

## 当代金融家

## 农信机构不良贷款处置分析

□王裕彬 周英秀 魏祥金

总体说来,农商银行和农村信用社(下称“农信机构”)在贷款的风险管控方面,近年来取得了长足进步。但由于历史原因、体制原因及诸多困难问题,其与大型银行和股份制银行相比还存在一定差距,还需久久为功,持续发力。本文从微观的角度围绕农信机构不良贷款的相关问题进行了分析研究。

引导涉贷人员树立正确的风险理念 一是思考问题不要脱离自己的身份。在银行工作就要服从监管规定,在农信机构工作就要服从省联社的规定;银行是党领导下的银行,就要服从大政方针,比如普惠金融、坚守定位等方针。如果脱离这个前提,把自己等同于民间借贷从业者,放贷管贷则可能随心所欲,不良贷款产生的概率就可能就高。二是尊重和认可制度。农信机构的各类风险管理制度是吸取经验教训总结而来的,如果觉得制度束缚发展,有抵触情绪,甚至变相绕道非贷不可,贷款迟早要发生风险。三是风险防控与业务发展要并重。一方面要认识到银行是企业,是企业就要发展,离开发展空谈风险防控无意义,但不要以风险防控为借口明哲保身,死板僵化;另一方面也要认识到稳健可持续发展才是真发展,不要为了短期目标不考虑长远,“昙花一现”不是实质上的发展,防风险是确保真发展,而不是约束发展。四是正确理解“担当”的含义。“担当”是在面临重大疑难问题时,经过审慎论证和利弊分析后,敢于拍板、敢于做决定。不良贷款处置面临的情况千差万别,因此需要“担当”才能取得实效;但不能以“担当”为借口,对风险不管不顾、蛮干和乱干。

打造信用环境 实践证明,一个地域信用环境的好坏与银行的资产质量有直接关系。农信机构应与其它银行一起持续打造当地良好的信用环境。在人民银行领导下,近年来,农信机构开展的“三评三定”就是打造信用环境的有效举措,其可潜移默化地优化当地信用环境,夯实金融生态,从根本上减少逃废债行为的产生。

下贷贷款任务尽量合理 农信机构向网点下达贷款任务时,应尽可能考虑细致,针对网点所处区域的经济环境、人口数量、网点人员配备、历年增速等因素多维度考虑。在运行过程中,遇到特殊情况要进行动态调整,体现人性化和切合实际。只有任务下达较合理,“病急乱投医”的现象才能减少,不良贷款的发生也能相应减少。

强化从业人员管理 一是把好用人关。制度建设固然重要,人的因素也不容忽视,选好人、用好人,特别是选好贷款关键岗位的人极其重要。二是提升从业人员能力。从员工的角度讲,要多学习、多思考,包括社会知识的学习和社会经验的积累。从农信机构的角度讲,要加强培训和引导,重点进行内训师的挑选和培养。

重视审查部门的作用 审贷是贷款管理的重要环节。在笔者看来,审查部门至少充当着四种角色,即“过滤器”、“雷达”、“过滤器”和“雷达”;以法律、规章制度为网格,以是否合规为标准,将风险较大的贷款筛选出来剔除,“指挥棒”;审查人员的偏好决定了网点营销的方向和风格,通过每一笔贷款的审查,促使网点提升合规与风险意识。“雷达”:在审查中搜

索和接收信号(发现问题),特别是同类同质的问题较多时,要及时梳理分析,向决策人员反馈,以便调整贷款管理策略。“老师”:向客户经理分析上报贷款存在的问题,通过对每一笔贷款的具体指导,逐步提高客户经理的技能和合规意识,从而提高机构涉贷人员整体素质和能力。

