

“三板斧”强化“三违”行为治理

■董雪丰

为响应浙江银监局关于开展银行业“违法、违规、违章”行为的专项治理工作,我行坚持从严治行策略,强化内部监督机制,规范员工行为管理,“三板斧”强化“三违”行为治理,构建合规经营的长效机制。

坚持从严治行策略,增强案防意识。以风险管理为导向,制度建设为抓手,内部控制为主线,坚持管风险、管内控的经营理念。一是树立内控优先观念。坚持“业务发展、内控为先”的经营理念,强化制度贯彻执行,通过教育、培训、监督、问责等机制,形成和谐、创新、进取的工作氛围,培育全体员工合规“从我做起”的责任意识,全面提高制度执行力,持续提升控风险能力。二是增强内控制度建设。以监管法律、法规、规章和指导性文

件等监管规定和各类审计检查发现的问题为指引,及时梳理修订相关制度流程,消除风险管控盲区,着力打造“铁的信用、铁的制度、铁的纪律”,确保“不越监管底线、不踩规章红线、不碰违法违规高压线”。

强化内部监督机制,确保合规经营。围绕各类业务的风险点,加强日常监督与专项检查,以检查促管理,以监督促发展,以整改促规范。一是加强合规监督检查。采用常规与突击、现场与非现场相结合的方式,组织开展各类业务的日常监督与专项检查,及时防范和控制各类业务在操作环节、岗位流程中的风险隐患。二是加大风险预警监测。利用计算机辅助系统、操作风险管理系统等平台软件,实时监控各类异常交易与操作风险点,做到及时预警、及时防范。三是落实整改督办机制。对发现的风险隐患及问题实行持续跟踪动态管理,从

内部管理上查找原因,从制度执行上分析问题,从问题源头上落实责任,建立风险防控的长效机制。

加强员工行为管理,防控“三违”行为。按照“实质重于形式”原则,加大员工行为管理的检查力度,防范“三违”风险。一是加强员工动态管理。定期开展谈心谈话与家访摸排督查,掌握员工思想动态,纠正员工思想认识偏差。二是加强员工警示教育,开展形式多样、覆盖全行员工的“违法、违规、违章”行为的警示教育,增强员工自律意识、合规意识和案防意识,逐步形成全员合规操作、全员防范案件的良好氛围。三是加强岗位监督管理。建立相互制衡机制,对关键岗位关键人员进行管控,实施员工自控、员工互控的递进式监管;同时定期进行岗位轮换,实行强制休假和离岗稽核,防范各类违法违规违章行为发生。

(审计部)

“四张牌”防控案件风险

■董雪丰

本报讯 为推动平安银行建设工作,我行把案件防控作为行社的一项重点工作来抓,通过树立“观念牌”,落实“制度牌”,强化“培训牌”,打好“监督牌”,多措并举,全面提升案件防控能力。树立“观念牌”。我行秉承“业务发展、内控为先”的经营理念,树立“案件防控从我做起”的责任意识,把发展和合规放在同等重要的高度,将合规理念植入到每个员工心里,为防范案件风险奠定坚实的

思想基础。

落实“制度牌”。在制度制定方面,我行紧跟业务发展需要,制订梳理各项制度,确保制度覆盖各业务环节,做到业务有章可循;在制度执行方面,严格实行重要岗位轮换或强制休假等制度,按规定要求做好全年重要岗位轮换、强制休假计划并将严格按计划实施,力促制度落地生根,防范各类舞弊违法违规行为的发生。

强化“培训牌”。一方面加强对员工的职业操守和合规警示教育,着力提升全员风险意识,增强

案防工作的内生动力;另一方面定期组织员工学习现行内部管理制度,规范业务操作流程,形成常态化学习文化,全面提升“案件防控”的能力。

打好“监督牌”。部门联动,充分发挥“三道防线”的作用,运用业务检查、会计稽核和柜面监测等人、机、监控手段,重点对发生频率较高、可能造成较大损失的风险点进行持续、重点监控与检查;其次,加大监督检查力度和频率,并有针对性地制定各种防控措施。

(审计部)

“四措并举”清退“僵尸企业”

■沈翊

本报讯 “僵尸企业”是指已停产、半停产、连年亏损、资不抵债,要靠政府补贴和银行续贷维持经营的企业。中央提出“三去一降一补”的工作重点,清退“僵尸企业”刻不容缓。近年来,我行在探索清退“僵尸企业”的有效之法,通过内外的“四项举措”,清退“僵尸企业”及化解我行不良贷款工作得到了一定的成效。2016年至2017年3月期间,我行共清退僵尸企业28户,涉及贷款金额24484万元,其中累计处置不良贷款3935万元。

一是加强依靠债委会,全力配合债委会工作。我行配合主债委会,按照“一企一策”集体研究增贷、稳贷、减贷、重组等措施,有序开展债务重组、

资产保全等相关工作,帮扶困难企业走出窘境,依靠债委会改变了过去各家银行各自为战、互相掣肘的被动局面,同气连枝,协同推进企业破产重整进程,努力实现企业和银行、银行和银行之间实现信息共享,稳定了企业整体授信和预期。

