

分行零售业务发展规划

第一章 零售业务发展目的

一、中期目的

全面构建“以客户为中心，以市场为导向”的营销体系、产品体系、服务体系和管理体系，建立个贷中心、理财中心和银行卡中心，拓展“恒丰个贷”、“恒裕金理财”、“恒丰九州卡”三大银行品牌，实现规模、质量、效益同步发展。

二、初期目的

建立专职零售营销队伍，以个人贷款尤其是个人经营性贷款为突破口，以个人理财和银行卡业务为补充，逐渐建立零售业务营销渠道和基本客户群。

第二章 运行模式

一、组织架构

根据我行现阶段的实际状况，零售业务可采用前台营销和中后台服务相结合的模式。零售客户经理团体，专门负责营销客户；后续技术性、规范性、风险控制性工作均由中后台保障岗位完毕。

初期在分行辖属各支行（含二级分行，如下同）建立专职零售营销队伍，支行明确 1 名支行班子组员分管零售业务，设团体负责人 1 名、个贷经理 1—2 名、零售客户经理若干名，另设兼职理财经理若干名、兼职综合员 1 名、兼职培训师若干名。2023 年下六个月在温州分行试点，争取 2023 年在各支行全面推开。

通过 1-2 年试点，分行零售业务部设个贷中心、理财中心和银行卡中心，支行设零售业务部并根据业务发展需要建立个贷、理财和银行卡营销团体。

零售营销团体由负责人、后台保障和零售客户经理三个部分构成，如图 1 所示：

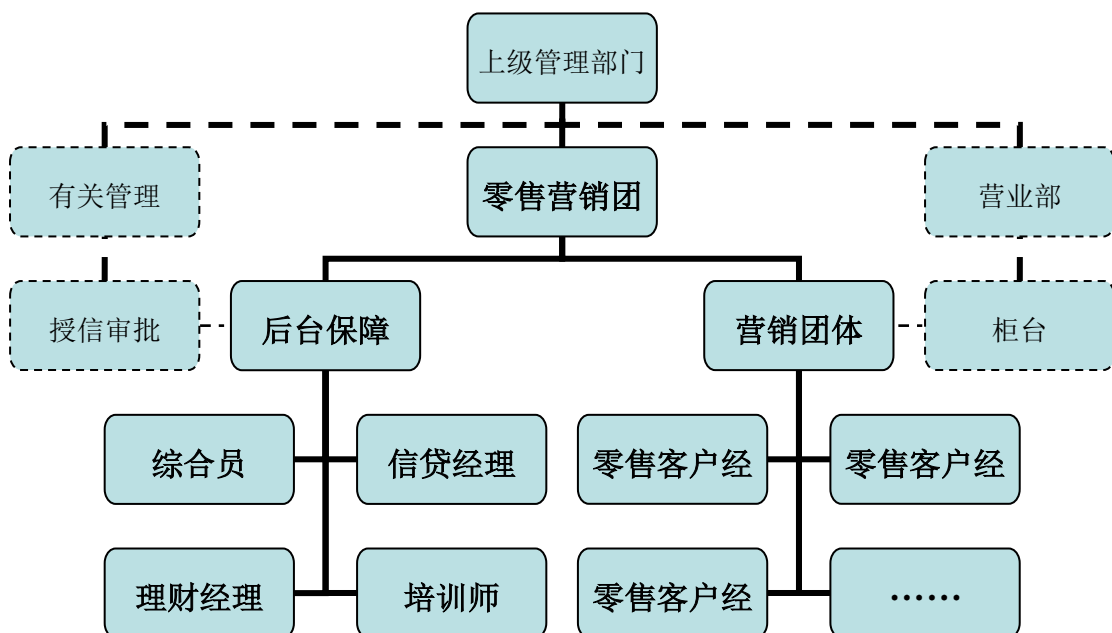


图 1：零售营销组织构造图

二、岗位职责

岗位职责设置必须坚持分工协作、首问责任、工序服从、尽职尽责的重要原则。务求职能到岗、责任到人。

（一）团体负责人职责

- 1、组织年度经营计划实行，按季（月）分解贯彻，每周检查。
- 2、负责平常运行管理，保障团体人员各项工作的开展，把好信贷风险关。
- 3、负责营销团体平常管理考核，认真组织实行营销团体考核措施，不停总结经验、改善措施、推广经典、提高效率、提高绩效。
- 4、负责业务培训和指导，负责研究、组织零售产品的推广营销，客户挖掘和市场拓展。
- 5、负责与其他管理部门、经营单位的沟通和协调。
- 6、负责应急预案实行及重大事项汇报。
- 7、负责领导交办的其他事项。

