

对内部人员交易案件引发商业银行操作风险的探讨

2011-02-21 17:55:47

骆敏

中国银行福建省分行, 福建 福州 350003

【摘要】本文作者对一起典型的由内部人员交易犯罪引发的商业银行操作风险案件进行简单的阐述, 并提出一些管理措施, 可供同行借鉴。

【关键词】商业银行 案例分析 内部交易 风险管理

一、案件简介

2008年1月, 国内某商业银行赵城支行一名副行长芦某被发现自2004年起利用职务之便, 以给储户补活期利息, 购买基金为幌子, 挪用资金1314.2万元, 诈骗215万元, 作案时间长达四年之久。

1998年高中毕业的待业青年芦某, 应聘成为国内某商业银行山西洪洞县赵城支行的临时时代办员。他热情周到、腿脚勤快, 通常客户的一个电话, 芦某很快就上门代客户办理存、取款业务, 并送达相关手续给客户。他这种“贴心”的服务赢得了客户的信赖, 客户的许多大额现金毫无戒备地送到他手中, 由他送交银行办理。芦某为银行招揽的存款蒸蒸日上, 他一天内拉到的存款量有时比其他银行人员几个月的任务还要多。

很快芦某得到领导的重用, 2006年6月他被聘为赵城支行副行长。然而, 正是这位热情的副行长在其任职期间, 利用客户对他的信任, 许诺客户“存款到他那里, 月息二分”, 介绍客户购买“高分红”基金。之后又通过补活期利息、基金分红入账等理由, 向客户索要存折和密码, 开立借条和银行保管书, 前后共挪用、诈骗客户资金高达一千五百多万元, 用于购买彩票和大肆挥霍。同时他在银行内部运用虚存支取、虚存后冲账、转入资金后更换存单支取等多种手段拆东墙补西墙, 按时将利息送给客户, 达到长期占用资金的目的。

二、案件涉及的商业银行操作风险

(1) 内部人员交易犯罪。该案应属于典型商业银行内部人员交易犯罪的操作风险案件。犯罪嫌疑人芦某通过伪造“银行保管书”、虚假存单、存折凭证等银行文件; 虚存资金取款、冲销等手段进行欺诈银行和客户, 非法侵占、挪用客户资金。

(2) 业务流程风险, 集体违规现象严重。在赵城支行一些基本的操作规范和制度没有有效的发挥, 甚至正常的操作流程被破坏。芦某在赵城支行随意存取客户资金。他作为赵城支行的票据交换员到工商银行领取支票, 每次用公章都没有记录, 赵城行公章保管员张某总是将公章交芦某带走后自行办理, 人为地破坏了业务操作流程。另外一些员工对于芦某挪用客户资金不制止、不上报, 任由其违规、违法操作。

(3) 内控监督不到位。银监会2003年以来构建了监控操作风险的框架, 有的银行没有传达或流于形式。赵城支行全行11名员工, 除行长为正式员工外, 其余10人全为临时工, 这种状况长期无人过问。上级分行对赵城支行明显的疑点和隐患缺乏敏感; 事后监督人员和上级检查部门对曾经发现的某些客户账户有疑问但却未予以重点关注, 使得银行内部控制失效。

三、操作风险成因分析

这起案件深层次原因在于赵城支行管理混乱、操作风险控制不到位, 没有建立完备内部控制体系。

第一、人员管理、监督不力。该支行用人及管理不到位。犯罪嫌疑人芦某在工作期间大量进出现金, 大多是当天存入的现金当天就被提出, 这样长达四年之久, 未引起该行监管部门任何怀疑。芦某痴迷于彩票且伴随着高消费, 身边的同事不可能毫不知情, 但却无人过问, 支行领导及上级分行也没有察觉, 对他放弃了教育、监督, 使其长期为所欲为。不仅如此, 芦某还因揽存业务量大得到几任领导的器重。

