

近年来，多家国内商业银行因员工行为管控不足导致大案要案频发而遭受严厉监管处罚，这也让商业银行业务一线部门在案件防范工作方面面临巨大压力。员工行为管控作为国际银行业的舶来品，在我国银行业起步相对较晚，并没有行业普遍行之有效的实践与经验，完全由各家银行自行把握，目前市面上对此方面规则介绍的书籍也比较少。近期，笔者读曾在英国监管机构及银行部门工作的英国资深合规官彼得·海恩斯联合英国、美国、澳大利亚等国大学教授及银行合规官等实务人士编著的《金融业行为风险指南：国际经验、合规对策及情景运用》（简称《金融业行为风险指南》，中国金融出版社，2021年10月版）一书，颇有一种久旱逢甘霖的感觉。

行为风险，根据英国监管当局2011年的定义，指的是“由于公司行为给客户带来不良后果所产生的风险”，这与我国的员工行为管控存在一定差异，但按照《金融业行为风险指南》一书对行为风险管理责任归属分析，英国监管机构通过高管人员认证制度（The Senior Managers and Certification Regime）当中的员工行为准则将行为风险管理认定为全体员工的责任，从这个意义来说，英国行为风险管控的本质是要求采用全面风险管理技术开展员工行为管控。

英国高度强调经济自由，注重激发金融市场活力，在银行员工的行为管控方面也经历了从自律管理到严格管理的演进。2008年国际金融危机爆发后，英国银行业损失惨重，如2007年因发生储户挤兑事件，英国财政部向北岩银行注资129亿英镑进行救助，但财政救助行为引发了公众对英国银行机构过度冒险、导致耗用纳税人公共资金进行个体机构救助的正当性质疑，激发了对银行高管个人的追责舆论。虽然英国监管部门有权对参与不当行为的个人进行罚款，但当时英国的银行公司治理规定对高管决策与不当行为之间的联系缺乏明确规定，银行只能根据员工劳动合同条款让高管承担相应后果，监管机构无法将履职不当与个人责任联系，从而无法追究责任。

英国议会2013年成立议会银行业标准委员会，专职研究如何提高英国银行业人员的从业标准。根据该委员会建议，英国议会于2013年12月通过了《2013年金融

服务银行改革法》，自2016年3月7日起将高管人员认证制度应用于英国银行业，加强银行业从业人员个人责任管理。英国高管人员认证制度包含三个方面的内容：一是高管人员履职批准制度，明确高管个人责任；二是认证制度，对关键岗位人员进行履职适当性和恰当性评估；三是行为规则，含两个方面规则，涉及全部员工的有5条，主要内容是员工履职应诚信与尽职、专业和勤勉、与监管机构以开放态度合作、考虑客户利益并公平对待客户、遵守适当的市场行为准则。另外还有4条专门适用于高管的行为规则。高管人员认证制度通过行为规则，将从业人员都纳入监管审查视野，将此前金融机构对员工的自律管理责任落实到每个人的身上，这就要求银行机构必须全员做到合规，避免不当行为，积极防范行为风险事件发生。

英国高管人员认证制度获得了全球金融行业的认同。例如，澳大利亚参考英国的制度，在2018年出台了澳大利亚银行高管责任法案，强化银行高管责任；新加坡在2021年借鉴英国高管人员认证制度，实施金融业《个人责任与行为指引》，健全从业人员的问责机制。日本金融厅、我国香港证监会都参考英国高管人员认证制度出台了金融从业人员制度。整体上境外发达金融市场对行为风险管控的重要性已形成了较为一致的认识。

正如《金融业行为风险指南》书中一针见血指出的那样，英国“高管人员认证制度背后的要义是增加个人责任，这些规则的目的是确保所有工作人员都有标准来约束他们，根据标准承担责任”。可见，英国通过高管人员认证制度已将行为风险防范内化为每个金融从业人员的合规责任。“他山之石，可以攻玉。”借鉴英国高管人员认证制度下英国银行机构行为风险管控的国际经验，以及境外其他发达市场的行为风险管控经验，引入行为风险追责机制、风险计量等缓释方法，强化我国金融从业人员的行为管控，在中国经济进入高质量发展、金融业双向开放的时代具有重要的意义。

从全球金融业员工行为管理实践来看，银行在应对员工行为风险挑战方面投入了大量的精力以纠正发生的不当行为，而英国出台高管人员认证制度就是针对金融业的不当行为而对员工提出的行为管控要求。在员工不当行为引发的风险事件当中，金融机构及从业人员一般存在明显故意，以侵害消费者利益方式牟利，往往会通过消费者延伸到对银行机构乃至金融行业的损害，如我国银行业出现的网点大堂经理“飞单”行为，已经成为我国银行机构员工行为管控当中的难点。

对行为风险的表现及其产生根源进行分析，一直是我国银行业对员工行为管控当中的薄弱之处。《金融业行为风险指南》一书第二章将员工不当行为归结为基调、文化和利益冲突三大原因，其中，基调指的是高层规范自身言行，强化道德引导，激励员工做正确的事情；文化指的是明确或隐含的规范、事件和行为预期；利益冲突指的是因个人职业身份而作出的行为或决策获得个人利益的情况。三大原因涵盖了治理、机制及理念三个方面，非常适用于解释我国当前部分银行机构案件频发的成因，毕竟大部分员工能够作案都与所在机构的高层基调（如负责人强调以利润为主）、合规文化（如案防文化缺失）或利益冲突机制设计缺陷（如没有人监督）密切相关。

虽然近年来银保监会针对银行机构员工行为不当开出了大量的罚单，但我国银行机构对员工行为风险的管控主要还是按照传统操作风险途径开展。目前我国银行从业人员的行为管理集中体现在2018年3月20日印发实施的《银行业金融机构从业人员行为管理指引》（简称《指引》）中。《指引》覆盖银行全体从业人员，建立了相应的银行从业人员的行为管理评估机制，但如何落实《指引》要求，根据不同的情景，采取符合国际银行业最佳实践标准抓好员工异常行为排查，采取国际同业普遍采取的计量方法，对员工行为风险管控进行量化管理，仍是我国商业银行开展案件防范合规管理工作的空白地带。这里面既有我国银行业在员工行为管控上看齐国际同业行为风险管控技术上的落伍，也根源于员工不当行为管控履职边界并不好掌握，就像《金融业行为风险指南》一书所指出的，“行为风险本质不是非黑即白，而是定性的，因此很难对其进行监测和管理”。

从监管实践来看，高管人员认证制度要求机构强化对员工行为的审查责任，加强对员工行为风险的识别和计量。《金融业行为风险指南》以英国员工行为风险管控经验为主，兼收美国、澳大利亚等国做法，总结了不同场景及案例的员工行为风险管控实践。书中对行为风险的驱动因素及风险责任的界定，从道德文化角度分析行为风险的现象与原因，并从人类学的角度对员工行为的风险展开分析，无疑有助于识别员工的不当行为。而书中详细介绍的对员工行为风险的识别、风险偏好设定和行为风险建模、行为风险的损失计量、产品设计过程中的行为风险管控方法，对于我国银行机构采取计量技术开展员工异常行为管控更具有积极的借鉴意义。

在当前强化银行从业人员违规问责的背景下，本书译者将该书引入国内，可谓恰逢其时。期望本书能够指导我国银行业实践，推动完善我国银行业行为风险管理方法，提升员工行为管控的精细化程度。■

(责任编辑 植凤寅)