管理沙龙

把握发展定力 坚持稳中求进

——努力促进巴西子行管理效益双提升

李晓波

在巴西这个将两面性展现得淋漓尽至的市场，巴西子行已经扎根近7年，体会到了创业的酸甜苦辣、个中滋味。如何客观理性看待这个市场，运营经营好这个机构，是经营管理者必须深入思考的课题。

一、巴西市场兼具重要性和复杂性，机遇与挑战并存

巴西是全球第九大经济体，是最大的农牧业和矿产资源国，其经济体量和市场规模在拉美处于绝对领先地位。2019年巴西GDP为1.84万亿美元，高于加拿大、俄罗斯、韩国等国。中巴两国同为金砖国家，资源互补、合作紧密，特别是近两年中巴两国间经贸合作不断攀升。2019年中巴双边贸易额1153亿美元，中国在巴西投资累计超1000亿美元。2020年上半年巴西出口大豆中72%销往中国，牛肉出口中国占了六成，石油与铁矿石对华出口占出口总额的58%和66%，对服务中国国家粮食、能源战略十分重要。

另一方面，巴西市场具有特殊的复杂性，税务、劳工、司法、监管等方面规则繁杂，行政效率低下，营商环境排在全球123位。巴西近年来还掀起反腐“洗车行动”，大批政要及企业高管卷入其中，前几任总统亦曝出政治丑闻而遭受起诉、弹劾甚至入狱。2015-2016年期间巴西还遭遇了历史上罕见的经济衰退，GDP分别负增长3.8%和3.6%。今年以来巴西经济再次遭受严重的新冠疫情冲击，财政负担与预算赤字居高不下，汇率持续贬值。

正因为如此，巴西对于外国投资者来说是个充满潜力诱惑，但又看不懂摸不透的市场。中资企业中翻车者有之，赚得盆满钵满者有之，有的苦苦支撑，还有的破茧成蝶。

二、客观理性看待巴西市场，坚持本地化经营策略

政治上，巴西政府越来越意识到中巴合作对巴西经济持续增长的重要性，政治言论和行为趋于理性，着力与中国维护关系，加强互利合作的长期趋势不变。

经济上，尽管近年来巴西出现较大波动，但巴西经济禀赋优异，具备较好的内在弹性和修复功能。巴西外汇储备达3600亿美元，居全球前十；巴西政府自2017年以来陆续推行社保改革、财税改革、国企私有化和货币自由化等系列改革，使得巴西从长远来看主权风险可控。

虽然疫情对巴西经济影响很大，但咖啡、烟草、粮食、肉类等行业由于其民生消费属性，受疫情影响较小，同时因产量丰收、国际需求增加、雷亚尔贬值促进出口，反而出现产销两旺、盈利明显增长的情况，数据显示上半年巴西农产品出口额同比增长了27%。

从银行业角度看，巴西监管严格细致，金融体系成熟，稳定性好，即使是在2015-2016年经济衰退中也未发生任何系统性金融风险，银行业一级资本充足率为15.7%，不良率为3.2%，ROE为12.06%。由于巴西市场潜力巨大，众多金融机构在巴西投入重兵，除本地银行占据领先地位外，欧美及日资银行林立，在巴西经营近百年之久。中资银行方面，目前已有工、农、中、建、交、国开行等机构。

因此，应客观理性且从长远来看待巴西市场，坚持战略定力，更关键的是要深入学习本地市场运行规律，积累本土化经验，增强自身的市场适应能力和风险识别控制能力，不畏惧退缩，也不贪功冒进，方可实现持续长远发展。

三、准确定位、审慎经营，坚持稳中求进、优化经营模式

回顾7年历程，巴西子行依托集团整体优势，打造“资源能源”特色，服务好“走出去”企业和当地优质企业，着力强化管理、培养团队、开拓市场、树立品牌。其间有得有失，积累了宝贵经验，但也受到经营模式相对单一、同业竞争激烈、业务依赖簿记、资本金过小等问题的困扰，与同业相比金融服务能力与竞争优势还不够凸显，与巴西市场的体量潜力以及客户综合服务需求还不够匹配。未来，建议从集团和子行层面共同精准施策，促进子行经营发展迈上新台阶。

