



# 随聊“补短板”

■办公室

当前,“立标杆补齐短板”专项活动正如火如荼地开展,成为2016年新昌农商银行的一项重点工作。“补短板”这个说法,源于美国管理学家彼得提出的“木桶理论:一个木桶的容水量,不取决于桶壁上那块最长的木板,而取决于最短的那块木板,要使木桶能装更多的水,就要设法改变这块木板的现状。在当前银行发展遭遇“寒流”的情况下,开展“补短板”工作,对未来农商银行的发展可谓是恰逢其时,意义深远。

在专项活动开展过程中,新昌农商银行对照江南、瑞丰等两大标杆银行,建立了短板分类清单、业务指标进位清单,落实了补短板各项工作措施,在外拓营销、业务创新、科技金融提升等方面取得了较好的成效。然而,在看似有条不紊的流程式工作中,有些细节方面还是值得再去深入思考。

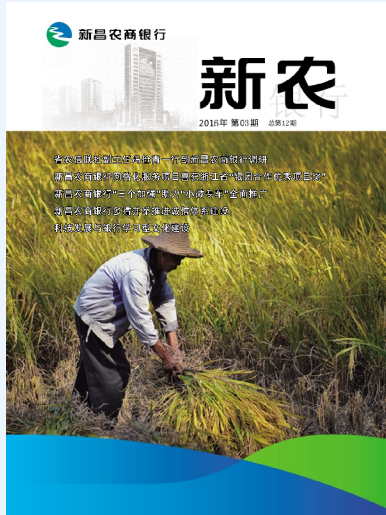
首先,短板形成的原因需要深入分析,特别是应多从主观能动性的角度考虑短板问题。尽管一些短板都是长期矛盾累积形成的,有些短板属综合性问题,但通过表象看实质,工作责任意识欠缺、担当意识欠够、观念保守、干劲不足是某些短板普遍存在的原因。因此补农商银行发展的短板,

首先必须补思想意识上的短板,改变工作中推诿不愿为、怕担责不想为、无利不肯为的状况。

其次,补短板必须有的放矢,对症下药。如果把一般性的工作安排也当作补短板的措施,那是只求表象,解决不了短板问题。特别是有些短板是历史遗留的沉痾宿疾,有些短板纠葛着错综复杂的关系。所以,对短板要深入研究,精准施策,针对具体问题进行分析,拿出行之有效的具体方略,才能达到补齐短板的成效。

再次,补短板还需要统筹兼顾。根据“木桶理论”,我们可推出这样一个结论:如果木板都是一样长,但木板与木板之间存在缝隙,那么其容量只能为零。银行要和谐发展,除了“木板”尽可能长短一致外,更重要的是“木板”与“木板”之间配合紧密,达到“天衣无缝”。如果部门、条线之间有隔阂,步调纷乱,甚至互相拆台,即使是补了短板也是无济于事。因此,各条线,各部门之间工作配合非常关键,为着多装“水”的目标而消除彼此间的“缝”。各条线须有大局意识,有服务全局的责任担当,敢于攻坚克难,齐心协力,各项工作实现无缝对接,才能提升补短成效,促进银行发展。

# CONTENTS



## 《新农》编委会

编委会主任:赵学夫

编委会副主任:朱七五 夏安安

编委会委员:杨燕辉 杨琳

主编:董青

副主编:戴欢姣

编辑:梁海英 王卫东 张敏

陈春华 俞章英 潘晓青

地址:新昌县七星路18号

网址:www.xcbank.com

投稿邮箱:zjrca\_dxc2@zjrca.com

联系电话:0575-86045878

内部刊物 免费索取

## 卷首语

随聊“补短板”

/ 办公室

## 信息速递

04 省农信联社副主任冯俭青一行到新昌农商银行调研 / 办公室 杨杰

05 绍兴市政府副秘书长严钢率调研组到新昌农商银行调研

/ 办公室 杨可可

06 2016绍兴市金融系统青年学术论坛在新昌农商银行举行

/ 办公室 杨杰

07 新昌农商银行网格化服务项目喜获浙江省“银团合作优秀项目奖”

/ 杨可可 王卫东

08 小将支行对小将镇“农合联”会员进行授信

/ 大市聚支行 俞锋

09 新昌农商银行推出排污权抵押贷款 创“绿色”金融产品

/ 城东支行 徐奇

09 新昌农商银行远程便捷服务首站告捷

/ 电子银行部 梁凯棱

10 新昌农商银行薪酬绩效管理系统开发完成

/ 信息技术部 刘涛

10 城西支行医保签约进九峰寺村

/ 城西支行 陈丁伶

11 城西支行全力以赴做好五都整村搬迁资金兑付工作

/ 城西支行 杨筱英

## 经营动态

12 新昌农商银行“三个加强”助力“小微专车”全面推广

/ 风险管理部 盛新燕

13 新昌农商银行同业业务迅速发展

/ 投资银行部 丁琳滢

14 新昌农商银行银行理财产品备受客户青睐

/ 投资银行部 施天姿

# CONTENTS

16 新昌农商银行构建特色“商圈”与商户畅享共赢  
/ 个私金融部 叶维佳

17 新昌农商银行创新“过桥贷款”解决企业转贷难  
/ 公司金融部 俞章英

18 新昌农商行多举措推进科技金融提升项目建设  
“落地” / 办公室 王晓莉

## 普惠金融

19 打造诚信名片 优化金融生态环境  
——新昌农商银行多措并举推进诚信体系建设  
/ 办公室 杨可可

21 新昌农商银行开展网络安全宣传周活动  
/ 信息技术部 俞莲妃

21 回山支行“支付服务心贴心”走进下岩村  
/ 回山支行 陈晓林

22 晚秋金风酿醇芳——新昌农商银行“九九重阳节  
款款农商情”系列活动报道

24 澄潭支行以金融小讲堂推进“微营销”  
/ 澄潭支行 梁 普

25 儒岙支行整厂授信给职工送上实惠与便利  
/ 儒岙支行 邵婷媛

## 财经瞭望

26 财经信息

## 理论思考

28 科技发展与银行学习型文化建设  
——兼论科技进步对银行服务的引领和推动 / 董 青

32 浅论新昌轴承行业信贷风险与管控策略  
/ 风险管理部 周华东

34 运用直销模式体现我行客户价值之我见  
/ 电子银行部 梁凯棱

35 细节方面我们可以做得更好——浅谈柜面服务细  
节问题 / 大市聚支行 俞 帆

## 新农情怀

37 有感合规操作与优质服务 / 城中支行 盛丽玲

38 合规有度 / 城西支行 徐恺芸

39 累并快乐着 / 城西支行 胡佳瑛

40 小镇里的他们与我们 / 回山支行 俞成锋

## 员工艺苑

41 常回家看看 / 大市聚支行 徐 挺

42 淡墨秋山诗 / 澄潭支行 陈 洁

43 山居日月长 / 营业部 卢远今

44 积健为雄 / 澄潭支行 杨冈丰







## 省农信联社副主任冯俭青一行 到新昌农商银行调研

■办公室 杨杰

11月3日-4日，省农信联社副主任冯俭青一行到新昌农商银行走访调研，召开组织人事分层分类管理及2017年工作思路座谈会，走访新昌农商银行营业部，了解基层员工工作情况。并看望了在我行进行经济责任审计的省农信联社高级管理人员审计中心审计组成员。

座谈会上，冯俭青充分肯定了新昌农商银行近年来的发展成效。他指出，在分层分类管理上，新昌农商银行行为主动，研究深入，成效显著，很有参考价值。同时他认为新昌农商银行通过科技手段，有效避免了在日常经营管理中人情世故的影响，提升了管理的科学性。

对于下一步工作，他提出了四点要求：一是要讲政治，加强学习习总书记系列讲话精神；二是要重创新，在创新精神引领下扎实做好基础工作；三是要控风险，重点是加强源头控制和不良资产的处置；四是要强队伍，重视班子及员工队伍建设。

省农信联社人事处、绍兴办事处相关人员陪同调研。





# 绍兴市政府副秘书长严钢率调研组到新昌农商银行调研

■办公室 杨可可



9月26日,绍兴市政府副秘书长严钢率市经信委、金融办、帮扶办、人行、银监局等相关部门负责人,来新昌县调研大企业培育和不良贷款处置等工作。并在新昌农商银行召开座谈会,了解企业经营和不良贷款处置情况。

座谈会上,市调研组听取了大企业培育以及新昌农商银行关于不良贷款处置情况的汇报。近年来,新昌农商银行在不良贷款处置工作上采取了一系列有效措施。设立不良资产管理部,负责不良资产的管理和处置;完善客户准入和退出机制,实行名单制管理,列明风险贷款清单,建立退出(退回)客户信息库;落实清收责任客户经理,责任支行领导,责任总行相关人员三层责任制,把好风险防范第一关。创新担保和金融服务方式,积极开办余值抵押、专项权质押、应收账款质

押等贷款品种;开发连心贷、续贷通等无缝续贷产品。多途径开展不良贷款处置工作,以时间换空间,化解不良压力;借助社会力量进行不良清收,减少不良资产的损失率;加强与司法机关的沟通,依法清收,提高执行效果。

调研组对我行消化、严防不良贷款方面所做的大量工作表示充分肯定。同时强调指出,要坚决处制不良贷款,继续加强防控。按照市政府提出的“有欠必谈、有破必审、有疑必处、有案必查”要求,对各类不良贷款倾向做到及早谋划、及时处理,做到防患于未然。相关部门要加强沟通协调,进一步优化金融生态环境,确保企业和银行健康可持续发展,为全市作出表率。

# 2016 绍兴市金融系统 青年学术论坛在新昌农商银行举行

■办公室 杨杰

10月29日,由人民银行绍兴市中心支行主办,新昌农商银行承办的2016绍兴市金融系统青年学术论坛在新昌农商银行举行。人民银行绍兴市中心支行工会办主任陈益民、绍兴市金融青联主席陈学英等领导以及绍兴市金融系统部分青年员工参加了论坛。

论坛由人行绍兴中心支行办公室副主任王勤主持。新昌农商银行董事长赵学夫作了《供给侧改革与实践》的主旨发言。

论坛上,八位发言人作了报告,包括工商银行韩艳的《浅

析绍兴纺织产业供给侧改革——基于商业银行视角的探讨》、中国银行蒋先峰的《浅析供给侧改革下的银行风险控制策略》、瑞丰银行刘诗曼的《供给侧结构性改革背景下地方性农村中小金融机构的信贷发展浅析》等。陈益民主任以及陈学英、陈彬、赵学夫三位评议人对各个报告作了精彩点评。

本次青年学术论坛展示了绍兴金融系统青年员工的高水平研究成果和论文,为广大青年员工提供了一个分享学术成果、研究经历的广阔平台,在绍兴金融系统青年员工层面营造出了浓厚的学术氛围。





# 新昌农商银行网格化服务项目 喜获浙江省“银团合作 优秀项目奖”

■杨可可 王卫东

新昌农商银行网格化服务项目被中央金融团工委评为2015-2016年度“银团合作”优秀项目。

为更好的服务“三农”，服务广大群众，深推普惠金融发展，我行依托新昌县团组织力量与自身丰富的网点，推出了“网格化管理”项目。截止2016年10月底，我行已开展整村授信180个村，建档63000户，授信20360户，金额102049万元，新增发放贷款415户，贷款金额6225万元。开展整厂授信43家，外拓营销沙龙17次，组建商圈8个。

在网格化服务项目推进过程中，新昌农商银行多措并举实施网格化服务。一是细化网格，落实责任。我行将县内各乡镇、街道划分成细小网格，将管理责任具体落实到客户经理、社区经理，与组建的联络员队伍、金融服务小队共同开展金融知识宣传、金融产品推介、金融业务受理、信息收集等工作。同时邀请当地政府团委作为网格服务监督员，监督网格管理员日常工作的开展。我行对网格客户名册进行整理，借助公安、法院等各种渠道剔除不符合贷款要求的客户，建立符合条件的待授信名单，利用科技支撑，充分掌握我行产品业务使用的分布的情况。二是推进便农金融服务点、户外宣传橱窗的建设。我行在辖内行政村大力建设便农金融服务点，设立标准化户外宣传橱窗，截止目前，我行已布设助农取款POS机369台，自助终端23台，丰收驿站6家，助农终端与助农取款POS机布设的覆盖率达98.25%，并对53个中心村设立标准化宣传橱窗，对150个村布放户外墙体广告。三是积极开展整村、整厂授信。我行在授信过程中，以一个行政村、企业为单位实行批发式放贷模式，使有贷款需求的农户、企业员工足不出村、出企就能解决资金需求。该项业务的推出，缩短了办贷时间，提高工作效率和工作透明度，同时大范



