

文章编号: 1007-5399(2020)05-0049-02

加强邮储银行信贷文化建设策略探析

袁闽川

(中国邮政储蓄银行福建省分行, 福建 福州 350005)

摘要: 阐述了商业银行信贷文化的内涵和功能, 分析了邮储银行信贷文化建设的现状及存在的问题, 提出了进一步做好邮储银行信贷文化建设工作的对策建议。

关键词: 信贷文化; 价值观; 风险偏好; 信贷制度

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

信贷文化是邮储银行信贷管理的一项重要内容。信贷文化在一定程度上, 决定了邮储银行未来的经营战略和发展方向。因此, 提高邮储银行信贷管理水平应该从信贷文化建设抓起, 信贷文化是提高邮储银行信贷管理水平的有效切入点。

1 信贷文化的内涵与功能

1.1 信贷文化的内涵

一般而言, 信贷文化是商业银行在长期信贷工作实践中形成并不断更新和积淀下来的, 管理层倡导、全体信贷人员共同遵守的信贷理念、信贷原则、管理制度、行为规范的总和。它是经过不断强化, 固化于信贷管理者和执行者脑海中的一种惯性思维和具体执行信贷任务时所表现的积极规范的行为。它是银行信贷工作的灵魂和精神统帅, 决定着信贷业务发展的方向和成效。

1.2 信贷文化的功能

一是导向作用。文化对实践的引导作用是无形且巨大的。信贷文化中的精神内核, 包括价值观、风险偏好等可以指明商业银行的发展方向, 把全体信贷人员引导到商业银行的核心价值观和使命目标上来。二是凝聚作用。信贷文化由于具有信贷人员广泛认可的价值观、风险偏好和行为习惯, 因此具有内在的凝聚力。三是激励作用。先进的信贷文化应该包括公平公正的考核评价机制, 对信贷行为有一种奖优罚劣的激励约束作用。其积极的价值观和文化理念能成为员工奋发向上的动力源泉, 促使其不断完善自我, 提高自身业务技能。四是塑形作用。通过约束、调整、规范和统一信贷人员个体在日常与客户交往中的业务行为和个人言行, 向社会渗透和宣传信贷产品以及优质服务, 不断提升商业银行的企业形象和美誉度。五是弥补作用。银行信贷制度管理固有的刚性特征难免会造成管理层和员工的摩擦, 借助信贷文化, 则可以实现制度的理性与文化的非线性结合, 便于实施人性化管理。

2 当前邮储银行信贷文化的现状及问题

经过十多年的发展与积淀, 邮储银行已初步形成了自身

特色的信贷文化, 对其信贷业务的合规发展起到了压舱石作用。但受信贷经营时间短、外部环境不稳定、自身发展局限等多种因素的制约, 邮储银行的信贷文化仍存在一些不足。

2.1 合规文化建设有待加强

自邮储银行成立以来, 部分分支行的违规放贷事件时有发生。一是由于个别信贷从业人员合规意识淡薄, 在激烈的市场竞争环境中, 铤而走险、突破合规底线的事情时有发生。二是随着信贷规模的逐年扩张, 信贷从业人员相对紧缺, 再加上近年来部分分支行信贷队伍不够成熟、稳定, 信贷人员流动性较大, 导致信贷从业人员的业务素养和合规意识跟不上业务发展的需要。

2.2 绩效考核机制有待完善

信贷绩效考核机制是对银行信贷业务发展的激励、引导、监督的制度保证, 商业银行有何种绩效考核机制, 就会催生出相应的信贷文化。目前, 邮储银行信贷绩效考核机制的主要问题是部分分支行管理层和一线员工片面追求业务发展, 重放轻管, 忽视了合规和风险。与绩效激励机制相对应的是分行的信贷考核与监督机制相对较弱, 对于一些不良贷款的责任人问责“宽、松、软”, 难以形成警示作用。另外, 部分分支行对于尽职免责的认定标准不够明确, 容易出现矫枉过正, 打击信贷人员的工作热情。

2.3 信贷制度与流程亟待梳理

自成立以来, 邮储银行在信贷业务发展过程中建立了相对严密的信贷管理制度、内部控制制度等体系, 这也对建立信贷文化起到了较好的支撑作用。但是, 其中部分制度设计过于繁杂, 流程环节重复冗长, 部分规定过于教条或死板, 导致一线信贷从业人员长期超负荷工作, 整日忙于案头工作和处理内部沟通事务, 严重影响工作效率, 也容易因为业务要求过多过细导致工作人员抓不到风险防控的重点, 反而不利于信贷风险的管控。

2.4 信贷偏好因循守旧

信贷偏好是指商业银行更倾向于将信贷资产投向哪类贷款、哪类企业。目前, 邮储银行的信贷偏好主要存在两类问题: 一是过分依赖信贷担保手段, 将风险缓释手段“典当

化”，对信贷第一还款来源则有所忽视，为不良贷款的产生埋下了隐患。二是在信贷客户选择上，随着邮储银行信贷产品的日益丰富，部分分支行和一线信贷人员逐步倾向于发展传统的大中型国有企业和优质民营企业客户，对于近年来新经济背景下产生的新业态、新模式、新产业则较为挑剔，造成信贷结构不均衡。

