

## 摘要

邮储银行经过十几年的发展，逐步由粗放经营向精细化管理转型，并在内部控制方面不断加强建设。中国邮政储蓄银行巴州分行自成立以来就按照总行的要求进行布局，初步建立了内部控制体系。但由于巴州分行起步较晚，且由邮政局转制而来，与其他股份制商业银行相比，内部控制较为薄弱。通过巴州分行定期的合规检查数据，可以发现巴州分行内部控制在多个方面存在问题，很大程度上增加了巴州分行经营的各种风险和不确定性。因此，巴州分行必须重视内部控制体系的建设，并采取有效措施完善内部控制体系，为银行持续经营保驾护航。

首先，本文对邮储银行巴州分行的内部控制现状进行梳理，利用问卷调查获取数据，识别出巴州分行内部控制体系存在的主要问题：包括内部控制文化建设不足，人员结构性矛盾突出；风险识别不全面、信贷风险评估缺乏定量工具；内部控制活动管理过于分散，内部控制质量评价不足；纵向和横向信息传递效率低；审计检查缺乏独立性和多样性，检查结果不能及时整改落实。

其次，针对巴州分行内部控制存在的问题，以完善内部控制制度、防范风险为出发点，提出了一套完整的改进方案。包括健全内部控制文化体系、完善人员引进制度；建立全面风险识别制度、健全信贷风险量化制度；建立控制活动归口管理制度、完善内部控制质量评价制度；建立定期会诊制度和风险汇报制度；健全风险审计检查制度、违规整改问责制度。

最后，为保障巴州分行内部控制体系改进方案的顺利实施，从组织、制度、人员和技术提出保障措施，包括加强内部控制学习和宣传，营造内部控制建设氛围；更新完善内部控制控制手册，建立内部控制自评手册；制定人员培训体系，完善人员考核体系；建立全面性的综合信息平台。

**关键词：**内部控制制度；精细化管理；邮储银行巴州分行

## ABSTRACT

After more than ten years of development, the postal savings bank has gradually transformed from extensive operation to fine management, and constantly strengthened its attention and construction in internal control. Since its establishment, Bazhou branch of Postal Savings Bank of China has initially established an internal control system according to the requirements of the head office. However, due to the late start of Bazhou branch and the transformation from post office, there are still some weaknesses in internal control. Through the regular compliance inspection of Bazhou branch, it is found that there are many problems in the internal control of Bazhou branch, which increases various risks and uncertainties in the operation of Bazhou branch. Bazhou branch must pay attention to the construction and improvement of the internal control system, and take effective measures to improve the internal control system, in order to protect the sustainable development.

This paper takes field research and questionnaire survey to study the internal control system of Postal Savings Bazhou branch. Firstly, through sorting out the current situation of internal control of Bazhou branch, master the current situation of internal control. Secondly, through the questionnaire survey, the main problems existing in the internal control of Bazhou branch were identified with an average score of less than 3. The problems include insufficient construction of internal control culture and prominent structural contradictions of personnel; Risk identification is not comprehensive, credit risk assessment lacks quantitative tools; Internal control management activities are too scattered, internal control quality evaluation is insufficient; Vertical and horizontal information transmission efficiency is low; The audit inspection lacks independence and diversity, and the inspection results cannot be rectified and implemented in time

Thirdly, aiming at the existing problems and combining the actual situation of Bazhou branch, a set of complete improvement plan is proposed to perfect the internal control system and prevent risks. In terms of internal control environment, the author proposes to improve the internal control culture system and personnel introduction system.

In terms of risk identification and assessment, it is proposed to establish a comprehensive risk identification system and a sound credit risk quantification system. In terms of control activities, it is proposed to establish a centralized management system for control activities and improve the internal control quality evaluation system. In terms of information and communication, it is proposed to establish a regular consultation system and a risk-return system. In terms of internal supervision, it is proposed to improve the risk audit inspection system and the accountability system for rectifying violations.

Finally, in order to ensure the smooth implementation of the improvement program, this paper puts forward the safeguard measures from four aspects: organization, system, personnel and technology. Specifically, it includes strengthening the learning and publicity of internal control and creating an atmosphere for internal control construction. Update and improve the internal control manual, establish the internal control self-evaluation manual; Formulate personnel training system, improve personnel assessment system; Establish a multi-angle, comprehensive information platform.

**Keywords:** internal control system; fine management; postal savings bank Bazhou branch

## 目 录

摘 要.....	I
ABSTRACT.....	II
第 1 章 绪 论.....	1
1.1 研究背景和意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状.....	2
1.2.1 国外研究现状.....	2
1.2.2 国内研究现状.....	3
1.2.3 国内外研究述评.....	5
1.3 研究内容和研究方法.....	6
1.3.1 研究内容.....	6
1.3.2 研究方法.....	7
第 2 章 相关理论基础.....	8
2.1 银行内部控制概念.....	8
2.2 内部控制的主要内容.....	8
2.3 内部控制相关理论.....	10
2.3.1 委托代理理论.....	10
2.3.2 信息不对称理论.....	11
2.4 本章小结.....	11
第 3 章 邮储巴州分行内部控制体系现状及问题分析.....	12
3.1 邮储巴州分行概况.....	12
3.2 邮储巴州分行内部控制体系现状分析.....	12
3.2.1 内控环境.....	12
3.2.2 风险识别和评估.....	14
3.2.3 控制活动.....	16
3.2.4 信息与沟通.....	18
3.2.5 内部监督.....	19
3.3 邮储巴州分行内部控制问卷调查.....	19
3.3.1 调查问卷设计.....	19

## 目 录

3.3.2 问卷效度和信度分析.....	20
3.3.3 调查结果统计分析.....	23
3.4 邮储巴州分行内部控制体系存在的问题分析.....	26
3.4.1 内控文化建设不足，人员结构性矛盾突出.....	26
3.4.2 风险识别不全面，信贷风险缺乏量化评估.....	28
3.4.3 内控管理活动分散，内控质量评价不足.....	29
3.4.4 纵向信息传递效率低，横向信息沟通效率低.....	30
3.4.5 内部审计方式单一，违规问题不能及时整改.....	32
3.5 本章小结.....	33
<b>第 4 章 邮储巴州分行内部控制体系改进方案设计.....</b>	<b>34</b>
4.1 设计原则及思路.....	34
4.1.1 设计原则.....	34
4.1.2 设计思路.....	34
4.2 内控环境改进方案.....	36
4.2.1 健全内控文化体系.....	36
4.2.2 完善人员引进制度.....	37
4.3 风险识别和评估改进方案.....	38
4.3.1 建立全面风险识别制度.....	38
4.3.2 健全信贷风险量化制度.....	40
4.4 控制活动改进方案.....	44
4.4.1 建立控制活动归口管理制度.....	44
4.4.2 完善内控质量评价制度.....	45
4.5 信息与沟通改进方案.....	45
4.5.1 建立定期会诊制度.....	45
4.5.2 建立风险汇报制度.....	46
4.6 内部监督改进方案.....	47
4.6.1 健全风险审计检查制度.....	47
4.6.2 健全违规整改问责制度.....	47
4.7 本章小结.....	48
<b>第 5 章 邮储银行巴州分行内部控制体系改进方案实施保障措施.....</b>	<b>50</b>
5.1 组织保障措施.....	50
5.1.1 加强内控学习宣传.....	50
5.1.2 营造内控建设氛围.....	51

---

---

5.2 制度保障.....	51
5.2.1 更新完善内部控制手册.....	51
5.2.2 建立内部控制自评手册.....	52
5.3 人力资源保障措施.....	53
5.3.1 制定人员培训体系.....	53
5.3.2 完善内控考核体系.....	54
5.4 技术保障措施.....	55
5.5 本章小结.....	56
结 论.....	57
参考文献.....	59
附 录.....	62
致 谢.....	65

## 第1章 绪论

### 1.1 研究背景和意义

#### 1.1.1 研究背景

金融行业属于国民经济支柱产业之一,是保障国家经济发展和稳定的坚实后盾。而商业银行作为金融行业发展的重要标杆,其是否稳健经营直接关系到金融行业的稳健发展与否。20世纪90年代中期,英国巴林银行破产,退出了历史舞台,是由于内部控制不足原因导致。巴林银行成立于18世纪60年代,属于当时国际金融领域具有较高知名度和影响力的银行。后来在发展过程中,由于内部控制存在三项主要问题,包括缺乏明确的岗位职责和内部分工、缺乏对财务报告的重视、缺乏对新加坡地区业务的掌控,导致了银行破产局面的产生。巴林银行的倒闭向全世界商业银行敲响警钟,银行应当建立行之有效的内部控制体系,提高银行的经营管理水平和风险防范意识,才能实现持续稳定运行。

随着我国对外开放程度的不断加深,商业银行所处的金融环境日益复杂,面临的各项风险也在逐步增加,对银行的稳健经营提出了较大的挑战,与此同时,商业银行内部也暴露出一些问题,导致银行风险加剧。对于商业银行而言,风险的防范和控制是其经营的关键和核心工作,而内部控制对于银行风险管理至关重要,内部控制制度的科学性、健全性和有效性,不仅能够防范风险,还能够为银行利润目标的实现保驾护航。但是国内商业银行由于内部控制发展相对较晚,在内部控制理论和实践方面尚未形成完整的制度体系。所以,国内商业银行当务之急是从内部做起,重视内部控制体系的建设,有效化解银行经营的各项风险。

中国邮政储蓄银行巴州分行(以下简称“邮储巴州分行”)于2008年3月正式挂牌成立。截止2019年12月,邮储巴州分行下辖营业机构50个,其中含1个直属营业部、9个一级支行、2个二级支行、38个代理营业所。近年来,邮储巴州分行持续提升服务能力,丰富业务种类,确实实现了经营业绩的突破。邮储银行巴州分行自成立以来就按照总行的要求,确定了内部控制的管理标准,建立了以风险管理为核心的内控管理体系。但是,不同于其他股份制商业银行,邮储巴州分行相对于其他银行更加“年轻”,且存在特殊的自营及邮政代理运营模式,导致初步建立的内部控制体系还不够全面和完整。本文通过对邮储银行巴州分行内部控制进行研

究，从控制环境、风险评估、控制行为、信息与沟通、内部监督五个方面，分析银行内部控制体系的不足之处，并提出以建立完善、全面的内部控制体系为核心的改进方案，有利于帮助邮储银行巴州分行更好的完善内部控制体系，增强抵御风险的能力，实现巴州分行的持续和稳健发展。

