

代理金融小贷业务 风险管控在行动

2019年以来,中国邮政集团公司和各级邮政企业贯彻落实党中央和习近平总书记有关防范化解重大风险的精神,落实监管机构防范金融风险的部署,落实集团公司工作会议和风控工作会议要求,开展风险大排查督导检查,精准处置重点领域风险;巩固整治乱象成果,促进合规建设;推行综合柜员派驻,夯实网点风控防线;开展案件警示教育,厚植合规文化。邮政企业代理金融风险内控案防管理能力稳步提升。

5月13日,集团公司召开了试点省代理营业机构小额贷款辅助贷款启动会,全面启动试点工作。集团公司金融业务部积极落实张金良总经理在启动会上强调的坚守合规底线,严格落实监管要求,坚持审慎稳健经营原则,坚持风险管控前移,坚持将从业人员操守行为作为管控要点,

确保风险管控到位。

坚持“内控先行、制度优先”

为确保小额贷款辅助贷款工作风险管控到位,金融业务部于6月18日制定并下发《邮政代理营业机构开展小额贷款辅助贷款风险控制指引(试行)》(中国邮政〔2019〕366号),重点对代理营业机构在营销模式和辅助贷款模式下从贷前处理、资格准入到贷后管理全流程中的主要风险点进行了梳理;对主要风险点进行详细描述、列举风险表现,并制定防控措施和要求。为确保人员及机构准入符合监管要求,金融业务部联合邮储银行举办两期试点培训。同时,在大力推行营业主管派驻方面,集团公司下发了《中国邮政集团公司关于加快推进邮政代理金

融综合柜员派驻管理的实施意见》(中国邮政〔2019〕354号),推进综合柜员派驻制管理工作。

做好流程管控 坚持稳妥推进

截至9月中旬,全国133个试点网点累计放款795笔,累计放款金额为9055.15万元,点均笔数为6笔,点均放款金额为11.4万元。

试点省先行先试,积极探索,内控先行。各试点省邮银双方结合本省实际制定辅贷检查办法及不良责任认定实施细则。福建省邮银定期开展风险后评估和专项检查工作,根据结果及时调整风险管控方向。广东省邮政分公司定期组织贷款档案远程调审,对前期已发生业务及时“回头看”,不断优化流程。浙江省邮政分公司利用数据分析和行为排

查,严格把控辅贷人员准入关;通过锁定优质目标客群、“云平台”统一管理、借助三方平台辅助贷前调查等措施严守风险防线。安徽省邮政分公司积极与监管部门沟通,定期汇报辅助贷款开展情况。云南省邮政分公司严格执行贷款“三查”制度,在试点初期加强贷后检查力度。湖南省邮政部银建立定期沟通、挂点督导、约谈、合规四大机制。

当前试点工作处在初期阶段,贷款尚未进入收账期,部分风险特征尚未显现,截至目前未出现不良或其他风险。下一步,代理金融业务将严格按照邮储银行要求重点从以下几个方面开展风险管控工作:一是协助邮储银行做好贷后特别检查与贷款逾期催收工作。二是做好预验收及专项培训,培育良好信贷合规文化,确保年底验收通过。三是邮银双方将持续联合开展小额辅贷业务检查。

主动管控 降低操作风险

推行综合柜员派驻制。福建省邮政分公司综合柜员由各市县邮政分公司统一管理,独立履行网点现场管理职责,负责组织开展网点柜面现场业务办理、业务授权等各项运营管理和风险管理工作,并按要求督促柜面人员贯彻落实各项业务制度、内控管理制度、风险管理制度和操作规程等,与网点负责人间实现岗位互控。

加强小额贷款业务风险管控。福建省邮银一是制度先行,两家单位联合下发了《中国邮政储蓄银行福建省分行代理营业机构小额贷款辅助贷款尽职检查办法》;二是加强邮银协同,邮银双方及时跟进小额辅贷业务开展情况,及时商讨解决方案,给予基层大力支持;三是强化培训,所有从业人员通过邮储银行的岗前培训并取得上岗资格证书,同时,认真学习集团公司《邮政代理营业机构开展小额贷款辅助贷款风险控制指引》《小额贷款辅助贷款风险控制要点》;四是及时开展风险后评估工作,指出小额辅贷业务风险管控工作目前存在的薄弱环节,并提出相应整改建议;五是深入思考代理金融在小额辅贷业务风险管控中的具体工作内容并予以落实。

