

农村商业银行风险控制和合规管理思考

刘保春

摘要:风险控制和合规管理是农村商业银行管理的难点,也是农村商业银行等金融机构公司治理的要旨之一。同时,农商银行由于其管理水平和人员素质等原因,风险控制和合规管理相较于大型银行存在一定不足。文章从农商银行风险控制和合规管理的现状和问题入手,深入分析风险控制和合规管理对促进农商银行稳定健康发展的重要意义,并提出结合农村商业银行实际情况的全面加强风险控制和合规管理的意见建议。

关键词:农村商业银行;风险控制;合规管理;改进措施

一、引言

近年来,中国人民银行、银保监会等监管部门和行业管理部门不断加强对农村商业银行的监管,形成了“严、强、精、深”的强监管态势。2023年以来,特别是随着《党和国家机构改革方案》的发布,新组建中央金融委员会,完善金融监管体系,金融监管更加趋严,农村商业银行的风险控制和合规管理更需完善。在监管趋严的形势下,农村商业银行的内控管理水平得到了显著提升,业务经营风险得到了有效管控,风险控制和合规管

理取得了一定成效。但是,在我国经济转型的背景下,农村商业银行面临的内外环境也发生了重大变化,对农村商业银行的稳健发展提出了更为严峻的挑战。加之,监管部门对农村商业银行的强监管、严监管要求,农商银行更要强化风险控制和合规管理,进一步理顺管理机制体制,提升管理水平,确保平稳健康发展。

二、研究综述

(一)相关定义

1. 商业银行风险:是一种不确定的风险,主要是指在银行由于某种不确定因素的影响,使收益偏离预期收益的情况,从而导致遭受损失或获取额外收益的可能性。

2. 风险控制:针对经营中面临的各种内外部风险,采取有效措施将风险控制在可容忍范围内,减少风险带来的影响,保持银行稳健经营。银行根据监管规定和自身经营情况,制定和实施系统化的制度、流程、方法,从而达到控制目标的动态过程和机制。

3. 内部控制:根据相关监管规定,银行内部控制主要是指董事会、监事会、高级管理层和全体员工参与的,运用一定

的程序和方法,从而达到控制目标的动态过程和机制。

4. 合规风险和合规管理:根据相关监管规定,合规风险是一种比较严重的风险,主要是指商业银行因违反相关法律法规,从而收到监管处罚的风险。

(二)风险控制、内部控制和合规管理关系及方向

经过对国内外关于风险控制、内部控制和合规管理研究的解读发现,国内外不同组织、机构及各界学者对商业银行风险控制、内部控制和合规管理的关系有着不同的看法。第一,在风险控制方面,Basle认为“内部控制是银行风险管理的主要手段”。COSO则认为“银行风险管理是内部控制的进一步递进,现有内部控制后有风险管理,内部控制大于风险管理”;财政部强调“内部控制和风险管理不是对立关系,二者目标相同,是协调统一的整体”;刘晓勇指出风险管理核心功能是风险控制,内部控制是风险管理的基本要素。内部控制与合规管理的关系是既紧密联系,又各有侧重。第二,在内部控制方面,内部控制侧重于控制机制的建

立健全,合规管理侧重于针对合规风险的管理活动。从研究历程看,1992年,COSO委员会对内部控制框架进行了研究,明确了“控制环境、风险评估、控制活动、信息沟通与交流、监督”等五大要素。2004年,COSO委员会印发了《企业风险管理框架》,对原有的五大要素进行了重新扩展,更新为“内部环境、目标制定、事件识别、风险评估、风险反应、控制活动、信息与沟通、监督”八大要素。经过多年发展,2008年,财政部主导发布《企业内部控制基本规范》。在此基础上,银行业监管机构对内部控制也进行了研究实践,2014年,银监会制定《商业银行内部控制指引》,该指引进一步加强了商业银行的内部控制监管,要求商业银行等金融机构要遵照执行,切实强化内部控制。第三,在合规管理方面,随着经济金融环境变化和科技手段升级,2005年,巴塞尔发布了《合规与银行内部合规部门》,对银行合规管理与合规部门建设提出了具体的指导意见。2006年,银监会经过充分酝酿,制定了适合中国商业银行的合规风险管理指引,要求商业银行要认真遵照执行,要做好合规管理。第四,企业合规研究逐渐深入。近年来,企业合规成为法律和企业实务研究的重要内容,金融机构也加强了风险合规的研究。从实践角度看,企业合规是未来发展趋势,也是合理规避风险的有效手段。

本文结合当前农村商业银行实际情况,对风险控制、内部控制和合规管理进行统一研究,未严格进行区分。

三、农村商业银行风险控制和合规管理现状

(一)农村商业银行风险控制和合规管理组织架构基本健全

当前,农村商业银行基本能够按照监管要求,合理进行部门设置和人员配备,特别是按照银行部门设置规范,区分“一二三”道防线,建立了较为完善的风险控制和合规管理组织架构。一般情

