

当代金融家

坚守初心使命 发挥农商银行审计人员职能作用

□ 欧彬

中国共产党人的初心和使命,是为中国人民谋幸福,为中华民族谋复兴。四川农信的初心和使命是服务三农,助力乡村振兴。作为四川绵竹农商银行内部审计人员,如何发挥好作用守好农商银行的初心和使命?本文从多个方面进行了思考和阐述。

牢记审计人员的初心和使命 绵竹农商银行作为一个团队,有自己的目标和愿景,除了要按照中央提出的服务实体经济、防控金融风险、深化金融改革等要求推动工作,还要不断进行自我完善和自我提升,防范和化解金融风险,服务实体经济发展,助力乡村振兴,把绵竹农商银行建设成“地方人民自己的银行”,这就是其初心和使命。防范化解金融风险分为人的风险和资金财产的风险,绵竹农商银行审计部门作为“第三道防线”,也是其总行党委和全行干部员工寄予厚望的部门,审计人员要牢记初心使命,勇于担当,扎实履职。

树立胆气、正气,提高能力,敢于亮剑 “覆巢之下,焉有完卵。”一旦某一项业务、某一笔贷款出现了重大风险,甚至发生案件,金融机构的全体前、中、后条线的相关人员都脱不了干系。绵竹农商银行审计人员有许多在基层工作过的、具有丰富经验的员工,总的来说队伍的经验比较丰富。作为“第三道防线”的农商银行审计部门员工,有没有擦亮眼睛?作为审计团队“篱笆”扎牢没有?如果仅仅是为了稽核而去稽核,为了完成工作而去稽核,为了履行任务而去稽核,未进行多方穿透和发现问题,审计工作会很累,还出不了成绩。如果有责任心的审计人员,会觉得自己能力达不到,而遇到责任心差的审计人员,就会觉得反正又不是我犯的错,又没有判我的“刑”,所以检查就会流于形式。

当前,绵竹农商银行正面临退无可退的局面,面对全体干部员工的危机意识还须进一步强化。面对困境,如何提升发展质效?如何称得上农村金融“主力军”?如何体现为股东负责?所以,其全体干部员工必须警醒,要认识到没有什么岁月静好,必须要砥砺前行。一是要有正气。不管能力水平高低,审计人员首先要有正气,能嫉恶如仇,对违法乱纪,扰乱绵竹农商银行经营发展的人和事,要有“同仇敌忾”的心理。全行员工,无论是一个岗位都要有把绵竹农商银行行打造成四川农信标杆行社的信心和底气。要坚决杜绝好坏不辨、是非不分。一支军队要打胜仗,一个团队要实现目标任务,就必须有一支好的队伍,必须要有一支敢打胜仗、能打硬仗的队伍,还需要有组织和纪律部门去管理、督导、巡查、监督、警示和教育,任何一支队伍纪律松弛,执行不到位,是肯定打不了胜仗的。二是要有胆气。从国家到各地方,从四川省联社到绵竹农商银行党委,赋予了纪检监察和审计队伍责任。面对不正之风,是抵制、教育和查办,还是妥协、“装瞎子”,这事关“第三道防线”能不能防得住、守得住的问题,所以,没有胆气就干不成事。三是要有能力。能力分为政治能力和业务能力。政治能力就是要有政治意识和政治规矩,要牢固树立政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识。审计监察部门就应该是绵竹农商银行党委的一把“钢刀”,就是要用这把钢刀去查处、去督战,发挥其教育引导作用。工作中,就应该正确地看待处罚,因为惩戒了一小部分人,就拯救和保护了一个单位

