

农商银行操作风险与案件防控对策研究

◎唐文焱 崔佩佩 金婷婷

近年来我国商业银行发生的大案、要案中,暴露出银行业对操作风险防控的重视度不够、管理责任落实不到位、日常监管流于形式、风险线索处置不及时、自律监管的缺失等问题。因此,如何加强农商银行操作风险的精细化管理;如何对现有操作风险管理体进一步改善;如何提高操作风险的整体管理水平,成为了现阶段农商银行经营过程中亟待解决的问题。

操作风险防控的难点分析

(一)组织架构方面。一是未设立基层网点操作风险管理岗。目前大多基层网点内部并没有设立专门的操作风险管理岗位,大部分情形是由内勤主任或者运营主管兼职担任合规管理岗或者风险管理岗,导致在操作风险防范中,不能明确履职尽责主体,风险防控政策、风险防控制度全面执行的难度较大。二是激励力度不够。操作风险在基层网点综合绩效考评中占比比较低,未完全将操作风险防控纳入到各项业务的具体操作人员与管理层的所有绩效考核评价体系中去,大部分的违规操作仅仅用处罚的方式去对待,没有体现出“倡导合规、抵制违规”的操作风险防范精神,对基层员工的正向激励力度不够。“重发展,轻管理”的思想仍然普遍存在,在业务发展和风险防范的辩证关系中,风险防范、合规管理职能被淡化,风险评价指标与业务指标形式上结合,实际上脱钩。三是操作风险评估制度未能有效的建立。农商银行对风险的识别目前还是主要从市场风险和信用风险两方面去实施,尚未形成完整的操作风险评估标准。

(二)职责分配方面。一是未能严格执行岗位的准入。在选拔相关人员的过程中,岗位准入制度未能严格执行,“以人选岗”代替了“以岗定人”,部分从事存在风险岗位的职工实际不具备相应岗位的风险识别能力和其他任职条件。二是未能严格执行岗位之间制约和监督。以信任代替替制度,以习惯代替流程,以关系代替制约,以安排代替监督,各岗位之间的内部设计的制约和监督机制未能充分落实和执行,案件防控在嘴上而不在心中,案件防控未能做到牢记于心、常抓不懈。三是重要岗位交流轮岗制度未能按照规定落实。基层网点的重要岗位人员交流轮岗制度不落实或不完全落实,为案件发生埋下了隐患。四是培训体系不够完善完整。目前基层网点员工的培训大部分还是以“老员工带新员工”“师傅带徒弟”的形式在开展。而且基层网点因为人员老化,员工的新老接替,重要岗位和角色变换较快,在实践经验和对相关规章制度理解不到位的情况下仓促的上岗,增加了操作风险爆发的可能性。

操作风险防控的途径和措施

(一)加强员工教育,增强全员操作风险控制意识。一是要加强基层员工思想教育,着力于基层网点风险防范的氛围建设,加强思想、职业道德和遵纪守法的观念的教育力度,引导员工树立正确的风险观和价值观,要通过正面案例、反面教训对员工强化思想教育,让员工算好合规账,就是让员工算好“经济账、亲情账、友情账、名誉账、健康账、自由账”这六本账。要让每位基层员工体会到违规付出代价,促使全员自觉规范自身行为。二是自上而下要坚持“安全就是效益、合规创造价值”的合规理念,管理人员、营销人员和柜面人员要认真履行各项职责,严格落实各项责任,做到推动业务发展与有效控制风险相结合。三是严格落实岗位责任制度,定期对管理人员、从业人员的业务能力和履职情况进行检查和考核,避免因业务技能不过关、制度流程不熟悉或履职行为不到位等情况引发操作风险。四是加强员工培训力度。加强教育培训相结合,提高员工的专业素质和合规意识,降低操作出错导致的操作风险的几率。五是坚持重要岗位交流轮岗制度,对在同一网点、同一职位上任职超过规定时限的,坚决轮岗或强制休假,增强岗位之间相互制约的有效性。