况下,根据通行做法,业务管理部门作为第一道防线,风险合规部门作为第二道防线,审计部门作为第三道防线,分别进行相应的风险防范和合规管理工作。但是,从农商银行的实际履职情况看,也存在职责定位不清、人员配备不齐的现实问题。

(二)农村商业银行的内控管理基本形式和主要特征

第一,从农商银行在内部控制管理方面的具体情况看,主要表现为相关管理人员和一线从业人员的自我约束,通过自我约束,从而达到管理内控风险的目的,也使得业务运行的基础环节更加合规。如,基层网点营业柜员按照从业人员准则和业务操作相关要求,合规履职,从而达到自我约束的目的。第二,从业务部门运行看,业务部门作为第一道防线,参与制定本条线相适应的各类制度和具体的操作规程,并在具体的执行中,严加监督,从而发现合规运行中的不足,加强改进。如,业务部门不仅事前对业务进行规范、指导;还在具体操作中,进行纠偏;更在事后进行监督检查,及时对发现的问题进行纠正。第三,强化监督评价。相比于大型银行,农村商业银行还具有一定的特殊性,其规模相对较小,这就使内控管理以比较专业的监督评价成为核心。农商银行通过在明确具体监管要求的基础上,并结合实际情况,制定相应的内控规范和具体的标准,作为内控评价的要求,对内部工作进行专业化指导,并为具体工作提供指引,对实际工作中存在的问题进行检查修正。

(三)建立规范的规章制度

从具体情况来看,农商银行虽然规模相对较小,但是经过多年发展,基本建立了一套比较规范的制度,能够保障基本的运行。但是,由于其缺乏专业的人员和专项的机制,致使相关规范和具体操作指引还比较笼统、不具体,执行性相对较差。特别是在某些领域,个别制度规范还较为传统,未能真正切合业务发展实

际,且约束力相对有限。如,消费者权益保护中的审查机制,农商行基本建立了该机制,但是在实际执行中还存在差距。

(四)风险管控能够基本有效

当前,农村商业银行既受人民银行、银保监部门等的监管,又受省联社、审计中心等的管理,农村商业银行在风险管控中基本有效。但是,由于其特殊的管理机制体制,在实行全面风险管控时,由于专业能力、执行力等因素的影响,在具体执行时还存在一定不足。如,要求的一道防线的各业务部门需要按月向二道防线的风险合规部门报送相关风险报告就难以有效落实。

四、农商银行在风险防控和合规管理存在的问题和不足

农商银行在经营管理中,风险控制 and 合规管理尤为重要。但是在该方面还存在一些问题。

(一)合规管理机制不完善

第一,机制建设不健全。通过对农商银行的调研发现,农商银行对合规管理模式多采用分散化的管理模式。在该模式下,一般设立独立的风险合规部门,在此基础上,信贷管理部、运营管理部等多个部门分别在相应的领域独立行使相关合规方面的管理职责。但是,该模式没有赋予合规管理部门整体的组织责任,从而导致内控合规管理有不规范的问题存在。第二,权力制约存在缺失。结合农商银行具体的部门设置可以发现,缺少较为系统的管理和权力制约体制,各部门相互协调存在一定困难。同时,还可能因为利益等问题,从而导致部门间产生矛盾,造成内控管理不到位问题发生。第三,合规力量配备薄弱。从具体的情况看,农商银行还存在着“重业务、轻合规”的问题,在合规部门配备的人员力量较为薄弱,且整体水平也较低。第四,合规管理流程还不够健全。从顶层实际到具体操作执行,进而到监督检查和跟踪整改,都存在一定的欠缺。

(二)风险控制、合规管理执行效果有待改进

第一,在当前监管背景和行业管理趋严的情况下,农商银行为应对风险,陆续推出了多种管控制度。但是,通过实际执行看,并未达到预期效果。分析问题原因发现,在具体制定制度时,和实际结合程度较低,适用性不强,从而在执行中打了折扣。第二,部分考核指标设置不科学,虽然农商银行会印发年度、季度考核办法,但是还主要以业务指标为主,导致为完成任务,违规操作,牺牲合规操作,对内控管理产生了负面影响。第三,奖惩机制达不到合规要求。目前部分农商行还是主要以业务为导向的考核机制,并未结合自身发展特点和合规内容制定具体的考核机制。造成了业务发展与合规管理和机制建设两张皮的现象,在具体操作中,风险控制、合规管理并没有真正落实到实际工作中,削弱了奖惩激励约束机制的可执行性。