把握好处置时机和处置方式 在处置时机上,最重要的是在风险出现后要充分反映。如果怕考核任务完不成,或者怕被问责就不敢暴露,讳病忌医,通过其它手段进行遮掩,“捂盖子”,就会丧失最佳时机,最终可能损失更大。在处置方式上,要采取多元化手段分类处置。对生产经营基本正常的不良贷款户,其又无重大实质风险的,可进行重组,以时间换空间;对生产经营虽困难,但尚有一定挽救价值,且配合度较高的不良贷款户,可从“稳企业、保就业”的角度出发,采取减免息、降低利率、调整还本付息等方式处理;对生产经营基本停止,又存在民间借贷,或有不符合国家产业政策等情况的不良贷款户,要及时通过处置抵押物等方式抢占先机,尽量减少损失;对配合意愿差,债务人涉诉或涉及其它债务可能影响贷款安全的,要及时通过诉讼清收;对是否以资抵债,要考虑过户税费或补交出让金较高等问题。

委托外部清收 农信机构对农户投放贷款较多,此类贷款的特点是笔数多,金额小,

无担保,如果全部由内部人员进行清收,时间精力无法保证,也影响其它业务开展。因此,可考虑委托外部机构进行清收,并采取风险代理模式,未收回贷款给费用,费率可根据清收难度分别确定。

诉讼清收要见实效 一是选择合适的诉讼程序。没有必要全部走一审普通程序,可根据贷款的具体特点,采取申请支付令、实现抵押权等特殊程序;相比而言,特殊程序费用更低,效率也更高。同时,在诉讼过程中要因人而异,通过诉讼施加压力,以诉促和,也有可能尽快实现债权。二是避免诉讼成为尽职免责的借口。法院受理后,经办人员不理不问,认为都是法院的事情,一诉了之,被动应付。此类现象的存在,是诉讼清收效果不明显的重要原因之一。三是主动作为,加强与法院的沟通协调。沟通协调不是影响司法公正,而是指通过合法的方式加快推动诉讼进程,取得成效,如在受理阶段积极提供被告准确的地址和联系方式,以便尽快直接送达,提高诉讼效率。在执行阶段,因资产都是通过法院网上拍卖,因此,农信机构也要通过自己的渠道(包括线上和线下)进行广泛宣传,特别是如何利用客户较多的优势,开展定向宣传,这样才能加大资产拍卖成交的可能性。

(作者单位:四川隆昌农商银行,王裕彬系该行董事长)



## 农信机构提升反洗钱工作能力的对策

□徐立彬

目前,社会上洗钱案件方式、手段不断翻新,金融机构反洗钱工作日趋复杂,形势十分严峻,特别是广大面向三农服务的县域农信机构(以下简称“农信机构”)逐渐成为洗钱活动的重灾区。其主要原因是部分农信机构对反洗钱相关法律法规学习和理解不够深入,工作机制不够完善,反洗钱工作的处置能力有待提高,反洗钱工作宣传未能全面铺开。要扭转这一不良局面,农信机构必须切实将反洗钱工作摆在突出位置,明确问题导向,找出问题根源并加以解决。

及时学习和准确把握国家反洗钱法律法规和规章制度,从根源上理解和把握反洗钱工作要点 农信机构要认真学习领会国家层面有关反洗钱工作的法律法规和部门规章制度,严格执行人民银行反洗钱工作要求,依据金融行业洗钱风险状况和自身实际情况制定内部反洗钱工作实施细则和应急处置方案,建

立防范各类洗钱活动工作机制和措施。特别是近期中国人民银行发布了关于《中华人民共和国反洗钱法(修订草案公开征求意见稿)》公开征求意见的通知,对《反洗钱法》修订的必要性和修改的内容进行了详细解释。农信机构要以此次央行发布征求意见稿为契机,全面、准确学习和把握征求意见稿;对意见稿中提出的新内容、新要求要进行重点分析和学习,并根据自身工作实际,提出合理化工作意见、建议,不断完善反洗钱工作流程,为适应修订后的《反洗钱法》的要求做好充分的工作准备。

组织开展反洗钱业务培训,对反洗钱典型案例进行认真学习和领会,提升反洗钱工作能力 一是开展反洗钱业务知识培训,进一步增强反洗钱工作的实践能力。农信机构要完善同相关机构的反洗钱工作联动、协调机制,拓宽反洗钱工作范围,强化对反洗钱活动危害性的认识,使反洗钱工作深入到业务经营条线的方方面面。邀请行业相关专家对反

