

文章编号: 1007-5399 (2017) 06-0034-03

# 构建邮政代理金融全面风险管理体系研究

芮丰

(中国邮政集团公司江苏省金融业务局, 江苏 南京 210066)

**摘要:** 文章从商业银行全面风险管理的理念和原则入手, 介绍了我国商业银行全面风险管理体系, 分析了邮政代理金融实施全面风险管理的必要性, 并从邮政代理金融风险管理体系建设实际出发, 提出以三道防线为核心构建代理金融全面风险管理体系的具体举措。

**关键词:** 全面风险管理; 三道防线; 代理金融; 合规; 审计

**中图分类号:** F61

**文献标识码:** A

2008年金融危机爆发以后, 巴塞尔委员会推出了《巴塞尔协议Ⅲ》, 加大对风险的控制力度, 建立健全全面风险管理体系成为银行业新的管理理念和监管要求。2015年11月, 中国银监会出台新的《代理营业机构管理办法》, 从从业人员、案防体系、制度建设、系统建设等方面对邮政企业提出更为严格的要求, 将代理金融纳入专业银行进行规范和管理。代理金融亟待改变长期以来的风险管控模式, 引入全面风险管理理念, 建立风险防控长效机制。

## 1 商业银行全面风险管理的理论框架

### 1.1 商业银行全面风险管理的内涵

商业银行全面风险管理是COSO(全美反欺诈财务报告委员会)提出的一个概念, 该框架认为, 全面风险管理是一个动态过程。这个过程受董事会、管理层和其他人员的影响, 从企业战略制定开始, 一直贯穿到企业的各项活动中, 用于识别那些可能影响企业的潜在事件, 将风险控制在企业的风险偏好之内, 合理地确保企业实现既定目标。

商业银行全面风险管理包括三个维度: 一是结合银行业内在运行规律, 借助外部监管和市场约束的力量, 综合考虑各类风险之间的相关性及整体联系; 二是通过科学的模型和精确的程序, 对各部门、各层级涉及的风险进行标准化度量; 三是以先进的网络信息管理技术为基础, 建立功能强大的风险管理系统。

### 1.2 商业银行全面风险管理的基本原则

#### 1.2.1 全面管理

全面风险管理原则要求商业银行的风险管理组织结构和设计安排, 应充分满足商业银行全面风险管理的要求, 不仅要重视信用风险、市场风险、操作风险等传统风险, 还应重视流动性风险、法律风险、声誉风险等更全面的风险因素。

#### 1.2.2 集中管理

风险集中管理原则要求商业银行在风险管理组织结构设计时, 应同时设立风险管理委员会和具体的业务风险管理部门。风险管理委员会负责制定宏观风险政策; 具体业务风险

管理部门则进行具体的风险管理。

#### 1.2.3 垂直管理

垂直管理原则要求商业银行的董事会和高级管理层应当充分认识到自身对内部风险管理和控制所承担的责任。董事会应明确建立银行对风险的态度、偏好以及承担和控制风险的责任分配。高级管理层应将风险管理作为日常管理事项, 并在风险管理中发布前后一致的指令和原则, 使之得到有效贯彻和执行。

#### 1.2.4 独立管理

独立管理原则要求商业银行风险内控的检查、评价部门应当独立于风险内控的建立和执行部门, 并有直接向董事会和高级管理层报告的渠道。商业银行风险管理在组织制度上应形成由董事会、风险管理委员会直接领导, 以独立风险管理部门为中心, 与各个业务部门紧密联系的职能上独立的风险管理系统。

#### 1.2.5 程序管理

程序性原则要求商业银行风险管理应当严格遵循事前授权审批、事中执行和事后审计监督三道程序, 为商业银行防范风险筑牢三道防线, 进一步加强商业银行在复杂风险环境中及时、有效、系统管理风险的能力。

## 2 邮政代理金融实施全面风险管理的必要性

### 2.1 全面风险管理是代理金融健康发展的必然要求

代理金融是邮政业务的重要组成部分, 是邮政企业主要的资金来源和提高员工收益、提升企业实力的关键。同时, 代理金融也是邮政金融的重要范畴, 经营的是银行业务, 经营银行意味着经营风险, 确保合规和安全是一切发展的前提。因此, 代理金融必须在银行统一的风险合规管理框架下发展。

