

探索银行业数字化转型创新之路

——以山东济南农商银行为例

□班凤宝 陆泉

目前,面对互联网科技巨头全方位冲击,金融行业数字化转型势在必行。区域性银行特别是农商行因自身特色,其数字化转型面临极大挑战,需要结合其自身业务发展实际,发挥阵地优势,实现金融科技对经营管理的支撑作用,大力推进技术创新、服务创新和业务创新。围绕数字化银行建设,农商行要逐步实现业务线上化,简化供需双方交互环节,开辟触达客户全新途径,将金融服务融入民生应用场景。笔者以山东济南农商银行为例,就金融业数字化转型进行了探索与实践。

农商行数字化转型的探索

为了探索具有自身特色的“服务理念、服务对象、服务模式”,济南农商行用科技支撑服务,找寻数字化转型的突破点,积极开展“两站”建设,发挥农金员职能优势,通过所配发的“农金通”设备,服务村镇居民,拉近银行与村民的距离,使“农金通”和其他金融服务功能不断发挥价值,提升客户黏性。

在服务城区居民方面 该行发挥农商行“网点多、从业人员多”的优势,利用网点建立政银合作,在全辖202个网点实现企业开户就近网点办理,实现“政务、金融一站式”服务。

在服务客户方面 为高效满足客户需求,济南农商行建设了“阳光办贷”系统,实现了信息公开化、流程透明化、管理清晰化,让信贷服务流程面向客户,公开透明、清晰直观,使过程落地有痕,让监管有据可依。

在服务基层和员工方面 为了给基层员工减负,实现效率质量双提升,该行利用人工智能新技术,大数据技术,实现了智能化机器人操作,在业务办理过程中替代人工、解放人力。该行利用丰富的外部数据,以合法合规为前提,提高客户信息采集、核验收率;加强数据挖掘分析能力,既减轻了基层数据报送压力,又更好地支撑了全行经营分析、考核所需数据。

在服务经营发展方面 互联网金融在支付场

景重点争夺的是C端用户,对场景中的B端商户服务支撑相对缺乏,这部分原本就是银行传统收单业务客户群体,因此,需要在加强传统业务基础上,注入互联网基因,发力互联网业务。为此,济南农商行建设了商户服务平台,用以支撑全渠道业务,积极建设开放式银行,打通了行内、行外线上支付,并提供H5、API、SDK多种支付接入,能够快速响应各类场景和中间业务的接入需求,可联合商户为客户提供各类消费优惠活动。

走好创新发展之路

近年来,济南农商行创新研发建设了“六大平台”,以支撑产品快速发布和迭代升级;加大数据、业务、风控、管理等系统研发力度,支撑全行零售业务转型;推行移动优先战略,加大生活场景的金融服务应用建设,数字化包围客户,提升客户黏性。

打造商户服务平台 此系统是济南农商行为服务商户收单,满足用户线上或线下支付缴费需求所定制开发的一套支付收单结算系统。该系统实现了与银联条码支付综合前置平台的对接,为商户提供了微信、支付宝等支付渠道;实现了对商户入驻、商户资金清算、客户一点接入、统一网关支付的信息化系统支撑。围绕客户“衣、食、住、行、用”等基础需求,该行将便民缴费、连锁商超、学校、医院、餐饮等各类关键缴费场景与支付结算于一体,满足了多种应用场景及行业应用的支付需求。

打造“智慧银行卡一卡通”平台 该平台通过为社区居民等开立银行卡,打造“社区一卡通”,建设智慧社区平台,使其拥有了便民缴费等金融功能和餐卡、停车缴费等非金融功能,真正达到能存、能贷、能理财、能生活等全方位的功能属性,并倾力打造“一站式”金融解决方案,为客户提供融资、理财、银行卡、大额存单、贵金属投资、保险等金融产品,满足客户全方位金融需求。依托线上“智·购商城”与线下社区集市,该行为社区居民提供了集“吃喝玩乐购”为一体的综合化、“一站式”便民服务平台,通过为周边商户等场所开立“智·e付”聚合支付服务,满足社区