(二)完善内部控制制度的建设。一是要加强内部控制制度梳理,对重复的、与现实脱节的内控制度要及时更新和删减,对内部控制盲区盲点要进行查漏补缺。二是对新产品和新业务要及时制定风险防范措施和操作手册,规范员工的具体操作行为,确保操作风险防范措施能够有效落实。三是强化内控制度的执行力,提高操作风险在全面风险防范中的地位,将操作风险管控置于业务操作的全流程中。

(三)强化员工日常行为管理和行为排查。一是要把握重点排查对象,对案件易发人群要重点排查,根据不同岗位、不同职位的员工可能存在的风险隐患特点设置与其相匹配的排查内容和方式。二是要丰富排查手段,目前案件防控工作成为各银行的日常工作,农商银行也是一样,一些想违规的员工有了一定的反侦察的能力,因此我们在排查过程中可以通过以下四种手段实施。首先是对工作区保管物品进行突击检查;其次是对有针对性的对员工账户进行异常交易排查;第三是对员工电脑IP地址和系统操作情况进行检查;最后是加强外部调查,例如走访客户、社区、检察院。通过这些方法丰富排查手段。三是要强化排查问题的整改和问责,排查出的问题要及时整改,存在的风险隐患要及时上报,对员工的一些异常行为要及时提醒。

(四)强化考核评价力度和人才队伍建设。一是强化考核评价力度。加大风险防范、合规管理、案件防范等方面在绩效考核中所占的比重。网点的风险控制水平应与网点的综合评价相挂钩,个人的风险控制能力和合规管理水平应与其个人薪酬、职位晋升、评优评先等挂钩。二是加强专业人才培养。明确相对独立的操作风险管理岗位,培养基层网点员工风险防范基础知识,引入高学历、年轻化的操作风险管理人才,上下一致形成全行范围内的操作风险管理文化。

(作者单位:江苏扬州农商银行)

对农商银行合规文化建设的思考

◎王裕彬

合规是银行可持续发展的前提。当前,从中央到地方,不管是行业管理还是监管部门都在为推进银行的合规文化建设谋篇布局,都在不遗余力地强调合规、重视合规、推崇合规,合规文化建设刻不容缓、势在必行。在此,笔者结合工作实际浅谈一下对农商银行开展合规文化建设的认识与思考。

坚持问题导向 找准关键抓手

(一)坚持问题导向。当前银行业违规问题主要源于四个方面:一是合规意识不强。对合规的认识不到位,“合规创造价值”“人人合规、主动合规”的理念未得到全面普及,一些干部员工对合规管理还存在认识误区。二是文化氛围不浓。由于合规文化氛围没有形成,致使很多人对违规问题思想麻痹、见怪不怪,对一些小违规、小差错习以为常,熟视无睹,甚至相互包庇,共同开脱。“合规从高管做起”“合规从我做起”的理念没有深入人心,“人人合规”“合规光荣,违规可耻”的文化氛围没有真正形成。三是制度执行不力。内控制度建设与执行存在不足,如制度制定不严密、制度规定的传导不及时、制度执行弱化现象突出等。四是违规处罚不严。在合规管理中屡查屡处,屡处屡犯的情况时有发生,部分违规人员有恃无恐,随意践踏制度威严,究其原因很大程度上是因为法人机构在打击违规制行为时失之于软、失之于宽,惩处力度不够,处罚效果不明显等原因造成的。

