

金融科技背景下银行网点转型中的问题与对策研究

张娅娜

西安明德理工学院 陕西西安 710124

摘要: 随着大数据、云计算、人工智能等技术的发展, 商业银行网点数字化转型也已经取得长足的发展, 网点的整体设计、智能化水平、业务流程、人员配置都发生变化, 但目前银行网点的转型过程中仍存在较大问题。典型表现在战略定位不清晰、网点定位缺乏特色、数据化思维不足、组织管理机制不合理等。网点是银行面向客户、完成业务闭环的不可缺少的重要环节, 如何通过智能化、科技化转型去进一步放大网点的金融服务功能, 提供更具特色的服务, 是各银行网点转型中都在探索的问题。本文主要分析银行网点在转型过程中存在的问题, 并且提出相应的对策建议。

关键词: 商业银行; 银行网点; 金融科技; 数字化转型

Research on problems and countermeasures of bank branch transformation under the background of financial technology

Yana Zhang

Xi 'an Mingde Institute of Technology, Xi 'an 710124, Shaanxi

Abstract: With the development of technologies such as big data, cloud computing, and artificial intelligence, the digital transformation of branch networks in commercial banks has made significant progress. Changes have occurred in the overall design of branches, the level of intelligence, business processes, and staff allocation. However, significant challenges still exist in the current transformation process of bank branches. These challenges are particularly evident in unclear strategic positioning, lack of distinctive branch roles, insufficient data-driven thinking, and inadequate organizational management mechanisms. Branches are essential components for banks to engage customers and complete business cycles. As banks undergo transformation, the focal point is how to leverage intelligent and technological advancements to amplify the financial service capabilities of branches and provide more distinctive services. This is a challenge being explored by all bank branches during their transformation. This paper primarily analyzes the issues present in the transformation process of bank branches and proposes corresponding strategies and recommendations.

Keywords: Commercial Banks; Bank Outlets; Financial Technology; Digital Transformation

金融科技是利用科技手段提升金融服务的效率和质量, 降低金融服务门槛和成本, 实现金融服务数字化、智能化和便利化的一种方式。随着5G、人工智能技术的

进一步发展, 以及ChatGPT的横空出世, 商业银行网点的数字化转型也进入了一个新的阶段。

商业银行网点数字化转型最直观体现在线上交易的普及和智能自助设备的增加, 银行离柜交易和离柜业务数量逐年增长。2016年开始, 银行业金融机构离柜交易率逐年上升, 从84%上升到2020年90.9%。2022年由于疫情影响, 离柜交易增长更快, 银行业金融机构离柜交易笔数达4506.44亿笔, 平均离柜交易率为96.99%。与

作者简介: 张娅娜, 性别: 女, 民族: 汉, 籍贯: 甘肃省平凉市, 学历: 硕士研究生, 研究方向: 金融投资、风险管理。

此同时，“银行网点是否有存在的必要”、“银行网点将消失”等观点引起社会广泛讨论。实际来看，国有六大行2017至2021年网点总数量从109289家下降到106048家，累计降幅2.97%，可以看出，商业银行网点数量虽然有所下降，但下降幅度并不大，而且是既有撤并、又有新开网点。

