

合规经营是农商银行维护金融安全的基础

◎ 徐智

维护金融安全是关系我国经济社会发展全局的一件带有战略性、根本性的大事。要深化金融改革,完善金融体系,推进金融业公司治理改革,强化审慎合规经营理念,推动金融机构切实承担起风险管理责任。

作为金融机构的农村商业银行,要讲政治,勇于担责,服从大局,积极学习贯彻落实中央精神,牢固树立合规立行之理念,严格审慎合规经营,以实际行动维护国家金融安全,以守土有责的决心和措施,牢牢守住不发生系统性风险的底线。

提高认识 增强合规经营管理意识

商业银行是经营风险的企业,而风险的最大来源就是是否依法合规经营。《商业银行合规风险管理指引》对合规的含义进行了明确,即“指商业银行的经营活动与法律、法规和准则相一致。”其实,“合规”不仅与商业银行业务经营的法律、规则及标准相关联,还可延伸至银行经营范围之外的法律、规则及准则,它们不仅包括具有法律约束力的文件,还包括适用于商业银行业务活动的操作流程、行为守则和职业操守。所以,商业银行讲“合规”,更应讲“合规

企业”文化。商业银行如何做好内部控制将风险降低,将损失控制在最低限度,关键是要通过确立合规理念、倡导合规风气、加强合规管理、营造合规氛围,建立良好合规文化。

在当前复杂多变的经济金融形势面前,商业银行的各级管理人员应提高合规重视程度,不仅认识到合规是立行之本,更要牢固树立“合规创造价值”的理念,高点定位,高标准要求,抓牢抓实抓早,以建立科学化的合规管理体系为支撑,以再造流程化的合规制度为基础,以构建优秀的合规文化为保障,才能有效推动商业银行稳健经营、稳步发展。

制度先行 建设合规管理制度体系

桓宽在《盐铁论·申韩》里说:“故世不患无法,而患无必行之法也”。邓小平曾指出,制度是决定因素,制度问题更带有根本性、全局性、稳定性和长期性。制度好可以使坏人无法任意横行,制度不好可以使好人无法充分做好事,甚至会走向反面。

合规管理同样必须以科学的内控制度体系设计为基础。首先是建立健全各项规章制度。根据国家法律和金

融法规的变化及时调整规章制度,尤其是监管部门颁布的监管规定,结合目前银监会部署的银行业“三套利”“三违反”“四不当”“两会一层”等一系列风险排查工作,夯实制度基础,把合规制度嵌入商业银行的运行体系。要以完善的规章制度、严格的操作规程、规范的业务行为为标准,对现有的规章制度、操作规程、内控机制进行全面清理,查遗补缺,及时更新。二是合规部门要强化合规风险管理。定期审查评价各项规章制度,对员工开展合规培训,使业务部门把业务操作和风险控制相结合的理念覆盖到业务活动的全过程和全环节,确保每项业务管理活动都有章可依。三是人人持有合规手册。把合规风险管理的各项制度要求融入到业务流程中,编制成册,人人熟练掌握,便于学习执行,以合规的思维指导全员的经营活动。

高管带头 推进合规管理机制建设

目前,山东省农村信用社已全面改制为农村商业银行,各项制度体系不断完善,各种管理理念不断深化。但我们清醒地认识到,农村商业银行在合规管理上还欠缺很多,合规管

理水平还比较低。近年来,各个行业特别是银行业,管理人员违规的案例给农村商业银行敲响了警钟。因此,农村商业银行要以党建为统领牢固树立“四个意识”,以“两学一做”学习教育常态化、制度化为抓手塑造合规文化。农村商业银行党员干部要以身作则,发挥先锋模范作用,塑造“不敢违规、不能违规、不想违规”的导向。农村商业银行管理人员要发挥好“领头雁”作用,规范履职行为,坚持合规从我做起,身体力行,带头合规,主动合规,推动合规,带头落实规章制度,为员工做好表率,发挥示范作用,推行合规就是创造价值的理念。

农村商业银行要切实将合规建设纳入发展规划,确定合规管理的战略定位,明确提出把合规管理作为一项核心工作纳入风险管理体系。进一步建立符合现代企业管理制度的法人治理结构体系,彻底解决“形似神不似”的问题,同时明确董事会决策、管理层执行、监事会监督的合规职责,以及“两会一层”在合规风险管理中的主导地位 and 决定性作用,在经营管理的每个细节和环节上始终坚持以合规来判

