会计结算业务的风险与防范

曾建军　裴雪飞　　刘冬娟

一直以来，防范和化解金融风险，促进银行业安全、稳健的经营，始终是各家银行工作的重点和难点。从我们工行的情况看，尽管我们防范案件的工作力度在不断加大，各项内控外防制度不断完善，但是经济案件仍杜绝不了，尤其在体制改革的攻坚阶段，任何风险隐患都会影响我们的外部形象，这已成为当前制约全行经营效益的“瓶颈”。信用风险是银行风险的主要表现形式，市场风险是银行新的风险点，而操作风险是银行风险的重要根源。会计结算专业是业务核算的第一关口，处于防范风险的第一线，在防范化解业务风险中起着重要作用。因此，有效防范会计风险，严防‘后院起火’，是我们从事会计管理工作中的一个重要而紧迫的课题。本文仅就此问题谈一点粗浅的看法。

一、会计结算风险点的主要表现

目前，会计结算专业不仅涵盖了原会计、出纳、储蓄三大专业业务的制度和核算管理，而且还云集了银行卡、国际业务、信贷业务、电子银行等其他专业的业务核算，其性质决定了在业务运营过程中不可避免地存在一定的风险点。这主要集中表现在以下两个方面。

风险点一：重要人员风险

包括基层负责人、业务主管、重要岗位人员。

基层负责人：基层行既是业务发展的主阵地，又是业务风险点的发源地，如果监管不利，最易成为滋生犯罪的‘土壤’。一些基层机构的负责人不仅集人、权、物于一身，而且片面追求业务发展和经营效

需要全本请访问 www.ertongbook.com

益，不重视构建自我防范、自我约束的机制，不可避免地存在授意业务人员进行违规操作，或是利用职务之便进行“监守自盗”。基层员工又缺乏原则性，对领导的违法乱纪行为不敢抵制、揭发，一味地服从，这就形成了“一把手”无人约束的真空地带。近几年的经济案件分析表明，有很多是基层行负责人作案。 2004年以来，黑龙江省各金融机构共发生的 8起百万元以上的金融案件中，作案人为基层负责人或主管领导的就有 7起。

业务主管：既是各项制度的执行者、监督者，也是重要业务的审查者、授权者、是防范操作风险的第一道重要屏障，是内控管理的基础。因此，如果业务主管对重大业务事项的授权流于形式，管理放松、监督不力、就会在业务环节上形成‘真空地带”,而恰恰这些‘真空地带”就是案件的发源地。从一些案件的作案手法来看，作案痕迹明显,手法简单,但却屡屡得手,一个重要原因,就是个别业务主管的制度观念淡薄，或利用自身工作权限，违章操作或违章不究。另外，随着业务的不断发展，核算一体化的不断深入，营业网点业务主管的作用强度不断加大，在付出和回报不成比例的情况下，个别主管的敬业精神就会逐渐地衰退，工作的责任心不强，对工作抱有侥幸心理，心理失衡就会导致极端的行为。在许多案件的涉案人员多与业务主管有直接的关系。

重要岗位人员：近几年受减员分流的人事改革、薪金制度改革等影响，员工在思想、精神方面都存在很大压力，尤其是工作压力与收入的矛盾更加影响了员工工作积极性的发挥。社会上不良风气的干扰，加之个别员工的制度观念和风险意识不强、意志薄弱，往往会禁不起金钱物质的诱惑，思想上产生波动，做出有损于银行、有损于国家利益的犯罪行为。

风险点二：重要业务环节的风险

包括空白重要凭证、柜员权限卡、大额和当日冲账反交易业务、挂失业务、上门收款、票据贴现等重要业务环节存在一定的风险。

1．部分空白重要凭证、卡等还游离于凭证要素管理系统之外，如代理业务凭证、灵通卡、部分外汇业务凭证等还未完全纳入凭证要

素管理系统，还需手工进行核对和核算，容易形成一定的风险隐患。

2. 柜员权限卡：由于受系统操作额度的控制，授权业务较多，因此，仍不可避免地会出现柜员权限卡的管理和使用不善的现象，如将自己的权限卡交予他人使用和保管，人离章收、签退画面、锁好钱箱，授权时未进行必要的核对等。

