

走向

合规经营

Z O U X I A N G H E G U I J I N G Y I N G

邴锡文 著



中国金融出版社

走向合规经营

郇锡文 著



中国金融出版社

责任编辑：黄海清

责任校对：潘洁

责任印制：尹小平

图书在版编目 (CIP) 数据

走向合规经营 (Zouxiang Hegui Jingying) / 郦锡文著. —北京: 中国金融出版社, 2006. 10

ISBN 7 - 5049 - 4201 - 4

I. 走… II. 郦… III. 银行—经济管理—研究—中国
IV. F832.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 127190 号

出版
发行

中国金融出版社

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010) 63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com> (010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 保利达印务有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 20

字数 336 千

版次 2006 年 10 月第 1 版

印次 2006 年 10 月第 1 次印刷

印数 1—5090

定价 38.00 元

如出现印装错误本社负责调换

用合规经营塑造有价值的银行

（代前言）

一年前，当接到就任中国建设银行合规部总经理的任命时，本人对合规这个既熟悉又陌生的岗位产生了好奇。说熟悉，是因为在二十多年的银行职业生涯中，我们似乎并没有少说少听银行要合规经营、按章办事的言辞；说陌生，是对合规的概念和合规部门的职责不甚了了，对从何干起有点心中无数。好在这种陌生感很快就消失了。原因在于，就在本人就职不久，巴塞尔银行监管委员会发出了一个高级文件，名字就叫《合规与银行内部合规部门》。这真是天助我矣！

2005年6月，正是中国建设银行在实行股份制改革以后面临准备上市的关键时期，与战略投资者的谈判进行了一轮又一轮。由于之前的3月份建设银行发生了前任董事长因个人原因辞职的重大人事变更，建设银行在谈判中并不能占到有利地位。但是，建设银行新任董事长和他的管理团队，以高度的智慧和果敢的气魄，克服了种种困难，最终让投资者们相信，建设银行是值得他们长期投资并持续合作的，也是能够给他们带来理想投资回报的中国最有价值的银行之一。在众多的故事中，或许在四大国有商业银行总行的管理机构中只有建设银行成立了独立的合规部也是故事之一。虽然不很起眼，甚至不值一提，但聪明的投资者们能够感觉到建设银行向良好公司治理结构和国际一流商业银行转变的决心和步骤。几乎在建设银行总行新的组织架构开始运作的同时，建设银行与美国银行的战略投资合作达成协议，之后建设银行与淡马锡的战略投资协作也水到渠成。这些或许只是时间上的巧合，但它为建设银行合规部门开展工作奠定了一个新的平台，确立了高标准的目标：合规工作要瞄准国际先进银行的目标，为建设银行股改上市服务，为建设银行的战略愿景服务，实现建设银行合规管理工作在国内同业领先，与国际先进银行水平接轨。

本着这种追求，本人开始了对做好合规工作的不懈探索。在总行领导

的支持下，在全体同事的协助下，在各级分行的配合下，我们从零起步，经过一年来的努力，一个以巴塞尔银行监管委员会十大原则为指导、符合国内监管规则和建设银行改革发展战略的《中国建设银行股份有限公司合规政策》出台了。随着建设银行股改和上市的成功，建设银行成为股票市值最大的世界 10 大银行之一，真正站到了一个新的起点。《合规政策》的颁发和施行，标志着建设银行合规管理进入制度化、规范化、国际化的新阶段，也为建设银行成为众所瞩目的国际公众银行献了一份贺礼。之后，《合规工作管理办法》、《授信业务责任认定办法》、《关联交易管理实施办法》等一系列文件的新颁和修订，建设银行历史上首次合规工作会议的召开，更向世人 and 广大投资者、全体员工昭示，建设银行不仅是一个“最赚钱的银行”^①，而且是一个“以客户为中心”和以“诚信、正直、守法、合规”为宗旨的最负责任的银行。