洗钱日常工作中的疑点、难点问题进行分析 and 讲解,对监管部门新出台的监管要求和规章制度进行解释和说明,对自身现行反洗钱工作条线进行全面梳理和整合,进一步增强员工的反洗钱工作意识和实践处置能力。二是加强对反洗钱典型案例的学习,找准反洗钱工作的难点和重点,做到对症下药。农信机构要结合自身工作实际,对典型案例认真进行梳理,从《反洗钱法》所规定的具体要求,到工作中容易出现的风声点,再到未按规定履行反洗钱义务应承担的法律责任等方面进行详细解读,找出自身反洗钱工作中的不足和漏洞,不断完善反洗钱工作流程和制度,做到学习提高的目的。

完善反洗钱工作机制,强化指标考核,将反洗钱工作纳入年度重点工作范围 一是要将反洗钱工作纳入全年重点工作范围,制定并细化反洗钱工作实施细则,增加对其经营指标考核的权重。二是组建一支业务能力和责任心强

反洗钱工作队伍,定期或不定期开展反洗钱工作检查,使员工时刻做到警钟长鸣,防微杜渐。三是积极配合监管部门的监督、检查,对检查中发现问题和不足,及时查漏补缺,并认真撰写整改报告;对反洗钱工作中发现的好经验、好做法进行全辖推广和学习,增强反洗钱工作效率。

践行反洗钱工作宣传,营造良好的反洗钱工作氛围 一是在网点营业大厅布放反洗钱宣传台,播放反洗钱业务宣传片,摆放宣传折页和张贴宣传海报,明确专人对社会公众进行讲解。同时,深入居民社区、农村集市、田间地头进行实地宣讲,拉近与百姓的距离,提高反洗钱工作宣讲的实际效果。二是利用新媒体、微信公众号发布反洗钱相关业务知识和预防洗钱犯罪的典型案例和预防洗钱犯罪的注意事项,教育引导广大公众认清洗钱犯罪的真相,杜绝参与各类洗钱活动,提高反洗钱防范意识。

(作者单位:河北迁安农商银行)

## 如何加强农商银行合规管理

□赵晓亮

金融稳,是经济社会平稳发展的“压舱石”。农商银行作为经营货币和信用的特殊行业,在经济结构加速升级、经济体系裂变重组、经济格局转型调整的大背景下,极易受到信用、操作、市场、舆情等各类风险的冲击。因此,在开展“以案促改”的活动中,如何加强农商银行的合规建设,有效防范经营风险,是其亟待解决的现实经营管理问题。笔者结合工作实践,就如何加强农商银行合规管理进行了思考,并提出了对策与建议。

## 狠抓“三个加强” 织密筑牢合规风险“防护网”

加强对员工合规风险意识的常态化教育 合规风险部门要制定年度合规风险学习规划,牵头编制合规风险手册,组织干部员工定期学习,做到“讲操作必讲流程,讲业务必讲管理,讲风险必讲内控”。要避免学习枯燥化,切实提高学习效果;要在常规“高管合规讲堂”基础上,不断创新,主动探索线上领学模式,购买精品课程,提升授课质量。要凸显合规风险教育的生动性,定期组织干部员工到廉政教育基地进行现场警示教育学习,增强教育的现实意义。

加强对关键人和重要岗位的精准监督 从主体责任的角度来说,要强化日常监督,提高政治执行力,严格落实“一岗双责”,建立“一把手”权力清单和负面清单制度,从决策权、执行权、监督权三方面厘清“一把手”权力内容、权力边界和

权力行使方式。从重要岗位的核心作用来说,重要岗位掌握资源相对集中,是不法违纪行为的重要侵蚀目标。因此,对重要岗位的工作人员要强化理想信念教育,规范权力运行流程,重点在加强运行监管,让权力在阳光下运行。同时,要发挥审计部门专业优势,开展全面的稽核审计,对薄弱环节,要害部门进行不定期“技术扫描”。

