

文章编号: 1007-5399(2019)03-0029-04

邮政金融基层内控合规管理对策研究

孙 浩¹, 黄 海², 孟杏莉³, 姚中红⁴, 李秋梅⁵

1. 中国邮政储蓄银行山东省分行, 山东 济南 250102;
2. 中国邮政集团公司盐城市分公司, 江苏 盐城 224000;
3. 中国邮政集团公司平顶山市分公司, 河南 平顶山 467000;
4. 中国邮政储蓄银行武汉市分行, 湖北 武汉 430023;
5. 中国邮政储蓄银行运城市分行, 山西 运城 044000)

摘 要: 分析了当前邮政金融基层内控合规存在的问题, 从内控管理、合规意识、监督检查、信息科技四个方面探讨了加强邮政金融基层内控合规管理的措施。

关键词: 邮政金融; 内控合规; 监督检查; 信息科技

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

在全面建成小康社会的关键决胜期, 中央提出要坚决打好防范化解重大风险、精准脱贫、污染防治三大攻坚战。邮政金融作为国家金融体系中的重要一员, 应当深入研究新时代和新形势下内外部环境发生的变化, 认真查找内控合规风险防控中存在的问题和不足, 针对新要求和任务提出切实可行的“邮银协同”内控合规改进举措, 为金融行业防范化解重大风险贡献邮政力量。

1 当前邮政金融基层内控合规主要问题分析

1.1 内控管理欠缺

一是网点管理职责不清。基层网点存在多头管理问题。如中国邮政储蓄银行(以下简称“邮储银行”)个人金融部负责个人业务的营销、服务和管理, 运营管理部负责现金凭证和公司结算管理, 法规部负责网点合规检查, 人力部负责人员轮岗和排查, 安保部负责网点安全保卫工作等, 没有一个部门能对网点统筹管理, 全面评价。

二是邮银管理机制不一。目前, 邮储银行和邮政公司因各自机构设置原因, 造成在合规管理组织体系、职责分工、管控流程和监督检查手段等方面还存在较多不一致的情况。特别是在合规检查方面, 配置管理资源存在一定程度的不均衡, 致使邮银双方管理力度不统一。

三是违规问责偏轻偏软。问责导向轻、落地软的现象普遍存在, 如以违规积分代替经济处罚, 以经济处罚代替纪律处分, 对管理人员追责不够, 人均处罚金额力度较轻, 处理后通报不及时等, 起不到震慑作用。

1.2 合规意识淡薄

邮储银行自成立以来, 基层内控合规普遍经历了由“先发展再规范”到“边发展边规范”, 再到“先规范再发展”的几个阶段, 尚未形成合规文化的先行、引领和约束作

用。邮银双方在邮政金融合规文化建设和推进中尚未建立统一明确的合规文化理念, 加之部分制度滞后、落实难, 致使基层网点三级权限管理、印章管理、违规代办代保管和人员轮岗等屡查屡犯问题突出, 部分机构网点人员岗位制约形同虚设, 违规事实未能及时暴露。

1.3 监督检查低效

一是条线检查力量分散。各条线监督检查各自为政不成系统, 部分业务或职能部门尽职检查工作落实不到位, 计划性不够, 致使被检查单位疲于应付, 同时在业务经营管理过程中偏重于业务发展而对业务的风险管控认识不足。

二是监督检查重量轻质。检查工作以达到数量标准、完成频次要求为主, 基层单位负担重; 检查手段单一、深度不够, 多采取看现场、看档案等传统方式, 未能充分运用非现场分析精准定位, 问题导向不明确, 质效较低。

三是邮银检查协同不够。邮储银行和邮政代理金融未建立有效联动检查机制, 各自为政情况较普遍, 双方检查力量和检查能力不平衡, 检查效果差别较大。

1.4 信息科技滞后

一是科技支撑有待提高。与金融同业先进水平相比, 邮政金融科技支撑水平仍有较大提升空间。目前业务流程繁琐, 书面纸质留痕较多, 自助办理比例偏低; 过多的人员参与和纸质留存, 在提高成本、降低客户体验的同时, 也极易形成案件风险隐患。

