

## 摘要

新的监管环境和形势要求银行业把合规放在经营管理的首要位置，政策性银行作为贯彻执行特定经济政策、配合国家经济发展的金融重器，更需坚守不发生系统性风险的底线。AD 银行湖南省分行近年来充分发挥了对国家重点战略的支撑作用，为脱贫攻坚、乡村振兴等事业做出巨大贡献。在实现跨越式发展的同时，内部控制能力不足，合规管理水平、案防工作措施与改革发展不匹配的问题也愈发突出，必须通过加强系统性培训，推动建立内控合规管理长效机制，为充分发挥政策性银行职能作用、实现高质量发展提供有力保障。

本文对相关文献和理论进行了梳理分析，以 AD 银行湖南省分行合规培训体系为研究对象，通过文献梳理、调查访谈等方法系统探讨了该行现有合规培训体系存在的问题，总结为以下四方面：培训需求不明确、培训内容不系统、培训方式传统化、培训评估空白化。存在以上问题的主要原因在于：一是合规培训制度不科学。欠缺专门的员工合规培训制度，且合规文化建设机制不健全；二是组织架构不完善。合规管理人员架构不符合规定，内控合规部门独立性较低，且各部门协同配合程度较低；三是培训结果应用不充分。主要体现为未将合规培训相关信息纳入绩效考评机制。

针对以上问题和原因分析，本文提出了 AD 银行湖南省分行合规培训体系的优化方案的具体措施：一是科学制定合规培训计划，要注意兼顾全面性和层次性；二是贯彻执行合规培训制度，重视合规培训、强化违规问责、及时更新合规规章制度和培训制度；三是丰富合规培训方法，合规培训要由传统的课堂授课方式向信息化、情景化的培训方式转变；四是优化合规培训效果评估机制，从确定合规培训评估目的、评估层次、评估方法、评估报告等方面进行全流程重塑；五是加强合规培训结果应用，健全绩效考评机制，切实提高合规培训及履职情况在绩效考核中的占比，建立以合规为导向的奖惩机制。

**关键词：**政策性银行；合规；培训体系

## Abstract

The new regulatory environment and situation require the banking industry to give top priority to compliance in operation and management. Policy banks, as financial instruments to implement specific economic policies and cooperate with national economic development, need to stick to the bottom line of avoiding systemic risks. In recent years, AD Bank Hunan Branch has fully played a supporting role in key national strategies and made great contributions to poverty alleviation and rural revitalization. In achieving leapfrog development at the same time, the internal control ability is insufficient, compliance management level and case work measures and reform and development of mismatch problem is increasingly prominent, the systemic training should be enhanced, promote the establishment of internal control compliance management mechanism, to give full play to the functions of policy Banks, provide powerful guarantee to realize high quality development.

This paper generalizes the related literature and theory analysis, in order to AD bank branch compliance training system in hunan province as the research object, through methods such as literature review, investigation, interview system discussed the existing problems of compliance training system, summed up in the following four aspects: training needs not clear, the training content system, the traditional training methods, training, assessment of blank. The main reasons for the above problems are as follows: First, the compliance training system is not scientific. Lack of specialized compliance training system for employees, and the compliance culture construction mechanism is not sound; Second, the organizational structure is not perfect. Compliance management personnel structure does not meet the requirements, the independence of internal control compliance department is low, and the coordination degree of various departments is low; Third, the training results are not fully applied, mainly reflected in the failure to include compliance training information into the performance evaluation mechanism.

In view of the above problems and analysis of causes, this paper puts forward specific measures to optimize the compliance training system of AD Bank in Hunan Province. First, the compliance training plan should be formulated scientifically, and attention should be paid to both comprehensiveness and hierarchy. Second, implement compliance training system, attach importance to compliance training, strengthen accountability for violations, and timely update compliance rules and regulations and

training system; Third, enrich compliance training methods. Compliance training should be transformed from traditional classroom teaching methods to information-based and scenario-based training methods. Fourth, optimize the effect evaluation mechanism of compliance training and reshape the whole process from the aspects of determining the evaluation purpose, evaluation level, evaluation method and evaluation report of compliance training; Fifth, strengthen the application of training results, improve the performance appraisal mechanism, effectively increase the proportion of compliance training and performance in performance appraisal, and establish a compliance oriented reward and punishment mechanism.

**Keywords:** Policy Bank; Compliance; Training System

## 目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景和意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究综述.....	2
1.2.1 培训相关研究.....	2
1.2.2 银行培训相关研究.....	4
1.2.3 银行合规相关研究.....	5
1.2.4 文献评述.....	6
1.3 研究内容和研究方法.....	6
1.3.1 研究内容与研究思路.....	6
1.3.2 研究方法.....	7
1.4 创新与不足.....	8
1.4.1 创新之处.....	8
1.4.2 不足之处.....	8
第 2 章 相关概念和理论基础.....	10
2.1 相关概念界定.....	10
2.1.1 政策性银行.....	10
2.1.2 合规.....	10
2.1.3 员工培训.....	10
2.1.4 培训体系.....	11
2.2 相关理论.....	11
2.2.1 人力资本理论.....	11
2.2.2 学习型组织理论.....	11
2.2.3 培训迁移理论.....	12
第 3 章 AD 银行湖南省分行员工合规培训现状分析.....	13
3.1 AD 银行湖南省分行简介.....	13
3.2 AD 银行湖南省分行内控合规组织体系.....	13
3.2.1 内控合规的组织架构.....	13
3.2.2 内控合规的职责划分.....	14
3.3 AD 银行湖南省分行合规培训现状.....	15
3.3.1 培训的主体.....	15
3.3.2 培训的对象.....	15

3.3.3 培训的内容与方式.....	15
3.3.4 培训的效果考核与应用.....	16
3.4 AD 银行湖南省分行合规培训实施情况调查问卷分析.....	16
3.4.1 合规培训调查问卷设计及发放.....	16
3.4.2 合规培训调查问卷的信度分析和效度分析.....	17
3.4.3 合规培训调查问卷的数据分析.....	18
<b>第 4 章 AD 银行湖南省分行合规培训存在的问题及原因.....</b>	<b>26</b>
4.1 AD 银行湖南省分行合规培训存在的问题.....	26
4.1.1 培训需求调研未体现合规针对性.....	26
4.1.2 培训内容未形成系统性合规课程.....	26
4.1.3 合规培训沿用传统方式.....	27
4.1.4 缺乏有效的合规培训评估机制.....	28
4.2 AD 银行湖南省分行合规培训存在问题的原因分析.....	28
4.2.1 合规培训制度不科学.....	28
4.2.2 合规培训组织架构不完善.....	29
4.2.3 合规培训结果应用不充分.....	29
<b>第 5 章 AD 银行湖南省分行合规培训体系优化方案.....</b>	<b>30</b>
5.1 AD 银行湖南省分行合规培训体系优化目标.....	30
5.2 AD 银行湖南省分行合规培训体系优化原则.....	30
5.3 AD 银行湖南省分行合规培训体系优化方案.....	31
5.3.1 科学制定合规培训计划.....	31
5.3.2 贯彻执行合规管理制度.....	35
5.3.3 优化合规培训课程设计.....	37
5.3.4 优化合规培训效果评估机制.....	40
5.3.5 加强合规培训结果应用.....	41
<b>第 6 章 AD 银行湖南省分行合规培训体系优化方案实施的保障.....</b>	<b>43</b>
6.1 完善合规培训制度.....	43
6.2 加强合规文化建设.....	43
6.3 加强合规培训组织保障.....	44
6.4 加强合规培训经费保障.....	44
<b>第 7 章 结论.....</b>	<b>45</b>
<b>参考文献.....</b>	<b>47</b>
<b>致谢.....</b>	<b>49</b>
<b>附录 AD 银行湖南省分行合规培训实施情况调查问卷.....</b>	<b>50</b>

