

# 商业银行基层机构如何防范柜面操作风险

毛志明

(中国建设银行股份有限公司白银分行 甘肃 白银 730900)

【内容摘要】自1587年意大利威尼斯银行诞生以来,风险就与商业银行始终相伴。从某种意义上讲,商业银行就是“经营风险”的金融机构,商业银行能否妥善控制和管理风险,是决定其成败的关键。操作风险作为商业银行的八大风险之一,是商业银行基层机构面临的最具有普遍性的风险。而柜面业务操作风险更是其重要组成部分。对于柜面业务操作风险的防范已逐渐得到各级商业银行管理者的重视,成为整体风险管理工作的第一道防线。本文通过阐述柜面业务操作风险概念、形式、风险点及其所产生的原因,提出了商业银行防范柜面业务操作风险的五项对策,以期对业界开展风险防范进行有益的探索。

【关键词】商业银行 柜面业务 风险防范

中图分类号 F832.332

文献标识码 A

文章编号 1007-9106(2012)07-0035-04

操作风险是商业银行基层机构面临的八大风险之一,而柜面操作风险是其重要的组成部分。从近年来商业银行发生的案件来看,大部分都是由柜面操作风险诱发的,因此,当前形势下,如何防范柜面操作风险已成为商业银行基层机构亟待解决的问题。

## 一、柜面操作风险的定义及表现形式

### (一)柜面操作风险的定义

巴塞尔银行监管委员会对操作风险的正式定义是:由于内部程序、人员和系统的不完备或失效,或由于外部事件造成损失的风险。而商业银行的柜面业务是商业银行各项业务操作的集中体现,也是最容易引发操作风险的主要环节,因此说柜面操作风险是商业银行操作风险的主要矛盾和主要方面。它是指商业银行前台进行柜面业务操作中由于不完善或有问题的内部程序、员工和信息科技系统,以及外部事件所造成损失的风险。

### (二)柜面操作风险的表现形式

根据操作风险发生的频率,《巴塞尔新资本协议》将其分为七种表现形式,从柜面业务操作风险的内生性来看,其柜面操作风险的表现形式有:

#### 1.操作失误型

操作失误主要是指柜员在业务操作中由于责任心不强、业务素质不高、工作不认真或偶然失误等原因造成的柜面业务操作风险事件。如受理客户取款业务办理成存款业务,造成现金短款差错,给银行带来一定的损失。

#### 2.主观违规型

主观违规是指在熟知流程和制度规定的前提下,随意简化操作流程的行为,如柜员在办理现金支付时,不坚持“先记账后付款”的原则,而是逆流程操作,会因客户资金不

足,导致银行现金短款的事件。

#### 3.内部欺诈型

内部欺诈是指柜员因其自身需要得不到满足的情况下,受其思想状况、道德修养、价值取向的影响,放弃法规制度、职业道德,以满足个人的需要。如上门收款人员收款不入客户账、自助设备清机加钞单人操作、现金专管员挪用库款等风险事件,会给银行和客户造成很大的损失。

#### 4.外部欺诈型

外部欺诈是指柜员在办理业务的过程中被客户用欺诈的手段所利用而造成的风险损失。如近年来发生的客户在汇款时,利用系统到账的时间差,要求柜员退汇;客户申请开户时提供虚假证件,客户用伪造、变造的票据恶意欺骗等风险事件给银行造成了不可弥补的损失。

## 二、柜面操作风险的主要风险点

从商业银行基层机构日常实践来看,柜面操作风险易发的主要部位在于柜员管理、现金管理、单证管理、账户管理、印鉴管理、授权管理等环节。归纳起来,主要体现在五个方面:

### (一)柜员管理

柜员管理方面的风险主要表现在:

1.岗位设置不合理。部分基层机构由于人员紧张,在岗位设置时未坚持不相容岗位相分离的原则,造成混岗操作,如记账人员担任客户对账工作、上门收款人员从事记账工作、现金调拨柜员从事自助设备清机加钞工作等。

2.岗位权限设置不合理。部分基层机构为了满足弹型排班等需要,在设置柜员权限时未能坚持权限最小化的原则,造成超权限操作,如予以管理人员经办权限、予以现金专管人员经办柜面对公对私业务的权限等。

\* 作者简介:毛志明,中国建设银行股份有限公司白银分行党委委员、副行长,经济师。

3.重要岗位轮换或强制休假制度执行不到位。按照商业银行相关规定,重要岗位人员从事该岗位工作一定年限后要要进行岗位轮换或强制休假,但在执行制度中往往流于形式。如上门收款人员、现金专管员、管库员等岗位人员超期限服役。