二是内控系统仍然滞后。经过多年的发展, 邮储银行已经建成了庞大的计算机体系, 有力地支撑了业务运行, 但内控管理信息化建设相对滞后。虽然2016年总行上线的合规管理系统提升了内控管理的信息化水平, 但目前功能仅限于对单一平台内部的数据分析, 尚不能针对多系统综合开展大数据分析, 无法实现全面数据分析、监测、识别。

三是系统智能化水平不够。比如用于实时监督的视频监控系统,目前只是具有记录和还原业务操作过程等基本功能,对于出现的违规行为尚不能实现智能识别、动态抓取、自动预警等功能,智能化水平不足。

2 加强基层内控合规管理的措施

2.1 内控管理协同

2.1.1 明确归口管理部门

在地市机构明确网点的归口管理部门,建立专职网点管理团队,对辖内网点除营销服务以外的其他工作进行全面管理,有效避免和减少网点端的风险。

一是强化全面管理。归口管理部门全面负责所辖网点除营销以外的管理工作,对网点的风险管理状况进行评价。如对网点各岗位人员的履职情况进行评价,对不合格人员建议人力资源管理部门调整。归口管理部门统筹做好辖内网点岗位人员的轮岗安排,对长期在同一网点不同岗位的轮岗、同一网点综柜与网点负责人同时同向轮岗、两个网点之间相互轮换、以病假或强制休假方式代替轮岗等变相轮岗的情况做好监督管控等;定期将网点的内控管理评价结果应用于网点分等分级、网点负责人评价、业务品种准入等方面;根据网点风险状况,对所管辖的网点开展日常及重点项目检查工作,定期组织网点培训教育,提升网点整体风险防控能力。

二是推动垂直管理。归口管理部门对网点风险管控负责,尤其对网点轮岗执行不力、存在变相轮岗、应发现未发现轮岗问题的,要承担相应的监督管理责任。加快推进营业主管派驻制或设置风险经理,由归口管理部门进行选拔调整和垂直管理,以保证其在网点监督履职的独立性。在风险管控方面,归口管理部门要紧抓派驻人员和网点负责人两条主线,紧抓人员和业务两条主线,强化工作履职,对网点员工八小时之外的行为重点了解,发现隐患苗头,及时上报反映;在业务操作中关注经常发生差错的环节和岗位,治标更要治本,查找问题发生的根源。

三是消除多头管理。网点归口管理部门应牵头做好网点与其他各职能部门的沟通协调工作:一方面各部门的工作安排尽量通过归口部门审核后统一下发至网点执行,防止出现多头管理的情况;另一方面,归口管理部门应汇总整理网点的各类需求,与相关部门做好工作协调,提高工作效率。

2.1.2 明确四道防线

一是业务管理条线要把好案件风险的第一道关,重点突出对所管辖的押品管理、印章管理、同业账户、票据业务、同业业务、担保业务、理财业务、交易对手等案件易发风险点的把关守口。

二是合规检查条线要突出加强案防制度建设、基层机构、员工行为、账户开户、资金划转、办公和营业场所、金融产品销售、“一区双录”管理、重要岗位员工的轮岗轮调、舆情监测管理等十大风险领域的审查工作。

三是内部审计条线要充分发挥内审稽核在防范和发现案件风险方面的作用,要将重要岗位员工轮岗执行、综合柜员

(营业主管)岗位风险管控等方面情况作为内部审计工作的重点。

四是纪检监察条线要将廉洁自律、道德风险防控作为执纪监督的重点,深化员工行为管控、领导干部履职和异常行为排查。

2.1.3 明确绩效考核

绩效考核就像指挥棒,决定企业行为、管理者行为和员工行为。如何有效地将合规融入绩效考核,是事关协同管控全局的关键。

一是规范考核占比。绩效考核主要分为组织绩效、流程绩效和员工绩效三个层面。邮储银行和邮政公司代理金融自上而下有完整的机构绩效(组织绩效)和员工绩效考核体系,目前主要问题是缺乏使邮银双方有效衔接的流程绩效管理考核。下一步,要通过规范绩效考核中的合规部分占比,同时对各类机构、网点、人员实行分级分类考核,强化过程绩效考核,突出对重点单位、网点、环节、项目的管控,从而真正发挥好绩效考核的指挥棒作用。

