

高度重视金融安全 坚持走“质量强行”发展之路

□邮储银行广东省分行行长、党委书记

刘义龙

金融是现代经济的血液。习近平总书记指出:金融安全是国家安全的重要组成部分,是经济平稳健康发展的重要基础。金融活,经济活;金融稳,经济稳。必须充分认识金融在经济发展和社会主义生活中的重要地位和作用,切实把维护金融安全作为治国理政的一件大事,扎扎实实把金融工作做好。从去年中央经济工作会议明确“把防控金融风险放到更加重要的位置”,到今年全国金融工作会议强调“金融安全是国家安全的重要组成部分”,一系列部署凸显了以习近平总书记为核心的党中央对金融工作和金融安全的高度重视,也彰显了金融工作和金融安全的重要地位和意义。

商业银行建设强大高效的风险管理体系,是守住风险底线、承担社会责任、提升服务实体经济水平的必然选择。近年来,邮储银行广东省分行坚持“稳健经营、科学发展”的总基调,以“稳中求进、提质增效”为基本工作取向,坚持走“质量强行”之路,实现了经营质量、效益、规模、速度相统一。截至2016年末,不良贷款率为0.59%,在广东主要银行中最低,降幅达14.49%,资产质量实现逆势上扬。

树立健康的风险文化 合规理念形成“肌肉记忆”

文化是企业的根与魂,根深才能叶茂,有魂方显活力。在“三期叠加”新常态下,广东省分行始终坚持“适度风险、支撑发展、稳健经营”的风险偏好,贯彻总行董事长李国华关于“发展是硬道理,但没有质量的盲目发展绝对没有道理”的指示精神和行长吕家进关于“合规经营无小事、底线思维莫闲谈”的要求,着力把提升发展质效作为经营管理的重中之重。

广东省分行去年和今年建立实施了“行长合规履职述职”考评机制,辖内20家二级分行行长逐一本人在2015年度合规履职情况进行现场述职。省、市、县三级行领导班子成员、部门负责人、职工代表及业务骨干近1800人参加会议,一把手现场就合规履职述职,不仅切实增强了其责任意识,也使全分行员工受到了一次合规教育洗礼,取得了很好效果。总行专门印发文件,在系统内推广广东省分行这一做法,广东省银监局多次肯定和表扬了这一创新举措。

广东省分行还深入开展和全面推动“重塑合规年”“内控达标年”和“两个加

据监管单位公布的数据显示,截至2016年末,广东银行业不良余额为1224.69亿元,与年初相比增加93.37亿元,同比增幅为8.25%,全省银行业风险管理和质量管控能力面临持续挑战。而邮储银行广东省分行同期不良贷款率仅为0.59%,在广东银行业中最低,降幅达14.49%。广东省分行资产质量之所以能够逆势上扬,源于从文化与制度、规范、标准等层面入手,进行风险管控的创新实践并卓有成效。该分行始终坚持“稳健经营、科学发展”的总基调,以“稳中求进、提质增效”为工作取向,坚持走“质量强行”之路,实现了经营质量、效益、规模、速度相统一。

强、两个遏制”回头看、非法集资排查及“降投诉、提服务、化风险”等专项活动,在全省强化“合规是高管的保护伞,合规是员工的护身符”“法规是块钢,谁碰谁受伤;合规是底线,谁破谁流泪”“红绿灯是用来遵守的,不是用来作摆设的”“合规创造价值”等合规文化理念,逐步形成从高管到员工的“肌肉记忆”;坚持“管人比管事重要”,按照“突出问题导向、聚焦排查效果、深挖风险隐患”的原则,联系实际、创新举措,实行逐一全面排查、重点线索核查、巡查反馈督导的“排查一核查一督导”三级排查机制,深入开展重点业务和员工日常行为专项排查,全员签订《合规自律承诺书》,交叉检查人员签订《合规履职作为承诺书》,取得了良好成效。“合规经营、底线思维”的健康风险文化浸润经营管理的方方面面,全行合规意识显著增强,从而筑牢了风险防控的思想防线。

