

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...



WOMEN SHOW LIFE INSIGHTS



时代金融 Times Finance

用户登录

作者投稿

稿件察看

首页 上半月刊 下半月刊 综合信息

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...



WOMEN SHOW LIFE INSIGHTS

时代金融 -> 下半月刊 -> 正文

热门文章 [2006年8月]中国商业银行零售业务发展问题与对策 【字体: 大 中 小】

作者: [张金斌] 来源: [本站] 浏览: [ 7 ] 评论: [ 0 ]

- 热门文章
- [2006年4月]中国外汇储备现状分析与建...
  - [2006年1月]如何加强会计人员职业道德...
  - [2008年7月]运用多元线性回归模型分析...
  - [2006年1月]中国衍生金融工具发展现状...
  - [2006年1月]国有商业银行加快国际...

相关文章

· 暂无

- 推荐文章
- [2006年1月]产品市场竞争强度影响上市...
  - [2006年1月]商业银行走混业经营是必然...
  - [2006年1月]中国存款保险制度模式...
  - [2006年1月]中国创业板市场风险成因及...
  - [2006年1月]从华夏并购案看券商重组

[2006年8月]中国商业银行零售业务发展问题与对策

银行零售业务是指银行机构向居民个人、家庭、中小企业提供的金融活动,包括存取款、贷款、结算、汇兑、投资理财等各类业务。相对于批发业务而言,零售业务具有单笔规模小、风险分散、收益稳定;客户群体庞大、易于发展中间业务;属于资本节约型业务等诸多特点。正因为如此,一方面在国内居民财富日益膨胀、金融需求多样化所形成的良好形势推动下,另一方面在中国加入WTO后银行业对外开放程度加深和受到外资银行咄咄逼人的业务竞争,以及国内金融监管国际化发展、注重资本监管和风险监控形势的经营环境挤压下,发展零售银行业务已经成为国内银行经营战略转型的基本选择。

一、国内银行零售业务发展存在的问题

由于长期以来中国银行业经营一直存在“重批发、轻零售”的现象,一直把个人金融业务还投入于大、成本高、规模小的低效业务,致使零售银行业务一直未得到重视,目前总体发展水平还处于初期阶段,与花旗、汇丰、劳埃德等零售银行业务发展比较先进的银行相比,在思想观念、市场定位、产品和服务创新、管理流程机制、信息技术应用、人力资源等方面仍存在着诸多的实际问题。主要表现在:

(一)经营观念落后,经营模式陈旧

表现在:一是没有正确认识零售业务的价值和战略发展地位,将零售业务等同于储蓄吸存。在实际工作中,大多数的银行把通过零售银行吸收存款放在了首要的地位,存款指标的完成情况几乎成为零售银行业务考核的唯一标准。二是没有真正体现“以客户为中心”和追求价值最大化的经营理念。在体制、组织结构、经营模式、业务流程等方面都未能围绕客户需求进行实质性的改变,“一字排开的柜台、一视同仁的服务、千篇一律的产品、眉毛胡子一把抓的推销”成为当前国内零售业务状况的写照;在实际工作中“以产品为中心”的思想根深蒂固,不重视对客户需求的研究,不尊重客户体验;在“业务创造价值”的传统模式价值影响下,只看到了银行价值创造的直接载体,忽视了为银行带来业务价值的主体(客户)、为创造银行价值的主体(服务)、为客户提供服务的主体(员工),导致客户价值没人关心、服务质量没入过问、员工为银行创造的价值不能作为判断员工绩效的依据。三是缺乏市场定位观念,对零售业务市场层次、市场定位把握不准确、不到位,对客户分类、需求定位方面的研究不够深入,更缺乏针对区域经济特点和自身优势确定明晰市场策略,导致了产品同一、服务无差别、核心产品不突出。

(二)产品品种有限、功能单一,品牌意识和创新意识薄弱

一是品种有限,结构不合理。虽然近几年零售业务产品品种逐步在创新中丰富,但总体上功能单一、种类有限,创新也仅仅是简单复制,同质化现象严重,尤其缺乏个性化与差异化的金融产品。经营中注重传统的低盈利产品而忽视了对理财业务、消费信贷业务以及零售中间业务等高收益业务的拓展。二是产品创新针对性不强,缺乏对市场中“有效需求”充分调查的基础,在一定程度上带有盲目性和随意性。三是品牌意识薄弱。现代企业专家史蒂芬金这样评价优秀品牌对企业的重要性:“产品是企业所生产的东西,品牌是消费者所购买的东西。产品可以被竞争者模仿,优秀品牌却是独一无二,产品易过时落伍,但成功的优秀品牌却能经久不衰。”但长期以来,国有商业银行习惯于以业务名称代替品牌名称,以业务管理代替品牌管理;同时各银行都不同程度缺乏集中本行优势所独创且他行不能替代的核心产品,无法形成良好品牌。

