

以科技赋能信贷全流程管理

◎ 李英博

随着经济快速发展和金融业改革的不断深入,银行信贷业务流程和运作模式都在发生深层次变化,也对风险防控提出了新的更高要求。同时,在信息技术进步日新月异的背景下,银行信贷业务转型和风险防控面临前所未有的挑战与机遇。如何借力科技发展带来的有利条件促进自身的良性发展,成为传统银行能否实现成功转型、迈上高质量发展道路的核心课题。本文以山东昌邑农商银行上线信贷全流程业务支撑平台为例,详细分析了科技在信贷“四个中心”建设和风险防控过程中发挥的重要作用,为科技赋能农商银行发展提供了有益探索。

传统信贷业务模式的现状与不足

传统信贷业务模式下,农商银行各支行作为内部相对独立的贷款营销单位,同时被赋予一定的贷款审批权限。支行的客户经理作为贷款营销、手续办理的主体,在办理贷款尤其是支行内权限小额贷款手续时,从受理贷款申请、整理贷款资料、借款合同签订,到贷款发放、资金支付、贷后跟踪检查等环节,通常由承诺贷款的客户经理负责完成。这种模式下,贷款“重放轻管”痕迹明显,客户经理“身兼数职”,在贷前、贷中、贷后均扮演了重要角色,前中后台不分离,岗位制衡不明显,不符合流程化管理、流水化作业的理念,风险诱因较多且容易触发。

目前,农商银行传统信贷业务模式主要存在的不足。一是风险防控能力较弱。传统贷款模式下,客户经理贷款考察、资料整理、合同签订、资金支付、贷后管理等环节存在“一手清”问题,对道德风险、操作风险的防控能力不足,监督制约机制不够完善,风险防控能力较弱。二是营销潜力发挥受限。客户经理既要营销客户,又要整理贷款资料、签订合同、整理档案,办理手续繁琐,工作量大,日常事务性工作占用时间多,无法腾出时间专心营销。三是客户服务体验较差。一笔贷款从受理到

放款,环节多、签字多,手续繁琐且耗费时间较长,而且需要客户往返银行多次,办贷效率不高,不符合高质量发展的要求,不利于服务形象树立。

信贷全流程管理和风险防控的对策

为弥补传统业务模式下信贷管理的短板和不足,山东昌邑农商银行按照山东省农信联社关于“四个中心”建设的工作要求,根据信贷业务全流程管理理念,坚持风险控制原则,运用科技手段,充分调研论证,不断完善内部运行机制,重构信贷业务流程,创新上线信贷全流程业务支撑平台,扎实推进城区电子化档案多层级集中管理,显著提升了“四个中心”运行效能,并逐步实现贷款全流程业务的规范运转。

(一)以放款集约化管理为着力点,按照全流程管理理念,建立健全“四个中心”,实现“流程一条线、风控一体化”。一是昌邑农商银行新成立小微贷营销中心,通过获取的行业客户数据库集群,向支行进行业务派单,同时依托自身直销、电销团队,开展自主营销;小微贷营销中心与各支行,在零售业务营销方面既相互支持又相对竞争。二是成立公司业务部,对公司类贷款实行集中管理,打造对公业务专职营销服务团队。三是强化风险审查中心建设,定期开展对风险审查人员的履职评价,将审查贷款的业务量和贷款质量作为重要考核指标,与绩效工资相挂钩,并建立淘汰机制,督促审查人员履职尽责。四是打造高效放款中心,分别成立公司放款中心、零售放款中心,切实发挥贷款发放“总闸门”作用,杜绝客户经理“一手清”问题。五是突出贷后检查重点,对大额公司贷款、区域性贷款、审计模型提示贷款等进行重点检查,并加大管理考核力度,督促提升贷后检查质量,坚决杜绝贷后检查流于形式。

