

## 当代金融家

## 加强农商银行业务库远程异地值守的思考

□熊莉 曾泽彬

远程异地值守是充分运用物理防范和技术防范手段,落实人防应急保障措施,由远程监控中心值班守护人员通过视频监控、报警系统等安防设备和技术措施,对分散的各业务库实施远程集中值班守护的运行方式。笔者结合四川隆昌农商银行运行的营业网点远程异地值守工作实践,浅谈几点看法和认识。

## 实践与成效

实践中,隆昌农商银行建设运行的综合管控平台,经过系统更新已于今年8月成功上线入省、市、县“三级大联网”平台。目前,其转化新系统网点运行正常,与全省农信“一个系统、一张网”的大安防格局基本形成。该行建成的安防系统平台在充分利用原有安防资源的基础上,将各个独立的安防设备系统进行扩充、改造、整合,通过与原接处警管理、音视频监控、IP对讲、远程门禁管理等17个功能模块系统兼容,从而实现信息资源共生共享,实现了管理方式完善升级,提高了综合防范能力。此安防平台的建设为隆昌农商银行施行业务库远程异地值守及安保案防工作提供了“中军帐”和“指挥所”。

**安防成效** 一是平台通过实时监控能够及时发现和制止外界入侵和内部作案,对非规范行为和异常操作现象能迅速做出反应并采取有效措施实现有效控制。二是安防模式由过去的事后处理变为事前防范和事中处置,取得了主动防范的效果;能够在案发时完整记录下犯罪过程,为案件侦破提供了重要的证据保障。

**管理成效** 一是平台系统除了常规的安防功能外,还兼备综合管理功能。其通过对各个环节和工作场所的集中监控,大幅度减少了作业现场值守人

员,提高了监控效率;通过对各个操作环节的集中对比,有利于发现工作流程中可能存在的问题。二是对管理较弱、安防障碍易发的网点、重点岗位和重点环节,通过监控巡查、平台中心监测能很好地解决日常安全生产、业务监管上鞭长莫及的问题,让一些网点转型“小偏差”、临柜人员“小差错”、业务纠纷“小麻烦”、临柜人员“小问题”、安全隐患“小故障”无所遁形。三是隆昌农商银行通过按月对员工违规违纪的事项进行通报,具体问题移交各业务条线“及时处置,实时销号”,员工的违规违纪事项由平台运行初期,发现的10大类、58小项问题,减少至了目前两类、两个小项问题,有效杜绝了严重的违规事项,“安防屏障”和“千里眼”作用得到有效发挥。

**成本效益** 一是平台运行极大减少了管理半径及人力资源成本。如进行日常事务检查、卫生评比、柜面服务、网点转型或舆情监测时,1人就可可在安防中心进行全天候、广角度实时监测和甄别;重要事件和违规行为可“语音提示”,日常检查和夜间巡查可实时“视频对讲”,其平台发挥了有效的警示和威慑作用,大大节约了管理成本。二是实施业务库远程异地值守,取消了离行式ATM夜间巡查,取消了外包押运相关线路和业务库值班守护,提高了良好经济效益。自该平台系统建设和远程异地值守工作推行以来,隆昌农商银行取消了基层网点金库外包守护人员32人,取消了离行式ATM夜间巡查28个点位和外包押运服务两条线路。目前,该行全辖27个业务库网点均实现了远程异地值守工作,大大提高了员工的安全感、获得感和幸福感。

## 启示及建议

**居安思危,提升安防意识** 一是提高站位,注入“智慧银行”建设新观念。安防平台系统建设,农商银行领导重视是

前提,经费投入是保障,科技创新是关键,安全生产是根本。农商银行要以提高思想认识为切入点,树立“思想认识到位、工作重视到位、安全教育到位”的安防教育体系,把安全工作制度化、常态化,建立长期的学习机制、培训机制、考核机制,不断提升员工安全防范意识。二是提升技能,注重“人防”建设新思维。提升农商银行员工安防技能,重点要提升其一线员工对安防系统每个构件、每个部位、每步操作的熟悉和掌握,提升员工对突发事件的应急处置能力。农商银行要定期组织培训和演练,通过实际操作,提高员工安全防范的能力和水平,确保一旦发生危险,员工能够从应对、及时处置。

