

实践与探讨

做好“三篇文章” 激发人才活力

钱海标

近年来，江苏如皋农商银行坚持党管人才，把加强队伍建设摆在党建工作的突出位置，通过做好“三篇文章”，聚焦关键环节，认真落实省委“三项机制”，补齐容错纠错的执行短板，激发员工队伍的活力。

做好“插柳成荫”的文章 切实优化制度供给

提高政治站位，加深思想认识。以党委中心组学习为契机，认真学习《江苏省党政干部鼓励激励办法》《江苏省进一步健全容错纠错机制的办法》《江苏省推进党政领导干部能上能下办法》，以及省联社党委、银保监会、南通市贯彻“三项机制”的相关办法，充分认识“三项机制”对于优化如皋农商银行人力资源管理的重要性与必要性。

坚持实事求是，加强制度建设。深入员工队伍开展调研，出

台《如皋农商银行中层管理人员选拔任用办法》《后备人才管理办法》等12项制度。建立对民营和小微企业普惠金融贷款的容错纠错机制，划清失职与失误、敢做与乱为、负责与懈怠的界线。截至6月末，如皋农商银行民营企业贷款余额118.66亿元，较年初增加15.07亿元，增幅14.55%；小微企业贷款余额173.95亿元，较年初增加18.75亿元，增幅12.08%；“阳光e贷”线上授信655户，较年初增加580户，授信金额3057万元，较年初增加2850万元。

抓好绩效考核，推动制度落地。充分运用FTP指标强化贷款考核、优化好农户小微企业户数与FTP合并考核，引导全行贷款投放向农支小倾斜，上半年如皋农商银行农支小绩效考核倾斜度达26%，远超其他业务绩效考核指标权重。

近年来，互联网金融的快速发展，对金融机构原有的生存空间构成了较大威胁。为了抢夺市场资源，不少金融机构推出了线上授信业务，即“秒贷”服务。然而，一些金融机构相关业务的操作流程仍不完善，未对风险控制给予充分重视，让一些投机机构看到可乘之机，直接或间接侵害了消费者权益，也给金融机构自身造成了损失。

案例描述

2019年5月，一位客户来到A银行反映，其曾在4月向B网贷公司申请8万元贷款，期间从未向A银行提交过贷款申请。但5月初，A银行向其发送手机短信，提醒他在该机构办理了20万元线上贷款。这位客户看到信息之后，立即向A银行进行电话质疑。

案发后，A银行立即组织员工调查，发现事件是A银行工作人员在向C行政单位批量营销线上“工薪贷”时，未尽职履责，导致B网贷公司借用客户资料从A银行取得批量授信而引发的骗贷事件。这一事件令A银行产生损失，也令其对消费者构成侵权行为。

原因探析

纵观事件成因，主要有以下几点：

未建立完善的风险防控机制。A银行为了抢夺公务人员客户群体，只注重营销进度、营销速度和市场占有率，未对相关流程进行梳理整合，更未对可能发生的风险隐患进行预测和防控。

未与行政单位建立联席办公制度。A银行未与合作单位签订风险责任书，仅与C单位安排的一名工作人员进行接洽。C单位安排的这名工作人员发现金融机构存在的管理漏洞，结果导致在批量授信过程中出现大批假冒人员被授信。

金融机构尽职履责不到位。A银行收到C单位批量转来的人员名单后，仅对征信状况进行查询，未对公务员身份和授信资料等进行核对，结果导致一大批社会闲散人员冒充公务人员被纳入到授信范畴。

面谈面签制度执行不到位。A银行在批量授信过程中，未坚持面谈面签，客观上为C网贷公司借用客户名义从金融机构贷款提供了便利。

合作单位接洽人员的法制观念淡薄。接洽人员属于C单位近年来新招入的工作人员，在复杂社会环境中历练较少，对相关法律法规的知识储备较弱，以至以身试法、铤而走险。

贷后跟踪不到位。A银行在贷款发放后，未遵守15天之内进行首次跟踪的制度，导致遭遇多笔贷款诈骗事件后的一段时间，A银行都未发觉。

客户还款意愿不强。因为涉案客户均是向B网贷公司提交贷款申请，并未向金融机构提交申请，且办理贷款时，涉案客户均向B网贷公司缴纳15%的手续费，签订贷款合同期限为1年。A银行在案发后，向涉案客户追偿时，这些客户以贷款主体不合规和贷款未到期等为由，均拒绝归还贷款。

