



乾康金融家,2016年第一期



# 乾康金融家

总刊第九期



本期看点:

公司上市

消费金融与互联网金融

项目管理

随笔心得



# 目录 Contents

## 公司上市

乾康登陆新三板，融资为四大平台加力 周滨/文 03

## 消费金融与互联网金融

消费金融的一些浅薄想法 杨光/文 05

消费金融的前景与风险控制 王和昌/文 06

浅谈互联网银行与传统银行的征信 庞中/文 07

互联网金融的未来 仲启玉/文 09

## 项目管理

如何加快小微贷款的处理速度 刘文新/文 10

规范流程，控制风险 刘学军/文 11

标准微贷产品真的不适用了吗 李丽/文 12

咨询项目运作质量管理 于向华/文 14

管理转型，事半功倍 齐军格/文 15

同目标，共价值，促成功/王三丰/文 16





## 随笔心得

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 系统与咨询之我见 蒋瀚湜/文          | 18 |
| 执行力这事儿 李依重/文            | 19 |
| 蜕变 王红梅/文                | 20 |
| 公司多元化发展遐想 葛祥/文          | 21 |
| 为竞争而进化 田斌/文             | 22 |
| 浅谈信用卡电话催收 韩斌/文          | 24 |
| 浅谈对微贷逾期风险控制的理解<br>陈其政/文 | 25 |
| 东方欲晓，莫道君行早 倪荣辉/文        | 26 |
| 个人随笔 张巍/文               | 27 |
| 新年愿景 马佳琪/文              | 28 |



主编：刘学军

文字编辑：倪文彬

美术编辑：倪文彬

校对：倪文彬

投递邮箱：

liuxj@qkjr.com.cn

niwb@qkjr.com.cn

2016年3月出版

内部资料，仅供交流



# 乾康登陆新三板，融资为四大平台加力

周滨/文

乾康金融预计在2016下半年登陆新三板，除了有利于企业宣传、规范公司管理、提高信息透明度外，最大的好处莫过于为企业融资扩张保障资金安全，为互联网银行、供应链金融、消费金融、资金交易四大平台建设，为员工持股与公司一同成长致富打下扎实的基础。

新三板从一出世，就带有浓重的政策红利。从新三板刚问世时因少人问津，政府发放补贴鼓励企业上板，到2015证监会颁布《关于进一步推进全国中小企业股份转让系统发展的若干意见》，将新三板市场将分为基础层和创新层两层，并推出新三板公司向创业板转板试点。直至2015年年底前，新三板指数持续创新高，投射出了资本市场对新三板前景的充分看好。

虽然与主板、创业板相比，新三板在融资渠道、资金规模上相差甚远，但作为轻监管融资平台，新三板有着得天独厚的优势，企业可通过新三板直接融资、或与其他金融机构搭建的服务平台间接融资。新三板企业在挂牌前、挂牌时和挂牌后都能进行融资，为民营企业融资这个老大难问题打开了便利之门，定向增发则成为新三板企业股权融资的主流方式。

区别于主板与创业板，在新三板：

投资者通过参与新三板企业定向增发，提前获取筹码，享受将来流动性迅速放开带来的溢价；

新三板定向发行融资规模相对较小，无需占用大量资金；定向发行不设锁定期，定增股票上市后可直接交易，避免了锁定风险；

新三板定向发行价格可协商谈判来确定，避免单一市场定价的风险。

刚登陆新三板的企业市盈率多位于A轮融资的水平，其中不乏优质互联网公司以10倍以内市盈率或出售或定增。当这些企业在财务、运营指标达标之后一旦转板创业板，其市盈率往往高达50倍以上。新三板因其强大的股权增值潜力以及较低投资成本，吸引了诸如九鼎投资、君联资本、宏流投资等多家知名私募积极参与，发行了数百种专项投资于新三板的产品。由于市场销售火爆，许多新三板产品在投资说明会后就立即被认购完毕，有的甚至还来不及将产品推介信息放到网站上就已售完。从某种意义上新三板已经成为中国大众创业、万众创新、特别是创新型企业成长的主要资本支撑点。

乾康站在金融产业互联网化的风口浪尖，其登陆新三板的脚步，在节奏上赶上了资产金融化的

大浪潮，凭着独特的概念与经营优势，融入了互联网银行和消费金融的新兴板块，不仅吸引了业界大佬的关注，打造、凝聚一个来自前沿领域的精英团队，还将在登陆新三板的同时，激励与公司一同发展的员工，通过员工持股与IPO市场的造富机制达到财务自由。







# 消费金融的一些浅薄想法

杨光/文

提起消费金融，首先要理解其含义。何谓消费？何谓金融？两者是如何有机的结合在一起？消费，这里我们指的是个人消费，人们把生产出来的物质资料和精神产品用于满足个人生活需要的行为过程，简而言之，就是个人的一种行为过程。金融，是指货币的发行、流通和回笼，贷款的发放和收回，存款的存入和提取，汇兑的往来等经济活动。两者通过一场景-就结合成了我个人理解的消费金融。

时下消费金融大热，如海尔和美凯龙，苏宁和南京银行，万达，汽车制造企业等国内产业大鳄纷纷组建消费金融公司，为什么呢？因为中国人均GDP将超7000美元，恩格尔系数达到了36.3，已经进入了小康型消费需

求的社会，物质资料和精神产品的消费会与日增多，拥有巨大的市场，许多企业都想分一杯羹。那么这些大鳄有什么优势呢？对，他们有“场景”，场景是什么？我觉得就是个人消费行为与贷款发放、收回的渠道，比如，我想买一台冰箱，我会去苏宁实体店，选择过后，我买了一台海尔冰箱，价格10000元。由于我囊中羞涩，以前可以选问朋友借，后来因为有信用卡了，我可以向银行申请分期，现在我还还可以向海尔消费金融、苏宁消费金融、P2P等融资渠道申请。不知

道大家有没有发现，这次消费行为中不可或缺的只有苏宁和海尔（场景），如果苏宁或海尔有判别我是否属于可放款客户的手段，并且拥有相对较低成本的资金，也就没银行什么事情了。那我们的客户，银行是不是因为“场景”较少而放弃消费信贷呢？不，银行拥有其他融资渠道无法比拟的优势。

一为资金。我们服务的银行

已经传承了三代人。这就为银行推出消费金融产品创造了很好的客观条件银行。

三为渠道。尽管现在互联网技术突飞猛进，但在互联网银行试验阶段，我觉得互联网+网点（O2O）是一个不错的过渡阶段，且农商行在农村的网点占绝对优势。互联网搜集客户，实体网点服务，扩大范围经济效应，牢牢用服务抓住客户，建立属于

银行自己的“场景”

四为风控。

银行拥有人行征信渠道，并通过多年积累前端客户准入、授信审批原则、贷后和催收管理等方面的经验。无论在人员、体系、制度等方面都有现

在新型消费金融公司所无法相比的。

五为数据。数十年客户的积累，对于客户的消费习惯有着海量的数据，只要善加利用，通过云计算，可以进行消费金融的精准营销。

拥有这样的优势，也必须把优势转化为收益，同时，银行还有他的劣势，如何扬长避短，争夺消费信贷市场，且听我下回分解。



以农商行为主，前身为农村信用合作社，在广大农村市场有着其他行，甚至农行，无可比拟的群众基础。现在农村的家庭以50-60年代出生的人做主，而这代人中发家致富的，多数是在农商行的帮助下成长的，对农商行（原本信用社）有很大的感情，往往家里的主要资金都会存在农商行，因此农商行资金成本会比社会融资成本低很多。

二为信誉。银行在中国就如金字招牌，银行两字本身就代表着信誉，至今中国大多数家庭都有存款的习惯，对于银行的信任



# 消费金融的前景与风险控制

王和昌/文

在金融的领域里，风险的控制往往是决定一个项目能否盈利的关键所在，也间接决定了项目未来的成功与否；而风险控制最终的本质则是预防诈骗，包含顾客对银行的欺瞒，也包含银行员对银行的欺瞒，如同演化一般，风控是一门没有终点的技术，能做的只有在所处的环境中，提出最适宜的方式。

作为一个从台湾人，中国的广大消费市场及消费力量着实令我印象深刻，在我看来，中国在这一两年从第二产业转型到第三产业的进程中，不敢说银行的利润中心会从对公业务全然的转到对私业务上，但可以预见的是这个比例将会大幅地拉近，因此如何加快对消费金融的业务创新及加速审核流程对现在的银行是最大的课题，但相对的，在加速审核上又不失对风险的把控却又令银行陷入两难。

我国金融风控借鉴西方，风险评估过程也主要依赖于财务数据。但是，财务数据分析在我国落地具有很大局限性。而且财务数据分析本来就有缺陷，财务数据只能反映过去，而金融本质上是关注未来。只有找到决定人未来走向的要素，才能准确判断金融风险。从资金流、信息流二方面共同验证分析关联信息，是风控模型有效运转的很好切入点。用大数据、物联网等新技术，对环境进行辨识，进而完成画像，必然引起原有信贷模式的革新。

互联网时代既要求风控模式的变化，也为其变化带来了支撑可能。



## 热点新闻推送

互联网金融冲击下，信用卡市场终于迎来了期望已久的“政策松绑”。

4月15日下午，央行发布《关于信用卡业务有关事项的通知》（下称《通知》），决定自2017年1月1日起，放宽商业银行系统信用卡业务利率管制、允许银行灵活确定免息还款期及最低还款额、提高信用卡预借现金额度等