**加大监督,确保制度落地** 一是“兵马未动,粮草先行”。农商银行在安防平台系统建设推进中,要充分把握、精确制定并细化相关管理办法,将每一步骤、每一时断、每一责任、每项规定想做到、做到位,把规定动作核定到人,考核奖惩落实到位、权利责任追究到人,以系列制度规范平台操作人员的行为。二是在安防平台系统建立伊始,隆昌农商银行就出台了《隆昌农商银行安防中心工作制度》《隆昌农商银行安防中心人员管理办法》等7个制度办法;实施远程异地值守前还增加了《隆昌农商银行远程值守实施细则》《隆昌农商银行远程异地值守突发事件应急预案》等3个制度办法。三是监督执纪,贵在检查。实践中,隆昌农商银行加大了监督检查力度,并加强整改落实,值班人员采取操作岗位重点检查与普遍巡查、白天检查与夜间检查、现场检查与电话抽查相结合的办法,通过“视频监控、视频对话、现场核准”等多种手段,检查规章制度和安全保障措施的落实情况,确保全行员工遵守各项规章制度。四是执纪问责,敢于“硬碰”。该行要求中心值

班人员务必做到“眼毒、嘴毒、行动毒”,一旦出现违规违纪行为,一要正能量十足,严厉制止;二要跟踪甄别、追责、问责,勇于提交处罚建议;三要敢于向违规、违纪等不良行为动真碰硬;四要不做“老好人”,把“规章管控人,制度约束人”等规范切实落地生根。

**立足长远,软硬设施并举** 一是大力推进网络安全达标改造工作。笔者认为网点安全达标改造工作要按《四川农信网点装修规范(4.0)版本》装修改造,或按(3.0版本)局部加固改造后再进行,这样可避免物防和技防硬件设施、设备铺设后,因网点不达标再对其改造,容易造成二次安装和不必要的浪费。二是建议系统升级改造中,要因地利制宜,结合农商银行自身特点,对原系统架构和设备器材进行选型配置后再提档升级,重点考虑自身的应用需求和未来系统扩容等因素,不追求产品的高价位和高技术指标。隆昌农商银行安防平台系统升级中,在充分利用原系统所有设施、设备的基础上,做到了“适用性”和“前瞻性”相结合,让旧设备发挥了最大效能,尽全力做好成本管控。三是建议对“门禁系统、报警系统、监控系统、车载系统、对讲系统、智能分析系统”等主打功能的各种数据信息资源进行集成与处理;对联网的设备,在有线用户、网络参数、业务监控等进行综合管理,并提供与第三方业务系统应用平台的接口,以实现不同系统间的资源共享和信息集成。四是在安防系统网络化的同时,建议采用“集中管理、网点存储、重点上传”的建设思路,即通过联网建立统一的网点监控存储“矩阵装置”,实现网点监控录像的“高质量、高可靠、长周期”保存,从而使安防系统更加科学化、规范化、合理化,以更好地保障农商银行的安全经营和持续健康运营,确保一方平安。

(作者单位:四川隆昌农商银行)

## 推动村镇银行健康可持续发展

——基于主发起行视角

□石乔

为推动村镇银行健康可持续发展,监管部门在村镇银行培育中设计了主发起人(行)制度。2019年,银保监会又印发了《关于推动村镇银行坚守定位 提升服务乡村振兴战略能力的通知》,进一步明确了主发起行发挥作用的制度安排。面对当前国内经济增长速度换挡期、结构调整阵痛期、前期刺激政策消化期“三期叠加”阶段,笔者浅谈一下主发起行在履行监管要求的前提下如何助力村镇银行健康稳健发展。

**制定规划,防止偏离市场定位** 一是主发起行要科学制定并持续完善对村镇银行的中长期发展规划,指导村镇银行围绕总体战略充分发挥协同效应,确保其业务经营符合整体战略和监管要求。二是要监督和引导村镇银行严守主责,立足县域,以“小而美”的微小精品银行为目标,牢牢坚守“做小做散”战略定位,始终将支农支小作为立身之本,加快形成“深耕本地、支农支小”的发展模式,探索服务于当地实体经济发展的差异化路径。三是要做好与各属地监管部门的沟通交流,加强与村镇银行其他股东及利

益相关者的沟通,形成合力,共同促进村镇银行可持续性发展。

**管好高管,防止偏离制度约束** 一是把好选人用人关。村镇银行高管大部分为主发起行派驻,因此,主发起行在选人用人上要有尺有度,要以业绩、能力为导向,为村镇银行择优配齐配强班子成员。二是加强制度刚性约束。制度不是为了约束而是一种保护,要引导村镇银行管理人员做到“手中有戒尺、心中有底线”,在责任上做“加法”,在权力上做“减法”。三是主发起行要通过巡察、审计、派驻人员等形式担负监督责任,通过制度约束、检察监督,使村镇银行高管人员进一步增强政治自觉、思想自觉、行动自觉。