### 1.1.2 研究意义

商业银行在拓宽自身业务领域的同时，伴随而来的是各类风险的增加，加强商业银行的内部控制显得尤为重要。本文以邮储巴州分行为研究对象，基于《内部控制整体框架》，通过对邮储银行巴州分行内部控制现状的梳理，结合问卷调查，明确邮储巴州分行内部控制各维度存在的问题，并提出内部控制体系改进方案。通过研究本文具有一定的实践意义。一方面，能够让邮储银行巴州分行明确内部控制的不足，把控自身经营面临的各种风险，从而及时的对可能产生的风险进行有效防范。另一方面，能够完善邮储银行巴州分行内部控制体系，在银行内部营造良好的内控氛围和环境，提高员工的风险防范意识，确保各项程度和活动合法合规，最终实现邮储巴州分行的持续稳定发展。

## 1.2 国内外研究现状

### 1.2.1 国外研究现状

(1) 内部控制影响因素研究。Spatacean (2012) 以罗马尼亚的一家金融公司作为案例，发现财务报告制度、金融资产管理制、欺诈风险防范制度与内部控制有效性相关，通过重点完善这些制度，可以提高内部控制有效性<sup>[1]</sup>。Xu、Zhou (2015) 研究认为组织管理层权利集中程度会影响内部控制质量，随着管理层权利集中程度增加，会影响内部控制效果，也会有利于企业信用风险防控<sup>[2]</sup>。Ying (2016) 研究了中国上市公司财务及信息披露数据，发现完整准确的内部控制信息披露可以防止内部欺诈行为的发生，降低代理成本，提升盈余管理水平，并建立了基于企业内部控制标准的内部控制信息披露质量评价指标 (ICIDI) <sup>[3]</sup>。Hunziker (2017) 研究了瑞士的非金融公司，发现内部控制的有效性收到四项因素的影响，分别是投入产出比、组织目标实现途径、组织协调性、组织结构灵活性，因此可以通过通过调整这四项因素减少内部控制的复杂性，提升内部控制效率<sup>[4]</sup>。Pham (2021) 调查2007 - 2018 年间内部控制对越南股份制商业银行信贷风险的影响，包括宏观经济环境、董事会



成员的数量与银行或金融背景作为董事会成员总数的比例，贷款占总资产比例<sup>[5]</sup>。

(2) 银行内部控制完善对策研究。Zinkewicz (2014) 基于COSO框架分析了银行内部控制存在的各项问题，提出要在银行内部建立系统的数据和信息沟通机制<sup>[6]</sup>。Dragomir, Vesna (2015) 研究指出内部控制可以增加银行经营收入、减少财务欺诈和舞弊，因此银行应当从内部控制的五个方面健全内部控制体系<sup>[7]</sup>。Carlo (2015) 研究了内部控制环境下银行利润情况，通过横向对比法发现内部控制有缺陷的银行，其利润与行业平均水平相比较低，因此通过弥补缺陷，可以有效提高银行的利润<sup>[8]</sup>。Zakaria, Nawawi (2016) 研究了财务欺诈和内部控制的关系，指出不健全的内部控制体系是财务欺诈行为发生的诱因，为减少财务舞弊和欺诈情况，银行必须从内部控制五个要素出发建立系统的内部控制体系<sup>[9]</sup>。Baker, Cohanier (2017) 对我国兴业银行的内部控制体系开展研究，指出兴业银行金融欺诈事件的主因是内部控制中信息沟通不畅，并强调银行要重视信息沟通机制的建立，提高信息沟通的效率和质量<sup>[10]</sup>。Fond, You (2018) 分析了261家银行内部控制存在的问题，指出银行应当建立完善的组织架构，制定清晰的内部控制要求和制度，明确与内部控制相关的岗位及人员职责权限<sup>[11]</sup>。Wang (2020) 一是提高员工的风险防控意识和道德观念，二是完善商业银行内部控制制度，三是加强商业银行风险评估的质量，四是加强银行内外部监督<sup>[12]</sup>。

### 1.2.2 国内研究现状

(1) 内部控制影响因素研究。李清、丁敏月 (2013) 通过对上市公司数据实证分析，明确了影响内部控制效果的因素，分别是公司规模、股权集中度、资产负债率，影响方向分别是正向、正向和负向，通过调整这些影响因素能够增强内部控制的效果<sup>[13]</sup>。林钟高、陈曦 (2016)，基于社会嵌入的角，通过分析2010-2014年上市公司财务数据，得出结论，企业财务风险大小和内部控制缺陷大小有关，企业要尽早修复内部控制缺陷，提高公司整体财务风险防范能力<sup>[14]</sup>。王波 (2016) 研究了银行内部控制环境影响因素，银行文化、人员素质、技术水平、管理能力、经营规模等都会影响内部控制环境状况，银行需要调整这些因素至一定的程度，才能构建更好的内部控制环境<sup>[15]</sup>。李维安、戴文涛 (2016) 从战略管理的角度，对公司治理、内部控制、风险管理三者的关系进行实证分析，指出三者目标方面具有一致性，也就是说都是为了实现企业战略目标而存在，公司应当完善治理结构、重视风险管

理和内部控制<sup>[16]</sup>。李端生、周虹（2017）研究认为组织中高层管理团队的背景特征会直接影响内部控制效果，包括高管学历水平、高管平均年龄、高管平均任职时间等，其中学历正相关，而年龄和任职时间则为负相关<sup>[17]</sup>。肖磊（2020）认为银行内部控制有效性会受到两方面影响，一是人力资源构成和相关培训制度，二是贷款审核流程，包括贷前风险评估、抵押担保制度等<sup>[18]</sup>。陈弘、李亚卫（2020）研究认为内部控制有效性会受到公司高管的影响：一方面，高管权利集中程度过高不利于内部控制效果的发挥，另一方面，高管道德诚信情况是内部控制效果的直接体现<sup>[19]</sup>。

（2）银行内部控制完善对策研究。内控环境方面，郑芑（2017）认为国内商业银行在迅猛发展的背景下，内部控制制度适应不了快速发展的银行需求，需要从内部控制环境入手对问题进行分析，营造内部控制建设的氛围<sup>[20]</sup>。张越涵（2016）指出银行内部控制环境不再是简单的“合规合法”，而是“规则嵌入流程”，并逐步向“管理制度融为一体”方向发展<sup>[21]</sup>。马波（2017）指出银行内部控制环境的基础是风险管理，因此组织架构设计、人力资源管理、内控文化建设等都必须围绕风险管理这个主题进行<sup>[22]</sup>。赵玉红（2019）以交通银行内部控制管理工作为例，制定了提高内部控制执行力策略，也就是建立独立的内部控制部门，而不是将内部控制工作镶嵌到财务部门中，提高内部控制工作开展的专业性和独立性<sup>[23]</sup>。

风险评估方面，吴春锋（2018）指出了基层银行内控合规和操作风险暴露的问题，分别是内部尽职监督不到位、问题揭示不到位、整改追责不到位，尤其是信用风险、案件风险、员工违规行为等仍然高发频发<sup>[24]</sup>。张庆文（2019）指出银行普遍存在的内部控制问题包括三方面，一是员工不了解内部控制，仅仅局限于自身工作领域；二是员工对内部控制、风险控制等概念存在混淆和认知误差；三是缺少内部控制、风险控制的文化体系和文化氛围<sup>[25]</sup>。张光权（2017）指出风险管理是内部控制的核心，因此银行的内部控制必须包括风险管理，明确内控和风险管理的关键点，形成风险管理的内部控制体系<sup>[26]</sup>。梁荣平（2020）提出银行内部控制体系建设对策，一是多个层面健全内部控制各项制度，二是全面分析银行运行状况和风险关键点，对重要节点重点监督，三是结合银行发展要求，构建风险控制配套制度<sup>[27]</sup>。

控制活动方面，杨丽（2017）基于COSO风险管理框架，提出银行要充分利用内部控制审计，通过现场和非现场审计技术等方法，促进审计工作有效开展，发挥审计在内部控制中的作用<sup>[28]</sup>。阳小平（2018）通过分析银行运营风险案件，发现多数是由于银行内部控制建设不足导致，提出银行不仅要建立完善的内部控制制度，还

要对内部控制实施效果进行评估,并及时进行调整和完善<sup>[29]</sup>。于颖(2018)研究了银行财务风险内控体系,提出完善各项内部控制制度、营造良好的内部控制氛围、制定全面的风险评估体系、加强风险控制活动管理等对策<sup>[30]</sup>。

信息与沟通方面,严宁(2016)通过将国内银行与欧美国家银行进行对比,指出国内银行责任追究制度不完善、信息科技系统不健全,要提高银行的内部控制水平,需要在信息化建设方面加大投入力度<sup>[31]</sup>。从静(2016)指出银行金融服务种类多样化的背景下,伴随着经营规模扩大的同时,交易模式和交易风险也更加复杂化,银行应当加强内部各部门和业务之间的沟通,实现信息的有效传递,减少信息不对称造成的风险<sup>[32]</sup>。刘飞凡(2020)研究了银行会计信息,发现很多内容未得到有效的核实,不仅存在信息缺漏还存在信息虚假,针对这一问题提出建立快速的信息流通机制,发挥信息技术优势,提升信息沟通的效率和有效性<sup>[33]</sup>。

内部监督方面,邹兆荣、杨洁(2016)指出公司要想实现管理权和监督权的独立性,需要在内部建立“监审一体”的监督机制,从而确保管理权和监督权互不干涉,挺高内部监督的效果和质量<sup>[34]</sup>。罗殿政(2021)提出对银行实现有效监督的两大途径,一是定期或不定期针对高风险领域开展专项评估或常规评估,二是聘请第三方会计师事务所,独立审计银行内部控制设计与运行,并出具审计报告<sup>[35]</sup>。

### 1.2.3 国内外研究述评

综上所述,本文从内部控制影响因素和内部控制完善对策两方面对文献进行梳理,发现国外对银行内部控制的研究起步较早,巴塞尔协定中较早就提出了完整和规范银行内部控制体系,国外学者从各具体要素入手,针对银行内部控制的实证分析及案例研究已经相对系统,为现阶段银行实施内部控制提供参考依据和标准,对于我国商业银行完善内部控制环境具有较大的借鉴意义。

