

# 加强内控管理 筑牢合规防线

——以湖南安仁农村商业银行为例

◎尹友忠

湖南安仁农村商业银行于2016年5月正式挂牌成立,内设14个职能部门,辖属1个营业部、26个支行,现有员工273人,70台自助银行设备(26个离行式、44个在行式)、15个业务金库和1个监控中心全部安全达标。自湖南省农信联社成立以来,从未发生案件事件,实现14年“零案件”安全经营,有力促进了该行业务经营持续、快速、健康发展。现笔者以该行为例就加强内控管理,更好促进农商银行发展,浅谈一下自己对合规管理的认识和建议。

## 整章建制 筑牢内控“防火墙”

(一)建立完善内控制度。该行将风险防控与党建工作相结合,引领党员干部发挥模范带头作用;实行“一把手”负责制,实行定人、定岗、定责的“三定”管理,确保内控案防职责到岗到人;每年初与各支行签订案防责任书,与员工签订案件防范联保互保责任书,明确了每位员工案件防范责任和义务,形成案防工作人人有责的格局。

(二)完善内控案防考核机制。将内控案防工作纳入员工绩效考核,并纳入案防考核保证金,将内控管理、案件及案件风险事件、案防工作履职情况作为案室(支行),以及个人年度评优的重要依据,实行案防工作一票否决制,充分调动员工参与内控案防工作的积极性,突出了员工的严防担当。

## 突出重点 严防死守三道“门”

(一)筑建“三道防线”。1.加强员工教育,筑牢“人防”。开展风险警示教育日,剖析典型案例从中吸取经验教训,强化员工的风险意识、责任意识、防范意识、防范意识;开展廉政教育,有效增强全体干部员工拒腐防变的能力;制定《员工家访暂行办法》,加强对员工的走访与管理,通过与员工谈心,掌握员工思想动态,找到矛盾理顺情绪,把问题处理在萌芽状态,防患于未然。

2.完成三大改造,加大“物防”。一是升级改造监控中心。2017年,将模拟监控设施全部更换成网络高清电视监控设施,解决了视频图像不清楚问题,为非现场检查、员工行为规范、安全保卫工作开展提供了有力保障。二是优化集中授权。新一代系统上线后,对集中授权模式进一步优化,实现前中后台分离、后台集中的作业模式,实时有效控制基层网点柜面操作风险。三是实现网络双备份。2017年,对辖内营业网点网络进行升级改造,实现了核心业务网络双备份。

3.加强突发事件处置能力,强化“技防”。针对当前内控案件防范新形势,多次邀请消防、公安现场指导突发事件的处置演练,进一步完善基层网点案防应急预案,每半年至少开展两次应急演练,使广大员工紧绷了安防这根弦。

## (二)守住三道“门”

1.规范现金业务管理,守住“金库门”。近年来,农商银行不断规范现金业务管理,规范操作流程,先后制定了《出纳中心出入管理制度》《金库出入管理制度》《现金缴存和调拨业务操作暂行管理办法》《头寸箱交接操作暂行管理办法》等制度,实现了守押工作社会化交接;2017年5月,辖内26个营业网点的资金调拨押运、12个营业网点的头寸接送、离行式ATM机的加钞清机护卫工作及总行中心库的24小时武装值守等业务全部交由当地保安公司负责,进一步消除了安全隐患。

2.规范柜面业务管理,守住“柜台门”。充分发挥视频监控、预警中心和授权中心“三位一体”的非现场检查管理平台作用,强化检查、排查、随机抽查,促进制度落实,确保制度流程真正起到“防火墙”的作用;定期和不定期开展现场与非现场检查,把现金、印章、重要空白凭证、反洗钱等柜面业务操作风险管控抓实、抓细、抓到位;利用“三位一体”监控管理平台开展专项

检查、常规检查工作,配合上级部门进行检查,下发整改通知,提出整改意见,有效地防范了操作风险,杜绝了案件发生。

3.强化账户合规管理,守住“账户门”。把结算账户专项治理作为内控案防的重点工作来抓,按照《账户管理办法》,对账户开立、申报、使用以及开户资料管理等工作;每年进行全面检查、清理,防止虚假开户、多头开户等不合规行为,力争从源头防范账户管理风险;同时,结合反洗钱、可疑支付监管工作,按季组织进行结算账户风险排查,账户合规管理能力不断加强;新一代业务系统上线后,借助客户信息补录工作,通过人工甄别对全辖273775户对私客户、1438户对公客户重新进行了客户风险等级划分,划分一般风险82户,低风险274181户。

