

# 营业网点智能化转型策略研究

中国农业银行陕西省分行 李娜

**摘要:**近年来,银行的智慧运营模式为客户提供了更加便捷和个性化的服务,智能网点建设也在试点运行过程中积累了大量经验,受到了客户和银行工作人员的一致好评。在此基础上进行智能运营体系建设,将成为银行今后一段时间的工作重点。但是,纵观国内银行智慧运营建设的实际情况,营业网点智能化转型仍面临诸多现实问题,需要相关人员积极探索。本文从智慧运营建设及营业网点智能化的基础理论入手,分析了营业网点智能化转型中存在的问题,并提出加强智慧运营建设、推进智能化转型的对策,旨在为相关研究建言献策。

**关键词:**智慧运营;营业网点;智能化

目前,银行营业网点转型升级战略,已经逐渐从人性化的服务到营销手法的多元化,从手工记账到采用数字化会计做账系统,从柜台交易到数字化智能机的使用,从金融产品的宣传与交易到智能运营平台建设转变。智慧运营建设体系的创建,一方面可以改善客户对营业网点的态度,另一方面可为营业网点的建设树立正确的理念,可在智慧运营建设的过程中积累经验,提升营业网点的智能化水平。同时,也能让人们在金融交易的过程中,获得更好的服务体验。当然,对于智慧运营建设体系的发展,需要把握营业网点的业务范围,提升智慧运营建设的质量化与层次化管理。

## 一、基础理论

### (一)智慧运营建设

智能网点转型升级需要结合国家及银行金融体系的相关政策,由工、农、中、建四大国有银行率先垂范,依据国家智能网点转型等要求。当前各城市商业银行、村镇银行以及其他金融单位及体系,也在不断优化自身的日常运营,并将智慧运营的理念贯穿于日

常的经营,智慧运营体系得以搭建。智慧运营,一方面能优化商业银行及金融体系的结构,另一方面能为客户提供性价比更高的金融产品及服务,提升客户业务处理的自动化和智能化水平,是提高网点客户服务能力的重要保障之一。笔者认为,网点智能服务模式应遵循以下几项原则:

一是分流增效原则。实施智能服务网点,应充分发挥智能设备作为业务处理主渠道的作用,提升主要审核类业务的迁移率,增强智能设备的运行效能,实现业务办理离柜化。

二是合理布局原则。合理设置网点功能分区,实施智能服务网点,应突出智能服务设备的前端规划,引导客户优先使用智能设备办理业务,智能设备无法受理的,再通过柜台办理。银行可依据网点受理业务量变化,动态调整柜台设置。

### (二)营业网点智能化转型

从交易处理到金融产品的数字化体验,我们可以感受到金融服务从类型到方式的转变,而这一转变,可突出记账系统的智能化、产品场景的虚拟化以及完善的售后服务。由此可见,银行体系的智能化运行,是需要借助网点的智能化系统才能实现的。那么,对于营业网点智能化的转型系统,银行员工要把握营业网点的智能化转型的目标与原则,逐渐转变营业网点的智能化发展路径,从而为营业网点的建设树立正确的目标。员工需要提升自己对智慧运营建设的认识与理解,进而在真正的智慧运营中,将转型思想融入营业网点的智能化转型过程。彼时,银行工作人员在合规条件下对必要的客户信息进行收集和整理,详细了解客户需求,办理满足客户需求的银行业务,从而提高客户的服务体验。同时,还要加强银行内部信息共享建设,提高对客户信息的利用率,实现不同网点对同一客户的精准识别,并对各网点开放信息编辑权

限,实现对客户信息的持续更新。

在业务推荐方面,银行也可以借助大数据技术对同类型客户群体的业务偏好进行预估,通过客户群体的画像描述,推送接受度较高的业务类型,并做好反馈信息的整理和分析,对银行信息数据库进行补充,不断提高业务推荐的精准性。此外,在人脸识别方面,随着智能手机的普及,很多银行的手机银行开通了人脸识别功能,但在应用过程中存在识别误差较大、流程复杂、过程繁琐等问题,银行也经常收到客户的负面反馈。对此,银行应进一步加强对软件系统的开发与维护,优化客户的使用体验,使手机银行真正成为网点的延伸。最重要的一点是,进行网点智能化转型时,必须做好合规风险控制和信息安全管理。通过加强合规监管,对客户信息的获取过程进行有效管理,在尊重客户隐私的基础上只对必要的信息进行收集。同时,做好客户信息的保护工作,一方面,要增加信息安全技术投入,提高银行信息的安全水平;另一方面,要加强员工思想修养和职业道德培训,强调监督管理,防止人为风险发生。

