



2014年
第三期



CONTENTS

乾康(上海)金融信息服务
有限公司内刊

2014年第3期 总第3期

主 编：刘学军
文字编辑：管荣峰
美术编辑：管荣峰
投稿邮箱：
Liuxj@qkjr.com.cn



2014年11月1日出版



乾康金融
WWW.CARDPAY-SH.COM

【专业论坛】

乾康金融在路上 / 刘学军	01
关于心理测评在个人德行评价中的应用浅谈 / 刘文新	03
短板原理已死优势永存 / 马颖涵	04
客户经理招聘要潜能还是要技能 / 杨光	05
谈金融咨询业务营销有感 / 熊雷	07
项目启动心得 / 周霖	08

【随笔心得】

三十岁后你会站在那里 / 韩婷婷	09
谈谈对兴化项目的一些感悟 / 吉力	11
为什么你的努力一钱不值（网络文摘） / 刘增业	12
一万小时的目标 / 李林杰	16

【交流之窗】

关于营销人员的心理辅导 / 叶硕	17
浅谈金融变革背景下IPC技术的应用价值 / 杨振灵	18
营业额交叉检验技巧 / 罗国峰	19
巧用EXCEL公式提高工作效率（一） / 嵇杰 《INDEX和MATCH函数组合使用》兴化项目	20

CONTENTS

乾康金融在路上

——阿里巴巴美国上市随想

文/刘学军

阿里巴巴1999年10月成立，15年后的2014年9月19日上午9点半（美国当地时间），阿里巴巴在纽约证券交易所敲钟上市，开盘价为92.7美元，当天报收93.89美元，涨幅达38.07%，市值达2314.39亿美元，超越Facebook成为仅次于谷歌的第二大互联网公司。阿里巴巴成功上市，一夜之间创造了上万名从百万级到千万级的富豪。

阿里巴巴在纽约证券交易所上市敲钟人共有八位——两位网店店主、快递员、用户代表、一位电商服务商、网络模特和云客服，还有一位是来自美国的农场主皮特·维尔布鲁格，他的果园盛产车厘子，而这些水果通过天猫卖到了远在地球另一端的中国。



马云自小有着侠义之气，为朋友打架、受伤、多次被迫转学。老师、家长对这个孩子的前途不抱任何希望。1984年，已经两次落榜的马云幸运地考入杭州师范大学外语系。大学毕业后，在杭州电子工业学院教英语。1991年，马云初涉商海，和朋友成立海博翻译社。结果第一个月收入700元，房租2000元，遭到一致讥讽。在大家开始动摇的时候，马云坚信：只要做下去，一定有前景。于是他一个人背着个大麻袋到义乌、广州去进货，翻译社开始卖礼品、鲜花，以最原始的小商品买卖来维持运转。两年间，马云不仅养活了翻译社，组织了杭州第一个英语角，同时还成了全院课程最多的老师。初次下海给马云的感

受是：“我一直的理念，就是真正想赚钱的人必须把钱看轻，如果你脑子里老是钱的话，一定不可能赚钱的。”

在1998年，对马云而言是一段非常沮丧的回忆。马云说，“当时我对一直跟着我的人说，我准备离开北京回家创业，钱也没有，如果十个月以后失败，大家一起找工作，回去创业做什么还没有想清楚，反正我有一个做事业的梦想，你们可以考虑三天，三天以后再告诉我考虑结果，但是三分钟后他们就告诉我‘马云我们一起回家’，当时什么都没有了，幸好，还有一个团队的精神在支持着我”。

阿里巴巴50万元起家，几个人挤在一间小小的房子，饿了就吃口东西，累了就睡上一会儿，当公司的帐上只有两万元的时候，马云急了，跑到美国去找投资商，与人交流，告诉别人阿里巴巴的理想、追求、做法和未来，终于，得到了第一笔投资额，阿里巴巴走出了成长困境。

现在阿里巴巴的核心团队中，有很多人是跟随马云一路成长的，如现任阿里巴巴COO李琪，淘宝网总经理孙彤宇、阿里巴巴副总裁金建杭等等，均是参与创业的所谓“18罗汉”成员。马云说：“他们和我一样，都算不上聪明绝顶的人，但是这几年内成长飞快”。马云的团队内有很多成长奇迹，前台的接待员能够成长为客服总监，宾馆的大堂经理变成了“支付宝”的黄金销售员，马云说，一个组织健康的企业平台，融入创业的激情，加上竞争的机会，会使得最平常的人都成长得很快。

在马云的核心团队内，也有一群“不合常理”的人。阿里巴巴现任的CFO蔡崇信是瑞典AB公司的副总裁、耶鲁大学经济与法学博士，美国注册律师和会计师，1999年因为和马云的一场“推心置腹”而加入阿里巴巴，蔡崇信之后，又有雅虎搜索引擎的底层专利发明人，现任阿里巴巴CTO的吴炯，GE前高管，现任阿里大学校长关

明生等人加入。吴炯回忆说：“2000年5月第一次回国，我顺道去看马云，发现马云的创业团队都挤在马云自己的房子里，所有参与创业的人都掏钱出来放到公司，每个月就拿基本生活费，而且没日没夜在干，这种使命感，我感觉比雅虎当年有过之而无不及，所以我决定加入了”。蔡崇信等人的加盟几乎是个谜。因为这些人加入阿里巴巴之时都已经身价不菲，拥有很高的年薪收入，还有雅虎等美国上市公司的期权收入。而阿里巴巴当时除了一群人和一套理念之外，几乎没有“看得见”的东西，蔡崇信等人的收入“可以买下几十个甚至几百个当时的阿里巴巴”，难道这些人都被马云蛊惑了么？

马云说：“真正优秀的人不是为钱而来的，真正有出息的人是创造钱的，没有出息的人是花钱去的”。而吴炯解释得更加直白：“你们在电影里都看到，解放军冲锋时说，为了全中国的解放事业，冲啊！而国军说，兄弟们给我冲，冲上去每人赏10块大洋。这就是区别。最后谁赢了？解放军赢了！”。

2001年到2003年，在阿里巴巴经历最为艰难也最为关键的三年内，马云还推行过三种“式”的管理运动。因为马云认为，“毛氏运动”对于企业管理变革而言是最为有效的。以“延安整风运动”来统一价值观、统一理想，马云说：“通过运动，把不跟我们有共同价值观，没有共同使命感的人，统统开除出我们公司”。以“延安抗日军政大学”来培训干部团队的管理能力，以“南泥湾开荒”培养销售人员面对客户应有的观念、方法和技巧。马云说：“普通企业想到的，可能是能看到客户口袋内的5元钱赚到手，而‘南泥湾开荒’追求的是帮助客户把5块钱变成50块钱，再从中拿出我们应得的5块钱。马云耗费了很大一笔投入用于这样的培训和运动。

“用价值观来统一思想，通过统一思想来影响每一个人的行为，最后形成合力。”马云说，“互联网业务是需要所有人齐心协力打出来的，没有人可以在互联网公司按部就班，互联网公司需要跨部门的配合，要靠团队力量”。在马云看来，团队的整体主观能动性几乎决定了一

切。

阿里巴巴是一个伟大的企业，他们在管理与发展上的成功经验值得乾康公司学习与借鉴。

与阿里巴巴一样，乾康公司创立初期也经历了一段非常艰难的过程。公司在一间昏暗的小楼房里办公，办公场地只有50平米左右。在公司账上资金不足的情况下，公司管理人员不领薪资，还到处筹借资金为员工发放工资。

与阿里巴巴一样，乾康公司也有一批敬业、忠诚、专业、充满激情的员工。他/她们了解乾康公司的发展目标、理念、经营模式后，克服个人的种种困难，加入乾康大家庭，为乾康金融事业发展贡献自己的力量。

正是有了他们，公司业务顺利实现了转型；

正是有了他们，公司顺利开展了信用卡、小微贷咨询/运营业务，并受到客户好评；

正是有了他们，公司开发了信用卡/小微贷业务相关软件，实现了信用卡/小微贷业务的全生命周期的科学管理；

正是有了他们，公司才能与美国PTC、全国农商银行发展联盟、毕马威、万事达等知名建立战略合作联盟；

正是有了他们，乾康公司才会被国家会计学院彭润中教授发表在亚太经合组织（APEC）的会议论文当中，作为农村金融机构提供金融咨询服务的供应商列入其中。

乾康公司未来的路还很艰辛、漫长，我们还有许多的制度要完善，还需要大力练内功。但我们相信，只要我们万众一心，克服困难，认真做好本职工作，努力完成公司的各项任务，乾康公司就一定能够迎来光辉灿烂的明天！

