

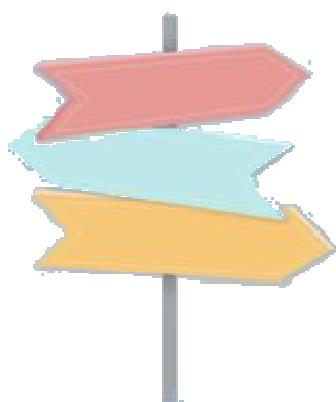


乾康金融家 2016年第二期



乾康金融家

卷刊第十期



本期内容:

公司建设

探索方向

项目动态

个人随笔



乾康（上海）金融信息服务 股份有限公司

目 录

公司建设

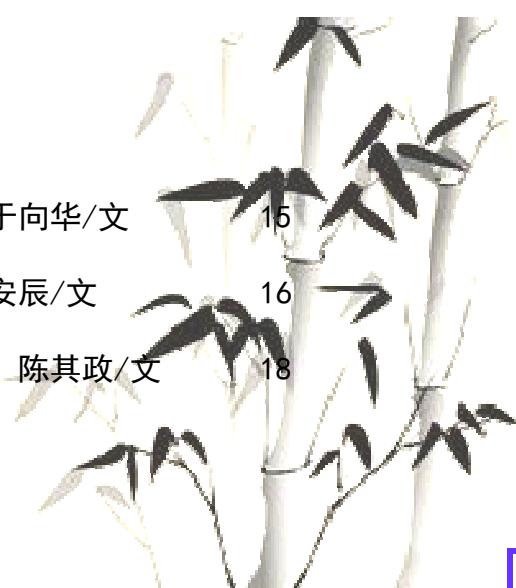
忠诚与敬业 刘学军/文	4
对公司未来发展的几点想法 刘文新/文	5
从三湾改编谈企业组织建设的真谛 张小娜/文	6

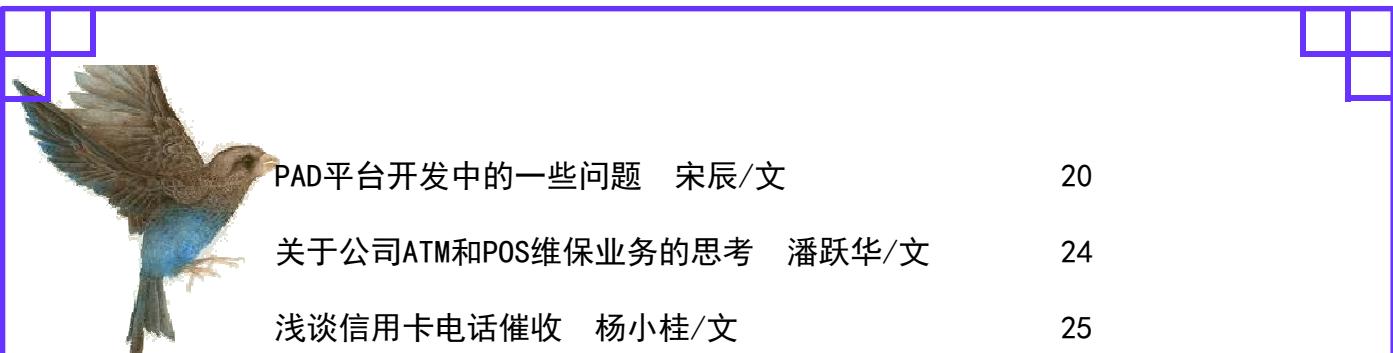
探索方向

互联网银行设想 李丽/文	8
GDP与消费金融的关系 董媛/文	10
浅谈供应链金融 孙宏伟/文	13

项目动态

乾康小微贷技术调查逻辑实物培训 于向华/文
浅谈项目实施中几个关键点的控制 安辰/文
三类微贷客户销售额核实方法及途径 陈其政/文





PAD平台开发中的一些问题 宋辰/文	20
关于公司ATM和POS维保业务的思考 潘跃华/文	24
浅谈信用卡电话催收 杨小桂/文	25
小微客户经理团队户外拓展训练心得 仲启玉/文	28
信用卡业务创新及总结 刘勇/文	30
对于大额信用卡不良的一些思考 瞿文英/文	31
关于农村商业银行信用卡的小小探索 张弛/文	32

个人随笔

回顾这三月 张巍/文	33
转型路上的点点滴滴 张显扬/文	34
他山之石可以攻玉 倪文彬/文	36
汲取《当下的力量》 杨光/文	37
打人的姜洋与留人的任正非 田斌/文	38
营改增员工报销指南 宋虹燕/文	39

主编：刘学军

校对：刘学军、倪文彬

文字编辑：倪文彬

美术编辑：倪文彬

投递邮箱：liuxj@qkjr.com.cn;

niwb@qkjr.com.cn

内部资料，仅供交流





忠诚与敬业



刘学军/文

1899年，美国作家阿尔伯特·哈伯德写了一篇关于“美国偶像”安德鲁·罗文的文章，刊登在《菲士利人》杂志上，引起了巨大的轰动。一个世纪以来，该书被翻译成各种文字，全球超过8亿人阅读，成为有史以来世界上最畅销的读物之一。许多国家的政府、军队和企业都将此书指定为士兵和职员必读的忠诚、敬业守则。

2003年上海远东出版社在国内第一次翻译出版了此书。此书一上市立刻在职场中形成一种时尚，企业管理人员纷纷自掏腰包购买此书送给员工，各公司也开展形式多样的研讨会/读书会，掀起了一股忠诚与敬业的教育浪潮。

这本书就是《把信送给加西亚》。

《把信送给加西亚》描述的是一个在美西战争爆发时，美国总统麦金莱必须立即与古巴岛的起义军首领加西亚将军取得联系的故事。

故事中的英雄，那个送信的人，也就是安德鲁·罗文在接到麦金利总统的任务——给加西亚将军送一封决定战争命运的信后，他没有提出任何疑问，而是以其绝对的忠诚，责任感和创造奇迹的主动性完成了一件看似“不可能完成的任务”。罗文中尉也因此获得杰出军人勋章，他的事迹在全世界广为流传，并在生前身后赢得了无数人的崇敬。

而“送信”则早已成为一种象征，成为人们敬业、忠诚、主动和荣誉的象征。

世界上，能把信带给加西亚的人是很稀少的。很多人满足于平庸的现状，在推诿、偷懒、取巧中应付自己的生活，却并不知道：想要成功就必须选择生活而不是让生活选择你。对于每一个人来说，生活需要的不是问题，而是解决问题。

企业需要罗文这样的员工！忠诚于企业的发展宗旨与理念，不折不扣地执行企业战略，想方设法地完成任务指标，兢兢业业地做好本职工作，绝不为错误与失败寻找任何借口！

如果你认为你是在为别人工作，那你就永远只能为别人工作，如果你认为你是为自己工作，那你终将会有自己的一番事业。虽然我们每个人不可能成就一番辉煌的事业，但只要坚守忠诚，忠于企业，忠于事业，依靠企业的平台发挥自己的才智，不仅能够为企业带来效益，促进企业发展，从而也能为自己的发展创造机会，找到适合自己的舞台。对公司的忠诚，实际上是对自己事业的忠诚，也是对自己命运的高度负责。

忠诚，是获得回报的前提。没有忠诚，就没有贡献，同样也不会带来回报。忠诚，决定你在组织中的真正地位。一个没有忠诚敬业精神的人，即使有能力也不会得到人们的尊敬和接受。

忠诚是人最可贵的品质，是企业生存和发展的精神支柱。企业越是发展，进步，就越应该提倡忠诚。一个人的学历低可以进修，业务差可以锻炼，能力差可以提高。但重要的是有一颗忠诚于企业的心。

公司的每一位员工，都必须牢固树立忠诚企业，忠诚事业的意识。只要有利于加快公司发展的事，都要无条件去做，带着真挚的情感去做，做到真正的忠于企业，忠于岗位。目前，随着公司新三板挂牌的推进，公司事业的蒸蒸日上，我们更需要以忠诚为信条，以事业为根本，以发展为责任。





對公司未來發展的幾點想法

刘文新/文

公司自2012年进入银行微贷和信用卡咨询及运营管理领域以来，在客户积累、咨询及运营的方法论和人员管理模式方面都取得了长足的进步，但是随着业务的不断开展，面临的困难也逐渐显现。一方面是咨询期客户满意度较高，但是进入运营期随着客户对业绩期望值的升高，加之宏观经济环境不理想，通常会造成客户满意度的不断下降，另一方面小微贷业务日渐进入红海，市场竞争造成成交价格不断下降。以下就这些困境的解决谈谈个人的几点想法：

对小微贷和信用卡咨询运营业务如何进行市场定位的问题：公司目前已实施了大大小小20多个项目，一些项目取得了较好的客户满意度，但是也有几个项目在运营实施期间存在客户满意度差的现象，核心问题是公司在市场定位上出现了偏差，对于经济规模和小微客群数量有限的县域农商行来说，今后业务模式的定位应为短期咨询为主，而不能介入中长期的运营实施，否则将会造成因市场规模有限而导致的业绩不佳的状况发生，最终出现项目无法继续开展的境地。对于县域的农商行应尽可能在咨询阶段让客户把业务往我们的平台上切入。运营实施的目标客户一定要定位在经济相对发达的地级市和省会城市。

对于公司开展新业务模式的思考：目前公司的主营业务还是传统的微贷和信用卡咨询加运营管理，未来该模式的推广将会越来越受到市场的制约，因此尽早探索新的业务模式将成为公司下一阶段的重点工作。个人认为未来几年公司的发展方向是坚定的向平台化公司转型，单单靠传统的咨询和运营管理，可以预见的是随着客户

数量的不断增加，目前面临的困境将愈演愈烈，最终导致在市场上公司整体口碑的下降。所以目前在执行的项目，要千方百计的将日常发生的每一笔业务尽可能的发送到公司的评估模型上，以不断的锤炼我们的模型，提升评估的精准度。只有让公司的评估模型具有强大的生命力，才能让公司的业务在未来取得长足的发展，这是我们乾康公司的核心竞争力所在。

目前公司在消费金融和互联网银行两个方向在进行探索，消费金融的市场容量是小微贷业务的2-3倍，也代表了社会发展转型的方向，当然消费金融的涉及面比较广，我们可以专注的从一两个领域进行精耕细作，探索出一条该领域消费金融的成熟运作模式。互联网银行也是如此，目前国内对互联网银行如何落地实施还处在探索

期，这就需要我们积极的吸纳各方面的经验，不断创新业务模式，走出一条具有地方性银行互联网金融的成功之路。但是对新业务模式的开展，一定要有一个时间度的控制，以防止出现投入的无底洞。个人认为这个时间度最长不能超过一年，如果一年内还看不到希望，要进

行总结，是业务开展初期主要负责人选择失误还是该业务模式市场接纳程度有限，当然对业务开展的整个过程也要进行复盘。对于市场有限的业务要坚决予以停止。

制度失误分析：任何项目或新业务模式的开展一定会出现一些过程中的失误之处，关键是要对这些失误进行及时的分析和总结，避免同类错误在其他地方再次发生。为此要定期对公司执行的项目或业务条线进行失误分析，这类分析最好能够让公司全员都参与进来，通过充分的讨论，形成有效共识，并定期向全员发布。





如何构造公司精神：所谓公司精神个人认为就是一个公司的企业文化，好的企业文化将会发挥公司每位员工的潜能，为公司和个人不断创造新的财富。那么如何才能达到这样的结果呢？首先要要在公司内部创造充分施展个人才华的良好氛围，做到人尽其才物尽其用，把合适的人放在合适的岗位，并充分授权，同时在过程

中予以有效的监督和指导；其次要让公司的每一位员工都能够参

与到公司的发展思考上来，我们高管团队不是“圣人”，所做出的公司发展方向并不总是正确的，所以要让所有的员工充分的表达各自的观点，只有思想的碰撞才能结出丰硕之果。最后，公司要定期向全体员工通报公司目前各个业务条线的进展情况和存在的问题，减少不必要的猜测，这对于凝聚公司士气将起到事半功倍的作用。



从三湾改编谈企业组织建设的真谛

张小娜/文

三湾改编的历史概述

1927年9月9日，毛泽东领导秋收起义。失败后，起义部队往山上走，一路被追杀，死伤不断。9月29日，起义部队来到江西永新县三湾村。原有5000多人的秋收起义部队仅剩不足1000人，并且存在着如下状况：

思想混乱：900多人的部队思想非常混乱，这些人和这支队伍的活路在哪里？还能不能活下去？未来在哪里？革命还能不能干？值不值得干下去？对此大家有不同的说法。

人心浮动、逃亡不断：士兵逃亡非常严重，后来连军官都逃亡了。

恶习严重：旧军阀、土匪、雇佣兵、流寇的习气严重，人见人躲，不受欢迎

毛泽东意识到这种状况肯定是死路一条，没有活路。因此到达三湾的当天晚上，就主持了全体委员会，决定对整个队伍进行如下整顿改编：

整编部队，把原来的工农革命军第一军第一师缩编为一个团，下辖两营十连，称工农革命军第一军第一师第一团。

党组织建在连上，设立党代表制度，排里有党小组，班里有党员；营、团以上建党委，全军由毛主席领导，从而建立起贯通从最高层到最基层的组织体系，党代表制度使得军队各层级逐步形成了双首长负责制，确立并实现了“党指挥枪”。

推行士兵民主、官兵平等、经济公平，尊重士兵，破除旧军雇佣关系。连上建立士兵委员会，有五项职责：一是参加军队管理；二是维持红军纪律；三是监督军队经济；四是开展群众运动；五是做士兵思想政治教育工作。