(二)研发上线信贷全流程业务支撑平台,重构贷款办理流程,推动实现流程管理“三个提升”。一是重构放款

流程,提升贷前风险防控水平。放款中心导入信贷全流程平台后,将合同签订、系统提报、放款等环节集中上收到专业团队办理,让专业的人办专业的事,档案入库双人审核,减轻信贷人员档案整理工作量,实现了专业高效、流程再造;同时有效防控了客户经理“一手清”问题,健全了贷前风控机制。二是系统依托科技手段实现风险预警功能,提升流程作业标准化水平。通过系统强制联动双录,信贷资料影像化,实现贷款全部资料的有效整合;把提醒预警功能嵌入贷款业务全流程,将双录、贷款资料不全、未及时归档、贷后检查、纸质材料使用等各个环节进行统一的线上管理;对于超出要求时间的进行预警,督促各环节人员严格按照要求完成;对信贷全流程操作进行留痕,对电子档案的形成、修改、相关信息的完善进行留痕,便于追溯。在线上管理的同时,完善实物档案管理,促使实现对纸质档案的“电子备份”“双保险”,确保纸质材料安全和信贷资料完整。系统具备完善的全流程审计检查功能,针对内部的审计、检查,可分配不同人员不同的权限进行线上检查,避免传统的纸质翻阅材料造成档案保管烦乱。三是扩展线上功能,提升不良资产管理水平。通过系统将诉讼、清收、保全等不良资产管理的各个环节进行线上管理,并上链贷款到期后的不良贷款资料移交、管理等功能,进一步完善不良贷款管理功能,可以有效提升不良资产精细化管理水平。

(三)通过数字化管理手段,规范操作流程,精简环节手续,加快内部运转,推动实现办贷效率“三个提升”。一是贷款流程电子化,提升内部运转效率。集中放款模式下,信贷资料通过系统扫描后进行线上传输,速度更快,安全高效;客户经理现场受理客户贷款申请后,即时录入信息、提报资料,一笔一清,数据线上传输,贷款高效审批,进一步优化了内部运行机制,提高了整体服务效能。二是实现一次办好,提升客户

服务体验。传统模式下,一笔贷款从受理到放款,耗费时间较长,而且需要客户往返银行多次,办贷效率不高,客户体验差。在集中放款模式下,通过客户经理实地营销、系统线上功能支持,客户只需在放款时到银行跑一趟即可,审批环节大力简化,真正实现客户办贷“只跑一次”,进而提升客户满意度和农商银行品牌美誉度。三是节约物力成本,提升资源配置水平。

(四)规范管理,释放潜能,推动实现营销服务“三个提升”。一是解放客户经理生产力,提升业务营销能力。随着信贷全流程管理系统的上线,信贷资料文本整理的工作量较原来减少一半以上,客户经理从繁重的日常事务、合同签订等工作中解放出来,可以腾出更多时间和精力专职从事业务营销,进而提升个人业绩和绩效薪酬,明显调动了客户经理的营销积极性,释放了全行营销潜能。二是实现贷款全流程电子化管理,提高办贷效率。依托科技平台支持,信贷资料通过系统扫描后进行线上传输,速度更快,安全高效。客户经理实地受理客户贷款申请后,即时录入信息、提报资料,数据线上传输,贷款高效审批,流程运转更加畅通,显著提升了办贷效率和客户体验。贷款交接由原来的客户经理清单式交接到只需移交管理权限,实现贷款全流程管理的存档长期化、业务流程化、资料合规化、管理精细化、数据共享化、传递无纸化,显著提升了贷款管理水平和内部运行质效。三是提升人力资源配置效率,让“专业的人干专业的事”。该行放款中心,在集中放款模式下,履行放款手续的人员由原来分布在各支行的每位客户经理,集中到放款中心专业团队,在减轻客户经理工作量的同时,有效提升了贷款专业化管理水平,同时强化了人力资源开发利用,可为业务发展提供坚强的人力支撑。

(作者系山东昌邑农商银行党委书记、董事长)

疫情过后农商银行如何加强舆情管理

◎ 何登运

受疫情影响,银行业营业时间的调整,客户流量的降低,不少业务难以开展,农商银行也不例外。在当前各企事业单位复工复产、疫情总体得以控制的大背景下,农商银行在疫情过后,怎样做好舆情方面的工作,从而有效防范风险,笔者提出了相关建议。

