


HEGUI CHUANGZAO  
JIAZHI



# 合规创造价值


—— 郦锡文 著 ——



 中国金融出版社

# 合规创造价值

郦锡文 著

 中国金融出版社

责任编辑：黄海清  
责任校对：李俊英  
责任印制：尹小平

## 图书在版编目 (CIP) 数据

合规创造价值 (Hegui Chuangzao Jiazhi) / 郦锡文著. —北京: 中国金融出版社, 2008. 6

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4693 - 5

I. 合… II. 郦… III. 商业银行—风险管理—研究 IV. F830. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 069775 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 12. 75

字数 210 千

版次 2008 年 6 月第 1 版

印次 2008 年 6 月第 1 次印刷

定价 25. 00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4693 - 5/F. 4253

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

# 合规创造价值

(代序言)

巴塞尔银行监管委员会制定的《合规与银行内部合规部门》已经发布三年了。这三年来，合规管理作为一项核心风险管理活动受到越来越多的商业银行的尊重和认同。不仅国内的大型商业银行、股份制银行都组建了内部合规管理部门，而且中国银监会还专门印发了《商业银行合规风险管理指引》的指导文件；不仅商业银行开始重视合规风险管理工作，合规管理和合规文化的理念还进入了证券、保险、邮政储蓄等金融机构领域。作为从国外引进的一种风险管理理念，在国内商业银行纷纷进行股份制改造和上市的大环境下，合规管理宛如进入了春天，生机盎然，大有可为。

经过三年的实际工作，笔者在中国建设银行合规部总经理的岗位上对合规管理有了更加深切全面的体会：合规管理不仅是一项核心风险管理活动，还是一项低成本的创造价值活动。合规创造价值绝不是空洞的理论说教，而是有大量鲜活案例可以证明的经营实践。2006年8月，笔者在《走向合规经营》文集的十大论点中已经对合规创造价值进行了初步展望，当时提出了合规创造价值的六个方面或途径。包括“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，赢得新老客户的回报价值；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”。两年过去了，上述六个方面的展望都得到了现实的验证。以建设银行为例，在声誉等无形资产价值方面，建设银行在近三年陆续获得了“亚洲最赚钱银行”、“最具社会责任感的银行”、

“中国最佳银行”等称号，2007年还被英国《银行家》杂志评选为“进入世界级品牌的中国十大企业”之一。在减少受外部监管处罚价值方面，虽然没有全面系统的数字统计，但从反洗钱业务工作中可见一斑。2007年与2005年比较，建设银行全系统在接受人民银行的反洗钱检查中，由于部分工作不合规而受到处罚的分支机构和罚款金额都减少了90%以上。在资本增值价值方面，2005年10月建设银行在香港H股上市，2007年9月在上海A股上市，资本充足率得到极大提升。在赢得客户的回报价值方面，建设银行提出的“以客户为中心”的经营理念变成了实际行动，以推进“六西格玛”质量标准为目的的流程银行建设取得了实质性进展，建设银行对客户的市场号召力和亲和力进一步增强。在激发员工奉献价值方面，建设银行提出的要为员工提供公正广阔的发展平台更加坚实稳固，建设银行对员工的吸引力、凝聚力和员工对建设银行的忠诚度、贡献度在双向提升，互动式发展。由于加强合规管理和内部控制，稳健开拓市场和创新业务、服务，建设银行的内部案件和操作风险逐年减少。2007年的内部案件数量和涉案金额比2005年分别减少75%和90%。在提升股票价值方面，建设银行的股票市值也稳步提高，到2008年4月仍居于全球市值第二大银行的位置。

但是，合规创造价值的实践并不止于以上六个方面。对于合规的理解，我们也不能孤立地停止在合乎规则、遵守法律的自然层次上，还可以上升到符合规律、和谐发展的科学层次上。在这两个方面，国际国内的最新实践都给我们提供了不可多得的反面例证。