(三)员工风险意识、合规意识有待加强

当前,农村商业银行员工风险意识、合规意识虽然有所提升,但是和当前的大环境,和强监管、严监管的要求相比,还存在一定不足。从近年来发生在农村商业银行的违规案件看,部分员工甚至高层管理人员的风险意识、合规意识还有待加强。在实际工作中,特别是一些基层网点员工,对于“合规问题”,还存在模糊甚至错误的认知和做法。如何提升员工风险意识、合规意识,并将风险控制和合规管理落实到具体工作中,是农村商业银行需要特别重视的问题。

(四)员工履职能力、风险防控能力有待提升

当前,风险问题发生、合规管理不到位,很大一部分原因在于员工的履职能力欠缺。第一,新员工和新转岗员工对规章制度和业务流程、业务操作知识等掌握不够扎实,特别是当前“师傅”短

期帮带的模式下,容易在不够严谨规范的制度环境中耳濡目染,容易形成偏离制度规范的思维定式和行为规范,致使个别问题屡查屡犯。第二,员工对内外部政策掌握不够全面,导致出现差错和政策不合规。第三,员工应急处置能力有待加强。对于突发的、较为棘手的问题没有对策、没有思路,甚至容易引起投诉问题。第四,员工防范和化解风险能力有待提升。员工对部分重要业务、重要风险环节的检查、控制不足,因而在防范和化解风险方面有所欠缺。

(五)欠缺完备的智能风险防控系统,科技手段难以满足风险控制和合规管理的需要

随着大数据时代的到来,传统的风险控制和合规管理模式已经难以满足当前的形势需要,需要继续创新科技手段,或对传统的风控系统加以改良,从而达到新形势下的防控目的。当前农商银行在风险防范方面还是注重传统的物防、技防,并将其运用到了操作系统中。但是,这也造成了对人防的忽视,还未能真正研发适合人防的信息系统。特别是2023年新出的GPT等人工智能,对人类生产、生活方面产生了前所未有的影响。而在农商银行的风险防控和合规管理中,人工智能还停留在初级阶段,未真正运用到实践中来。

(六)合规文化建设仍需加强

近年来,合规文化已经引起了重视,但是受多种因素的影响,合规文化成熟度不高,仍需加强。第一,受当前内外部大环境形势影响,业务发展还摆在首要位置,合规管理需要为其让路。甚至个别农商银行为了当前业务发展,会牺牲部分合规要求,从而完成要求的任务目标,导致了合规管理问题的发生。第二,合规文化传导不到位。当前,虽然建立了合规文化机制,但是由于传导乏力等原因,个别基层员工在认识上还有一定不足,未能

真正落实合规文化建设的要求,从而也导致了一些问题的屡查屡犯、屡禁不止。第三,虽然开展了合规宣誓、合规宣讲、合规培训、警示教育等多种多样的合规文化活动,但是还存在一定的流于形式的问题,未能正在外化于行、内化于心。

五、加强风险控制和合规管理的思考

农村商业银行在经营管理中,要切实加强风险控制和合规管理,对存在的问题制定有针对性的解决方案,更好地促进农村商业银行稳健发展。

(一)切实加强合规文化建设,营造良好文化氛围

当前,农村商业银行合规文化尤为重要,特别是在建立合规文化时,要结合实际情况,重点强调“一切围绕合规来”和“合规人人有责、合规从高层做起、合规从我做起”的理念,切实将合规理念渗透到日常工作的各个方面。

第一,建立有效的合规文化机制。系统地建立起合规文化的制度办法,并认真贯彻执行。通过合规宣誓、合规承诺、合规宣讲、合规培训、警示教育、合规特色文化活动等形式,将合规文化全面落实到各层面、所有人。第二,全面落实“从高层做好合规、合规从我做起”。合规绝不是一句口号,特别是合规文化建设,就是要通过文化的力量将合规理念灌输到每一个人。作为高管,要切实发挥好模范带头作用,以实际行动落实好各项合规要求。第三,强化人人合规、事事合规、合规创造价值的理念。通过合规宣讲等形式将合规理念真正普及到每一名从业人员,将合规理念普及到每一名员工,切实强化合规意识。

(二)健全合规组织架构,完善合规管理体制

当前,大部分农村商业银行设置了独立风险合规管理部门,但是在部门职能、人员配备等方面还存在一定不足。农村商业银行可根据自身实际情况,配足配齐合规岗位人员,增强风险合规部门

的核心力量,增强合规管理能力。同时,理顺信贷、运营等各项职能,真正将合规管理体系建设完善。

(三)完善风险控制和合规管理的制度体系,做到有规可依

实施有效风险管理的依据是合理有效的制度,可以通过完善制度建设强化风险控制和合规管理事前控制机制。当前,可以在现有制度机制基础上,分门别类地进一步梳理,制定出系统的制度管理体系。在完善制度时,既要符合当前的法律法规和监管要求,又要符合各农村商业银行的实际情况,有利于制度落实。