断和决策。同时,要改善评价、考核和监督方式方法,将合规经营作为农村商业银行各部门、业务条线和分支机构绩效考核的重要依据,将合规管理职责的履行作为选拔任用和评价管理人员履职水平的一项重要内容。此外,要从机制上确保合规管理和合规文化建设是农村商业银行经营之本、立行之本,以此进一步提升农村商业银行审慎经营管理水平。

人人参与 积极打造良好合规文化

农村商业银行应倡导和培育良好的合规文化,将合规文化融入企业文化建设全程,并建立长效机制。一是农村商业银行合规文化建设需要人人参与,要增强全体员工的合规经营意识,确立“全员合规、主动合规、全程合规、合规创造价值”的合规管理理念,并把合规创造价值作为核心的经营管理理念,使其落实为农村商业银行各级管理人员的共同自觉行动。同时,合规文化要覆盖农村商业银行的各个岗位,营造合规无处不在的良好环境。二是建立合规绩效考核体系,完善重要岗位人员和新员工岗前合规教育培训,使员工熟练掌握合规知识,通

过喜闻乐见和通俗易懂的形式,加深农村商业银行员工对合规的认识和理解,做到应知尽知、应会尽会、应用尽用。只有全体员工言行一致,上下齐心,才能让合规文化蔚然成风,让违规无处遁形。农村商业银行建设合规文化就是要激发员工的内在动力,变“要我合规”为“我要合规”,让合规成为习惯,让习惯提升执行力。三是加强合规文化建设是一个常抓不懈的过程,需要贯穿在农村商业银行改革发展、金融服务、经营管理等各个环节。农村商业银行要真正通过合规文化建设,提升全体员工的工作热情,激发自身的经营发展活力。

总之,在加强合规管理过程中,农村商业银行首要的任务是合规管理体系和机制建设,其有效推行依赖于董事会、监事会、管理层和全体员工的落实情况。笔者认为,制度流程建设是合规管理的基础,最大限度体现合规管理理念;合规文化建设至关重要,是农村商业银行的灵魂和动力;合规经营推动农村商业银行持续健康发展,是维护金融安全的坚实基础。

(作者系山东鱼台农商银行行长)

传统同业与互联网金融深度合作下农商银行的发展之道

◎ 李晓明

2017年3月28日,建设银行宣布与阿里巴巴、蚂蚁金服签署战略合作协议。面对传统同业与互联网金融合作程度的进一步加深,农商银行要想发展壮大,区域化、本土化、精细化和差异化的发展战略就不能改变。具体来说,农商银行应做到转而不“升”、稳而不“快”、合而不“分”、增而不“减”,在巩固阵地、风险防控、同行合作和网点增设等方面做文章。

转而不“升”。面对新老对手的“十面围堵”,改制成为农信社应对严峻竞争形势的“华容道”。但在完成农商银行改制后,如何经营成为摆在农信系统面前的一道难题。笔者认为,农商银行应走转而不“升”的经营之路,“转”是指农商银行应摆脱过去粗放式的经营思路,提升产品、服务、团队等方面的精细化管理水平,用现代化的金融理念扭转“等停靠”的思维模式,树立“争市场、抢份额、挖客户”的营销意识,最大限度地缩减与同业的差距。但在转型改革的同时,农商银行应注意不要拔苗助长、贪图“升格”。具体来说,就是农商银行要立足“农”字“不改性”,不能一味地追求到市区“升级”发展,抛弃了自身最大的优势和最主要的阵地,最终陷入到“四不像”的尴尬境地。

稳而不“快”。在剥离了历史沉淀的不良资产后,改制后的农商银行的不良率、资产利润率和核心一级资本充足率都堪称优良。但这种数据达标背后,不是农商银行自身经营管理水平提高所带来的。因此,在这种情况下农商银行要合理把控业务发展节奏,严格把控风险防范水平,坚持稳健

经营、快而不猛的发展之路;要定时开展高质量的业务经营分析,采取坐标轴分析法,纵横比较各个业务品种的增幅、增速和增量,结合国家产业政策、县域扶持政策和各级财税制度,剖析各类业务产品的发展前景,实现在风险可控的前提下,业务最大规模地扩充和增长。

