

# 探讨金融控股公司风险管理导向内部控制体系的构建

覃晓双

(广西金融投资集团有限公司, 广西 南宁 530200)

**摘要:** 新发展阶段, 金融控股公司对内部控制提出更高要求。内部管理实质上是风险管理的主要方法之一, 两者密不可分。本文阐述金融控股公司内部控制现状及面临的新形势, 提出通过构建以风险管理为导向的内部控制体系, 充分发挥内部控制对金融控股公司提升风险管理效能、实现高质量发展的促进作用, 实现内部控制的提升, 为战略目标的实现提供有效保障。

**关键词:** 内部控制; 风险管理导向; 金融控股公司

**中图分类号:** F270

**文献标识码:** A

**DOI:** 10.12230/j.issn.2095-6657.2022.18.003

目前, 国内外经济形势复杂, 疫情持续散点爆发, 金融市场波动加剧, 金融控股公司对于业务经营管理把控能力及相应业务资产质量不断承压, 内部控制建设和治理任务愈发艰巨和重要, 构建以风险管理为导向的内部控制体系有助于规范经营管理, 提升风险管理效能, 促进战略和经营目标实现, 实现高质量发展。

## 1 金融控股公司与内部控制概述

### 1.1 我国金融控股公司发展概述

金融控股利用控股公司作为资本运作载体, 建立了金融服务的网络平台, 并采取多样化经营方式形成了全功能的金融服务企业集群, 具备“集团公司入股、共同发展, 法人股东分业、回避经营风险, 资产并表、各负盈亏”的优势。2018年金融控股企业全面步入监控管理的全新阶段。2020年9月颁布的《金融控股公司监督机制管理试行办法》明确金融控股公司为“入股或实际控制两个或两个以上各类其他金融机构(包含企业、信托公司、证券等), 企业仅进行股权投资管理工作、不进行商业性活动的有限责任公司或股份”, 标志着中国金融控股全面步入了全方位的监控时期, 是为贯彻落实中共中央、国务院办公厅战略部署, 进一步弥补金融监管缺陷的重大措施, 为金融控股管理工作确定了政策红线。2020年9月《国务院办公厅有关实行金融控股公司准入管理的决议》的颁布, 标志着中国金融控股步入持牌业务的管理全新时期。2022年3月17日, 央行颁布了首批二张金管执照, 标志着中国金融控股公司业务开展的逐渐正规化, 有助于降低金融控股公司经营风险, 促进规范可持续发展。

### 1.2 内部控制概述

作为经营活动自我调节和自我约束的内在机制, 金融控股公司内部控制由股东、监督层、资深管理人员和全部员工参与。为达到其目标, 透过制订和执行系统性的规章制度、业务流程和办法而实行的动态步骤和管理机制。实施内部控制目的在于,

运用科学发展的风险管理体系技术手段和方式, 全面认识和评价运营中存在的经营风险, 综合运用措施对各项重要经营风险实行长期监测, 对各项主要业务和事件实行控制, 从而保证经营风险在可接受范围内。

### 1.3 内部控制与公司治理、风险管理的关系

企业管理着重对把握整体, 其中对内企业管理重点是对内权力和责任的分配, 对外企业管理重点是所处的外部环境。内部管理强调企业对内部具体业务和生产活动的管理, 企业内部监督制度居于顶尖, 企业内部环境居于基底, 以风险评价、内部管理活动与沟通为主导。而公司管理则是企业内部管理的制度环境, 内部管理是在企业管理的大背景下, 内容统一于企业管理的内容中, 两者共同构成服务经营管理的双子座。

依据《公司内部控制基本规范》, 内部控制包含内部环境条件、风险、管理活动、信息系统与沟通活动、内在监督机制五基本要素; 按照《企业风险管理框架》, 企业风险包含治理/文化、策略和目标设定、业绩、评议/修正、消息/交流/汇报五要素。内部控制针对可控风险的管理, 是风险管理重要手段之一; 而风险管理则强调为企业价值最大化服务, 是内部管理的主要导向, 与金融控股公司积极推进内控管理体系和全面的风险管理制度达成同频共振, 具有现实意义。

## 2 金融控股公司内控现状及面临的新形势

### 2.1 金融控股公司内部控制现状

大多数金融控股公司都建立了内部控制机制, 但谈及内部控制, 更多涉及不相容岗位分离及授权、流程优化、制度完善, 这些措施明显降低了操作风险, 但容易进入内部控制等同操作风险管理的误区。其实不然, 内部控制是管理可控风险的主要措施, 关系到公司治理和经营管理的方方面面, 是管理层的管理工具之一, 嵌入日常经营行为之中。

#### (1) 内部控制存在局限性

内部控制对提升经营管理质效的作用巨大, 但也存在一定

的局限性。其一，内部控制一般针对经常重复发生的业务活动而人为设计，具有相对稳定性<sup>[1]</sup>。未能根据环境变化及时修订内部控制制度，将直接影响内部控制体系有效性。譬如，经济环境改变、政策变化、市场需求改变或竞争对手行为等非预期变化因素带来的负面影响，这些变化均不在金融企业管理层能够控制的范围之内，内部控制难以发挥作用。其二，内部控制无法防范集体舞弊行为。其三，易受到管理层的压制，管理层对内部控制的态度、行为以及向员工层面传递的信息决定着内部控制能否顺利开展或者能否达到预期成效。

