

银行加强员工异常行为管理的实践与思考

□ 周凤

银行员工工作为银行生产经营及日常管理工作中最活跃、最难掌控的因素,一旦其行为突破制度约束,轻则给经营货币的银行带来风险隐患,重则构成金融犯罪,为银行经营工作带来严重的负面影响,甚至可能造成严重的经济损失。因此,以员工日常工作行为管理为基础,以异常行为排查为手段,以前移风险防控关口为根本,进而形成“思想问题早发现、风险隐患早介入、异常行为早帮扶、违规问题早查处”的员工异常行为管理机制,在银行管理工作中就显得尤为重要。

监管要求持续趋严

党的二十大报告强调,要加强完善现代金融监管,将各类金融活动全部纳入监管。这标志着银行业监管要求日趋全面、细化、严格,也对银行内控合规、风险管理及案件防控提出了更高要求。

2017年以来,国家金融监督管理总局(此前为银保监会)先后开展多项专项治理活动,在重点整治银行业市场乱象、打击违法违规行为的的同时,督促各银行狠抓银行从业人员教育和行为管理,构筑银行从业人员“不敢违规、不能违规、不想违规”的有效机制。

2018年3月,原银保监会发布《银行业金融机构银行从业人员行为管理指引》,首次将银行从业人员行为管理作为一项专项工作全面部署,从规范银行从业人员行为管理的角度出发,对治理架构、制度建设、体制机制等方面提出系统性要求,成为银行从业人员行为管理监管的纲领性文件。

2019年,《关于预防银行业保险业从业人员金融违法犯罪的指导意见》(征求意见稿)与《银行保险机构案件管理办法(征求意见稿)》先后出台。

2020年2月,原银保监会正式发布《关于预防银行业保险业银行从业人员金融违法犯罪的指导意见》,进一步完善了银行从业人员金融违法犯罪预防工作机制,为员工行为管理体制机制建设方面提供重要支持。

近年来,监管罚单中与员工行为相关的案由包括“员工行为管理不到位、员

工行为排查不到位、员工从事违法违规活动”等;将银行从业人员行为管理作为重要的、专项的管理领域之一,将行为风险作为自身面临的主要风险类别之一,抓早抓小、防微杜渐,将是银行日常管理运行的重要组成部分。

银行员工行为管理存在的问题

银行员工每天与金钱打交道,很容易因各种利益而失去职业道德底线,造成行为失控。近年来,银行员工行为突破制度约束,被审查或受到处理处罚的案例比比皆是。从企业管理的角度分析,主要是员工行为管理方面还存在一些不足。

(一)员工行为排查不全面。部分银行未对员工是否参与涉黄、涉赌、过度消费及负债、员工经商办企业或在企业兼职、参与小贷公司经营或民间借贷、与客户发生非正常资金往来等异常行为开展监督检查。

(二)员工纪律管理不严格。部分银行对于员工频繁请假、无故旷工或其他严重违反劳动纪律的情况没有深入了解和追究责任,有时甚至因银行信贷客户经理需要外出调查或走访等情况而忽视了员工违反劳动纪律的事实。

(三)员工行为稽核不到位。各银行虽定期或不定期对员工开展的各项业务进行稽核审计,但有时存在“走过场”或“未穿透”的现象,未能及时发现员工私下客户存折、挪用客户存款资金、违规参与民间借贷、违规发放贷款等违规行为。

(四)员工管理机制不健全。部分银行员工行为管理制度着重对于员工违反规定后的处罚进行描述,而忽视对员工的人文关怀和企业文化的建设,未能很好地将员工异常行为消灭在萌芽状态,员工异常行为的预防机制相对缺乏。

银行员工行为管理的工作难点

(一)科技手段创新不足。现有的技术支持条件让银行很难在日常管理工作中普遍使用大数据分析等先进方式,很难对银行从业人员异常行为进行有效识别感知,未能实现员工的“早识别、早预警、早处置”。目前,大部分银行仅能支持监测本行行内账户流水,无法实现对

在他行开户的员工账户流水数据的获取。

(二)管理机制运行不畅。在现阶段的管理机制下,大多数银行很难全面收集全行从业人员的行为信息,无法动态监测其异常行为的风险特征,缺乏对行内各部门之间的信息共享和流程整合,从而难以实现对员工行为进行可持续、一体化的良性管控。

(三)工作流程把控不力。行内相关部门对于员工征信报告排查工作不够细致,对各项数据指标的异常未深入挖掘、究其根本,对有异常的员工征信数据风险点未引起足够重视。

(四)审计部门稽核力度不够。行内稽核审计部门稽核员受本单位内部各种原因制约,缺少独立性,对问题人员和问题本身的稽核工作局限于表面,未能对相关风险反映的风险进行有效把控。

