交通银行上海市分行深化推进网点综合化转型工作方案

为深入贯彻新发展理念，把握“十四五”时期网点新发展阶段，加快数字化改革步伐，进一步推动交行网点综合化转型取得新进展，根据《交通银行深化推进网点综合化转型工作方案》（交银发〔2023〕27号），拟定本工作方案。

一、指导思想与基本原则

（一）指导思想

聚焦网点综合化改革痛点问题，围绕“创造共同价值、提供最好服务”和“高质量发展”，深化推进网点综合化改革。

**一是**重塑网点作为基本经营单元的定位，充分发挥网点经营活力，进一步提升网点产能。

**二是**坚持“条线管事、网点管人”原则，充分赋能经营网点自主权，进一步强化网点班子主导作用。

**三是**通过科技赋能和集约化经营，充分减轻网点压力，进一步助力业务发展。

**四是**促进网点从“交易型”向“产品体验、互动交流、综合营销”转型，从“单一服务”向“综合服务”以及政务、民生、支持实体经济等生态服务转化，进一步丰富综合化内涵。

**五是**注重线上线下一体化经营和生态体系建设，充分提升获客、活客与引流能力，进一步增强客户粘性。

（二）基本原则

1.坚持价值导向。坚持服务实体经济，实现客户价值和网点产能提升的双赢，不断提升运营效率与金融服务能力。

2.坚持网点主战。推进各条线业务管理的“放、管、服”，以“条线管事、网点管人”“条线主建、网点主战”为核心，条线部门回归业务管理主业，赋能经营网点产品主推权、服务管理权、业务考核权等，进一步强化网点的独立经营能力。

3.坚持科技引领。通过科技赋能，持续提供手机银行、云上交行、开放银行等多样化的服务模式，延伸网点服务的时间与空间。深化推进集约流程与服务模式再造，进一步释放网点生产力，提升网点场景化、智慧化运营水平。

4.坚持渠道融合。打通线上线下产品、优化服务与业务流程，构建具有交行综合化、移动化特点的线上线下融合新模式，实现线上线下一体化运营和赋能网点生态建设。

5.坚持风险可控。加强网点内部控制管理，严格落实监管对于不相容岗位、岗位制约、轮岗轮调等相关要求。强化风险体系建设，做大做强风险预警监测，提升网点智慧化风控能力。

二、总体目标

通过深化推进和持续建设，使全行网点在经营管理和人员能力上全面实现综合化。

**一是**网点产能有效提升，依托价值导向，推动网点实现利润和规模的快速增长。

**二是**网点综合金融服务能力有效提升，网点人员能力更加全面，各类人员交叉持证比例进一步提升，具备全产品全功能服务能力，客户线上线下全旅程服务顺畅高效，人力资源效能和营销支持能力明显增强。

**三是**网点营销服务触点功能有效提升，加大以网点为中心的个人客户“15分钟生活圈”和对公客户“3公里服务圈”建设，圈内收单商户覆盖率有效提升，数字人民币的支付和受理能力与账户保持相同水平，重点提升区域内商圈中的核心商户、园区中的优质企业以及物业楼宇中的重点企业的对公业务服务能力，基本满足区域内对公小微基础客户的金融服务需求，持续增强获客粘客能力。

三、战略定位

（一）网点的定位

1.经营方向。

网点的战略定位应进一步明确为发展“综合化”、“全产品”的网点，充分发挥网点作为基础经营单元的战斗堡垒和一站式营销阵地作用。综合化网点是指具备公司、零售、普惠、国际等各项基本服务能力，提供渠道协同、生态引流与智能运营等多样化实践应用能力的网点。在推进综合化全产品网点基础上，结合分行业务实际，少量设置服务证交所、期交所、政府、工业园区、大型专业商品批发市场等指定客群的专业特色网点。

2.管理模式。

按照“条线管事，网点管人”、“条线主建、网点主战”原则，由对口条线承担业务管理、操作培训、风险检查职责，由网点负责人根据业务实际和网点忙闲，统筹调配网点对客服务人员，机动灵活地开展客户服务。按照权责利统一原则，在“条块结合”的基础上，根据分行实际实施网点员工考核分配，平衡条块关系，落实网点负责人考核分配权。

网点应继续打通高低柜服务限制，除必须在高柜办理的现金或贵金属实物等业务外，其余业务均可在智能机具和低柜办理，最大限度通过人员复用，避免客户在不同服务窗口来回奔波和重复排队。高低柜柜台均应为弹性柜台，可根据业务需要及时切换身份进入高低柜为客户办理业务，或走出高低柜至厅堂提供贴身服务。