加强对违法违规行为的广泛监督 首先就要营造全员合规氛围。从“以案促改”活动的案例来看,很多高管员工对抵制违法违规行为表现不够坚定,有“旁观者”心态。所以,要提高合规风险建设就一定要在全行营造出“以合规为荣,以违规为耻”的浓厚氛围,要时刻保持对违法违规的高压态势。其次要建立并畅通监督违法违规行为的举报渠道。不仅要发现问题,还要使问题第一时间转到有关部门,使问题得到及时关注和解决。

## 做好“四个突出” 全面提升合规风险管理水平

突出党委对合规风险工作的领导作用 农商银行各级党组织和“一把手”要做合规风险的“带头人”,在“三重一大”等关键决策中要坚持原则,把党性摆在第一位,按章办事,按程序行使职责,对违法违规行为不打“人情牌”,坚持“鸡蛋里挑骨头”。在关键业务环节要设立“党员监督岗”,按业务程序进行全流程跟踪监控,确保在关键环节运转过程中党的监督不失位。

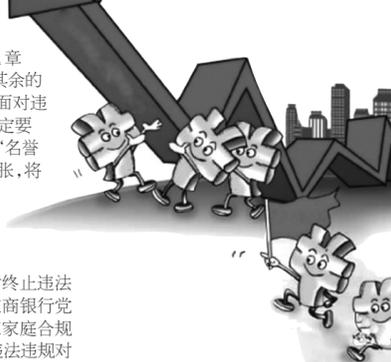
突出制度对合规风险工作的刚性约束 从日常的角度来说,要根据工作岗位

的职责需要,制定相应的岗位操作守则,并在执行中不断进行优化完善,逐步形成“条线完备 整体覆盖”制度体系。近年来,吉林桦甸农商银行根据业务发展的需要,制定了包括贷款、理财等各类规章、制度、条例等100余条,覆盖各级业务层面,为全行业务发展构建起制度屏障,有效遏制了操作风险的发生。从公司治理的角度来说,由于农商银行组建的时间短,存在着法人治理落后,“三会一层”流于形式的问题,更应坚持“穿刺到底”的原则,从整理股权结构入手,规范股东,厘清权责,从根本上提升完善股东大会、董事会、监事会及高级管理层的议事规则,斩断利益触角,打破“其乐融融”的议事局面,把现代公司法人制度的相互制衡、相互监督的优势发挥出来,从源头上“挤出”合规意识。

突出家庭对合规风险工作的补充功能 一是要树立合规家风意识。单位的规章制度只能限制8小时以内,而其余的时间要由“家庭合规”递补。面对违法违规利益诱惑时,当事人一定要头脑清醒,算清“家庭幸福账”“名誉亲情账”,不要因一时头脑发热,将整个家庭推入深渊。二是要发挥家庭的合规补充监督功能。家人在发现高管员工的违法违规行为苗头后,要规劝当事人悬崖勒马,及时终止违法违规行为,主动自首。三是农商银行党委、纪委要定期召开高管员工家庭合规座谈会,通过案例分享,分析违法违规对

家庭造成的伤害,通过吹“耳边风”的方式,及时在员工家庭内部建立起合规风险预警机制,进而形成单位、家庭的联动合规风险防范机制。四是突出“以案示警”对合规风险工作的推动作用。目前,吉林农信系统开展的“以案促改”集中学习活动中,在干部员工中产生强烈反响。案例通过截取发生在身边的真人、真事,来照镜子自己的问题,用“身边事”唤醒“身边人”,现实教育强烈,引发普遍共鸣。在案例选取上,挑选的案例非常具有典型性,有高管独断专行的、有党委班子集体失职的、有重要岗位沦陷的……通过提高思想免疫的方式,对高管和中层进行深入警示教育。

(作者系吉林桦甸农商银行董事长)



## 创新开展“微党课”的实践探索

□邱能文

“微党课”,作为党员经常性教育的一种基本形式,是党史学习活动重要的组成部分,利用较短的时间,运用观点和事例,阐述宣讲红色道理,给人以启发和启迪。本文结合江西省农信联社机关第五支部创新开展党员“微党课”的具体实践成效,就农信机构基层党支部开展“微党课”进行了探索与思考,并提出了相关建议。