加强银行员工行为管理的对策

(一)完善机制建设,着力增强员工行为管理的系统性。各银行相关部门可以根据排查发现的问题建立台账,开展立查立改和销号管理;进一步完善行党委统一领导,董事会、监事会、高管层及职能部门各司其职的银行从业人员行为管理架构;着力完善机制建设,丰富员工行为管理制度体系,确保开展员工行为管理有章可依、有规可循;加强银行从业人员的行为文化建设,开展多样化的职业操守教育;建立约谈机制,将员工管理情况纳入各单位月度绩效考核;建立重点关注人员清单,通过提醒谈话等方式督促其整改。

(二)聚焦重点领域,强化员工行为管理工作的针对性。一是加强关键岗位人员排查。银行相关部门可将长期处于业务运营风险较高的关键岗位人员,工作时间相对弹性较大的基层机构负责人、客户经理,以及经常出现业务风险事件的一线员工列为排查重点。二是加强违规行为领域排查。银行相关部门应重点排查员工是否参与民间借贷、充当资金掮客、套现、违法放贷、参与网贷、经商办企业或在企业兼职等违规行为。此

外,银行相关部门应结合排查线索信息与员工日常工作表现进行综合分析,判断员工潜在风险程度,并基于上述分析确定重点关注人员。

(三)创新排查手段,增强发现员工异常行为的及时性。一是探索运用大数据的方式开展员工异常行为排查。银行相关部门可通过人民银行个人征信系统、中国执行信息公开网、“天眼查”等系统平台,了解员工在其他金融机构有无信用卡恶意透支等不良记录、有无经商办企业、有无违反《员工违规行为处理处罚制度汇编》、有无失信记录和涉诉信息等情况;通过查询银行内业务运营风险、信用卡管理等系统,了解员工的业务能力及资金异动、大额消费等情况。二是建议银行分管领导、基层支行行长通过微信朋友圈、日常谈话了解、召开家属座谈会等各种形式,了解员工“八小时以外”行为动态;并通过对客户上门走访、电话回访、信访举报等方式,了解员工有无代客户理财、充当掮客、参与民间借贷、收支明显不平衡等行为。

(四)落实责任追究,强调员工行为管理工作的严肃性。银行相关部门在对员工异常行为进行排查管理的过程中,无论排查对象的异常行为是否酿成案件或案件风险事件,均应根据其性质和危害程度严厉追究相关负责人的排查责任,借此形成“不敢违规”的震慑,始终保持对异常行为排查工作的高压态势。

综上所述,员工异常行为排查管理是一项系统性的风险防控工作,银行管理者及相关人员要充分认识到员工异常行为管理工作的长期性、复杂性、艰巨性,牢固树立“持续排查、长期管理”的理念,着力推进风险防控工作深入开展,为实现银行经营管理工作各项目标提供有力保障。

(作者单位:湖南省农信联社常德办事处)

农商银行推进养老金融发展的建议

□ 马旭国 徐立彬

2023年10月底召开的中央金融工作会议明确提出了要做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融“五篇文章”,为建设金融强国做出了针对性部署。在我国老龄化程度进一步加深的情况下,持续推进养老金融发展已成为金融机构服务老龄化、促进“银发”经济发展的重要着力点。在此过程中,农商银行要结合自身经营发展实际,科学、合理制定养老金融发展规划,不断健全完善体制机制,创新金融产品和优化金融服务,防范化解金融风险,为助力养老金融发展提供“农商银行样板”。

创新养老领域金融产品 增强适老化金融产品供给能力

一是不断提升产品研发能力,增加多样化养老金融产品供给。农商银行可根据养老投资者不同的年龄结构、财富积累、预期收入等特征,在投资期限设置、流动性支持、风险控制、投资收益等方面进行精准化服务,研发设计适合老年人需求的养老金融产品,增强养老金融产品的稳定性和安全性。二是建立符合养老产业特点的信贷管理机制。农商银行应加大对养老产业和“银发”经济的信贷支持,结合地方政府养老政策和产业布局,构建覆盖上中下游全产业链的养老服务体系;同时积极与地方担保机构对接,为居家“适老化”改造项目、智慧养老服务示范社区建设、老人食堂等养老相关产业信贷需求提供融资担保,共同搭建具有农商银行特色、符合产业实际需求的金融支农养老产业新模式。