在满足承担柜面业务职责的人员，不得承担营销管户等不相容岗位（职责）要求，以及无销售资质的人员不得直接进行销售的基础上，实现其他功能权限在网点不同岗位人员间的充分赋权，实现网点服务和外拓营销的机动灵活，最大程度发挥网点的主战能力。

（二）网点队伍的定位

1.网点班子队伍：包括网点主要负责人以及业务分管负责人，主要负责设定网点发展方向，算好网点经营利润账，统筹调配网点资源，带领网点价值创造，实现网点与员工双赢成长，在综合化能力上应兼具公司、零售、普惠综合业务能力和专业特长，以及能算账、算好账的经营管理能力。

相较现行管理机制：一是需要赋能网点负责人薪酬分配权、考核管理权、费用支配权、人员调配权等，发挥网点主战能力，全面提升网点综合营销能力。二是网点负责人考核绩效与网点经营业绩直接挂钩，以经营绩效评估并确定网点负责人任命，并根据考核绩效确定网点负责人职级，最大程度发挥网点主战能力。

2.网点客户经理：主要负责网点对公、对私客群拓展与客户经营，从发现客户需求，到及时给予“一站式”解决服务，承担展业拓客、客户维护、厅堂服务和厅堂营销的职责。在综合化能力上应具备跨条线客户经理资质持证与认证，具有“市场导向，一专多能”的基本专业技能，具备一体化综合服务能力。

相较现行管理机制：一是加大跨条线持证与资质认证，赋权客户经理公司、零售、普惠的综合营销职能，突破系统层客户经理岗位权限分割的壁垒，提高客户经理综合服务能力，探索试行综合客户经理制。二是客户经理可根据网点班子的统筹调配，机动负责厅堂到店客户分流、厅堂营销和智能机具业务审核等厅堂服务职能。

3.网点客户服务经理：主要承担高柜内现金类及营运操作专业性强的业务，负责网点大额现金和外汇业务、对公客户服务、票据业务、国际业务以及网点对客服务所必须的内部管理类业务。根据网点班子的统筹调配，机动负责厅堂到店客户分流、厅堂营销和网点重点产品的转推介、智能机具业务审核以及其他客户厅堂一体化服务与外拓协同工作。在综合化能力上应具备规范操作、标准服务、客户挖掘、基础产品转推介、操作风险管理、线上线下双线协同、交互引流的综合服务能力与营运支撑管理能力。

相较现行管理机制：一是承担高低柜柜面业务的客户服务经理不再承担营销管户职责，可根据资质能力要求，承担产品营销转推介职能。二是在厅堂服务和柜面权限有效分离的基础上，对于有富余人力的网点可将从事厅堂服务、营销管户和产品销售的客户服务经理，培养一体化的综合服务能力，并最终向综合客户经理转型。

四、重要工作措施

为全面深化推进网点综合化改革，实现转型目标，厘清网点和人员的管理模式，解决痛点问题，现提出以下综合化转型工作措施。

（一）革新突破体制机制

明确网点综合化转型“条线管事，网点管人”的原则一以贯之执行到位，确定网点由网点负责人主导管理，网点负责人对分行及中心支行行长负责。

**一是**优化二级支行考核，坚持价值和规模并重导向，精简、优选客户指标，打通条线评价，合理摆布指标权重，准确勾勒网点经营职能画像；立足主场建设，做实战略落地，基于网点综合发展角度，加强网点与总分行考核导向一致性，支撑对网点功能赋权与人员赋权，强化网点综合化建设成效。（此项工作由财管部牵头，各部门配合）

**二是**在“条块结合”的基础上，根据分行实际实施网点员工考核分配，赋权网点班子在网点内专项考核、重点营销和政策授权，理顺经营网点与分行部门考核管理及利益分配关系，解决考核分配与激励的堵点与难点，充分调动干部员工的积极性。优化薪酬分配模式，适当给予网点负责人薪酬分配建议权，中心支行在二次分配过程中征求网点负责人意见，参考网点负责人反馈建议予以分配。完善全员全产品计价激励机制，以全产品计价为基础，适当增加支行的二次分配比例。（此项工作由人资部牵头，各部门配合）

**三是**理顺管理部门与支行网点的职能。明确条线管理部门管理半径，回归主业，聚焦产品设计、业务指导和风险防控，放权网点班子队伍统筹制定网点发展方向与营销侧重点，各条线管理部门对网点加强指导和支撑。根据网点实际调配各岗位人员（独立履职岗位除外），不干涉网点班子的主导权，充分发挥网点负责人经营主战职能。（此项工作由各部门负责）