### （2）内部控制治理存在薄弱环节

目前仍有部分金融控股公司存在对内控体系未实现上下贯通、全面覆盖，内控职能机构不够健全，重点领域和关键环节内控执行存在较大缺陷和短板弱项，与高质量发展要求背道而驰等突出问题，这些薄弱环节在一定程度上制约了内部控制发挥效能。同时，开展内控评价测试和审计项目时，仍存在消极应付或抵触情绪，存在整改不力、屡查屡犯的情形，不同程度制约了内部控制体系对业务风险的监督和管控作用。

## 2.2 金融控股公司内部控制面临的新形势

### （1）纳入监管范围对内部控制提出更严格要求

《金融机构控股有限公司监督管理试点办法》强调，未获中国人民商业银行核准为金融机构控股有限公司的，不能申请备案为金融机构控股有限公司，不能从事金融机构控股有限公司相关业务，同时产品名称中也不能采用“金融机构控股有限公司”“金控”“金融服务集团公司”等字眼。在当前强金融监管的形势下，金融控股企业实行强制准入、持牌经营的监管机制，这就要求内部控制先行，夯实业务规范发展基石。

### （2）肩负重要使命对内部控制提出更高要求

金融控股公司将正向着资本运作实现最大化、投资收益最大化的目标发展，同时承担着服务实体经济的重要职责。新发展阶段，诸多机遇和挑战并存，金融控股公司要不断增强风险意识，强化提升内部控制能力，适应新发展形势，完成服务国家和地方新发展格局的重要使命。

### （3）多元化经营对内部控制提出更具体要求

金融控股公司拥有多元经营、规模经济、创新协同、风险分散等突出优势，但也因经营范围广、构成复杂、内部信息传递不对称等影响，形成财务杠杆率高、关联交易风险、治理结构复杂等特殊风险，对内部控制体系提出了更具体的风控要求。投资人、监管机构对财务结果极为重视，健全的内部控制能为可靠的财务结果提供保障。同时，多元化股东布局，利益关联方借助内部控制和风险管理得到更可靠的权益保障，对内部控制的建设和治理提出了更高的增值要求。

### （4）数字化转型对内部控制带来更深远影响

目前，计算机技术的迅猛发展，大数据处理技术已经深入

企业内部控制的各个环节，内部控制建设和治理迎来了革命性变化。科技赋能内部控制，这就要求打造精准的控制节点、精确地控制尺度，将内部控制效能转化为业务高质量发展的动能。

## 3 加速形成以风险管理为主导的内部管理机制

根据上述目前金融控股公司的实际管理情况和面临的最新情况，金融控股公司应当加速建立现代金融管理框架，逐步形成以风险管理为主导的内在管理结构，内部管理与运营活动在建立健全的内部制度框架和法律规范的基础上正常进行，合理确保会计信息高效传输，及时掌握企业面临的各种管理问题，为经营者利益提供政策保障，既满足企业风险管理的自身需求，又有助于企业实现内部控制目标，是优化调整内部控制建设和治理的可靠路径，有助于实现高质量发展。

### 3.1 优化流程设计，加快构建风险管理导向内控体系

#### （1）明确风险管理导向

一般来讲，某一关键环节的内部控制内容包括但不限于：业务环节及控制目标、主要风险点及描述、关键风险控制点及风险控制措施、主要岗位及职责、内部控制制度及表单、管理流程图。因此，风险管理要求应充分纳入银行控股公司的内部控制系统建设全过程，风险管理三道防线按照相应权限统一履行内部控制职责，以做到风险管理和内部管控的一体化，如第一道防线就是公司经营流程中管控风险最关键的防线，内部控制职责就是公司经营目标和控制的职责；第二道防线持续控制风险，明确的公司内控战略，以及在风险管理和合规控制方面的专业知识；第三道防线起到审计监督执纪的作用，能够改善运营及提升公司价值。

#### （2）完善内控流程设置

内部控制流程的设置，既要满足重要性原则，也要满足效率性原则。在具体实践中，流程要设置有效的内部控制点，促使有效落实内部控制的要求；内部控制活动的流程存在交叉现象的，为使内控责任能够具体到人，针对交叉业务要做到控制唯一，以防止推诿扯皮。由此可见，完善内控流程能起到良好的风险防范效果。

#### （3）强化授权控制机制

建立健全横向、纵向授权制度，提高管理能力，明确行权，防止职权流于形式，建立各司其职、协同工作、有效控制的授权机制。通过综合分析和梳理内控管理需求和管理内容，把控业务风险点，合理设置各层级权限<sup>[2]</sup>，优化制度与管理流程，加强从源头上防控风险，明确各层级责任。通过行政权限的审批制度明确和规定了有关行政工作中行政权限的审批事项所具体适用的范围、权限、程序、负责人等相关内容，各级行政管理部人员均须依法在行政权限范围内独立行使审批职权事项并依法承担相应责任，经办机构工作的人员原则上也都应当依