二是科学设定合规指标。目前邮储银行和邮政公司代理金融在合规绩效考核的指标设置、结构比例、标准执行和结果运用上各不相同,需要科学设定考核指标,主要内容应达成一致,尤其在结果运用方面要一致,即合规性考核不仅要与薪酬挂钩,更要与员工成长挂钩、管理任职挂钩,真正体现邮政金融内控合规管理的实效性和严肃性。

三是强化结果应用。绩效管理体系主要包括制定计划、沟通与辅导、考核与反馈、诊断与提高四个方面。下一步,需要强化结果应用,开展后果前移、即时反馈的有效绩效考核沟通,即在合规绩效目标确立后,上级和下级,负责人和员工之间就绩效问题进行充分沟通并达成一致,从源头上切断违规思想的温床;及时反馈季度和季度绩效中已经出现的不合规情况,从进程中切断继续违规的势头,解决内控合规的普遍性问题。

2.2 合规意识协同

2.2.1 坚持文化优先

合规文化的内涵包括诚实、守信、正直、审慎等道德价值标准和行为操守准则,其核心是以邮银合规文化协同为动力,打造发展软实力。

一是统一理念。打造邮储银行特色合规文化。从提升员工队伍整体素质做起,构建起合规创造价值、合规人人有责和主动合规的合规文化理念,纠正重经营业绩、轻内控管理的绩效考核理念。树立全面、全程、全新抓合规管理的理念,对各个部门、岗位和操作流程进行事前防范,将风险控制萌芽状态,最终达到内控有制度、部门有制约、岗位有职责、操作有程序、过程有监督、风险有监测、工作有评价、责任有追究的良好局面,彻底根除以信任代替管理、以习惯代替制度、以情面代替纪律的现象。

二是统一组织。邮银双方统筹组织,面向全体金融从业人员开展全方位、系统性、标准化的合规文化建设。建立员工教育培训制度和短、中、长期的教育培训计划。定期组织

员工学习，邀请专家、教授讲课。落实岗前宣传教育制度，注重新入职员工岗前宣传教育工作，定期组织岗位练兵活动。创建合规文化宣传栏和微信平台，努力营造合规氛围，并以此为载体，加强对员工行为管理、非法集资等内容和要求的集中宣传。

三是统一推进。各级邮银单位每年定期组织开展“合规文化年”建设活动或全区性合规竞赛等活动，努力提升全员合规意识。定期组织开展联合大检查，不断夯实合规管理基础。

2.2.2 坚持问责从严

一是明确问责标准。加强双线整改和双线追责，统一落实案发机构的第一责任、业务管理部门的管理责任、内审合规部门的监督责任。邮银双方同时把合规经营、案件防控与领导干部履职考核挂钩，与干部提拔使用挂钩，开展严肃责任追究。建立双方合规巡查制度，对重点单位派驻合规组长，加大现场和非现场监督检查力度。落实双方各网点、各部门兼职合规管理员月度履职报告制度，统一双方考核尺度，对违规违纪问题实行零容忍，强化规章制度的执行力。

二是强化问责重点。突出对触犯制度者严惩不怠。在全员中灌输制度就是高压线理念，特别是对重要违规要从重处理，在追究经办人员责任的同时也要追究管理人员责任。合理运用党内处分、行政处分、经济处罚、违规积分等多种手段。

三是及时问责通报。强化违规处理的时限，力争做到轻微违规不过周，一般违规不过月，严重违规不过季。在处理的同时，应加大通报的范围和时效性，做到案件风险全国通报，严重违规全省通报，一般违规全市通报，轻微违规单位内部通报。

2.3 监督检查协同

监督检查时间短、见效快，尤其针对制度递减式执行、选择性执行，被动式或应付式执行的现象，能更好地发挥威慑作用。

2.3.1 队伍建设到位

人员数量方面：严格落实中国邮政集团公司及总行要求、配齐人员，按照不少于每10个网点或邮政金融从业人员总人数1%的标准配备合规检查人员。优化检查队伍结构，选配政治素质过硬、敏感度高、年富力强的检查人员，吸纳具有一定理财、中间业务等从业经历，并具有计算机知识的专业人员充实到检查队伍中，建立条块结合、岗位协作的工作机制。

人员管理方面：统筹安排，合理配置人员、物力、财力等资源，对检查人员实施集中管理，建立检查大队、非现场监测中心。将检查人员集中到地市管理，实行检查队伍集中式管理，提高检查工作的权威性。同时，从锻炼队伍和防控风险的角度出发，做好检查人员的定期轮岗工作（轮换检查业务或领域）。