4.柜员代理客户办理结算业务或代客理财。表现在内部员工代客户保管印章、密码、票据(凭证)或代客户补盖票据(凭证)上的印章、填制凭证、办理现金存取业务或代客户办理基金、保险、贵金属、理财产品投资等。

5.柜员利用工作之便为自己或近亲属办理银行业务。

6.柜员离岗未退出业务操作系统,被他人进行操作。

#### (二)现金管理

现金管理方面的风险主要表现在:现金柜员尾箱未双人清点、双人封箱,离岗后钱箱未加锁或虽加锁但未妥善保管,自助设备清机加钞未执行双人操作,上门收款现金不及时入账,未经授权办理大额存取款业务,未审核客户身份证件办理大额现金存取款业务;无支付凭证或者使用商业银行内部凭证办理客户单位资金支付业务;未能识别而收入本外币假钞或者变造币等。

#### (三)账户管理

账户管理方面的风险主要表现在:柜员为无证件或者未获得相关批文的客户开立账户,印鉴管理不严格,印鉴预留不全或企业内部人员以虚假证明更换开户印鉴;企业网上银行开户注册时,未核对客户、账户资料的真实、合法、有效性等;恶意查询并且盗取账户信息,伪造或变造支票凭证,柜员不按规定办理冻结、解冻、扣划业务,造成单位或者个人账户资金转移;无变更申请书和单位主管部门证明文件为存款人办理变更账户名称、法定代表人,利用开户单位注销账户时应收回作废的支票,加盖伪造印鉴,对外出具支票等。

#### (四)重要单证和重要物品管理

重要单证和重要物品管理方面的风险主要表现在:单证管理员领取重要空白凭证不入账或者少入账,对外开具虚假单据;柜员代客户签发或填写应由客户办理的重要单证,不按规定进行账实核对,未及时发现重要单凭证丢失、被盗;对作废或停用的重要空白凭证不及时上缴、销毁;在重要空白凭证上预先加盖印章,会计印章未坚持“谁保管、谁使用、谁负责”的原则,而是混用,会计印章未专匣上锁保管等。

#### (五)授权管理

授权管理方面的风险主要表现在:授权柜员授权时不认真审核凭证和账务,致使授权制度流于形式,交易业务做不到事中授权,大额现金取款不严格按照规定审批,自制凭证或调整有关账户信息不经有权人审批;资金调拨业务不经有权人审查授权;未认真审查账户余额及信用等有关信息即出具资信证明等。

### 三、柜面操作风险的成因

柜面操作风险属于商业银行可控范围内的内生风险,从发生的风险现状来看,其形成的原因主要有:

#### (一)人员方面的因素

1.管理方面的问题。一是基层机构负责人或监管人员对于柜面业务管理不当导致风险点的产生。如柜面人员岗位职责不清,无法形成有效的岗位监督和制约,柜员尾箱、ATM检查流于形式,授权人员不认真审核授权事项及相关要素,使授权与监督形同虚设等;二是有关文件、制度在基层机构不能够及时传达,对柜面人员培训、指导力度不足;三是上级分行相关业务部门对于基层机构的管理缺乏统一协调,形成风险管理的空白点。如业务部门的一些新产品、新业务在推广过程中往往是只制定业务管理办法、操作流程,而对这些业务和产品在推广使用过程中的监督检查、风险防范等过问不多;四是检查督导不够,检查人员在检查时不能认真、细致核查每一个关键业务点,只是走走形式、应付差事,使得应该发现的问题未被发现,客观上造成风险隐患不能及时排除;五是基层机构重视营销指标的考核,放松对风险的管控。

2.操作方面的问题。一是柜员数量与业务量不匹配,造成操作疲劳,导致对风险事项的识别能力下降。在商业银行数据系统大集中后,一般业务都是柜员单人为客户提供金融服务,业务品种多,业务量大,劳动强度超负荷,在高压下,稍有放松就会形成差错;二是柜面人员由于业务素质较低,责任心不强,办理业务时逆流程或减流程操作,执行内控制度不合理,从而造成业务隐患;三是柜员安全意识不强,缺乏岗位制约和自我保护意识;四是激励约束机制不健全,柜面员工考核激励办法不科学,在现行体制下,商业银行对基层机构的考核注重营销指标,偏向于营销人员,而忽视柜面人员,从而造成柜员将主要精力用在营销上,而忽视了业务质量,潜在的风险越积越重;五是个别柜员受社会环境的影响,经受不了诱惑,置银行制度甚至国家法律于不顾,想方设法利用工作之便,铤而走险,违反规章制度和操作规程,侵占银行或客户资金,牟取私利,由此带来操作风险,这些年发生的一系列案件足以说明这个问题。