法在行政权限范围内提供办理服务，承担相应的内控责任。

### （4）健全内控制度体系

根据依法合规、高效实用、相互牵制、协调配合、成本效益的原则，加快构建与战略运营管理相契合的内控制度体系。一般而言，应建成以法人治理类制度为总纲，以合规内控类制度为基础，涵盖经营战略、产权及资产、财务管理、劳动人事、行政办公、审计与反舞弊等一系列内部控制制度体系。同时，推行常态化内控制度体系完善机制，增强内控制度与业务实际融合。

### （5）实行动态管理机制

高度重视了风险管理导向内控制体系在实际运作过程中所存在的诸多问题根源和内在原因，紧密地关注了国外企业风险控制管理技术与国内企业现代内控制度管理技术的一些最新的发展与成果，从它们各自的特点基础上及时进行了总结与运用，针对企业管理与环境的变革、结合企业组织架构的调整，适时地修改企业内部风险控制管理体系，优化企业内部控制管理运作过程<sup>[3]</sup>，内控制度管理技术系统将始终能够引领整个行业发展，保证内部控制对运营管理的管控力。

## 3.2 强化风险管理，系统实施一体推进风控体系

### （1）加强风险管理控制

当前，构筑智能风险管理与内部控制体系，全面赋能业务、赋能风控、赋能管理，已成为金融控股集团的重要任务。在进行数字化发展的进程中，实施全方位风险管理制度的优化工作，并采取经营风险识别、经营风险评估、经营风险警示、风险分析、危机报告、危机应对等手段，以强化数字化、智能化、集约化风险管控，从而实现风控全流程闭环管理。

### （2）强化内控合规管理

按照精细化管理和全面风险管理的要求，持续对现有业务流程进行梳理，流程优化、流程再造，绘制内控流程图，编制《内控管理手册》，夯实内控管理根基；加大合规管理体系建设力度，培育行业合规、风险性、收益性管理逻辑，做到事前风险预警、事中风险监测和事后风险化解的有机整合，夯实合规管理的基础。

### （3）培育风险合规内控文化

持续开展全面风险管理文化、合规文化、内部控制文化教育，通过开辟企业微信平台专栏、创优争先活动、警示教育、文化专题培训等强化宣传培训力度，加快融入企业文化建设之中，培育有效的内部控制文化环境。

## 3.3 加强监督管理，促进内控体系提升企业价值

### （1）开展内控评价

内部控制评价是以风险管理为导向内部质量控制的主要部分。开展内部控制评估，应着眼于重点经营业务与高风险行业，

详细披露运营控制的风险条件，评估内部控制的设置和执行的合理性。形成科学合理的内控评估框架，借助于信息管理系统加大测试力度，尽量降低内部评价测试结果的偏差，切实提高内控评价报告的真实性、可靠性。

### （2）加强过程监督

加快建立信息化、智能化、一体化的内部控制管理信息系统，实行分层分级权限管理机制，明确控制点，系统留痕，夯实实施全过程监督的基础。严格规范经营活动程序，在经济活动过程中植入监督，完善重要岗位轮岗、强制休假制度，加强对权力、资金、资源集中的重点部门和关键岗位的控制监督力度。有效的内部控制过程监督，增强了财务结果的可靠性，既能满足外部监管机构要求，又能加强信息披露，增强投资者的信心。

### （3）实施内控审计

内部稽核作为企业内部管理的主要评估手段，近年来越来越得到金融控股公司高级管理层的重视。按照《企业内部控制基本规范》要求，金融控股公司应进行内部控制审核，对内部管理五方面逐项实施审核，包括确定并评估管理方法和制度的缺陷以及问题级别，剖析问题产生原因，提供完善意见；从全面风险管理的角度分析风险可能造成的损失，向董事会、监事会和高级管理层提出相应的风险防范对策，有效避免扩大损失。实施内部控制审计，有效降低舞弊可能性，规避经营管理中出现的各类风险。同时，努力提高内控审计运用价值，积极督促审计整改，严格执行整改“销号”机制，防止一了之不整改和整改落在纸上的形式化。

## 4 结语

以风险管理为导向的内部控制体系，促使金融控股公司聚焦主责主业，强化内部控制建设与治理，不断提升治理水平及核心竞争力，为战略目标的实现提供有效保障，进而推动金融控股公司行稳致远。

### 参考文献：

- [1] 陈文军. 浅谈财务内部控制重要性[J]. 上海铁道科技, 2006(04): 63-66.
- [2] 王荣涛. 以风险防控为导向的内控管理体系构建策略[J]. 现代经济信息, 2019(09): 1.
- [3] 周莹. 企业内部控制体系的构建研究[J]. 中国商论, 2018(26): 2.

作者简介：覃晓双（1985-），女，壮族，广西东兰人，大学本科，经济师，主要从事内部审计及风险内控方向研究。