## 厘清责任 打好内控“组合拳”

充分发挥稽核审计、纪检监察及安全保卫等职能部门的监管作用。按照“预防为主、关口前移、常抓不懈”的工作思路,抓好常规检查、专项检查;对重点业务、重点环节、重点岗位进行监督检查,做好对发现问题的督导整改与责任追究;对违规行为从严问责处罚,强化刚性约束,特别是屡查屡犯、屡禁不止的,从重处理,形成震慑效应;做到内部控制到位,责任处理到位,机制管理落实到位。

(一)强化审计检查和整改追责。落实稽核包点责任,实行谁包点谁负责、谁检查谁负责、谁签字谁负责的稽核管理责任制。通过内部稽核检查,发现存在的问题,并及时进行了整改,消除了隐患,保障了各项业务的健康发展;近三年来,累计开展年终决算真实起到“防火墙”的作用;定期和不定期开展现场与非现场检查,把现金、印章、重要空白凭证、反洗钱等柜面业务操作风险管控抓实、抓细、抓到位;利用“三位一体”监控管理平台开展专项

标的实现。

(二)做好排查和问责。一是加强对“九种人”的排查和管理,设立举报箱和投诉电话,采取听、查、看、访等方式,对全行员工每年进行两次全面深度排查。二是从严问责,近三年来,下发督促收回到期贷款警示通知书166份,警告处分5人,记过处分2人,诫勉谈话4人,停职清收不良贷款1人,扣罚季度绩效工资3人,对29人采取了停发工资的行政处罚措施。

(三)加大检查执行力度。一是在开展日常安全保卫检查的同时,加强对节假日、重点时段重要环节安全巡查。二是坚持查岗制度,通过监控中心每天进行视频电话查岗,确保值守人员按时到岗,特防期要求网点三人以上24小时坐班,随时接受总值班人员的抽查。三是坚持夜查制度,每个月对基层网点开展两次突击夜查工作,提高员工安全防范意识。近三年来,农商银行对辖内网点检查300余次,下发整改通知100余份,通报100余人,经济处罚人次50人次。

(四)坚持以零发案为目标,聚力强化内控管理。加快推进运营管理体系建设,积极构建监控中心、预警中心、授权中心“三位一体”的全方位非现场检查体系;开展“三级家访”制度,对员工逐级进行家访;开展“轮岗”和“九类情形”人员排查,强化“九类情形”人员管理;开展“100万元以上大额贷款函证双录”,严防三假贷款;加强员工个人银行账户排查。

安全无小事,内控合规工作是一个永恒的主题,通过以上措施,该行实现了14年“零案件”安全经营,有力促进了各项业务的开展。今后将继续严格按照省联社和监管部门的要求,以更加坚定的态度、更加严格的要求、更加有力的措施,把内控合规工作深入开展下去,抓好、抓实、抓出成效。(作者系湖南安仁农商银行党委书记、董事长)

## 如何提升农信社员工执行力

◎李岩

随着信用社改革的不断深入,各类问题层出不穷,在应对和解决问题的同时,执行力对企业的影响意义深远,加强信用社的执行力建设显得尤为重要。

### 影响执行力的几种情况

(一)管理者没有常抓不懈。大的方面是执行政策不能始终如一;小的方面是工作中宽以待己,严于律己,自己没有做好表率等。不少管理者乐于下决定、布置任务,但难以落到实处。因此,一个企业出了问题首先要看主要负责人。信用社要想强化执行力,领导干部一定要率先垂范,做出表率才行。因为领导干部员工掌握更多的信息和资源,领导不仅仅是监督的角色,更是一个教练加老师,就好比指挥一个新手开车,教练要是想把自己的经验、技巧、要求传达给学员,必须要陪学员上路,指导他如何加减档,如何踩油门。所以信用社领导必须要参与到日常运营过程中,只有这样才能综合了解情况,从而对各个方面工作进行正确、深入的引导。

(二)企业文化没有形成凝聚力。企业文化是通过影响执行者的意识进而改变他的心态,最终让执行者自觉改变行为的一种做法。只有员工理解、认同了企业的文化,才能为消费者提供好的服务,才能自觉地去执行企业的规定。这从一个侧面反映出了企业文化对执行力的影响;而信用社所面对的是更为众多的客户,可以说服务质量的好坏直接影响信用社的形象,而企业文化正是开启服务质量的钥匙;以一种正确的力量引导员工,促使每一位员工全心全意地投入到自己的工作中,并从骨子里改变自己的行为,最终使团队形成一种服务与效率优先,理论与实践统一,目标与战略明确的企业文化,一切为了客户服务,为了一切客户服务,为了客户的一切服务,努力提高服务质量。只有这样信合事业才会呈现出一种令人陶醉的人情味,会变得更加活泼、团结、高效,会得到良性的发展机会和所需的动力来源。