（二）零售客户经理职责

- 1、获取潜在客户信息，搜集客户资料。
- 2、向目的客户推介零售产品或方案，为客户答疑解惑，
- 3、建立巩固和深化客户关系，做好客户服务。
- 4、准时完毕团体下达的零售业务指标。

5、做好零售产品的宣传工作。

6、做好领导交办的其他临时性工作。

（三）个贷经理职责

1、贷款调查。包括方案安排（金额、期限、利率，贷款种类，用途，担保方式等）、主体身份、交易背景的调查，证件资料的真实性，有效性审查，征信系统检查。

2、贷款上报与催办。及时上报审查汇报，并跟踪流转行程，保证时效。包括明晰的政策合规性评估，风险性、效益性评估及材料的完整性。

3、贷款出账管理。包括协议文本面签，贷款前置条件贯彻，资金规模安排，贷款用途、划款途径控制，贷款台账记录，征信系统录入等。

4、贷后管理。到期日排序管理，扣款日、提醒日、计息日管理，还款后信贷台账及征信系统更新，贷后检查记录及汇报。

5、五级分类。逾期等非正常原因分析，贷款效益后评价。

6、征询答疑。负责对营销人员、柜面人员或客户提出有关我行零售、信贷业务政策指导、利率及流程做出精确解答。

7、改善提议。根据实际状况及对反馈客户需求适时提出信贷业务政策提议，不停改善业务流程，提高工作绩效。

8、做好领导交办的其他临时性工作。

（四）理财经理职责

1、接待存款或理财类零售客户来访，负责客户经理的客户后续处理。通过探讨产品组合，竭力满足客户需求，建立客户关系。认真受理和积极响应客户应急求援申请，如口头挂失止付，现金预约，吞卡处理等。

2、建立有效客户档案，全面搜集客户信息。

3 定期分析客户信息，开展数据挖掘工作，实际信息共享，及时报送各类业务报表。

4、征询答疑。精确解答营销人员或客户提出的有关负债、理财、中间业务、产品价格和收益、流程、手续、时限等问题。

5、做好领导交办的其他临时性工作。

（五）培训师职责

团体负责人、个贷经理、理财经理兼有培训职责，通过几年奋斗，努力培养一支具有专业理论水准又有实务操作能力的专职培训师队伍。其职责：

1、传授知识。负责营销团体组员进行系统的定期培训，包括企业文化、企业形象、行为准则以及零售业务知识。

2、培养观念。开展常常的学习交流活动，总结提高营销经验。

3、训练技巧。组织、指导技能、技巧训练。

4、答疑解惑。及时研究发现营销实践中的困难和问题并加以指导处理。

5、优化改造。对既有业务流程、操作规程。伴随业务的不停发展，要做持续的修正、改造，使之不停优化、完善。

6、做好领导交办的其他临时性工作。

（六）综合员职责

1、文档管理。负责文献收发流转及归档资料的保管调阅。

2、会务管理。负责会议、培训活动的组织、安排、记录等工作。

3、平常汇报。负责上报日、周、月、季、年度多种定期报表及临时记录报表。

4、制度考核。负责全员考勤和工作考核，内务检查。根据考核措施，负责薪酬、费用和绩效奖金的核算、分派。

5、协调联络负责团体内各岗位协调和部门间工作沟通和联络，如加班、代班安排，联络单处理，监督岗位间工作交接等。

6、做好领导交办的其他临时性工作。

三、业务流程

（一）负债及中间类业务

存款类：客户可自行到营业柜台办理；也可由零售客户经理带至柜台办理。

理财征询类：零售客户经理对简朴小额业务能直接答复办理的直
接办理；重要客户来访，由零售客户经理引荐给理财经理负责接待；
重要客户规定上门服务或先出方案的，由零售客户经理交给理财经理
办理，或相约上门服务；销售理财产品，由零售客户经理联络营业柜
台服务客户。（见图2）

