

我国商业银行网点转型之对策思考

方秀丽

(集美大学财经学院 厦门 361000)

【摘要】目前我国商业银行网点转型已经基本铺开,但相关理论研究略显滞后。及时将网点转型过程中的实践经验进行理论提升,可为进一步深化网点转型提供理论支持。为此,本文探讨了我国商业银行网点转型的内涵及主要对策。

【关键词】 商业银行 网点转型 流程再造 管理转型

网点转型是网点业务功能、经营管理的全面转型,是传统低附加值网点到现代高附加值网点的质变,转型的目的是全面提升网点的竞争能力和价值创造能力。

传统的交易核算型网点遵循“以产品为中心,以上级指令为导向”的原则,现代的营销服务型网点必须树立“以客户为中心,以市场为导向”的经营理念,新型网点既要学会把握市场,又应精于赢得客户。本文从以下三个方面探讨了商业银行网点转型的具体对策:

一、加快建立并不断完善营销服务机制

1. 营造现代网点营销网络。现代网点营销网络是一张错落有序的立体的营销网络,其能满足现代营销的两个基本要求:一是对口营销要求,即能够做到把特别的产品提供给特别的客户,同时能随时了解客户的特殊需求,并为客户量身定制

供多种成本信息的凭证、账户、报表核算体系,即仍然按照现行财务会计制度规定进行核算,但在核算的同时另外设置物流会计账簿,并在账簿中按物流成本项目归集物流成本,以便进行物流成本的分析与核算。

(2)双轨制。应将物流成本核算从原来的混合核算中分离出来,单独设账,建立物流企业成本核算双轨制。物流企业成本核算双轨制是在企业一般成本核算体系之外重新构建一套成本核算系统,即物流企业的成本核算既反映纯物流成本,又反映企业发生的与物流相关的所有费用,并在新的成本核算体系中单独反映出有哪些费用项目(物流成本种类核算),这些费用在哪些地方发生(物流成本位置核算)以及这些费用是在哪些部门或生产活动中发生(物流成本对象核算)。

科学设置会计科目和凭证,正确选择会计核算模式,确定账簿种类、格式、内容及登记方法,使账簿能直接核算物流成本信息,是物流成本会计核算的关键环节。

4. 完善会计信息披露制度。编制物流成本会计报表,提供本企业物流成本信息,是企业进行物流成本核算的目的,企业相关部门和人员要按时准确地填制和上报本部门物流成本会计报表。企业会计报表包括资产负债表、利润表和现金流量表。物流成本会计报表的内容设置可以根据企业物流成本管

专门的产品,以最大限度地迎来新客户,长久地留住老客户;二是差异化营销要求,即以不同的业务渠道满足不同层次的业务需求,以提升网点资源的利用效率和营销效益。

2. 落实客户经理制度。客户经理是银行与客户联系的桥梁。客户经理按其服务对象不同可分为个人客户经理与公司客户经理,其中个人客户经理按其职责不同又可分为大堂经理、客户经理和理财经理,三者各司其职。大堂经理主要负责网点的现场秩序管理、客户的甄别与分流以及中高端客户的挖掘等;客户经理主要负责向客户提供各种产品,为客户办理相关业务,不断满足客户的显性基本需求,以实现广度层面上的客户开发和客户维护;理财经理主要服务于中高端客户,向其提供全方位的高附加值服务,满足其潜在的深层次的需求,以在深度层面上赢得市场上最宝贵的客户资源。

理需要进行,具体内容也应与物流成本项目保持一致。如表内的物流成本明细表是根据物流活动的基本职能构成来设计,企业也可以根据物流成本的性质设计物流成本明细表。具体选择哪一类物流成本明细表,可根据企业物流成本核算管理需要而定,但企业一旦确定选用某一类物流成本明细表后,按照一贯性原则和可比性原则的要求,以后不得随意变更。企业应建立专门的物流会计信息披露渠道,使企业的物流会计信息能够完整、及时、准确地被企业管理层和政府有关管理部门获得,这不仅有利于企业的管理者根据这些信息进行正确的决策判断,也有利于政府收集物流会计信息,实行积极的监督和管理,方便国家有关部门尽快建立物流成本计算的参照标准和行业物流会计成本的标杆数据。

主要参考文献

1. 张国庆. 企业物流成本核算研究综述. 物流科技, 2007; 3
2. 付佳. 中小企业物流成本控制与相关会计体系的构建. 高等函授学报, 2009; 8
3. 覃茜茜. 企业物流成本核算方法初探. 决策与信息, 2008; 9
4. 郭颖平. 物流企业的成本控制研究. 经济研究导刊, 2009; 14

3. 建立一体化营销体系。组织调动各种资源为客户经理的营销活动提供全方位的支持,要努力形成一种“客户经理围着客户转,网点内部作业围着客户经理转”的新型的专业分工明确、高效运行的营销体系。同时,大力推进营销协同,网点前后台及各岗位要通力协作、密切配合,促进各营销要素及各营销资源的不断整合,力争实现整体营销效益最大化。

