

农商银行如何拓展“两大市场”

◎ 范甘霖 郑尚军

改革开放以来,我国农村农业农民和城镇发生了翻天覆地的变化,面临农村和城区出现的新情况、新特征、新问题,农商银行怎么黏住和吸引“两大市场”的客户,提高“两大市场”客户的忠诚度和贡献值。笔者认为,在城区通过“六扫”的营销方式,即扫单(位)、扫街(道)、扫(商)圈、扫(写)楼、扫(社)区、扫园(区),拼抢城区业务市场份额;在农村通过“三进”的营销方式,即“进场镇”“进村组”“进外地”,固牢农村业务主阵地,从而,达到巩固农村市场阵地不丢失,抢占城区市场份额占比的战略目的。

如何拓展城区业务市场

(一)“扫单位”瞄准公职人员客群。1.明确目标客户。就是当地党政机关、政府部门、事业单位、公立学校、公立医院、银行、保险、水务、燃气、电力、移动、电信、烟草等单位的公职人员。2.找准关键营销。公职人员属于工薪阶层客户,都有稳定的固定收入,对消费融资和中间业务需求较大,对这类客户的营销应尽量简化各种手续,通过各种渠道与其系统内管理部门,如财务、人力部门或者单位负责人沟通,找准关键人员进行营销。3.提供金融服务。对城区各单位可事先按营业网点为半径划分营销范围,明确营业网点责任范围,也可按网格化管理模式,认真对联系方式各自辖区内所有单位客户,要按照批量开发客户的思路,一户一户拜访,制定金融服务方案,为单位客户及其员工提供财务结算、银行卡、电子银行、理财、保险、公职人员消费贷款等金融产品。

(二)“扫街道”锁定坐店经商客群。1.明确目标客户。就是营业网点范围内所有坐店经营的个体工商户以及农贸市场的小商小贩。2.找准关键营销。个体工商户属于自由职业者,要摸清情况,了解谁才是老板,通过电话、微信等方式进行对接,才能达到有效营销的目的。3.提供金融服务。对营业网点所辖范围内的所有个体工商户以及农贸市场的小商小贩,农商银行客户

经理要逐一上门或逐一摊位进行宣讲,建立城区个体工商户经济档案,逐户评级授信,做到余额控制、随用随借、方便快捷,让客户满意。

(三)“扫商圈”找准商圈经商务客群。1.明确目标客户。就是营业网点范围内所有较为集中的,诸如建材五金城、各种批发中心(城)、城市综合体、城市主要街道、商贸集中区等中的个体工商户以及小微企业。2.找准关键营销。要摸清情况,找到个体工商户及小微企业真正的决策者,通过电话、微信、短信等方式进行对接,才能有的放矢地营销。3.提供金融服务。农商银行客户经理要逐户逐一上门营销,建立商圈客户经济档案,集中统一授信或逐户评级授信,保证客户融资的便捷性,提高效率,为客户省时省钱,为各类商圈经营的个体工商户、小微企业及其员工提供各种金融产品和服务。

(四)“扫写字楼”确定公司类客群。1.明确目标客户。就是设在写字楼中的各类公司以及健身、瑜伽会馆等的中小微企业。2.找准关键营销。了解这些公司真正的老板是谁,可通过电话、微信、短信等方式进行对接,然后约定时间面谈,在面谈前最好先了解这些公司所从事的行业情况,便于有资询和银行从业人员应有的专业性,以引起企业客户的注意,达到成功营销的目的。3.提供金融服务。农商银行客户经理要逐户上门营销,建立写字楼公司客户经济档案,逐户评级授信,保证客户融资的便捷性和可获得性,提高办贷效率,逐户制定金融服务方案,为写字楼、中小微企业及其员工提供各种金融产品和服务。

(五)“扫社区”固定小区住户客群。1.明确目标客户。就是居住在各街道小区的所有住户。2.找准关键营销。通过社区或街道办、小区物业公司或其他渠道,了解和掌握小区住户信息。3.提供金融服务。农商银行客户经理要根据小区住户的年龄、从事行业、学历等,制定不同的营销活动方案,以群体活动的方式,吸引广大住户参与,如开展“夕阳红沙龙”活动,主要讲

解理财知识,吸引中老年朋友购买农商银行的理财产品或存款;可举办“财赢人生——红酒品鉴沙龙”,主要讲解个人生产经营性贷款和个人消费贷款,让住户今后有融资需求时,首先想到的是到农商银行去办理借款。