3 进一步做好邮储银行信贷文化建设工作的对策建议

3.1 建立“三种机制”，为信贷文化建设提供制度保障

一是建立健全分支行信贷文化建设的组织机制。“一把手”是分支行信贷文化建设的第一组织者和推动者。要通过制定远期目标和规划，层层落实责任制，形成分支行领导主抓、信贷相关部门主办、部门间联动的新机制。二是建立严密科学的考核机制。细化考核项目，量化考核指标，把分支行信贷文化建设的每一项要求、每一项工作都落到实处，推动信贷文化建设向高层次发展。三是建立分支行信贷文化与文明创建活动协同发展机制。邮储银行的信贷文化建设可以与“文明单位”“青年文明号”“文明家庭”“模范职工之家”等活动结合起来，不断陶冶全体员工的道德情操。

3.2 营造“四个环境”，为信贷文化建设创造有利条件

一是营造慎小处微的合规环境。培育良好的合规氛围，促进全体员工自觉巩固和践行科学的发展观、风险观、业绩观，邮储银行应积极营造持续健康的合规环境，引导员工树立合规创造价值、主动合规的理念，强化制度建设和执行力建设，为信贷文化建设提供思想保障。二是营造积极进取的学习环境。因循守旧、固步自封、按部就班的工作方式必然会落后于形势的发展，只有用新知识、新思维分析经济运行中的新矛盾，解开症结，才能推动分支行不断向前发展。因此，要把加强学习思考、提高综合素质，作为信贷文化建设的一项根本性工作，树立在变革中学习的理念，激发员工的竞争意识，形成全员学习、终身学习的浓厚氛围。三是营造和谐友爱的人际环境。加强对员工进行礼节、礼貌、礼仪等知识教育，倡导同事之间相互谅解、相互谦让、和睦相处。四是营造健康向上的活动环境。通过分支行信贷文化建设，用丰富多彩的信贷相关文化体育活动满足员工日益增长的精神需求，培养员工的生活情趣，陶冶员工的道德情操。

3.3 弘扬“两种精神”，为信贷文化建设注入新的内涵

一是团结协作的团队精神。团队精神是推动分支行各项业务尤其是信贷业务发展必不可少的组成部分，团队精神一旦形成，其力量是不可估量的。二是爱岗敬业的奉献精神。积极营造严格、规范、谨慎、诚信、创新的行业风气，在员工中形成爱岗敬业、甘于奉献的精神，为高效履行分支行的经营管理职责提供强大的精神支撑。

3.4 强化人本管理，实现管贷与管人相结合

信贷文化研究的是人，最终也要靠人来执行和落实。这里的“人”涉及两个方面：一方面是信贷管理的主体，即信贷员队伍；另一方面是信贷管理的客体，即信贷客户。对信贷员队伍的管理，要加强信贷员责任心、业务素质、政策

敦豪快递计划在里加机场 新建处理中心

敦豪快递将投资1 200万欧元在拉脱维亚里加机场新建一座处理中心，该中心将成为波罗的海最先进的快递货运处理中心和物流中心之一。

新站点占地4 500平方米，将配备先进的分拣设施，以提高货运处理效率，从而确保更快、更方便地将货物送达客户。

敦豪快递总经理表示：“里加是拉脱维亚的经济中心，里加机场是拉脱维亚最大的机场。敦豪拉脱维亚分公司一直专注于德国邮政敦豪集团的快递业务，因此一直积极发展航空运输，以便为客户提供更快速的服务。新处理中心将采用全新的自动化货物分拣系统，并重新优化操作流程，可使公司尽早地将货物送达客户，并尽可能延长揽件时间，公司可以高效地利用几乎整个工作日来处理需要寄出的货物，并在第二天将货物送达全球最重要的目的地。”

(杨永阁译)

水平、公正廉洁、效率和服务意识的培养和训练。只有建立起一支业务精良、素质过硬、高效廉洁、敬业勤业的信贷员队伍，信贷管理水平才能得到提高。对信贷客户的管理，要重点关注借款人的道德素质、诚信意识、创新意识和工作能力，要树立服务意识，用真诚和服务感化借款人，与他们建立起合作共赢的关系。实现管贷与管人相结合，管心与管行相结合。

4 结语

五年的银行靠服务，十年的银行靠管理，百年的银行靠文化。信贷文化建设是一项持久的工作，要加大信贷文化的队伍建设，提高履职能力。优秀的信贷文化需要邮储银行所有人员尤其是各级信贷从业人员的传承，通过全行的共同参与，做好信贷文化理念宣导，从我做起，感染旁人。让健康的信贷文化深入人心，做到成风化人。让信贷文化建设成为邮储银行自身的内生动力，真正促进邮储银行信贷业务的持续稳健发展。

参 考 文 献

1 吕香茹. 商业银行信贷文化. 北京: 中国金融出版社, 2010

收稿日期: 2020-05-28

作者简介: 袁闽川(1980~), 男, 福建宁德人, 博士, 高级经济师, 主要从事商业银行管理、数字普惠金融、农村金融研究。