二、切实推进流程再造

1. 进一步明晰流程再造的根本目的。新型网点的主要职能是提供营销服务,流程再造必须始终以这一战略定位为方向,以不断提高营销服务效能为根本目的。为实现这一根本目的,网点实施流程再造应遵循如下原则:①人性化原则。即最大限度地调动全体员工的工作积极性,并最大限度地提升客户满意度、增强网点自身的市场竞争力。②效率与效益统一原则。流程再造既要在提升整个网点的运营速度上下工夫,又要注意对运营效果及时地进行跟踪与反馈,力争在提高效率的同时提升效益。③成本控制与风险控制兼顾原则。网点流程是网点实现营销服务和风险控制的具体载体。流程再造既要有助于营销服务效能的提升,又要满足必要的风险控制的需求,还要争取成本的优化。④上下协作与全方位支持原则。流程再造具有“牵一发而动全身”的效应,其牵涉银行上下各种资源的重新配置问题,因此在网点流程再造过程中,既需要网点上下各司其职、通力协作,又需要网点上级机构积极采取有效措施,全方位给予支持。

2. 不断探索流程再造的具体对策。一般认为网点流程可以细分为业务流程、营销服务流程、内部控制流程和管理流程四个方面的内容,四者密切联系。网点流程再造不仅要考虑其中每种流程再造的具体目标、具体对策,而且要考虑四者的协调统一。

(1)在业务流程再造方面,应继续推进业务分流。建立并逐步完善后台业务处理中心,同时将必须通过柜面但无须及时处理的复杂业务、特殊业务、可批量处理业务集中到后台进行处理,逐步推行“网点全面受理,后台集中处理”的业务处理模式。这既有利于网点工作人员将工作重心向营销服务转移,又可以大大提高业务处理的专业化、集约化、标准化水平。

(2)在营销服务流程再造方面,应继续着力做好“服务迁移”和“服务分层”。“服务迁移”是指积极引导客户通过ATM、网上银行、电话银行等自助设备获得简单金融服务,提高服务效率、降低运营成本;“服务分层”是指根据客户的显性需求和可能的潜在需求,将客户分为普通客户和高端客户,实行“普通客户标准化服务”和“高端客户个性化服务”的服务模式。既在广度层面上提高服务效率、降低服务成本,又要留住高端客户,挖掘其潜在需求,引导其创新需求,从而实现客户价值与银行价值双增长。

(3)在内部控制流程再造方面,首先应继续挖掘风险源,对风险进行分类分级,并给出对应的内部控制目标与对策,从而为下一步的内部控制流程再造做准备。其次应切实推进风险控制流程化,使内部控制模式由主要依赖事中监管向前瞻性风险预警、实时监控、持续监控转变。再次,内部控制流程再

造要能与业务流程再造相匹配,在进行内部控制流程再造时应遵循“重事前调查,强事后监测评价,简事中控制”的原则,这样既能全面增强内部控制的效果,又能最大限度地提升服务水平。

(4)在管理流程再造方面,应精简管理机构,减少管理环节,降低管理成本,提高管理效率。同时,要理顺管理流程再造与其他流程再造的关系,管理流程再造应服务于其他流程再造,为其他流程再造提供保障。

三、以管理转型为保障

1. 加快实施人本管理。在推进网点转型过程中,实施人本管理尤为重要,因为转型是新旧体制的转换,不仅矛盾冲突在所难免,而且全体员工再学习的任务也相当繁重,实施人本管理可较为有效地解决上述问题。

(1)构建学习型团队。作为网点的管理者应站在网点可持续发展的战略高度,借助转型机遇,因势利导,既要着眼于营造网点良好的学习氛围,激发员工的学习热情,培育员工终身学习的理念,也要为其创造良好的学习机会和条件。

(2)营造和谐愉快的工作环境。在构建良好沟通平台方面,要有意识弱化职位与等级的差别,以保证管理者与员工能够平等交流,并建立一种随时沟通、及时反馈的机制,既要让员工感觉沟通顺畅,还要让员工看到沟通确有成效,从而增强员工的主人翁意识。在构建良好的合作平台方面,要依据员工的个性,为其安排最合适的岗位、最匹配的搭档和主管,从而为员工之间形成一种互相协调、相互配合、共同合作的家庭般的工作氛围打好基础,并着力培育团队精神,实现整体效应大于个体效应之和。在构建个人价值实现平台方面,要积极创造条件 and 机会让员工聪明才智和创新能力得以充分发挥和展示,让员工不断体验工作上的乐趣与成就,让爱岗敬业自然而然地融入员工的生活。

2. 继续推行扁平化管理。扁平化管理有利于简政放权,节约管理成本,提高决策和管理效率,提升企业适应市场变化的能力。推行扁平化管理,是现代企业管理改革的一种必然趋势,可供借鉴的操作对策是:

(1)进行权利重整。一方面应逐步、尽可能多地将营销服务决策权下放给网点,让网点在经营服务上能够真正自主;另一方面,可将网点原有财务、检查、监督等管理职能剥离并上移。权利重整以后,网点将能更好地集中各种有效资源对客户进行全方位的营销服务。

(2)缩短管理距离。通过减少上级管理机构和网点之间的中间管理层级缩短管理距离,从而使上级管理者更容易捕捉市场动态,基层员工也更容易了解管理者的决策意图,上下沟通更顺畅,经营管理变得更加柔性化。

主要参考文献

1. 刘军丰. 网点转型的难点及对策. 西部论丛, 2007; 7
2. 焦量等. 商业银行网点转型研究. 金融纵横, 2009; 1
3. 安成. 明确功能定位 推进网点转型. 现代金融, 2009; 4
4. 季劲松. 实施业务流程再造 大力推进网点转型. 现代金融, 2009; 2