

# 国有商业银行内部控制体系建设规划

## 第一部分 内控体系建设三年规划执行情况及成效

2006 年以来，我行连续实施了四个内控体系建设三年规划，共实现目标任务 216 项，累计落实措施 1151 项，构建了一套具有工行特色的内控体系，基本建立了对各项经营管理活动全方位覆盖、全过程控制和全员参与的内控机制，完善了以流程化、集中化、系统化为特色的内控方法，实现了全面提升全行内控水平的总体目标，得到了监管部门、投资者、客户和同业的充分认可。

### 一、内部控制环境持续优化

公司治理机制逐步完善，公司章程、三会一层议事规则和工作规则等规章制度进一步健全，党建工作纳入了公司章程，董事会、监事会履职独立性和专业性不断提升。

集团高管层对内部控制工作更加重视，总分行内控管理委员会全面设立，各级机构建立了内控合规部门，内控合规工作实现了独立考核，监督部门履职所需资源得到有效保障。

集团组织架构持续优化，分支机构组织架构改革工作全面完成，重点城市行竞争力提升工作顺利推进。

合规文化建设取得阶段性进展，“合规为本、全员有责、风险可控、稳健高效”的合规文化核心理念正式发布并传播深植。

印发了《员工行为守则》《员工行为禁止规定》《员工违规行为处理规定》，建立了“正面有规范、反面有禁止、违反有处罚”的三位一体员工行为规范。

人力资源管理导向作用充分发挥，多维经营绩效考评机制持续优化，按管理、操作、销售、专业 4 个岗位类别构建了差异化薪酬体系，境内分行、部室及利润中心实现了一体化联动业务还原考核，与公司治理要求相统一、与风险管理体系相适应的集团薪酬管理框架不断完善。

员工教育实现分层次、分专业培训，形成了“一主两辅”员工培训和认证体系，以基地库、师资库、教材库、案例库、试题库和档案库等“六库”为核心的培训资源建设稳步推进。不断强化合规经营理念、夯实基础管理，对新员工、新提拔干部、新合规官的岗前合规教育不断加强。

## **二、风险识别与评估能力持续提升**

按照新的公司治理架构，逐步开展全程、量化和立体的全面风险控制，开始建立过渡期经济资本计量、配置体系，全面风险管理体系持续完善，统一、量化、系统的风险偏好管理体系和覆盖信用、市场、操作三大风险的限额体系已经建立，集团有效风险数据加总和风险报告能力不断增强。

启动内部评级法二期工程，统一授信管理制度，信用风险识别与控制能力全面提高，覆盖境内外机构、全业务品种、全流程的统一授信体系基本形成，实现对境内机构、境外分行和子行的

信贷业务统一授权管理。内部评级成果在信贷业务审批、授权、贷后监测和预警等方面广泛应用，与新常态相适应的信贷管理体制初步构建。信贷机构设置、新客户准入、信贷审查审批、转授权、运营监控体制等关键改革稳步推进，各级分行的信贷经营主体责任全面落实，个人信贷经营模式优化工程启动实施。

设定利率风险管理核心指标，全面实施本外币债券分类管理，引进咨询公司开发市场风险计量、限额、报告体系，市场风险识别与评估机制加速完善，全球市场风险管理系统顺利投产并广泛应用，风险计量水平有效提升，对主要交易账户的市场风险计量和监控不断增强，产品控制体系更加完善。实施主动流动性管理，建立多层次流动性储备，推行资金管理体制改革，流动性风险一体化管理能力持续提升，全行资产负债总量及结构不断优化，集团资本管理的统筹能力得到进一步增强，调整后 RWA 和经济资本“双线管理”及市场化配置机制作用有效发挥。

编制《操作风险管理手册》，设计操作风险监测指标体系，初步建立适合行情的操作风险管理框架，操作风险识别与评估水平稳步提高，高级计量法项目顺利实施，集团操作风险管理机制、管理系统和操作风险关键风险指标（KRI）体系不断完善。

案防工作责任进一步落实，“一案一闭环”机制落地，基层机构案防工作“一把手”负责制和主管领导“下沉一级”参会制全面贯彻。国别风险、集中度风险、声誉风险、舞弊风险管理手段更加丰富，信息化水平不断提升。

