

智慧风控夯基础 服务群众办实事

——各地邮政代理金融风控合规工作经验分享

习近平总书记指出:“安全是发展的前提,发展是安全的保障。”今年以来,中国邮政集团有限公司代理金融线条紧密结合党史学习教育,学史明理、学史增信、学史崇德、学史力行,深入开展“我为群众办实事”相关活动,服务基层;积极应对强监管、严监管和新业态下风险管理要求,按照集团公司“确保不发生重大案件和风险事件,不发生大额罚款和大额赔付,不发生重大负面舆情”的总要求,发扬斗争精神,扎实开展风控合规案防工作,取得较好成效。

2021年,中国邮政集团有限公司代理金融线条坚持底线思维,始终保持案防高压态势和层层压力传导,发案数量及案值、监管处罚笔数及金额呈“双下降”趋势。立足顶层设计,逐步建立起一套覆盖“风险控制指引、违规处罚、KPI考核评价、KRI数据分析”的内控制度与办法,出台《邮政代理金融风险合规KPI评价考核办法》,按季对各省(区、市)分公司开展风险等级考核评价,推进各省(区、市)常态化、靶向性提升风控质效。聚焦补短强基,扎实推进巡视、监管和审计发现问题整改“不断档”,本着“管业务必须管风险”“管业务必须管安全”的原则,当下改与长久立并举,一个问题一个问题去解决,一个任务一个任务去落实,做到“一剖析一整改一销号”,已基本完成问题整改,审计问题整改率为98.1%。狠抓顽瘴痼疾,开展屡查屡犯问题专项治理活动,建立“屡查屡犯问题销号整改制”,以压轧式、多频次的“回头

看”持续跟踪问题整改和问责,截至9月整改率为93%,同比提升5个百分点。靶向治理,突出关键风险的排查与治理,开展“员工信用卡使用风险回头看”,2021年问题同比减少74%,累计问责违规员工2019人,经济处罚297万元;对共计100976名理财经理、网点负责人、大堂经理等关键岗位人员开展专项行为排查,问责4824人次,经济处罚478.85万元;对江西、河北、贵州、内蒙古、新疆等省(区)分公司开展“高风险区域重点整治”,对北京、天津等8省(市)分公司开展全覆盖检查,揭示和处理大量风险隐患。“严管即是厚爱”,着力整治问责“宽、松、软”,邮银联合修订《员工违规行为处理办法》,年初出台《代理金融重大违规提级问责办法》,今年累计问责14751人,其中警告及以上纪律处分1676人,占比为11.36%;纪律处分人数同比增加897人,增幅为115%,形成有力震慑。强化大数据运用,提升风险防范预警能力,通过综合运用内外部大数据,构建“KRI关键风险指标分析”方法,对131个分公司机构、10.1万名员工开展“风险画像”;自建员工异常交易、大额交易快进快出、员工疑似登录客户手机银行、购买理财后当日赎回等风控数据模型,持续提升风险预警数据分析能力,有效增强了风险排查的针对性和威慑性。厚植合规文化,开展“以史为鉴、以案为鉴”案件风险大讨论活动,对历史风险案件端到端、全流程、各环节分析风险点,全国下发警示案例1919个;各级开展“一把手讲合规”3062场次,合

规演讲比赛1118场次;制作宣传教育视频2074个,绘制漫画1586幅;组织5万余人次参观警示教育基地1219场次;学习《小邮说法》系列违规问责警示教育动画片39万人次,营造“合规创造价值、合规从我做起”的合规文化。代理金融从最初的“建队伍、构体系、搭系统”,逐步推进至“做排查、抓考核、提能力”,持续加快推进“全面、全程、全员”的全面风险管理体系建设。

10月10日至14日,集团公司组织举办了“代理金融内控合规高级管理人员培训班”,共29省份、51地市分公司的人员参训,以雄厚授课师资、丰富教学形式,通过培训着力提升代理金融内控合规高管人员风险防范意识和风险控制能力。培训中,各省(区、市)分公司主要围绕“智慧风控建设”“我为群众办实事”进行了深入的经验交流分享。