居民金融消费的同时,带动了社区周边商业活跃度,达到资金沉淀的目的。实践中,该行通过建设社区普惠金融宣传站,提高面向社区居民的综合金融服务意识和服务质量,打造方便快捷、热情周到、业务规范、服务全面的“一站式”社区生活综合服务体系,使之成为社区居民的“金融服务供给商”和“增值服务集成商”。

打造智能化操作平台 一是打造智能化“账户管理机器人”,实现客户最佳体验。将人工智能嵌入到业务管理和流程控制中,引进软件流程机器人技术,对企业银行账户业务流程进行再造,最终实现企业账户业务自动化、智能化、规范化、向导化操作,全面落实了“银行账户全生命周期封闭式一站”服务,有效控制了风险,提升了效率。由于引入了“账户管理机器人”,该企业开户时间缩短到30分钟左右,工作效率提升了5倍;并规范统一了标准业务流程,避免人工操作业务流程序错漏风险,有效提升了客户体验。二是打造智能化“数据跑批机器人”,降低人工运维成本。该系统分为控制台和前端“机器人”两个部分,控制台既可以实现运维人员通过手工添加任务的方式实现流程化跑批,也可以实现机器人程序7×24小时全自动方式智能跑批。该行运维人员通过控制台任务管理、步骤管理、日志查看、角色管理、用户及权限管理、报表统计、参数管理等功能,实现了日常管理和监控工作。跑批整个过程通过中控大屏进行展示,对于跑批异常情况可弹窗并以报警的方式提醒运维人员进行处理;前端机器人程序部署于独立服务器中,通过程序实现了后台自身运行和跑批日志的留痕,全流程审计留痕安全可控,便于运维排障工作。实现了系统自动登录、数据自动抓取、信息自动填写、内容自动比对、信息自动归档、消息自动提醒等功能,以新的自动化技术,替代耗时费力的每天四、五个小时的人工操作,有效规避了风险,提高了5倍多的工作效率,降低了60%以上的人力成本,在释放科技人力的同时,极大地降低了数据泄露风险和操作风险。三是打造智能化“财政记账机器人”,提高整体工作效率。该系统机械性业务操作实现70%以上的人工替代率,可使网点减少1

名柜员人工占用成本,解决了该行人工操作过程中协同办公沟通成本高、手工处理准确性差、跨系统交互效率低等问题,实现了智慧代理财政业务,加快了业务转型、队伍转型、科技转型,其业务智能化帮助企业数字生态圈中提升反应速度,强化自身能力,应对未来经营之道和竞争格局的挑战。

打造线上信贷服务平台 该平台实现了办贷流程系统化、流程化的直观展示,结合办贷各环节的时限分析,监督办贷环节,达到了提高办贷效率的目的。该平台系统通过对办贷各环节进行大数据分析,找出瓶颈环节,堵塞环节,为决策提供科学依据,最终实现资源的合理分配。针对办贷过程中,对社会外部和农商行内部的双重监督,该平台系统通过公开贷款条件、操作流程、服务承诺等,能有效杜绝违法乱纪行为和防范流程操作过程中的道德风险,并对信贷流程实现全程无死角的痕迹化管理,实行“阶段问责制”,任何一笔贷款出现问题,都能立刻找到责任人,根据具体情况有针对性管理;通过系统实现信贷办理过程阳光化管理,提高信贷业务透明度,增加必要的社会监督,提升了济南农商行的行业形象。为提高办贷效率和透明度,最大限度方便客户,该行引入客户评价机制,结合客户反馈对流程进行优化,吸引优质客户。