**全流程防控信用风险** 一是主发起行要指导村镇银行落实贷款全流程管理,构建好贷前调查、贷时审查、贷后审查及最终决策,以及贷后检查的有效制衡机制,把风险防控贯穿于信贷业务全过程。二是村镇银行对新增贷款要把好准入关,坚持“小额、分散”的风险防控理念,实行单户限额管理,杜绝“病从口入”。三是对于存在潜在风险的村镇银行,主发起行要未雨绸缪,积极介入,通

过条线协调配合、专题分析会议、现场进驻、法律援助等方式,本着“风险不扩大、额度不增加、担保不弱化”的原则,科学合理制定村镇银行年度风险资产处置规划和实施方案,加快风险化解处置。

**全场景防范流动性风险** 一是主发起行要合理保障发起设立村镇银行的流动性支持,为村镇银行提供持续的应急资金补充渠道,指导村镇银行加强资产负债期限错配管理,提升流动性风险管理水平。二是指导村镇银行定期开展压力测试和应急演练,强化结果运用,不断优化完善,提升应急管理能力和水平。三是指导村镇银行加强声誉风险和舆情管理,通过加强业务宣传,建立新闻媒体沟通协调机制,强化与政府部门汇报沟通等举措,最大限度避免舆情等外部风险传染引发的流动性风险。

**全方位防范操作风险** 一是村镇银行员工从业年限短,缺乏合规意识教育,容易受“唯权”“唯尊”“唯上”等人治观念影响。主发起行要引导村镇银行深化合规建设,建立健全制度流程,强化内部运行机制,培育合规文化,严防业务经办过程中的操作风险、道德风险;落实合规责任,不断加强对村镇银行员工的法律法

规、信贷基础知识和制度办法的培训学习,共同扎紧合规风险“篱笆”。二是全面落实村镇银行员工的异常行为排查、履职回避、轮岗及强制休假等案防基础工作,定期开展重点违规问题排查,确保村镇银行“新军”队伍的纯洁性。

**加强村镇银行员工管理,减少人才流失** 村镇银行高管要充分发挥好“带头人”作用,营造身先士卒、以上率下的工作氛围,而主发起行要提供管理输出,交流培训等重点层次平台。一是指导村镇银行健全员工职业发展规划体系,建立人才培养机制,做好村镇银行后备人才队伍的补充,提升员工凝聚力和向心力。二是指导村镇银行建立以盈利能力为导向的经营指标考核体系和以业绩为导向的绩效分配机制,做到付出与收获匹配,将员工稳定性挂钩村镇银行高管年度评价,提升员工价值认同感。三是指导村镇银行强化“家园”文化培育,为员工提供补充医疗保险、意外伤害险等保障项目;建设员工活动室、餐厅,提高员工幸福归属感,让村镇银行员工充分感受到“你若奋斗,我必厚待;你若精彩,必有舞台”。

(作者单位:山东寿光农商银行)

## 浅析农商银行存款营销策略

□刘华

当前,面对日趋激烈的市场竞争,一些农商银行由于应对市场变化能力不强、客户资源储备不足、综合营销力度不够,导致存款营销面临严峻的挑战。而要改变这种不利局面,农商银行必须进一步突出存款的基础性地位,想方设法做优结构,做实存量,做大增量,做细考核,着力增加基础客群,提升市场竞争力。

**做优结构,由规模扩张向精细化管理转变** 一是加快结构调整。在兼顾流动性的同时,动态调整负债配置,持续提升零售存款及低成本存款占比,压降非银、协议等非普通存款,逐步减少成本高、稳定性差的负债业务。二是强化分析研究。密切关注本区域经济发展规划和战略,加强对市场的调查研究,密切关注同业营销策略、业务竞争特点、市场发展变化等动态,及时制定有针对性、时效性的产品策略和营销策略,并抢占存款市场份额。三是定期汇总分析存款的产品结构、期限结构、利率结构、客户结构等因素,在