### 三、内部控制活动的科学性与有效性稳步增强

完善制度规定和管理办法，组织开展全行性规章制度梳理，强化制度的统一性、易知性、可操作性，制度建设工作取得显著成效，“制度一体化”项目稳步推进，制度标签化管理模块已经投产，制度全生命周期管理机制已经形成。

构建前台集中营销、中台集中审批、后台集中管理的相互制约、换手管理的全流程风险管理模式，全行业务流程综合改造项目顺利实施，业务集中处理改革、远程授权改革、组合服务流程改革、网点运营标准化改革全面完成，柜面运营服务无纸化改革成功试点，强化了客户真实意愿管理，构建起业务处理透明、客户互动参与的全新交互流程。

网点岗位设置与劳动组合优化试点取得成效。建立了不相容岗位分离及关键岗位人员岗位轮换和强制休假等制度，部门与岗位职责更加明晰。

信息化银行建设顺利推进，“两地三中心”一体化运行管理新格局已经构建，IT架构转型主体任务圆满完成，新技术研发应用取得明显进展。系统刚性控制能力进一步增强，同业业务综合管理平台、宏观审慎评估和全口径融资监测分析系统、境外资产负债管理平台、大资管综合管理平台（AVA）、大投行统筹管理平台、法人理财统一销售平台、第六代托管核心系统、款箱物流管理系统成功上线并在境内外分支行推广应用。

坚持“区别对待、分类授权”原则，实行差别化授权，授权

审批控制不断加强，信用风险人格化授权管理初见成效，“机构授权+人格化授权”的双维管理体系已经形成。

全面投产 MOVA 系统，初步构建起与 NOVA 系统相呼应，分层级、全覆盖、多功能的全行统一绩效管理平台，会计控制水平显著提高。

全行一级（直属）分行全部设立了法律事务部门，进一步加强重大项目法律支持，强化诉讼案件监督管理。

保密密码工作不断加强，第三代普密公文系统顺利投产，电子文件安全控制系统功能持续优化，保密工作受到国家保密局现场检查组的高度评价。

完成反洗钱集中处理改革、综合改革和涉敏机制改革，总行层面组建了反洗钱中心，总分行一体化、专业化、集约化的反洗钱合规管理新格局已经形成。

更多控制方法得到综合应用，全行印章综合改革取得阶段性成果，远程报警监控联网平台、外部欺诈风险信息系统和安全保卫业务管理系统顺利投产，境内外合规管理进一步强化。

#### **四、信息沟通传导更加顺畅高效**

内控信息收集传导机制和渠道建设从无到有，部门之间横向联动和总分行之间纵向联动的内控信息共享机制初步形成。合规管理信息化建设取得成效，《2016—2020 年内控合规信息化建设五年规划》有序实施，“云内控”管理模式逐步推广应用，“集团内控合规统一管理视图”已经投产，实现了集团内控合规工作

可视化全景展现。“监督检查授权管理平台”建设取得突破，成功完成与 GCMS 系统对接试点，境外合规管理系统（OCO）在 44 家境外机构投产使用。

优化了制度管理系统，建立了统一的规章制度传导平台，解决了制度传导“最后一公里”问题。大力完善网点工作建议书、服务营销支持、晨会直通车和网点援助保障等经营支持平台建设，促进了总分行决策部署在“最后一公里”的高效穿透落地。

客户信息管理水平显著提升，统一数据仓库和集团信息库两大数据平台已经建立，客户标签管理系统已经投产，客户基础信息主数据管理项目顺利实施。大数据应用与服务系统（融 e 慧）投产上线，以知识库、问答和论坛为核心的大数据知识发布与共享体系已经形成，行内信息上传下达效率大幅提升。信息传导的效率与安全性同步增强，信息安全日常管理一体化管理机制建设稳步推进，在国内同业中率先应用国内量子通信技术替代传统密钥传输方式，成功应用量子通信技术实现了网上银行京沪异地备份数据的量子加密传输。

声誉风险管理体系不断完善，公共关系管理工作机制已经形成，有效维护了我行声誉、提升了对外形象。信息披露和信息沟通机制日益健全，11 年信息披露零差错，得到社会各界广泛认可。