(六)“扫园区”标定园区企业客群。1.明确目标客户。就是设在各类经开区、工业或农业园区等内的大、中、小型企业。2.找准关键营销。在做足“功课”后,与企业主要负责人或主要股东约定时间面谈,宣讲农商银行的优势,以及金融产品,为双方合作埋下伏笔。3.提供金融服务。对县域内的各类经开区或园区内的所有企业,客户经理要逐户上门营销,建立经开区或园区企业客户经济档案,逐户评级授信,为企业逐户制定金融服务方案,以真诚的实际行动,让客户满意、为经开区或园区大中小微企业及其员工提供各种金融产品和服务。

如何拓展农村市场

(一)“进场镇”定位乡镇各类客群。1.公职人员客群。(1)明确目标客户。就是乡镇的党委机关、乡镇政府职能部门、学校、医院、供电所、移动、电信等单位的公职人员。(2)找准关键营销。对乡镇各单位来说,主要与乡镇党政主要领导进行对接联系;对除乡镇党政外的其他单位,主要与该单位负责人及财务部门内沟通联系。(3)提供金融服务。对乡镇所有单位部门可采取联谊、座谈、职工大会等形式以群体活动方式进行金融(产品)服务宣讲,为乡镇各单位及其员工批量或逐个提供各种金融产品和服务。2.场镇个体工商户。(1)明确目标客户。就是在乡镇上坐店经营的个体工商户。(2)找准关键营销。这些个体工商户一般都是本地人,要了解这些个体工商户家中谁说了算数,这样成功营销的机率就大多了。(3)提供金融服务。对场镇个体工商户,农商银行各营业网点可采取逐户拜访、商圈聚会等方式营销,加强与场镇个体工商户的联系,要对场镇所有坐店经营的个体工商户逐一

逐户建立经济信息档案,并定期或不定期地建立联系机制。要为这些个体工商户提供各种金融产品和服务。3.场镇社区居民。(1)明确目标客户。就是居住在场镇上的居民。(2)找准关键营销。这些居民有的是退休单位职工;有的是本地居民户;有的是为了儿女或孙儿女方便在乡镇学校上学,有的是购买了住房而居住在场镇上的本地农户等。(3)提供金融服务。对场镇社区居民,可采取“存款有礼”“动账有礼”等活动,来吸引闲赋在场镇社区居民。

(二)“进村组”定向在村组的人员客群。1.留守在本地的农户。(1)明确目标客户。就是居住在本乡镇各村组的农户。(2)找准关键营销。小部分的中青年人,大部分的老年人。(3)提供金融服务。对留守在农村的客户,可采取“存款有礼”“到店有惊喜”等活动,来吸引留守在本乡镇的农户到农商银行网点去办理业务。2.本地适度规模经营客群。(1)明确目标客户。就是本地或外地来当地发展的种植养殖业主、新型农业经营主体、农民合作社等。(2)找准关键营销。是个体经营的就找家人营销;是企业或经济组织的,就找真正的实际投资人或控股人营销。(3)提供金融服务。对种植养殖大户、新型农业经营主体、本地各类企业等,可采取逐一拜访、开展金融对接会等形式营销,吸引客户关注。

(三)“进外地”标定本地在外务工客群。1.明确目标客户。就是在外地的本乡镇务工人员。2.找准关键营销。向本乡镇所有外出务工人员进行营销。3.提供金融服务。对外务工人员,可采取车站接送、到外地走访、返乡务工人员座谈会、电话、微信、短信等方式,强化对客户的关系和联系;要利用春节等外出务工人员返乡高峰,依靠村级金融服务联络员对农村外出务工人员,逐村逐组建立外出务工人员台账、了解和掌握外出务工人员基本情况,为本乡镇外出务工人员提供存款、个人生产生活类贷款、手机银行、云闪付、保险等金融产品。

(作者单位:四川岳池农商银行)

银行柜面操作风险审计方法

◎ 陆立松

近几年,各家银行为强化柜面业务合规操作,不断加强和完善内部控制制度,通过学习、培训,提高临柜人员的业务素质,进一步加强操作风险管理,但实际操作中,表面的“合规”,隐藏在背后的却是操作风险,甚至有案件隐患。审计部门作为风险把控的最后一道关口,如何有效做好银行柜面操作风险审计,是各单位审计部门需要深入思考的一个问题,笔者结合一些典型案例,就如何做好柜面操作风险专项审计做些探讨。

案例一:某银行在一次支行全面审计中,发现该支行负责人利用社保资金下划期与发放期的间歇期,用手工账的形式挪用社保资金从事验资垫款、贷款过桥,从而牟取利益,最终虽未造成损失,但因其性质恶劣,承担了刑事责任。