（二）聚集转型综合化方向。

**一是**由“零售经营型”网点向“金融服务综合化”网点转型，在零售业务基础上应具备对公开户、企业尽调、企业结算、代发等对公基础性服务能力和结售汇、外币存取等外汇业务经营服务能力。健全网点外汇业务功能，加强对网点在国际产品、监管政策方面的培训，提升网点国际业务服务能力，提高网点国际业务覆盖率。加大对网点“社交属性”“资源属性”“教育体验属性”的开发和运用，以物理网点为中心加强区域辐射，把网点打造成服务体验中心、社交教育中心、立体辐射中心，不断深化和挖潜物理网点的作用，提升综合经营产能。（此项工作由营运部牵头，公司部、普惠部、国际部、个金部配合）

**二是**由“交易型”网点向“普惠、小微服务型”网点转型，强调网点对融资类产品的经营与推广，应具备消费贷、房贷、经营贷、抵押贷等基础融资业务的申请、签约和测额基础服务能力。推广网点普惠攻坚小组模式，由网点负责人牵头，对公及个金营销骨干定期分享普惠营销经验及资源，落实协同营销，提升拓客能力及转化效率。对于有能力的网点挂牌“融资中心”，承接各类贷款业务。（此项工作由消费部、普惠部牵头，各部门配合）

**三是**由“坐商”网点向“行商”网点转型，灵活使用总行行业洞察系统，从区域、行业、产业链、企业圈层等不同维度开展营销工作挖掘；鼓励支行积极盘活营运队伍生产力，试行组建柔性管理团队，依托“厅堂+外拓”双场景的营销融合，打造获客、活客、留客、提客的良性循环。（此项工作由公司部、个金部、普惠部、消费部牵头，营运与渠道部配合）

**四是**由“线上线下服务相对独立”网点向“线上线下一体化服务”网点转型，实现“线下引流、线上办理”与“线上申请、线下集中办理”双模态运作机制。配合总行做好营运业务流程设计和优化工作。通过开展惠民贷利率优惠活动等方式推进跨条线交叉销售，鼓励网点在企业行中加强对新市民客群的关注和对活动的宣传推广，进一步打响惠民贷产品的客户知名度，促活客户，增加惠民贷提款额。（此项工作由营运与渠道部、消费部牵头，各部门配合）

**五是**由“普通型”网点向“科技特色型”网点转型。发动全行开展科技金融专项攻关，强化基层网点科技金融服务水平，不断提升科技金融业务规模和科技类企业覆盖率，根据各中心支行地域特色，选取若干网点作为科技特色支行，给予考核、渠道和资源方面的倾斜，以点带面做出基层网点科技金融特色。（此项工作由金融科技专班牵头，各部门配合）

（三）持续强化科技赋能

**一是**借助核心重构契机，以客户经理、客户服务经理、放款审核人员等用户视角评估现行流程，减化冗余流程，加大系统自动处理力度，在基层减负上持续做好“减法”，服务于网点价值创造，提升网点战斗力。（此项工作由各部门负责）

**二是**在对公客户经理的工作流程中，探索引入OCR、NLP、RPA等应用技术，尝试在企业财报录入、导出等场景，嵌入技术辅助手段，减少客户经理程式化、重复性人工处理的时间，加大系统智能化自动处理的比例。（此项工作由公司部、金科部牵头，各部门配合）

**三是**续推进RPA技术能力在企业结算账户全生命周期中的应用，在客户材料真实性审核、账户报备信息比对、账户管理等场景实现RPA自动核对功能，运用RPA应用于账户变更自动化，加大系统自动处理程度。（此项工作由营运与渠道部牵头，各部门配合）

**四是**推进抵押直联线上签署及电子印章功能，实现抵押登记无纸化；在权证RPA批量核查中加入异常信息的识别功能，主动推动预警信息至管户客户经理，提升风险防控能力。（此项工作由授信管理部牵头，各部门配合）

**五是**在普惠业务贷后管理中引入各类内外部数据，部署贷款用途、资信、经营、担保、关联关系、集群相似属性等多维度的风险监测规则，开展贷后风险评级，依托系统实现风险信号自动预警推送和风险客户额度管控，同时引导客户经理根据行为评分卡模型的精准识别对特定风险客户开展针对性回访，实现“数字化自动监控+精准化人工监控”相结合的全面贷后监控管理。（此项工作由普惠部牵头，各部门配合）