也许，为乾康公司上市敲钟的就是你！



关于心理测评在个人德行评价中的应用浅谈

目前公司主营业务信用卡和微贷咨询运营中一个至关重要的要素就是对个人信用的综合评价，现在我们各个项目组在具体业务辅导和开展的过程中，前期对客户调查的技术普遍采用IPC的一些调查方法，包括通过客户经理的实地调查对客户的生产、营销和资金状况进行勘察，并利用交叉检验的方法对客户真实的财务信息进行还原，对客户的还款能力等硬信息进行综合评价，另外就是通过对客户和其周围人群的访谈了解客户的软性信息，评判客户的德行状况和还款意愿。由于我们辅导的银行客户经理大多为刚刚踏入社会的大学应届毕业生，社会阅历普遍不足，营销和沟通技巧尚有欠缺，因此这部分客户经理在客户软性信息的调查方面都存在一定程度的困难，这就为银行风险防控体系的建设带来隐患。如何在短期内提高客户经理对客户软性信息的把控能力，除了通过专业培训和实际操练，另外是否可以利用一些科学的方法和工具来帮助这些客户经理了解客户真实的软性信息呢？答案是肯定的，这方面国外已经做过许多有益的尝试，以下就心理测评在个人德行和还款意愿调查方面的应用谈一下个人的看法。

心理测评就是通过科学方法和手段，对反映在人的行为活动中的心理特征，依据确定的原则进行推论和量化分析，并给以相应的科学指导。常见的心理测试按目的可以分为以下几种：

1. 能力测验：包括智力测验和特殊能力测验。前者主要测量人的智力水平，后者多用于升学、职业指导服务(如绘画、音乐、手工技巧、文书才能、空间知觉能力等等)。
2. 人格测验：主要测量人的性格、气质、兴趣、态度等个性特征和各种病理个性特征。
3. 记忆测验：包括短时间记忆测验和长时间记忆测验，主要用于外伤引起的记忆损害和老年人记忆减退。
4. 适应行为评定：评估人们社会适应技

能，包括智慧、情感、动机、社交、运动等因素。

5. 职业咨询测验：是近年来发展迅速的心理测验，由于许多年轻人希望在未来竞争中既能发挥自己的潜能、气质，又能适应自己的兴趣、爱好，因此在择业前往往求助心理学家。

目前我们对客户软性信息的调查主要集中在户籍、年龄、性别、教育水平、婚姻状况、家庭情况、是否孝敬老人、邻里关系、社会地位、性格特征、是否有不良嗜好、是否有不良信用记录和犯罪记录，这其中家庭是否和睦、是否孝敬老人、邻里关系是否融洽、性格特征以及是否有不良嗜好等软性信息（德行评价指标）是调查的难点，要调查到客户的真实信息是颇费周折的，没有一定的技巧、方法和时间投入是难以达到目的的。

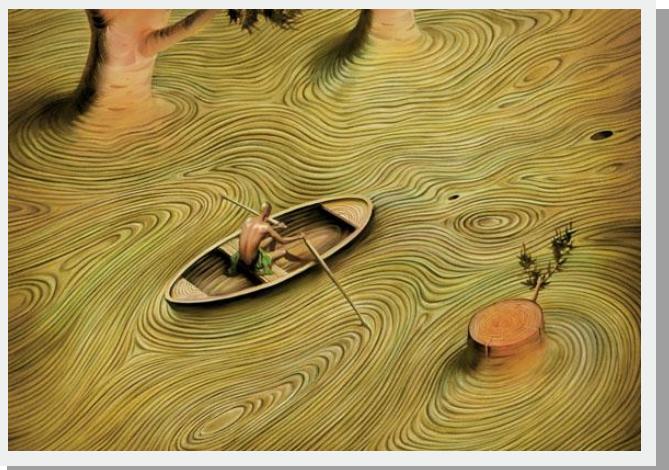
随着科学技术的快速发展，现代心理学的研究已经触及到人性的方方面面，国外研究机构已经利用心理学的研究成果，在考量人的性格、行为方式和品行方面做出了许多有益的研究并形成了一整套极具实用价值的研究成果，利用这些研究成果来指导我们的实际工作将会起到事半功倍的效果。在中国文化中，德是人格和心性完整的体现，德常被称之为德行，道德也为品行。夫德行者，在心为德，施之为行。虽然在目前纷繁复杂的社会大环境中，国人逐利的心态愈发具有



普遍性，但是中华文化几千年的积累和沉淀，已经在我们成长的轨迹当中烙下了深深的印记，绝大多数人还是会遵循一个传统的伦理道德规范和人生价值取向。针对国人的这一共性特征，假如能够设计一整套符合当下中国人德行考量的心理测试题库，利用计算机技术纳入到软件系统中，根据被测试者回答每一个问题的不同选择软件系统提供下一个更具有针对性的测试试题，最后通过整套测试题目的选择结果综合测评出被测试者在德行方面的各项评价将会大大提高客户经理的调查效率。而且心理测试还有一大妙处就是被测试者在选择的过程中是无法知道这个测试题目想要得到的结果，这将会有助于避免被测试者通过题目揣摩调查目的而提供虚假信息的可能，这对提高银行风险防范的能力具有一定的辅助作用。

当然尽管心理测评是心理学研究的必要手段，然而要注意的是，心理测评只是提供一定的参考。人是发展成长和变化的，心理测评仅仅提供个人在进行测试的那个时间点的状况特点，因此过分夸大心理测评的效果也是不对的。在此需要特别提醒的是，心理测评只能提供一个专业的心理学方面的参考，并不能为一个人下终生的论

断。无论任何人，在对测评结果进行解释的时候必须慎之又慎，不要把心理测评结果当成是“终生的标签”。当事人在心理测试的时候是一种心态，测试以后可能又是一种心态，还有心理测试题是否恰当、是否有暗示性、当事人对心理测试的态度、测试答案怎么分析都是影响心理测试的因素，因此心理测试目前还只能是作为客户经理在对客户软性信息调查的一种辅助手段，切不能过分夸大心理测试对调查结果的决定作用，实际工作中还需适当的调查技巧和方法与心理测试进行有机结合方能了解和掌握客户的真实德行状况。



短板原理已死，优势永存

文/马颖涵



以前有一个著名的木桶理论——一个木桶能装多少水，取决于最短的一块板。在工业化时代，这个理论的确非常有效。但是在全球互联网的时代，这个理论实际早已破产。

今天的公司实在没有必要精通一切，如果财务不够专业，可以聘用比自己更有优势的会计师事务所；如果在人力资源上欠缺，可以聘用猎头或者人力资源咨询机构。市场、公关如果是短板，有大量的优秀广告和宣传公司为你量身定做；同样的还有法律服务、战略咨询、员工心理服务……当代的公司只需要有一块足够长的长板，以及一个有“完整的桶”的意识的管理者，就可以通过合作的方式补齐自己的短板。

所以今天的企业发展从短板原理，变成长板原理——当你把桶倾斜，你会发现能装最多的水决定于你的长板（核心竞争力），而当你有了

一块长板，围绕这块长板展开布局，为你赚到利润。如果你同时拥有系统化的思考，你就可以用合作、购买的方式，补足你其他的短板。

百事可乐在中国的战略就是这样：他们把所有的制作、渠道、发货、物流全部外包，只保留市场部的寥寥几个人运营百事可乐的品牌。仅仅做好品牌这个长板就好。你今天喝到的青岛啤酒，都来自你附近方圆100公里的啤酒厂，瓶子和盖子来自另外一家专门做瓶盖的厂家，而青岛啤酒做的仅仅是拿出自己的配方，贴上自己的标签。GOOGLE在2014年初宣布29.1亿美金把摩托罗拉移动出售给联想，出售一周，GOOGLE股价上涨8%，理由也基于长板理论——CEO佩奇解释说：“这笔交易谷歌将精力投入到整个安卓生态系统的创新中，从而使全球智能手机用户受惠。”翻译成这里的话就是：GOOGLE就是做系统的，我们买回来个手机公司回来补短板（硬件），现在发现不如专注我们擅长的长板（系统）更好。

