

提高金融机构反洗钱工作有效性

篇二：升级反洗钱战略思维，优化反洗钱运营模型

敏于知

近年来，金融机构肩负着反洗钱和反恐怖融资合规的巨大压力，如未履行反洗钱职责，可能会面临着来自监管的现场检查和大额处罚。如何基于风险为本的原则，使客户的尽职调查、可疑交易分析等工作，既节约成本又能够有效地满足监管的要求，几乎是金融机构目前最迫切需要解决的课题。本系列三篇文章分别从反洗钱合规框架中的客户风险识别、治理制度优化和数字化转型角度，阐述了总共七个重要领域的工作有效性提高，以此建议金融机构加强关注，从而实现提高反洗钱工作有效性的目标。



本文作为“提高金融机构反洗钱工作有效性”系列文章的第二篇，就反洗钱合规框架战略性管理、运营模型和企业文化转变中常见的低效问题继续进行讨论。

在反洗钱合规框架管理上从战术性向持续的战略解决方案过渡

很多金融机构消耗了大量时间和精力在日常“救火式”的反洗钱工作中，他们希望能实施更为可持续的战略解决方案。可持续的反洗钱战略解决方案，需要涉及的组织、团队或个人思维模式从战术思维转变为战略思维，这一转变将为反洗钱合规框架带来前瞻性和灵活性的竞争优势。与此同时，也更能适应行业的监管、消费者偏好和日常运营的发展趋势。我们建议金融机构可以重点关注以下要点：

● 应具备战略性思维并付诸行动

反洗钱合规框架必须考虑到即将发生的监管政策、市场变化、行业趋势、消费者偏好、新兴技术，并预先为此类挑战、机遇和即将发生的业务和客户变化做好充分准备。值得一提的是，对于金融机构来说，为了更好的承担反洗钱合规义务，提升客户的满意度，需要就目前合规框架中发现的薄弱环节予以特别关注。根据目前监管对于反洗钱处罚分析并结合我们的项目经验，法人机构在反洗钱合规管理的薄弱点基本都集中于客户身份识别不到位，可疑交易分析报送不及时或报送质量较低等方面。

● 信息准确以及利益相关方的参与

反洗钱合规的战略决策和预算有时是在孤立的环境中做出的，而没有考虑到目前已经采取的控制手段以及某些特定领域对日常运营和客户体验产生的影响。比如说，对于可疑交易监测系统的交易监控规则以及系统模型的验证，看似需要花费较大的时间和精力，但经过适当的调整和优化就可以减少需要进一步调查分析的误报案例数量，从而缩短流程时间，降低人工成本。

总而言之，反洗钱合规管理框架的战略性升级需具备前瞻性的思维，围绕监管的核心区域，在集团内或者地域范围内统一战略目标，充分利用内部和外部资源，统筹反洗钱合规部门和其他业务部门的职能，并参考一线工作人员的意见，这些都将是有助于管理层做出决策。

优化反洗钱运营模型

在反洗钱的日常操作中，部分模型仅是满足了短期的需要，而未能从战略的高度出发进行统筹。那么优化运营模型要从哪些方面来考虑呢？

● 人力

很多金融机构会在人力成本较低的地区雇佣人员来完成如客户身份识别等反洗钱的日常工作。他们的地理差异和时差，极可能导致与核心运营部门和前台部门的脱节，使得日常沟通效率低下，并且无法满足监管对客户身份识别的要求。而如果只是将重点放在客户身份识别过程中的工作完成量，如审核了多少客户资料等，那本质上则是忽视了这些流程用于控制风险，提高工作质量等更为核心的工作价值。

● 流程

通常来说，流程一般都是手动完成的，客户的信息主要是来源于客户自身提供。为了尽量减少耗时且不必要的客户接触，所以需要大量利用独立、可信的公开信息来验证客户提供信息的真伪。例如，目前整个欧盟的反洗钱法规也朝着最大限度地利用公开、可信记录的方向发展，以满足客户信息验证“独立可靠”的标准。

● 技术

有时候因为技术开发，会导致客户身份信息在不同地域和实体之间的共享遇到较大障碍，从而会造成对同一客户不必要的、重复且耗时的身份识别。全球性的金融机构通常都会面临不同的数据安全、数据共享的法规要求，哪怕在机构内部不同区域的数据共享都因当地的监管政策不同而越来越困难。金融机构内部一个常见的问题是前台部门是以何种方式获取多少信息，以及以什么频率与客户沟通。而在可疑交易分析中，这些信息也可能会在客户交易触发“警报”的调查中用于具体分析。