勇于创新 管控升级

9月19日,广东省邮政分公司在内控合规管理培训班上分享了综合柜员派驻制的做法及小额贷款的风险管理措施。在综合柜员派驻制上,该分公司于2009年起全面推广综合柜员派驻制。在实施过程中,该分公司始终坚持“集中管理、专岗专职、相互制约、双线问责”的原则,按照“配备到位、素质到位、待遇到位、履职到位”的理念,精心打造了一支高素质的综合柜员队伍。派驻网点的综合柜员兼具督导员、训导员和检查员角色,增强了网点的风险管控能力,提升了对市、县垂直管控的力度。

在小额辅助贷款上,该分公司积极探索,强化风控能力,强调合规发展。一是政策支持。队伍建设按同级岗位最高标准配置。二是提升能力。省邮银联合组织辅贷人员培训,加快各类人员储备。三是加强检查。省邮银联合组织贷款档案远程调审,严控业务风险。四是现场核实。认真落实客户走访,及时掌握客户动态,做好风险预警。五是研究制度。组织区域团队学习研究相关制度,分析业务管理和操作流程中的潜在风险点,并制定相应的防控措施。

精耕内控案防 全力保驾护航

安徽省邮政分公司通过力推“四大系列活动”和强化“三支队伍建设”,紧抓小额贷款风险管控。

该分公司举办“一把手讲合规讲案防”专题授课,在省分公司总经理带头讲课后,该分公司下辖的16个市分公司、62个县分公司全面完成市、县两级专题授课活动,参与人数达7000余人;扎实开展“风险大彻查”专项排查,由各市分公司分管的副总经理带队突击检查和链式检查,深入推进“合规知识大赛”系列活动,目前全分公司已有7272人参加4轮学习,学习考试已达3.31万人次;持续开展省、市两级“空降”检查,实现16个地市全覆盖,累计空降119个网点。

力推风险合规管理“四个集中”,组建一支155人的内控检查队伍,强力推进“集中管理、集中培训、集中检查、集中考评”;夯实省、市两级预警团队建设,制定下发非现场检查管理办法和监控预警团队履职考评办法,组织各市分公司对85.79万条风险预警信息进行分析运用;加快落实营业主管派驻制,制定下发《营业主管派驻制实施细则》,目前已完成营业主管派驻制工作。

建队伍 强管控

作为西部唯一的试点分公司,云南省邮银积极推进邮银深度协同发展。一是强化队伍建设,组织开展了省内辅贷业务培训,初步建立了77人的辅贷业务经营管理队伍;二是开展试点检查工作,组织省内试点评估验收及业务检查工作,对照集团公司评估指引,结合试点业务操作流程要求,在试点机构自查的基础上,开展评估检查工作;三是加强与监管部门沟通汇报,云南省邮政分公司联合邮储银行云南省分行以书面报告和现场汇报的形式,积极向监管部门沟通汇报试点工作开展情况,为年底验收工作打坚实基础。

云南省分公司针对道德风险、经营风险、自然风险、操作风险及政策风险,积极采取风险控制措施。一是严格执行贷款“三查”制度,贷前调查采取“眼见为实”的原则,贷中审查从严开展,加强贷后检查力度。二是安排专人做好风险预警监测,执行逾期日预警通报制度,加强逾期客户追踪管控。三是开展培训及业务检查,重点围绕流程薄弱环节和常见风险点,通过“以查代训”的方式,及时进行改进,不断提升队伍的作业质量和基础管理能力。

内控优先 提升发展

浙江省邮政分公司在业务快速发展的同时,始终秉持“内控优先”的原则,开展了以下风控工作。

一是建好制度,严格执行总部规定。转发了集团公司《邮政代理营业机构开展小额贷款辅助贷款风险控制指引(试行)》,要求各地市严格按照制度执行,重点落实贷前处理和贷后管理的各个环节,严禁以任何理由擅自修改流程或违反流程规定。二是抓好队伍,严把准入关。对于从业人员,由各市分公司形成排查报告,综合考量账户交易数据分析、征信报告、日常行为等内容,结合员工谈话内容,由所在分公司总经理签字并加盖公章上报。三是管好客户,加强审核和管理。其一,贷前利用企查查平台查询借款人名下工商注册情况,以及和保证人之间是否存在股权关联关系。其二,将小贷业务的目标客群锁定为存量客户群,录入“云平台”进行管理,协助银行客户进行定期回访。四是做好培训,提升从业人员的专业能力。9月20-30日,举办了全省第一期代理营业机构小额贷款辅助贷款培训班,参训人员通过理论考试后,还要经过为期三周的实践跟班培训。

