

# 合规创造价值 以“雷霆行动”为代理金融高质量发展保驾护航

为全面贯彻落实党的二十大精神和习近平总书记关于金融工作的系列重要指示和论述,中国邮政集团有限公司邮银协同强化“审慎合规是行稳之道,驾驭风险是致远之路”的风险理念,组织召开2022年全国邮政代理金融风控合规案防会议,启动风控合规“雷霆行动”,通过回顾邮政金融风险控制沿革,科学研判当前代理金融面临的风控案防形势,要求各省

(区、市)分公司从风控合规既有实践中汲取解决矛盾的信心,以刀刃向内的勇气分析问题、解决问题,以案防高压态势构建风控合规新格局,实现代理金融风控合规的标本兼治,为代理金融高质量发展保驾护航。行动期间,各省(区、市)分公司因地制宜进行了有益的探索,全力推动邮政代理金融案防工作向纵深发展。

## 四川邮政

### 数字技术赋能风控 “雷霆行动”精准“排雷”

四川省邮政分公司克服疫情不利影响,凭借多年来在风控系统、风险模型、数据分析运用方面的积累,充分利用数字技术对风险隐患早预警、早揭示和早处置,精准排除风险问题,形成强大案防震慑力,为代理金融高质量发展保驾护航。

#### 数字模型不断迭代创新

四川省分公司不断探索新的数字风控思路,充分应用数字技术开展代理金融风险识别、防范和化解工作,风险监测团队形成并固化“以特征为导向确定风控需求→数字模型非现场建设→数据收集及整理→分析数据疑点→现场疑点核实确定问题→根据问题特征再次分析并修正数字模型”的自定义风险模型全生命周期管理模式,全面提升风险监测与排查质效,并多次在总部建模大赛、管理现代化创新评选中获奖。今年自主创建或优化调整了25个有针对性的风险模型,其中11个模型推广至全国邮政使用。

自建风险模型中5个纳入了代理金融风控合规“雷霆行动”的“8+5”类模型排查项目,全省共提取8类模型风险数据56373条、5类模型风险数据71047条。同时,为助力数据提取分析,“雷霆行动”期间,四川省分公司多次建立临时辅助模型,提取关联数据用于交叉验证。

#### 数据分析引领精准“排雷”

为充分交流数据分析思路,确保统一全省分析标准,“雷霆行动”期间四川省分公司抽调各市(州)邮政分公司专业人员组成数据分析团队,集中开展综合数据分析。充分利用“风险疑点数据、尾箱超限、合规管理系统预警、网点合规检查问题、业务收入增幅、会计稽核差错、客户投诉、员工征信记录”等多维度数据进行风险画像,锁定重点机构和人员。同时,结合会计稽核系统的凭证影像、集中授权系统的客户影像、视频监控系统的现场影像,不断调整分析思路,综合判断数据的风险大小,确保锁定的机构和人员风险特征指向更为精准。排查过程中充分运用“员工行为智能管理系统”,重点关注员工8小时外生活状况、兴趣爱好、思想动态、行为变化、家庭情况和消费行为,从举止言谈、日常表现、大额消费、群众反映等多维度了解员工生活圈、朋友圈、社交圈、消费圈,摸清底数,及时发现风险问题线索。

通过综合数据分析精准指引靶向核查,全省共有66个机构风险问题1754个,问责1791人次、经济处罚96.26万元,其中违规积分1289人、告诫418人、通报批评9人、警告65人、记过6人、记大过1人、开除2人。

#### 邮银协同“地毯式”治理风险

四川省邮银将“雷霆行动”细分为动

员部署、各级自查、省级抽查、总结整改、总部检查、提级问责六个阶段,并将工作落实情况纳入同期开展的飞行检查、代理金融尽职检查内容。在集团公司统一部署的风险数据、投诉积聚、员工行为、岗位互控、现金运营五大排查目标基础上,增加了押运钞管理、人民币冠字号码管理等排查内容。同时,邮银联合制定《四川代理金融风控合规案防长效机制建设实施意见》,协同建立“非接触式风控合规”“飞行检查”“风控能力资源保障”等八大工作机制,确保全方位、无死角推进风险管控。