统而不“分”。对科技创新含量低、经营规模小、体制机制落后、个体抗风险能力薄弱的农商银行而言,接受省联社的管理职能,坚持统而不“分”的思路,加大与省内兄弟行、省外人行合作力度,走协调、开放和共享之路,才是其发展的“王道”。具体到日常业务经营中,省联社要畅通合作渠道,定期召开业务交流会,利用统一平台,采取学习试点、分批推进和成熟推广的方式,将辖区内单一农商银行的易复制、性能良好的产品和服务,在省内所有的农商银行进行推广。此外,可由省联社牵头,数家农商银行联合,统一筹资、统一服务,积极参与机场、高速等公共设施和政府融资平台项目的建设,拓宽富余资金的利用渠道,增强自身的品牌影响力和综合竞争力。

增而不“减”。作为支持县域经济发展的金融主力军,农商银行应实行差异化经营。简单来说,就是要错开竞争对手的“锋芒”,充分发挥自身网点广、人员多和效率高的优势,通过建设“乡镇网点+中心村农村金融服务工作室+自然村自助银行”服务网络,密集布放ATM机、CRS机和自助银行设备,提升农村居民的金融服务获得感,从而最终赢得市场的认可。

(作者单位:安徽利辛农商银行)

建言献策

做好老年客户服务的建议

◎ 高光峰

随着经济的发展,大多数年轻人进城务工、创业,农村出现了“空巢家庭”,老年客户成为农信社必须关注的群体。作为一位在农信社工作了20多年的员工,笔者就农信社如何做好老年客户谈一些个人见解。

由于“空巢家庭”的老年客户欠缺金融知识,存钱时需要农信社的工作人员提供帮助。老年客户对农信社的要求不高,只需要对他们的存款保密,保证资金不受损失,在年老的时候能够用得上就可以了。但农信社如何做“贴心真心”服务老年客户呢?

农信社员工要具有高素质和良好的道德品质。老年客户信赖农信社,农信社就有义务为他们提供服务,帮助他们打理好存款。在老年客户的心中,农信社员工有时候比他们的兄弟姐妹、儿女更可靠。要想老年客户安心地把钱交给农信社,农信社员工就要做到诚实守信。

大力推行优质服务,树立良好形象。农信社应通过“五小建设”活动,改

善社容社貌,为老年客户提供便利的金融服务;大力推行礼貌服务,耐心听取并详细解答老年客户的提问;开通“绿色通道”窗口,优先为老弱病残等特殊客户办理业务;加强对全体员工的培训教育,要求其做到“客户有困难的主动询问,客户不明白的主动告知”;在所有营业厅增设“温馨提示”牌,明确告知老年客户农信社可提供上门服务。

进一步拓宽服务领域,满足客户多元化需求。农信社要充分发挥网点多的优势,利用“农信村村通”,开发适合老年客户使用的自助机具,在做好存款、贷款、现金和结算等金融服务的同时,农信社员工要对自身的业务知识和技能“充电”,为客户提供投资理财、保险等方面的咨询服务。近年来,一些不法分子使用各种手段诈骗老年人钱财的事件时有发生,农信社要帮助老年客户增强防范意识,远离金融诈骗,保障资金安全。

(作者单位:河北省新河县农信联社)

◎ 廖显江

近年来,受经济下行压力加大、市场竞争不断加剧、自媒体平台发展迅猛等因素影响,个别银行从业人员对基层党建工作的认识不足,个别银行人员重业务、轻党建的思想有所抬头,这也反映了银行系统基层党建工作仍然存在薄弱环节,需要进一步规范和完善。为此,笔者就农商银行如何加强基层党建工作提出几点建议。

严格教育管理,提升综合素养。一是加强思想建设,积极参加省联社和办事处组织的各类培训,制定年度学习计划,通过中心组学习会、党委扩大会议、机关学习会、各支部学习会、集中培训、“两学一做”专题党课等形式,进一步加强对党员干部的思想政治教育,确保全体党员干部的思想高度统一。二是扎实开展“创先争优”“党员示范岗”活动,全面推行“员工星级管理”和党员“亮证上岗”,鼓励员工参加各类培训和职称考试。三是建立营销、文体、科技等兴趣小组,加强员工食堂和“双退”员工活动中心建设,深入基层看望一线员工和“双退”员工,开展谈心谈话和慰问活动。

加强作风建设,遵守廉政纪律。一

是积极开展党风廉政建设专项活动,通过层层签订党风廉政建设责任书和党员干部廉政承诺书,建立党员干部廉政档案。二是组织开展民主生活会和民主生活会,严格党内民主生活,由党委班子成员和支部书记带头查摆整改自身存在的问题,督促全体党员干部做好问题整改工作。三是对照反“四风”工作要求,在全行开展服务和效能“双问责”专项整治活动,通过构建问责责任体系,列出问题清单、开展“传帮带”、进行行风社风满意度测评、畅通监督渠道、严格考核奖惩等方式,切实解决党员干部“慵懒散浮拖”等问题。