科学统计分解和计量分析的基础上,针对不同的客户群体,存款金额进行差异化定价,并适时提供特色化的增值服务,让客户得到更加满意的产品,享受与众不同的客户体验。

**做实存量,由粗放管理向精心服务转变** 一是强化责任落实。明确职责边界,建立客户关系分片、分线、分层及综合管理维护体系,将客户营销目标各个子项进行细化,实行清单式管理,明确客户维护重点、维护对象和工作目标,做到客户维护全程有人盯、有人管。二是做好跟踪检测。加强集团和系统性客户、财政资金账户和个人黄金客户的监测,尽最大努力使其资金在体内循环;对定期存款到期客户、重点客户和定期习惯性转账客户,加强营销维护,建立台账,落实到人,跟踪维护;对大额资金异动实行预案制和报告制。三是加快推进数字化转型步伐,制定线上产品推介、客户端下载、激活体验等标准化营销流程和规范,有效利用微信群、QQ群、公众号等多种方式开展客户维护及营销活动,不断提升线上服务水平。

**做大增量,由“等客上门”向精准营销转变** 一是拓展源头客户。加强与财政、发改、招商、税务、工商等部门的沟通联系,着力把握各类资金流向和运作链条,抢抓上、中、下游资金账户,拓宽财政资金存款来源;密切关注各项招商引资和新建项目,有针对性地研究和调整工作思路,争取营销先机,抓住客户资源和存款来源。二是拓展热点客户。密切关注本地城市建设规划调整,抓住本区域的优势行业、优势企业、朝阳产业和个人大客户等热点客户。抢抓征地拆迁项目、基础设施项目、房地产项目和生产型企业、商贸企业、制造业、现代物流业及新兴中小企业客户;抢抓粮食、生猪等涉农产品的出售款项,拓展和培育更广泛的客户群体。三是针对个体工商户、上班族、老年人、务工返乡人员、种植养殖户等重点客群,组织个性化、特色化的专场活动,根据不同需求,提供有针对性的产品和服务。四是加强与学校、医院、公共交通等公共事业领域的合作,联合各类优质商家和社会机构,组建“银商联盟”“异

业联盟”,将金融产品融入客户的各类生活场景,实现存款沉淀和金融产品推广,逐步降低客户维护成本。

**做细考核,由浮在表面向提升质效转变** 一是完善联动机制。强化营销队伍建设,形成全员参与的联动营销机制,根据客户不同等级进行分层营销管理,并加强“穿透式”考核,形成“千斤担子人人挑、人人肩上有指标”的工作格局。领导干部要带头走出去,带头跑市场,切实发挥表率作用和领导作用,切忌当“甩手掌柜”,只说不干,把任务目标直接强压给员工。二是完善考核机制。结合自身实际,科学制定考核方式和绩效方案。在目标设定上,要充分考虑机构区域环境、所辖网点数量、人员配置及增长潜力,更加关注网均、人均等因素,加强成本管理,切实提升发展质效。三是要加强督导调度。强化目标管理和序时进行督导和帮扶,并在吸储路径引领、产品工具应用、营销方式方法等方面给予支持,帮助其突破瓶颈。

(作者单位:吉林九台农商银行)

## 发展信用卡业务的实践探索

□刘静

随着我国市场经济改革的不断深入,金融业得到了快速发展,金融行业市场竞争日益激烈。信用卡业务是商业银行以低成本打造零售业务的核心,是快速占领新兴客户群体的重要金融工具,同时也是银行业市场竞争的重要方面。笔者以河北省唐山市农信系统为例,就信用卡业务发展工作进行了思考与探讨。

**完善信用卡业务管理办法** 一是根据省联社下发的“信通”信用卡规章制度,结合县级实际情况,经过充分的调研、讨论,唐山市农信系统各县级行制定了各自的“信通”信用卡章程、业务管理办法、领用合约、风险管理规定、催收管理办法、岗位职责管理、进件管理办法、营销管理办法、收费标准、内部安全管理规定、业务操作规程、业务实施细则等12个规章制度,为“信通”信用卡的开办提供了制度保障,为员工的营销提供了制度依据,为信用卡的后续管理提供了制度规定。二是根据工作需要,唐山市农信系统向省联社报备了各种系统操作人员配备,包括“信通”信用卡征信审批系统录入岗每个网点1名,“信通”信用卡征信审批系统复核岗每个网点1名,“信通”信用卡征信审批系统初审岗每个网点1名等岗位人员配备。三是为更好的开展上门服务,提高服务质量,唐山市农信系统向省联社上报信用卡无纸化进件管理系统县级管理员两名,其负责网点的机构注册,将“平板”设备导入系统并分配给对应的网点,网点录入人员用“平板自助注册,网点管理员审核通过后才可以“平板”办理信用卡进件业务。