当然，建设银行要持续地做到这一点并兑现对客户、股东、员工、社会的承诺，还有很长的路要走。但建设银行正在朝着这个目标坚定执著地前进。作为合规管理岗位上的一个执行者，本人参与了上述《合规政策》和相关办法调研、座谈、执笔、修改、审查、颁行的全过程，一路走来，自有许多心得体会，也不乏对伴随其间的国内银行改革、资产质量管理等产生新的联想和思考。虽然一年多的过程走得比较艰辛劳累，但结果还可以聊以自慰。足矣！为了让同仁们能够分享本人和所在团队的合规理论和实践的研究成果，本人将 2004 年年底以来已经发表和未及发表的 40 余篇作品汇集成册，以《走向合规经营》为名奉献给大家。

《走向合规经营》是本人继《走近风险管理》（2003 年 2 月中国财政经济出版社出版）、《走进建设银行》（2004 年 12 月中国金融出版社出版）后第三部以“走”字打头的论文集。之所以冠以“走”字，是基于本人在银行界从业已 25 年，经历了建设银行从国家财政出纳到国家专业银行、从国家专业银行到国有独资商业银行、从国有独资商业银行到国有控股的股份制商业银行、从国有控股的股份制商业银行到境外上市商业银行的全过程。本人在这一次次的体制转变过程中，虽然自始至终没有离开建设银行，但一直都在伴随建设银行的体制变动而“走动”。其中，仅在总行“走”过的部门不下六七个，并从总行“走”到两个一级分行再回到总行。

^① 2005 年，建设银行以净利润额最高而排名亚洲最赚钱银行的榜首。

代 前 言

屈指算来，本人是同期入行人员中甚至是同级岗位人员中“走动”最频繁的一员。

建设银行上市还不到一年，按国际标准走向合规经营才刚刚开始，今后还要继续走下去。本人有一个心愿：在自己的工作岗位上践行合规经营，用合规经营的理念和行动为实现建设银行成为最具价值创造力和市场竞争力的国际一流银行贡献微薄的力量。尽管时日无多，自当尽心竭力。积 25 年之经验教训，本人有一个粗浅的体会：合规天经地义，违规贻害无穷；合规成就银行，合规保护员工；合规创造价值，合规有利和谐。希望《走向合规经营》一书能给大家一点启发，倘能获得共识，就让我们一起努力，以合规经营的实践塑造最有价值的银行。

由于能力和时间的局限，本书不免有许多缺点或不足，真诚地期望能够得到大家的指教、批评和帮助。

作 者
2006 年 8 月

目 录

关于合规管理的 10 大论点	1
合规管理是核心风险管理	3
三大信号的启示	12
加强合规管理 促进稳健经营	15
促进稳健经营 合规创造价值——就合规管理工作答 记者问	21
建设银行合规管理的实践与思考	25
三道防线和四道门槛的题中之意	32
关于对七省区市分行合规工作情况的调研报告	41
商业银行必须大力加强合规经营管理	49
建设银行合规管理步入正轨	55
用“六西格玛”方法加强合规管理	62
培育合规文化 创建一流银行——关于合规理念问题的几点思考	68
知荣辱 行合规——对商业银行合规文化内涵的思考	76
建行合规政策的八大特点	81
反洗钱——一项不容懈怠的新业务	84
关于提高信贷审批人员素质的几个问题	93
改进信贷责任认定工作的几点思考	102
关注授信审批中的几个新动向	108
加大反洗钱工作力度 促进有效防范合规风险	115
合规与违规的博弈	124
用新三观升华老三观	130
为实现合规管理提供坚实的制度保障——答《建设银行报》记者问	134
解读新《责任认定办法》	139

