

乾康 金融家

2015年
第二期

目录

乾康（上海）金融 信息服务有限公司内刊

主编：刘学军

文字编辑：倪文彬

美术编辑：倪文彬

校对：倪文彬

投稿邮箱：

liuxj@qkjr.com.cn

niwb@qkjr.com.cn

2015年7月出版



乾康时讯

加强金融建设，推动经济发展/章其文 03

专业论坛

银行电商发展的困惑与出路/檀晓阳 05

IPC微贷核心技术原理与创新（二）/罗国峰 07

小微企业信贷业务风险对策/顾刘庆 09

浅谈小微贷款潜在客户开发/李士成 12

利率市场化背景下农村商业银行的小微贷业务模式探索/王三丰 14

项目推进

浅谈《项目进度计划表》的重要性 /李丽 16

关于做好一名项目经理的一些想法 /刘文新 18

公司建设

践行“三严三实”，端正工作作风/刘学军 20

交流之窗

巧用EXCEL公式提高工作效率（三）/嵇杰 22

ATM运营管理/葛祥 25

银行授信前须问企业的100个问题 /马颖涵 26

热点杂谈

疯子论股/叶硕 31

联想控股香港上市的感想/周滨 33

随笔心得

我的乾康日记/陈益阳 34

江阴农商行项目一些感想/瞿文英 36

江南项目组内部自我提升活动/陆凯婧 38

做好自己/王旭 39

我的成长/陈一铭 40

入司感悟/叶晨旻 41

加强金融建设，推动经济发展

—阳泉市市长陈永奇前往阳泉市商业银行小微贷直营中心就金融工作进行调研

5月30日，阳泉市市长陈永奇前往阳泉市商业银行小微贷直营中心（以下简称“微贷中心”）就金融工作进行了调研。在调研过程中，陈永奇市长对阳泉市商业银行微贷中心近期开展的“小微信贷”业务进行了详细地了解，针对该业务今后的开展提出了切实有效的建议。对于阳泉商行把握市场机遇，敢于改革创新的重要举措表示了支持与鼓励。

接着，市长询问了与阳泉市商业银行共同打造微贷中心的乾康（上海）金融信息服务有限公司（以下简称“乾康公司”）阳泉项目组负责人，对于乾康公司的小微贷款业务项目建设历程以及技术进行了初步的了解，并充分肯定了乾康公司对微贷中心做出的贡献。对于上海乾康公司阳泉项目组在技术上给予阳泉金融业的有效帮助表达了由衷的感谢。

同时，陈永奇市长与微贷中心员工进行了亲切的交谈，询问了“小微信贷”业务所面向的客户类型，所接触行业的特点以及后期的风险管控。深入了解了由考察借款人偿还能力，衡量借款人还款意愿以及内部风险控制三大部分所组成的IPC信贷技术。



陈永奇市长指出，金融是现代经济的血脉，金融业是重要的产业。阳泉市商业银行针对小微企业开展的“小微信贷”业务对于转型中的阳泉至关重要，为阳泉市经济发展贡献了不可忽视的力量。“随用贷”和“随薪贷”两种贷款产品更5月30日，阳泉市市长陈永奇前往阳泉市商业银行小微贷直营中心（以下简称“微贷中心”）就金融工作进行了调研。在调研过程中，陈永奇市长对阳泉市商业银行微贷中心近期开展的“小微信贷”业务进行了详细地了解，针对该业务今后的开展提出了切实有效的建议。对于阳泉商行把握市场机遇，敢于改革创新举措表示了支持与鼓励。

接着，市长询问了与阳泉市商业银行共同打造微贷中心的乾康（上海）金融信息服务有限公司（以下简称“乾康公司”）阳泉项目组负责人，对于乾康公司的小微贷款业务项目建设历程以及技术进行了初步的了解，并充分肯定了乾康公司对微贷中心做出的贡献。对于上海乾康公司阳泉项目组在技术上给予阳泉金融业的有效帮助表达了由衷的感谢。

同时，陈永奇市长与微贷中心员工进行了亲切的交谈，询问了“小微信贷”业务所面向的客户类型，所接触行业的特点以及后期的风险管控。

深入了解了由考察借款人偿还能力，衡量借款人还款意愿以及内部风险控制三大部分所组成的IPC信贷技术。是行之有效地为阳泉人民的工作和生活提供了经济上的支持。在肯定与支持的同时，市长也指出，在新形势下处理好新情况，发挥金融系统的融通作用，各位任重道远。他强调，要保持清醒的头脑，加强管理，有效防范风险，提高经营管理水平，拓展业务，推动企业做大做强。他表示，希望各位能成功为阳泉市的经济发展注入新的细胞，在风险把控的前提下，解决好小微企业的困难，由此搞活整个阳泉市的经济市场。为此，市委、市政府也将进一步优化金融生态环境，加强金融监管，完善社会信用体系，为金融业健康发展提供有力保障。

章其文/文



银行电商发展的困惑与出路

三年前，建设银行“善融商务”和交通银行“交博汇”电商平台的上线运行，在我国银行界刮起了一阵子的跨界风，各家银行纷纷进军非主营业务的电商领域，企图通过电商平台掌握客户需求，提供更精准的金融服务。虽然各家银行的电商平台建设模式和实现方式不尽相同，但实现的目标是一致的，将潜在客户转化为银行客户、支付客户，直至账户客户。三年后，现阶段的银行电商发展情况如何呢？

具了解，有的在收缩业务战线，有的在思考转型，有的仍在维持现状——昔日如火如荼的热情似乎正在被无情的现实一点一点地扼杀。那么，当前境况下的银行电商正遭遇哪些发展的困惑，其出路在哪里，如何实现突围？

发展困惑

一般而言，电商业务开展得好不好，取决于链条上的信息流、物流、现金流这“三流”的协同能力。其中，信息流、物流是这一闭环上的两个关键性的节点。之所以传统电商如阿里、京东能将电商业务开展得有声有色，原因在于其电商平台背后拥有强大的信息流和物流。

虽然银行在现金流上具有天然的优势，但由于信息流和物流的投入太欠缺，使得银行电商先天存在跛腿缺陷。“如果银行在信息流和物流上面没有明确的业务模式和相应的投入，势必会影响银行开展电商业务的当初期望。”普华永道业务总监秦政认为，电商业务在一两年内如果不能给银行带来价值，后续的工作热情就会大大减少，各部门的支持力度也会降低。

事实上，银行非常清楚自己的优势和劣势，但又不太愿意在这上面投入更多的人力和物力，电商一直被银行当做副业在做。“电商在银行里面不是主营业务，表明我们的定位有问题。”某大型银行电子银行部的专家表示，“银行做任何事情，要有自己的相对优势，并把这种优势发挥到最大化。如果说你没有优势，又不愿意建立优势，你肯定做不过人家。”

对此，某集团层面的股份制公司的电商专家也表达了相同的看法。他认为，如果电商定位不清晰，就没有评判标准，没有评判标准就无法开展业务，也就不能达到理想的效果，因为电商跟消费者习惯有很大的关系。“虽然电商我们做起来了，内部也在探索怎么做，但意见分歧很大。”该专家无奈地说。

“电商有它独特的规律，按银行的传统设计做肯定会有问题。”针对银行电商当前这种现状，对外经济贸易大学现代服务业研究中心主任陈进认为，银行发展电商需要在体制上转变做法，体制上必须要有独特的量化指标、独特的目标要求、独特的人员配置，也就是从集团层面成立股份制公司进行市场化运作。

出路在哪里？

面对当前的发展困惑，银行如何调整战略目标，顺利前行呢？上述专家一致认为：清晰战略定位，谨慎选择业务模式，提供差异化服务，提升客户体验是做好电商业务的有效途径。

首先，重新梳理发展电商的战略定位，发挥金融的专业优势做专业的事情。银行虽然在资金流上有优势，但是在信息流和物流上确实竞争不过传统的电商，如果仍然按照“大而全”发展思路做电商，只可能是增添亮点而已，而不会殆尽优势。

“电商链条上的物流支持不了银行做‘大而全’的综合性平台，这不是银行的竞争优势，好比传统电商公司不可能做成‘全金融’的业务模式一样，只能提供简单的金融产品。更何况综合性平台已经形成，银行此时做综合性平台不太现实。”普华永道中国区金融业管理咨询主管合伙人张立钧建议，银行可以选择垂直行业或细分市场的模式发展电商。

其次，谨慎选择自建平台或合作共赢的业务模式，这点非常关键。如果选择自建平台，必须要有一个非常严谨的战略规划和与之匹配的投入估算及相应的KPI 指标，因为电商平台的资源投入非常巨大。

“目前银行的电商业务大都划归在电子银行部或网络金融部，人员规模捉襟见肘。而传统电商公司的人员规模动辄都在上万人左右，因此要做好电商不太容易。”普华永道业务总监秦政说，相较而言，合作共赢是一个不错的选择，毕竟传统电商公司拥有很强大的平台，但是在选择合作伙伴时一定要非常谨慎，之前一些银行在这方面有过经验教训。

檀晓阳/文

IPC微贷核心技术原理与创新（二）

四、分析客户经营期间形成的净资产

负债和所有者权益都是形成企业资产的来源，而从微贷的角度来看，所有者权益的形成主要分为三类：第一类是初始资本的投入，第二类是经营积累所得（即“经营期间赚到的钱”），第三类是在经营期间的个人或家庭资产转变为经营资产形成（即“期间内资本流入”）。负债的形成也主要分为三大类：第一类是与企业经营业务相关的应付和预收账款，一般与企业上游或下游直接相关；第二类是借款余额，如民间借款、银行借款余额等；第三类是企业的或有负债和隐形负债，或有负债是企业因过去事项而产生的潜在义务，隐形负债是客户对信贷员隐瞒的负债。

我们可以得到：

(7) 客户当前经营资产=初始资本的投入+经营积累所得+个人或家庭资产转变为经营资产形成+应收和预付账款+借款余额+或有负债和隐形负债

这时候，我们回过头再分析客户经营期间形成的净资产，不难看出可以通过两种角度去分析：

第一种角度：直接通过分析客户当前资产形成的时间及原因，即以资产为调查导向；

第二种角度：通过分析公式（7）等号右边各个项目形成的时间及原因，即以负债和所有者权益为调查导向。

显而易见，通过第一种角度分析更为简单快捷。

五、以资产为调查导向的基本原理

以资产为调查导向，首要任务是信贷员对客户的资产形成作时间的划分，要分清楚哪些资产是客户一开始就形成的，哪些资产是经营期间形成的，即：

(8) 客户当前的经营资产=期初购买形成的资产+期间经营形成的资产

而公式(8)中的“期初购买形成的资产”有部分向“期间经营形成的资产”转化,如“期初的存货对应转化为应收账款”、“期初的固定资产变卖对应转换为货币资金”、“期初的部分现金对应转化为固定资产”。