在各级100%自查基础上,省、市邮银均组建联合检查组,其中省级邮银分别由省分公司金融业务部、省分行代理金融管理部牵头,根据风险数据总量、风险数据涉及员工数、员工征信异常、业务发展波动、员工持有码牌等情况综合分析,选取3个风险较突出的市(州)分公司及其辖内3个县分公司、6个网点开展联合抽查;各市(州)邮银联合检查组共抽查辖内615个网点,覆盖132个县级分公司。通过邮银联合检查,各级邮银机构对发现的违规行为、屡查屡犯行为以及风险隐患进行针对性、即时性治理,在妥善做好风险处置化解的同时研究治本之策、加强源头治理,从制度流程、员工行为、客户消保等方面全面规范经营和操作,确保举一反三、整改到位。

## 河南邮政

### 构建合规管理长效机制 持续提升风控管理水平

河南省邮政分公司坚持固本强基、主动作为,将“雷霆行动”规定性动作和自选性动作相结合,在代理金融风控合规制度建设、精细管理、精准风控、警示教育等方面,做了大量富有成效的探索,推动风控合规从事后管理向事前防范转变,构建“不敢违、不能违、不想违”的合规管理长效机制,持续提升风控管理水平。

#### 夯实基础 健全风控合规制度

河南省分公司建章立制,将合规文化建设作为预防案件风险的重中之重来抓。一是不断完善代理金融风控合规工作考评、风险合规KPI评价及操作风险关键风险指标评价三大考评体系,增加合规文化考核指标,每年对合规文化先进单位和先进个人奖励总金额超100万元,营造全员创先争优的合规氛围,确保风控关口前移,抓早抓小,及时排除和消除风险隐患,防患于未然。二是制定了《关于进一步加强全省邮政代理金融内控案防管理责任的通知》,从体制机制、队伍建设、制度流程、激励约束、合规文化等方面逐一细化市、县分公司各级管理人员履职内容,推进合规文化建设具体化、精细化。

#### 精细管理 全面营造合规氛围

通过合规微视频、合规直播等方式,开展“穿透式”合规教育,使各项制度规范、工作部署直达一线网点,解决管理层衰减等问题。一是制作合规微视频。制作柜面录入错误处理要点、员工禁止类行为、网点加钞工作规范、网点基础管理规范、合规口诀等系列合规微视频90余个,依托智慧风控信息系统平台搭建了省、市、区(县)、网点四级合规微视频推广传播桥梁,实现了学习寓教于乐和全员化。二是开展每周合规直播。针对当前合规重点工作,按周组织全省金融从业人员参训,已直播68场,累计培训90余万人次,提升了全体金融从业人员知规守

规意识。三是组织全体代理金融从业人员充分利用碎片化时间参与智慧风控系统每日答题,以考促学,以学促用,把合规渗透到日常工作中。

#### 运用系统 科技赋能精准防控

河南省分公司自主研发了集人员机构管理、内控检查管理、培训提升管理、智能风险分析于一体的智慧风控系统,实现学、管、奖、罚、改一体化的闭环管理。一是编写《代理金融全面风险管理手册》,同时按周分析风险数据、通报典型问题,锁定高风险业务、机构和人员,精准开展接管/飞行检查,实现对风险隐患的精准管控。二是通过优化智慧风控系统模型算法,绘制网点、县、市、省四级人员、机构风险地图,清晰直观展现员工及机构风险状况,构建风险有预警、管控有机制、分析有工具、检查有指向、排查有手段、数据有共享的“六位一体”数字风控体系。

#### 筑牢防线 深化全员合规警示

通过发挥内外部典型案例的警示教育作用,引导全体金融从业人员坚守底线、远离红线、坚决不碰高压线。一是开展禁令学习宣贯。组织全体金融从业人员学习《代理金融员工禁止类行为及违规行为问责制度汇编》,要求网点利用晨夕会开展“每日一学”,每天至少通报并学习一起典型违规案例,增强员工纪律意识和底线思维。二是建立典型案例通报平台。在智慧风控系统建立通报和曝光台模块,及时对重点领域典型违规案例进行全省实名通报,用“反面教材”“身边典型”震慑员工违规的侥幸心理,筑牢员工思想防线。三是强化警示教育,确保入脑入心。每年组织网点负责人、“业务能人”等关键人员至少开展一次参观监狱、纪检宣教基地等警示教育活动,教育员工牢固树立法治观念,提高个人素质,规范个人行为,筑牢抵御风险的藩篱。