从国际上看，法国兴业银行因其交易员科维尔违规操作和欺诈交易造成了49亿欧元（约72亿美元）的巨额损失，几乎导致法国兴业银行破产，最后不得不由法国政府出面收拾危局。这是2008年初发生在国际先进银行的一桩巨大风险丑闻。但是，法国兴业银行的损失再大、影响再深也比不上美国因次级按揭贷款（以下简称“次贷”）惹下的麻烦大、影响广、损失多。尽管目前对“次贷”及其危害有各种各样的分析和估计，但在笔者看来，“次贷”也是不合规的产物，热衷于“次贷”创新的那些投资银行、商业银行、国际炒家等，虽然没有受到监管部门的处罚，但是受到了银行经营规则和科学发展规律的惩罚。试想一下，银行把贷款贷给那些原本没有还款能力的中低收入者和信用水平不高者，指望他们从不断上升的房价中获得还贷的资金来源，这在经济上升时期或许还有可能。但

经济发展规律告诉我们，经济发展是波动的、不均衡的、有周期的。美国的经济增长已经维持了较长时间，一旦其经济患“感冒”，抵押的房产价值走低，上述还款的链条就会断裂，那些低收入的购房者就会无力还款。即使银行把购房者抵押的住房收回去，也难以变现或只能用低价变现，从而造成银行资产价值的贬损、不良资产的增加、流动性的短缺乃至枯竭。这一现象正是发生在美国众多投资银行的真实故事。目前，尽管美国政府已经采取了许多抢救行动，但其第五大投行贝尔斯登已濒临倒闭；花旗、摩根等顶级投行出现了巨额亏损；欧洲瑞士银行集团（UBS）今年第一季度增提“次贷”拨备190亿美元，当季亏损120亿瑞士法郎；还有从美国雷曼兄弟、日本瑞穗、英国北岩银行等金融机构传来的负面消息，使得国际金融界对“次贷”产生了风声鹤唳般的恐惧。中国的几大银行也未能幸免。虽然直接损失不算很大，但因为信息不够透明，管理不够自信，受到了外部猜测和负面评价的间接损失，其不良影响也较为严重和深远。

从国内看，自2007年10月后的近半年来，中国股市指数急挫近50%也是不合规的“报应”。在2007年上半年股价疯狂上升时，几乎日升数百点，平均市盈率高达四五十倍，甚至有的个股的市盈率达到100倍、200倍以上。但这种违背股市常规的疯狂是不能持续的，事实也证明了这一点。从2007年11月起，虽然国家经济和上市企业的基本面没有太大改变，但宏观调控的影响还是逐渐发挥了作用。随着人民币升值加速、美国“次贷”的拖累、环保资源政策收紧、银行信贷规模实行限额控制、存款准备金率和利率连续提高……脆弱的股市很快被打回原形。到2008年4月初，A股沪指从2007年10月最高位的6124点下降到3300多点，点位下降45%以上，亿万股民、基民被套牢或被“腰斩”而欲哭无泪。现在回过头来看，违反经济发展规律和资本市场运行规律的股市无论如何是不能持续的。A股在2007年以来的过度透支虽然一时红火而傲视全球，但“兵败如山倒”的一蹶不振用十多万亿美元在短短几个月内被蒸发的事实教育了股民、基民和管理层、证券公司、基金公司，任何违背市场游戏规则的行动都是要付出代价的。

上述例证说明，违规是要毁损价值的，这个价值有时可以弥补，但有时是无可挽回或补救的。作为它的反证，如果不违规即合规，这些损失就不会发生或至少不会有目前这么大。这部分不该发生的损失或可以减少的损失，就是合规创造的价值。

此外，从合规与创新的关系来看，一般的理解是创新可以创造和提升价值。但从美国“次贷”提供的例证可以看出，不合规（规律、规则、规矩）的创新，非但不能创造和提升价值，反而是一杯颜色鲜美的毒酒，开始喝下去的时候感觉很爽甚至红光满面，但其毒性一旦发作，则将致人神志不清、七窍出血乃至一命呜呼。只有“合规+创新”，才能持续地巩固、创造和提升价值。此前，笔者曾经提出一个创见，合规与创新犹如一枚货币的两面，只有两面都清晰可辨，才能共同承载这枚货币的价值。现在，笔者还想补充一句话，违规式的“创新”犹如放了蒙汗药的美酒，一旦喝多了或上了瘾，所谓的“创新”则可能误入歧途，以致贻害无穷。