的人。审计监察工作执行能力强了,服务三农、助力乡村振兴的能力就强,县域的老百姓就能受益得实惠。从长远来看,惩戒一个人,规范一个行为,树立一种风气,也能使绵竹农商银行更好更快更稳地发展。除了政治能力,审计人员还要具备业务能力和应急应变的能力,要能够发现和善于发现问题。发现问题一方面是靠经验积累,通过审计、专项检查等工作发现问题、分析问题、积累经验;另一方面是靠审计人员的工作方式和沟通交流,通过有效沟通让员工信服审计人员的言行、处事方式,进而树立审计工作的威信,才能做到事半功倍。所以,当审计人员善于利用线索发现问题,同时基层管理人员对于员工行为、案件防控、不良贷款敢抓敢管,敢冲锋、敢出击,“三道防线”就形成了机制和合力。第一道防线做好了,第二道防线的条线管理也加强了,第三道防线更是守住了,那么这个行社的工作就会进入良性循环。工作中,审计人员要“在农信、爱农信、干农信”,如果其都不爱农信,不在状态,忘记了初心和使命,那其工作履职必然也会打折扣。

把握检查重点,发挥职能,树立审计威信 审计工作中一定要把握重点,除了规定动作以外,省联社和监管机构关注的问题,要进行重点检查,如违反“十条禁令”规定的问题、房地产贷款、关联交易以及反洗钱和征信等方面问题,包括机关内部的固定资产管理、招投标、大额资金交易等重大事项都要关注。审计人员要切实承担起几大职责。一是警示教育职责。审计人员到网点检查,代表的是总行党委,如果审计人员看到工作有问题不提出,员工就会觉得“不过如此”,没有“杀气”无以正风。如果审计人员能够代表总行提出警示,它就会形成威信。所以,审计人员要树立正气,要有胆气,对“违规违制”行为敢于“亮剑”,发挥好正风肃纪的作用,达到“警示一个,教育一片”。二是参谋助手职责。审计条线是由农商银行党委书记直接分管,其是第一责任人,纪委书记协管。工作中,审计人员应直接向农商银行党委书记或者纪委书记汇报真实情况。要加强学习,运用好审计工具,通过非现场筛查分析与现场检查相结合的方式,充分发现问题和不足,为全行经营决策提供参考,发挥好参谋助手作用。三是综合协调职责。审计人员要以问题为导向,加强条线沟通和监督,做好问题移交督办,纵横推进问题整改合力,做到边查边改、“立行立改”。四是后勤保障职责。审计部门要通过审计促进农商银行经营决策和工作措施落实到位,不仅保障前台的平稳运行,也可以保障员工工作的正常运转。审计部门员工千万不要有“我查出了问题,要得罪人”的思想,因为员工们都希望把“第三道防线”绵竹农商银行审计人员要牢记初心使命,加强学习,树立胆气、正气,提高能力,敢于“亮剑”;要把好质量关,有效利用审计成果,不但要发现问题,还应从实际出发分析原因,提出建议,推动各项工作上下有力传导、取得成效,全力保障农商银行业务经营提质增效。根据省联社提出的“五大建设”目标,绵竹农商银行审计人员要在政治上、纪律上、组织上、队伍上、工作上对标务实,要实施“穿透审计”,强化后续跟踪监督,要主动作为,不要搞敷衍塞责;对重要环节、重点项目、重要资产进行重点审计;对贷后检查,要进行及时序时审计;对于中后台条线,也要按期对其的工作进行审计。

把好审计质量关,有效利用审计成果 每一次的审计检查就是出征、就是使命,每次到网点去,审计人员都要带着任务去,回来要对检查中出现的疑问和发现的问题开会探讨。要严格依照《四川农信员工违规行为处理办法》等制度做好检视。一是事实清楚,实事求是。二是追根溯源,真实地搞清楚事情是怎么发生的。三是定性准确。要对照省联社的制度文件,如风险缓释规定、工作措施等,从历史根源上来观察研究,对照同时期的相关制度作出公正的结论。审计工作中,在引用处罚依据的时候,要科学有效,做到“有法可依,有法必依,执法必严,违法必究”。四是强化整改。要及时将问题台账移交条线,加强跟踪,核实整改结果,对整改不到位的单位要督促其进行持续整改;对整改任务转交给条线部门的,条线部门整改监督不力就要追究条线部门的责任,要确保制度的刚性。