伟大的公司也没必要每块板都强，而是把一块板做到极致——淘宝做好了交易平台；小米做好了粉丝互动；新东方做好了精神建设；腾讯则抓住了几乎8成的中国网民。

专业的细分让我们无法补齐所有的短板，互联网让企业内外信息流通的速度，都让合作的成本变得越来越低。这个时候，当一个工作做不好，你找到合作者的机会和成本都越来越小。与其非得要花精力治愈自己的某些“顽疾”，不如花同样的时间和精力，把自己的优势发挥出来。现代很多经理人的工作方式，就是自己+助理+外脑+导师的工作方式。

所以在职业生涯发展中，最好的能力策略是：“一专多能零缺陷”，“一专”指让自己有一项专长非常非常强直至才干；“多能”指有可能多储备几项能力可以搭配着使用；“零缺陷”指通过自身努力和对外合作，让自己的弱势变得及格即可；而最需要避免的情况是“性情大于才情”——你有些小优势，但是由于与你合作的成本太大，没有人愿意和你合作。

这与应对疾病的策略一样——先让自己别得快速致死的“急性病”（比如工作态度、诚信、合

作能力、基本的综合能力），然后和自己的“慢性病”和平共处，（比如某些方面的天赋与技能不足）专注发挥自己的优势去。

历史上不乏这样的例子：丘吉尔、罗斯福与林肯，都是著名的终生抑郁症患者。林肯的抑郁症甚至严重到在婚礼上临时发作，落跑而无法正常结婚。但即使是抑郁症发病的间隙，也足够让林肯发起南北战争、丘吉尔与罗斯福打赢二战。乔布斯是个扭曲现实、怪癖和不近人情和挑剔苛刻的家伙；周星驰是个出了名的坏脾气和反复无常的人；马云则以忽悠和出尔反尔著称。对于企业，他们意识到自己的问题，知道自己的有长板，短板也需要其他人弥补，对于他们自己，他们则始终关注自己的优势——这让我们看到了伟大的林肯、坚强的罗斯福、永不妥协的丘吉尔、追求完美的乔布斯、搞笑的周星驰和帮助了千万个生意人的马云。把白色一面发挥出来，就已经足够。

让我印象最深刻的长板选手是物理学家霍金——霍金1942年出生在英国剑桥，在21岁最自由的年龄患上肌肉萎缩症，一辈子被禁锢在轮椅上。43岁动的穿气管手术让他从此完全失去说话的能力，他全身只有三根手指能动，通过敲击一个按键，合成人工语音演讲、写作、一个一个字母的敲出《时间简史》。他被认为是在世的最伟大科学家。普通人也许难以理解他物理学中的高度。但是从生涯来看，霍金拥有的仅仅是一个天才的大脑和三根手指，其他的每一个部分都比你我差太多太多，即使聚焦这样的资源，也能撑起一个伟大的生命。



客户经理招聘要潜能还是要技能？

文/杨光

在追求创建有效的招聘战略的过程中，我们往往会陷入迷思，为了确保招聘工作支持企业战略目标的关键，在候选人的选择和招聘上，到底是聘任潜能还是聘任技能。

甚至很多面试了多年的面试官都不太清楚，在潜能与技能之间，重心应该定位于何处。而对于信用卡客户经理这样的岗位，明确选聘的解决方案，引导建立企业人才遴选体系，确定任职潜能和技能的完美结合体，从而确保企业有效地招聘和利用人才，实现经营目标。

客户经理的岗位能力主要有：沟通能力、销售技巧、不屈不挠、积极主动等。在这几个要素中，销售技巧只是其中的一部分，不能扩大化地将技能或者说销售经验放在首位。在这样的方向下，聘任不是基于应聘者做过什么，也不是基于他掌握了某些技能或知识体系，而是基于他的能力和潜力。某些情况下，这种类型的招聘战略才具有真正的意义。

在现下劳动力市场紧缩，人才库匮乏的大环境下，要找到具备企业所期望的经验、背景、知识等的合适人选越来越难。面对现实，适时地转移重点，把能够发展成适合某个职位的整体潜力作为招聘流程的一个关键部分才是重点。

在以往人才选聘的过程中，我们往往发现很多具有多年销售经验，掌握丰富销售技巧的面试者对于信用卡的销售模式并不认同，这样的面试者即使被录用，能“生存”的时间也不会太长。信用卡客户经理的工作内容并不繁复，企业给到的培训也很多，在面试中更多的关注他们以往经历中的闪光点，以及和企业文化、企业核心价值观的匹配程度，这才是面试中需要去观察和挖掘的。企业只有通过聘任符合标准并能融入其中的个人，才能长期延续企业的发展。

在面试中我们可以重点评估应聘者的以下特征：

1、天生的能力。这是一个突出特征，因为这种类型的评估正好注重应聘者能做的事。许多人争辩说，在应聘者是否有能力成功开展工作方面，智力测试的结果完全能提供可获取的最佳信息。在某些情况下的确如此。然而，如果激励不够充分，即使是最有能力的人也不会发挥企业所期望的能力。认知能力评估的种类繁多，这些评估是“以潜质为本”的招聘流程的绝佳组成部分。

2、工作价值观。如果招聘建立在潜能的基础上，那么要确保应聘者的价值观与企业的价值观保持一致。确保个体保持积极性并致力于真正运用他的潜力，工作价值观就是一个关键因素。各种各样的评估可以有助于明确界定企业的价值观，并且评估应聘者的这些价值观，以确保企业与个人的和谐一致。

最后，在面试的过程中，不仅仅关注面试者已有的技能，而是更多地关注其职业目标和志向，力求因潜能而聘任，就有助于确保企业在使用这样的应聘者时，走向正确的方向和重点。



谈金融咨询业务营销有感

文/熊雷

2014年8月29日终于与东台农商行签署了微贷咨询服务协议，回想半年来的营销工作颇为不易，前后主动拜访3个客户，终于成功拿下一个项目合同。

金融咨询业务的开拓还是需要转介绍或者项目的示范作用才能提高成功率，东台微贷项目就是因为在兴化进行交流，现场介绍项目运作项目，了解客户真实需求，及时进行回访，协调公司领导及外部资源进行公关，才签下项目。

在做业务的过程中，觉得金融咨询公司的销售人员需具备以下的基本素质：

第一条：产品专家。销售人员首先对本公司销售的产品了如指掌，如乾康公司的销售要了解小微贷和信用卡的基本知识及项目运作方式等，这样才能详细把业务情况介绍给客户，同时能使客户对我司的产品产生信服。同时也要根据客户提出的需求，迅速制定相应的方案给客户，以便满足客户的需求。

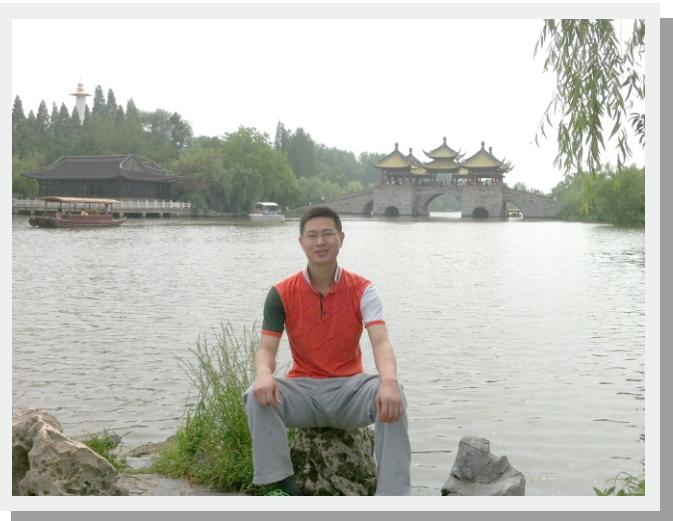
第二条：有一定的心里学基础。成功的销售人员都是极为“用心”的做好每件事，为了完成任务，竭尽所能采取各种行动及策略。见客户之前了解拜访单位及对接人的特点，做好拜访前的工作；同时也需了解对接人及目标单位最关心、最担心的事情，这样沟通起来才能做到有的放矢，交流更有针对性。