目前，建设银行正在开展深入学习实践科学发展观的试点活动。科学发展观的一个重要目标就是实现我国经济又好又快的发展，其核心是以人为本，发展是第一要务。而合规的主体也是人，也必须以人为本，对科学发展起促进、推动作用而不是起限制或阻碍作用。完全可以说，强化合规经营管理是实现科学发展的一个必要前提和有益保障。因此，我们有理由为合规加油，为合规喝彩。毕竟，合规秩序的建立对商业银行的存在、发展和强盛有益无害。但愿《合规创造价值》一书，能够为增强银行同仁和读者朋友对建设银行合规管理、合规文化的认识、了解起到一点借鉴和参考作用，也欢迎大家提出不同见解或批评、指导意见。

当今世界，银行业的合规风险管理和合规文化建设还是一个年轻的命题。社会在发展，人类在进步，金融在改革，规则在转变，因此，无论过去、现在或可见的未来，我们都不能在合规管理面前妄自尊大、傲慢无礼。合规有价值，合规无极限。希望银行业的同仁坚定不移地高举“合规创造价值”的旗帜，把合规经营进行到底，把科学发展推向胜利。

郦锡文

二〇〇八年清明节

# 目 录

## 第一部分 合规价值探索

略论建立以合规为导向的内控目标 .....	3
谨防病从口入 .....	10
合规为建设银行稳健发展护航 .....	12
合规管理 任重道远 .....	15
把规则留给自己 把方便让给客户 .....	18
学习《合规指引》 强化合规经营 .....	21
加强商业银行合规风险管理机制建设 ——答《中国金融》记者问 .....	31
落实《合规指引》 改善和加强合规管理体系建设 .....	37
重视关联交易管理 切实保障合规经营 .....	44
正确理解合规 主动做好合规 .....	53
浅议建设银行组织机构优化与调整 .....	63
未雨绸缪防控风险 .....	70
瞻前顾后防控风险 .....	72
商业银行要增强亲善合规的社会形象 .....	74
合规至上 ——对厦门分行合规管理工作的调查 .....	83
合规管理 锦上添花 .....	87
透析合规创造价值 .....	91



合规有道 合规有益	
——湖北分行调研实录 .....	95
用好《合规手册》 争当合规员工 .....	100
合规文化建设是银行业实施风险为本的基础 .....	108
建设银行风险管理沿革和发展 .....	118
千万别小视合规风险 .....	133

## 第二部分 热点问题评析

“四马难追” .....	139
热钱 股市 反洗钱 .....	142
流动性风险辨析 .....	150
资本的力量 .....	155
奇峰满园总可观	
——大型商业银行 2006 年年报简析 .....	159
偶然中的必然	
——从美国“次贷”危机说开去 .....	167
繁花满园夏日红	
——2007 年四大银行中报评析 .....	170
美国次级按揭贷款的阴云并未消散 .....	179
风光尽显 2007 年	
——四大上市银行 2007 年年报综合分析 .....	183
后记 .....	192

# 第 一 部 分

---

## 合规价值探索



## 略论建立以合规为导向的内控目标

2006年伊始，在中国银监会2006年工作会议上传出一个重要信息，银监会要求国内的银行业机构要建立以合规为导向的内控建设目标。这个信息对于那些正在关注2006年如何改革、引资、招股、上市，做大份额、做多回报、增强实力的商业银行来说，可能并没有引起足够的重视，或者认为这已经是老生常谈，属于人所共知的概念。但是，对于在商业银行内从事合规管理的人员来说，这个信息的意义是重大的。不仅对于已经或正在争取在资本市场上市的几大商业银行来说是一个及时的提醒，就是对于四大国有商业银行以外的其他股份制银行、城市商业银行、农村信用社等金融机构来说，也是一个明确的、富有教育意义的警示。