（一）准确定位巴西市场，重视加大资源投入。提高对巴西市场重要性的认识，提升定位，增加资本金投入，打开子行发展空间；同时加大人才队伍倾斜，更加科学地考核评价艰苦地区创业阶段团队的经营业绩，有效吸引人才，激励员工在巴西干事创业的积极性。

（二）坚持审慎稳健原则，风控为基发展业务。子行要坚持久久为功的经营理念，持续增强风险识别控制能力，着力强化信贷基础管理、内控合规反洗钱建设；牢牢把握稳中求进发展基调，准确定位目标行业，客户要优中选优、严格准入，疫情之下尤其要把握节奏、进退有序，切实把握好业务发展与风险控制的平衡。

（三）发挥集团跨境优势，提升本土经营能力。依托集团资金实力和品牌优势，整合集团在投行、租赁、衍生品交易、全球现金管理、国际结算等方面的综合服务资源，增强多元化客户服务能力；加强对本地市场运行规律的学习研究，熟悉掌握监管规则和市场实践，建立同业合作常态机制，增强适应本地市场环境的能力，促进本地化经营。

（四）搭建拉美簿记平台，助力规模效益提高。由于本地特殊监管规则限制，巴西本地及外资金融机构普遍采用簿记模式，以满足客户外币融资需求、突破资本金限制、优化集团税赋。建议加快拉美簿记平台设立，优化簿记运作模式，提升审查审批效率，助力包括巴西子行在内的拉美机构做大做优做强。

（五）伺机转变经营模式，实现跨越式发展。建议从战略考虑，着眼长远，伺机通过并购方式实现子行经营方式转型和跨越式发展，借助成熟经验，缩短对本地复杂商业环境的适应期，提升客户综合服务能力，以快速打造ICBC在南美区域的品牌、声誉和影响力，缩小与本地大型银行及外资银行的差距。

巴西有句名言：“万事尽头，终将如意”。一切艰难坎坷，都将磨砺人性，沉淀为前行的压舱石。在总行党委“48字”工作思路和国际化转型升级发展战略的指引下，巴西子行将继续守土有责、砺砥前行，努力交出更加满意的答卷。

（作者为工银巴西总经理、执行董事）

保护客户财产安全 践行大行社会责任

工行多管齐下提升电信诈骗防控能力

近年来，电信网络诈骗案件持续高发，严重扰乱了社会秩序。工行秉承客户至上、服务实体的宗旨，持续开展电信诈骗综合防范治理，取得了良好成效。据统计，今年以来全行成功防范电信诈骗事件3.1万起，避免客户损失9.69亿元，切实保护了客户资金安全。但是随着账户贩卖黑色产业链日益成熟，犯罪分子的作案手段更加隐蔽，防控难度逐步加大。为有效应对和防范新型电信网络诈骗违法犯罪，切实保护人民群众财产安全，按照人民银行、银保监会、公安部打击电信网络欺诈相关工作要求，工行积极行动，迅速建立健全相关工作机制，切实提升电信诈骗防控能力。

一、高度重视，强化组织推动。为切实抓好电信诈骗防控工作，工行成立了由16个总行部门组成的防控新型电信诈骗工作小组，制定了专门的工作方案。落实责任分工，从开户源头管控、风险交易监测、合规管理、司法查冻扣、宣传教育等多个方面同时开展工作。同步建立工作跟踪机制、奖惩考核机制和资源保障机制，确保责任落实。

二、科技驱动，提升防控水平。为提升电信网络新型违法犯罪防控效能，工行充分发挥金融科技和大数据优势，持续提升智能防控能力。

一是建立“融安e信”风险预警系统。通过与公安部、人民银行等进行风险信息共享合作，建立涉诈黑名单，对涉诈账户转账汇款进行预警拦截。系统投产以来，累计拦截各类欺诈汇款38万笔，为客户避免损失94亿元。此外，工行还与200多家银行同业开展合作，共享反欺诈成果。

二是打造全行智能风控体系。应用AI技术智能模型，融合行内外数据流、资金流和利益关系链等数据，实现对客户全图谱、全流程的风险监控。通过对机器学习、社区挖掘等技术的深入研发，实现对账户异常开立、异常资金交易和团伙作案等行为的监控。