与此同时，毛泽东酝酿出三大纪律：第一、行动听指挥，第二、不拿群众一个红薯，第三、打土豪要归公。

几个月后，毛泽东又提出了六项注意：上门板，捆铺草，说话和气，买卖公平，借东西要还，损坏东西要赔。

后来在这三大纪律六项注意的基础上，又演绎出我军的三大纪律八项注意。

三大纪律：一切行动听指挥，不拿群众一针一线，一切缴获要归公。



八项注意：说话和气，买卖公平，借东西要还，损坏东西要赔，不打人骂人，不损坏庄稼，不调戏妇女，不虐待俘虏。

这就是著名的三湾改编。缩编、建组织体系、搞士兵民主；三大纪律八项注意。

三湾改编的若干启示

三湾改编最重要的启示是，组织上的发力彻底提升了队伍的战斗力，而不是业务上发力产生的效果。三湾改编确定的原则和方向，成了有史以来建设最牛新军的基因，为整个共产党的队伍注入了全新的灵魂，正是这个基因和灵魂，铸就了后来那些打不垮、打不散、托不垮、压不倒的红军队伍，以及后来的抗战部队，以及后来的百万雄狮，一直到打过长江去，还是因为三大纪律八项注意管住一百万军队。

三湾改编的效果主要有两点：一、在内部出现全新的领导力，执行力，凝聚力，战斗力，整个队伍的精神面貌大变；第二、在外部树立全新的社会形象和口碑，全新的民心向背和群众基础，以及全新的号召力。内部有精气神、外部树立好品牌，一切的转机和生机从此开始。

三湾改编之后，毛泽东带领秋收起义部队，继续向井冈山深处进发，以崭新的风貌、明确的原则和灵活的策略，整合了袁文才王佐的井冈山农民武装。之后，又陆续整合了朱德的南昌起义余部、毕占云和张威起义部队、彭德怀黄公略起义部队、季振同董振堂宁都起义部队。整合过程的成功就在于坚持了三湾改编确立的原则和做法。这很像中国今天的产业结构，每个行业到处都是一个个小股力量，但是行业要有谁先能求大道、树正气、立新风，谁就具备了用软实力去整合整个行业硬实力的能力。

罗荣桓回忆的时候，这样评价三湾改编的效果：“三湾改编，实际上是我军的新生，正是从这时开始，确立了党对军队的领导。如果不是这样，红军即使不被强大的敌人消灭，也只能变成流寇”。

企业组织建设的建议

建立起贯通从最高层到最低层的组织体系，这就是政通。做到上情下达，下情上达，上面的意志可以灌输到底，一直到操作层的每位员工。

尊重和信任成员，调动成员的积极性和创造力，这是政通人合里面的人合。在中国的任何时候任何单位，走群众路线永远是对的。

明确纪律，犯者必究。三大纪律，八项注意是坚决不可违反的。





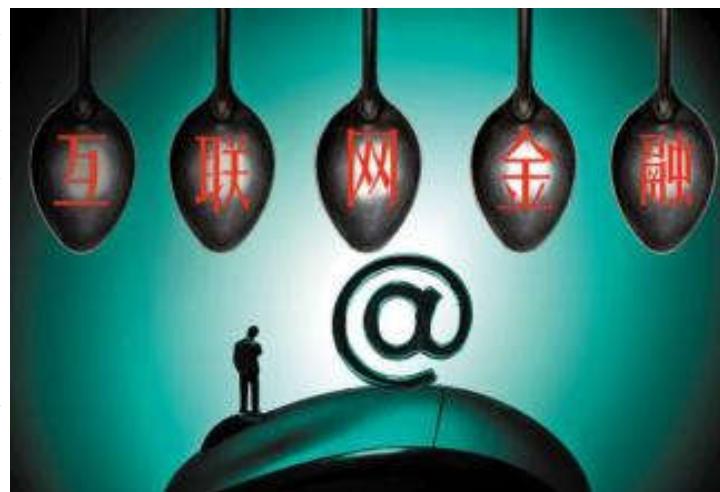
互 联 网 银 行 设 想

李丽/文

年初周总布置了一个作业，根据《互联网银行数字化新金融时代》写一下互联网银行，时间紧迫，当时读完之后根据书里对互联网银行的深入分析，组织归纳了这篇文章，在此跟大家共享。

银行业或者说金融业，其实是技术高度敏感的行业。以互联网为核心的数据时代，正高速的改变着各行各业和人们的生活，银行业也将被彻底改变。互联网银行是对新时代银行和金融生态的描述。

互联网银行的核心是数据。在数据时代，从零售业到银行业，我们生活的方方面面都成为数据战争的目标。数据分析、数据挖掘、数据利用和数据细化都成为关键点。数据被称为“新型石油”，对全球的商业、贸易和经济



的流动起到了润滑的作用，数据也将是未来银行之间竞争的核心。数字化变革在银行业意味着对客户和为满足客户需求而提供有价值服务的手段进行颠覆性思考：银行还需不需要设立分行？会不会出现一个无现金的社会？银行如何防范网络攻击？随着银行业务拓展至移动终端和平板电脑客户端，是否还可以继续满足客户的需求？数字化已经意味着银行不再局限于经营传统的货币业务，而是经营数据业务，并保证数据的安全性。互联网银行需要把数字网络当作银行的核心，而把不同渠道和实体分行的业务作为基础之上的不同层级考虑。

互联网银行设计起始点必须是客户和员工。以此为起点，银行需要考虑如何利用数字资源建立流程和组织架构，以最大化地覆盖和支持这些客户和员工。因哈狗必须考虑为了支持哪些使用数字网络的实体组织架构，传统的实体业务如何融入新的数字结构中。

作为一家互联网银行，所有银行业务都将被拆解，并塑造把三种数字业务融为一体对外形象：银行产品的制造商、银行交易的处理器以及银行服务的零售商。

鉴于互联网银行以上的特点，从零开始创建，使用数字网络的实体组织架构的银行，可以轻而易举实现这些目标。但对已建立实体架构的银行来说，建立互联网银行要困难的多：

1. 传统银行为了成为互联网银行，真正的挑战在于从传统的以实体分行网络为核心彻底转变为以网络为银行的核心。
2. 银行需要重新思考分行的战略，保留支持银行销售的分行，把剩余分行全部关闭。而如何把出纳员转变为销售员，把实体分行转型为销售

中心也是难点。

3. 互联网银行时代的银行意味着从根本上应取消渠道这一概念。单纯的谈论渠道的多寡和优劣没有实际意义，重要的是客户体验。互联网银行提供了完全崭新的服务体验。

4. 传统银行只把互联网当作在传统实体分行系统之上建立的有一层业务，就像电话服务中心。他们需要围绕客户数据开展业务，然后通过为移动终端的应用程序提供云计算服务利用客户数据。但这根本行不通。出路只有一条：彻底拆除旧系统，然后用新的核心银行系统取而代之，用适用于21世纪的新方法服务银行、服务客户。



传统银行要向互联网银行转型，无异于刮骨疗毒，不从根本上接受以数据为中心，从以IP为基础的基础设计开始设计互联网银行，考虑清楚如何将传统银行所拥有的客户和实体网络优势转化为数字优势，传统优势如何与数字优势相结合或者说有没有结合的可能性，传统银行的互联网银行战略得到的只能是：在ATM、电话服务中心、移动终端之外，又多了一个互联网“渠道”。

建设互联网银行，应遵循其以数据为核心的基础，区分设计师和建造师。渠道战略与架构设计有关，建造战略设计建造师的数字材料。设计师关注流程、互动、员工和客户，建造师关注建造材料、基础设施、网络和技术。在以数据为核心的基础上搭建起来的互联网银行应该是这样的：

一、组织架构

互联网银行的组织架构应围绕数据来设置。互联网银行基础搭建部门、数据分析部门、产品分析部门、数据网络安全部门、客户服务部门等。传统的流程环节部门如公司部、个人部、中间业务部、信贷审批部、风控部等都将成为系统环节，被数据分析、产品分析、客户服务部门所调用和服务。互联网银行的组织架构应该是开放的，扁平化的。

二、人员构成

基于以上组织架构，互联网银行的人员构成将有60%-70%是技术人员、产品经理、数据分析师、架构师等，25%-35%是客户服务人员，剩余部分是管理人员和职能人员。了解移动跟互联网、办事诚实、时尚是互联网银行对员工的基本要求。

三、商业模式

互联网银行的商业模式是基于互联网IP和移动应用、云计算、大数据，从客户关系的角度设计产品，提供随时随地的金融服务。利用传统银行的ATM自助设备提供现金服务，所有业务、产品均以为移动和平板电脑用户提供经验的在线用户体验服务为目标。互联网银行的关键是面向21

实际，重点投资在移动、社交和在线等领域，提供具有个人财务管理功能的应用，并且在网上和移动设备上使用时十分简洁。通过客户的信

息管理授权，与客
户在社交

网络上进行精准互动，提供精准的产品和服务推送。

互联网银行应聚焦在前端提供清晰、公平、收费透明的服务，然后用极佳的客户体验和交互确保人们乐于成为我们的客户。留下来成为我们的客户比离开更有利可图，由此避免因为想成为人们愿意打交道的时尚银行而产生客户六十的问题。保证能够长久的维持与客户之间的关系，就能够创造利润。

四、客户群体

互联网银行应该是围绕客户导向的，不以年龄、性别、民族等人口统计特性划分，任何人只要愿意，就可以成为互联网银行的客户。不需要对客户群体做预先设定，只要客户愿意通过移动互联网与银行打交道，就是我们的客户，云计算和大数据会帮助我们为客户提供他需要的细分产品和服务。

五、激励模式

在互联网银行，客户都是通过直接和远程自助的方式进行交易。现金服务都是通过ATM自主完成的，唯一剩下的服务内容就是销售和咨询。银行顾问的重要性更加凸显。我们将优秀的银行顾问集中起来，为他们配备汽车、IPad平板电脑和iPhone手机，让他们流动办公，通过自动在线预约系统，为客户提供远程操作、电话或直接上门的人性化交流服务。顾问除了根据自己的服务工作获得绩效外，还可以获得自由、开放、时尚的工作体验。

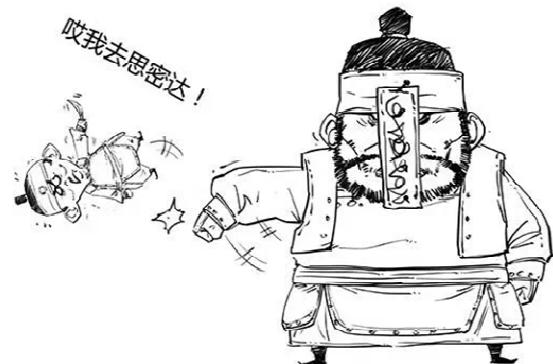




GDP与消费金融的关系

董媛/文

我们继续普及GDP。国内生产总值（Gross Domestic Product，简称GDP）是指在一定时期内（一个季度或一年），一个国家或地区的经济中所生产出的全部最终产品和劳务的价值，常被公认为衡量国家经济状况的最佳指标。



明白了吧，它是衡量经济的指标、指标、指标，重要的事情说三遍。

GDP和就业率还有一层关系，就是GDP每增长一个百分点，会拉动就业增长两个百分点。

就业率高了
，社会就稳
定了



拉动GDP的三架马车是进出口、投资和消费。为什么呢？ $GDP = \text{消费} + \text{投资} + \text{政府支出} + \text{出口} - \text{进口}$

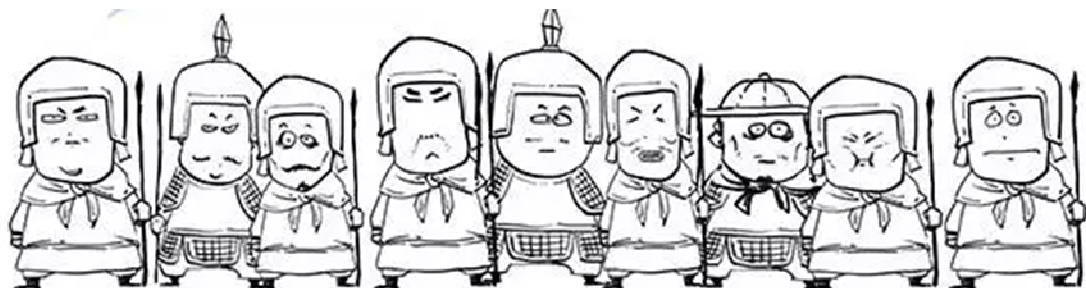
意思就是老百姓花费的总数+存到银行的钱+政府的花费+出口到国外总值从国外进口货物总值)，这样就好理解了吧？这是会计学上说的，通俗点就是算账。



这就是投资，标准的高富帅+官N代+太子，把某行业的价格搞的高得不要不要的，不过最近有点疲软，不过瘦死的骆驼比马大啊



我们下面隆重推出消费大军（各个阶层）





刚才我们说到，GDP是衡量经济增长的指标，那么拉动GDP保持稳健增长便是政府的目标了。从总需求角度来看，现阶段我国正处于消费升级的重要时期，城乡居民储蓄余额13年就接近在40万亿元，这说明我国的消费潜力是很大的，更新换代的需求、服务消费的需求、新兴和高端消费的需求特别旺盛。在美国、欧洲这些发达国家，消费拉动GDP的贡献占到近2\3。

通俗点说，为什么兴起消费金融呢，因为，投资疲软、进出口不行了，消费潜力巨大，消费金融提供支持。



那为什么偏偏在这个时候消费金融这么红呢？这个就是经济周期的问题了，几乎每8年到10年是一个经济周期的轮回。我们想想，98年金融危机，国家开始大学收费，房地产业的开始；07年继续增加固定资产的投资；15年推动消费金融，所以越是和经济有关的政策，越是宏观战略导向问题。好，今天就聊到这里，我们下期再见。



