

建机制 促执行

我行内控“千分制”考核“三高一好”成效显著

【编者按】为进一步强化制度执行力,切实提高案件防控能力和内部控制管理水平,我行从2010年起在全辖范围内推行了内控考核“千分制”考核机制(以下简称“千分制”),并将考核结果作为年终考核与奖励的重要依据。经过3次考核,“千分制”在促进基层支行在自觉提高制度执行力和风险防范能力方面凸显的成效十分显著,已成为我行促进内控管理的重要法宝。编者拟通过介绍内控考核机制建立的背景、过程、目的和意义,采编部分支行的工作经验,以及广大员工的看法和建议等,促使各单位、各岗位人员充分认识建立健全内控考核机制的必要性和重要性,不断强化自我监督和整改,切实提高内部控制管理水平。

背景篇

全面量化考评,助推内控管理水平提升

外部背景:银行业内部控制是商业银行为实现经营目标,通过制定和实施一系列制度、程序和方法,对风险进行事前防范、事中控制、事后监督和纠正的动态过程 and 机制。因此,如何获取利益、规避风险,已成为银行业头等重要的问题。2004年12月,中国银监会颁布了《商业银行内部控制评价试行办法》,旨在通过开展对商业银行内部控制的评价,督促其进一步健全内部控制机制,完善内部控制体系,形成风险管理的长效机制。2007年7月,中国银监会颁布了《商业银行内部控制指引》,明确了商业银行内部控制的基本要求,并对授信、资金业务、存款和柜台业务、中间业务、会计、计算机信息系统的内部控制等方面提出了具体的指引。

内部背景:2011年12月23日,我行正式改制为农村商业银行。改制成功后,无论是企业自身发展还是外部监管指标,都对我行内控管理工作提出了更高的要求,强化内部管理、加强内部控制,不仅是建立现代金融企业的需要,也是加快业务发展、提高综合竞争力和抗风险能力的需要。为真实反映我行内控管理水平,实施差别化管理,并以此激励、约束各支行,全体员工主动参与内控管理当中,有效防范各类风险和案件,有必要建立一套公平、全面、量化、综合的考核机制,“千分制”应机而生。

“千分制”即是将内控考核总分以1,000分计算,各专业考核实际得分乘以该专业在内控总分的权重分值之和计算考核总成绩,考核结果与被考核单位管理人員的任职与薪酬相挂钩,与被考核单位和人員的绩效奖励相挂钩,以此促使各单位自觉强化内控管理,各岗位员工自觉执行制度,从而实现内控管理水平有效提升的一种考核机制。

内控考核千分制工作由总行内部控制管理委员会直接领导,检查人員由各职能部门和支行业务骨干组成,对总行内部控制管理委员会负责。内控考核千分制工作以“公平性、公正性、客观性、综合性”为四大基本原则,划分为国际业务、会计结算、计划财务、个人金融业务、小企业业务、信贷管理、人力资源、行政办公、法律合规、安全保卫、审计监察等11个专业类别进行考核,并通过科学地划分各专业权重、细化各项评分标准、制定考核依据,采用形式多样的考核手段等,对各行支行内控管理情况进行分析、评价,较为准确地反映各支行内控管理的实际水平。

发展篇

从无到有,渐行渐优

2010年3月起,我行着手准备开展内控考核,在明确思路、召开项目启动会议、明晰工作机制和考核方案、组建稽查大队和下发实施方案、组织模拟考核等准备工作的基础上,我行于11月29日-12月7日,分三个检查组对辖内各支行开展了首次“千分制”现场检查。现场检查结束后,经考核评分、被考核单位复议、复议回复等考核程序,最终确定了各被考核单位的得分和排名结果。2011年,在改制工作压力大的情况下,我行还克服困难于4月和12月组织实施了两次考核。2012年4月,在对前三次考核进行认真总结并对“千分制”考核方案及评分表进行修订、完善的基础上,我行对辖下13个支行开展了第一次综合风险排查。