**六是**配合总行做好客户经理工作平台整合工作及应用推广，在现有基础上充分实现网点个金客户经理与信用卡拓展团队、网点个金客户经理与普惠客户经理的融合复用，进而改变现有公司、个金、普惠、零贷等不同条线客户经理权限和操作系统“各自为政”的现状，最大限度支撑网点客户经理人员复用，提升内部用户使用体验，解决客户经理对客服务的断点问题，提升客户经理对客一站式服务的能力。（此项工作由公司部、个金部牵头，普惠部、消费部配合）

**七是**配合总行做好网点人员智能排班工具搭建及试点推广工作，完善网点工作量预测模型建模，支持网点班子对网点人员的调度及管理，实现排班与系统用户权限管理体系互联互通，打造跨网点“共享员工”替职用工模式，解决掣肘网点营运人员调配的问题。（此项工作由营运与渠道部牵头，各部门配合）

（四）统筹推进集约经营。

**一是**把为基层减负工作作为分行作风建设的重要内容统筹谋划、一体推进，持续为基层减负松绑，让基层干部员工轻装上阵，用更多时间抓业务、谋发展。（此项工作由办公室、纪委办牵头，各部门配合）

**二是**重点针对反洗钱、反电诈工作中发现的问题开展沟通协调，充分利用系统做好风险数据收集与可疑上报工作；进一步提高集中处理人员的工作质效，明确风险信息的上报流程及要求，减少业务流转，提高上报时效，减轻基层人工核查工作压力。（此项工作由合规部牵头，各部门配合）

**三是**开展反电信网络诈骗监测应用建模，基于BI平台，通过设置个人账户监测指标，多维度搭建个人可疑账户实时监测模型，每隔1小时分析交易流水，借助BI平台定时作业功能将监测到的可疑账户以邮件方式推送至核查人员，在切实为基层减负的同时，进一步提升分行精准研判及防范风险的能力。（此项工作由营运与渠道部牵头，各部门配合）

（五）深入推进线上线下一体协作。

**一是**试点推进“云上交行”建设。配合总行开展“云上交行”试点及推广运营工作，积极推动在县域、学校、园区等场景部署云上交行服务终端，提升云上交行服务效能，打破传统物理网点营运服务的地域和时间限制，提升线下线上一体化经营能力。（此项工作由营运与渠道部牵头，各部门配合）

**二是**线上线下一体化运营。聚焦客户对银行“数字化”、“互联网化”的新期望，加强厅堂渠道客户手机银行、企业微信等数字化、互联网化工具的签约覆盖，为总行实现线上服务打好基础。持续推动对公日常结算产品的全流程线上化工作，梳理风险较低的结算产品，简化客户提交的业务申请形式和申请材料，探索系统自动或半自动化审批，进一步提升服务效率。（此项工作由公司部、个金部牵头，各部门配合）

**三是**加速线上抵押贷业务的线上化推广。通过线上申请、线上核额，线上抵押、贷后管理等流程节点的逐步完善，使客户申请更加便捷，客户经理办理更加方便，促进业务健康稳定发展。（此项工作由普惠部牵头，各部门配合）

（六）搭建网点生态体系。

**一是**与上海市政府办公厅、上海市大数据中心等市委办局深度合作，主动对接上海市“一网通办”工作要点事项，参与上海市“一件事一次办”专项工作，在交政通、电子亮证、数字人民币、信用就医等多个领域深入合作，探索将政务民生服务与金融服务融合，将上海地区网点打造成融入市民生活、赋能民生服务的金融“样板间”。（此项工作由大数据办牵头，各部门配合）

**二是**围绕场景与生态客群深化经营，通过深入衣食住行、娱教医养等民生领域，为重点客群提供全生命周期的金融产品，共建G端、B端、C端金融场景生态，推进网点生态新模式。（此项工作由公司部、消费部牵头，各部门配合）

**三是**将网点周边3公里或15分钟路程半径的高频场景商户及便民服务点作为拓展目标，打造交行、商户、客户三方的闭环生态，重点推广支付结算产品、收单与数字人民币应用，提升客户活性和黏性，助力网点综合化转型。（此项工作由个金部、消费部牵头，各部门配合）

**四是**充分发挥网点地理优势，重点营销拓展网点周边3公里范围内的对公客群，积极用好总行行业洞察系统，挖掘商圈内的核心商户、园区内的优质企业以及物业楼宇中的重点企业，以对公结算产品包、普惠线上产品等为抓手，提升区域内对公客户的活性和粘性。安排中心支行依据地区情况合理规划网点的营销层级定位、营销区域定位及中心支行的协同营销策略。（此项工作由公司部牵头，各部门配合）