打造网格化精准营销平台 该平台以对行内数据进行智能化挖掘分析为基础,在内控管理方面可以对营销过程进行全流程跟踪管理,确保营销策略的落地实施;在营销拓展方面可以对客户进行精准分析定位,确保营销的放矢,提升获客效率及能力;在客户服务方面可以有效加强管户关怀能力,提升服务水平,提高客户黏性。该系统的建设推广充分满足了济南农商行在精准营销管户、营销过程管控、风险防范与业务统计分析等方面的业务及管理需求。后期随着其他数据源的接入,该营销系统将更加丰富,可以智能针对不同客户,投入不同资源,提升客户活跃度、贡献度;把握客户生命周期阶段不同的金融需求,实施交叉销售策略提升客户忠诚度;与客户随时交互服务,提升客户满意度。

打造大数据服务平台 该平台满足了济南农商行数据集中、整合、共享需求,为其业务快速发展,提供了基础分析、多维分析、自助分析、数据挖掘等多种类型的数据服务。同时,满足该行内各业务条线多样化和个性化的数据需求,使其数据应用分析不断深入、管理精细化程度逐步提高。

努力打造数字化精品银行

围绕数字化转型、普惠金融、风险防控等工作,济南农商行将以全行经营发展战略为指导,按照“创新驱动转型、转型发展”的工作思路,本着“科学性、系统性、前瞻性、适应性”原则,深化金融科技治理,提高运维专业化水平,加大创新研发力度,推出更多更好的金融产品和服务。一是以重点突破带动全局,规范共性技术架构,合理选型,迭代建设。以应用场景和安全管控为总需求,加快系统建设以及大数据、区块链等新技术在场景金融和安全的应用,逐步扭转关键技术和产品受制于外部公司的局面,全面提升金融科技治理水平,将金融科技打造成为高质量发展的“新引擎”。二是提升项目创新研发实力。通过外招和内部培养方式相结合,建立创新研发团队,在通过与软件开发公司合作的过程中,不断提高团队的创新研发实力,最终实现从“项目中培养人才”到“人才独立开发项目”的跨越,在省级联发统一开发的系统之外,开展特色系统的自主开发。三是推进数据治理挖掘工作。加快构建全面的数据治理框架,实现数据标准化、数据流向可追溯、数据仓库化、数据交换平台化、数据使用工具化、数据分析平台化、数据可视化,实施业务数据全生命周期管理;提高数据挖掘能力,为业务发展、产品创新和加强管理提供全方位数据支持。四是加强信息科技队伍建设。壮大科技队伍,提升队伍素质,增强研发能力,完善考核激励,做到部门职责有分工、岗位人员能战斗;全面提升运维保障能力,创新研发能力,风险防控能力等,对业务需求实现快速响应和及时支持;对市场动态能够灵敏捕捉,实现引领。

(作者单位:山东济南农商行)

农商行应对互联网金融的策略

□刘剑

随着信息技术和互联网金融的飞速发展,传统的服务模式和单一的金融产品已经难以满足客户的多样化需求,农商行要利用技术手段采集、整合全渠道用户信息,构建并完善每个客户的数据档案,通过利用CRM、大零售平台等系统工具,精准营销,为客户提供差异化产品和综合服务方案,改变以往单一的“推销产品”服务模式。同时,农商行要持续利用大数据技术提升对客户群的覆盖,加快提升线上线下协同服务能力,突出抓好客户批量营销,利用网格化大力拓展社区、园区等重点市场,将金融服务嵌入重点客户群的生活场景,打造金融服务和非金融服务一体化的综合服务体系。

强化思想意识

□任兴昌

当前,国内国外经济形势仍然面临着诸多不确定因素,经济回暖仍然存在很多障碍,下行压力仍然没有得到释放,再加上金融监管趋严趋紧,银行同业竞争更趋激烈,资本约束更加严格,资金业务利润收窄,回归本源、专注主业的政策要求更严,农信机构面临的形势不容乐观。因此,农信机构要及时扭转经营发展方向,改善经营,止损化险,进一步完善风控体系和经营管理机制。笔者认为,最核心、最根本的要义在于各级农信机构管理者要从八个方面扭转思想意识。