而在实地调查当中,客户的一部分期初购买形成的资产(主要以固定资产存在为主),信贷员去现场调查核实还能核实得到,另外一部分期初购买的资产(主要以流动资产和其他为主)向“期间营业形成的资产”转化。则公式(8)灵活转变为:

(9) 客户当前的经营资产 \approx 期初购买形成的固定资产(原值)+期间经营形成的资产,即

(10) 期间经营形成的资产 \approx 客户当前的经营资产-期初购买形成的固定资产(原值)

假设在客户经营期间内没有资本流入或流出的情况,故可以推导出:

(11) 客户经营期间形成的净资产 \approx 客户当前的经营净资产-期初购买形成的固定资产(原值)-期初的流动资产和其他资产-期初的负债

由公式(6)和(11),可得

(12) 客户经营期间形成的可支配收入 \approx 客户当前的经营净资产-期初购买形成的固定资产(原值)-期初的流动资产和其他资产-期初的负债

其中:客户当前的经营净资产、期初购买形成的固定资产(原值)由信贷员通过直观的、眼见为实的调查得出;期初的流动资产和其他资产、期初的负债、个人或家庭资产转变为经营资产形成(期间资本的资本流入)一般由查看客户征信记录和直接询问客户得出。

继续假设在没有资产没有升值或减值的情况下,公式(12)又可以变换为以下:

(13) 客户经营期间形成的可支配收入 \approx 期末权益-期初权益

也就是说,如果能正确获取客户的期末权益、期初权益、期间资本的流入和流出、资产升值或减值情况的数据,就能基本推算出来客户经营期间形成的可支配收入情况。公式(13)的推导,又让笔者陷入了深深的沉思:因为这个公式还蕴含着IPC微贷技术里权益交叉检验公式的基本原理。

然而以资产为调查导向的真正意义到底是什么呢?且待下回分解。

(未完待续)

罗国峰/文

小微企业信贷业务风险对策

一直以来,阻碍我国小微企业发展的一个重要问题便是融资难,我国政府部门近年来逐渐出台了很多支持政策激励各大商业银行发展小微企业贷款,帮助小微企业破解融资难问题,一些商业银行响应国家号召,积极推出相关的金融产品为广大小微企业客户服务,取得了较好的效果,但在这一过程中仍旧有一些问题需要我们重视和解决。因此,如何破解小微企业贷款难问题并且有效控制小微信贷业务风险,更好地支持小微企业健康发展,已成为一个迫切需要解决的重要课题。

小微企业贷款难原因主要有以下三点:

(一) 小微企业旺盛的资金需求与银行机构信贷供给不足之间的矛盾。小微企业普遍原始资本积累不足,随着企业的逐步发展壮大,对资金的需求极其旺盛。受成立时间短、盈利水平低等因素制约,其内源融资能力有限,故而许多小微企业都有通过银行机构借款进行外源融资的强烈需求。而近几年,我国实行稳健货币政策,市场流动性收紧,央行和监管部门对银行机构实行严格的信贷规模控制,银行机构信贷投放(包括对小微企业的信贷投放)不足,与小微企业发展旺盛的资金需求形成强烈的反差。

(二) 小微企业经营高风险性与银行机构信贷资金安全性之间的矛盾。相对而言,小微企业生命周期短、破产率高、抗风险能力差,并且小微企业普遍缺乏有效的还本付息保证和风险分担机制,包括可提供的抵押担保不足等,导致其获取金融支持后,在生产经营过程中遇到的风险、形成的损失极有可能通过信贷环节转嫁给银行机构。



目前,大多数商业银行没有从真正意义上区别考量小微企业与大中型公司客户的资产质量,而是按照统一标准考核,小微企业的准入门槛和经营理念没有根本改变,加之复杂的财务分析、冗繁的授信流程、苛刻的担保条件,致使一些发展潜力好的小微企业客户被拒之门外。商业银行应转变经营理念,将小微企业的信贷业务由控制风险向经营风险转变,坚持“收益覆盖风险”和“大数定律”两个原则,考虑客户综合收益能否覆盖风险,而不是单纯考虑单户实际风险水平的高低。同时,完善考核机制,把小微企业不良资产单独考核,在不超过上限且不违背“收益覆盖风险”的原则下,力促小微企业信贷业务长足发展。

(一)创新风险管理理念。小微企业融资难是世界难题，难就难在如何控制住风险。由于融资渠道窄，小微企业融资需求长期得不到满足，存在需求刚性。从这个角度出发，做大做强小微企业业务的关键点是如何把握和控制好风险与收益的平衡，风险控制门槛太高，没有有效客户，太低则易发生较大风险损失。科学地管理好风险，才能促进小微企业业务的发展。商业银行在小微企业金融服务中切实把握收益和风险的平衡关系，将金融服务多样化和客户选择标准化相结合，即对小微企业在金融服务上、产品覆盖上、客户维护等方面追求多元化，通过多元化提高收益、分散单一客户风险，实现效益和风险的平衡；但在客户选择上坚持标准化，对客户的评级通过技术系统实现，保证评级结论的标准性、及时性以及客户选择风险偏好的一致性。标准化的管理也为小微企业服务的下沉创造了条件，避免了因为管理半径延长导致风险判断和客户准入操作性偏差，提高风险管理的有效性。

(二)提升业务经营能力。商业银行应按照“专业专注”的原则，进一步创新经营机制，建立完善二级分行直接经营管理下的“信贷工厂”专营模式，以“贴近市场，贴近客户，提高市场响应能力”为原则，创新二级分行和三级支行构架下“小微企业经营中心-经营分中心”经营服务模式，有效推进专业化平台建设和中后台业务集中处理的经营管理机制。探索创新小微企业业务发展考核机制，改变以考核“信贷和客户增量、增速，全面覆盖”等办法，建立重在有效推动小微企业业务“从全面发展向重点地区优先发展转变；从经营信贷向经营客户转变；从单户营销向批量化营销转变；从主要发展中小型客户向小型、微小型客户延伸转变，提升小微企业业务可持续发展能力”的考核机制。同时，严格制定对客户经理的考核措施和责任追究机制，提高客户经理风险判断和控制能力，促进其加强对客户“三品三表”的尽职调查，对企业的经营情况、企业他行贷款情况、还款能力、企业主人品、是否有潜在风险点等方面进行深入调查分析，综合评价企业实力。



(三)准确把握客户偿债能力。商业银行应关注小微企业财务信息的真实性风险，通过对小微企业非财务指标的分析来验证企业提供财务指标的真实性，综合判断客户的实际偿债能力。一是通过查看小微企业的银行对账单、税单、水电费收据等凭证，分析企业的经营和资金周转是否正常；结合客户生产计划和生产订单或售货合同，判断销售收入实现的真实性和可靠性。二是分析实收资本的可靠性。通过验资报告查看资本金是否足额到位，出资方式为现金还是实物；是否存在土地评估增值相应增加资本公积的方式来增加权益。三是分析小微企业盈利水平的真实性。如企业产品成本与历史同期、同业比较是否异常；其他应收应付款项是否存在非正常的大额资金转移现象等。



(四)加快服务产品创新。将传统商业银行服务与新型投行服务、融资类业务与融智类业务有效结合，充分利用商业银行的渠道优势，搭建客户交流沟通的平台，解决小微企业在发展中的资金瓶颈、人才瓶颈、市场瓶颈等问题，为其做大做强发展提供实质性的支持。一是将信贷业务、投资银行、现金管理、供应链金融、企业理财、零售产品等综合运用，探索物流产业客户“结算通+联贷联保小微企业贷款+租赁权质押贷款+POS+信用卡+个人网上银行+手机银行”；产业集聚区“标准厂房抵押借款+固定资产购置贷款+母公司担保贷款+联贷联保业务”等小微企业金融业务。二是在创新供应链条上应收账款池质押贷款、票据池质押贷款、定单项下封闭贷款、适合小微企业客户的保理、国内信用证等信贷产品；涉农方面重点推广林权抵押、保单质押、出口退税账户质押等担保方式贷款。三是大力拓展信贷业务以外的其他金融服务，运用各种金融工具最大限度满足小微企业的金融服务需求，帮助小微企业全面降低融资成本和运营成本，增强小微企业抗御风险的能力，从而防范和化解信贷业务风险。

(五)提升贷后管理能力。一是提高账户管理能力。将开立基本结算账户作为申报授信或业务的主要条件之一，落实客户销售资金归集工作，全面掌握信贷客户资金流变动情况，加强第一还款来源的监控。二是提高贷款支用管理能力。差异化地明确约定贷款支用方式，确保小微企业贷款支用合规，建立健全贷款支用台账，规范和完善贷款支用层级审核制度，明确贷款支用逐级审核权限。三是提高押品管理能力。选择抵质押物要做到形式与品质并重，密切关注国家政策、市场变化对抵质押物的影响，审慎评估抵质押物价值，定期对抵质押物进行重检，切实起到风险缓释作用。在第二还款来源选择上，优先选择抵质押担保，严格控制关联担保。建立押品的动态监测机制，适时分析、处理押品风险信息，及时识别、评估押品风险，并进行风险提示和控制，实施持续有效监管。四是提高贷后管理自动化水平。以科技为支撑，积极开发小微企业信息管理系统，实现对私业务系统、对公结算系统的有效对接，拓宽信息采集渠道，为贷后管理决策提供信息支持。

顾刘庆/转载



浅谈小微贷款潜在客户开发

营销是小微贷款赖以生存的土壤，对潜在客户的营销是每一位小微贷款客户经理必须持之以恒进行的工作。业绩优异的小微贷款客户经理有一个共性，就是善于发掘潜在客户资源。通过持续不断的营销，让潜在客户真正成为小微贷款客户。

一、主动出击、开发潜在客户贴近市场

主动营销是小微贷款与传统信贷业务最大的区别之一。小微贷款业务要求客户经理根据所在市场区域，主动开展上门营销进行陌生拜访，走访各类型潜在客户，了解资金需求与行业特点。客户经理每人每周必须有一定量以上的营销时间和营销户数，不允许等客上门。同时，注重多种营销手段的有机结合，如短信营销、行业营销、媒体营销、口碑营销等，达到综合性的营销成效。小微贷款潜在客户开发的主要方式可以归纳为“点、线、圈”。所谓“点”是指传统的客户口耳相传，老客户介绍新客户；“圈”是指通过与大型商贸市场合作市场方推介等方式，系统化、组织化地营销客户；“线”是指通过供应链的上下游，以核心企业为中心寻找零售终端和上游供应商中的潜在客户，以行业、重点企业为核心，“像挖红薯一样，挖出一串客户来”。这些营销方式，有的突出客户经理的个人营销能力，有的侧重借助团队协作，开展平台式营销，其共同点就是“主动”。