# 第 1 章 绪论

## 1.1 研究背景和意义

### 1.1.1 研究背景

经济全球化和金融自由化在促进金融市场发展的同时也加剧了金融系统的脆弱性，加之金融创新水平不断提高，金融监管形势愈加严峻。随着银行业监管环境的转变和监管条例的细化，内控合规问题逐渐受到重视，合规风险也成为银行业面临的主要风险之一。2005 年，巴塞尔委员会发布了《合规与银行内部合规部门》，2006 年，我国银监会发布了《商业银行合规风险管理指引》，明确指出了内控合规的重要性，也成为银行合规的重要指导文件。2017 年开始，我国银保监会加大力度整改银行业内控合规问题，开展了市场乱象检查等一系列防范化解金融风险的工作。截至目前，共有 9579 家银行业金融机构被监管机构处罚，涉及责任人员 1.22 万人次，罚款金融达到 104.36 亿元。这些数字是以往十几年的总和，充分暴露了银行业长期积累的内控合规问题。2021 年，银保监会推出银行机构“内控合规管理建设年”活动，持续加大力度整改银行内控合规问题。防控金融风险的任务不断加剧，要从根本上杜绝违规问题的发生，就必须建立起科学有效的内控合规管理体系。

新的监管环境和形势要求银行业把合规放在经营管理的首要位置，政策性银行作为贯彻执行特定经济政策、配合国家经济发展的金融重器，更需形成稳增长和防风险的长期均衡，以此推动经济社会实现高质量发展。但在实际操作过程中，政策性银行也频繁出现业务发展不合规、员工管理不合规等问题，导致国有资产损失、特定经济支持目标未能实现。如：2018 年，国家开发银行河南省分行因信贷业务贷前未严格进行审查、贷中未按业务流程放款、贷后未跟踪管理，导致出现违规行为，被监管当局罚款 150 万元。2017 年中国进出口银行北京分行、深圳分行因内部管理存在漏洞，制度执行不严，发生李昌军骗贷 17 亿元案件，被银保监会通报“国有财产流失且涉案金额巨大，影响十分恶劣”并对进出口银行处罚 100 万元。2012 年，中国农业发展银行娄底市分行因办贷人员调查不实，未能发现企业油脂存储罐造假，发生“罐中罐”事件，数千万贷款无法归还，被银保监局通报并罚款 50 万元。

从上述政策性银行的违规案例可以看出，政策性银行不合规将会造成国家资产和利益的重大损失，使国家政策目标得不到实现、政策性银行职能得不到发挥，政策性银行合规发展的重要性不言而喻。2019 年，湖南省银保监局对 AD 银行

湖南省分行的年度监管意见中明确提出“要优化合规培训体系，每年度对全行员工进行合规培训”。为满足监管要求，实现防风险与稳增长的有机结合，AD 银行湖南省分行亟需建立系统化的合规培训体系，从而有效提升全行合规水平，守住合规经营安全底线。

## 1.1.2 研究意义

### 1.1.2.1 理论意义

培训理论是现代管理学的重要课题，而员工培训则是现代企业获得竞争优势的持续来源。尽管培训理论已经逐步系统化，但是深入探讨培训理论在我国特有经济制度下的发展，形成相对系统且贴合实际的理论新发展具有重要意义。此外，在金融领域竞争加剧、监管环境收紧的宏观环境下，进一步探讨银行金融机构领域现有员工合规培训体系可能存在的缺陷、员工合规培训与银行经营绩效的相关关系，并形成可供参考的银行员工合规培训体系优化方案，具有非常重要的理论意义。

### 1.1.2.2 现实意义

目前政策性银行在合规方面的培训仍缺乏科学规划，存在合规培训内容不系统、培训流程管理不尽完善、培训方式偏于传统等问题。政策性银行承担着特殊职能，要实现“当先导、补短板、逆周期”，就必须以依法合规为前提。探索适合于政策性银行的合规培训系统，使银行在合规培训的制度、内容、创新度上提质增效，从而建立一整套完善、科学、客观、合理的合规培训体系，是本文主要讨论的问题。着眼于合规问题，对 AD 银行湖南省分行合规培训体系进行研究，深入发掘问题，并提出针对性的优化方案，一方面有助于增强 AD 银行湖南省分行在国际金融竞争中的应对能力，另一方面有助于建立“人人主动合规，合规人人有责”的长效机制，为国家经济发展提供可靠支持，具有非常重要的现实意义。

## 1.2 国内外研究综述

### 1.2.1 培训相关研究

#### 1.2.1.1 员工培训理论的发展

20 世纪初的科学管理理论可以看做是培训理论的起源。弗雷德里克·泰勒在《科学管理原理》（1911）提到，企业要获得一流的工人必须具备严格挑选和科学培训两个环节。西方国家早期的培训理论主要聚焦于员工的教育培训，但没有探讨培训相关的心理因素，使得抵触情绪影响到培训效果。到 20 世纪 60 年代，

员工培训理论开始形成系统性的发展。其中，“三层次分析法”认为，组织在挑选员工、拟定培训计划、设计培训内容时，需要分别从战略、任务、人员三个方面来分析其各自独特要求，该理论也发展成为了沿用至今的培训需求分析理论。资本培训理论则认为应该把人的知识和技能视同土地、资本等，称之为人力资本，提出应该重视对人力资本的投资和再生产，因为人力资本所能产生的经济效益大于其他资本。培训评估理论也是培训理论的重要内容，比较具有代表性的是柯氏四级评估模型，其中“四级”主要指评估的对象可以分为学习、反映、行为、效果四个方面。终身教育理论认为，由于知识、工艺、设备和技术都在不断发展创新，培训也需要不断更新迭代，因而强调一个可持续、不间断的培训计划。群体学习理论和集体培训理论，两者都从整体性出发，认为集体学习很关键。

#### 1.2.1.2 培训与组织业绩的关系

培训是企业进行人力资本投资的主要方式，而人力资本投资可以给企业带来远大于其他投资的经济收益。员工经过正式培训以后，会在工作态度和能力的都得到较大幅度的提升，从而可以更好地胜任本职工作甚至完成更高级别的任务

(Randall, 1984)。弗雷德里克·泰勒最早从理论上阐述了培训对企业绩效的贡献，同时期的马克思·韦伯认为，企业获得良好组织绩效的前提之一是，对员工进行正规培训。培训可以显著促进员工的可雇佣性和组织承诺，一方面，通过提供灵活晋升通道和多样化的培训机会满足员工的利益诉求和工作期望，可以直接提高员工的组织承诺，另一方面，培训通过提高员工的内部可雇佣性作用于组织承诺(凌玲和卿涛, 2013)。然而培训的投入却不能百分之百迁移到实际工作中，或者说迁移率很低，在培训过程中，迁移动机、迁移设计、迁移气氛都会影响到迁移效率(Yamhill, 2001)。关于迁移效率的评估，主要指标体现为个人绩效，具体作用路径为员工通过培训学习提高了胜任力，并应用在工作中，提升组织绩效和个人绩效(Holton, 1996)。从另一方面来说，如果培训考核结果能够体现在员工个人的绩效考评中，可以给员工带来内在、外在双重激励，其中内在激励主要为可以通过培训学到新技能(Porter, 1968)，因而在培训中应该注意从绩效角度分析影响培训效果的因素(冯明和陶祁, 2002)。

#### 1.2.1.3 培训流程的优化方案

针对中国企业培训实效不佳的现实情况，有学者以培训前涉因素为视角，研究发现我国企业培训的前期准备普遍不充分，而在实施培训项目之前确定培训目标及提前组织准备会显著提升培训效果(李辉等, 2011)。此外，基于角色进行培训时，可以让所有组织成员充分理解自己的角色、责任与义务，具体方法有案例研究、情景模拟等等(陆惠文, 2004)。当在具有更高自主性的工作环境中时，