3. 大额、反交易及特殊业务：一些不法员工钻制度、系统程序的空子,在大额存、取业务、反交易及一些特殊业务做‘ 文章 ”,使这类业务暗藏风险。一些柜员和主管在业务处理和制度执行上打“ 擦边球 ”。如在为客户办理异地汇款或转账业务时，根据制度规定必须先办理取款业务，再办理存款业务，网点往往会为解决没有库存又不想申请下拨的问题，在机器内空存一笔，将客户资金汇出，然后使用反交易将空存业务处理掉。长期下去，势必存在风险。

4. 挂失业务：主要是针对个人业务而言，对于存单折、密码等挂失手续、证件核实及解挂业务方面，易造成经济纠纷或形成案件隐患。如对于密码挂失，制度要求挂失满七天后方可以办理重置和解挂，但由于系统没有进行硬控制，存在当日仍可以进行密码重置问题。

5. 上门收款：犯罪分子主要采取将上门收款款项不及时入账，截留和贪污企业存款。

风险点三：核算一体化改革步伐与业务发展不同步

主要是随着会计核算一体化改革的进程加快，部分业务管理和操作跟不上改革的步伐。

1. 日间库管理：根据出纳工作要求，网点的日间库必须设立正、副管库员及备用管库员，每天进行款项的出入库及柜员上缴、下拨的管理，但目前营业网点已全部改造为综合业务网点，网点柜员已达不到上述配备要求。而储蓄管理要求是：单一网点的日间库管理为储蓄的流动金库，由网点负责人或所主任兼管库员职责，不需配备专职管库员发 99999 钱箱。因此，核算管理一体化后，在相关的综合制度要求未进行明确的统一规定的情况下，出现了同一项业务执行的依据和标准不同，到底执行哪项规定，给管理人员和操作人员带来一定

的工作难度。

2. 权限卡管理：根据权限卡管理办法要求，柜员权限卡视同重要印章管理。因此，权限卡应该做到专人使用、专人保管。但是，对于复核制网点来说，记账柜员轮为复核柜员超过三天，权限卡必须修改为待启用状态，双人封存入库保管，不符合专人使用、专人保管的要求。

风险点四：事后监督及预警风险

主要是事后监督及预警系统滞后，不能及时、全面地对前台业务进行有效监督和风险预警。

1. 客户大额存款监督：根据人民银行对客户存款要求，必须实行存款实名制。事后监督系统程序中对大额存款只要求进行证件号码登记，并不对证件号码的真实性和有效性进行控制，因此，无法准确判断前台业务的正确性。

2. 结算账户开立监督：根据人民币结算账户管理办法规定：账户开立 3 天后方能办理出售支票进行对外付款。但事后监督系统对此不进行控制，如果前台业务人员未执行以上规定，事后人员也无法监督出来。

3. 收付款单位账号户名：在监督业务时，系统只提示此笔业务的账号，不提示该笔业务的户名，造成监督人员无法核对账号、户名是否相符，达不到全面监督。

4. 监督人员密码：柜员操作密码必须进行不定期更换，前台柜员密码已由系统自动控制，到期后系统提示柜员必须进行修改，但事后监督人员密码系统未做任何控制，到期后机器也不做任何提示。

5. 风险预警不完善：风险预警系统对部分重要业务、重要事项监控不全面。如部分重要业务交易的监控内容不全面、重要账户账务核对管理数据不全面等，使得监管人员不能及时进行异常情况监控 。

二、风险产生的原因

1. 管理方面

第一，管理不到位。个别负责人把增加经济效益，加强经营管理放在首位，对于核算管理工作重视不够，观念上存在偏差，存在重业务发展，轻案件防范的现象。在业务拓展和风险防范的抉择中，往往采取“业务开拓先行，内控管理让路”“业务发展从紧、内控手段从缓”的处理方式，没有正确处理好业务开拓与执行制度之间的关系。

第二，责任不到位。部分高管人员对违章违纪人员处理的原则性不足，灵活性有余，往往大事化小、小事化了，形成检查归检查，问题依旧存在的现象，甚至为保政绩，自行消化，隐瞒案件，助长了作案人的嚣张气焰。

