A城市商业银行支行与公司业务部矛盾解析

■ 王平换　孙　静　兰州理工大学国际经济管理学院

[摘　要]　本文从A城市商业银行支行与公司业务部现存矛盾入手，深层次分析矛盾产生的原因，并提出行之有效的解决矛盾的方案。

[关键词]　支行　公司业务部　矛盾　解决矛盾

一、矛盾产生

1.支行客户经理调查项目时存在的问题。(1)收集基础资料存在与原件不核实的现象;(2)调查项目不知有多少项内容该去调查、核实;(3)具体调查每项内容缺乏切实可行的技巧和方法；(4）财务数据的核实，只对部分会计科目进行核对，甚至不核实；(5）客户经理根据客户所讲的“故事”和收集到的未全面核实的财务报表进行撰写调查报告。

2.支行行长审批项目时存在的问题。(1)客户经理营销资产业务,支行行长缺乏信贷知识和经验,急功近利，盲目听从客户经理;(2)支行行长营销资产业务,客户经理为了照顾上下级关系，在自己本身经验不丰富的情况下,被迫接受，甚至和企业一起做报表。

3.公司业务部审查项目时左右为难。(1)由于以上原因，公司业务部在授理项目时，不能快速处理，造成积压现象;(2)有时会因找不准风险点轻易枪毙一个项目，或大量削减授信额度。

二、矛盾分析

1.A行客户经理基本功很不扎实，无法对企业过去事实全面调查、核实是矛盾的最关键之处

比如信用风险应涉及的必需调查内容（行业状况、经营状况、管理现状、借款用途、现金状况等），A行客户经理（支行客户经理、支行行长、总部审查人员）调查情况如下：

支行客户经理——对调查内容不理解或不知道，结果是资料收集不齐，对企业进行调查核实是简单的、片面的，根据企业提供的简介撰写调查报告或让企业撰写调查报告的部分内容，导致对风险点判断不准确或不知道风险点的哪里。

支行行长——对调查内容不全面理解或知道，大多数不参与具体调查过程，根据与企业法定代表人交谈结合客户经理调查结果进行宏观感受风险点。

公司部审查人员——对调查内容不能全面的理解或知道，只是在支行客户经理收集资料的基础上进行片面的分析和判断（即使去企业调查也只是“蜻蜓点水”），不能全面揭示企业的风险点，或者不能揭示核心风险点，对支行上报的项目为什么可行，为什么不可行不能作出正确回答。

中小及微小企业是A行所面对的客户群，所以调查的重点侧重于微观和具体。在调查内容未能全面调查的基础上，公司部审查人员对风险点的识别度与支行往往不一致，这种局面的结果是:(1)要求支行提供更多资料去证明企业经营情况;(2)风险点不一致，审批可能性存在问题，项目退回或减少授信额度。这样就产生了公司部与支行的矛盾。

2.A行客户经理对企业未来的预测能力较差

对借款人未来的预测，必须是对借款人进行全面调查核实的基础上，否则以错误和虚假信息为判断依据的风险分析就会误导贷款决策者，甚至做出错误的决策。

支行客户经理及行长——应该侧重于对企业的过去各项事实进行调查核实，然后进行预测（支行是调查员）。

公司业务部审查人员——根据支行调查事实，结合项目所属的行业情况进行预测及风险判断（公司部是分析审查员）。

由于支行客户经理及行长对项目不能全面调查核实（无能力调查或职业道德问题），所以公司部人员充当的角色即是调查员又是审查员。这样公司部人员在自身素质不是很高的前提下“效率”、“服务”明显跟不上，于是矛盾就产生了。

3.现行的培训模式意义不大

老员工——基本功不轧实，对项目的调查“雾里看花”;工作方式“制式思维”、“轨道效应”比较严重，当前培训效果不佳。

新员工——新人上岗，带着自已固有的其它领域的知识和体验，面对一个崭新的工作内容和环境，激情高涨，但A行目前的培训模式无法让其快速成长，只能靠自已慢慢积累经验或悟出其中的道理。

外聘专家、教授来A行培训，侧重于发展型和思路型培训，在A行客户经理基本功还不牢固的情况下，外来培训结果往往是上课激动，下课冲动，上市场之后不知道该怎么动。

A行内部的应用型培训，培训的内容侧重于制度类和办法类，往往是今天考试，明天忘，根本无法在客户经理脑海里根深蒂固。对于实战经验、技巧和方法培训较少，况且A行并没有编写有关实战型培训的教材。

三、解决矛盾

1.行业信息

由于网站对查询行业信息是需要收费的，不便于公司业务部审查人员及支行客户经理查阅，所以对借款人的生存环境不能准确预测，建议A行总部订制一些行业网站，以便更好的查询、了解行业信息。

2.教材编写

“解铃还需系铃人”，自已的问题自已来解决，建议组织全行最优秀的信贷管理人员根据信用风险、市场风险、操作风险等具体内容，最大限度结合A行成功的和失败的贷款案例编写教材。

3.培训对象

支行客户经理、支行行长、公司业务部审查人员。

4.培训内容

A行自编教材。培训时每项案例业务都要进行动作分解，每项分解的内容同时找到对应的体系文件或规章制度,实践要对应理论,而不是理论联系实践,提倡反向教学。反向教学有利于对体系文件的理解和掌握,更有利于解剖自已、警示自已、提高自己。外聘专家授课。对于A行优秀信贷管理人员不能解决的问题,这时才有针对性地外聘专家和教授来讲课,或待A行大部分客户经理的基本功比较扎实后,再大量外聘专家和教授侧重于发展型和思路型培训。

5.实践运用

增加授信调查报告需要调查和落实的内容，引导和迫使客户经理进行调查核实，对培训的内容加以实践运用。

参考文献:

[1]顾英伟　杨春晖:人力资源培训与开发[M].电子工业出版社，2007

[2]梁健洪:新形势下农业银行员工培训工作的困境与对策研究[J].中国农业银行武汉培训学院学报,2007（3）

(C)1994-2022 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net