执行合规政策 严格合规管理	150
关于对汇丰银行等合规管理工作的考察报告	159
用六西格玛方法科学构建流程银行	168
关于商业银行改革上市的 8 个论点	176
加息——最大受益者是老百姓	178
增强利率敏感性 提高自主定价力——央行调整基准利率给我们 的启示	180
降低不良资产需要打持久战	185
商业银行提高国际竞争力的十大问题	193
矿难与金融大案	206
信用风险仍是商业银行主要风险	210
感悟“一个都不能少”	215
标本兼治，常抓不懈——从一个月堵防 98 起案件说起	218
五个看点解读四大商业银行年报	222
建行招股热力四射——建行招股说明书印象	229
风物长宜放眼量——再评建行上市	240
对商业银行改革发展形势的回溯与展望	244
国有商业银行被贱卖了吗？	254
现在是解决遗留问题的最好时机	260
三思而胜	265
风雨过后见彩虹——建行 2005 年经营业绩评析	269
再评建行 2005 年年报——“几块短板”待加长	276
两个 9.8% 的欣喜与忧思	284
风景这边正好——四大银行 2005 年年报点评	287
短板还须快加长——建行 2006 年中报简析	296
把脉加息问号 宏调或可奏效	302
后记	308

关于合规管理的 10 大论点

1. 加强合规经营管理对于商业银行来说是天经地义的事情，是一个最起码的标准。商业银行应在坚持合规经营的前提下，向更高标准看齐。

2. 合规应被视为一项核心风险管理活动。合规风险应与信用风险、市场风险、操作风险一样纳入商业银行全面风险管理体系之内，给予高度重视，严格管理。

3. 合规政策是商业银行合规经营的一面旗帜。商业银行应以合规政策为指南，制订完善的合规管理办法和操作流程，努力建立合规管理的长效机制。

4. 商业银行应确立合规创造价值的新观念。这可以从以下几个方面加深理解：加强合规经营管理可以提高商业银行的声誉等无形资产价值；加强合规经营管理可以减少违规风险或因违规而被处罚的损失价值；加强合规经营管理可以增强银行的持续竞争力，创造资本增值价值；加强合规经营管理可以吸引更多优质客户，赢得新老客户回报价值；加强合规经营管理可以保护干部员工少犯错误，激发员工奉献精神；加强合规经营管理可以减少大量案件和不良资产，提升银行股票价值。

5. 商业银行加强合规经营管理应首先从高层做起，率先垂范。提倡合规人人有责，提倡用最高道德标准和价值准则实现人人、事事、处处、主动、百分百合规。不抱违规可以谋利取巧的侥幸心理，不做有违国法、党纪、行规、公德、人格的事。

6. 商业银行应培育良好的合规文化，将诚信、正直、守法、合规的理念贯穿于为客户服务的全过程。把合规理念转化为合规行动，把合规行动升华为合规文化，把合规文化打造为合规价值，推进合规经营管理持之以恒，与时俱进。

7. 合规不是一日之功，违规却可能是一念之差，甚至一失足成千古恨。商业银行应提倡合规有理、合规有德、合规光荣，宣传违规无理、违

规有害、违规可耻。

8. 商业银行应建立有效的合规激励表彰机制，保护、培养、宣传和嘉奖合规经营的单位和员工；建立有效的违规问责约束机制，限制、批评、纠正和惩处违规违纪的单位和员工。在商业银行内张扬合规正气，杜绝违规恶习。对违规失德的人和事，不能姑息迁就，不搞下不为例。

9. 商业银行要不断学习和借鉴国外先进银行的成功经验，吸取自身或同业的失败教训，既要举一反三，亡羊补牢；也要见微知著，未雨绸缪。既要坚持原则，遵章守纪；也要博采众长，自主创新。

10. 商业银行合规管理只有起点，没有终点。建设银行的合规管理虽已走上正轨，初见成果，但是，作为国际公众银行，作为境外上市公司，建设银行还面临许多急需解决的问题，合规经营管理工作还任重道远。

合规管理是核心风险管理

建设银行总行在新一轮机构改革中新设了合规部。这个部门的主要职责是什么，日常工作做些什么，许多人都不甚了解。笔者也是在到合规部工作后，开始从有关资料中寻求答案。经过初步学习，对商业银行合规管理有了一些粗浅的认识，对合规是一项核心风险管理活动的了解也逐步加深。