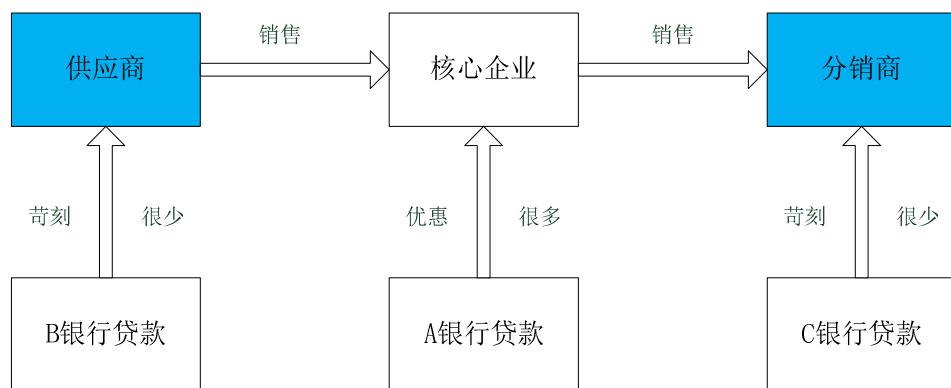
浅谈供应链金融

孙宏伟/文

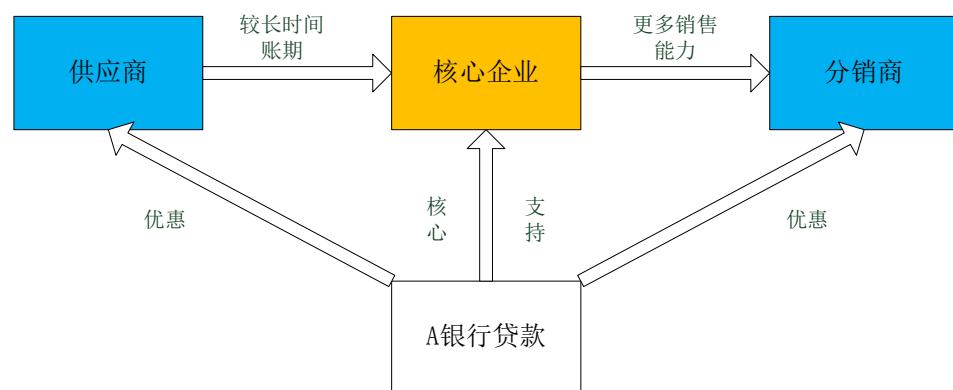
加入乾康一来，一直负责供应链金融平台的研发工作，想必很多同事和我一样，刚开始对供应链金融是什么没有概念，今天我就把我所掌握的供应链金融方面的部分知识和大家分享一下。

供应链金融（Supply Chain Finance, SCF），简单地说，就是银行将核心企业和上下游企业联系在一起提供灵活运用的金融产品和服务的一种融资模式。一般将其描述为“1+N”的模式：在供应链中寻找出一个大的核心企业，以核心企业为出发点，为供应链提供金融支持。一方面，将资金有效注入处于相对弱势的上下游配套中小企业，解决中小企业融资难和供应链失衡的问题；另一方面，将银行信用融入上下游企业的购销行为，增强其商业信用，促进中小企业与核心企业建立长期战略协同关系，提升供应链的竞争能力。

下图在供应链上的供应商和分销商，大多是中小微企业，为具有一定规模的核心企业提供供货或分销核心企业的产品。在这些企业经营活动中，迫切需要流动资金的支持，而银行在面对这些中小微企业贷款需求时，由于中小微企业的抵押额度不够高，使得银行要么拒绝向这些企业放贷，要么放贷的额度满足不了企业的融资需求。



如果依托核心企业，在中小微企业准入标准上，不再孤立地评估单个企业的财务状况和信用风险，在供应链金融模式下，银行会更加关注企业的真实贸易背景、信誉状况等非财务指标因素，一些财务指标不达标难以融资的中小微企业，就可能获得贷款。而且银行天然地可以通过资金的封闭式运作，确保每笔真实业务发生后的资金回笼，贷款风险也得到有效控制。





所以，供应链金融是一种创新的金融服务方式。在供应链金融中，银行一般借助核心企业信用，通过掌控核心企业与上下游企业交易中产生的现金流，为核心企业及上下游多个企业提供全面的金融服务，帮助核心企业完成财务供应链的有效管理。银行往往需要与保险公司、物流公司、电子商务平台等第三方机构开展合作，实现供应链中物流、资金流、商流和信息流的有效整合，为供应链成员提供包括融资、避险、支付结算在内的全面服务方案。



发展供应链金融对核心企业、银行以及中小微企业都会带来相应的利益，对于核心企业而言，可以极大提升核心企业自身资金运作能力，可以有效实现价值管理，对于银行而言，通过提供供应链融资，可以最大限度挖掘产业链的价值回报，从而精细化营销整个产业链来提升利润，对于中小微企业而言，好处更是不言而喻。所以供应链金融又叫做“共赢链金融”。

中国供应链金融业务增长率在20%至25%，近年随着中国互联网金融的迅猛发展，带有互联网基因的企业频频试水供应链金融领域，将这一规模不断做大，目前国内供应链金融市场规模已突破8万亿，中国供应链金融发展市场潜力巨大，预测2020年的市场规模可达到近15万亿元左右。

我国现阶段供应链金融发展较好的是全国性股份制商业银行，但是近年国有银行也不断渗透到这个领域。除了银行，电商企业近年来也纷纷抢占供应链金融市场。随着“互联网+”时代的到来，互联网金融飞速发展，供应链金融借助科技手段，已发展为供应链金融互联网平台，即“互联网+供应链金融”。引入互联网技术可以通过中小微企业的“信息可视化”提升小微信贷效率，降低授信风险，节约信贷成本。通过构建中小微企业金融服务平台，实现与产业链核心企业ERP、第三方信息平台及电商等第三方交易平台合作，与其交换订单、运单、发票、收款、商铺信用评级等有效信息，集成银行对中小微企业授信所需的“资金流、物流、商流、信息流”等关键性“价值信息”。通过信息的线上实时整合和交互，银行对申请贷款的中小微企业可以进行在线电子化、流程化、批量化的处理，从而突破小微企业信贷服务在时间和地域上的限制。

供应链金融互联网平台借助大数据风控技术，可以帮助供应链上的企业，跟踪因终端消费量的变动引起上游各环节的变动判断需求方向和需求量，帮助企业进行行情分析和价格波动分析，尽早提出预警；帮助银行对客户财务数据、生产数据、电水消耗、工资水平、订单数量、现金流量、资产负债、投资偏好、成败比例、技术水平、研发投入、产品周期、安全库存、销售分配等进行全方位分析，从而提高资信评估和放贷速度。

在互联网的时代，供应链金融无疑是遇到了一个春天，乾康在此时机布局供应链金融业务，必将在不久的将来获得丰厚的回报。



小微贷项目咨询期，理论培训时，因为时间原因无法更多地把实务操作讲解的很明细，客户经理掌握的也不很纯熟。所以在实操培训中如何让客户经理更好地运用技术进行实践操作，是每一个小微贷咨询项目组需要重点解决的问题。其中客户经理对技术的全面把握和实地调查环节，上会陈述环节掌握不熟练，就会导致业务进程缓慢，今儿挫伤客户经理积极性和信心。有鉴于此，项目组从四维授信的角度对客户经理进行了明细的指导，经验总结如下：

一、四维授信是指对客户的：还款能力、还款意愿、生存状况、行业风险进行调查，从而得出授信依据，提出授信建议并作出授信决策的一种技术。

还款能力：根据借款人的年度可支配收入情况来分析借款人的还款能力，确定借款人的申请额度是否适当。还款能力的核检：资产负债表、利润表、交叉验证。其中资产负债表中的数据必须是确实的有证据可以对照的，数据-证据一一对应；利润表最重要的是客户营业额及成本数据的证据收集及分析处理，有10种方法。交叉验证应当是在结合资产负债表，利润表的基础上，前后数据存在逻辑一致关系，能够互相对照。

还款意愿：也是道德品质的体现。借款人的个人道德品质对其还款意愿有着直接影响。还款意愿核检：第一从征信报告中还款是否逾期，逾期情况及说明；征信报告中客户贷款或者信用卡的额度使用情况在资产负债表中可以体现负债情况；第二从与客户的接触过程中得出判断，又称软信息调查，软信息调查主要是通过外围调查实现，外围调查包括家庭实地访谈、员工访谈（是否及时发工资，对老板的人品评价）、邻里评价、上下游客户评价等。

生存状况：借款人的个人户籍、个人资产、家庭婚姻、子女情况、工作职



位等实际生存状况直接影响借款人的还款行为；借款人年可支配收入与其生存状况是否匹配；（比如说做生意好多年，每年赚的也不少，结果借款人在济南也没买房子，租的房子其居住环境脏乱差，与其收入不相匹配）。

行业风险：借款人从事的行业景气程度及风险程度对授信评估有较为直接的影响（行业相关状况可上网查询）。

二、新客户经理对于营业额的检验常常摸不清头绪，不能实现有效的调查，项目组对经常见到的营业额的检验方法进行了系统的归纳总结，并且教给客户经理去执行，有效提升了作业效率。

第一是客户账目的记录，有电子记账或者手工记账。

第二是客户的进销存单据，根据进出货额度和存货，来判断客户的营业额；根据进销存货的总数量，看看这段时间售出的数量；

第三可以看客户的银行流水，如进项的核检、结息状况、大额资金的收支往来等，频繁交易对手的核检，来判断客户的营业额；

第四根据客户营业场所实地的一段时间的观察，实际得出客流量数据，人均消费数据，实际收入现金来进行测算；

第五根据客户的经营模式，批发或者零售营业额占比情况来看；

第六根据账期和应收账款占比来进行测算；

第七询问客户每日每周每个月以及每年的营业额，测算月/年营业额是否相符，注意淡旺月的销售情况；

第八根据员工的工资提成的方式和金额测算客户的营业额；

第九根据客户每月产生的运费测算营业额。于向华/文

乾康调查小查逻辑实微贷技术物培訓



浅谈项目实施中几个关键点的控制

安辰/文

在项目实施与甲方建立信任管理信任这个过程中，需要我们将其中几个关键点把握好，将点连成线贯穿项目实施全过程即可达到预期目标。做好项目工作中几个关键点的控制，这也是决定项目是否成功的重要指标。

在项目组入场之后，首先要与行方进行尽职调查访谈。尽职调查访谈中通过与银行管理层、执行层进行面对面的沟通，通过谈话的内容，谈话的语气，谈话的角度，谈话的态度，可以非常清晰的知道我们的客户是谁，客户们的想法是怎样的，我们怎样与客户建立信任的关系，我们与客户的角色是怎样的，定位是怎样的，怎样达到客户理想的满意度。在这样的一些想法产生之后，我们就需要对项目实施中的关键点进行仔细分析。在我看来，关键点就是以下三点：一、甲乙方团队角色的认知；二、项目管理的客观因素；三、项目管理的主观因素。

甲方乙方团队角色的认知。

项目实施中甲方既是银行方，银行方作为当地的“主场”，占据着天时地利人和，他们在项目运行中的角色就是做最终决策，将相关制度落地执行。不仅是管理层还是执行层，都有着明确而清晰的目标和要求，但是对于项目组而言，他们不仅是我们工作的“棋子”，也是我们工作的“镜子”。项目组作为乙方，需要做的是给甲方提建议，在工作中进行目标和过程的管理，但乙方的工作性质绝不是替代者，不能将角色变为甲方项目工作的工具，我们只是做辅助者。甲方乙方的项目团队中每个人都有各自的工作岗位，决策者、技术专家、对接协调人、项目经理、执行者都需要具体分工，每个人的工作也不能由其他人替代，如果决策者过多的参与执行者的行动将会导致有些事情执行时的进度和效率变慢。所以大家各司其职即能快速推进，达到理想效果。在

项目实施的过程中，最容易出现的就是大家对各自的角色没有清晰的认识和理解，考虑问题可以换位思考，但是在执行中不能代替对方。比如说乙方做了甲方的决策者，结果导致甲方的执行者却认为乙方要“夺权篡位”；或者甲方做了乙方的执行者，让甲方产生失去控制权的感觉。明确各自的权和责，以免造成角色错位，影响效率，避免分歧，防止项目产生停滞。项目管理的客观因素。

项目实施中有许多客观因素会直接影响项目的发展。在项目中首先需要对项目的背景进行确认，银行内部的状况和细节，银行实施项目的动机和目的是什么，我们如何满足他们。通过对项目的背景明确之后我们还需要明确项目的目标，目标即规定了此项目的范围边界，一定要在合理的范围内进行作业，随时都要强化目标。在前期明确了项目的背景和目标后，就可以初步对项目制定计划了，大家都希望项目能够完美实施，但是也要考虑一个重要的因素：甲方的工作效率和决策效率，这个因素也会影响进度，针对银行方工作中的一些难点，要提前做计划，而且要把对应的解决方案做好，以便推进项目。





项目的进度管理中，为了保持沟通顺畅，需要经常进行会议沟通，在会议开始前需要提前准备会议材料，会议内容，会议中要表达的观点。而会议的沟通也是很有技巧的事，有些敏感的内容可以提前高层沟通，通过决策层的单独表达之后再放到会议中表达也许会产生不一样的效果，有些话适合甲方表达，有些话适合乙方表达。项目进度中往往影响效率的不一定是执行的效率，有时决策的效率也有重要的影响，甲方会依据行内惯有的决策方式进行，但是时间很长会影响项目组的工作，而且有时候决策的内容还会变化，这些都和领导的风格有关，所以乙方应该学会管理和引导甲方的决策效率。



有时候项目进行中会遇到突发的事件导致暂时停滞，这其实是属于项目执行的问题，执行中要把握好质量，资源，时间三者的关系，我们需要在这三者中找到一个平衡点达到项目的顺利推进。

项目实施中还有很多不确定的风险问题会随时出现，最常见的就是甲方会由于各种原因提出意见，项目组要认真对待，不能因为压力而屈服。甲方产生意见一般是内部问题的外在表现，而甲方也想利用项目组来寻找答案，项目组应该独立的看待问题，不能被甲方个人或团体利益利用，站在大局的角度处理问题。这就需要项目组成员首先要虚心接受善意或恶意的意见，坚持独

立性的观点为甲方的利益负责，坚持原则胆大心细的提出观点，让客户内部斗争明朗，判断形势推动甲方对问题的讨论找到



解决的方法，甲方提的意见有可能会影响判断但是需要我们找到问题实质，化繁为简，明确思路，主动出击。

项目管理的主观因素。

主观因素其实就是人的因素。甲方分为最高领导层，中间领导层，执行层。项目执行中有时候，甲乙双方会不由自主的证明谁更有能力，但是在团队合作中我们更需要证明的是，实现目标是双方合作的结果，而不是个人英雄主义。