员工往往可以将更多角色融入到他们的工作当中，并对组织作出更多贡献（Morgeson, 2006）。员工的主动性越高，越能发挥主观能动性，有助于其适应非标准化、具有挑战性的工作任务（刘小禹等，2015）。目标设定和工作期望都对员工的主动性有正向促进作用，而员工培训则可以通过工作重塑激发员工的主动性（孙永波等，2020）。随着信息技术的发展，员工培训与 E-Learning 相结合衍生出人力资源 E-Learning，并逐步发展成为热点领域，受到企业人力资源管理部门和高校研究机构的关注，基于其跨时空性、灵活性等特征，在实际培训过程中，应该注重对 VR 技术、云计算等的应用（黄景碧和聂文芳，2012）。

## 1.2.2 银行培训相关研究

### 1.2.2.1 培训对银行的关键性作用

人力资源的培训可以促进员工在工作态度和能力上的优化。在银行金融机构的激烈竞争当中，更多的是关于人才的竞争，故而人力资源起到了不可忽视的作用（徐泽岩，2018）。培训是解决当务之急的重要手段，通过调查员工培训需求，科学设计培训内容、实施、评估等环节，构建基于岗位胜任力的员工培训模型，可以有效增强银行综合竞争力（李文胜等，2016）。从赫奇曼·琼斯提出的“稀缺人力资源价值”这一概念可知，对于银行来说，理论知识过硬、具备高度专业素养、拥有丰富客户资源且客户维护能力较强的人员，才是稀缺的人力资源，也是银行人才竞争的焦点所在。通过培训激励给核心员工更多人力资本增值的机会，才能有效提高他们的组织承诺和工作期望（朱红娟和周娟，2010）。

### 1.2.2.2 银行培训过程中的问题

需求分析是开展培训工作的基本前提。科学有效的培训需求分析对培训效果起着重要作用，在建设基于岗位胜任力的培训需求模型时，要注重前瞻性、综合性和针对性。在进行员工培训需求分析时，可以采用逻辑判断法来梳理员工培训需求，并且要注重将员工职业发展生涯与企业发展目标相结合，此外还要强化管理层的支持以及培训经费保障等（彭炜莱，2012）。然而现实情况是，虽然银行金融机构不断发展壮大，管理者仍未充分认识到人力资源开发对于体系发展的重要性，偏重于业务发展和规模扩张，使得员工培训与业务发展失衡，核心员工流失严重。国有商业银行的培训体系大多不完善，存在投入不足、系统欠规范、评估反馈机制不健全等问题，尤其是关于内部风险控制方面的绩效考核评价指标体系不健全，这可能会培训资源的浪费以及人才的外流（杨玉梅，2014）。

### 1.2.2.3 银行培训流程的优化

对于银行来说，进行有效培训的前提是明确各个员工的风险责任，在此基础上，运用“目标、投入、产出”的递进逻辑，根据各部门的实际情况确定其培训的目标、实施、效果等，并形成完善的员工风险管理培训体系（李素红等，2015）。构建基于员工职业生涯的银行员工职业培训体系，除了明确培训各方主体责任外，还要注意明确培训目标、按需设计培训内容、加大培训结果的应用、提高培训者的素质以及畅通培训反馈机制（顾庆飞，2009）。通过对农业银行网点负责人的多维调研可知，在应用模型时，要注意科学设计培训体系、分类开发培训课程、分批实施培训项目，通过将不同水平胜任力员工和其培训需求一一对应到具体的知识、技能及素质类课程，实现按需培训（王军善等，2014）。有学者研究了人民银行培训工作发现，人民银行分支机构培训工作主要存在缺乏前瞻性、系统性和实践等问题，员工培训必须以提高员工的能力素质为核心，建立健全能力本位开发体系，并且构建能够激励员工学以致用和成果转化的运行机制，让培训效果落地（中国人民银行济南分行课题组，2013）。

## 1.2.3 银行合规相关研究

### 1.2.3.1 银行合规相关概念

银行合规风险是指银行因未能遵循法律，监管的规定、规则，自律性组织制定的有关规则，以及适用于银行自身业务活动的行为准则，而可能遭受到法律制裁或监管处罚、重大财务损失或声誉损失的风险（银监会，2006）。合规风险是银行机构面临的核心风险，与合规问题有关的监管处罚案件频发，让业界对合规风险的关注度持续上升。银行具有识别、评估、咨询、监测和报告银行合规风险的独立功能。这种独立功能不仅对合规风险的控制有效，也是是银行控制其他三大风险的必备环节和重要举措。银行机构的合规管理应该凸显出系统性、预警性两大特征（陶陶和陈文娣，2021）。内控和合规两者既有联系又有区别，合规是银行内控要达到的目标之一，而合规管理是银行实现内控目标的必要步骤（蔡宁伟，2017）。

### 1.2.3.2 银行合规管理面临的问题及优化方案

健全的合规风险管理是银行风控不可缺少的部分，通过安排正式的合规部门或人员、明确合规部门或人员的权利、明确管理层的合规责任与义务，可以有效完善银行合规功能（刘晓勇，2006）。我国银行机构合规管理存在合规文化欠缺、合规部门不独立、合规定位不准确、合规标准不明确、合规工具先进等一系列问题（华兵和鄢青，2005），随着市场风险的多元化和复杂化，银行机构合规管理面临的挑战也愈加严峻，外部合规监管无法有效控制风险，银行机构亟需加强内

部合规管理（肖远企，2006）。经济形势复杂多变、金融创新层出不穷，强化金融科技的支撑作用，建立有效合规的合规管理体系势在必行（刘力等，2019）。大数据的应用让金融机构能够更好地进行产品创新和优化服务，同时其本身也让金融机构面临更多、更不可控的风险，对此金融机构必须建立相应的制度对策（吕耀怀和 Paula，2021）。合规管理可以帮助企业有效应对危机，更能助力企业实现可持续发展（陈瑞华，2019），没有强有力的合规管理机制兜底，业务发展越快，发生违规行为和案件的风险就越大（石晶莹，2010），而合规文化的建设是强化内部合规管理基础的必然选择（郑鑫等，2013），只有让全体职工将合规内化于心、外化于行，才能真正实现稳健经营和可持续发展。

#### 1.2.4 文献评述

培训作为一项重要课题，在人力资源管理领域的研究已较为成熟。学术界关于员工培训的研究主要集中在基础理论和方法分析上，西方国家关于培训的理论体系相对完善和系统，而国内关于培训的研究则更注重与实践相结合，通过剖析企业现实案例来发掘现有培训体系的不足和优化方案，对国内企业员工培训具有一定指导意义。

虽然学者们不断拓展挖掘员工培训在不同领域的研究，包括对银行在内的金融机构的相关研究也逐渐丰富，但鲜有文献细化到从合规视角来探讨银行培训体系存在的问题和优化方案。随着金融竞争加剧、监管环境收紧，合规对于银行的稳健经营起到极其重要的“安全防线”作用，加强人力资源开发、重视合规培训，刻不容缓。特别是对于政策性银行来说，合规经营更是影响到其充分执行特定经济政策的力度和效果，关乎到国民经济的高质量发展。因此本文在现有研究的基础上，聚焦于 AD 银行湖南省分行的合规培训体系，深入挖掘和梳理其有培训体系存在的问题，并给出针对性优化方案，以期深化银行合规培训领域的相关研究。

### 1.3 研究内容和研究方法

#### 1.3.1 研究内容与研究思路

本文以合规培训为研究视角，通过文献研究法、问卷调查法等方式对 AD 银行湖南省分行现行的合规培训体系进行问题发掘和原因分析，并结合相关理论，提出具有科学性、针对性的优化方案，文章研究思路见图 1-1。本文主要分为七个部分。

第一部分：绪论。该部分首先论述了本文的研究背景及研究意义所在；其次是文献综述，该部分内容对员工培训理论、银行培训、银行合规等方面的文献进行梳理和总结；最后对文章的主要逻辑框架和研究方法做了叙述。