(一)做好员工、客户沟通疏导,防范因敏感情绪波动造成负面影响。受疫情的影响,农商银行营业的网点和时间、可办理的业务变动较大,极易产生因银行与客户间的信息不对称、公众的误导导致的负面新闻,造成客户恐慌,形成风险点。

在今后的一段时间内,针对受疫情影响原因网点营业时间、业务有变化的,农商银行应畅通服务渠道,及时对公

众进行公告和说明;面对可能形成的网点人员聚集,及时做好疏导和疫情防控,做好网点及触摸设备消毒管理,引导客户前往自助或线上渠道办理业务。特殊时期,农商银行各项工作的开展,不仅需要考虑到客户的便利与安全,同时也需要体谅、照顾员工的情绪,尤其是大堂、柜面等需要与人接触的岗位,在为其配备防护及消毒装备的同时,合理安排营业时间,积极和员工沟通,做好员工负责情绪的疏导工作。

(二)加大正面宣传力度,避免借势营销形成风险隐患。受疫情影响,批发零售、住宿餐饮、物流运输、文化旅游等行业受到不同程度的影响和损失,可能对农商银行的贷款质量产生一定影响,

需警惕舆情风险问题集中暴露。今后一段时间,农商银行应多方面发力,提升风险防控能力,结合政策导向及防疫热点,多渠道、多平台加大对网点服务举措、疫情防控相关领域的信贷支持、受困企业的金融服务、疫情防控知识等方面的宣传力度,增加正面信息的积累、传播。

(三)加强舆情监测力度和范围,建立健全处置机制。当下,信息的传播越来越快,门槛越来越低。尤其各部门人员减少了外出,活跃网民数量大量增加,而活跃网民普遍情绪较为敏感,农商银行应加强对网络舆情的监测,及时了解网络投诉,及时进行舆情风险自查,警惕不法人员借机散布农商银行相关负面言论。同时,完善舆情处置机

制,明确舆情应对流程和相关责任人,结合风险自查结果和风险研判,及时处置上报舆情事件。

舆情工作涉及农商银行各条线方面面,做好舆情工作,需要从全行的角度把握大局,在员工遵规守纪、各司其职的基础上,通过加强内部控制,加大监测力度,提升正面宣传等举措,保障农商银行安全稳健运营。如出现舆情信息,应加强信息报告力度,责任部门按照“第一时间原则”立即报告,不捂不盖,更不隐瞒真相,在舆情处置过程中,及时与舆情处置领导小组进行沟通,不间断地报告有关情况,会商评估事件的性质、情节与影响,制定妥善周全的应对方案。

(作者单位:河北邢台农商银行)

强化舆论引领

◎ 赵乾军

为全面打赢疫情防控阻击战,支持当前企业复工复产,中国银行业协会通过强化舆论引领,宣传会员单位机构以优质快捷高效的金融服务全力助力疫情防控,把疫情防控工作作为当前最重要的工作来抓,为行业金融机构打赢疫情防控阻击战,推进企业复工复产起到了良好示范效应。

(一)把中央重大决策部署宣传落实到位。疫情发生以来,党中央肩负历史使命,急人民群众生命健康所急,在第一时间成立疫情防控工作领导小组,就疫情防控工作进行指导,加强重灾区抗疫驰援工作。在疫情出现转折之后,又及时召开统筹推进疫情防控和复工复产工作会议,就全国疫情防控和有序开展复工复产作出具体部署。充分体现了党中央在重大疫情面前统筹全国,把握大局,精准施策,高度负责的责任担当和非凡和政治领导力,获得了国际社会的广泛认同和全国人民的一致拥护,再次彰显了中国共产党的伟大与光荣。加强党中央疫情防控工作的宣传对金融系统凝聚共识,鼓舞信心,强化责任,做好疫情防控期间金融工作无疑具有极为重要的作用。