“千分制”实施2年多来,经历了从零开始、摸着石头过河、日趋完善和成熟的发展过程。在实施过程中,我行注重及时总结经验,不断对考核机制进行完善、优化,提高考核成效。

优化措施之一:引入平时成绩,反映真实水平。内控考核实施初期,内控考核水平通过一年两次正式检查来决定,存在“一试定终身”的弊端,内控考核结果并不一定能充分反映各支行内控管理的真实水平。为进一步强化考核效果,2011年开始,我行在千分制工作中引入平时成绩,按平时成绩占30%和集中考核成绩占70%计算总成绩。2012年,我行进一步加大了平时成绩的比重,平时成绩和集中考核成绩各占50%。平时成绩主要从各有關部門组织开展的专业检查和内部控制管理委员会组织开展的综合风险排查中综合评得,最大限度地反映各支行的内控管理情况。

优化措施之二:丰富检查方式,提高考核效率。在2011年第二次内控考核中,我们对信贷业务专项试点采取了非现场的检查方式。从检查实际来看,非现场检查在组织上更方便快捷,在人力和时间的控制上更灵活主动,且一定程度上减轻了支行的接待压力。2012年的首次检查,我们进一步铺开非现场检查的范围,将信贷管理、小企业业务等两个专业全部纳入非现场检查。

优化措施之三:推行风险分级,体现差别管理。为更真实地反映各支行的内控管理水平、突出风险管理理念,2011年开始,“千分制”将发现的问题按照风险大小对应不同的扣分标准和扣分分值,体现“突出风险、抓住重点”的评分原则。2012年,我行内控考核将各支行出现的重大差错事故、较严重的违规违纪事件、发生内外部案件等纳入考核范围,实施相应扣分处理;对于通过加强内控管理,主动发现或防止重大违规违纪行为发生,并及时向总行上报的,给予相应的奖励加分,以促使各支行切实做好案防工作,提高内控管理水平。

成效篇

内控水平提升 “三高一好”收效明显

“千分制”考核,形象的说是全体员工的前面放了一“把尺子”,后面放了一“条鞭子”,内抓管理、外强服务,通过深化“千分制”考核,极大地促进了全行内控管理水平的提升,收到了“三高一好”的明显效果。

支行内控管理意识明显提高。在内控考核千分制激励约束机制作用下,各支行都高度重视内控管理工作,部分支行建立了责任落实和处罚机制,将每项业务的内控管理措施、管理责任细分到经办人員。同时,为争取获得好的考核成绩,大部分支行在考核前期均对照评分表积极开展自查,并加班加点进行整改,及早发现并堵塞了风险漏洞。

员工风险防范意识和制度执行力持续提高。由于各支行将管理和执行责任层层落实,员工工作积极性和工作效率明显提高,合规和风险意识明显增强,制度执行力得到了明显提升。

客户满意度不断提高。“千分制”将网点服务纳入平时成绩,通过考核,网点不断优化服务环境和提升服务水平,企业形象更加深入人心,客户满意度不断提高。

全行内控管理呈“良好”发展态势。随着内控考核千分制工作的深入推进,总行职能部门开始有意识地利用这一平台加强对支行的业务管理,提高了业务管理和监督水平。各支行自觉加大了内控管理工作力度,制度执行力和内控管理水平明显提升。考核结果与绩效奖励的挂钩,有效促进了员工进一步增强遵章守纪、按章办事的自觉性和主动性。通过检查和整改,全行内控管理工作呈现良好发展态势。(总行案件防控领导小组办公室供稿)

经验篇

高标准、严要求,力促内控提升

在“千分制”考核中,平洲支行以内控考核作为强化内控管理的突破口,全面制定和强化内控管理的各项措施,在取得内控考核好成绩的同时,也提升了自身的内控管理水平。

一、制定约束与激励并举的考核机制,促使内控工作层层落实、责任到人,营造你追我赶、共同提升的良好氛围。

根据总行的内控管理要求,平洲支行结合自身实际,制定了与全员绩效挂钩的年度考核方案。对营业网点的考核,每月按照总行内控考核千分制扣标标准将常规检查、专项检查、安全检查、服务检查、合规和反洗钱检查、事后监督、国际业务及人力资源等八方面检查发现问题作相应扣分,扣分情况每月公布,年末以网点为单位按累计扣分进行排名;对各部门的考核,直接以总行内控考核扣标情况进行排名。通过扣分情况的通报、排名和与绩效挂钩等方式,进一步提升了员工制度的执行力,确保了日常各类业务依法合规开展。

二、建立自查自纠机制,确保日清月结,及时发现問題,堵塞漏洞。

平洲支行按照内控考核千分制的考核内容制定了自查自纠机制。一是要求各营业网点每日班后由柜员互相交叉检查当天所办业务,做到日清月结;如果当天业务特别繁忙则最迟一周内完成,避免积重难返;客户经理及客户经理助理信贷资料员按计划开展自查,及时上报自查进度。二是对自查自纠情况做好登记,并由支行内审组负责自查质量的抽查,进一步

争鸣篇

支行员工对“千分制”的看法和意见

支行员工是“千分制”最直接的被考核者,对于“千分制”考核,支行員工是如何看待,又有怎样的好建议呢?