第三条：交际沟通能力较强。销售人员必须具备较强的社会交往能力，在任何场合都能应付自如，见机行事。有些问题在正式谈判场合不能得到解决，而在社交场合（特别是酒桌）可能能得到圆满解决，此次东台项目特别感谢周总的外围帮助，加深了高层的关系，为项目谈判打下良好基础。同时销售人员需要知识广泛，以便很快找到与客户共同感兴趣的话题，这样经过交谈可以加深相互了解，能彼此留下良好的印象，双方关系也可以进一步改善。

第四条：灵活的应变能力。在销售过程中，

销售人员接触的客户很复杂、很广泛、客户有不同的文化知识、思想观念等；需要销售人员观察对方的特点，以适应不同客户的具体要求。只有具备较好的专业知识，充分的自信心，加上较好的应变能力，才能沉着的解决客户提出的各种问题，不错过每次交易的机会。

“勤奋+激情”永远是一个好的销售人员不可或缺的素质。生活很残酷，但是我们一定要充满乐观的心态，自己激励自己前进。销售人员并一定是一分耕耘一分收获，我觉得我们的销售工作是“一分耕耘零分收获，五分耕耘零分收获，十分耕耘十分收获”。必须全力以赴的努力，可能才有十分收获。



项目启动心得

文/周 霖

2013年，乾康金融在公司领导层的决策下，确定了今后工作上的指导思想、发展目标、发展思路和相关的一系列筹备工作，将“深化转型升级、着力经营提升”作为主基调，成为公司上下自2013年开始各项工作的指导思想和总体要求。

2014年9月，一个激动人心的时刻，东台农商行小微贷咨询项目在公司领导的关心和同事的努力中正式启动，我也由这一刻正式成为乾康金融项目经理中的一员，通过进入公司后了解的一系列项目案例及相关文件，我对开展项目管理工作有了更深刻地理解，现谈点心得体会。

管理提升是企业发展永恒的主题，是企业提高竞争力的关键，加强管理是企业培育核心竞争力的有效途径，是企业提高经济效益的重要法宝。近年，很多公司在更新观念，不断推进制度创新的同时，大力推动管理创新，有效地提升了企业效益，促进了企业发展，取得令人钦佩的经营效果。由此可见，企业管理对于发展的重要性。

作为一名项目经理我深刻体会到抓落实，是事业成败的决定因素，更是管理提升的关键所在。事实证明，我们所取得的每一项成绩，都是狠抓落实的结果；所存在的缺点不足，很多是不抓落实或者抓而不实的后果。要抓好落实，必须从以下几方面着手：



第一，完善各项制度，用制度来管理，靠制度来落实。制度是由人建立的，也要靠人去执行和维护。执行制度、落实制度比建立制度更重要也更困难。再好的制度，如果不去严格执行、认真落实，都难以发挥作用，甚至会适得其反。东台项目组在项目总监的带领下，通过深入学习东台农商行的各项管理办法和制度，力争在项目启动前期的制度建设上下足功夫，从项目组建以来制定了《9—11月工作计划》《制度差异化分析》等一系列工作文件，初步明确了各项制度办法的重点及交付时间。下一步要强化制度意识，狠抓制度的执行和落实，用制度推动各项工作再上新台阶。

第二，细化工作任务，明确工作责任。目前，项目部机构设置较为完善，有项目总监、项目经理、项目顾问、项目助理，各岗位的工作分工明确。按照“统筹兼顾、合理配置、提高效率”的原则，下一步需要将各项事务落实责任，责任到人，保证各项目标任务落到实处，提高工作的协同性、整体性和有效性。

第三，目标管理。树立目标管理意识，通过优化工作计划，在源头上找出工作中的重点及不足，制定对应工作计划，从而为每一个目标的顺利达成奠定基础。对全体员工进行目标意识宣传再教育，坚持把目标管理作为项目工作的重点



和难点紧抓不放。按照精细化管理要求，牢牢抓住计划、执行、控制全过程，提升运营管理水准。强化目标管理力度，合理安排各项工作进度。

作为东台项目的项目经理，我将结合自身工作岗位的具体要求，扎实做好本职工作。不断地学习并提升整个项目组的项目管理技能及创新能力，全面掌握项目运营所需的各项主要工作

和基本要求，同时紧密结合工作实际不断充实专业知识，并结合到实践中去。按照管理提升活动的具体要求，不断提高理论和业务水平，带领项目组全体人员认清形势，明确任务，统一思想，凝心聚力，把各项工作统一到公司重大决策部署上来，坚定信心，扎实工作，努力在公司实现转型升级、经营提升的道路上建功立业，争先创优，为公司发展贡献力量。



三十岁后你会站在那里

文/韩婷婷

我很庆幸在年轻的时候读到这篇《30岁后，你站在哪里》，让我对未来有个设想和安排，让我每月在领到薪水后能巧妙的安排我的资金，为30年后的自己，安排一个站得稳、靠得住、躺得舒心的驿站。



这篇文章开头便把人引入一个路口，看到一位中年男人举着广告牌，作者的儿子问，为何同样是成年人，有的站在路口晒太阳，有的站在快捷店柜台，有的却站在百货公司吹冷气。作者说，这是很正常的事，每个人想站在哪里，会站在哪里，都是自己的选择。作者儿子问，那么，为何路口那位先生不立刻就选择去快餐店上班，或是去百货公司吹冷气，同样是有钱赚啊？作者说，我所说的选择，不是他们现在的选择，而是他们半年前，甚至是三或五年前的选择。他们现在想站在什么位置，或不得不站在什么位置，都取决于他们在一段时间之前所做的决定，加上本身努力及时间的累积，他们才能站在这个位置，并不是你当下想做什么，就能随心所欲的。

一个未成年的孩子听不懂这些道理是正常的，他在奇怪那个举牌大人为何选择如此辛苦的工作。然而，20几岁的年轻人中，又有几人能听懂这看似简单实则深刻的道理呢？20岁的时候，你站在哪里？有的站在父母的羽翼之下享受生活，成为靠爸族；有的有一份工作了，赚钱后没有规划的

把薪水花光，成为月光族。这样的人生，看似潇洒随意，但是，作者说，是和站在狗笼里的狗猫没有两样。狗和猫没有自由，而你，没有财务自由，没有逃出笼外去享受更多人生体验的自由。

我想，我们应该清醒的认识到这样安于现状墨守成规的生活是多么可怕，五年或者十年后，我们还是踏步在原地，望着已经冲在前面有车有房有高质量高品味生活的人兴叹吗？理财意识的觉醒就意味着，我们开始规划人生，开始设想的30岁后，我们应该站在哪里，不做豢养的宠物，要做一个拥有自由的人。

文章中叙述的几个现象值得思考，归纳几点：

其一，不是做得愈久领得愈多。做得久也未必能领得多，一切以实力见真章。有一名想加薪的员工要求老板给他加薪，理由是他有25年的经验，老板是这么回答他的，你没有25年的经验，你只是同一个经验用了25年。我们身边有许多这样的人，总觉得自己经验丰富，可是到了关键时刻需要他去解决难题时，他却无任何办法可言，而年轻人却能轻松解决问题。所以公司愈来愈倾向于依照能力与贡献调整薪资。

其二，倚老卖老与论功行赏有区别。一个目前工作有出色表现的人，理应能继续向上提升到更高的职位，而如果你到一把年纪还在做零技术需求的工作，在同一职位上停滞不前，就表示这个人可能连目前的职务都无法胜任。

其三，履历不要像“现代警世录”。伙伴们喜欢频繁的变换工作，而且每个工作都毫不相干，是履历中的致命伤。履历反应的是求职者的市场价值，不断地跳槽和转换工作容易被贴上“定性不足”、“适应力不佳”的标签。履历中出现空档，会被怀疑是遭到资遣或开除。

其四，即使下班后也要想想工作的事。对于工作很辛苦的人来说，下班后就想放松不想工作上的事，我也一样。看完这篇文章后，我突然明白，人与人的不同就是体现在8小时以外，8小时以外你在做什么非常重要，有的把时间浪费在一些杂事上，有的上微博、上微信看朋友动态，而

