

浅析农村信用社柜面业务操作风险管理

黄立东

广西贺州桂东农村合作银行，广西壮族自治区贺州市，542800；

摘要：近年来，农村信用社体制改革不断深化发展，为促进乡村振兴、推动农村经济与社会的高质量发展有效地提供了金融支持和服务，对我国农村经济的发展与社会稳定发挥着越来越重要的作用。与此同时，在新体制亟待完善健全、新机制尚未完全建立的过程中，农村信用社原有的组织和行为习惯仍在发挥作用。随着金融科技的飞速发展，银行不断推出的业务产品也促使客户对金融产品的需求多样化，柜台业务也呈现出多样化、复杂化等特点。因此，研究柜面业务操作风险管理，对于提升服务质量、防范金融风险、推动高质量发展具有重要意义。本文主要通过农村信用社柜面业务操作风险的表现形式阐述，分析操作风险产生的原因，并对农村信用社柜面业务操作风险防范提出参考性建议。

关键词：农村信用社；柜面操作风险；风险管理

DOI：10.69979/3029-2700.24.10.044

农村信用社作为服务“三农”、推动乡村振兴的主力军，具有扎根农村、点多面广的特征。作为经营风险的机构，在追求高质量发展的过程中，想要在竞争日趋激烈的社会环境中保持稳健发展，必须要做好全面风险管理。面对业务发展的客观需要和不断增大的市场竞争压力，农村信用社风险管理的难度也不断增大。近年来发生在银行的风险事件较多集中在柜面，如果柜面操作风险控制不力，将会给农村信用社和客户都造成巨大的损失。因此，如何有效地防范农村信用社柜面操作风险成为一个值得深入探讨、亟待解决的问题。

1 农村信用社柜面业务操作风险的表现形式

操作风险是基层网点面临的主要风险之一，而柜面操作风险则是操作风险的重要组成部分。从农村信用社基层网点的日常实践来看，柜面业务操作风险主要表现在操作失误、主观违规、内部欺诈、外部欺诈等几个方面。

1.1 操作失误

操作失误主要是指柜员在办理业务过程中，由于责任心不强、业务素质不高、工作不认真或偶然失误等原因而造成的柜面业务操作风险事件。如在办理存取款业务过程中反方向记账，即办理存款业务办成取款业务、办理取款业务办成存款业务，进而造成现金差错，不仅给银行带来损失，还可能引发舆论风险。

1.2 主观违规

主观违规指柜员在熟悉业务流程或制度规定的前提下，为了节省时间或提高效率，随意简化业务操作流程的行为；或在业务处理中，不按照既定的顺序或规范进行操作，而是根据个人习惯或便利进行逆操作或随意操作。如在办理存款业务时不坚持“先收款后记账”原则，或办理取款业务时不坚持“先记账后付款”原则，若系统发生故障或因客户资金不足，会导致银行短款事件的发生。

1.3 内部欺诈

内部欺诈指柜员因受其思想认识、价值取向的影响，违反法律法规、银行内控制度，通过各种手段骗取、盗用财产以满足其一己私利的行为。如私自挪用客户资金、伪造或篡改业务凭证、虚假交易、违规代客理财、参与非法集资等。内部欺诈往往会导致案件的发生，对银行、客户以及社会造成严重的危害。

1.4 外部欺诈

外部欺诈指柜员在办理业务的过程中被客户通过欺骗、伪装等手段，从银行获取资金、财产或信息而造成的风险损失。如假冒名开户、利用汇款到账时间差要求柜员退汇、利用伪造、变造的票据欺骗等行为。这类风险事件不仅会给银行和客户带来巨大的经济损失，还严重破坏了金融秩序和社会稳定。

2 农村信用社柜面业务操作风险产生的原因分析

2.1 制度未能充分发挥指挥棒作用

规章制度是柜面人员办理各项业务的指挥棒，每一项柜面业务都必须有章可循、有法可依。在农村信用社基层网点的实践中，因有些制度规定不足而致使柜面人员对制度的理解产生了偏差，造成柜面人员不知如何操作或违规操作。一是存在某些规章制度用语指定不明。比如制度中“原则上”、“定期进行”等字样，让柜面人员无法精准领会，存在一定随意发挥的空间，导致在执行制度的过程中发生偏差。二是某些制度缺乏统一可操作性。如一些制度仅在管理者的角度进行风险控制，没有充分考虑柜面在执行制度过程中可能存在哪些阻碍，从而造成柜面人员不得不违规操作。三是管理部门对新制度传达、培训不到位。随着业务的不断发展，相关制度也不断完善更新。但存在新制度执行前，管理部门存在仅要求基层网点加强学习，未组织统一培训指导的情形，导致各网点柜面人员对新制度的理解、执行存在偏差，从而产生风险隐患。四是制度“补丁”过多，无法形成体系。规章制度随着业务的发展而不断修订、完善是管理部门的责任，但大量的制度更新后常有“以前下发的规定如与本规定不符，以本规定为准”等语句。柜面人员不得不一边操作一边辨别新旧制度的差异，既影响了工作效率，产生制度掌握不准确的风险，也不利于柜面人员形成系统的制度体系。