最高领导层的主管一般都是有很高期望的，他们急于看到结果，所以我们与他们保持好沟通，让期望值一直在中间。

中间领导层在参与的过程中会认为自己很专业，他们会随时评估风险，我们在让他们很好的参与同时打消顾虑并随时了解他们心

中的疑惑。

执行层是最好管理的，他们渴望成长，我们一定要让他们参与到每一个细节中感受到共同成长即可。

一般项目合作会经历三个时期，初期大家都会配合良好有共同目标，项目组工作起来是比较容易的。中期就进入磨合期，中间会出现很多问题，双方开始进入拉锯战，士气低落，悲观情绪蔓延甚至还会有人抱怨，这时需要我们做好沟通工作，详细了解每个问题找到原因及解决办法，管理情绪推动工作向下一步进展。后期会发现经过一系列磨合之后跳过门槛终于完成了项目的时候，大家要及时将工作进行总结，每个人多的成长和贡献，收获是什么，这时候反映出来的是真诚与理解了。

通过对项目实施中几个重要点的分析，可以看出其实最重要的是人的心态。保持一颗赤诚之心是非常可贵的，我也时刻提醒自己不忘初心。改善心态，克服急躁情绪；把握大局，避免陷入细节；注重观察，深刻理解对方；团结协作，双方合作共赢！



三类微贷客户 销售额核实方法及途径

陈其政/文

小微贷目标客户多数无账无报表。有时候，即使借款人提供了账表等资料，我们也无法真实地采信。核实销售额是了解借款人经营状况的一个重要的数据，所以，客户经理在借款人的现场核实销售额，是我们还原借款人业务、财务情况的重要环节。不同行业的客户有不同的方法和途径，以下介绍针对农业、批发零售及餐饮服务一些行业客户，提出核实销售额的方法和途径。



一、农业方面的种植、养殖业

农业类客户是核实销售额中比较难以验证的一个行业，因为多数的农业类借款人规模小、家族亲友共同作业，管理十分粗放，加上农业类的客户，特别容易受到自然灾害和疾病影响产量和收成。同时，农产品的价格波动也很大，即使是一年中不同月份和季节，价格都是变化特别大的，由此导致我们对农业类的销售额难以准确认定。针对以上行业特点，我们通常采取以下方法和途径：

(一) 首先是要掌握到一

些种植、养殖行业的经验数据。依赖经验数据是比较重要的一个手段，在掌握了经验数据后，我们就能根据借款人的实际种植、养殖的品种，来初步认定和判断借款人的实际经营情况。经验数据的取得途径有多种，比如通过从事同样生产品种的客户的访谈了解、通过网络公布的价格变化信息了解、政府农业主管部门通常也会公布一些农业生产数据。在这些数据里面，比较重要的数据主要是单位产量、生产成本和价格信息；

(二) 掌握自然灾害和动物、植物疾病的影响。一些特殊的疾病病毒会在某类动物和植物上长期存在，并形成巨大的经营风险，台风、旱灾、水灾、疾病都会影响实际产量；

(三) 间接取得数据。比如养猪、养鱼、养虾等，水下生物有时候会更难判断，可以根据饲料的投料情况来判断，可以根据种苗数据来判断等，种植业可以根据农药和肥料的数据来判断等，综合这些数据后，再根据动、植物的生产生长规律，间接取得农业类客户每年的实际产量和销售额。

(四) 综合验证。综合验证是指在取得上述的数据后，我们通常还会要求客户在提供银行流水、登记薄、台账、笔记本、收购单据一类的证据进

行验证。一个从事水果种植、加工的借款人申请小额贷款。这是兄弟二人在共同经营的一个农业实体，实际现场调查时，我们分别在不同场合询问兄弟二人，种植亩数、亩产量多少？销售额多少？收款方式？在调查现场，我们随机要求借款人提供收购、加工的单据和证明，我们在借款人的多年陈旧的笔记里查验到，借款人记录了长达2年的记录，虽然数据比较凌乱，但是，经过我们的统计整理和分析后，我们通过加工工人的计件奖金发放情况，取得了收购数据和生产数据，通过借款人提供的笔记本中记录的件数、包数以及买方的提货数，我们了解到借款人实际全年的销售额和应收账款的数据。通过政府统计调查队公布的价格方面的信息，并询问其他同行的情况，由此，我们还原出借款人的经营情况和财务情况。特别值得一提的是，在看似简单的农业生产管理作业中，包含了一些科学的激励机制，比如种植户的管理采取50亩-80亩为一组进行管理，田间管理人在果实收成后，老板按照实际收成的比例向田间管理人发放管理成果奖。由此我们在田间访谈中，就可以得出种植户当年的产量总额。



养猪场的老板给场长的年终奖是20头出栏的猪，你会感觉很好笑吧？实践中就是这样，养猪场的场长就是一个真正的职业经理人，养猪场老板给场长有管理目标，管理目标中有饲料成本、成活率等等，管理目标完成了，可以得到20头出栏的猪进行奖励。由此，我们也间接地核实到猪场老板当年的真实的销售额。

二、批发零售业

批发零售行业一般以借款人的收银机、POS机的刷卡记录、发货单、进销存的软件、纳税报税情况等结合起来核实销售额。需要注意的是POS机的销售记录要特别留心，我们曾经尝试过“POS贷”的信贷产品，是根据商户的POS流水来发放小额无抵押信用贷款。实际调查中，信贷经理必须要严谨地核实POS流水细节，在看似完美的流水记录中，隐藏着虚假的刷卡记录，通过商户的POS机刷卡套现的虚假消费记录大行其道。另外，很多人会认为：开了发票的销售肯定是真实的销售额吧？其实不然。难道借款人会因为刻意开票纳税来造假吗？答案是肯定的。借款人会通过关联方来实施这样的虚假销售记录，之所以通过关联方来实现，主要目的是，开票的销售要有资金划转来证明，而只有通过关联方和内部人，资金的划转才是安全的。所以，在核实实际销售额时，不妨去查查上下游客户

的关联关系和应收、应付款、其他应收款、其他应付款以及在流水明细中进行验证。

三、餐饮服务业

正常开业和营业中的餐饮行业是不需要借款的，原因是这些行业流动资金周转特别快，当天的营业款可以在当天使用。只有三种情况借款人会提出借款申请：

(一) 前期开业期间的开店的投资是从外部借来的，需要偿还。

(二) 开店后生意太差，老板坚持不住了，依赖借款维持人员工资发放和租金的支出。

(三) 生意太好了，老板要开新店。

餐饮行业的销售额的核实需要借助现场观察和刷卡流水、点菜单来验证。现场观察要在消费时段进行，看下点菜单的菜品价格、满桌人数、人均消费额，现场观察的目的是

预先要得出一个综合的判断，点菜单、刷卡流水用来验证实际消费情况。快餐店往往以人均消费来模糊判断，也可以得出一些可以采信的结论。在某些不知名的咖啡店、酒吧这样的店面是有些不为人知的经营方法的，要谨慎介入。饮品的利润是比较高的，正常情况下，在开业的一年内是可以收回投资的。如果生意不好，老板通常会拉朋友、熟人在不同的阶段合伙经营，这些没“名分”不能合法登记注册的合伙人的投资款，往往成了创始人的利润用来收回投资，特别容易引起纠纷。所以这样的店面，难以核实到真实的销售额情况。

在信贷实践中，我们会遇见更多的五花八门、形式多样的途径和方法来核实销售额，需要信贷员在调查现场灵活运用，综合分析判断和验证，以确定借款人真实的销售情况。





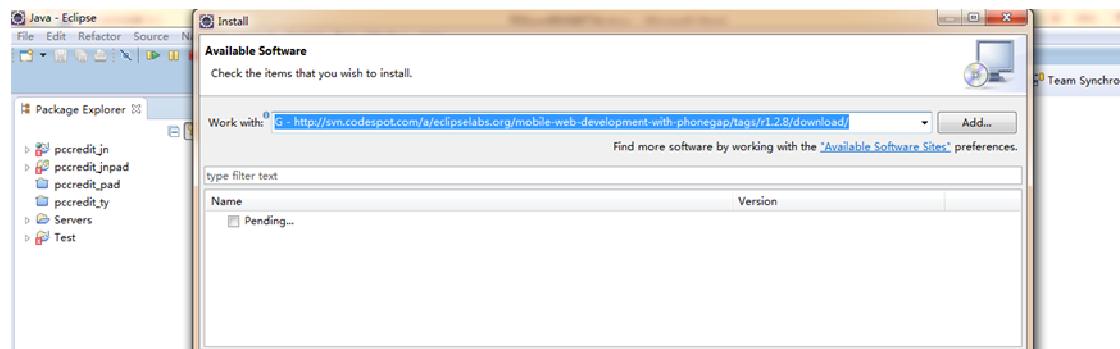
Pad平臺開發中的一些問題

宋辰/文

随着我司某pad项目的开发进展， pad开发以及开发中的问题 不得不提及，济南pad项目主要是已phonegap开发为主，其中也涉及到android相关。

开发前我们首先要搭建好其开发环境，按之前大家在eclipse IDE中通过配置phonegap插件的经验，

点击help——>install new software——>add连<http://svn.codespot.com/a/eclipselabs.org/mobile-web-development-with-phonegap/tags/r1.2.91/download/>



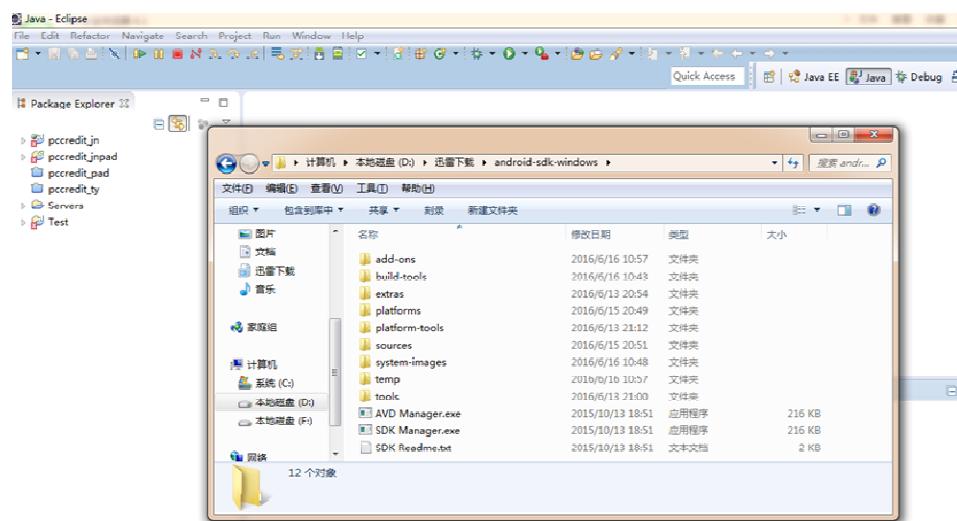
但是发现导入失败无法安装，之后又通过Eclipse Marketplace 商店去下载phonegap发现还是链接失效，后来通过百度发现电脑软件公司Adobe收购了phonegap了，所以之前的配置也无效了。纠结中……。

通过度娘发现，在eclipse下搭建android开发环境也能实现phonegap开发。也许是不是很深入理解phonegap，下面讲下如何在eclipse下搭建android

1. 工具/原料

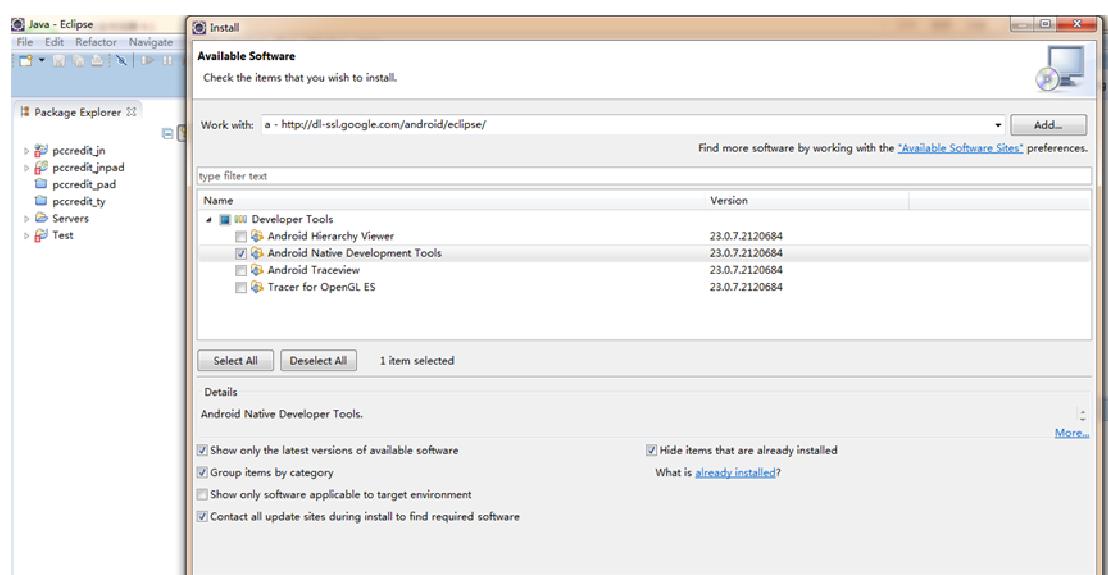
- 1). eclipse (任意一个版本即可，这里用了eclipse xtext)
- 2). java SDK (必须安装并配置环境变量，否则无法运行eclipse)
- 3). Android SDK (到android官网下载)