围的满足了广大群众的资金需求。通过发放信用贷款，提高了客户的信用意识，加强了银企合作。四是加强培训，提升营销技巧。我行聘请外部专家作为客户经理的影子教练，通过手把手、面对面的辅助培训，使客户经理能够熟练掌握外拓营销、电话营销、沙龙营销等一系列营销技巧。

网格化服务，不仅打通了普惠金融的最后一公里，也通过搭建金融机构与政府部门的信息共享平台，实行金融服务优化和金融文化传播并举，构建了多方共同参与的“金融生态圈”。对地方经济而言，“金融服务网格化”带动银行网点和资金下沉，推动了金融资源均衡配置。对老百姓而言，金融服务过去是“人在路上跑”，现在是“事在格中办”，银行就搬到了家门口。对银行机构而言，“金融服务网格化”不仅降低了产业成本、推动了业务发展，也促进了风险防控能力和经营效益提升。



# 小将支行对小将镇 “农合联”会员进行授信

■大市聚支行 俞锋

9月20日,小将镇“农合联”成立大会在小将镇政府大会议室隆重召开。小将支行对小将镇“农合联”会员进行现场授信,授信额度达800多万元。总行副行长杨琳代表新昌农商银行在会上作重要讲话,并就我行近几年的发展和推出的产品向大会会员作了重点介绍。

三位一体农民合作经济组织联合会是积极探索构建供销、生产、信用的新型农民合作经济服务体系,是破解农村急需解决的难题、激活农村发展活力的重要途径。为在这一组织中加大本行的作用,小将支行与镇政府加强沟通合作,在该组织成立之初就参与到成员的选择和大会的筹备中。在做好帐户开立、验资等常规工作的同时,还在会员的选择和会员信用等级评定上做了大量工作。

小将镇“三位一体”农民合作经济组织体系建设已经有了初步的开端。但作为主要参与单位,小将支行还有很长的路要走,还有许多工作需要创新、探索。特别是授信会员信用额度的管理,信用体系的建立等。





# 新昌农商银行 推出排污权抵押贷款 创“绿色”金融产品

■城东支行 徐奇

近日,新昌农商银行为新昌县新宏力铝业有限公司成功发放了一笔排污权抵押贷款,这是新昌县首笔排污权抵押贷款,也是我行继税银贷、连心贷业务后又一创新贷款品种。

“不用担保、不用抵押,想不到排污权证也可以用来贷款,短短几天就拿到了贷款。前几天还在愁找不到合适的担保企业,现在都迎刃而解了,真是为我们解决了一大难题,对我们企业来说真是方便快捷,太感谢农商银行了。”新昌县新宏力铝业有限公司的王总由衷的说。

新宏力铝业有限公司企业位于新昌县工业区,主要生产铝制品、机械配件等,污水处理设施符合环保要求。经相关单位核定,允许其排放一定种类和数量的污染物,并通过行政

许可无偿取得排污权证。新昌农商银行推出的排污权抵押贷款是无需土地或厂房抵押,也无需提供第三方担保,只要通过企业拥有的排污权证作为质押物即可发放的贷款。

排污权抵押贷款成为新型环保领域金融服务产品,起到了“风向标”和“指路牌”的作用。给客户以利率优惠,降低了担保风险,体现了无形资产的价值,进一步支持了企业融资需求,缓解了企业担保难等问题。排污权抵押贷款,既可以顺利推进排污交易又能促进优化资源配置,更是一种金融促进低碳的创新理念制度,有利于我县经济和环境的协调与可持续发展。

## 新昌农商银行 远程便捷服务首站告捷

■电子银行部 梁凯棱

近日,新昌农商银行在杭州西湖茶叶市场现场为新昌在外商户及符合条件的其他客户成功地办理业务,标志着我行在提供远程便捷服务方面取得了新的突破。

为顺应市场发展,扩大业务范围,更好地为外出经商的客户提供便捷、快速的服务,新昌农商银行在前期精心筹备的基础上,派遣工作人员到杭州西湖茶叶市场,为新昌籍在外商户进行现场远程服务。当日在该市场成功办理了丰收卡7张,签约短信通7户,开通手机银行9个,网上银行7个,理财签约账户6户,各项业务根据预期目标顺利完成。我行便



捷、贴心的服务得到了新昌在外商户的充分肯定,也在当地商户中树立了新昌农商银行“服务好、产品好、效率高”的良好形象。

这项业务是新昌农商银行根据远程便捷服务发展计划,发挥回山支行在本地茶叶交易领域与异地茶叶市场中的客户资源优势,在配备业务流程与技术保障的前提下,所进行的一次远程服务尝试。该项远程服务的实现,为有效解决当地茶叶经营户上半年收购茶叶所需要的资金,以及下半年贷款回笼后顺利地购买新昌农商银行理财产品做好了准备。



## 新昌农商银行 薪酬绩效管理系统开发完成

■信息技术部 刘涛

2016年9月30日,新昌农商银行薪酬绩效管理系统开发完成。

薪酬绩效管理系统的顺利开发,实现了存贷款挂钩和转移管理;后台指标库如存贷款余额、日均、利差收入、EVA、RAROC等;支行等级、网点等级、柜员、客户经理、员工等级评定;员工薪档评定;柜员、客户经理、信贷内勤、员工绩效及薪酬管理;绩效合同约定量和定性的管理及考核。大大减轻了考核部门的工作量,极大缩短了考核所需要的时间。领导、机构及个人可以实时查询绩效指标,使得绩效管理实时化,起到了极大的激励作用。

随着金融市场改革的加速以及同业竞争的加剧,银行面临的压力剧增。特别是利率市场化的加速,迫使银行加快经营管理的转型。作为落实银行发展战略的发动机——绩效考核管理,目前还受限于手工为主,需要形成完整的系统来全面、客观、科学的量化每个考核对象(机构、网点、条线和员工)的业绩。实现对不同人员工作量、工作效率和贡献度的定量和定性考核,以此为基础,结合自己的管理思想及银行战略,采用不同的考核模式,制定不同激励机制,以提高全体员工的积极性,从而提升银行的竞争力。

## 城西支行医保 签约进九峰寺村

■城西支行 陈丁伶



10月23日,在绵绵细雨中,城西支行员工携批量发放的市民卡走进九峰寺村,为村民做好签约工作。

早上七点半,签约工作开始。在签约过程中,屡屡有村民向员工咨询市民卡相关信息,员工们耐心地对大家的提问作了详尽的解答。这样,在签约的同时,也向村民们普及了市民卡相关知识。随着空白的签约单渐渐变薄,已完成的单子慢慢变厚,支行员工的努力也得到了村民们的肯定与赞赏。

今年以来,绍兴市民卡已在各地陆续发放。为了便利群众,我行引进了批量制卡技术,积极展开周边地区的制发卡工作。然而,换发市民卡也带来了一系列的后续问题,如与群众息息相关的医疗保险的签约问题。若签约出现差错,将直接影响群众看诊就医,这就要求我们必须自始至终谨慎细致地对待签约工作。此次医保签约进农村,支行带去的不仅仅是薄薄的一份签约单,更是对农村客户的一份深深关怀。



# 城西支行全力以赴做好五都整村 搬迁资金兑付工作

■城西支行 杨筱英



兑付现场

自9月13日五都整村搬迁动员大会以后，前期准备工作随即紧锣密鼓地展开。目前，五都村整村搬迁工作进入了验收兑付阶段，城西支行作为五都村整村搬迁资金的唯一兑付点，全力做好五都搬迁资金兑付工作。

五都整村搬迁资金兑付工作涉及人员多，有农户560户；金额大，总金额在4亿左右，为城西行有史以来金额最大的一次集中兑付工作；兑付期限较短，要求在一个月左右时间内完成。这对城西支行带来很大的挑战。为确保此次兑付工作平稳有序开展，城西支行专门成立了五都村兑付工作领

导小组，于10月13日召开了资金兑付工作会，对相关工作进行了周密的布置。

由于此次兑付主要是通过定期存单方式发放，因此，从存单开户、传递、发放，到客户大额预约、网头头寸预计、清算资金上报，大堂客户引导、客户资金安全提醒等方面，支行进行了一系列详细安排。支行员工将内外联动，紧密配合；在服务过程中始终保持谨慎细致和热情周到的态度，做到对我行产品的准确把握与有效解释，确保这次兑付工作平稳有序开展，安全顺利完成。

# 新昌农商银行 “三个加强”助力“小微专车”全面推广

■风险管理部 盛新燕

2015年,新昌农商银行成为“小微专车”的试点单位之一,并在省联社的指导下取得了较好的成效。2016年,为了充分发挥“小微专车”的优势,让“小微专车”开进千家万户,我行通过“三个加强”在辖内所有支行全面推广。

加强组织领导,奠定推广基石。新昌农商银行高度重视“小微专车”的推广工作,成立“小微专车”系统应用领导小组,负责全行“小微专车”工作的组织指导,风险管理部负责落实开展小微专车业务的具体工作。在全面推广阶段,通过制定推广计划,每周安排2-3个支行进行推广。进展迅速,仅一月时间就完成辖内所有支行的推广工作。

加强系统优化,技术支撑推广。在系统设置方面,我行在前期试点工作的基础上,对评级等级区间维护和评级评分卡得分区间对应折扣率设置等方面进行了优化,使相关参数更加合理。在具体操作方面,对需通过小微专车评级的存量AA级及以上客户,增加了一条存量AA级及以上客户评级流程。这是因为我行AA级及以上评级是年度批量进行的,客户经理在这这方面的工作比较繁重。这条由客户经理发起,并可直接由公线审查岗完成审批的客户评级流程,能有效地减轻客户经理工作量,大大加快存量AA级及以上客户评级的审批效率。该流程的设置,在风险可控的前提下大大加快了存量AA级及以上客户评级的审批效率。

加强推广应用,高效办贷提升体验度。我行从以下几方面加强“小微专车”的推广工作。一是多措并举开展培训。一是多措并举开展培训。根据推广计划,对客户经理组织开展统一培训,并在培训结束后进行现场测试,确保培训效果。派遣专员到支行进行面对面、点对点辅导,及时解答相关疑问,确保每一个客户经理都能熟练操作,提升办贷效率。二是灵活应用,高效办贷。我行在小微专车系统得出的评级结果和

授信额度的基础上,结合客户实际情况及我行《关于开展2015年度客户(内部)信用等级评定工作的通知》、相关评级授信制度文件确定最终的评级结果和授信额度,灵活运用系统结果,有效弥补系统缺陷。三是全面提升用户与客户经理的体验度。我行“小微专车”全面推广以来,信用评级T+0模式有效加快了办贷效率,评级结果与授信的对接,实现了各功能模块之间信息共享,提高了客户经理工作效率。同时在满足贷款条件的前提下,一站式完成客户的评级及授信额度审批,高效的办贷效率进一步加强了用户的体验度。

截至2016年9月,我行共评级483户,其中大额对私客户375户,小微企业客户108户;共授信414户,其中大额对私客户338户,小微企业客户76户。





# 新昌农商银行同业业务迅速发展

■投资银行部 丁琳滢

在当前经济和金融新常态下,新昌农商银行牢牢把握市场的经济与政策动向。以安全性、流动性、盈利性为原则,积极开拓,实现了投行业务新突破。

业务品种丰富,业务规模增长较快。截止 2016 年 8 月底,新昌农商银行投资银行部已开展业务品种涵盖债券买卖、债券回购、同业投融资、票据转贴现、同业存单、同业理财、同业定存等业务。本年累计交易量比 2015 年同比增长了近 2 倍。根据同花顺数据显示,截止 2016 年 8 月份,债券累计交易量已达 482.98 亿元,交易量排名为 1069 位。同比交易量增长了 1.05 倍,排名上升了 161 位。

业务交易对手涵盖面拓展。所有业务交易对手合计近 200 家,涵盖了国有银行、政策性银行、股份制商业银行、城市商业银行、农村金融机构及基金、保险、券商、信托等银行间市场活跃参与主体。并与之建立了长期稳定的资金往来关系。

交易对手管理严格。与业务增长同步,投资银行部进一

步严格了交易对手管理,优化资产负债结构,提高资产安全性、流动性和盈利性,以真正实现金融市场业务多元盈利驱动。2016 年,根据业务开展需要,在统一授信的基础上,累计对 43 家机构进行了单独同业授信。授信总额达 200 多亿元,其中对 9 家机构的授信额度超过 5 亿元。已使用额度 40 多亿元,包含银行、证券公司、信托公司、基金公司、企业等多家机构。业务品种包括通道业务、集合/一对多专项资产管理计划、集合资金信托计划、股票质押式回购业务、权益类资产投资、机构理财业务等。

业务交易对手合作关系发展良好。已有几十家机构对我行开展了授信调查,包含工商银行、农业银行、建设银行等国有大银行,以及其他股份制商业银行、城市商业银行、农村金融机构。其中工商银行、农业银行、邮政储蓄银行等银行,有效期内的授信额度均在 5 亿以上。投资银行部将在现有基础上,保持与已有交易对手长期友好的业务合作关系,不断发展新业务,发展新对手。