2. 制度方面

一个新业务的推出，制度必须落实到位。从形形色色的案件来看，尽管案犯的作案手法多种多样，但有的案件发生的原因就是制度不执行，这就为不法分子提供了温床，规章制度形同虚设，所以说“不执行规章制度比没有制度更可怕”。比如，某县农信社由于未严格执行空白重要凭证管理等制度，以致 311 本重空凭证被盗，犯罪分子利用这些凭证长期作案，危害严重。

3. 系统方面

部分制度和系统不同步。近年来，随着我行的会计系统改革步伐的加快，以及新业务的不断推出，相应的一些制度没有及时跟上业务发展的要求。新系统的开发与投产，为会计核算提供了一个畅通的业务平台，但在应用过程中存在着一定的制度缺欠，弱化了系统对业务核算的控制作用。若业务人员的风险意识不强，则应用系统缺陷更难控制，更易产生风险。比如，对于挂失业务的编号问题，需通过手工编制后录入微机，如果由于业务员的疏忽，很容易出现挂失编号重复的现象。再如，针对执法部门进行个人账户款项冻结扣划业务时，由于系统原因存在无法实现法院冻结要求的现象。对个人定期存单冻结时，选用账户冻结只能是全部冻结，系统也不能做部分冻结。而且，如果法院要求银行进行冻结后定期扣划时，系统也不能实现自动扣划，均由业务人员每月进行手工处理。目前，投产的风险预警分析系统没有实时进行风险监督和控制，在着部分业务与事后监

需要全本请访问 www.ertongbook.com

督系统部分业务重复预警的情况；而且后台监督系统仍旧停留在对前台业务数据的重复录入工作中。

4. 人员素质

(1)法制观念淡薄。突出表现为：业务处理“一手清”、执行制度不坚决、不彻底、任意调整账目、对账不及时,随意留下事故隐患。

(2)业务素质待提高。随着业务的不断发展，科技含量的不断增加,部分业务人员跟不上业务发展的需要,自控、互控能力较差,工作中违章操作，记账串项、凭证审查不严等差错的因素，直接影响着会计核算的质量。

(3)道德出轨。随着经济的快速发展，尤其我行正处于新旧人事制度、薪酬制度及其他管理制度交替之中，在体制转换过程中少数职工滋长的拜金主义、享乐主义和极端个人主义，有可能利用工作便利实施违法犯罪行为，道德风险与操作风险相交织，形成了案件隐患。

三、几点防范措施

要解决目前会计结算案防工作中存在的一系列突出问题，我们认为必须要把握“四个围绕”来开展工作。

（一）围绕思想教育紧紧筑牢风险防范的基础

1. 以“人”为本，从源头上抓起。事实上，几乎所有的风险和损失都是出现在人的身上，也就是说风险与人员素质、道德品质有直接关系。因此，围绕人的思想教育是防范业务风险的源头所在，是筑牢案件防范的基础。按照‘管事先管人,管人先管思想’的思路,从“治本”入手，抓好对各级人员进行依法合规的思想教育，加强员工职业道德建设,引导员工自律、自省、自警、自重,引导员工树立正确的人生观、世界观和价值观 引导员工关心集体、团结协作、务实进取。同时，要多为员工特别是一线员工着想，大力开展谈心活动，做好深入细致的思想工作，积极解决他们工作和生活中的各种问题。比如，我们鹤岗市分行采取对全行的业务主管、所主任给予一定的津贴，提高其待遇的手段，来进一步激发他们的工作热情。

2. 加强对基层各级负责人的管理。近几年的经济案件分析表

明，基层各级负责人发案较多，且数额巨大。因此，加强对基层各级负责人的管理。一是建立定期培训制度；二是建立考核评价制度，每年考核其业绩状况，判定其业务控制能力，实行竞争机制，将考核结果同个人收入挂钩，使其认真履行职责，提高警觉性和责任心，及时发现、解决、纠正业务操作中出现的问题，使基本的规章制度得到有效的执行，避免或及早发现经济案件的苗头，以防范或减少案件的发生。