建立科学的激励约束机制 完善风险政策传导机制

为确保全行经营发展战略和风险偏好落地,广东省分行坚持以“三个责任制”(目标责任制、发展责任制、风险责任制)为主线,完善激励约束机制,建立风险管理的岗位责任制与管理责任的追究制度,强化成本和风险自担机制,将权限与责任、压力与动力一并传导到分(支)行和业务条线,建立并执行差异化信用风险政策和风险容忍度。在总行风险政策基础上,广东省分行综合地方经济金融形势,科学确定风险容忍度,对存量及新增不良贷款实行差异化管理,重点加强对增量不良贷款考核,处理好风险防控和业务发展的关系,让分行员工清楚“发展有风险,但不发展才是最大的风险”;狠抓激励约束机制建设,实行薪酬分配与业绩挂钩、延期支付与风险挂

钩、目标考核与职位挂钩,建立“管理有规范、操作有制度、岗位有权限、过程有管控、风险有预警、部门有制衡”的全面风险管理体系,让人人都成为“风险官”;优化风险偏好与风险政策传导机制,按照银监会全面风险管理指引要求,将风险偏好、风险管理政策流程化制度化;强化各分支机构风险管理责任,保证风险偏好、政策顺畅传导、有效落地;着力追求经风险调整后以综合收益为导向,不断优化业务结构,持续狠抓存量信用风险的缓释,较好地缓释了不良资产高企的压力。

强化信用风险管控 提升风险管理精细化水平

经济新常态下,信用风险的防范与化解始终是摆在银行业面前的一大考验。广东省分行通过做细做实风险评价、风险预警、风险分类等工作,督导所辖分(支)行开展实地调研,研究本行业务发展态势,从区域、行业、产品等多个维度通盘思考风险管理工作,进一步优化信贷资源配置、创新信贷产品要素设计、完善风险识别方法和准入标准,全面提升风险管控能力。

以“机制”为基础,夯实风险管理体系。风险管理工作与业务管理、合规管理密不可分,实施过程中需要多方面协同与配合。为统筹协调风险管理工作,广东省分行设立高级管理层风险与内控委员会,风险信息在前、中、后台部门间实现充分共享,发挥各部门和人员的专业优势,及时对潜在风险进行预警,增强风险监测的导向性和联动性,夯实“信用风险监控一预警一督导一整改一反馈”的“过程管理”机制,确保在风险管控重大问题上统一思想认识,统一行动步调,形成合力,逐步构建起职责明确、功能协调、执行高效、监督有力的全面风险管理

体系,确保各项业务持续稳健发展。

以“政策”为导向,引导信贷资金投放实体经济。广东省分行成立了三农金融事业部,突出对“三农”、小微等经济薄弱环节的支持,实现自身稳健经营与服务经济社会发展相结合;不断优化完善风险管理政策和授信管理政策,持续提升信用风险识别、计量、监测、控制和缓释能力,通过客户、产品、行业、区域等风险政策的宣贯和传导,引导分行信贷资金投向风险相对较低、收益相对较高的区域、行业及企业,将风控手段前置,在竞争和发展中主动管控风险。

以“分类”为抓手,做实信贷资产质量。建立信用风险检查常态化工作机制,严格遵循真实性和审慎性原则,保证资产分类结果的准确性、稳定性和连续性,加强对资产结构的动态监测,将每一次贷后检查的结果都纳入日常资产分类,强化对资产分类偏离度的检查工作,通过对分支机构现场与非现场的抽查,将监督和检查结果与业务授权管理、资产分类标准制定、减值准备计提政策、信用风险限额、责任认定有效衔接挂钩,对信用风险管理工作落实不到位分行,逐级采取管控措施,提升信用风险管理水平,提高资产分类质量,真实全面反映分行信贷资产质量。

以“队伍”为核心,夯实风险管理基础。建立了前台防控、中台管控、后台监控和所有部门合力履职的“3+N”案防体系;在每个营业网点设置营业主管(合规经理),发挥了“风险预警雷达”的作用;利用内训师和邀请专家对邮储所有营业机构负责人及一级支行长和邮政企业县分公司分管代理金融的经理进行风险内控知识联合培训,实现跨机构、跨部门、跨条线工作的有机协调,达到了提高干部员工综合素质、履职能力,培养复合型人才队伍的目标。