二、勤能补拙、潜在客户开发补充流失的客户资源

从事金融工作的人都知道，无论客户经理的服务做得多么周到，都可能面临业绩的波动和客户的流失，尤其是基数大，金额相对较小的小微贷款客户。客户的贷款会逐一到期，单个客户经理的管户客户不可能一直维持在稳定的水平。因此，小微贷款在业务实践操作中有一条重要的要求，必须不间断地开发客户，对潜在客户进行持续不断的营销，以补充客户资源。在小微业务发展初期，有的客户经理在同时受理了一定量的贷款申请后，由于调查工作量剧增，时间安排不尽合理，停止了营销工作，中断了对潜在客户的挖掘。当客户经理加快进度处理完毕所有的贷款申请时才尴尬地发现，没有营销，就没有新的客户，短时间内的个人业绩出现了明显的“断层”。在吸取了这样的教训之后，客户经理团队明确了一项强制性要求，合理安排工作计划，持续不断地开展营销工作。将自身管户客户的数量维持在一个较为平稳的水平上，“吐故纳新”，从而实现整个团队的业绩稳健增长，使受市场波动的影响最小化。



三、顺势而为、潜在客户开发带来新的需求点

经济社会，市场需求与机遇瞬息万变。作为小型微型企业金融服务者，客户经理同样要做到对市场需求十分了解，对客户需求把握非常精准。随着市场的变化，随时都可能产生新的潜在客户，或者形成新的需求市场。这时，是否贴近客户需求，是否持续对潜在客户的开发与维护，成为能否胜出的关键因素。例如，开展针对酒类行业的营销，考虑传统节日、天气因素影响消费量等情况是传统的做法。从事酒类经销的客户往往会存在厂商的提价或协议返点（即达到一定订购量，则获得相应比例的利润返点）等突发情况。在这种情况下，原本资金宽裕的商户一方面需要垫付大量的预付资金，另一方面还需支撑下游的应收，产生短期、集中性的融资需求。客户经理通过建立与客户的长期联系，得知这一关键信息后，迅速跟进对潜在客户的营销。试想，如果对市场没有足够的敏锐反映，客户经理对新产生的资金需求根本无从得知，也就无法做出精准有效的营销判断，就会错过扩大市场份额的绝好机会。

四、大浪淘沙、潜在客户开发优化客户结构

小微贷款所服务的小商户、小企业所从事的行业涉及粮油、烟酒、农副产品、家装材料、服装加工、电子产品、服装鞋包、汽修汽配、物流运输、汽车租赁等社会民生行业。这些行业与老百姓的日常生活息息相关，但客户质量可谓参差不齐，大到连锁加盟的商户，小到菜市场的肉贩，其资产质量、抗风险能力不同。通过潜在客户的开发能够不断优化客户结构，提高优质客户占比。小微贷款属于重复性高的劳动密集型贷款业务。单笔处理时间短，要求高，成熟客户经理一般在2-3个小时内完成贷款调查，1-2小时内完成调查表格，要求对客户提供的标准化、流程化的融资服务。但对小客户服务量较大，单笔效益达不到平均水平。客户经理通过不断进行客户开发，就会发掘出更多的优质客户。通过提高优质客户的数量，提高优质客户的占比，以同样的时间和工作量为优质客户提供更好、更快的服务，实现更高的利润收益。这样不仅有利于提高优质客户的忠诚度，还能获得更好的业绩。

小微贷款的发展史，也是营销的成长史。从零开始的营销，必然经历了尝试、挫折与疑惑，也充满了努力、坚韧和勤奋。通过对小微贷款潜在客户开发的分析可以看到，在金融服务同质化的今天，营销定江山，绝不仅仅是一句口号，而是金融业在当前激烈的竞争中，加快战略转型，实现跨越式发展的圭臬。

李士成/转载

利率市场化背景下农村商业 银行的小微贷业务模式探索

当前我国利率市场化进程对金融行业的影响不言而喻。截至2015年6月30，我国首批公开批准的5家民营银行已全部开业，其中还有两家互联网银行。另外民营的征信机构也获准开立，正在接受央行的验收。同时，传统的以批发业务为主的各家大中型银行也纷纷将目光投向了零售业务领域。更不用说在小微领域浴血奋战的各城商行、信用社、村镇银行等小型金融机构了。

目前小微贷咨询项目是我司业务的重要组成部分。而与我司合作小微贷项目的机构以农村商业银行为主。各地的农信机构都遭受着各方面的竞争压力，原先垄断经营带来的好日子一去不复返。那么如何结合我司的小微贷调查技术来积极拓展农商行的微贷业务以应对当前局势？笔者简单阐述一下自己在这些方面的思考。

一、银行间微贷产品存在严重的同质化问题。笔者原先在某城商行工作，作为筹建组筹建了上海某区一家支行，浙江某地级市一家分行。在筹建前期，笔者参与调查了两地几乎所有竞争对手的产品。仔细分析下来，各家银行的微贷产品大同小异，担保方式无非抵押、质押、保证、信用，还款方式往往为分期偿还、按期付息到期还本、不定期循环自助贷款等，区别往往集中在准入门槛、利率定价和贷款产品各种各样的名称上面。银行间的产品缺乏本质的区别，对客户而言往往考虑的是贷款的门槛、放款速度、贷款利率等问题。由于线下的微贷运营往往依赖于客户经理的个人能力，所以准入往往由客户经理或部门负责人实际把握，导致同一银行不同地区有不同标准，甚至换了相关领导或换了管户客户经理之后信贷风格就突变。放款速度也和客户经理个人风格挂钩。除了对放款速度有严厉制度约束的几家银行之外，客户往往对放款效率持不确定的态度。基于风险定价的原理，贷款的利率也难以有质的区别。而且客户也不会为了相差不大的利率而去得罪合作银行。

二、既然产品缺乏吸引力，那么我们用什么去增加客户的粘性？

传统意义上的批发业务，简言之就是金额大的贷款业务，而零售业务就是金额小的贷款业务。民生银行在多年前就提出了“零售业务批发做”的口号，但是我们这里的做法和它的还是有区别的。首先，民生银行为全国性股份制商业银行，虽然将大量精力投入小微企业，但是它的客户定位仍然大于我司或者说一般农商行定位的小微客户。其次，作为全国性银行，民生银行的网点往往开在市区、批发市场等地区，无法也不愿意下沉到乡镇，而农商行的网点不仅开在乡镇，甚至在很多行政村都开有分理处，具备真正通过物理网点服务小微客户的能力；第三、民生银行的批量作业往往通过一定的准入门槛对客户进行筛选，然后通过联保和缴纳保证金的方式进行风险的规避，而在具体客户的调查上其风控能力仍显不足。故笔者理解其批量化为以冒扩大授信敞口的风险行批量营销之实，后患较大。经过和海宁、桐乡等地民生银行资深客户经理的交谈之后发现，民生内部也对该模式的可持续性持怀疑态度。其中海宁民生银行因客户无法取回保证金而接到客户的大量投诉。

我们这里所说的“零售业务批发做，小微贷款集中做！”要求客户经理以农商行的物理网点为依托进行批量营销和批量风控。

批量营销即在在前期充分调研的基础上，选定某一区域或行业或其他有较强关联性的圈子内进行批量营销。如：在网点周边的乡镇内选定某个村做为开拓区域，通过宣讲会、整村授信、发放授信证书、建立信用工程等方式进村，短期内造成一定的影响力，然后在村里设立便民服务站，定时、定点、定人进行深度营销，从而在该市场内取得极高的占有率。一旦做到一定的占有率，那么我们在一定区域内将

拥有大量基础客户，同时这个客户群体有了一定的稳定性，对其他银行的介入造成极高的屏障作用。在高额的成本和艰难的开拓面前，他们往往会选择放弃。然后我们依照该模式，一个群体一个群体地开发，逐步蚕食。这种模式可以推广到任何有较好关联性的圈子内。这里所说的关联性不局限于地理上的区域、行业上的划分，还包括各种平台，如QQ群、亲友圈、各种协会、商会、同乡会、同学、同事圈、业委会等等，甚至农村的广场舞大妈群体也可以作为一个圈子进行开拓。

批量风控的原理在于，任何关联性较强的圈子内，成员之间的信息交流十分频繁，同时交流的信息量非常大。我们可以通过寻找关键节点，即找关键人的方式，对客户进行批量风控。贷前，我们通过关键人侧面了解软信息和财务信息可以基本把握客户的各方面情况，做到心中有数；贷中，我们可以将我们了解到的信息及时与关键人沟通对比，进一步进行交叉检验；贷后，我们通过关键人对客户进行高频监控；一旦客户出现风险，关键人第一时间通知客户经理，则客户经理迅速处理可以有效化解资产风险。对于关键人的选择可以因地制宜，不拘泥于村长书记、协会会长、商会会长等人，但凡具备拓展客户能力和信息获取能力的都可以作为关键人。例如：村里的老娘舅、德高望重的老人、工商所的收费员、甚至区域的环卫工人、妇女主任、片警等都可以作为关键人。为增加关键人的粘性，我们可以给予相应的优惠信贷政策、荣誉头衔、物质奖励等等。

一旦拥有了一定数量的关键人和相应的开发群体，那么客户经理就不是一个人在营销和风控，而是他带着一群他的客户经理在营销和风控。这样的效果会是非常好的。

浅谈《项目进度计划表》的重要性

《项目管理知识体系指南》（PMBOK）将项目管理知识领域划分为项目整合管理、项目范围管理、项目时间管理、项目成本案例、项目质量管理、项目人力资源管理、项目沟通管理、项目风险管理、项目采购管理和项目干系人管理10个领域，也是对项目管理内容的分类。“乾康金融小微贷款工作任务书”中的《项目进度计划表》是项目时间管理的内容，就目前我参与过的几个项目来看，大部分同事对这个文件的重要性是不明确的，从销售到项目执行人员，都没有真正的好好利用这个文件，所以我想在这里把这一个小小的文件拿出来，聊一聊它的重要性，和我认为该如何制定《项目进度计划表》。