3. 组织员工集中学习和培训。一线员工普遍感觉到业务要求在提高、工作压力在加大、各种考试在增多。所以，增强一线员工的制度观念,激发学习热情,造就一支高素质、懂业务、会计管理的会计队伍，建立牢固的思想防线，提高银行员工的风险控制意识，是夯实风险防范基础。

4. 严格执行重要人员、重要岗位轮换制度。总、省行明确了重要岗位人员的年限，对于超过年限的必须进行岗位轮换或强制休假制度，避免同一人员在同一岗位由于工作时间过长而形成一定的业务风险。如近期黑龙江省出现的某案件，该涉案人员利用在该储蓄所工作长达 5 年之久未进行轮换的便利条件进行合伙作案，给银行造成了巨大的经济损失和不良影响。因此，严格严格执行重要人员、岗位轮换制度是避免案件隐患的一个至关重要的环节，可以通过强化岗位制约，达到有效预防各种不良动机和行为的产生。

5. 对于非业务人员上岗严格执行岗前培训，上岗准入制度。为确保会计人员整体素质符合业务需求，必须对充实到会计岗位的非业务人员，如守押社会化后的原保卫人员进行上岗前的业务培训，经考试合格后方能上岗。对于不适合在要害岗位工作的人员要及时进行调整，对于有问题的员工进行密切关注和排查。我们鹤岗市分行率先提出并于2005 年一季度全部完成了会计人员上岗准人和年检考核制度，以进一步提高全员的整体业务素质。

(二)围绕落实制度全面扫除风险防范的盲点

1.规范各项业务流程，健全、完善各项规章制度。

针对业务发展实际和薄弱环节，重新修订各项业务的操作规程，

细化和完善各类规章制度和操作规程，规范操作，防止产生制度与业务操作“错位”,使制度形成真空。

一是在业务发展中制定和细化岗位职责。同时，完善岗位之间业务结合点的权限、责任，从而形成银行岗位职责分明、环环相扣的内控管理运行模式，使管理制度逐步规范化、科学化，打下内部控制运行的坚实基础。

二是规范业务操作流程。各级部门对业务操作全过程所遵守的各类规章制度和操作规程根据业务需要进行整合，按业务岗位、业务品种对操作环节制定出详细、明确的业务操作流程，并作为每一个业务岗位的操作规范和标准。同时，根据业务流程、品种等变化，及时清理、补充、更新和健全各项制度,把全行所有业务活动,每个业务环节始终置于严密、有效的内部控制体系约束之内，使每项操作有章可循。

三是制度落实到位。全面执行各项规章制度是营业网点风险防范的重点和关键点，要用制度来规范人、制约人。一个新业务的推出，制约制度必须落实到位，将制度的执行情况直接与其业绩考核进行挂钩,杜绝制度的“断层”和“盲区”。

2. 强化日常的监督和检查，杜绝违规。

一是要建立综合业务各级检查机制，充分发挥各级检查监督人员作用。委派制总会计以辅导为目的，坚持检查与辅导相结合，综合业务检查辅导员要以检查为手段，坚持有错必纠的原则，事后监督做好监督和风险预警的工作，基层行的主管人员要在做好业务管理的同时，加强对事中业务的控制。

二是变化检查方式、突出检查重点。各级检查人员要敢于打破常规检查方法，采取灵活多样的检查方式，在检查方法上不仅限于传统的柜面检查、调阅证簿、现场检查、调阅录像等方法外,还要调动思维，对新型业务要突出重点和检查实效，查缺补漏，扫除新业务制度检查的“雷区”和“断档”。

三是加大整改力度。对于发现的问题的整改不能停留在文件或口头上，要通过跟踪落实被检查单位的整改、督促提高操作风险防范

能力,通过落实责任追究制度,严惩违规违纪人员,杜绝大事化小、小事化了隐瞒问题的行为，切实起到把关堵口的作用，最大限度地减少风险行为发生的可能性。

（三）围绕监督机制不断增强风险防范的实效

一是强化监督检查网络。

事中监督：主要是加强总会计及业务主管的事中业务监测，同时运用黑龙江省开发并投产的风险预警管理系统，有效地遏制业务操作中差错事故和经济案件的发生，可以在一定程度上控制网点临柜人员和主管人员操作风险和核算管理风险，弥补日常监督的盲点，对前台柜员业务操作和系统运行状况进行及时地预警监控和远程管理，对规范前台柜员操作、防范道德风险起到威慑作用。通过风险预警分析系统,对于发现的可疑因素,通过下发“风险预警处理单”,要求网点进行合理答复，充分发挥会计监督对核算的分析、监控、预警职能。