2. 首先将android SDK的压缩包解压，无需安装。





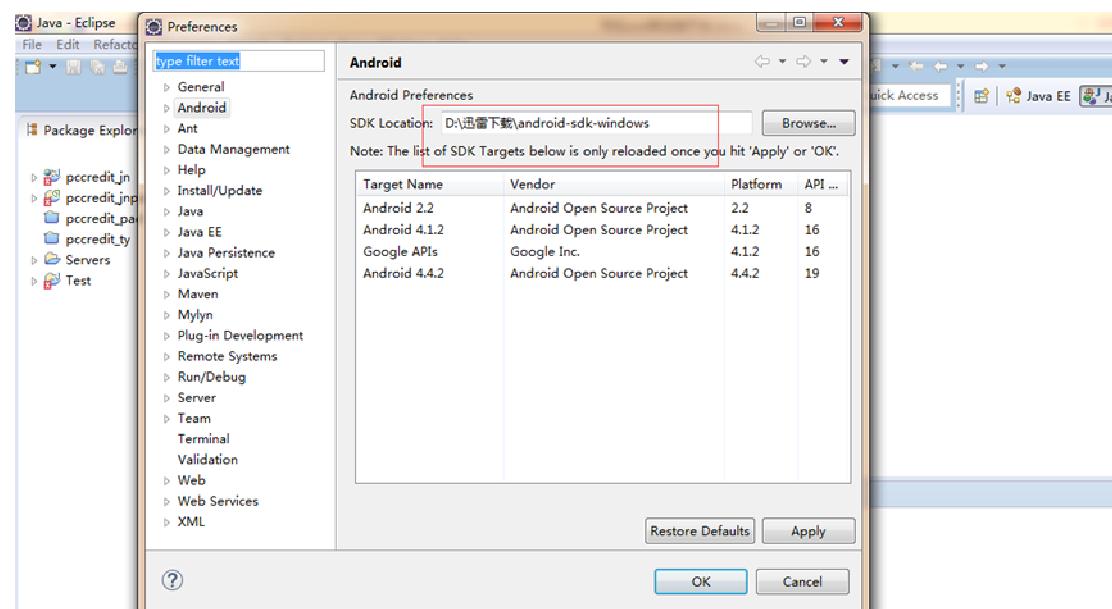
3. 进入eclipse，选择help->Install New SoftWare，安装安卓开发环境



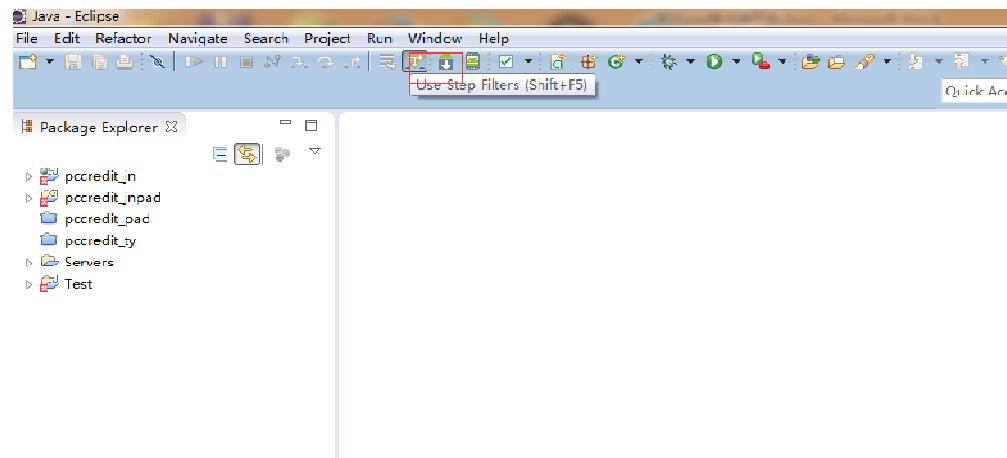
4. 接着选择I accept the terms of the license agreements (接受协议)并继续。接着系统就会自动安装android插件，最后系统会提示你重启eclipse，确定即可。



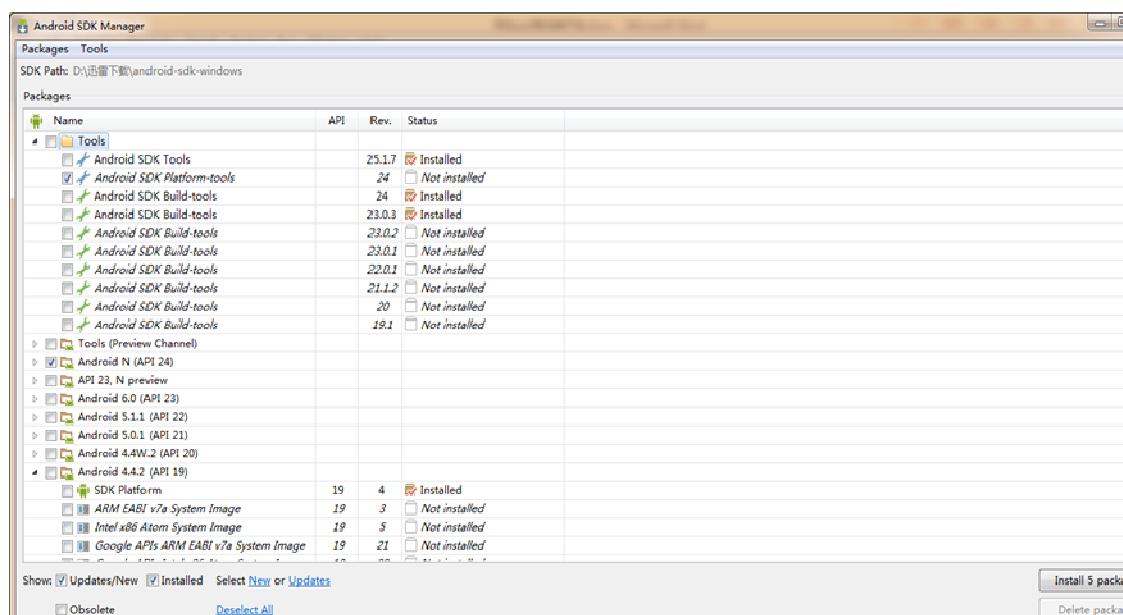
5. 再次进入eclipse后，选择window->preferences。接着选择android所在目录并确定。



6. 当出现这个图标 android sdk manager



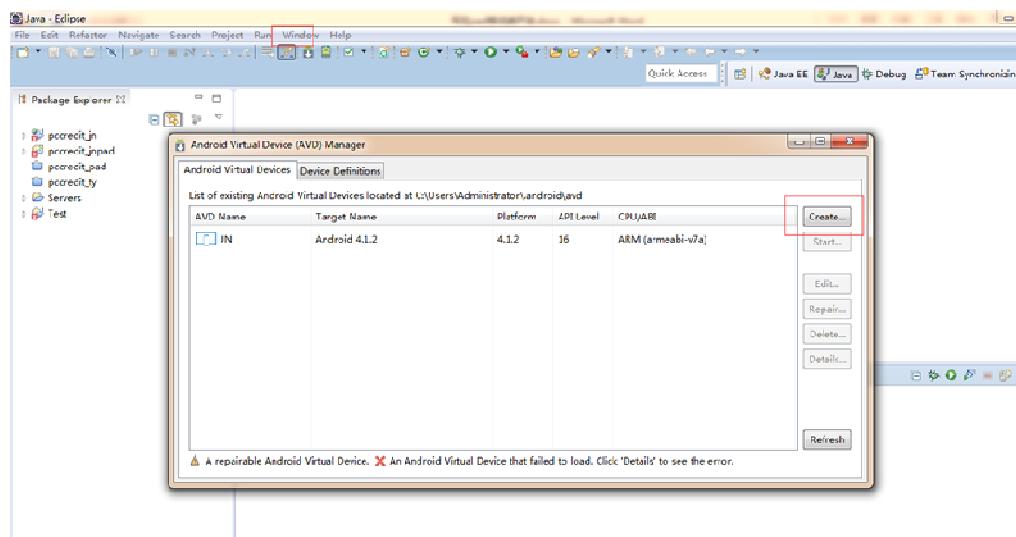
7. 接下来更新安卓各版本的平台工具、编译工具、源码、文档、模拟器安装包等。



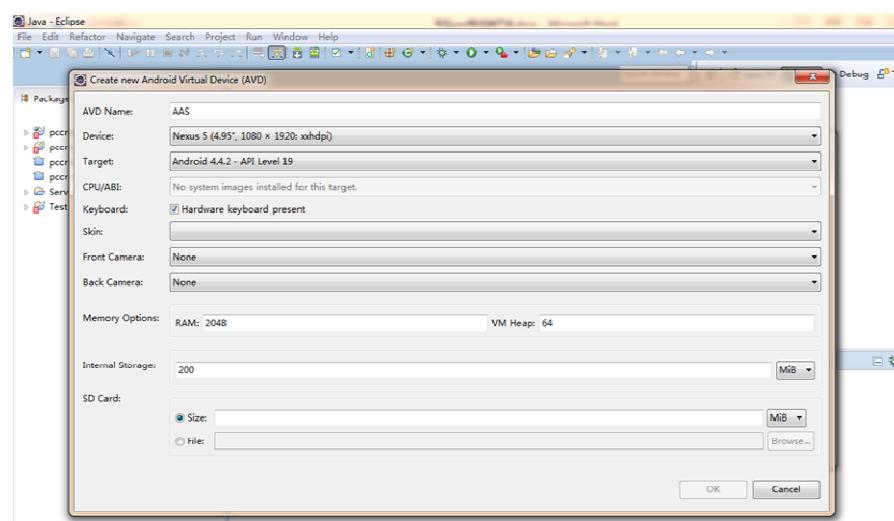
Name	API	Rev.	Status
# Tools			
Android SDK Tools	25.1.7	25	Installed
Android SDK Platform-tools	24	24	Not installed
Android SDK Build-tools	23.0.3	23	Installed
Android SDK Build-tools	23.0.2	23	Not installed
Android SDK Build-tools	23.0.1	23	Not installed
Android SDK Build-tools	22.0.1	22	Not installed
Android SDK Build-tools	21.1.2	21	Not installed
Android SDK Build-tools	20	20	Not installed
Android SDK Build-tools	19.1	19	Not installed
> Tools (Preview Channel)			
> Android N (API 24)			
> API 23, N preview			
> Android 6.0 (API 23)			
> Android 5.1.1 (API 22)			
> Android 5.0.1 (API 21)			
> Android 4.4W2 (API 20)			
> Android 4.4.2 (API 19)			
SDK Platform	19	4	Installed
ARM EABI v7a System Image	19	3	Not installed
Intel x86 Atom System Image	19	5	Not installed
Google APIs ARM EABI v7a System Image	19	21	Not installed
Show <input checked="" type="checkbox"/> Updates/New <input type="checkbox"/> Installed Select <input type="checkbox"/> New or Updates	Install 5 packa		
<input type="checkbox"/> Obsolete <input type="checkbox"/> Deselect All	Delete packa		



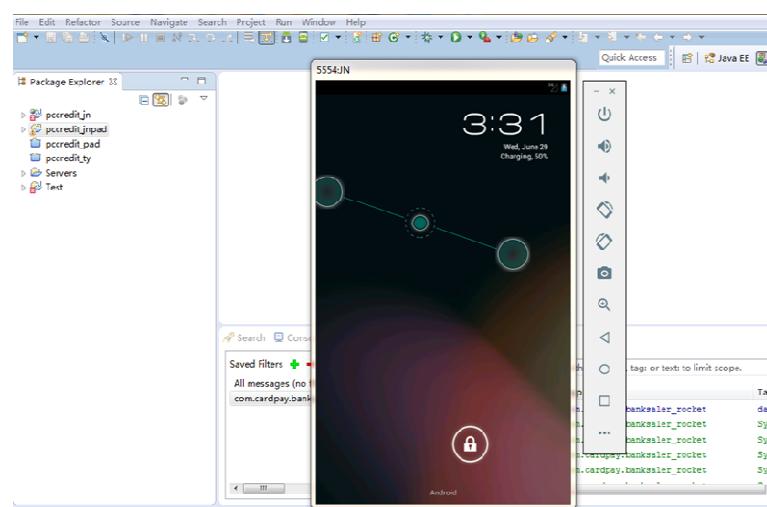
8. 接着我们还要配置AVD（否则就无法虚拟手机）：选择window->Android sdk and avd manager，再选Virtual Devices。



9. 选择New，进行新AVD配置：名字可以随便取，target里选你的android SDK版本，SD卡大小自定，接着选Create AVD。



这之后，eclipse的android环境就配置好了。点击项目 run as android application





关于公司ATM和POS 维保业务的思考

潘跃华/文

从亚银到乾康，转眼间已是在乾康工作的第六个年头了。亲眼看着乾康从无到有，从弱小到壮大，从默默无闻，到成为行业领军企业，再到如今成功地转型为股份有限公司，即将在新三板市场上市……一路风雨走来，面对公司的快速成长，我的内心充满欣喜，同时也充满了忧虑，心里总有一种冲动，想写点什么，所以写下这篇文章，以作抛砖引玉，与大家共同探讨。

从乾康公司创办之初的主营业务——代理富友预付费卡和ATM及POS维保业务，到后来的小微贷咨询业务，信用卡咨询业务，消费金融以及培训业务，互联网银行，云金平台等等……ATM及POS维保业务越来越成为公司的鸡肋，食之无肉，弃之有味，仅此而已。随着移动场景支付和无现金社会的到来，围绕ATM业务的换汤不换药的所谓业务拓展创新，都只是徒劳的无谓挣扎。并非大家不努力，而是移动支付的新技术革命已经燎原……预付费卡业务我们早已经放弃了，ATM和POS维保业务还能维持多久呢？

本人从最初从事MIS和ERP系统实施和技术支持，到从2002年初进入ATM行业，十多年的从业经验，让我有幸我经历了ATM行业的整个发展、



兴盛、衰败的全过程。从整个行业的大环境来看，原先的世界三大主流ATM厂商（DIEBOLD、



WINCOR-NIXDORF、NCR）以及国内的一些主流ATM厂商，近两年也已经开始重新洗牌：国际上：DIEBOLD收购了WINCOR，并将后者在中国的业务转卖给国内一家央企；国内：广电运通与神洲数码也在进行整合。在这样的大形势下，最终哪些厂商能转型成功并存活下来，还是如手机行业的NOKIA、MOTOROLA般倒闭消失，现在讨论还为时过早。但整个行业江河日下，已经在走下坡路却是大家不争的事实。而且，当今社会，一个行业一旦进入衰退期，就预示着淘汰，没有翻身的机会了，这就是残酷的现实。

