在 · 未来

互联网时代，谁动了我的“奶酪”？
如何抢回自己丢失的“奶酪”？



互联网时代 银行网点管理策略

徐卫东 孙军正 / 著

常州大学图书馆
藏书章

煤炭工业出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网时代银行网点管理策略 / 徐卫东, 孙军正著.

--北京: 煤炭工业出版社, 2017

ISBN 978 - 7 - 5020 - 6255 - 2

I. ①互… II. ①徐… ②孙… III. ①商业银行—
银行管理 IV. ①F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 276004 号

互联网时代银行网点管理策略

著 者 徐卫东 孙军正

责任编辑 刘少辉

封面设计 韩庆熙

出版发行 煤炭工业出版社 (北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)

电 话 010 - 84657898 (总编室)

010 - 64018321 (发行部) 010 - 84657880 (读者服务部)

电子信箱 cciph612@126.com

网 址 www.cciph.com.cn

印 刷 北京亚通印刷有限责任公司

经 销 全国新华书店

开 本 710mm × 1000mm¹/₁₆ 印张 16¹/₄ 字数 230 千字

版 次 2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷

社内编号 9135 定价 42.00 元

版权所有 违者必究

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,本社负责调换,电话:010 - 84657880

前言

互联网的到来和普及，使人们的生活习惯悄然发生了变化。这种变化是巨大的，在工作、教育、消费、理财等多方面，都产生了巨大的影响。习惯的改变，对金融服务渠道、支付方式、金融产品及相关服务，也要提出与互联网相关的新想法、新要求。传统靠发展网点数量、优化网点服务质量等方式，商业银行网点依旧无法满足客户的需求。因此，一个新课题就产生了！这本书，从四大方面阐述了“互联网时代”商业银行网点的转型升级。

第一方面，商业银行要了解“互联网”新常态下的发展趋势，只有顺应潮流者，才能谋得一席之地……这就需要银行网点的管理者及时转变思维，善用“互联网”思维解读危机、化解危机。危机，是既有危险，又有机遇。如果能够在新常态下进一步提高网点的管理，网点管理去掉边界、职能管理无差异化、牢固一个角色、树立两个目标、严抓三项职能，才有可能突出重围，打赢胜仗。

第二方面，管理者要定位自己的角色，确定自己的管理风格。有句话说：“什么样的管理风格，决定什么样的管理局面！”倘若一名领导者，是一个唯唯诺诺的人，恐怕他带领的队伍，也会缺乏打硬仗的气质和精神。一名优秀的领导者，不仅能够给队伍注入灵魂和气质，而且还能给团队打上标签和烙印。因此，管理者要找到自己的性格密码，选择适合自己的管理风格。

第三方面，是网点上的管理。新常态，要求银行网点有新思路的转变，

这个转变，最直接的体现，就是“管理”！举个例子：有一家传统食品公司，为了适应时代发展，搭建网络分销平台，通过严把质量关和企业产品的宣传力度，提高产品品牌形象，促进销售。从生产、质检、铺设渠道、销售，一直到售后，每一个管理环节，都要有质的提升。对于银行网点而言，能够实现“管理价值”上的提升，才能达到客户的要求，继而做好管理经营工作。

第四方面，是对员工的管理。笔者认为：员工不仅是银行网点的执行者，更是银行网点的财富。拥有一批执行力强、有团队意识、责任心强的员工，就给银行网点的管理工作注入了新活力。笔者从理性和感性两个角度，阐述员工对银行网点的重要意义。因此，管理者要善用目标管理和激励机制，提高员工的工作积极性，唤醒他们的责任意识。另外，管理者还要善用培训和会议经营，提升网点的管理效果。

管理决定成败。互联网时代下，银行网点的经营，同样离不开科学、规范、细致的管理。这本书，主要定位于支行及各银行网点管理者如何应对“新常态”，在“新常态”下实施的管理策略。它既可以给管理者提供了部分参考管理意见，而且在管理者角色定位等方面，也有详细论述。与此同时，笔者感谢出版社及幕后编辑人员的鼎力支持，希望广大读者朋友能够来电或致信，提出更多的宝贵意见。