事后监督：

(1)提高监督人员素质。由于监督人员长期脱离前台业务，对各种新业务测试和流程的接受更新能力弱，因此，要改变监督人员只注重审查凭证要素等表面问题，不能结合差错事故及案件发生特点这一普遍存在的现象，加强对监督人员业务培训，使其全部掌握前、后台业务。

(2)适时调整监督方法，突出监督重点。要改变现有监督系统中按流水勾挑的重点不突出的监督现状，降低流水勾对比例，实行“锁定重点支行”、“锁定重点网点”、“锁定重点柜员”、“锁定重点业务”,即对容易形成差错、事故、案件的各个重点核算环节，大额业务和核算对转关系进行重点监督；对核算管理薄弱的网点和柜员应进行重点监控；将节假日业务作为监督重点，由操作型的静态事后复审凭证转向动态预警分析，从单纯的监督业务核算质量转向揭露和防范各类案件为重点。

(3)整合会计监管员和监督人员风险预警职能，将会计监管员纳入监督中心管理,推行“柜面交易实时监控系统”,实现对前台业务的

事中监控、事后分析于一体的监督管理方式，根据监督出的问题进行科学分析、准确定位，进而提出对前台业务流程控制和操作管理方面的改进意见和建议。

二是强化检查中心的作用。对集中后的检查员，要着力提高其综合素质，既要敢于发现问题，又要善于发现问题。同时，增强检查效果，切忌蜻蜓点水走过场；要创新检查方法，充分利用现代科技手段在检查中的作用（可采用硬盘拷贝的方式）；要积极转变检查方式，由原来的现场检查、手工清点向非现场检查的远程监控转变。

三是强化监督举报机制。对反映的问题要一查到底，一经查实准确，决不姑息迁就。我们鹤岗市分行 2005 年初建立的“鹤岗分行会计结算风险举报奖励制度”，大大促进了员工提高结算风险防范的能力。

四是强化检查整改制度。要纠正为检查而检查，为整改而整改的错误认识，认真解决边查边犯、屡查屡犯、屡纠屡犯的问题。

(四)围绕严格追究认真落实风险防范的责任

1. 增强责任意识。特别是基层行的一把手，要正确处理好业务发展与案件防范之间的关系，推行签订防范案件的责任状，坚决克服“讲起来重要,忙起来忘掉’的错误行为。

2. 强化责任追究制度。要实行和落实严格的检查问责制和责任追究制，增强基层负责人的自律意识，强化自我揭短行为，对隐瞒不报的差错、事故一旦查出要追究领导的责任，对检查中发现的违规机构和违规责任人严肃处理，有效防范各类案件的发生。

四、两点建议

针对上述风险点及成因，对提高全员整体会计核算质量、有效降低业务风险提出以下两点建议：

1. 继续推行全省范围的业务技术比赛。通过全省业务技术比赛,进一步提高全员业务素质,形成赶、学、比、帮的良好局面,促进员工办理业务、防范风险能力的进一步提高。

2. 建立一个统一的检查网络体系。目前，基层行业务网点每年

要接受不同检查部门的检查，包括本专业的检查、监察部门的扫雷检查、内控部门的依法合规检查等。这些检查部门的检查标准尺度不尽相同，与网点的实际业务操作有时存在一定的矛盾，在某种程度上给网点的实际操作带来一定的阻碍。建议组成一个专门的检查网络，由固定的人员组成，全部执行一个检查标准，统一由一个部门管理,避免‘ 政出多门 ’的现象。