（七）深化人才队伍建设。

**一是**推行奖惩并举的激励机制。网点负责人考核与网点考核挂钩，突出业绩贡献和价值创造，探索网点负责人聘任为C职等专家的职业通道。（此项工作由人资部牵头，各部门配合）

**二是**完善员工职业发展。以“内部用户提升发展”为始，持续培养锻炼，提升综合经营能力，持续优化考核评聘机制，定期组织开展全行客户经理选聘及升降级评聘工作，畅通员工职业通道，鼓励价值创造，增强正向激励，激发网点员工活力。进一步推动员工多岗位、多网点轮岗交流，畅通员工职业通道，培养“专业+”人才，提升综合经营能力。（此项工作由人资部牵头，公司部、普惠部、国际部、个金部、营运与渠道部配合）

**三是**创新丰富培训形式，加强对网点负责人、网点客户经理和客户服务经理综合服务能力、对公结算、对公客户及产品营销、普惠融资和国际结算等专业业务能力的培训，加强跨条线资质认证和职能融合。在提升本岗位专业能力的同时，掌握一定的跨专业知识和技能，提升交叉销售能力，为员工转型转岗提供支持。（此项工作由公司部、普惠部、国际部、个金部、消费部、营运与渠道部负责，研修中心配合）

（八）强化风控体系建设。

**一是**强化内部控制与管理。严格执行管理制度或操作规程明确的流程权限制约、授权管理、限额管理、不相容岗位（职责）分离、换手复核监督、账务核对、强制休假、轮岗轮调、关键岗位委派等关键控制要求，在日常运营过程中实现对操作风险有效防范和控制。加强对员工异常行为管理，关注员工工作和生活情况，防止员工在工作表现、投资消费、社会活动等方面的异常行为演化为涉刑案件或案件风险。严格执行账户管理、反电信诈骗、库房和实物资产管理、网点场所安全管理等重点领域风险控制措施。（此项工作由风险部牵头，各部门配合）

**二是**强化风险预警监测。充分发挥操作风险管理工具和数字化内控系统的监测和预警作用，持续关注业务流程、系统运营、员工管理等方面风险信号，动态评估业务流程缺陷，及时加以完善和优化。（此项工作由风险部牵头，各部门配合）

**三是**强化审计监督职责。将网点综合化转型纳入相关审计工作，关注基层营业机构在转型业务操作和服务过程中暴露出的风险问题，并将审计发现问题及时反馈相关部门。（此项工作由审计部牵头，各部门配合）

（九）加强转型保障机制。

**一是**在分行层面成立由涂宏行长任组长，刘钢华副行长、李利副行长任副组长，各相关部门负责人为成员的网点综合化转型领导小组，统一网点综合化转型思想，压实主体责任，统筹推进网点综合化改革在分行的实施，根据总行的统一部署，协助总行做好网点管理模式优化、系统平台规划、流程集约运营、员工考核评价等转型变革举措的落地。

1.营运与渠道部承担网点综合化转型牵头职责，根据改革方案制定工作任务分解表，跟进各相关部门负责事项落地情况，根据各相关部门提供的材料及时做好项目成效总结工作。同时负责推进营运人员综合化能力和网点经营效能支撑能力的提升。

2.人资部、财管部负责为网点综合化改革实施过程中所需的人力资源和财务资源配套政策，提供改革指引并做好保障支持，推进网点考核优化、网点负责人绩效考核分配权优化、岗位人员配置优化和网点人员能力建设等相关事项。

3.公司部、国际部、普惠部、个金部、消费部根据本方案内容进一步明确和细化本专业条线在网点综合化转型中的落地举措，负责本专业条线业务场景建设、人员综合化能力提升、流程优化和系统平台功能建设，建立并完善配套的管理制度。

4.合规部负责配合营运部共同着力解决分行在反洗钱反欺诈方面普遍诟病的痛点堵点问题，持续推动和完善相关业务流程，协助推进网点减负的落地。

5.风险部/保全部/内控案防办在总行风险部指导的框架下，提出风险预警规则建议，做好日常监测和评估。

6.审计部负责将网点综合化转型纳入审计范围，促进风险体系的完善。

7.金科部负责网点综合化转型配套所必须的系统平台设计与研发，保障科技研发资源投入，加大新技术的运用支持。

**二是**将网点综合化转型落实情况或主要指标情况纳入对网点和相关人员的绩效考核评价。

**三是**在网点层面根据总分行的相关配套政策，通过网点“一套班子”的统筹调配、“两支队伍”的协同配合，做好与网点综合化转型相适配的网点生态建设和线上线下一体化服务支撑，实现网点经营活力和产能的提升。