(二)把金融管理部门相关政策措施宣传落实到位。疫情发生以后,金融系统认真贯彻落实党中央、国务院决策部署,反映及时,主动作为,人民银行、银保监会等5部门在第一时间作出了关于进一步强化金融支持防控新型冠状病毒感染肺炎疫情的通知,提出30条工作措施,指导金融机构加强信贷资金供应,确保金融服务畅通。之后出台专项再贷款和增加再贴现等多项货币政策措施及行业监管措施,支持疫情防控期间医疗

助力疫情防控

◎ 赵乾军

卫生行业和重点行业资金急需。银保监会、人民银行等部门还适时下发“关于对中小微企业贷款实施临时性延期还本付息的通知”,帮助中小微企业解决由于疫情影响出现的资金困难和还本付息方面出现的问题,为有效支持企业复工复产起到了较强的政策导向作用。大力加强疫情防控期间金融管理部门相关政策措施的宣传,引导和督促金融机构落实好金融管理部门各项政策规定,对于助力经济发展,确保“六稳”工作要求的认真执行至关重要。

(三)将行业内的好作法好作风宣传落实到位。疫情防控以来,全国金融机构认真贯彻落实管理部门相关政策规定,开辟绿色通道,及时加强医疗卫生企业重点资金投入;简化信贷业务流程,落实减免业务收费,帮助企业降低融资成本,确保重点企业行业资金急需;对受疫情影响较大的中小微企业落实延期还款和减免利息相关措施。在疫情期间,全国金融机构严守行业承诺,保证一定规模网点正常营业,为急需群众开展实时服务,电话或微信帮助不便上门客户开展服务;组织广大党员干部捐款捐物,在重大疫情面前彰显了金融系统员工心系疫区,共克时艰的爱心情怀。广大金融机构在火次大疫面前展现出的良好精神风貌和大局意识为行业赢得了荣誉,得到了社会群众的广泛认同。因此,要做好舆论宣传,及时总结良好经验,多渠道、多平台展示金融行业内的好作法好作风,讲好行业故事,增强员工信心,强化金融系统干部职工的责任担当和必胜信念。

(作者系陕西省银行业协会副秘书长)

对农商银行稽核审计工作的思考

◎ 马建荣

稽核审计工作对农商银行的转型发展具有重要的历史意义和现实意义,是对各业务条线依据党和国家金融方针政策、《商业银行法》、各项规章制度自始至终全流程的监督和管理,是建立合规经营提高农商银行经济效益,优化信贷资产质量,推动各项业务稳定健康发展的根本保障。笔者根据工作经验对农商银行新时期的稽核审计工作存在的问题和对策谈些看法。

农商银行稽核审计工作中存在的问题

(一)稽核审计的机制不健全。一是审计的各项制度不完善,审计前没有充分的调研,制定合理的方案及流程。二是稽核审计人员少,不能很好地完成复杂繁重的审计工作。三是没有建立健全奖惩机制,很难调动审计人员的工作积极性。四是基础设施配套不合理,基础环节薄弱,严重影响审计工作。

(二)稽核审计人员的素质有待提高。一是选人用人的机制不完善,没有向辖内公开、公平、公正地把思想认识明确、政治立场坚定、知识层面高、业务水平好、懂业务、懂法律、懂防控一专多能的复合型人才选拔到审计岗位。二是人员结构不合理,年龄偏大。三是对审计工作的重要性认识不到位,重视程度不够,审计的作用没有真正发挥出来。

(三)只注重问题的审计而忽视问题的整改。一是审计人员只重视问题的查找,而忽视对责任人的处罚,督促整改,没有具体分析问题,彻底解决问题。二是审计人员在被审计网点员工

软硬硬泡说情下,把能查出的问题没有查出,把该发现的问题未发现,大事化小,小事化了,不了了之。三是即使发现了问题,也不做相应处罚的建议,处理也是“蜻蜓点水”,得不到彻底有效的解决。四是被审计单位的员工不能正确对待正常的稽核审计工作,认为稽核审计工作是挑剔、寻问题、找麻烦,不积极配合审计人员的审计,故意设置障碍、制造麻烦,致使审计工作量加大,工作不能顺利进行。五是没有根据线索和问题导向深挖细究,不能通过审计彻底发现违规操作和逆程序操作及问题贷款,就问题查问题而没有查出问题的实质性和关联性。