## 具体实践成效

统一了思想,红色理念深入人心 “微党课”把党的理论知识、先进事迹和红色精神传播到了每个角落,党支部党员可结合红色故事、革命历史讲述身边的典型人物和典型事件,一起重温波澜壮阔、厚重真实的百年党史,从中进一步激发理论认同和实践认知。

创新了载体,组织活力有效激发 “微党课”较好地解决了时空问题,在时间上快捷、在空间上灵活、在效果上实在,实现了党员教育和工作“两不误”,做到了相互促进。通过授课,让广大党员开阔了视野,完善了知识结构,推动了红色教育的普及化和大众化。“教”与“学”角色的转换提高了支部党员上党课的积极性,增强了参与活动的内生动力,有助于推动学习型组织的建设与提升。

锻炼了队伍,党员素质不断提高 “微党课”鼓励普通党员走上讲台,展现自己,搭建了党员展示、锻炼、表达、提升的平台。授课党员通过课程准备、资料的查找、观点的提炼、思路的确定、内容的消化、讲课的艺术,深化了对党的重大理论知识的学习

和理解,提高了理论指导实践的能力。通过微党课,支部党员的理论水平和表达能力、应变能力均得到较大的锻炼。

## 推进“微党课”开展的建议

发散思维,用好红色资源 作为革命老区,江西拥有丰富的红色资源,全省农商银行各党支部可以深入挖掘红色故事、红色事迹,充分发挥革命遗址遗迹的宣传教育功能,找准历史与现实的结合点,积极建设特色党建品牌,编制“党史小红书”,不断优化党员学习内容,持续提升红色资源感染力。

多元融合,加强共建共联 为有效破解党建业务融合“两张皮”的问题,农信机构的机关党支部可以探索和相关业务条线党支部开展共建共联活动,选择一个基层网点开展支部共建共联和结对帮扶活动,联合开展主题鲜明的“微型党课”,通过交流座谈、深入沟通,构建起上下互动、内外互通的工作机制,让机关党建走出机关,深入员工群众;让机关党建和业务发展深度融合走深走实,取得实效。

创新方式,丰富党课形式 在日常党建工作中,除了完成规定的学习任务之外,农信机构应当创新开展丰富多彩、形式多样的主题活动,将“微党课”带到场外,让党员活动走出会议室,通过扎实开展“红色走读、红色观影、红色实践”等活动,让每一名党员都能切身感受艰难困苦的峥嵘岁月,亲身体验轰轰烈烈的革命历史。同时,主题活动可与“我为群众办实事”“将心比心、学端体验”等活动有效衔接,做到“学党史、悟思想、办实事、开新局”。

(作者单位:江西省农信联社)

## 以审计数据模型创新防范贷款借名风险

□朱文娟 邹玉成

近年来,W银行加大了计算机辅助审计力量,运用审计模型成功获取批量疑点数据,大大提升了审计覆盖面及精准度。为进一步提升审计质效,W银行审计部组织全体审计人员定期召开审计模型探讨交流会,各审计人员根据前期工作情况,提炼审计宣传片,摆放宣传折页和张贴宣传海报,明确专人对社会公众进行讲解。同时,深入居民社区、农村集市、田间地头进行实地宣讲,拉近与百姓的距离,提高反洗钱工作宣讲的实际效果。二是利用新媒体、微信公众号发布反洗钱相关业务知识和预防洗钱犯罪的典型案例和预防洗钱犯罪的注意事项,教育引导广大公众认清洗钱犯罪的真相,杜绝参与各类洗钱活动,提高反洗钱防范意识。

创新思路,牵出线索 审计模型探讨交流会上,就借名贷款客户的集中度以及还款期数,从中找出可疑行为。“随后,计算机辅助审计人员小申根据老王的思路,在SQL SERVER数据库中编写审计模型,主要筛选出5分钟内连续在柜面还息的信贷客户,并对筛选出的数据进行集中度分析,找出筛选出不同批次柜面还息记录重合的客户数据。通过查找,一组可疑数据出现了:疑点数据显示Q支行有张某、宋某、潘某3名信贷客户在2019年9月、10月、11月均同一时段在Q支行柜面还息。