(二)找准关键抓手。针对银行业存在的共性问题,要列明要点,分阶段

开展自查。通过集中查找、上级单位点评、下级单位提意见的方式,力保自查工作深入透彻,找准合规文化建设关键抓手。一是合规从领导做起。要把合规文化建设作为“一把手”工程来抓。“一把手”要亲自抓部署、抓落实、抓督导,在制度执行上当表率,同时要改进监督、加大检查,解决好岗位制约不到位,执行力层层递减问题。二是合规从排查整改做起。对照法律法规,查合规文化建设问题;对照监管政策规定,查内部规章制度的缺陷;对照内部管理要求,查操作行为漏洞;对照员工从业行为规范,查个人行为失范。三是合规从执行力做起。通过简化操作,增强制度的可操作性;改进培训,使每个条线在法律法规、监管规定以及内部制度等方面,对其工作产生直接影响的内容获得全面完整的培训,形成全员知规、守规、行规的良好局面;科学奖惩,落实好监管部门要求的合规绩效考核,做到对风险事故和案件“零容忍”,充分体现银行对合规价值的重视和鼓励。四是合规从问责做起。保持对违规问题的高压态势,对新发生的违规问题“发现一起、查处一起”。

坚持以人为本 构建六大文化

(一)坚持以人为本。合规文化是银行核心价值观的诠释,集中体现了银行人的价值准则、经营理念、行为规范、共同信念及创造力、凝聚力、战斗力,是推动农商银行改革与发展的坚强政治和组织保证。滴水石穿,非一日之功,合规文化建设本就是一个系统性工程,任重道远,不可能一蹴而就,须坚持

以人为本、循序渐进,把建设的重点放在员工本身。在营造“人人合规”的文化氛围中,每个员工担任着监督者与被监督者的双重角色,要有“吾日三省吾身”的思想觉悟,也要及时发现和阻止他人的不合规行为。

(二)构建六大文化。如何深入持久地开展合规意识教育,合规行为管理和违规处罚问责,逐步建立起不愿违规、不能违规和不敢违规的长效机制,实现由“要我合规”向“我要合规”转变,由“形式合规”向“实质合规”飞跃,逐步形成“内化于心、外化于行”的合规文化,笔者认为应主要从这六个方面着手:一是构建合规战略文化。促进合规文化向战略高度提升,把合规文化建设纳入董事会和管理层的发展战略之中。要对国家政策走向有敏感性和前瞻性,早布局,早谋篇,要始终与国家方向一致,确保党对金融工作的领导地位。在合规文化建设中要确保党委是公司治理结构的领导核心和政治核心,不断完善法人治理,强化“两会一层”职责,确保各司其职,有效制衡,进一步明确“两会一层”的合规管理职责。二是构建合规价值文化。确立并形成“合规创造价值、合规创造效益、合规防范风险”的理念和文化。要以建设合规行为目标,以合规价值观为导向,强化合规管理,有效防控违规行为,全面树立主动合规、全员合规、全程合规、合规创造价值、合规防范风险的经营理念 and 合规文化氛围。三是构建合规组织文化。建立“一部门、两机制、全环节”的合规文化制度组织体系。一部门:设立专业、独立的合规风

险管理部门。两机制:建立合规为本的“绩效考核机制”和“合规风险评估机制”。全环节:绩效考核机制、合规风险评估机制涵盖所有金融业务、所有业务环节、所有合规风险要点。四是构建合规团队文化。构建“团队监督机制”和“团队合规意识”。团队监督机制:综合运用条线监督、事中控制、稽核审计、责任审计、交叉检查等多种方式,构建横向到边、纵向到底的团队监督机制,将合规风险遏制在萌芽状态。团队合规意识:综合运用典礼仪、教育培训、宣讲讨论、晨会夕会、参观学习、文体活动等多种形式,强化团队合规意识。五是构建合规行为文化。着力实现“员工行为、人际关系、经营行为”的“三规范”目标。员工行为规范:建立违规积分、内部处罚记录、查询及共享机制,加强员工管理,严防员工“带病流动”和“带病提拔”。人际关系规范:着力根除“人情重于制度、人情代替监督”的土壤,建立原则分明、制度面前人人平等、信任不能代替制度和监督的人际关系准则。经营行为规范:按制度办事、按流程办事、按规定办事,进一步规范经营行为。六是构建合规问责文化。实现“违规必究”的合规问责文化,建立问责“两项机制”。举报监督机制:着力完善举报奖励制度,举报调查制度,举报人保护制度,为举报违法违规问题创造条件。区别对待机制:提高违规参与者主动交代的积极性,对参与违规但主动交代的,视情况减轻处罚或免于处罚,对拒不交代或回避隐瞒的,视情况加重处罚。(作者系四川隆昌农商银行董事长)