二是加强依靠监管部门,服从监管部门指挥。当债委会介入企业债务重组的过程中,监管部门像“筋骨”,汇聚、协调各方利益诉求。我行配合监管部门的工作,服从安排,对可优化企业重新优化其贷款期限及结构,帮助企业进行产业整合,盘活我行信贷存量,拓展融资空间。同时给予部分优质企业增加授信额度。

三是加强依靠自身,找出源头,摸清传染方向,化解担保链风险,针对企业之间互保互保关系

错综复杂,环环相扣,圈圈相边并相互交织这点,我行定期排查“僵尸企业”及担保链风险企业,同时通过风险系统找到担保圈中的核心企业,分析风险“传染”方向,对症下药,建立有效的债务隔离机制,有效防止其他企业向“僵尸企业”转变。

四是盘活沉淀的信贷资源,支持新兴小微企业和小微企业。针对僵尸企业我行根据“有减有加,有控有扶”的原则进行防风险、控风险,同时坚定支农支小经营方向。立足当地,深入农村,避免片面求大和盲目跨区域发展,始终坚定支农支小市场定位。在去杠杆的同时,我行盘活沉淀于低效领域的信贷资源,将腾挪出的资金更多投向新兴的科创企业、小微企业和“三农”。

(风险(合规)管理部)

城西支行“四步法”清收不良初显成效

■顾颖莹 李阳 徐娇雄

本报讯 为进一步加大不良贷款清收处置力度,提高贷款资产质量管理,在总行领导及相关部室的大力支持下,城西支行积极开展清收不良风暴行动,借助司法手段,重拳出击,全面打响不良贷款攻坚战,清收行动取得了明显成效。

一是以物抵债处置不良。为提高不良资产处置效率,我行积极与借款人、担保人联系沟通,探索以物抵债的创新收贷方式。我们发现不少借款企业不良贷款金额巨大,担保人无力全部承担债务,但借款人或担保人有隐性资产,未被查封处置。我行采取合理评估方式,通过担保人将房产过户至我行名下以物抵债。截止去年底,我行与不良企业签订抵债协议,共计房产12套,其中排屋5套,小高层7套,以物抵债金额超2000万元。截止今年6月底,该12套房产

全部办好过户手续,房产证移交到我行总行办公室。另,我行在不良贷款谈判过程中,采取合并处置等方式,以物抵债与现金清收配套使用,最大限度清收处置。

二是企业排污权溢价拍卖。近年,绍兴印染企业排污权越来越紧俏。淘宝网司法拍卖信息透明,不少企业对排污权指标都抱着势在必得的心态竞拍。因此,我行2笔排污权指标通过司法拍卖的手段,均取得了较好的成果。福全某印染企业997.2吨/日排污权指标,评估价约2100万元,最终成交价超2700万元,最终该笔不良贷款在我行的本息全部结清。滨海某企业578吨/日排污权指标,评估价约1100万元,拍卖成交价约900万元,最终我行清收部分不良本息,剩余部分将继续参与分配,仍有望清收部分本金。

三是逐笔分析摸排走访收集财产线索。因拆迁等因素,近期房地产市场回暖,不少房产拍卖

溢价率高。有些借款人或担保人尽管我行的不良贷款没有抵押,但其在他行的贷款有房产抵押被拍卖,我行轮候查封。我行通过逐笔排查起诉案子,将每个借款人和担保人的资产情况详细梳理,发现不少意外收获。某纺织品公司我行不良贷款已达三年之久,其担保单位近期房产被司法拍卖,我行轮候查封,联系执行法官参与了房产拍卖款分配,清收该笔不良贷款本金。袍江某公司厂房于6月17日在淘宝网拍卖成功,我行对该厂房也有拍卖款余值可供轮候查封的债权人分配。

四是失信惩戒严厉打击老赖。支行对81笔、243人符合条件的被执行人向法院提交了“限高”黑名单申请,进行确认和补录。尝试对不良企业逃避债务人员申请上网布控,严厉打击老赖的嚣张气焰,为建立良好的信用环境打下基础。

(城西支行)

营业部“快、准、狠、巧、韧”清收小额不良贷款

■周心阳

为进一步加强个人不良贷款清收力度,在总行统一部署下,营业部开展小额不良贷款专项活动,至6月30日,已累计清收不良贷款14户,累计清收本金314.68万元,清收利息41.13万元。营业部对客户清收技巧巧进行培训,要求清收过程快、准、狠、巧、韧。