（作者单位：中国工商银行鹤岗市分行）

需要全本请访问 www.ertongbook.com

试论牡丹贷记卡的风险防范策略

许　新　刘文东　丁立红

贷记卡风险管理是贷记卡业务发展不可忽视的一个重要环节。从国际上看，贷记卡业务的高速增长伴随着其风险的不断扩大，在发达国家，经营贷记卡业务的机构以赢利为目的，他们对产品、风险进行全方位的管理，即使在法制健全的发达国家贷记卡业务风险也有增无减。美国每年贷记卡损失达 20 多亿美元，而且近几年信用卡债务有持续恶化的趋势。特别是随着网上信用卡业务的发展，利用高科技手段从网上窃取信用卡号码进行诈骗的犯罪越演越烈，成为网络时代信用卡风险的主要特征。在我国，贷记卡也越来越成为不法分子进行诈骗、盗窃等金融犯罪的工具。面对业务风险防范的严峻形势，我们的管理工作还有许多不适应。贷记卡业务的高风险性及其新的风险特征对于我行的风险控制能力提出了很高的要求，能否在推进信用卡业务转轨和高速增长中保证安全经营，是我们面临的一个重大考验。已成为我们银行卡从业人员当前所面临的首要思考问题，它要求我们正确把握业务发展与风险防范的辩证关系，在引导信用消费、鼓励正常透支、扩大资产收益的同时，坚持不懈、严密高效地做好贷记卡风险管理工作。

一、牡丹贷记卡风险形成原因分析

贷记卡业务的高风险性，主要是源自于其信贷性质，但是又与传统的信贷业务存在诸多根本性的差异。传统和一般意义的银行信贷，主要为工商信贷和消费信贷，而贷记卡业务虽然也是信贷业务，在其业务模式和运营上则具有截然不同的特点，从而构成业务决定

风险的特点。

1. 无抵押信贷。目前，国内个人信用等级的评定方法、标准和体系尚处于探索阶段。与一般的工商信贷和消费信贷不同，贷记卡业务是一种无抵押贷款业务，当持卡人经济状况恶化时，发卡银行不可能通过变卖抵押品求偿。当发卡机构无法追讨时，只能核销，客户损失的只是“信用”。在理念上，风险的背后是信用社会的实质。我国目前尚未进入信用社会状态，在业务初期，采取某些手段降低呆、坏账率，也许不可避免，关键是应有清醒的认识，并适时把握转换时机和方式。

2. 审贷分离。一般的工商信贷和消费信贷在申请、审核处理完成后即发放贷款，而后即按还贷条款分期或一次性偿还贷款本息。贷记卡的信贷是先审核批准一个长期有效的信用额度，而后在每次授权交易中再作实时授信完成具体的借贷业务，在业务运作上为信用审核与贷款(授权)处理的两阶段分离模式。

3. 零售信贷。一般的商业信贷和消费信贷均采取批发业务的运作模式，往往需要信审人员与借贷者做面对面的交流，进行繁复的审核。贷记卡则在申请、信审、发卡、授权、清算、账单、还款的业务全程中，在技术系统支持下，通过电话、信件、自助终端等渠道，采用海量业务、标准程序的零售业务处理方式。

4. 循环信贷。国际上的信用卡分为循环信用卡（Revolve，如 VISA，Master Card）和赊销信用卡(Charge Card，如运通、大莱)，国内目前主要采用循环信用卡模式，在信用限额内随用随贷，其后可每月按最低还款额分期偿还，其结果是贷款还款持续交叉地进行，还贷周期长且具有不确定性。在账务处理上，则反映为：批发信贷以交易为基础设置本金，利息账户并标识状态，银行监控的是单笔贷款状态；而贷记卡业务是以账户为中心，集中处理该账户下的所有交易的本金、利息并标识状态，发卡机构监控的是包括还贷的整个账户活动状态。

5. 信贷风险的增长。一般的工商信贷和消费信贷的资金风险是随着还贷情况呈前高后低趋近于零，而贷记卡业务则呈前低后高且具持续性，一方面是由于审贷分离，随着用卡量增加和信用额度提

升(因信用确认,收入增长等)而实际贷款余额逐渐增长,另一方面由于循环信用，可能持续地保持在较高余额水平上。

6.业务实体的广泛性。信用卡由于灵活方便的随机性和小额消费支付手段的特性，决定了其发卡业务和收单业务的广泛性。由于其建设周期及不可逆性，应尽早开始考虑在涵盖广泛的发卡，收单业务实体，跨行、跨地区，涉及业务组织与技术系统的综合网络的背景下，防控各种风险因素。