打造一支专业性强、业务素质高的养老金融服务团队

一是设立养老金融服务工作专职部门。养老金融业务作为一项新型金融业务,其开发、创新、管理、运营的全过程都需要一支包括金融、计算机、财务会计、工程技术和法律等方面综合人才的队伍予以支持。农商银行要本着以“客户为中心、满足多样性金融需求”的理念,不断加强专业人才队伍建设,提高养老金融业务的开发和创新的能力,给客户提供更专业、更便捷、更安全的养老规划和服务。二是秉持开放学习理念。农商银行应主动学习、借鉴同业金融机构在养老金融业务创新、队伍建设和员工培训、养老文化建设等方面的先进理念和有益做法,并在此过程中结合自身相关工作情况加以思考和应用,以逐步细化养老金融工作措施;并适当将养老金融服务工作纳入年度经营指标考核范围,以构建既符合自身转型发展需要,又能彰显农商银行特色化经营的养老金融发展模式。

转变和优化服务方式 提升养老金融服务质效

一是建立应急处置和保障机制,及时回应和切实解决老年客户有益建议和合理诉求。针对老年客户的理解能力较弱和风险意识较为薄弱的情况,在日常工作中,农商银行工作人员要主动询问和关心老年客户的实际需求,适当简化业务办理手续和优化业务办理流程;完善营业网点无障碍硬件设施,合理配置各类“适老化”服务设备,为老年客户提供温馨、便捷的服务;同时为行动不便的老年人提供上门服务,切实把解决老年人所关切的实际问题作为优化工作服务的重要目标。二是不断强化员工全面依法办事、合规经营和保障老年金融消费者基本权利的服务意识,充分尊重并切实保障老年金融消费者的“八项基本权利”,将老年人金融服务工作落实到产品设计、优化服务、业务办理、流程再造、制度安排等各个环节中,强化对相关业务办理事项的说明和风险揭示意识,切实履行老年人金融服务工作职责。

建立“适老化”金融知识宣传和普及长效机制

一是采取多种途径,开展老年人金融知识宣讲活动。农商银行应聚焦老年人日常生活中常见、高频的金融服务事项,根据老年客户不同的年龄结构、财富积累、预期收入等特征制作视频宣传短片或宣传折页,并由工作人员对其进行精准化讲解。二是积极开展老年人金融安全意识宣传普及活动。农商银行应有计划地组织工作人员走进社区、商场、广场等老年人聚集的地方,积极向老年人普及宣传相关金融知识,切实提升老年人对新型电信网络诈骗的防范意识和现代化移动支付的操作能力,在助力老年人实现养老资产保值增值的同时,帮助老年客户守好自己的“钱袋子”。

(作者单位:河北迁安农商银行,马旭国系迁安农商银行党委书记、行长)

研究型审计在农商银行绩效审计项目中的应用

□ 王冬梅

开展研究型审计对从体制机制角度发现问题有着重要意义。本文对每年常规审计项目——绩效审计项目进行研究,以转变审计思维,有效提升审计成果的科学性和精准度。

绩效管理情况是农商银行必须要审计的项目之一。基于在常规绩效审计中存在的因涉及各条线业务部门考核数据导致的指标多、因部分指标年度内出现多次变化导致的变化多,以及因审计时间较短导致的审计深度受限等问题,审计人员应将绩效审计作为课题开展,更新审计理念,由原来的一年一审调整为每季初审、年底终审,从原来的事后审计调整为事前驻场和事后非现场审计相结合的审计模式;同时及时对绩效考核制度的合理性和执行情况、绩效系统取数的科学性和准确性查漏补缺,从业务管理人员立场出发,从体制机制角度发现问题,着力提升审计成果的科学性和精准度。

从文件规范角度思考发现问题。依照常规审计思路,审计人员需对相关操作是否符合绩效类文件的要求进行检查;转变思维后,审计人员需对绩效类文件本身是否符合规范进行思考。绩效类文件一般为年初制定的总绩效文件,以及在此基础上制定的季度考评文件、季度劳动竞赛文件等。在开展研究型审计的过程中,审计人员会通过调阅各类绩效类文件的方式,逐一对照制度文件的合理性、相关事项前后关联性及其公平性进行考核。

从人员变化角度思考发现问题。按照常规思路,审计人员根据绩效办公室提供的绩效明细复核,仅能发现得分计算错误的操作性问题。在此过程中,审计人员仅扮演“复核员”的角色,不能发现其中的深层次问题。转变思维后,审计人员通过调阅人力资源部提供的人员流动清单以考核相关措施的实施情况,并据此作出深入分析。