徐卫东 孙军正

2017年9月

目 录

PART1 互联网新常态下的银行发展趋势

第一章 互联网时代下的客户财富格局	002
财富格局多元化.....	002
财富格局理性化.....	005
财富格局专业化.....	008
财富格局个性化.....	011
财富格局全球化.....	014
第二章 互联网时代下的银行服务类型	017
银行“互联网”服务.....	017
银行“体验式”服务.....	020
银行“个性化”服务.....	023
银行“多元化”服务.....	026
第三章 互联网时代下的银行网点的机遇与挑战	029
谁动了我的“奶酪”.....	029
时势造就下的“英雄”.....	032
传统网点的“互联网思维”.....	035
市场窄门：精准经销才是出口.....	038
银行网点的精细化管理道路.....	041

PART2 借用互联网思维管理网点

第四章 新常态下的网点经营与管理	046
新常态下的网点竞争	046
“去边界化”的网点经营	049
“无差异化”的网点职能	052
网点管理“宽进严管”	055
第五章 网点管理三大要素	058
如何控制管理全局	058
如何提高管理成果	061
如何提高管理绩效	064
第六章 网点管理者的三大职能	067
提升管理网点的管理强度	067
管理者的自我管理	070
网点员工及相关工作管理	073

PART3 管理者的“四种管理”

第七章 网点目标经营管理	078
引流获客	078
提供服务、解决痛点	081
提升销售目标	084
第八章 网点功能经营管理	087
满足客户五大需求	087
实现银行四大职能	090
第九章 网点价值经营管理	093
用心了解客户需求	093
制造客户需求产品	096
寻找客户接触入口	099

第十章 网点防控经营管理	102
控制三大风险	102
预防合规风险	105
杜绝道德风险	108
网点“三项”管理	111

PART4 管理者的角色认定及领导风格

第十一章 管理者的四大角色	116
网点管理者	116
团队组织者	119
部门服务者	122
组织经营者	125
第十二章 管理者的管理风格	128
明确自己的管理风格	128
命令型管理者	131
授权型管理者	134
教练型管理者	137
顾问型管理者	140
第十三章 领导风格的养成和选择原则	143
影响领导风格的三大因素	143
弹性领导风格选择原则	146
领导风格运用注意事项	149
第十四章 管理者的优秀特质	152
优秀管理者的五大素质	152
观念成就好领导	155
作风成就好领导	158
提高管理者素质的重要途径	160

PART5 管理者的具体职责与管理方法

第十五章 网点员工管理方法	164
员工是帮手, 还是“资源”	164
重视员工的期望值	167
人力资源管理的“三大目标”	170
“对事不对人”的管理	173
明确对员工的责任要求	176
尊重员工, 才能留住员工	179
第十六章 目标管理与执行	182
目标管理的 SMART 原则	182
目标计划: 短期与长期相结合	185
职工目标与网点目标相互协同	188
员工职业生涯目标管理	191
目标计划的执行、评估与反馈	194
第十七章 员工辅导、激励管理方法	197
员工辅导的意义	197
员工辅导的四种方式	200
员工辅导的步骤与要点	203
员工辅导的八大注意事项	206
员工激励的重要意义	209
员工激励的三大要素	212
双因素激励理论及其应用	215
马斯洛需求层次激励法	218
激励的原则和方法	221
有效激励的十大方式	224

第十八章 员工培训目的和方式	227
以结果为目的的培训	227
制式化培训与非制式化培训相结合	230
第十九章 网点开会的方式和意义	232
如何才能“开好会”	232
会议“3+1”的意义与作用	235
如何经营“晨会”	238
如何经营“夕会”	241
如何经营“月会”	244
如何经营“微信群会”	247

PART1

互联网新常态下的银行发展趋势

新常态，是一种“病态”经过修复后的正常状态，这种常态，与之前的常态有所不同。因此，这就给各大商业银行总行、分支行、网点的管理者提出一个难题：如何应对新环境、新局面？只有充分了解并掌握世界财富格局的变化，提高服务质量，实施精准营销和精细化管理，才能闯出一条成功的道路。