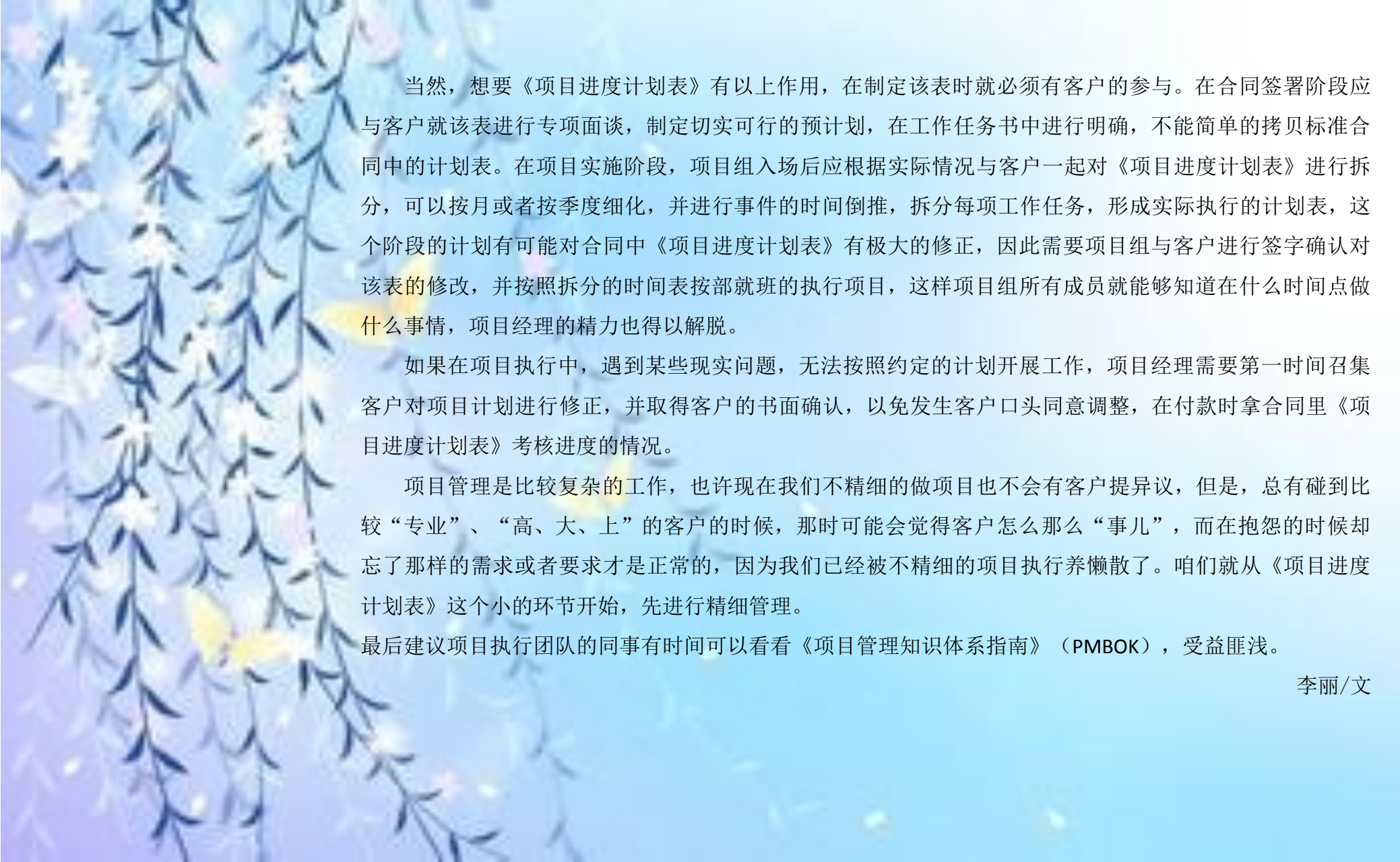
重要性我简单的描述两点：

第一，《项目进度计划表》是工作任务书的一部分，而工作任务书是合同的一部分，合同的重要性无需赘述，因此，《项目进度计划表》是我们向客户承诺的合同要素之一，如若未按照计划执行，极有可能会影响项目回款，而项目回款关系到公司的现金流入，重要性不言而喻。我们目前做的几个项目是非常幸运的，为什么呢？因为我们的客户都没有认真的看工作任务书，也没有认真的去看《项目进度计划表》，我们的项目咨询款项基本正常回收。这导致了很多岗位同事忽略《项目进度计划表》的重要性，从合同签署端来看，基本上工作任务书里的《项目进度计划表》都是按照以往合同改个时间原封不动的签署，从项目执行端来看，项目经理基本抛弃项目进度计划表实施项目，而未与客户有书面确认。这是非常可怕的事情，如果项目进度没有按照《项目进度计划表》的约定完成，客户完全可以不付



款，等到项目进度拖延了，客户不付款了，项目经理再去跟客户协调，就是很困难的事。

第二，《项目进度计划表》是我们进行客户要求的依据和手段。在项目执行过程中，会遇到很多因客户原因无法完成或造成项目拖延的情况，此时，《项目进度计划表》就是我们向客户提要求或着进行委婉谴责的手段和依据，聪明的项目经理利用《项目进度计划表》能够解决很多棘手的客户问题，比如找不到专职接口人，客户不能按照我们的要求提供支持，相关部门不配合等等。



当然，想要《项目进度计划表》有以上作用，在制定该表时就必须有客户的参与。在合同签署阶段应与客户就该表进行专项面谈，制定切实可行的预计划，在工作任务书中进行明确，不能简单的拷贝标准合同中的计划表。在项目实施阶段，项目组入场后应根据实际情况与客户一起对《项目进度计划表》进行拆分，可以按月或者按季度细化，并进行事件的时间倒推，拆分每项工作任务，形成实际执行的计划表，这个阶段的计划有可能对合同中《项目进度计划表》有极大的修正，因此需要项目组与客户进行签字确认对该表的修改，并按照拆分的时间表按部就班的执行项目，这样项目组所有成员就能够知道在什么时间点做什么事情，项目经理的精力也得以解脱。

如果在项目执行中，遇到某些现实问题，无法按照约定的计划开展工作，项目经理需要第一时间召集客户对项目计划进行修正，并取得客户的书面确认，以免发生客户口头同意调整，在付款时拿合同里《项目进度计划表》考核进度的情况。

项目管理是比较复杂的工作，也许现在我们不精细的做项目也不会有客户提异议，但是，总有碰到比较“专业”、“高、大、上”的客户的时候，那时可能会觉得客户怎么那么“事儿”，而在抱怨的时候却忘了那样的需求或者要求才是正常的，因为我们已经被不精细的项目执行养懒散了。咱们就从《项目进度计划表》这个小的环节开始，先进行精细管理。

最后建议项目执行团队的同事有时间可以看看《项目管理知识体系指南》（PMBOK），受益匪浅。

李丽/文

关于做好一名项目经理的一些想法

随着公司业务不断发展，无论是从项目执行经验还是人才储备方面都有了长足的进步，公司在金融咨询行业的口碑也在不断的树立，新的项目在源源不断的有序推进中，为此，项目质量就成为我们公司的生命线，而项目质量的关键因素就是项目经理的综合素质和执行能力。下面就如何做好一名项目经理谈一下个人的看法。

一、项目的综合协调能力

每一个项目的执行无论是入场初期还是在运营阶段，与银行各个部门以及分管领导的沟通协调不可避免，每一名项目经理应该做到每周都与分管行长和部门老总当面沟通汇报工作进展，并反映工作中遇到的困难和项目组的解决思路，与行方共同想办法来解决，这样才能赢得客户的理解和支持。在项目执行过程中，银行各个部门之间会有一些根深蒂固的矛盾，项目经理在其中千万不能卷入其中成为斗争的棋子，这就需要项目经理有良好的情商和沟通能力，在以项目良性推进的原则下尽可能做到与各相关部门保持良好的沟通和关系维系。我们咨询或者运营项目的直接对接部门或者支行负责人不管其能力大小，但是其理念从很大程度上影响了项目的结果，这就要求项目经理能够把我们的理念通过每天的交流潜移默化的予以影响，使其成为我们项目的另一个主要的推动力而不是成为项目实施的阻力，这一点需要项目经理尤为重视。

二、标准化体系思维

咨询行业的特性就是专业化和标准化，我们面对的银行客户在信贷领域已经耕耘了多年，有着非常丰富的实战经验，并对当地信贷市场有充分的理解，基于上述事实，要让银行的客户对我们的项目组产生良好的感观，首先在项目初期的咨询导入阶段就应该充分展示我们的专业性。



由于我们项目组成员的之前的工作背景不尽相同，对业务的理解存在一定的差异，如果任由这些差异自由发挥，将对项目的执行造成风险隐患，另一方面也会让银行的客户对导入的咨询成果产生质疑。为了避免上述情况的发生，目前公司后台部门已经在着手制定标准化的咨询体系，当然这个标准化体系的建立也不是一朝一夕能够完善的，这就要求项目经理基于我们目前总结和提炼出的项目成果和体系基础上不断的优化和完善，但是整体框架必须是在这个标准化的体系范畴内，从进入项目一开始就应该牢固树立这样的理念，并将标准化的思维贯穿在项目执行的全过程。

三、创新能力

由于我们的银行客户所在的区域不同以及行内的信贷文化和管理方式的不同，这就要求我们的项目经理在标准化体系的基础上要根据银行和当地市场的特征，因地制宜的进行有机的创新，在产品设计和业务流程设计方面要不断突破，使我们的产品在当地具有明显的区位优势，这样才能使项目的执行取得一个良好的业绩达成。当然公司在后台支撑方面也会给予项目经理一定的技术支持，共同研发出最适合市场需求的产品。

四、人才培养

目前我们的咨询项目和运营项目总体来说在项目助理的配置上属于高配，公司也承担了比较高的人力资源成本。公司这样做的目的就是希望通过项目实施的锻炼和培养出一批后备人才，为公司在更广的区域进行市场拓展储备优秀的人才。为此需要我们的项目经理在项目

执行过程中要让项目助理承担更多的职责和压力没有压力的工作状态是不可能培养出好的人才的，当然由于项目助理在经验和技术的掌握上还有欠缺，这就需要项目经理在日常的工作中要给予充分的指导。非常希望每一个项目结束后我们的项目经理都能够向其他项目输送一名项目经理。

五、过程控制

有什么样的过程控制就有什么样的结果，要想让每个项目的实施取得良好的结果，把握好每一天甚至每一个小时的工作状态至关重要，任何工作都是在点点滴滴的积累中演化出不同的结果。如何能够在事物的演化过程中识别风险并及时予以化解是项目经理和每一位项目助理需要时刻关注的。这些风险会来自方方面面，有银行方面的原因、也有客户经理的原因同时也会是我们自身的原因，对于这些风险的识别能力以及预见性是建立在我们的项目经理是否全身心的把精力投入在工作的基础上的，如果做不到时时刻刻把心思放在如何做好工作上，是不可能有这样的预见性和识别能力的。往往会在风险爆发后头痛医头脚痛医脚，最终的结果是始终处于被动地位甚至会出现项目失败的风险。

以上是个人对如何做好一名项目经理的一些想法，不妥之处还请各位同事指正，希望通过我们的共同努力，不断完善项目实施的方法，一起将各类咨询和运营项目成功的进行实施，树立我们在同业市场上的美誉度。

刘文新/文

2015年6月12日，乾康金融公司值得记住的一个日子！

这一天，《乾康金融授信评估平台》诞生了！标志着乾康金融公司转型互联网金融迈出了关键一步！

让我们记住他们：马颖涵、蒋瀚湜、贺珈、张小娜、周黎迪、江鹏、叶晨旻、倪文彬！

是他们，在公司要求十个工作日开发出此软件的情况下，挺身而出，说“我行”！是他们，连续两周没日没夜，查找资料，撰写案例，一步一步测试，一遍一遍修改，一轮一轮完善！是他们，顾不上孩子一生中唯一一次的中考，管不了嗷嗷待哺的宝宝，没时间去医院看病休息！

是他们，再一次将“敬业、专业、高效、诚信、合作、激情”的企业文化发挥的淋漓尽致！是他们，将习总书记提出的“三严三实”精神发扬光大！

践行“三严三实”