一、合规管理的内涵

合规管理其实并不是什么陌生的东西。古话说：没有规矩不成方圆。合规，顾名思义就是“循规蹈矩”，按规则、规章、规定、规律、规范、规程、规矩等办事。据了解，在国际上从事业务活动的商业银行，尽管其内设机构各不相同，但它们几乎都设有合规部门（compliance function），承担着本行合规管理的任务。为了统一对合规部门的定性，巴塞尔银行监管委员会（以下简称“委员会”）于2005年4月发布了《合规与银行内部合规部门》的指导原则文件（以下简称《指导原则》），该《指导原则》指出，“一家银行应该以自身风险管理战略和组织结构相一致的方式组织合规部门”。在该委员会此前下发的一份咨询文件中，对合规部门作了如下定义：“银行合规部门是识别、评估、通报、监控并报告银行合规风险的一个独立的职能部门。”据此可以认为，银行的合规管理就是对银行合规风险（compliance risks）的管理。那么，银行合规风险又是什么呢？上述《指导原则》文件给予了答案：合规风险“是指银行因未能遵循法律、监管规定、规则、自律性组织制定的有关准则，以及适用于银行自身业务活动的行为准则（以下统称‘合规法律、规则和准则’）而可能遭受法律制裁或监管处罚、重大财务损失或声誉损失的风险”。因此，从一定意义上说，银行合规风险也可称为银行商誉风险或银行诚信风险。事实上，这类风险在国内外银行有些甚至是国际上著名的活跃银行也是常有发生的。如

美国几家投资银行因对美国安然、世通公司等做假账行为进行隐瞒而被责令巨额罚款；花旗东京分行因违规办理业务而被责令关闭在日本的部分银行业务；国内某银行纽约分行因违规贷款而被美国货币监理署责令罚款1000万美元等。这些都是近几年来发生在国内外一些大银行中属于合规风险的一些典型案例。为了满足监管机构的监管要求，防止合规风险的发生和其给银行带来的损失（包括经济损失和声誉损失），银行必须遵循有效的合规政策和程序，并在发现有违规情况发生时，银行管理层能够采取适当措施予以纠正。综上观之，银行合规管理的内涵实质上是一种合规风险管理，《指导原则》中甚至强调：“合规应被视为银行内部的一项核心风险管理活动”。

二、合规管理的组织形式及其职责

由于各家商业银行内设管理机构组成架构的差别性以及银行规模大小的不同，银行内部的合规部门既可以采取集中管理的模式，也可以采取分散管理的模式。通常，大银行一般采取分散管理的模式，即把银行合规风险管理的内容，分散到相关的具体业务部门去管理，合规人员可能位于各营运业务条线，他们既要向具体业务条线的管理人员报告工作，也要向本行合规负责人报告工作或反映情况。在有些国际性活跃银行中，还设有集团合规官和当地合规官。而在业务规模较小的银行，一般采取集中管理的模式，即合规部门的工作人员可能被集中在一个部门，有些银行为了加强数据保护、反洗钱及防止恐怖融资等专业领域的风险管理事项，也可设立单独的合规部门。委员会指出，不论一家银行如何组织其合规部门，该合规部门都应该是独立的，并有足够的资源支持。“每家银行应该有一个执行官或高级职员全面负责协调银行合规风险的识别和管理，以及监管其他合规部门职员的工作。”《指导原则》中用合规负责人（head of compliance）这一称谓来描述该职位。

目前，我国商业银行设立合规部门还处于初创阶段。较早开展这项工作的是中国银行，该行在2002年设立了总行法律与合规部，首次在总行部门机构序列中有了“合规”的字样。但该行是把法律和合规两大职能并在一起设立一个机构。最近，中国银行在面向全球招聘25个高管人员中，就安排了一个首席合规官的职位。工商银行在2005年进行财务重组时，也准备设立合规部门，但它是把合规和内控放在一起，对外称“内控合规

部”。中国建设银行股份有限公司于2004年9月成立后，新任行长非常重视合规工作，在即将公开发行人上市前夕，在对内设机构进行较大幅度调整、整合的情况下，建设银行单独设立了负有独立事务职责并与法律事务和其他内控部门分开的合规部，这不仅在各家商业银行中首开先河，同时也表明了建设银行新一届董事会和高级管理层主动与委员会《指导原则》靠拢和与国内监管部门要求相适应的意愿。这可以说是建设银行股份有限公司在新一轮内设机构改革中的一个重大变化，也是一个新的亮点。

