

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.28.011

# 商业银行内部控制存在的问题及对策研究

郭琳

(齐商银行,山东 淄博 255000)

**摘要:** 商业银行作为经营货币的特殊行业,在社会经济中起着调节经济、创造信用、充当信用中介的作用,在国民经济中牵一发而动全身具有重大的影响,尤为受到社会各界的关注。各商业银行发展到今天,已建立较为健全的内部控制体系,但是随着金融开放、创新发展,面对复杂的经营环境还是存在着诸多问题。本文从流程管理、制度执行、风险评估、信息科技、监督检查五个内部控制要素点分析其存在原因,并提出了相应的应对措施,以期为提高商业银行内部控制管理水平提出合理化对策。

**关键词:** 商业银行;内部控制;问题;对策

商业银行的内部控制是商业银行内部的组织活动,通过制度、程序、指令和员工来完成。在当前互联网快速发展下,商业银行发展领域不断延伸,金融产品不断丰富,提升商业银行内部控制、治理能力是商业银行稳健经营和可持续发展的关键。有效的公司治理有赖于内部控制,治理程序通过建立针对性的制度进行构建。各级管理者和员工在遵循合规制度、合理保证商业银行经营管理合法合规前提下,保障资产安全、财务报告及相关信息真实完整,围绕提高资产经营的效率和效果,通过在经营管理过程中实施不同权限的管理职责,进行控制活动和风险管理,通过信息与沟通、监督与纠正促进内部控制持续改进,从而维持有效的控制,促进商业银行实现发展目标。

## 一、内部控制对商业银行的重要性

### (一)内部控制有助于有效防范风险

商业银行的内部控制是筹集社会各方面的资金,用于经营货币的高风险行业,在整个经营过程中由全体员工参与,通过识别可能阻碍实现商业银行目标的内部风险因素和外部风险因素进而采取各种预防措施。内部控制是商业银行各级组织内部采取的风险管理,有效的内控体系应将影响商业银行目标实现的风险降低到可接受水平。商业银行相较于其他行业对自身的运营、财务、遵守法律法规及资产安全等方面的内部控制管理的程序和政策要求更高。因此,健全的内部控制管理体系,能够有效防范风险,及时地发现风险、预测风险可能造成的影响,并设法把不良影响控制在最低的程度上,为保障商业银行安全稳健运行至关重要。<sup>[1]</sup>

### (二)内部控制有助于商业银行健康运行

随着金融科技日新月异的变化,特别是近年来商业银行间的竞争加剧、利润空间大大缩水,有效的内部控制要素点,可以防范经营风险的发生,提升其竞争力。为维持有效的内部控制,商业银行需对流程管理、制度执行、风险评估、信息科技、监督检查等内部控制要素点不断的优化,并与运营、财务、遵守法律法规及资产安全等方面的内部控制管理的程序和政策紧密联系,共同发挥作用,持续进行多维度、多层次、综合性、科学化、精细化的内控控制要素点完善和更新是保障商业银行安全稳健运行的重要环节。

## 二、商业银行内部控制存在的问题

### (一)流程管理不够重视

监管部门要求商业银行各级业务条线部门和管理部门执行标准统一的业务流程和管理流程,但是商业银行相关内部控制业务条线部门对流程管理不够重视。一方面,流程梳理不及时。商业银行业务规模不断扩大,各类制度应随监管要求和经营管理情况及时更新,商业银行相关业务条线部门未能根据制度变化把流程梳理作为日常基础管理工作来持续维护,造成相应制度和流程“各说各话”。其次,流程梳理不全面。流程梳理过程中,不能清晰体现流程信息中的执行主体、执行目标,不能完全体现各部门职责和各岗位职责,致使商业银行员工在办理业务活动或执行管理活动中仅凭经验,以及不能对操作流程中识别的风险点根据制度、具体的问题采取相应的内部控制措施,导致存在内部控制执行标准不统一现象,执行效率容易大打折扣。<sup>[2]</sup>

### (二)制度执行力不够到位

再好的制度,需要人员去执行,否则等于形同虚设。改革开放四十多年来,银行业根据监管要求已制定较健全的内部控制管理制度,关键是制度执行力不够不到位。一方面绩效考核催生违规操作。由于商业银行间竞争、行内分行与分行间和分行内支行与支行间的“内卷”式竞争,为了谋求短期绩效任务目标,有时不惜采取违规授信等明知不能为而为之的违规操作,未有效针对问题症结改进管控措施,催生了有章不循、屡查屡犯、边查边犯、前查后犯的违规行为,影响商业银行的资产安全。其次,员工缺乏主动学习意识。员工不能主动学习专业知识,对业务和管理制度不够熟练,仅凭“经验”、约定俗成来办理,缺乏足够的合规风险意识,一定程度上影响着商业银行内部控制的效果和效率。