## **五、监督检查水平持续提高**

监督检查三道防线建设取得积极成效，内部控制职责分工科学有效、制衡机制不断完善、三道防线履职与联动能力持续增强。

初步搭建全行内部审计工作准则和流程框架，明确内部审计部门履行对第一、二道防线的再监督和再评价职责。

综合整治和“十大重点领域和关键环节”风险治理取得阶段成果，资产管理等重点领域风控能力不断增强。

集团监督检查统筹管理工作不断加强，检查资源有效整合，线上与线下交互联动、现场与非现场融为一体的监督检查新模式逐步构建，监督检查流程规范性和过程控制水平不断提升。

问题整改和责任追究机制进一步健全，“双线整改”主体责任逐步落实，整改确认核销、考核通报、后续评价、责任追究 4 项机制不断完善。不良贷款及非信贷资产损失责任认定机制和制度不断健全，实现了对境内外机构不良贷款及非信贷资产损失问责的全覆盖。

2005 年起对境内一级（直属）分行实施内控评价，目前形成了较为完善的内控评价体系，进一步规范了全行经营管理，评价指标体系不断优化，包括评价办法、操作指引和操作手册，构建了“三位一体”的数据监测评价体系，现场抽样、异地集中、问题归集和数据监测等评价方式得到综合运用，评价组织效率和公平公正性有效提升。

## 第二部分 内控体系建设形势分析

，我国金融改革发展既面临重要机遇，也面临诸多挑战。有

效应对新挑战，着力提升内部控制效果，全面增强战略支撑能力是新时期内部控制体系建设的核心使命。

## **一、我国经济金融改革纵深推进要求银行内控提质增效**

我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，正处在转变发展方式、优化经济结构、转换增长动力的攻关期。新阶段，金融市场开放力度加大，价格竞争加剧，利差持续缩窄，盈利增长与合规经营的统筹难度上升；大型商业银行综合化发展、中小型银行特色化经营、地方金融机构加速扩张、新型金融机构不断进入，同业竞争更广更深，迫切需要我行提升包括内控能力在内的核心竞争力；新常态下国内经济增速放缓，新旧动能转换过程中，经济结构调整的风险与成本会反映到银行领域，银行业保持信贷资产质量稳定的压力增大，外部欺诈风险、内部操作风险和道德风险突出，对我行内控管理能力提出更高要求。

## **二、国内金融监管持续加强显著增加银行合规管理压力**

强监管进程加速推进，新的金融监管体系框架基本形成，国务院金融稳定发展委员会的设立，中国银行保险监督管理委员会的组建，加强了金融宏观审慎管理和中微观审慎监管；金融乱象治理持续深化，监管处罚范围、力度、层级显著扩大；业务层面监管标准更趋严苛，银行业机构股权管理、资产管理、企业银行账户开户、地方政府和国有企业投融资、反洗钱、资产质量、消费者权益保护等领域已出台或将出台一系列新规，资管、信贷、票据、代理销售、反洗钱、员工行为管理等领域合规风险加大，



我行内控管理面临严峻考验。

### **三、我行转型发展全面提速要求内控能力同步提升**

随着我行新时期“八大战略”的深化实施，集团经营管理架构将发生深刻变化，适应跨地区、跨机构、跨行业、跨条线改革发展的新经营模式、管理机制、服务流程、风控架构逐步建立，我行需同步调整和完善内控体系，创新内控合规体制机制，筑牢三道防线，打造境内境外、线上线下、全闭环的内控格局，为全行深入推进国际化、综合化、线上化、一体化发展提供有力保障。

### **四、金融创新倒逼银行内控体系改造升级**

随着金融科技迅猛发展，金融生态正在发生深刻复杂的变化，“去中心、去中介、全信息、规则自定”等特征日趋明显，对传统金融模式产生巨大冲击。面对金融科技对银行发展模式的深刻影响，全行内控合规工作面临理念、模式、技术、平台、人才等方面的升级挑战。

### **五、复杂的国际环境加大集团内控管理难度**

当前，国际政治经济新情况、新问题层出不穷，美国贸易保护主义抬头、制裁不断升级，欧洲经济复苏中地缘政治风险加大、英国脱欧已启动，我国经济的快速发展及“一带一路”倡议的推进都面临纷繁复杂的国际格局。严峻的外部形势加剧了监管环境的变数，表现为监管标准提高，处罚力度加大。目前我行欧美机构多项监管事项尚未了结，应对监管检查、整改达标、实现长期提升等多重任务叠加；境外机构还面临历史投入不足和配置整改