# 新昌农商银行银行 理财产品备受客户青睐

■投资银行部 施天姿



近几年,在监管部门引导和推动下,银行理财投资业务受到了新闻媒体和投资者的广泛关注。理财市场日渐繁荣,新昌农商银行理财投资规模不断扩大。

理财产品不断丰富。截止 2016 年 8 月底,新昌农商银行封闭型理财产品续存同比 2015 年增加了 50 期,合计募集金额同比去年增加 30 亿。其中发行最多的为“丰收·乐福”系列。“丰收·乐福”系列理财产品由我行自主开发,其期限适中,收益较高,满足了绝大部分客户的需求。

理财业务结构得到持续优化。通过资管计划扩展,我行投行业务包括了同业存单、同业理财、资管计划、票据转贴现等,覆盖了理财投资市场的主营业务。

信用风险和流动性风险较低。新昌农商银行现有的理财业务杠杆率控制在 1.3 左右,不存在投资杠杆过高的情况。合作对象均为债券投资经验丰富的证券公司、基金管理公司及保



险公司,风险管理能力较强。

理财业务管理制度逐步完善。操作规程相继制定,人员合理配置。业务前中后台分离,理财和自营分离。授信层层授权,建立台账并实时动态监控各项指标,交易对手均进行准入管理并授信。风控部门派驻人员,跟踪管控理财业务进展情况,保证了资产谨慎配置,提升了投资银行部理财业务的安全性。项目投资情况信息公开,备有相应的风险处理预案。

理财业务的风险管控和流动性管理实时有效。在风险管控层面,我行理财业务强调了对现有体系下审批流程的遵循,注重风险的全流程管理,并注意探索适合理财业务特点的风险管控模式,防范各类风险的危害。在流动性管理层面,则是通过控制理财资产的期限错配和流动性资产配置等手段,把控制理财业务自身的流动性,以实现理财业务的流动性管理和银行整体的流动性管理相对分离,防止牵连危害。

面对理财业务快速发展的趋势,新昌农商银行将适应未来业务发展需要,从理财端和投资端进行统筹考虑,以整体推动新昌农商银行理财业务持续稳定健康地发展。





# 新昌农商银行 构建特色“商圈”与商户畅享共赢

■个私金融部 叶维佳

为进一步拓展消费领域,培育消费热点,推动商户营业额、客流量、经营利润的持续增长,提高商户的社会知名度和影响力,新昌农商银行积极组织构建商圈,邀请各行业的优质商户加盟。双方本着“资源共享、优势互补”的原则,结合自身优势和资源,开展“丰收卡”消费客户的优惠活动。目前已有 48 家优质商户签约,加入了我行商圈,涉及餐饮、服装、眼镜、汽车服务、家居、数码等 23 个行业,初步达到对居民日常生活的全覆盖。

新昌农商银行组织各支行(部)对商户进行走访,落实专人对接。与商户洽谈具体优惠内容,签订《丰收惠生活特惠商户协议》。具体优惠方式由客户经理和商户协商确定,一店一议。合作协议规定,如商家已有折扣或会员优惠,我行优惠等于或大于其原先优惠,或在原有折扣基础上再给与折扣,以确保我行商圈质量与实用性。个私金融部对走访情况定期汇总,及时通报交流。并统一设计、制作宣传台卡、海报、微信等宣传资料。在完成这些准备工作基础上,成立商圈,开展活动。

2016 年 8 月,新昌农商银行“眼镜圈商”正式成立。“眼镜

圈商”涵盖了新昌县明亮眼镜有限公司南明分公司、新昌县城关亨得利眼镜行、新昌县城关大明眼镜店、新昌县宝岛眼镜有限公司等新昌眼镜业内著名的商家,优惠低至 6 折起,为新昌眼镜一族送去了实实在在的优惠。

签约商户将针对不同级别丰收卡分别提供优惠,确保协议有效期内优惠,内容真实有效;并充分发挥商户自身网点、渠道优势,在经营、服务场所醒目位置张贴或摆放我行丰收卡特惠商户受理标识、活动海报、宣传资料等;积极开展我行组织的各项丰收卡特惠商户联合营销活动。

商家与金融机构合作,能提升店铺整体形象,签约商户可依托我行庞大客户群体增加客户流量。适当的优惠力度,享受优先办理我行拉卡拉权利,能更好的吸引客户,增强商户在同行业中的竞争力。与我行其他商圈合作,可以实现异业联盟。利用我行多样化的宣传渠道,还能达到免费宣传的效果。对于我行来说,通过构建商圈,拓宽了丰收卡的消费领域,提升了客户的忠诚度,优化了我行的社会形象,与商家一起获得了共赢。



# 新昌农商银行 创新“过桥贷款”解决企业转贷难

■公司金融部 俞章英

融资难，融资贵一直是困扰中小微企业发展的“拦路虎”。贷款到期后，短期资金周转困难，“过桥融资”成本过高是其中的一个具体的表象。新昌农商银行本着“立足小微，服务实体”的经营理念，通过创新转贷金融产品和政银合作方式，降低企业的“过桥融资”成本，缓解中小微企业转贷难问题，取得银企双赢的成效。

## 创新金融产品，打破“先还后贷”的传统行规

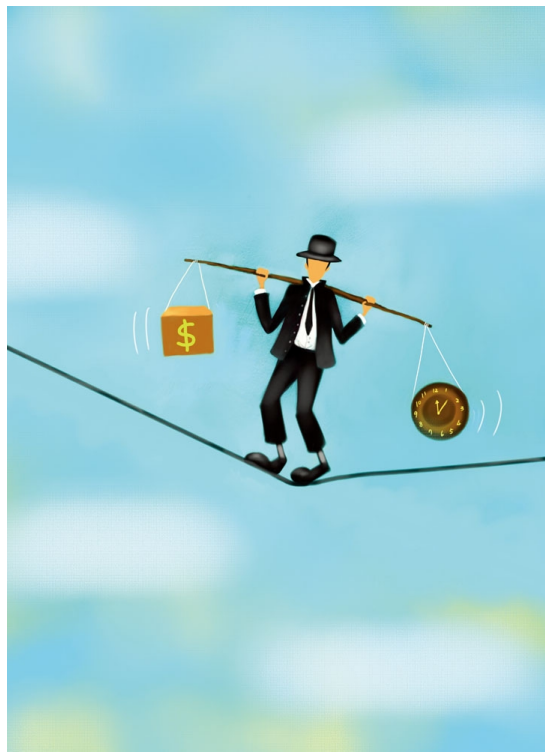
受经济形势下滑的影响，不少企业面临着一系列的难题：利润率降低、产品款项回笼时间拉长等，使得周转贷款资金面临困难。民间资金的借入，资金利率高，大大增加了企业的财务成本，吃掉企业不少利润。如何帮助企业扭转这一不利局面，是新昌农商银行深入研究和讨论的问题。通过大量的实地走访客户，新昌农商银行因地制宜，打破传统的“先还后贷”的行规，相继推出了“续贷通”以及“连心贷”。

“续贷通”是一款针对小微企业贷款，通过年审制对贷款进行审查，对通过年审的企业，无需归还原贷款、无需签订新的借款合同，即可自动进入下一个贷款时段。

“续贷通”的推出，实际上以短期贷款的方式让客户享受中长期贷款的便捷，解决了中小企业转贷的苦恼。同时，以年审的方式对企业风险进行评估，在风险控制上更胜于中长期贷款，可谓一举两得。

截止9月底，新昌农商银行累计发放“续贷通”共计6亿余元，受惠企业约340余户。

“连心贷”是以无缝对接方式向符合条件的企业和个人发放、用于置换该借款人原有存量贷款的短期流动资金贷款。“连心贷”采用当天放款与还款操作模式，实现放款与还款的无缝对接，既解决了客户的转贷资金后顾之忧，同时也提高了贷款的转贷效率，赢得了客户的一致好评。截至目前，连心贷共发放了3笔，涉及资金500万元。



## 推进政银合作 拓宽转贷资金渠道

从2014年开始，新昌农商银行积极同政府部门合作，先后与辖内政府部门设立的三个小贷公司建立了合作关系，共同为企业应急周转保障资金搭建平台。2016年，新昌农商银行与绍兴中小企业服务中心的合作，使得原有的服务更加的综合化。这种政、银、企联手解决中小企业融资难题的金融制度创新，有效缓解了企业资金周转困难，保障了企业资金链安全，降低了企业融资成本，对降低银行风险指数、遏制民间高利贷，维护区域金融稳定起到了积极的作用。

截止2016年9月末，新昌农商银行以政银合作的方式，为187户企业解决了转贷资金问题，累计金额44824万元，有力地支持了当地中小微企业的发展。

# 新昌农商行多措并举推进科技金融 提升项目建设“落地”

■办公室 王晓莉

自2015年以来,为进一步建立健全精细化管理体系,实现全面转型升级,新昌农商行提出要花3年的时间建设涵盖业务、科技、财务、人力、风险等全过程的科技金融提升项目,并在全行范围内多举措推进项目“落地”。

**团队协作“攻坚难”。**为确保科技金融提升项目顺利推进,我行成立了领导小组,制定了《科技金融提升领导小组工作规则》,进一步明确职责权限、议事规则与考核办法;同时还设立了以领导班子、中层干部、业务骨干为核心的3层组织架构,形成总了工程师+3层人员+项目经理的团队协作模式,为项目推进提供了有力的组织保障和人员保障。

**多方交流“取真经”。**为提高科技金融提升项目建设的成

功率,我行采取多种方式学习、取经,做实项目前期准备工作。一是邀请外部咨询公司对本行进行全面“把脉”、“诊断”,找出问题并提出改进意见及建议。二是根据咨询公司的“诊断报告”及我行发展状况,制定考察计划后前往省内、外先进银行学习、取经,并在考察结束后认真总结形成考察报告提交项目组。三是积极与多家经验丰富的软件公司开展交流,进一步了解各公司的总体情况、业务发展、优劣势以及在项目开发中获得的宝贵经验,甄选出真正有能力的公司,为下一步合作打好基础。

**战略合作“求共赢”。**项目开发是一件既花钱又不一定成功的事情,为此我行提出“战略合作‘求共赢’”的模式。即银行方借用合作方项目开发经验和咨询力量,通过建设科技金融提升项目实现转型升级;合作方借用银行方管理经验及影响力通过建设科技金融提升项目打开中小银行市场。项目的建设成功与否对双方有着同样极其重要的意义。同时,双方还建立了共同参与、积极配合、捆绑考核的工作方式,多维度形成合作共赢的良好局面。

**稳步推进“有策略”。**建设科技金融提升项目任务重、时间紧。为稳步推进项目建设,我行提出了分步实施、先易后难的“作战计划”,明确项目建设分四期进行:第一期 of 管理驾驶舱系统、客户自助办贷系统、数据仓库;第二期为人力资源系统、资金转移定价系统和资金业务台帐系统;第三期为信用风险评分卡模型系统、成本分摊系统、监管资本计量系统、流动性风险系统、信贷数据管理平台系统、计划配置系统、网格化管理系统;第四期为风险计量系统(信用风险、市场风险)、预算管理系统。

目前,该项目第一期系统建设已陆续上线,项目建设初见成效。下一步,结合第一期系统上线运行情况完成优化、升级工作,并按计划推进第二期系统建设。





# 打造诚信名片 优化金融生态环境

——新昌农商银行多措并举推进诚信体系建设

■办公室 杨可可

为支持诚信企业特别是小微诚信企业健康发展，营造、维护良好金融诚信氛围，新昌农商银行多措并举，加大对小微企业的金融支持力度，连出多种方案组合拳，积极推进信用体系建设，帮扶企业度过融资难关，努力打造地方银行诚信特色品牌。

截止目前，我行建立诚信档案，评定3A级企业69家，信用商户33142户、信用村145个、信用乡（镇）16个。全行可办贷网点达到14个，占全行网点的50%。

## 健全机制 明确服务目标

新昌农商银行作为一家扎根本土和服务中小微的地方

银行，一直有着强烈的使命感，是新昌经济发展的推动者，更是受益者。我行结合县域复杂金融经济形势，一是执行“有保有压、以保为主”的信贷政策，引导企业树立健康、有为、守信的文化。二是建立并完善统一的企业和个人信用信息数据库，获取客户的真实信用状况从而做出准确的信贷决策。三是建立“小巨人”培育库，对信用状况良好，有发展前景，符合信贷政策的小企业进行全面梳理，并纳入“小巨人”培育库。我为这些小企业提供战略合作、综合授信、利率优惠、担保优惠、信息咨询、财富顾问、企业家交流等一系列优惠支持政策，推动其快速、健康发展，最终成为行业或区域性小巨人企业。