### (三)风险评估不够准确

商业银行主要业务是面向社会群体销售风险的特殊行业,风险评估至关重要。一方面,企业客户评估不够准确。面临众多经营环境、经营规模和复杂程度不同的企业,商业银行对这些始终处在变化中的企业,评估的风险点和实施控制办法也就不同,所面临的挑战和问题也趋于多样化,风险评估难度大、风险评估结果不够准确。其次,上线新产品、新业务评

估不够准确。有时商业银行为追逐短期社会效益,盲目跟随上线新产品、新业务,未对市场环境进行深入了解,不能准确评估新产品、新业务的受众群体,对新产品、新业务的风险点识别不充分以及不能准确采取内部控制措施,缺乏出现风险时的应对能力。

#### (四) 信息科技系统不够完备

现代商业银行已基本建立核心业务处理和日常行政管理服务的信息科技系统,但是日常工作中不可避免地会出现信息传达有误或理解有偏差。一方面,新老系统需持续研发和完善。随着经营环境的变化、业务产品种类研发和经营管理的复杂化,需要不断完善老系统和研发新系统,以适应经营发展管理的需要。其次,系统风险控制难度大。各种风险信息分散在不同的系统中,系统越多,面临的控制风险越多且难度加大,不能给决策者快速提供风险决策信息,而且人员控制成本大、效率低,缺乏完备且智能化的信息决策服务系统,造成信息传递不对称、不及时,也容易出现理解上的偏差。<sup>[3]</sup>

#### (五) 检查监督体系不够有效

监管部门要求商业银行各级内部审计部门、内控牵头管理部门、业务条线部门均有内部控制检查监督的职能。一方面,人员配备不足。内部审计部门人员配备数量达不到监管要求,特别是各级业务条线部门人员不足或疲于应付日常工作,造成检查频率少和检查商业银行经营活动、产品管理和业务操作等方面覆盖范围不够全面,使得商业银行各级部门内部检查监督职能得不到有效的实施,内部控制检查监督体系难以发挥作用。其次,人员专业素质有待提高。随着商业银行规模扩大,员工规模也随之扩大,但是审计部门和部分业务条线部门缺乏与岗位相匹配的专业性人才,员工素质与岗位配备也不匹配,欠缺的专业性满足不了检查监督体系工作的开展,对业务发展和管理也提不出专业性或建设性的改进建议和意见。

### 三、完善商业银行内部控制的对策

#### (一) 强化流程管理,及时变更流程信息

业务活动和管理活动的开展都是以流程为基础的,执行统一标准流程目的就是减少投入、明确职责、细化管理流程、压缩流程步骤,加快执行速度。一方面,需及时变更流程信息。商业银行相关部门应根据日常监管要求的变化,结合本行的经营战略、管理理念、外部经济发展趋势,持续、及时地进行流程信息的优化或更新。通过清晰界定部门职责,识别流程步骤中的风险点和控制点以及不相容岗位等流程信息,避免制度和相应流程“两张皮”的现象,使各级部门执行标准统一的业务流程和管理流程,确保规范操作。其次,可实施流程再造。随着外部因素(例如:政治经济形势、市场环境、法律政策、社会文化和资源条件等)和内部条件(例如:组织的架构、人员结构和技术状况)变化的影响,影响着商业银行的竞争能力,影响着商业银行竞争优势的维持。面对变化,可实施流程再造,重新设计业务流程和技术产品创新,甚至实施重整内部组织架构,不断地变革商业银行竞争力,才能持续不断地保持良好的竞争优势。