第一章 互联网时代下的客户财富格局

互联网时代的客户财富格局，已然悄悄发生了巨大变化。由单一财富格局，发展成多元化、理性化、专业化、个性化、全球化的格局。财富格局的变化，也影响到银行的未来发展。

财富格局多元化

过去，人们对银行的认识是局限的、狭隘的。他们通常认为：银行是一个存款、贷款机构，存款的目的是为了安全和保值，贷款的目的是为了创造财富、满足相关需求。当然，这仅仅是计划经济时代的思维！随着时代的发展，尤其是互联网的普及、中国加入世界贸易组织等，人们的眼界似乎迅速得到了开阔，对于理财增值等方面，也有了全新的认知。

人们的收入越来越多，中产阶级、高收入阶层的人数也越来越多。这类人，对财富的追求，几乎达到了痴迷的程度。他们不满足“保值”，甚至有人认为：“保值是一种胆怯的行为！”他们对理财，甚至是风险理财，有着更大的渴望。因此我们可以看到，在银行不能满足这类人的相关需求的时候，他们将资金投向了股市、保险理财、风投等。希望通过多元化的投资方式，得到相应的回报。某权威机构给出一组数据：全球亿万富豪的总资产超

过40万亿美金，这个金额是美国、中国、日本、德国等多个国家年GDP总和。这样的财富，不可能只存放在银行的“保险柜”里，用于保值，更多则是以“滚雪球”的形式，在其他财富市场上不断滚动，而且越滚越大。事实也证明：人们在追求财富的道路上，是永不满足、永无止境的！

前工商银行董事长姜建清认为：“以工商银行个人客户理财与储蓄存款比例来看，几年前是1:9，现在变成3:7。我们判断，也许不到5年时间，就会演变成5:5。这些数字充分说明，中国财富管理已迈入黄金发展期。”“互联网+”的出现，让人们对于“财富增值”的渴望和需求，也达到了空前的高度。“钱生钱”不再是一个梦想，而是在逐渐变为现实。

讲个故事：有一个企业高管老李，他年收入超过百万，是不折不扣的中产阶级。二十年的辛勤工作，他也存了不少资产。他说：“以前，我们不会投资。一个月，除去开支，剩下的钱几乎都存成银行定期，偶尔买一点国库券之类的理理财！但是现在物价飞涨，货币贬值……存款不仅无法保值，而且还在不断缩水，那该怎么办呢？”

带着这样的疑问，老李投资过证券股市，也投资过房产，入股过一些项目。经过几年打理，他的财富上了一个新台阶。据了解，老李投资了多套房产，为其创造了数百万元的财富。投资股票、基金、理财产品等，在此期间虽然浮浮沉沉、有赔有赚，但是整体要远远好过存银行定期。善于“多元化”投资理财的老李，也成了中国中产阶级投资理财的一个经典缩影。

高收入者，对财富资产的配置要求，越来越高，对“互联网+”时代下的理财产品、理财门道，也有更多的追求。如今，人们已经不满足将钱存进银行，或者单纯购买房产，对基金、信托、PE理财产品、阳光私募等，也有非常大的兴趣。据统计，2017年，中国家庭财富总值将达到38万亿美元，财务理财规模也将创下新高。

对商业银行而言，不仅要提供与时俱进的理财产品，还要为人们提供相关的财富配置、财富优化、财富管理等相关服务。笔者始终认为：银行是服

务机构，而非产品销售公司，为客户提供增值服务，才是经营之根本。财产增值服务，只能是“管理”的一部分，能够让客户参与“财务增值管理”，也是未来的发展趋势之一。另外，银行在提供“多元化”产品和服务的同时，还应该注重企业形象和口碑的打造。简单举个例子：人们购买家电，通常会选择索尼电视机、西门子冰箱、格力空调、海尔洗衣机等名牌名优产品，对于一些小众品牌或者新生品牌，选择面就要窄很多。因此，银行要重视品牌打造，靠“品牌”带动服务，再靠服务去赢得客户。

财富投资是一种理念，更是一种哲学。互联网给人们带来了全新的认识，也给人们更新了理财观念，选择“理财投资”，更像是去超市选择琳琅满目的产品。商业银行就要像“超市”那样，能够满足客户的多元需求，才能立足市场，顺利转型。