资源的双重问题；随着中资企业和银行机构的发展加快、实力增强，境外监管对我行关注度不断提高，不同国家甚至同一国家不同监管主体之间呈现监管加码、竞相处罚趋势，以罚代管，强势监管，合规压力急剧上升。

尽管面临诸多挑战， 内控体系完善仍具备如下有利条件。一是通过连续实施四个内控体系建设三年规划，全行内部控制基础良好，未来内部控制体系的改进方向明确；二是面对新时期防控金融风险的严峻形势，行党委、董事会、高管层更加关注内控管理基础，从公司治理、境外发展战略、绩效考核等方面强化资源投入，内控环境进一步优化；三是大数据、云计算、人工智能等新技术日趋成熟，我行应用速度不断提升，为建立数据驱动、系统支撑的智能化内控体系奠定了坚实基础。

### 第三部分 内控体系建设目标及责任主体

我行内部控制体系建设目标由总体目标及各分项任务目标构成，责任主体涵盖集团内各机构，包括总行及其分支机构，纳入集团并表管理范围的境内外子银行、非银行金融机构、非金融机构，以及按我行制度应当纳入并表管理范围的其他机构。

集团口径内控体系建设的总体目标是：紧密围绕全行总体发展战略，以达到与全球一流现代金融企业相匹配的内控管理水平为目标，建立健全三道防线有机协同的内控组织架构，完善有利

于集团转型发展的内部环境，运用大数据、人工智能等信息技术创新成果，提升对实质风险和信息技术风险的识别评估能力，增强制度、流程、系统多维度控制水平，优化安全高效的信息传递与沟通机制，打造前瞻型、价值型内部监督体系，为集团经营管理的依法合规、资产安全、财务报告及相关信息的真实性、经营效率和效果的提升提供合理保证，保持各类风险可控，把我行打造成稳健经营的行业表率。

总行各部门及境内分行按照集团目标，分别确定工作措施，开展内部控制体系建设。境外分行、附属机构在集团整体目标的引领下，遵循所在国家或地区及行业的监管要求，建设本机构内部控制体系，执行集团并表管理的政策和制度，推动集团业务协同发展，维护集团风险管理的一致性和有效性，防范各类风险跨境、跨行业传染，避免机构之间潜在的利益冲突，促进集团国际化、综合化发展战略顺利实施。

## 第四部分 内控体系建设工作任务

### 一、完善有利于集团转型发展的内部环境

#### 任务一：设计完善治理体系

集团目标：围绕“价值卓越、坚守本源、客户首选、创新领跑、安全稳健、以人为本”的新时期愿景，完善中国特色大型商业银行集团公司治理架构、制度及机制，强化党的领导，推动党

建工作与公司治理的进一步融合，形成各司其职、权责分明、相互协调、有效管控的 XX 银行集团治理体系，成为全球大型金融集团治理的标杆。

#### 任务二：强化董事会履职

集团目标：完善董事选任机制和履职监督评价机制，进一步发挥董事会各专门委员会的辅助决策职能，规范董事会会议的组织管理，提升董事会的履职效果。

#### 任务三：强化监事会履职

集团目标：按照“依法合规、客观公正、科学有效”的原则，持续完善监事会组织架构和监督制度体系，加强对董事会、高级管理层及其成员履职尽责情况、财务活动、内部控制、风险管理等方面的有效监督，不断提升监督能力和成效。

#### 任务四：提升主要负责人对内控工作重视程度

集团目标：围绕金融风险防控攻坚战，深入推进风控提升战略工程，从高层做起，促进各级机构内控合规工作与日常经营管理的紧密融合，确保业务发展与内控合规风险管理能力相匹配。

#### 任务五：保障监督部门履职所需资源与条件

集团目标：优化完善一道防线合规管理组织架构，增强利润中心、营销管理部门等专业部门的合规履职力量，形成以一道防线部门开展合规自我管理为主、第二、三道防线部门指导联动和监督为辅，自上而下带动分支机构合规履职的工作格局。

#### 任务六：完善内控决策机制

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/566030232202010043>