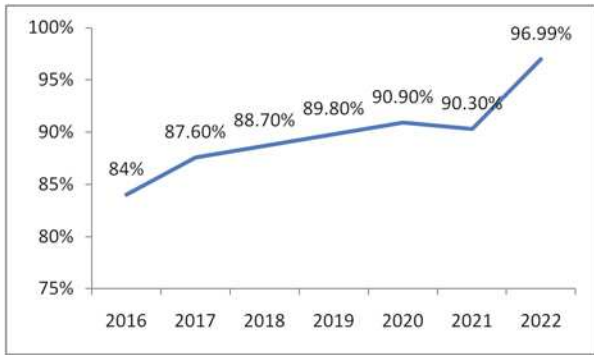


图1 中国银行业平均离柜交易率

可以看出，虽然商业银行网点的交易属性降低，但网点仍是银行面向客户、完成业务闭环的不可缺少的重要环节。其重要性体现在：一是满足复合型交易需求。商业银行业务覆盖的范围非常广泛，用户通过线上渠道办理的往往就是单一的转账支付、消费信用、购买简单理财产品等业务。涉及到多项业务，或者涉及贷款、财富管理、公司业务等复杂业务时，需要专业人士的讲解和指引。二是满足风险管理要求。由于监管部门要求及风险管理需要，部分业务只能通过线下渠道办理。如最常见的开户、现金存取、挂失补卡等，都需要实名认证。另外，反洗钱及防电信诈骗等风险管理业务，往往会设置账户使用权限，要求客户线下核验。三是要满足普惠金融服务需求。商业银行网点覆盖面是区域金融供给水平的重要标志，为配合国家普惠金融战略，商业银行纷纷在偏远地区、人口稀少的地区开展金融服务，并且设立非传统的金融服务网点。四是销售和维系客户需要。银行网点的服务更加直观、灵活、人性化、专业化，在销售过程中具有独特优势，是销售产品和维系客户的主要渠道。如何去进一步放大网点的这种功能，提供更具特色的服务，是各银行网点转型中都在探索的问题。

一、金融科技背景下银行网点发展现状

过去的一段时期，商业银行网点围绕着“数字化”、“金融科技”、“社区生态”、“开放互联”等主题，进行探索和转型，整体而言，商业银行网点的转型和变化，主要体现在以下几个方面。

网点布局优化。优化网点布局既包括外部布局，即

银行整体网点数量、地域、分布情况的布局，银行落实普惠金融政策，以多种形式的渠道触达重点区域、薄弱领域；也包括网点内部布局优化，即网点内部业务分区、动线设计、设备升级等方面的优化。

设置特色网点。商业银行根据自身经营发展战略、不同网点针对的不同区域、不同客户群体创新设置了特色网点，推出如社区银行、“5G+智慧网点”、自助银行、开放银行等特色网点，满足不同地区不同客户群体的服务需要。

科技化水平提升。商业银行不断加大在科技上的投入以及金融科技人才的培养，优化智能设备，缩小普通网点规模，建设“轻型化”网点。并且探索运用AI技术、大数据技术进行风险控制系统、客服体系的建设。

服务水平提升。银行不断延伸金融服务触角，着力通过线上的方式提供全渠道服务，通过大数据提供精准化服务，用“智能+人工”的方式构建服务闭环，通过员工提供专业人性化服务，全方位提升客户体验。

整体而言，银行数字化转型已经取得一定的发展，网点的整体设计、智能化水平、业务流程、人员配置都发展较快，但仍存在较大局限。

二、商业银行网点转型中存在的问题分析

1. 战略定位不清，执行落地困难

总体来看商业银行的核心业务仍然集中在传统领域，金融科技的应用被视为重要但不紧急的事情，主动创新不足，大多银行倾向于跟随创新，互相模仿，导致基本相同的战略定位、发展方向，以及同质化的产品和服务，网点的定位缺少特色。多数银行金融科技转型没有清晰的顶层设计，在总行层面对于网点智能化转型目标不明确、缺少差异化定位、没有具体的执行方法以及精细化的操作流程，各分支行只能根据自身理解“各自为政”。分、支行无法充分理解转型战略，缺少能力执行和落地，也缺乏动力配合网点智能化转型的战略。

究其原因，一是战略层面制定的时候缺少“向内研究”，其出发点往往并不是如何运用金融科技解决自身面临的实际问题，而是先有概念，再多方借鉴，形成一套听起来“高大上”的智能化、数字化发展战略，却难以实际落地，或者与原有业务之间缺少互补性，成了与银行原有业务并行的两条线。二是组织管理方式不匹配。传统商业银行组织架构以“科层制”和“多级分行制”为特征，呈现出金字塔型结构，所有业务从上至下实施，决策源于最高管理层，基层只听上级指挥，无法向上反馈。在该框架中，信息以层级为单位上传，信息交流渠

道延长, 决策和执行效率不高, 产品与服务难与市场需求变化同步, 市场灵敏度低。这与互联网金融的扁平化组织架构、快速迭代优化的要求背道而驰。三是银行不同业务条线之间业务相对独立, 数据和信息往往不共享。金融科技部门在各大银行中多以一个独立的业务部门存在, 由于不存在隶属关系, 难以推动其他部门进行创新。各业务部门从自身经营目的、绩效考核、风险管理等方面考虑, 往往没有动力配合, 只关注短期的本部门的考核指标实现。