(四)提高合规管理重视程度,提升合规管理执行力

第一,切实提高对合规管理的重视程度。合规管理的重要性不言而喻,要通过经常性的宣讲等方式灌输合规理念,营造自上而下和自下而上的合规管理体制机制,切实提高全员对合规管理的重视程度。第二,提高合规管理工作的执行力。通过强化培训等方式提升合规岗位人员素质和合规技能,促使每一位工作人员将合规要求真正落实落地,将合规职责有效实施。第三,增强合规管理内部流程。通过优化各工作流程,并将合规管理融入其中,切实增强全员的合规管理意识,守住合规底线;并将合规管理落实到每一项工作、每一笔业务,实现合规的全流程管理。

(五)加强以全面风险管理为核心的风险管控,提升风险控制能力

全面风险管理理念已经逐步深入人心,并成为农村商业银行的主要风险管理模式。第一,要认真研究各类、各级的监管办法,并以此完善相应的风险管理体系,在此基础上构建风险管理的宏观战略,设立风险管理组织架构,优化风险管理流程,切实做好风险管控工作。第二,要进一步完善风险防控措施,针对战略风险、声誉风险、信用风险等各类风险进一步明确管理部门,强化预见式风险

管理,减少风险问题。

(六)完善风险、合规报告机制,切实提升参考决策能力

在农村商业银行的风险管控和合规管理中,各类风险报告、合规报告虽然要求报送,但是限于当前的管理水平,往往局限于“形式化”。第一,完善合规信息报告处理机制。结合农商银行的实际情况,按照双线报告垂直为主的原则建立合规信息报告处理机制,构建起更加顺畅的沟通报告机制,实现信息的有效交流。第二,根据监管规定,进一步优化流程措施,如实准确细致地报告。如,根据工作需要,业务管理部门在办理完相关业务或完成某项工作后,需要向本行合规管理部门上报的报告,同时向上级业务部门报送报告,要严格摒弃流于形式的问题。第三,建立完善的信息沟通机制,通过构建一定的机制,达到信息沟通的目的,通过各部门间、部门同行领导间的信息沟通,实现信息的有效运转和领导决策的有效参考。

(七)完善监督检查机制,提升风险防范能力

监督检查是风险管理的有效手段,能够高效地帮助相应部门规避风险。要针对相应的薄弱环节以及风险性的操作环境和违规操作等领域,对重点业务和屡查屡犯业务进行检查,对发现的问题及时进行整改。

结合当地农村商业银行的实际情况,建立起行之有效的监督检查和管理机制,可以保障合规运行,并促进合规管理。第一,积极营造合规氛围,通过加强警示教育等措施,进一步营造诚信的氛围,树立起良好的文化氛围,形成风险防范意识,形成时刻保持敬畏之心。第二,加大违规处置力度和奖惩力度,促使工作人员更好地履职,提高担当意识。第三,建立合规积分机制,对工作中发生的一些不合规问题建立扣分机制,并采取暂停业务等方式进行处理。通过建立完善的责任机制,有效减少违规问

题发生。

六、结语

农村商业银行不仅要发展,还要承担服务乡村振兴的重任。在此背景下,要进一步提升风险管控和合规管理能力,积极构建风险合规管控体系,建立健全组织架构,提升合规管理执行力,有效防控各类风险,确保农村商业银行稳健发展。

参考文献:

- [1]王璇.商业银行基层机构内控合规管理的途径[J].财经界,2022(20):71-73.
- [2]许振慧.商业银行内控合规体系建设[J].中国金融,2021(20):63-64.
- [3]王正江.强监管下商业银行基层网点风险管控与合规管理的思考[J].杭州金融研修学院学报,2022(02):48-50.
- [4]梁荣平.商业银行内部控制与操作风险控制分析[J].财会学习,2020(15):239-240.
- [5]曾佩鸣,杨超,柳迪.大数据背景下商业银行风险控制管理研究[J].经济研究导刊,2022(02):97-99.
- [6]宋光明.商业银行内部控制与合规管理的实践与思考[J].征信,2018,36(08):79-84.
- [7]白云.新时期加强农商银行合规管理的策略思考[J].中国管理信息化,2021,24(21):153-154.
- [8]陶绪翔.商业银行内控合规管理的三大导向[J].甘肃金融,2021(02):31-33+40.
- [9]高允.我国中小银行风险防范问题研究——以包商银行为例[D].兰州:兰州财经大学,2021.
- [10]刘保春.农村商业银行个人贷款业务发展研究——以岚山农商银行为例[D].泰安:山东农业大学,2017.
- [11]徐晶.J.商业银行风险控制体系研究[D].长春:吉林大学,2020.
- [12]魏姝.匹配视角下Y银行合规风险管理研究[D].石家庄:河北经贸大学,2021.

(作者单位:岚山农商银行)