

文章编号: 1007-5399 (2016) 03-0032-03

论提高二级分行合规检查工作质效策略

苏 权

(中国邮政储蓄银行安康市分行, 陕西 安康 725000)

摘 要: 合规检查是确保依法合规经营的重要支撑。文章介绍了邮政储蓄银行二级分行合规检查的现状, 从合规意识、合规机构设置和合规评价与督导等方面分析了二级分行合规检查存在的问题, 探讨了提高二级分行合规检查工作质效的策略。

关键词: 二级分行; 合规; 检查; 风险; 质效

中图分类号: F61

文献标识码: A

伴随着金融经济的全球化趋势, 金融创新呈现出多样性与复杂性, 这意味着银行也面临着改变与挑战。商业银行是经营风险的机构, 同时自身也具有相当高的风险。从合规风险的内涵来看, 银行自身行为的主导性特征比较明显, 因此, 巴塞尔委员会将合规风险界定为一种需要独特管理技术和专业人员管理的风险, 甚至将合规视为银行内部的一项核心风险管理活动。目前, 邮政储蓄银行(以下简称“邮储银行”)的业务日趋复杂化, 业务规模快速扩大, 但由于成立时间相对较晚, 且分支机构分布广泛, 特别是新员工数量占比大, 人员合规意识不强, 合规管理工作还不到位且任务较为繁重。切实加强合规管理工作, 对邮政储蓄银行安全、高效运营意义重大。

1 银行合规管理的目标和原则

银行合规管理的目标是实现银行的合规性目标, 其基本作用是确保银行遵循相关法规、政策和标准, 控制合规风险, 保护银行的声誉, 从而实现银行利益的最大化。在实际工作中, 合规管理主要解决三个问题: 一是确保商业银行的规章制度合乎法律法规; 二是确保商业银行内部规章制度之间互不冲突; 三是确保规章制度在全行得到严格执行。合规对于银行持续稳健经营具有极端重要性。

银行合规管理的原则包括独立性、系统性、全员参与、强制性、管理地位与职责明确五项原则。独立性原则是指合规管理应当独立于银行的业务经营活动, 真正起到牵制制约的作用, 是合规管理的关键性原则。系统性原则是指合规管理应当运用系统观点进行系统设计和组织, 构建合理的运行体制, 协调运作, 实现合规管理的最大效能。全员参与原则是指合规工作应当做到由全体员工在各自业务活动中全面遵循合规性要求, 合规管理应当形成银行整体的合规文化, 从职业道德上约束所有员工。强制性原则是指鉴于规章制度强制执行的性质, 合规管理相对于其他管理而言, 具有强制性, 任何人必须服从合规性要求, 不能讨价还价。管理地位与职责明确的原则, 随着合规管理重要性的日益提升, 根据组织设计原则, 应当由专门部门牵头实施, 并将各相关人员

的角色和职责通过书面文件予以清晰界定, 系统组织, 提高合规管理效果, 确保目标实现。

2 邮储银行二级分行合规检查工作的现状

邮储银行各二级分行自成立以来, 一直高度重视合规检查工作。从过去的综合业务部中, 先后成立了独立的风险合规部和审计部, 分别按照各自职责履行合规检查及合规管理工作职能, 为邮储银行的合规发展起到了较好的护航作用。

2013年10月, 二级分行进行了机构改革, 统一裁撤了审计部和风险合规部, 新设立风险管理部, 业务和收入规模相对较大的二级分行还同时设立法律与合规部, 负责履行原审计部的网点检查职责。而业务和收入规模相对较小的二级分行未单独设立法律与合规部, 由新设立的风险管理部履行原审计部的网点检查职责。原审计部的部门履职检查、经济责任审计等其他审计检查职能随着部门的撤销而取消, 并未因部门的撤销而划归新设立的部门或其他部门。机构改革以后, 二级分行的合规检查工作暴露出一些新问题, 例如, 合规管理工作效率不高, 一些未单设合规管理工作职能部门的分行, 其合规管理工作由风险管理部统一负责, 二级分行的风险管理部日常要对接省分行的风险管理部、法律与合规部、安保保卫部及审计部四个部门的工作, 其人员精力有限, 工作繁杂且互不相关, 联系不紧密, 疲于应付, 工作质量难以提高。合规检查能力不足, 存在为了完成合规检查频次任务而敷衍开展合规检查的现象, 检查的深度和质量得不到保障, 严重影响违规问题的发现。合规检查工作能力受到一定制约, 直接影响二级分行合规检查工作水平, 制约了二级分行在激烈市场竞争中的合规经营能力。因此, 要确保各项规章制度全面、有效地执行, 需切实提高二级分行合规检查工作质效水平。