如何防范

牢固树立合规经营理念。商业银行要严格遵守金融监管政策，完善内控制度，严格操作流程，注重长效机制建设；高管人员要树立科学政绩观，真正重视合规经营；金融从业人员要加强法律法规、监管政策学习，要遵守制度规定和操作流程，严格做好面谈、面签和贷款“三查”等工作。

建立长效工作机制。商业银行要科学制定绩效考核和风险考评长效机制，要及时梳理制度短板和操作漏洞，常态化抓好员工培训和新知识学习教育活动，定期开展现场检查和非现场监测工作，强化制约监督机制，加大对违规行为处罚力度，真正在系统里形成崇尚合规、遵守制度、尽职履责的良好效果。

高效做好消费者矛盾化解工作。商业银行应成立消费者矛盾化解领导小组，制定相关制度和细化操作流程。对消费者投诉实行接访、调查、处理和完善制度及操作流程的工作机制，第一时间稳定客户上访，以最快速度解决存在的问题，将各类风险隐患消灭在萌芽状态。

做好“蹲点育苗”的文章 倾力培养后备力量

重“选苗”，严把入口质量。如皋农商银行采取推荐+竞聘的方式选拔优秀青年员工，建立中层管理正职、中层管理副职、会计主管、客户经理等4个不同层级的后备人才库，对拟入库的员工从学历、工作及任职年限等方面逐个进行资格审查，结合平时督查，强化考察了解，真正把信念坚定、业绩突出的优秀员工选出来。上半年共提拔7名正职、6名副职，使用2名后备会计主管、9名后备客户经理，为全行人力资源管理注入了新鲜血液。

重“育苗”，提升业务素质。实施“青苗工程”，每年对新任支行行长开展“互学习、齐进步、比成绩”竞赛，实行按月按季考核评价通报，由董事长、行长、监事长牵头，每月组织座谈，及时总结经验，分析存在不足，有效提高年轻干部的管理能力。在上半年履职能力排名前10位的行长中，新任支行行长占比达80%。

重“蹲苗”，磨砺培土育才。建立“二上二下”培养机制，形成“基层员工-职能部门办事员-支行行长-职能部门管理人员”人才晋升通道。一方面，让总行职能部门员工深入基层网点挂职，通过压担子、交任务的方式，提高执行政策、服务客户和解决问题的实战能力；另一方面，选拔优秀的支行员工到部门挂职，让年轻员工在多岗位锻炼中“上挂”开拓视野，“下挂”更接地气，增强应对复杂局面的能力。

做好“老树新枝”的文章 焕发团队新气象

依托党建培训“主阵地”，对管理人员进行“熔炉式”锻造。结合“不忘初心、牢记使命”主

题教育及“两学一做”常态化制度化要求，积极组织全体管理人员参加“农商大讲堂”“经营管理大家谈”讨论，开展“重上井冈山”“南湖红船忆初心”、学习“红十四军”精神等活动，不断坚定理想信念、提升政治素养、促进作风养成。分批组织全行管理人员赴高校开展管理能力提升培训，增强管理人员在业务创新、员工管理、投诉处置、团队建设等方面的能力。

用好鼓励激励“指挥棒”，对干部队伍进行“交错式”洗牌。实施中层管理人员任职、退职激励政策，其中对任职的正向激励包括：中层正职在任期内连续3个年度综合考核前3名，任职期满可直接续聘。逆向激励包括：对每季度综合排名后3名且综合得分低于70分的支行行长进行诫勉谈话；年度内累计3次季度综合排名后3名的，视情况解聘职务。退职激励政策包括：到龄的优秀支行行长可适当延迟退休年龄，用多年积累的宝贵经验继续发挥余热；对年龄偏大的、无法适应改革发展需要的管理人员，依规有序退居二线。