**开展信用卡业务需注意事项** 一是负责信用卡进件人员在进件时一定要坚持保证亲见客户本人,亲见客户签名,亲见证件原件的“三亲见”原则,以保证债权的有效性;各级审批人员要保证签字的真实性,不能由其他人员代替,否则要追究有关人员的责任。二是要严格审查客户的征信报告,通过对征信报告的分析来判断客户的信用情况;认真审查客户资料的

完全性,保证申请资料的完整有效。三是电话调查过程中对一些重要信息回答不正确的应该直接拒绝申请,防止出现虚假申请件的出现。

**强化信用卡业务后续管理** 一是为保证信用卡业务的正常开展,信用卡发放后要定期进行管理,并及时保管信用卡申请资料档案,保证档案的有效性。二是每天进入反欺诈系统查看可疑交易,联系客户询问相关情况,防止案件的发生。每月19日进入催收系统查看逾期还款情况,及时电话告知客户逾期金额和还款方式,防止坏账的发生。三是对开卡1年的客户,要每年查询一次征信,了解客户最近的信用情况,及时发现问题,及时进行额度调整。对套现的客户进行降额管理,防止违法行为的发生,减少坏账产生的可能性。三是对逾期严重的客户进行短信催收、电话催收、上门催收、司法催收。四是对正常用卡且授信额度不够用的客户,经客户申请,可以适当提高授信额度;对经常分期,信用良好的客户,可以加大授信额度的调整幅度。

**加强信用卡业务风险防控** 一是严格开户管理,从源头控制风险。唐山市农信系统各行社要加强开户管理,坚持“了解你的客户原则”对新客户进行身份识别,核实客户身份和开户目的。充分利用银行卡客户关系管理系统在存量借记卡客户中甄选优选,推广信用卡业务。二是加强预警监测,做好事中防范。近年来,唐山市农信系统使用中国银联风控监测平台,借助中国银联专业的风控团队,有效的风控模型,丰富的风控功能,实现了银行卡支付业务风险的实时监测,取得了良好效果。唐山市农信系统后续工作要充分使用该监测平台,派专人对风险交易进行核实处理,通过告知客户、中止交易等措施,提高风险干预水平,有效防控银行卡业务风险。三是做好IC卡替换工作,防范磁条卡复制风险。唐山市农信系统要依仗同号换卡功能,做好IC卡替换磁条卡工作,实现全部替换,堵截该类风险,保持持卡人资金安全。

(作者单位:河北省农信联社唐山审计中心)

## 如何正确处理风险与合规的关系

□罗勇

商业银行是专门经营风险的行业,商业银行风险是一种管理风险,属于广义风险范畴。风险和收益成正比,高风险高回报,是商业银行风险的本质特点。商业银行的合规特指遵守法律、法规、监管规则或标准。广义的合规不仅包括具有法律约束力的文件,还包括诚实廉正和公平交易的行为准则。如何在风险与收益中找到一个平衡点,并正确处理风险与合规的关系,不但使收益覆盖风险,而且让合规抑制风险,是每一位商业银行从业者都需要认真研究的问题。

**树立主动合规意识** 一是商业银行员工中树立合规人人有责、人人主动合规、合规创造价值等理念,让员工在办理每一笔业务时,都要想到必须进行合规风险的审查,倡导主动发现和暴露合规风险隐患或问题,以便及时整改。二是商业银行高管层要全面树立主动合规经营理念,在战略定位、经营决策、信贷政策导向、监管政策执行等方面主动遵守国家法律、法规,主动遵守国家监管政策。三是在具体战略投资、信贷审批、财务审批、资产管理、工程招标等环节认真执行相关的行业政策、制度和相关规定,做到严格约束、主动合规。

**科学搭建风险与合规的组织构架** 一是商业银行从公司治理的“三会一层”到机构部门的每个岗位,合规无处不在,其一线业务部门对合规负有直接的责任,高级管理层对商业银行合规经营负有最终的责任。商业银行高管层要设立专门的合规管理委员会,并设立支持、协助高级管理层做好合规风险管理的独立职能部门,完善合规管理队伍,从上而下地搭建科学有效的组织机构。二是客观地发现、调查问题,积极参与到商业银行组织架构和业务流程再造过程,使依法合规经营原则真正落实到业务流程的每一个环节乃至每一位员工。三是全面风险管理则要求以风险管理为核心,搭建以业务和管理部门为第一道防线,风险合规部门为第二道防线,稽核审计部门为第三道防线的组织架构,针对发现的风险点,在业务政策、行为手册和操作规程上进行适当改进,以避免类似违规事件的发生并纠正已发生的违规事件,同时,对相关责任人给予必要的惩戒。

(作者单位:四川梓潼农商银行)