
如何才能成为反洗钱管理专家？

本文转自“冯险管理”微信公众号

如果将反洗钱业务做一大致分类，可以分为操作业务和管理业务。对于反洗钱操作人员来讲，不想当将军的士兵不是好兵。反洗钱管理人员要由操作人员成长起来。但是，反洗钱操作人员与反洗钱管理人之间，实际存在一道鸿沟。跨越这一看不见的鸿沟则需要建立三种意识。

强烈的问题意识

管理人员最大的不同，是位置的变化。将这种不同做一抽象的比喻，类似于大家同乘一辆汽车前往同一目的地。操作人员所处的位置类似于乘客，而管理人员类似于驾驶员。驾驶员要对一车乘客负责，所以要及时预见各种情况，采取针对性的措施，从而把乘客安全送达目的地。管理人员也要对团队的每一位成员负责，要带领整个大家向目的地出发。如果缺乏强烈的问题意识，总觉得天下太平，看不到不足，就会缺乏前瞻性，在真正的问题来临之时，措手不及，狼狈不堪，甚至出现颠覆性的错误。缺乏强烈的问题意识的危害性，类似于盲人骑瞎马，夜半临深渊。

对于反洗钱操作人员来说，首先要培养的就是问题意识。事实上，反洗钱管理人员解决的第一个问题，就是如何将反洗钱法规相关要求与金融机构具体实际有机结合起来的问题。这几乎是一个永恒的问题，因为监管机构不可能为某一家金融机构制定一个拿来就可以用的完全量身定制的法规。最典型的的就是可疑交易标准，人民银行即使制定了可

疑交易标准，金融机构也还需要结合自身实际进一步完善模型和指标。又比如，针对反洗钱检查当中发现的问题，比如客户身份识别方面的问题，有的人会问，告诉我哪里做错了，我改就好了。只是就是论事，就违规谈违规，这是典型的操作者思维。管理者会探究违规背后的原因，是制度错了，还是有制度不执行？为什么之前没有发现？究竟体现了什么深层次的管理问题？具备强烈的问题意识的人会多看一步，深看一层，而这正是向反洗钱管理者跨越的重要阶梯。

强烈的决策意识

管理人员不再是一个单纯的执行者。作为单纯的执行者，只需要把每一个要求做到位。管理人员不一样，要根据目的，确定切实可行的目标，根据目标，筛选切实可行的达成目标的途径，根据途径，制定具体的对策，最终将目的转化为操作性的对策，这就需要强烈的决策意识。单纯的执行者，往往缺乏决策意识，并因此而形成了打不开决策空间的习惯。打不开决策空间，指的是做任何工作，或者达成任何目标，不会考虑其实是有多种方法的，想到一就是一，工作中没有多少选项，只有一条道走到黑。在没有上升到管理岗位之前，危害性只是体现很小范围的局部工作中。但是一旦上升到管理岗位，就会导致整个团队无法采用最有效率的方法，甚至采用的是南辕北辙的方法，团队累死了，还不出成绩，其危害就大了去了。

有些人懒得思考问题，往往就是一句话，你告诉我怎么操作就好了，别讲那么多。可是实际情况千变万化，哪里能够做到对反洗钱工作中的各种情况都通过制度做出定义或

者一句话概括之。反洗钱管理人员就不得不应对各种突发情况，在制度没有明确规定的情况，提出解决方案。要大开脑洞，提出多个解决方案，并在多个解决方案中择优选择。比如说，对于高风险客户要采取更为严格的客户身份识别措施。说起来就一句话，操作起来，就要根据具体情况来，有不同的解决方案。又比如，不得开立假名和匿名账户，说起来也是一句话，但实践中如何识别和有效判断使用他人身份证件开立账户的情况，就需要灵活使用询问核实等多种方式提出多种方案予以应对。只是片面的要求监管机构或者管理部门出台明确详细的规定，而不去针对问题提出不同的解决方案，并从中筛选出最好的解决方案，实际上使自己失去了培养决策意识的机会。这样下去，职业之路越走越窄，甚至貌似很专业地背得下每一条法律规定要求，却缺乏基本的问题解决能力。

强烈的激励和凝聚意识

单纯的执行者，只需要考虑把自己的一亩三分地种好，似乎与其他人交集不大。管理人员带领一个团队，就不是自己一个人干那么简单，需要调动每一个人的积极性，赢得方方面面的支持，工作才能有效开展，这就需要强烈的激励和凝聚意识。管理人员首先要满足自我激励的要求。但仅仅是自我激励是远远不够的，还要有足够强大的正能量，传递给团队的每一个成员，点燃每一个成员的梦想，实现对团队的激励。一旦激励起了每一个成员的行动，还要善于通过制度和道德等的引领，规范行为，把大家凝聚起来，同向发力，实现一个又一个的目标。

实践中反洗钱工作并不好干，会出现客户误解、客户不配合、金融机构内部其他部门不支持、外部环境不好等多种情况。单纯的执行者思维，遇到这些情况免不了各种抱怨。可是对于管理者思维而言，面对这些困难具有强大的正能量，不仅很少抱怨，还会把这些困难当作提升工作的机会。正如马云说的，哪里有抱怨，哪里就有机会。比如面对其他部门不支持的情况，就要善于把反洗钱的相关要求与其他业务部门的具体管理要求有机结合起来，实现相互促进，互相借力，共同加强的良好效果。这背后体现的思维就是激励和凝聚。不仅要激励和凝聚团队成员共同努力做好反洗钱工作，还要激励和凝聚不同部门形成合力。反洗钱管理者自己清楚地知道，如果没有困难，那还需要他们来做什么呢？所以反洗钱操作人员一定要不断提升自己的激励和凝聚意识。