商业银行必须合规经营，这似乎应该是天经地义的行为准则，但是在实践中却并不尽然。不论是在四大国有商业银行，还是在其他商业银行和农村信用社，违反银行业内部或外部的规章制度，出现许多不应该出现的问题、损失、案件等情况还是屡见不鲜的。银监会网站公布的2005年银监会检查发现问题的统计资料显示，2005年发现银行系统因各类问题涉及违规金额7100多亿元，处理各类人员数千人。其实，除了银监会等外部监管机构检查发现的问题外，银行内部各级审计、风险、合规、监察、业务部门自身检查发现的问题也不是小数字。据一家大型银行统计，该行在2005年开展的全行内部专项治理活动中，就检查出各类违规违章问题10余万起。可见，在银行体系内违规违章问题还具有严重性和普遍性，大力提倡和强调合规经营，绝不是一件可抓可不抓的小事，而是一件刻不容缓非抓好不可的大事。这或许也是银监会为什么在2006年工作报告中提出“建立以合规为导向的内控建设目标”的一个重要原因。

### 一、以合规为导向与以市场为导向是否对立

此前在银行业内部听得比较多的说法是“以客户为中心，以市场为导向”。

乍一听，“以合规为导向”的说法似乎有些新鲜。这里是否发生了观念、性质的变化呢？笔者认为，二者并没有根本性的变化，有的只是对象目标的不同。以市场为导向，讲的是商业银行的业务发展要按照市场经济发展的一般规律、围绕以客户为中心的原则进行。因为任何脱离市场导向的发展很可能是低效益甚至负效益的发展，是得不偿失或不能持续健康的发展。而以合规为导向，讲的是商业银行内部管理控制体系建设要把合规守法经营作为业务发展的一个基本前提。也就是说，商业银行发展业务，不仅要符合外部市场需要，也要有内部严明的规章制度体系作保障，要有科学合理有序的管理操作流程，不能随心所欲、不讲规则、不守法纪地发展。以市场为导向注重的是银行经营的效率和效益；以合规为导向则强调银行经营的守法和公平。因为，市场经济不仅是效益第一的经济，也是重视科学法治规制的经济，二者并行不悖。因此，商业银行没有必要把“以市场为导向”与“以合规为导向”对立起来。反之，商业银行应该在银行经营管理发展的全过程中把二者很好地结合起来，即建立一套商业银行内部以合规为导向的内控建设目标，指导、保障、监管商业银行实现其以市场为导向的业务发展目标，使二者起到相互促进、相得益彰的作用。

## 二、什么是合规为导向的内控建设目标

建立“以合规为导向”的内控建设目标，首先要了解什么是合规。对于商业银行的合规，传统的理解是银行的基层机构和员工，应遵守银行内部的各种规章制度，但这只是一种狭隘的理解。目前对合规比较权威的定义是2005年4月巴塞尔银行监管委员会发布的《合规与银行内部合规部门》中给出的定义：“合规指银行的业务经营活动应与所适用的国家法律、监管规定、行业规则、自律准则以及适用于银行业务活动的行为准则和道德观念等相一致。”可见，合规不是一个空泛的、狭窄的概念。这里所讲的“合”是指遵守、顺从、适合、一致；这里所讲的“规”是一个集法律、规定、准则、规则和道德规范等为一体的综合的制度体系和行为规范。因此，合规不是单纯意义的按部就班、循规蹈矩，而是银行内部一项复杂的、核心的风险管理活动。从合规定义分析，合规规范的主体是商业银行的法人及其分支机构，合规具有主动性、全面性、持续性等特征。

不难理解，与合规相悖的行为就是违规。银行法人及其分支机构或员工的

任何违规行为都是不能接受的，因为违规可能造成对银行经营业务或名誉声望等的危害或损失，这就是合规风险。巴塞尔银行监管委员会把合规风险定义为“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”。从表面上看，似乎银行只要遵守了有关法律、规定、规则、准则、道德规范等，或许仍然会有其他风险或损失发生，但不会发生合规风险。然而商业银行要能达到主动、全面、持续地遵守法律、规定、规则、准则、道德规范等并不是一件轻而易举的事情，甚至可以说是非常困难的事情。因此，美国货币监理署的负责人也认为，合规风险是“最令人担心、最令人困惑、最难以管理”的一类风险。