浅析农商银行员工思想政治工作

◎刘轶全

随着社会主义市场经济建设的不断深入,农商银行的员工思想逐步趋于多元化,作为金融行业的政工干部,要使思想工作与经营实际有机结合起来,推动农商银行持续健康发展,就必须不断改进员工思想工作的方式方法和内容,与时俱进,不断创新。如何加强农商银行员工思想政治工作,笔者浅谈几点体会。

开展思想政治教育工作必要性和重要性

一要从巩固党的执政地位的高度,充分认识农商银行思想政治工作的重要。农商银行要贯彻执行党的路线方针政策,按照党的决策组织、规划长远发展,通过加强员工思想政治工作,突出党的领导地位,始终坚持正确的方向,为坚定正确执行党的路线、方针、政策建立坚实的群众基础。同时,通过广大干部员工的向心力,增强农商银行的凝聚力,维护好根本利益。

二要从贯彻新发展理念的高度,充分认识农商银行思想政治工作的必要性。改制农商银行后,员工的思想较为活跃,多变性、选择性、差异性明显增强。因此,要以新发展理念为指导统领工作,通过思想政治工作把员工多元化的思想统一到新发展理念上来,解决员工思想上存在的“重经济效益,轻社会效益;重追求眼前利益,轻长远发展”

的浅显认识,把新发展理念融入到生产经营中,促使员工转变思想观念。

三要从聚焦总目标的高度,充分认识思想政治工作的迫切性。思想政治工作的落脚点就是围绕业务经营来进行,能够化解矛盾、协调关系、凝聚人心、调动积极性等,起到润滑剂和调和剂的作用。刚刚踏进农商银行行列,现代企业管理制度、利益分配、奖励机制的制定,事关员工思想动态的稳定,事关农商银行的发展创新,事关总目标的如期实现。这时,就要发挥思想政治工作的优势,着力在沟通思想、理顺情绪、答疑解惑、化解矛盾上下功夫,引导员工转变观念,培育“企业靠我发展,我靠企业生存”的发展理念,在市场经济的改革浪潮中开拓进取,砥砺前行。

提高员工思想政治工作的建议

农商银行思想政治工作应该注重人文关怀,树立全心全意依靠员工理念,从体现人的特点、满足人的需要、疏导人的心态做好思想政治工作,为农商银行健康持续发展提供精神动力和思想保证。

一要从围绕全局抓思想教育。农商银行业务经营工作要与思想政治工作做到同安排、同部署、同落实,通过宣传员、调解员、疏导员、统一思想、凝聚人心,达到“众人拾柴火焰高”的效果。

二要从围绕文化抓思想教育。积极培育员工敬业爱岗的主人翁精神,使思想工作从“教化”向“文化”转变。坚持以“文”立“业”,最终让员工形成“行兴我荣、行衰我耻”的自觉意识,为“共识、共荣、共谋、共为”,营造良好的发展氛围。

三要从围绕问题抓思想教育。员工工作中,生活中思想上有包袱、工作上情绪,是在所难免的。而要解决好这个问题,就要从实际出发、困难入手,做到以理服人、以情感人,既讲道理又办实事,这样才能达到思想政治工作最佳效果,才能使员工真心实意踏踏实实地为农商银行工作。

四要从围绕发展抓思想教育。丰富的思想政治工作主题教育,是凝聚员工合力、促进企业快速发展的内生动力。农商银行要经常结合业务特点和员工需求,坚持“小型、业余、多样、务实”的原则,不断创新活动载体,丰富内容,使主题活动切合实际、富有成效,做到寓教于乐、喜闻乐见,通过接地气的活动培养员工的团队意识、学习意识、竞争意识和品牌意识,真正服务于农商银行的稳健发展。