以“监测”为手段,及时化解风险隐患。把“数据体现价值、信息服务前端”的理念贯穿于日常风险监控工作中,对于潜在风险较为突出的区域或主要信贷条线积极开展实地调研和风险处置,研究并调整风险政策,制定专项风险化解方案,为优化信贷资源配置、创新信贷产品要素设计、完善风险识别方法和准入标准、丰富不良贷款清收与盘活手段等措施落地提供支持和保障,积极促进风险的化解。

以“创新”为引领,提升资产保全处置能力。运用“互联网+”等新手段创新资产保全方式,提升不良资产处置效率,加大不良清收和移交力度,确保账销、案存、权在;积极探索创新处置方式、处置流程、处置渠道,切实维护债权效益。

身处竞争激烈的金融行业,邮储银行基层网点还有诸多不适应,存在不少妨碍企业进一步转型的问题,尤其是在经营理念、营销机制、收入结构、员工素质、系统支撑和客户营销等方面,需要进一步提高认识、梳理思路,加快向上市银行转型的步伐。

基层网点应牢固树立“以效益为中心”“客户中心”和“市场导向”的理念,抓好信贷资产定价,树立“品牌形象”的理念,对品牌精耕细作。同时,还要强化内部培训,重视外部人才引进,合理优化人员配置。

□邮储银行江西省分行 陈仕斌

邮储银行组建以来,业务发展和各项管理都取得了长足的进步,迈出了成功转型的第一步。然而,身处竞争激烈的金融行业,邮储银行基层网点的经营理念、风险控制、营销机制、员工素质、服务能力等还需要进一步提高,才能加快向上市银行转型的步伐,谋求邮储银行未来更好更快的发展。

思考一:目前基层网点的经营理念比较注重业务量的增长,更注重网点为中心,对产品组合营销、客户综合化服务重视不足。

转型对策:

一要树立效益优先的理念。牢固树立“以效益为中心”的思想,坚持“只有业务量没有业务收入的事情,坚决不做;只有业务收入没有业务效益的事情,宁可不做”的理念,通过强化效益优势,摆脱片面、盲目扩张的发展思维,由粗放经营向精细化经营转变,做到效率为重、效益优先。当务之急要抓好信贷资产定价。

二要树立“客户中心”的理念。目前,金融市场已成为买方市场,客户尤其是优质客户已经成为各家银行争夺的对象,客户需求能否得到合理、正常的满足便成了客户选择银行的主要依据,这就需要我们变坐商为行商。

三要树立“市场导向”的理念。要根据市场的需要,及时调整产品研发计划,以变应变,推出“适销对路”的金融产品和服务;要通过灵活的产品定价措施,具有前瞻性的产品创新能力以及鲜明的品牌形象,使客户能够在无形的产品和服务上,看到邮储银行与其他银行的差异,从而产生不同偏好与取向;要根据不同的客户有着不同的金融需求,做到资源配置的差别化,突出“有所为有所不为”的经营理念。

四是树立“品牌形象”的理念。应对品牌进行精耕细作,加大对产品的传播力度,加大企业文化建设力度、加大对地方经济建设支持力度,建立起差异化的竞争优势,逐步树立“专业、进取、亲切”的对外形象和营造和谐共生的内部发展氛围。

思考二:基层网点专业人才、高学历员工占比偏低,要及时补充新鲜人才血液。

转型对策:

一是强化内部培训。通过创新师资队伍建设和创新培训模式,增强培训的计划性,做好培训效果评估等方式,全面提高从业人员的专业知识和业务技能。

二是重视外部人才引进。引进高级管理人才;公开招聘,接收高校毕业生,充实到经营服务一线;聘请具有丰富商业银行从业经验的退休人员,作为优秀顾问。

三是合理优化人员配置。要按照现代商业银行“效益导向”的原则,对重要的岗位、业务条线和管理条线合理优化人员配置。

思考三:基层网点收入结构、业务结构和客户结构仍需优化,以进一步提高中间业务收入占比、高效业务占比和高价值客户占比。

转型对策:

一是加快业务结构调整。要突出负债业务基础位置,实现由单纯追求总量向追求总量与效益并重转变;突出资产业务的主导位置,实现由注重投放扩张向高效益增长转变;突出中间业务的特殊位置,实现由功能型向效益型转变。