### 增强四种意识 加强执行力建设

(一)增强员工意识。牢固树立“执行无小事”的理念,学会用科学发展观点分析、解决问题,以利益为导向激发员工的整体意识,使员工明白,制度是信用社整体利益与员工个体利益的形式转换,只要有付出就有回报,从而激发员工的群体的尽责意识。

(二)增强荣誉意识。农信社每名员工应该深爱自己的职业,同农信社同呼吸、共命运,以自己是一名信合员工而感到骄傲,用自己的行为为农信社保驾护航,用自己的青春为农信社争取更多的荣誉。

(三)增强服从意识。执行力是一种服从力,信用社事业要求每名员工要绝对服从,服从的好坏直接影响信用社最终目标的实现。所以说服从是每一名农信社干部和员工必须遵守的,对上

级的各项决策和要求,就要认真遵守,严格执行。

(四)增强诚信意识。诚实守信是中华民族的传统美德,是当代社会的道德规范,是提高执行力的信誉保障。信用社是农民的朋友,而农民最不想看到的的就是欺骗,应该说农信社来源于农民,服务于“三农”,与农民同生共荣、和谐共生,所以二者建立了高度的信任关系。所以“诚信”二字对农信社来说,就尤为重要。必须言行一致,在社会上广泛树立农村信用社的良好形象,这样才能得到更多的信任,农信社发展的基础才会越来越牢固,农信社的发展也就没有了后顾之忧。

### 提高四种能力 提升执行力水平

(一)提高热情服务能力。要树立为“三农”服务的理念,把服务的思想寓于管理之中,把服务大局、服务“三农”融入工作的各个方面,真正做到“情为民所系,权为民所用,利为民所谋”。这样才能实现农信社承诺的“诚信共赢、和谐共生”的经营理念。

(二)提高解决问题能力。当前信用社事业已经走上了科技化、产业化的发展道路,在引进新技术、新方法的同时,会出现许多问题,解决问题的能力就成为提高执行力的关键。所以面对新形势,每个农信社员工都应该提高对问题的判断、分析和解决能力,突破执行中遇到的难题,为农信社发展扫除障碍。

(三)提高团队协作能力。农信社工作是流程式作业,环环相扣、相互衔接,部门之间、单位之间、岗位之间的沟通协调工作越来越频繁,这就需要农信社树立“互相服务”“循环服务”的理念。各单位和职工要养成交流、善于沟通的习惯,不断提高沟通协调能力,为执行力建设补充能量。

(四)提高勇于创新能力。创新是时代的要求,永恒的主题,是农信社事业发展的灵魂。面对不断出现的新情况和新问题,必须在思想、观念、机制和方法上进行创新,通过创造性地开展工作,发挥最大的效能,推动农信社事业发展壮大。

### 完善制度 建立执行力保障机制

(一)完善目标考评制度。要通过目标考评管理,将任务细化、有序、持久进行下去,形成长久的执行力。

(二)严格执行奖惩制度。运用绩效考核结果形成“奖励罚懒”的激励制度,根据执行力的强弱进行适度奖惩,进一步完善监督检查制度,对那些执行力不强、工作落实不到位的单位和职工,要实行严格的责任追究;对于不同形式的情况要制定不同的惩罚制度,确保农信社各项工作得到有效落实,获得良好效果。

(三)建立自我约束机制。要不断探索新思路、新办法,坚持采取多种形式的督查方法,及时发现问题,有针对性地农信社执行力工作进行督导。(作者单位:辽宁省凌海市农信联社)

# 农商银行服务创新的路径探析

◎郝相宇

随着我国农村经济的快速发展,部分地区深化农村金融改革已进入深水区,农商银行作为支持“三农”的主力军,应该立足区域特色开展农村金融服务改革创新探索,打造普惠型的农村金融服务模式。

## 农商银行服务创新的重要性

银行作为金融业与社会的连接器,发挥着货币流通的职能,但更重要的是发展地区经济,起到释放市场活力的作用。发展社会主义就是发展社会主义生产力,而生产力的发展具有累积效应,生产力的低是某地经济好坏的直接反映。作为农村市场经济的润滑剂,农商银行的作用不言而喻,伴随着宽松的货币政策所带来的风险,能否在激烈的农村市场竞争下创新争优,考验着每一位农商银行人的忧患意识。银行业是多元化的,只能走创新发展的道