通过“换位思考”提升审计质效 审计部门员工在开展审计工作时,要学会换位思考。要换位到党委的高度来看问题;换位到发展的角度看问题;换位到坚守风控本质来看问题。教育和惩治是两把刀,一把教育思想,一把惩治、警示。审计部门员工的换位思考做得好,可能就能减少一些对立面,也可能挽救一些同志。把违法违规行为查出了,通过教育、处分,挽救了同志,审计才能真正发挥其作用。其实,审计工作就是防止农商银行资产被“挖”、被侵蚀。历史上所有的团队,都组建有监督力量来干这件事,所以农商银行审计工作是很有意义的,是正当的,而且是光荣的。审计人员要凝聚起“精气神”,通过强化教育引导、能力建设、责任担当、制度保障四项工作,解决“想执行”“会执行”“敢执行”“愿执行”四个问题,有效提升农商银行审计人员的执行力,促进工作大提升。

增强保密意识,做好审计保密工作 作为一个团队,一个单位和一级组织,发现问题或者暴露出问题后,要内紧外松,严禁当“大嘴巴”,严禁事情还没有开始研究就已经传得沸沸扬扬。这样不仅错过了整改时间,错过了纠错时间,还错过了挽回损失时间,会让农商银行的审计工作处于被动状态。所以审计人员一定要严守保密纪律,这也是其履职的要求。发挥审计部门在推动党风廉政建设和反腐败斗争方面的作用,归根到底靠的是一支纪律严明、能打硬仗的审计队伍。要高度重视审计部门纪律建设,用铁的纪律打造对党绝对忠诚、依法履职尽责、勇于担当、无私无畏、敢于并善于“亮剑”的审计“铁军”。审计人员要严格遵守政治纪律、组织纪律、廉洁纪律、保密纪律、财经纪律、工作纪律,加大廉政纪律的执行力度,加强廉政风险防控,加强作风建设,严格遵守保密纪律,牢固树立保密意识,加大保密教育力度,认真执行保密制度,严格落实保密责任。

今年绵竹农商银行党委的目标,一是在乡村振兴、支持县域经济发展中持续推进打造“三大银行”工作。二是把员工的新酬水平提上去,力争综合考核进入“C级”。要践行金融风险的防范化解,维护社会稳定,扎实推进省联社安排的重点工作,同时落实好人民银行、银保监会提出的金融机构市场定位主体责任工作。

(作者系四川绵竹农商银行党委书记)

基层农信机构职工思想 政治状况调查与思考

□ 焦钰伟

思想政治工作是一切经济工作的生命线,选择怎样的思路和工作方法、态度,是现代经济的核心,而做好农信机构广大干部职工的思想政治工作尤为重要。随着金融体制改革的不断深化和创新,对农信机构思想政治工作提出了新的课题,面对新形势、新情况、新问题、新任务,探索做好新时期基层农信机构职工思想政治工作的规律和方法,创造新经验,开辟新局面,真正发挥思想政治工作作用,是当前农信机构亟待解决的一个重要课题。

当前基层部分农信机构 职工思想状况

通过调查研究和深入思考,当前部分基层农信机构职工在思想政治方面存在以下几种状况。

部分职工缺乏竞争意识 在市场经济条件下,随着外资银行、股份制和区域性银行的兴起,对农信机构的冲击力度不断加大,一些干部职工对农信社改革的必要性和紧迫性认识不足,对今后发展缺乏信心,缺乏竞争意识和危机意识。

部分职工感到工作压力大 近年来,防范和化解金融风险已成为农信机构的首要任务,在当前宏观经济状况尚不太好、部分农信机构经营效益不佳、缺乏有效化解金融风险手段的前提下,对做好防范化解金融风险工作,农信机构的职工思想压力很大。同时其部分职工由于工作忙、压力大、工作疲于应付,主动性、创造性得不到有效发挥。

部分职工工作积极性不高 随着社会主义市场经济体制的不断完善,市场经济“效益第一”的原则已逐渐被职工接受,职工在讲奉献的同时,对报酬的关心程度增大。与一些银行的职工比较,部分农信机构的职工同样是辛辛苦苦地工作,同样要担很大风险,但其职工的报酬与付出不相符,职工的工作积极性和责任心受到了影响。