第二、合规文化缺失。赵城支行员工普遍存在合规观念淡薄, 肆意更改操作规程的情况。芦某可以私自帮储户代存代取, 随意使用银行公章, 有些储户发觉存单可疑, 去该行查询, 工作人员竟联合起来进行哄骗。赵城支行工作人员对这种违规违纪违法行为不抵制、不报告, 甚至配合作案的做法, 致使芦某认为同事不会告发他侵占客户资金行为, 这种侥幸心理使他更加肆无忌惮、胆大妄为。

第三、制度和制约机制失效。赵城支行规章制度不落实、违规操作问题严重, 为作案人提供了可乘之机。公章保管员张某没有按照正常业务流程办事, 导致银行业务公章长期落入芦某手中, 他可以以赵城支行名义对客户随意出具借条, 开立虚无有的“银行保管书”。

第四、内部控制存在诟病。存款业务一直是该行视为重头戏, 在赵城支行违规代保管客户存折、银行卡, 代客户办理业务现象较为普遍。这种重业务轻内控氛围中, 该行领导、上级主管分行对“揽存高手”芦某的违规操作行为也就听之任之, 并且上级分行的业务检查没有深入, 致使问题和隐患不能及早发现和制止, 最终酿成大赛。

四、对商业银行操作风险管理的措施建议

这是一起典型的由内部人员交易犯罪引发的商业银行操作风险的案件。内部人员交易犯罪风险是危害性最大的操作风险, 其根本原因在于涉案人员道德缺失, 采用多种形式的违法犯罪手段导致, 它的涉案时间长, 风险损失大。这类风险防范难点在于作案人员的思想变化把握的难度大, 针对此类操作风险本文提出以下几点措施:

1、树立操作风险理念, 传导合规经营理念

(1) 培育正确的操作风险理念

首先, 商业银行要摒弃“风险就是犯错”的传统想法, 树立起先进的风险管理理念, 培育广大员工正确的操作风险意识, 让他们知道在商业银行经营过程中产生操作风险是必然的。商业银行操作风险管理的目的不在于消灭风险, 而是要主动地控制风险、管理风险, 实现风险与收益的平衡。这些理念必须融入每一位员工的日常行为中, 固化到每一条规章制度中, 形成良好的风险文化环境。

其次, 商业银行要建立一套员工认同和接受的行为准则, 形成良好的道德规范。管理层要以身作则, 树立起员工仿效的榜样; 对违反行为准则的人员予以相应的惩罚, 甚至免职或解雇; 鼓励员工对违规行为进行举报, 并建立保护检举人制度, 同时处罚那些对违规行为隐瞒或知情不报的人员。

“芦某侵占资金”案中, 赵城支行的风险管理环境十分恶劣, 员工缺乏合规操作意识, 肆意更改操作规程, 面对作案出现集体失语的局面。在这种内控环境扭曲的情况下, 发生操作风险损失在所难免。

(2) 提升员工工作胜任能力, 业绩考核多样化

目前, 国内许多商业银行业绩考核体系存在严重不足, 各银行都将眼光放在揽存款、拉客户、提高市场份额上, 忽视了风险管理, 致使部分分支机构将违规揽存多的业务员视做骨干, 对存款资源丰富的“能人”委以重任, 合规经营意识荡然无存。因此, 商业银行在业绩考核指标上应该有所改进, 改变任“能”为贤的做法, 加强员工的培训, 让他们认识到自身违反操作规程或听从他人安排而违反操作规程的违规成本和后果, 帮助其树立遵章守纪、合规操作的理念, 培育员工正确操作按规章办事的习惯, 提高道德素养和合规意识, 思想上消除犯罪的念头。

2、实施压迫性合规制，控制商业银行操作风险

商业银行应制定一系列强制性的规章制度或措施要求，使员工行为规范，从而达到防范操作风险的目的。俗话说“没有规矩不成方圆”，在商业银行“规矩”就是各项规章制度。规章制度不是控制风险，规章制度所要求强制执行的行为才是控制。因此，建立压迫性合规的方式有助于保证某些制度能够得到遵守。