对目前生产正常、有技术、有市场、有持续经营和自救意识的困难企业,实施不抽贷、不压贷、不延贷,不加重企业负担与成本,积极帮扶困难企业。对于专注主业、暂时困难的企业,不离不弃,通过自身的信贷行为引导企业主形成“重信、守信”和“专心主业、做实实体经济”的理念。

### 以“信”换贷 创新模式

新昌农商银行积极探索建立小额信贷新模式,强化“诚信+信贷”的引导作用。重塑“诚实守信”的社会价值观念体系,把强化信用意识作为一项宣传引导的基础工作,加强全民信用教育,强化道德约束,提高民族信用水平和信用素质。对于诚信小微企业和商户开通“直通车”、“绿色通道”、“纳税信用贷”等服务措施。为诚信小微企业和商户提供实际便利,实现金融信用等级评定的社会效益最大化。

我行还充分发挥产品设计灵活性强的优势。一是创

新中小企业信用贷款模式,推出“税银贷”信用贷款。根据纳税信用等级、税收贡献度等,向诚信纳税的中小微企业和个体工商户发放免担保贷款,切实支持中小微企业发展,引导企业诚信经营,诚信纳税,推动诚信社会建设。二是创新“抵押担保模式”,如设备按揭贷款、续贷通贷款,小微企业扩大再生产固定资产贷款产品、经营性物业贷款产品。三是试点应收帐款质押、收费权质押贷款。充分挖掘企业自身资产担保能力,减少企业外部担保依赖。

新昌县开铭制冷配件有限公司是一家主营设备制造的小微企业,近期急需一笔资金进行周转。出乎企业负责人意料的是,新昌农商银行审核了企业的信用记录后,没几天就给企业发放了110万元纯信用贷款,解了燃眉之急。“真的没想到,短短几天就获得110万元贷款,真是雪中送炭啊!”企业负责人感慨万分。截止9月底,我行已发放小微企业信用贷款1240万元。

### 加强地方政府主导 推动金融诚信体系建设

新昌农商银行积极与政府沟通,引导企业合理融资,健康发展,强化服务“三农”和小微企业意识。结合当地小微企业、农村经济金融状况,加快建设农村与企业担保、农小企业贷款风险补偿等相关支农金融制度。

一是政府对银行支持力度上充分体现各家银行对当地经济发展的贡献度,从当地乡镇和“三农”的金融支持力度、便农便民的角度予以倾斜,确保各行对“三农”和小微企业的支持力度,减少中小企业和“三农”的其他高成本融资的负担。二是引导企业要审慎选择贷款机构、科学测算融资成本、合理核定融资规模,在当前环境下更不能过度投资和参与民间融资的投资,审慎从事跨行业投资和房地产、类金融等非实体经济的投资。三是加强自身全面风险管理规章制度建设,对管理松懈、不良贷款占比高的坚决实施问责制度。引导发展与控险并重、规模与质量统一的可持续发展的经营理念,加大支农支小力度,开展“共推诚信社会建设,助力农村经济发展”活动。

我行通过多方合力,引导新昌小微企业和商户形成“重信、守信”和“专心主业、做实实体经济”的理念。政府、银行、企业共同搭建新昌良好的金融生态环境,为新昌金融经济持续健康发展打下坚实基础。





# 新昌农商银行 开展网络安全宣传周活动

■信息技术部 俞莲妃

9月19日至25日,新昌农商银行结合普惠金融宣传月、整村授信、整厂授信等工作,开展了以“网络安全为人民,网络安全靠人民”为主题的网络安全宣传周活动。本次活动,内部参与人员145名,公众参与人员946名,设摊、进村、进校、入企等24次,共发放资料924份,制作宣传展板6块,组织培训班7次。

进村入企到学校,网络安全知识人人晓。我行以普惠金融宣传月、整村授信、整厂授信活动为契机,组织各支行(部)到各村庄、企业和学校,以开展座谈会、面对面讲解等方式普及金融网络安全知识。通过讲解银行卡、手机银行、网上银行、短信通产品性能及使用办法,讲解日常生活中常见的网络诈骗、信息泄露的危害、特点与主要类型等,提醒客户引起重视,熟悉并能使用适当的防范技巧。

驻点宣传不间断,防范意识时时有。我行充分利用丰收驿站站点和营业网点营业高峰期,以金融知识小讲堂形式,进行网络安全知识宣讲。活动现场,摆放易拉宝、展板、宣传

折页等资料,并用通俗易懂的语言,采用发生在百姓身边的真实案例,为客户讲解如何识别和防范网络诈骗。还通过有奖竞猜环节,进一步加深客户对网络诈骗知识的印象,获得了客户的一致肯定。

媒体宣传形式丰富,网络安全家喻户晓。我行还充分利用内外部网站、微信、电子屏、广告牌等新兴宣传平台进行宣传。主要是在内外部网站上挂《金融网络安全知识手册》等相关资料,发布关于网络安全宣传周的相关信息;在各网点电子屏、利率显示屏、广告牌等电子屏幕上滚动播放网络安全宣传口号;编写金融网络安全知识系列专题信息通过微信平台推送,供社会公众查阅、学习,以更加丰富的形式呈现在群众面前。

培育安全健康的网络环境是金融机构的一项重要工作。本行将以网络安全宣传周活动为契机,持续开展网络安全宣传教育,普及金融网络安全知识,防范金融风险,提升本行形象,为我行各项业务健康、持续、稳健发展创造良好条件。



# 回山支行 “支付服务心贴心”走进下岩村

■回山支行 陈晓林

10月12日,回山支行在下岩村进行“支付服务心贴心 普惠金融伴你行”宣传活动。

由于交通不便,下岩村一直很难享受便捷的金融服务。于是,今年7月,我行在下岩村卫生室安装了自助终端,为村民带去了足不出村就可以办理许多业务的便利。但我们发现,许多村民对自助终端可以办理哪些业务,享受自助服务需要注意哪些事项等等并不很了解。因此,这次下村,我们主

要宣传自助终端的一些功能及有关定期一本通与贴心存等产品的知识。让更多的村民知道原来新昌农商银行就在村里,很多业务在村里就可以办理了。

宣传现场,我们就为一些村民开通短信进行了丰收E支付的活动。村民说:这个好,有了短信提醒就不用经常去银行查钱有没有打进来,打进来多少了,短信已经一目了然。还可以1元钱换购,真是方便实惠。





城东支行



## 晚秋金风酿醇芳

——新昌农商银行“九九重阳节 款款农商情”系列活动报道



城西支行

晚秋时分,气清人爽,银桂、金桂、丹桂一齐开放,山城新昌弥漫着浓浓醇香。而“九九重阳节 款款农商情”系列活动也在新昌农商银行各网点的服务区内开展。

活动旨在实施普惠金融,提高中老年客户防诈骗、防金融风险水平,维护消费者权益。同时,以我行重阳专享产品为依托,带领中老年客户走进新昌农商银行,了解我行产品,体验优质服务。

新昌农商银行营业部分别在锦绣华庭小区、中医院、七星小区等场所,城中支行在江滨公园,城东支行在湖莲潭社区,各处都





儒岙支行



澄潭支行



城中支行

悬挂横幅,搭设展台,摆放E支付“一元换购”等物品,开展“九九重阳节 款款农商情”专享营销活动。其他支行网点结合地方特色,通过开展金融小讲堂、社区结对、产品沙龙等,落实重阳惠民系列活动。

各活动现场都是热闹非常,吸引了不少市民。不仅有中老年顾客,还有很多陪同前来年轻人。工作人员通过发放宣传存页,使用摆台介绍我行金融产品,以及填写信息调查表等方式,向顾客宣传普惠金融知识,介绍我行的特色产品与服务。工作人员着重向中老年客户介绍了贴心存、丰收购平台和“一元换购”活动,还对合适的客户分发了ETC安装预约卡。

“九九重阳节 款款农商情”活动践行了我行惠农利民、助企兴商的企业使命。在活动中,通过金融知识进万家的宣传,拉近了我行与周边社区居民的距离,加深了中老年客户对我们农商行的认知,扩大了我行在社会特别是老年客户中的影响。也让我们更多地了解了社区老人对金融服务的需求,进一步明晰了下一步中老年客户工作的方向。

(据营业部徐雯、城东支行梁旭波、城中支行丁悦、个私部潘晓青来稿综合)



# 澄潭支行以金融小讲堂推进“微营销”

■澄潭支行 梁普

日前,澄潭支行推行客户“以老带新”的方法,用金融小讲堂为载体推进“微营销”,以提高客户的金融素质和金融知识水平,熟知和使用金融产品。

所谓“以老带新”就是激励现有客户带一批新客户来听讲学习。而“微营销”则是通过向客户发放金融宣传资料、宣讲金融知识、告知金融风险、解答金融疑问等具体细致的服务,确保更多的客户受益的营销手段。澄潭支行注重发挥本级网点宣传作用,创新金融知识宣传方式,营造了浓厚的宣传氛围,在支行本级网点开展以我行金融产品介绍为主题的“金融小讲堂”活动。

活动中,客户经理作为主讲人,向客户积极宣讲各类金

融产品。重点介绍手机银行、贷记卡、ETC、理财产品等业务。手机银行让客户体验到了足不出户就能享受到便捷高效的金融服务,特别是手机银行中无卡取款、放贷还贷这两项强大的功能得到了客户的一致好评。客户经理还详细介绍了我行的“农户乐”贷款、“养老乐”贷款和个人住房按揭贷款等贷款类金融产品,也深受客户青睐。

通过活动,一方面帮助客户提高了金融知识水平和金融运用技能,增强了信贷客户的信贷意识;另一方面也提高了我行运用多样化产品介绍方式和组合营销等创新方法的专业服务能力和效率,进一步提升了新昌农商银行的品牌形象。





## 儒岙支行 整厂授信给职工送上实惠与便利

■ 儒岙支行 邵婷媛

“新昌农商银行的整厂授信活动真是太惠民了,我房子装修幸亏有了你们的贷款。”客户俞先生兴奋地说。原来俞先生是浙江益立胶囊有限公司的员工,新昌农商银行儒岙支行在8月份对浙江益立胶囊有限公司进行整厂授信宣传活动。当时他并没有去宣传现场。9月份俞先生房子装修资金短缺,在车间聊天时提到了自己的困难,车间主任当即鼓励他去新昌农商银行咨询一下,是否符合贷款条件。他抱着试试看的心态,拨打了客户经理的电话,客户经理接到电话后,立刻表示去现场看看。经过调查,俞先生的情况符合整厂授信贷款条件。第三天,俞先生就拿到了装修贷款10万元,“没想到贷款这么快,你们工作效率这么高,这次真是多亏了你们银行。”

同样享受到新昌农商银行整厂授信活动优惠的还有浙江得恩德制药有限公司的杨先生。2016年9月1日,新昌农商银行儒岙支行前往浙江得恩德制药有限公司开展整厂授信活动,杨先生参加了现场宣讲会。他刚好买了房子,缺少装修资金,听了宣讲会后,当场表示了办理的意向,客户经理调查后,第三天就向他发放了贷款20万元。

所谓整厂授信,就是以企业为单位,提前对符合条件的该企业职工给予一定贷款额度的承诺,授信后企业职工

有贷款需求时,就可以前往银行办理贷款。整厂授信可使贷款调查提前,简化流程,可实现随到随贷。以往,这些私营企业普通车间工人,大多房子都是在本地村镇,不具备抵押条件。也不是个体工商户和个体养殖户,虽然每月收入稳定,如果有资金需求问银行贷款往往难度很大,而且在他们心里往往觉得银行对他们来说好像门槛过高,有种打心里可望而不可及的感觉,所以在他们有资金需求时不是问亲朋好友借就会去涉及民间借贷。

实行整厂授信,对企业员工、银行和企业发展来说,可以实现“三赢”的局面。对一些信用好的,踏实肯干的企业员工来说,小额贷款不需抵押物,随到随贷,还可享受到低息、高效的信贷服务。对银行来说,整厂授信后,可激活当地企业员工的融资潜力,拓展银行的客户群体。对企业发展来说,更好的解决了企业员工生活中所遇的资金问题,能全身心,愉悦的,饱满激情的投入到企业生产中去。

整厂授信的迅速开展,是信贷支农支小的一次有力承诺,也是深化“三位一体”的重要实践。截止到目前,新昌农商银行儒岙支行已经在浙江美克药业有限公司,浙江得恩德制药有限公司,浙江益立胶囊有限公司开展整厂活动4场。