2. 渠道场景化建设不足, 获客能力有限

商业银行缺少线下客户消费场景融合, 目前的手机银行、网上银行像是集成的超市, 产品琳琅满目, 但怎么能吸引更多客户进来, 却是一大难题, 主要的用户还是原有的客户, 只不过服务方式从线下转为线上, 吸引新客户的能力有限。商业银行不能很好地抓住客户的日常消费行为规律, 缺少对于客户使用金融服务的生活场景的渗透, 缺少触达客户的触点。线上提供的服务也仅限于产品推介和交叉销售, 未能将客户的金融服务需求拓展至其生活消费需求, 因此无法为客户提供全面、覆盖其生命周期的个性化金融服务解决方案。

3. 智能化自助渠道功能定位没有实质性改变

商业银行自助渠道近年投放呈现较快增长, 其规模和密度均显著增长, 智能柜员机和远程视频柜员机这类高科技设备被广泛使用, 刷脸识别和手机预约取现等功能也较多, 一定程度帮助银行网点实现了智能化管理和运营。

然而, 智能化自助渠道的使用缺少功能的拓展。虽然能够提升银行处理顾客基础业务时的工作效率, 减少柜台服务, 但总体来说只是部分柜面业务向自助渠道迁移, 业务流程及服务缺少实质性创新。对于用户来说, 智能柜员机业务种类繁多、流程复杂, 客户较难在没有人员指导的前提下自己办理业务, 仍然需要员工指引, 由于对设备使用不熟练, 客户业务办理时间可能会有所增加。

另外, 网点经营缺少数据化思维。虽然网点的设备逐渐智能化, 除了智能柜员机, 大多银行还给员工配备手持PAD, 可以分析到店客户数据及消费偏好等, 并进行实时推送, 也提供了线上维护客户的渠道, 如建行“云工作室”。但网点员工缺少互联网思维和数据分析能力, 存在路径依赖, 没有足够动力学习, 日常营销依赖传统方式, 主要还是靠等客上门或者外拓营销, 缺乏线上维护客群的能力。网点智能化风控、智能化营销还处

于初级状态, 难以对所有客户提供精准化服务。除了高净值客户拥有一定程度上的定制化服务, 绝大部分普通客户享受的仍是银行网点的普通服务, 普通客户到网点办理业务的获得感不强, 换句话说, 即到银行网点支付的时间成本较高, 而获得的“收益率”有限, 这也是造成大多普通客户不愿走进网点的原因^[1]。

4. 网点服务提升不大, 客户体验参差不齐

一是网点部分业务必须在柜台办理。比如涉及到反洗钱、反诈骗等风险防控要求, 这类业务往往流程复杂, 不仅需要手工填写各类表格资料, 还需要签字、反复核对、审批等。

二是手机银行、网上银行、智能机具使用过程中产生问题, 客户会第一时间想起去网点解决问题, 这类问题涉及到客户操作错误、软件程序BUG、后台规则设置等多种可能原因, 网点员工定位和解决问题困难并且需要花费大量时间。

三是来网点办理业务的老年客户居多, 老年客户电子渠道操作不熟练, 更愿意到网点办理, 这增加了网点的服务难度。老年人服务占用更多的时间、渠道及人力, 使得年轻客户及贵宾客户更不愿来网点排队。

上述种种原因, 使得智能化设备所带来的服务效率提升并非想象中那样充分, 虽然说银行节省了部分人工成本, 但对于人流量较大的网点而言, 排队等待时间越来越长, 员工日常业务办理的负担重, 不仅降低客户体验, 也占用员工大量时间, 无法充分发挥员工在客户挖掘、线上线下营销、提供咨询服务等方面的价值。

