

# 影响商业银行内部控制执行的因素及优化建议探究

张雪松

(潍坊银行股份有限公司, 山东 潍坊 261041)

**摘要:** 科学完善的制度,是需要相关人员进行有效落实的,如此才能取得良好效果。我们国家的银行业经过多年发展,内部控制体系建设已经取得成效,但是每年都会出现许多违规案件,对银行业造成了巨大的损失。对这些案例进行全面审视可以发现,这些银行案件暴露出的问题较多,比如内控制度落实力度不够和内外勾结等,使得内控体系形同虚设。可见,问题的根源并非在商业银行内部控制制度的制定上,而是在具体落实上。所以,怎样促进银行内部控制执行力的提高,是当前商业银行管理中的重点和难点。基于此,本文首先详细阐述了商业银行强化内部控制的意义,再结合实际,对影响商业银行内部控制执行的因素进行分析,并提出针对性的优化建议,希望为商业银行内控体系的完善提供参考。

**关键词:** 商业银行; 内部控制; 因素; 建议

**中图分类号:** F830

**文献标识码:** A

**DOI:** 10.12230/j.issn.2095-6657.2021.44.005

在2017年7月召开的全国金融工作会议上,习总书记提出要“加强监督和管理,提高商业银行风险防范和化解的能力”,之后“强监管”便成为监督管理部门工作的重要概念。政府部门“强监管”的大环境,对商业银行内部控制管理提出了更高要求。近些年来,银行业各种案件频发,商业银行面临的法律风险和运营风险不断增加,给银行业带来了巨大损失。作为企业风险防范的重要手段,内部控制制度如果落实不到位也会给企业带来巨大损失,所以怎样加强商业银行内部控制执行力,成为银行业从业人员面临的重要课题。

## 一、内部控制概述

内部控制指的是商业银行对自身运营过程进行的全面管理,为了保证银行稳定可持续发展,采取全方面多环节的制度设计。综合来说,内部控制管理主要包括三个层面,也就是事前、事中和事后。事前内部控制主要是对银行面临的风险问题进行有效规避和应对,以免出现财务问题。事中内控指的是对银行运行过程中的问题采取针对性措施进行调整和完善,并对员工的行为进行规范。事后内控指的是通过科学有效的绩效考核制度和责任追究制度对员工工作情况进行评价,对内控制度的落实情况进行梳理,根据存在的问题制定有针对性措施进行改进<sup>[1]</sup>。

## 二、影响商业银行内部控制执行的因素

### (一) 内部控制制度不健全

商业银行内部控和自执行力的优劣,首先要考量制度设计的合理性、有效性和可操作性,这是影响执行力存在的源头。一方面,内部控制制度在进行设计时需要目标明确并且标准规范,这决定了内控落实的方向;另一方面,商业银行内部控制

制度必须有效合理且具有可操作性,这是保证内部控制制度落实的基础。根据内部控制制度设计应当遵循的基础原则,要对商业银行内控制度是否与其组织结构和单位特点相匹配进行分析,分析其内控制度是否匹配单位的管理和经济发展情况,也就是银行内控制度需要体现出自身规模跟管理水平之间存在的偏差,制定符合经济发展的规律以及有关的法律法规<sup>[2]</sup>。内部控制制度的设计需要保证其具有可操作性,与成本效益选择相匹配,便于后续的理解和操作。同时,内控制度需要全面应对环境变化,匹配新设立的部门、业务和产品,起到风险防范作用。

### (二) 内部控制活动未有效落实

关于内部控制活动的落实,主要是在战略和员工之间构建科学有效的连接,并以此作为计划制定和落实的指引,通过科学有效的措施和员工的工作来促进完成率的提高。落实环节的重点是对任务进行细化,将战略目标分成多个可落实的具体任务,然后将任务分配到具体的员工,并保证他们可以理解个人任务跟银行战略之间的关联。所以,内部控制活动的落实是实现既定战略目标的核心环节,重点是保证内控制度的有效落实。内控制度落实就是银行依据内部控制制度进行业务和控制流程的制定,并开展有效管理的过程,是一个长期不断上升的过程,它需要依据五个要素进行业务流程设计。

### (三) 人员能力不能满足需求

巴塞尔委员会、美国反虚假财务报告委员会(特雷德委员会)所属的发起人委员会报告,以及加拿大标准委员会等,对内部控制体系中人的重要性进行了强调,提出员工能力对内部控制执行效果具有决定性因素,内部控制需要银行管理层和各