## 江苏邮政

### 创新方法 科学排查 扎实推进风控合规“雷霆行动”

今年以来,江苏省邮政分公司聚焦“全面领先”定位,运用“三多三增”创新打法,将风险合规理念贯穿经营管理的各方面、全过程,坚持业务发展与合规经营两手抓,在成功打赢“金融保卫战”、实现“打造双旺季”目标的同时,一手抓业务发展、一手抓风控合规,全省风控合规工作平稳有序。

特别是集团公司启动“雷霆行动”以来,全省各级邮政单位创新员工行为排查和风险数据核查工作方法,坚决落实行动部署,对辖内市、县、网点各级机构实现了自查100%覆盖;对邮政代理金融网点负责人、“业务能人”及离岗离职人员等共4877名应排查员工实现了100%覆盖;组织市级交叉互查、省级集中会审,实现对各市邮政分公司互查100%覆盖;对总部“8+5”类及省内3类、共16个风险数据模型、近20万条风险数据实行逐条核实,实现数据排查100%覆盖。通过“雷霆行动”,全省风控合规管理水平持续提升,风险预警能力明显增强,从严问责形成有效震慑,实现了风险大起底,进一步夯实了全省代理金融风控合规基础。

#### 创新运用“工作法” 细化排查过程

做事得法,则事半功倍。面对几十万条风险数据和全省有限的合规检查人员力量,如何在规定的时间内完成排查任务?如何高效开展排查?江苏省分公司金融业务部非现场预警团队结合前期省

内员工行为大排查的活动实践,总结提炼“三看两访一核”排查法、“六看六问六听”家访工作法,优化升级《个人事项申报报告书(2.0版)》,将员工行为排查和风险数据核查的方法、动作以及过程标准化,并编成朗朗上口的20句排查工作口诀,层层组织开展排查方法培训,确保人人熟知,人人掌握,统一全省各级代理金融合规检查人员思想,消除畏难情绪,用心用情、用智慧推动排查工作,确保了排查工作高效开展。在排查过程中,签订《保密承诺书》,将员工隐私信息控制在最小知悉范围,有效防范员工个人隐私泄露,保障员工合法权益。

“三看两访一核”排查法是风险数据核查的方法要领,即看交易流水、看监控录像、看交易凭证,落实客户走访、员工家访,综合运用员工征信等信息进行交叉核对,通过多种排查方法相互验证,拓宽排查维度、丰富排查手段,并抽查数据排查工作底稿,重点关注核查结果描述不清、逻辑不通、未能有效排除风险等问题,确保每一条疑点数据核查过程可溯、核查彻底、质量过关、底数查清。

“六看六问六听”家访工作法即一看住所地段、二看房屋装修、三看鞋柜衣柜、四看家庭穿戴、五看化妆台、六看盥洗间;一问固定资产、二问家庭收入、三问家庭成员、四问工作情绪、五问生活状态、六问家庭氛围;一听家庭关系、二听家属反馈、三听生活动态、四听员工爱好、五听日常工作、六听家庭债务,确保家访工作走心、走深、走实,全面掌握员工思想状态和8

小时外的生活情况、家庭情况、婚姻状况、社交情况等,深入了解员工,防范员工行为失范风险。

#### 构建“三道防线” 落实“四个到人”

围绕“查”数据线索、“排”风险隐患的目标,江苏省分公司全面加强“雷霆行动”过程管控。一方面,构建排查工作“三道防线”,确保排查质效。另一方面,落实“四个到人”,压实排查责任。