端正工作作风



何谓“三严三实”？“三严三实”既严以修身、严以用权、严以律己，又谋事要实、创业要实、做人要实。严以修身，就是要加强自身修养，坚定理想信念，提升道德境界，追求高尚情操，自觉远离低级趣味，自觉抵制歪风邪气。严以用权，就是要坚持按规则、按制度行使权力，把权力关进制度的笼子里，任何时候都不搞特权、不以权谋私。

严以律己，就是要心存敬畏、手握戒尺，慎独慎微、勤于自省，遵纪守法，作风清廉。

谋事要实，就是要从实际出发谋划事业和工作，使点子、制度、方案符合实际情况、符合客观规律、符合科学精神，不好高骛远，不脱离实际。

创业要实，就是要脚踏实地、真抓实干，敢于担当责任，勇于直面矛盾，善于解决问题，努力创造经得起实践检验的实绩。

做人要实，就是要对组织、对同事诚信敬业，做老实人、说老实话、干老实事，襟怀坦白，公道正派。要发扬钉钉子精神，保持力度、保持韧劲，善始善终、善作善成，不断取得作风建设新成效。

乾康金融正处于创业高速发展期，公司今年要实现互联网金融的实质转型，要完成客户数量及收入目标的大突破。公司绝大多数员工都能发扬“召之即来，来之能战，战之能胜”的大无畏精神，在工作中任劳任怨，做到“今日事，今日毕”，勇于担当，埋头苦干，出实策，鼓实劲，办实事，不图虚名，不务虚功。

但我们也应该看到，形式主义、官僚主义、享乐主义和奢靡之风，在一些地方依然存在。少数人对公司的规定流程敷衍了事，不深入市场调查，不能制定出有市场竞争力的产品，业绩完不成就归责于外部客观条件；出门必打车，从不考虑公共交通；有飞机就不坐火车，乘飞机还必须指定非春秋航空公司；不是为公司的发展开动脑筋，献计献策，而是热衷于打听小道消息，传播流言蜚语，不利于公司的健康发展。

天下大事必作于细，古往今来必成于实。任何时候，都要坚信空谈误国，实干兴邦。当前，公司的首要任务是做大做强，实现互联网金融的转型，为公司新三板上市创造条件。《乾康金融授信评估平台》软件的开发成功只是万里长征的第一步，公司面临的形势依然错综复杂，市场竞争依然激烈，支撑发展的要素条件也在发生深刻变化，公司到了爬坡过坎的紧要关口，改革“险滩”等着去涉，“硬骨头”等着去啃。因此，乾康员工必须以“专业、敬业、高效、诚信、团结、激情”的企业文化来要求和对照自己，践行“三严三实”，打击不正之风。只有真正做到“三严三实”，保持力度、保持韧劲，善始善终、善作善成，作风建设才能不断取得新成效，其内涵才能不断得以升华。

刘学军/文



巧用EXCEL公式提高工作效率（三） ——COUNT和COUNTA函数的使用

一、什么是COUNT和COUNTA函数

COUNT函数：计算参数列表中的数字项的个数。

COUNTA函数：返回参数列表中非空值的单元格个数。利用函数 COUNTA 可以计算单元格区域或数组中包含数据的单元格个数。如果不需要统计逻辑值、文字或错误值，请使用函数COUNT。

中文名称	外文名称	统计内容	属性
COUNT函数	COUNT function	统计数组或引用中的数字	函数
COUNTA函数	COUNTA function	统计逻辑值、文字或错误值	函数

二、函数语法

COUNT(value1,value2, ...)、COUNTA(a-value1,a-value2, ...)。

value1, value2, ... 是包含或引用各种类型数据的参数（1~30个），但只有数字类型的数据才被计数。

a-value1, a-value2, ... 为所要计算的值，参数个数为 1 到 30 个。在这种情况下，参数值可以是任何类型，它们可以空字符（""），但不包括空白单元格。如果参数是数组或单元格引用，则数组或引用中的空白单元格将被忽略。

三、函数说明

问函数COUNT在计数时，将把数值型的数字计算进去；但是错误值、空值、逻辑值、日期、文字则被忽略。如果参数是一个数组或引用，那么只统计数组或引用中的数字；数组中或引用的空单元格、逻辑值、文字或错误值都将忽略。如果要统计逻辑值、文字或错误值，则使用函数COUNTA。

四、示例说明

	A	B
1	文本	2
2	hello	79
3	2015/6/18	2015/6/19
4	50	95
5		6.18
6	3.14	22:30:00
7	22:30:00	
8	?	?
9	示例说明_表	

如上图（示例说明_表）所示，有A、B两列数据。我们将分别运用COUNT和COUNTA函数进行对比加强了解。

COUNT (A1, A8)，表示计算A1和A8两个单元格有几个数字（不包括A2到A7）。

COUNT (A1:A8)，注意，中间用冒号了，那就是计算机从A1单元格到A8单元格中数字的个数了（这里就包括A2到A7）。

COUNT ("B1", "B2", "123", "hello")，结果就是1, 因为只有"123"一个数字，B1和B2因为加了引号，所以是字符了，不是单元格。

COUNT(A1:A8)结果是4, COUNTA(A1:A8)结果是7。COUNT(A1:A8)只有A3、A4、A6、A7被计数其它都被忽略了, COUNTA(A1:A8)只有A5被忽略因为它是空白单元格。

COUNT(B1:B8)结果是6, COUNTA(B1:B8)结果是7。COUNT(B1:B8)中B7和B8被忽略计数了, COUNTA(B1:B8)只有B7被忽略因为它是空白单元格。

COUNT(A1:A2)结果是0, COUNTA(A1:A2)结果是2。

COUNT(A3)结果是1, COUNTA(A3)结果是1。

COUNT(A4)结果是1, COUNTA(A4)结果是1。

COUNT(A5)结果是0, COUNTA(A5)结果是0。

COUNT(A7)结果是1, COUNTA(A7)结果是1。

COUNT(A8)结果是0, COUNTA(A8)结果是1。

我们可以加深理解到COUNT函数可以计数数字、日期、时间, 而COUNTA函数仅空白单元格不计数。
希望我的分享能给EXCEL使用的读者带来一些帮助与启发。

嵇杰/文

ATM（自动柜员机）运营管理是公司正在进行的项目之一，给银行提供专业化的ATM运行、管理及维护服务。通过项目的实施提高银行ATM设备开机率，降低故障率，保障ATM正常运行。为保障项目顺利、高效运行，我们公司派遣专业人员驻守银行。在软件支持、技术支持、故障排除三个方面为银行提供专业保障。

一、在软件方面我司建立了“ATM监控及短信平台”对ATM机实时监控，可以查看ATM机当前状态、各个模块运行状态、各个钞箱余额。当钞箱低于一定数额或者发生故障时会发送短信提醒ATM机管理人员及时加钞、维护。如果超过一定时间故障没有解决会提升短信等级直接发送给支行负责人。

二、我司派遣工程师为银行提供技术支持。平时有工程师驻守银行，通过监控平台关注设备的实时状态。当设备发生故障时，第一时间电话联系设备管理员告诉正确的处理方法。设备管理员在平时的现金加钞、更换纸卷、更换色带、故障处理中遇到问题时，工程师也会给予帮助告诉其正确的处理方式乃至现场进行指导。



三、我司每半年会对所有负责的ATM设备提供一次例行PM巡检包括：

1. 清除设备各个模块中的灰尘、纸屑和其他杂物。
2. 更换老化齿轮、皮带等磨损严重耗材。
3. 对设备进行测试、设置最佳运行参数。

4. 了解设备最近运行情况，排除设备隐形故障，排除设备管理员遇到的各种疑问。在平时工作中如果设备遇到故障再与设备管理员了解沟通后携带相关备件快速赶往现场进行故障排除。

四、平时工作中，项目组会配合银行给予设备选址、制度制定、考核办法等银行相关工作给予专业意见并协助起草相关文案。

在ATM运营管理中，大多时间是与设备的管理人员——ATM管理员接触。要使得设备的故障低、报修电话少，离不开一个会正确管理设备、正确处理一般性故障的管理员。所以培训一个合格的管理员是十分必要的。培养一个合格的管理员将会给我们的工作带来很大的方便。可以降低设备的故障率，减少故障报修，提高设备开机率。在平时与管理员的电话远程解决故障沟通中也会比较顺畅。

葛祥/文

一、行业及相关行业特征

- 1、什么行业？
- 2、行业所处阶段？（新兴、成熟、衰退）
- 3、行业是否受以经济周期影响？
- 4、行业的整体盈利情况？与企业盈利状况比较。
- 5、企业规模及市场占有率状况，是否为龙头企业？
- 6、行业产能是否过剩？
- 7、行业经营资质是否需有关部门审批？是否受法律政策限制或影响？

二、股东和经营者相关信息

- 8、企业性质是什么？（民营、国有、股份、合资、独资、合伙、个体）
- 9、股权结构是什么？谁控股？企业实际控制人是谁？
- 10、股东以什么方式投资？是否到位？是否抽逃？
- 11、是否有经营团队？经营团队是否有足够的经验？
- 12、企业的组织构架是什么？管理是否有深度和广度？管理是否规范？企业的激励机制和用人机制是什么？企业文化是什么？
- 13、是否有董事会？是否有独立董事？董事会是否在行使职权？董事会对管理层是否有足够的制约？
- 14、企业的历史沿革，近三年经营班子的目标是什么？是否完成？（年终总结）
- 15、企业的母公司、子公司、兄弟公司及其他关联企业有多少？股东的关联企业有多少？关联企业在社会的信誉如何？在我行和他行的融资情况如何？



银行授信前须问企业的100个问题

三、生产经营情况

- 17、生产什么产品或提供什么服务？
- 18、产品或服务的特点是什么？竞争力是什么？（差异优势、技术优势、成本优势、关系优势）
- 19、是否有替代品将影响企业经营？
- 20、产品的市场供求状况分析，是供大于求，还是供不应求？
- 21、客户对企业产品的依赖度如何？（单一产品）
- 22、原材料价格波动趋势和供给情况如何，对公司产品销售的影响是什么？
- 23、原材料质量、保存有什么特殊要求？
- 24、生产是否符合环保要求？（环保批文）
- 25、生产技术是否落后？是否具有自主知识产权？与同行业比较？
- 26、产品的销售渠道是什么？
- 27、是否有销售团队？销售手段是什么？
- 28、产品的销售政策是什么？是否赊销？是否有现金折扣？