第二部分：相关概念和理论基础。该部分对政策性银行、合规、员工培训进行了概念界定，以及对人力资本理论、学习型组织理论和培训迁移理论进行了阐述，以此为文章提供理论基础。

第三部分：AD 银行湖南省分行员工合规培训现状分析。在对 AD 银行湖南省分行及其合规培训大致情况进行简要介绍的基础上，本文通过问卷调查法获得了关于其合规培训的一手数据和意见反馈，以此为本文后续支撑提供现实依据。

第四部分：AD 银行湖南省分行合规培训存在问题及原因分析。在调查访谈的基础上，本文从培训需求明确、培训内容不系统、培训方式传统化、培训评估空白化四个方面论述了 AD 银行湖南省分行合规培训存在的问题，并提出其原因主要为合规培训制度不科学、组织架构不完善、结果应用不充分三个方面。为优化方案提供了思路 and 方向。

第五部分：AD 银行湖南省分行合规培训体系优化方案。基于独立性、系统性、全员参与性、强制性、权责清晰等原则，本文从科学制定培训计划、贯彻执行合规培训制度、丰富合规培训方法、优化培训效果评估机制以及加强合规培训结果应用五个方面探讨了优化方案的具体举措。

第六部分：AD 银行湖南省分行合规培训体系优化方案实施的保障。本文认为 AD 银行湖南省分行应从完善合规培训制度、加强合规文化建设、加强合规培训组织保障、加强合规培训经费保障四个方面对合规培训优化提高保障。

第七部分：结论。对全文研究结果进行梳理和总结。

### 1.3.2 研究方法

本文的研究方法主要为文献研究法、问卷调查法和访谈法。

(1) 文献研究法：结合中国知网、学校图书馆等线上线下渠道，系统梳理相关文献资料，对员工培训理论、银行合规管理、银行合规培训等展开研究，重点参考了培训需求胜任力等模型。通过对现有研究进行总结归纳，夯实理论基础，启发研究思路。

(2) 问卷调查法：为了掌握 AD 银行湖南省分行员工合规培训的具体实施情况，本文通过发放调查问卷的形式展开调研，寻找合规培训体系的不足及背后原因，从而可以对症下药，提出优化方案。

(3) 访谈法：通过工作交流、研讨会等形式，作者对 AD 银行湖南省分行员工合规培训的现状进行了访谈调查，以期能掌握一手数据，并解决实际问题。

## 1.4 创新与不足

### 1.4.1 创新之处

历年中央经济工作会议均强调各金融机构要合规经营，防范系统性金融风险，金融安全已上升到国家战略安全的高度，监管部门对各金融机构内控合规管理越来越重视。但现有文献很少从合规视角来探讨银行培训体系存在的问题和优化方案，对政策性银行员工培训体系的研究也比较少。在现有强监管背景下，研究 AD 银行湖南省分行的合规培训体系，不仅是对员工合规培训相关研究的深化，也有利于发掘对政策性银行员工培训体系研究的新视角。

### 1.4.2 不足之处

由于 AD 银行湖南省分行的合规培训相关制度、数据等资料都属于内部数据，虽然笔者对实际情况有所了解，但囿于保密性原则，只能在文中披露通过调查问卷所得来的数据，并以此为分析依据，无法根据更详细的资料进行模型验证等。笔者会在今后的学习和工作中保持探索和跟进，争取进一步深化本文研究。

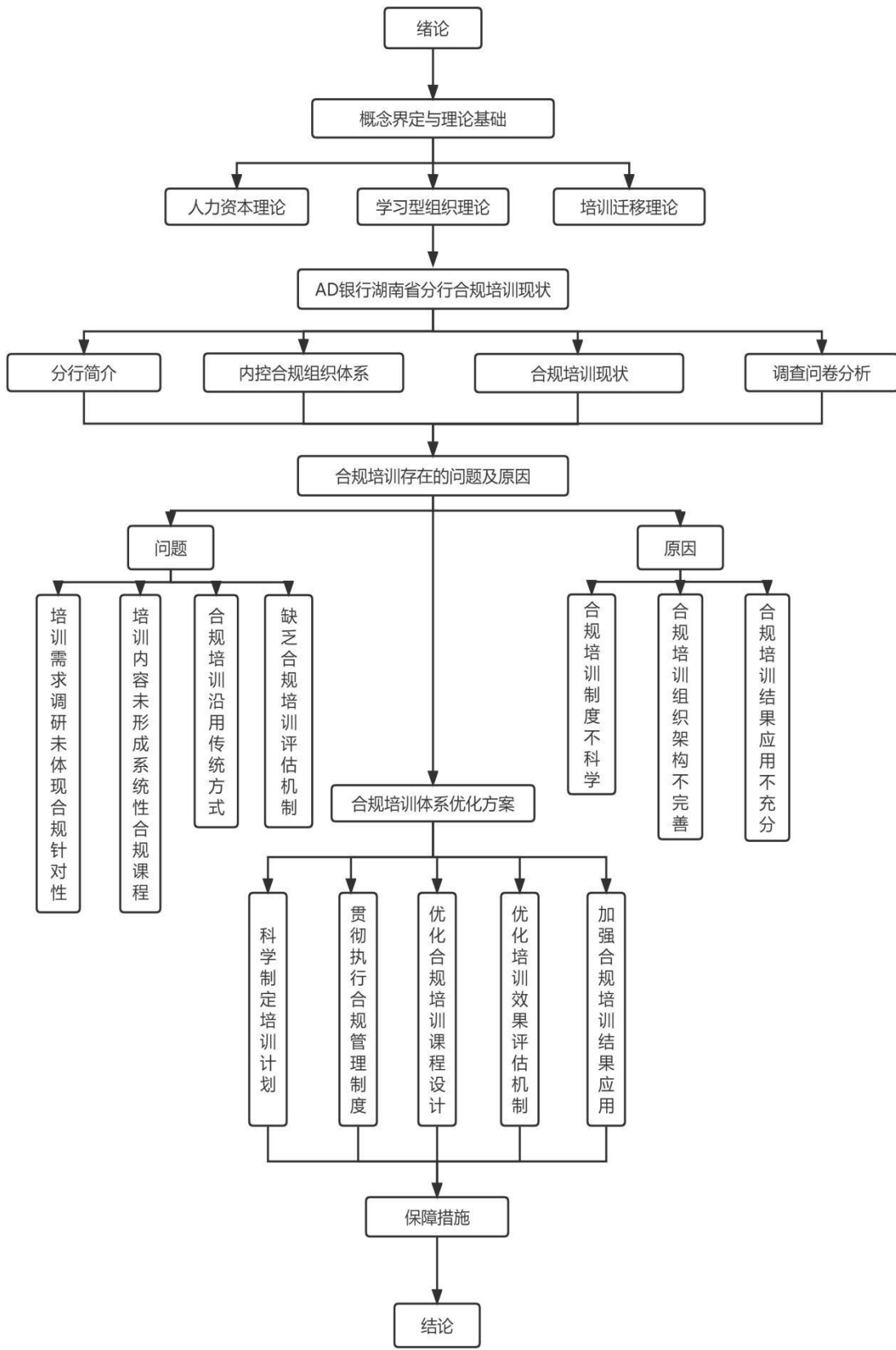


图 1-1 论文结构图

## 第2章 相关概念和理论基础

### 2.1 相关概念界定

#### 2.1.1 政策性银行

政策性银行由政府创立或担保，主要作用是贯彻国家产业政策和区域发展政策。政策性银行区别于商业银行的最大特征是不以盈利为目的，换言之，其经营目标与政府的经济政策、调控规划一脉相承，它具有特殊的融资原则，通过在规定的领域内进行投资活动，充当政府调控宏观经济、优化资源配置、提高社会福利的工具。创立政策性银行的目的主要有以下两点：一是补充和完善市场融资机制。由于商业性融资追求盈利性和流动性，很多投资周期长、回报低的项目无法正常获得融资，而对于社会整体福利来说，该类项目又需要得到发展，政策性银行可依据相应产业政策对其进行融资，弥补商业融资系统的缺陷、完善金融体系的功能；二是调控社会资本的流向，政策性银行的投资行为指向国家经济政策的重点支持领域，且能够有效完善行业基础设施，有利于引导后续资金入场。