## 二、营业网点智能化转型存在的问题

### (一)智慧运营管理体系不够完善

目前,部分银行营业网点的智慧运营存在管理体系不够完善的问题,这主要是由于智慧运营是新兴事物,银行缺乏理论指导和实践经验,管理体系建设存在一定滞后性。首先,在管理思想方面,网点对智慧运营仍表现出新奇和观望的态度,并未将其与自身工作实际深入联系,探索各项业务的智慧运营方式;其次,在管理制度方面,很多网点仍采用原有的管理制度,包括员工的绩效管理、考核制度、工作任务等并未实现本质改变,但在智慧运营的建设过程中,银行需要更多员工完成业务智慧办理的引导、新型服务方式的推广等,但这些工作并未与员工的绩效挂钩,导致其积极性不足;最后,在管理结构方面,员工在实际操作过程中遇到问题时,仍是向所属领导汇报,再由部门汇总后上报智慧运营管理部门。同时,不同岗位对智慧运营管理的职责也没有明确分工,影响了智慧运营各类问题的解决效率。

### (二)智慧运营建设方式不够健全

银行智慧运营建设方式不够健全,也是影响银行营业网点智能化转型的一个重要原因。智慧运营建设并不是简单地引入信息处理系统,构建银行数据平台,或放置更多的新型设备,而是切实将智能化技术运营到网点的各类业务处理中,让更多客户接触并接受银行的智慧运营,逐步实现业务办理的自主化、智能化,从而提高运营效率,降低网点的人力资源成本。目前,智能运营建设方式相对生硬,总行将推广任务、业务指标等逐层分派到达网点后,管理人员再将任务硬加到基层员工身上,使得员工对智慧运营建设的各

项工作产生负面情绪。此外,营业网点只是简单地接受任务,但本身对智慧运营建设的理解不够充分,在业务推广时,出现基层员工操作不够熟练的问题,影响了客户对智能运营的满意度。

### (三)智能服务水平不高

智能服务水平不高,是目前网点智慧运营建设面临的一大难题,这主要表现在两个方面:第一,网点工作人员本身的智慧服务能力有限,很多年纪较大的员工对智能化产品的使用并不熟练,对智能服务项目和操作方式的接受速度较慢,极大地影响了网点的智能服务水平;第二,网点智能化建设并不是对某一项业务的升级,而是对整个业务办理模式的更新。在这种情况下,基层员工不仅要及时更新专业知识体系,熟悉并掌握各项智能服务方式,更要转变服务思维,随时调整个人定位。在传统服务模式下,工作人员的专业能力是影响银行运营效率和客户体验的关键因素。但在智能运营模式下,引导客户进行自主业务办理、熟悉线上业务办理流程,已经成为网点工作的一部分。业务审核与受理工作都由后台系统处理,工作人员的服务态度便成为影响客户体验的关键因素。在这种情况下,工作人员的心态转变不及,忽视服务态度等,也会对智能服务效果产生影响。

## 三、加强智慧运营建设,推进营业网点智能化转型的对策

### (一)构建完善的智慧运营管理体系

优化银行及各家金融体系中的资源结构,实现各部门之间的交流与沟通,最大程度地发挥资源优势,实现资源的合理及优化配置,减轻管理成本,从而充分发挥柜组与人员之间的紧密配合。构建完善的智慧运营管理体系,合理安排各部门的工作,可实现对银行各部门的业务分流,提升各部门的工作效率,从而实现柜组功能整合、撤柜等动态性的调整智慧运营体系的建设,为今后监督本项体系的运用提供战略性的意见支撑。同时,可尝试外包,将分流人员安排到压库及其他的工作中,从而最大程度地提升智慧运用管理体系的运行效率。加强督查通报,也可提升各部门之间的沟通与协作,将一段时间内的智慧运营建设的任务书下发至各部门,这样就能时刻督促各员工。

### (二)构建科学、健全的智慧运营建设方式

银行应加速线上、线下客户业务渠道的整合,提升科学、健全智慧运营体系的运行层次及质量。对于银行及各金融体系而言,如何把握金融体系、银行的资金来源及渠道,就需要对现有的资源进行合理利用,一方面合理配置各类渠道资源,另一方面对各渠道中的资源进行整理及优化,从而实现渠道之间的紧密融合,提高智慧运营体系的整体服务效率。此外,还应增加自助设备的投入,这样的目的在于降低智慧运营体系的故障率,更换功能综合性强、操作更便捷