(四)稽核审计工作没有贯穿于各业务条线的全流程。一是农商银行现阶段的稽核审计工作只是做了事后的监督管理,没有把事前、事中、事后的稽核审计有机地结合起来。二是没有深层次考虑合规和防范风险的最好办法是把道德风险的防范放在第一位,让员工树立正确的价值观、人生观、世界观,从源头上杜绝和有效防范风险。三是目前农商银行稽核审计工作面还不能覆盖整个业务流程,方法简单,手段单一,已不适应转型发展的需要和当前岗位。四是没有把现场审计和非现场审计、线上和线下审计、专项审计和平时性审计、重点审计和突击审计、常规审计和离任审计很好的结合起来。

解决的对策

(一)领导高度重视。一是不断完

善稽核审计工作的规章制度,审计前要做好调查研究工作,制定出合理的审计方案,明确审计目的,做到有的放矢。二是把稽核审计工作与业务经营同安排、同部署、同考核,作为日常工作的重中之重来抓。三是每次稽核审计结束后要有完整的合理的审计报告,提出合理化的建议及整改措施。三是把政治站位高、业务娴熟、责任心和事业性强、年富力强、一专多能的员工选派到稽核审计岗位。四是建立健全审计工作的奖惩体系,做到奖罚分明,并提高审计人员的待遇,对优秀的审计人员优先考虑提拔重用,全方位调动积极性。

(二)注重人员的选拔培训。一是建立合理的选人用人机制,公开、公平、公正的在辖区网点选拔懂法律、信贷、财务、会计、内控的复合型人才到审计岗位。二是采用专题和请进来送出去相结合培训方法。请进来经验丰富的专业授课老师做专题培训,把品德高尚,积极进取、业务能力强的骨干人员选派到审计工作做得好,经营合规,业务发展快的发达地区考察学习或业务培训,不断提高审计人员的整体素质。三是以老带新,以查带训,边查边训,边查边教,查训结合,查教融合的方式,在实践中学知识、长经验、开眼界,提技能、展才华,极力做好审计工作。

(三)同等对待问题的检查和问题整改。一是既注重问题的审计又要注重处理和提出问题整改的合理化建议,彻底解决问题,做到标本兼治。二是注重问题整改回头看,对已整改的问题再次进行审计回头看,看问题是否彻底整

改,是否屡查屡犯。三是引导和启发员工正确对待审计工作,让员工真正意识到审计重要性和必要性,消除被审计网点员工对审计的偏见和各种不利因素,让员工积极配合审计工作。四是对问题依据线索和问题导向深挖细究,彻底找出问题的症结所在。

(四)紧密联系各部门把审计贯穿于各业务条线的全流程。一是从单纯的监督检查向咨询服务和检查监督并重转变。二是从重检查结果向治标治本上下功夫。三是从重问题的发现向查错纠弊向风险防范和治理效果上转变。四是从以业务收入、贷款发放与信息系统控制并重转变。五是把事后的监督管理向事前、事中和事后全流程转变,把审计的关口前移。六是把先线下审计和线上审计,现场审计和非现场审计结合起来,全方位的做好全流程和覆盖所有业务条线的监督管理。

(五)同等对待稽核审计和业务经营。一是农商银行要分解全年稽核审计任务,合理安排和部署工作计划。二是及时向领导汇报审计的进度和基本情况,掌握员工动态和经营是否合规。三是畅通申诉的渠道,对提供问题线索,反映及投诉违规行为者给予重奖,并对其采取保护措施,避免打击报复和其他不必要的伤害。四是自觉坦白和交代问题和违规操作者予以从轻或免于处罚,不断创新稽核审计手段,缩短审计时间,提高效率,确保审计的顺利实施。

(作者系甘肃省宁农商银行党委书记、董事长)