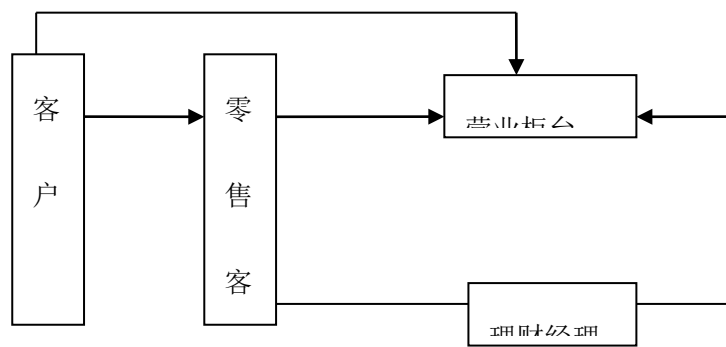


图2：负债及中间类业务流程简图

（二）资产类业务

零售客户经理负责搜集基本资料，理解客户状况后，交由个贷经
理。个贷经理审查资料，向客户理解并实地调查后补充完善资料，上
报审批，贯彻放款条件，出账及贷后管理，告知综合员营销业绩考核。
如中途因故中断流程，由零售客户经理退回客户资料。

资产类业务将严格遵照我行有关贷款业务管理措施及流程实行。

（见图3）

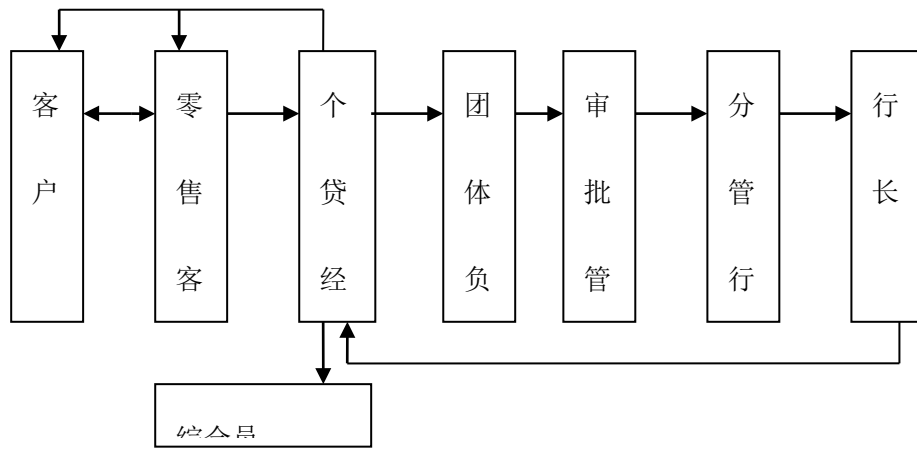


图 3：资产类业务审批流程简图

（三）业务记录流程

业务记录重要由综合员负责。综合员可分别从营业柜台、个贷经理及理财经理处获取客户经理的有关业务数据，制表汇总后报至团体负责人处，团体负责人审核后报至财会部，数据经财会部与营业部最终核算后才能作为考核根据。（见图4）