人员素质方面：以满足业务发展需要为目的，着眼于检查人员专业技能的提高，全方位提高检查人员的专业能力，通过组织现场培训、案例评选、问题交流、会审，引入外部

培训，梳理业务新变化，共享问题检查方法。采取集中轮训、以查促培、交叉互查等方式，在实践中锻炼队伍，努力使检查人员真正向宣传员、辅导员、咨询员、信息员四大员转变，体现出为经营发展提供保障支撑的效能。

2.3.2 分工协作到位

一是上下级分工协作。按照全面覆盖、重点突出的原则，省及以上机构以开展非现场风险分析监测、接管式检查、交叉互查、针对重点机构业务的专项检查为主；地市及以下机构以全覆盖常规检查、非现场风险现场核查、配合上级机构检查任务、开展辖内自查为主。

二是四道防线分工协作。按照统筹安排、务求实效的原则，业务条线为操作风险治理的主要责任部门，要负责检查本条线经营管理中存在的内部缺陷和风险；合规、内审、监察各条线根据职责分工重点对业务操作合规性进行抽查，并对尽职检查的有效性进行督查和评价；各道防线要统筹规划各类检查，减少重复检查，避免检查空白，减轻基层负担。

三是邮银双方分工协作。大力推进邮银两支队伍协同检查，针对代理网点的检查，应坚持邮政主查、银行抽查的原则，充分发挥邮政企业检查人员的作用；银行主要对邮政自查情况进行督促复查，参与邮银联合检查，协助提升邮政检查队伍能力，对邮政代理网点进行风险评价，对重点风险点开展监测与核查。

2.3.3 监督检查到位

目前，无目的、无侧重、就事论事或大水漫灌式的检查较多，应及时改变和创新监督检查方式，打破常规、更新思路，不断提高检查的质量和效果。

一是抓重点、抓关键。针对业务操作流程中风险隐患大、管理薄弱的环节，如凭证、机具、现金、账户、权限管理、双录、员工违规代办、违规代保管客户资料等高风险问题，集中检查资源，以现场专项检查方式开展核查。

二是加大非现场检查力度。与现场检查做好结合，充分利用合规管理系统、反洗钱系统、集中监控系统等平台非现场数据模型，对员工自办业务、员工与客户资金往来等屡查屡犯问题，以非现场分析定位、现场核查方式开展，实现精准打击。

三是转变检查方式。利用节假日、周末或晚上时间，采取不打招呼、不听汇报、直奔现场的方式对风险薄弱环节、区域实施突击或飞行检查，推进对基层网点整体接管式检查，加大“上查下”力度，尤其是开展“下查两级”、“下查三级”，发现问题就地处罚、限期整改、及时通报，增强对违规行为的威慑力。

四是建立接管机制。充分发挥接管式检查突击性、全面性、彻底性的特点，省级机构和有条件的市要组建接管团队，接管团队应选派具有一定管理经验、掌握风控制度、熟悉经营营销的人员，对部分关键岗位如网点负责人、理财经理、客户经理等关键岗位实施接管，及时揭示风险隐患，防范员工道德风险。接管检查要向省主导、跨机构、全覆盖方向发展。

2.3.4 后勤保障到位

一是完善考核办法。针对发现问题情况、结果应用、考试培训等设立考核指标,科学衡量检查人员履职情况;结合检查工作实际情况,给予检查人员适当配套政策和补贴,解决后顾之忧。

二是强化正向激励。制定奖励制度,定期开展检查队伍评优树先工作,根据检查揭露的违法违规行为的价值给予奖励,提升检查质效;制定检查人员行为规范,倡导“不怕得罪人”的检查精神,克服检查工作中的畏难情绪,做到敢于管理,敢于检查;强化检查人员廉政建设,打造一支风清气正、作风优良的队伍。

三是加强人文关怀。积极与检查人员沟通与交流,多渠道了解并帮助解决检查人员实际困难;因材施教,打通渠道,关注检查人员的职业发展,根据员工的性格、能力和特长,给予检查人员晋升机会,发掘员工的闪光点,通过评优评优等形式进行奖励,提升检查人员的成就感和自豪感。