5. 考核机制不合理, 员工积极性不高

整体而言, 商业银行对于基层员工的考核指标并未随着网点数字化转型有相应的调整。商业银行网点的考核指标分为运营、服务、销售、风控等。一是考核指标数量繁多, 特别是销售类指标, 存在不考虑实际摊派数量的现象。二是考核指标设置未考虑岗位区别, 不同岗位员工的工作重心不同, 不分岗位性质, 既无法充分实现岗位间协调配合, 也无法培养业务技能, 发挥员工特长。三是考核指标重短期轻长期。短期销售指标, 能实现短期产品销售数量增长, 无法培育客户关系, 提高长期客户粘性。

在绩效考核指标的“指挥棒”下, 员工缺乏动力学习数据分析、社群运营, 对于创新产品、智能化运营的理解不足, 网点的数字化转型自然也难以落实。并且员工不愿花费大量时间精力维系客户关系, 培养长期客户, 网点服务质量也难以提升。

三、商业银行网点转型的对策建议

银行网点转型要统筹规划,坚持“关注顾客”的原则,确立数字化转型目标,由网点实体层面的改革到员工岗位职责的转变,并引导顾客改变观念,它是一个系统化的转变,需要银行线上与线下有机结合,不断增强多渠道获客能力和核心竞争力。

1. 重视金融科技顶层设计

商业银行需要总体规划,明确转型目标,从实际经营过程出发,从更高的水平和更深层次上作出总体规划。要自下而上发现问题,自上而下解决问题。

首先,重视顶层设计,建立科技金融发展部门,梳理本行业务发展现状及问题,考虑金融科技如何更好融入并且服务于本行的业务,进行战略定位。并且顶层设计之初就考虑可行性,设计好各部门以及各分支行的角色定位、分工以及精细化的操作指引、考核体系。

其次,根据网点区位特点、客户群体、发展目标进行精准定位,不同网点各有特色,而不是机械化的复制。可以设置无营业大厅的智能自助体验机、财富管理中心、5G智能化体验店、线上业务服务中心、社区金融服务中心等多元化的智慧网点。

2. 打造多元化线上线下金融服务场景

一是加强与第三方机构合作。互联网公司、金融科技经过多年积累,已经占据了线上大多数消费场景入口,以其充足的流量、多样的场景和卓越的服务,占据社交、娱乐、旅游和日常生活等多个领域。商业银行可以借助这些公司的流量、场景、渠道的强有力支持,构建起完整的生态圈,带领客户走进他们的“云生态圈”,增强获客水平和客户黏性。

二是将网点及自助渠道打造成接入生活场景的触点。线下自助渠道不仅仅定位于简单的银行业务办理,而是以客户为中心,提供广泛的社会服务,对于企业要能帮助其打通上下游,建立起完善的企业产业链,并且便利化其日常金融服务,甚至可以对接其财务系统。对于个体要开启个体衣、食、住、行等生活场景来建构个体生活圈。其地点也并不能局限在银行网点,可以设置在深入合作的大企业、设置在商业广场、农村小卖部、景区门口等,使线下自助渠道能够为客户提供个性化的生活服务,比如,根据智能机所在地点,提供智能机购物,查询优惠信息、订电影票,买景区门票、农户储蓄、贷款等服务,成为优质的获客渠道,提升银行的影响力。

3. 树立数据思维,提升数据分析能力

商业银行持有大量客户数据,并且可以通过合作方

多渠道最大限度地获得信息,但是这些数据没有被有效利用、彼此分离,分散在各个业务系统中,商业银行应该通过自上而下的统一数据管理,利用金融科技,构建自身数据分析能力,提升数据分析的智能化水平。数据分析应以实时分析为主,前台为辅,要求商业银行必须具备数据交互能力以及完备的数据治理体系。商业银行数据分析能力应在各个方面发挥重大作用,逐步转变以往经验决策,进而实现数据决策的目的。通过大数据、云计算技术优化客户的行为分析模型,提高预测客户需求的与实现客户需求的能力,实现精准化、定制化服务,以及实时、有效的风险预警管理机制。