有的人在不断的学习不断的充电，创造了提升自己的价值。如此，下班后的时间应该想想工作和学习。

其五，不要满足于3坪大的房间。几个合租的年轻人，每人分到3坪大的地方，每人一张桌子一张床，他们觉得房子是睡觉的地方，够住就可以，他们不敢面对房贷的压力去买房，也有等父母给买房子的，否则就没有结婚的打算，甚至有的理直气壮的指责父母不给买房而无法结婚。最近论坛里许多年轻人写出了买房的艰辛历程，在这里我由衷的敬佩，敬佩他们的励志精神和不服输的勇气，有了自己的房子，根基会更稳，更有安全感。

其六，守着三大坪，未来只能睡草席。20几岁的你，如果还当月光族，如果还睡三大坪，如果还玩游戏，或如果因房价高不买房，因生小孩成本高而不生，你仍旧每个月1/3的薪水付房租，当30年退休后，连养活自己都成困难的时候，届时孤家寡人的你，还能指望谁来替你付房租？

以上种种，都在告诫我们如何为自己定位，如何利用好当下的宝贵时间，为未来的选择奠定好根基，这是决定未来的30岁后，我们会被这个社会推到什么地方，什么位置，什么岗位。最好，我们不要举牌度日！那么，我们当下要做的，除勤于工作之外，就是重视理财，学好理财，越早越好，最好从第一份工资开始，每月为自己存贮积累，并不断的开源节流，为自己的未来创造财富。



谈谈对兴化项目的一些感受

文/吉 力



时间总是在不经意间悄悄地溜走，弹指间兴化一年的咨询项目就快临近尾声了。让我感到庆幸的是，我算是公司第一批全程参与微贷项目的人员，对于整个微贷项目的运作虽谈不上多了解，但也确实是切身经历过了，项目期间还是有很多的东西值得我去回忆和总结的。

刚进项目时的情景至今还是历历在目，项目初期的工作任务虽然繁重，但最终还是坚持下来了，现在回想起来支撑着我一路走下去的就是一种信念，而这种信念就是“不能半途而废”。那些频繁跳槽的人往往是不会在事业上有所成就的，在做出选择之后就不能轻易放弃，否则既是对个人的不负责任，也是对公司的不负责任。当时我就想，既来之则安之吧。

作为项目成员，也做了不少的事情，而这些事情可以用一个字来形容：杂。“麻雀虽小，五脏俱全”，其实项目在运作期间本身就是一家小的公司，这是由其工作性质决定的。可以这么说，我在项目期间做过文案编写、人事管理、财务管理、数据分析，审核、设计研发等工作，总之内容挺充实的。

项目在不同的阶段体现的工作内容也不尽相同，在尽职调查阶段，如调查问卷的设计，问卷数据的分析，市场调查报告的撰写等等，都是在锻炼自己方案设计、数据分析及编写文案的能力；人员培训阶段，更多的则是人事管理、财务管理等工作；体系建设阶段，接触最多的当然就

是文案的编写；市场开拓阶段，工作内容则是综合性的，基本上涵盖了作为一家公司所有该做的事情。另外，我也有幸跟着项目经理打单，体会前端的营销工作。因此，项目的工作内容杂而不单调，每天都很充实。以上就是我在兴化做项目助理的一些感受。

人有了目标、规划才会进步地更快，作为一名公司职员，结合我现在的职位，想要晋升那只能是朝着项目经理的方向努力，那么项目经理必须具备哪些能力呢？

仔细想想，项目经理做得更多的是与银行之间的沟通协调，也就是要处理好与客户的关系。项目的好坏本身没有评判的标准，好与不好全在于客户的评价。简言之，我认为项目经理必须具备良好的沟通与协调能力，能从容应对项目期间出现的各种问题，从而实现对项目的整体把控。当然，项目经理还应具备丰富的理论知识及扎实的文案功底。其实，做微贷项目助理，就是一个积累知识与提高文字功底及沟通能力的过程，而其中需要注意的就是在平时观察项目经理如何与银行方面沟通，如何处理项目中出现的棘手的问题。

兴化项目，给我的东西真的太多太多，当下还是得做好本职工作，朝着目标努力。路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。



为什么你的“努力”一文不值？

文(网络文摘)/刘增业



让一个研究生男收集一份资料，快下班了问结果，竟然毛也没有。见我要怒，他慷慨激昂地说：“我已经很努力找了，但真的查不到。”

作为主管，“我已经努力”这话我不知听过多少次，每次都要面对一张无比诚恳的脸。但我要说：你的“努力”一文不值！

【一】

工作以后还把“努力”当免死金牌的人，都是混入职场的“学生党”。当年他们考试没考好的时候，因为已经头悬梁锥刺股地努力了，所以父母心疼，老师同情，摸摸他们的小脑袋说“没关系，下次继续努力嘛”。而到了职场上，你最好不要再嗑这些从学校带出来的药丸。如果你还是没有脱瘾，那建议你问自己三个问题：

1) 你可以不“努力”吗？

当然不行。

因为“努力”这两个字，本就应该是每个人站在职场起跑线时的觉悟。这是最基本的角色设定。一个整天把“我已经努力”挂在嘴边的人，就像警察喊着“我要见义勇为”、医生嚷着“我要救死扶伤”，不是很可笑的事吗？

2) 你的工资是按“努力”来计算的吗？

当然不是。

绩效的构成，无非是任务完成的数量和质量，也就是你做了多少和你做得多好，与你流了多少臭汗没有半点关系。“努力”了一天却没有像样的结果，那你今天对公司的贡献就是零。如果一家

公司全是像你这样“努力”的人，你说前景会是如何？

“工作是否完成”是基数，“你有多么努力”是系数。残酷的事实是，当基数为零时，系数再大也没有任何实际价值。试想，如果成龙没有那些好作品，他一身的伤还有意义吗？如果爱迪生没有找到钨丝，那他之前的上千次失败，还有谁会去在意？

3) 甲乙两个人，甲每天加班到半夜十二点，连老婆生孩子都是请假一小时去瞄一眼然后回来继续玩命干活，但任务还是完不成；乙每天上班喝咖啡看杂志，准时下班零延误，但交代的任务却完成得妥妥的。请问，你更欣赏哪一个？

当然是乙！

不用“努力”就把工作做好的人，才是精英。如果你“努力”了还是做不好，那你干脆辞职吧——既然你完全燃烧了小宇宙都还是不行，那你实在不能胜任这份工作。所以按照这个逻辑，如果你还想干下去，那越是工作没做好，就越不能声称自己“努力”了，反而要说“我还不够努力”，才能隐藏自己能力的天花板，让别人对你还抱有希望。

【二】

“努力”这样的褒义词，最好留给别人去评价，而不是自己来标榜。就像别人说“你好帅”，那才是真的帅；自己说“我好帅”，那是真的不要脸。

可为什么很多人还是忍不住要说呢？一是看得见的成绩拿不出来，所以只好拿无形的“努力”来充数；二是知道自己的“努力”肉眼无法识别，不喊出来就被当空气——其实不过是“此地无银三百两”。

“我已经努力”这话，无非是掩饰自己叫苦、认怂的熊样：“我已经累到不行了，这活儿还是别找我了吧。”这样的情况出现三次，基本就耗光主管对你的信任。

有的人嘴上说“我已经努力”，但身体却很老实，坐得慵懒，戴着耳机，吃着水果……心





越是把“我
得保持优雅，而隐
们的脚在不停运动，只是藏在别人看不到的水下。

理学家说，肢体动作占印象分的55%。所以，如果主管看不见你努力的身姿，又怎么相信你努力了呢？

如果是一个团队项目，上级问责的时候，抢先说“我已经努力”的人，注定要遭众怒——“就你一个人努力了，我们都是懒羊羊是不？！”而你看那些明星，每天收工后都要对片场里的所有人说“你辛苦了”——因为肯定别人的努力，才能得到更多的支持。