一是要强化政治意识。近年来,行业内发生的“塌方式”腐败案件发人深省,给农信机构政治生态环境和金融秩序造成了严重的破坏,在社会上形成了恶劣的影响。农信机构各级领导干部要坚决与腐败流毒彻底划清界限,对标对表,从政治上坚决站队立场,坚决革除不良风气,整章建制,从思想上、行动上与上级党委保持高度一致。

二是要强化合规意识。特别关注腐败案件给农信机构员工的警示教育意义,坚决牢固树立“有法可依、违法必究”的法律意识,建立和完善农信机构各种规章制度,并严格执行落实。农信机构各级领导干部要带领广大员工坚持审慎合规开展各项经营管理工作,在系统内迅速有效形成“有规必依、违规必究、执纪必严”的合规文化氛围。

三是要强化风险意识。金融行业本身就是经营风险的行业。作为农信机构各级管理者,要切实将风险意识入脑入心,落在具体行动上,领导干部首先要强化战略风险意识,抓业务的要

促进转型发展

主动关注信用风险、市场风险、流动性风险、操作风险;抓管理的要时刻紧盯声誉风险、信息科技风险、员工道德风险。农信机构各级管理者要增强风险敏感性,不断提升风险识别、研判和处置能力,牢牢掌握防范化解风险的主动权。

四是要强化责任意识。农信机构作为地方金融机构,具有与其他金融机构所不具备的特殊功能,是服务地方经济的“窗口”,是向当地人民展示“百姓银行”的“一张名片”。农信机构各级管理人员有责任担当起“农信窗口”的服务者,有义务将这“一张名片”持续打造成亮丽的“身份证”。农信机构要通过做好产品、做优质服务、做稳市场,持续打造农信信良好品牌,树立良好形象。

五是要强化赶超意识。面对金融业竞争日趋激烈的态势,农信机构作为处于竞争较弱势的金融机构,其员工应时刻保持清醒的头脑,时刻保持危机感;要不断增强竞争意识,向同业看齐,找准自己的定位,努力做到“人无我有、人有我优”,发挥优势,弥补短板,不断做强做大农信市场。

六是要强化集体意识。农信机构各级高级管理人员要树立大局意识,坚决杜绝“小我主义”,要在不断提升自身经营发展能力的同时,加强兄弟社的互帮互助,业务上互相融合,管理上互相借鉴;围绕上级部门“打造一批统一产品”的要求,强化合作,形成强大合力,共同推动经营发展。

七是要强化营销意识。农信机构要转变营销理念,由以往的“产品营销”向“客户营销”转变;强化主动服务,由“坐堂等客”向“上门服务”转变;细化营销策略,由“盲目营销”向“精准营销”转变;落实落细营销责任,由“粗放式营销”向“网格化营销”转变;探索增强VIP客户专属服务,由“模糊营销”向“分层营销”转变,通过增强服务、丰富产品,不断提升获客量,提升客户忠诚度。

八是要强化成本意识。做企业要始终以利润为导向,不断压降成本,扩大盈利空间。农信机构要坚持“过紧日子”的思想,善于向成本要效益,强化成本核算意识,增强成本控制能力;从严格落实预算管理,从源头“卡”住成本增加的“脖子”,从严过程管理,坚决杜绝资源浪费,坚决杜绝虚增成本,坚决杜绝突击开支费用。

(作者单位:山西省农信联社太原审计中心)

银行如何办理小额遗产继承业务



□朱中勇

近年来,媒体抨击公证机构继承小额遗产的手续繁琐,收费高的报道时有发生,为了防止这种损害公证公信力的问题发生,相关部门纷纷制定出台了有关继承小额遗产实施简易程序或特定程序的规范性文件。本文从银行网点人员角度出发,通过对各地实施特定程序或简易程序办理小额遗产继承程序的对比分析,深入探讨银行网点人员如何合法合规办理小额遗产继承业务。