国内伴随着银行的发展和相关法规的出台,国内学者开始重视内部控制的研究。研究初期主要借鉴国外理论基础,随着国内银行内部控制的逐步发展,开始根据我国银行实际情况,向实践领域展开研究。一方面,从整体角度探讨内部控制体系,另一方面,对特定行业内部控制体系研究,研究逐渐由宏观向微观层面转移。但仔细阅读文献,我们发现尚未有专门针对邮储银行巴州分行的内部控制问题进行研究,这为本文的研究提供了难得的契机。

对内部控制的研究应该体现行业特色、行业差异,应该分析内部控制规范或报

告的内部控制框架与具体实施对象两者间的适应性问题，在此基础上，分析其设计或实施的问题。

## 1.3 研究内容和研究方法

### 1.3.1 研究内容

本文对邮储巴州分行的内部控制体系进行研究，研究内容包括以下几部分：

第一章：绪论。阐述本文研究邮储巴州分行内部控制的背景和意义，对国内外研究现状进行梳理归纳，明确本文采用的研究方法以及主要研究内容；

第二章：相关理论基础。阐述了内部控制的概念，基于 COSO 分析了内部控制的主要内容，并以委托代理理论、信息不对称理论为基础。本章节与上一章文献综述部分共同构成本文的理论基础，为后面章节的分析提供理论支持。

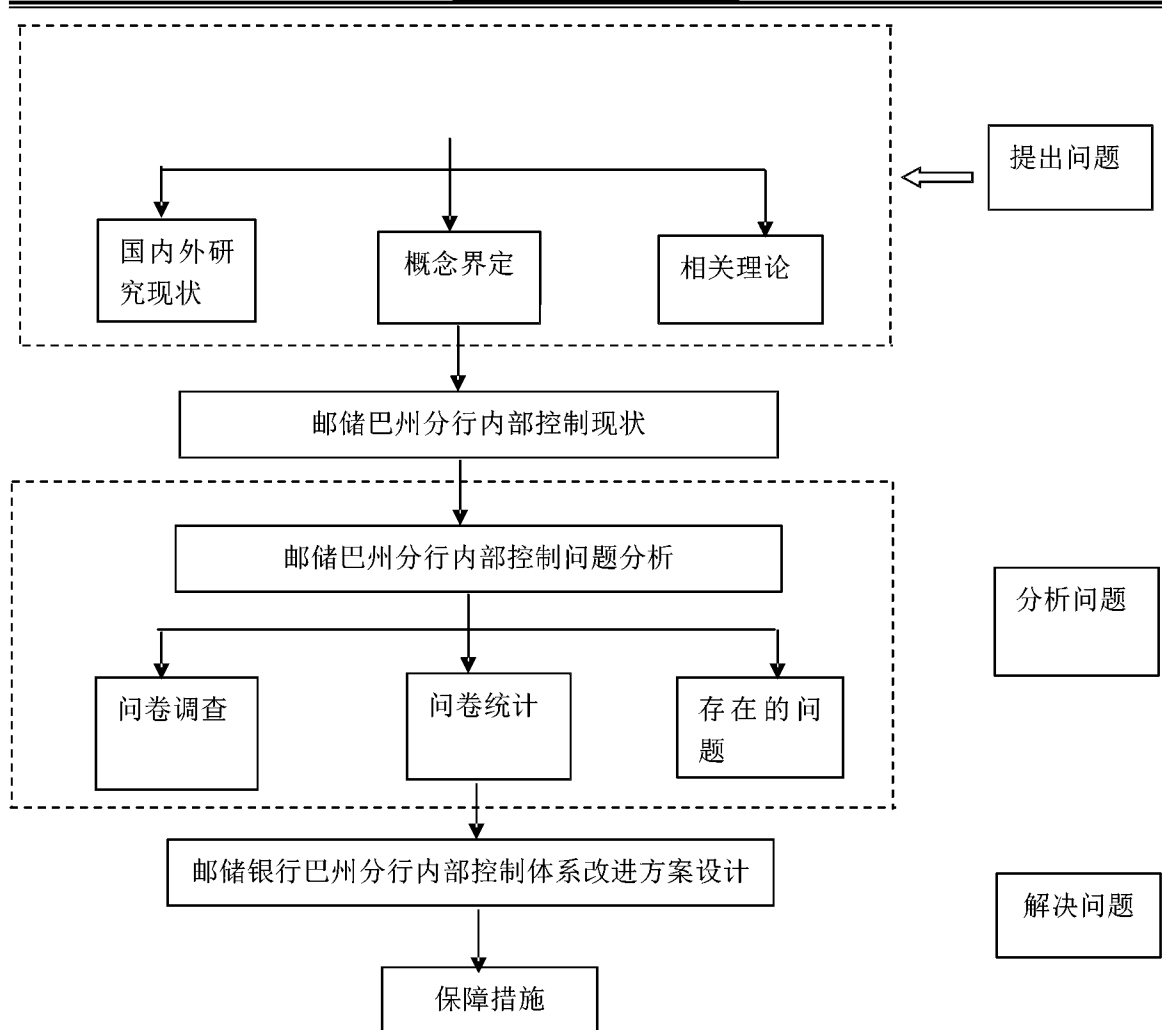
第三章：邮储银行巴州分行内部控制现状及问题分析。介绍邮储银行巴州分行基本情况，用实地调研,从内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监督与纠正五方面分析银行内部控制的现状；通过问卷调查法，分析巴州分行内部控制体系存在的问题。

第四章：邮储银行巴州分行内部控制体系改进方案设计。针对邮储银行巴州分行内部控制存在的问题，结合该分行未来发展的需要，从内部控制五要素出发，制定巴州分行内部控制体系改进方案。

第五章：邮储银行巴州分行内部控制体系改进方案实施保障措施。为保证邮储银行巴州分行内部控制体系改进方案的顺利实施，从组织、制度、人力资源和信息技术完四个方面提出保障措施。包括加强内控学习和宣传，营造内控建设氛围；更新完善内部控制手册，建立内部控制自评手册；制定人员培训体系，完善人员考核体系；建立一个多角度、全面性的综合信息平台。

本文遵循“提出问题——分析问题——解决问题”的思路进行研究，本文的研究思路框图如图 1-1 所示。

第1章 绪论



## 第 2 章 相关理论基础

### 2.1 银行内部控制概念

关于内部控制的定义，目前比较具有权威性和代表性的三大组织对其内涵及构成要素发表了各自的观点：

一是 COSO 委员会观点。1992 年，COSO 发布《内部控制整体框架》，将内部控制定义为“受到董事会、经理层和其他人员影响的，旨在为经营的效果和效率、财务报告的可靠性、法律法规的遵从性提供合理保证的过程”。COSO 对内部控制的定义属于目前国际上主流的定义，影响广泛。2004 年，COSO 又发布《企业风险管理——整合框架》，将内部控制归为全面风险管理的子系统。

二是巴塞尔委员会观点。2010 年，巴塞尔委员会颁布《巴塞尔协议 III》，协议虽然未直接对内部控制的定义进行概述，但是明确了银行内部控制制度的目的，提出良好的内部控制是银行经营的基础和资本运作的底线。《巴塞尔协议 III》将银行的内部控制提升到一个前所未有的高度。

三是中国银监会观点。2007 年，中国银监会下发《商业银行内部控制指引》，将商业银行内部控制定义为“银行为实现经营目标，通过制定和实施一系列制度、程序和方法，对风险进行事前防范、事中控制、事后监督和纠正的动态过程和机制。”

关于银行内部控制，我国《商业银行内部控制指引》中给出了定义，是商业银行内部为了实现规范经营的目标，利用一系列制度、方法和程序等，实现风险的事前、事中和事后管理，并及时纠正问题的动态过程和机制。不同于其他企业内部控制，商业银行作为以金融和金融负债为经营对象的盈利性机构，其内部控制与其他企业内部控制的差异表现为：一是风险性，银行风险较一般其他更加复杂多样，因此风险管理成为其经营的关键，也因此风险管理在银行的内部控制中属于核心内容。二是强制性，巴林银行倒闭的案例，使得监管机构对银行内部控制要求更加严格，与一般企业自律性要求为主的内部控制不同，银行的内部控制上升为强制性，是监管机构明确的强制性要求。这也是银行内部控制不同于其他企业的最大区别。

### 2.2 内部控制的主要内容

1985 年，在美国反虚假财务报告委员会的建议下，成立了发起人委员会

(COSO), 主要研究内部控制问题。COSO 在 1992 年 9 月发布《内部控制整体框架》(COSO 内部控制框架), 标志着内部控制理论发展到新的阶段, 也成为各行业研究内部控制主要依据。

根据 COSO 内部控制框架对内部控制的定义, 内部控制有经营性、财务性和合规性三大目标。由内部控制环境、风险评估、内控活动、信息与沟通、监督五大要素构成, 五要素之间的关系如图 2-1 所示。

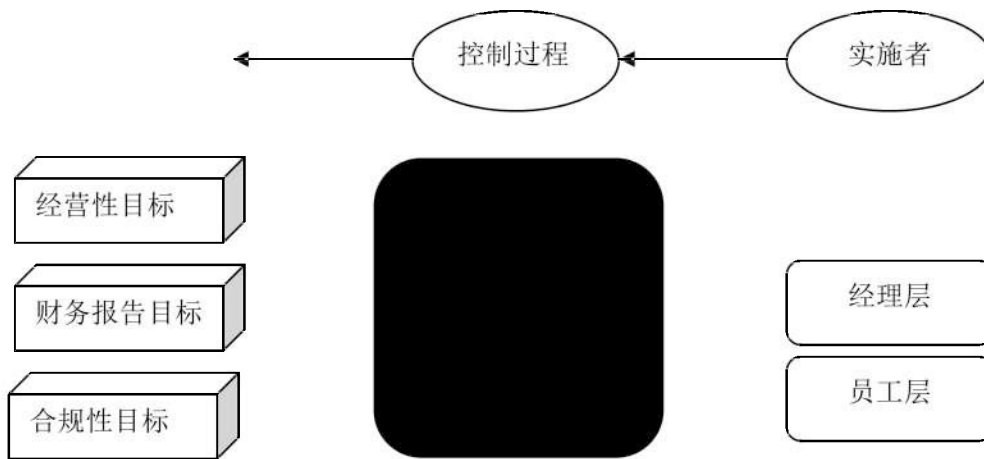


图 2-1 COSO 框架构成要素

(1) 内部控制环境。内控环境属于内部控制的首要因素, 也是商业银行发展的基础。在银行实际经营过程中, 内部控制会受到多项因素的影响, 包括管理层经营理念、权责划分、员工素质和构成等<sup>[36]</sup>。内部控制环境整体而言包括四个方面的内容, 一是组织架构、管理层经营理念和风格; 二是内部职责分工、集权程度; 三是企业文化, 员工道德规范和价值观念; 四是人力资源构成。