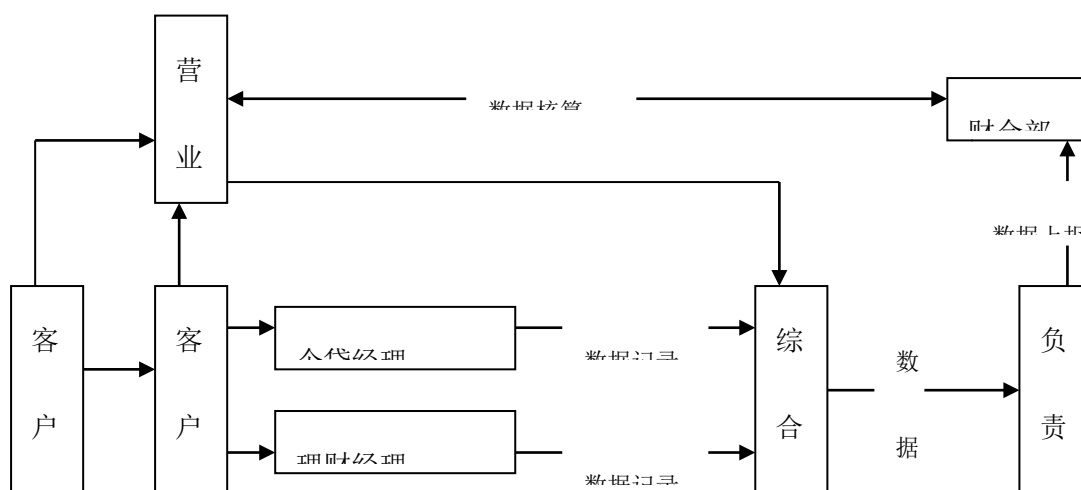


图4：业务记录流程简图

（四）贷款审批

提议按现行审批权限分别报批。

（五）营销考核

后台保障人员，参照分行非客户经理序列考核；团体负责人、零售客户经理，按照营销业绩指标按季考核，动态管理。（详见附件2）。

（六）劳动管理

零售客户经理协议用工关系管理由分行办公室负责，平常工作关系管理由支行

负责。零售客户经理编制为准行员，与劳动服务企业签订劳动协议，由劳动服务企业进行劳动关系管理，包括社会劳动保险、医疗保险、党团组织关系等。我行与劳动服务企业签订劳务使用协议。支行对零售客户经理进行平常岗位工作管理，包括考勤考核与企业文化、企业形象、行为准则教育管理。

第三章 组织实行

一、市场细分

在零售营销团体成立初期，由于团体力量有限，不适宜采用泛化营销的模式，而是要锁定目的客户群，有目的、有重点的营销，充分发挥有限的资源优势。根据我行现阶段状况，初步将目的客户群划分为4个层次：

第一层次，零售客户经理的自有资源，包括其拥有的已建立了长期业务联络的客户、有开发潜力和开发价值的亲朋好友、熟人等。此类客户群开发成本较低，成功率较高，是零售营销团体潜在的优质营销对象。

第二层次，通过第一层次客户群发展的下一级客户、次下一级客户等等。即，客户群展现金字塔式架构，金字塔顶端是零售客户经理，往下是由其开发的自有资源客户，再通过这些客户去影响和开发更多的“客户的客户”。此类客户的营销需要零售客户经理在服务最初客户的时候，就要树立良好的服务口碑和专业形象，才能在潜在客户群

中产生影响。

第三层次，通过其他业务，如授信客户。例如，通过与小企业主建立常常性的联络，及时发现其个人资金需求，并适时推销我行零售产品，从而建立多元化的、稳固的业务关系。只有当客户与我行建立多种业务合作时，才能保障存款规模的稳步上升，减少因单一业务的自然终止而导致的客户流失风险。

第四层次，网点周围的小区居民、写字楼职工等。考虑到陌生拜访的方式成功率较难把握，因此将此类客户群作为第四层次客户。

二、营销方式

（一）人员营销

零售营销拟采用一对一、人盯人的个人营销为主的小团体营销模式，逐渐扩大营销网络。以零售客户经理上门当面营销为重要方式，辅以 营销、网络营销、邮件营销等其他营销方式。

（二）渠道营销

通过广泛地与商场、市场、房地产业、零售业、餐饮业、娱乐业、制造业等建立联名卡、特惠商户、指定商户等业务合作关系，积极拓展营销渠道，实现规模化营销。

（三）媒体营销

与传媒机构建立长期和常常的亲密关系，随时通过传媒的影响力展示我行形象，举行各类理财讲座、零售产品推介会、投资技巧研讨会等公众活动，吸引公众注意力、简介产品、沟通信息。

（四）公共关系营销

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/476201212115010200>