银行在遗产继承及代理方面的规定

一是继承方面。存款人死亡后,合法继承人为证明自己的身份和有权提取该项存款,应向公证处(未设立公证处的地方向县、市人民法院,下同)申请办理继承权公证书,营业机构凭继承权公证书办理过户或支付手续。该项存款的继承权发生争执时,由人民法院判决,营业机构凭人民法院的已生效判决书、裁定书或调解书办理过户或支付手续。存款人死亡,但存款凭证持有人未向营业机构申明遗产继承过程,也未持存款所在地法院已生效判决书,直接向营业机构支取或转存客户生前存款的,营业机构均视为正常支取或转存,事后引起的存款继承争执,营业机构不负责。二是代理方面。对无民事行为能力或限制行为能力的公民,按照相关法律法规,由法定代理人或者人民法院、有关部门依法指定的人员代理办理开户、存取款、查询及特殊业务等。代理人须提供本人及被代理人有效身份证件,能真实反映代理关系的有效证明。代理关系有效证明包括但不限于:户口簿、出生医学证明、独生子女证、司法文书(已生效判决书、裁定书或调解书等)、社区居委会(村民委员会)及法律规定的有关组织出具的有关证明。对患重病、行动不便、无自理能力,但意识清醒的客户,因疾病导致不能到银行办理须由本人办理的业务的时,营业机构原则上采取上门服务的方式办理,特殊情况也可由配偶、父母、成年子女、人民法院、有关部门依法指定的人员,凭授权委托书、代理人及被代理人的关系证明文件、被代理人所在社区居委会(村民委员会)及以上组织或县级以上医院出具的特殊情况证明、代理人和被代理人有效身份证件办理。代理人及被代理人的关系证明文件包括但不限于:户口簿、结婚证或街道办事处等政府基层组织出具的有效代理关系证明。对意识不清、

无法出具授权委托书的成年客户,因疾病导致不能到银行办理须由本人办理业务时,客户近亲属或利害关系人向人民法院提出认定客户无民事行为能力或者限制行为能力的,以及紧急情况无法按法律程序申请认定的,可由代理人提供医院诊疗证明、直系亲属关系证明、承诺书、代理人和被代理人有效身份证件办理,用于救治的资金只能转入救治医院指定账户。授权委托书是代理人代理客户本人办理相关业务的依据。授权委托书可通过公证、银行双人上门调查或联系被代理人等方式进行确认核实。授权委托书要素包括:代理人及被代理人姓名、证件类型及号码、代理事项及权限、期间、被代理人签名等内容。三是挂失方面。密码挂失或书面挂失后,密码重置,补领新存款凭证和挂失销户等后续处理业务,须客户本人凭有效身份证件和挂失申请书到挂失营业机构办理,不得代理。银行相关制度仅对遗产继承做出明确规定,并未对小额遗产公证做出细化,可以理解对小额遗产继承是持谨慎态度的。

银行与客户在小额遗产继承领取的主要分歧

关于小额继承领取问题,银行和客户之间的主要分歧在于代理人是否需提供所有被代理人身份证件原件。对于银行来说,一般情况下,矛盾的产生都涉及到客户忘记密码或丢失存款凭证而办理挂失的情况,因为小额存款的支取如果知道密码并持有存款凭证是不需要被代理人证件的。公证继承,存款的权利人由被继承人一人转移到所有继承人,此时的被继承人指的是所有其他继承人,代理人指的是到银行柜面办理取款和挂失业务的继承人。公证书的作用在于免除了所有继承人同时亲自到银行柜面办理业务,但并不具有免除提供所有被代理人(继承人)身份证件原件的作用。本意为账户权利人负责的态度,银行要求代理人提供所有被继承人的身份证原件并不为过。但对于客户来说,尤其是有的人存款数额少,遗属对公证处和银行的操作程序性要求,不认为有必要性。尤其某些客户根本无法取得所有继承人的身份证件,亦不排除某些继承人并不知情情况,此时客户取款受阻,极易产生不满情绪,导致不断投诉银行。