审计方法:社保资金专款专用,统进统出,每月一进一出,该类案件的迹

象就是社保资金每月多次进出,且间歇期较短,进出金额相符,这是不符合实际情况的。审计人员在审计时仅需查看款项进出记录,每月超过2次进出账记录的,重点查看款项用途,就能及时发现問題,扼制风险的发生。

案例二:银行在一次ATM机专项检查中,发现下属支行ATM机存钞与实际不符,经盘查,由于其柜面操作人员日常消费较大,在实际操作中,该柜员发现ATM机不具备盘库功能,实际加钞与系统录入金额不一致时,不会发起预警,遂私自挪用银行资金20万元近半年未被发现。

审计方法:针对该类情况,如不经实际盘库,仅靠核对柜面账目是发现不了问题的,由于支行较多,全面盘查的及时性及保密性都得不到保障,相关柜员在知晓消息后,会进行弥补,这样盘查就失去了意义。审计过程中,该类案

件发生的先决条件是加钞频率快、加钞金额大,出钞金额小、长期库存金额大。针对这几种情形,审计人员对加钞频率、加钞金额、出钞金额、长期库存金额设立阈值,由系统自动发起预警,从而进行针对性地飞行检查盘库,就能及时、有效地发现并杜绝问题。

案例三:某银行一公司客户报案,其委托代发的工资缺口近1000万元,经公安立案审查,发现柜面操作人员长期为社会人员融资,快出快进,牟取利益。采取修改代发工资对象、金额信息,将发放信息私自修改成其控制的账户,资金回笼后再补足亏空,因社会资金链断裂,最终案发,涉案人员外逃,给银行造成了巨大的经济和声誉风险。

审计方法:普通的审计方法中,财务对账时显示的信息仅有进出金额、账户余额,但由于代发数据信息量大,逐笔核对费力费力而疏于排查。该类案

件发生的先决条件是代发金额大、代发对象多,审计过程中可通过分析每月代发对象、金额变动情况,对工资发放对象变动频繁、工资金额变动较大、单笔金额较大的代发工资户进行上门核对,就能有效地发现、控制该类案件。

案例四:某银行的支行综合柜员由于操作失误,误将一份空白储蓄存折遗失,为避免处罚,该柜员进行了一系列的掩盖动作,将后续凭证进行跳号使用,并手工涂改凭证编号,然后为了日终账实相符,篡改运营主管授权,进行手工销号,蒙混过关。

审计方法:通过分析,重要空白凭证往往都是系统自动销号,即用一份系统注销一份,审计人员仅需排查该系统自动销号但实际手工进行销号的情形,分析手工销号缘由,进一步调查就能发现问题,揭示风险。

(作者单位:江苏建湖农商银行)

多维度破解“老赖”执行难问题

◎ 凌 环 刘廷莉 林立建

随着社会经济迅速发展,人们之间的经济来往日益频繁,不可避免地发生债权债务关系。仅仅依靠债务人本身“自觉性”去偿还债务似乎不现实。因此需要立法强制执行,以维护债权人的合法权益。但是在法律层面下“老赖”现象依旧层出不穷,“老赖”执行难问题已成为当今社会生活中的一个常见问题,对社会金融的稳定发展产生了很多弊端,严重影响社会道德体系的建设和诚信社会的构筑。本文对“老赖”执行难问题,提出对策性意见和建议。

法律强制力是保障

现实生活中,法院的执行案件特别多,而生效判决的执行力与审判权同属于法院,在这种情况下,若公平与效率不可兼顾,执行人员便会更加倾向于大额案件的处理。以至于很多小额案件得不到关注与解决,很多被执行人从中尝到了甜头,以为拒绝执行法院也不会继续追究,失信便成为一种恶习。无论标的额大小,法院对生效判决中拒绝执行的被执行人,都应加强持续、重点关注。关注被执行人是否具有隐匿财产、高消费等行为,一旦发现便可根据《中华人民共和国民事诉讼法》第三百一十三条,“对人民法院的判决、裁定有能力执行而拒不执行,情节严重的,处三年有期徒刑、拘役或者罚金;情节特别严重的,处三年以上七年以下有期徒刑,并处罚金。”以国家强制力做保障,对失信人进行惩戒,以警示教育“老赖”们谁将成为“老赖”的人不敢不还债。出于畏惧,债务人就不敢不还债,“老赖”就越来越少。