#### (二) 强化持续督导,提高制度执行力

监督和控制是公司治理程序中的核心内容,仅有设计良

好的控制系统是不够的,商业银行管理层需要确保控制依据设计得到有效执行,就要通过推动内部审计部门和各级业务管理部门监督检查进而对内部控制有效性进行评估,以提高内部控制制度执行力。一方面,要以平衡效益和风险为目的的组织检查,实施多层次、多角度的监督,包括商业银行各业务条线部门的日常管理和监督行为、员工履行各自职责的行为,持续性的监控行为和内部审计部门独立评估或者两者的结合来实现对内控系统的监督和控制,且对检查监督出的问题进行内部控制有效性评估,通过评估分析,认真整改,差缺补漏,堵塞漏洞,针对问题制定有效的管控措施,提升内控合规的主动性,持续强化制度执行的严肃性、有效性。其次,对于检查出的问题,除按照内部规章制度认真整改外,依照相关规定对有章不循者还需厘清责任性质,明确经办人、直接责任人和管理责任人并严肃进行责任追究和实施严厉处罚,避免避实就虚、避重就轻,且应起到对执行制度的警示效果、震慑作用,建立一套可信的惩罚机制。同时,加强员工培训,强化制度规则的学习,增加合规风险管理意识,敦促各级管理者和员工依法依规开展业务,牢固树立合规操作、合规经营理念;定期组织员工行为排查,强化员工行为管理,努力营造“不敢违规、不能违规、不想违规”的工作氛围,增强员工的责任意识,推动内部控制各项制度贯彻落实执行到位,有效提高风险防范能力。<sup>[4]</sup>

#### (三) 强化风险评估,提高评估结果准确性

风险管理流程贯穿于商业银行的所有相关层级和各个管理环节,风险评估也贯通整个商业银行的经营过程。一方面,评估方法应根据各种经营主体的不同选择不同的评估方法和实施方式,可从经营情况、经营现状,基于历史数据的分析、结合经济形势、同业案例、业务发展、评估者的经验分析判断等因素变化,采取不同的方法做出综合、全面的风险评估,以提高评估结果的准确性,并根据各种经营主体风险类型制定其发生风险时可实施应对的有效缓释方案。其次,加强对新产品、新业务评估。新产品、新业务研究和开发是一个复杂的过程,须通过收集大量的信息进行分析和探究,筛选出投入少、经济效益产出高且有市场优势的新产品、新业务,充分识别面临的风险及设计其适当的管控措施,为出现风险时做出准确判断和及时采取正确的应对措施奠定基础。

#### (四) 强化信息科技建设,提升科技技术智能化管理

随着金融科技的发展,商业银行业务的办理和日常行政管理人机结合越来越密切,需要加强信息科技建设和管理。一方面,强化信息科技建设,丰富管理手段,加大新老系统信息科技手段投入,增大科技及信息系统在内控管理方面的使用,能用计算机系统控制的,就不用人为控制,通过系统控制提高效率、提升管理的精细化水平,减少人工误差、减少人为干预,从源头上进行控制差错的发生,有效降低人工成本。其次,逐步完善信息系统,整合各系统的风险信息,提升科技信息技术管理,将各业务系统可量化的关键风险环节数据整合到风险预警系统,设置风险阈值,建立预警体系,作为反映风险变化情况和控制变化情况的早期预警指标,将内部控制的重点控制环节从事后监督转变到事前预警和实时监控上来,达到对主要业务环节随时监控和反馈的效果,以提高各级监测人员的履职效率。同时,建立畅通的沟通机制,确保管理和



业务信息的清晰、连续,并可进行智能化分析,给决策者提供完整和准确的决策信息。

(五)强化人员的职业胜任能力,促进监督检查体系的有效性

持续提升内部控制管理人员工作能力和业务素质,提高职业胜任能力,积极培养专业型人才,不断完善检查监督体系。一方面,要根据商业银行自身的实际发展及经营情况,有针对性地进行人员招聘,提高新员工准入门槛,为岗位匹配有胜任能力的员工储备专业人才,以此作为商业银行创新发展提供内控管理专业性的人才保障。其次,商业银行除按照监管要求和各部门履职所需配备相应人员外,还要根据监管部门的规定变化和重点业务开展情况有针对性的进行检查和培训,以保障相应的检查频率和检查覆盖范围,使得商业银行各级部门内部检查监督职能有效的实施,内部控制检查监督体系发挥更加有效的作用。同时,为保证监督体系发挥更多的作用,还要鼓励员工参加各种专业技术等社会性的专业考试,如金融理财师(AFP)、国际注册内部审计师(CIA)、国际注册内部控制师(CICS)、金融风险管理师(FRM)等职业资格考试,勉励员工开阔眼界,激发员工提高职业发展胜任能力,激励“专业的人干专业事”。特别是内部控制审计工作,已经从最初以会计为导向发展为以管理为导向了,审计人员不仅涉及财务、合规性、信息技术(IT)、运营以及风险和控制等,也包括对商业银行组织内的控制、风险、治理进行检查评价,审计人员较全面了解商业银行内部各种业务和管理活动。所以鼓励员工考取注册内部审计师等职业资格,不仅发挥检查监督

(上接第25页)