#### 2.1.2 合规

银行业的合规是指，银行开展的一切业务活动必须遵循相应的法律、监管规定、规则、自律性准则，以及银行业行为准则。具体包括：立法机构和监管机构发布的基本法律、规则和准则；市场惯例；行业协会制定的行业规则；适用于银行职员的内部行为准则；以及诚信和道德行为准则等。简单来讲，合规就是遵从法律法规、监管规定、银行制度和道德规范。合规既是一种行为规范，更是一种文化，巴塞尔协会出台的合规原则中强调，银行业需要把合规文化纳入到银行文化之中，并且要使高层成为合规文化的引领者和传播者。

#### 2.1.3 员工培训

员工培训，是指有规划地传递知识、技能、规则、信念和管理训诫的过程。员工培训是人力资源管理的重要组成部分。“科学管理之父”弗雷德里克，在1911年首次提出“培训”这个概念，他认为企业要获得一流的工人，必须经过严格挑选和科学培训两个环节，从理论上强调了培训与企业绩效之间的相关性。同时期的马克思·韦伯认为，企业获得良好组织绩效的前提之一是，对员工进行正规培训。参加培训之后，员工能在专业知识、工作技能、工作态度等多方面实现提升，系统科学的培训可以使员工能胜任其岗位要求，从而可以使企业或组织达到预期的经营绩效。员工培训对于企业来说具有双重意义，一是可以挖掘员工

潜力、提高工作技能，使员工实现规范化作业、提高工作效率和组织绩效；二是培训是传承企业文化的有效介质，通过培训可以提高员工对企业的认可和工作主动性，进而增强企业的核心凝聚力和综合竞争实力。

#### 2.1.4 培训体系

培训体系是指为实现特定的培训目标，将包括讲师、学员、教材在内的要素进行合理安排，从而形成动态平衡的体系。培训体系一般包括以下四个部分：课程设计、讲师安排、考核体系以及培训管理体系。前三部分是培训体系的核心所在。为充分保证培训体系的落地效果，必须将培训体系和晋升体系、薪酬体系相配合，形成闭环。此外，培训体系还要时刻保持动态调整，要根据组织环境的改变、培训进度的变化等，对培训课程设计、讲师安排进行实时更新，以保证最佳培训效果。除了对培训体系之内的动态调整外，还要注意对学员培训意愿的引导、对培训机构的开发和应用，以及将实施效果较好的培训课程进行转化，形成规范性的文件等等。

## 2.2 相关理论

### 2.2.1 人力资本理论

“人力资本”的概念最早出现在《管理的实践》一书中。该书的作者彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）认为，人的知识和技能是等同于土地、资本的特殊资产，应该受到企业管理者的重视。人力资本是个体所拥有的知识、技能、经验、创造力、团队意识等多种因素集合而成的，通过对人力资本进行投资和再生产，可以产生较大的经济效益。人力资本作为一种可增值的资源，拥有区别于其他资本的特征，包括创造性、能动性、学习性等，这些特征有助于企业内部的资源配置优化、战略调整等，对企业的重要性不言而喻。

西奥多·W·舒尔茨（Thodore. W. Schults）认为，加大对人力资本的投资可以有效提升员工的工作能力，并实现生产力的增值。人力资本的投资可以划分为五个方面，而培训是其中不可忽视的一环。员工培训之所以成为人力资源管理和开发的重要手段，就在于培训可以带来人力资本的回报，即增值。教育投资可以促进人力资本的形成与积累，对经济效益的正向促进作用较大。

### 2.2.2 学习型组织理论

“学习型组织”的理论在管理学著作《第五项修炼》中被首次提出，作者为彼得·圣吉（Peter M. Senge）。他提出，企业要想获得可持续的发展，就必须

在企业内部形成学习型组织结构,并具备五项基本条件——系统思维、自我超越、心智模式、共同愿景、团队学习。以上五点被称为“五项修炼”。通过让员工参加有组织有规划的培训,来提升企业综合竞争实力,并以此达到期望的绩效水平。

国内学者在界定学习型组织概念的时候,认为其要点在于组织成员有自我提升的意识,且并能保持学习动力,不断提升工作技能,进而使组织内在激烈竞争中保持健康可持续的发展(陈国权,2008)。学习型组织一般有以下五个特征:一是重视学习、创新的领导风格。领导者的风格决定了整个组织的战略定位和前进方向,领导者应该合理设计组织环境和工作模式,以激发员工的学习热情,推动员工持续学习。二是卓越稳健的愿景目标。拥有宏伟目标和深远战略意图的组织,更有动力去创造条件、获得所需资源,从而加速组织学习和创新,实现从优秀到卓越的提升(Hamel,1989)。三是全面系统的学习方法及制度。这即包括促进员工学习的培训课程和内容,也包括学习方法和工具,以及有助于学习、创新的制度体系和物质保障。四是共同和谐的利益关系。建立组织内部成员共同的目标和愿意,才能促进成员之间共享学习资源和经验,形成推动组织发展的内在动力。五是以人为本的组织文化。其核心在于尊重人在组织中的主体地位,具体表现“因材施教”、鼓励员工的自我发展、认可并奖励员工的工作成果、重视员工的意见等。

### 2.2.3 培训迁移理论

许多组织都认同培训的重要作用,相信通过加大培训投入能够有效改进员工绩效和组织绩效。然而有学者通过研究发现,培训并不总是能有效迁移到工作中,甚至在某些时候,迁移到实际工作的比例不足10%(Smith,2001)。培训课程所传达的知识技能、文化理念等,如果没有很好地应用到实际工作中,或者应用了但是维持时间较短,那么就意味着培训迁移效率低、培训效果差。培训迁移主要包括四个阶段,分别为培训前动机、学习、培训绩效和迁移结果(Cheng,2001)。Laker(1990)将培训迁移划分为近迁移和远迁移两种类型。近迁移是指将传授的知识技能在类似场景中实践和应用,通过在培训中融入工作情景、强调工作持续性等,可以加大培训近迁移的概率。远迁移是指通过培训掌握原理并发散应用到不同场景中,通过加强对基本原理的理解、拓展多种使用场景、鼓励受训者利用发散思维活学活用等,可以加大培训远迁移的概率。

## 第3章 AD 银行湖南省分行员工合规培训现状分析

### 3.1 AD 银行湖南省分行简介

AD 银行成立于 1994 年，是国家出资设立、直属国务院领导、支持农业农村持续健康发展、具有独立法人地位的国有政策性银行。其主要任务是以国家信用为基础，以市场为依托，筹集支农资金，支持“三农”事业发展，发挥国家战略支撑作用。经营宗旨是紧紧围绕服务国家战略，建设定位明确、功能突出、业务清晰、资本充足、治理规范、内控严密、运营安全、服务良好、具备可持续发展能力的农业政策性银行。

AD 银行湖南省分行成立于 1995 年，下辖二级分行 14 个，县级支行 88 个，服务网络遍布全省大部分市县，现有员工 2500 名，平均年龄 40 岁。

近年来，AD 银行湖南省分行紧紧围绕国家重大战略部署，不断强化政策性职能作用，为脱贫攻坚、乡村振兴等事业做出巨大贡献。其中 2021 年累放各项贷款 753 亿元，贷款余额突破 3000 亿元，投放乡村振兴巩固衔接贷款 300 余亿元，余额 1200 余亿元，投放、余额居全省金融同业首位；投放粮棉油贷款 150 余亿元，支持粮食收购市场份额 68%；投放长江大保护贷款 200 余亿元，支持长江大保护和生态环境建设；投放城乡一体化贷款 150 余亿元，支持县域教育、医疗及老旧小区改造，惠及城乡居民数百万人，AD 银行湖南省分行已成为服务国家战略、建设幸福湖南的重要力量。