三、严管账户，开展专项治理。根据防控新型电信诈骗工作的需要，及时组织开展对公账户专项治理。

一是严管对公账户开立。通过黑灰名单预警、实地尽职调查、非柜面支付限额分类管控，严把账户准入关；通过智能模型、智慧年检等项目加强存续期管理，实现账户异常行为、异常状态有效识别。

二是化解对公账户风险隐患。对涉案及关联账户从严管控，进行分类梳理，分层分批开展存量账户风险排查，100%逐户实施尽职调查，确保异常账户应控尽控。

三是建立账户高质量发展机制。按照“补短板、建机制、管长远”的思路，压实相关部门和各级机构责任，建立涵盖账户发展、风险防范、责任追究、质量导向的账户考核管理机制。 **供稿：安全保卫部**

坚决防控电信网络新型违法犯罪

“三道口”“七彩池”智能信贷风险管控后续报道之二

闸口“砼”—七彩池着力结构调整

作为“三道口”的重要关口，“闸口关”介于“入口关”和“出口关”之间，是信贷管理全过程承上启下的关键风险控制关口。发力闸口关，严控资产质量劣变，核心是管好“七彩池”，立足“砼”的结构调整，实现内防质量劣变、外促提质增效。根据信贷风险演变全过程，从蓝色区（含深蓝色区）开始，客户先后经历绿色池、灰色池、黄橙红色池、浅紫色池和紫色池等“七彩池”，各色池管理目标、配套政策、工作重点存在差异，需要实施差异化管控和主动双向管理，风险管控与缓释并举，管住小风险、防范大风险。

“七彩池”：主动双向差异化预警管控

闸口关管控范围包括绿色池（资产质量/风险分类为正常、关注类客户）、灰色池（重点移出客户池）、红橙黄色池（潜在风险客户）、浅紫色池（深度潜在风险客户）。闸口关风险管控既要突出分池分区分块差异化管控，采取针对性措施，有序管控风险；又要实施主动双向管理，按照双线管理流程，向下由浅色区到深色区，采取严格风险管控措施防止贷款劣变，向上由深色区到浅色区，通过缓释措施使客户风险颜色迁徙。

绿色池——全方位、一体化监测预警管控。“绿色池”是闸口管理的最前端，需要更加注重前瞻防范化解风险，遵循三性原则、海恩法则、平衡法则、分散法则、危机法则等风险管理基本原则，枕戈待旦，时刻保持对风险的敏锐性，持续做好涵盖全客户、全产品、全机构、全人员、全流程的全方位监控，夯实基础、防患未然，防止风险向“灰色池”“红橙黄色池”进一步传导。要盯住风险，坚持风险每日监测、每周回顾、每月分析、每季报告，持续做好分行、前中后台信息共享、齐抓共管、联动管理。

灰色池——推动重点移出客户池前瞻性战略退出。“灰色池”是潜在风险管理、防逾期控劣变工作的前置关口，旨在加强前瞻性风险研判，将信贷结构调整方向落实到户。通过战略退出不符合信贷结构调整导向和风险偏好、重点移位行业谨慎退出类客户，以及在业务发展、财务状况、担保及关联关系、外部政策、内部治理等方面具备隐性风险特征、中长期有劣变风险等客户，有效净化信贷资产。“灰色池”管理要加强与贷后监控管理的协同联动，逐户明确差异化退出节奏和策略，实现进退有闭环、管理有合力。

红橙黄、浅紫色池——把握风险实质，应纳尽纳、应纳早纳。“红橙黄色池”和“浅紫色池”是闸口风险管控重点。“红橙黄色池”即潜在风险客户“灰犀牛”，为风险特征已经显现，短中期内融资可能劣变的客户；“浅紫色池”即深度潜在风险客户“黑天鹅”，为出现明显违约现象或未来缓释空间有限的客户。有效防范“灰犀牛”“黑天鹅”，要遵循“注重实质，应纳尽纳，及时管控，责任明确”原则。强化预警信息核查反馈闭环管理，加强对关键风险事项的定期监测督导，严格执行纳入标准，严控池外逾期劣变，有效控制次生风险。压实潜在风险化解主体责任，加大一般潜在风险化解力度，统筹有序释放深度潜在风险。