云南省邮政分公司在推动代理金融业务高速发展的同时,高度重视内控案防工作,全省邮政内控案防基础管理水平稳步提升。

建立评价体系,强化合规管理KPI结果运用。根据全省代理金融内控合规管理的总体目标,从重点工作、难点问题、薄弱环节制定全省内控合规管理的综合评价KPI考核指标,多维度客观评价各州(市)分公司机构的风险管控水平。按季度通报州(市)分公司得分情况,及时总结推广优秀经验,并对排名后三的州(市)分公司下发专项整治通知,对持续两个季度排名后三的州(市)分公司由省分公司对其开展集中整治。通过对标各项评分指标,各州(市)分公司针对薄弱环节,逐条分析形成问题的原因,制定具体的整改措施,明确整改责任部门和责任人员,并对在合规管理工作中履职不到位的责任人员启动了问责机制,整改成效明显。

设立专项资金,开展合规管理“立标创优”活动。省分公司设立代理金融内控管理竞赛专项资金80万元,按季评选合规管理“标杆单位”及综合柜员履职“标兵个人”;按年度评选合规管理“优秀单位”“优秀个人”,开展代理金融网点合规操作百佳标兵劳动竞赛活动,充分调动代理金融风险内控管理人员和综合柜员的积极性,在合规管理、履职达标方面掀起“比学赶帮超”的热烈氛围。

开展管理创新,运用技术手段提高监督检查质效。一是推行技防抓履职,数据运用强监督。依托云南邮政企业微信公众号,开发了金融履职管理系统——综合柜员模块。实现综合柜员签到管理、履职提醒、问题录入、履职情况统计、信息发布、风险报告和建议收集等功能。综合柜员可以分时段通过手机对履职情况进行录入,后台系统实时收集数据并进行电子化统计;各级管理人员可通过PC机进行访问和下载相关资料,实时掌握综合柜员的履职情况,进一步综合化综合柜员履职过程管控;各级检查人员还可通过后台提取相关数据进行分析,筛选异常机构和人员,明确检查范围,适时开展有针对性的现场检查工作。二是强化员工行为排查管理。实现“4+2”排查管理,通过开发“金融履职—员工排查”模块,开展全年4次的日常排查,通过开发“云邮风控—员工信息管理”模块,开展全年两次的集中排查。实现金融类员工的个人、家庭、债务申报管理;实现员工的基础信息、家庭成员、持证情况、工作情况、资产情况、负债情况、涉法涉诉、经商办企业等多类数据电子化管理,实现员工原始数据、查询记录等影像资料的规范存储和便捷提取;各级管理人员可按照时间段查询员工的自查和被查记录,实时掌控本级及辖下机构排查工作的开展情况,强化了员工行为排查工作的过程管控;通过后台系统对员工排查数据的分析可指引检查人员运用于现场检查,增强了员工行为管理的延续性和现场检查的指向性。

甘肃省邮政分公司

强监督 严考核 筑牢风险防控根基

深圳市分公司

运用数据分析工具 完善模型排查方法

广东省深圳市邮政分公司充分利用集团公司针对案教训精准制导的宝贵数据源,并按照省分公司开发的排查数据分析工具和排查指引,于7月22日至9月30日对分公司457名关键岗位的人员开展全覆盖、多维度的行为排查工作。

一是使用自主研发的征信报告数据化系统功能,实现了将员工征信报告导入系统后自动形成数据化分类分析表格的功能,极大程度提高了征信报告排查的效率与准确性。二是结合基层实际并根据广东省分公司排查指引,进一步将4254条风险数据分类提取后有效指导基层,通过应用不同的排查方法提高排查效果。三是严格落实“两访”工作,其中,员工家访主要通过提前收集特别设计的《个人信息申报表》,了解员工的婚姻状况、经济收支、日常消费、理财投资等情况并与征信报告交叉验证后,再开展有针对性的家访;客户走访的主要对象是与集团下发的风险数据相关,且客户年纪50岁以上,并办过保险、理财的客户。该分公司通过编发《稽查人员/网点负责人对重点客户走访话术》并开展通关、提高稽查人员的客户走访能力,并对涉及数据核实的事项当面请客户签署“知晓书”,使数据排查深度直抵风险末梢。四是组织开展与代理金融网点负责人“一对一”谈心,通过向网点负责人了解有哪些员工是数据和征信均无异常,但日常似有隐忧的对象,并在后续工作中加大风险排查力度,共同将风险在萌芽状态得到有效的化解。五是持续多年对过渡客户资金的要求明确(“作为金融从业人员,只有本人与客户之分”)已深入人心,使员工在与客户往来类账户交易方面的思想认识与行为规范相匹配,减少偶发意念带来的挪用资金风险。