### 3.2 AD 银行湖南省分行内控合规组织体系

#### 3.2.1 内控合规的组织架构

AD 银行湖南省分行的合规管理主要由内控合规部门负责。其内控合规体系主要由省分行内控合规处、省分行部门合规专员、二级分行内控合规部、二级分行部门合规专员以及支行合规专员组成。其中，省分行内控合规处人员配置为 8-10 人，市分行内控合规部人员配置为 4-5 人，各支行配置一名专合规员。



基层支行，支行行长对本支行的合规经营负首要责任。支行应督促本支行员工严格执行各项业务操作规范和规章制度；加大对合规风险的重视程度，强化对合规风险的识别和监测，并及时形成评估报告和应对方案；积极支持合规管理工作，为合规工作提供必备的保障。

全体员工，员工是一系列合规条例的具体执行者，对自身合规经营负直接责任。员工在实际工作中，需要做到以下合规要点：遵守法律法规及行业准则，严格按照业务流程及规章制度办事；积极主动地参加合规培训、学习合规知识，将合规文化根植于心；认真执行诚信举报制度等。

### 3.3 AD 银行湖南省分行合规培训现状

#### 3.3.1 培训的主体

AD 银行湖南省分行的合规培训主要由内控合规处主持进行。在实际操作过程中，内控合规处会在每年年初向人力资源处提交针对本处室实际业务的具体培训需求意见，其中就包括合规培训的具体意见。人力资源处在收集了全行范围内的员工培训意见或建议后，会专门测定培训供给与需求情况，并根据省分行的发展战略、经营目标、年度重点工作任务等，统筹制定培训计划并报行领导审批，最后形成年度培训计划文件。在培训活动实施方面，除了全行综合性培训由人力资源处举办外，其余专业条线培训由各条线处室自行举办，人力资源处负责配合工作。

#### 3.3.2 培训的对象

由前文内容可知，AD 银行湖南省分行的员工培训主要由人力资源部门牵头，各处室都有对应的专业能力提升班，培训对象也以各处室内部人员为主。合规培训的对象主要为省市县三级行风险合规专员、二级分行内控合规主要负责人和业务骨干、法律审查及反洗钱骨干等。基层员工处于银行业务活动的一线，是一系列合规条例的具体执行者。但目前状况是，合规培训主要针对合规专员，对行内基层员工并没有组织系统性的合规培训。AD 银行湖南省分行有 2500 名左右的员工，贷款规模在千亿级别，现有的合规培训体系显然无法对全行形成有效覆盖，面临较大的合规管理、培训压力。

#### 3.3.3 培训的内容与方式

内控合规处专业能力提升培训班的培训内容主要为：制度管理、合规文化建设、检查整改、内控评价体系、反洗钱实务、合同修订、诉讼及案防管理、内控

监督管理信息化建设、新合同文本等，培训方式主要为脱产参加现场培训。此外，内控合规处也会举办风险合规专员暨法务人员培训班，培训内容主要为：风险合规管理理论、风险管理、制度管理、合规文化建设、新合同文本及内容解读、案防管理、风险合规专员履职要求等，培训方式主要为行校合作。如表 3-1 所示。

**表 3-1 现年度培训计划表**

机构	项目	内容	培训方式	培训人员	人数
省行层面	新员工培训	内控合规概念	行校合作	全省新员工	100-150
	内控合规条线培训	合规制度、理论，案件防控等	视频课件	全省条线人员	60-70
	内控合规专员培训	合规制度、案件防控、履职要求等	视频课件	全省合规专员	100-120
市行层面	无				
支行层面	无				

### 3.3.4 培训的效果考核与应用

目前来看，AD 银行湖南省分行比较注重合规培训项目的实施，但是在实施之后，并没有对合规培训进行系统的评估考核，更缺少对考核结果的应用。在培训效果评估与考核方面，AD 银行湖南省分行暂未形成规范的评估办法和考核机制，在培训结束之后没有统一组织考评工作，缺少对员工参加培训后合规意识和业务操作合规水平的效果进行检验，更没有将培训考核结果应用与绩效考核结果之中，因而无法形成整个合规培训项目的有效闭环。

## 3.4 AD 银行湖南省分行合规培训实施情况调查问卷分析

### 3.4.1 合规培训调查问卷设计及发放

为了全面系统地掌握 AD 银行湖南省分行的合规培训体系建设情况，深入挖掘现有问题，并提出优化建议和方案，本文针对 AD 银行湖南省分行系统内合规培训情况开展专项调查，设计《AD 银行湖南省分行合规培训实施情况调查问卷》，详情参见附录 1。本次调查问卷的发放对象为 AD 银行湖南省分行不同层级支行的合规专员，发放方式主要为线上电子问卷发放。本次调查问卷以贴合实际为原则、以挖掘问题为导向，除员工基本信息外，从合规培训项目的前、中、后期全流程出发，针对合规的培训计划及制度制定、培训需求调查、培训内容和方法、培训资源建设及共享、培训效果及考核应用五个方面设置 15 个问题。本次调查收回有效问卷总计为 102 份，涉及样本的数量及质量均能支撑本次问卷调查和数据分析。参与调查员工的基本情况如表 3-1 所示。

表 3-2 参与调查员工基本情况统计表

	项目	人数	比例
性别	男	44	43.14%
	女	58	56.86%
年龄	21~29 岁	46	45.1%
	31~39 岁	34	33.33%
	41~49 岁	15	14.71%
	50 岁及以上	7	6.86%
岗位	合规经理	54	52.94%
	基层管理者	22	21.57%
	中层管理者	18	17.65%
	高层管理者	8	7.84%
学历	高中、中专（含）以下	1	0.98%
	大专（含非全日制本科）	13	12.75%
	全日制本科	42	41.18%
	硕士研究生及以上	46	45.1%

如上表所示，员工背景信息调查主要包括性别、年龄、岗位、学历四个方面，调查对象覆盖分行、支行不同层级、不同岗位的员工。从性别分布情况来看，女性比例高于男性，占比达到 56.86%，这也符合金融机构员工的实际性别分布情况。从年龄阶段来看，21~29 岁年龄段的员工人数最多，占比达到 45.1%，其次是 31~39 岁年龄段，占比达到 33.33%，50 岁及以上年龄段占比最小，只有 6.86%，可见员工普遍年轻化，以 90 后为主。从岗位分布情况来看，此次调查对象中，以合规经理为主，占比达到 52.94%，基层管理者占比 21.57%，中层管理者占比 17.65%，高层管理者占比 7.84%，基本上满足了对各个层级和各个岗位的抽样覆盖。从学历层次来看，硕士研究生及以上学历的比重最高，达到 45.1%，其次是全日制本科学历，占比 41.18%，大专（含非全日制本科）学历占比 12.75%，高中、中专（含）及以下学历占比不足 1%，可见 AD 银行湖南省分行的学历门槛较高。

### 3.4.2 合规培训调查问卷的信度分析和效度分析

#### 3.4.2.1 合规培训调查问卷信度分析

本文通过内部一致性系数来测验信度，并采用克隆巴赫提出的 $\alpha$ 系数公式分析结果，以保证调查数据的科学性。信度系数的取值范围为 0 到 1 之间，且与问

卷调查的可信度通常呈正向关系，即信度系数越大，问卷调查的可信度越高。总的来说， $\alpha$ 大于 0.8 表示内部一致性极好，低于 0.6 表示不能接受。通过 SPSS 软件对回收的数据进行分析之后，得出本文调查问卷的总信度系数为 0.945，表明本问卷信度较好可以接受（见表 3-3）。