践行“两学一做”,推进党建融合。一是扎实推进“两学一做”学习教育活动。坚持从严从实要求,按照“四个突出”,通过基层党建“七抓七查”工作,采取创建党建QQ群、党校专家授课、撰写心得体会、开展专题讨论等多种方式,引导全员自觉参与到“两学一做”中。二是深入推进“支部共建、党委共联、双基惠民”工作。通过协调地方党委召开启动会,与乡镇党委、村社(企业)党支部分别签订共联共建协议,共同推进共建活动室、信贷服务工作室

和金融便民服务点建设,有序开展座谈联谊、结对帮扶、金融产品推介会等活动,以共促促营销,做到党建、业务两手抓、两促进。

加强基层党建,筑牢战斗堡垒。一是加大经费投入,加强各支部党员活动室建设,设立党务公开栏和意见箱,开展内容和形式丰富多彩的主题实践活动,充分发挥党组织战斗堡垒作用。二是注重在优秀经营管理人员、基层一线业务骨干、优秀青年员工、女性员工中发展党员。三是扎实开展党员结对帮扶活动,各党支部分别建立“结对帮扶台账(明细表)”,并在党务公开栏公开,形成“比学赶超”的良好局面。四是建立基层党建“七抓七查”机制,落实各支部从严从实要求,按照“四个突出”,对辖区内党支部的党建工作开展党建专项督导检查,有效解决基层党建“形严实软”的现象。五是开展党组织关系大排查,“三类三升级”工作,进一步规范基层党组织建设。六是扎实做好党费收缴管理工作,通过党费收缴,让党员形成按月自觉缴纳党费并时刻意识到自身党员身份的习惯。

做好五个结合,统筹协调推进。一

是把党建工作与推进改革发展相结合。继续按照“围绕经营抓党建,抓好党建促发展”和“以小争小优抓党建,严控风险控改革”的要求,围绕打造“晋商兼容”零售银行发展战略,统筹处理好党建工作与改革发展的关系,实现稳健、协调、可持续发展。二是把党建工作与企业文化建设相结合。把企业文化建设作为党建工作引领业务经营发展的切入点,通过开展学习型党组织活动,使思想政治工作更好地适应改革、融入管理。三是把党建工作与人力资源优化相结合。落实好党员廉洁从业工作,创新人才工作机制,造就一批高素质的经营管理人才、业务创新人才和思想政治工作人才,实现党员队伍素质与员工综合素质共同提高。四是把党建工作与发挥群团作用相结合。加强对工会、共青团、妇联等群众组织的领导,及时研究和解决工作中存在的困难与问题,充分发挥群团组织在经营管理中的主决策、民主管理和民主监督作用。五是把党的领导与公司治理、民主管理相结合,带动各项业务稳健发展。

(作者系四川安州农商银行董事长)

提高农信社稽核工作质效的对策

◎ 赵强 吕婧

农信社稽核工作隶属内审工作,其职能在中国银监会印发的《商业银行内部审计指引》中有明确规定:内部审计是商业银行内部独立、客观的监督、评价和咨询活动,通过运用系统化和规范化的方法,审查评价并督促改善商业银行业务经营、风险管理、内控合规和公司治理效果,促进商业银行稳健运行和价值提升。但是,稽核工作如何能够充分发挥其职能,揭示深层矛盾,防堵风险漏洞,服务经营管理,从而促使商业银行进一步健全和完善内部控制制度,推动各项业务健康发展,一直是稽核员研讨的一个课题。下面笔者就如何提高农信社稽核工作质效谈谈个人的观点。

稽核工作存在的问题

稽核理念陈旧。大部分稽核员认为衡量审计工作的标准是发现的问题越多越好,因此目前的稽核工作主要以“查错纠弊”为主。殊不知,高质量的审计工作是针对发现的问题,能够洞悉制度、流程、内控缺陷,透过现象看本质,提出合理化建议,为管理者提供科学的判断和决策依据,护航各项业务稳健发展。理念决定行为,因此稽核员在开展工作中,更多关注的是操作是否违规,其缺乏风险意识、大局意识,未能站在管理层的角度思考、分析问题,发现的问题仍局限于操作层面。