(2) 风险识别和评估。每个商业银行在经营过程中都势必会面临着诸多自内部及外部的风险, 不仅会影响银行的经营目标实现, 甚至会影响银行持续发展能力。因此风险识别和评估对于银行而言至关重要。银行必须建立风险识别机制, 在权衡损失和收益后, 对风险采取相应的措施进行防范。风险识别和评估通常分为四个方面, 一是设定目标, 二是确定风险关键点, 三是风险评估, 四是风险应对。

(3) 内控活动。内控活动是为了完成相关指令或者确保银行目标实现所必须执行的一系列程序。风险往往蕴藏在内部控制活动的各个环节中, 而内部控制环节又贯穿于银行经营的整个过程中, 因此, 行之有效的内部控制活动可以减少风险,

促进银行目标实现。常见的内部控制活动包括审批、授权、复核、资产保全及职责分工等。

(4) 信息与沟通。银行在经营过程中会接受到外部诸多信息，也需要在内部进行信息的共享，以促使员工履行自己的职责。有效的信息获取和沟通能够降低信息不对称导致的风险，确保银行各项内部控制活动的顺利执行，因此，银行必须建立畅通的信息沟通机制及信息沟通系统<sup>[37]</sup>。

(5) 内部监督。监督是评价内部控制体系有效性的过程，也是完善内部控制体系的有效方法。对于商业银行而言，持续有效的内部监督是一项常规工作，可以及时发现银行内部控制体系存在的问题，并根据需要及时修订相关制度流程，弥补内部控制体系的缺陷，使银行经营符合监管规定。内部监督由多个方面构成，如定期监督与评价、反馈、问责、修正等。

## 2.3 内部控制相关理论

### 2.3.1 委托代理理论

1932年，美国经济学家 Berle 和 Means，通过分析企业所有者兼具经营者的现状，提出“所有权和控制权分离”的命题，也就是著名的“委托代理理论”。该理论认为，企业的所有权和经营权应当分离。代理理论认为，代理人和委托人之间存在信息的不对称，加上两者之间效用不一致，会产生代理人为了自身利益，而做出损害委托人利益的行为。股份制商业银行也实行委托代理，银行内部存在着不同的委托代理关系，因此，也同样会产生委托代理的问题。

为了解决委托代理问题，学者们从不同的角度提出了不同的方法，其中主要有四种代表性的方法：第一种，减少信息不对称，实际上是实现委托人和代理人之间的充分信息共享，实现治理效率的“帕累托最优”。第二种，管理层融资收购，也就是给与代理人充分的利益和权利。第三种，报酬激励，在考虑组织未来发展潜力的基础上，通过建立激励性的绩效考核体系，调动代理人的积极性。第四种，内部控制，在组织内部通过建立系统的内部控制体系，实现对代理人各项经营活动的有效监督管理，防止代理人做出不符合委托人利益的行为，达到提高经营效率的目的。

在银行内部委托代理不仅体现在董事会与管理层之间，也体现在内部各管理层级之间。为了解决内部各管理层级之间的委托代理问题，可以通过建立内部控制体系的方法，保证银行内部不同层级的资产安全。内部控制实际上在银行内部建立起



系统的安全防控体系，能够对经营者起到一定的监督和控制作用，防止经营者做出不利于银行发展的行为，确保银行内部各层级利益和经营决策的贯彻。

### 2.3.2 信息不对称理论

1970年，美国经济学家 G.Akerlof、M.Spence、J.E.Stigliz 提出了信息不对称理论。该理论认为在市场经济活动中，交易各方直接信息的获取存在一定的差异，各方不可能知悉其他方的全部信息。而其中能够获得较多信息的一方处于有利位置，而信息较少的乙方则可能处于不利位置。信息有力方为了实现自身目标，往往会做出损害其他方利益的行为。根据该理论，信息不对称可分为“逆向选择”和“道德风险”，前者通常发生在签约前，后者则发生在签约后。

(1) 逆向选择。逆向选择是指交易中信息多的一方可能利用信息优势做出使另一方损失的行为，为此信息劣势的一方为了防止这种情况的产生，会做不利于市场秩序的行为，导致交易质量下降，产生劣质品驱逐优质品的现象。逆向选择在银行的日常经营中也是一种常见现象，为了防止银行内部逆向选择行为，银行必须建立内部控制制度，防止内部高素质员工由于信息不对称而流失，低水平员工则留在银行，不利于银行人力资源管理。

(2) 道德风险。道德风险是指代理人基于主观意愿，为了自身利益的获取做出一些隐蔽的、不利于委托人的行为，导致委托人利益受损。道德风险的发生与代理人自身的道德水平有着密切关系，在利益面前，仅仅通过道德来约束代理人已经不能很好的防范风险的产生，因此，必须通过内部控制对代理人道德风险进行防范。在银行中，常见的道德风险主要是操作风险，银行可以通过对内部控制活动的管理减少操作风险的发生。

无论是逆向选择还是道德风险，都可以通过健全的内部控制系统进行防范。

## 2.4 本章小结

本章主要对商业银行内部控制概念、商业银行内部控制差异性进行阐述；明确了《内部控制——整体框架》中内部控制环境、风险评估、内控活动、信息与沟通、监督五要素作为内部控制的主要内容；从委托代理理论、信息不对称理论方面介绍了商业银行内部控制的相关理论，为论文的研究奠定了理论基础。

## 第3章 邮储巴州分行内部控制体系现状及问题分析

### 3.1 邮储巴州分行概况

2008年3月,中国邮政储蓄银行股份有限公司巴音郭楞蒙古自治州分行(简称邮储巴州分行)正式挂牌成立,属于邮储二级分行。截止2019年12月,邮储巴州分行下辖营业机构50个,其中含1个直属营业部、9个一级支行、2个二级支行、38个代理营业所,布放ATM、CRS122台。截止2019年末,巴州分行网点覆盖了全州各个县市,约有44%的网点布局在乡、镇、团场,为全州各族人民提供了方便、快捷的金融服务,成为了连接城乡、服务大众的金融主渠道。

巴州分行自成立以来,积极践行新发展理念,在政府、监管部门、上级分行等支持下,始终坚持普惠金融的发展思想,坚守零售银行定位,自觉承担起“普之城乡,惠之于民”的社会责任,走出了一条服务“三农”、服务中小企业、服务社区的特色发展之路。截止2019年末,巴州分行实现全州储蓄余额70多亿元;各类贷款累计发放136.24亿元。

巴州分行围绕服务实体经济、防控金融风险、深化金融改革三项任务,不断创新发展思路,实现了单一的柜台服务向,自助终端、电子支付、网上银行等全渠道服务转变,建立了系统的综合立体服务体系,在转变发展方式中实现了提质增效,为巴州地区的经济发展和满足人民群众日益增长金融服务需求提供助力。

### 3.2 邮储巴州分行内部控制体系现状分析

对于邮储巴州分行内部控制体系现状的分析,笔者主要是结合自身日常工作实践进行阐述。此外,为更加客观的了解邮储巴州分行重点关注领域的内部控制体系现状,本文通过实地调查的方式,调查时间为2020年10月8日-11月7日,通过在巴州分行下辖部分自营网点和代理营业所进行观察,明确邮储巴州分行内部控制现状。

#### 3.2.1 内控环境

一是组织架构方面。巴州分行作为邮储银行的二级分支机构,在总行的要求下,设立了人力资源部、财务部、风险管理部、合规部等7个职能部门,设立了三农事

业部、小企业金融部、信用卡部等5个业务部门。同时，各部门在分行下一级支行内设置专门人员对所辖地域相关业务进行管理，邮储巴州分行组织架构如图3-1所示。

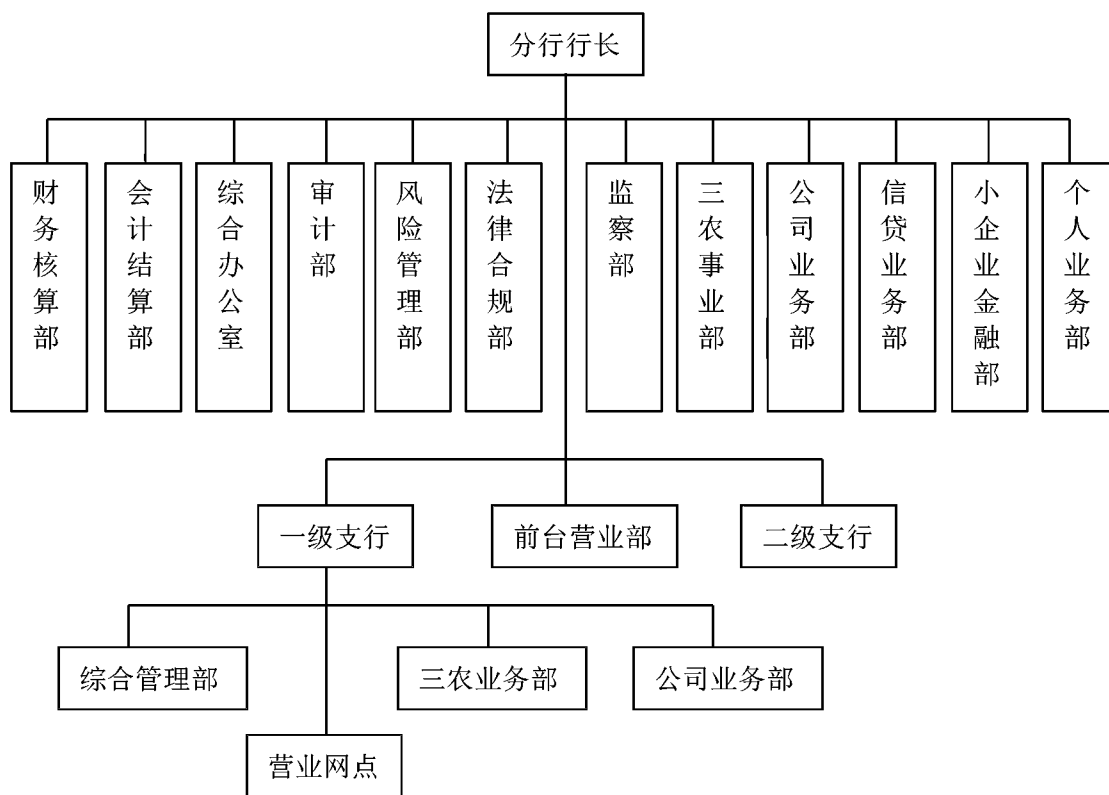


图 3-1 邮储巴州分行组织架构

二是管理制度方面。根据《商业银行内部控制指引》的规定“商业银行应当对各项业务制定全面、系统、成文的政策、制度”。邮储巴州分行自成立以来就积极完善各项制度，按照总行的要求，在总行下发的制度的基础上，结合巴州分行的实际经营情况，修改完善了多项业务规章制度，确保内部控制有规可依。本文按照资金、财务、信息、业务等方面对邮储巴州分行的各项管理制度进行汇总，具体如表3-1所示。