4. 创新组织管理,打造敏捷化组织

对商业银行来说,“敏捷”是指能迅速地理解顾客的要求,后台的各种机制能对顾客的要求做出及时的反应,向顾客提供迅速的,有温度的金融服务。

要想将“敏捷”原则推广到组织的整体之中,需要银行一系列的举措来实现:建立新的角色如产品负责人和流程管理员;业务交互模式改变,比如增加横向合作,业务和IT部门频繁的互动等。具体措施有:(1)进行银行最初的人力资源重新分配,减少中间环节,给予敏捷工作小组决策权。(2)建立敏捷工作组和提取组织各专业部门。敏捷工作小组以客户需求为出发点、以金融科技为支撑,通过提升工作节奏、快速交流、产品快速迭代并根据市场动态调整。(3)建立向上反馈渠道。银行网点基层员工离客户最近,最容易接收到各项产品、服务中问题的反馈,但是商业银行普遍缺乏由下至上的问题反馈机制,难以及时发现问题并做出调整。商业银行应该重视快速、高效的反馈渠道的建设,并且通过分析基层经营中的数据,主动发现问题。

5. 建立更合理的考核评价机制

要和银行网点转型战略以及各网点的功能定位相匹配,设置合理的考核评价体系。要破除单一的唯业绩考核体系,改变层层摊派指标的机械化管理方式,转变只注重短期营销的风气,建立多维度的考核评价指标,并且建立配套的激励机制、晋升机制。要能够贯彻落实全行金融科技转型的战略,特别是基层网点的智能化转型,就需要设置相关的考核指标,激励员工充分运用智能化服务设备、掌握数据分析线上社群运营等技能并积极尝试、维护客户关系、提高客户粘性、为客户提供个性化服务。

考核评价机制的设计要充分考虑两个方面。一方面,要适配网点定位和网点转型程度。不同网点历史情

况、资源优势、地理位置、客户群体不同，应该有其明确特色和定位，绩效考核指标也要根据定位进行调整。比如对于开在时尚商圈的网点，客户以年轻人为主，网点定位可以是“5G+智能化”体验店，主要吸引年轻人进入网点、了解银行，体验先进技术，开发客户，并且主要通过线上服务客户。考核指标要重点体现互联网运营思维及流量思维，可以设置不同渠道客户留存率、转化率、复购率等指标。另一方面，要考虑不同岗位职责，合理设置相关考核指标及权重，关注不同职能、流程间的协同性，目标一致性。

6. 提升员工专业能力，优化服务

实施网点数字化转型过程中，对员工能力的要求是多维度的，基层员工能力不足必然无法理解金融科技转型的整体战略，更无法执行和落实相关的战略，使其成为空中楼阁的愿景。为了使员工能够满足网点转型的需要，应提供多样化、全方位的员工培训，并通过专业能力考核、绩效激励等，调动员工积极性。具体而言，一方面要注重培养员工数字化技能与互联网思维，不仅仅是掌握智能机具、智能设备的使用，更要能够运用互联网营销方式触达客户，利用大数据客户画像洞察客户需求、进行精准营销、要理解日常运营社群方法、学习深耕客户关系、提升客户体验、持续营销转化的方法。另

一方面要注重员工金融专业素养的培训。随着网点转型，员工需要从办理业务的角色转变成为提供专业服务的角色，要掌握充分金融投资理财知识，深入了解本行各类产品及适用客群，融入以客户为中心的营销理念，为客户提供精准化、定制化、综合化的金融服务。

参考文献：

- [1]孙东升, 赖成阳. 金融科技时代商业银行网点转型的现状与趋势[J]. 农村金融研究, 2019, (03): 13-18.
- [2]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 (05): 28-31.
- [3]郭佳祥. 金融科技背景下国有大型商业银行网点转型过程中的问题、原因及对策[J]. 全国流通经济, 2023 (03): 144-147. DOI: 10.16834/j.cnki.1009-5292.2023.03.036.
- [4]马骏. 互联网金融对银行传统网点的影响及转型策略研究[J]. 金融监管研究, 2015 (12): 76-88. DOI: 10.13490/j.cnki.frr.2015.12.006.
- [5]李思林. 强化科技驱动 激活基层活力——中国工商银行成都分行科技赋能网点服务创新的应用探索[J]. 现代商业银行, 2023 (03): 14-16.
- [6]徐懿菲. 数字化时代银行网点服务转型如何破局[J]. 现代商业银行, 2023 (07): 35-39.