四、财务数据分析

- 29、企业近三年的销售收入是多少？是增长、下降还是波动？原因是什么？
- 30、企业近三年的利润总额和销售利润率是多少？是增长、下降还是波动？原因是什么？
- 31、企业近三年的资产、负债、所有者权益是多少？资产负债率是否符合行业特征？
- 32、企业近三年的经营性现金净流量是多少？现金净流量与利润总额之间的差额是多少？现金净流量小于利润总额的原因是什么？
- 33、企业流动资产和流动负债是多少？流动负债与流动资产的差额是多少？流动负债过高是否有短贷长用的现象？
- 34、货币资金中保证金存款和已冻结的定期存单存款有多少？货币资金与抽查的现金日记账、银行日记账、银行对账单是否相符？
- 35、应收账款明细是什么？一年以上账龄的应收账款有多少？应收账款坏账有多少？是否按财务制度规定计提准备？
- 36、应收账款客户是否集中、单一？单一客户是否可能违约或取消合作？
- 37、应收账款周转速度是否符合行业标准？
- 38、应收账款增长额是多少？应收账款增长额与销售收入增长额之间的关系？与利润总额之间的关系？
- 39、存货明细是什么？存货结构是什么？
- 40、一年以上产成品、半成品有多少？

- 41、原材料的采购成本与市场价格之间的差额是多少？是否计提存货跌价损失？
- 42、存货周转速度是否符合同业标准？
- 43、存货增长额是多少？存货增长额与销售收入增长额之间的关系？与固定资产增长额之间的关系？与利润总额之间的关系？
- 44、存货的结转方法是什么？对当期成本和利润的影响是什么？
- 45、存货存放在场内还是场外？存货是否已在他行或第三人质押？
- 46、预付账款明细？采购价格与市场价格比较？是否符合采购合同约定？
- 47、其他应收款明细是什么？在同业中占比是否过高？有无与实收资本金额相近的大额其他应收账款？有无注册资本抽逃现象？有无大额资产转移现象？
- 48、固定资产明细是什么？产权是否明晰？
- 49、固定资产入账依据是什么？固定资产账面价值与实际购买价值是否相符？固定资产评估入账的依据是否充分？评估价值是否过高？
- 50、固定资产是否已在他行或第三人抵押？
- 51、固定资产折旧方法是否符合财务制度规定？对当期的利润影响是什么？
- 52、设备是否为专业设备？是否已被淘汰？变现能力如何？
- 53、在建工程的总投资多少？已投资多少？竣工验收还需投资多少？在建工程投入使用对未来销售收入、利润、融资需求的影响？在建工程是否已抵押？
- 54、土地性质是什么？是否已缴纳全额土地出让金？是否先征后返？地方是否有禁止转让或补交土地出让金后转让的要求？土地是否已抵押？
- 55、固定资产是否已出租？出租合同的期限和付款方式是什么？出租价格是否合理？承租人是否同意租赁人违约时解除租赁合同或将租金缴纳给银行？
- 56、短期借款、长期借款、应付票据明细？各银行授信金额多少？授信余额多少？到期日？利率水平？是否逾期？五级分类？担保方式？是否有短贷长用现象？
- 57、应付账款明细？应付账款期限是多少？一年以上应付账款有多少？是否已违约？是否有纠纷？ 关注公众号：金融人士备忘录，精彩文章不断。
- 58、应付账款增长额是多少？是否高于往年增长额？是否高于平时增长额？是否有调整经营性现金流净流量的嫌疑？
- 59、预收账款明细？预收账款金额与合同约定生产进度是否相符？是否已开出预收账款保函？
- 60、企业营业税缴纳多少？企业进项增值税多少？销项增值税多少？是否与税单相符？与报表销售收入是否匹配？
- 61、企业是否享受各种税费减免政策？是否享受各种补贴？
- 62、企业实收资本多少？注资方式是什么？是否抽逃？

- 63、企业资本公积计账是否合理？固定资产评估增值是否符合市场价格？
- 64、企业经营性现金流入量占销售收入比是多少？
- 65、销售成本占比是否异常？是否存在少结转成本增加利润现象？
- 66、投资收益率是否符合同业水平？投资收益中获得现金的比率是否正常？长期投资是否存在不良资产？

五、用途、期限和还款来源


- 67、企业的贷款用途是什么？
- 68、是否有订单？
- 69、项目贷款是否符合手续？如立项、可研、环评？
- 70、自有资金有多少？占资金需求比例是多少？是否已到位？
- 71、贷款的还款来源是什么？测算还款来源是否扣除铺底流动资金？
- 72、何时还款？流动资金贷款测算企业的经营周期，项目贷款测算企业的每年净现金流量。

六、风险控制手段

- 73、如何控制企业信贷资金流出和销售资金回笼？
- 74、如何监管企业生产或项目进度？
- 75、担保方式是什么？
- 76、抵押物评估价值是否偏高？抵押物是否有瑕疵？
- 77、保证人还款能力如何？
- 78、仓单如何监管？
- 79、是否同意签订个人无限责任担保和远期拍卖协议？

七、收益测算

- 80、授信产品如何设计？
- 81、是否在我行开立基本账户？
- 82、贷款利率是否符合企业信用等级标准？
- 83、是否有中间业务收入？
- 84、企业是否在我行代发工资？
- 85、法定代表人是否办理贵宾卡？
- 86、员工是否办理信用卡？

- 
- 87、关联企业是否办理网银？
88、关联企业和上下游企业是否在我行开户？下游企业是否办理保理？上游企业可否办理保兑仓业务？
89、授信余额是否超我行集中度要求？
90、信用等级是否在AA级以上？
91、抵押率是否在50%以下？
92、授信业务种类和行业收取的资本占用费率是否最低？
八、企业的社会信誉
93、是否到工商局查询企业年检状况、公司章程和股东变更记录？
94、是否到房交所查询企业固定资产是否已抵押或查封？
95、是否到房交所查询企业法定代表人个人财产状况？
96、是否到其他融资银行了解企业的信誉状况？
97、是否到同业或行业协会了解企业在同业间的口碑？
九、法律相关要件
98、是否有董事会决议？
99、借款合同、担保合同是否当面签章？
100、个人无限责任夫妻双方是否当面签字？

马颖涵/文

疯子论股

大家都知道，最近股市很“火”，打开手机朋友圈，不是要去天台跳楼的，就是期待奇迹出现的。有人把桌面上的绿色植物都扔了，我想说如果有朋友在美国或者香港可以寄给他们，因为在那里，绿色是涨的。有的人开车出门看到红灯再也不会抢了，而是每个路口都停在那里静静的看着红灯，那一刻是最幸福的。当然还有些人每天都很理智，每每在朋友圈给大家分析股市的涨跌，当然以悲观的为主，然后最后的总结一定是，问题来了：理财产品到底哪家强？选择XXX公司理财，完成你的人生目标。每当股市大涨，他们就默默沉积，每当股市大跌，他们就纷纷现身。纵览各界炒股人士，不乏能人异士，我则认为，炒股就是数字游戏，每每看到行情上下波动，其实刺激的不是赚多少，输多少，而是那种心跳的节奏，但是每次大行情过后股民的心电图就都是一条直线了，神奇的是几年之后都会复活过来继续活力跳动。

本人已经很久没有玩股票了，原因有几点：本人从小生活在炒股世家，父亲及亲戚早在92年时就投身股海，8岁时坐在父亲的肩上在“上海文化馆”感受资本市场的活力，小孩子自然不懂股票是什么东西，看到那么多人发疯一样的神情，实在不懂他们在做些什么。自此之后每当家庭聚会，讨论的话题就都离不开股市，当时我觉得我是恨股市的，觉得股票至少剥夺了父亲对于我的一半的父爱，现在想来小时候还真的是很傻很单纯。几年前自己也涉足股市，在短短3个月内收益颇丰，第一次感觉到资本市场给自己带来了如此多的财富，而且实在那么多的时间内，之后就一发而不可收拾。半年后，我越来越发觉炒股其实是一件很累的事情，每天完全没有上班的心思，一到单位就时刻关注自己的股票，每天处于亢奋状态，手舞足蹈，两眼通红。然而就当我觉得这样不好，会不会被领导批评的时候，之后发现其实领导的眼眸比我还要红，红得都能从眼神中

看到K线图的那种，全民炒股，全民疯狂。然后，没过多久大家的心电图又都成一条直线了。我回到家向家中的“资深股民”进行心理咨询，为什么会这样。他告诉我：十年股市一场梦，年轻人趁年轻的时候做点有意义的事情吧。当时我有点没想明白，难道资本市场本应该是年轻人的战场吗？这个疑问困扰了我很久，直到有一次我看完了美国大片“骇客帝国”突然我领悟到一些事情，中国股市难道是一个早已经编辑好的程序，是个陷阱，是个谎言？之后我努力寻找种种迹象，包括：中小股民的信息获取不对称，无完善的中小股民保护措施，上市公司各种造假，股市价格与实体经济情况严重背离等。经过孜孜不倦的验证我终于发现了问题所在，当然，一个疯子的结论也没有什么可信度的。发现真相之后的我一直有一种深深的后怕感，会不会哪天在家突然门铃响了来抄水表的。

现在每天在中心上班，以旁观者的态度对身边的同事和下属说，大家还是要专心上班啊，中国的股市不是你们能玩的，有钱不如去澳门赌，至少赔率是对半的。但是我也知道，正常人怎么能听得进一个疯子的观点呢。如今看到大家都已经安安心心认认真真的每天上班了，我也知道，这个时候大家的心电图都已经变成了一条直线了，所以我觉得国家还是做了一件好事情，至少大家再一次投身到自己的工作岗位上去认真工作了，没有造成国家经济进一步的损失。那些已经跳楼的人我想说，大家活着都不容易，疯子的世界是最开心的，我也多麽希望大家有时候能参考参考我这个疯子的意见，笑看一切正常人的行为。

叶硕/文



联想控股香港上市后感想

近期大家都在抱怨中国股市的大起大落，各种段子应运而生；从我司微信群中，也可以看出很多同事都在投资股票，但收获各异：赚钱、亏钱、喜悦、抱怨等等。我希望大家都懂得投资窍门，并且多多赚钱。

投资窍门是什么？我的理解是投资于好企业，其中增长或盈利是重要的指标。其他所谓的概念与炒作，什么都是浮云。有句话说的好：“当潮水退下后，才知道谁没有了短裤”。

什么是好企业？增长，盈利，有社会责任！

在我心目中的好企业，联想就算其中一个，这可能和我为这家企业服务了整整7年有关系。最近香港股市的大消息就是联想控股也上IPO了。从一些专访中可以看出柳传志，这位教父级的企业家在70岁的时候还在为股东利益和员工利益着想，真是值得我们敬仰敬佩。联想好在哪里？可以从不同维度和时间段的很多故事和事迹进行分析，今天我就从增长与稳健的关系方面谈谈。