方式方法落后。目前,稽核工作的方法仍较多采用翻传票、查看监控录像、盘存等传统方法。虽然,有的稽核工作已嵌入非现场系统,但是模块

设置未能对接日益发展的业务变化。总体而言,农信社稽核工作的方法比较传统,费时耗力,检查覆盖面窄。就稽核方式而言,序时、突击检查的方式一直沿用至今,缺乏风险识别与综合判断能力,致使各项检查只能反映问题的“皮毛”,或者经常是老生常谈,不能深刻反映业务经营过程中存在的风险隐患。

人员素质参差不齐。审计是一种独立的经济监督、评价和咨询活动,审计部门作为综合性监督部门,其工作的特殊性要求从业人员必须具备较强的专业知识。虽然,农信社现任稽核员全部为考试选拔聘用,但是与专业审计人才相比,仍存在较大差距。部分老稽核员不思进取、倚老卖老,凭经验开展检查;新稽核员理论知识强,但缺乏足够的经验,从而造成了审计全能人才严重缺乏。

深度广度不足。目前的稽核工作更多地侧重对日常业务的合规性和完整性开展检查,对事业部、成本控制、效益提升方面涉及较少。虽然,内控评价涉及对事业部的检查,但是由于部室之间的相关性和平行性,在检查工作中,更多关注的是操作是否违规,其缺乏风险意识、大局意识,未能站在管理层的角度思考、分析问题,发现的问题仍局限于操作层面。

整改落实不力。一是部分农信社负责人“重经营、轻整改”现象严重,对于稽核发现的问题和提出的合理化建议不重视、不理睬。二是审计部门在督促整改过程中,对于整改不到位的农信

社,没有行之有效的制约办法。

提高稽核工作质效的对策

转变稽核理念,树立风险意识。逐步培育审计战略新思维,树立风险意识,站在为管理层负责的高度开展内审工作,从繁重的事后监督、查错纠弊中解脱出来,实现以“查错纠弊”为主的合规稽核审向以“风险导向”为主的风险稽核转变;以“流程管理”为重点的常规稽核审向以“价值增值”为目标的效益稽核转变,并充分揭示业务发展和经营管理中存在的风险,切实提出规范管理和防控风险的审计建议,并跟踪督促整改,促进内控体系建设,充分发挥“免疫系统”作用。

改进方式方法,提高稽核效率。随着业务的不断创新发展和电子技术的广泛应用,审阅、核对、盘存等传统的稽核方法已显得捉襟见肘,稽核技术创新已迫在眉睫,稽核方法必须与时俱进,信息化稽核将成为未来的主流方式。因此,应大力推进稽核信息化建设,实现无纸化办公,利用计算机稽核软件,实施计算机辅助稽核;完善非现场系统模型,同时逐步嵌入大数据、后台导出和风险评价等方法,深入查找内控管理存在的漏洞、操作流程存在的缺陷,并针对漏洞和缺陷提出合理化建议,从而促进各项业务合规开展。

加强队伍建设,提升人员素质。一是定期开展业务培训,拓宽知识结构。采用班前轮训、查前培训、集中培训等方式开展稽核培训,全力打造适应新形

势需要的复合型稽核人才。二是定期交流沟通。对于实际工作中总结出的稽核方法、典型案例、成功经验,或者是工作中遇到的疑难问题、困惑瓶颈、突出隐患等,按月召开稽核例会,促进新老稽核员交流沟通,提高稽核人员分析问题和解决问题的能力。

纵深揭示问题,敢于勇于亮剑。一是加深稽核检查的深度和广度。坚持问题导向、风险导向,聚焦风险突出领域、内控薄弱环节,适时重点对资金业务、类信贷业务等开展专项稽核,深刻剖析,查找漏洞;积极探索绩效稽核,注重从体制、机制、制度层面揭示、分析和反映问题,发挥“免疫系统”作用。二是要敢于揭露经营管理中存在的问题和缺陷。要根据日常现场检查中掌握的实际情况,实事求是地进行评价,肯定成绩,更要指出不足,并提出具体的改进措施和意见,促进经营管理良性发展。

狠抓问题整改,实现标本兼治。一是以惩促改。对限期整改不到位的农信社负责人,不仅要依规问责,还要采取约见谈话、移送纪检监察部门等措施,提高违规成本,促进整改率提高。二是以跟促改。通过序时和突击错时检查,对上期问题整改情况进行“回头看”,逐笔督促整改,强化落实。三是以考促改。建立健全违规问题考核办法,定期对整改情况下发整改通报,提升问题整改力。

(作者单位:山西省阳泉市郊区农信联社;赵强系该联社监事长)