不言放弃,韧劲十足。在解决不良贷款时难免会发生客户手机关机失联等情部分,此时就一定要“韧”,从114、互联网、信用报告、曾经住所、邻里朋友中寻找线索,将寻找到的线索化零为整,就能找到借款人本人。在化解赵某一案时,客户经理发现涉案借款人、担保人手机均已失联,工作单位也早已倒闭,在114、网络查询均无果的情况下,该案一度陷入停滞。但客户经理没有放弃,在翻阅档案的过程中,发现借款借据复印件上隐约有7个手机号,对其一一拨打后发现除有一个号码仍能打通,但一直是无人接听外,其他6个号码均是空号。经过多次的换不同手机、不同时间拨打,终于接通,电话那头自称是借款人的姑婆,与借款人已经早已没了联系,通过客户经理的不断劝说,他提供了借款人母亲的新电话,最终与借款人重新取得了联络。

巧抓心理,取得信任。一是表明立场,初次与客户取得联系时,客户经常会不配合、不愿意,甚至恶言相向,直接挂电话,遇到这样的情况,可以向客户表示“我们是来帮你解决问题的”,“是你的代言人”,尽量取得客户信任。二是学会倾听,一旦取得了客户的信任后,他就会打开心扉,把他的“苦衷”都一一告诉你,这个时候就需要当一名合格的倾听者,在坚持我方观点的基础上,客观地为客户分析问题,引导他主动寻找解决问题的方案,让他产生主动想解决问题的想法,把对银行有利的方案灌输给他,让他主动接受我们的解决

方案。三是配合在客户经理与客户谈判的过程中,主辅办客户经理要密切配合,一个唱白脸,一个唱黑脸,一个据理力争,一个为客户着想,最终达成最好的解决方案。

抓准时机,突破软肋。在谈判前多做功课,了解客户最近在做什么、想什么、怕什么,会在谈判中有意想不到的收获。如在解决王某某不良贷款过程中,客户经理了解到该案其中一名担保人家中正正在拆迁,拆迁款一个月内就要到账,在谈判过程中就“无意”说了一句:“如果这笔案子不处理好,可能会影响拆迁赔款”,该担保人一改之前消极态度,变成积极配合处理,甚至主动去劝说其他担保人一同前来处理。在处理赵某某案件过程中,其中一名担保人是借款人的父亲,他一直表示他儿子是年纪太轻不会经营而投资失败,客户经理就劝说其要多为儿子将来着想,一旦这件事情不处理好,会影响儿子一辈子,其父当即表示会全力配合银行所出的解决方案。

施压震慑,巧中带狠。同样是在处理王某某不良贷款过程中,5名当事人已有4名表示愿意承担还款义务并尽快处理,但其中一陈姓客户表示他愿意拿出一部份钱还偿还利息,但不愿再承担保证责任,而且态度十分强硬,一度导致谈判终止,陷入僵局。此时,客户经理把事先准备好的盖好公章的法院失信人申请报告、布控申请报告放在他面前,并告诉他如果今天不处理,我们将立这样的情况,可以向客户表示“我们是来帮你解决问题的”,“是你的代言人”,尽量取得客户信任。二是学会倾听,一旦取得了客户的信任后,他就会打开心扉,把他的“苦衷”都一一告诉你,这个时候就需要当一名合格的倾听者,在坚持我方观点的基础上,客观地为客户分析问题,引导他主动寻找解决问题的方案,让他产生主动想解决问题的想法,把对银行有利的方案灌输给他,让他主动接受我们的解决

快速解决,以防变卦。化解不良贷款讲究的速度与效率,一旦与借款人达成了化解方案,客户经理就要最短时间内,最好是当天签定合同,落实方案,防止客户变卦或节外生枝。

(营业部)

皋埠支行全力以赴 创新清收存量小额不良

■周麒 袁敬怡

本报讯 为提高资产质量,防范化解风险,近日,皋埠支行对存量小额不良贷款清收召开全体员工业务大会,通过内部招标的形式,全力以赴组织员工清收小额不良贷款。

领导牵头,组织严密。支行成立了由支行行长为组长,联系部室(风险管理部)负责人为副组长,各网点负责人为成员的领导小组,全面负责辖内不良贷款清收的组织领导工作,由联系部室给予现场指导,并对不良贷款进行分类排队,按照责任人、贷款形态、形成时间长短、收回难易程度,确定不同标的,制定出详细的可行的实施方案,对清收工作进

行指导、监督、检查和考核,保证清收实效。

锁定目标,明确对策。支行明确内部招标清收的范围为存量个人不良贷款,对收回难度较大的贷款进行了剔除,进一步缩小清收范围,锁定清收目标。根据目标贷款的成因,收回难易程度,针对性地采取买断或承诺的等多种方式进行清收盘活。

内部招标,挖掘潜力。为提高清收成效,支行对不良贷款进行了详细说明,而且允许辖内所有在职员工以个人名义参与竞标,大大扩大了竞标范围,充分挖掘了员工的内部清收潜力。同时加大奖励力度,激励了员工的积极性。会议结束后,有员工主动承包了4户不良贷款的清收任务。

(皋埠支行)