建设银行已经成为在境外上市的公众公司，必须在与国际标准接轨的同时，把自己的内部管理搞好，把内部可能发生的各种风险隐患减少到最低限度。从我国商业银行的实践看，前些年剥离的大量不良贷款和发生的大案、要案等，主要源于银行分支机构内部管理和操作人员的违规、违章甚至违法行为。但银行从自身制度决策、建设、执行上的合规风险既是产生或加剧银行不良资产和案件等风险的一个重要诱因，也是导致银行社会声誉下降、道德信誉受损的一个直接原因。所以，商业银行绝对不能轻视合规风险的存在，也不能因为其可能被其他风险所掩盖而将其视为与其他风险同类的风险而采取一般的方法去管理合规风险。

如何管理合规风险？巴塞尔银行监管委员会提出的指导原则是，银行内部要建立一个独立的、常设的合规部门，并把合规部门定义为：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。这里所说的合规风险具有以下综合性特征：它是违反制度、法律等形成的风险；它是以法人机构为处罚对象的风险；它是因银行员工自身行为、道德失范可能给银行带来名誉损失或经济损失的风险；它是违反行业自律准则可能受到相关合约制裁的风险。从一定意义上说，银行合规风险是包括经营风险、法律风险、操作风险、商誉风险、道德风险、诚信风险在内的一种综合性风险。事实上这类风险在国内外银行中是常有发生的。2002年前后，国际上有几家著名银行因为前几年给美国安然公司做假账并进行隐瞒，给众多投资者造成极大损失而被责令巨额赔款，就是银行合规风险的典型表现。为了满足监管机构的监管要求，为了避免给投资者和银行客户带来不应有的损失，防止银行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，及时采取适当措施予以纠正。所以说银行合规管理的实质是防范合规风险的发生。

正是由于一旦发生重大的合规风险可能导致银行身败名裂甚至破产倒闭，国际上比较知名的大型商业银行都在自己的组织体系内组建了合规部门，这几乎已经成为国际商业银行的一个常态，即便各银行的内部组织机构可以各有不同，但合规部门和合规风险官的设立都是他们一致的选择。对于国内的上市商业银行来说，国际上一些银行走过的道路是值得我们去分析和借鉴的，特别是它们曾经走过的一些弯路和曾经用付出巨大代价换来的经验教训都是我们要很好地学习和吸取的。因此，在建立商业银行的内部控制体系时，必须把合规作为一个不能放弃、不宜随意减裁的一个原则，在内部控制体系中确立它应该拥有的独立、常设、公正、对法人声誉负责的地位。

### 三、如何建立以合规为导向的内控建设体系

建立以合规为导向的内控建设体系，对国内商业银行是一件全新的工作，应该说，各家银行现在还处于一种起步、探索的阶段。即使是国际上那些比较成熟的商业银行，也不能说它们在合规风险管理上比中国的商业银行领先了很多，而且它们也未必有健全完善的合规内控体系。作为一种探索和研究，笔者认为，建立以合规为导向的内控体系似应满足以下几个条件。

#### （一）有完善的公司治理结构

原国有商业银行改制上市后，相继成为由国家控股的上市公司，建立了股东大会、董事会、监事会、高级管理层等分别拥有决策权、监督权、执行权（经营权）的公司治理结构。严格地说，国内上市商业银行现有的这种公司治理模式，与国际上市银行还仅仅是“形似”，即便是“形似”，也是有的相似，有的不完全相似。比如说，在国外大多数上市银行中，似乎没有在内部设立监事会这种模式的。更特别的是，国内上市的几大商业银行还多少带有官方机构的色彩，其董事会、监事会、高管层的主要负责人都有相应的行政级别，在董事会之外还有一个决策权力更大、更具中国特色的党委会。因此，在这种有中国特色的公司治理结构中，商业银行要做到有效率、有质量、有制衡的决策、执行、监督三权分离就更加不容易，更加需要胆略、智慧、艺术甚至长期的磨

合、探索和创新。

## （二）有统一的内控合规政策

巴塞尔银行监管委员会在其《合规与银行内部合规部门》中提出十大指导原则，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。”这里明确提出了商业银行要有自己的合规政策，而且该合规政策应该由董事会来核准，并由董事会（或其下设的委员会）对管理层的合规风险管理是否尽职有效进行监督。从这个意义上说，内控合规体系的建立必须纳入董事会的监管视野和议事日程。由于国外银行大都没有内设的监事会，因此巴塞尔银行监管委员会把对银行合规风险管理的监督职责赋予了银行的董事会，但在国内上市银行既有董事会也有监事会，且监事会履行对董事会和高管层监督职责的模式下，对合规风险管理的监督职责也可由监事会来施行。