政府作表率是推动力

政府部门对待法院的生效判决,没有很好的履行,给普通公民做了一个不好的示范,在构建诚信体制过程中,政府应起到模范带头作用。对于法院给出的生效判决,不仅自身要积极配合履行,还要坚决维护法院的公信力。对于拒不履行判决的政府应加大惩罚力度,施行追究责任制,落实到部门以及个人。打造“诚信政府”,政府

农商银行应对存款竞争的策略

◎ 郭迎春

当前,农商银行面临的存款竞争形势日趋白热化,银行间“争、夺、抢、挖”存款甚至不惜付出违规代价“疯狂”存款。笔者认为,农商银行要实现竞争突围,就要从战略定位上做大做散,从战术运用上多点多发力,从战场对决上寸步不让,从容应对市场竞争。

(一)战略调整:回归本源、做小做散。要确定适合自身特色的存款发展战略,根据业务实际,确定了“错位经营、做小做散、分岗管户、提升份额”的战略定位,做到“既活在当下,又着眼长远”。“当下”指的是:拓展行业客户,以关系民生的小型行业客户,如学校、物业等为主要营销目标,对大户存款依靠但不依赖,做到来不喜、走不忧。

(二)战术运用:巧激励考核,以业绩论英雄。一是提升考核实效。实行层级考核,突出领导班子女员在存款营销工作中的以身作则作用,注重对客户公关营销和对接沟通,加大部门履职考核中的存款营销情况占比;在支行评先评优中实行存款考核一票否决制,竞聘选拔人才时优先考虑存款贡献度因素;实行绩效考核,建立任务分配数据模型,考核区分指标考核、计价考核、过程管理考核等,体现多劳多得,激发全员存款营销热情;实行专项奖励,根据阶段性存款工作重点,开展各类存款营销活动,视存款任务完成情况对支行奖优罚劣,提高一线员工的奖励频率。二是注重习惯养成。开展各类营销文化活活动,创新客户经理学习培训制度,提高营销岗位吸引力,举办各类营销知识竞赛和营销技能竞赛,培养员工的主动营销意识;注重技能培养,实行全员营销,通过营销理论培训和外拓实战辅导、内训师风采展示大赛、管理人员上讲台和一线员工上讲台等,解决营销人员不愿走出去,找不到切入点等问题;注重拓展

的诚信不是空喊出来的,而是实实在在的干出来的。政府作为公共事务的管理部门,要不断地完善制度,施行惩戒制,让诚信作为官员升迁考核的标准。同时,让失信者受到应有的惩罚。加强公务人员的素质教育势在必行,做人民群众信赖的好公仆,树立起诚信意识,就要时时刻刻把人民群众的根本利益作为最高追求。

社会信用体系建设是根本

(一)增强人民诚信意识。创建良好的社会信用环境,人民群众作为社会的主体,要增强他们的诚信意识。可以发挥政府的主导作用,利用协调好各种社会资源,发挥媒体和社会组织的宣传引导功能,让诚信在社会上蔚然成风。青少年是祖国未来的主人,重点加强对未成年人的诚信教育。其中,家庭教育和学校教育都应让诚信摆在前面,作为教育的重点。只有通过全方位的诚信教育宣传,才能使诚信意识深入人心,使人民意识到诚信的重要性。

(二)加快信用管理制度建设。信用管理制度是诚信系统建设的制度保障,是对个人和企业信用的管理,通过制定完善的信用管理制度,可以有效地预防失信行为发生。目前,我国信用管理制度还在发展中,可以借鉴发达国家在这方面的先进经验,如建立个人和企业的征信系统,建立信用登记、查询、评估和风险预警制度,完善监督制度。

(三)健全守信激励和失信惩戒机制。健全守信激励和失信惩戒机制是一项长期性的系统性工程,让失信者受到惩罚,加深对“诚信”的认识,运用经济惩戒和道德谴责相结合的方式,打压社会上的一些不诚信现象。与此同时,弘扬诚信立身、信誉立业的讲“诚信”行为,让讲诚信的人和企业受益到人们的尊重。通过对诚实守信者奖励,对失信行为者打击,让人们形成信用有价的经济价值观念,营造一种“守信者路路畅通、失信者寸步难行”的社会氛围。

(作者单位:安徽广德农商银行)

浅析互联网语境下的银行声誉风险防范

◎ 郑 宇

在互联网语境下,信息传播路径具有“多点対多点”的立体化效果,加剧了信息的传播力度,也使得银行声誉风险的不确定性增强,不可控性增强,管控难度也可成倍增加。

笔者通过分析影响银行声誉的因素,提出相应的对策以实现“双赢”,在此基础上,媒体与银行之间通过互动实现增值,从而推进整个信用环境的良性循环,降低不良舆情的扩散,最终作用于银行的绩效。