3 邮储银行二级分行合规检查工作存在的问题

3.1 人员合规意识不强、合规能力欠缺

合规管理是邮储银行一项核心的风险管理活动, 是全体人员共同的责任, 应从各级高管带头做起。目前二级分行的

业务规模、业务种类正处于快速膨胀期，需要不断增加新人，包括一线人员和基层单位负责人，这给合规检查工作带来巨大压力。

3.1.1 人员合规知识培训不足

新上岗人员业务培训不到位或者未经培训就上岗，未熟练掌握各项合规规章制度，致使包括基层单位负责人在内的各岗位人员不同程度地出现有章不循、违章操作、制度不落实的问题，合规意识普遍较淡薄。

3.1.2 重业务拓展，轻合规管理

由于市场竞争激烈，大多数基层支行更多地把目光放在完成上级下达的综合经营计划及关键业绩指标上，注重市场营销和业务拓展，忽视合规经营，甚至不惜冒着违规操作的风险以实现短期业绩，这些都加大了单位的合规风险。

3.1.3 选择性合规，应付性整改

部分基层单位存在业务发展冲动，或受某些利益驱使，以当前利益为重，为了发展业务，忽视合规制度。对违规问题的整改，往往是根据人员经验撰写整改报告，存在避重就轻、敷衍了事等现象，主观上有意识地重处罚、轻整改，对整改意见较难全力实行，未能真正将整改工作提高到促进银行长远发展的高度认真落实。

3.2 合规检查人员配备不足、专业素质不高

3.2.1 合规检查人员配备不足

根据总行合规检查人员配备相关规定，每10个邮政金融网点配备1名合规检查人员。据调查，大部分二级分行实配的合规检查人员数量远低于总行规定的配备标准。例如，S省A市邮政金融网点共106个，按规定需配备11名合规检查人员，目前A市分行仅配备4名，其中2人还分别兼职部门其他工作；L市邮政金融网点共84个，按规定需配备9名合规检查人员，目前L市分行仅配备3名，其中1人兼职分行安保工作；Y市邮政金融网点共102个，按规定需配备11名合规检查人员，目前Y市分行仅配备4名，其中1人兼职分行安保工作。合规检查人员配备偏少的现状与业务快速发展态势不相适应，制约了二级分行合规检查工作的顺利开展。

3.2.2 合规检查人员专业素质有限

随着邮储银行业务的不断拓展和创新，各种规章制度和业务操作办法不断补充、完善，外部监管制度也不断变化，合规检查人员的素质有待进一步提高。同时，当前二级分行合规检查人员配备偏少，合规检查人员忙于完成日常合规检查工作，少有机会参加上级行以及本行组织的集中培训。对于合规检查工作所需的专业技能、业务检查知识掌握不全面，已有的技能和知识不能满足当前形势下合规检查工作需要。

3.3 合规检查工作职能部门未单设

当前，S省下辖10家二级分行，其中有A、L、Y和T4家二级分行未单独设立合规检查工作职能部门，合规管理及合规检查工作职责隶属于市分行风险管理部，导致合规检查工作与管辖部门其他工作之间的区隔不足，受管辖部门工