级员工积极地参与和落实，才能起到事半功倍的效果。通常来说，银行员工的能力越高，则内部控制执行的有效性越高。

### 三、优化商业银行内部控制执行的策略

#### （一）健全内部控制制度体系

##### 1. 完善制度细则

全面的内部控制制度是保证后续落实的基础，商业银行需要构建起一个及时有效的内部控制系统。全面是指内控体系需要将全部的管理对象和内容进行覆盖，保证组织和个人的行动都有根据，制度需要明确且规范。保证员工能够快速地进行认识和理解，并在日常工作中落实制度。内部控制制度要覆盖到银行运营的各个流程和环节中，要对各个部门的责任、权限和义务进行明确。要在各个部门主管的思想中融入团队目标，为制度的落实奠定基础。当环境变化时，能够及时地进行调整<sup>[3]</sup>。同时，在进行内控制度的设计时，要遵循审慎性原则，也就是立足国际化发展趋势，推动商业银行的稳定可持续发展。不但要从国内视野层面遵循审慎性原则，还要保持国际视野的审慎性。

##### 2. 明确各岗位职责

为了保证内部控制制度落实能够取得良好的效果，银行需要对各个岗位的分工进行明确。要建立互相制约并且分离的内部控制岗位原则，不同业务的处理需要建立规范的流程，包括授权、批准、落实、检查、记录等，并且单个程序需要至少两个人或者部门共同完成。特别是彼此不相容的岗位必须要进行分离，比如信用贷款业务审核与贷款的分离、会计工作中管钱和管账岗位的分离、缺乏使用凭证的保管跟使用之间的分离、业务进行中印章和凭证的分离、前台交易跟后台结算的分离等。银行不但要对职能部门和各个岗位员工的权利进行规定，还要对其需要承担的责任进行明确，使权利和责任对等。以此保证员工能够有效地履职，不但有利于强化岗位责任，保证其具有一定的独立性，还能够为后续考核奠定基础。

##### 3. 设立稽查部门，落实追责制度

科学有效的岗位设置是银行每个员工都负责单独的岗位工作，并且设立对应的复核人员持续地进行检查。内部控制落实的力度和具体效果跟银行稽核部门监督检查工作的质量存在密切的关联。银行内部控制体系属于一个长期持续变化的过程。其实现，需要通过规范化的制度和员工的有效落实。监督检查工作能够保证执行人员积极主动地参与，避免在落实过程中存在惰性和盲目性。所以，为了保证内部控制制度能够有序执行，需要设立配套的监督管理制度<sup>[4]</sup>。银行要设立内部控制稽核部门，并保证其具有独立性和权威性，不但能够在内部控制落实

中承担监督、评价和检查等职能，还要拥有对违章人员的处罚权力，出现违反规定的行为时能够进行追究，从而保证制度的权威性和刚性。内部稽核部门的权力跟业务部门之间并非平行关系，而是要高于一般的部门，比如银行分支机构内部控制的落实情况，应当由上级稽核部门的员工负责检查。

#### （二）强化运营流程考核管理

##### 1. 建立内部控制文化

商业银行内部控制执行力文化尚且没有规范化统一的标准，多数银行通过对活动的持续规范等手段进行具有自身特色的文化培育。在思想层面上，提高他们执行内控制度的积极性。商业银行要通过内部控制文化的培育，在员工的思想中根植内部控制意识、合规意识和管理意识，使他们在日常工作中依据有关规定进行制度的落实，按照规矩办事，加强自身的风险防范意识和岗位责任心。

##### 2. 完善风险评估机制，加强风险控制

在进行内部控制目标的设定时，商业银行要使目标具有可行性，从而保证员工在落实过程中的积极性。目前，我们国家商业银行在风险识别和评估系统建设中存在许多不足，为了应对复杂多变的市场环境需要结合自身实际经营状况进行风险管理系统的构建。在总行内设立全面风险管理部门，对银行所有业务中存在的风险问题进行管理，从全局出发开展风险的防范和应对<sup>[5]</sup>。首先，银行要进行风险事项的梳理，编制内部控制管理手册。风险的发现时进行应对的前提，只有对银行经营中存在的各类风险进行梳理和评估，才能够对风险出现的概率和影响程度进行分类，从而建立风险管理的数据库，为风险管控措施的制度提供依据。银行要将风险事项控制在一定的风险容量和范围内，为银行战略目标的实现提供保障。其次，在进行风险事项的整理过程中要遵循全面性的原则，要将风险管理覆盖到银行经营的各个业务流程和事项当中，兼顾影响银行发展的内外部因素。同时，不但要对银行自身的管理流程、人事管理、信息系统操作水平、财务状况等内部因素进行分析，还要对政策变化、市场环境、技术更新等外部因素进行考量。最后，商业银行要通过各种方法对基础的风险信息进行收集，包括问卷调查、风险汇总、损失事件数据整理、政策法规变化追踪等，并通过定性和定量结合的评估方法，构建起适合自身发展的风险库，依据风险事项的严重性进行管理手册的编制，促进员工风险管理意识的提高，将银行面临的各种风险控制在可接受范围内。