的设备,可供客户选择。

### (三)整合工作职能,提升职能服务

加强对银行及金融体系员工的岗位培训,提升业务培训的范围,一方面可整合部门的工作资源,另一方面对柜面业务分流、精准营销等专题开展培训,并力邀银行金融体系的专家及学者指导工作,从而为工作人员提供外部学习及实践的机会,为提升职能及服务水平提供理论性与实践性的借鉴。

同时,加大宣传力度,为员工营造智能化工作的氛围。具体而言,在便民服务点,增加金融及银行服务人员的数量,让员工通过参加培训活动,深化对智能化服务的理解程度,提升对智能化服务的感悟与理解,并为金融服务体系的客户提供个性化服务。在今后的智慧运营建设过程中,要实现员工的飞跃式发展,引进或优化绩效考核系统,使营销业绩能以“T+1”的形式体现,实现电子量化薪酬、以客户的需求为主,从而提升智慧运营建设及智能化网点服务的质量及层次,整合工作职能,提升服务职能。

(上接第32页)

府要鼓励发展农林产品地理标志,引导种养大户、相关企业申请登记地理标志,不断强化农林产品在市场上的品牌效应,提高农林复合经营模式的经济效益,更好地推动农林经济的发展。

我国在未来发展农林复合经营模式的过程中,要进一步加强地方政府的指导作用,出台有关农林复合经营的优惠政策,加强信息化建设力度,将经济效益、生态效益、社会效益作为发展农林复合经营的目标,坚持绿色、低碳、循环等发展原则,实现对土地资源的集约利用,最大限度地发挥农、林产业在经济社会发展中的价值。

### 五、结束语

综上所述,本文通过分析认识到农林复合经营的优势和特点,要求我国在大力发展农林经营的过程中,始终坚持走农林复合经营之路,加快对农林产业结构的调整,加强技术研发与引进力度,做好农林技术人才的引进与培养工作,全面提高农林复合经营模式的技术水平和人才水平,实现农业、林业的一体化

### 四、结束语

本文从智慧运营建设及营业网点智能化的基础理论入手,进一步分析了营业网点智能化转型存在的问题,具体可从以下三个方面展开论述,分别为智慧运营管理体系不够完善、智慧运营建设方式不够健全、智能服务有待加强,并提出加强智慧运营建设,推进营业网点智能化转型的对策:构建完善的智慧运营管理体系、科学健全的智慧运营建设方式,以提升职能服务。旨在为今后的智慧运营建设、推进营业网点智能化转型的对策等领域的研究建言献策。

#### 参考文献:

[1]毛群.以党建引领开创智慧运营新格局——运行管理部贯彻落实“48字”工作思路的探索实践[J].现代商业银行,2020(8):40-42.  
 [2]解瑞娟.中国农业银行五家渠兵团分行营业网点智能化转型策略研究[D].乌鲁木齐:新疆大学,202(07):52.  
 [3]司冬梅,杨妍.基于可视化系统的智慧营业厅运营模式研究[J].现代商业,2020(17):5-7.

发展,为实现可持续发展目标不断夯实基础。

#### 参考文献:

[1]顾立峰,卢发光,刘昱茜,徐云明,周桂生.盐碱地农林复合经营条件下燕麦与苜蓿混播生长生理特性及产量的研究[J].扬州大学学报(农业与生命科学版),2022(43):105-110.  
 [2]赵振利,翟晓巧.泡桐农林复合经营模式及效益评价[J].河南林业科技,2020(40):6-7+15.  
 [3]孙圆,梁子瑜,汪贵斌,贾卫国,郑文江,陆兴安,郭起荣,曹福亮.农林复合经营工程领域研究热点与前沿分析[J].南京林业大学学报(自然科学版),2020(44):228-235.  
 [4]王光菊,许思维,杨建州.农户农林复合经营意愿影响因素分析[J].林业经济问题,2019(39):172-178.  
 [5]周素芬,张晖,陈翩,郑纯.黄淮海地区农林复合经营模式总结分析[J].中国林业经济,2019(02):6-8+11.  
 [6]黄章平.我国农林复合经营特点发展现状及展望[J].绿色科技,2018(17):234-235.