# 浅谈互联网银行与传统银行的征信

庞中/文

## 一、传统银行征信属于传统征信。

传统征信的特点有四：

- 1) 由征信机构进行专业化、牌照式经营；
- 2) 是“小数据”，以金融交易为核心，集中分析财务数据，一般只有几十个数据项，主要涉及收入、资产及抵押状态、担保情况等，表现的主要是债务状况；
- 3) 用途主要是预测信用交易风险和偿还能力；
- 4) 数据获取渠道比较狭窄和固定。

传统征信依靠几个专业机构各自建立物理数据库，定向搜索一些“小数据”，然后建立固定的模型，之后在数据库里系统自动地用这些模型对数据进行计算。虽然数据本身是动态的，但是由于数据项的更新和拓展很慢，所以数据使用者拿到的征信报告与结果是固定格式的、相对静态的。

## 二、互联网银行征信属于网络征信

网络征信的主要特点有三：

- 1) “大数据”，数据成千上万；来源广泛，来源于整个网络；信息全面，不拘泥于财务，既包括财务、资产类的，也包括非财务类的，例如社交行为、文字言论、谈话语音、图片甚至交友情况等各种信息，具有非常强的社会性。

2) 网络征信在网络平台上可以把参与网络活动的人群都覆盖到，不用建立专门的机构和数据库，不需要大量的资金成本和人力物力进行数据库传输，即不用为了采集数据而采集数据，一切数据与信息都随着网络活动自然生成，只要在网上通过平台或者直接使用大数据搜索与抓取就可以，成本低、门槛低，这也是网络征信快速发展、必然成为未来主流的原因。

- 3) 网络征信是基于网络行为的大数据征信。网上的一切数据皆信用，网络征信是一个完全的“大数据”概念。网络征信以海量数据刻画信用轨迹，描述综合信用度，主要表达信用行为状况，主要用途是判断可信程度、开展社交往来、授予机会以及预测信用交易风险和偿还能力。

阿里芝麻信用、腾信征信属于网络征信。

阿里有芝麻信用，微众银行自然可以依托腾讯征信有限公司整合腾讯生态圈：q币、微信支付记录、拍拍网、易讯网、京东交易流水等数据，构建腾讯自己的征信体系。

芝麻信用是独立的第三方信用评估及信用管理机构，依据方方面面的信息，运用大数据及云计算技术客观呈现个人的信用状况，通过连接各种服务，让每个人都能体验信用所带来的价值。







芝麻信用是依据人们留存在行为数据（尤其是网络行为数据）而设计信用打分体系。例如：有没有买卖过假货，打车时有没有放司机鸽子，预约餐厅是否言而无信，付款是否及时……这一切将描绘出一个人的诚信画像。而这，可能是我们在互联网世界随时会让陌生人看到的一张脸，它能决定人们是不是喜欢你。

“芝麻信用”通过分析大量的网络交易及行为数据，可对用户进行信用评估，这些信用评估可以帮助互联网金融企业对用户的还款意愿及还款能力做出结论，继而为用户提供快速授信及现金分期服务。

芝麻信用体系将包括芝麻分、反欺诈、风险名单库、芝麻信用报告等一系列信用产品，背后则是依托阿里云的技术力量，对3亿多实名个人、3700多万户中小微企业数据的整合。

本质上来说，“芝麻信用”是一套征信系统，该系统将收集来自政府、金融系统的数据，更重要的是会充分分析用户在淘宝、支付宝以及社交媒体等中的记录。

**腾讯互联网**大数据征信主要运用社交网络海量信息，比如在线、财产、消费、社交等情况，为用户建立基于互联网信息的征信报告。具体说来，征信体系将利用其大数据平台TDBANK，在不同数据源中，采集处理相关行为和基础画像等数据，并利用统计学、传统机器学习的方法，得出用户信用得分，形成个人征信报告。

### 三、网络征信和传统征信的主要区别

从表面上看，网络征信和传统征信似乎只是数据的获取渠道不同，前者主要来自于互联网，后者主要来自于传统线下渠道，但是二者存在较大的区别，主要表现在以下四个方面。

1) 在数据范畴和内涵方面，传统征信数据来自于借贷领域并主要应用于借贷领域，而网络征信获取

的主要是信息主体在线上的行为数据，包括网上的交易数据、社交数据以及其他互联网服务使用中产生的行为数据等，而互联网的行为轨迹和细节更多反映人的性格、心理等更加本质的信息，可以用来对信息主体的信用状况进行推断。

2) 在信用评价思路方面，传统征信的思路是用昨天的信用记录来判断今天的信用。这就存在两个问题，一是昨天信用记录不好的人今天是否仍然是一个高风险者；二是对于过去没有发生过信用记录的人，如何判断其信用状况。对于第一个问题，网络征信所获取的数据可以实时地反映个人的行为轨迹，并以此推断个人相对稳定的性格、心理状态和

经济状况，进而推断其未来的履约能力。第二个问题则引出了两者的第三个差异。

3) 在覆盖人群方面，截至2013年底，人民银行的征信系统中有征信记录的约3.2亿人，约占总人口数的23.7%，远低于美国征信体系85%的覆盖率。随着互联网的不断普及，征信数据范围和来源渠道日益广泛，同时互联网技术的使用极大地降低了数据采集成本。因此，网络征信可以覆盖到过去没有信用记录的人，利用他们在互联网留下的信息数据作出信用判断。

4) 在应用领域方面，网络征信因为数据来源、数据内涵、模型思路的不同，信用评价更趋于对的一些本性的判断，可以运用于借贷以外更广的场景，生活化、日常化的程度更高，比如应用于租房、租车、预订酒店需要支付押金或预授权等现实中非常常见的各种履约场景。

最后来说，以现在的国情和技术条件，不要神话微众和网商的大数据，真正的核心参考还是央行的征信报告里面的信息。







# 互联网金融的未来

仲启玉/文

在全球叫喊互联网+、移动时代到来的新环境中，信息交换、客户变化实在太快，银行除了信用卡业务的创新带来了新的利润增长点外，并没有其他较为明显的利润增长点，倒是遍网开花的互联网公司信贷业务做的是风生水起，诸如京东、阿里巴巴等推出的前沿产品，给整个金融环境带来了新的血液。反观银行对客户的服务和其原有的信用体系已经太固化，客户慢慢的也很难忍受“银行是大爷，客户是屌丝”的服务，所以我们乾康金融在为银行提供咨询服务的时候，需要将这个理念贯穿始终，否则在客户抛弃银行的同时，我们也会被客户慢慢抛弃。

金融业的未来，至少一段时间的未来，互联网金融将占据行业的半壁江山，因此要想继续在金融业站住脚，必须仔细研究下什么是互联网金融。

时下互联网金融、金融互联网的概念有些泛滥。很多金融机构想做互联网金融，我敢说很多银行应该还没有想清楚：什么是互联网金融？什么是金融互联网？更有银行想模仿阿里做电商，我感觉有些可笑，你能做过淘宝、京东？因为互联网企业只有第一，可以容忍第二，第三就是一文不值的垃圾。

简单地说，互联网金融就是将部分金融产品搬上互联网，通过互联网的窗口拓展渠道，其实根本谈不上开创式创新。即便如此，几个“宝宝”货币型基金就能将四大行动怒，可想而知未来的互联网金融的威力将是一场无可避免的金融革命和正在的创新。



未来的互联网金融，应该是由互联网企业主导金融产品的设计和发布，银行只是跟在互联网企业后面提供资金、结算和服务，在现有政策和法规条件下，客户除了开户和销户外，银行再也没机会见到客户了，也或许在将来，互联网企业也可以有符合法规的实体店，取代银行的网点，现有的银行将被淘汰。银行习惯了靠政策、法规和垄断获取利润，并保持了“我是豪宅领地，屌丝请绕道”的服务模式，这就导致银行的霸主地位受到了撼动。甚至可以大胆预测：“在不久的将来，现有银行的部分业务可能会消失，但它将依附于互联网企业以另外一种形式存在。”

这也正是我们乾康金融发展的机遇。





# 如何加快小微贷款的处理速度

刘文新/文

目前我们在为银行导入小微贷技术并辅导银行客户经理实际展业过程中，或多或少出现了业务发展速度滞缓的情况，其中主要原因是宏观经济下行导致，但是也有小微贷业务处理流程方面存在的问题而导致业务发展缓慢。以下就如何加快小微贷业务处理速度提出一些个人的看法供我们各个项目实施团队参考：



小微客户融资需求特点很重要的一点就是希望银行能够加快贷款处理的速度并且愿意承担相对较高的利率代价，而在我们所辅导的银行日常的贷款处理过程中，也发现贷款处理的速度与客户的期望还有不小的差距。贷款处理速度降下来之后就会直接影响客户的满意度，表现最为突出的就客户的流失率明显增加，如果这种状况不断持续下去，对业务的持续发展是极为不利的。而当前经济形势不断下行，不良贷款高发，要在这种背景下安全快速的发放贷款确实值得研究。