再从行业内来看，近两年身边很多ATM行业的老同事、新同事来来去去，换工作，跳槽，跨行业转型……让人不禁黯然神伤却又无可奈何。国内曾经的几大ATM服务商，转型的转型，倒闭的倒闭。我们原先所熟知的国内几大ATM服务商：如合荣欣业已全面主动放弃ATM维保业务，开始全面转型。奔腾达也随着WINCOR的没落，目前也是举步维艰，其它一些中小型的维保公司甚至有的关门歇业。

另外，最初一台ATM销售价格是三四十万元，一台CRS的销售价格则高达80多万元。而目前ATM集中采购价格已下跌到5万区间，CRS最低则降到了7至8万元的区间，并且维保企业的收入更是大幅缩水。2002年我刚刚加入这行的时候，就行业范围而言：一台ATM每年的维保费最低价格7500元，高的达到1万2，均价近万元/台；而到了如今，ATM维保费最低的2800元，最高价格5800元，均价只有三四千元/台。而大型商业银行网点转型真正开始，自助设备的采购量开始见顶。市场容量接近饱和，增长有限。



而相对ATM行业的末路穷途，同为满足人们支付需求的移动支付却在如火如荼的快速发展，并逐渐融入我们的生活。随着智能手机的普及，支付宝已经不是当年的支付宝，微信也不再仅仅是一个社交工具，他们变成了“桥”，一个跨在银行和消费者之间、消费者和商业支付场景之间的最便捷的桥。在这样的大背景下，ATM和POS真的就越来越显得是那么的无足轻重，可有可无了。ATM作为一个给人们提供金融服务、尤其是小额现金服务的“自动柜员”的历史使命或许已经完成，就如同当年塞班一下被安卓干掉，功能手机最终被智能手机所取代历史趋势一样不可逆转。

除了能取出现金，ATM能做的事情，现如今几乎全被手机银行、微信支付、支付宝给霸占了！而随着无现金社会的到来，ATM仅有一项可以提取现金的优势也将荡然无存。所以，可以断言：今后的“自助金融服务”是移动支付（包括NFC近场支付和二维码支付），而绝不是ATM！随着支付方式的多样化，现金支付则可能在将来某个特定的时间刹那间被淘汰。而现在的ATM也将如同当年满大街的公用电话亭一样，最终消失在

历史的长河里。

综合以上分析，ATM和POS在未来的5—10年内，已没有太多的市场想象力了。它的没落是历史的必然。所以，不管是从公司层面考虑，还是从银行层面来看，已没有进一步投入的价值！放弃，或许是早晚的选择。作为公司的经营者和管理者，时间和精力毕竟都是有限的，与其在一个没落的行业上浪费时间和精力，不如集中精力，发展好公司目前的更有前景的主业。另外从银行客户层面来看，我司目前所维护机器都是些接近淘汰的、甚至是超期服役的老旧机型，由于我司缺乏厂商授权技术支持以及合格零配件供应支撑，势必造成客户满意度下降和投诉率上升，要想做到让客户满意也是非常困难的事情。而这必将透支公司的信誉和口碑，从而影响公司的长远发展，得不偿失！此外，相对于逐年递减的维保收入而言，随着人力成本的逐年递增，也会让ATM和POS维保这块业务越来越成为公司的累赘。

因此，ATM和POS维保业务的去留也到了公司必需要面对的时候了！何去何从？尽管对于公司的经营者和管理者而言，这是一个痛苦而又不得不面对的选择……

浅谈信用卡电话催收

杨小桂/文

从业务性质上看，信用卡恶意透支与公司机构信贷业务、个人消费信贷业务所产生的不良贷款均属于商业银行风险管理范畴。与公司、个人消费信贷所产生的不良贷款催收相比，信用卡不良透支催收业务金额小、户数多、持卡人区域分散，因此适合采用电话催收方式，催收人员往往要经过多轮手机、单位电话和住宅电话的提醒，方可成功催款，具有相当难度。

通常持卡人对不良透支电话催收的信息反馈有以下几种类型：





(一) 诚信健忘型

消费免息还款期过后不久便被列入第一次催收队列，而持卡人忽略了在免息还款期内归还透支欠款。针对诚信健忘型的持卡人，当电话催收人员通知其信用卡透支时间和金额时，持卡人对归还款项态度明确，对银行的及时提醒表示感谢，接电话后数日内即可履行承诺，还清欠款。

(二) 色厉内荏型

该类型持卡人具有一定的社会地位和身份，讲求个人信用，超过免息还款期时间不长，在一至两月之内。但因为电话催收人员通过其私人手机与之联系

上，使其觉得自己的隐私受到影响，在接到电话后颇为不悦，言辞比较激烈。针对该类持卡人，催收人员可和颜悦色地提醒其信用卡透支事宜，并将“信用卡代表个人信用”、“透支时间过长利息损失可观”等信息传递至持卡人，促其转变态度，配合银行收回不良透支。而持卡人虽然语气强硬，但事后出于个人信誉考虑，能将款项归还。

(三) 敷衍拖沓型

该类型持卡人超过免息还款期时间较长，在两至三个月之间，甚至多名电话催收人员已经轮番与之联系，持卡人用“本周还款”、“月底还款”之类语言予以搪塞，对归还透支事宜敷衍拖沓，并无实际行动。电话催收人员可采用先礼后兵的方式与之周旋。在电话沟通的开始，催收人员应有礼貌地询问其是否有信用卡透支时间较长一事，如得到肯定答复，则正色告之其“如再不归还欠款，个人信用评级将受到严重影响，银行将采取比较严厉的措施”，对持卡人起到震慑作用，有利于督促还款。

(四) 恶意透支型

该类型持卡人超过免息还款期时间很长，往往超过三个月甚至更长时间，电话催收三次以上。电话催收人员根据以往催收记录以及不接电话的恶劣态度，可判断出单凭电话手段，无法达到收回不良透支的目标，应迅速、及时将催收业务转入上门环节，对持卡人采取较严厉的措施。

在各商业银行开展信用卡专业化经营的今天，随着信用卡透支规模上升，不良透支人数也呈现增加态势。与传统的上门催收、法律诉讼等方式相比较，依靠电话进行不良透支催收无疑可起到及时督促持卡人还款的作用，从而迅速恢复持卡人信用额度。但电话催收方式对提升信用卡整体营销效果的局限性也是非常明显的，具体表现在：



催款技巧



(一) 与持卡人信息不对称，沟通效果不佳

在对信用卡业务的认识程度上，电话催收人员受过标准化的信用卡专业知识培训，而多数持卡人对信用卡的了解仅限于银行发行的可用于透支消费、取现的卡片。因此一旦出现不良透支，电话催收人员往往是一边看着终端屏幕，一边在交流中频繁使用专业化的词汇，如“透支总额、超免息还款期、罚息、滞纳金”，而持卡人只想知道“究竟我欠了多少钱”。而电话沟通时间较短，双方信息上的不对称往往使沟通效果不佳。有的持卡人听了两句后无故挂断电话便是例证。



(二) 电话催收方式无法真正洞悉持卡人心理状态

由于电话催收人员与持卡人并非面对面，只是凭借声音互相揣摩对方心理状态，难免使沟通大打折扣，从而使银行方面难以实现以最少的通话时间和次数使持卡人还款的理想催收目标。典型的例子是电话催收方式针对真正缺乏诚信意识，一再依靠谎言拖欠的持卡人显得无能为力。而上门面谈、督促还款则是对这种不良透支“钉子户”的一种更有效催收方式。

(三) 电话催收业务与市场拓展业务的经营目标冲突

信用卡经营机构在对部门业绩考核上，“不良风险率”等“安全性”指标归口于电话催收业务部门，“发卡量、回佣收入”等“赢利性”指标落实在市场拓展业务部门。实务中，催收人员回答持卡人有关市场促销活动问题显得模棱两可，就反映出不同部门经营目标不能较好地协调，信用卡产品整体营销就难以达到预期效果。

其实，在信用卡不良透支电话催收中，我们依旧可同时进行有效的营销。

1、甄别优质客户人群，开展信用卡服务关系营销

信用卡服务关系营销是指发卡行为了建立和巩固与持卡人之间的长期合作关系而采取的一系列服务营销活动，目的是要建立并长期保持持卡人的品牌忠诚度。通过服务关系的营销，发卡行可获取长期利润。回顾各期的催收记录，可以发现有些客户用卡频繁，但免息还款期结束后总是忘记归还欠款，经电话提醒后很爽快地履行承诺。周而复始，该人群不仅为发卡行创造了交易回佣收入，也为发卡行带来了透支利息收入，对发卡行具有较大贡献度。

2、发扬团队协作精神，做好信用卡内部市场营销工作

信用卡内部市场营销是指发卡行针对由其内部员工所组成的内部市场进行的员工沟通、信息传播等一系列营销活动。

一般发卡行的电话催收业务由一个团队所组成，催收人员个体之间既相互竞争，但为了共同的组织目标又开展相互合作。同时电话催收业务也离不开客户服务、客户建档等其他相关作业岗位提供的信息支持。因此电话催收部门无论是在组织内部，还是与其他作业岗位，都应加强员工之间的相互沟通，达到交流信息，提高整体业务素质的目的。

信用卡业务在国内商业银行方兴未艾，从工作性质上看，不良透支电话催收业务既是防范和化解信用卡资产风险的手段，同时也是信用卡新一轮营销工作的开端。电话催收人员只要以热心、恒心和责任心投入此项业务中的营销实践中，起到连接客户与发卡行之间的纽带作用，商业银行信用卡风险屏障就一定能得到巩固。



在市场部同事的努力下，某农村商业银行小微金融贷款项目顺利完成售前工作，并于2016年5月初正式入场。我很荣幸能够成为项目组的一员参与到该项目的筹建当中去。在前期完成了内部访谈以及人员招聘工作后，为了打造我公司为某银行特别安排了为期2天的野外拓展训练。

经过两天一夜的训练，除了身体上的疲惫外，在精神上颇有收获，更重要的是对自己、对团队有了一个全新的认识，那就是一个人要发展，自信心是必不可少的，而一个公司要发展，一支富有激情的团队也是必不可少的。

在到达目的地后，进行了军训级别的队列训练，同时进行了分组，并由每个组确定自己的队名、队呼、队歌、队列展示，瞬间形成了团队竞争的气氛，这一环节是团队建设的基础。所谓团队建设，就是为了达到一定的目标而组成的一个队伍，团队中的人可以是固定的，也可以是临时的，可能是认识的，也可能是不认识的，来自四面八方，男女老少，而我们就是这样的团队。

次日集合后，进行的项目是“众志成城”。这个项目就是信任、默契与责任的体现。在工作中也是如此，作为一个单位我们要建立信任，真诚，加强我们各个部门的配合，提高我们的工作效率。

第二个项目“目标数字”。开始时在并不清楚卡片具体情况的前提下，一直在讨论要怎么拿卡片，怎么拿才不会违反规则，完全靠各自的主观猜测。直到第三轮才拿到正确的卡片，才发现方法有问题，开始就没弄明白目标是什么，就盲目地行动，没有制订怎么拿卡片的计划，对于拿错的卡片没有及时与团队人员分享。在这个项目中体现了：

1. 群体决策的方法及意义；
2. 大胆尝试，勇于付出，挑战未知领域，培养创新意识；
3. 合理的分工与合作，资源的优化配置；
4. 在遇到依靠经验无法解决的难题，我们需要创造性思维；
5. 对于团队的领导技巧角色的合理分配与运用。



小微客户经理团队 户外拓展训练心得

仲启玉/文



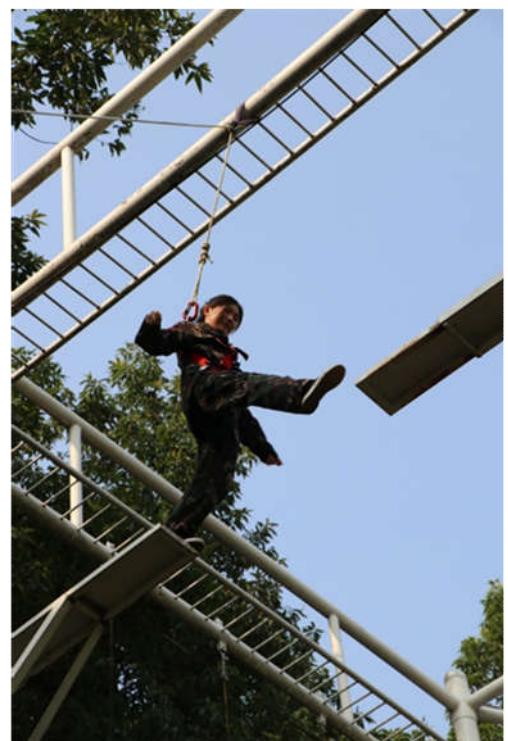
第三个项目“坎坷人生路”。两人一组一人扮演哑人、一个扮演盲人，两个人互相搀扶，一路上经过了树林、荆棘，哑人在前面遇到障碍时始终会提醒后面盲人注意，避免受到伤害，最后安全到达了目的地。在这个项目中，让我想到在我们的人生道路上有很多帮助过我们，当我们遇到困难时是谁拉我们了一把，就像小时候父母没有照顾好我们而自责着，而如今我们有了自己的工作，很感谢我们教练员给我们上了人生中很重要的一堂课，它将教会我在今后的工作和生活中如何去感恩，如何去做人！它将让我们时时刻刻用一颗感恩的心去善待所有帮助过我们的人。



第四个项目是高空断桥。“激发潜能、熔炼团队”为目的的户外运动——经典的拓展训练之一，顾名思义，这个项目就是在距离地面8米的高空搭起了一座独木桥，而这个桥的中间却是断开的，间距1.2米-1.4米，要求所有队员爬上8米的高空后，从一侧迈到另一侧，再从另一侧迈回来，最后从8米高空一跃而下（当然，背后有保护绳索），要求队员完成两次跨越。通过该活动增强员工面对挑战时应具备的生存能力和适应能力，勇于战胜心里的压力，从而提升员工的综合素质和无限潜能。