结合任务完成效果看绩效考核是否发挥了导向作用。在常规审计过程中,审计人员只会对任务完成情况是否与实际一致,这会使审核人员再一次落入“复核员”角色的窠臼,忽视了审计咨询的服务功能。基于这一情况,审计人员主动转变思路,从绩效考核下达的合理性着手,研究绩效考核的导向作用是否得以

真正发挥,着力提升审计工作的质量和水平。

从绩效系统规则看是否落实绩效评价。相较于常规审计默认系统导出数据全部正确并将其直接使用的方法,转变思维后的审计人员通过表格函数计算逐步推导,测试系统规则是否准确,以保证审计工作数据来源的可靠性。

从取数口径看是否落实公平、公正原则。在常规审计过程中,审计人员往往仅对某张表取数的口径进行复核,很难发现多表取数口径不一致的情况。为改变这一状况,审计人员将同一类事项涉及的多张考核表放在一起审计,查看取数口径是否一致,以更好地落实审计工作的公平、公正原则。

(作者单位:江苏如东农商银行)

真正发挥,着力提升审计工作的质量和水平。

从绩效系统规则看是否落实绩效评价。相较于常规审计默认系统导出数据全部正确并将其直接使用的方法,转变思维后的审计人员通过表格函数计算逐步推导,测试系统规则是否准确,以保证审计工作数据来源的可靠性。

从取数口径看是否落实公平、公正原则。在常规审计过程中,审计人员往往仅对某张表取数的口径进行复核,很难发现多表取数口径不一致的情况。为改变这一状况,审计人员将同一类事项涉及的多张考核表放在一起审计,查看取数口径是否一致,以更好地落实审计工作的公平、公正原则。

(作者单位:江苏如东农商银行)

发挥内部审计监督作用 助推国家重大政策落实生效

□ 谭夏娟

贯彻执行党和国家的路线方针政策是党章赋予各级党组织的政治责任,是金融机构的政治任务和责任担当,也是中小金融机构的战略导向和可持续发展的立足点。然而,由于体制机制不健全、公司治理水平不高等诸多原因,中小金融机构在落实国家重大政策过程中或多或少会出现一些问题,因此,加强对贯彻落实国家重大政策的审计显得尤为重要。

习近平总书记在中央审计委员会第一次会议上强调,要拓展审计监督的广度和深度,消除监督盲区,加大对党中央重大政策措施贯彻落实情况的跟踪审计力度。国务院出台《关于加强审计工作的意见》,要求持续组织对国家重大政策措施和宏观调控部署落实情况的跟踪审计。国家审计机关、内部审计协会等管理部门均通过印发规定、提出工作要求等形式,将党和国家重大政策措施贯彻落实情况列入内部审计重点内容。从上述背景出发,广东英德农商银行持续强化对贯彻落实国家重大政策的审计力度,着力揭示落实国家重大政策过程中存在的问题,充分发挥在推动依法合规、诚信经营、提质增效和转型升级等方面的保障作用,助力党和国家重大政策、战略部署的贯彻落实。

紧扣工作重心

准确把握重大政策落实跟踪审计重点

自2020年审计体系优化以来,英德农商银行

持续开展内部体系优化工作,成功构建了融合理念、组织、制度、系统、质量控制、成果应用和队伍建设于一体的“七位一体”审计新体系。在此基础上,英德农商银行通过细化专项审计,深化领导人员经济责任审计及利用审计信息系统监测等方式,强化对辖内各支行贯彻落实重大政策情况进行审计与监督,持续推动国家重大政策在农商银行落地,切实发挥审计的增值服务与决策支持作用。

(一)合理安排专项审计,推动国家重大政策落地。英德农商银行围绕贯彻落实党中央和省、市政府关于推进供给侧结构性改革、“三大攻坚战”、乡村全面振兴等工作部署,连续两年组织开展贯彻落实国家重大政策专项审计,从执行国家重大政策的基础条件、效果及合规管理等方面,全面反映英德农商银行从2021年以来执行相关国家重大政策的效果及风险情况,深入识别并纠正全行在政策执行过程中出现的偏差,为坚决贯彻党和国家重大政策提出合理意见和建议;同时紧盯重点领域和重点业务风险开展连续的专项审计工作,着力推动相关政策有效落实。

(二)强化经济责任审计中重大政策落实情况,促进权力规范运行。英德农商银行根据实际,制定了《广东英德农村商业银行股份有限公司中层管理人员经济责任审计办法(2023版)》,持续深化领导干部经济责任审计工作,聚焦中层干部遵守国家法律法规、贯彻执行党和国家有关经济工作的方针政策和决策部署等情况,对中层干部共167人次进行经济责任审计,深度