我们如果要加快小微贷款处理速度，就要对小微贷款处理的每个时间结点进行重点关注，这里面包括几个重要的时间节点，贷款申请后贷前调查的时间节点，贷款调查后调查报告制作的时间节点，调查报告制作好后贷款审批的时间节点，特别是当



一些贷款在审批时需要经过多个环节时，要更加关注，贷款审批后贷款发放的环节。所有的环节除客户经理进行跟踪外，我们的项目经理和银行业务主管也要及时跟进。

要不断提高我们所管理的客户经理处理贷款的能力，这里面有两点非常重要，一方面就是客户经理在贷前调查阶段对客户的风控把控能力特别是相关数据和信息的收集能力，另一方面

就是快速编制报告的能力。而想实现以上这个目标，平时我们项目组成员尤其是项目经理就要非常注重对客户经理贷前调查能力的培养，而且这种培养是需要建立在主动培养意识的基础上的。作为项目经理一定要更多的关注客户经理在这方面处理所需的时间，如果一个客户经理在这个环节经常所花费的精力较多，这就很好的说明客户经理的贷前调查能力与报表编制能力与其当前的工作是不匹配的。要解决这个问题有一个很好的方法，就是让客户经理尽可能多的参与贷款陈述和审议，这种经历丰富了之后，客户经理自然在贷前调查过程中捕捉信息的能力会增强。要不断加强风险案例的学习，对银行内样本的学习会极大的帮助员工提高风控能力，如果我们每一次对案例的学习均能提前准备，大家积极参与，热情风险，风控能力会明显提升，对后续的快速处理贷款是非常有帮助的。如果有客户经理客户转介绍工作做的比较好的，要深入分析背后的原因，往往很重要的一点就是这个客户经理贷款处理速度是比较快的。

在对贷款户进行管理时，特别是在续贷环节，要做好贷款调查的时间安排，如果可以的话，要努力做到贷款提前处理，建议在贷款到期前一个月或半个月处理为佳。





要建立快速处理贷款的信贷文化，建立常态化的机制去引导客户经理和后台运营管理人员加快贷款处理的速度，对不能按规定时间作业的，要协同银行管理人员进行严格问责。如果实在不能完成的，一定要说明原因。在这里，我想提的一点就是评审人员一定要加快审批贷款的速度，如果你在评审过程中发现一笔贷款有问题，你就要把你对这笔贷款的所有要求尽可能一次性的告诉相关信贷员，而不是每发现一

个问题告诉一次，这样会大大影响贷款处理的效率，降低内部客户的体验。

要进行贷款处理速度的满意度调查，如果在调查中我们发现客户经理的客户反应比较强烈的，我们一定要引起足够的关注，要及时的分析相关原因并采取对策。如果一个客户经理处理贷款的速度始终较慢，要进行客观

的分析，这样的客户经理发生道德风险可能性也相对较大。当然也要关注那些贷款处理速度特别快的。



## 规范流程，控制风险

刘学军/文

2016年3月25-27日，乾康公司举办了首期模拟总裁培训班。在这个培训班上，潘老师给我们讲的一个真实案例，给我流下了深刻印象。

有一家大型跨国软件公司，总公司在上海，接了一个日本的软件开发项目。总部接单后给成都分公司做，成都分公司做完后经过公司以及日本客户的层层检查，确认没有问题后上线，结果由于底层存在Bug，导致系统崩溃，公司总裁紧急赴日本向客户道歉，但公司还是永远失去了这个日本客户。

为什么会发生这种情况？原因是成都分公司一名工程师擅自更改了一个模块，这个模块修改后与其他的模块就不能接口了。因为这名工程师在开发某模块时发现原程序在设计上存在错误，只有修正后才能实现所设计的功能，出于对工作的认真负责，他修改了这部分程序；而又因为这部分程序处于非常底层，在公司内部以及客户的检查中都没有发现。上线运行后，终于由于这部分的不兼容导致整个系统的崩盘。

在责任处理时，这名工程师非常委屈，他是对的，他发现了原设计上的问题，并积极主动的解决了，为什么还要接受处理呢？

其实处理这名工程师绝对是应该的！他根本无权对原设计进行任何修改，他只有不折不扣执行的义务。如果在工作发现了错误，他应该向上级反应，在上级没有答复之前，就必须按照原设计执行。只有在得到更改指令后，他才可以指令进行修改。

这个案例对我触动很大。

乾康公司有大量的项目在各地同时运作，每个项目经过市场调查、尽职访谈后制定业务流程、规范、制度。在运营阶段，项目助理带着客户经理展业，很有可能也会遇到制度流程规范不合理的地方，我们应该怎么办呢？

我们的员工千万记住，我们只有建议权、报告权，没有擅自变更权。因为信息不对称，你可能不清楚规则制定背后的原因、背景。

如果涉及到巨大风险问题，可以先停下来，向上级反映。得到指示后，再根据指示行动。在汇报、请示的过程中，尽量用书面、邮件或短信/微信的方式，而不是采用电话方式。

如果确定流程、规范、制度等方面有错误，应该走流程修改，说明修改原因、修改人、审核人、批准人，整个过程应该随项目资料留档，公司应对发现问题、提出修改意见并被采纳的员工予以嘉奖！





# 标准微贷产品真的不适用了吗？

李丽/文

公司目前已经执行了10个制度型微贷业务咨询或运营项目：兴化农商行、阜宁农商行、江阴农商行、泉州银行、靖江农商行、阳泉城商行、太原信社、宝丰豫丰村镇银行、阳泉农信社、济南农商行。我听到越来越多对标准微贷产品的质疑声，也引发了我的一些思考。受到质疑的标准微贷产品是指利率相对较高的按月等额本息还款的产品，是沿用IPC的标准化产品。

从管理层到执行项目的顾问都在提标微产品的竞争性不强，产品过于单一等等问题，导致虽然在产品设计时还会设计标微产品，但实际运营操作时，项目组已经导向不再做标微产品，而是更容易出业绩的按月付息到期还本产品了。所以我一直在思考，标微产品真的不适用了吗？

我想提出一个误区，就是标微产品的优劣和产品模式单一竞争力不强没有因果关系。丰富产品是必须要做的突破，但不能因为要丰富产品而否定标微产品。只要微贷业绩做不出来，就说是产品单一，无法与其他银行竞争，这真的是原因么？还款方式不灵活、利率过高，跟银行其他的贷款比起来没有优势等等，都是我能听到的理由。但是我想问一下提出这个问题的同志们，有多少是从标微产品的设计理念去进行深入分析得出结论的？如果对标微产品的质疑是正确的，那包商银行、台州银行等是怎么以这个产品为基础做出现在的规模的呢？为什么我们的客户还要趋之若鹜的去这些银行学习呢？标准微贷产品是制度型微贷业务整

个体系的直观体现，是深入分析目标客户、植入风险控制，同时又紧密反映调查技术的一个点。

这篇文章我希望带着大家一起深入思考和剖析一下标准微贷产品，就先从它被诟病的高利率和还款方式上来讲。

**一、标微产品的高利率是风险利率定价和高运营成本的要求。**

为什么标微产品一开始设置了这么高的利率？标微产品采用的是风险利率定价方式，高利率覆盖高风险。银行也是企业，企业经营本质是追逐利润（这里不讨论非市场化的银行）。所以银行要推出一款产品首先要看它的盈利能力。贷款产品的利率定价的构成基本上是**资金成本+管理成本+绩效奖金+风险拨备+抵质押担保风险系数+利润**。在国家刺激消费和适度放款的货币政策导向下，银行的资金成本有所下降，按目前短期（1-2年）存款利率计算的话资金成本为2%左右。标微产品和传统贷款产品的成本区别就主要在其他几个部分：

**管理成本：**因标微产品需要大量的客户经理团队，其管理成本要远高于传统贷款产品。因没有具体的测算数据，这里暂且以标微1%传统0.5%来计算。大家可以统计各项目微贷中心一年固定费用与贷款发放总额，简单计算微贷业务的管理成本，也便于为公司丰富数据。

**绩效奖金：**而为了调动客户经理充分的工作积极性，微贷基本上采用的就是绩效激励方式，绩效奖金成本也要远高于传统贷款产品，一般在2%-3%左右，传统

贷款产品的绩效奖励达到1%已经不错了。

**风险拨备：**风险拨备又分为一般拨备、专项拨备和特种拨备。特种拨备在以上公式中体现为抵质押担保风险系数。银行一般拨备计提标准原则上不低于1%。专项拨备是对贷款进行风险分类后按每笔贷款损失的程度计提的损失拨备。按照有关文件规定，五级分类中关注2%、次级25%、可以50%、损失100%。不良控制在1.5%以内，其专项拨备基本不会超过0.2%。制度微贷和传统微贷的一般拨备和专项拨备没有太大差别

**抵质押担保风险系数：**标微产品一般在抵质押担保风险系数上要远高于传统贷款产品，信用、自然人担保、动产抵押、房屋抵押等不同的担保方式其风险系数不同。按照信用2%，自然人担保1%，动产抵押0.5%，房屋抵押0来计提，标为产品大部分落在自然人担保上即1%，而传统贷款产品大部分是房产抵押，抵质押担保风险系数基本为0。





