当代金融家

完善案防机制建设 加强员工行为管理

□ 马万荣 李佑兰

案件风险是影响银行业发展的重要因素。近年来,随着金融风险形势的变化,针对银行的犯罪不仅停留于窃取信贷资金,还频频出现在利用银行资源实施洗钱犯罪、窃取银行客户资金导致银行陷入法律风险、伪造银行业务或冒充员工实施诈骗等多种领域,这就要求农商银行必须建立良好的案防机制,实现全天候的防控不间断,而员工行为管控作为防控案件风险的重要手段,是农商银行案件风险防控工作中一直致力探索、实践的重要课题。

当前员工行为管理中存在的主要问题

意识形态管控难度较高 农商银行员工日常与货币打交道,眼见大额资金在客户账户中流动,部分人难免滋生艳羡情绪,加之一些不法分子为了达到自己的目的,刻意通过物质享受拉拢腐蚀农商银行员工,使其思想常在理想信念的坚持与快速实现致富梦想之间博弈,这就要求农商银行员工的意识形态不仅需要构建积极向上的人生观、价值观,还需要构建风险意识,如果员工理想信念发生变化、风险意识薄弱,极易被不法分子利用,成为窃取农商银行资金的工具。

人员管控手段落后,机制不健全 由于历史原因,农商银行的发展受诸多因素限制,目前虽然取得一定的进步,但仍然存在管控措施不足、手段落后、管控机制不健全等问题。目前部分农商银行员工管控手段乏力,对员工行为的综合分析缺乏信息和数据支撑,异常行为风险提示不及时,发现违规违纪行为精准性较差。

管控手段执行不力 员工行为风险排查是农商银行目前对员工行为管控手段之一,其方法主要依靠基层管理人员日常对员工行为的观察和分析,依靠员工之间相互提供信息,依靠在群众中走访了解情况。但是,现在部分农商银行基层管理人员日常未对员工行为实行建档管理,未实时收集和更新信息,风险排查容易形成走过场,同时其部分管理人员由于思想认识的偏颇或管理能力的不足,存在不愿、不敢大胆管理,出现管控不力现象。

强化员工行为管控措施与建议

强化思想教育 一是农商银行要加强员工思想教育,强化法律意识和合规意识引导,深入推进合规文化建设,构建主动合规氛围。二是要深化学习制度改革,固化学习奖惩机制,约束和激励员工主动学习。三是要树立学习标杆,通过榜样引领激发员工"比、学、赶、帮、超"的学习热情。四是要拓宽教育渠道,积极为员工创造自我提升的机会。五是要采取有效的培训方式,通过引进专业培训机构、内部培养专业培训人员等方式提高培训质量。六是要建立关爱员工机制,为员工提供人文关怀,创造归属感,促进员工在农信,爱农信。

深化制度建设 一是农商银行员工管控制度要以业务办理流程为依托,充分考虑业务开展过程中每一个环节人员违规的各种可能,对应寻找管控员工行为的方法以控制风险。二是要以问题为导向,深入探索重要风险点的风险管控措施,进一步完善制度建设。三是要充分考虑各项管控措施之间的互通性和矛盾性,合理整合管控措施,科学建制,提升制度的可操作性。四是要建立员工行为风险评估制度,通过建立"一人一档"员工信息,动态更新员工工作、生活、交友、家庭等资料,构建员工行为风险评估体系。五是要通过制度进一步督促各级管理人员切实履行员工行为管控职责,按期考核管控基础工作和管控成效,并与业绩、绩效挂钩。

完善机制建设 一是农商银行目前人员管理的架构包括董事会、监事会、经营管理层,董事会下设的战略发展与投资委员会、提名与薪酬委员会、审计委员会、风险管理与关联交易控制委员会、合规委员会,经营层下设风险合规部、内控监督部、人力资源部、综合部等职能部门共同实施人员管理。董事会对员工行为管理承担最终责任。二是农商银行员工管控采取内外监督的形式开展,内部监督主要采取风险排查、岗位管理、异常行为监督的方式;外部监督采取定期或不定期对接媒体、司法、信访等部门了解员工8小时外的情况。三是完善人员管理机制建设,要充分评估现有管控机制的有效性,以问题为导向整合资源,剔除无效的环节,优化管控机制;积极借鉴其它银行的先进经验,加强风险预警敏感性及防控措施的有效性。四是农商银行的案件风险主要集中在基层业务网点,要加强业务网点相邻岗位监督机制建设,构建纵横交错的岗位监督机制,横有相邻岗位监督,纵有业务办理各环节监督。五是要深入推进诚信举报及惩罚鼓励机制建设,通过奖励有效举报人员、严惩监督不力人员督促落实岗位监督。