反洗钱运营模型最有效的方式是在全球范围内开发，并将反洗钱的工作集成到其他运营和前台的职能中，最大限度地提高工作效率并尽可能降低成本和新客户身份识别的时间。反洗钱运营模型应该满足持续性的反洗钱合规管理，随着环境的变化提供最佳的运营模型。

转变企业文化

在任何大型的金融机构内部实现可持续的合规文化转型都是一项巨大的挑战，而且过程会需要消耗大量的时间。特别是在金融犯罪领域，由于立法和监管的要求迫使金融机构实施严格的、系统化的反洗钱流程。

不少金融机构的前台部门仍迟迟没有接受他们有责任识别洗钱风险，而觉得合规或者风险部门更应该承担相应职责。此外，前台部门收集用于客户身份识别信息的过程也较为缓慢，为了改善这种情况，不少金融机构成立了“服务中心”或者直接外包给了第三方来完成收集客户信息的工作。他们一般通过时间节点来统计工作量，而未能从识别洗钱风险的角度来理解客户行为，以及可能给金融机构带来风险的角度考虑自身工作。

金融机构的高管在塑造企业合规文化上发挥着极其重要的作用。其中包括自上而下地明确三道防线需承担的反洗钱职责，承诺履行满足监管要求的反洗钱责任。一方面可以有效避免因工作失职引发的监管处罚，另一方面也能够减少对客户的打扰或者负面的影响。

金融机构内部需协同配合，实现最佳的反洗钱运营模式。三道防线中每条防线的领导者都应有效沟通，采用结构化和系统性的方法，共同承担反洗钱内控责任。此外，要传达的另一个讯息是，反洗钱的工作并不是暂时而是长期的。监管的要求会越来越严格，因此，金融机构应采取有效的方法，这也将降低运营成本和改善客户体验方面带来更好的商业收益。

达于行

甫瀚咨询可提供的服务

凭借我们在商业银行以及支付机构反洗钱和制裁领域积累的深厚专业知识，甫瀚咨询中国金融服务团队将汇聚全球资源，为金融机构和支付机构提供反洗钱和制裁的解决方案，包括内控制度和体系优化、客户尽职调查、可疑交易分析、系统模型验证、审计方案等服务，支持商业银行和支付机构快速提升反洗钱合规管理水平。

预告：

我们将在本系列的最后一篇探讨反洗钱合规管理中数据以及技术应用等问题。

关于甫瀚咨询

甫瀚咨询是一家全球性的咨询机构, 为企业带来领先的专业知识、客观的见解、量身定制的方案和卓越的合作体验, 协助企业领导者们充满信心地面对未来。透过甫瀚咨询网络和遍布全球超过25个国家的逾85家分支机构和成员公司, 我们为客户提供财务、信息技术、运营、数据、数字化、环境、社会及管治、治理、风险管理以及内部审计领域的咨询解决方案。

甫瀚咨询荣膺2022年《财富》杂志年度最佳雇主百强, 我们为超过80%的财富100强及近80%的财富500强企业提供咨询服务, 亦与政府机构和成长型中小企业开展合作, 其中包括计划上市的企业。甫瀚咨询是Robert Half International Inc. (纽约证券交易所代码: RHI) 的全资子公司。RHI于1948年成立, 为标准普尔500指数的成员公司。

联系我们

陆慧竑

董事

中国金融服务负责人

Claudia.Lu@protiviti.com

王珏艳

项目总监

中国金融服务合规业务

Diane.Wang@protiviti.com

公司地址

北京

朝阳区建国门外大街1号

国贸写字楼1座718室

电话: (86.10) 8515 1233

上海

徐汇区陕西南路288号

环贸广场二期1915-16室

电话: (86.21) 5153 6900

深圳

福田区中心四路1号

嘉里建设广场1座1404室

电话: (86.755) 2598 2086

香港

中环干诺道中41号

盈置大厦9楼

电话: (852) 2238 0499



© 2022 甫瀚咨询 (上海) 有限公司

让每位员工享有平等的发展机会

甫瀚咨询并非一间注册会计师事务所, 故并不就财务报表发表意见或提供鉴证服务。

protiviti®
甫瀚