### 2.2 全面风险管理是代理金融外部环境的现实倒逼

随着利率市场化和金融脱媒时代的开启, 银行业竞争激烈程度远超以往, 发展成为银行业永恒的主题。虽然邮政代理金融在风险管理体系建设上已取得一定成效, 但在风险管

理领域还存在诸多矛盾，包括：重业务发展，轻风险防范；人才较缺乏，管理尚粗放；激励不相容，约束不到位；制度较完善，执行易走样；权责不匹配，协调难度大。为此，必须加大力度，加强全面风险管理。

### 2.3 全面风险管理是代理金融转型发展的必由之路

目前，代理金融自身风险管控基础薄弱，在体系建设、队伍建设、管控机制、制度执行等方面都不够成熟。随着近年来邮政储蓄银行（以下简称“邮储银行”）票据业务、信贷业务、对公业务的风险加大，邮储银行自身全面风险管控的压力也越来越大。从代理金融业务的长远发展来看，亟需完善自身风险管控体系和合规管理检查队伍，与邮储银行共同承担对代理金融的风险防控与合规管理，化解业务快速发展带来的风险和压力。

## 3 邮政代理金融实施全面风险管理的举措和路径

根据我国商业银行全面风险管理经验，结合代理金融实施全面风险管理的可操作性和实用性，应从三道防线建设入手，构建全面风险管理体系。

### 3.1 三道防线模型基本介绍

2015年，COSO和IIA（国际内部审计师协会）合作完成了COSO内控整合框架与三道防线模型的研究报告，对各道防线的内控职责进行了明确定位，从而帮助企业强化了整体治理结构。

对商业银行而言，三道防线中，业务部门是第一道防线，强调过程实时控制和制度的自我评估、修正、完善；风险合规是第二道防线，强调对业务部门（过程）进行管理、指导、检查和监督；内部审计部门是第三道防线，对风险管理工作进行全面检查，强调对前两道防线进行再监督和评价。就代理金融而言，构建三道防线是内控关口前移、实施全面风险管理的重要举措，也是牢固树立全员风险防控意识和构建合规文化的重要制度保障。

### 3.2 邮政代理金融三道防线管理现状

#### 3.2.1 第一道防线履职缺失，对第二道防线的要求缺乏足够重视

业务部门作为第一道防线，是风险的直接承担者和管理者。业务部门从业者是否具有较高的业务素质、较强的合规意识，对代理金融的整体合规水平起着基础性作用。但由于重经营、轻管理，第一道防线履职一直处于缺失状态，条线日常检查不到位，同时，对于第二道防线提出的要求，业务部门常常缺乏足够重视，习惯于找客观理由，为自身违规行为推脱责任，导致一些问题屡查屡犯，得不到及时反馈和有效解决。

#### 3.2.2 第二道防线势单力薄，同第三道防线缺乏有效沟通

按照三道防线模型明确的治理结构，第二道防线应保持监督检查的客观性和在组织中的独立性，通过专业技能、流程优化、后台监控等方式，确保第一道防线的风险和控制被有效管理。但代理金融风险合规部门自成立之初，就内设在各级金融业务管理部门，集经营和风控的双重职能于一身，

在省、市级层面体系建设过程中存在势单力薄、界限模糊等现象，在基层（县级）甚至出现合规检查人员专岗不专职、岗位虚设的情况，如在旺季发展期间承担保险满期、转型督导等经营发展工作。同时，在与审计部门的配合上，由于缺乏沟通机制，难以形成风险管控合力。

#### 3.2.3 第三道防线尚不健全，对第二道防线的监督约束薄弱

审计部门作为第三道防线，负责对前两道防线的工作效果进行如实评估，切实发挥“堵漏”作用。审计部门的监督制约职能主要是靠履行独立审计职责，但在现行邮政企业审计工作体制下，金融审计的建制和独立性都难以完全保证。对审计检查中发现的问题，重查轻罚的现象不同程度存在，一定程度上削弱了审计部门的监督约束力。