提升制度执行力 农商银行每一个完善的制度都是在科学建制的基础上总结经验教训,通过反复实践、反复完善形成的。但在制度执行过程中却常常被视为发展的"绊脚石",制度或者被部分人用于装点门面,或者被部分人挖空心思寻找漏洞,打擦边球。农商银行要改变制度不能约束行为现象,提高制度的执行力,一是要强化制度的严肃性,通过严查、严惩强化员工对制度的敬畏,增强其自觉意识,主动执行。二是完善业务系统,将制度融入系统建设中,加强系统刚性控制。

强化科技管控 一是农商银行要充分利用科学技术手段,建立有效的人员管控系统,实现员工行为管控内外监督机制的结合,通过系统能够收集员工网络、社会活动轨迹,联网行内员工行为管控系统与员工行内工作表现、违规违纪记录等信息相匹配,实现员工8小时内外监督。二是通过有效管控系统实现员工行为数据化管理,建立风险预警模型,对触发预警体系的员工异常行为提供方向和风险等级提示,为进一步排查员工异常行为提供方向。

严格执行违规处罚 一是农商银行违规处罚要能实现震慑违规、防范风险的目的,必须要严肃执纪。目前部分农商银行的违规处罚存在失之于宽、失之于轻的现象,损失赔偿制度基本未启动,内部员工涉案移交司法机关标准过于宽松,处罚多以内部处罚代替法律处罚,内部处罚受影响因素过多,主观性强,处罚偏轻。二是农商银行需进一步严肃违规必惩的纪律,加强问责长效机制建设和问责处罚的刚性建设,排除违规问责的干扰因素,提升责任认定的准确性,强化问责震慑效果。

(作者单位:四川隆昌农商银行;马万荣系该行行长)

农商银行实现客户扩面增效的思考

□ 吴子杨

当前,湖北省农商银行系统正在全力推进"万名员工进小微 金融服务我先行"主题活动,结合湖北孝感农商银行实际,笔者根据自身体会对农商银行如何坚持以客户为中心实现客户扩面增效进行了探讨与思考。

当前客户与农商银行之间存在的问题

负债业务未能实现由抓账户向抓客户的完全转变 存款为立行之本,农商银行在存款资金组织上较为依赖客户账户,工作重心稍偏向客户账户,而没有聚焦客户本身,而是依赖网络客户账户来实现存款批量综合营销。

信息不对称导致农商银行获客渠道不畅 一是从存量客户信息来看,由于前期客户信息录入不精准,信息更新不及时,导致客户数据信息挖掘价值不大,难以有效全面了解客户真实情况,无法全面满足客户实际需求,导致现有获客营销渠道利用率不高,效果不佳。二是从新增客户拓展维护上来看,农商银行对客户数据资源判断、应用、分析的能力还存在提升空间,客户面临着被其它银行挖转的可能;因不能实时全面了解客户的真实需求,农商银行推出的产品和服务未能达到客户的预期期望。

把握行业新趋势、新应用、新业态的适应能力不足 新冠疫情给人们的生活方式带来了巨大变化,从消费行为和方式来看,虽然现在处于疫情常态化防控背景下,人们对线上服务的需求与日俱增,"宅经济""云服务"应运而生,同时催生银行业将线下金融服务不断转向线上。农商银行在科技建设、数字化转型方面与国有银行相比存在一定差距,线上金融服务不充分是现实存在的一个问题;农商银行针对"地摊经济"新业态对接服务还存在努力提升的空间,未有效采取果断措施,推出更多专项产品和服务有效满足"地摊经济"需求。

实现客户扩面增效的建议

业务拓展要由"抓账户"向"抓客户"转变 建议农商银行改变以往对"账户"依赖,聚焦客户本身,对标客户综合需求,实现客户综合营销,坚持"出门业务一起抓"的客户拓展理念,实现扩户增面的良好局面。