## 财经信息

### ● 资金充裕价格不低或成新常态

在银行间市场上,虽然央行在公开市场持续保持大额逆回购,但资金价格仍步步走高。作为流动性关键观测指标之一,交易所逆回购利率的上涨仅是近期资金面“紧平衡”的一个缩影。除了10月份财政缴款、外汇占款持续下降等不利资金面的因素外,本轮紧张更多是源于在过低利差和高杠杆的背景下,机构加大资金错配力度,令其对短期流动性的需求加大,在此背景下,稍有“风吹草动”,如央行在本周末续作到期的1660亿元中期借贷便利(MLF),就加剧了谨慎情绪,利率波动被放大。有业内人士指出,在央行公开市场操作的精心呵护下,近期资金面紧张或为短期波动,整体来看与2013年那轮资金面波动不具有可比性,资金面“紧平衡”态势未来仍将持续,不必过分担忧流动性风险爆发。

(摘自上海证券报)

### ● PPI 四年半来首次由负转正

日前,国家统计局发布了2016年9月份全国居民消费价格指数(CPI)和工业生产者出厂价格指数(PPI)。数据显示,9月份我国CPI环比上涨0.7%,同比上涨1.9%;同时,PPI环比上涨0.5%,同比上涨0.1%,实现了四年半以来的首次“由负转正”。业内人士预计,未来几个月翘尾因素小幅上升可能对CPI涨幅起到抬升作用,但幅度相对有限,全年CPI有望保持平稳运行。在稳增长、去产能、去库存等政策的作用下,今年以来国内工业行业供需矛盾有所缓解,重点行业库存、销量均出现向好态势,加之国际市场原油、铁矿石、有色金属等大宗商品行情有所好转,国内工业品价格得以持续回升。

(摘自新浪财经)

### ● 中国经济总体平稳稳中有进 走势仍存不确定性

日前,国家统计局发布了前三季度国民经济运行成绩单。前三季度国内生产总值529971亿元,按可比价格计算,同比增长6.7%。国家统计局新闻发言人盛来运指出,前三季度国民经济运行总体平稳、稳中有进、稳中提质、好于预期。其中,消费成为经济运行重要支撑,民间投资止跌回稳但增速仍处较低水平。不同于2015年全年中国经济增长6.9%,与股市向好的金融贡献有关。2016年前三季度经济增长主要依靠房市和汽车,但随着房地产和汽车行业政策的陆续出台,未来经济走势仍存在不确定性。

(摘自21世纪经济报道)

## ●多地银监局促银行业探索投贷联动

今年以来包括上海、北京、江苏、江西等多地银监局在例行新闻发布会上都曾表态,支持当地的银行业积极探索投贷联动。多地银监局尝试的投贷联动一般是设立股权投资基金,并视情况发放贷款,这对提高银行利润,探索混业经营是一个大胆的尝试,主要支持新兴战略产业。有专家表示,银行业探索投贷联动,满足战略新兴行业的股权和债权投资的全方位和综合性需求,有助于降低贷款风险,同时,也增加了银行的授信范围。未来投贷联动的权责界定等诸多相关问题将进一步规范和明晰,有助于投贷联动的进一步推进。(摘自证券日报)

## ●中小银行表外理财变局

近日,有多家媒体报道央行宏观审慎评估(MPA)将于今年三季度起将表外理财纳入“广义信贷”指标测算。对此,中国人民银行研究局首席经济学家马骏表示,目前MPA仍沿用前两个季度的“广义信贷”指标口径,表外理财并未正式纳入广义信贷范围。目前只是做相关数据搜集、模拟测试等工作。人民银行将根据模拟测算情况,进一步研究将表外理财业务正式纳入广义信贷范围的时机和具体方案,引导银行加强对表外业务风险的管理。今年初,人民银行将差别准备金动态调整机制“升级”为MPA,从关注贷款转为关注广义信贷和一些宏观审慎指标,有效缓解了银行业金融机构在表内通过挪腾资产等手段规避调控要求的情况,使金融机构表内资产扩张更加平稳有序。另据业内人士观点,近年来监管方面对于理财业务的监管要求日趋严格,银监会方面正在研究制定的商业银行理财业务监督管理办法可能会对理财业务产生更大影响。(摘自金融时报)

## ●“健康中国”落地 医药健康行业迎来快速发展时期

日前,为实现全民健康,中共中央、国务院印发了《“健康中国2030”规划纲要》。《纲要》不仅明确出健康中国的战略目标,还对于整个健康产业规模给出了相应指标:预计健康产业总规模2020年将突破8万亿元,2030年将突破16万亿元。《纲要》指出,我国将建立起体系完整、结构优化的健康产业体系,形成一批具有较强创新能力和国际竞争力的大型企业。有业内人士表示,随着“健康中国”上升为国家战略,未来十五年乃至更长时间,医药企业、医药流通以及民营医院等将站上政策利好的“风口”,行业也将迎来新一轮融合发展的新时期。

(摘自中国经营报)

## ●美元指数大涨,人民币贬值承压

中国外汇交易中心10月28日公告,人民币汇率中间价报6.7858,下调122点,再次刷新6年来新低。隔夜美债收益率反弹,带动美元指数上涨,使得人民币汇率承压,离岸人民币汇率续创纪录新低,一度接近6.80关口。整体而言,10月以来人民币对一篮子货币的CFETS汇率指数实际上还略有上涨,并没有出现“领跌于全球货币”的情况。短期内人民币汇率预计仍将延续震荡偏弱的运行格局。(摘自新浪财经)



# 科技发展与银行学习型文化建设

## ——兼论科技进步对银行服务的引领和推动

■董青

新昌农商银行文化建设工作重点之一,是注重学习型银行文化氛围的营造。十几年来,基于人本管理理念,我行高度重视员工素质的全面提高,注重银行发展和员工成长的同步协调。在培训需求分析的基础上,坚持按需施教、全员培训、学以致用的基本原则,为员工搭建学习平台,提供学习和深造机会。通过岗前培训、离岗培训、外派培训、轮岗培训、学历教育、职称教育、中层干部读书班、业务骨干培训班等培训方式,加大人才培养开发力度,优化人才结构,提升员工专业素质;培养全体员工学习主动性,提升员工培训学习的参与度。

鼓励个人学习和自我超越,在不断的学习科技新知识、掌握科技新设备的过程中改善全体员工的心智模式,培养银行上下的系统思考能力,形成新昌农商银行的共同价值观。围绕我行的经营目标,依据体制改革与业务发展需要,不断完善培训管理机制。针对全行员工自我完善的需求,多层次地开展文化理念、操作技能、业务能力等方面的教育培训。以提高员工学习力,提升银行创新能力,进而增强银行和员工的竞争力。

农商银行文化是一种学习型文化,其直接驱动力,源于

科学技术的发展。是在科学技术的推动下,不断地学习、开拓、进步的文化。其战略目标在学习中日渐明确,其精神价值在学习中逐步实现,其经营策略在学习中日渐趋完美,其行为制度在学习中日趋完善。而其最为直观的表现,是随着大数据支撑下标准化管理平台建设的引领和推动下,银行服务日益优化。

### 一、科技发展促进银行不断地拓展新的经营视野

新昌农商银行(前身为新昌农村合作银行、信用联社)从上世纪九十年代中叶引入电子辅助处理开始,二十年间,发展到了大数据处理阶段。我行通过系统开发创新,配备获取、传递、分析和发布数据和信息的设施,足以满足经营管理需求。同时加大对信息系统的开发力度,在2013年到2015年三年中,就投入了近890万元用于系统的开发应用,在统一标准管理平台的基础上逐步完善数据中心、客户关系系统、风险管理系统等。并借助外部开发公司的力量,加快建设数据仓库平台,实现全渠道、全业务的大数据采集,满足多机



构、多层次、多维度、多样化的银行内外部信息需求。技术上的进步促成了我行上下努力学习探索,引入新的服务理念,开拓新的经营视野。

### 1. 科技发展转变银行服务思路

在互联网金融背景下,银行业务发展的问题也开始凸显出来。客户服务需求的日益多元化、个性化,选择空间的日益弹性化。传统的存贷业务已经远远不足以保障银行的发展与生存。必须探索出科学、有效的发展思路,才能保准银行的服务水平和质量。同时,随着数据信息化、计算机网络发展,银行服务有效地突破了物理条件的限制,可以最大程度降低经营成本。因此,在银行服务新体系规划中,我行从战略层面作出了规划,调整服务思路,勾画出新型银行服务体系总体轮廓。根据本行的战略的要求,不断完善建立顾客关系的方法,以巩固、维护利益相关方友好合作的共赢关系为目标,建立从个体间到团队间最后到文化层上的彼此共融共荣。通过建立利益共同体、提供良好服务和技术引导、淘汰和限制等方式,与顾客建立至诚相伴的朋友式伙伴关系。本着长期、稳定、共赢的理念,积极创新贷款产品与调查技术,在贷款利率、担保方式方面给予农户、个体工商户、小微客户等重点客户倾斜。在具体工作中,通过服务网格,以电话、市场走访等方式,了解顾客对我行战略定位、产品质量、服务等方面的意见和建议,及时为客户送上最优质的服务。

### 2. 科技发展改进银行服务模式

为有效应对互联网金融,加强精细化管理,我行围绕经济资本管理目标,搭建了标准化管理平台。标准化管理平台实现了单点登录,集日常办公、业务处理、数据查询、管理决策于一体。能有效地运用 IT 技术管理客户信息,实现了客户



信息管理(数据)库化。随着本行客户关系系统开发,对公信贷调查、个人微贷调查、对公客户数据分析、信用等级评定、利率定价、客户关系管理等模块相继完善,我行业务发展有了重要的数据支撑。服务模式因而得以改进,贷款的操作程序调整为客户申请、受理与调查、审查(风险评价)与审批、合同与协议的签订、发放与支付、贷后管理等阶段。在业务办理中,贷款审批规定在三个工作日以内,电汇等结算业务要求当天处理。针对业务办理的正确率,通过 OCR 系统对柜员业务情况进行监督,并对差错率进行通报。通过数据仓库的开发,提升了全面风险管理系统;通过限时办贷和贷款审批人制度,实现快速提供贷款资金支持。日前,我行整村授信和整厂授信活动在全县范围内展开。

### 3. 科技发展丰富银行服务内容

科技发展丰富了我行服务内容。从积极一方面来说,是产品和业务的创新。网络建设是我行产品业务创新的前提条件。在金融互联网的背景下,简单的存贷业务远不能满足客户日益增长的金融服务需求。对于银行来说,研发新产品,拓展新业务,更是新的金融环境下的一种必需。近年来,我行相继推出了工薪乐、乡旅乐、养老乐等系列信贷产品,分别针对企业员工、农家乐经营者以及农村养老市场,现在,信贷产品基本已覆盖全部客户群体。为缓解企业转贷压力,我行推出了“连心贷”,实现放款与还款的无缝对接。为解决企业担保难问题,又相继推出了理财产品质押项下融资业务、知识产权质押贷款、“税银贷”和排污权抵押贷款等业务,增加了小微企业的融资渠道,强有力地支持县内小微企业的发展。此外,中间业务也在有序推进。开办了保险箱业务,获得了黄金代销、基金代销等资格,客户提供多渠道金融服务。

信息化发展对金融活动的影响也有其消极一面,比较常见的是假币祸害与电信诈骗。近几年来,我们把运用电子屏幕等手段进行持续地反假币反电信诈骗宣传,也作为金融惠民服务的重要内容。这方面的服务工作,也可以说是由科技发展催生,尽管它是一种负面的情况。

## 二、科技发展推动银行管理机制不断地完善合理

信息技术的发展极大地激发了顾客与市场金融需求,银行需要在观念、管理、业务等各方作出全方位的改变,加强自身的管理创新、业务创新、流程创新,以适应新的市场竞争环

境。新昌农商银行与科技发展同步,根据战略规则,通过不断的学习尝试,重组业务流程,再造组织体系,调整管理机制,推动全行战略目标的实现。

### 1.完成由部门到条线的转变

面对互联网金融、利率市场化等多种外部环境的变化,流程银行再造是大势所趋。业务流程的重组正是在计算机技术和信息技术的支持下,我行依据流程银行建设的要求,完成由部门到条线的转变,初步搭建了“前台营销服务、中台风险管理控制、后台运营集中与监督评价”的内部管理机构组织设置模式。将原有相对独立分散的部门组织结构整合为四个条线架构,分别为产品与业务条线、业务管理条线、支持与保障条线、监督与评价条线。整合后组织结构采用了矩阵制的结构,形成了以客户为中心,以流程为核心的全新的组织架构模式,形成对营销、风险和运营职能的横向集成。

四条线各司其职又相互协作。产品与业务条线负责产品的开发和业务的拓展,能为本行直接带来价值,如资产业务、负债业务、中间管理业务等。业务管理条线负责战略规划、计划财务、风险管理、合规管理等职能,为产品业务条线确定目标,以及进行监控和绩效测量。支持与保障条线负责企业文化建设、综合办公管理、人力资源管理、保卫保障、营运管理、信息技术保障等职能,为产品业务条线提供支持和保障作用。监督与评价条线负责内、外部审计与监督管理等职能,对产品与业务条线、业务管理条线、支持与保障条线起到监督作用。