财富格局理性化

许多年前，我们看富人们的投资，简直有种“云山雾绕”的感觉，是令人捉摸不透的。这种投资，有的很成功，有的就很失败。再后来，一些热衷投资理财的富人，逐渐找到了一条路，这条路非常宽敞，甚至是一条理性的光明之路。他们不再用一种“刮刮乐”的方式去赌，而是用一种科学合理的理财方式去重新分配自己的财富。举个例子：不动产的投资更趋合理，银行、保险理财产品的购买占据的比例在随之增加，风险更低、回报率较为平稳的投资占有了一定的比值……总之，病急乱投医似的投资越来越少，这也让我们感受到世界各地的富人们开始变得更加理性和聪明了。

据权威机构统计，2016年我国个人可投入资产达到或者超过1000万元者已经有158万人之巨，全国个人可投资资产总额超过165万亿。这个数字是相当惊人的，甚至是美国全年GDP总值的两倍还多。对于商业银行而言，这笔钱无疑就是一座巨大的金山。未来十年内，中国的中产阶级以上者，人数还要急剧暴增。这一个阶层，大多数是高学历、高智商者，对财富分配有着更为独特的眼光。过去有些人靠炒房发财，如今房地产逐渐成为一种刚需用品，而非“商品”，炒房已经不是一门有前景的投资课程。另外，中国银行业的发展也逐渐成熟。银行推出的财富配置服务，已经逐渐成为未来投资的主流

趋势。因此，我们可以看到，银行个人大客户的数量也越来越多，他们对银行提供的理财服务要求也越来越高，甚至希望得到一种全方位的资产配置管理服务。这对未来银行业来讲，挑战与机遇并存，但是机遇又大于挑战。

中国银监会前主席刘明康认为：“财富管理业者通常是指面向财富人群，为其可投资资产的保值、增值、配置等诉求提供一系列金融产品和服务的服务商。具体而言，财富管理业者是指根据高净值客户不同人生阶段的财务需求和收益风险偏好，为客户进行相应的财务规划，通过现金管理、资产管理、债务管理、保险保障、税务筹划、退休计划及遗产安排等手段，对客户资产、负债、流动性进行管理，帮助客户达到满足财务需求、降低风险、实现财富增值目的的财富管理机构。”通过这句话，我们可以看到未来银行职能的转变，从存贷款机构逐渐转变成为财产管理机构。由于银行背靠国家这棵“大树”，信用和综合实力，都无人能及。在这样的背景之下，加速行业转变，会更加吸引财富拥有者的投资目光。

从宏观角度上讲，中国的富裕阶层已经成为社会主要财富的拥有者，甚至10%的人攥着90%的金钱。如此庞大的财富，就像一个超级“雪球”，慢慢地在各种投资市场上滚动。但是当这笔钱，错误地进入某个资金链条，就会给社会带来严重的问题。比如，十年前的炒房团引发的“经济泡沫”，这样的泡沫恐怕在未来十年内还将持续影响中国的经济。银行作为一个“财富枢纽”，更要逐渐起到调节作用。因此，银行所推出的服务，要将财富“雪球”吸纳进来，让它在银行内实现滚动。

从微观角度上看，富裕家庭对财富的追求和分配，也越来越理性。举个例子：一个靠炒房发家的老板，如今将50%以上的资本投入到各种理财产品中。其中有无风险的普通银行产品，有低风险的理财升值产品，也有黄金、白银等贵金属投资，而固定资产的投资只占了很少的一小部分。从这个角度看，选择更加稳妥的、风险更低、回报率较高的财富分配方案，是大多数富裕阶层的投资选择。几年前，有人选择炒外汇期货，甚至有些人出于一种

“赌博”心理，参与“地下钱庄”的放贷业务。许多业务因为不受法律保护而败光了全部家产，似乎成了一种屡见不鲜的现象。越来越多的教训，让另外一部分处于观望状态的富人有了更加理性的判断，他们只会把钱投入到更加稳妥的行业里，让自己的财富在得到法律保护的情况下进行保值、升值。

更加理性的财富分配和投资，是全球富人未来致力的一个重要课题。因此，商业银行要学会借势，在未来世界中，给富人提供一种更可靠、更安全、更合理的资产管理服务。