总体上来看，邮储巴州分行内部管理制度已经相对完备，一定程度上提高了内部控制的效率。但是，邮储巴州分行目前还缺乏具体内部控制相关的制度。例如，《内部控制操作手册》、《银行内控评价办法》、《员工内控考核细则》。

表 3-1 邮储巴州分行管理制度汇总

制度类型	具体制度
资金经营管理制度	《资金运营规章制度》、《业务资金管理规章制度》、《邮储巴州分行部资金拆借管理办法》
财务管理制度	《邮储巴州分行财务管理办法》《邮储巴州分行支行财务开支管理办法》
信息管理制度	《信息管理制度》、《档案、印章、保密管理规章制度》
人员管理制度	《人事管理规章制度》、《邮储银行巴州分行员工守则》
业务管理制度	《储蓄和汇兑规章制度》、《银行卡业务规章制度》、《中间业务规章制度》
风险管理制度	《邮储巴州分行信贷管理制度》《邮储巴州分行贷款操作实施细则》

三是企业文化方面。邮储巴州分行按照总行的要求，积极树立内控合规的企业文化，提出了“管住合规、守住底线、控住风险”的目标，要求全行上下统一思想，切实消除存在的风险隐患，并自 2017 年以来，开展了以“合规在我心中”为主题的系列专题活动。

四是人员岗位配置方面。截止 2019 年末，邮储巴州分行在职员工 400 余人，其中，男女比例约为 0.5: 1，员工平均年龄为 37 岁。全州分为信贷、财务、风险合规等 7 个专业岗位，邮储巴州分行按照岗位对人员进行了配置。岗位人员存在独特的分配特点，信贷业务人员呈现“贷前多，贷后少”的特点，财务管理人员呈现“前台多，后台少”的特点，风险管理人员呈现“分行多，支行少”的特点。

### 3.2.2 风险识别和评估

不同于其他银行，邮储银行定位于服务“三农”，邮储巴州分行自成立以来始终坚守服务“三农”的定位和担当，围绕新疆兵团产业发展重点，以“三农”服务为宗旨，加大对家庭农场、专业大户、农民专业合作社等新型农业经营主体的支持。截至 2019 年，巴州分行仅小贷、个商业业务涉及兵团地区存量贷款近亿元，累计发放涉农贷款 3 000 万元。随着业务量的增加，邮储巴州分行的不良贷款金额也与日俱增。目前巴州分行存在的不良贷款中，农户贷款较多。本文重点对巴州分行“三农”信贷业务风险管理现状进行分析，具体如下：

(1) 风险识别。第一，制定了风险管理制度。针对信贷风险管理，邮储巴州分行目前的制度包括《邮储巴州分行贷款业务实施办法》《邮储巴州分行贷款操作实施细则》，为银行供信贷风险管理提供了准则和依据。其中，《业务实施办法》从整体上对供应链金融业务的开展进行规范，明确了贷款的对象，贷款的额度、期限、用途和利率，贷款运作模式，风险分担补偿机制；《业务操作流程》，将贷款业务的流程划分为四大环节，从具体的操作过程中，识别出存在的各项风险。

第二，多种形式增强基层员工风险识别能力。邮储巴州分行会通过开展相关培训，来提高员工的风险识别能力，具体包括：一是风险管理人员授课，分析业务开展过程中的风险点；二是组织开展学习活动，如业务模拟活动、演讲比赛等，提高员工理论水平；三是观看警示教育片、内部违规通报，警示员工，使其认清违规操作造成的严重后果。

(2) 风险评估。一是对于法人客户，邮储银行持续优化对公客户评级体系。邮储巴州分行能够对接总行开发的内部评级运营平台，运用对公贷款评级模型对法人客户信用风险进行定量评估。邮储巴州分行对公贷款评级模型从系统性风险和非系统性风险两个层面进行评估，具体结构如图 3-2 所示。

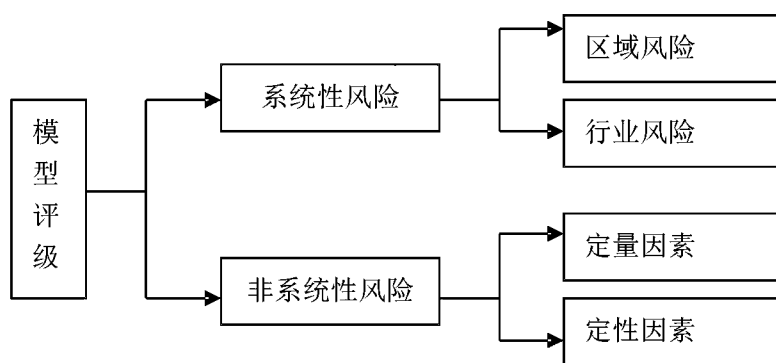


图3-2 邮储巴州分行对公内部评级模型结构

其中，系统性风险主要是客户外部因素产生的风险，包括政治、经济、社会、技术等变动给客户带来的风险。针对不同区域的客户和不同行业的客户，总行定期会对这两类因素进行评估，转换后在模型中导入系数；个体风险主要是客户内部因素产生的风险，包括客户经营、财务、管理等方面变动带来的风险，由信贷人员采集客户信息，定量因素主要是客户的财务数据，定性则包括客户的经营年限、人员质量、信用状况等，经过转换后录入系统，利用模型进行综合评估。总体来看，巴

州分行基本上实现了对法人客户的定量风险评估。

二是对于个人客户，重点是“农户”，巴州分行目前的风险评估则主要是定性风险评估。邮储巴州分行的信贷人员按照相关要求，将调查结果落实到《贷款申贷报告》上，利用文字描述的形式，大致上对客户的风险进行评估，对是否同意给与本批次贷款做出明确的结论，《贷款申贷报告》内容如表 3-2 所示。

由此可见，对于个人客户的风险评估缺乏量化，且评估结果受信贷人员个人经验影响较大，存在较强的主观性。

表 3-2 农户《贷款申贷报告》

评估内容划分		具体内容
农户基本情况	个人基本情况	姓名、性别、年龄、婚姻、健康、文化程度
	个人信用情况	历史信贷违约情况、邻里关系
	家庭成员	家庭成员概况、家庭劳动力
家庭财务情况	家庭经营情况	年家庭总收入、生产经营能力、项目市场环境
	资产负债情况	固定资产价值、负债金额
还款情况	还款来源	根据收入预估
	担保情况	拟提供的担保措施

### 3.2.3 控制活动

邮储巴州分行在经营管理中会面临各种各样的风险，这些风险中有些属于高风险，有些属于一般风险。根据历年中国邮政储蓄银行股份有限公司发布的《内部控制评价报告》，邮储对内部控制的评价内容多达 30 项，但其中重点关注的业务领域包括两项，分别是信贷业务、理财业务。因此，本文重点分析邮储巴州分行以上两项业务的控制活动现状。

一是信贷业务流程。针对信贷业务，巴州分行已建立了完善的审贷分离制度，信贷业务控制流程活动分为贷前调查、贷时审查、贷后检查，如图 3-3 所示，在流程上符合要求和规范。

贷前调查，客户提出贷款请求，并按照巴州分行的要求提供相应的资料；分支机构的客户经理根据资料进行实地调查，并评估是否符合授信条件。贷时审查，风险合规部对客户进行风险评估，判断客户还款能力，并制定授信方案；将客户信贷

报告及资料通过系统上报至授信管理部门。目前，邮储授信审批流程实行分级授权。贷后检查，也就是在贷款发放后，信贷人员应当定期或不定期检查客户经营情况和贷款实际用途，如果发现可能存在贷款无法回收的情况，需要及时上报风险管理部门，并通过措施确保资金安全。

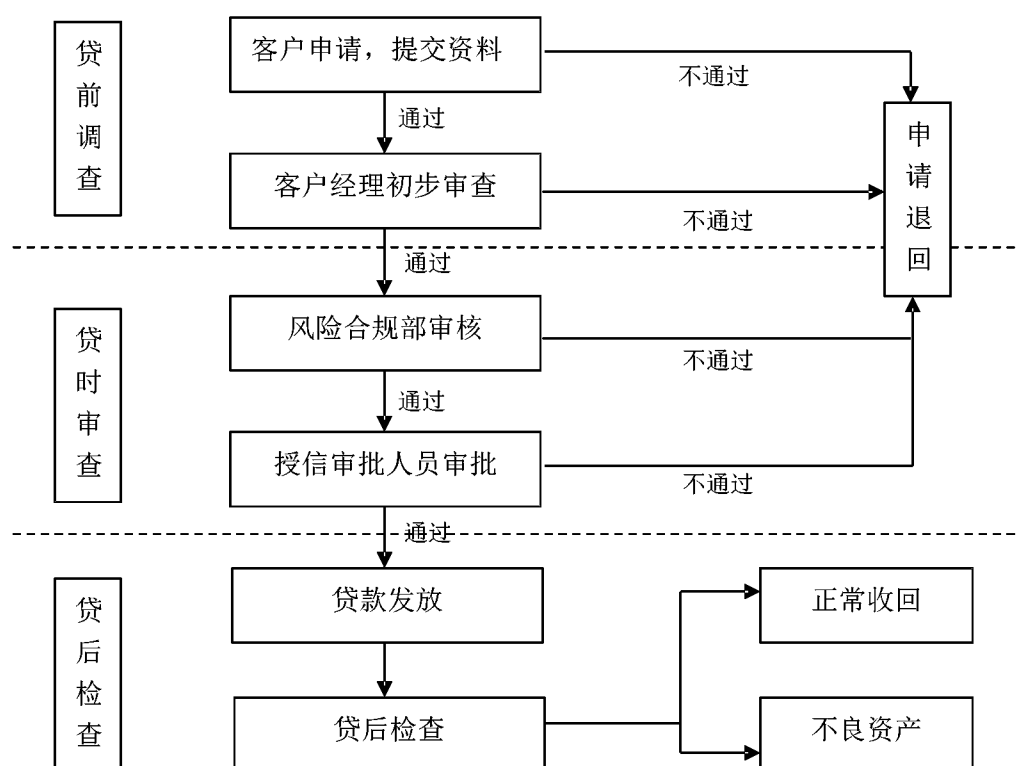


图 3-3 贷款业务控制活动

二是理财业务流程。理财业务也是邮储巴州分行重点关注的内控业务领域，巴州分行制定了理财业务办理流程，相关人员必须严格执行操作，流程如图 3-4 所示。

首先，客户到银行柜台表达了理财产品购买意愿后，需要在客户经理指导下，阅读相关理财协议；其次，客户要进行独立的风险承受能力评估测试，客户经理不得干预客户的评估结果，风险承受能力评估结果作为客户是否可以购买理财产品的依据，只有达到一定风险承受能力的客户才能购买产品。未达到要求执意购买的客户则需要签署《投资意向确认书》；然后，对客户信息进行审核，首次购买理财产品的客户信息需要在系统中维护，在确定了购买金额后，由柜台操作人员录入交易码，确认交易。

