



商业银行柜面“屡查屡犯”成因及对策

张仿龙

近年来,随着商业银行风险控制管理的不断加强,柜面会计规范化水平和合规操作水平有了较大提高,但仍不同程度地存在一些操作风险问题。从商业银行会计营运条线的实际分析,目前柜面操作风险主要是屡查屡犯的高频低危风险,大部分属于“三小三性”问题,即“小毛病、小差错、小问题”和“盲目性、随意性、懒惰性”,且以简单性、重复性和低层次性为突出特点。如何避免“屡查屡犯”已成为当前商业银行柜面风险内控管理亟待解决的问题。

1. 商业银行柜面“屡查屡犯”存在的主要问题及成因

(1)当前商业银行柜面管理存在突出问题。主要表现在以下几个方面:第一,单位客户预留印鉴管理,如印鉴卡的保管使用与电子印鉴管理不合要求;第二,

会计印章管理,如日常使用不合规、交接不严密、未严格执行个人负责制;第三,重要空白单证管理,如出售领用不规范、保管使用不合规、日常检查不严密;第四,柜面大额资金支付及授权管理,如逆程序办理现金付款业务、违规办理现金收款业务、办理现金调拨业务不合规、违规办理现金收付业务中的冲正处理、办理大额支付业务未严格履行审核手续和授权复核流于形式;第五,人民币单位银行结算账户管理,如对开户资料审核不严,账户开立不合规、操作不规范,违规使用账户,账户变更与撤销未严格执行制度规定等;第六,客户对账管理,如代客户做网银对账回签、对账协议签订及加盖印章的操作管理不规范;第七,岗位轮换与交接,如部分轮岗人员履岗能力不足或未予轮岗前培训、离岗交接手续不规

范、监交流于形式;第八,柜员不良操作习惯以及业务发展与制度的矛盾所表现出的怕得罪客户等诸多方面。所有这些都值得我们重点关注,特别是对于柜面严禁事项更不能以业务发展为由禁而不止。

(2)商业银行“屡查屡犯”之成因。从客观上看,一是制度赶不上变化、流程滞后。近年来商业银行业务发展迅速,不同程度地存在着“业务先行、边干边完善”甚至过度倚重于业务指标的情况,“内控优先”在实际执行中常常难以真正执行到位,导致业务发展制度缺失、柜员无奈,系统不完善、人控多于机控,基层员工有心无力、疲于应付。二是系统提示欠缺、制度繁琐或补丁不断且不方便柜面人员理解,一些银行将业务制度文件仅对管理岗位开放或限制在现职相应岗位、不方便员工执行时查阅和不同条

策及预算项目结构。二是要深度挖掘内外资源:优化资金归集,加速资产周转率,调减贷款规模,优化贷款结构,降低财务费用,上缴资金以获增配成本;加强税收筹划,充分利用优惠政策,力争获退税突破;争取“光网城市”政府补助。

2. 完善成本管控体系,实施单元价值管理,推进资源精确管理和有效配置。强化人工成本、营销成本、维护成本等重点成本开支管控,并构建管理信息收集、监控体系,以及时发现、挖掘、传递管控信息。建立分析评价模型,实施市、县两级公司重点指标横向对标,建立成

本标杆及定额管理,进行资源使用效益分析和预算资源引导。从产品决策和客户管理两个维度进行新产品定价、套餐分析定价、产品盈利性分析、客户效益评价、渠道效益评价。实施单元价值管理,对移动、宽带网络利用率,1X网络实占率,FTTH端口实占率进行统计,分析移动、宽带的投资效益及移动户均投资回收期、FTTH户均投资回收期,并对营销费用使用效益、营业厅能力及效率、套餐效益进行评估。

3. 实施取消地市初级审核工作,优化整合报账工作流程。实施取消地市初级审核工作节点,减少不必要的重复审核

操作。优化M8报账流程,减少不必要重复审核节点,完善内控的同时提升IT支撑能力,使其既达到必要的效果,又减少不必要的流程停滞,保证必要环节运作的畅通和有效,消除资源浪费。

4. 采取有效措施,确保成本信息的有效性。电信企业要特别把好成本开支范围关卡,掌握产业标准成本制定技巧,并加强执行力度。制订有效的成本管理制度,实现成本信息共享,并保证信息在流转过程中真实可靠。

(作者单位:中国电信股份有限公司广西分公司财务服务共享中心)