**表 3-3 克隆巴赫可靠性分析**

Cronbach's Alpha	项数
0.945	14

#### 3.4.2.2 合规培训调查问卷效度分析

此处，本文继续用 SPSS 软件对调查数据进行了 KMO 与 Bartlett 的检验，以分析本问卷调查的结构效度。如表 3-4 所示，KMO 值为  $0.928 > 0.6$ ，Bartlett 检验 Sig.=0 表明本文的调查数据具有效度。

**表 3-4 KMO 和 Bartlett 检验**

取样足够度的 Kaiser-Meyer-Olkin 度量		0.928
Bartlett 的球形度检验	近似卡方	1114.460
	df	91.000
	Sig.	.000

#### 3.4.3 合规培训调查问卷的数据分析

##### 3.4.3.1 合规培训计划及制度有待完善

###### (1) 合规培训计划制定系统性有待加强

对于 AD 银行湖南省分行是否制订过系统、完整的合规培训规划情况的调查结果显示（见图 3-2），一半的员工认为所在分行制定了系统完整的合规培训计划；46.08%的员工认为虽然制定了合规培训计划，但缺乏系统性和完整性；还有极少数员工认为所在分行没有制定有效的合规培训计划。整体来看，AD 银行湖南省分行合规培训计划的制定方面有待进一步加强，以提升系统性和完整性，达到更好的合规培训效果和员工满意度。

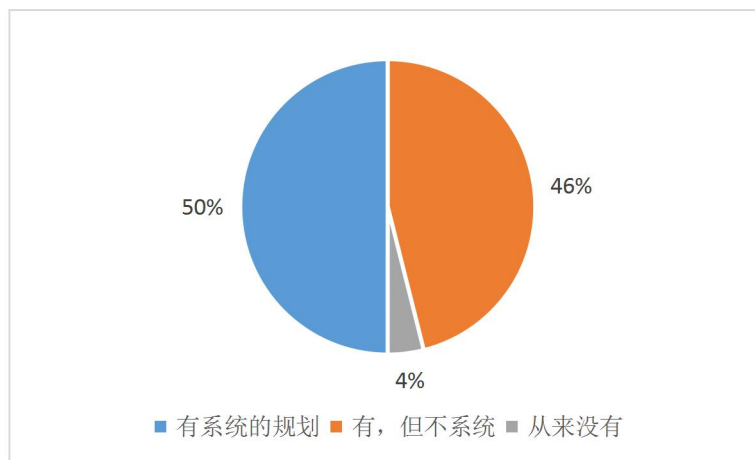


图 3-2 是否制订了系统完整的合规培训计划

### (2) 合规培训部门和人员配置有待健全

对于 AD 银行湖南省分行是否设立专门的合规培训部门和人员情况的调查结果显示（见图 3-3），超过一半的员工表明自己所在分行设立了专门的合规培训部门和人员，占比为 54.9%；16.67%的员工表明自己所在分行设立了专门的合规培训部门，但人员以兼职为主；近四分之一的员工表明自己所在分行设立了兼职的合规培训部门和人员，还有极少数员工表明所在分行从未设立专门的合规培训部门和人员。整体来看，AD 银行湖南省分行设置了合规培训部门以及配置了相应人员，但并没有对全行实现完全覆盖，还存在合规培训较为薄弱的领域，有待进一步建立健全合规培训体制机制。

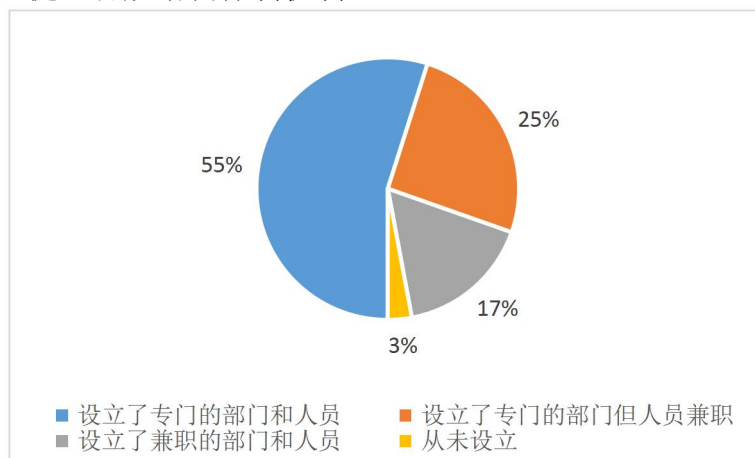


图 3-3 是否设立了专门的合规培训部门和人员

### (3) 合规培训制度有待贯彻

虽然 AD 银行湖南省分行在制定年度培训计划的时候，会采纳内控合规处的培训计划，并形成相应规划制度文件，但并非所有员工都对行内现有合规培训制度都有清晰地了解。从是否听说过合规培训相关制度的统计结果来看（见图 3-4），明确了解全部制度的员工不到一半，占比为 46.08%；其余 32.35%的员工表示听过大部分的合规培训制度；还有 21.57%的员工认为自己对所在分行合规培训制

度的了解很少，只听过一点点。可见 AD 银行湖南省分行的合规培训制度还有待进一步完善并贯彻执行，让每一个员工将合规文化外化于形、内化于心。

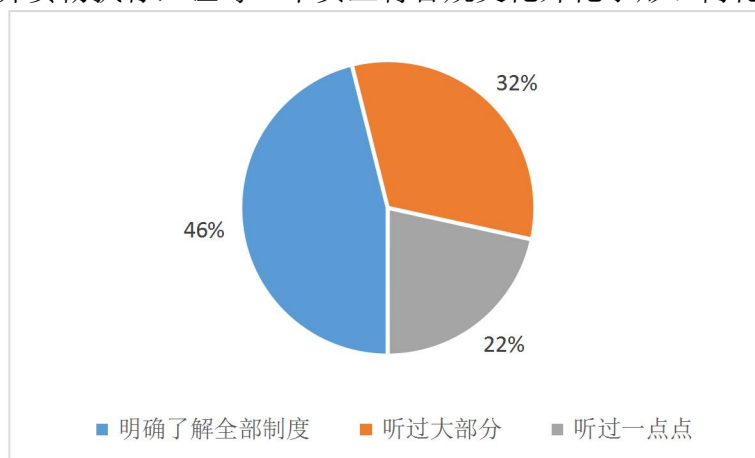


图 3-4 是否听说过关于合规培训方面的相关制度

### 3.4.3.2 合规培训需求调查不充分

关于 AD 银行湖南省分行每次实施培训前是否征求员工意见的情况，统计结果如图 3-5 所示，41.18%的员工表示所在分行每次合规培训前都会征求其意见；26.47%的员工表示所在分行虽然不是每次征求，但还是做到了经常性的意见征集；16.67%的员工表示所在分行只是偶尔征求其关于合规培训的意见；还有 15.68%的员工表示自己所在分行从不征求其关于合规培训的意见。综合以上数据可知，AD 银行湖南省分行在培训需求调查方面并未全面征集、统筹全行员工意见，这可能会影响到后续培训满意度和培训迁移效果。

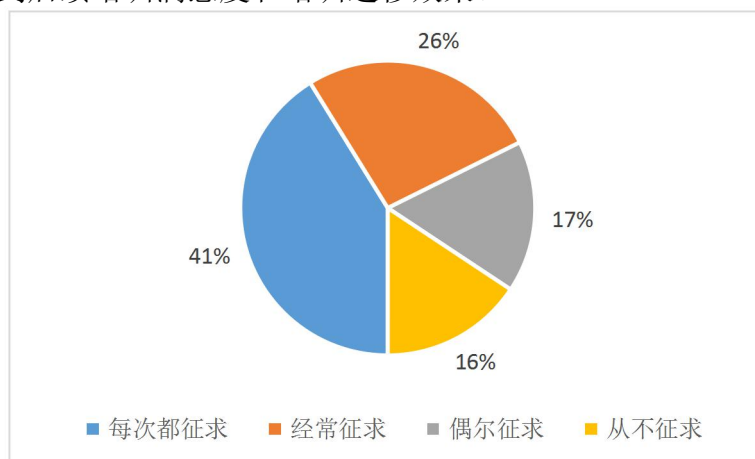


图 3-5 每次实施培训前是否征求意见

### 3.4.3.3 合规培训内容和方法有待优化

#### (1) 培训方法尚需改进

关于现有培训主要方法满意度的调查结果显示（见图 3-6），有 24.51%的员工对自己所在分行合规培训采取的培训方式方法表示完全满意；52.94%的员工表示现有的培训方式方法多数还是令人满意的；16.67%的员工认为多数培训方式方