根据目前建设银行合规部门的设置情况和职责规定，应该说建设银行合规管理仍属于一种分散管理的模式。总行机构改革方案对合规部明确了13项职责，除了与其他部门都共有的职责如制订本部门工作规划，组织宣传、教育、培训、落实、考核等外，比较有合规部门特点或独有的几项职责是：解释合规政策，监督执行制度，达到合法守规；核实合规情况，提出处理意见，及时上报裁定；完善合规制度，组织责任认定，做到客观公正；履行合规职责，监管特别账户，做好反洗钱工作等。实事求是地说，建设银行对上述合规部职责的明确，现在还处于一个探索和奠基阶段，目前还是一个“小合规”的概念。许多属于委员会《指导原则》中要求银行合规部门应遵循的原则和应履行的合规职责，现在还没有统一到合规部管理。在《指导原则》中，委员会为合规部门设定的职责主要有以下几大项：一是建议职责。合规部门应该就合规法律、规则和准则向高级管理层提出建议，包括随时向高级管理层报告该领域的发展情况。二是指导和教育职责。合规部门应协助高级管理层，就合规问题对员工进行教育，并成为员工咨询有关合规问题的内部联络部门。通过政策、程序以及诸如合规手册、内部行为准则和各项操作指引等其他文件，为员工恰当执行合规法律、规则和准则提供书面指引。三是识别、量化、评估合规风险的职责。四是监测、测试和报告合规风险的职责。五是履行法定责任和对外联络的职责。六是制订合规方案的职责。合规方案应以风险为本，并受到合规负责人的监督，以确保对不同业务部门的适当覆盖以及各风险管理部门之间的协调。在上述6大项职责中，对合规风险的识别、量化和评估应该是合规部门的一项核心职责。据了解，在一些外资银行（如汇丰银行），其新产品和新业务的开发、新业务方式的拓展、新客户关系的建立，或者这种客户关系的性质发生重大变化所产生的合规风险，都是有合规部门参与识别、说明和评估，或由合规负责人签字认可的。但是，正如《指导原则》

所说：上述合规职责未必都由“合规部门”或“合规部”承担。合规职责可以由不同部门的职员履行。“如果这些部门之间存在职责分工，那么每个部门的职责都应该界定清楚。在各部门之间以及各部门与合规负责人之间应该存在一种适当的合作机制，这些机制应该是充分的，以确保合规负责人能够有效地履行职责。”据此我们可以认为，建设银行目前对合规部的职责定位虽有不完善之处，但还是比较符合现实和恰当可行的。待日后条件具备了，合规部职责还有进一步调整、充实和完善的空间。

三、银行董事会和高管层对合规风险负有指导监管职责

就合规风险的内涵来看，多数情况下它是源于银行法人或分支机构违反规定而被处罚的风险。因此，在《指导原则》中称“合规为核心风险管理活动”，并明确地指出银行董事会和高级管理层在合规管理方面负有十分重要的职责，而该职责是其他层级机构或工作人员不能胜任或替代的。

（一）银行董事会在合规管理方面的职责

《指导原则》提出了合规管理的 10 大原则。其中第一个原则就是：“银行董事会负责监督银行的合规风险管理。董事会应该核准银行的合规政策，包括一份组建常设和有效合规部门的正式文件。董事会或董事会下设的委员会应该每年至少一次评估银行有效管理合规风险的程度。”围绕实现这一原则，《指导原则》要求银行董事会应在全行推行诚信与正直的价值观念（values of honesty and integrity）。因为，如果没有建立这种价值观念或合规意识，银行的合规政策就很难得到有效全面的实施。从这个原则出发，合规风险应是纳入董事会或董事会下设委员会（如审计委员会）监督、指导视野内的风险，董事会还有责任制订必要的、有效的规章制度，倡导合规价值观念和合规文化，确保本行的合规问题由高级管理层在合规部门的协助下得到迅速有效的解决。