2.2 柜面人员风险防范意识不足，业务素质有待提高

农村信用社经过多年的改制发展，网点遍布乡镇，点多面广，且由于逐渐把工作重心放在营销，导致柜面人员年龄跨度较大，即年龄较大的老员工搭配刚进行不久的新员工上柜。老员工工作经验丰富，但不擅长学习新的业务技能，只会几项传统的业务；而新员工对行里的业务体系了解不够全面，无法掌握必要的风险点，常常会忽略细节，导致风险的发生。

由于农村信用社多为当地乡镇唯一的金融机构，承担着当地粮食补贴、社会保障、扶贫等多项代发业务。传统的存取款、挂失业务较多，这些传统业务多为重复性的机械操作，劳动强度大，容易产生审核疲劳。而长期机械化的工作模式会导致柜面人员工作热情降低，风险意识也随之淡薄，容易形成一定的工作惰性和盲目性。为了方便操作，减少重复工作量，往往忽略规章制度的要求进行业务操作，比如代客保管印鉴、现金等物品，

这些都大大增加了风险隐患。

2.3 传统柜面业务手续繁杂

由于农村信用社信息科技水平不高，柜面业务仍以传统的有纸化办公为主，基层网点柜面人员每天需要重复审核大量同质同类的业务凭证，容易滋生操作风险。由于反洗钱制度的不断完善与打击治理电信网络诈骗工作不断深入，办理柜面业务所需材料也越来越多。客户需在多种材料中重复签字确认，受理柜员不仅需要核对原始资料的真实性、完整性，还需核对业务凭证的填写、客户的签字是否规范。这些业务整合程度不高，造成柜面操作工作效率低下，操作风险增加。

2.4 信息科技系统不够完善，存在短板

随着振兴乡村事业的不断推进，农村市场不断扩大，农村金融机构需要更高的信息科技系统去支撑不断增长的农村金融需求。虽然省联社对金融科技投入不断提高，农村信用社信息科技水平也逐年提高，但由于先天发展基础比较薄弱，信息科技人才比较缺乏，并受到运营成本的制约，导致现阶段农村信用社的信息科技系统无法满足业务需求，成为制约农村信用社进一步深耕市场、拓展业务的因素之一。各个业务系统与后台管理系统、非现场审计、监测预警系统、反洗钱系统等多个重要系统之间的数据共享仍存在一定的阻碍。而在柜面业务中，过多的业务环节需要柜面人员人工审核，信息整合自动化程度不高。一方面，越多的人工操作，就越容易产生操作风险；另一方面，业务信息无法有效整合并共享至其他风险监测系统，易导致各个系统之间数据不一致，致使客户身份识别、风险监测无法有效开展，会给反洗钱工作、风险管理工作带来一定的风险。

2.5 管理层对柜面人员的定位、培养、激励存在缺陷

管理层对柜面业务重视程度不足，将柜面人员简单定义为操作人员。一是为了节约运营成本，最大程度地进行业务营销，逐年缩减柜面人员数量，而逐年增加的业务量更是让柜面人员的工作压力陡增，柜面人员每天均需面对高强度的工作与繁琐的柜面业务流程，风险防范意识与能力逐渐淡化。二是对基层柜面人员重检查轻辅导。为了防范操作风险，运营、内审等部门均高度重视对柜面业务的检查，并定期开展会计会审、专项审计等多项检查，对检查中发现的问题进行了不同程度的经

济处罚。但对于规章制度操作的流畅性、可行性、柜面人员履查履犯的问题产生的原因未进行深入的追溯，未深入基层听取柜面人员的意见，导致风险点长久存在。很多素质较高的基层柜面人员对于柜面业务流程中存在的问题是十分清楚的，并对于解决这类问题有自己独特的见解，但管理层忽略调动这部分柜面人员的主观能动性，致使这些信息无法传达至管理层。三是绩效考核机制不完善，难以调动柜面人员防范操作风险的积极性和主动性。柜面业务大多是基础的运营业务，难以给客户和农村信用社创造收益。

由于绩效考核多侧重于营销业绩，而柜面人员的主要精力已“淹没”在繁琐的柜面业务操作中，难以开展有效营销，导致柜面人员所付出繁重的机械劳动与所得收益不成正比。一方面导致越来越多的员工离开柜面操作岗位，投向更能创造收益的营销岗位；另一方面，留下来的柜面人员常年处在这种劳动与收益的不平衡分配中，工作积极性不高，主动防范柜面操作风险的意愿较低。