已经努力”挂在嘴边的人，其实越难成功。因为成功者懂得藏努力的狼狈。就像天鹅在水上轻松优雅地游着，但其实它们的脚在不停运动，只是藏在别人看不到的水下。

【三】

如何体现“努力”的价值？一是取得实质的成绩，二是要增加“努力”的可见度。尤其是碰上不可能完成的任务，再怎么努力也不可能有好的结果，这时更要让主管能看到你的“努力”。L是我带过最得力的手下，同样是搜集资料这样简单的工作，这个充满灵气的姑娘，第一次就给我很大惊喜。她是这样做的：

1) 列出已搜索的关键词组合，附上关联性最强的结果。

以往我和研究生男的对话往往这样：

“各种关键词都试了吗？”

“都试了。”

“这个试了吗？”

“……没有。”

“那个呢？”

“……没有。”

于是，我的脸色越来越难看，语气越来越严厉。

L的做法避免了这样绝望的对话。我一眼就能看出她已做了各种努力的尝试，而且一目了然地就能发现她存在的问题，做出明确的指导。其实L和研究生男存在同样的盲区，但我面对她时，语气是正向的，态度是和蔼的。为什么会有这样的不同？因为她把自己的工作过程记录下来，让我看到她努力的轨迹；而研究生男的“努力”口说无凭，叫我如何信他？

2) 把搜集的资料汇编成精炼的提要。



这是在我指令之外的主动升级，所以我格外欣赏。按要求完成工作，只是六十分的努力；超乎要求地完成工作，才能获得超乎期待的评价。就像你为老公切水果，那叫做家务；但如果你懂得把切好的水果摆成心形，那就叫创造生活的惊喜，应该得到一个吻。

研究生男偶尔也会找到一堆资料，意气风发地把几万字发我邮箱，让我看到吐血（吐血的主管，只能对你狠狠吐槽）。而L的做法好处有二：一是表明这几万字资料她全部看过，因为编出的提要就是她努力的证明；二是节约了我的时间——你花一天搜集的资料，难道还要主管再花一天看一遍？下属最重要的职责，就是要为主管减负，郁郁不得志的诸位不妨自我考评。

3) 积极请求他人援手。

有个教育经典故事是这样说的：父亲让孩子移走花园里的石头，孩子想了各种办法，石头纹丝不动。父亲问：你用尽全力了吗？孩子说是。父亲说：不，你还没有尽全力，因为我就在你旁边，你却没向我求助。

很多人把“努力”与“埋头苦干”简单划上等号，其实，努力求助他人，也是一种努力。有时你抓耳挠腮也解决不了的问题，坐在你隔壁的人早知道答案，你要做的就是带上谦虚的微笑和动听的话语，请这位高人指点迷津。L就请公司编译部的同事，帮忙查找了国外的资料，这样善于协作的下属，实在是每个主管所乐见的。她还及时求教了我——主管往往掌握了完成指令的究极钥匙，只要你的问题有足够的含金量，没有理由得不到指点。所以看着研究生男那憋屈的脸，我很想说：“你还没有努力，因为我就在你旁边，你却没向我求助。”

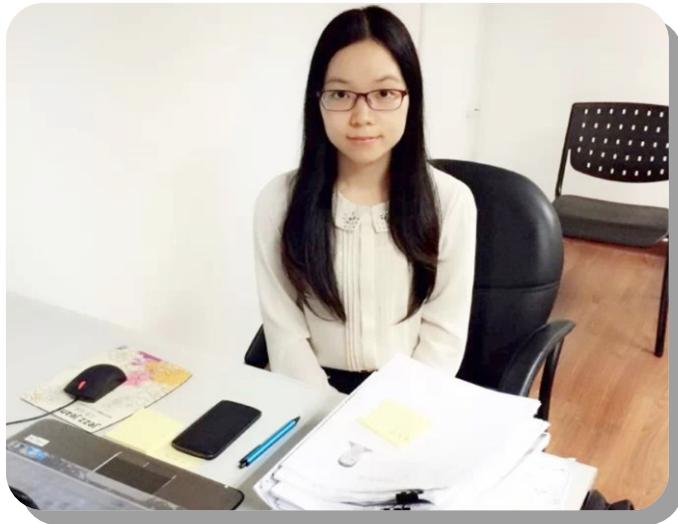
【四】

台北著名的欣叶餐厅，早年有一招传遍业界：老板明知座无虚席，还要叫自己儿子在候位的客人面前，反复去看有无空位。他儿子看似白跑了整个晚上，其实客人感受到了这家店待客的热忱和满满的努力。

“努力”是越说越不值钱的东西，只有做出来才能变现。努力是一种精神，但要让你的努力有价值，既需要智商，更需要情商。

一万小时的目标

文/李林杰



美国作家丹尼尔·科伊尔的《一万小时天才理论》一书，核心内容是“一万小时定律”，就是不管你做什么事情，只要坚持一万小时，基本上都可以成为该领域的专家。神经学家DanielLevitin认为，人类脑部确实需要这么长的时间，去理解和吸收一种知识或者技能，然后才能达到大师级水平。顶尖的、、棋手，需要花一万小时，才能让一项技艺至臻完美。

也就是说，如果想要成为某个领域的专家，至少需要坚持一万小时的反复练习。以我们每天工作8个小时来计算，每年除去法定节假日外大约还有250个工作日，即2000小时/年。一个人如果在某个领域坚持工作5年以上，就有可能达到行业内的专家水平。

这个月参加公司的内部培训，刘总在职业发展工作坊中引导我们大家去明确自己5年后的职业发展目标。我想，如果我在公司坚持工作5年以上，以我目前已有的近4年的银行微贷工作经验，我至少要在未来一年半内达到公司项目经理的水平，在未来五年内达到公司咨询专家的水平，才对得起自己过去的努力和现在、今后的更加努力。

回想起来，4月底刚来厦门的时候，项目组的咨询期已经开始了一个半月，我以为凭借自己之前的工作经验，可以很快的进入状态，做到游

刃有余地轻松工作，结果却是每天忙得半死，几乎天天和同事们加班熬夜，可是却没有过想要放弃的念头，我只知道，我已经做出了选择，离开我的家人和朋友，只身一人来到这里，那么就要努力认真地做好这份工作，完成自己的目标。直属领导和同事对我的第一印象大概就是个刚毕业的大学生，其实我只是长得有一点点娃娃脸而已。虽然刚开始有些模糊，对项目的认识不清楚，可是我认真做好每一天的工作，秉着不懂就问的精神，在摸索中前进，经过一段时间的认真工作，基本获得了经理和同事的认可和接受。

项目组进入运营期后，杨经理开始让我们四个项目助理自己去带团队，在团队管理方面，他的经验非常丰富，能够教准确的预测团队的业绩情况，把握好工作节奏，掌握好管理尺度。开会的时候，杨经理会给我们讲一些团队管理的方法，每次听完都受益良多。现在的工作虽然感觉每天都有许多事情要忙，但是我们的整体氛围还是很欢乐的，几乎每天都有让人捧腹的对话或者搞笑的事情发生。

要达到5年后的目标，我们还要继续努力，在每一天的工作中学习，成长。未来一万小时，希望大家都能实现自己心中的目标。



关于营销人员的心理辅导

文/叶 硕

在这个世界上存在着成千上万种的工作岗位，但是真正具有挑战性的工作其实并不是太多。我想说到挑战性的工作大家会不约而同的认为销售性的工作是其中之一。没错，这个论点得到了广泛的认同。不论在何地，在何时，销售何种商品，客户、商品、营销人员，这三者组成了一种看似并无任何关联，但又能任意组合的微妙的关系，我想这就是销售工作的魅力所在。

说到销售，其本质在于营销人员，平庸的营销人员只是在出售产品，而优秀的营销人员销售的其实并不是商品的本身，而是自己，是一种人格的魅力。在客户面前更多的是展示自己的专业以及能力，那么较差的营销人员只能为了完成业绩而苦苦挣扎。为什么销售同样的商品，最终会出现截然不同的结果？其一. 营销人员个人的营销能力有着一定的差距。其二. 工作的态度，工作的原始动力以及原始目标也是有着天差地壤的差别。

做好整个团队的管理包括多个内容，如何挖掘团队成员的工作潜力，提升员工的工作积极性，对营销团队的每个成员进行定期的心理辅导是非常有必要的。首先，在团队作业的初期根据每个营销人员的能力以及实际情况对其进行量身定制的任务分配。其目的在于让其了解自身的实际工作能力以及与别人的差距有多大。在给能力稍强的人员制定较高任务量时，需要让其充分意