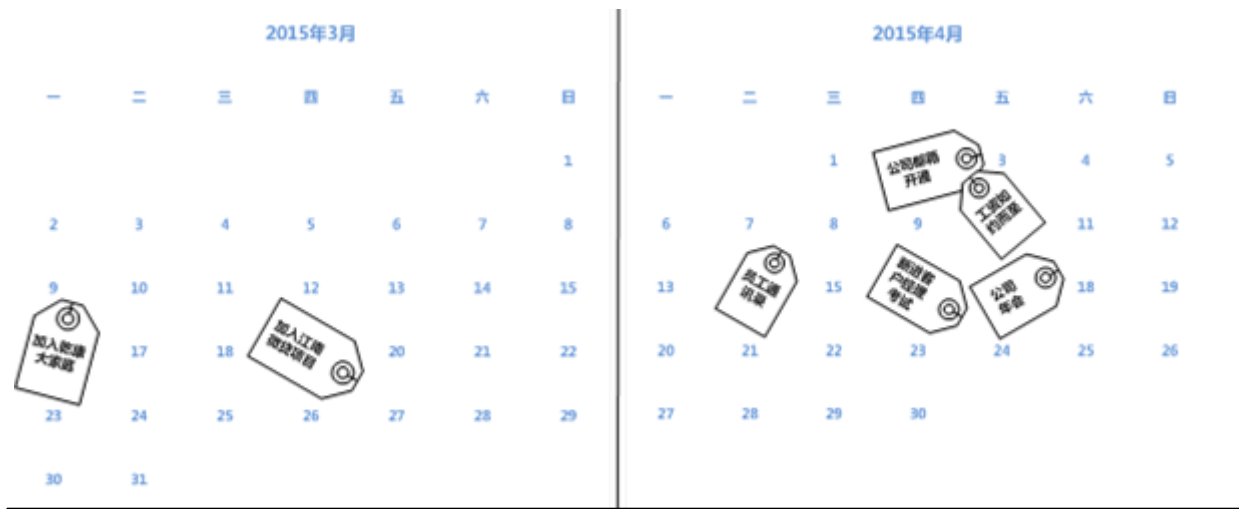
在1996-1998年，联想集团高速发展，当时有个很牛的员工（现在也是大咖）叫孙宏斌，曾创办顺驰资本，现任一家房地产公司董事长，他有很多故事，大家可以网上查询。当时他在联想创造了发展的奇迹，短短2年时间，把联想公司从一个区域性公司发展成为全国性公司。他的管理风格是授权，业绩和狼性。

在一次会议上，孙宏斌问：“谁可以在合肥把分公司办起来？”，当时联想在北京有点名气，华东地区没有名气，所以没有人接招。有一个大学刚毕业的年轻人弱弱地说：“我可以找人1个月注册下来。”孙宏斌说：“如果可以，你就是联想安徽地区总经理。”后来果然兑现。要知道，当时联想有一大批50岁左右的中层干部，22岁管50岁属普遍现象！在高速发展时期，柳传志身体不好，参加员工会议发现：他进入会议室时，大家点头寒暄；而孙宏斌进入会议室时，大家噤声起立。

后来，内部审计过程中发现孙宏斌团队存在诸多经济问题，孙宏斌也锒铛入狱。在联想历次的内部会议中，大家都把这件事情作为经典案例来分析。公司高速发展过程中，员工特别是骨干员工的职业素养与道德一定要过关，否则公司的风险巨大。年轻人一定要给机会，公司要发展就需要创新，需要敢想敢做的年轻人来成就自己、成就平台。当然，从收购IBM的PC事业部到后来国际化的种种做法，联想应该中国企业走向国际化的典范，其业绩也倍受投资者青睐。所以，好公司的成功是多方面的，但大多数都是踏踏实实，做好每一份工作，完成每一项任务。回想当年我进入联想集团工作的时候，其影响力与规模和今天不可同日而语，如果我们坚持今天做的事情并吸取别人好的经验，应该也是有机会成为让人敬仰的公司。

周滨/文

我的乾康日记



以上图文是我认为来到公司后发生的比较重要或印象深刻的事情，像冰箱贴贴在日历上，写的很简单，因此觉得有必要展开来讲讲。

3月16日是我到公司报道的日子，之后接受了公司几天的封闭式培训以及去感受了咱们公司在江阴的项目。“时间”、“成本”、“质量”以及“沟通”便印在了脑海里。

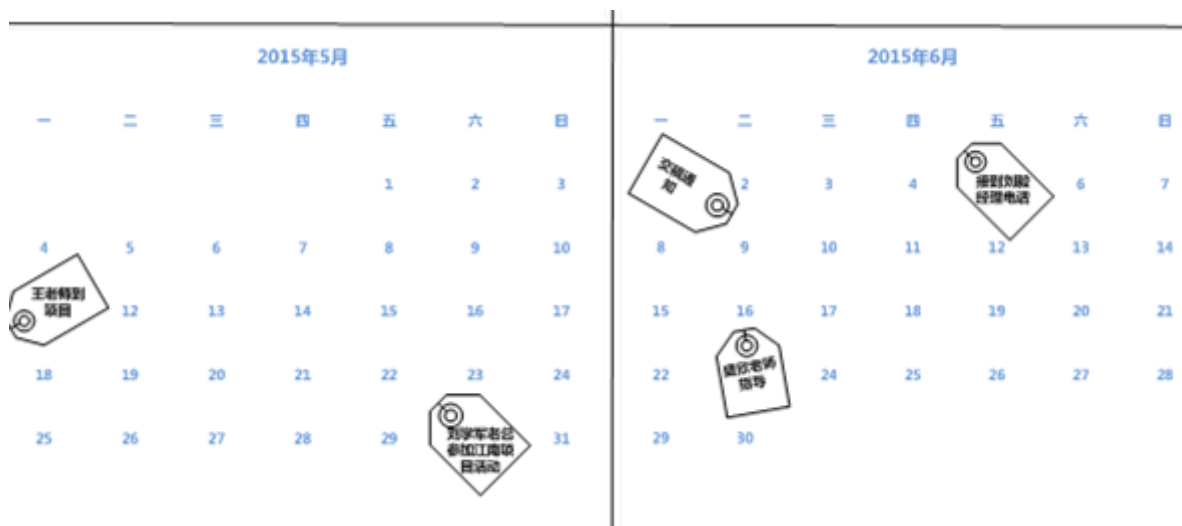
3月19日加入江南微贷项目组，陪客户经理展业和调查的同时学习老师和前辈们的经验和技能。

4月2日我的公司邮箱开通，之前有段时间没有邮箱工作不是很方便，然后跟公司联系，“催促”开通，到最终开通了下來。邮箱开通并不是什么大事，我想说的是在这过程中需要感谢小雷姐的耐心和初始密码变更的提醒。

4月10日不仅仅收到来自公司第一笔工资，也收到了一份如期而至的信用。

4月14日收到了一份关于员工手册和通讯录的邮件，让我对公司制度和人员岗位有了更多的了解。

4月16日有一批新进客户经理需要结业考试，人数？考场？时间？试卷怎么打印、归类以及分发？都需要了解和沟通，那天也学会了双面打印，突然觉得之前自己很“奢侈”。



5月11日王老师加入项目组，需要我带一个组并负责内审。其实，听到这个宣布的时候，更多的是担心，担心自己做不好，于是买了书恶补关于贷款审批及风险控制的知识，加上向老师还有前辈们取了经，这方面有了很大的提升。

5月30日刘学军老总参加江南项目活动，对活动做了点评以及讲了公司对大家的期望，细心的人可能会发现那天是周六。

6月1日收到投稿第二期《乾康金融家》要求的邮件，不知道写什么。

6月5日接到刘毅经理关于社保的电话，要知道如今办成件事不是提供什么什么证件材料就是托什么什么人，而刘经理在这过程中告知了很多可行且简便的解决办法，很快就解决了。事后我在想要是我们的人事不专业或者专业但没告知可行且简便的办法，靠我们自身解决的话成本将是怎样的？

6月23日盛欣老师指出了我上周做的测试题中的不足以及在不同情况下该怎么做展开了指导，使我对IPC技术有了更深的理解。

X月X日……。

有人可能会问怎么写的都是正面的，难道就没有负面的？其实在项目上或多或少的都会遇到问题，关键是我们怎么看待问题，看待问题方式的不同也会影响我们自身对经验和技能等获取的程度。飞机逆风才能更好的起飞，雄鹰冲破阻力才能翱翔天空。何况我们有敬业的领导，有耐心和专业的同事，有优秀的老师和前辈，有……，所有问题视乎都不是问题了。

陈益阳/文

江阴农商银行项目一些感想

到今年7月，在江阴项目满一周岁，也是我成为乾康人的一周岁。在项目上的这一年，感觉整体是丰满的，首先是开长途，在我的人生中还是具有里程碑的，因为从05年开车以来，从来没有开过高速，开天辟地，在江阴的日子是天天高速。今天在总结时，算了下里程也只有3万公里，所以好些东西一旦量化，就不算什么了。二是在江阴项目上，接触到了IPC，虽然以前自己从事了20多年的金融工作，信用社、农商行本来也有做小微业务，但是IPC对我来说还是有提高的，学习IPC技术，并用IPC技术来指导学员，与之前的工作是不同的，也是全新的。三是从一个银行管理者转变到一个讲解者，在逻辑思维上，是有提高的。

综上三点，在乾康、在江阴项目的这一年，是可以有圈有点，值得纪念的

上课是传道授业解惑，我们的应试教育就是灌输、填鸭，学习好的学生其实就是在填鸭过程中找到了学习的切入点，是能动的，所以他会跑得比一起学习的同学快且轻松，在这么多年的实践中，我感觉到能动的学习的人，就像我们跑步时，哪种节奏和你的呼吸是 匹配 的，那么跑步就是轻松的，学习轻松的人就是这样的，在学习中找到了适合自己的节奏。

但是我们的上课是针对大多数的学员，所以，我们要有切合他们学习的方法，寓教于乐，兴趣和激励提升学员的上课热情，在他们积极参与的过程中，就逐步掌握了我们需要传授的知识点，达到上课需要的效果。

两批的学员进行下比较，第一批高压，学员们学得比较吃力；第二批，学员相比较宽松些，不同的项目经理风格不同，方式也不同。

上批学员中，有4个女生非常的典型，她们从来不违反纪律，能完成学习计划，但是不提问，不参与互动，到开始展业的时候，我还记不住她们的名字。展业初期，一筹莫展，半年下来也是业务寥寥，不能说她们不努力，她们每天也出去营销，只是鲜有成果。有次在食堂用餐时，这四个女孩在一起，我坐过去和她们进行了聊天，问她们对于学员们参与团队的积极交流怎么看？她们认为课堂上提出的问题她们全部能理解，同学们回答的问题也很简单，不是高深莫测的，参与也没有什么意义，四个女孩，她们的观点出奇的相似。对话以后我分析了她们的思想及行为规范，第一，她们是认真好学的，但是就是死读书；第二，不主动参与团队的活动，是因为没有把自己置身于团队中，把自己封闭在自我的小天地中了，信息相对闭塞，方向不明确，瞎撞瞎摸，当然没有效率。后来这四个女孩中一个被淘汰了，其他三个被分拆在三个组中，慢慢的小团队解体后，融入其他团队情况有所好转，但是主动融入团队意识还是不够，所以业绩也一直是平平的，在淘汰的边缘。这些是学员们意识形态上的问题。