总之,基层农信机构职工不和谐心态是多方面的,如职工思想认识上的局限性以及受职工个人综合素质和自身承受力等因素,都可能成为诱发部分基层农信机构职工消极心理的因素。而要解决这些问题,就需要进一步加强职工的思想政治工作。

加强农信机构职工 思想政治工作的建议

加强思想教育,破解不和谐因素 一是要正确处理好内部改革与和谐发展的关系,在改革中切实维护职工的利益;多在正向激励上做文章,认真听取职工的心声,了解职工的需求,为其送去关怀和温暖,给职工“减压松绑、打气鼓励”,用

“爱心”“感染”职工,为其营造一个温暖和谐的工作氛围。二是要以工作成绩作为衡量标准,让工作表现优异的农信机构职工有公平的晋升、培训、深造的机会,逐步淡化等级观念,最大程度地发挥农信机构职工的潜能。三是要多用疏导方法、群众参与方法、发挥民主的方法,去尊重、理解、关心农信机构职工,通过解决实际问题,引导教育职工把注意力转移到业务经营上来。四是要发挥工会在思想政治工作中统一思想、凝聚力量、化解矛盾、理顺情绪和激励职工团结奋斗的作用,开好职代会,做好社务公开工作,充分发挥职工民主管理企业作用,维护职工合法权益。

构建和谐企业文化,增强职工信心 有人说:“一年企业靠发展,十年企业靠创建和谐团队,百年企业靠品牌、靠文化。”思想政治工作是企业文化的一部分,它的高度决定着企业文化的走向,两者是相辅相成。“以人为本”即企业文化的核心价值观念。农信机构要构建和谐的企业文化,实现职工在工作中相互支持,可大大减轻其工作中的压力,从而提高工作效率,达到事半功倍的效果。农信机构的管理搞上去了,效益自然也就提高,职工的信心和集体荣誉感也将大大增强,处处维护农信机构形象的信念也会随之增强,从而达到外树形象的目的。

建立长效机制,激发职工活力 农信机构要完善各种制度,建立长效管理机制,做到凝心聚力抓发展,艰苦创业强根基,改革创新促转型,促进农信机构可持续发展。一是要建立合理的激励机制,结合农信社体制改革有关精神,本着人尽其才与满负荷工作的用人原则,合理调整用工结构,调动职工的工作积极性,提高职工的工作效率。二是建立合理的奖惩机制。对各岗位人员进行优化组合,实行人员合理配置,做到职责清楚、分工明确、各司其职、奖罚分明,从而使有限的人力资源得以充分发挥。三是建立风险管理的长效机制,强化内部控制机制,建设合规文化。四是建立合理的福利机制,提高职工的凝聚力 and 归属感,并通过建立一整套能被职工广泛接受、科学的、规范的管理制度,在不断增强凝聚力的基础上促进农信机构可持续发展。

在当前激烈的金融市场竞争中,农信机构唯有保持创新和活力,才能在市场上生存;只有充分发挥思想政治工作的优势,使各部门及各条线职工,充分了解农信机构的发展方向、总体和具体目标以及达成这些目标的方法,凝聚共识,众志成城,并自觉投身到农信机构各项工作中,才能保证精确管理的落实和农信机构经营效益的不断提高。

(作者单位:河北省承德市郊区农信联社)

如何构建城市商业银行合规管理体系

□ 戴霞飞

合规管理是商业银行一项核心的风险管理活动,是银行全面风险管理的重要组成部分,它不仅是监管机构对银行的要求,更是银行自身实现可持续发展的要求。银行要有效提升合规管理成效,就必须构建面向未来的、科学的合规管理体系。而城市商业银行因其自身特点,在合规管理体系构建上与大型银行、股份制银行以及农村金融机构既有共同之处,又有明显不同。因此,城市商业银行要保持长期可持续发展,必须构建一套面向未来的、科学的合规管理体系。这对城市商业银行来说具有非常重大而深远的意义。