打破信息不对称"壁垒",全面掌握了解客户信息和需求 一是激活存量。完善更新客户的存量数据信息,以客户身份识别等契机,不断更新完善客户数据信息,充分利用智慧化服务手段,依托客户关系管理系统(CRM),对客户实行精准画像,开展分层对接服务,将客户存量数据激活。二是留住客户。在全面了解客户需求基础上,实行精准服务,用贴心的服务、"合身"的产品留住客户。

抓住新趋势、新应用,满足客户需求,提升获客能力 一是充分抓住当下线上服务"风口",在保持现有农商银行线下服务优势的同时,大力推行线上金融服务,提升客户线上服务体验,减少业务办理环节,提升业务办理效率和客户获得感、体验感。二是服务好"地摊经济",开展农商银行针对性营销服务,加强产品宣传,开展错位、趣味营销,切实满足"地摊经济"需求。三是大胆尝试新媒体应用,强化与客户之间的沟通互动。客户的真实需求可以在银行与客户之间的良好沟通下获得全面真实的了解。建议农商银行可以开通抖音、快手、今日头条等视频应用类官方账号,建立与客户良好沟通渠道;加强宣传队伍建设,组建综合宣传团队,强力传播农商银行好声音、好故事,实现客户与农商银行双向沟通和扩面增效。

加强服务提升和产品创新 通过不断提升服务水平,展现农商银行专业素养和服务形象;创新推广新产品、新应用,不断满足客户不断变化的金融需求,提升客户粘性和客户忠诚度,发展一批稳定的基础型客户,为客户扩面增效奠定坚实基础。

(作者单位:湖北孝感农商银行)

调查研究

全媒体环境下

农商银行做好宣传工作的策略

□ 边庆祝

新时期做好宣传工作是农商银行改革发展、实现战略目标的内在需要,也是提高知名度、扩大影响力的主要渠道。随着网络科技的不断创新普及,以报纸、杂志、广播、电视等为主的传统媒体和以微信、QQ、客户端等为代表的新媒体共同铸就了崭新的全媒体时代。农商银行作为农村金融主力军,如何在全媒体时代把握时代脉搏、发挥媒体作用、加大宣传力度、做好舆论引导是需要业内人士深入研究和探讨的重要课题。

加强宣传组织建设 一是各级农商银行要提高思想认识。宣传工作能不能抓好,关键在"一把手"重视不重视。各级农商银行"一把手"要充分认识到宣传工作是一项经常性的工作,坚持"一手抓业务、一手抓宣传""以宣传促业务,以业务带宣传"。二是各级农商银行要强化组织领导。应明确一名业务精通、熟悉政策和宣传知识的领导主抓宣传工作,成立宣传组织,落实宣传负责人具体负责宣传工作,把宣传工作纳入目标考核体系,积极动员基层各营业网点人员参与宣传,让宣传成为农商银行工作的一部分、员工的一种习惯。

加强宣传队伍建设 一是建立一支政治过硬的队伍。通过集中教育和强化培训,引导和教育宣传工作人员牢固树立不计名利、甘于奉献的观念,以良好的精神风貌做好宣传工作。二是建立一支业务一流的队伍。开展集中和分片相结合的岗位培训,定期或不定期组织培训、交流、调研活动,使农商银行宣传队伍的素质更加专业和规范。三是建立一支"一专多能"的队伍。宣传队伍要懂媒体、能监测、会引导舆论,拥有较高互联网技术,其不仅要具备采、写、编、评基础能力,还要有拍摄、编辑、制作能力,锻造既擅长传统媒体表达又精通网络互动式表达的复合性人才。

加强宣传内容建设 一是抓住农商银行党建这个核心。"加强党的领导是农商银行固根铸魂的关键所在,是优化公司治理、强化经营管理的总抓手。"宣传工作坚持和加强党的领导必须旗帜鲜明毫不含糊,把"党建提升工程"抓紧抓实,抓出成效,促进党建与宣传工作、业务发展同频共振、相得益彰。二是抓住业务经营这个重点。要开展信息报道、工作经验交流、政策文化宣传等传统内容宣传,更要有产品营销推广、服务咨询介绍、风险防范化解、"消保"权益维护等新内容宣传,让信息类型更丰富、更贴近公众、更有选择性,把宣传工作从新闻报道向获客营销层面提升。三是抓企业文化建设。企业文化是农商银行发展的"根"和"魂",也是农商银行的"精气神",是一种战略软资源、一种独特而不可复制的软实力。因此,农商银行必须以宣传工作来推动和丰富企业文化的拓展,以企业文化来支撑和引领农商银行的深化改革和加快发展。