策划:陈鲁江 黄樱植
执行:陈雨軒

四川省分公司

坚持系统思维 构筑全面风控体系

四川省邮政分公司持续深化全面风险管理,从完善风控体系、数据风控赋能、打造专业团队、深化合规文化等方面不断推进风控转型。

顺应新阶段、新形势、新变化,完善风险内控管理体系,用三年时间打造“前瞻化、过程化、系统化”风控模式,设立年度目标规划,预计到2023年建成四川邮政特色的风险内控管理新模式;修订完善四川代理金融内控评价指标和模式,采取“市州自评+省分公司复评”方式,按季评估、年终修正,绘制风险地图,年度结果运用于市州战略绩效考核、合规先进评选。以多维度数据为引领,细化员工风险治理,以管“人”为核心,提高风控智能化。一是智慧管控员工行为。开展非现场管理评价,推进数据标准化,建成从业人员智能排查系统和基础信息库,运用统计法进行风险运算,实施员工“画像”。二是打造风控防火墙。自建存款、反洗钱、员工交易等各类风险监测模型,“通过柜员与多客户同设备登录手机银行”(总行第二届数据建模大赛评为优秀模型)、“客户向员工工行转账”等模型精准监测异常行为。

加大资源投入力度,“两道防线”全力打造风险内控管理专业团队。“第一道防线”突出综合柜员能力提升,制定综合履职、考评标准,纳入“金融专家团队”打造,2020年以来每年开发标准课件,开展170期综柜轮训,覆盖7100人次;“第二道防线”加快合规检查队伍转型,通过监管培训、司法培训和进高校培训,提升检查人员能力、眼界和思维,制定检查队伍奖励办法,人才梯队打造、奖励政策向专、精、尖的非现场风险监测队伍倾斜,飞行检查加强与业务条线和市(州)合规管理人员交流,开展检查后评估,合规内训师增至60人。

深化合规经营文化,深入贯彻“合规创造价值”理念,努力构建“不敢违、不能违、不愿违”的合规氛围。深化违规必究的问责文化,对重大违规实施提级审核问责,操作层、管理层并罚,政纪处分、经济考核同步进行;推进合规警示教育常态化,各级“一把手”讲合规课,与中邮保险协同举办“我是合规人”辩论赛,建立线上“金融知识微课堂”,印发《典型违规案例选编》手册,警示每名员工知敬畏、守底线。

山东省分公司

强化模型搭建数据挖掘 加强队伍建设合规履职

山东省邮政分公司强化系统开发、模型搭建和数据挖掘,提升风险监测防御能力和精准靶向治理水平,推进风险防控向“智能化”转型。一是提炼完善,发挥模型威力。全省自建合规系统自定义模型77个,自建系统模型27个,在坚实的数据分析核查基础上,定期进行回顾梳理,不断提炼、完善,修改阈值,将检查经验固化建立风险数据监控模型。二是推进合规检查与数据分析相融合。通过修订制度,明确非现场数据制导式检查频次、监测模型数量、覆盖机构范围等关键要素,加大检查深度,仅2021年,就开展数据分析核查活动14批次,发现问题279个。三是建立风险模型定期核查机制。指定部分重点风险模型作为定期核查模型,明确核查频次、范围、流程、质量等要求,并根据风险模型建设情况、模型数据中标率等,对定期核查模型范围及核查比例进行适时调整,持续、动态监控风险数据。今年全省共核实风险模型1242个次,提取数据17万余条,发现违规问题近200个。

完善内控管理体制机制建设,补短板、强弱项,提升内控管理水平。一是坚持考核引领。以战略绩效为核心,完善风险管理、合规经营的风控综合评价考核体系,强化考核督导和风险分析。二是强化风控队伍建设。下发履职清单,明确高管队伍合规案防职责和履职要求,配齐配强现场、非现场检查人员和派驻综合柜员专职队伍,并通过任职资格考试、履职考核、系统管控等方式,提升人员履职能力。三是强化消费者权益保护。进一步明确营业网点现场个人业务营销宣传信息管控主体责任,对事前、事中、事后进行全流程管控。同时,加大客户信息安全保护力度。四是持续开展员工警示教育,打造合规文化。建立网点“警示签”“警示栏”和合规文化长廊,通过“一把手”讲合规、合规宣讲、专家讲座等形式丰富警示教育内容,震慑不法企图,塑造合规文化。