### 3.3 加强代理金融三道防线建设的措施

为有效发挥三道防线在代理金融合规管理中的作用，代理金融应查漏补缺，加强防线建设，深化部门间沟通协调，建立联动机制，共同做好风险防控工作。结合邮政代理金融工作实际，可以从以下五个方面着手。

#### 3.3.1 践行合规先行理念，培育全面风险管理文化

代理金融高级管理层应积极培育全面风险管理文化，构建与全面风险管理要求相适应的组织框架。管理者与执行者应良性互动，将合规文化的理念潜移默化地传达给全体员工。营造合规管理文化，要求每个机构的每位员工牢固树立风险管理意识，积极防范和控制业务风险，努力转变员工的思想观念和行为习惯，使风险管理目标、风险管理理念和风险管理习惯渗透于每个业务环节，内化为每位员工的自觉行为。通过采取多种形式，宣贯现代商业银行风险管理理念，传授风险管理理论和方法，使员工风险管理知识不断得到强化。

#### 3.3.2 强化第一道防线合规自查自控能力

在抓好业务发展管理的同时，应积极发挥业务自律作用，做到经营+管理的统筹兼顾。业务部门作为第一道防线的直接责任部门，应切实履行职责，积极对口承接同级邮储银行个人金融、会计、电子银行等部门，健全各业务与系统的合规管理制度和工作机制，强化各业务条线的风险点梳理、制度培训、监督检查、风险管控及问题整改，定期开展管辖业务的风险评估和分析，并及时与风险合规管理部门进行沟通。有条件的业务部门可以通过内设风险经理，定期开展条线风险分析与报告，使风险自查、自控工作落到实处。

#### 3.3.3 深化第二道防线风控合规检查作用

切实发挥代理金融风险合规管理委员会作用，由风险合规管理部门牵头协调，建立“一集二分三化”的风险管控模式，强化合规检查工作及整改督办，确保第一道防线各项业务管理制度和工作机制的有效执行。

“一集”指对全区合规检查人员实行派驻/集中管理。明确合规检查人员既是检查员，也是辅导员的角色定位，着力提升合规检查人员的“三种能力”，即进入网点独立开展检查、审核网点月度风险报告的能力，依据规章制度帮扶整

改的能力,发现问题和排除风险隐患的能力,保证合规检查的独立性和权威性。同时,以实施派驻/集中管理模式为契机,盘活队伍资源,优化管理模式,组建以金融业务局(部)分管领导、风险合规部负责人及内控管理员为核心的风控合规管理团队。

“二分”指对网点和人员实行分类管控,对内控体系实行分层管理。一是网点和人员分类管控。在网点分类管控上,以日常合规工作质量和被查问题数为主要依据,设立红黑榜,按季评分、动态评级(分成A、B、C三类网点),突出对C类网点的持续管控,同时建立C类网点负责人专属微信群,开展“违规天天晒、制度周周考、整改月月看”活动。在人员分类管控上,对网点从业人员根据被查问题数进行按季评分,评定优、良、中、差四类人员,实行差异化管理;对合规检查人员推行工作积分制,年终根据积分排名,进行配套奖惩。二是内控体系分层管理。在管理侧实行市县两级分层管理,进一步明确邮银双方以及省、市、县各层级、各部门间的管理责任,形成立体式检查、轮换式补位、阶梯式管控的合规高压防线。同时,在各县(市)分公司设立风险合规管控岗,做好市、县合规管理工作对接,使被派驻县(市)分公司不因派驻/集中管理模式的实施而降低自身风险合规管理工作标准。在网点侧实行三级分层管理,明确网点负责人为网点日常合规管理和问题整改的第一责任人,综合柜员为网点日常合规管理检查和问题整改的主要责任人,普通柜员为问题整改的直接责任人。同时,在有条件的地区积极试点综合柜员上收管理模式,建立综合柜员定期上报网点风险报告制度,切实发挥其在网点临柜业务操作中的组织者、管理者和监督者作用。