(三)营销战略不明,营销体系亟待健全

一是营销战略不明。由于观念缺陷和市场定位研究不足,国内商业银行长期缺乏系统、有效的零售业务营销战略规划,营销策略针对性较差。二是组织结构模式落后,营销组织不力。目前,国内商业银行的营销组织结构基本上是政府组织形式的变体,是按专业纵向建立、按区域划管理而行的总分行制或类似结构,总体上属于直线一职能型与地区事业部型的结合体。这种组织构架的管理层级多、信息反馈损耗大,缺乏全局观,组织损耗成本高,容易出现相互推诿、扯皮、功能重复或缺位的情形,也造成纵向的条与整体的块之间的不相融,营销渠道不畅通。

(四)服务和客户关系管理滞后,难以适应现代金融竞争的需要

一是欠缺科学的客户关系管理。目前,国有商业银行在对客户提供金融产品和服务后,很少再会对客户进行跟踪服务,询问客户对产品和服务的满意度,意见建议等,并根据客户的经济状况和风险承受能力向客户推荐适合的其他金融产品。加之欠缺客户信息收集机制和高效的客户分析工具,造成客户结构难以优化,客户信息难以共享,分层次服务策略难以实施等等。二是欠缺科学合理的业务流程。由于多数银行网点实行以自我为中心的、封闭的、一字排开的推销方式,业务流程以业务处理为中心,网点人员忙于应付大量的记账和现金业务,没有把主要精力放在识别客户、挖掘潜在客户和优化服务上来。加之业务流程中审批环节多、存在重复控制的现象,因此客户办理业务的周期长,环节多,手续复杂,服务效率难以真正提高。三是欠缺人性化的高质量服务。由于客户的无限性与银行资源有限性的矛盾,重视所有客户的结果是所有人都不能重视,尤其是对高端客户的不尊重;文明优质服务只能停留在态度层面上,无法认真研究客户需求并针对性开展高品质和深层次服务;另外,低水准服务现有人员素质普遍达不到客户资产增值的需要,提供给客户的服务仍只局限于一般的、较低水准的服务,难以满足客户更高层次的服务需求。

(五)渠道建设方面的问题“零售业务,渠道为王”

当前国内银行客户服务渠道也不断发展和丰富,且电子银行渠道拥有的客户量正在迅速增加。但国内银行在服务渠道发展上普遍缺乏统一的策略和规划,柜台系统、网上银行、Call Center、手机银行等相互分离,渠道之间缺乏信息交互通道,业务数据和客户信息也得不到充分挖掘和利用,最终使技术支出不能促进生产力发展,相反多渠道发展却成为银行业务发展和创新的障碍,并为今后渠道拓展和维护带来很多问题。渠道的独立分离所形成的数据分裂等、渠道冲突等问题,提升了业务成本,并成为客户关系管理的障碍,降低了零售银行业务竞争力。

(六)人力资源支持不足

银行零售业务范围广泛,其产品功能和现代技术紧密结合,科技含量越来越高,包括个人结算、理财、金融咨询、投资服务等业务同时渗透了很强金融专业知识;零售业务营销战略能否有效实施最终取决于营销人员的素质。目前,国内商业银行零售业务队伍的主体基本上还是原来从事传统储蓄业务的储蓄人员,知识结构单一、知识老化严重,缺乏办理资产业务、会计业务、结算业务等综合业务操作技能。能够适应现代零售银行业务发展的综合性专业人才匮乏,对零售业务产品开发、市场营销、业务组织、综合理财、投资咨询等都形成制约,必然会严重制约现代意义的银行零售业务的发展。

二、促进零售业务发展的对策

要真正促进中国零售银行业务发展,提高市场竞争能力,就必须从思想观念、组织流程、产品服务、营销渠道、人员团队几方面着手,形成系统化经营、专业化经营的体系。

(一)强化战略观念,创造双向价值

“以市场为主导,以客户为中心”是商业银行经营管理工作根本方向。只重视业务而忽视客户和客户价值,就会忽视产生业务的源泉,也会在业务创造的机制设计上产生缺陷,并最终不利于商业银行的发展。一是要强化“客户价值”观念,要突出客户有价值的需求尤其是能为银行带来高额利润的高端客户的需求,以客户的满意度作为评价工作的标尺,把客户放在银行组织体系和业务流程图的上方,围绕客户的需求和利益调动所有资源向客户提供全方位、个性化的产品与服务。要通过给客户提供良好的服务、给客户良好的消费体验来建立长久良好的客户关系,以此为银行创造价值。要把“客户价值”深深植入企业文化之中、植入战略实施之中,使之成为产品创新、组织构造、流程改造、机制创新等各方面经营改良的理念基础。二是要在强化客户服务观念的基础上建立零售业务拓展战略。要在对自身资源优势和市场需求进行全面分析后,形成明确的市场定位、系统的战略管理理念和分层实施策略;要识别并区分客户价值,在此基础上实施客户分层和差异化服务策略。要通过明确的市场定位和明晰的市场定位,从根本上把握零售业务的整体拓展。