以上风险拨备和抵质押担保风险系数即为高利率覆盖高风险的具体体现。按照以上方法测算，一般贷款产品的成本在 $2\%+0.5\%+1\%+1.2\%+0=4.7\%$ ，标微产品的成本在 $2\%+1\%+2\sim 3\%+1.2\%+1\%=7.2\%\sim 8.2\%$ 之间。当你将标微产品和一般贷款产品定价相同时，银行愿意做什么产品一目了然了。我们现有的客户还没有进行成本细分的习惯，但聪明的客户肯定不会同意我们将标微产品的定价做的跟银行传统产品一样高。如果在客户要求下或者其他情况下我们已经这样做了，就祈祷客户一直不会发现吧，因为发现之后客户对项目执行的满意度一定会大打折扣。当然，如果你在产品定价其已经明确告知客户我们的定价方法客户不接受，宁愿牺牲利润来获取市场的话，是不会有太大问题的。

**二、按月等额还款是客户分析技术和风险控制的要求，其本质是尊重客户可支配资金的现实情况，标微产品的还款方式其实是基于客户现金流的不规则还款。**

按月等额还款是进行风险控制的有效手段，是根据客户的实际现金流情况设计的分散客户还款压力的方式。在还款方式上，标准微贷产品设计实际是比较灵活的，但一个基本原则是根据客户的实际现金流情况设计还款计划，现金多的月份多还，少的月份少还，有效避免客户一次性还本时的资金筹措不足现象，也避免了出现客户为了归还银行贷款



而寻求高息过桥贷款的情况。而客户什么时候现金多什么时候现金少则是在我们贷款调查时做贷款分析和主要目的之一。按月等额还款是基于各种现实原因，银行无法实现不规则还款的情况下，能使用的一种普遍方式。所以，重点不在于按月等额还款还是按月付息到期还本，而是客户

在还款日时的实际还款能力。客户接受不了按月等额还款的还款方式，不是客户认为这种方式不好，而是第一感官觉得太麻烦或者是已经接受了到期还本方式。客户不理解其背后为客户着想的理念，客户经理要做的不是夸大客户的不接受态度，而是用事实为客户分析这种还款方式对他带来的好处。即便不使用按月等额还款的方式，客户经理要考虑的也是在贷款到期的时点，客户是否有足够的现金偿还贷款，如果不能，就有可能是整笔贷款的逾期，这就是风险所在。所以透过现象看本质，才能搞清楚一种现象存在的意义。

从以上两点来看，标准微贷产品的设计无疑是科学的，而在现实中怎么去推广使用就是微贷咨询的价值所在。当然，一个贷款产品的设计，除了利率和还款方式，还有很多要素，目标市场定位也尤其重要。制度型微贷的目标市场是小微客户，是我们微贷培训课程开篇的培训内容，在这里不赘述了。鉴于目前做项目客户越来越强势的现状，我们可能做不到在产品、制度等方面应有的坚持，但是，请不要因此丢掉我们做型微贷咨询的理论基础，如果自己都不知道技术源头的话，我们只有越来越退让，最后变成银行的执行者，而彻底丧失咨询师的尊严，丧失咨询存在的价值。

在前文对利率进行分解分析后，可能会产生另一个迷思，既然标准微贷的成本比传统贷款高这么多，为什么银行还需要做？从而可以引申出几乎所有银行都会提出的问题：我们为什么要做制度型微贷？为什么需要通过乾康的咨询来做微贷？对于这个问题每个人都需要有自己的思考和答案，可以有一时迷茫，但不能一直迷茫，我最近也在重新思考这个问题，如果有机会能组织大家进行一场头脑风暴讨论，我想可能会讨论出一个大家一致认同的答案，而这个认同的一致将会大大的增强我们的业务信心。



# 咨询项目运作质量管理

于向华/文

一个咨询项目是否成功，质量是否过关？接受咨询的一方的评估标准是有没有达到预期目标及效果；提供咨询的一方评估标准是是否取得了对方的满意，是否能结清咨询费用。

对于咨询公司来说，成功与否取决于两个方面因素：第一是外部因素；第二是内部因素。所谓外部指的是项目本身的难度，不是所有的问题都能通过咨询来解决，这和接受咨询方内外部所面临的困难和环境有关系。所谓内部，指的是咨询方项目团队的搭建以及对项目质量的控制。

项目团队的搭建必需是人员专业胜任，这是根本；其次是沟通能力强；再其次是时间管理能力强；再其次是职业素养高。

对于我们公司提供的咨询服务项目来讲，总结起来，项目组要做到如下方面：精研合同，序时推进；客情维护，沟通无间；分工协作，亲力亲为；专业敬业，积极正向；尽职访谈，体现专业；市场调研，策划周密，组织有力，结构全面；制度建设，坚持小微；团队建设，细节策划，精神面貌，宏大敞亮；产品设计，

适应当地；营销策划，因时因地；宣传推广，全面开花；团队管理，高效执行；业绩开拓，短时下量；风险管理，时时强调！

具体来讲，第一应详细解读合作协议及相关文件，重点关注工作任务书中的内容，在前期就必须严格按照协议中列明的项目目标及提交成果执行，不能依照各项目经理的管理习惯自由发挥；第二严格遵循任务书中的时间计划表，按序时进度逐步开展项目工作，在对进度时时控制的基础上，对阶段目标的预期完成情况做合理评估，以防出现过于偏离方案和目标（尤其是市场调研环节）；第三公司应针对项目目标的难易程度合理配置给项目组相

应的成员，以便项目组通力合作；第四从客户的角度出发，在咨询其多数银行客户尤其重视人才的培养和团队的建设，在这一方面项目组应充分创新，打造一支专业有底蕴，激情饱满，让行领导一眼就能区别出不同于传统客户经理的业务团队；第四在业务方面，创新产品尤为重要，我司微贷的标准产品是业务基础，也是新客户经理锻炼技能的基础性产品，但在迅速扩展业绩规模方面，收效甚微，因此需要根据市场动向和客户需求精研产品；与此同时，在项目实施阶段，对行领导的过高期望或过高设想，要从风险的角度潜移默化地灌输其平稳发展的理念，在适量降低其期望值的前提下，努力冲击业绩，争取超越其设想，最终达到事半功倍的效果。







# 管理转型 事半功倍

齐军格/文



为提升太原小微金融事业部基层管理者的领导能力，从而有效地承担管理责任，我们对管理层进行了头脑风暴，对阻碍目前工作的突破点及致胜点出发，梳理各区域经理工作及管理思路，并对他们在管理方面提出以下几个建议：

## 一、制度管人，流程管事

大的团队管理，制度缺失下的管理混乱让员工没有安全感，所以即使每个月按时完成任务，也要制定区域内的二级考核，即所辖3支团队的任务考核。一群人不等于团队，因此要缔造忙而有序的和谐团队，营造秩序和创新的博弈氛围。

## 二、培养共识，团队作战

统一思想、统一目标，区域内团队和员工达成共识，制定相同的愿景，失败的团队中没有成功者，成功的团队中没有失败者。让员工明白团队与个人的关系就好比“唇与齿”，唇亡则齿寒。发挥团队的力量，确立标准，明确目标，统一方向，树立集体荣誉感。

## 三、强化竞争，提升效率

没有竞争压力会让员工毫无

“大锅饭”“等、靠、要”的思维转换，使员工感受到危机才能奋起竞争。若员工没有危机意识，就会安于现状，部门也不会进步。其次必须脱离最大化公平的谬误，如何分配任务就尤为重要，一味的长期保护只会让有能力的人觉得“白干”，付出却没有得到相应回报，能力弱的即便消极怠工也能拿到不错的工资，干劲自然不足。

要制造良性的竞争气氛需从以下几个方面入手：

（一）制造竞争者。每个人都有自尊心和自信心，潜在心理都希望“站在比别人更有优势的地位上”或“自己被当成重要的人物”。从心理学角度讲，这种潜在心理就是自我超越的欲望。这种欲望在遇到竞争者时就会被激发出来。

（二）让员工充满竞争意识。管理中的竞争策略告诉每个员工，要随时准备一双轻便的跑鞋以迎接未来的诸多变数。

（三）让员工有危机感。一个部门如果固定不变就会缺乏新鲜感和活力，容易养成惰性，缺乏竞争力。只有部门之间存在竞

斗志，而最大化公平竞争，员工才会有紧迫感，才能激发进取心。

作为管理者要善于运用不要不断强化内部的竞争机制，提高员工的劳动欲望，既能提高员工的个人能力，也能提升团队的整体实力。

## 四、发现过程之美，用爱凝聚团队

管理中的“理”字可以理解为服务，也就是为员工提供必要的支持以使其工作的更好，不是像权威管理只注重结果而忽视过程，导致很多不良后果。这就需要“爱”，爱是团队文化的灵魂。只有爱才能使管理者更好地为员工服务，只有爱才能融合整个团队，只有爱才能将整个部门的命运和员工的命运结合在一起，使员工把工作当成自己的事业，心甘情愿为之而奋斗。

3月，我们从管理者的角度进行转变，使自己和部门从业绩和管理方向都要得到提升。





# 同目标 共价值 促成功

## ——太原小微贷项目变革促发展

王三丰/文

近年来，各大银行对小微金融领域的关注度不断提高。目前，太原城区各大银行间的竞争日趋白热化，尤其对优质小微客户的争夺更是愈演愈烈。如何在激烈的竞争中脱颖而出，如何抢占更多的市场份额，不断提高整个团队的战斗力成为太原小微贷项目组需要解决的头等大事。为了实现小微贷业务的可持续发展，我们的小微贷业务模式亟待由“交易服务型”向“服务营销型”转变，以下几方面是变革的重点：