法令人不满意；还有 5.87%的员工表示绝大多数合规培训的方式方法令人不满意。整体来看，AD 银行湖南省分行关于合规培训方式方法的员工满意度并不是十分完美，还存在进一步改进的空间。

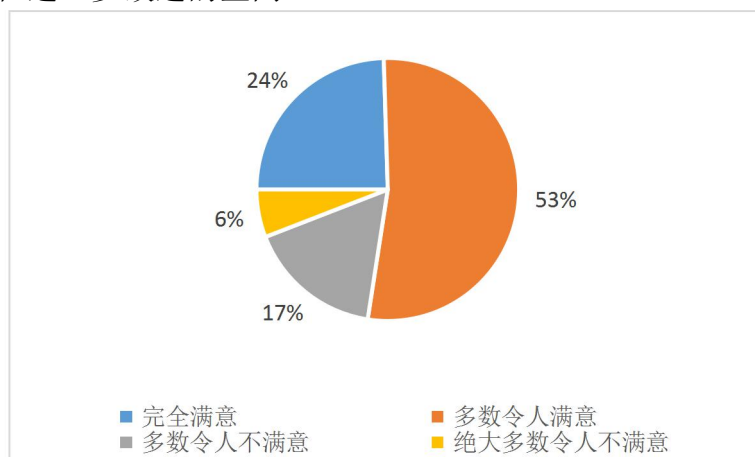


图 3-6 现有主要合规培训方法的满意度情况

### (2) 合规培训内容尚待优化

关于现有的合规培训课程内容设置的满意度，调查统计结果如图 3-7 所示，只有 26.47%的员工表示对现有合规培训内容完全满意；51.96%的员工表示多数合规培训课程的内容是令人满意的；17.65%的员工表示对现有多数的合规培训课程内容都不太满意；还有 3.92%的员工表示对绝大多数合规培训课程内容的设置都不是很满意。总体上来看，AD 银行湖南省分行的合规培训课程和课程设置都有待进一步优化。

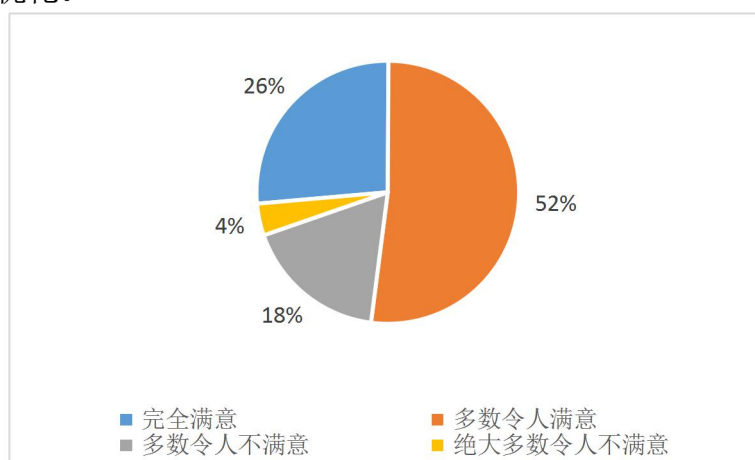


图 3-7 现有合规培训课程内容的满意度情况

### (3) 培训师队伍能力尚待提高

关于培训师队伍是否胜任当前合规培训需求的调查结果显示（见图 3-8），38.24%的员工认为给他们进行合规培训的培训师可以完全胜任当前合规培训需求；同样还有 38.24%的员工认为其合规培训师只能胜任大部分合规培训需求；17.65%的员工则认为其合规培训师只能胜任小部分合规培训需求；还有 5.88%的

员工认为其合规培训师无法胜任当前合规培训需求。总体来看，AD 银行湖南省分行员工对其合规培训队伍的能力认可度并不是非常高，即培训师队伍能力还有进一步提升的空间和需求。

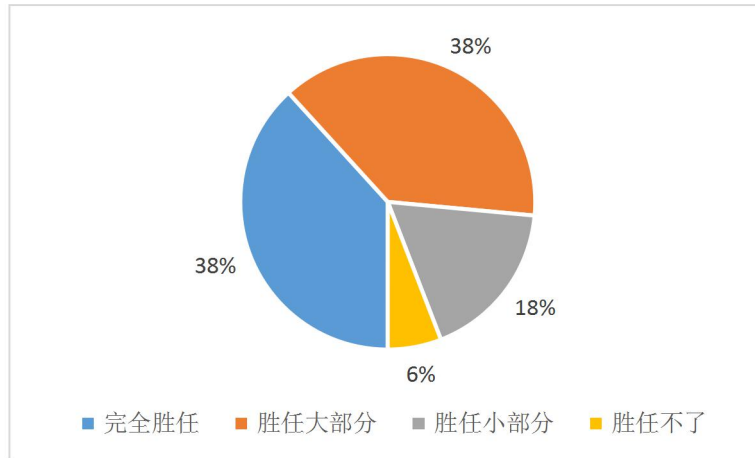


图 3-8 培训师队伍是否能胜任当前合规培训需求的调查情况

#### 3.4.3.4 合规培训资源建设及共享有待加强

##### (1) 合规培训设施有待升级

关于合规培训设施的配备情况，调查统计结果如图 3-9 所示，只有 26.47% 的员工表示完全满意；刚好一半的员工表示大多数培训设施还是令人满意的；20.59% 的员工表示对多数培训设施都不满意；还有 2.94% 的员工表示对绝大多数培训设施都不满意。整体来说，AD 银行湖南省分行的培训设施配备情况还算可以，但还有进一步升级的空间。

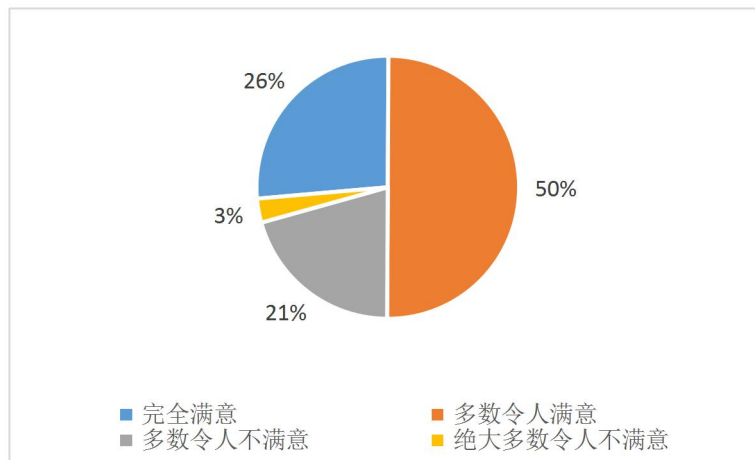


图 3-9 合规培训设施的满意度调查情况

##### (2) 合规培训经费保障有待加强

关于合规培训的经费预算，调查统计结果如图 3-10 所示，有三分之一的员工表示自己所在分行有关于合规培训的专项经费预算，且每次都到位；有 39.22% 的员工表示有经费预算，且经常到位；还有四分之一左右的员工表示虽然所在分行有合规培训专项预算，但经常不到位；此外，还有极少数员工表示自己所在分

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/205033210203011041>