业务发展 内控先行

湖南省邮政分公司本着“业务发展,内控先行”的理念,内控管理主动作为,保驾护航新业务发展。

一是积极对接监管,获得监管支持。展业前,各级机构主动向监管部门汇报前期相关情况,在取得监管部门同意后开展展业。二是业务发展,制度先行。邮银双方制定了《湖南省分行代理营业机构小额贷款辅助贷款推进方案》《湖南省分行代理营业机构小额贷款辅助贷款管理办法》《湖南省分行代理营业机构小额贷款辅助贷款不良责任认定实施细则》。三是强化培训,持证上岗。针对试点代理营业机构负责人、辅贷人员、管理人员以及省公司内控管理全体人员、试点市(州)内控经理等57人举办“湖南省代理营业机构小额贷款辅助贷款业务试点培训班”,确保全体参训人员持证上岗。四是强化管控,做好人员排查。将试点展业机构负责人、专职辅贷人员纳入人员重点排查,同时要求签订《辅贷人员承诺书》。五是邮银协同,共同确保合规发展。邮银双方按月按照小额贷款联席会议、试点机构按照合规经营的原则进行跟学展业,及时了解业务过程中存在的风险点。

抓牢“四个强化” 实现“三个转变”

山东省邮政分公司从提高政治站位、防范化解重大风险的高度认识推进综合柜员派驻工作。

一是领导高度重视。先后召开了两次党组会和一次总经理办公会,传达会议精神,制定详细落地措施,并召开全省风险内控工作会议,对专职综合柜员配备、绩效考核等工作进行详细部署。二是强化协作推进。通过精简岗位编制等方式,确保专职人员按要求配备到位。将“严禁将综合柜员岗位编制挪作他用或未按要求数量配备专职综合柜员”纳入管理行为“十个严禁”中。三是强化制度保障。明确综合柜员岗位职责,明确综合柜员岗位绩效系数,进一步提升综合柜员岗位吸引力。四是强化履职管理。开发了综合柜员手机APP,实现综合柜员人员管理、签到管理、日常履职提醒、履职问题录入等功能。五是强化培训督导。通过师徒转培训、视频培训、现场督导调研等方式,进一步强化综合柜员培训和履职督导,提升其发现问题的能力。

全面推行 防范风险

新疆维吾尔自治区邮政分公司通过“3+3+3”措施,使网点风险防控工作取得初步成效。

首先是明责任。一是改体制,解决“归谁管”。通过改革明确综合柜员由县分公司统一管理。二是改机制,解决“挣啥钱”。制定综合柜员绩效考核办法。三是明职责,解决“干啥事”。明确了28项管理指标、74项履职要点。其次是强宣贯。一是广宣传,让综合柜员明晰自身职责。二是强培训,让综合柜员切实提升履职能力。三是抓典型,让综合柜员查找突出问题,积累经验。最后是抓管控。要求柜员做网点合规管理的监督员,通过紧盯业务流程细节,观察网点支局长、柜员的日常行为,畅通四种举报方式,确保综合柜员监督作用落到实处;做网点合规管理的示范员,通过强化综合柜员自身的行为管控,以身作则,当好网点合规管理的第一责任人;做“示范员”;做网点合规管理宣讲员,主动担当起合规文化的“倡导者”,通过微课堂培训、晨夕会培训,将合规理念传达到网点每一位员工。