## （三）有明确的合规职责体系

商业银行是一个复杂的经济金融组织，特别是国内商业银行由计划经济时期的国家专业银行转换而来，内部有复杂、多层的层级架构，既有中央直属企业的身份，又有与地方政府极为深厚的行政、乡土、经济姻缘，因此，试图建立单一垂直型的合规管理体系目前条件还不具备。从合规部门的设立来说，总行必须要单独设置，但一级分行既可单独设置也可区别情况与其他部门合并设置，二级分行及以下有相对独立、常设的合规岗位人员也就可以了，不必一一与总行对应。但合规职责体系则必须是统一领导、纵横交叉、主从协同、各负其责的。也就是说，对于合规管理职责，上至银行的董事会，下至银行的最基层机构和每一个员工，都必须有自身完成或承担本岗位职务行为和本职工作对应的合规职责。所谓的“合规人人有责”绝对不是一句口号，而应是一个不折不扣的行动。

当然，银行内部的每个组织、机构、部门、人员所承担的合规职责是不相同的，也是有轻重、大小区分的。但是，我们也不时看到一些实例，有的银行（如英国巴林银行）则是因为个别支行交易人员的严重违规导致了整个银行的破产，不能不说“小人物也会掀翻大船”。因此，对基层机构和重要岗位人员的合规职责，更应制定得准确、细致、合适、到位，便于执行和监督。要防范因“小人物致大损失”的风险。



#### （四）有保障的合规管理资源

这里讲的资源不完全是物质上的，也有精神上的。当然最重要的仍然是物质上的，包括要有内控合规部门的设置，要有能够承担合规管理职责的、具有一定资质和能力的合规人员，还应有能够保障履行合规职责的行政资源（即权力、责任、义务）、财务资源（工资、费用、奖励）、技术资源（设备、工具、网络系统）和人力资源（机构人员、管理职务、专业技术职务）等。而精神资源就是领导层的高度重视、率先垂范，相关部门的密切协同、积极响应，基层员工的积极参与、自我约束等。当然，从商业银行来说，任何管理都是一种成本性的支出，必须讲究务实、高效、节约，不能搞大而全、小而全的合规管理。在合规风险管理目标的建立上，过度的谨小慎微是可能制约业务发展和增大管理成本的，不能提倡；但合规风险的缺位和失效则必然损害银行的长远利益和运营安全，更是不能掉以轻心的。当前，银行业应该着重防范后者可能带来的风险。

#### （五）有严明的合规问责制度

合规问责包括两层意思，一是对合规管理做得好的单位和个人，不能只是一般的道义提倡和精神鼓励，要与分支机构、管理人员和业务人员的物质利益挂钩。该奖励的要奖励，对因制止、检举重大违规事件有功而避免造成重大风险、损失的单位或人员，应该给予重奖。二是对合规管理做得差的单位和个人，要进行合规教育和警示，对造成合规风险或损失的单位和个人，不能只是单纯的教育、规劝，而应严格执行国家或银行内部的政纪或经济处罚。对违法乱纪、屡教不改的，则应依法处理或辞退除名。目前，在商业银行内部，合规问责制度还是一个短腿，也就是说，对合规创造价值、违规损害价值的认识还不统一和坚定，因此合规管理工作做得好的并不一定能得到肯定和奖励（认为合规是理所应当的）；而对合规管理做得差的，也并非都给予了严肃的惩戒和处罚（认为违规是难以避免的）。这两种倾向都是对建立以合规为导向的内控目标的掣肘，必须坚决抵制和纠偏。

#### （六）有良好的合规文化氛围

文化是一种软实力，看不见、摸不着，但能够感受得到，也能够传播和消亡。对商业银行来说，可以没有这种文化或那种文化，但不能没有合规文化。因为合规文化是一种意识形态和上层建筑，不是在短时期内可以形成的，而要经过长期的培育和锤炼。现在商业银行内部建立了各种各样的规章制度，但为