2.4 信息科技协同

内控合规体系建设离不开科技支撑,要通过优化系统设计,实现业务处理的可防、可查、可控,有效防控操作风险的发生。

2.4.1 风险要素电子化

一是大力推行无纸化服务。减少客户资料、客户签章、业务凭证的纸质留存,在提高业务处理效率、减少运营成本的同时,从源头防范仿冒签名、篡改或伪造凭证单据信息、代客户保管重要资料等案件风险发生。

二是提升科技加密能力。开展业务数据分级加密管理,对于电子格式保存的资料,尤其是客户信息实施加密,严格禁止资料的对外拷贝,或根据权限的不同进行自动屏蔽,对于数据能够进行回溯性全流程查询,对于查询和打印客户资料的情况进行识别统计,出现异常情况及时预警,防范泄密风险。

三是持续力推电子银行。提升非柜面业务占比,提升客户自助办理业务比例。引导客户在可视化界面下自主操作,通过人脸识别等高科技手段,有效防范冒名开卡、不当销售、违规代办、挪用客户资金等行为发生。

2.4.2 业务操作集中化

一是差异化网点管控。当前邮政金融内控合规管理面临网点多、分布广、人员多、流动大、操作风险突出等困难,实现分级管理,将部分业务集中可有效防控风险。根据网点分级结果,对业务范围、授权金额等进行动态、差异管控,有效控制网点风险。

二是高风险业务集中。对部分办理频次较低、流程复杂、风险较高、时限要求不高的业务,可以根据情况进行适当集中,可直接上收至营业部、县及以上机构办理,有效减少风险点,防止操作差错或风险发生。

2.4.3 预警信息自动化

一是丰富数据预警种类。目前,合规管理系统能够多维度、自动化采集业务交易和管理数据,并建立了参数化的

预警模型。进一步加大合规管理系统应用,丰富预警数据类型,除日常业务操作、资金流向外,还要增加对人员轮岗临期过期、异常转授权等情况的预警,筛选出异常交易并进行核查,实现对业务办理流程的有效监控。

二是丰富数据推送手段。对于预警数据,根据风险等级要求,定时或实时以短信、微信、报表等多种方式,根据权限分别向监控人员、管理人员分级分类精准推送,提高预警的有效性和及时性。

2.4.4 违规识别智能化

目前预警数据的分析是非现场监督的重点和难点,主要依赖分析人员的检查经验和计算机水平,应提高风险数据智能化分析水平。

一是实现跨平台数据分析。通过搜集各业务系统、反洗钱系统、集中授权系统、合规管理系统的海量数据,通过海量大数据分析,及时定位或预测潜在风险点,借助计算机系统对数据进行智能识别并提供给检查人员分析判断,提高分析的准确性和科学性。

二是提高监控智能水平。借助交通运输、智能城市等领域新技术,提高视频监控系统的自动化、智能化水平。比如针对营业区员工携带手机,无客户情况下柜员办理业务、非营业时间办理业务、高风险业务授权等风险点,实现系统自动抓拍;对违规行为或者对频繁出入营业场所的可疑人员进行人脸自动识别等;对高风险环节、机构、时间开展智能视频录像节选推送,由人工进行识别等。

3 结语

各级邮银机构在内控合规管理工作中应坚持以内控管理协同为抓手、以合规意识协同为基础、以监督检查协同为保障、以信息科技协同为支撑。领导带头讲合规,条线各负其责,邮银密切合作,共同营造合规创造价值的良好氛围,实现邮政金融基业长青、健康发展。

参考文献

- 1 余青,张峰.新常态下邮政代理金融转型发展的现状及研究.时代金融,2016,9
- 2 徐玮.邮政金融网点操作风险防控研究.邮政研究,2016,2
- 3 余大林,张小娟.关于邮储银行合规风险管理问题的思考.时代金融,2012,4

收稿日期:2019-03-15

作者简介:孙浩(1977~),男,河北保定人,主要从事邮政金融内控合规管理研究;黄海(1976~),男,江苏南京人,硕士,主要从事邮政企业服务质量及风险合规管理研究;孟杏莉(1974~),女,河南洛阳人,主要从事邮政代理金融和文化传媒研究;姚中红(1972~),男,湖北天门人,主要从事邮储银行党建及纪检监察研究;李秋梅(1974~),女,山西运城人,主要从事风险合规研究。