当好业务发展“裁判员”，对管理成效进行“拉网式”督查。制定《督查督办工作办法》，由纪委书记、监事长牵头成立督查领导小组，对职能部门指导挂钩支行情况、支行经营目标完成情况以及全行重点工作推进情况进行定期督查检查，结合“集中整治形式主义、官僚主义”活动，对党员干部推脱搪塞、不作为、慢作为等作风顽疾进行专项整治，确保各层级管理人员做到有令必行、有禁必止，保证件件有落实、事事有回音，切实提高执行力和工作质效。

（作者系江苏如皋农商银行党委书记、董事长）

近年来，县域金融机构坚守农支小定位，以农户贷款为核心提升机构在当地的市场份额。为了应对新形势下县域金融机构拓展三农业务所面临的新挑战，笔者建议从以下几方面着手：

转变经营理念，发展农户贷款

随着互联网金融的兴起，客户的交易习惯和对金融服务的需求发生了很大变化，传统银行柜面服务不断被替代，银行客流减少、业务量下降成为一种趋势，网点转型、客户转型和人员转型势在必行。县域金融机构要帮助干部职工转变思想，把开发建设较好、农民富裕程度较高的农村地区，作为网点转型和拓展发展空间的主要目标，以农户贷款为切入点，拓展农村市场，在利率、产品、品牌等领域寻求差异化优势。

采集客户信息，做细信贷档案

县域金融机构在采集客户信息时要坚持“四项原则”，即坚持准确详实、宁缺毋滥的原则，采集客户资产负债信息；坚持整村推进、以点扩面的原则，收集客户生产经营情况；坚持多方打听、掌握线索的原则，掌握客户的信誉口碑；坚持跟踪大户、辐射小户的原则，掌握农户生产经营系统性风险。

在此基础上，还要以“扩、联、听、看”四步法收集客户信息。“扩”是招募村民为信息员，扩大信息来源渠道；“联”是与市民卡升级换代、办理社保等联动，获得客户信息；“听”是要多方听取信息，不凭单一信息作判断；“看”是营销人员最后要上门现场察看，不能仅凭书面或口头资料。

创新农贷产品，争抢农村市场

按流动性划分区域择优办理。县域金融机构要根据农房流动性对农房进行区域划分，对不同区域设置不同的客户准入要求；与各乡镇农办、房管等部门联动，收集区域内农房确权、抵押、交易等客户信息。

加大针对性的宣传营销。县域金融机构要有针对性地开展农户抵押贷款宣传营销，提高农房抵押贷款在村民中的知晓率。

追加担保，解决后顾之忧。县域金融机构可创新担保模式，一旦贷款出现不良风险，可通过保证人或担保公司回购农房等方式进行快速处置，提高农房抵押贷款的质量。

强化惠农点建设，提高服务质量

强化农户贷款先行。县域金融机构要掌握所在地去农户的资金需求，开展针对性的农户贷款营销活动，主动向办理惠农理财和手机银行的客户推介农户贷款等，作为惠农服务点的重要考核内容。

打好信用社“贴身战”。县域金融机构惠农服务点的选址要贴近信用社网点，通过户外广告、传单宣传等，吸引、挖掘贷款客户。

与挂职干部联动。县域金融机构要主动给予惠农服务点人力、财务、智力支持，挂职干部主动将当地农民建房项目、农业龙头企业等有关信息知会惠农服务点三农客户经理，还将惠农服务点的业绩与挂靠网点主要负责人、挂职干部的考核挂钩，营造多方合力拓展农户贷款的良好氛围。

银行承兑汇票创新审计方法初探

蔡雅玲

力筹集除保证金外的承兑资金，造成银行承兑到期垫付。二是承兑汇票到期时，承兑银行资金头寸紧张，造成银行承兑汇票延迟承兑或不承兑，或承兑行不守信用，有意压票不及时划款使贴现银行面临损失风险。

