

文章编号: 1007-5399(2019)03-0037-02

# 基于破窗效应理论的邮储银行信贷管理研究

陈锐

(中国邮政储蓄银行广西壮族自治区分行, 广西 南宁 530000)

**摘要:** 基于破窗效应理论, 分析了邮储银行信贷管理中存在的问题及成因, 从整章建制、贯彻落实、剖析反省与合规文化四个方面探讨了邮储银行完善信贷管理的建议。

**关键词:** 破窗效应; 信贷管理; 合规经营; 企业文化

**中图分类号:** F61      **文献标识码:** A

破窗效应是由美国政治学家威尔逊及犯罪学家凯林提出的犯罪学理论, 认为人能改变环境, 环境也可以改变人, 外在的恶劣环境是导致犯错或犯罪的诱因, 任何一项大的破坏和犯罪, 都是从小奸小恶开始。本文由破窗效应引发对邮政储蓄银行信贷管理中存在破窗问题的剖析及思考, 试图提出解决信贷管理中破窗效应的建议。

## 1 破窗效应理论及启示

破窗效应理论认为, 环境中的不良现象如果被放任存在, 会诱使人们仿效, 甚至变本加厉。一幢有少许破窗的建筑, 如果不被及时修好, 可能会有破坏者破坏更多的窗户。

破窗效应的启示是: 如果银行经营管理中个别员工的违规行为被放任存在, 所有员工就会对违规行为麻木不仁, 甚至会诱使员工去仿效, 以致于变本加厉, 产生更大的风险案件, 最终银行经营遭受极大的损害。为防止破窗效应, 就要加强对经常性工作、基础性工作的管理, 夯实基础工作, 真抓严管, 做好以下四点工作: 一是完善制度, 二是贯彻执行, 三是严肃问责, 四是落实整改, 堵住漏洞。

## 2 邮政储蓄银行信贷管理中存在问题的剖析及思考

### 2.1 可能存在的破窗问题

一种是明显的破窗, 这些问题属于操作风险, 包括经营管理中屡查屡犯的问题, 例如贷款三查问题、贷款用途不合理、抵押物不足值、抵押物状态存在瑕疵等。

一种是隐蔽的“暗窗”, 这些问题属于道德风险, 包括从业人员钻制度漏洞的问题, 例如信贷员贷款材料造假、修改决策审批单、协助客户伪造贷款材料、为客户牵线搭桥组联保小组、顶冒名贷款、高估抵押物价值、隐瞒抵押物状态、为客户做过桥贷款、收受客户好处费等。

### 2.2 产生破窗问题的原因

第一层级: 信贷员是破窗的直接参与者, 这一层级决定产生破窗与否的关键因素包括信贷员的能力素质、合规意识、基层行合规文化, 这一层级应尽的职责就是要严格执行制度。例如, 信贷员收集客户贷款材料, 当客户不配合提交

材料或是审查退回要求反复补充材料时, 信贷员是想尽办法找客户要材料, 还是绞尽脑汁帮客户“做”材料? 如果选择后者就是打破了“窗户”。如果这些违规行为得不到遏制, 往往个别信贷员的不良习惯会快速传染, 逐渐成为理所当然的行为, 信贷合规环境就会愈加恶劣。

第二层级: 基层管理者既可以是破窗的直接参与者, 也可以是破窗的修补者, 这一层级中决定产生破窗与否的关键因素包括专业能力、合规意识, 应尽的职责就是要严格执行制度、严格监督检查、严肃执纪问责。例如, 基层管理者掌握一定权力和资源, 在准入二手房中介中收受好处费, 授意信贷员为二手房中介高估抵押物评估价格、降低贷款客户资质提供便利, 造成抵押物不足值、不良贷款等暗窗, 此类问题更为隐蔽, 影响更为恶劣; 再如, 基层管理者缺乏专业能力和合规意识, 对于日常信贷管理、信贷员不良习惯不了解, 或者发现后不制止、不处罚, 甚至为了业务发展, 默许违规行为。

第三层级: 专业管理部门必须是破窗的修补者, 这一层级决定产生破窗与否的关键因素包括制度制订是否完善, 风险漏洞是否堵住, 应尽的职责就是要严格监督检查、严肃执纪问责。

## 3 基于破窗效应的邮政储蓄银行信贷管理建议

### 3.1 整章建制是防止破窗效应的基础

一是要完善业务管理制度, 定期梳理业务操作流程的风险环节和风险点, 完善新业务的风险评价体系, 规范业务操作流程, 制定实施细则; 二是要建立约束激励机制, 鼓励各级人员发现破窗、暗窗问题, 不断完善信贷员、管理员的职级晋升机制及责任追究、退出机制, 完善管理人员尽职尽责制度, 对揭示风险环节和风险点、制定实施细则、有效堵住管理漏洞以及举报违规违纪行为的各层级员工或单位制定有效的奖励方案, 反之建立相应的处罚机制。