识到自己属于较为优秀的营销人员，在完成自己最低的工作任务后需要担负更多的团队任务，如此让该营销人员时刻有一种强烈的团队荣誉感以及存在感。对于此类营销人员，荣誉的激励比起物质方面的奖励更能唤起营销人员工作热情。而对于营销能力并不是很强的营销员，主要是以激励为主，需要付出更多的时间去了解此类营销人员的实际作业情况。在每天展业结束后，了解当天的工作内容，洞察其心理。如果是外向乐观性的营销人员对其进行鼓励，让其不要放弃，相信总有一天会天道酬勤。在了解其一天的工作情况后，分析作业方法，是否存在不足，如何改进，在今后的展业中不断完善提升自我。营销人员心理辅导目的在于了解营销人员心理以及工作状态，及时为其调整至最佳状态。



一个健康的营销团队会存在多种类型、性格的营销人员，但是大家的工作状态和工作目标应该都是一致的。通过自身的特点做到销售业绩的最大化。营销人员的心理辅导需要在日常工作中随时进行，随时了解，随时进行疏导和调整。销售工作应该是愉快的，富有成就感的，而不是苦闷的，挣扎的。以此，一个健康向上的营销团队需要不定期的进行适当的营销人员心理辅导是非常有必要的。

浅谈金融变革背景下IPC技术的应用价值



引自腾讯财经——

9月12日，国务院发展研究中心主持召开了互联网金融闭门会，就互联网金融的发展和创新监管听取了各方意见，而银行如何跟P2P合作也成为此次会议的议题。参与者包括国务院发展研究中心、银监会创新监管部等监管机构官员，工商银行、光大银行、中国银行等银行高管，以及阿里巴巴、众信金融、银客网、陆金所等互联网金融平台代表。据专业财经人士向腾讯财经解读，本由银监会或央行主持召开的本次会议改由国务院发研中心主持，与早前国务院出台缓解企业融资成本的指导意见有关。

国务院办公厅2014年8月4日《关于多措并举着力缓解企业融资成本高问题的指导意见》中，强调解决企业特别是小微企业融资成本高问题，而将互联网金融定位为“普惠金融”，与小微企业息息相关。

结合习李新一届中央领导班子上台后在金融领域展开的各种举措与方向性指导，不难看出金融领域的变革是新一届领导班子政策施展的一个重要方向之一。从银行“钱荒”到银行信贷资产配置与定价调整引起的房贷与平台贷收缩，从宜信为代表的线下P2P到余额宝再到线上P2P直至线上理财类投资与代销平台，从三家民营银行的批复成立到针对小微信贷存贷比考核降低标准，诸多方面，我们看到了银行为主的间接融资模式

中，资金获取渠道与投放方向以及资金流动通道都将面临着新的变化。从资金来源看，对应的是广义财富管理的普及；从资金投放也就是信贷资产配置方向看，对应的是普惠金融的实施，主要代表是消费金融与小微零售信贷的大力拓展。再结合当下批发银行业务的收益与风险瓶颈节点，减少批发类大中规模信贷资源过度集中配置，资产配置方向下沉尤其是小微与零售资产配置成了银行新的调整与增收方向。尤其是在利率市场化通过互联网载体逐渐表现出来后，在资金流向选择多元化与市场化时，资金的流向也就是资产的配置方向成了最终的资金运动与沉淀方向。因此，在金融变革背景下的间接融资模式，即便是脱离银行体系而通过网络或第三方市场平台来实现的资金融通模式，最终起决定作用的还是对信贷资产的选择。

而在当下银行业的资产配置也就是信贷投放中，过度集中于批量与批发业务成了银行信贷资源配置效率低下而社会总体融资成本与门槛过高的主要原因。因此，无论是资金选择还是银行盈利方向调整，进一步拓展信贷投放方向，扩大资产选择范围是接下来的市场趋势。因而，不难看出小微信贷资产与消费信贷资产必然是间接融资模式的市场化选择方向。同时，借助创新模式与互联网技术，小微零售资产将是市场化资金流向选择的主要领域。

透视小微零售资产下的融资主体，主要特点集中在以下几个方面：



一、占全国2/3以上的工商登记主体，包括有限公司、合伙企业、个体工商户在内的经营主体，分布相对零散、规模相对较小、抗风险能力与盈利能力相对较弱、经营相对灵活；

二、个人主体，收入来源相对单一且依赖于薪酬收入，消费需求范围较广，提前消费需求较大，对经济收入的稳定性与持续性要求较高；

三、财务管理意识与信用意识相对较弱，尤其是经营主体财务规范与个人主体信用理念尚不健全和普及，融资资质客观评价的时间较长；

四、隐形信息相对较多，信息调查与获取的成本较大，对风险控制和时间投入要求较多，系统化操作的客观基础较差；

五、非财务因素对融资资质评判的影响较大，需要大量的非财务信息调查和收集；

六、风险评估的核心在于个人，而非经营性组织或薪酬获取载体（如就业单位）；

七、风险管理与监测投入要求较高，信贷周期内的跟踪调查量较大；

总而言之，小微零售信贷投放，对于信贷技术的要求相对较高，且有别于目前的批量业务信贷技术。

而相对于用传统技术开展小微信贷业务，IPC技术具备如下几个方面的优势和突出特点：

一、重制度建设，尤其是人力资源与流程的整合，能够充分地在流程运营中科学配置人力投入；

二、强调软信息收集、量化评估与时效性跟踪，进一步解决信息不对称问题，充分挖掘信贷风险关键因素；

三、引导融资主体财务规范化与完善财务体系，进一步强化融资主体的财务风险意识与违约责任意识；

四、无论是系统还是风控调整灵活，完善空间和时效性能够进一步跟进风险监测；

五、能够提前获取非财务性风险因素的信息，有利于风控前移和提前杜绝风险；

六、人对人的信息跟踪，弥补制度性和财务性风险监测的不足与滞后；

七、强化信息获取，导入系统形成数据库分

析，充分利用大数据形成风险控制模型。

总体上来说，在市场还未形成相对成熟的小微信贷资产评估技术的前提下，IPC技术一方面能够弥补传统信贷技术在小微零售业务上的应用局限，另一方面可以充分发挥相对优势和特点来进一步提升小微零售业务的拓展效率尤其是风险控制效果。由此可见，IPC技术在未来相当长的一段时间里，尤其是在金融变革背景下间接融资模式中资金对于资产选择的评判因素还要进一步依赖于IPC技术的完善和深化。



营业额交叉检验技巧

文/罗国峰



在我们微贷调查实践中，很多客户经理在营业额的核实中常常犯了愁——客户很多资料，从哪些方面才能做出营业额的交叉检验呢？笔者根据过往的微贷从业经验，总结出了一套行之有效的营业额核实方法与检验技巧：

1、找直接的营业额数据

直接的营业额数据主要有：与营业额有关的账本、财务月年报表、对外销售单据、对外销售合同、对外开票记录、电脑销售系统记录、银行流水、等。通过核实这些材料的真实性，进行加总分析，分月罗列，我们可以直接形成一条有效的营业额交叉检验。

2、找变动成本数据做出推算

变动成本数据主要有：与变动成本有关的进货单据、采购合同、运费单、进库单、水电费单、消耗品的使用记录（如发廊客户的消毒毛巾采购记录、餐馆客户消毒餐具的采购记录）、提成工资记录等，根据核实到真实的变动成本数据，找这些数据关系，进行加总分析，分月罗列，除以相应的变动成本率（如“1-毛利率”），就能推算出该月/年的营业额情况。

3、通过现场统计到的数据做出推算

我们很多小微客户都是没有相关业务单据，难以找到相关的直接和变动的材料，比如小型的餐馆、服装店、小超市等。但这些客户有一个共同的特点，就是现金流好，每天都有现金的收入或现金的采购。通过了解到每天的现金使用情况，就可以做出推算，推算到代表月份的一个营业额情况；推而广之，我们可以统计到相关变动成本材料的使用量，如统计一段时间的餐馆客流量、养殖场饲料投放量、生产型企业某种材料使用量、废料产生的量等，找出这些使用量与产量、产值之间的关系，就能推算出这段时间的营业额情况。