##### 3. 推进信息化建设，加强信息系统控制

随着信息化时代的步伐，商业银行需要加强对信息化系统

建设的重视,构建起覆盖银行所有业务流程的信息化操作系统。信息获取需要人员的传递,因此要保证银行信息交流渠道的畅通,使信息能够在各个部门之间进行流动。首先要建立信息质量保证机制,要对银行运营中产生的数据进行科学有效的筛选,避免受到低质量信息的误导。比如,要依据会计准则和总行的相关规定对经营中的事项进行记录,加强对会计信息的处理和控制在,保证经营管理中产生信息的真实性和可靠性。其次,要建立完善的内部控制资源共享机制。内部控制信息化系统的建设目的,是保证资源能够快速地进行分享和调用,在银行内建立完善的风险信息识别和检测体系<sup>[6]</sup>。再次,要建立科学有效的信息交流制度。银行领导要起到模范带头作用,指导员工依据规范的路线进行信息的传导,帮助他们准确地理解内控管理提出的要求,并保证信息报告和反馈通道的畅通,从而更好地履行自身岗位职责,为管理者开展决策提供数据支持。最后,要构建完善的外部信息沟通机制,对客户和社会信息进行全面的收集、筛选和分析,加强对银行的内部控制,对有关的管理措施进行跟进和调整,实现风险的防范和规避,为内部控制制度的执行提供助力。

#### 4. 落实内部审计监督机制

完善内部控制评价和审计监督机制,是促进商业银行内部控制执行力提高的有效路径。银行只有监督制度覆盖到各项管理制度的执行以及经营流程的运行的当中,才能保证银行工作效率和质量的提高。通过内部控制评价和审计监督机制,能够对银行内控体系中存在的设计和运行缺陷进行及时的发现,对重大缺陷、重要缺陷、一般缺陷要采取针对性的措施,对其出现原因和影响程度进行全面分析,从而制定出整改建议或者处罚建议,促进银行内部控制执行力的提高,推动企业内部控制体系的完善。

#### 5. 强化考核管理的规范性

商业银行内部控制制度在落实过程中,需要细化成多个便于执行的任务,从而保证银行员工在日常工作中进行落实。执行人员需要加强对银行业务和员工变化等情况的关注,通过构建科学有效的考核制度,促进员工在工作中的规范性和积极性。在进行考核指标的制定时,不但要加强对经营目标的关注,还要重视社会责任的落实,不可将考核重点只放在利润最大化上。考核激励机制需要以合规性作为基础,要结合商业银行的具体运营状况,适当增加合规考核指标所占的比重,避免将业绩作为主要的考核标准,从而促进银行经营环节中的合规性,降低风险问题出现的概率。

#### (三) 建立健全人员管理体系,提高人员综合能力

在内部控制执行力体系中,人力资源的职责已经从传统的

操作和行政角色向战略角色转变。商业银行要将内部控制的战略目标、运行流程等跟人力资源管理进行充分的对接,形成统一的整体,从而提高银行员工组织配备的合理性,使内控执行力得到提高。第一,在员工聘用方面。不管是银行管理者还是基层人员,要避免“关系用人”的情况出现,要了解什么能力的人是具有执行力的,要通过合理的招聘流程,选择具有专业水平能够胜任岗位职责的员工。第二,员工培训方面。在员工到岗工作以前,要经过规范化的岗位业务、道德规范、内控意识等方面的培训,通过有效的考核和全面地了解,分配给员工合适的岗位,保证他们可以承担起岗位责任,并具有一定的自我控制管理能力和制度落实理念。通过培训可以使员工掌握岗位工作所必需的技能 and 知识,促进员工执行力的提高,从而更好地为银行服务。第三,员工薪资待遇方面。商业银行要制定科学合理的薪资待遇制度,保证奖励的公平性和透明性。从而更好地吸引具有理论知识和操作经验的员工,避免操作不当出现风险。在进行薪资评定的过程中,要对员工过往的表现进行公平公正的考量,要结合其岗位的履职情况和内控制度的执行情况进行审定,不可以只重视短期内的业绩。

#### 四、结束语

商业银行要不断地对自身内部控制体系进行完善,通过构建完善的内部控制制度、强化运营流程的考核管理,加强人员管理体系建设路径,促进内控制度执行力的提高,为银行战略目标的实现助力。

#### 参考文献:

- [1] 杨茜雯,汪永忠.H城市商业银行内部控制环境优化研究[J].商场现代化,2020(16):121-123.
- [2] 王晓燕.商业银行内部控制评价及其优化路径研究[J].企业改革与管理,2020(20):90-91.
- [3] 郑晓燕.我国商业银行内部控制出现的问题及相关建议[J].商情,2020(02):104.
- [4] 官幸黎.事业单位财务内部控制存在的问题及优化策略探讨[J].财经界,2020(06):214.
- [5] 张杨.我国企业内部控制有效性及其影响因素的调查研究[J].财会学习,2020(08):276-277.
- [6] 付静.商业银行内部控制存在的问题与对策研究[J].中国经贸,2020(04):186-187.

作者简介:张雪松(1972-),男,山东潍坊人,中级经济师,潍坊银行股份有限公司,从事内控管理方向研究。