#### (二)制度方面的因素

##### 1.操作风险理念尚未健全

一是操作风险管理理念上的偏差制约了管理实践。各基层机构尽管制定了操作风险防范的措施,但对操作风险管理理念仍然没有形成一个全面的、系统的认识,仅仅停留在操作性风险或操作中的风险,认为各种操作风险事件之间是孤立的,无法对其计量等。这种认识上的局限性不但造成对操作风险理解上的误区,也制约了基层机构对操作风险管理的具体实践。

二是操作风险防范意识不强。从近年来的许多案件事故看,环节控制流于形式,规章制度形同虚设。有的基层机构对柜面业务操作风险的普遍性、长期性缺乏足够认识,容易把出现的柜面业务操作风险事件看成是偶然的、局部的,因而存在侥幸心理,导致对柜面业务操作风险的管理重视不够,缺乏强化内部控制的自觉性和主动性。

##### 2.规章制度不完善和执行力不强

规章制度是员工行为的准则和业务操作的规范,基层机构的一切活动都要严格按照规章制度执行。

随着改革步伐的加快和新产品、新业务的开发,基层机

构原有的业务流程和管理制度已经不太适应变化了的新形势,制度“空白点”不断出现。另外,基层机构在制度执行上不是原原本本、不折不扣,而是存在一定的偏差。

一是制度建设跟不上产品开发和业务发展的步伐。很多情况下往往是先开展业务,后制定规章,内控制度缺乏系统性,并且存在一定的滞后性,一些不法分子便乘虚而入,引发操作风险。

二是规章制度培训不到位。有的员工知识老化,对目前很多新业务知其然不知其所以然,对风险点没有准确认识到位;有的新员工入行缺乏应有的培训,把习惯性做法当作制度来执行,存在防范风险的盲区。

三是过度依赖事后控制,事前、事中控制不足。个别机构负责人对于过程控制重视不足,比如授权时不认真审核相关要素导致授权流于形式。

四是问题的整改效果不强。基层机构对于检查发现问题的整改仅仅局限于就事论事,同质同类问题屡查屡犯,整改的力度和深度不够。

### 3.操作风险管理机制存在缺陷

一是基层机构操作风险防控体系尚未真正形成合力。虽然商业银行基层机构建立了委派会计主管、风险经理、纪检监察特派员三位一体的风险防控体系,但由于上述三个岗位分别隶属于不同的管理条线,相互间协调性不强,这种分散管理使上级行无法及时了解基层机构操作风险的整体状况,有些操作风险因无人管理而陷入真空状态。

二是柜面业务内控制度不完善。如基层机构未能科学合理地设置与业务发展相适应的岗位;对基层机构负责人缺乏有效的监督制约机制,业务处理缺乏有效制约,授权管理环节较为薄弱,一些相对重要业务不经过授权即可办理,存在风险隐患。

三是机控体系还不尽完善。防范柜面业务操作风险,必须正确处理好“人控”与“机控”的关系,充分发挥科技手段的控制作用,实现对重点业务、重点环节和重点时段由“人控”到“机控”的转变,而目前对于柜面操作风险的防范在一定程度上仍然需要人为地进行控制,“机控”的目标尚未完全实现。

### 4.经营指导思想存在误区

一是部分基层机构没有完全树立科学的发展观以及“内控优先、审慎经营”理念,片面强调发展速度,盲目追求规模扩张,对操作风险讲起来重要、做起来次要、忙起来不要。如有的基层机构将目光聚焦在各项业务产品等硬指标上,将大量的人力、物力、财力投入发展,忽视了操作风险的防范。当上级的考核激励政策与操作风险管理发生冲突时,基层机构负责人就会出于自身利益最大化,不惜代价去完成考核目标,从而产生不必要的风险。

二是由于基层激励机制难以充分发挥,基层的管理者只能用原始的说教和罚款来贯彻银行的各项规章制度,造成:一方面基层机构负责人工作被动,效率不高;另一方面柜面人员“逆反”心理严重,工作不主动,责任心不强,成为差错事故的发生根源之一。

## 四、防范柜面操作风险的对策

通过以上对柜面业务操作风险产生原因的分析,我们可以看出柜面操作风险在现有商业银行基层机构运营模式中非常普遍。因此,认真研究防范商业银行基层机构柜面业务操作风险的措施显得尤为重要,主要应采取以下五个方面的对策予以改进。