二是加快收入结构优化。要通过加快资产业务、公司业务的发展,保持高于同业的增长速度,实现资产收入、公司收入占比持续上升及中间业务收入快速提高。

三是推进客户结构调整。增强细分市场能力,完善分层服务体系,改善客户关系管理。在提高基础金融服务效率的同时,主要通过理财类业务维系和发展中高端客户群,通过网络支付结算产品培育新的客户群体。细分产品和目标客户,加强市场营销工作,根据客户的不同风险承受能力、不同投资财务需求,完善产品和服务。

思考四:基层网点在自助设备品种、数量,网点功能分区、柜台布局和装修等方面,与同业相比有差距,电子渠道替代率有待提高。

转型对策:

首先要完善服务设施,拓宽服务渠道。要加快网点优化和转型速度,增加自助设施投放,加速电子银行发展,通过整合传统网点和虚拟银行功能,构建综合性服务平台,提升对外服务能力。尤其是要大力引入自助填单机、自助开卡机、自助复印机、自助查询机,加大ATM、CRS等机具的布放力度,减轻柜台压力,释放员工外拓营销活力。

其次要整合服务流程,提高服务效率。要想满足不同客户的个性化需求,就应做好客户细分,推行客户分层服务体系,针对不同的客户群体实行不同的服务模式,提供不同的服务渠道、服务团队和服务产品。整合服务流程应做好三项工作:一要注重网点功能分区建设;二是加强大堂经理配备;三是推动网点工作流程化。

再次要改进服务手段,提高服务供给能力。要加大产品开发力度,提供特色服务。要关注特殊群体,增强服务的针对性。最后要践行行业标准,加强服务质量管理。邮储银行应以银监会、银行业协会相关服务管理办法为蓝本,结合实际,细化方案,做好落实,争做银行业规范化服务的示范单位。同时,要采取加大服务质量考评力度、健全客户投诉机制等手段进一步加强对服务质量的管理。

思考五:客户管理尤其是中高端客户的管理、营销组织以及绩效杠杆管理方面,基层网点可发挥的潜力巨大。

转型对策:

一是绩效杠杆要发挥损益核算的作用,让网点成为利润中心,让支行长成为经营业主,鼓励多发展、超发展。二是客户管理要精细化和差别化,提升客户的忠诚度和满意度。要积极做好客户关系的培养,用好大堂揽客、引荐分流、约见谈话、促成落地策略,为客户提供全流程优质服务。三是抓好大堂制胜和外拓营销。



邮储基层网点转型的几点思考

打牌与博弈:邮储银行基层网点客户的综合营销

□邮储银行青岛分行山东路支行 衣师

提到博弈论,相信大多数人都并不陌生。从概念上讲,博弈论是一种通过考虑游戏中个体的预测行为和实际行为,来研究优化策略的理论和方法。很多人喜欢打扑克,如果用博弈论去理解就是,我们首先要清楚自己手中的牌,然后判断对手手中的牌,出牌时通过预判双方打出的不同组合,来找出最有利于我们的打牌组合,从而获得胜利。

打牌与客户综合营销有共通之处。营销一个信贷客户的最优结果是什么?当然是贷款放出去的同时,客户的存款、理财等负债业务都拿进来,然后再加办代发、代缴等中间业务。可为什么往往做不到?原因就是咱们没打好自己手中的牌,也没应对好客户打出的牌。客户手中的牌其实就是他能给银行带来的所有业务,而我们的牌是邮储银行独有优势,如便利的产品、较低的价格、超大的规模、众多的渠道、优质的服务等等。说白了,邮储网点多、规模大,可到底该怎么发挥这些优势,这就需要我们与客户博弈。

打过牌的人都知道,要想取胜有两个关键因素:一是自己的牌好不好,二是出牌的策略好不好。结合日常工作来看,第一个因素是我们自己的个人综合能力,第二个因素就是应对客户的博弈谈判能力。

提高个人的综合能力

个人综合能力主要包含两个方面,一是对相关业务知识的掌握能力,二是个人知识面的丰富程度。

一知内产品、制度的掌握能力。这是个老生常谈的问题,通常我们能做到纸面上的“掌握”,比如通过岗位资格考试,

博弈论是一种通过考虑游戏中个体的预测行为和实际行为,来研究它们优化策略的理论和方法。很多人喜欢打扑克,其实打牌与客户综合营销有共通之处。

客户营销没做好的主要原因,是我们没打好自己手中的牌,也没应对好客户打出的牌。成功营销有两个关键因素:一是自己的个人综合能力,二是应对客户的博弈谈判能力。要学会并做到大框架下的“主线思维”和单一客户的“羽翼填充”,还要有“底牌”意识和出牌的策略以及坚定的信心。