3 农村信用社柜面业务操作风险的防范措施

3.1 加强完善业务制度，以合规建设夯实稳健经营的基础。

一是提高合规建设的战略定位，合规是各项业务稳健发展的基础，是新时代高质量发展的必要条件。因此，必须在战略层面高度重视合规建设，让全员树立合规意识，打造合规氛围，根植合规经营的理念。二是建设科学化、标准化、规范化的制度建设体系。管理部门应制定短期至长期的制度建设规划，定期修订业务规范细则，与不断发展的业务需求相适应。补足制度制约业务发展的短板，强化制度执行力，提升员工合规操作的积极性和主动性。三是制定详尽的业务操作规程并定期更新。根据农村信用社柜面业务的种类，制定详尽的业务操作规程，尽可能减少使用指定不明的用语，让柜面人员每一项业务操作都有据可依，减少业务操作的盲目性与投机性。

3.2 加强柜员培训教育和管理，强化风险防范意识

管理层应转变观念，检查与辅导并重。应采取有效措施强化柜面操作的规范性，通过多种方式增强培训效果，提升柜面人员的业务素质和风险防范意识。一是定期开展柜面业务培训。通过定期开展培训的方式，让柜

面人员意识到合规操作的重要性，从源头上增强柜面人员的合规意识。通过开展全覆盖的培训，让每一位柜面人员都能得到辅导的机会；并通过创建交流平台，鼓励柜面人员分享合规操作心得、相互交流学习，营造主动合规的良好氛围。二是强化培训考核，通过设立培训考核制度，确保柜面人员完成培训课程，提升培训的质量和成果。三是坚持做好员工警示教育。摆正以前警示教育重营销侧、轻运营侧的习惯，增强柜面人员的警示教育，通过开展案件学习、实地教育等方式整肃纪，针对性地提升柜面人员在思想作风、经营作风和工作作风方面的问题，提升柜面人员的合规操作意识。

3.3 加强科技投入，提升系统服务能力和智能化水平

随着金融科技的不断深化发展，农村信用社的业务模式与发展趋势发生了巨大且深刻的变化。数字化浪潮的袭来，给农村信用社业务系统的稳定性及技术要求带来了巨大的挑战。一是建立并完善风险预警系统，增强各外围系统与核心业务系统信息整合与共享的程度，将客户身份识别、风险客户预警工作在柜面人员审核材料之前完成，充分发挥信息科技作为操作风险首道防线的作用。二是建立远程集中授权系统，由传统的本地授权模式变更为集中授权制度，将操作风险集中的业务审核权限上收，统一业务操作规程，对操作风险进行集中管控，以此增强事中监督的有效性。三是逐步推行无纸化系统，通过加强与市场监督管理部门、手机号码运营商、民政部门、公安部门等各部门的信息共享，线上完成办理各项柜面业务所需的企业登记信息、手机号码实名制信息、亲属关系信息等业务办理所需资料的审核确认，并通过柜外清设备完成客户签字确认，减少繁琐的单据填制，减轻柜面人员工作量，在提升客户体验的同时有效降低运营成本。

3.4 进一步完善绩效考核制度，优化柜面人员考核管理

在移动设备逐步替代物理柜台办理业务的大背景下，柜面业务逐步减少、柜面人员缩减已是大势所趋。为了进一步地提升柜面人员的工作积极性与防范柜面业务操作风险的主动性，提升操作风险防范意识，需进一步完善绩效评价机制，探索建立健全柜面业务综合考评系统，逐步改变传统的绩效考核办法。把柜面人员的

业务量、营销业绩与风险管理业绩作为综合考评的依据，不能只追求业绩的提升而忽略了经营风险。通过优化绩效考核制度提升柜面人员的主观能动性，有效地从源头上防范操作风险的发生。

4 结语

综上所述，由于乡村振兴工作的不断深入推进，农村经济与数字金融的结合必将更加紧密，农村信用社各项产品与业务也面临着越来越多的操作风险。因此，农村信用社应充分认识到柜面业务操作风险的危害性，从战略层面上高度重视防范柜面业务操作风险，紧紧围绕柜面业务操作风险管理与防控，切实采取各项有利措施降低柜面业务操作风险带来的不利影响，坚持业务发展与风险防控有机结合，有效提升服务农村经济的能力，

推动农村信用社各项业务高质量发展。

参考文献

- [1]任文康. 如何加强农村商业银行柜面操作风险管理
与防控的探讨. [J]质量与市场, 2023, (08): 28-30.
 - [2]任晓莉. 浅议农村商业银行柜面操作风险管理
与防控措施. [J]中国集体经济, 2020, (06): 104-105.
 - [3]石彩凤. 商业银行如何加强柜面操作风险管理
与防控. [J]中国集体经济, 2019, (27): 88-89.
 - [4]栗艳红. 浅析农村中小金融机构柜面业务操作
风险管理及防控[J]中国总会计师. 2020(03): 140-141.
- 作者简介: 黄立东 (1990-), 男, 汉族, 籍贯: 广西贺州, 单位: 广西贺州桂东农村合作银行, 职称: 经济师, 研究方向: 农村金融。