4、在口述、经验、合理估计基础上，找与营业额有关比例关系做出推算

客户的口述与口述之间也是可以做交叉检验的，比如口述每年的营业额与口述的淡、平、旺季平均月进货额的就可以形成一条交叉检验。当然我们还要考虑到，口述的淡、平、旺季这之间的比例关系怎么样？符不符合一般情况或者行业规律，又或者和类似客户的情况有没有相差太大？这就需要靠我们日常的经验积累做出判断。一个人的经验是有限的，我们还需要和其他有经验的人多多交流、沟通、学习，不断丰富自己的经验和知识面，这样才能迅速的找出其中的关系，推算出接近实际的营业额。

5、通过财务公式变形做出推算

我们可以通过计算存货周转率推导营业额：

$$\text{存货周转率 (次数)} = \frac{\text{销货成本}}{\text{平均存货余额}}$$

$$\text{存货周转天数} = \frac{360}{\text{存货周转率 (次数)}}$$

$$\text{营业额} = \frac{\text{销货成本}}{1 - \text{毛利率}}$$



$$\text{营业额} = \frac{\frac{360}{\text{存货周转天数}} \times \text{平均存货余额}}{1 - \text{毛利润}}$$





25万水平。而这样库存水平，大约能卖35天左右；旺季9—2月月均营业额大约是淡季的3倍以上。毛利在25%左右。

下面推算全年的营业额情况：

STEP 1:

$$\text{淡季营业额(3-8月180天)} = \frac{\frac{180\text{天}}{35\text{天}} \times 25\text{万}}{1-25\%} \approx 171\text{万}$$

STEP 2:

根据我们经验推断，旺季营业额是淡季营业额的3倍以上，基本符合该行业规律，根据保守估算原则，按2.5倍推算旺季营业额

$$(9-2月180天) = 171\text{万} \times 2.5\text{倍} \approx 427\text{万}$$

STEP 3:

推导出来全年营业额在598万元左右。

再与其他的营业额检验对比，我们就形成了一个完整的交叉检验的过程。

最后，我们发现营业额交叉检验是一项经验积累的过程，需要在我们充分的了解客户生意结构和行业特点，有针对性的去发掘出到客户的一些真实可用的数据原材料，经过我们的加工分析，在“大胆假设，小心求证”前提下，用“简介的文字描述”与“合理的计算过程”表述出来，才能最终赢得贷审会的认可。（完）

巧用EXCEL公式提高工作效率（一）

——INDEX和MATCH函数组合使用

文/乾康兴化项目组—嵇杰



一、什么是INDEX和MATCH函数

index (r, n) 是一个索引函数，在区域r内，返回第n个单元格的值；

match(a, r, t) 是一个匹配函数，t为1时，查找小于或等于a的最大数值在r中的位置，r必须按升序排列；t为0时，查找等于a的第一个数值，r按任意顺序排列；t为-1时，查找大于或等于a的最小数值在r中的位置，r必须按降序排列。

二、INDEX和MATCH函数组合的形式与意义

组合表达式：INDEX(电费表!B:B, MATCH(合并!A2, 电费表!A:A, 0))

组合表达式解释：电费表!B:B表示工作表“电费”中的B列为目标获取源；合并!A2表示工作表“合并”中的A2内容为内容；电费表!A:A表示工作表“电费”中的A列为匹配源；0表示精确匹配。

意义：通过INDEX和MATCH函数组合可以快速的帮我们把不在同一张表中但是具有关联度的数据整合到一张表。

三、实例学习问：

姓名	水电费	部门	姓名
张站燕	50.96	数学组	张站燕
党亚平	76.35	语文组	党亚平
张素青	68.65	外语组	张素青
陈晓华	98.86	语文组	陈晓华
王凯青	59.36	数学组	王凯青
李红	76.35	语文组	李红
代化	57.65	外语组	
张小明	58.86	数学组	
刘晨光	51.36	语文组	
丁琴	60.23	外语组	

姓名	水电费	部门
刘晨光		
丁琴		
张站燕		
党亚平		
张素青		
代化		
张小明		
陈晓华		
王凯青		
李红		

合并·图_C

现水电费、部门和合并三个工作表图_A、图_B和图_C，如何把水电费和部门数据整合到工作表合并中如图_C所示？

答：运用INDEX和MATCH函数组合即可轻松实现。因为不管是水电费的工作表还是部门的工作表都有姓名作为关键词使得两张表有了关联度。所以只要用合并表中的姓名作为匹配内容分别和水电费表和部门表匹配从而获取返回正确的数据即可。

合并表中获取水电费数据的公式为
=INDEX(电费表!B:B, MATCH(合并!A2, 电费表!A:A, 0))

合并表中获取部门数据的公式为=INDEX(部门表!A:A, MATCH(合并!A2, 部门表!B:B, 0))

A	B	C	D	E	F
	=INDEX(电费表!B:B, MATCH(合并!A2, 电费表!A:A, 0))				
姓名	水电费	部门			
刘晨光	51.36	语文组			
丁琴	60.23	外语组			
张站燕	50.96	数学组			
党亚平	76.35	语文组			
张素青	68.65	外语组			
代化	57.65	外语组			
张小明	58.86	数学组			
陈晓华	98.86	语文组			
王凯青	59.36	数学组			
李红	76.35	语文组			

A	B	C	D	E	F
	=INDEX(部门表!A:A, MATCH(合并!B:B, 部门表!B:B, 0))				
姓名	水电费	部门			
刘晨光	51.36	语文组			
丁琴	60.23	外语组			
张站燕	50.96	数学组			
党亚平	76.35	语文组			
张素青	68.65	外语组			
代化	57.65	外语组			
张小明	58.86	数学组			
陈晓华	98.86	语文组			
王凯青	59.36	数学组			
李红	76.35	语文组			

合并·公式完成·图_C

四、局限性

运用该公式时，进行匹配的匹配源里不能重复。如果有重复的话，获取的数据为排序第一行里的数据。

五、扩展思考

以上我们都是在同一个工作薄中的不同表之间进行获取的，那如果这两个表不在同一个工作薄中也可以运用这个公式吗？答案是肯定的。

A	B
姓名	水电费
张站燕	50.96
党亚平	76.35
张素青	68.65
陈晓华	98.86
王凯青	59.36
李红	76.35
代化	57.65
张小明	58.86
刘晨光	51.36
丁琴	60.23
水电费 - 图 A	

A	B
部门	姓名
数学组	张站燕
语文组	党亚平
外语组	张素青
语文组	陈晓华
数学组	王凯青
语文组	李红
外语组	代化
数学组	张小明
语文组	刘晨光
外语组	丁琴
部门表 - 图 B	

A	B	C
姓名	水电费	部门
刘晨光		
丁琴		
张站燕		
党亚平		
张素青		
代化		
张小明		
陈晓华		
王凯青		
李红		
跨工作簿 - 合并表 - 图 C		

如上图分别是三个工作簿——水电表、部门表、合并表。

合并表 B2 = INDEX([水电表.xlsx]水电费!B:B, MATCH(合并!A2,[水电表.xlsx]水电费!A:A, 0))

合并表 C2 = INDEX([部门表.xlsx]部门!A:A, MATCH(合并!A2,[部门表.xlsx]部门!B:B, 0))

A	B	C
姓名	水电费	部门
刘晨光	51.36	语文组
丁琴	60.23	外语组
张站燕	50.96	数学组
党亚平	76.35	语文组
张素青	68.65	外语组
代化	57.65	外语组
张小明	58.86	数学组
陈晓华	98.86	语文组
王凯青	59.36	数学组
李红	76.35	语文组
跨工作簿 - 合并表 - 公式完成 - 图 C		

A	B	C
姓名	水电费	部门
刘晨光	51.36	语文组
丁琴	60.23	外语组
张站燕	50.96	数学组
党亚平	76.35	语文组
张素青	68.65	外语组
代化	57.65	外语组
张小明	58.86	数学组
陈晓华	98.86	语文组
王凯青	59.36	数学组
李红	76.35	语文组
跨工作簿 - 合并表 - 公式完成 - 图 C		

希望我的分享能给EXCEL使用的读者带来一些帮助与启发。





乾康融
家 THE END