加强思想政治工作者自身修养

一要有良好的政治修养。思想政治工作者代表着党的形象,宣传着党的政策,要当好党的喉舌,当好党治国理政的工具,当好党联系群众的桥梁和纽

带。工作中要始终保持谦虚谨慎、不骄不躁、艰苦奋斗的作风,政治立场坚定,政治观点鲜明,秉承“四个意识”和“四个自信”,始终树立全心全意为人民服务的思想。

二要有良好的思想道德修养。“三观”正确,才能做到“吾日三省吾身”。农商银行思想政治工作者首先要具备“先人后己、先公后私”的思想觉悟,既能做到一马当先,又能做到不甘居人后。始终把党的利益、国家利益、集体利益、他人利益置于自己利益之上。其次要具备“吃苦在前、享受在后”的优良品质,艰巨性任务抑在先,危难之际冲在先,争做经济社会发展、改革创新的先行者,攻关克难的急先锋。

三要有良好的业务修养。思想政治工作工作者业务能力是多方面的,但在农商银行,最基本的是具有良好的业务能力,既能干、也能说、还能写。既能够扑下身子面向基层,深入实际掌握员工思想动态,有针对地开展思想政治工作;又能通过调研,为农商银行党委决策提供第一手、每一手的详实真实资料。

高效的思想政治工作能够传递真理的力量,感召员工人格,一个优秀的思想政治工作者,一套成熟的思想工作体系,是化解农商银行在发展创新中出现的新问题的重要手段,也是助推农商银行在新时代破浪前行的指路明灯。(作者单位:新疆呼图壁农商银行)

如何提升农商银行风险管理水平

◎敬培刚

目前在宏观经济发展面临诸多不确定因素、市场竞争日趋白热化的形势下,风险管理水平直接关系到银行业生存发展,牵制着银行业的业务拓展、经营效益及竞争水平。如何提升风险管理意识和能力已成为农商银行风险管理的一个至关重要的聚焦中心。全面强化风险管理是农商银行应对当前风险形势,夯实自身可持续发展根基的唯一路径。

农商银行风险管理存在的问题

善除害者察其本,善理疾者绝其源。纵观农商银行风险管理工作,薄弱环节主要表现在以下方面:

思想认识未深植。员工对风险管理认识不深、不细,形式大于实质。综合分析可归纳为两类:一类表现为,存在“重业务轻风险管理”思想。认为业务经营指标才是刚性的,风险管理是软性指标,往往出现“一手硬一手软”的现象;另一类表现为,认为风险管理是内控管理部门的职责,将风险管理职责简单归集到合规、内部审计等“第二道”“第三道”防线。在实际工作中,自主或不自主地弱化本条线风险管理职责,在不同程

度上造成风险预警、监测和管理工作的主动性、前瞻性不足。

制度体系建设存在弊端。一是制度建设流程标准不明确。制度建立、修订和废止未形成统一的工作机制。对一些已不适应风险管理要求的制度不及时进行清理废止,使基层营业机构在制度执行的选择上造成“两张皮”现象。二是制度再评价机制不完善。再制度出台,轻制度执行与效果的再评价。不及时收集、整理和分析制度执行现象以及执行主体的意见和建议。对制定出台的制度是否符合业务发展与风险管理要求未进行实时研究和分析,制度的有效性无法真正延续。三是制度执行不力。归纳来看,主要存在基础制度执行不力,对基本规章制度或岗位制度执行环节不到位,“一二三道”防线在制度执行方面存在“上严下不严”“上紧下松”等现象,各环节制度执行力度不一致,依法办事、按章操作的自觉性大幅降低。

风险监测机制缺乏。“后置式”风险管理是导致风险事件发展的一个重要

原因。分析银保监会、人行等监督管理机构通报的工作人员骗贷、挪用库存现金等案例。其原因绝大多数是岗位监督失效、条线监督检查职责不落实,从而导致风险隐患积聚,为涉事人员违规操作创造“有利条件”,成为案件发生的主要原因。“亡羊补牢”式的风险管理工作,成为农商银行风险管理工作的致命“短板”,在很大程度上给风险处置带来被动性。