三表的掌握在学习过程中，一直是比较困难的，因为培训时间短，信息量大，一下子要把学员们的思维方式带到IPC小微贷的模式，确实是我们做老师需要认真思考的。对于三表，我从两期学员的经验来看，理论、练习、分析、再练习、再分析，这是必需的，练习、分析的过程可以形式多样，可以是老师教学生练，也可以让学生讲思路，老师进行分析。在二批学员学习三表上，个人感觉优秀的学员很优秀，这主要表现在考试中和后续的实务操作中，二批的沈宇超、周晨蕾、夏依婷等一批人学得非常的扎实，第一次上会的资料，就让人感到理论知识学得扎实，学员夏依婷到6月底做了7笔标微，从第三笔开始，审查贷款已经是很轻松的事情了。但是学员多，对学员的学习成果真的了解得不透彻，不善于交流沟通的学员这方面是明显很薄弱。这些是学习能力和动手能力结合的问题。

学员成长的过程，分三个环节，通过对于IPC理论的学习，掌握基本的理论知识；通过营销的学习，掌握营销客户的基本技能；通过实践，把IPC理论和营销技能结合，用之于实践，融会贯通的学员，就是业绩佼佼者，每一环节的缺失，都会在整个业绩上有反应。

以上对于我们的培训，客户经理成长某些细节而散发的一些感想。

瞿文英/文

江南项目组内部自我提升活动

为了提升项目组内部整体专业素养，江南银行信用卡项目组联合江南银行微贷项目组于2015年5月末组织进行了为期两天的内部自我提升交流活动。此次活动以演讲的形式，项目组成员之间交流了各自对小微贷技术的心得感悟。项目组各成员在整个交流活动中收获颇多。

演讲交流前:

在课题准备的过程中，大家选择自己比较擅长的或是个人感兴趣的领域后开始做大量研究功课。公司有一套完整的培训体系和相关的培训资料，通过对公司相关的培训资料的认真解读并结合实际业务中的经验，将一条条较为枯燥理论结合案例充实得生动形象。

演讲交流中:

在演讲交流活动的过程中，大家畅所欲言、各抒己见、共同交流、相互提高，掌声不断，气氛热烈，涌现了许多创新的观点以及生动的案例，不断擦出思想的火花。

监点评，评选出三位最佳演讲者（分别为：陆凯婧、刘永安、陈益阳），并为他们颁发本次活动得以顺利开展离不开公司领导的高度重视。这样员的专业素养，为打造乾康企业文化发挥了积极的作
期的组织开展此类交流活动同时，为公司储备更多优秀

演讲分享的最后，刘总与管总讲者（分别为：陆凯婧、刘永安发奖品。

开项目组成员的精心准备以及的活动进一步提升了项目组成员公司“专业、高效、激情”的用。未来江南项目组还将不定期，在自我提升、相互学习的培训师。



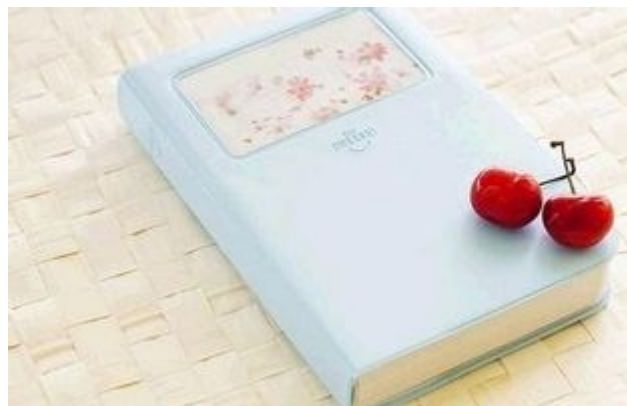
陆凯婧/文



一直以来没有给自己一个很准确的定位，也许是自认为很清高，也许是自己太唯诺不够强势，也许是自己有时候不够自信，也许是自己有时又太过张扬。自己到底怎样？真是还说不太清。

有时候，很想知道自己在别人眼里的自己究竟是什么样子？其实现在想来，真是无所谓，做好自己就是了，又何必太在意自己在别人的目光里咋样？生活在别人的目光里太累！

有时候感觉，别人总是不理解自己，那是因为自己对别人的期望值太高。别人亦有别人的想法和活法，又岂能如我们的模式般生存。



很多时候，我在想，是不是自己太过于追求思想上的东西？也许是没有因为物质的奔波带来的困乏，所以对精神世界里的东西更崇尚些。

物质是生存的基础，但精神是生存的支柱。一直以来希望有一位能够和自己思想上相通的朋友。可是真正有了这样的朋友时，却发现现在当今的社会之中，时间又都去了哪里？“志同道合”此时是感觉那么遥不可及。

近日一直在读梭罗的《瓦尔登湖》，梭罗的思想如同瓦尔登湖般澄澈。梭罗独立、自由、恬淡的思想深深地触动的自己内心那条细细的弦。

“我坐在阳光下的门前，从日出到正午，坐在卢树间，直到太阳照上我的西窗。我在这样的季节中生长，仿佛玉米在夜间生长一样。这远远胜过做任何手头的事情，这样做丝毫没有损耗我生命中的时间，反而给我平庸的时间更显神奇的色彩，我的生命因此更加丰富，更加绚烂。”梭罗在用实际行动证实着自己的思想。

“每一道路，都是命运之路，只有你自己的道路才是你的命运所在，那么坚守你自己的路吧！”梭罗给了我们最好的答案。人生就是如此，没有痛楚怎会体会到甘甜，世界上没有绝对，只有相对，生活中的美，生活中的幸福不是别人给予的，而是自己感受到的。只要我们是善良的，纯正的.....放开自己的心让本我在这个世界中自由的成长，幸福快乐的做回自己吧！

王旭/文

我的成长

鲁迅曾经说过：生命是以时间为单位的，浪费生命；浪费自己的时间，等于慢性自杀。所以说如

来是对他人的生命负责，对自己的生命负责。转眼间，从我来到乾康金融进行培训那天起已经过了足足三个月了。在这期间里，我把所有的时间充分的利用了起来，当然，因为时间的限制，也许有的人会质疑的说在三个月里并不能实质上的学到什么东西。然而学习的时间是有的，问题是我们善于不善于挤，愿不愿意钻。

在这三个月里我以一个项目助理的身份在江南与东台项目组上学习到了小微贷业务知识和为人处世的态度。在此期间，体会也是颇多，首先感谢领导对我的信任和栽培之心，在四月份初期的时候就安排我在江南银行里跟进学习，在试用期后期又进阶式的把我调动到东台项目。

必须要说的是这段衔接在时间和地点上都十分合适，在江南项目的时候我还完全是一个新人，对银行的体系基本只有一个概念的理解。通过一个多月的外出跟进与理论学习，我对整个小微贷流程和重点有了一个大概的理解。当我到达东台项目以后，刚好第二批客户经理的课程培训开始，我担任整个项目行政工作，协助项目组落实日常各种计划安排。对小微贷的整个流程的理解又得到了进一步的加深，而且是通过两个不同地点项目的学习经历而得到的，真的是难得可贵。

在我对小微贷有了一个框架性的了解以后，我逐渐认识到了一个团队管理的重要性，并且开始尝试如何在学的同时并改善和提高工作效率。例如在东台项目上，虽然第二批学员展业刚刚开始，而且每天的上会申请也并不多，然而在这种情况下还需要加班开审贷会，当然同事们为工作而努力加班的精神是需要肯定的，不过效率方面是否有待提高呢？如果后期的二批客户经理的申请量逐步增加，那么以现在这个审贷会的审批速度是极有可能降低整个团队的工作效率的。所以在后期我会参考其他项目组的审贷会流程与形式，再结合自己项目的实地情况，制定出一个经优化的有效率的审贷会流程制度，减少不必要的成本浪费。

关于管理方面，就像刘文新刘总说的，要想提高业务，在前期就要狠抓纪律，所以在项目上我严格记录每个客户经理的考勤，给予相应的奖励与处罚。赏罚分明，公平对待，拍板定下来的规章制度，所有人都要严格遵守并执行。

别人的时间等于谋财
何把时间有效利用起来

最后总结一下，抛开小微贷整个行业特点去分析，“对公司这个以盈利为目标的商业化组织来说，资金、业务、人才储备以及把握稍纵即逝的市场机会，这些必不可少的因素当然是很重要的，许多人都倒在了其中的一环上。也有不少好的成长型公司因为对这些环节的高质量建设，从而突破瓶颈获得了巨大成功，比如微软、苹果等世界级的公司，其实都是这么一步步走过来的。然而，当我们愿意付出足够的时间，深入研究这些巨头的发迹秘密时，也许我们会逐渐推翻之前那些潜藏在内心深处牢不可破的笼统认知，而且会逐渐注意到团队管理在其中不可超越的、居于第一位的重要性。”（《给你一个团队，你如何管理》）

陈一铭/文

时光荏苒，转眼间我加入乾康这个大家庭已有三个月，在这段时间内，我学习到的一切于我而言都是新鲜的，未曾接触过的东西，经过努力，也使自己有了一定的提高。对我来说，这段时间不仅仅是工作，也是对自己的一个考验、一个学习知识和锻炼技能的机会。这段经历对于刚刚踏入社会不久的我来说可谓极其珍贵。

入职是从新员工的培训开始的，一个星期的系统性学习，发现自己渴求的知识正源源不断的向自己走来，到这个大熔炉里慢慢消化。7天时间，给到我的不仅仅是即将要进行的工作所涉及的知识体系的大致轮廓，也让我感受到了公司积极向上的企业文化，消除了我对公司最初的陌生感。

江南信用卡项目，是我接触到的第一个项目，在这个项目上，我度过了难忘的一个半月时间。由于此项目规模较大，项目成员也偏多，因此让我结实了很多的工作伙伴，同时也增加了我学习的机会。我努力寻找机会参与实践，对微贷的流程，如电话营销、调查客户、制作三表等都分别进行了尝试。通过一个半月在项目上的实践与学习，对于前期的理论学习也有了一个落地的过程。总体而言，由于一直处于一个新人和学员的身份定位，在项目上的工作生活还是相对轻松的，工作内容主要是围绕“学习”来展开的，并没有具体的工作任务分配。



感悟

在后期回到总部的咨询支持部进行的工作，更是让我受益匪浅，我需要对各种文案进行撰写，在没有任何模板参照的情况下，全凭自己的思想来创造内容，这对我来说是一项不小的挑战。在完成的过程中，我进行了自主学习，翻阅了相关书籍，在完成工作的同时，也充实了自己。

三个月的时间让我看到了自身的进步的同时也意识到存在的不足之处：业务知识还需不断加强学习，很多知识虽然了解但却不够精通，越深入，发现越多不懂；工作主观能动性还是不够，对工作的预见性和创造性不够；行政协调能力方面也都还有待加强和提高。

前事之鉴，后事之师，这些经历让我不断成熟，在处理各种问题考虑得更全面，在今后的工作中杜绝此前所发生的失误。在此，我要特别感谢部门的领导和同事对我的入职指引和帮助，感谢他们对我工作中出现的失误的提醒和指正。

叶晨旻/文