城商行特色化经营背景下的合规管理现状

我国的银行业体系可以分为大型商业银行、股份制银行、城市商业银行、农村金融机构以及其他类型金融机构等。到2020年末,我国城市商业银行总资产达到41万多亿元,占银行业金融机构总资产的比例为12.8%,平均资产规模在3000亿元左右,经营区域多在省级行政区域内,业务经营以小微金融服务为主。总体而言,城市商业银行(以下简称“城商行”)拥有经营机制灵活、决策链条短、人力资源配置上多向业务一线倾斜的特点,注定了其合规管理有着与其他金融机构的不同。

合规管理措施落地节点少,重视不够,投入不足 与部分金融机构相比,城商行管理层级相对较少,多采取三级管理架构,董事会、高管层的决策比较容易传递到支行一线,总行可以通过对支行的考察来判断分行层级落地成效,合规管理措施落地节点少。然而,这种模式也导致了一个问题,城商行风险管理能力与业务发展的差距相对较为明显,且管理重点多聚焦在信用风险,其

他类别风险和合规风险管理偏弱。其一切以业务为导向的管理理念容易得到上下一致认同,风险管理职责在一道防线层面往往不能有效平衡,反而倒逼总行的决策。这就对其合规条线人员的职业判断能力,提出了比较高的要求,既需要熟悉本行业务,又要有较高的政策水准。目前,城商行普遍人才储备不足,且这类人才会优先充实业务条线,导致其合规部门的工作成果多局限在完成监管要求上,自主开展合规管理工作的成效不足,难以得到应有的重视。

合规管理跟进不及时,风险审查流于形式 与小微企业金融服务分散的需求相适应,城商行多以灵活的经营机制来应对市场竞争的压力。支行点题、总行迅速跟进的产品开发模式既为客户带来良好的体验,提升了小微金融服务的满意度,但也给其风险管理工作尤其是合规管理带来较大压力。城商行产品开发速度快,甚至会针对一个客户、一个市场的需求推出特别开发的产品;但由于产品开发能力不足,这些新产品往往都只是在现有的产品功能上,对期限、服务流程、营销宣传等方面,针对特定客户的需求进行微调。在高效服务压力下,部分城商行合规风险审查流于形式甚至出现缺位的现象,如某城商行推出“彩礼贷”引发轩然大波。这个产品本质上只是该行的消费贷款针对特定用途重新包装,但缺少对公序良俗必要的合规审慎而导致巨大的舆情风险。

如今,多数城商行为增加市场竞争力,大力开发贴近客户的社区银行,以特色服务项目吸引周边居民,如针对少年儿童的“小小银行家”、面向老年客户的“微笑重阳”等产品,下沉社区、村居,开展公益性活动成为城商行引流客户的重要手段之一。与常规的厅堂服务相比,这类活动导致合规风险隐患显著增加,如开展活动时随附的

安全义务风险、宣传时的知识产权侵权风险和不正当竞争风险等。这些活动高频、分散的特点,决定了其合规部门无法全面跟进,也难以使用统一模板,面向不同区域、不同年龄段、不同目标的活动需要。

延续以往管理惯例,缺乏合规管理创新 目前,部分城商行的产品从本质上是将几款传统产品更换了不同的“包装”,因此,容易出现产品的雷同而延续以往的管理惯例,忽略了使用场景变化而带来新的合规风险。如某城商行的一款“兴农贷”产品,设计时借鉴了农商银行批量授信经验,以熟悉村民情况、有较高影响力的关键人,作为第三方评价为核定授信额度的主要依据。在该产品推出时迅速提升了农户需求满足率,获得了市场成功。随着时间推移,其业务量成倍增长,但这一模式中关键人作用出现了下降等问题,而授信策略未做相应调整,贷前调查、贷后检查不可避免大面积流于形式,导致贷款“三查”出现未落实的合规风险。

城商行业务发展多采取物理网点广覆盖和“人海战术”的方式,决定了依靠有限的合规人员无法及时完成合规风险的监测、评价、预警工作,需要大数据系统的支持。目前,城商行普遍存在科技力量薄弱、资金投入多向业务发展倾斜的问题,使其各类风险管理系统的搭建多依赖于第三方开发公司,自身的IT支持能力不足,无法及时更新系统以应对经营环境的变化,导致对风险反应的灵敏度下降,制约了其合规管理职能的充分发挥。