思路转变,引出“风险地雷” 在核实过程中,小申又陆续发现两个疑点。一是张某、宋某、潘某3名客户还息凭证上紧接着还出现了郑某的还款凭证,但郑某并未出现在模型运行出的疑点数据中。二是还款凭证上签字客户并非同一人,9月至11月上述客户的还款凭证签字分别为“杨某”“沈某”及“孙某”。小申觉得这个事情不简单,就对模型进行了仔细的检查,将柜面还息客户由“同一时段顺序出现”调整为“同一时段错序出现”。数据显示2019年9月至2020年5月期间,Q支行有38名信贷客户存在不同批次同一时段柜面还息的情况。经过核实,发现除“杨某”“沈某”及“孙某”外,还有“霍某”“陈某”及“费某”3人在Q支行柜面操作还息,共计还息95人次。

数据运行至此成效已经非常明显,这时候同事老杨不经意的一句话引起了小申的注意,“这次抽到的个人贷款怎么这么巧都是单身的?”小申马上对Q支行个人信贷客户进行进一步深入分析,发现Q支行个人信贷586户中单身客户占201户,占比高达34.3%。

协作排查,拨开云雾 小申将上述情况上报审计部负责人老吴,老吴立即将初步情况汇报上级领导。W银行经过研究后,要求审计部联合合规

风险部对Q支行进行贷款风险大排查。经过排查发现疑点贷款大多集中于客户经理C某,C某管辖个人贷款共385户,其中区域外客户贷款有202户。

对账小组对C某发放的区域外贷款客户进行逐笔电话联系,沟通上门对账事宜。经联系发现19户为停机、空号或关机,17户电话未接通,1户借款人已入狱,仅电话联系就有超10%的客户失联。经过对账小组逐笔对账后显示,有21户反映为经他人介绍并交纳手续费,涉及贷款金额272.85万元,介绍人收取手续费25.5万元;另有客户反映贷款资金有被他人使用的情況。

档案小组对202户信贷档案逐笔审阅后,发现贷款准入明显有问题的共计60户,其中30万元以上(含)区域外贷款未履行双人调查的12户,向信用不良客户首次发放信用贷款的32户,向信用不良客户(或配偶)周转发放信用贷款的14户,客户提供的贷款用途证明作假的2户。此外,还存在未对跨区域单身客户婚姻状况真实性进行调查核实等多类问题。

数据分析小组也有重大发现,涉嫌代他人还息的杨某与该支行Y行长频繁发生资金往来;2018年8月至2020年5月期间,杨某向Y行长他行账户转账共计12次,金额共计17.96万元;2017年8月至2020年5月期间Y行长通过ATM存款93笔,金额高达62.8万元。在确凿的证据面前,客户经理C某、Y行长心理防线彻底崩溃,不得不承认违规事实。

采取措施,防范风险 根据排查结果,W银行立即对Y行长、C某停岗并要求对区域外贷款进行清收,同时对合规风险部设立问题贷款台账进行持续跟踪管理;W银行根据后续贷款清收情况给予Y某撤职,C某记大过并取消信贷任职资格的严肃处理。

由于W银行审计部创新思路,发现风险线索,提前采取了必要的风险管理措施,从这批次区域外客户贷款提取收回33户、贷款金额506万元,对于其余贷款由相关部门持续跟踪管理。审计部根据这次发现总结提炼,向W银行业务部门发送审计报告,要求其加强支行网格化的属地管理,明确责任支行及管辖客户经理信贷管理责任。该行业务部门在收到审计报告后立即下发《W银行关于修订加强信贷辖区网格化管理有关事项的通知》,规范网络辖内信贷秩序,进一步明确操作流程职责,防范跨区域信贷风险。

(作者单位:浙江吴兴农商银行)