“三化”指制度体系化、管理精细化、文化建设递进化。一是制度体系化。进一步推进合规制度体系化,完善基础管理制度,根据不同岗位全面梳理各岗位的日常工作流程,统一规范操作方法;健全员工日常行为管理制度,加强轮岗管理,借助信息手段,常态开展征信、涉诉、工商查询,拓宽员工日常行为排查渠道。二是管理精细化。在检查队伍管理精细化方面,实行检查人员分组制,定期进行交叉互换,验证小组风险排除能力,相互改进检查方法。在网点管理精细化方面,实行网点分类与评优评先活动挂钩,建立网点年度检查考核款返还制度。在检查方式精细化方面,集中开展对网点多发、易发、屡查屡犯问题及多问题网点的现场、非现场检查,强化问题的系统性整改。三是文化建设递进化。在合规文化建设方面,坚持“查培结合”,不断丰富线下培训方式,在网点检查中同步开展“合规半小时”培训,做到网点检查一个,全面诊断一个。坚持“逢培必考”,以信息化手段推进线上合规文化建设,每次培训结束后,组织参训对象开展扫码微考试,实时通报、点评参训效果,真正将合规文化传播由过去的“奥林匹克”式转变为“群众体育”式。同时,坚持精英教学,定期组织开展合规大讲堂、合规管理资料会审、合规面授培训班、合规知识考试等,培育骨干力量,打造品牌活动,营造合规氛围。

### 3.3.4 优化第三道防线审计监督制约作用

按照精干高效、责权分明、统一管理、全面监督的原则,理顺第三道防线与前两道防线的关系,在审计方法上,采取综合诊断式审计检查模式,通过翻阅工作底稿及文件,查阅信息管理系统,与省、市、县前两道防线人员座谈等方式,深入剖析条线风险合规工作状况,发现其在管理能力、人员素质和检查能力等方面的问题与不足。同时,以综合诊断式审计检查促进合规管理,通过出具综合诊断报告,对防线人员进行培训等方式,抓好检查的有效性。在审计项目选择中,注重对内部控制、操作风险、道德风险等方面的审计检查,以此实现合规性审计与风险审计的有机结合;在审计对象的选择上,根据不同机构的特点、难点,实行区别对待、差别化检查,同时在集团公司审计局建立完备的基础上,完善内部审计管理机制,加快建立和完善省级审计部金融审计职能,健全内审监督工作运行机制。一方面,建立内审问责制,把落实内控制度的执行与岗位履职、问责全面结合起来,强化对内控执行过程的监督控制;另一方面,严格内审考核机制,逐级与前两道防线责任人签订履职承诺书,确保风险合规管理责任明确到岗、明确到人,建立全员全方位的风险合规管理体系。

### 3.3.5 推动风险管理技防建设,提高全面风险管理水平

以非现场数据分析引领现场检查,通过分析历史检查数据和风险预警数据,确定重点机构、重点人员、重点业务,为现场检查提供指导,提升检查效率,节约检查资源。同时,在总行版合规管理系统预警核查和视频集中监控两大功能的基础上,进一步丰富完善风险预警模型,全天候、全方位跟踪排查网点风险隐患,填补现场检查空白。

## 4 结语

本文通过对全面风险管理体系的分析和研究,并结合代理金融风险管控实际,提出了代理金融构建全面风险管理体系,应以三道防线建设为核心,加强防线建设,深化部门间沟通协调,建立联动机制,共同做好风险防控工作。

## 参 考 文 献

- 1 谷晓飞,田媛.商业银行金融风险理论及实践探析.经济研究参考,2015,38
- 2 唐国储,李选举.新巴塞尔协议的风险新理念与我国国有商业银行全面风险管理体系的构建.金融研究,2003,1
- 3 中国银行业监督管理委员会.中国银监会关于印发邮政储蓄银行代理营业机构管理办法(修订)的通知.<http://www.cbrc.gov.cn>,2015-11-30
- 4 中国银行业监督管理委员会.银行业金融机构全面风险管理指引.<http://www.cbrc.gov.cn>,2016-9-30

收稿日期:2017-09-04

作者简介:芮丰(1973~),男,江苏常州人,硕士,高级经济师,主要从事邮政代理金融经营管理、风险管控研究。