合规风险与操作风险、内部控制出现混同 目前,部分城商行在合规管理工作中,存在合规风险与操作风险、内部控制混同的现象,在合规管理工作中,城商行要避免这种现象的发生,弄清楚三者之间的关系。合规风险与操作风险存在高度交叉的关系。操作风险通常是由于违反

内部各项规章制度和法律法规所引发,而内外规一致性不属于操作风险管理的重点,如涉嫌诈骗账户管理,单个银行往往无法追踪到资金流转的一模板,面向不同区域、不同年龄段、不同目标的活动需要。合规风险管理一项重要工作就是保障内外规的一致性,合规风险事件往往都是操作风险事件溢出所致。外规转化为内规有一定的时滞,不像操作风险直接作用于业务操作行为,操作风险管理成果可以降低合规风险程度并作为评价合规风险管理成效的主要依据。

在实务中,内部控制主要解决的是风险管理问题的全面性、符合性、有效性问题,属于风险管理体系的基础和工具;合规管理解决的是外部规则与内部规则遵从性问题。亦即,合规解决的是外规引人的源头问题,操作风险主要解决的是内部规则与实际执行的一致性,内部控制是检验制度覆盖面、执行符合性、控制有效性问题。合规风险与操作风险、内部控制三者相互补充、相互影响,共同促进风险管理体系的提升。但在实务中,三者之间的关系是不清晰的,很多合规管理工作实质上都属于操作风险管理行为,很大程度上制约了合规管理专业性的发挥。

构建面向未来的城商行合规管理体系

合规管理不仅是外部监管机构对银行的要求,更是银行自身实现可持续发展的要求。在此,笔者就构建面向未来的城商行合规管理体系提出了几点建议。

加强合规管理,为业务发展保驾护航 一是需要保障城商行合规部门的独立性,明确合规部门“二道防线”的职能,整合、充实合规资源,将反洗钱、消保等以对接外部监管部门为主体的职能充实到合规部门。二是完善合规机制,向“内外

规合一”的合规风险管理体制发展。现在的城商行合规部门多与法务部门合一,有必要考虑“二道防线”层面的合规、操作风险、内部控制三者职能部门的一合。

三是从“重外轻内”转向“内外兼修”。合规管理是一个动态的过程,合规部门自身要转变工作机制,以风险为本,以业务发展为核心,以外规为准则,深入基层与直接面对客户的一线员工共同研究如何将外部规则与各地实际有机结合,为各项业务规则设定红线、划定底线;依托现有的资源,开展风险排查、政策宣导等,务必使各项合规政策在全员内化于心、外化于行,成为行动的指南。否则,合规工作很难在专业领域独立开展有深度的管理行为,合规政策将成为一纸空文。

让合规文化引领发展步伐 合规意识是合规文化的核心要素,必须让“守规矩、守底线、守红线”的合规意识渗透到城商行员工的血液中。以“知敬畏、存戒惧、守底线”为目标,强化问责机制,对于发现的问题,要做到“不实施问责不放过、不查补制度缺失不放过、不整改到位不放过”,使城商行全体干部员工牢固树立“让风险到此为止、到我为止”的理念,将合规管理要求认真落到实处,在员工灵魂深处筑起抵御风险的坚固防线。

建立敏捷高能的合规管理体系 一是要理清合规管理与全面风险管理的边界,发挥城商行合规管理的专业特色。二是要充分利用现有资源,整合操作风险、法律风险等管理系统的成果,以风险预警指标体系系统领各种资源,让不同系统中的数据发挥更大效用。为此,城商行需要进行科学规划,不单要从系统功能设计、数据共享、预警模型等层面进行规划,更重要的是在底层数据上未雨绸缪,统一账户、交易层级的数据标准,夯实基础,防止出现因源数据不一致导致数据失真失序。

(作者系台州银行绍兴分行行长)