看法和体会:

1、内控考核工作深入到业务操作、内部管理、制度执行、案件揭露的各个环环,以客观事实为依据,揭露违规问题,使操作风险和经营管理风险能够被全方位、多层次地揭示,放大了行内各项规章制度传导效能,风险监控效应得到了进一步提升。

(丹灶支行 欧少卿)

2、谈及内控考核千分制检查,大多数的员工都曾惶恐不安。因其检查范围细致、涉及面广,评分与每个员工的绩效挂钩而闻名。在我看来,内控考核千分制检查是鞭策我行向前发展的动力,是鲶鱼效应的典型表现,因为有了内控考核千分制这样的“鲶鱼”才使整个企业充满了生命力,才能一路不断向前发展。

“勿以善小而不为,勿以恶小而为之”,我认为这句话是对内控考核千分制最好的诠释。只要我们平时的工作中多做一些细致,多做一些“善”,少一份侥幸和偷懒的心理,认真办好每一笔业务,又何惧千分制检查呢?

(罗村支行 李明)

3、转眼内控考核千分制机制已实施了近三年,实施以来因考核严格、考核排名等等,使员工感受到一定的压力,部分员工可能还存在一些负面的看法。但是我们应该看到,内控

平洲支行按照内控考核千分制的考核内容制定了自查自纠机制。一是要求各营业网点每日班后由柜员互相交叉检查当天所办业务,做到日清月结;如果当天业务特别繁忙则最迟一周内完成,避免积重难返;客户经理及客户经理助理信贷资料员按计划开展自查,及时上报自查进度。二是对自查自纠情况做好登记,并由支行内审组负责自查质量的抽查,进一步

步把握好业务风险控制关。通过人人参与的形式,有效实现了风险控制关口前移,大大减少了业务差错和违规行为。

三、每月召开业务培训会议,不断提升员工业务水平,提高制度执行力。

平洲支行每月召开一次网点责任人、会计主办、专职中台及新工业务培训会议,由特派会计、特派审计员以及各业务线负责人对相关业务内容进行讲解和培训,及时指出落实不到位或易被忽视的制度,对制度理解不清晰的进行现场答疑、讨论。同时,平洲支行还将培训内容印成小册子,下发员工进行学习。通过近两年的培训,员工的风险意识不断增强,业务水平大幅提升。

四、不断提高内审监督力度,确保各项制度及时、有效落实执行,各项业务流程操作规范。

平洲支行充分发挥支行内审组的监督作用。一是及时开展有针对性的专项检查,严密把控重要风险。二是及时向管理层提出有针对性的内控管理意见。三是不断完善内审队伍建设,确保内审监督实效。四不断加强内审组与其他部门、业务线的沟通合作,形成合力,共同提升内控水平,提高抗风险能力。

“千分制”的推行,对平洲支行全体员工提出了更高的标准和更严格的要求,近两年,全体员工齐心协力,通过抓培训教育、开展自查自纠、处罚与激励并举等手段,全行的内控水平和案防能力得到了大幅提升。

(平洲支行供稿)

本版采编 冯雅婧

我行第一次党员代表大会胜利召开

选举产生中共南海农商银行第一届纪律检查委员会 明确今后五年党建工作方向

本报讯(记者 冯倩如)6月13日,中国共产党广东南海农村商业银行股份有限公司第一次代表大会在农商银行大厦3楼会议室召开。全行98名党员代表出席了会议。会议认真总结了上一届党委和纪委的工作情况,选举产生了中共南海农商银行第一届纪律检查委员会,并形成了相关决议。

按照程序,大会首先召开了第一次党代会预备会议,张应其副行长代表本次党代会代表资格审查小组对出席会议代表的有关情况作说明。会议通过了主席团成员、执行主席和秘书长名单以及代表资格审查报告。