但真正运用时,往往还是感到力不从心,建议大家“找主线、抓本质”。比如信贷调查工作。这项工作的主线是什么,本质又是什么? 笔者的经验是:大框架下的“主线思维”和单一客户的“羽翼填充”。所谓“主线思维”中的“主”,是指在调查时,牢牢把握所有企业都追求的共同目的——“盈利”;“线”是指“收入一成本一利润”这条财务线。任何行业中的任何企业,都不会撇开上述“主线”去经营,这条主线可以说紧紧抓住了企业经营的生命脉。

“羽翼填充”是指从企业主线出发,结合邮储银行制度要求,运用基本面分析、行业分析、财务分析等手段,洞察每个企业在主线上的自有特点,一步步地给主线填充羽翼,也就是邮储银行贷款风险的识别过程。

找主线做业务,一下子就抓住了信贷调查工作的本质,实践证明,按照上述方法,能最大限度地做到业务发展和风险控制两不误。其他条线的业务和产品其实也类似,都可以按照“找主线、抓本质”的方法去学习。简单概括就是,不要

简单地“背”,而要真正地“懂”!

综合知识的掌握能力。与客户交流的前提是快速拉近与客户的距离,其突破口就是“投其所好”。客户的关注点各有不同,大到天文地理、国家政策、宏观经济,小到柴米油盐、养育子女、生活琐事,无论哪个切入点都可能是客户的兴趣点。要做到投其所好,只能尽可能提高我们知识面的丰富程度,专业、社会、科学知识、体育、娱乐、生活信息等,都是营销人员需要知道和了解的,倒不见得每个领域都精通,但也应做到有个概念,不能完全空白。

当然,一个人的精力有限,不可能什么都懂,总有不掌握的地方,因此,还应注重个人逻辑能力的培养。笔者的一个客户是个围棋迷,笔者则完全不懂围棋,但笔者知道下棋最终的结果是输、赢或者平,于是笔者就从输赢出发与客户交谈,避免了自己无话可说的尴尬,也得到了客户的认可。

提高与客户的谈判能力

说完了怎么摸好牌,再说怎么打好

牌,也就是怎么提高与客户的谈判能力。

要有“底牌”意识。比如邮储银行的价格、规模、渠道等优势的最底线,绝对不能轻易全盘托出。以小企业贷款利率的问题为例,假如我们手中的底牌是年利率6%,在打这张牌前,一定要确保客户的存款、结算等尽可能多的业务已经转到了或即将转到邮储,否则你就白白浪费了这张底牌。掌握底牌意识有个窍门,就是逼客户先亮自己的底牌。

出牌的策略。实际工作中,客户会先问:“你们贷款什么利率啊?”答:“7%,但是如果您综合贡献度高,我们可以优惠。”客户接着问:“怎么提高综合贡献度啊?”答:“如果您将公司、个人的账户结算放入我行,我们可以给您申请6.5%。”客户接着说:“6.5%还是高,还能再低吗?”答:“如果您还能在日均存款上有所沉淀,并达到我行一定要求的话,我们可以申请到6.2%。”以此类推,通过讨价还价的方式,层层加码,加重客户的渴望度和得到优惠的困难程度。

坚定信心。当我们维护高端客户时,情况经常不同,其原因有二:一是我们对他的需求大于他对我们的需求,二是高端客户住往也是博弈谈判的高手。某客户在笔者第一次报出利率7%时,直接将笔者逼入绝境:“我在别的银行贷款利率是6%,你们怎么还7%?”如果我们顾忌贷款指标,直接答复:“好吧,我们也6%。”谈判将戛然而止,后续的综合营销完全无从谈起了。对此,营销人员一定要坚定信心。靠什么坚定信心?靠的就是个人知识面的丰富程度。现在的经济环境下,其他银行有6%吗?即使有,客户肯定也是付出了存款、结算等等代价以后才获得的。因此,按照同业已经打过的牌继续牌局,肯定会再次占领主动,将谈判引向有利于自己的方向。