(1) 推进重要岗位强制休假制度

重要岗位员工每年必须在一段时间内脱离工作岗位进行休假，在强制休假期间，员工原有的各项业务权限自动取消，不得从事原岗位工作，也不得干涉所在机构的经营管理工作，期满销假后且离岗检查未发现影响其复岗履职问题的，各项权限自动恢复。所在机构、部门或上级机构应在其休假期间派出人员接手其工作并对他的履职情况进行检查。所在机构或上级人力资源部门将检查结果审核后归入被检查员工的个人合规档案。强制休假可以避免员工形成舞弊意识，并可通过交接工作及及时发现差错。因此，推行重要岗位强制休假制度是能够有效制止内部员工犯罪的措施之一。

(2) 建立员工不良行为失范监察，加强对员工行为的动态管理

人力资源部和纪检、监察人员应通过日常监控、员工举报、社会走访等有效途径，对炒股票、炒外汇、沉迷彩票、从事“第二职业”的员工进行监察，善于发现蛛丝马迹。记录员工业余时间赌博、高消费等不良行为的保密档案作为参考；记录那些情节较轻暂时未对社会或单位造成损失或不良影响的员工行为，并对他们进行思想教育和诫勉谈话。收集、汇总、分析重要岗位员工的异常行为动态情况，制作针对重要岗位人员的品质的专项检查。一旦在业务检查中发现有不良行为记录的员工有重大违规事实应立即介入调查。

芦某长期痴迷于购买彩票，有高消费等不良行为，但身边同事漠不关心、任其发展，导致他最终走向犯罪。如果上级部门对芦某的不良行为有记录档案，就会对其工作中的异常交易有所警觉。如果上级领导对其不良行为进行教育、告诫，也许芦某不会最终走到犯罪这一步。如果上级有关领导与芦某有过谈心，了解他的思想动态，及时制止他痴迷彩票的做法，帮助他做出详细的职业规划，也许就不会有芦某非法侵占客户资金的一幕。

3、实行条线联合检查，排除风险“地雷”

商业银行传统的内控检查是职能部门单线检查，它存在着大量弊端。职能部门检查基本是针对业务进行的，在发现问题后只能从业务部门层面要求基层银行整改，一些基层银行往往好了伤疤忘了疼，各种问题边查边看。牵涉其他职能部门业务范围的，单线检查还需要跨部门的沟通和协调。基层银行也疲于应付各个职能部门的多次多项检查。“整改”多成为一纸空文。针对这些弊端，本文提出条线联合检查方案。

条线联合检查采用人力资源部牵头，操作风险控制人员、合规检查人员以及抽调的各条线业务骨干组成综合性的检查组进行联合作业。针对高风险领域局部清剿，发现违规违纪问题当场严肃处理，如发放过失通知、停职检查、下岗再学习等方式，这样可以给员工带来强烈震撼力，让员工刻骨铭心，形成依法合规经营的良好氛围。

检查人员以访谈、现场观察、账务跟踪和调阅业务记录和监控录像资料为主要检查手段，不仅可以发现了大量显而易见、杀伤力较强的违规风险点，还能够挖掘出许多管理上的漏洞。同时，这种专家型的检查不止在于查，还在于帮。从查到帮，检查帮扶两不误，帮助基层深入剖析检查中发现的问题所产生的根源，并提出整改意见或者协助整改，避免同样的错误再次产生，从源头上铲除诱发犯罪的土壤，把风险隐患消灭在萌芽状态。

参考文献

[1] 《三晋都市报》记者 何玉梅 2008-11-12

[2] 章彰. 解读巴塞尔新资本协议[M]. 北京: 中国经济出版社, 2005: 89

(备注: 以出刊内容为准)

[设为首页](#) | [加入收藏](#) | [关于本站](#) | [版权声明](#) | [诚聘英才](#) | [联系方式](#) | [友情链接](#) | [我要统计](#)

主管: 中国人民银行昆明中心支行 版权所有: 《时代金融》杂志社

网络实名: 时代金融、时代金融杂志、时代金融杂志社、《时代金融》编辑部

社址: 昆明市正义路69号

电子邮箱: ynsdj r@126.com 电话: 010-57107535 0871-3212464

版权所有 未经许可不得复制或建立镜像

电信与信息服务业务经营许可证: 京ICP备案中 组织机构代码: 79718261-3