会议在庄严的国歌声中开幕,代表们认真听取了肖寒党委书记所作的题为《振奮精神,抢抓机遇,开拓创新,为开创南海农商银行发展新局面而努力奋斗》以及叶绍波纪委书记所作的题为《惩防并举,开拓创新,为南海农商银行改革发展提供坚强政治保障》的工作报告。

会议认为,过去五年,南海农商银行党委坚持以邓小平理论、“三个代表”重要思想为指导,深入贯彻落实科学发展观,以胜利完成农商行改革为第一要务,以广大职工群众的根本利益为一切工作的出发点和落脚点,在省联社党委的正确领导和地方党委的大力支持帮助下,充分发挥政治核心作用和党员的先锋模范作用,团结和带领广大党员和职工群众求真务实、攻坚克难、开拓创新,圆满完成了上一届党员代表大会提出的奋斗目标 and 各项任务,把握改革发展大局的能力持续增强,党组织自身建设卓有成效,和谐农信与文化建设全面推进。这不平凡的五年,为我们今后开展党建工作积累了宝贵的经验;一是上级党委的正确领导是我们取得各项优异成绩的重要保证;二是认真抓好党建工作是引领我行改革发展的强大精神动力;三是开展先进的文化建设是实现企业科学发展的软实力和竞争力;四是紧紧依靠和团结职工群众,是

推进企业改革发展的根本保证。

会议认为,本次党代会是南海农商银行成立以来首次召开的党代会,是行内政治生活的头等大事,改制任务完成后,南海农商银行已进入加快发展的关键时期,抓好今后五年的党建工作,对于南海农商银行实现科学发展和各项建设的全面进步意义重大。会议强调,今后五年,我们必须继续高举中国特色社会主义伟大旗帜,坚持以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导,深入贯彻落实科学发展观,坚持“改革、发展、和谐”主题,牢固确立党组织在金融企业中的政治核心地位,以解放思想为引领,以加强领导班子建设、干部人才队伍建设为重点,充分发挥党委的政治核心作用、党支部的战斗堡垒作用和广大共产党员的先锋模范作用,为实现南海

农商银行未来五年发展目标提供坚强的政治、思想、组织、人才和纪律保证。一要以完善现代金融企业制度为契机,进一步确立党组织的政治核心地位;二要坚持党管干部原则,完善党组织在选人用人中发挥主导作用的有效途径和办法;三要以发挥优势增强活力为目标,进一步创新党建工作的内容和方式;四要以营造良好发展环境为保障,进一步加强党风廉政建设;五要以夯实和谐基础为重点,进一步加强党的群众工作;六要加快探索企业文化建设的新途径,进一步发挥企业文化在推动我行科学发展的积极作用。

会议认为,南海农商银行纪委自组建以来,在总行党委和上级纪委的正确领导下,以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导,认真贯彻落实中央、

同心同德 奋力开拓

朝着现代商业银行的目标稳步迈进

——我行一届一次职代会暨工会会员代表大会顺利召开

本报讯 6月6日,我行第一届第一次职工代表大会暨工会会员代表大会在农商银行大厦3楼会议室隆重召开。会议审议并通过了《工会工作报告》、《关于调整职工医疗期待遇的议案》等2项议案,选举产生了第一届工会委员会委员、工会经费审查委员会委员、企业年金管理委员会委员、女职工委员会委员及劳动争议调解委员会职工委员。

总行副行长、工会主席张应其同志在《工会工作报告》中指出,自2007年以来,我行工会紧密围绕中心工作,充分发挥职工组织、引导、服务职工和维护职工合法权益的作用,引领广大职工切实贯彻我行经营发展方针,有效推动了我行体制改革过程中发挥的重要作用,肯定了全行员工过去一年所做的工作,要求全行以与时俱进的思想观念,奋发有为的精神状态和真抓实干的工作作风,同心同德,奋力开拓,朝着现代商业银行的目标稳步迈进,共同创造我们的幸福生活 and 美好未来。

经代表选举,张应其同志当选为工会委员会主席及企业年金管理委员会主任,李锐滔、邱剑华同志当选为工会委员会副主席,曾峰同志当选为经费审查委员会主任,熊立平同志当选为女职工委员会主任。

会议还对我行2011年度“双十佳”服务网点及服务明星进行了表彰。

(总行 徐文华)

图为肖寒董事长为2011年度十佳服务网点颁发牌匾

图为叶绍波监事长为2011年度十佳服务明星颁发证书

本版采编 冯倩如