内部教育机制单一。从业主体的合规意识与合规操作是农商银行防控风险的根性工具。实际工作中,更多地是将合规意识贯穿到规章制度学习、业务操作当中。专题性、集中化的风险管理培训组织较少,内容单一,形式机械。诸如谈心谈话、领导家访、定期走访、员工8小时内外管理等管理举措在实行上形式大于实质,渗透式、灌注式的教育效应无法体现,员工的风险合规意识在实质层面上未进行固化和提升。

合规文化建设不实质。“铁账、铁款、铁算盘”为代表的“三铁”文化被讲变通,听招呼,信任、人情代替制度的错

位文化侵占取代。依法合规操作的监督、检查、考核、激励机制缺乏,措施简单。开展的合规文化建设工作或方式陈旧,内容重复或照搬复制,流于形式,未有效结合各时期的内控管理需求创新实施,未结合自身问题“因材施教”合理设计工作内容和开展方式,形式大于实质,实际效果甚微。

强化风险管理的建议

配齐风险管理岗。按照商业银行公司治理及风险管理标准对各部门职责进行梳理和明确。规定业务部门是实施有效自我合规控制的第一道防线;风险合规管理部门是在事前与事中实施专业化合规管理的第二道防线;审计部门是监督第一、第二道防线,履行内部控制监督职责的第三道防线;并在各职能部门配置兼职风险合规岗,具体负责本条线、本部门风险管理工作。

规范制度管理。一是“严格制度”立废改”标准和流程的管理制度,对制度新增、修订、废止的流程和标准进行统一化、标准化明确,避免制度制定标准混乱带来的制度与业务不匹配,制度与

风险管理要求不相适应的现象。二是建立制度建设合规审查机制。由风险合规管理部门负责对本行社所有制度办法进行合规合法审查。同时,聘请外部法律机构进行法律性的专业化审查,以此确保各项制度在法律、监管层面上都做到合规合法,确保制度的可行性和有效性。

完善内部监督。按照从网点到机关、一线到高管、内部到外部的原则,细化员工、网点主任、条线部门、稽核审计、领导高管各层级的监督管理职责,构建由“岗位监督、条线监督、部门监督、管理监督、激励监督”等多种监督形式、多级管理层次、多样监督方式联结的内部监督机制,全面落实各部门、各层级、各条线的监督责任,充分发挥各级各个岗位监督检查主动性和积极性,提升内部监督质效,放大合规意识与合规操作的监督检查效能。

丰富教育培训。农商银行需树立“三个维度”员工教育培训工作理念,主要包括抓实“集中式专题教育、普及式法制教育、多形式反面教育”三项教育。在努力提升员工专业业务知识

的同时,紧扣“风险”“合规”两大主线,采取“党建+”“案例+”“文化+”等多个“+”式教育培训模式。从思想、意识、文化及员工体验等方面,引导和促进员工队伍自觉主动强化风险管理意识与合规操作意识,使其成为合规与风险管理的建言者、参与者与践行者。

打造“知行合一”合规文化。合规文化不仅对金融从业者的基本操作规范和行为加以引导,还可以在关键环节、关键岗位、关键选择上给予银行从业以价值导向、信心支持和理念支撑,实现用思想指导行动,确保其在面临利益诱惑或多难抉择时做出正确的决断。农商银行应围绕做实“不愿违规、不能违规、不敢违规”,从战略、价值、组织、团队、行为、创新与问责七个方面,

构建宣传教育、制度建设、强化执行、监督检查、整改纠偏和考核奖惩于一体的合规文化建设长效机制,使合规文化渗透到业务操作各环节,融入到员工的思想行动中,贯穿于经营管理的全过程,进一步提升风险管理能力。(作者系四川遂宁农商银行行长)