路,因为没有成功经验可以照搬,所谓因地制宜,农商银行更是如此。

## 农商银行服务创新的目标

农商银行服务改革的目标是引导地方政府加大推动农村金融科学发展力度,综合协调金融部门和市场主体,共同探索农村金融多层次发展的内容和形式,建立低成本、广覆盖、可持续、适度竞争的现代农村金融体系,如果寻求易于复制的发展模式,难以达到最优的改革效果。普惠型农村金融改革的路径选择是一项复杂的系统工程,要确保改革取得实质性突破,必须准确把握改革的方向。通过近些年的探索,农村金融改革的着力点已然明确,那就是:通过农村金融机构产品、服务管理等机制体制创新完善农村金融基础服务体系,破解城乡金融二元化难题,重点解决“三农”融资难、普惠难两个问

题。

## 农商银行服务创新的方式

一是通过优化盈利业务结构和来源结构,实现盈利模式从单一信贷业务向综合金融业务的转变,资本利润率 and 资产利润率显著提升;能够根据市场变化及时调整经营方针和策略,创新符合市场需求的金融产品和服务;以创新的金融平台和可靠的真诚服务为载体,提供优于其他银行的金融消费体验。二是通过建立健全全面风险管理体系,实现国内同业质量效益领先目标;构建以需求为导向、以效益为目标、以合规为准则的资源配置机制,形成需求匹配、激励有效、约束有力的配置格局;顺应国家政策,抢抓市场机遇,强化服务“三农”的经营优势,为农业现代化发展、农村城镇化建设、农民创业致富提供资金支持和金融服务。三是巩固农村市场、

拓宽城市市场,形成城乡市场相互融合、相互支撑的战略态势;通过向农村市场推广先进的金融理念,输出实惠的金融产品、提供优质的金融服务,不断缩小城乡金融服务差距;基于城乡一体化进程中的金融需求,持续创新产品种类,完善服务手段;适时推行跨区域经营,跨领域发展,打造综合化金融服务新格局。

发展农村经济是增加农民收入的主要途径,农村经济的发展关系到农村小康社会、和谐农村的建立。农商银行是当今中国金融市场的重要一员,坚持立足农村,以建设良好农村金融环境为己任。如今,农商银行更要紧跟社会主义的建设步伐,早日完善农村金融环境,实现普惠金融下乡服务“三农”的目标,让每个客户体验到便捷服务,同时感受到农村金融发展的力量。

(作者单位:黑龙江江东农商银行)

# 推进农信社作风建设的对策研究

◎罗德贵 杨晓晗

作风建设是党的建设的永恒主题,也是实现农信社高质量发展的有力抓手。干部权力责任集中,员工关注度大,期望值高,抓好干部作风建设,就抓住了新形势下农信社作风建设的关键环节。当前,农信社一些干部存在的主要作风问题之一就是不担当、不作为,缺乏干事创业的精气神。新时代呼唤新担当,农信社要加强作风建设,破除“庸懒散浮拖”和不担当问题,激发干部干事创业的精气神。

## 干部不担当的原因分析

(一)内生性原因。抓好作风建设,首先要把握理想信念这个本立好。农村信用社干部基本上都是党员,作为一名共产党员,要把理想信念这个本立实、立好,解决好理想信念这个“总开关”问题,始终以一名共产党员敢于奋斗的精神和求真务实的作风带动员工、对待事业。随着农信社改革发展进入攻坚期,各种矛盾交织在一起,农信社的一些党员干部动力源产生了迷失和扭曲,为个人前途职位考虑的“小利益”占了上风,为农信社事业着想“大局观”淡忘了。要想激发干部敢于担当的内在动

力,就要在这个问题上正本清源。

(二)外生性原因。1.权责设定不明晰。农信社中后台部门存在职权交叉、责任不清晰等情况,不少单位和部门对干部不作为、不担当的行为没有明确的界定,缺乏相应的管理制度,权与责没有形成有效的对等统一。职能交叉、权责不清,是造成部门推诿扯皮的客观原因,尽管通过作风整治取得了一定成绩,但在实际工作中,仍存在权责不清导致推诿扯皮现象的发生。

2.激励机制不完善。一方面,由于目前银行业整体薪酬水平下降,加上原来所能享受的各种福利的消失,导致一部分人工作消极,产生干多干少一个样、干好干坏一个样的“大锅饭”心理,在一定程度上降低了效率。另一方面,农信社绩效考核机制还不够完善,考核指标缺乏约束力,起不到应有的鞭策激励效果。尽管各机构都有各自形式多样的绩效考核方案,但是在实际工作中,特别对后台部门而言,临时性的工作任务多,上级下达的各种文件也多,因此对干部的考核有时候难以精准计量,没有达到应有的准确度,导致考核走形式。