河南省分公司

严查严管堵截电诈 用心用情服务群众

河南省邮政分公司今年上半年制定了《河南邮政抵制、检举和堵截代理金融员工违法违规行为的奖励办法》《关于建立河南邮政代理金融反诈诈骗工作机制的通知》;把反诈诈骗工作的内容、措施进行了梳理和明确,并制定“信息收集奖”“经验推广奖”等,建立单位和个人奖励激励政策。上述办法的出台,大大鼓励了员工抵制、检举、堵截违法违规行为的积极性,维护了客户人身、财产安全。自5月至今,全省累计堵截11起电信诈骗、假存单诈骗事件,涉及金额42.6万元;检举10名涉案账户嫌疑人,抵制1名持假身份证人员业务办理,并协助公安机关抓获多名犯罪嫌疑人。

为推动合规管理工作规范化、标准化、系统化进程,省分公司下大力气健全风控制度体系和组织管理架构,形成了一个委员会、三级管控、四支队伍”的内控案防格局,进一步提升全省邮政代理金融精细化管理水平。一是出台了《河南邮政代理金融合规工作考评办法》等近20项规章制度,重点解决了压实各级领导人员案防管理责任、实施各级领导和管理人员资质认证、强化岗位轮换考核与管控等问题,努力使各项具体工作都能“有法可依”。尤其是建立了合规工作考评,员工抵制、检举、堵截违法违规行为为奖励,金融反诈诈骗等风控考核激励机制,极大地调动了风控人员及网点人员的积极性。二是营造浓厚的合规经营环境,省分公司为所有网点统一印制并在工作场所张贴“网点风险告知卡”“网点媒体接待流程图”“接待来电来访规范用语明白卡”,给每一个网点人员印发了消费者权益保护、反假币、《员工行为排查》“三字诀”等学习材料,使网点人员“抬头见合规,低头思合规”,认清行为“底线”和违规“红线”,使合规文化入脑入心、见行见效。三是建立每周线上直播培训机制,把集团公司、邮储总行、省分公司及省分行相关制度要求和工作部署第一时间准确传达至每一名金融从业人员,“送合规到网点”,解决“会议转会议、培训转培训”政策落实层层衰减、内容失真等问题。截至目前,线上直播间共计开播17次,直播课程有员工操作反诈行为、易触发预警类型分析、反诈骗知识宣传、授权拒绝低级高频问题解析等,累计22.72万余人次参训。

浙江省分公司

精准数据分析 优化检查模式

浙江省邮政分公司建立了风险防控体系,加强智慧风控的建设和应用。一是组织各市分公司从内控检查人员、网点骨干人员中,选拔55人组建风险数据分析团队;二是抽调省内骨干集中编写形成“合规管理系统SQL建模、风险数据提取、账户交易分析要点”等标准培训课程,组织团队全体成员分五期完成省分公司跟班轮训;三是通过“以查代训”形式,积极组织团队成员参加集团公司跨省检查、省分公司内控管理会审等项目,在实战中锤炼专业能力;四是建立省、市两级按月提取SQL模型(自建13支和集团共享36支)和RWM模型高风险人员数据、同步开展“代职支行长”排查工作机制,今年以来排查1332人次,共发现违规问题379个。

创新合规检查机制,优化非现场与现场相结合的模式。一是充分发挥全面风险指标、中位数对标偏离度等5个数据模型作用,定期发布并评价11个市分公司、72个县分公司和1317个网点的风险状况;二是建立省、市两级空降检查机制,其中在省分公司以项目制形式组建8人省级“空降部队”,对高风险机构实施“空降”检查,对高风险人员实施“代职支行长”检查;三是针对网点代保管重要物品、留存过夜现金或重控等违规问题,建立“夜鹰行动”检查机制,组织各金融网点每季开展全面自查、各分公司每半年和每年组织交叉互查;四是对标集团公司跨省交叉检查模式,建立内控管理会审工作机制,统一制定《全省邮政代理金融风险内控案防管理会审实施细则(2020年版)》,明确会审9项、50类、94个条款等内容,按百分制进行综合评价、分五级实施差异化管理。