### 2.建立多层次的岗位管理激励机制

在岗位管理中,秉承组织机构设置专业化分工的思想,按照“以岗定薪、以能定资、按绩取酬”的基本思路,建立以岗位价值为基础、以市场为导向、充分激励和有效约束相结合的薪酬管理体系。薪酬管理体系依据流程银行的要求,搭建全面绩效管理体系,强化绩效流程管理。在总部机构调整的基础上修订岗位说明书,并将之应用于薪酬,确立了管理序列、专业序列、操作序列和营销序列等序列的划分。明晰部门职责和岗位职责。领导之间、部室支行组织结构之间的授权和分权不同于以往的集权式管理,而是依照专业分工原则进行充分授权,赋予组织成员明确的任务和职权。根据外部环境变化以及经营发展的需要不断进行结构优化组合,设置岗位。由于大数据的支持,薪酬管理体系可以跳出岗位具体工作的日常操作程序与步骤,通过岗位分析和岗位评估,对每



个岗位的工作职责、任职资格条件、能力技能要求等作出具体规定。并依据科技发展带来的岗位增减和职责变化,编写和修订岗位说明书,使岗位职责更明确,薪酬等级更清晰。

### 3.确立高效的日常运作与监测机制

本行是本县第一家引进 ISO9001 质量认证的银行。本行清醒地认识到,要想让本行的客户满意,必须识别客户的真正需要,开发能满足其要求的产品和服务,同时还需要用最经济和快捷的方式,将产品和服务传递给客户,而要做到这些,必须要有一套卓越的价值创作过程和技术支持过程,科技决定了本行产品和服务的质量。由于有大数据的支撑,本行建立了以关键绩效指标(KPI)为主线的绩效管理体系,进行数据和信息的选择、收集和分析,对本行、部门和岗位的绩效分别进行测量和分析,为战略制定和本行决策提供依据,及时响应政策、顾客与市场、相关方等外界环境的变化。本行建立健全信息和知识管理体系,通过以标准化体系为核心的知识管理体系,营造持续改进、创新和学习的氛围。本行还根据自身实际情况建立改进体系,从多种途径识别改进机会,运用系统的改进方法和改进工具,持续改进和提高本行绩效。

重视对信息的获取和整理,根据本行战略及日常经营的需要,全面识别并持续开发信息源。薪酬管理委员会办公室及有关部门通过对宏观环境、内外部市场环境、竞争对手、客户以及自身能力的研究分析,在充分识别相关方需求和期望的基础上,对我行整体、部门的日常运作及组织绩效进行测量、分析及监控,为本行战略分析、日常经营决策及改进与创新提供依据。当内外部环境发生变化时,本行根据战略地图对绩效测量系统进行评价和修正,评估其是否匹配本行发展方向和战略规划要求。

### 三、科技发展促进员工不断地学习新的知识技能

随着科学技术的进步,银行以岗位能力要求为核心,不断健全全员培训体系,积极推进学习型组织建设。重点在于关键岗位、关键人员以及新员工的培养。切实加强内训师队伍建设,结合文化讲堂、先进宣贯、导师帮带、轮岗锻炼、跟踪培养、课题调研、员工座谈、学历教育等方式,促使员工不断更新知识,及时更换技术,提升综合素质和岗位胜任能力。

#### 1. 科技发展促使员工不断地更新知识

近几年来,本行对软件开发和应用越来越重视,研发费用及支出呈逐年上升趋势。2013年共计投入220万元,2014年共计投入320万元,2015年共计投入350万元。围绕经济资本管理目标,共同研究数据仓库、全面风险管理系统、管理会计系统、渠道建设等,搭建统一的标准化管理平台,包括统一数据库平台与统一信息展示平台等,极大地提高工作效率。然而,我行员工对这一切都是前所未闻。在新的技术面前,以往的知识已经无能为力。需要逐步淘汰无用知识,快速提升新知识,在新科技知识积累中不断完善、提升,同时在推广应用中消化、认识新知识,以保证新技术的核心竞争力。

#### 2. 科技发展督促员工及时地更换技术

十几年来,员工的专业知识在不断更新,专业技术同样在科技进步的督促下不断更换。其中一个极为明显的例子就是珠算的淘汰。“三铁”(铁帐、铁款、铁算盘)之一“铁算盘”曾经是银行技术尖子的代名词。通过一定的珠算技术等级鉴定,是银行一线员工基本的从业资格。直至2002年8月组织



新昌县农村信用社业务技术比赛项目和2003年员工年度技能测试的要求中,珠算四则运算仍列于各项技能之首;2006年,仍然是会计岗和审计岗必备的上岗资格。而自2007年以后,珠算一项,不再是新员工的上岗要求。而汉字输入则是另一种情况。电脑汉字输入在2001年和2002年员工技能测试时,很多员工可用珠算替代,到2003年,即为全体从业人员必考科目。

现在员工技能测试中,手工点钞、电脑传票输入、电脑汉字输入作为主要的操作技术。实际工作中,Word操作及其他有关利用信息库的操作技巧,是现在每个员工的必备技术。许多技术,都得在应用中不断学习,逐步掌握。

#### 3. 科技发展促进银行服务能力提升

通过构建信息数据库化平台,所有网站等文件信息实现了数据库化存储,确保上传信息文件入库。信息资料数据库化,为银行战略决策正确制定、绩效分析的精准实施,日常管理的有效运作提供强大的后台保障,避免了战略制定的盲目性。移动应用平台的建设,规避了底层的相对复杂的开发,在降低开发难度同时,保证了研发工作的稳定高效。全面风险管理体系的构建,提高了风险计量的精准度。管理会计系统的开发,进一步提升了精细化管理水平。人事管理系统的建设,使薪酬考核管理办法更加有效。客户关系系统的建立,为实现市场营销、销售、服务等活动自动化,进一步提高客户满意度和忠诚度提供了可能。

对于员工具体服务工作来说,在科技力量的支撑下,实施了“五星级服务标准化”落地项目,达到优化金融服务流程、创新金融服务手段、提高员工的综合素质,进一步推进了柜面服务标准化,管理模式专业化。

科学技术进步与银行服务优化处于动态的协同演化系统中,两者互为助动力。学习型文化即为银行在学习中不断发展科技力量,在科技力量的支持下不断提升服务水准,它是新昌农商银行文化建设的核心。借助强大的信息支撑系统,建设起包括制度中心、工作动态、信息中心、博汇商学院、钱潮研究院等模块的单位空间。通过标准管理平台的单位空间,实现组织内部知识的共享,促进银行在不断的学习中发展,员工在不停的培训中成长,这就是新昌农商银行学习型文化具体展现。银行服务质量在科技力量的支持下持续提升,则是学习型文化之树上结出的硕果。



# 浅论新昌轴承行业 信贷风险与管控策略



■ 风险管理部 周华东

我县轴承行业经过大浪淘沙般的优胜劣汰后,轴承企业从历史最高期的 1500 余家缩减至现在的几百家。我行作为轴承企业的重要信贷支持机构,笔者谈谈目前轴承行业的信贷风险防范。

## 一、目前轴承贷款企业现状

### (一)产品档次不高,处于竞争劣势

轴承用途广泛,经久耐用,有利于启动和加速,标准化、通用化水平较好,是目前我国诸类机电产品及配套器件的重要基础件之一,但是本县轴承行业的产品普遍以中低端为主,主要服务对象为低端机电产品及配件。在国内轴承行业地位保持较高的环境下,轴承行业的竞争日趋激烈,而本县轴承行业走中低端产品的模式恐难以为继。目前,本县上规模轴承企业仅有几家,与慈溪市等轴承行业先进地区相比差距较大,本县轴承行业面临产品竞争劣势风险。

### (二)行业产能过剩,市场潜力不足

从本县轴承行业的运行情况来看,虽然该行业的风险目前已相对处于稳定期,且绝大部份企业已度过了资金相对危机时期,包括涉及不良担保圈的企业风险正在逐步化解之中,但这只是面上的现象。据了解,许多中小企业特别是小微企业资金压力仍然很大,资金成本也很高,通过民间融资及小额贷款公司融资这一块在人行征信系统中不能得到及时反映,而企业为掩盖窘迫局面,大多不愿透露这方面的信息,以求在金融机构融资时能更方便一些。就目前轴承行业的产能利用率来看,仍然较低,呈现出一定的产能过剩趋势,行业趋势仍不明朗,潜在风险仍难以预料。受国家对装备制造业

整改要求的影响,新昌县轴承行业的发展也面临更多压力,预计未来将不避免出现产能过剩,新昌县轴承行业的信贷风险也将进一步凸显。

### (三)环保风险较大,环评能力较差

目前,我国已明确规定对不符合环保政策要求的违规产业项目列入淘汰清单,而本县诸多轴承企业的环保现状仍显不足。虽然全县已有顺泰实业生产线技改等环保项目实施,且已创建轴承科创服务平台,提高全县轴承行业的环保水平,但总体上企业“低、小、散”的局面仍存在,解决资源、减少污染排放的压力仍然较大。受国家环保政策约束,本县许多轴承企业的环保成本将持续上升,企业资金压力加大,对于商业银行而言,其贷款面临的风险也将大大提高。

### (四)贷款铺底严重,资金流动不足

在本县轴承行业中,一部分企业规模较大,贷款相对容易,且一般涉及多家银行的贷款,但大多数小微企业规模小,一般无厂房,更谈不上什么核心技术,即一无抵押,二无技术,只能看人家眼色行事,贷款也就相对不容易。目前整体上面临国家产业结构调整及经济宏观面影响,且新昌县轴承行业一定程度上已濒临相对产能过剩状态,因此可能导致一部分商业银行压缩贷款甚至退出(目前此情况已屡有发生),对许多中小微企业特别是小微企业的资金压力就不言而喻。对于我行而言,若其他银行纷纷退出贷款,而企业不能及时得到流动资金有效补充,将会很快导致许多企业面临生死存亡关头及至倒闭,我行原有的贷款将难以在一定时期内收回。

## 二、对策和建议

目前本县轴承行业的经济、环境等压力比较显著,因此我行在对轴承行业的信贷过程中也面临着较大风险,银行贷款压力仍较大。为此,我行应在对轴承行业的信贷业务中加强风险管理,尽量减少损失。根据本县轴承行业信贷风险的特征,提出以下对策建议:

#### (一)加强客户经理培训,正本清源防范风险

以人为本,加强客户经理的培训。许多客户经理看重的是在操作层面,如系统的升级,流程的变动,各种类的贷款操作程序等。这些固然重要,但这些毕竟是最基本的。除此之外,更重要的是应加强提升客户经理业务素质的培训,如如何去判断一个企业的真实经营情况、盈利情况、资金周转情况、资产负债情况以及行业形势的判断、行业的发展趋势等。客户经理素质的高低直接影响到我行的信贷资产质量的好坏、业务的发展,从而在源头上有效控制与防范风险。

#### (二)多重并举获取信息,防微杜渐控制风险

我行应对轴承类企业强化信息调查,注重企业产品、人员、缴税、产能等与企业的财务报表紧密结合,全面获取轴承企业经营的各项动态信息。我行在调查过程中应重点关注轴承企业财务信息的搜集,全面检查企业缴税单、水电费清单、交通运输发票、对账单等固定信息,并根据各个信息动态把握企业的真实经营情况,然后对照财务报表进行核查。当轴承企业向银行贷款时,要求企业给出供货合同和销售合同,重点考察上下游客户的信誉度、竞争实力以及客户业务合作的稳定程度,从而间接检验贷款企业的经营状态。

#### (三)加强资金用途管理,严管多头开户企业

应全面实施企业信贷资金管理程序,谨慎多头开户的轴承企业,对轴承企业的账户资金往来进行有效监视,特别是对轴承企业的大额度资金收付应做到及时跟踪资金流向;并将轴承企业客户的销售收入、营业利润等指标的真实掌握情况作为客户经理绩效考评的一项重要内容,体现对轴承企业

经营状况的深入掌握程度;另外,根据轴承企业账户,实时监控企业信贷资金的动态信息,特别应强化对异常资金流的分析和预测。多头开户涉及跨行问题,应加强行与行之间的沟通与协调,可共享的信息充分共享,共同有效抵御风险。

#### (四)加强信贷贷后管理,杜绝重贷轻管现象

应建立客户回访制度,在发放贷款的数日内对客户进行回访,如通过电访、突访、暗访等方式搜集信息与凭证,加强对企业的实施监控,了解轴承企业的最新动态。核查会计凭证与大额应收账款,对抵押物进行跟踪监控,密切关注抵押物的公允价值变动情况,防止抵押物被秘密转移、损坏或变卖等。密切关注轴承企业的各类信息,包括媒体信息、市场供求信息,定期或不定期的查询人行征信系统,关注轴承企业或个人的授信状况,重视贷后管理。

