

在经营管理实践中形成的企业文化,不仅指引了员工价值取向和行为方式,也围绕共同目标将员工与企业紧密团结在一起。对于商业银行而言,合规文化不仅是企业文化的重要组成部分,更是不可或缺的核心价值观。要落实“安全性、流动性和效益性”的经营原则,就要求在全行上下形成浓厚的合规文化氛围,将合规理念内化于心,成为员工内心的信念;并外化于行,成为员工活动的价值判断标准。



## 如何让合规理念外化于形

中国工商银行(澳门)股份有限公司法律合规部 何乐心

文化本身是无法依靠“控制”被管理或被疏导的。作为企业文化的重要组成部分,合规文化若过分强调控制,有可能会造成“非明令禁止即可行”的错误观念。更好的做法是通过正向引导,让所有员工主动承担合规职责,使每一名员工理解合规要求及责任,并愿意为自身的行为负责。如何正向引导呢?这主要靠“明确分工、权责分明”来达成。

一是在企业管治层面,应在集团和全行范围内建立共同的合规职责,由高级管理层引领,将全行合规职责传递至每一个部门及每一名员工,同时制定部门规章、落实切合部门职能的合规原则,并由员工签署合规承诺函确认,加以定时“回头看”以保持合规文化历久常新。

二是为了在企业发展战略、业务开展和员工行为中都能体现合规文化,合规官应按照科学管理和适度授权原则,设计和布置获取法律和监管要求、集团制度和本机构制度的合规信息管理方案,并附以适用指引让使用者明了。

三是按照机构所处的发展阶段及最新的业务发展战略,确保合规文化形成后,仍不断地被巩固和发展。为此,应该配备先进的管理工具、系统的管理方法,令现有业务在正确适用法律法规的固有状况下,也能够应对国际和本地的监管变化。这将有利于面对新的监管规定时迅速反应,并且依法合规地为新旧业务谋求更大的发展空间。

四是面对“原则为本”“规则为本”“自证为本”监管方法,合规文化亦应该能够发展对应的原则和方法,例如:属

地原则、从严原则、最惠原则等等,为全行上下如何正确处理本机构与监管者、本机构与集团机构、本机构与客户,甚至是本机构与商业合作伙伴和外判商之权责关系定位,起着关键的指导作用。

五是为了培养高品位的合规文化,应当重视“以人为本”,一方面勇于承认合规能力不是与生俱来的,需要学习、培养及巩固,另一方面积极配备足够的资源。在集团境内外不断吸引合规领军人才,储备、培养和壮大合规梯队,进而建立具备工商银行集团特色的合规文化,并透过凝聚“合规智慧”,使我行在同业之间及在国际银行业之间逐步扩大影响力,引领合规标准的制定,推动银行业的共同发展。

六是若要将合规文化散布至全集团、全行每个角落,处于不同位置的合规人员也应该注意不盲目固守在自己的合规防线。在业务部门工作的合规人员,以及在合规部门工作的专职人员,彼此应该加强了解与沟通,积极地为业务和规范做好配对和法律合规风险管理,同时识别、控制、疏导和管理好法律合规风险,最后由内外审计独立评价合规管理水平。

通过上述手段所构建的合规文化,将突破合规文化渊源原来只强调“合规”是银行业务人员个人品德与价值观之论述,进一步使“合规”上升至一种能为企业可持续发展创造价值的员工必备能力。这正是合规文化应被赋予之价值所在,值得研究和探讨!