加强宣传形式建设 一是重视传统媒体平台。高度重视报纸、杂志、广播、电视等为主的传统媒体,使各级农商银行做到报纸杂志上有农商银行名字,广播里有农商银行声音,电视上有农商银行影像。二是重视新媒体途径。建设好微信、QQ、社会公众号等新媒体,充分利用微信群、微信朋友圈、QQ群的信息辐射作用让指尖上、键盘上的"微推广"成为提高品牌关注度、扩大社会影响力、打造农商银行形象的重要环节。三是重视多维度宣传。宣传形式要因地制宜、灵活多样,既要开展集中性大规模宣传,又要抓好分散性小规模的宣传;既要充分利用各节假日、重大会议等有影响的社会阵地对农商银行各项业务开展重点宣传,又要在平时的日常服务中做好讲解宣传;既要在主流媒体上展示农商银行的新发展、新成就,又要在大型活动上展现农商银行的参与性、积极性;既要利用报纸、杂志、电台、电视台等进行文字或形象宣传,又要通过标语、传单、折页、宣传栏、公交站牌、出租车LED显示屏、高速路口广告牌等做好广告性业务宣传。四是重视多层级宣传。在宣传对象上,既要面向广大城乡群众,也要面向政府、企业、个体工商户等,充分发挥农商银行点多、面广的特点,搞好区域性和普及性宣传活动。

加强舆情处置预案 在全媒体环境下,舆论引导显得更加错综复杂,一旦发生负面舆情,在短时间内容易大范围扩散,危害相比传统媒体更大、更难处置。因此,农商银行要坚持"审慎、严谨、细致、深入、全面"的原则,建立全新的舆情处置预案,完善信息传播与信息反馈的双向通道,定期收集公众意愿并分析研判及时公布最新情况,确保不出现舆情风险。

总之,各级农商银行应树立宣传新理念,把握宣传新特点,掌握宣传新规律,有力推进全媒体宣传策略,努力在经营转型数字化、管理转型扁平化的新时代取得更佳的宣传成绩,为农商银行改革发展贡献更大的力量。(作者单位:黑龙江黑河农商银行)

强化责任担当 打赢"四大战役"

□ 霍英东

近期,山西省农信社党委(党组)书记会议提出了"一个引领、两个防控、三个稳定"总体要求,在履行好社会责任的同时,全面打响抗风险、清不良、推改革、增效益"四大战役",当好在全省转型发展上率先"蹚"出新路来的"排头兵"和"主力军"。笔者通过学习与实践体会到,作为县级农商银行要提高政治站位,坚持目标导向,扭住实质关键,强化责任担当,在"蹚"新路中奋勇争先,以实际行动落实省联社党委的安排部署,齐心协力推动基层农商银行美好春天的到来。

学习奠基 党员干部要带头学习贯彻习近平总书记视察山西重要讲话重要指示精神和山西省委十一届十次全会、金融改革工作会议精神;学会弄懂山西省农信联社党委书记王亚在全省农信社党委(党组)书记会议上的讲话精神,推动学习贯彻入脑、入心、入行,不断深化对全系统开展"四大战役"目的与意义的理解和把握,深刻领悟"蹚出新路"来的历史使命,进一步增强贯彻落实的主动性。

方案先行 紧密联系基层社行实际,研究制定落实"四大战役"实施方案,特别是尽快出台《集中开展风险资产清收处置的实施方案》,要在集中传达学习全省农信社党委(党组)书记会议精神的基础上,研判国内国外、系统内外经济金融风险形势,及时掌握重大难点问题,确定目标任务,提出落实"四大战役"的具体路径和方法,明确完成每个"战役"任务的时限和责任人,进一步动员党员干部和基层员工凝心聚力,齐上阵、共参战,强宣传、严作风,动真碰硬,以上率下,有效促进"四大战役"扎实推进。