这次培训时间很短，但意义重大。这使每一位学员都体会到，有了团队就有了坚强，我还可以去做很多想都想不到的事情；过去的我只知道团队需要自己去奉献，现在的我知道了自己是多么的需要团队的支持与鼓励；过去的我只想要得到团队的信任，现在的我才知道信任团队更重要。

永远不会忘记操场上的那坚实有力的臂膀；不会忘记那坎坷人生路上教会我们时刻用一颗感恩的心去善待所有的人；通过这次排练训练让我战胜了自我，经历了心理与生理的考验，让我增强了自信心，在这次拓展中，既有个人项目也有团队项目，只有团队中的每个成员互相团结，互相帮助才能共同完成任务。在今后的工作中，我们要发挥自身的潜能，克服心理恐惧，敢于挑战，改善人际关系，学会关心他人，树立团队意识。不管遇到什么困难，能成功的跨出就是海阔天空，就离成功近了一步，退缩只有失败。这次拓展将使我受益一生，它将成为我人生道路上重要的一个里程碑！





信用卡业务创新及总结

刘勇/文

5月底，酷夏渐进。从前一个项目顺利交接行方结束，匆忙赶到下一个项目报到。个人的成长总是伴随着岁月的沉淀和阅历的增加，虽然自己之前没接触的信用卡项目，心里有些担心这工作做不好会影响公司效益，但在新项目组两位信用卡前辈的教导下，我渐渐开始分担本职工作并开始熟悉信用卡业务流程和风险管控。结合当前信用卡新业务的推广创新和项目组日常工作，个人总结了以下两点认识：

坚持与时俱进、开拓创新

现项目所在的某行的市场定位是：立足县域，服务“三农”、服务中小微企业。

某行领导高瞻远瞩，及时根据金融市场的变化推出信用卡的各类创新业务。从一开始稳扎稳打推出针对公职人员的公务卡，到现在遍地开花、如火如荼开展的各类创新业务：针对普通人群的“易”系列信用卡（易臻宝、易商宝、易农宝）、大额分期业务（家装、汽车、车位等），量身打造符合市场需要的寓贷于卡的信用卡产品，简化信贷审批流程，最快可做到从申请到审批结束一周发卡。后续项目组将根据行方要求及市场活跃程度，继续推出如旅游分期、手机分期等消费金融业务。项目

组在其中和信用卡中心的领导密切配合，为新产品的顺利上线，前期做了诸多工作，包括：专业性大型市场的特约商户走访、楼盘开发商的洽谈合作、移动电信和保险的交叉营销、以及系统性的微贷分析技术的讲授等，切实做好的市场、业务的对接工作，并取得良好的营销效果和行方领导的大力认可。

二、分工合作，密切配合，严控风险



某行信用卡中心也属于本行今年成立的一个部门，总行领导寄予了极高的期望，希望用2-3年的时间通过市场推广创新的信用卡业务，完成在本地金融市场的全面覆盖，并取得除传统类信贷业务外一个新的利润增长点。因此我们项目组深感肩上责任重大，每天每周甚至每月的工作都做好详细的安排，力求通过项目组三人的努力，为最后项目的结束交接献上完美的答卷。

项目组李经理主要负责和行方领导的协调、交接，及时知晓行方高层对推广信用卡业务的新举措，并维护好双方紧密、热切的合作关系；另外一位项目助理也是我的搭档主要负责POS机和信用卡业务审批的风险管控、退拒件异议的处理；我主要负责查询分析征信、管理外勤客户经理每日各项业务业绩的汇总、文件的初步审查等。有时候，为了完成行方突然的工作安排，需要项目组齐心协力做出缜密、实际的方案；亦或是为了新产品的上线，抓紧时间做出讲授课件，第一时间把产品的重点传达到每一客户经理。在忙碌的工作中，个人的学习能力潜移默化不断得到提升。

风险是金融行业普遍存在且有可能控制的一个变量，它始终贯穿于信用卡业务办理的每个环节。因此，加强发卡各环节的风险管理，建立动态的发卡、调额、监控和催收管理机制，才能达到风险管控的要求。一是严格执行岗位分离机制，做到申请信用卡“亲访亲签亲证”，严把资信审核关，逐渐提高信用审批的资信要求，提高发卡质量；二是充分应用内部评级法，通过分析收集数据、建立参数模型、评价



等，制定准确的审核发卡、额度审批、催收分配等策略，应用于信用卡业务风险管理全过程；三是对持卡人实现动态管理，通过对客户等级的了解及时有效预防风险；四是完善催收制度，依据逾期未还款客户的具体情况，制定个性化的催收策略，建立以奖励机制和惩罚机制相结合的考核办法，提

高员工的催收积极性。

以上，是个人来到新项目组一个月后，对信用卡创新业务的认识和总结。信用卡已经是一种成熟的金融产品，如何为这款成熟产品注入新颖的业务以达到重新焕发活力，是后来金融从业者肩负的责任。



对于大额信用卡不良的一些思考

瞿文英/文

融通卡自2014年底，正式开始做业务，至2016年6月24日，在这一年半的时间内，融通卡这个新的业务在我们乾康公司的辅导和运营下，从无到有，已经在运营中逐步成熟。到6月24日，共计有授信融通信用卡11800张，授信余额19.9亿元，用信10238张，余额8.46亿元。

从以上这些数据分析，融通卡的推出得到了市场的认可，在与民生银行、平安银行抢占小微市场中，我们的产品占据了一定的市场份额，且达到了一定的规模，因为无法取得其他银行在市场上的融通卡类似产品的数据，所以无法得到融通卡在市场上的占比份额。对于规模，从目前8.46亿的存量来看，按照日息万分之4来算，一年也能产生1.2亿元的收入，无论从效益还是从银行产品的推广角度看，已经达到了建立一个事业部制的最初目的。

在快速发展过程中，往往伴随着风险的产生。融通卡自发行半年后，开始出现不良，至2016年6月末，已经出现不良3期以上87户，这些不良经过催收，已经是存在较大问题的客户。按照平均每户15万元来进行计算，余额在1300万元左右，不良贷款率达到了1.5%，这个数据在小微贷款来说，也是一个不小的数据了。分析原因，主要是以下三个方面：

第一是宏观经济环境原因。



随着宏观经济的下行，我们的融通卡的对象小企业、小商户的盈利能力在逐步减弱，而这些企业、商户们由于对经济形势的认识不足或者自己经营不善，在这轮经济下行中，资金链出现了风险，这些企业为了能继续生存，就长期使用融通卡进行资金周转，如果在企业还是没有得到好转时，那么高额的利息更加重了企业负担，所以，这种已经带病生存的企业，就是融通卡的风险潜在客户。



第二是社会诚信原因。

小微企业贷款，传统的做法是需要担保的，固定资产抵押担保或者保证担保，在固定资产抵押担保或者保证担保中，不良率也是在2%以上。最近几年各大银行为了扩大自己的市场，做了像融通卡这样的大额信用卡，真正的资金用途是用于生产经营或者用于消费以外的用途中去。贷款对于资金的使用，在每年授信或者授信期内转贷款，客户经理是会按照银监要求进行监管的，而信用卡就不一样，信用卡是一次授信周转使用的，在期限内，只要客户不出现逾期，一般不会对资金进行贷后检查，所以风险的控制上，一般是出现逾期以后，信用卡资金不良才会被重视。

而我们目前的社会信用体系来说，产生不良以后，银行相应的措施非常有限，所以导致各家银行在大额信用卡这块业务产生了大量的不良，从民生银行风险控制人士那里了解到，民生银行的通宝卡2016年的不良把民生上海分行的利润全部吃掉，所以年初的时候，民生通宝卡就暂停办理。

这个现象说明，大额信用卡的不良不是局部的问题，具有社会普遍性。

第三是客户经理的思想意识问题。

由于社会环境中存在上述两大问题，那就需要我们的客户经理具有良好的道德品质和业务素质，具备这两项素质以后，那么就能甄别客户的良莠，在开始的时候，就让不良的企业或者信誉不佳的客户挡在我们的门外。

这些是今年在融通卡风险控制环节中看到的一些问题，做个简要的分析。

关于农村商业银行 信用卡的小小探索

张弛/文

近年来，银行信用卡市场的竞争已如火如荼

各商业银行纷纷出台了各式各样的营销策略。但竞争的范围和层面似乎定格在经济发达的城市和城镇，对经济落后的广大农村则是一

个绝缘地带乏人问津。的确，作为商业银行，其经营目标是实现权益最大化。但我们是否可以就此认为农村由于经济落后而不具备银行信用卡市场的准入条件呢？显然，这没有科学依据，也不符合客观规律，只是在农村金融市场上信用卡应该如何实现利润最大化和风险最小化的问题。为此，在来到诸暨这个全国县级强市的地方农商银行，经过一系列的调查研究后，我们认为，信用卡绝缘于农村金融市场的 原因主要有二。

一是由我们现行的信用卡产品的定位所限制。现行的信用卡定位是消费型产品，而不是一种具有小额贷款性质的产品。





二是信用卡在农村能否产生效益、以及能否有效控制风险的问题。在建设新农村的今天，加强金融服务和产品的创新是一项迫在眉睫的工作。

其实对于类似诸暨这样一个金融市场，对信用卡功能的进行创新就成为了关键。信用卡功能的创新主要是在信用卡现有特点的基础上将商业银行现有的业务进行整合使其具有农村特色的信用卡。这种信用卡需要集信用卡功能循环透支功能、小额贷款功能，利率低、期限长、转账周转、经营性或消费性、担保和保险功能集一身。这种金融产品适用于季节性强、流动快、周期短的农产品及当地产品经济，这些特点可以将商业银行推入农村金融市场促进商业银行业务创新和客户群体下移。

另外，信用卡功能创新面临的制度障碍同样制约着信用卡产品在地方性商业银行的发展，信用卡和个人贷款业务中现行的规章制度主要有四个方面的问题：一是贷款期限，目前“信用卡的透支期限最长为56天”与农副产品的生产周期和对以经营农副产品为主的农户或个体户来讲的确比较短。二是利率，按照中国人民银行银行卡管理办法，规定“贷记卡透支按月计收复利，准贷记卡透支按月计收单利透支利率为日利率万

分之五并根据中国人民银行的此项利率调整而调整。”三是取现金额，按照相关规定，信用卡透支取现一般不超过5万元，这对农村部分工商户来说是不足以解决资金需求问题的。四是贷款用途上信用卡主要是消费信用，虽然没有明文规定禁止贷款用于经营性，但各家商业银行基本不敢逾越这条红线。但是随着中国人民银行颁布的2017年关于信用卡新规的出台，这些制度的障碍将不复存在，这对各区域性商业银行以及我们乾康公司都将是一个很大的机遇，只有走在前端的人才能站在行业的前端。

最后套用一句梁启超《少年中国说》的话：惟进取也故日新。



回 顾 这 三 周

张巍/文

原来有一种岁月叫慈悲，因为它懂得，在这寥廓的人间剧场，很长时间要一个人走，从开场到落幕是多么不易。所以请厚待身边每一人，包括陌生路人...让身在都市漂泊的我们，依旧拥有一颗梨花似雪的心。





时间转瞬，来乾康已有三月，感恩来到乾康大家庭，在这三月，从税务到社保到工商……让我有机会接触多面人、事、知识；纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行；忙碌中收获充实，我很欢喜这种状态，因为害怕闲来无事，闲着就会胡思乱想，甚至会怀疑活着是否存在价值。

人的一生很奇妙，说长也长，长到可以看到一个人从黑发到白头；说短也短，短到生命就在一呼一吸之间存活；感谢乾康季刊，平时就喜欢把零散的思绪整理成文字，让那笔下的文字也可以带着生命无声的表达。

用知足的心来生活，这三月，忙碌中收获快乐，感恩加入乾康团队，相信这个团队一定是幸福指数很高得团队，无论管理、同事幸福指数很高才会给身边每一个人都传递轻松高效率工作氛围。

很清晰记得新员工评估表里有一项给予公司的想法与建议，我当时是这么写得：先优已在求他，加强自身，在反观自己中，跟着公司得步伐与公司共同进步提高个人价值~

我是一个不安于现状的人，生于平凡确有一颗不安平凡的心，曾穿梭人事、财务、策划多面，也曾被面试官质疑过；当时只是微微一笑，因为无须解释，时间胜于一切华丽得言语。用菜鸟得心态做事，学习吸收新事物新知识，从无畏惧，一步一个脚印，踏实得活着~一草一木，甚到细小微尘都有其存在价值意义，更况人，所以请每一人都感恩得活着，感恩给你生命得人，感恩给你工作生活下来得每人每景……邂逅美丽的风景，以及从未谋面的人，原来，只要发现，无处不风景。



转型路上的点点滴滴

张显扬/文



不知不觉间，来到乾康已经将近四个月之久，四个月的时间在我的职业生涯里不是很长，但这段时间带给我的成长是从事之前的工作上无法比拟的，公司的领导对我们新员工的培养，项目组里领导和同事的帮助，周围的人的鼓励和帮助都是督促我不断学习不断进取的不竭动力。



来到乾康之前，我一直在银行工作，理财经理或是信用卡的客户经理其实都是销售岗位，虽说之前一直是业绩不错的，工作能力也是得到认可的，但是对于公司目前所做的项目咨询运营工作并没有切实的工作经验，对于IPC技术也是一知半解，来到项目上后压力很大，可以说是每天都在不断的学习，跟项目上的同事请教，不断地和行方的区域经理沟通，磨合，希望能早日在技术上成熟起来，起码能够把目前的岗位工作承担起来，同时尽快的了解所负责区域的情况，发挥自己的作用，得到行方的认可。

经过一段时间的工作，我在技术上和管理经验上都有了一定的提升，能够和其他项目成员一样独立负责一个区域的管理及贷款前期的风险把控工作，同时通过结合上级的方针政策，和本区