责任编辑 陈利花

线间岗位交流,造成不同业务条线“隔行如隔山”。柜员对于新业务、新制度的掌握不到位,一定程度上与现行商业银行文件体系的不顺畅有关。三是系统欠缺、不同业务系统缺少有效的资源整合,如基于柜面核算处理主系统的外挂特色业务系统过多、过滥已严重影响柜员业务的熟练度和系统稳定性,导致柜员在经办同一客户多项不同业务时系统切换过多、柜面工作效率下降且容易出错。从主观上看,一是商业银行开展网点转型后柜面压力增大,一定程度上形成了重营销、轻核算的意识。二是风险意识淡薄、缺乏责任心、缺乏有效防范。三是柜员主动学习不够,业务水平有待提高。

2. 防范商业银行柜面“屡查屡犯”的几点建议

(1) 要完善规章,使各项制度更具适应性和完整性。对那些已经过时的制度要予以废除,对交叉重叠、相互矛盾的制度要重新整合,对“管理盲区”、新兴领域要研究制定相关制度,对有缺陷、有漏洞的制度要进一步修改完善;加强精细化管理,通过制度梳理,细化各项业务操作流程,确保员工清晰了解主要风险控制点制度规定,做到对违规问题“不想做”、“不能做”、“不敢做”,要规范现金柜员业务操作,狠抓重点时段风险管理;

要重点关注工前准备是否符合规定,要查看日始打印的提示性资料,要加强日终现金柜员尾箱管理,要查看机构尾箱库存登记簿,判断是否与实际库存相符。

(2) 积极推进前后台分离,减少柜面操作风险。通过流程改造与优化,适应网点转型需要,简化前台业务办理手续,将一些较为复杂的业务集中到后台处理,通过IT技术,更多地实现由“人控”向“机控”的转变。

(3) 继续推进对公、对私业务整体转型。正确处理业务发展与制度的矛盾,实现对公业务网点空间布局的集约化、对私业务网点设置的精细化;要防止某些制度在业绩的驱使下形同虚设,导致内控效能递减的问题;加强柜面业务风险提示,内容涵盖岗位设置、柜员权限、轮岗交接、支付审核、账户管理、印章管理、大额支付等柜面操作风险重要方面。

(4) 加强信息技术应用,持续改进检查方式方法。提升系统在风险管理中的控制作用,如OCR、柜面监测、出纳管理综合系统;有效落实对账管理、确保客户资金安全;进一步加大柜面操作风险检查的力度,以不影响柜面正常业务经营为前提,尽量采用非现场检查,通过规范不同业务的检查流程或编写检查指引,提高各类检查特别是现场检查的质量效

率及各类检查的有效性,避免检查失败。

(5) 高度重视整改,加大处罚力度。对柜员差错特别是“屡查屡犯”的柜员进行全银行排名通报;对近年来内外部检查和审计、稽核监测发现的问题,未整改的要重点跟踪,确保整改落到实处,并要安排回访突击抽查;要通过无差错加分、有差错减分等各种方式落实差错责任,拉开有差错和无差错的距离,定期进行评比,与个人绩效挂钩,营造合规操作的氛围。

(6) 重视委派会计主管的培养和管理,增强营业经理(会计主管)的履职能力。一方面强化营业经理对柜员的现场监督工作,充分发挥其在风险防控方面的突出作用;对业务操作过程中出现的违规行为及时进行提醒和纠正,切实做好“事中授权”。另一方面加强责任检辅员与挂钩网点营业经理的交流沟通,提高营业经理对制度的解读能力并及时传导给柜员;对一些“屡查屡犯”的问题,在有效跟踪、落实整改的同时,还应提高柜员对制度的执行力,引导员工提高按章办事的自觉性,从根本上避免不同形式的“屡查屡犯”。

(作者单位:中国建设银行股份有限公司嘉兴分行)

责任编辑 陈利花

● 词条

销售式租赁

销售式租赁又称为非节税租赁或租购,是指不能享受税收优惠的租赁。例如,厂商以促销为目的,承租方最终拥有租赁设备所有权的租赁方式,形式上类似于分期付款。这类销售式租赁在考虑租赁以税收为基础的国家的税法上通常被当作分期付款交易来对待。而另一些国家(例如我国、日本)的租赁业务不是以税收为基础的,即租赁双方不能从税务方面获得特别的好处,只是将租赁作为一种融资手段而已,因此,这些国家的租赁交易往往都是销售式租赁,即租赁期满,承租人以名义货价留购租赁物并取得所有权。凡符合以下其中一项者,即视为销售式租赁:①租金中有部分金额是承租人为获得资产所有权而专门支出的。②在支付一定数额的租金后,资产所有权即自动转移给承租人。③承租人在短期内交付的租金,相当于购买这项设备所需要的大部分金额。④一部分租金支出实际上是利息或被认为相当于利息。⑤按名义价格留购一项资产。⑥租金和留购价的总和接近购买设备的买价加运费。⑦承租人承担出租人投资损失的风险。⑧租期实质上等于租赁资产的全部有效寿命。