### 一、不同的营销方式，共同的业务目标

如果我们向客户销售的不仅是产品，而且还包括一套致富方案，那么我们的营销就会事半功倍。知名营销专家菲利普·科特勒在其著作中提到营销与销售的区别：“营销是企业关于如何发现、创造和交付价值以满足一定目标市场的需求，同时获得利润的一门学科；而销售则是指向顾客介绍商品，以满足客户特定需求的过程。”长期以来，微贷团队基本上采用“粗放式”的营销方法：即营销一个，服务一个，再寻找另一个。为实现营销方式从“粗放型”向“集约型”转变，我们必须把自己从固有思维中解放出来，充分借助小微金融事业部各种产品，做深做透每个客户群体。例如在城中村、批发市场营销中，可鼓励员工主动出击，充分发挥存量客户“以老带新”的作用，实现客户成片开发，批量发放贷款，全面提升业务拓展的速度，实现微贷团队营销模式转型。

### 二、不同的角色，共同的价值观

在团队中，管理者与员工都有各自不同的使命，只有将所有人团结起来，形成一个步调一致的整体，才能实现整体价值的最大化。为了实现团队与个人的共同成功，需要从以下两方面着手：

首先，每个人都要有明确的目标。员工要有

明确的目标与追求，才能激发出内在动力；团队主管要将员工的目标与团队的整体目标统一起来，增强员工的团队归属感，才能使员工和团队共同进步。

其次，不同角色间要相互配合。不同的员工在团队中都有不同的角色，不同员工间的相互交流学习不仅能实现角色互补，而且还能提高团队战斗力。团队员工可以分组，以强带弱、以急带缓、以旧带新，使其长短互补，实现团队配置最优化。

### 三、不同的激励，共同的成功

“一切内心要争取的条件、希望、愿望、动力都能构成了对人的激励，它是人类活动中的一种内心状态。”在团队管理中，有效的激励能充分调动员工的主观能动性和营销积极性，激发员工的创造力，增强其执行力，从而提高团队整体的产效水平。以下几点措施可激励员工前进：





首先，借助合理的物质激励，激发员工的潜能和创造力。通过制定各项有助小微金融业绩发展的考核措施，奖惩分明，可有效调动员工的工作积极性。

其次，加强对员工的精神激励。

#### （一）榜样激励

在微贷团队中，团队主管相当于员工的镜子。“表不正，不可求直影”，要让员工充满激情地工作，主管需做出表率，把自己的手“弄脏”，以身作则，树立榜样。

#### （二）目标激励

为激励员工不断前进，项目组根据小微金融事业部年度战略规划制定本部门的整体工作思路，并将工作思路量化成各项指标，再制定详细的达标计划。各团队应定期对计划实施情况进行跟踪统计，及时修正偏差，保证指标任务的实现。对业绩落后的员工，其他人应加强对其帮扶指导，实现共同进步。

#### （三）授权激励

“重任在肩的人更有积极性”，合理的授权在团

队管理中可起到至关重要的作用。让团队中的优秀员工参与贷审会，充分发挥其才能；根据事业部内部细则，给予优秀员工一定额度的授信权限等都可以提升员工的责任感和工作能力，激发全体人员的积极性与主人翁精神。

#### （四）赞美激励

在团队中，每个人都有做“重要”人物的欲望，都渴望得到别人的赞美和肯定。零成本的“赞美激励”更是有神奇的效果。团队主管应不吝惜对员工的赞美，以提高员工的工作积极性。

在利率市场化进程不断加快的大环境下，银行业的机遇与挑战并存，微贷团队无可避免地要投身到更残酷的市场和行业竞争中去。微贷团队只有加强整体协作，充分发挥每个员工的主观能动性，才能提高工作效率，使人均产效最大化，从而实现团队管理的“三步走”——同目标、共价值、促成功，从根本上提高团队的核心竞争力。



在小微信贷行业中很多的逾期和坏账主要是由恶意诈骗造成的，而非客户没有还款能力。当贷后催收上门去调查时往往会发现逾期原因非常low，但是往往当局者迷，在贷前审核时很多时候我们没有识破这些诈骗手段，今天我们聊聊那些年在小微信贷审核中遇到的包装手段。

#### 1、经营地址和住址的包装：

描述：曾经遇到过住址许久不住人的，或者住址的钥匙要找朋友去拿，甚至自己住的地方自己都不熟悉；也曾遇到在经营场地挂着客户的营业执照，但是实际他一年前就私下转让给别人了，而下家一直以为签个转让协议就好了，没有办正式的变更手续；

收费：分成

针对：类IPC，SME，外访

破解办法：多跟周围邻居交流，异常情况一定要多问问，外围信息很重要；

难点：做类IPC和外访的往往都太自信了，所有权在实地验证中不是很重视。

#### 2、接电话和面审的包装：

描述：自从电审话术和审核点暴露以后，如果抽空去大的小微信贷公司，可以看到业务人员和客户在一遍又一遍的演练接电话和面审时的话术，我想电核万年不变的那一套已经成渣渣了.....

收费：为了批款对客户免费，批款签约了公司会发2到3个点的提成，100万就是两三万呢

针对：电核，面审

破解办法：搞好公司文化氛围，多洗脑

难点：人工电核体系技术老化，如果公司能出得起大数据的成本就尽量用大数据来做小微信贷效果还是可以的。





# 系統與諮詢之我見

蒋瀚湜/文

转眼做管理系统已过去了一个年头，褒贬不一，负面消息比较多，而我经过了近两年时间在项目上的摸爬滚打，有一些想法与君商酌。我想从两个方面来阐述我的想法，一是系统层面，另外一个实际运作层面。

首先是系统层面。我认为我们也许对于系统设计层面上的一问题上有些混乱，受众和系统定位的问题。

我们的系统定位为管理系统，管理系统必然面向的受众应该是管理层，即系统的功能应该主要在管理层需要关注的方面。但是我们的系统中有将近百分之八十的功能是从客户经理使用的角度去出发的，也就导致了我们去介绍系统的时候，管理层往往会把我们的系统与信贷管理系统去做比较，觉得功能重复，因此造成的触动一般。而这个问题带来的影响就是在销售给对方介绍时，往往会让对方认为你是又一个信贷系统，是业务系统；而在使用时，有话语权的人体验缺乏，于是导致感觉系统鸡肋。

因此我觉得应当有更多的管理功能来强化我们的管理理念，而如何实现这个目标我认为我们公司有天然的优势，那就是让咨询与系统水乳交融，这就是我要说的另一个实际运作层面。

不可否认的是，我们现在咨询项目在省联社体系中并没有太多的用到我们的系统。由于省联社体系中他们的核心系统与信贷管理系统大都是托管在省联社中，因此造成使用我们的系统的话他们就必须录两遍的问题。看似是小问题，客户经理只需要多花点时间去做这个操作即可，但其实有个大的问题在里面，那就是客户经理发现，他们即使不录我们的系统，也可以实现正常的业务！当客户经理发现不录系统也能正常去做业务那么能坚持下来的人会有几个呢？

我认为这是我们必须要去面对的问题。如果是业务系统，例如信贷系统，不去系统上做操作，就放不了款，那么势必要求客户经理必须去操作系统；那么我们的管理系统如何做到客户经理必须去操作系统？我觉得问题就在管理二字上，管理管理，所谓管理我认为管不是瞎管，管按照现在的流行说法，那就是要有法可依，所以，实现管理就是要有可以做管理的规章制度，同理，管理系统也是这样，如果规章制度里面写了每天必须在系统上签到，会有人不去做吗？

所以我认为咨询与系统的水乳交融就是在规章制度中保持有系统的影子，这样才能让客户经理真正将系统用起来。

当然，这只是依靠规章制度硬性的一部分，可能只实现了一半的交融，还有另一半的交融我认为是软性的。

结合上面说的系统定位的问题，我们从管理的角度去考虑系统，那么必然会有很多管理指标。之所以会说计算机必不可缺的一部分，从管理的角度上来说，它的统计分析能力比人强太多，因此，我们应当有这样的管理指标，这种指标不是人随便统计就能统计出来的，如某段时间内每个客户经理办理贷款的行业分布（这个真的是我胡扯的，只是举例说明），这样的统计数据换一个时间段就能把一个人累得够呛，但对于计算机来说不过是一个查询语句。因此我觉得我们应当有这样类似的管理指标，而这些管理指标同时也与绩效或者制度挂钩，从绩效和制度的层面上决定指标并不只是数字。





而这样去实现有三个好处，第一个不言而喻，客户经理业务操作必须要经过系统，与我们系统结合更好。第二个对于管理层来说，看到了他希望看到的内容，认为系统是有价值的。第三个是更远的方面，如果我们只给银行咨询，那么必然要倒逼银行的系统提供与我制度相符的管理功能或者指标数据或者两者兼具，如果行方觉得有困难，那么我们有现成的系统，是不是需要买一套？