（二）银行高级管理层在合规方面的职责

《指导原则》把“银行高级管理层负责银行合规风险的有效管理”作为 10 大原则中的第二个原则。其主要内容包括：（1）银行高级管理层负责制定和传达合规政策，确保该合规政策得以遵守，并就银行合规风险管理向董事会报告。这里所说的合规政策，第一必须是形成书面的成文条规，包括基本原则、主要程序、一般性准则和特别规则等；第二是应当载明高级管理层的合规责任，包括有责任确保发现违规问题时采取适当的补救方

法或惩戒措施。(2) 作为银行合规政策的组成部分，高级管理层负责组建一个常设和有效的银行内部合规部门。而这个合规部门的设立应符合以下原则：

一是独立性的原则。银行的合规部门和工作人员，应独立于银行经营业务。这里所说的独立，包括4个要素：第一，合规部门应在银行内部享有正式地位；第二，应由一名集团合规官或合规负责人全面负责协调银行的合规风险管理；第三，在合规部门职员特别是合规负责人的职位安排上，应避免其合规职责与其承担的任何其他职责之间产生可能的利益冲突；第四，合规部门职员为履行职责，应能够获取和接触必需的信息和人员。

二是全面性的原则。银行合规管理方面的规章制度应覆盖银行从高级管理层到基层的全部员工，每个人应该做什么，不应该做什么，都应该在合规管理制度中清晰地列示，不致发生歧义或含糊不清。因此，这类规章制度应用正式文件传达到银行所有员工，做到在制度面前人人平等。

三是权威性的原则。按委员会《指导原则》规定，合规部门的负责人可能是银行高级管理层成员，也可能不是。如属于后者，该负责人应有一条不直接向负责业务条线的高级管理层成员直接报告的路线。在必要情况下，合规部门负责人还有权绕开通常的报告路线，直接向董事会或董事会下设的委员会报告。此外，合规部门还享有与银行任何员工进行沟通，并获取便于其履行职责所需的任何记录或档案材料的自主权。合规部门对其调查发现的任何异常情况或可能的违规行为，可随时向高级管理层报告，而不用担心来自管理层或其他员工的报复或冷遇。当合规负责人就职或离任，以及离任理由，应告知银行监管机构和董事会。对于设有当地合规官的国际性活跃银行，该合规负责人在到任或离任时，同样应告知东道国的监管机构。

四是协调性的原则。合规部门管理的风险，既有因银行自身制度违规或行为违规、商誉失信等被监管部门制裁、处罚或被客户质疑、谴责的风险，也有内部其他经营机构或员工未遵守合规法律、规则、标准等而给银行带来损失的风险，这些风险包括了经营风险、政策风险、法律风险、操作风险、诚信风险、道德风险等。因此，在一定意义上说，合规风险也是一种综合风险。合规负责人应具有较高的业务素质 and 较强的协调性和灵活性，全面负责协调银行的合规风险管理。要善于处理好与外部监管部门

(如银监会、外管局、反洗钱局等)或外聘律师的关系,也要妥善处理好本行内部与其他部门和地方分支机构的关系,特别要界定和处理好与本行内部审计部门、法律事务部门、风险管理部门、财务控制部门、纪检监察部门等的关系。为此,加强沟通和协商,重视业务信息和监管信息的共享和交流,是非常重要的。

四、完善建设银行合规管理工作的初步思考

借鉴委员会的《指导原则》和部分国际银行已有的实践经验,对处于初创阶段的建设银行合规部门来说,工作千头万绪,任重道远。从现有管理基础、人员基础和外部环境出发,当前除应尽快细化总行改革方案明确的部门职责,使全行的合规管理工作动起来、合规部门形象立起来、合规风险意识强起来外,还应着手做好以下工作。