夯基础 提能力

甘肃省邮政分公司通过明职责,强管理,提技能等措施,不断夯实管理基础,有效提升了综合柜员第一道风险管控能力。

该分公司共派驻营业主管499名,点均1.13人。该分公司围绕综合柜员职责不清、技能不足、管理薄弱等问题提出了改进措施:一是加强准入管理,以“严进”为原则,选拔优秀人员进入综合柜员队伍,确保符合履职及监管要求;二是加强资格认证管理,在中邮网院开展资格认证专区,结合综柜岗位应知应会内容,制作考试题库,由省金融业务部统一组织,现场监考,确保考试严肃性和真实性;三是加强素质提升,制定“综合柜员素质提升实施方案”,树立工作目标,建立省、市、县、网点四级培训机制,全面提升代理金融网点综合柜员操作技能、检查技能及管理技能;四是加强履职能力提升,将综合柜员纳入金融业务检查体系,统一制定、下发《营业主管日常履职清单》,与检查人员同标准、同范围开展对网点的风控检查;五是加强考核管理,将辖内柜员的平均绩效作为绩效考核基数,区分工作量大小,建立0.8-1.2的分级系数。

管控前移 防患于未然

北京市邮政分公司制定出台了《北京邮政代理金融案件(风险)防控联防联控共保责任管理办法》,通过建立完善“互相监督、群防群治”的案防管理机制,解决员工“不敢违规、不想违规”的思想意识问题,加之《新员工违规行为处理办法》的正式实施,两者共同构建起北京邮政代理金融事前防范有机制、事后追究有依据的案防管理制度体系。

为了使两个办法真正落地,北京市分公司于8-9月在全辖范围内组织开展了“学制度,明禁令,守底线,控风险”专项学习活动,统一印制了《学习手册》,通过集中学习、交流座谈、案例分析、撰写心得体会、集中考试与抽测、签订《新员工违规行为处理办法承诺书》《联防联控共保责任承诺书》等方式,全面普及、宣贯两个办法的重要意义、执行标准、禁令条款等重点内容。

通过此次大规模、全覆盖的学习、宣贯活动,促进从业人员进一步统一“合规”思想意识,增强“合规”经营理念、提高“合规”执行能力、坚守“合规”发展底线。下一步,北京市分公司将以两个办法实施为抓手,切实提高合规执行力,夯实合规管理基础。

强合规之魂 铸安全之基

河南省邮政分公司相继开展了“案件警示教育”“学新办法、合规记心中”“霹雳行动”等活动,持续营造合规文化氛围。

该分公司制定并下发了《关于加快推进邮政代理金融综合柜员派驻管理的实施意见》,细化派驻管理的制度建设、组织管理、监督检查、资格认证等,目前,94%的代理网点实现综柜派驻管理;设立预警稽核中心专门办公场地、安装LED显示系统及监控设备,配备专职现场检查人员,省、市两级共建成预警稽核中心19个,配备专兼职非现场检查人员56人;将预警数据核查纳入战略绩效考核指标,强化非现场预警监测、数据分析和风险处置,根据风险状况适时开展飞行检查,针对重点预警模型和突出风险点进行整改整顿;高频次、全覆盖开展合规学习、培训、演讲和警示教育,让每位金融从业人员“学规、知规、懂规、守规、讲规”。今年以来,全省召开专题研究分析会201场,开展“一把手讲合规”“合规宣讲走基层”活动463次,开展集中培训358次,举办合规考试125次,印发合规学习资料6.34万册,累计参与人员达103716人次。

创新方法 聚焦重点 分层培训

江苏省邮政分公司围绕“文化是根本、队伍是保障”的合规理念,通过创新方法、聚焦重点、分层培训,着重做好风险防控工作。

一是分层组织开展培训。截至9月末,分别举办了高管培训班、非现场专题培训班、检查人员培训班、新进合规检查人员及道德风险管理岗培训班,覆盖了代理金融风险内控条线的各级人员。二是分类安排培训课程。针对不同岗位人员设置培训内容,对各市、县(市、区)分公司领导进行代理金融风险防控体系建设、领导履职内容培训;对各市分公司金融业务部领导、内控管理室主任进行现场、非现场检查管理、内控管理重点工作培训,对检查人员进行典型案防检查手段培训;对新进合规检查人员采取现场、非现场检查、预警核查方式方法培训;对道德风险管理岗人员进行典型违法违规行为案例宣贯培训。三是创新培训考试形式。组织开展背案例、写手法和案防手法通关考试,由各地市金融业务部分管经理和内控管理室主任交叉分组担任考官,对全省检查人员逐一进行案防手段通关考试,迅速提高案防技能,取得了较好的培训效果。

本版策划:陈鲁江 执行:黄樱植