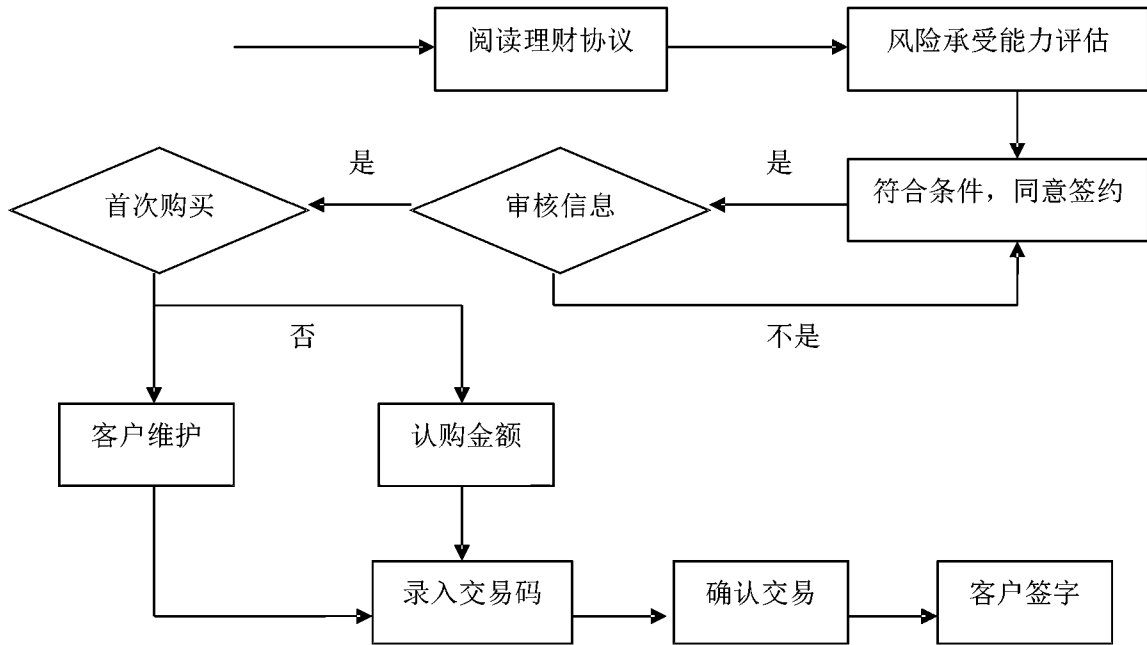
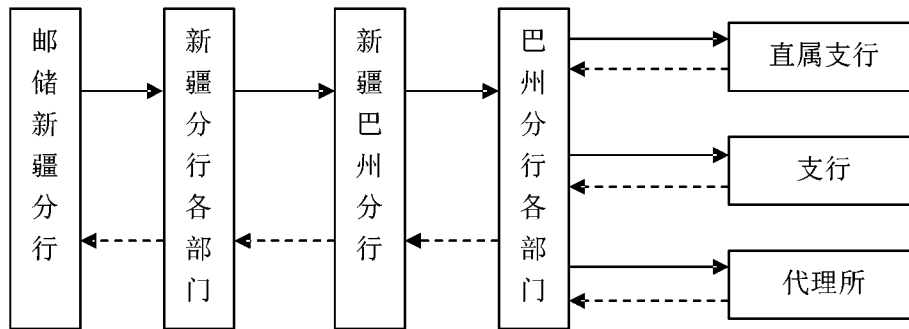


图 3-4 邮储巴州分行理财控制活动

### 3.2.4 信息与沟通

邮储巴州分行外部信息的沟通主要是通过会议或者文件的形式进行。首先是新疆分行向各职能部门下达信息，新疆分行各部门对接巴州分行的对应部门，巴州分行再将信息传递至支行、代理所等，信息的传递经过多个环节，如图 3-5 所示。



说明：实线为信息下达，虚线为信息反馈

图 3-5 巴州邮储信息传递模式

邮储巴州分行内部主要采取的沟通方式包括两大类，一是正式文件沟通方式。针对新疆分行下发到巴州分行的重要文件、巴州分行下发到各级分支机构的重要文



件，主要通过会议、内部正式红头文件两种形式，下达指令性工作安排和下一步工作计划。二是内部会议形式，对于上级下达的指令，即银行中的分管领导根据会议内容来布置、安排工作，同时为了使相关主体更好的得到沟通交流的机会，通过专题会议的形式统一安排，还可以了解员工对于指令或事件的想法及见解。

### 3.2.5 内部监督

内部监督方面，邮储巴州分行需要接受邮储总部每年开展的内部审计监督。同时，邮储巴州分行层面也设置了审计部门，内部审计部门受分行行长的管理，对分行及分支机构的审计工作进行统筹和落实，保证内部审计的有效性；邮储巴州分行还设置了监察部，监察部门的主要工作是监督检查日常经营活动，通常采取的检查方式包括重点监督、随机抽查。邮储巴州分行目前内部监督主要是事后监督，通过抽查业务凭证，抽检业务影像资料，并对凭证和影像资料的合规性、一致性查验，及时发现银行经营过程中存在的不合规问题，进行通过并择期整改。

在外部监督方面，邮储巴州分行需要接受总行聘请的独立外部会计事务所每年开展的审计监督，需要接受银监会和人民银行的外部检查，确保外部监督的有效性。

## 3.3 邮储巴州分行内部控制问卷调查

### 3.3.1 调查问卷设计

(1) 问卷调查目的。通过问卷调查，一方面，了解邮储巴州分行不同岗位员工对内部控制的想法和了解；另一方面，为明确邮储巴州分行内部控制存在的问题，通过问卷调查的结果，也对本文的研究结果进行一定程度的支撑与佐证。

(2) 问卷内容设计。问卷的设计，在参考《商业银行内部控制评价试行办法》《中国邮政储蓄银行股份有限公司内部控制评价报告》的基础上，结合邮储巴州分行内部控制现状，围绕笔者日常工作中发现的银行内部控制薄弱的环节，从内控环境、风险识别和评估、控制活动、信息与沟通、监督与纠正五个维度进行设计。

①鉴于邮储巴州分行内部控制活动主要集中在下辖分支机构，且内控的执行与约束对象也主要围绕在分支机构。因此，本次问卷调查的对象也主要集中在分支机构，包括分支机构的管理人员和基础业务人员。考虑到所调查对象的工作岗位特点，故本次问卷调查中不涉及银行治理结构，董事会、监事会、高级管理层责任等层面的问题，调查的内容更多的是分支机构的管理人员和基础业务人员可以直接基础的

领域和相关内容。

②为方便对问卷结果进行量化，本文采用李克特五级量表，对各题目设置5个选项，分别是“非常不符合”、“比较不符合”、“一般”、“比较符合”、“非常符合”，五个选项对应分值为1分、2分、3分、4分、5分。

③本次问卷的发放事先充分征求了邮储巴州分行相关部门和部分分支机构的意见，也确保了问卷的有效回收。共发放调查问卷200份，回收问卷191份，有效问卷189份，占发放问卷总数的比重为93%。

### 3.3.2 问卷效度和信度分析

(1) 问卷效度分析。问卷效度主要通过KMO值、方差解释率值、因子载荷系数数值等指标进行分析。

首先，分析KMO值和Bartlett检验的p值，结果如表3-3所示。KMO值为 $0.854 > 0.8$ ，表明变量间的相关性较强，可以进行因子分析；Bartlett球度检验的Sig值为 $0 < 0.05$ ，表明变量之间存在相关关系。整体而言，本次问卷调查的数据效度较好。

表 3-3 KMO 和 Bartlett 的检验

	KMO 值	0.854
	近似卡方	1 553.169
Bartlett 球形度检验	<i>df</i>	190
	<i>p</i> 值	0.000

其次，分析方差解释率值，可以了解问卷信息的提取情况，结果如表3-4所示。运用特征值大于1的提取原则，本次共提取了5个因子。这5个因子的方差解释率值分别是15.614%、14.113%、12.389%、11.889%、10.875%，旋转后累积方差解释率为64.880%，虽然未达到80%，但是已经超过了60%，表明本文研究项的信息量可以得到有效的提取。