影响银行声誉风险的因素

根据利益相关者所处的环境及其需求,结合使用与满足理论,从工作环境、情感诉求、产品和服务、愿景和领导力、风险控制五个方面,分析影响银行声誉风险的因素。

(一)工作环境。员工是商业银行声誉建设的核心和灵魂,是塑造商业银行声誉的主力军。员工的形象和行为习惯对商业银行,会直接影响其他利益相关者对银行声誉的评价。工作环境不仅是指为员工提供良好的工作场所,还包括奖惩制度、发展机遇等。

(二)情感诉求。情感诉求是站在客户的角度说的。需要通过市场调查了解客户需求,增加客户对银行的好感度。

(三)产品和服务。产品和服务是

商业银行利益相关者客户最关注的因素。商业银行产品和服务水平对声誉有重大影响,只有产品和服务高质量、有价值、运作有序,银行才能赢得较好的声誉。

(四)愿景和领导力。商业银行愿景是把银行所有员工和银行所有利益相关者绑定在一起,给予他们强大的精神支持,任何银行都应该有一个清晰的发展愿景作为主线,有利于提升和保持银行声誉。

(五)风险控制能力。商业银行自身的风险控制水平直接影响声誉好坏。积极地完善风险管理制度,健全组织管理体系,主动加强全面风险防范,能够加强商业银行风险管理的全面性及专业性。

声誉风险控制策略

声誉是无法快速获取的一种稀缺资源,需要建立可持续的声誉风险预警机制,防止声誉风险发生,进而保护银行的声誉。

(一)配合制度,建立声誉为主导的企业文化。制度是刚性的,在实际的声誉风险管理实践中缺乏变通,先进的声誉风险管理文化则是变通和柔和的,配合声誉风险管理制度可以起到补充作用,协同放大声誉风险管理制度的应用效果。对此,一是要提高管理人员对声

誉风险重要性的认识,在日常经营管理活动中以身作则;二是员工要积极参与声誉风险相关知识培训和教育;三是加大声誉风险管理科研投入,在定性研究的基础上,结合更为科学有效的定量手段进行分析;四是重视高素质的声誉风险管理机构建设,引进高素质专业化人才队伍。

(二)以客户需求为导向进行产品创新与服务。一是着力推进金融创新。移动互联网时代,客户的需求和消费行为发生了实质性的变化,他们对现金的需求量减少,越来越多的通过移动端办理业务。因此,我们要优化掌上银行,简化流程,使其更加符合网民的操作习惯。二是要提升自己的服务能力,如针对客户投诉建立投诉处理沟通机制,在客户投诉的时候,进行良好的不仅可以避免声誉风险,而且运转得当,可以建立良好的客户关系,形成正向信息传播,对银行的声誉反而能起到促进作用。

(三)推动声誉风险“把关人”机制构建。目前,农商银行在声誉风险管理中,主要停留在舆情管理以及媒体关系维护的阶段,事后后应对,轻事前预防,常陷入被动状态,一旦发生声誉风险事件,无法进行有效应对。因此,要构建声誉危机防范体系,推动声誉风险“把关人”机制构建,以减少负面舆情

的发生。一是在银行,需要设立一些类似“把关人”的角色,对内部成员、风险事件或一些信息的传播进行把关,通过内部严格的控制机制,将声誉风险管控前移,从而化解声誉风险事件的产生。二是对人的把关。对人的把关主要体现在对内部人员的管控方面。据统计,诱发银行声誉风险最主要的原因是内部员工的违规行为、服务意识差等,因此,完善内控制度成为当务之急。在业务运营中,要强调服务意识、社会责任意识和伦理道德意识,保持良好的态度处理与客户纠纷。三是对事件的把关。人人皆媒体时代的到来,使得大众既是重要的传播者,又是接受者,单靠人力监测危机的优势不复存在。对此,要加强各部门之间的联系,除风险管理部门以外,与舆情部、企业文化部等都应成为声誉风险管理的部门之一;各部门应建立高效的沟通与协调机制,及时监测、报告及处理本条线的声誉风险;要处理好与媒体的关系,准确沟通、澄清事实,及时进行信息披露,确保媒体对正面形象的关注;声誉具有主观性,银行应重视网络媒体的经营,营造属于自己的自媒体,及时传播银行的积极正面信息,及时辟谣以减少不实信息对银行的影响,提升自己的品牌形象。(作者单位:山西晋中开发区农商银行)