### 3.2 贯彻落实是防止破窗效应的有效途径

一是要整合检查资源, 整合条线和前中后台各专业人员, 加强对重点业务重点风险环节开展定期或不定期检查; 二是要结合日常各类检查定期开展专项评价, 重点评价三个

## 联邦快递多措并举 提升服务竞争力

### 1 在波多黎各新建处理中心

联邦快递在波多黎各岛上的圣胡安机场新建一座处理中心,旨在提升波多黎各及加勒比海其他地区的服务能力,也是公司提升运营效率、满足客户增长需求计划的重要组成部分。

作为通往加勒比海地区的重要枢纽,圣胡安机场处理中心占地7万平方英尺,整合了投递、揽收和空运业务,分拣能力每小时可达2 400件包裹,14个货物装卸口能够确保货物的顺畅流通,可满足不同运输模式的需求。对于公司加强本地基础设施建设、提升客户服务能力、增强全球市场连通性具有重要的里程碑意义。

该中心严格遵照联邦快递的建筑要求,配备了冷冻和温控设施,能够满足波多黎各制药行业、医疗行业等主要经济领域的发展需求。

### 2 在西班牙北部开设区域地面运营中心

联邦快递在西班牙北部城市维多利亚开设了一个地面运营中心,负责国内公路运输,并担当地区对外枢纽。

该中心占地2 000平方米,位于维多利亚的重要工业区Jundiz,这也是西班牙的顶级工业区之一。新中心紧邻重要的国际和本地交通枢纽以及联邦快递和TNT的众多客户。

该中心的规模、能力和战略位置意味着,它将同时处

理联邦快递和TNT的国内和国际货运,成为维多利亚地区与欧洲之间的连接枢纽,彰显了公司对巴斯克地区和整个西班牙经济增长的服务承诺。

### 3 在马来西亚槟城新建物流枢纽

联邦快递投资430万美元在马来西亚新建的槟城枢纽正式投入运营,公司还计划内在马来西亚增设两个分支机构。

槟城是全球电子工业、医疗设备和航空航天企业的聚集地。槟城枢纽是当地规模最大的综合物流处理设施,是联邦快递和TNT在该地区的综合仓储和分拣中心,能够为马来西亚北部的各个州提供物流服务,也是联邦快递在亚洲及泛亚洲地区货运航班的重要节点。槟城枢纽的仓储面积达4 830平方米,仓储规模在当地首屈一指。该枢纽能够对所有出境包裹进行X射线扫描,而且配备了先进的传送和分拣系统,每小时处理能力超过2 700件包裹。

公司将为槟城枢纽配备两架专用波音767货机,可在美国和亚太地区的主要城市实现次日递,地面运输配备71辆运输车,配送线路60多条,服务范围覆盖槟城及吉打、霹雳等周边的联邦州。加上槟城枢纽,联邦快递在马来西亚设立的物流站点已经达到12个,2019年公司计划在槟城和柔佛再增设两个站点,进一步加强公司在马来西亚的物流网络实力。

(王旭 贾润新译)

层级和传导机制对制度的贯彻执行情况,三个层级相关职责是否履行到位,传导机制中是否存在阻碍环节,并提出针对性的整改建议,确保制度能够有效地层层传导,执行贯彻到位,不打折扣、不偏离。

### 3.3 剖析反省是防止破窗效应的必要措施

一是问责要权责利对等,对屡查屡犯问题应加强对信贷员、相关经办人员的问责力度,对存在管理漏洞的应认真分析管理责任,问责到对应责任人;二是开出一份责任认定分析报告,详细分析违规违纪原因,各岗位履职问题,各岗位尽职免责情况,理清三个层级的责任,给予三个层级相关岗位问责理由,特别是对于梳理制度不到位、未建立相应制度、监督不到位、检查未发现问题的应向相关管理员问责,相反,对于已梳理制度、建立相应制度、已监督到位、检查出问题的应做到尽职免责等;三是开出一份风险分析报告,详细分析违规违纪的深层次原因,是否存在管理漏洞,重点对下一步如何防范列出详尽的风险管理措施。

### 3.4 合规文化是防止破窗效应的有力保障

一是树立合规经营的信贷文化,创建健康干净的信贷环境,重视员工中发生的小奸小恶行为,如业务办理方面的

小差错、小违规,贷款管理方面的小违纪等,坚决予以处理,适当时要“小题大做”,防止有人效仿,积重难返;坚决纠正和制止“第一个打碎玻璃”的行为,克服从众心里,做到有法可依、有法必依、执法必严、违法必究,把风险隐患处理在萌芽阶段,惩戒先犯,以儆效尤;要“及时修补第一块坏玻璃”,做到防微杜渐、未雨绸缪,对于工作中出现的不良倾向和管理漏洞,要及时发现,及时处理,使规章制度更加完善,使不良行为得到纠正。二是树立关爱每一位员工成长的企业文化,以文化人,以德育人,加强道德和警示教育,强化道德约束作用、先进示范作用,加强企业文化认同,强化员工行为规范养成,弘扬主旋律,激发正能量;重视每一位员工的职业规划,特别是加强对新入行大学生的职业规划设计,使得每一批新入行大学生都逐步成为企业的主心骨,同时为每个岗位设定晋升通道,使得员工有干事的信心和动力,充分调动各个岗位的主观能动性。

收稿日期:2018-12-05

作者简介:陈锐(1982~),男,湖南株洲人,硕士,主要从事金融与银行管理研究。