### (一)加强人员管理,培育风险控制文化

1.坚持以人为本,建设内部风险控制文化。一是要强化操作风险意识,营造良好的内控氛围,让所有员工都具有风险管理意识;二是发挥员工在操作风险管理上的主观能动性,尊重并听取员工在风险管理上的意见和建议,构建充满活力的机制,做到人尽其才,形成奋发向上的氛围;三是制定风险管理所要实现的目标和发展战略,让员工有一个明确和良好的预期,以振奋精神,凝聚人心;四是建立全面、科学、可操作的风险管理激励约束机制,充分调动员工加强风险管理的积极性和主动性。

2.加强风险意识教育。一是注重员工思想道德的培育、法律意识的培养及工作技能的培训,使其自觉遵守各项规章制度和操作规程,杜绝麻痹大意的思想,不给任何犯罪分子留可乘之机;二是把合规教育与员工的职业成长紧密结合起来,通过制度、培训、交流相结合,不断提高员工的合规意识;三是抓好整肃行风行纪和各类案件的警示教育,有针对性地解决员工在思想作风、经营作风和工作作风方面存在的突出问题;四是落实对员工行为排查制度,对已发现的有经商办企业、从事第二职业、赌博、不正常交友等问题和现象的员工要予以密切关注,力求将各种隐患消灭在萌芽状态。

3.不断更新员工特别是基层机构负责人的操作风险管理理念,建立良好的风险管理文化,正确处理风险防范和业务发展之间的关系,提高操作风险管理的能力。在拓展业务时,必须坚持内控先行的原则,将安全性这一目标自觉融入到日常工作中。

4.加强对柜员业务规章制度的培训和辅导工作,提高业务素质。商业银行要高度重视基层机构柜面员工的业务培训,采取“走出去、引进来”、集中与分散相结合的方式,通过岗位培训、脱岗培训,对员工进行全面的、系统的业务培训,使其成为专业化的人才。

### (二)强化内控建设,切实提高制度执行力

1.进一步完善柜面业务内部控制制度。一是建立必要的职责分离,以及横向与纵向相互监督制约关系的制度,明确关键岗位、特殊岗位、不相容岗位及其控制要求,整合、梳理现有内部管理制度;二是统一业务标准和操作要求,完善并强化其风险管理作用,务求覆盖所有业务环节和风险点;三是建立并保持柜面业务应急预案和程序,确保业务持续开展,包括岗位责任制度、授权审批制度、业务操作制度、责任追究制度、突发事件控制制度等。

2.规范业务环节的内部控制。一是在内控制度层次上,改变将内部控制单纯视为对员工工作的一般要求的状况,将其上升为法律、法规、制度,建立严密完整的分级授权体系,对不同重要程度的业务进行不同层次的业务授权;二是在内控对象上,改变对员工控制制约较多(下转第41页)



其对当代国际关系的实践与变革具有显著的建构意义。所以,多样文明和谐共处的范式表达既凝聚了中国人民对国际和平与发展的美好向往,又展现出中国在国际事务中负责任的善意和建设性的大国风范。

《国语·周语》中有“武不可黷,文不可匿”之言,《国语·郑语》中有“和实生物,同则不继”之语。中国外交主张多样文明的和谐共处,也是对中华优秀传统文化和民族精神——重和去同思想的高扬光大。重和去同思想寓意着中华民族广阔的胸襟、海纳百川的气度,它期待不同文化、不同文明的交相渗透、兼容并包和遐迩一体,它追求“万物并育而不相害,道并行而不悖”的“太和”极境,而它表现的则是“有容乃大”的宏伟气魄<sup>[10](P353-355)]</sup>。重和去同的思想崇尚贵和,完全合乎“天之道”即人类社会、文明变迁的规律,因而必然体现多样文明和谐交往的人文精神,也必然为世代中国人所传承。多样文明和谐共处的愿景预设,充分展现了当代中国外交秉承中华传统,重和去同,宣德于外的和平品格,所树立的

正是世界中的中国致力于和平与发展的国家形象。

参考文献:

- [1]彭树智.阿拉伯国家史[M].北京:高等教育出版社,2002.
- [2]马克思恩格斯全集[M].北京:人民出版社,1974.
- [3]何言宏.中国书写:当代知识分子与现代性问题[M].北京:中央编译出版社,2002.
- [4]比尔·盖茨.未来之路[M].北京:北京大学出版社,1998.
- [5]潘一禾.文化与国际关系[M].杭州:浙江大学出版社,2005.
- [6]张骥.国际政治文化学导论[M].北京:世界知识出版社,2005.
- [7]江泽民论有中国特色社会主义(专题摘编)[C].北京:中央文献出版社,2002.
- [8]毛泽东外交文选[C].北京:中央文献出版社,1994.
- [9]周恩来外交文选[C].北京:中央文献出版社,1990.
- [10]张岱年,方克立.中国文化概论[M].北京:北京师范大学出版社,1994.