第3章 邮储巴州分行内部控制体系现状及问题分析

表3-4 方差解释率

要素	初始特征值			提取载荷平方和			旋转载荷平方和		
	总计	占比	累积%	总计	占比	累积%	总计	占比	累积%
1	6.233	31.164	31.164	6.233	31.164	31.164	3.123	15.614	15.614
2	2.273	11.366	42.530	2.273	11.366	42.530	2.823	14.113	29.727
3	1.753	8.766	51.296	1.753	8.766	51.296	2.478	12.389	42.116
4	1.443	7.213	58.509	1.443	7.213	58.509	2.378	11.889	54.005
5	1.274	6.371	64.880	1.274	6.371	64.880	2.175	10.875	64.880
6	0.795	3.973	68.853	-	-	-	-	-	-
7	0.766	3.828	72.681	-	-	-	-	-	-
8	0.656	3.278	75.959	-	-	-	-	-	-
9	0.551	2.754	78.713	-	-	-	-	-	-
10	0.546	2.730	81.444	-	-	-	-	-	-
11	0.533	2.666	84.110	-	-	-	-	-	-
12	0.486	2.431	86.541	-	-	-	-	-	-
13	0.451	2.255	88.796	-	-	-	-	-	-
14	0.434	2.169	90.965	-	-	-	-	-	-
15	0.397	1.984	92.948	-	-	-	-	-	-
16	0.358	1.790	94.739	-	-	-	-	-	-
17	0.305	1.525	96.264	-	-	-	-	-	-
18	0.275	1.375	97.638	-	-	-	-	-	-
19	0.257	1.283	98.921	-	-	-	-	-	-
20	0.216	1.079	100.000	-	-	-	-	-	-

提前方法：主成分分析

最后，分析因子载荷系数值，可以了解各因子与题项的对应关系。旋转后的因子载荷矩阵结果如表 3-5 所示。本文采用最大方差法正交旋转进行因子分析，因子载荷系数值均大于 0.6，且共同度均大于 0.4，表明问卷有较好的效度。结合本文问卷设计时将问卷结构划分为 5 个部分，各部门基本与各因子对应一致。整体而言，本文设计的调查问卷具有有效性。

表 3-5 因子载荷矩阵

题目	因子载荷系数					共同度(公因子方差)
	因子 1	因子 2	因子 3	因子 4	因子 5	
1 题	0.782	-	-	-	-	0.709
2 题	0.733	-	-	-	-	0.642
3 题	0.807	-	-	-	-	0.697
4 题	0.684	-	-	-	-	0.608
5 题	0.729	-	-	-	-	0.733
6 题	-	-	-	0.600	-	0.581
7 题	-	-	-	0.758	-	0.621
8 题	-	-	-	0.638	-	0.499
9 题	-	-	-	0.718	-	0.570
10 题	-	0.710	-	-	-	0.614
11 题	-	0.854	-	-	-	0.781
12 题	-	0.798	-	-	-	0.707
13 题	-	0.727	-	-	-	0.605
14 题	-	-	-	-	0.789	0.687
15 题	-	-	-	-	0.820	0.780
16 题	-	-	-	-	0.729	0.681
17 题	-	-	0.755	-	-	0.684
18 题	-	-	0.738	-	-	0.622
19 题	-	-	0.711	-	-	0.559
20 题	-	-	0.735	-	-	0.593

(2) 信度分析。对问卷数据进行信度检验，结果如表 3-6 所示。

由下表可以看出，总问卷的 Cronbach's Alpha 系数为  $0.742 > 0.7$ ，表明问卷整体信度较好，即 20 个题项间存在相互影响关系，数据内部一致性较好。问卷五个部分的 Cronbach  $\alpha$  系数也均大于 0.7，具有较高的可信度。

表 3-6 问卷信度检验结果

问卷结构	项数	Cronbach's $\alpha$
问卷整体	20	0.742
内控环境	5	0.854
风险识别和评估	4	0.731
控制活动的	4	0.834
信息与沟通	3	0.805
监督和纠正	4	0.764

### 3.3.3 调查结果统计分析

对问卷调查数据进行整理统计，其统计分析结果如下：

(1) 答卷者基本信息。首先，对被调查者所在的部门进行统计，如表 3-7 所示。根据下表，此次参与问卷调查的人员来自不同的条线，内部控制的“三道防线”均有涉及。其中，业务部门人员 78 名，占比 55.32%；财务、会计等部门人员 52 名，占比 36.88%；审计、监察部门人员 11 名，占比 7.8%。这种部门结构分布，能够更为全面的了解不同防线人员对巴州分行内部控制的想法。

表 3-7 答卷者所在部门

业务部门（一道防线）		财务、会计、合规、法律等（二道防线）		审计、监察（三道防线）	
人数	比例	人数	比例	人数	比例
78	55.32%	52	36.88%	11	7.80%

其次，对被调查者的工作年限进行统计。本文将年限划分为 4 段，分别是 2 年及以下，2-5 年（含），5-10 年（含），10 年以上。具体统计结果如图 3-6 所示。可以看出，参与问卷调查的员工仅有 10.64% 为 2 年以下工作经验，56.03% 工作年限为 5 年以上，说明答卷者都具有一定的内部控制实践及工作方面的经验，可以较为客观的做出评判。

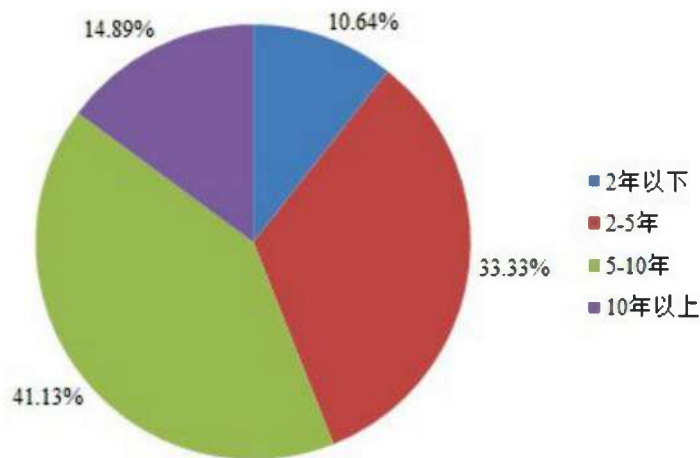


图 3-6 答卷者工作年限统计

第三，对被调查者的学历进行统计，如表 3-8 所示。根据下表可以看出，参与本次问卷调查的人员学历水平较高，基本能够对问题做出准确客观的判断。

表 3-8 答卷者学历统计

选项	专科以下	专科	本科	研究生及以上
人数	3	37	92	9
比重	2.13%	26.24%	65.25%	6.38%

(2) 问题统计。本文共设计了 20 道题目，对这 20 道题目进行统计，计算各题目选项的频率、题目的得分平均值，统计结果如表 3-9 所示。

针对内部控制环境维度，设计的 5 道题目中，有 2 道题目的得分小于平均值 3 分，分别是第 3 题“内控文化”、第 4 题“岗位职责及结构”，平均得分分别为 2.979 和 2.995，由此可见，邮储巴州分行在内控文化和岗位配置方面存在不足；风险识别和评估维度，设计的 4 道题目中，有 2 道题目的得分小于平均值 3 分，分别是第 7 题“新风险的识别”、第 9 题“风险量化评估”，平均得分分别为 2.929 和 2.979，由此可见，邮储巴州分行在新业务风险识别、风险定量评估方面还存在不足；风险控制活动维度，设计的 4 道题目中，有 2 道题目的得分小于平均值 3 分，分别是第 10 题“活动流程合规”、第 12 题“流程质量控制”，平均得分分别为 2.937 和 2.910，由此可见，邮储巴州分行的活动流程存在不合规现象，流程控制质量还有待提高。

第3章 邮储巴州分行内部控制体系现状及问题分析

信息与沟通维度，设计的3道题目中，有2道题目的得分小于平均值3分，分别是第15题“内部沟通”、第16题“外部沟通”，平均得分分别为2.656和2.704，由此可见，邮储巴州分行在内部沟通不畅，外部信息披露不足等问题；内部监督维度，设计的4道题目中，有2道题目的得分小于平均值3分，分别是第19题“整改落实”、第20题“责任追究”，平均得分分别为2.942和2.963，由此可见，邮储巴州分行在监督检查结果存在不能及时整改、问题责任不能及时追究等问题。

表3-9 问题统计结果

维度	题目	选项 (%)					平均值
		很差	较差	一般	较好	很好	
内控环境	1题	5 (2.65)	21 (11.11)	74 (39.15)	59 (31.22)	30 (15.87)	3.466
	2题	4 (2.12)	31 (16.40)	65 (34.39)	62 (32.80)	27 (14.29)	3.407
	3题	5(2.65)	53 (28.04)	83 (43.92)	37 (19.58)	11 (5.82)	2.979
	4题	7(3.70)	49 (25.93)	82 (43.39)	40 (21.16)	11 (5.82)	2.995
	5题	5 (2.65)	21 (11.11)	64 (33.86)	71 (37.57)	28 (14.81)	3.508
风险识别和评估	6题	5 (2.65)	19 (10.05)	65 (34.39)	74 (39.15)	26 (13.76)	3.513
	7题	11 (5.82)	42 (22.22)	93 (48.68)	37 (20.11)	6 (3.17)	2.926
	8题	9 (4.76)	32 (16.93)	83 (43.92)	56 (29.63)	9 (4.76)	3.127
控制活动	9题	8 (4.23)	51 (26.98)	74 (39.15)	50 (26.46)	6 (3.17)	2.974
	10题	10 (5.29)	56 (29.63)	77 (40.74)	28 (14.81)	18 (9.52)	2.937
	11题	9 (4.76)	16 (8.47)	74 (39.15)	57 (30.16)	33 (17.46)	3.471
	12题	17 (8.99)	59 (31.22)	56 (29.63)	38 (20.11)	19 (10.05)	2.910
信息与沟通	13题	5 (2.65)	12 (6.35)	73 (38.62)	61 (32.28)	38 (20.11)	3.608
	14题	12 (6.35)	47 (24.787)	68 (35.98)	41 (21.69)	21 (11.11)	3.063
	15题	31 (16.40)	66 (34.92)	50 (26.46)	21 (11.11)	21 (11.11)	2.656
内部监督	16题	28 (14.81)	71 (37.57)	41 (21.69)	27 (14.29)	22 (11.64)	2.704
	17题	15 (7.94)	24 (12.7)	55 (29.1)	64 (33.86)	31 (16.4)	3.381
	18题	10 (5.29)	39 (20.63)	58 (30.69)	54 (28.57)	28 (14.81)	3.270
	19题	9 (4.76)	57 (30.16)	75 (39.68)	32 (16.93)	16 (8.47)	2.942
	20题	11 (5.82)	61 (32.28)	60 (31.75)	38 (20.11)	19 (10.05)	2.963