7.高科技风险。信用卡业务是银行中高科技含量较高的业务种类，高科技成为一把双刃剑，既带来新的风险因素，又提供风险控制手段。风险方面主要为：各种技术设备的风险特点（如 ATM、POS 等）;复杂技术系统网络(如终端、前置、收单、交换、发卡等环节)及其处理流程导致风险点增多和防控难度增大，即自动化处理导致的风险隐蔽性。

二、加强牡丹贷记卡业务风险控制的对策

1.树立正确的风险管理理念，在工作中要把握好风险控制与经济效益的关系。在风险与收益之间始终存在着高风险与高收益、低风险与低收益并存的辩证关系。风险管理的目标是在可接受的风险水平下，实现收益的最大化，而不是仅仅将风险最小化，更不是追求“零风险”;我们应该看到,伴随零风险成本的同时就是零收益,因为放弃或拒绝某笔业务也就放弃了从事该笔业务可能带来的收益。对贷记卡业务来讲，必须充分认识到这是一项高风险、高收益的业务，客户透支是一把双刃剑——既是效益的重要来源，又是风险的重要源头，不是一味地要求降低透支的绝对金额，而是着重在优化透支结构上动脑筋，鼓励持卡人在允许的期限和额度内善意透支。对 60 天以内的良性透支大力宣传，进行积极的引导和鼓励，只有找到风险与收益的最佳平衡点，承担最适度的风险，才能实现价值的最大化。

近两年来，我行风险管理与制度指引不断完善，已经开始发挥出良好效应，加之发卡机构也在不断总结经验教训，认识到了风险管理的重要性，只要制度真正落实执行到位，风险并不是无法控制。不能

因为 2002 年底在相关制度不明确、缺乏管理经验背景下“大跃进式”发卡造成一定风险就一概而论，能够在持续控制不良比例的前提下不断扩大透支规模和经营效益应该是贷记卡事业的目标，也是发卡机构的目标。没有规模，何来效益！近几年全行贷记卡收入快速增长的重要原因之一就是透支规模的扩大。其实我们所做的种种风险管理工作的核心目的仍然是提高牡丹卡整体效益。

2. 明确营销重点

采取有差别的管理和服务，积极营销高端客户，要把好市场准入关，把市场目标放在高中端优质客户市场上，实施从高到低的分层次市场推进，通过市场的准确定位实施风险的有效控制。这一经营思路既反映了包括牡丹卡在内的银行业务的高风险的特征，又说明准确把握营销对象，把好客户准入关，就控制住了风险的源头。我行可以从现有客户资源中选择符合条件的高端客户作为贷记卡的营销目标。在现有客户资源中，高端客户主要集中在绩优公司、机构类客户、房贷客户、个人理财 VIP 客户等客户类型当中，这些客户具有职业收入稳定、营销区域集中、身份易于鉴别等特征，已经与我行建立了良好的关系，认可银行的产品和服务。同时，银行对其信用状况也比较了解，将这些客户作为贷记卡业务的营销重点，开展集中营销，有利于扩大规模、提高效益、降低风险。

3. 建立健全内部风险考核机制和严格业务流程

随着贷记卡业务的快速发展，为了更好地控制风险，需要严格按照总行的业务流程和岗位设置的要求，严格执行集中办卡、集中调查、集中审批制度；细化授信发卡审批政策，加强对申请人资料的完整性、合法性、真实性和有效性的审查,采取科学的、多渠道、多种方法评估申请人的资信情况，将客观评分法和经验判断法相结合，还可以将银行卡的风险控制目标如坏账率、核准率等进行分解并跟踪考核。首先，将银行卡业务的风险控制指标进行分解。细化到每一个工作岗位，制定详细的岗位目标考核机制，使每一个工作岗位的风险点得到控制，从而保证整体风险控制目标的实现。其次，将每个岗位的风险控制情况按月进行考核并和个人的绩效挂钩，充分调动从业