(上接第37页)对管理层控制制约较少的现象,确保内控能够涵盖内部管理和经营活动的各个层次和各个方面;三是在内控岗位管理上,加强内部岗位责任制,力求岗位目标实施量化考核,重要岗位尽量单设,各岗位和部门相对独立,达到内控所需的双重控制和交叉检查,所有部门都应共同参与对操作风险的管理;四是在内控业务环节上,对柜面新业务、新产品的推广,要在充分研究、试点的基础上,事先制定较为完善的制度和操作规程,再进行全面宣传推广,以有效评估和防范在新业务和新产品上形成的操作风险。

3.加强岗位职责和业务权限的制约、制衡。一是要建立强化相互制约的柜面业务岗位职责,加强授权、分权管理,通过科学合理分配责权利,使不相容岗位的业务人员岗位职责相分离;二是要进一步强化委派会计主管在营业网点各项柜面业务的事中授权管理,建立会计主管柜面业务授权的权威性,通过抓好会计主管的授权、管理、培训、考核等措施,真正发挥会计主管在基层机构的堵关把口的作用,防范经济案件事故的发生。

4.健全柜面业务操作风险监控体系。建立科学有效、防患于未然的能覆盖所有柜面业务和岗位的事前、事中、事后检查监督防范体系,既要対违章违规行为进行严肃处罚,也要进一步落实和强化监督岗位责任制。一是重视日常监督检查,加大对柜面业务风险点的监督检查力度,构筑自上而下的条线专业检查监督防线。上级行内控管理部门根据所辖业务范围内各类经营风险,定期或不定期组织开展全面、重点、专项检查,特别要加大“五一、国庆、春节”等节日期间对现金、重要单证、贵金属等重要物品的突击检查力度;在基层机构范围内,委派会计主管要强化监管职能,充分发挥其防范日常业务风险的主要防线作用。二是检查监督要建立和完善纠错机制,实施有效的纠正和预防措施,建立一个持续的、循环的柜面业务操作风险改进过程。首先由责任单位或责任人対现有问题制定整改计划和措施,消灭现有风险管理不符合项,并针对问题产生的根源采取纠正措施和预防措施,杜绝类似问题再次发生;其次由监督管理部门対问题整改情况进行跟踪验证,对措施不落实、整改不彻底现象及时督促,并采取相应处罚措施,直至整改完毕。三是充

分发挥事后稽核监督职能。由合规性稽核向合规性稽核与风险性稽核并重转变,突出风险性稽核。四是以柜面业务实时监测系统、事后稽核系统、账户管理系统、集中对账系统等监测系统务平台,运用科技手段,加大非现场核查监控力度,发挥系统性机防作用。

### (三)逐步完善操作风险管理体系

健全有效的操作风险管理体系是基层机构经营运作的坚实基础,也是商业银行安全性原则的重要体现。

1.健全柜面业务操作风险监控体系。充分利用柜面监测、事后稽核、内外部审计检查等成果,针对性进行管理。

2.提高基层机构操作风险防控体系的协调性。建立基层机构委派会计主管、风险经理、纪检监察特派员向上级分行主管部门的信息报告制度,通过定期沟通,采取有效措施将本机构存在的有关风险隐患一一排除。

3.充分发挥风险控制的主体作用。柜面人员和委派会计主管是柜面业务操作风险识别和控制的主体,要从责任主体的角度研究分析柜面人员履行风险控制的目标、责任、环境、能力和条件,在日常工作中加强过程控制,特别把授权审核这一关键环节。

4.加强业务检查发现问题库建设,建立识别与度量柜面业务操作风险的机制。商业银行二级分行的管理部门要对发生的每一次柜面业务操作风险事件进行监控和记录,分析导致每次风险发生的因素和产生风险的环节点,度量这些因素对风险的具体影响,同时对风险程度进行数量化的度量记录,不断积累风险识别的经验。

### (四)进一步完善绩效考核机制

逐步改变传统的绩效考核办法,提高资本对风险的敏感程度,强化经济资本约束,增加对柜面业务操作风险经济资本指标的考核,贯彻短期收益和长期收益兼顾、风险和收益并重的全面平衡发展的理念,从绩效考核和激励机制上促使全员关心柜面业务操作风险。

参考文献:

- [1]肖建霞.基层商业银行柜面操作风险分析[J].金融实务,2010(1).
- [2]研究国有商业银行柜面业务操作风险[Z].