(二)创新组织构架,改造流程控制

一是要面向客户的组织构架,提高组织运行的质量和决策效率。从总体上看,“事业部制+产品线管理”的方式更能适应零售银行业务管理和组织的要求。要改变目前总分行制体制下条块分割的管理体系状况,按照零售银行业务特点和客户金融需求的变化趋向,建立适应性的组织指挥和决策机制。要在总体实行分权制的事部设置基础上,系统内部按照产品线设置管理部门和人员,形成“产品组织、业务经理共同支持的框架;在总行和分支机构的组织管理上,总行事业部中心侧重于统一组织、策划、管理、研发等职能,而基层行直接改造成营销平台。二是要改造业务流程,在流程把握上控制风险。要按照“以客户为中心”的原则,梳理和完善前中后台职能,形成统一、高效、安全、灵活的营销前台,产品服务中台,风险控制与技术支持后台。要在流程环节中建立风险点监测和重要环节控制,全过程控制风险。要通过组织构架和流程的改造,实现客户中心主义下的高度专业化与协同化,前后台一体化。

(三)创新产品体系,增强客户体验

一是要组织和应用好产品创新。客户价值是基础与终点,而提供优质的产品和服务、实现产品价值与服务价值是两个重要的手段与工具,尤其产品是客户接受银行服务的前提,也是银行创造价值的开端。因此,要高度重视通过不断开发新的产品为客户提供更优质的服务。首先要加强基础平台产品体系的建设,包括数据库产品、电话与网络产品、零售系统产品等。其次要开发新的重点产品,特色产品和核心产品。如个人循环授信业务、特色消费服务等。再次是要针对不同的目标客户群进行产品的组合包装,改进产品的功能与特性、简化产品的流程与手续,要针对特定的大客户或重点客户群开发全新的产品。二是要完善服务,通过提高服务效率、服务水平、服务质量增强客户体验。银行是金融服务企业,银行经营活动的实质就是提供金融服务,银行产品的本质也就是向客户提供能够满足其金融需求的服

务。在此意义上来说, 银行经营的不仅仅是产品, 更是一种服务, 是一种服务的过程。要建立并执行标准化服务规范, 统一对外服务形象; 要实施差别化服务管理, 对重点和核心客户实施增值服务, 提供给客户良好的消费精神体验。

三是要充分利用信息技术和科技支持, 建立良好的客户服务平台, 实现平台的标准化与应用的多元化。要建立具有广泛的适用性、高度的开放性、应用的灵活性和一定的超前性零售系统、数据库、网络银行等银行服务的基础平台, 满足客户数据分析和不同地域、不同层次、不同需求的分支机构的基础服务要求; 另一方面, 在技术平台标准化的基础上为产品创新和标准化组装提供渠道, 以适应产品和服务定制的需要。

(四) 虚实网点互补, 加强渠道管理

一是要加强渠道建设。渠道是客户获得银行产品与服务的载体与通道。要为客户提供3A式的24小时全天候无障碍服务渠道, 不能单纯依赖传统的物理网络, 更要建设和开放电话渠道、网络渠道、关系渠道、营销渠道等, 使客户随时随地享受银行的服务。要充分挖掘和发挥银行这些渠道的潜在价值, 使之不仅成为简单的销售平台, 更要成为营销平台、客户关系管理平台、对外合作平台、技术平台, 使渠道在银行价值供应链和利润分配体系中的作用得到更大的体现。二是要完善营销渠道体系, 形成虚拟银行和实体银行相互补充, 网点功能之间实现互补。

(五) 科学搭配互补, 完善人员团队

一是要构建团队营销新模式。要通过标准化、低成本服务为一般客户提供业务处理和产品销售渠道; 要通过产品经理、风险经理、客户经理以及相关业务专家的搭配, 为重点客户、高价值客户提供高效率、高质量的融智服务。二是要加强柜面一线人员的培训, 提高人员素质。要通过专业训练和服务培训提升一线人员的服务技能; 要培养其客户导向意识, 提高充分快速了解客户的新想法、新需求的能力, 从而创造新的市场机会。要加强客户经理的培训, 要结合实际进行全方位的技能、素质培训, 提升层次, 适应和全方位满足客户金融需求多样化的需要。三是重视员工价值, 要引导员工在服务客户的过程中发挥和体现价值; 要建立人才挖掘和职业生涯规划, 为优秀人才脱颖而出提供通道。要加快配套的非管理类别的干部任用制度的建设, 通过客户经理、星级柜员、大堂经理等相关职务聘任管理制度的实行和完善, 鼓励员工岗位成才, 从发展业务、发展自我的角度积极走业务成才之路。

参考文献:  
 【1】叶新阶 零售业务战略调整的价值取向与路径选择 南方金融 2003. 09  
 【2】赵萍 中国零售银行的业务扩展 经济理论与经济管理 2003. 08  
 【3】张成虎, 于洪玉 中国商业银行客户服务渠道的整合策略 金融论坛 2005. 01  
 (作者单位: 厦门大学)

【评论】 【推荐】

评一评

· 暂无评论

笔名:

评论:

发表评论 重写评论

[评论将在5分钟内被审核, 请耐心等待]

【注】 发表评论必需遵守以下条例:

- 尊重网上道德, 遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事法律责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

Copyright ©2007-2008 时代金融 XML RSS 2.0



EliteArticle System Version 3.00 Beta2

当前风格: 经典风格

云南省昆明市正义路69号金融大厦