“三道防线”即实行县际交叉排查、市级交叉互查、省级集中会审管控模式。通过组织一轮县际交叉排查、两轮市级交叉互查、两轮省级集中会审,构建省、市、县三级监督管控体系,深入查找问题,持续整改完善,确保“雷霆行动”排查质效。

“四个到人”则是压实“雷霆行动”相关责任的有效机制:责任到人,明确各级主要领导是主要责任人,分管领导是第一责任人,金融业务部负责人是直接责任人,风控合规条线人员是具体责任人;任务到人,逐一明确各级领导、管理人员及风控合规条线排查工作任务;目标到人,结合风控模型数据、业务经营发展数据分析以及前期各类合规检查、行为排查等工作情况,进一步明确排查重点网点、重点人员,开展全面深入排查;考核到人,对照排查发现的问题,依据员工违规行为处理办法和轻微违规积分管理办法逐一落实考核问责,同时对发现的排查工作质量不到位等问题严肃追究排查人员、复核人员责任。

## 重庆邮政

### 建金融数据室 开述职评审会 全面筑牢风控防线

“雷霆行动”启动后,重庆市邮政分公司迅速建立代理金融风控合规长效机制,全面开展7项专项排查,以“雷霆行动”之势,夯风控合规之基,为代理金融转型发展保驾护航。通过开展“雷霆行动”全市自查和交叉检查,共发现问题1179个,问责1103人次、经济处罚53.25万元,其中告诫153人、通报批评4人、警告13人、记过1人。

#### 加大资源投入 建立长效机制

为确保风控合规长效机制的有效运行,邮银各相关部门密切配合,加人、财、物的投入力度,有效推进风控合规能力建设。一是加大项目资金投入力度。重庆市分公司投入450万元用于代理金融风控合规案防智能平台建设、后台金融终端人脸识别身份认证系统建设、员工违规行为心理预警模型研究、操作风险量化研究等项目。二是建立金融专用数据室。为保障非接触式风控合规管理机制安全运行,重庆市分公司各级机构建设金融专用数据室,启用人脸识别身份认证系统防范权限盗用,集中管控金融网系统或涉及客户信息的综合网系统,保障数据安全。三是邮银共同组建专职“飞行大队”。为提高飞行检查质效,飞行检查以“整体接管式”为主,市分公司配置1名专职检查主管,市分行配置1名专职检查人员,全市建立接管组“人才库”,并建立“人才库”选拔和考评机制。邮银联合制定飞行检查制度,进一步明确代理金融网点检查内容、检查频次,合力推动机制落地。

#### 开展述职评审 营造合规氛围

重庆市分公司充分运用全市自查和交叉检查

的结果,对各城片区分公司进行机构画像,并以述职评审会及提问的方式,揭示各单位风控合规隐患,实现补短板强基。11月1日,重庆市分公司组织全市13个城片区分公司领导人员召开述职评审会。会前,市分公司对各单位的数据进行整理,从可疑风险数据、涉案账户、投诉、检查发现的问题、问责、日常管理等多维度进行机构画像,并针对问题短板提问。会议以“电视电话会议+中邮网院直播”的形式召开,市场部、人力部、安保部、审计部、纪委办、金融部等多部门参加评审,践行“多眼”看风险。通过述职评审,既增强了各级金融从业人员风控合规意识,又进一步推动全市上下重视合规、抓好合规,践行合规,营造了良好的合规氛围。

#### 剖析问题原因 强化源头治理

对“定期存款即存即取”模型开展核查,全市共发现问题478个,其中“转存收付流程不规范”问题333个,占比70%;对合规系统中“存单和定期一本通开户后当日销户”模型进行复查,也发现多个同类问题。剖析问题原因,主要是员工接受培训不足,未掌握正确的操作流程。9月16日,市分公司组织“柜面业务办理规范”培训,全市各级合规管理人员参加,并于9月20日前完成所有金融从业人员的培训。通过培训,既提高了网点柜面操作的规范性,又有效减少了“转存收付流程不规范”问题数量。通过源头治理,9月份“存单和定期一本通开户后当日销户”模型预警数据67笔,环比下降61%,治理成效显著。

策划:陈鲁江 黄樱植 执行:朱傲彤 汪挺