作的影响，资源和人员配置受制于管辖部门。合规检查人员不能专一、集中精力做好合规检查工作，合规检查职能不能充分发挥作用。

3.4 合规检查工作质效的后评价和督导工作缺失

银行合规检查职能的履行情况应受到银行内部审计部门定期独立评价。银行内部审计部门应对合规检查工作的适当性、有效性进行监督评价。2013年二级分行机构改革，撤销了审计部，一、二级分行均未重新确定职能部门继续对合规检查工作的适当性、有效性进行评价、督导，几乎完全依靠合规检查人员的自律性来巩固、提高合规检查工作质量。没有后评价、后督导的合规检查，不利于提高二级分行合规检查工作质量和合规管理水平。

4 提高二级分行合规检查工作质效的策略

4.1 增强人员合规意识，建立良好的合规文化

4.1.1 加强人员合规知识培训，增强合规意识

一是业务培训与合规风险防范教育相结合。提高合规制度执行力，要对包括基层单位高管人员在内的所有人员进行持续有效的合规培训，加强人员的法律法规、规章制度学习，不仅让其知道怎么做，还要让其明白每一环节的风险点和每一控制的含义，将风险防范教育寓于其中，增强人员的合规意识。要使人员熟悉本岗位各项制度和操作流程，促使人员自觉地按规定操作、规避操作风险，从人员思想和意识上杜绝违规行为的发生。二是通过一定方式对包括基层单位负责人在内的所有新上岗人员进行岗前合规知识培训，对轮换新岗位的人员，也要进行岗前培训，熟悉业务后方能正式上岗。工欲善其事，必先利其器，通过培训使员工系统充分地了解和掌握各项规章制度和所在部门及岗位的合规风险控制职责，达到对工作中可能涉及到的“规”了如指掌。

4.1.2 建立合规问责机制，形成良好的合规文化

合规文化是银行业在经营管理活动中逐步形成的理念和价值观，其核心是全员合规、合规从高层做起、主动合规、合规创造价值。良好的合规文化是实施有效合规管理的保障。合规文化要在实践中建立、执行，必须建立有效的奖惩机制。要确保奖惩分明、违规必究。严肃处理违规者，不因人而破规，不以问题小而姑息，不以违者众而放任，严防“破窗效应”。银行不仅要处罚违规者，更应奖励合规者，纠正重经营业绩、轻合规管理的绩效考核理念，平衡业务拓展与合规经营的关系。对严格执行合规经营的员工或对举报、抵制违规有贡献的员工给予奖励。将违规问题的多寡、问题整改率及整改结果纳入支行、部门的绩效考核，并与人员晋升级挂钩，减少违规行为，推动违规问题整改。充分发挥奖惩机制的作用，建立良好的合规文化。

4.2 健全合规检查工作职能机构，加强合规检查人员队伍建设

4.2.1 单设合规检查职能部门

从二级分行合规检查工作现状和合规管理的战略考量，需要设置单独的合规检查职能部门，明确工作职责，确保工

作独立性。目前,二级分行的合规检查人员配备偏少,不能完全满足合规检查工作需要,须尽快选调具有一定专业水平和综合素质的人员,充实合规检查人员队伍。人是实施合规检查工作的主体,需要充分发挥积极性、主动性和创造性,合规检查人员需要一定的经验和知识积累,二级分行应建立富有竞争力的薪酬体制和晋升制度,吸引高素质人才加入合规检查队伍。

4.2.2 制订单独考核办法

在合规检查工作中,合规检查部门要检查监督各支行、各部门的合规情况,向高管层报告并建议处罚违规行为。因此,因工作职责导致合规检查部门与支行、部门形成了合规VS被合规的天然对立面,关系不融洽。在绩效发放等考核中,若采用与其他职能部门一样的考核办法,由各支行、各部门互相打分的方式对合规检查部门不太适合。合规检查人员在合规检查过程中或多或少有所顾忌,加之合规检查部门直接对高管层负责,所以可改为完全由高管层打分评价或提高高管层打分权重,降低各支行、部门打分权重的评价方式,以此充分发挥合规检查人员工作的积极性和创造性。