#### (五)加强信贷内部管理,建立快速处理机制

我行已在实施“纵向权限控制,横向权限制衡”的商业银行原则,但尚需不断完善,象“纵向权限控制”不能几年一定,而是应适时适度而定,根据某一时期的行业形势及管理水平而及时调整;“横向权限制衡”不能走偏,各部门之间要既分工又协作、多沟通,全面提高我行的信贷管理效率与风险防范能力。

#### (六)积极主动扶优限劣,区别对待提早布局

目前我行推出的小巨人计划、育鹰培育计划其实质就是战略布局,这是一个较长远的布局,也是提前布局,而目前迫切要做的是新增贷款与存量贷款务必要区别对待。

新增贷款从严把关,切实把有成长性及各项财务指标与非财务指标良好的企业营销进来,使信贷客户的结构逐步有效得到改善,从而逐步提高信贷资产质量,这是防范风险最有效、也是最能见效的办法。

存量贷款也要区别对待,从稳定社会层面的大局上来说,如果企业在不抽贷的情况下能基本正常营业下去,就尽量做到不抽贷;对一些经营者有思路、有头脑,产品有前景,管理规范而目前存在资金压力的企业,要充分分析其造成资金紧张的原因,如果由于是购买了土地、新建了厂房、增加及改进了设备等原因引起的,而一旦投入资金就能见效,这些企业就可以考虑支持,但必需要做到专款专用,在资金效益最大化的同时使风险得到有效控制。而对一些管理混乱、产品低端、政策不支持、前景不看好、生产经营情况每况愈下的企业要有计划、有步骤地落实退出计划。



# 运用直销模式体现我行 客户价值之我见

■ 电子银行部 梁凯棱



说起直销,很多人感到谨慎又满怀好奇,直销模式的实质就是降低产品流通环节成本并满足顾客利益最大化需求,这其实与我行金融服务中如何低成本获客的思路不谋而合,由此笔者以为可运用直销模式来体现我行客户的价值。

善于学习,扬直销模式之长。作为直销人员,没有门槛设置、没有学历要求,更没有工作经历所谓的条条框框,他们犹如一群“乌合之众”,但他们有的是热忱,用的是真心,许多方面都突破了传统的思维。关于贴心,无论何时何地,只要客户有问题,他们愿意热心地解答每一位顾客提出的疑问;关于便捷,无论风吹雨打,只要客户有需求,她们总是第一个出现,并做到送货上门和指导使用;关于优惠,无论新老客户,只要客户有意向,她们给与的不仅是产品优惠,还有未来合作的期待。对于培训,她们更是欢呼雀跃,因为他们终于可以聚在一起交流工作经验、分享心得体会,还可以学到更多的实战知识。对于加班,他们又显得那么愉悦,因为这表明她们的业绩会更加出色,收入会更令人满意。他们做的不仅仅是工作,而把直销作为一项事业加以经营。

了解自己,补传统模式之短。我们以前一直觉得客户经理就是专业的,不但具备专业的风控能力,还要有超群的拓展能力。但我们的根本问题是如何利用自己的专业去获客。是选择靠谱的人海战术还是选择网红的互联网金融?其实现实中我们已经作出了选择,有的客户经理不遗余力地发动亲朋好友,利用身边一切可以利用的渠道发展新客户,他们凭的是人脉;有的客户经理在极力激发存量客户,鼓动老客户介绍新客户补充新血液,他们凭的是资源;有的客户经理则在施展洪荒之力,牺牲休息时间地毯式访客集聚新动能,他们凭的是努力。他们都足够优秀,但事实是身边原有丰富的资源会越用越少,网格化功在千秋的成效又不能一时显现,客户带客户模式实际上又会受到很多制约因素:一方面取决于客户经理的专业

能力是否可以得到客户的足够信任;另一方面即使是客户有丰富的资源,也缺少为客户经理介绍的积极性。

深耕细作,力推客户价值实现。如何激发客户的积极性?这显得既简单又很困难,简单是因为方法简单,只要和客户多走访、多沟通、待以真诚,久而久之就能获得客户的信任并得到大力支持;困难是因为持续很难,客户经理的频繁调动可能会使之前付出的努力大打折扣。现实的残酷就在于好的客户各大行社趋之若鹜,不好的客户我们又唯恐避之不及。我们已经做得很好,但很少关心客户的真正想法和需求,体现客户价值如果光靠情怀,那么我们需要努力的还有很多。我们一直在强调有存款回报,利率才可以优惠,告诉客户他们的价值就是存贷款,然后理财、ETC等中间业务。而事实上对于他们来说,圈子其实才是真金白银。直销模式的成功就在于良好的激励措施,激发营销人员努力发展客户,再将优质客户发展为自己的营销人员。如果我行能够将优质客户介绍来的新增客户,对其日均贷款余额和贷款质量考核,并给予优质客户第二年适当的利率优惠,客户经理适当的新增奖励。这既可以体现优质客户的价值,激发客户经理的积极性,万一出现风险,也不再是客户经理孤军奋战。对方的违约会造成整个圈子对其信任的缺失,迫使他更加重视违约风险。若将征信和圈子重要性比起来,孰轻孰重已不言而喻。

共同成长,共享未来成功盛果。跟他行“肉搏”比贷款利率,终究不是长久之计,而我们不经意间可能在做着他的“黄埔军校”,自己却在默默忍受不良率的居高不下。也许我们在慢慢丧失对优质客户的谈判能力,频繁的利率审批逐步成为客户经理挽留客户的制胜法宝。但试想如果一个圈子的人都在用华为手机,苹果公司再优秀,还能有多少能力来打动华为的客户呢?我们要做的不仅仅是认可客户,也要让客户也认可我们,双方共同发展,才有更好未来。



# 细节方面 我们可以做得更好

## ——浅谈柜面服务细节问题

■大市聚支行 俞帆

在当代社会中,与时俱进,把握住客户的实际需求,可谓企业永葆生机的关键。随着我国经济的持续发展,人民生活水平的逐渐提高,银行作为面向公众的服务性金融机构,唯有以满足客户日益严苛的需求为宗旨,不断提高自身的服务水平,方能在激烈的竞争中保有一席之地。而一线人员作为银行直面客户的形象代言人,其自身素质以及服务水平的高低,直接决定了客户对银行整体印象的优劣。如何提高团队中一线人员的素质和服务水平,向来是各银行重点关注并且致力于解决的问题之一。自2015年上半年开始,新昌农商银行引进五星级服务标准化落地项目,正是为了适应不断白热化的市场竞争环境,从企业文化建设的高度,对全行一、二线员工的服务水平、营销理念及竞争意识的全面提升。

那么,在全员主动营销的大环境下,其他银行有哪些方面值得我们借鉴,银行服务(本文指的是柜面服务)又有哪些细节值得引起我们的注意,并找寻相应的策略予以改进呢?笔者近期在县内某大型商业银行办理业务时的实际体验,也许能给我行一些柜面服务细节问题的改进带来参考。

### 一、大堂经理的形象气质和营销水平是抢占市场先机的第一步

笔者进入营业厅,第一眼注意到的就是X银行的美女大

堂。人类,归根到底是视觉动物。尤其对于男性客户,一个自信的,微笑的,且具有良好形象气质的女性在你面前,本身就是成功营销的开始。

对于相当一部分客户而言,大堂经理很多时候是他们进营业厅见到的第一人。从这一刻起,银行的服务已经开始了。尤其是那些对自己所办理的业务不甚熟悉,需要大堂经理指导和帮助的客户,大堂的整体形象决定了他们此次银行之旅的第一印象。而具有良好形象气质的大堂,其本身就大大降低了客户对大堂专业性需求以及大堂寻找机会切入营销的门槛。

也许不久的将来,或者说现在已经如此,商业银行的大堂经理队伍,会越来越从“精通业务,粗通营销,并不十分注重形象气质”向“并不需要太精通业务,精通营销,十分注重形象气质”偏移。唯有如此,才能抢占市场先机,抓住更多的优质客户资源。这不仅是一波不可避免的趋势,更是一类因地制宜的策略。

### 二、适当的社交间距有助于愉悦度提升

第二个映入笔者眼帘的注意点是传统的现金柜和非现金柜的分类。非现金柜之于现金柜而言,有不需要叫号以及客户与柜员之间没有玻璃阻隔的特点。

而笔者本次去办理非现金业务时,面前的业务员相隔距离很小,对方还是同性。

一般意义上而言,所谓的社交距离,依照心理学的标准,普通社交距离至少需要保持在 120cm 以上,而公共场合(陌生社交环境)的社交距离需要在 360cm 以上。如果互动的两人中间有阻隔(比如玻璃)这个距离可以适当的减少。

大多数的西方国家作为任务主导型的国家,社交距离向来是绝大多数西方人在一般社交活动,尤其是与陌生人的社交活动中为人所重视的一个点。相反的,多数东方国家都属于关系主导型的国家,人们对社交距离的敏感程度就会相对较低。但是,在与陌生人的近距离接触中,如果无视合理的社交距离,即便是东方人也会在心理上感到不适。

由于与业务员的距离不大,导致在整个过程中,作为客户的笔者,始终处于一个较为不舒服的心理状态。同样由于距离过小所带来的另外一个负面效应就是,客户可以清楚的注意到业务员的所有肢体动作以及面部表情,这就会对柜员的整体素养提出比较高的要求。绝大部分人群都倾向于信任自己捕捉到的肢体语言和面部表情,而肢体语言和面部表情难以职业化。如果一个业务员职业化用语掌握的比较好,但是肢体语言和面部表情却在传达不耐烦,不友好等信息,其职业化的礼貌用语仅仅是起反效果。

比较直接的处理方法是增加一点业务人员与客户之间的物理距离,这样可以很大程度上转移客户的注意力到别处。简而言之很直接,换一张更大的业务桌就好。

而顾客互相之间,距离过密也不是好事。坐在椅子上办理业务的笔者,对身后一些跨越一米线,高声谈笑的客户实在是不胜其烦。这类负面客户体验虽然不是银行方面直接造成的,但是银行显然有着带给客户更优客户体验的义务。由于不需要叫号,大堂出面维护非现金柜前的排队秩序就显得尤为重要。

解决方案尤为简单:大堂出面维护非现金柜前的排队秩序;多用小贴士提醒客户排队秩序;甚至非现金柜业务员也可以辅助提醒后面的客户注意排队礼仪。

### 三、提升效率减轻客户的时间成本是业务发展关键

笔者办理某次社保卡挂失业务,掐了一次秒表。从坐稳

后到全部流程走完,我看了下时间:13分27秒。

一个社会和国家的人民之间,如信任机制还处于发展状态,该地区金融机构预防风险的程序和手段自然就会比较多。大多数时候银行不是不想提高工作效率,精简手续来完善客户体验,而是不得不针对风险制定一条又一条的规章制度。银行方面付出的作业成本,自然又不得不以时间成本的形式转移到客户身上。

商品社会又是效率社会,无论对于企业还是个人,效率都是生命。过高的时间成本会极大的冲淡银行所能提供的其他优质服务给客户带来的良好印象。对于大多数一般客户而言,除了存款利率高,贷款利率低这些最直白的优势以外,“办理业务快,等待时间短”就是他们最看重的一个点。

商业银行在风险把控已做到万无一失之时,尽力简化无谓的手续,提高效率,减轻客户的时间成本负担,方是其能够长治久安,不断往前发展的关键点之一。

在如今这个银行内部竞争日趋激烈,外部又有各类同质产品、企业争夺市场资源的商品社会,作为农村金融机构,单纯地保持自己的特色,发挥在某些客户群中的影响力,是不够的。农村终究会城市化,农信也终究要面临或者说已经在面临同其他大型银行在争夺城市居民客户资源的白热化竞争。在这样的背景下,勤于向其他大型银行学习成熟管理经验,努力完善柜面服务细节,对于整个农信系统的进一步发展,具有积极的现实意义。





■城中支行 盛丽玲

# 有感合规操作 与优质服务

一线员工业务办理时,总会感到一些条条框框的束缚:个人取款业务,支取超过五万(包含五万元),需要客户提供身份证原件并进行联网核查;对公取款业务,现金支票出票金额超过五万(包含五万元),需要客户出示加盖单位公章的证明;查明细帐户,必须提供本人身份证证件等等。有时候,似乎是由于这些面面俱到的规章制度,不仅延长了业务办理时间,还会使柜面员工在面对老客户时感到很不好意思,面对新客户时,又会怕过严的制度会使客户觉得我们不通人情而产生不满,甚至投诉,造成客户流失。因此,有人会觉得这些规章制度太过冗繁复杂,不便于为客户提供满意的服务,让柜员进退两难。