道德风险。主要是指社会上一些不法分子，伪造、虚开增值税发票以及贸易合同和虚假的银行查询复查书，有意识地诈骗银行资金。此外，银行员工也可能利用工作之便，非法经营票据业务。

银行承兑汇票业务的传统审计方法

商业银行主要通过非现场审计，综合分析被审计支行银行承兑汇票的风险状况。银行经常发生的3种票据行为的审计方法具体包括：

银行承兑汇票签发业务的审计。在签发环节，重点要关注的是保证金来源及缴存问题、银行承兑汇票风险敞口授信合规性问题以及垫款资金化解处置问题等。可采用的审计方法主要有：调阅银行承兑汇票档案，审查办理手续是否齐全；查看银行承兑汇票保证金存款情况，结合银行承兑汇票签发台账，核对银行收取保证金是否及时，保证金是否被挪用，保证金来源是否合法，是否违规放贷用于缴存保证金等；重点关注审计系统中不同开票企业收款人相同、保证金来源于贷款资金等疑点信息，对经办支行的开票业务进行审查。

银行承兑汇票贴现业务的审计。在贴现环节，重点要关注贴现业务的操作节点是否合规，贴现利率是否符合规定，贴现资金走向问题等。可通过调阅银行贴现台账，核实贴现收入是否及时入账等信息；调阅相关会计凭证，重点核实贴现资金是否转回用于保证金缴存；利用审计系统，根据“应收账款陆增”等疑点信息，分析贴现业务的合规性。

银行承兑汇票转贴现业务的审计。银行承兑汇票转贴现主要发生在同业机构之间，实际上是一种同业短期融通资金、改善自身流动性的管理工具。可运用审计系统，对票据资金流向进行分析，重点查看转贴现票据的保管、票据的背书、是否建立票据出入库登记簿，定期查账等；查看同业交易对手是否存在一票多卖、手续费收入是否与票据笔数和金额相符、票据业务收益是否明显高于票据业务等。

银行承兑汇票业务的创新审计方法

要保证电子票据业务得到充分审计，就要突出电票系统在审计中的运用。

签发票据时的审查，主要是审查合同的真实性和合理性。一是审核产品的单价是否接近当期市场价，原料需求量是否合理；二是通过审核交易对手的情况判断贸易背景真实性。这也是商业银行推动供应链合作项目的原由。

签发票据之后，主要进行对

相应佐证材料和发票的审查。原料的入库单和运输发票等，可以作为贸易背景真实性的佐证材料。客户经理要登录国家税务总局全国增值税发票查验平台和所在省国税电子税务局的企业税控系统，验证增值税发票的真实性。

电子票据流转节点的审计方法。在电子商业汇票系统中，跟踪票据业务从受理、票据查验、信贷审批、开出承兑、背书转让、票据贴现、到期收回等环节的流转过程，通过汇总分析票据业务数据，消除票据在途风险，防止恶意拒付的现象，提高银行的内控水平。

票据数据流的审计方法。分析电子票据的风险点，就要关注票据数据流，即运用电子商业汇票系统，查阅票据的历史状态及处理结果、判断报文内容是否准确、报文是否发送成功、票据状态变更是否及时、票据状态是否符合等信息，对票据状态不符合规定、业务流程断档、出现退票仍继续办理的业务要加强审查。

票交所交易节点的审计方法。在日常审计中应关注交易员点击成交、询价等交易节点发起是否履行内部审批流程，是否越权操作；回购业务的质押物是否合规；对转贴现和回购业务的交易对手进行分析，是否存在中介通道；对转贴现和回购的价格进行审查，是否偏离正常交易价格，存在利益输送的情况；并审查票交所系统交易信息与核心系统相关对应科目是否核对一致等。

对拓展小额农贷业务的建议

李华 廖琴

浅析「骗贷」的成因及防范措施

齐胜利