(四)优化全面预算管理体系,提升全面预算管理质量

全面预算管理是全方位全覆盖的综合管理系统。首先,国有粮食企业应当充分利用现代信息技术,将战略目标层层分解并推进到最前端的各个业务岗位,真正实现全员参与、全覆盖集团上下所有业务,上通下达,信息共享。其次,细化并考核固定性费用,对于像“熏蒸费、扫帚工具费”这类模棱两可的项目,作为可控费用管理,落实责任到岗到人,按月、按季度严格考核;对于“固定资产折旧费”这类固定费用,可以按照折旧增加值进行考核,打破固定性费用不受限制、可以随便“花”的奢侈浪费思想,鼓励日常对设备爱惜保养,延迟其使用年限,制约随意采购,节约开支,降低成本费用,增加营业利润,形成优良企业文化。第三,建立健全专门决策预算和现金流预算,专门决策预算项目一般时间长,投资大,业务复杂,企业应当根据项目规模大小设置查滚动预算,平衡主营业务与专门投资项目之间的资源配置,增强企业抗风险能力;最后,企业应当引进先进的智能管理系统,比如ERP系统等,让全面预算管理系统与财务管理系统、财务报销系统、购销管理系统、人力资源系统等有效对接,规范预算管理流程,提高预算管理效率,提升预算管理工作质量。

(五)建立健全预算考核制度,保障预算目标顺利完成

为了防止预算管理流于形式,国有粮食企业应当加强全面预算工作的组织领导,成立预算工作领导小组,“一把手”任组长,明确目标任务和职责权限,层层传导压力,夯实责任,促使预算目标的落实落地。为了激励和约束预算持续推进,企

业应当建立健全预算考核制度,定期或不定期地对各项预算指标执行情况进行考核分析,对预算执行好的部门或员工,分享交流经验;预算执行差的部门和员工,分析原因并提交书面报告,考核结果严格与绩效奖惩挂钩,并且作为年终评优评先的一项重要依据,督促企业更好地完成预算目标,更好地实现企业战略目标和愿景。

#### 四、结语

商业银行内部控制工作,贯穿于商业银行经营管理活动的全过程,涉及银行业务活动和管理活动的各个环节,防范商业银行经营风险,不断提升经营管理理念、提高经营管理技术等相关的内控管理水平,才能增加实现既定目标的可能性,实现资产的价值增值,持续保持利润的增长。随着监管趋严、监管罚款数额增多,商业银行想要持续稳健发展,需注重结合商业银行自身经营活动领域的特点要求,持续在流程管理、制度执行、风险识别与控制、信息科技以及内部监督与纠正等多个内部控制方面制定更有效的管控措施。

#### 参考文献

- [1]顾晓洁. 商业银行内部控制存在的问题及对策分析[J]. 老字号品牌营销, 2021(05):95-96.
- [2]顾雪军. 内部控制在商业银行中的应用[J]. 财经界, 2021(12):43-45.
- [3]罗殿政. 商业银行内部控制管理存在的问题及改进对策[J]. 会计师, 2021(01):86-87.
- [4]韩金欢. 商业银行内部控制存在的问题及对策研究[J]. 中国乡镇企业会计, 2020(12):184-185.
- [5]陶晓. 我国商业银行内部控制存在的问题及对策分析[J]. 广西质量监督导报, 2020(11):175-176.

业应当建立健全预算考核制度,定期或不定期地对各项预算指标执行情况进行考核分析,对预算执行好的部门或员工,分享交流经验;预算执行差的部门和员工,分析原因并提交书面报告,考核结果严格与绩效奖惩挂钩,并且作为年终评优评先的一项重要依据,督促企业更好地完成预算目标,更好地实现企业战略目标和愿景。

#### 四、结语

在竞争越来越激烈的市场环境中,国有粮食企业实施全面预算管理对企业的可持续发展意义重大,不仅可以规划企业的发展方向,规范企业的行为,还可以指导企业更加健康的成长。希望国有粮食企业加强全面预算管理,强化内部治理结构,上下联动,形成合力,确保粮安、人安、财安,完成国家交给的光荣任务。

#### 参考文献

- [1]洪新. 国有企业全面预算管理的问题及对策研究[J]. 纳税, 2021(23):163-164.
- [2]付洪. 国有集团企业全面预算管理面临的困境及对策[J]. 今日财富, 2021(15):141-142.
- [3]何丽娟. 国有粮食企业财务预算管理存在的问题及对策[J]. 纳税, 2021(15):91-92.
- [4]高亮. 浅析国有企业全面预算管理问题与对策[J]. 中国集体经济, 2021(01):24-25.
- [5]曾红菊. 关于如何在政策性粮食企业实行全面预算的思考[J]. 财经界, 2020(17):55-56.