域内的实际情况，形成了比较清晰的工作思路，目前我的工作也得到了区域经理的积极配合，可以说这一段时间以来的努力是得到了认可的。

但同时，我发觉自身还有很多需要不断改进和学习的地方：

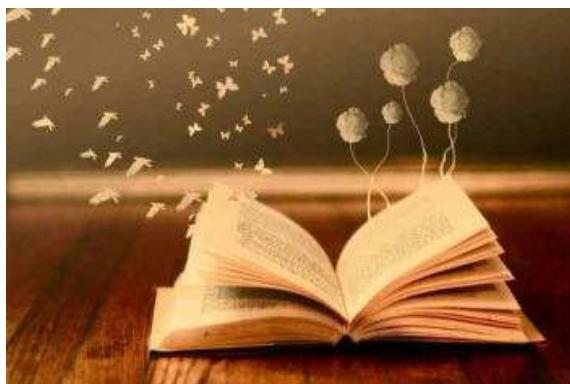
首先：在工作态度上要更加积极，要增强主动性，提升自己的格局，多站在全局的角度上考虑问题，在做好现有的工作基础上，思考我还能承担哪些工作，多发现问题，解决问题。

其次：作为项目助理，作为项目上的风险老师，一定要在专业上下功夫，不仅仅是IPC技术的熟练掌握，同时银行的基本业务，财务分析，经济法律知识，甚至包括心理学的知识都要有所涉猎，做好这些基本的知识储备，将现在负责的工作做到专业。

第三：要严格要求自己，遵守公司的各项规章制度，认真工作，不做损害公司利益的事情，为公司贡献自己的能量。

量变引起质变是我最喜欢的定义：我的每一次时间投入、每一分汗水，都要保证能产生质变，即便是最微小的质变，我也要让它质变，在工作中更是一样，让投入的时间和精力，切切实实的踩到点上，走一步，再走一步……





加入乾康公司已有一年半，前后跟过两位上司，对于这两位上司在未见面之前，就早已未闻其人，先闻其声了。等接触后才发现“先入为主”是多么得面目可憎。

我的前任上司，管总。管总是一位很有“生活气息”的领导，所谓的“生活气息”是

架中该填些什么。他喜欢把握着整体格局和大方向，在安排工作的时候，仅仅把工作的主线和要点告诉你，至于怎样去完成，完全由你个人发挥。发挥的效果怎样，只要工作完成，

他都认可。

在管总身上，我学到的是在工作中如何抓大放小，如何主动地去做一件事情，如何用自己的思维去解决事情。

我的现任上司，杨总。杨总是一位有点“高冷范儿”的领导，所谓的“高冷范儿”是因为只有工作的时候才接触

巨细地教你如何去做，让你学习、接触其他你不擅长的东西。尤其在制度的修改方面，他是个中强手。不管是方案、流程亦或是制度，他都会从细节处教会你如何把握编写的方向和细节。跟随他去谈过家装博览会的场地费用问题、也跟他去催收外包公司了解过催收进程，他总是能在聊天过程中控制谈话的节奏，主导走向。

在杨总身上，我学到的是在工作中你总是要去了解、去充实、去学习你所不擅长的东西，这样你才能在工作中更多地占据主导地位。同时，你也要去关注细节，哪怕是一个错别字也不能轻易就放过。

他山之石可以攻玉

因为除了工作的接触外，对于生活中的他也是分外熟悉。会常常聚一起吃饭、喝酒、撸串、侃大山、打麻将。下班了会一起在美团上搜附近的美食，会为了吃个传说中好吃的火锅一起驱车穿越闹市区，兴起时也会让我们点单他下厨……有点似朋友似兄长的感觉在里面。现在每每想起，也会分外怀念去年那段一起生活工作的日子。当然，他对于工作与生活的界限他是分得很明显的。

管总的工作标签：给你一个框架，你自己去琢磨这个框

到，初初见他的时候，感觉不易亲近。现在接触多了发现他虽然年长，但是依旧有股文艺小资的腔调，哈哈。其实知道他在念在职研究生的时候，听他说每周末都要赶去交大上课，看到他在工作之余在看英文版的《孙子兵法》……有点点的震惊，那时候就还蛮佩服（其实我也有颗爱学习的心）。

杨总的工作标签：事无

总之，上司不仅仅是用来敬仰的，还是用来学习的。

倪文彬/文





汲取《当下的力量》

杨光/文

“过去不曾发生过什么；它发生在当下。”

“未来不会发生什么；它会发生在当下。”

读《当下的力量》这本书，最大的感受是满满的正能量，仿佛所有困扰自己的问题都不是问题了。我对书里“神”的理解是自己的心态。只要心态积极，负能量就无所遁形，就能得到“神”的庇护，就是无敌的。反之，则会被焦虑，愤怒等这些负面情绪控制，给自己套上无形的枷锁，永远无法自拔。

当代人喜欢抱怨，抱怨好工作岗位都被占了，没钱的抱怨房价太高，抱怨没有社会医疗保险不足，抱怨物价涨的太厉害；有钱的抱怨社会腐败，抱怨有了钱却没有安全感要移民；移民的抱怨在国外没有归属感，不能融入主流社会。这些抱怨绝大多数人只是一种情感宣泄。

我也好好反省了自己。我在现实生活中，内心常常会计较得失，产生纠结；我也经常会给自己规划未来，例如生活上几岁以前要结婚，几岁以前要生孩子，又例如工作上几年内要求自己必须要达到某一个特定高度，赚取不少于多少的收入。于是经常觉得当下的工作好辛苦好累，把生命感知成一具重担或挣扎求存，完全无暇体会生命中流动的喜悦。

现在我知道了，这种忘不了过去，更担心未来的现状不是我的生活和工作内容造成的，而是我自己的心态造成的。实际上，我们只能活在当

下，活在此时此刻，所有的一切者是在当下发生的，而过去和未来只是一个无意义的时间概念。所以我不需要改变内容，只要改变方法，也就是改变自己当下的心态就足够了。“如何”始终都比“什么”重要。

我要学会专注当下，对曾经和未来不必计较太多，过去工作上的失败只能代表过去，不要耿耿于怀放不下；同样，过去工作上的成就也只能代表过去，不要居功自傲。未来的成就是由当下的努力积累而来的。当然，我们也要总结曾经的经验，也要坚定的对未来的信念。在此基础上，试着专注在当下的作为上面，对当下手头上的工作和生活给予全副的注意力，认真踏实的做好当下的每件小事，不关心行动的成果，只管专注在行动本身，用积极正面的心态来面对一切，成果会自然来到。

突然明白了经常听到的一句话：无欲则刚。看淡一切，学会淡定，努力做事、认真学习。也许在未来的某一天，我们会看到朝阳的美丽。只有把握和控制好自己的情绪和心理状态，不做它的奴隶，做它的主人，才能真正摆脱痛苦并进入内心的平和世界，才能感受到发自内心的轻松和喜悦。这才是真正的无敌，没有什么可以摧毁一颗无比强大的内心。

不要去追一匹马，用追马的时间种草，待到春暖花开时，就会有一批骏马任你挑选；丰富自己，活好当下，种下梧桐树，引得凤凰来。你若盛开，蝴蝶自来！你若精彩，天自安排！





打人的姜洋与留人的任正非

田斌/文

6月19日晚，一段“银行员工被当众打屁股”视频引发关注。4男4女8名员工横着一排站在舞台



中间，一名手持板状物的男子让员工依次发言，讲出站在台上的原因，员工回答“没有超越自己”“没有突破自我”“团队凝聚力不够”等。随后，该男子喊到“准备好屁股”，便绕到员工背后，开始用一板状物依次向员工屁股处打去。其中有女员工体力不支，不能站直。最靠右的一位女员工，在第三次挨打后，忍不住用手挡住屁股，该男子呵斥道“把手拿开”。随着板子落下，这位女员工忍不住朝前迈出一步，并发出痛苦声。台下传来唏嘘、喊叫声。网友们注意到，舞台上方电子屏上写有“长治漳泽农商银行‘业绩突破’大会”字样。视频中被打的8名员工

都因培训业绩落后而挨打”。最后，打人的讲师姜洋数度道歉，然而网友仍然是吐槽不断，相关的银行负责人也被停职。

让我们再把目光移向华为。1993年6月，23岁的李一男加入到华为公司，这个年轻人怎么也想不到任正非会如此重用他。李一男进入华为才半年就被破格晋升为主任工程师，2年后居然成为总工程师。在第四年李一男成为公司最年轻的副总裁，而这一年他才27岁。那时，大家都说他将会是任正非的接班人。

任正非对于李一男的培养已经不是停留在伯乐的发现和栽培层面，可以说是如师、如父。可是，谁也没有想到3年后，在世纪之交的2000年，李一男要离开华为单干。而且李一男带走了华为的人、钱和技术，从事的业务正是和华为还有竞争关系的宽带网络通信技术和产品。当华为人把李一男看成叛徒的时候，任正非没有这么做。必须承认李一男是一个技术天才，他很快成为了华为的最大竞争对手，但是，任正非一直是容忍。直到李一男的港湾网络将被西门子收购的时候，任正非坐不住了。他意识到，港湾网络有太多的技术和华为相似，如果被国外公司收购对华为的打击是致命的。于是，任正非出手击溃了西门子对港湾的收购。同时，2006年华为将港湾收购，为此华为付出了17亿人民币代价。

但是，任正非还是非常善待李一男，他甚至在收购协议中明确写明，让李一男回华为工作，而且继续担任副总裁。任正非对李一男的包容和厚待在别人看来已经超出了理智，但是，任正非懂得如果他不能驯服李一男这匹野马，李一男肯定会出现问题。然而，任正非的苦心并没有感化年轻气盛的李一男，他依然决定离开。这次，任正非没有挽留，在李一男离开前夕，任正非在深圳五洲宾馆设豪华宴，为李一男践行，华为所有高层全部参加。任正非对于李一男真是仁至义尽。让离开自己的公司的人过得更好，这是领导者的大格局，正是这种格局成就了华为，成就了任正非。

姜洋也不是普通人，前期我在模拟总裁培训班时还看到过他的大作，内容也可谓洋洋洒洒，知识也不可谓不高深与丰富，实践经验更是扎实，但为何会出现这么大的问题？与任正非相比，真是高下立判，云泥之别。



关键在于，如何看待人，进一步说如何看待人才。从看人的角度来说，缺乏的是对人的尊重。古人说：君之视臣如手足，则臣视君如腹心；君之视臣如犬马，则臣视君如国人；君之视臣如土芥，则臣视君如寇仇。

在当今这样一个高度发展的互联互通的文明社会中，依靠信息不对称，依靠强制强压都是无法获得

人心的。真正的管理者应该以任正非为榜样，重仓年轻人，重仓人才。千军易得，一将难求。自古有粮有饷就有兵。而那真的能为你万里驰逐开疆拓土，会和你死守阵地浴血不退的大将，不是仅靠薪资，而是要靠管理者有识人之明，以恩义之道，重仓人心。

营改增员工报销指南

宋虹燕/文

全面营改增来了，大家在费用报销上有什么要注意的，要取得什么样的发票才符合公司的要求，整理了以下注意事项，供大家参考。

什么是营改增

营业税改增值税（简称营改增）是指以前缴

纳营业税的应税项目改成缴纳增值税，增值税只对产品或者服务的增值部分纳税，减少了重复纳税的环节，减轻了企业的税负。

增值税专用发票和普通发票

增值税专用发票开具给增值税一般纳税人，票面显示税额可以进行抵扣。增值税一般纳税人可自行开具，增值税小规模纳税和个人可到税务局办税柜台代开。

增值税普通发票开具给增值税小规模纳税人或个人，或者增值税小规模纳税人和个人（个人到税务局办税柜台代开）给增值税一般纳税人，票面显示税额不能进行抵扣。





在日常工作中有哪些项目可以抵扣？

项目	税率
办公用品	17%
电子耗材	17%
有形动产（车辆、设备）租赁	17%
不动产经营租赁	11%
印刷	17%
水费	13%
电费	17%
物业管理	6%
基础电信服务（通话）	11%
增值电信服务（短信，网络等）	6%
邮政服务（信函、包裹、快递等）	11%
保险服务	6%
住宿	6%
劳务派遣	6%
公路通行（2016年5月-7月）	3%或5%
装饰修缮服务	11%
修理费	17%

*取得专用发票的项目注明详见销货清单的，在报销时一定要附加销货清单，这样发票才是完整的。

*车辆停放服务按照不动产经营租赁服务缴纳增值税，包月的停车费可以要求开具增值税专用发票。

*印刷厂自行购买纸张，印刷有统一刊号的图书，报纸，杂志，适用13%的税率。

*2016年5月1日至7月31日，高速公路通行费可抵扣进项税额=高速公路通行费发票上注明的金额 ÷ (1+3%) × 3%；一级公路、二级公路、桥、闸通行费可抵扣进项税额=一级公路、二级

公路、桥、闸通行费发票上注明的金额 ÷ (1+5%) × 5%通行费。

哪些项目不可抵扣

一般纳税人购进的旅客运输服务、贷款服务（以及与其直接相关的投融资顾问费、手续费、咨询费等费用）、餐饮服务、居民日常服务和娱乐服务，其进项税额不得从销项税额中抵扣。

1、招待费：餐费和娱乐即使开的是增值税专用发票也不能抵扣，酒店住宿期间发生的餐费也要扣除，不能抵扣。

2、福利费：作为福利的所有支出都不能抵扣。

3、差旅费（除住宿）：出差发生的交通费、餐费和住宿费中有住宿费是可以抵扣的，而且一定要开增值税专用发票。

4、免税项目支出

5、供货商无法取得抵扣证

6、增值税普通发票

今后需要注意的

开具发票时，注意要强调公司是一般纳税人，要开具增值税专用发票，取得发票后，先检查一下，公司名称、税号、地址电话、银行账号等信息是否无误，金额是否无误，发票专用章是否加盖；发票号码票面印刷的和打印的是否一致；发票应有两联，发票联及抵扣联，票面应无污损，无压痕。请大家积极提供可抵扣的增值税专用发票。

销售部门需注意，开具增值税专用发票需请提前收集好客户的开票资料（包括公司名称，税号，开户银行及账号，公司地址及电话），以免影响开票。