特别是在当前经营形势下，要加强趋势研判，强化大户风险管理，积极运用模型筛查预警、负面舆情监测、专项风险排查等手段，前瞻识别大户风险并及时采取管控措施。开展大户风险联防联控会诊，对于重大风险客户、项目，一户一策制定风险化解方案，并做实跟踪督办，切实发挥风险管理牵头行的牵头管控作用，以客户为中心管控风险。

优化机制保障 强化协同联动

建立前中后台联防联控联席会商常态化工作机制。强化信贷条线跨部门协作，需要前中后台发挥联防联控及“三道防线”合力，协抓共管、各负其责、有效制衡，共享风险信息，共同推动重点领域风险问题化解整改。

组织实施信贷资产质量“123”攻坚战。坚持总行率先垂范与分行责任落实并举，联防联控信用风险、齐抓共管信贷资产质量。每年确定10家境内一级（直属）分行，由总行行领导挂帅督导信贷资产质量；确定20家二级分行，由总行相关部门主要负责人进行资产质量主动帮扶；确定30个重点风险客户或项目，由总行相关部门牵头化解风险。针对不同区域经济结构特点和分支机构经营管理难点，在调整信贷结构布局、发展定位和经营策略发力，统筹解决存量与新增问题，激活区域信贷资源。

坚持信用风险管控与合规管理两手抓。加强责任“硬约束”与文化“软约束”配套的工作机制建设，坚持“从严治贷”责任约束，加强业务与合规部门联动，聚焦重点领域合规风险，完善识别、预警、管控、整改、跟踪工作流程，强化合规和人员履职管理，建立责任监督管理长效机制，用共同的信贷文化和目标凝聚人心，营造遵规守纪的良好风气。

把好闸口关，夯实信贷资产质量，要遵循信贷风险变化规律，强化统筹协调和机制建设，深化前中后台协同联动，通过智能驱动，突出差异化预警管控，实现风险分区有序释放和分层精准管理，主动作为，走出有工行特色的信贷风险管理新路。

供稿：信贷与投资管理部

强素质 显实效 展风采

——记客服经理队伍效能提升年主题活动

为进一步加强客服经理队伍建设，推动客服经理加速向综合型人才转型，2020年5月工行首个客服经理效能提升年主题活动正式拉开帷幕。活动启动以来，总分行精心策划、周密部署，实施学、考、用、评综合素质能力提升“四步曲”，采取了丰富多彩的活动形式。分行围绕总行部署开展多样化的线上线下学习、业务轮岗实践、团队文化建设等活动，全面提升客服经理综合素质，激发客服经理队伍战斗力和凝聚力，着力打造“懂业务、善服务、会营销、知风险”的综合型客服经理队伍。

考学结合强素质

以提升客服经理队伍素质与履职能力为落脚点，坚持比的思想，以“赛、学、训、考”相结合的方式，推动客服经理学业务、比成绩、提技能、创一流，确保学有所成、学有所获。

实施特色培养，打造能力展示新平台。广州分行实施人才培养计划，将岗位实战贯穿于计划全周期，根据客服经理履职内容个性化设定深度通岗情况、柜面工作量、个人客户维护工作量、业务退回情况等任务值加权组合，并制定实战任务书，激励客服经理将所学的知识技能转化为工作实践中的“真本领”。

丰富培训方式，搭建能力通关新路径。湖南分行实施专项培训项目，线上借助工银大学客服经理培训专区推广精品课程，开发柜面业务综合技能测试系统，线下编撰营销系统维护履职培训教材以及外汇业务实操指引。组织开展外汇业务技能大赛，以赛促学。创新“师徒制”培养模式，为新入行客服经理配备业务导师并建立跟踪档案，迅速提升新员工岗位胜任能力，目前该行客服经理已实现百分百持证。