4.2.3 加强合规检查人员培训,提高合规检查能力

银行合规检查工作涉及范围十分广泛,具有较强的政策性和专业性,要求合规检查人员精通银行相关业务知识、业务制度,同时具备相应的财务、法律、审计等知识,而且还要具备一定的文字表述能力、洞察问题能力、综合分析能力及敏锐的职业判断力等。因此,要加强合规检查人员的培训学习,可采取培训与自学相结合的措施。一是加强法律法规培训。组织合规检查人员认真学习外部监管机构发布的法律法规和制度准则以及邮储银行制订的内部业务规章制度、实施细则等,不断增强其法律法规和制度意识,提高其掌握和运用政策法规的能力。二是重视业务培训。针对新形势下合规检查工作中出现的新问题,积极组织合规检查人员参加行内举办的各类业务培训活动,加强工作中急需的新知识、新技能的学习,不断提高专业水平,以适应合规检查的要求。三是提高专业素养。制订激励办法,鼓励现有在职合规检查人员报名参加各种形式的学习和培训,取得相关资格证书,扩大知识范围,培养高素质的合规检查人才,满足单位发展和自身职业发展的需要。

4.3 各部门合规职责应分工负责,形成合力

开展合规检查及违规问题整改时,各部门合规工作职责应分工明确,密切配合,形成合力,解决二级分行合规检查人员配备偏少,合规检查能力不足的问题。合规检查部门要主动检查督导各部门做好各自条线合规管理工作,取得纲举目张、事半功倍的效果。各部门要按照合规工作职责分工,负责做好本条线合规检查监督工作,主动组织,指导本条线的违规问题整改工作,并接受合规检查部门对其进行合规履职监督检查。各业务部门应有效发挥自我合规控制的第一道防线作用,充分授权会计主管和风险经理负责本单位的合规检查及合规管理工作,发挥合规检查及合规管理工作独立性和专业性的作用;合规检查部门应充分发挥专业化合规管理

德国邮政敦豪借邮政巴士网络 创新当日递服务

近日,德国邮政敦豪推出邮政巴士快递服务,借助旗下邮政巴士网络提供紧急包裹当日递服务。该服务先在柏林和汉堡之间试点,2016年有望推广到其他城市。

邮政巴士快递服务流程非常简单:首先,客户需在网上填写寄递单并打印出来,随后连同包裹一起送到邮政巴士快递服务点,并交给服务人员,由服务人员负责封装,并安全地存放到公交巴士中,防止在运输途中损坏或丢失包裹。收件人可于当天到巴士终点站亲自提取,也可以授权他人代领,前提是对第三人进行身份验证,或者要求第三人提供正确的取件临时授权码。

(王旭 译)

的第二道防线作用,将合规制度、风险提示以及监管意见等合规工作任务分解给各相关部门;各部门要主动寻求合规检查部门的支持和帮助,主动提供合规风险信息或风险点;合规检查部门要积极提供建设性意见,帮助各部门管理合规风险,为银行业务与产品创新提供合规支持,最大限度地减少或消除合规风险。将各部门合规管理工作的履职情况、履职效果纳入绩效考核,促使各部门加强日常合规管理,积极开展监督检查,主动揭示主要合规风险,提出防范建议,重视条线合规问题的落实整改工作。

4.4 建立合规检查工作后评价、后督导工作机制

为督促合规检查人员认真、高效地履行检查职责,强化合规检查人员履职尽责观念,遵守职业道德,增强合规风险防范的责任意识,保证合规检查工作质量,及时发现并控制或消除违规风险,必须使合规检查人员的履职尽职情况纳入监督范围。通过建立后评价、监督机制,对合规检查部门及合规检查人员履职尽责进行评价、督导,提高二级分行整体合规检查工作质量和水平,确保控制合规风险,从而保证单位实现利益的最大化。

参 考 文 献

- 1 袁闽川. 对构建邮政储蓄银行合规风险管理体系的思考. 邮政研究, 2010, 6
- 2 张晓波, 李娅娅. 中国邮政储蓄银行合规风险管理的研究. 中国证券期货, 2011, 6

收稿日期: 2015-12-25

作者简介: 苏权 (1977~), 男, 陕西西安人, 经济师, 主要从事银行合规管理研究。