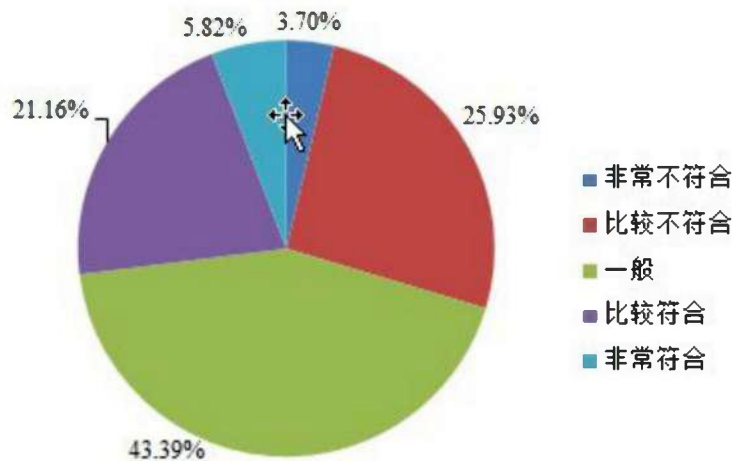
针对以上各维度得分低于 3 分（一般）的问题，本文认为属于邮储巴州分行当前内部控制中亟需解决的问题，将结合银行实际情况在后文展开进一步分析。

### 3.4 邮储巴州分行内部控制体系存在的问题分析

通过对邮储巴州分行内部控制体系现状分析，建设取得了一定的成果，但通过问卷调查也可以发现不可避免的存在不足之处。本节结合问卷调查结果和巴州分行实际情况，对其内控体系存在的进行问题分析。

#### 3.4.1 内控文化建设不足，人员结构性矛盾突出

对内部控制环境的调查中，第 3 题调查银行的内控文化，根据调查结果，选择“一般”及以下的员工占比 74.61%（2.65%+28.04%+43.92%），由此可见，邮储巴州分行缺乏有特色的内控文化，银行在文化活动推广和宣传方面还存在不足，不能够较好的提高员工的内控意识和风险意识。第 4 题调查银行岗位职责及配置，有 73.02%（3.7%+25.93%+43.39%）的员工认为巴州分行在岗位配置和结果方面存在不合理情况。调查结果如图 3-7 所示。



数据来源：根据问卷调查结果绘制

图 3-7 内控文化和岗位配置情况调查结果

（1）内控文化建设不足。邮储巴州分行的定位是服务基层，因此分支机构多分布在农村。基层网点对内控文化重要性认识不足，导致缺乏自身独具特色的内控文化，也缺乏相应的文化活动。表现为以下两方面：



一是缺乏具体、有特色的内控文化。目前巴州分行存在管理层和基层人员对内控认识不足的问题，将内控简单的理解为一系列制度，而忽视了制度的执行过程。就邮储巴州银行内控文化的设计来看，更多的强调的是“合规”、“合法”，将内控文化简单的等同于合规文化，实际上实施的是“刚性”文化管理，缺乏除此之外的“软”文化。巴州分行目前的合规文化内涵不够具体，执行的是总行的文化制度，并未因地制宜的建立自身的内控文化，也没有制定并细化形成相应的管理制度或文化手册，也就很难细化、规范化、理念化员工的日常工作行为。

二是缺乏相应的文化活动。巴州邮储分行按照总行的要求，已经全面启动“内控合规提质增效”活动，这是巴州分行目前会定期开展的文化活动。除此之外，邮储巴州分行较少举办其他文化活动，文化建设仍然停留在口号化阶段。导致了员工对内部控制认识存在偏差，缺乏对内部控制的重视和理解。

(2) 人员结构性矛盾突出。邮储巴州分行目前的人才队伍基本上可以满足经营管理的要求，但人才结构性矛盾在两大方面较为突出：

一是金融专业人员偏少。巴州分行下辖的38个代理营业所中，多数员工是从邮政企业整建制划转而来。一方面，高层管理人员多数为原邮政局管理人员，不属于银行的业务，且在实际工作中受原邮政局的工作思路影响较大，对于银行内部控制体系的建设不重视，也就难以指导内部控制工作的开展；另一方面，基层网点工作人员多数为非金融专业毕业，缺乏系统的金融知识体系，虽然可能从事过储蓄业务，但是对于信贷业务、理财业务等邮储核心业务不了解。尽管在上岗前经过了统一的培训，但是由于非金融出身，导致金融知识储备不足，金融专业素质不高，缺乏严谨性和合规意识。

二是员工学历水平偏低。结合邮储巴州分行实际情况来看，银行独特的“自营+代理”模式，在提供便利的同时，也带来了人员管理方面的隐患。邮储巴州分行的自营网点主要分布在市、县区域，而代理营业所则主要分布在乡镇及农村地区。自营网点的员工学历相对较高，而代理营业所的员工本科及以上学历水平较低，使得巴州分行员工整体学历水平偏低。巴州分行的420名员工学历结构如图3-8所示。其中，硕士及以上学历员工仅有36人，占比8.57%，本科学历有89人，占比21.29%，大专学历228人，占比54.25%，大专以下学历67人，占比15.95%。整体而言目前高端学历人才占比远低于同地区其他商业银行平均水平。

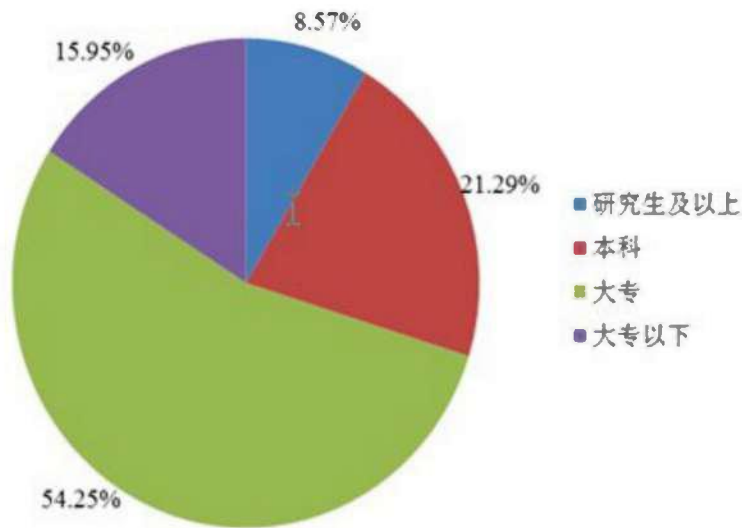


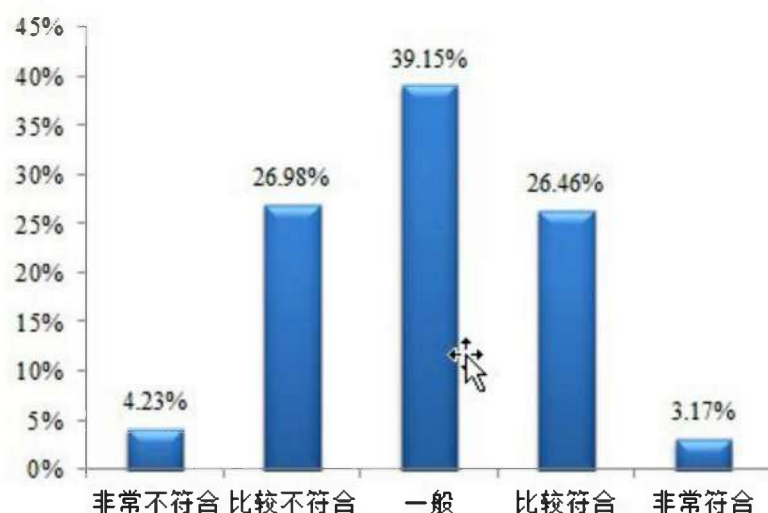
图 3-8 巴州邮储分行员工学历结构

### 3.4.2 风险识别不全面，信贷风险缺乏量化评估

(1) 新业务风险识别不全面。根据对银行风险识别和评估的调查，第 7 题“能够对设立新机构、开办新业务、提供新产品的潜在风险进行识别”的调查显示，28.04%的员工选择“不符合”，48.68%的员工选择“一般”，表明巴州分行在风险识别方面还不够全面。

近年来监管一直在强调加强对新产品、新业务的风险识别，但邮储巴州分行在实际工作中，受制于主体责任不明确的现状，对新业务、新风险的识别不全面。风险识别是一个值得银行全部工作人员配合完成的事情，但实际情况是风险识别目前成为了基层客户经理的职责。实际上，客户经理只是风险识别的主体之一，是客户是否符合业务要求的初步判断。银行其他岗位人员对于风险的识别不关心、不重视、不认真，导致风险识别不全面。同时，仅仅由客户经理一人进行的风险识别，极易受客户经理个人主观意愿影响，存在人情评级的现象，影响风险识别的客观及公正。

(2) 信贷风险缺乏量化评估。第 9 题“针对各项业务建立了系统的、量化的风险评估体系”的调查显示，31.3%的员工认为情况不符合，39.15%的员工认为一般，由此可见，大部分员工认为邮储巴州分行在风险评估方面定量评估还不健全。调查结果如图 3-9 所示。



数据来源：根据问卷调查结果绘制

图 3-9 风险识别和风险定量评估情况调查结果

目前邮储对于法人客户已经能够实行定量风险评估。但是针对个人客户风险仍然以定性为主。与其他银行相比，巴州分行服务的对象主要是“三农”、“中小微企业”，这些企业本身具有经营规模小、风险高的特点，导致巴州分行面临的风险不确定性增加。针对这部分客户，巴州分行理应重点进行风险评估，但是目前仅能通过定性的方式主观判断借款人实际情况，风险评估缺乏规范性。

### 3.4.3 内控管理活动分散，内控质量评价不足

根据对内控活动的问卷调查结果显示，第 10 题“针对各项业务流程有明确的管理部门”、第 12 题“定期开展内控质量评价工作”两项得分均较低。由此可见，邮储巴州分行内控活动管理过于分散，同时也缺乏具体的内控质量评价。

(1) 内控管理活动过于分散。邮储巴州分行内部控制活动是复杂的，涉及多个业务条线，而内部控制活动则分布在各个条线中，未能够有专门、统一的归口管理部门。例如，巴州分行的柜面内部控制活动属于运行管理条线，信贷业务的内部控制活动属于风险管理条线，法律合规审核的内部控制活动属于信息收集条线。巴州分行内不同的业务条线缺乏统一的管理，自成一体的管理形式，容易导致风险在不同的活动中交叉产生，风险的识别和判断不到位，甚至部分活动还处于管理的真空状态，导致内部控制活动管理效率不高。

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/936114150115011004>