如何做好小额遗产继承业务服务

银行和公证处都是无权力的办公机构。现在很多公证员和银行柜员,缺乏敏感性,不知道小事生乱,缺乏预见性;不知道未雨绸缪,只知道依常规办事。小额继承对公证处和银行来说都是风险事物,银行也是需要进行检查的,如果公证处将相关人员的身份信息写的尽量多一些,也有利于银行进行复查。现在公证处不愿意办理小额继承公证业务,银行也不愿意接受这种公证书。但是如果不适用这种简易程序的话,公证处和银行都会受到群众的话

病。如果某一银行过于严格要求强调规范化,而有的公证处可能就该银行储户的小额存款尽量不做简易程序。如果其他银行要求的不严,能够接受有瑕疵的小额继承公证书,客户在对比下,就会对管理严格的银行不理解,将矛盾集中到管理严格的银行。如何更好的服务小额遗产继承客户群体,笔者认为应该重点从几个方面解决。一是出示证件问题。对于一人代替其他继承人取款问题,银行可以按照公证书意见,免除所有继承人到银行柜面,但需要提供所有继承人身份证件原件。二是公证书存在瑕疵。公证处做小额继承公证的时候,进行了一些简化,公证书瑕疵状况时有发生,如公证书内容前段叙述继承人一共有五人,中间无任何过桥,结论直接写由其中两人继承,其余的三人是否放弃存款还是另有隐情,公证书并未表述。出现此类问题,银行柜面人员不易直接拒绝,也不易听之任之,银行要有时与公证部门取得联系核实情况,给客户一个满意的答复。三是金额问题。对于金额特别小的遗产继承,在充分调查核实的基础上,银行也可做灵活的处理方式。

在2020年出台简化继承人查询存款的基础上,2021年1月28日,中国银保监会办公厅、中国人民银行办公厅联合发布《关于简化提取已故存款人小额存款相关事宜的通知》,通知明确要求进一步优化金融服务,便利群众办理存款继承,简化已故存款人小额存款提取手续。其主要内容包括:适用通知规定提取已故存款人小额存款提取业务应当同时符合下列条件:已故存款人在同一法人银行业金融机构的账户余额合计不超过1万元人民币(或等值外币,不含未结利息);提取申请人为已故存款人的配偶、子女、父母或公证遗嘱指定的继承人、受遗赠人;提取申请人同意一次性提取已故存款人存款及利息,并在提取后注销已故存款人账户。银行业金融机构可以上调规定的账户限额,但最高不超过5万元人民币(或等值外币,不含未结利息)。已故存款人的配偶、子女、父母办理已故存款人小额存款提取业务,应当向存款所在银行业金融机构提交以下材料:死亡证明等能够证明已故存款人死亡事实的材料;居民户口簿、结婚证、出生证明等能够证明亲属关系的材料(如是继承,则此项规定指定提取申请人为已故存款人的继承人或受遗赠人的公证遗嘱);提取申请人的有效身份证件;提取申请人亲笔签名的承诺书。银行业金融机构应当对提取申请人提交的材料进行必要审查,审查时应尽到合理谨慎义务。

该项制度赋予了银行业金融机构在办理小额遗产继承上更多自主权,也为其办理小额遗产继承提供了法律和制度保障。该制度同时鼓励银行业金融机构不断优化服务方式,提高审查能力,在控制业务风险的前提下,为申请人办理小额存款继承提供便利;减少客户为了小额遗产继承在公证处与金融机构之间来回奔波,扩大了群众受惠面,社会效果良好。

(作者单位:江苏淮安农商行)