人员的积极性和主动性，使风险控制的任务落到实处。

在加强内部管理，完善风险管理制度方面应从主要业务岗位和工作环节入手，做好岗位分工和岗位职责的落实，严禁授权和会计、征信和催收等不能交叉的岗位交叉顶岗，严格考核银行卡业务人员的操作技能、业务知识和道德素质。建立健全各项规章制度，做到精细化管理，使业务人员处理业务时有章可循。

4.加强征信审核。征信审核是控制发卡质量的关键，应重点加强对征信调查和授信两个环节的管理。

首先，要完善规章制度，细化业务流程，明确征信调查岗位的任职资格、工作步骤、考核方法 其次,在人员配备和政策上向一线风险部门倾斜,将责任心强、政策水平高、工作认真、经验丰富的人员应用到调查岗、审查岗,严把办卡关,保证征信调查的质量 最后,要加强检查监督力度，防止征信调查人员擅自减少程序、逆程序操作。由于贷记卡的信用额度具有风险性、收益性、循环性和公开性等特征，审批人员在授信时既要考虑客户的信用需求，也要衡量可能存在的潜在风险，要根据申请人的信用状况合理确定信用额度，保证授信环节的独立性、客观性、公正性和统一性。2004 年 4 月，我行在贷记卡审批上实施的发卡机构‘ 独立审批人制度 ”,实践表明,这进一步加强了对信用卡风险的事前控制能力。

5.加快风险管理软件开发

由于我行的信用卡业务在最近两三年才开始迅猛发展，与国外银行相比，有很多方面还处在起步阶段，贷记卡的风险管理软件还有待开发和完善。而国外银行的计算机系统除了能够实现信用评分、贷前审查、透支催收等功能，还能对欺诈进行实时侦测；国内对欺诈交易的检测主要依靠手工操作，风险控制效果不佳。国外采用先进的实时监控系统，根据预先设定的规则，对持卡人及商户的异常交易行为进行判断、识别，及时提醒银行防范，达到有效控制风险的目的。

我行应不断提高贷记卡管理的科技含量，尽快完善系统功能，建立集台账、统计、分析、监控、违规预警等功能于一体的综合管理体系,对各行不良透支进一步细化分类(协议透支、伪冒、额度失控、假

资料、核销额等),进行分类指标控制,通过风险成因分析帮助发卡机构找出问题根源，充分发挥各发卡机构的工作积极性，同时落实违规风险责任追究制，这样才能从根本上强化经办人员的责任心和综合素质，提高发卡机构执行制度和加强管理的主观能动性，依靠各发卡机构而不仅仅是卡中心来做好牡丹卡风险管理与市场发展工作，提高牡丹卡整体经营效益。

6. 加大催收力度

催收追讨工作是控制贷记卡业务风险、保证资产质量的最后一道闸门。从业务性质上看，贷记卡不良透支催收与商业银行其他业务，如公司机构信贷业务、个人消费信贷业务中的不良贷款催收均属于商业银行风险资产管理范畴。与对公业务中的不良贷款、个人消费信贷催收相比，贷记卡不良透支催收业务具有金额相对较小、户数多、持卡人所在区域分散等特点。催收人员往往要经过多轮催收方能成功，具有一定的难度。

不同的持卡人在催收透支时会产生不同的反应。即便是同一持卡人，在不同的时间段、不同的环境中，其反应也有差异。这就要求催收人员催收过程中要建立催收业务台账，区别不同客户情况，一户一策，细化催收措施。在与持卡人交流时，要结合以往催收记录，判断对方的还款意愿是否充足，并通过适当的言辞，将银行对不良透支的约束措施(如罚息、滞纳金等)告知持卡人,起到提醒、督促的作用。在日常工作中，一般诚信健忘的持卡人，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。

对用卡频繁，但免息还款期结束后总是忘记归还欠款，经提醒后很快还款的，应视为给我行带来了透支利息收入，具有较大贡献度的优质客户人群。因此，该人群可在催收时将我行正在开展的营销活动(如刷卡赠送积分)以及提供的特色服务(购汇还款)等推荐给持卡人，建立并保持持卡人的品牌忠诚度。

对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轮番与之联系,持卡人用‘ 本周还款 ’‘ 月底还款 ”之类语言

需要全本请访问 www.ertongbook.com