



合规管理：金融严监管时代的 制胜良方



金融严监管时代已至，合规管理能力建设刻不容缓

2017 年开启了政府对金融市场乱象的专项治理，在这场风暴中，监管机构的“三三四十”整顿波及千余家银行机构，开出的罚单金额高达数十亿元人民币，剑指各类违规业务，引导商业银行回溯合规本位、回归业务本源。银监会在 2018 年将“大力整治违法违规业务，进一步深化整治银行业市场乱象”纳入监管十大任务，代表了金融合规监管力度的进一步加深。麦肯锡认为，目前的监管呈现出三大关键趋势：

麦肯锡全球资深董事合伙人、中国区金融机构咨询业务负责人曲向军表示：“面对日趋严峻的监管环境，国内各大银行应精准把握监管机构合规管理的政策方向，加快推进合规管理长效机制建设。自上而下真正树立合规创造价值的理念，合规是推进金融机构高质量发展的重要基础。”

国际领先银行的合规管理实践

放眼世界银行业的发展历程，多家国际银行都曾因忽视合规而付出惨痛代价。面对愈加严峻的监管形势和企业对自身能力建设的要求，许多国际领先银行已开始在实践中搭建和完善合规管理体系，以便更好地履行对监管方、客户、员工和社会的责任，同时将法律法规转换为运营要求，不断提高企业业务效率和可持续发展能力。具体而言，主要在三大方面发力：

对国内商业银行的观察及建议

麦肯锡全球董事合伙人周宁人表示：“国内金融机构的经营活动日益

综合化和国际化。在这一背景下，业务和产品变得越来越复杂，合规失效事件不断暴露，金融机构经营活动的合规性也面临严峻的挑战。原有合规管理框架的有效性受到质疑，合规风险管理理念和方法都需要与时俱进。”

放眼国内商业银行的合规管理现状，行动滞后、管理被动和效率欠佳等问题无处不在。究其根本，麦肯锡发现国内合规管理存在四大痛点：1) 合规管理体系尚不健全，未形成自上而下的治理架构；2) 缺乏可操作性较强的管理制度与流程；3) 缺乏大数据等科技支持的系统建设；4) 合规文化尚未充分建立，专业队伍建设亟待加强。

针对国内合规管理的痛点，麦肯锡建议商业银行从四大举措着手，构建卓越的合规管理能力：

第一，建立合规治理架构，明确合规管理权责和管辖范围。

第二，构建覆盖识别、管控、监测、补救和报告的全流程合规风险管理框架。

第三，打造数字化、有针对性的运作模式、流程与系统。

第四，通过高管之声、合规培训体系和结果管理等，培养“主动合规”理念与文化。

国内银行需要转变自身理念，变被动为主动，积极探索和搭建合规管理体系。唯有全方位地打造银行合规管理能力，化外部合规要求为内部管理动力，才能有效构建合规管理的长效机制，助力银行实现业务腾飞。

作者:

倪以理是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；

曲向军是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；

周宁人是麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司；

徐天石是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻北京分公司；

陆澄是麦肯锡咨询顾问，常驻香港分公司；

王鹏是麦肯锡咨询顾问，常驻深圳分公司。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33724