(一) 拟定工作规划,制订《合规手册》

合规风险管理是一项常态性、长期性的管理工作,在建设银行上市后,不论今后规模发展得多大,治理结构状况如何,合规部门似乎都不可或缺,合规风险都可能出现。建议总行把合规风险管理纳入全行战略发展的范畴,统筹设计。如果早先制订的战略发展规划中缺少这方面的内容,应由战略规划部门予以充实明确,合规部应积极主动地给予配合、支持,如有条件也可以承担部分事务性工作或规划草案编写工作。而《合规手册》对于一家即将上市的大型国有控股商业银行来说更是非常必要的。国外银行几乎都有自己的《合规手册》。笔者最近从香港一家上市银行的《合规手册》中得到一些启示。该行《合规手册》内容十分详尽、清晰、明了。例如,在“与监管者及外部审计师的关系”部分,该《合规手册》规定:“银行合规部、财务管理部分别负责对口当地监管者和外部审计师,但在当地监管者和外部审计师的现场检查中,银行其他部门也不时地会被问及有关问题。其他部门如被询问一些异乎寻常的问题时,应立即向合规部门报告。所有银行职员在与监管者和外部审计师打交道时,应遵守以下要求。”其中,应该做的有5条要求,不应该做的有3条要求。不管是应该做的还是不应该做的,每一条、每一款都清清楚楚,甚至包括一些细节都一目了然。目前,建设银行正处于公开发行上市前夕,现在和今后对社会和公众的透明度会越来越高,受外部监管部门和审计师的监管聆讯等情况也会越来越多。为了维护建设银行的声誉,保证对外提供信息的一致性、

真实性、准确性，就应该有一个人人皆知且必须自觉遵守的对外信息披露的行为准则。开展其他经营性业务也应有业务合规手册。把这些属于业务或非业务的行为准则提升到职业规范和职业操守的高度，就可构成建设银行完整的《合规手册》。当然，作为起步阶段，目前不宜奢望也无力搞出一部包罗万象、门类齐全、鸿篇巨制的《合规手册》，但可以从易到难，由简入深，先急后缓，搞出一部作为股份制商业银行员工职业操守行为的《合规手册》或行为指引。这需要总行多个部门的精诚合作，尤其需要得到董事会和高级管理层的首肯和督促。如果有了这个良好的开端，相信后面的问题就可以水到渠成、迎刃而解了。

（二）梳理规章制度，规范工作流程

建设银行合规部虽然是一个新部门，但建设银行的合规管理尤其是规章制度建设已经有了很长的历史。远的不说，就是在2000年以后，仅总行新建立和转发的制度规定少说已有上千件。这些制度大部分是在国有商业银行期间制定的，有的至今还适用，有的已经部分或全部不适用。虽然经过一段时间的清理，底貌逐步清晰，但因为缺乏强有力的制度建设力量，对现存制度中的缺失、缺陷、瑕疵等进行修补、充实、完善等工作进展仍比较缓慢。合规部限于人手和素质，不可能把这些需要重建、新建、修补、完善的制度建设全部承担起来，但可在力所能及的范围内协助总行相关部门做一些补位、补台、补缺的工作，弥补原来制度体系或职责体系留下的空白或瑕疵，使规章制度上的缺位断档过期现象得到转变。同时，合规部要尽快把本部门的合规管理规章制度体系建立起来，对现有合规风险预防和控制的相关制度进行梳理、归类、排队、甄别，对需要废止的明确废止，对应该修订的尽快修订，并编辑成册以备遵循和进行培训、宣传。鉴于建设银行的合规管理仍属于按业务条线或行政区域分散管理，在一级、二级分行合规部门仅属于“选设部门”，在内设机构总数有限制的情况下，可能绝大多数分支机构都缺乏单设合规部门的考虑。笔者认为，即使不设合规部门也应有专职合规人员。合规部应按照股份有限公司治理结构和部门、分行业务条线运转程序，对总行内部合规风险管理流程和全行系统合规风险报告路线进行重新定位和规范设计。力求流程简约、路线清晰、运转高效、风险可控、报告及时、适应外部监管需要。

（三）完善责任认定，强化合规意识

负责建设银行信贷经营和审批责任认定管理工作，是目前合规部最实