然而,如果员工为了能让客户得到“满意的服务”而擅自“变通”规章制度,更改办理程序,简化业务手续,那么,对银行、员工和客户都有可能带来无法估量的风险。且不说银行可能由于违规操作而面临经济或信誉损失,员工在违规事实被发现后将受到处罚,即便是客户,也有可能因此留下手续不到位,程序有纰漏,证据链不完整而造成不可避免的损失的危险。试想,当你的服务形成了“案件”,不管由此造成的麻烦在哪一方,之前的服务还称得上“满意”吗?许多工作经验和案例反映出,如果对合规制度没有认识到位,就有可能让所有“服务”失去意义,即使你的初衷是何等善意。违规违纪的行为,无论如何也称不上优质的服务。

严格的规章制度规范了员工的服务操作,也规范了客户的业务办理。它不仅有利于银行和员工规避风险,同时也给客户办理的业务上了“保险”。只有利益相关方因为合规操作带来共赢局面,这样的服务才是真正的优质服务。违规就是风险,安全才是效益。确保客户合法权益,为银行和客户一起带来收益,这才是优质服务的目的。这样,原本让你感到不便

提供“满意服务”,处处束缚你“优质”发挥的“条条框框”,却是你真真切切地为客户提供优质服务的前提和保障。

从另一方面来说,优质服务是落实合规操作的具体表现,是防范风险的过程。面对客户不符规定的要求,我们不可以迁就。迁就不仅是自己有麻烦,客户同样有风险,这在前面已经说到了;但也不能以一个生硬的“不”来解决。在办理大额取现须客户提供身份证件进行核对时,或是办理单位开户需客户提供相关资料证件时,很多客户对此不能理解。特别是一些原本熟悉的客户,觉得这是多此一举,甚至因此愤愤不平。这样的处境下,我们更需要用真诚的态度向客户解释不能办理的原因,动之以情,晓之以理,让客户懂得这样做的目的,是为了保护他自身的利益。

合规操作要通过优质的服务来落实,与人为善的友好态度和娴熟的沟通技巧是优质服务的重要条件。如今同业竞争加剧,作为一个服务人员,我们在不断学习专业素养的同时,更要不断提升自身语言表达能力和与客户沟通的技巧,用良好的服务态度博得客户的理解和认同。

金融的竞争是一种信誉的竞争,更是服务的竞争。而柜台便是客户最直接了解我行服务水准的窗口。身为一线服务人员,我们需要用合规操作来武装自己,也需要用优质的服务态度要求自己。面对形形色色的客户,微笑与文明用语会拉近我们与客户的距离,优质的服务会加强我们对客户的进一步沟通了解,友善的态度便于合规操作的顺利。合规操作与优质服务相辅相成,相得益彰。作为农商人,我们要坚守合规操作,也要以提供优质服务为己任。努力处理好合规经营与客户服务的关系,努力得到客户的认同,传播农商行的企业精神,共同促进农商银行和谐健康发展。





■城西支行 徐恺芸

作为一线的临柜人员,每天都要面对几十位甚至上百位客户,那么如何在合规的前提下做好窗口服务,让客户满意而归呢?是一味的听之任之,还是坚持有所为有所不为,我想应该掌握一个度,那就是“贴心并非无原则的迁就”这个原则。

贴心就是我们要像对待亲人一样,时刻替客户着想,急客户所急。当客户遇到疑问,我们要耐心讲解;当客户碰到困难,我们要热心帮助。记得有一次,有一位老奶奶来窗口办理两张定期存单的销户,可她销完户后却说原本存了6000元的,现在只给了她5000元,银行多扣了她的钱。后来通过对交易记录的查询,发现其中一张定期存单3000元在未到期前就已经办理了提前支取1000元,并且于当日重新存了一张2000元的定期存单,工作人员与老奶奶耐心解释后,建议老奶奶回家问一下家人是否代理支取了,老奶奶这才恍然大悟。

在这样的情况下,如果我们只是生硬地告诉老奶奶,我们是照着2000元的存单销户的,至于为什么原本是3000元就不知道了。那么,这样缺少点人情味的处理,就会顾客产生

我们员工不负责任的误会,影响银行的声誉。

设身处地的为客户着想,急客户所急,多解决客户心里的疙瘩,这是我们进行柜面服务的一个中心原则。但贴心并不等于无原则的迁就。合规文化要求我们,必须坚持有所为有所不为,这样才能最大限度的保证我们银行和客户的利益。客户由于所受文化教育程度不同,认识问题和处事方法差异等,有时也有一些听起来似乎有理,但其实是缺少办事依据的过分要求。他们会认为我们所坚持的合规原则太死板,认为这是柜面人员在故意刁难,于是会要求我们以情面代替制度,进而“网开一面”。也许当时的迁就会让客户觉得你这人通人情,好沟通。但如果因为柜员的“网开一面”造成了一场纠纷时,我们真的会后悔莫及。

所以说,合规服务的关键是把握好“度”。要把握好合规的度,得从以下三方面做起。

其一是学习。与我们日常操作紧密相关的规章制度法律法规,要了然于心。要时刻提醒自己,加强合规文化学习,落实合规制度。合规文化所形成的规章制度是框架,是我们柜员进行合规操作的前提,是金融机构几十年经营经验的精华。熟悉了法制法规,才能做到按章办事。只有按章办事,我们才有保护自己权益和维护广大客户权益的能力。

其二是提高。自身业务素质要不断提高,风险防范意识要不断加强。合规文化的贯彻执行,是以金融业务知识为基础的。合规制度的每一个项目,我们都可以从金融业务知识中找到答案,应该说加强自身业务素质的培养,就是从源头上认识合规文化。我们柜面规章制度虽然健全,但我们的经营在持续,我们的业务在拓展,难免有一些制度跟不上实际,这就要求我们多加强自身知识的积累,对新业务的风险点有深刻地认识,防范于未然。

其三是明确职责。在具体工作中,尽责的态度是关键。柜面合规文化的核心是在权限内履行自己的职责。不负责是错误的,代庖也是错误的。我们应该明确自己的岗位职责,根据岗位职责要求尽职尽责。知道自己的责任和权力,知道行使权力的后果,并对后果承担责任。只有各就其位,各司其职,又不越俎代庖,才能从根本上树立和培养起合规文化。

柜面是银行经营的窗口,我们要在这个窗口中建立起属于我们自己的合规服务,这就要求我们不仅要会说“是”,而且还要学会在合适时候说“不”。要向客户报以100%的关心,决不可以对客户有1%的迁就。



# 累并快乐着

■城西支行 胡佳瑛

时间,是清清的流水,谁也阻止不了它溜走。时间,是轻轻飘过的风,谁也无法再收回。时间,急速地,在我们起居饮食间走过,悄悄的,就在我们每天敲击的键盘声中逝去。你听不见它逝去的声,看不见走过的脚步,但它能够给你留下疲惫,也能给你带来欢乐。

不知不觉中,我加入农商银行这个大家庭已经七年多了。记得刚入行那会儿,因为分配在澄潭,上班又早,每天不到六点就要起床。这对原先在杭州每天7点多才起床上班的我来说,是多么的不习惯。而上班时,又是忙忙碌碌,一时找不到方向,觉得很迷茫,以致怀疑这样的生活到底是不是自己所希望的。

然而,随着时间的推移,我渐渐找到了这份工作的乐趣,也渐渐喜欢上了这份工作。在银行,柜台是接触客户最多的。每一天,我们都会碰到形形色色的客户。有的,他会眉飞色舞地跟你讲他生活中有趣的故事让你分享,或滔滔不绝告诉你他所遇到的不愉快叫你分担;但也有你热情相待,他却冷漠回应;如此等等,不一而足。多数,是时过境迁,不久也就忘怀。但有的,却令人长远牵挂。

来城西支行后,记不清是去年的几月份,有一位大爷来柜台取养老金,却忘记了密码。同事依规定告知他要去填单台填挂失申请书,大爷却以为来我这里办理。于是我热情接待了他,又耐心对他解释了一遍,在大堂经理的协助下,帮大爷办理了挂失业务。我又帮他取出了需要的钱,大爷很感激地离开了。

原以为事情就这样结束了。而当隔月10号过后星期一早上去上班时,同事跟我说,双休日那天有位大爷来取钱,叫他输密码时,他说没有密码的,还硬说5号柜台胡阿姨那里

不用密码就能取钱。我立马记起早个月是帮一位大爷办过挂失业务,但应该是有密码的,怎么说我这里不用密码呢?疑问间那位大爷早就在大门口了,一开门,那位大爷径直往我走来,拿出社保卡,对我说:“胡阿姨,我来取钱了。”我正想给大爷解释这里也要输密码时,他却很自觉的按起了密码。我和同事都觉得很奇怪,怎么到我这儿,大爷就会按密码了呢?

此后的每个月10号,大爷就会准时的来我柜台取钱,每次都会亲切的叫我“胡阿姨”。而我也慢慢习惯了每个月10号,都要等着大爷来拿他的养老金。如果没有来过,我就总觉得有件事还没有办过。不觉间,有好几个月,大爷一直没来了。我心里嘀咕,究竟是什么缘故?是不是家里出什么事了?是不是大爷身体不好了?毕竟年纪大了!然而所有的担心都在见到大爷的那刻消失了,那个10号,大爷又来了!看着大爷来到我的面前,我感到一阵欣喜,内心是多么的安慰,好似一块疙瘩下了地。但是,接下来的事,却又让我非常感慨。大爷站在柜台前,轻轻地问我:“胡阿姨在不在?”他一直记着我的位置,一直记得为他办理挂失取钱的是“胡阿姨”,但却已经认不出他面前的我就是那位“胡阿姨”了!人生就是那么无常,前一刻还是那么健康的站在你面前,下一刻,却永远不知道会发生什么事情。我为他身体衰老记忆衰退而难过,但为他能深深地记得我们银行的“胡阿姨”而感动。

作为一名柜员,虽然每天与客户交流隔着一层厚厚的玻璃,偶尔也会碰到不讲道理的客户。但只要用心,耐心倾听客户的需求,真诚对待每一位客户,你会发现,客户也会慢慢回于你微笑,跟你述说他们的故事。在柜台,你会看到很多不同的故事。

这样的工作,难免有点累,但更让你快乐。



## 小镇里的他们与我们

■回山支行 俞成锋

庭院深深,门口一棵大红枣,院中一抹桂花香,这是浅秋对双彩分理处最美的描写。秋日的清晨,乡间一片繁忙。六点多的小镇,路边早早就摆满了摊位,早吃摊,菜摊,种子摊,还有那花花绿绿的服装摊。赶集的人们熙攘来往,谈论着,欢笑着。招呼声,叫卖声,汽车声……奏成一曲乡间早市交响乐。仿佛是在提醒着我们早点起来做准备,迎接今天趁着赶集特意前来办理业务的村民们。

瞥见,门口枣子熟了,在风中摇摆;徒步,墙角桂花簇簇,漫一街醇香。他们最爱秋天的农商行。

我来缴学费,我来打生活费,我来取低保;青年,妇女,老人。年迈的母亲,淳朴的乡邻,手提从街边采购来的鸡鸭鱼肉,蔬菜水果,还有为农活而准备的工具,早早地来到院子里等待银行开门。

而我们这一天也早早地来到银行,与乡亲们分享生活中的点滴懊恼与喜悦。微笑着到自助银行为他们办理简单的存取业务,向他们介绍金融小知识。我们是连接农户与农商银行感情的第一道窗口,乡

亲们也感受到了我们真挚的温暖。

农民的生活,半年辛苦半年闲。不像春天和初夏,农户们要为一年的收成辛勤劳作。现在,他们乐意在这秋天来这集镇欢度时光。对他们而言,新昌农商银行不仅是一个可以放心地存钱取钱的“保险箱”,更是一个可以开心如意地进行沟通的社交场所。吃着早餐,提着袋子,有的还戴个草帽,闲聊着,耐心等待着。聊天的内容也不外乎谁的社保卡丢了,谁又忘记密码了,谁家要结婚要用大钱了,谁又要给他读书的孩子汇款了,马上会来你这里了……在这里,你可以听见他们的心声:对家中老人的担待,对远行子女的怜爱,对外出亲人的牵挂;也有了对股市的见解,对理财的关注,对利率的询问……

秋天,不像春天那般来去匆匆,不经意已是枝茂花繁;不像夏天那样酷暑难耐,整日里让人心烦气躁。秋天,所传达的是成熟的喜悦,是对日久月深的定力。这定力,在闹市,在营业厅;来自他们可爱的心底,也来自我们真诚的担当。





常回家看看

大市聚支行 徐挺

淡墨秋山畫遠

天暮霞還照

紫添烟故人好

在重携手不到

半山謾五年

丙申年九月廿六

陈洁书

淡墨秋山诗

澄潭支行 陈洁



山居日月长

营业部 卢远今



岡丰

积健为雄

积健为雄

澄潭支行 杨冈丰