3.缺乏合理的容错机制。要干事,就有试错的风险,目前农信社还没有一个科学合理的容错机制,一旦在改革创新的工作中出现失误甚至是失败,有可能受到非议甚至会被问责,导致有一些干部为了不犯错才不干事。还有一些干部不敢用创新的方法解决,即使领导表示了也推动缓慢。

4.监督机制不到位。虽然省级联社、市办事处将乱作为、不作为、慢作为等作为作风整治的重点,但对于干部不担当、不作为的认定,实践中不好把握,惩罚上也没有真正“出重拳”“动真格”,通常停留在口头提醒、警告的水平上,监督和问责难以见大的成效。目前,农信社既缺乏一套行之有效的追责制度,也没有可供操作的具体措施。

## 具体对策和建议

加强农信社作风建设,让干部想担当、会担当、肯担当,激发干事创业精气神,需内塑动力、外施压力。干部要加强素质能力提升,农信社要建立激励约束机制,营造良好的干事创业氛围。

(一)加强政治建设,做到“五个过

硬”。一是信念过硬。思想是行动的先导,要加强理想信念教育,切实解决干部思想上贫血、精神上缺钙、行动上乏力的问题,使他们始终保持强烈的使命感。二是责任过硬。引导干部形成正确的权责观念,正确认识权力与责任的关系,有多大权力就有多大的责任,就得有多大的担当。三是政治过硬。领导干部要认真学习新时代中国特色社会主义思想,牢固树立四个意识。四是能力过硬。要不断学习新知识、熟悉新领域、拓宽新视野,提高工作能力和水平。五是作风过硬。要广泛开展调查研究,站在新起点,研究新问题,在实践中不断提高自己、完善自己。

(二)鲜明用人导向,选好优秀干部。要选准敢担当、有作为的干部;要用好敢担当、有作为的干部;要惩戒不担当、不作为的干部。选好人用好人,是保持干部工作积极性的关键因素。要全面落实新时期好干部的标准;要坚持德才兼备、以德为先的用人标准,注重选拔作风好的干部。让那些实实在在做事的干部,清正廉洁、勇于担当的干部得到褒奖和重用;对工作不力、作风不实、搞花架子、品行不端的干部进行

警醒和惩戒,切实发挥好选人用人的“风向标”作用。要坚持用好的作风选人,选作风好的人,真正做到对待干部要公道对待、公平评价和公正使用;要通过用人机制的改革,打破干部成长中的“天花板效应”,尤其是对长期在基层工作的干部,要从收入增加和职位提升方面提供发展空间,使他们感觉到在基层干一辈子碰不到“天花板”,人生的梦想照样能得到实现,干事创业的热情终身不减。

(三)完善考核机制,强化责任担当。1.健全科学的考核与业绩评价体系。要完善考核方法,采取多维度方式考核;要健全考核制度,严格考核程序;要合理运用考核结果,把它作为干部选拔、任用和调整的重要依据,充分发挥考核体系的指挥棒作用,让广大干部真正看到干与不干不一样、干多干少不一样、干好干坏不一样,从而进一步增强干部履职尽责、敢于担当的责任感,提高他们干事创业、主动作为的积极性。

2.建立健全监督问责的长效机制。加强对不担当者的监督和问责力度,努力探索符合农信社实际的监督与

问责新方法,实现常态化、制度化和规范化管理。一是鼓励全员参与。加大作风建设和整治宣传力度,支持广大员工监督干部不担当、不作为问题,对出现的问题要敢于指出,形成良好的监督氛围,让干部形象晒晒太阳。二是加强案例警示。对发现的不担当、不作为典型案例要通过通报批评,让广大领导干部普遍受到教育,明确该干什么、不该干什么。三是提高问责力度。把问责结果与被问责人员自身利益挂钩,如评优、绩效、任用等。这样才能通过问责一个警醒一片,打造一支忠诚、务实、干净、担当的农信社干部队伍。

3.建立容错机制。目前,农信社应尽快出台干部的容错机制。在农村发生深刻变革的形势下,农信社要把握乡村振兴的历史性机遇,创造性开展工作。而创新工作,本身需要一个不断“试错”的过程,难免遇到挫折、失败。建立干部容错机制,可为创新发展提供保障,努力干事创业的干部撑腰,解除他们的后顾之忧,激发农信社干部干事创业的精气神。

(作者单位:四川省中江县农信联社,罗德贵系该联社理事长)