以上就是我这一阶段思考的一些拙见。当然，现在的系统做得也不够完善，界面，细节等等不一而足，但是一个系统是在使用中成长的，实践才能出真知，多用才能多改善，泉州就是个例子，由于涉及业务流程，因此系统每时每刻都处于迭代阶段，所以泉州版本的系统是现在更新最为频繁的一个版本。

最后，感谢大家的阅读！

## 执行力这件事儿

李依重/文

在上一期的乾康金融家中，提到了提高工作质量和效率的前提是执行力，那这次就来谈一谈执行力这件事儿。

人们常说，没有执行力，就没有竞争力，那执行力的要素是什么呢？是对组织的认可、对任务的理解与认可、具备执行的条件与能力。否则，执行力就是空谈。

### 一、对组织的认可

拿我自身举例子，首先要对公司认可，其次要对项目经理认可，在前文中提及过要尊重自己的直属领导，目前本人所在的江南微贷二期项目刚刚换了项目经理，自己也在阵痛期内，需要适应另外一种管理风格，幸运的是已不是第一次换项目经理了，从中积攒了自己的经验，在这里想和诸位同事分享一下：多看他人的闪光点。



在做项目时项目组会管理众多的客户经理，这时就需要所管理的客户经理要对项目组认可，第一步，需要尽可能多的了解每一位客户经理的情况，例如家庭情况、特长爱好等等，在了解情况的同时，找到可以做“心腹”的人，然后从他那里获取其他客户经理的情况。

第二步，了解情况后，可以针对不同类型的客户经理去管理，例如对比较有主见的客户经理，这一类往往自尊心也会挺强，尽量不要当众进行批评，也不要经常去教育找这类人，需多进行正向引导。

第三步，在不同类型的客户经理中，找到真正有能力有担当的骨干人员，进行重点培养，将这些人员培养为各个团队的团队长及部门标杆。结合部门的奖励激励机制带动整个部门健康良性发展。

### 二、对任务的理解与认可

这一阶段项目组需做的事情你是否理解并认可，例如项目是分阶段进行的（初期为制度建设期，中期为招聘培训期，后期为业绩提升期），每个阶段进行的工作需要让项目助理理解为什么要这么做，让他理解认可这项工作内容，而不是盲目的、死搬硬套的、机械的让助理去工作，毕竟在工作的同时需要培养更多优秀人才。



三、具备执行的条件与能力 度，但是项目助理能力没有达到发出执行指令的人员，需判断这一指标，项目助理就会表现出断好这一时期是否可以做这件事很拖拉，没有效率，每天加班加情，还需对执行指令人员的能力点，制度却没有完成、推出，这要足够了解，两者缺一不可。就是没有考虑到助理的能力。在项目初期，也可称之为制度建设有了好的执行力，提高工作质量和效率也是自然而然的事情了。这时要求项目组对银行现有信贷制度进行梳理，同时制定符合行内标准的小微贷款相关制



## 蜕变

王红梅/文



很有幸能参加公司举办的总裁培训班，总裁这个词对我来说很遥远，我自识能力有限，在有限的能力里做更大的事情需要不断学习，加强各方面能力来达到一个新的蜕变。乾康培训给了我加快蜕变的节奏。

一个企业的发展、壮大真的是一件艰难的事情，我没有见证公司的初创期，但在发展期能一起和公司发展也是一件幸事。在整个培训中，我明确了公司的发展方向，未来我们要做的事，工作中存在的问题。自身哪些方面的不足培训老师都给出了正确的评价，虽然有点赤裸裸，但这种真诚难得。我是一个渴望进步的人，以往的工作都把我的思维固化了，对于快节奏的培训即兴问答显得有点笨拙，与这么多精英在一起，瞬间感觉自己好渺小。参加培训的人员都是各路精英汇集到此，多方位的人员视角不同，对问题的剖析都是那么的条理清楚、语言精彩。真是处处留心皆学问。分享如下：



### 一、全局观

来乾康之前的工作只专注于自己的业务及团队经营上，未能站到一个全局上去思考一个企业应该如何经营、发展。我们是在一个平台上工作，只有平台的发展一片光亮，个人的经历才能闪光。既然加入到这个团队，就会以百分之两百的热情为公司的发展注入我的能量。

### 二、借力

项目经理在一个项目上独挡一面，但有些时候遇到某些问题时靠自己解决不了，或自己固有的思维应付不了现在工作中的问题，要多请教他人，必要是寻求上级领导的帮助。不同层次的人去沟通同一个问题的结果是不一样的。

### 三、抛弃“丢猴子”

做任何一件事情都是有困难的，我们在处理问题时不能把困难直接丢给领导，而是想到解决问题的方法让领导对此方法做出评价，任务事情处理都没有一个标准答案，只要结果是想要的就可以了。在工作中要不断的提升自己的处理问题的能力 & 自信。





#### 四、明确自身职位、定位。

事必躬亲听起来是对工作的认真负责，但一定程度是无重点的工作。就我现在项目来看，自己真的是过于对每一个工作内容都要自己亲力亲为了，未能给下属一个施展能力的机会，同时因自己忙于一些琐事未能很好的与行方负责人充分沟通。对工作这么忙碌、认真未得到服务方的好评心里挺不舒服，但这次培训解决了我的困惑，做事的方向要明确。

#### 五、管理中的艺术

用人上取才先取德；工作上发挥好每个人的优势合适的人干合适的事，并对每个人的工作进行部署、督查、指导；沟通中不断的提升自己的语言艺术。

引路靠贵人，走路靠自己，成长靠学习，成就靠团队；人生的奔跑，不在于瞬间的爆发，而在于途中的坚持、提升。

## 公司多元化发展遐想

葛祥/文

自乾康公司成立之后的高速发展让我们目不暇接，公司的中心业务也顺应时事，从最初的预付费卡项目到目前的互联网金融一直走在行业的前沿。公司在不断壮大，也在不断调整，力争走在金融业变革的最前沿。

在公司运营的过程中有新项目的开展也有旧项目的完结。因人员、物力等各方面的因素制约，当旧有的业务给公司带来的收益越来越少甚至是亏本运营的时候，重新审视甚至是淘汰这个项目便放在公司面前。

一个项目的开启是整个公司领导层和普通员工的多少精力和汗水的付出才能够得来的，而当它不能带来许多回报，完全舍弃这个项目将是一件艰难的决定。舍弃一个项目造成的潜在后果难以估量。抛开之前的投入、结束项目时可能造成公司的声誉和形象也很可能业的客户一般都会互相有验。一旦某个项目在本地近地区找到新的客户。

每开始一个新的业务更不应该在出现困难后浅求和门槛后应分析合作方求应尽力满足并完成合作更深入的进一步合作。

经过几年的发展，目之间的差异大，没什么关

目是公司成立之初就开始运行的业务，现如今公司的重心是金融咨询与培训服务，ATM项目已成鸡肋。维保费收入逐年下降，银行又提出获取厂商授权的要求，且用工成本在上升。如果继续以目前的状态来进行此项目，结束与银行的合作时间可以预见。

尽管完结一个项目并不算是坏事，但比起风风火火的开头，草草的结束却总让人伤感，每个负责项目的运行人都会感到尴尬。然而，除了结束合作没有其他选项了吗？答案是否定的。每个项目都有相应的成本和收入，如果成本在上涨，那么增加收入是能保证项目平稳、良好的运行的。



都不应该是心血来潮便开始开展，尝辄止，终止项目。在客户提高要的诚意，确是因为客户有强烈的需方的要求。客户满意了，自然可以

前公司开展的项目很多，很多项目联性。例如我所在的ATM、POS机项



当然在增加收入方面确实需要仔细研究的,我认为在不大幅增加成本的情况下增长收入的方法有三点:

一、拓展服务范围 and 种类

一个项目开启时,都将是一个良好的开端。项目实施者除了完成合同中商定的自身应完成的工作内容,还应留意那些不属于我们但我们可以接手的工作内容。以减轻客户的工作量或保证我们接手能做的更好。当这些多余的工作都能被我们很好的完成时,我们可以适时

的与客户商讨增加服务合同。

二、提高服务的质量

这个不用多说,不择不扣的按照合同要求完成工作之外超额完成预期目标;合同中没有规定却能很好的为客户着想,使得客户节省自身成本的措施都将增加客户合作的意愿。

三、向不需耗费或减少公司成本的服务转化

每个项目开启后,如果成本不能减少或支出不断增加,应该将服务进行改革。舍弃支出

大的部分,保留支出好的部分或向着支出少的工作内容方面转化。将舍弃的部分留给客户自己或者别人去做,我们自身应向着指导或者提供协助方向去转化。

客户也是一种资源,一旦有过不成功的合作,便会留下心理阴影。结束一个项目很可能意味着失去一份资源,重新合作的大门可能就被封死。如果能多元化发展,保持公司多样性,或许在拓展新的业务方面也会起到铺路搭桥的作用。

## 为竞争而进化

田斌/文

在当今群雄竞天的生存环境下,企业与个人如何获得竞争优势、保持竞争优势就成为必须认真思考与回答的问题。在企业发展的早期,更多体现为野蛮生长,锐意进取。当企业步入成功,开始走向正规化管理引入流程时,流程僵化的问题也随之浮现,如影随行。

2015年,华为《管理优化报》刊登了一篇名为《一次付款的艰难旅程》的文章,文章反映一线作为赞助商面向客户预付款时遇到审批多、流程复杂的问题,引发华为内部员工激烈讨论,进而引起任正非的关注。文章主要内容为:

对一线而言,找不到流程入口、不知道全流程的所有要求和操作规范,流程指导和说明往往比流程本身更难懂和复杂;

我们的流程建设多针对的是某个具体业务场景,防范的是特定风险,在设计上往往防卫过当,不考虑执行成本,更不用谈面向对象的流程拉通和友好的用户界面了;

公司呼吁各级主管要担责,但现实的流程、制度或监管组织却不信任主管担责。经常遇到的场景是:“我是负责xxx的,这个风险我愿意承担,流程能否走下去?”答曰“你担不起这个责任,请重新提交流程或升级到谁谁谁处理”。





任正非对此非常气愤与重视，并且以总裁办电子邮件的方式，发给华为董事会监事会和全体员工。流程过长、执行僵化、官僚作风等，已成为华为内部难以回避的问题。事实上，不止华为一家企业遇见这类问题，这是一个普遍现象，管理学崔西定律就描述了这种现象：

**任何工作的困难度与其执行步骤的数目平方成正比。**

例如完成一件工作有3个执行步骤，则此工作的困难度是9，而完成另一工作有5个执行步骤，则此工作的困难度是25，所以必须要简化工作流程。

现实生活中崔西定律无处不在。政府为何要减政放权？就是过去政府各级机关设置的各类审批环节过多，不仅公民日常生活十分不便，企业更是在跑流程与环节中浪费巨大的时间、金钱与机会成本。减少环节，将节省巨大的社会成本。



对于企业内部而言，为了提升与保持竞争优势，更是要不断的优化流程，始终保持进化的态势。学习崔西定律，我们有以下思考：

始终保持“能省就省”的工作原则，就一定能够减少工作的延误，提高工作效率，从而节省大量的时间，去做更有价值和重点的项目。

使用SWOT分析法明确流程作业时间，从而罗列出完成流程的时间优势、劣势，可能因此带来的机会与威胁。

分析掌控流程中的关键点。持久保持作业环节中的时间优势，扭转作业环节中存在的时间劣势，同时找出可以加以融合的环节，通过剪除、合并、重排等方式优化流程。必要时，也可以采取新技术来代替旧技术，以缩短作业时间。

对流程进行正向梳理与测试。以操作者的态度来预估实现过程中各个环节衔接的流畅度，或选择合适的思维工具分析各环节的联系，并预测可能产生的效益。也可以采取场景模拟的方法来测试流程。

使用逆向发现的思路，对流程进行纠错。使用与流程设计团队不同的另一组人，对流程进行严格的挑错，从而形成逆向优化。

持续改进。在竞争的环节下，优势都是暂时的。环境与竞争对手的变化，都会产生强烈的改进需求。保持与时俱进与拥抱变化的姿态才是进化的王道。

对于所有企业来讲，持续地对利益的追求，是企业可持续发展的第一推动力，是企业创立、成长和发展的内在基因。企业靠什么来实现自身对利益的追求？靠企业自身的“功”，即依靠企业自身所拥有的资源、能力、功力、实力和业绩，来实现对利益的追求，即以企业内部之“功力”，求外部市场之“利益”。企业当前的获利水平，是由其目前所拥有的自身能力所决定的；企业未来的获利水平，是由其未来所拥有的自身能力的所决定的。拥有与保持进化的能力，是生存的关键，更是竞争的必然要求。







# 浅谈信用卡电话催收

韩斌/文

针对信用卡逾期客户主要采取三种催收方式：电话催收、上门催收及司法催收。电话催收是催收工作的主要工作方式，80%的催收工作都是通过电话来达成目的，同时电话催收也是所有催收方式中成本最低，见效最快的一种方式，从客户开始发生逾期到还款结束，电话催收始终贯穿其中。

采用电话进行催收主要达到以下几个目的：

一、建立一个从零施压到强施压之间的缓冲阶段，让客户从心理上接受我们的催收方式，理解催收的流程和后续行动，配合我们的催收工作，从而缓解因为后期催收压力的陡增，引发客户投诉的一种法案。

二、通过和客户电话沟通，了解客户的经营现状、资金去向、是否有其他债务情况、核实居住、工

行动，包括上门催收，司法催收，以及相关的法律法规。语气一定要有力，一般都是直接质问客户为什么没按照约定时间去处理？而质问客户的目的是就是要让客户自己解释为什么爽约，通过客户的不同回答进行施压。

在这里一般我们就把客户分为三种：

一、无诚意还款，指那些还款意愿非常低，明显有敷衍推脱的行为。这类客户一般都有多家银行欠款，而哪家银行催的紧些，就会优先还哪家银行。

二、无能力还款，指客户自身经济条件差的客户，或突然遭遇意外变故比如投资失败，重大疾病等在一定时间内丧失还款能力的。这类客户催收要点是达成还款计划，分期进行还款，把客户牢牢把控住，做好长时间催收的心理准备。

三、还款不方便的客户，比如出国，出差等，处理这类客户的时候不用纠结与客户是否是真出差或者假出差，提供给客户合适的还款方式，或者让家人朋友代偿，同时告知客户如果真想处理，就一定有办法可以处理欠款。

电话催收过程中除了和客户有沟通外，和第三方沟通也很重要。这里的第三方指的是和客户有关系的周围人群，包括父母、配偶、子女、亲戚、朋友、同事等。在和第三方沟通时要注意保护好客户的相关隐私，除非第三方明确表示要帮欠款人进行代偿，才能告知具体金额等相关信息。

电话催收是一个催收工作人员所必须掌握的基本技术，这也需要日积月累，通过不同的客户进行磨练。掌握好电话催收的技巧，合理运用话术进行对客户或者相关人进行施压，对达成还款会有很好的促进作用。

作及家庭情况未来计划等等。同时也是寻找客户弱点，为后续行动做好铺垫。

三、通过114、单位、家庭、村委会、物业等电话查找客户信息，对失联客户进行摸排查找。

四、通过电话沟通和客户或者代偿人达成还款协议，催缴欠款。

在电催过程中，和客户的首次电联是至关重要的，一个好的催收员会利用好语气、措辞、提问方式等谈话技巧在客户心里形成一个强有力的催收形象。为后期催收工作打下坚实基础，这里的强有力不是依靠声音大、态度凶形成，而是运用专业知识，正确的态度和严谨的话术形成的。

而客户违反约定后未去还款，那么后期电话催收的重点是提升催收压力，要告知违约客户催收的后续





# 浅谈对微贷逾期风险控制的理解

陈其政/文

随着小微贷款业务的不断扩展，结合宏观经济处于下行通道，“新常态”下小微企业的经营情况不容乐观，贷款逾期现象越来越多。对于我们小微贷项目来说，这是不可避免的，对此我们需要进一步加强贷款逾期风险的控制。

对于我们项目来说，只要客户没有按照贷款合同规定日期还款，就是贷款逾期；如果客户逾期这样一直下去，则此直接影响我们项目的贷款不良率指标，关系到项目的业务质量、盈利状况。其实，贷款逾期对于银行机构来说，不能变成常态；但是鉴于许多银行在处理逾期贷款方面缺乏了必要的知识和手段，大量原本可以收回的贷款最终由于操作不当而成为了呆账、坏账。所以，预防逾期并收回贷款成为目前我们项目组积极学习、改善的重要方面，风险控制就是我们信贷流程工作中重要的一个环节，我们须加强贷款安全性的提高。



通过微贷项目上的学习，个人认为之所以出现逾期，一方面是客户本身的原因，如不重视个人的信用、经营资金周转问题、个人遗忘还款或外地出差等；另一方面是客户经理自身的原因，如没有及时通知客户还款、纵容客户养成拖拉不还的习惯、贷后监控敷衍了事等。通常，项目组应与行方协调做好贷款逾期风险控制流程工作，一套合理、规范的工作流程使我们的信贷工作达到事半功倍的功效，逾期风险控制工作更是如此。一般情况下，我们初步将贷款逾期风险控制分为三个时间段，每个时间段之间相互联系。

## 1、通知还款

通知客户及时存钱还款是逾期控制的基础和前提，主要是项目组要求客户经理在每月固定还款日前一周开始计划以打电话、发短信通知客户及时把本月还款存入个人贷款账户中，并且要求客户认真核对信息，以防止操作风险，降低客户的满意度以及我们工作的质量。至于通知时间，由各个客户经理根据客户的具体情况进行安排，一般集中在上午。项目组在每日晨会上例行通知客户经理执行此工作。

### 具体操作：

(1) 客户经理电话通知客户本月需要还款，并且借此机会做好该客户的贷款监控工作；如果客户无法接通，则客户经理应及时登门拜访，面谈了解客户具体情况（不接听的原因并告知客户必须及时保持联系）。

(2) 客户经理告知客户具体还款信息（大于本期还款额的整数金额、还款时间、四位尾号的银行卡号、存款方式等）；随后以短信形式发给客户，而且要求客户收到回复，尽量规避操作风险。

(3) 若客户扣款账号变动或者银行卡更换，则要求客户及时到营业厅柜台重新绑定。特别现在情况下，银行要求所有客户更换成IC卡，客户虽然更换银行卡但没有与银行柜员沟通重新绑定扣款账户，导致客户及时存款，却正常扣款产生了逾期。这需要客户经理及时询问客户是否换卡并重新绑定贷款账户。（如针