学以致用显实效

在学深悟透知识技能的基础上，充分运用实岗交流、特色培养两大法宝，以学促用提升客服经理实战能力。

增强“学”的实效，推动客服经理敢于“应战”。重庆分行邀请优秀客户经理带领客服经理进行一对一常见业务场景实战演练，拓展客服经理营销思维。依托网点阵地开展基础产品营销和优质客户识别推荐，充分发挥客服经理对长尾客户和潜力客户维护的作用，提升岗位价值贡献。目前，该行91%的客服经理开通了客户维护权限，季度联络客户104万次。

锤炼“进”的本领，确保客服经理更加“善战”。北京分行启动外汇业务实岗交流项目，选取外汇业务品种全面、具备业务学习指导能力的支行作为试点基地，以交流员工需求为导向，设计外管政策、涉敏甄别、外汇单证等观摩课程，并辅以为期2周的外汇业务审核实践锻炼，从岗前系统培训到岗中锻炼提升，培养更多“懂外汇、办外汇”的运营骨干人才。截至目前，该行实际办理过外汇业务客服经理占比达到56%，外汇业务网点覆盖率达到80%，外汇业务服务能力大幅增强。

评优争先展风采

积极探索客服经理星级评定标准管理模式，突出量化评比、分级管理，营造了“争做全能客服、争当明星客服”良好氛围。通过搭建展示才华的舞台，绽放客服经理队伍生命力。

按星奖励，队伍有了“含金量”。河北分行从7个维度构建科学量化模型评价客服经理的综合履职能力，按季根据积分结果授予一至五星级评价，并对年度积分前20名的客服经理授予“明星客服经理”称号、工资晋升一档并纳入先进员工疗休养范围的奖励。目前全省85%的客服经理成为星级客服，客服经理维护客户由57万人次提升到184万人次，通岗效能释放后劲十足。

创新助力，队伍有了“新活力”。深圳分行开展“客服经理VLOG创意视频征集大赛”，鼓励客服经理围绕主要职责制作录制VLOG，在青年员工中挖掘有创意、有想法、有才华的新生力量，以喜闻乐见的形式，将个人的“小技能”汇聚为队伍的“大智慧”，展现客服经理推动创新转型的风采。 **供稿：运行管理部**

档案看工行

银行机具的革新

图为闹钟式点钞机。

银行机具是开展和处理储蓄、出纳业务必须使用的专用设备，如点钞机、验钞机、捆钞机等。改革开放以前，它是一个社会各界不熟悉的领域。银行机具从产品研制、生产过程到推广应用，都在银行内部完成，由隶属于不同分行的一些研究所和工具厂负责。生产出的银行机具由总行统一调拨使用，行内称之为“技术革新”。

1960年，郑州市分行（当时是人民银行）正掀起一个技术革新和技术革命的高潮。经过许多同志的努力，制造出一台极为“原始”的点钞机，计数器是利用杠杆原理用小闹钟改制的，电动机就是旧电扇头，它虽然看着奇怪，但记数准确，可替代手工点钞，大幅提高储蓄、出纳工作效率。研制成功后，郑州市分行就把这个“宝贝”送到了刚刚建成的河南省工业展览馆展出。五月的一天，毛泽东主席在当时省委领导同志陪同下，来到了展览馆。他参观到财贸馆时，在点钞机前停住了脚步，手持钞票观看了点钞机操作表演，并和讲解员（后来是工行出纳人员）亲切交谈。毛主席关心银行机具改革的消息，让当时市分行的全体同志受到了莫大鼓舞，郑州市分行专门成立了点钞机修造厂，很快就将闹钟式点钞机推向一线临柜使用，并不断升级换代。

1984年工商银行成立的时候，人民银行专用机具的生产与研究机构整建制转入工商银行，那时拥有的专用机具品种还很少，主要是在储蓄、出纳和会计专业使用，仅在少数储蓄所配备了储蓄利息计算器，在部分出纳柜台配置了钟式点钞机和脉冲数字点钞机、手动捆钞机，在少数会计专柜配备了电子记账机，供计息、点钞和记账使用。随着业务量的急剧增加，总行决定把银行机具作为金融电子化的一部分，明确由科技部负责组织银行专用机具的生产、改进和推广，专用机具逐步走向智能化和电子化，形成包括出纳机具、会计机具、储蓄机具、安全机具等在内的一系列产品，技术水平也日益先进。 **供稿：办公室**