务实作为 在转型发展中"蹚"出一条新路来,打赢"四大战役"是唯一的路径选择。正如王亚书记所说:"只能进、不能退,只能赢、不能输。"打赢,则"蹚"出新路;打输,则重蹈覆辙。当前,最需要的是农商银行党员干部的责任担当和务实作为,一是要发扬锲而不舍的"背包精神",把老一辈农信人走村串巷、上门服务的优良传统继承下来,擦亮农商银行品牌,稳固"三农"阵地,争取决胜主动权。二是要把新时期农信人不畏艰难、振兴农信的光荣责任传递下去,真正啃硬骨头,咬定既定目标,直面一切难题,守好农信家园。三是要发扬勇往直前的"马背精神",面对诸多压力和各种顽疾,有着"金戈铁马,气吞万里如虎"的豪气,在没有硝烟的战场上展现精英风采。四是要有"烈马不死壮士心""不破楼兰终不还"的气概,全力以赴突出重围,永不言弃投入战斗。五是要发扬竭尽全力的"油灯精神",在履职尽责中燃烧自己,在"四大战役"中无怨无悔牺牲个人利益,在改革道路上争当榜样标杆,勇于献身,务实功、求实效。

心怀敬畏 决战"四大战役"必须严明纪律作风。一是要把制度视为规范一切工作与生活的行为准绳,坚决破除"有章不循、有规不依、问责不全、追责不严"引发的"羊群效应",真正厘清违规、违纪与违法的界限,坚决不触法律底线、不碰纪律红线、不越道德防线。二是要匡曲扶正转作风,加强内部治理管控,按照"两个依靠、三个推荐"的办法,及时把"四大战役"一线上涌现出愿干事、真干事、干成事的优秀人才发现出来、任用起来,建设健康完善的组织体系;按照"深挖蛀虫、除恶务尽"的原则,把一切损害团结的、制约经营的、阻碍发展的、影响效率的"蛀虫"清除出去,维护法纪规章尊严,以优良的纪律作风打造健康金融生态,上下同心、真抓实干,坚决"蹚"出转型发展新路,全面开启安全稳健发展的新征程。

(作者单位:山西沁水农商银行)

如何提升金融机构印章管理水平

□ 王强 宋青华

伴随着科学技术的发展,金融机构印章管理已经实现了智能化科技管理,但受到科技发展本身的缺陷及人为因素的影响,在印章管理中仍然存在一定的风险因素。为强化金融机构印章风险防控,笔者从印章岗位、印章使用和科技管理等方面浅谈几点建议。

强化岗位职责,规范印章制度 建议从金融机构和客户两个方面完善印章管理办法。一是完善印章管理。选择品德兼优、责任心强的员工管理印章,明确岗位职责,坚持印章双人保管、双人监督、人章分离、印章入柜管理。二是提高内部审计力度。审计部门加大对印章管理情况的监督检查,每季度进行不定期抽查,对内外部异常盖章行为及时制止,对违规操作及时惩处。三是强化客户印章联动管理。将柜面办公印章与信贷业务合同签订印章进行统一管理,在与客户或其他单位签订合同时,实行提前印鉴备案制,从源头切断伪造链条。

加强培训,提高风险控制能力 一是建立印章管理岗前培训制度。组织一线工作人员包括综合柜员、放款岗位员工、客户经理进行印章管理培训考核,只有通过考试的员工才允许从事印章管理程序工作;通过专项培训,认识到印章管理对业务发展的积极作用,注重各类业务环节的风险点,提高风险防控能力。二是健全印章使用登记工作制度。实施对印章管理的实时监管,即使发生印章风险,也能追根溯源找到问题所在,汲取教训,防止问题再次发生。三是签订印章真实性承诺。印章管理的风险点主要在内部人员和外部群体两方面,建议与所有员工签订印章管理风险承诺书,以防内部作假;与客户签订印章真实性承诺书,保证印章的合法性。

提高印章管理使用的信息化技术水平 一是丰富印章鉴定手段。建议开发完善的印章管理系统来加强对印章管理的有效手段,例如信贷业务同样借鉴柜面先进的印章验印技术,利用先进的科技支撑来支持各项工作的顺利发展,最终提高印章管理的信息化水平。二是组建印章管理系统。建议金融法人机构调查和分析印章管理使用情况,丰富印章管理体系,可以在办公自动化流程或独建系统,通过内部网络规范印章的申请、刻制、发放、管理、转移、销毁、盖印等步骤。要按照系统流程进行印章管理,所有的用印记录进行电子备案查询,防止人为因素造成用印资料或档案的遗失。三是全员参与印章管理优化。金融机构各岗位员工要树立"严用章、优管理"的思想观念,立足业务实际需要,对发现印章管理中的漏洞问题,提出优化建议,提高印章管理使用的信息技术化水平,减少人为操作风险。

(作者单位:山东宁津农商银行)