对客户家庭，担保人，生意伙伴等），促使客户改变个人还款意愿，如果在一定时间内无法改变借款人的还款意愿，必要时及时提起诉讼或仲裁。比如，一位从事家装产业的客户，因为周转资金出现中断，并且行内拒绝发放并行贷款，客户拒绝继续还款，直接导致客户贷款成为了次级类，影响到项目组的不良率指标。期间，客户经理多次上门催收、软硬兼施，同时对其担保人施加了巨大压力，后期微贷中心直接对其进行法律诉讼，并要求将客户放入全国黑名单中，强迫客户逐渐软弱，愿意协商解决还款。



项目组根据实际经验，提出了几点催收手段，如下：

1. 借款人及担保人上门送达逾期催款通知书，告知其逾期严重性。
2. 前期添加借款人及担保人微信、QQ等社交软件号，并不定期进行大面积宣传贷款逾期的危害及重要性。
3. 贷前调查要求借款人及担保人提供详细的财力证明（包括提供尽量多的银行卡）并归档，以便后期处置用。
4. 详细调查借款人的民间负债及不上征信的金融机构的贷款情况（如民生村镇银行、小贷公司等）。
5. 强化担保人质量，关注担保人负债率。
6. 仲裁/诉讼。



东方欲晓，莫道君行早

倪荣辉/文

2016年1月18日，我正式成为了乾康大家庭中的一员，担任项目助理一职。在上海总部培训学习了一个多月，对本公司给银行（城商行、农商行、农信社）提供的咨询、运营服务有了一些认识。日常学习主要凭那两个移动硬盘，涵盖了本司各位前辈在各个项目上给学员授课的精选视频，有招聘、辩论、九型人格、营销、财务等等相关知识的讲解。盛欣老师关于IPC技术的教学视频颇为专业详尽，让我这个不是小微贷出身的新人很是受益。

入职的一个月里，我有幸参与了公司组织的两次会餐。第一餐，是刘学军总携后勤部同事欢迎新进同事，席间恭听学军总讲述乾康合伙人维艰的创业历程，坚毅的转型，很是不容易；第二餐，是和几位老总及前辈同事的年前会餐，席间聆听周滨总关于公司未来的一个展望，特别是公司在新三板挂牌上市的一些想法，可以见得公司在上面倾注了不少的心血。两次会餐，让我感觉到乾康是一个有底蕴的公司，同时也是一个有前景的公司，仿佛自己现在跟对了人，余下的得靠自己能否把事情做好，对得起领导的赏识。

年后没几天，学军总逮住并不常驻上海办公的文新总问，“这小伙子我给你培训好了，你说到哪个项目去吧。”文新总对我说先去山西吧。2016年2月21日，我和项目经理及咨询组两位前辈搭上了上海驶往山西的列车。





转眼间，来项目已经一个多月了，虽然还未开始展业，但是却已收获不少。作为给银行提供咨询服务的机构，必须要给行方领导留下好的观感，这不仅包括专业上的微贷技术，也包括举头投足间的细微动作；对于学员们则要给予一定的威慑力，让他们信服我们是能够带领他们做好业务的。在项目管理中，最主要的应该还是沟通，对上对下的沟通都很重要。比如说：当地的展业场地及装修施工，行方相关负责人迟迟不动，你要一遍遍地跟他们沟通，告知他们不及时完工的弊处，关于装修方案你得一遍遍和他们商量确认，最后才能定妥；施行制度的提交也颇曲折，提交上去一个礼拜没有回应，得上级领导过目后开一个研讨会之后几番修改才能定稿。

近期收获的另一个技能应该算是写作能力的提升。由于五个工作日结束后都要写当期的发生事项即项目周报，最初写得一塌糊涂，过于口语化，在项目经理在指导与批改下，渐渐懂得如何去书写相对官方的书面行文，如何精准地概述一周所做事项而不是报流水账。



“莫道君行早，更有早行人。”我们这个项目在本公司目前来说应该是空前绝后的，兄弟团队已经在当地开展小微贷业务将近一年，且作出了一番业绩。届时将展开一番同城德比，请拭目以待。

## 个人随笔

张巍/文

2008年在北京中专毕业参加工作，随后在半工半读中完成了专科、本科得续读，第一份国企中信国安工作后转业私企，近8年的打工生涯，工作期间运用周末时间在2013年加入北京义工联盟。

这段时间经历了不算太惨，不算太好也不算很差的日子，脚踏实地做人，莫欺少年穷，虽已过少年之龄，毫无惭愧、正直的人带着倔强，倔强的人懂得坚强，坚强的心笑对蹉跎，蹉跎的心深怀希望，不违心得努力着。

专科会计学、本科人力资源管理；工作过财务、人力资源；爱好绘画、摄影、写作；工作爱好穿梭多个领域，我喜欢称自己为菜鸟，没有钱但觉富有，因为内心不虚荣，每个人得活法不同；有个说：女孩漂亮有钱正常，有钱不漂亮正常，长得说得过去没

钱只能说明你很善良~德行很重有时也会“被嘲笑”自己还在贫

困得路上，每天会为了吃什么吃着巧克力告诉自己生活是甜得，简单活着真好。义工二字被理解也不被理解，理解视为善良得本性，不被理解认为作秀不现实。理解与不被理解都很正常，十指伸出不同，每个人得定位也就不同，自己认可不违心就够了。义工得经历让我更加珍惜眼前，多数接触得是敬老院的老人和孤儿院的孩子……高校合作签署过北京中医药大学和工业大学……曾参加过2014年和2015年情洒大山深处扶贫活动，北京与河北一山之隔相差甚远，那山得老人，他（她）们生在那里，最终选择在那里终老，今日那年他们还在，那年今日他们已有离去……忍受孤寂比忍受贫穷需要更大得毅力，因为孤寂会袭击人的心灵！面对打工生涯如何在北京生存下去，必然要面对穿衣吃饭住行各种状况；

有时也会“被嘲笑”自己还在贫困得路上，每天会为了吃什么吃着巧克力告诉自己生活是甜得，便宜一点而算计着，但是这些都无法阻挡想做一些有意义事情的心……

随着时间得流逝，也会面临年龄得尴尬，波谷时，无需落泪，崎岖平坦、酸甜苦辣、品尝走好，感恩一路平安健康走来，在这个光怪陆离得人间，没有谁可以将日子过得行云流水，但我始终坚信时间定不负人。

有人说：只有你足够强大才可以更好得帮助别人，施恩的最高境界是保证受施者得尊严……2016年会把重心放在努力工作，更进一步在做好本职行业基础上，吸收新元素……心存感恩，处处是阳光，在路上。



## 新年愿景

马佳琪/文

2015年6月我加入到乾康大家庭中，初来乍到就感受到了公司“家”一般的温暖，刘毅姐帮我订好了酒店，不仅环境好离着公司也近。公司周总、刘总对我关怀备至，五天后我到达项目上，与人生第一个项目同事见面了，一段美好的工作经历开始了。

回顾这八个月盛老师带着我们项目组成



员，李依重、陈益阳和我，盛老师在工作中十分严厉，让我很快适应了角色的转变，以最快的速度进入工作状态。工作上

“严格要求，一丝不苟”，她自己将困难工作扛住，我们三人也鼎力支持，为有这样的领导而高兴。一切以公司利益为核心，获得银行好评。我无时无刻不敢懈怠，告诉自己要能对得起公司领导的信任，做为刚来的新人就将我放在了公司带头示范项目中，我只有拼尽全力工作。功夫不负有心人，对于结束时我收获了项目组成员的祝福，赢得了同事的信任，更加获得行方老总的青睐，学员的认可。

2016年2月25日我到达了新的项目，在杨经理的领导下开始了第二个项目。在缓和了一个周末之后，带着自己最饱满的热情工作，这一周以来没有辜负杨经理的信任，保障了课堂教学质量、提升了我司在学员心中的地位、锻炼了个人教学水平。课堂是个显示个人魅力的地方，不仅仅考验自身知识储备，更是要有随机应变的能力。对于出现的突发情况要及时处理，该严肃就要严肃，需

要诙谐就要诙谐。举例说，我在课堂上讲重要知识点的时候，下面有人不注意听讲那就要严肃点名，要训斥；当要求大家讨论时，有人玩手机不参加讨论，那就让他起来回答。

我司已经着手新三板上市工作，作为准上市公司的员工我更要严于律己，努力提升自身各项能力。我司上市将进一步提升公司知名度，通常公司上市后平均盈利为现期的18倍，利好于公司可持续发展；同时可吸引更多投资人，利于银行增加对我司授信额度；有利于建立现代企业制度，规范企业运作、完善法人治理结构，促进企业健康发展；有利于增强自主创新能力。更是为进军主板等其他资本市场进行培训和热身。对于公司员工中较能吃苦、衷心不变、能力极强的可以考虑给予股权激励，进一步增加其对公司归属感。

通过本届政府报告，不难看出小微企业依然是未来主流模式。对此我认为我司应加大对消费金融的投入，加快消费金融部门的建设，在做好小微贷和信用卡的同时，将消费金融融入我司现有事业中，进一步完善我司体系建设，丰富我司业务种类。

愿我司越来越好！