揭示中层干部在落实国家政策、重大改革推进、重大经营决策、“三重一大”制度执行等方面的突出问题;同时通过深化中层干部经济责任审计,揭示中层干部在落实国家重大政策方面的问题,着力促进被审计人员主动作为、尽责担当。

(三)以信息化手段实现对重大政策落实情况监测。英德农商银行依托审计信息系统,构建了500余个模型,模型内容涵盖了信贷业务、账户管理、员工异常行为等多个业务领域,并已有效运用于各项审计工作及线索核查工作。目前,这批模型已实现对资产质量及支行落实支农支小、服务实体经济等情况的有效监测,同时实现了对信贷、资金业务中出现的重大违规行为,以及财务大额违规支出、股东重大违规行为、员工重大违规行为等风险的有效防控,为该行现场审计提供有力的数据分析支撑。

扎实推进审计全流程工作 提升重大政策落实跟踪审计监督效能

为确保党和国家重大经济政策贯彻落实情况审计有效开展,英德农商银行坚持制度先行,深入贯彻“数据先行”理念,将审前数据分析作为项目启动的前置环节,以实现“全覆盖、突出重点、精准核查”总体要求;探索打造并有效运用“统一组织+整体作战”“现场审计+送达审计”“一次进点+协同审计”等多种审计组织方式,有效开展现场审计工作;同时通过压实整改责任、开展跟踪审计等方式,强化被审计对象对发现问题整改落实工作,以“审计—整改—提升”为路径

全面提升被审计对象落实党和国家相关政策方面的执行情况,发挥内部审计在服务本行高质量发展中的作用。

(一)立制度,定规范,夯实审计基础。英德农商银行依据国家法律法规、监管规定、行业规范和省联社章程等法规制度,修订了《广东英德农村商业银行股份有限公司中层管理人员经济责任审计办法(2023版)》《广东英德农村商业银行股份有限公司专项审计(调查)管理办法(2023年版)》等相关制度,将被审计对象贯彻执行国家法律法规、监管规定、省联社规章制度情况纳入重点审计内容;同时在经济责任审计工作方案、取证单、工作底稿等文书中明确贯彻落实国家金融政策的详细内容,通过规范文书格式、统一工作标准等方式,为重大政策审计质量的评价提供尺度。

(二)全覆盖,抓重点,扎实做好审前分析。英德农商银行以政策落实和重大改革任务推进情况为抓手,在审前调查阶段,采取“线上+线下”的模式,通过审计信息系统及线下获取数据等方式,对英德农商银行贯彻落实国家重大政策的情况进行全面审计,重点分析被审计对象推动国家重大政策落实情况。

(三)聚焦点,有侧重,抓好审计现场实施。英德农商银行坚持深入被审计对象日常的经营管理工作,以政策为导向,在现场审计阶段,采取文件资料调阅、现场审计、人员访谈、问卷调查及定量分析等多种技术方法,聚焦被审计对象在贯彻落实国家关于支农支小、资产处置、疫情防控

等重大政策的落实情况;侧重从实体经济支持力度、本地经济服务程度、“两高一剩”贷款管控情况、不良贷款风险化解情况等方面核实被审计对象贯彻落实国家政策效果情况;并通过梳理被审计对象在政策落实流程、分析政策执行的难点,检验政策落实成效,不断推动政策有效执行。

(四)抓整改,严问责,提升审计监督效能。英德农商银行持续推动审计发现问题的“真整改、严问责”,抓实审计“后半篇文章”,通过压实被审计对象的主体责任,建立日常跟踪机制和开展后续审计等方式方法,督促相关单位落实整改措施,切实纠正“查而不处、屡查屡犯”的错误现象;敦促被审计对象严格落实审计工作意见和建议,从健全规章制度、完善管理的体制机制、出台配套的管理措施,提升落实国家重大政策工作质效等多方面出发,强化对审计发现问题的整改。

(五)强应用,做参谋,彰显审计价值与作用。英德农商银行坚持把国家重大政策审计过程中发现的问题及其整改情况作为评价支行的重要依据。依托省联社审计信息系统,英德农商银行打造了机构“塑像”评价体系,以审计视角构建指标体系对支行进行数据化监测,按季度运行并生成机构“塑像”报告呈报党委,及时反馈支行经营及风险状况;在此基础上,英德农商银行在该系统中引入了对职能部门负责人履职情况的记录功能,并通过系统对部门的履职情况进行排序,以实现对照内支、职能部门科学评价,为机构管理、党委选人用人提供有力参考。

(作者单位:广东英德农商银行)