

基于风险管理的贵阳农村商业银行内部控制研究

摘要

改革开放以来，农商行为农村经济社会和中小企业发展做出了巨大的贡献。然而随着农商行规模扩张和业务发展，落后的内部控制使其在经营管理上的漏洞越来越多，面临的风险越来越大。本文针对贵阳农村商业银行现阶段的贷款质量下降、风险应对不足等问题，用全面风险管理、内部控制等理论进行分析，发现内控与风险管理制度落后、风险意识淡薄等是造成这些问题的原因，据此提出加强内控有效性和提高风险管理水平的对策，力求对贵阳农商行完善内控、增强风险应对能力提供建议。

关键词：农村商业银行 内部控制 风险管理

Research On The Built-in Control Of Guiyang Rural Commercial Based On Risk Management

Abstract

Since the reform and opening up, agricultural business behavior Rural Economic Society and SME Development has made tremendous contributions. However, with the expansion of the scale and development of the business, backward internal control makes it more and more loopholes in the management, and the risks are increasing. This paper aims at the problem of declining loan quality and insufficient risk coping in Guiyang rural Commercial Bank. Using the theory of comprehensive risk management and internal control, it is found that the internal controls and risk management system lag behind and the weak risk consciousness are the causes of these problems, and the countermeasures to strengthen the validity of internal control and improve the level of risk management are put forward to provide suggestions for perfecting internal control and enhancing risk coping ability of Guiyang

Key words: rural commercial bank; internal control; risk management

目录

摘要.....	I
Abstract.....	II
1. 绪论.....	1
1.1 选题背景及意义.....	1
1.2 国内外研究现状.....	1
1.2.1 国内研究现状.....	1
1.2.2 国外研究综述.....	2
1.2.3 国内外研究评述.....	3
1.3 研究方法.....	3
2. 基本概念和相关理论.....	4
2.1 风险管理理论.....	4
2.1.1 风险管理定义.....	4
2.1.2 风险管理的发展.....	4
2.2 内部控制理论.....	5
2.2.1 内部控制理论及其发展.....	5
2.2.2 国内外商业银行内部控制现状.....	6
2.3 风险管理与内部控制的相关性.....	6
2.3.1 两者的关系.....	6
2.3.2 两者的区别.....	6
3 贵阳农商行基本情况及其内部控制现状分析.....	7
3.1 贵阳农商行基本情况.....	7
3.2 贵阳农商行内部控制现状.....	10
3.3 贵阳农商行现行内部控制制度存在的问题.....	12
4. 贵阳农商行内部控制问题产生的原因.....	15

4.1 自身特点及历史问题	15
4.2 体制不完善，稽核效果差	15
4.3 思想出错，道德缺失	15
4.4 应付宏观经济环境波动的能力较弱	16
5. 全面风险管理框架下改善贵阳农商行内控的建议	17
5.1 内部环境方面	17
5.2 风险管理方面	18
5.3 控制活动方面	21
5.4 信息与沟通方面	22
5.5 监督方面	23
参考文献	24
致谢	25

1.绪论

1.1 选题背景及意义

随着经济全球化的发展，全球金融市场也越发活越。我国也在金融领域进行了许多改革和创新，挖掘商业银行潜力,农商行等农村金融机构也发展迅速。

农村金融的发展对我国农村人民的生活水平的提高、维护社会稳定具有无可替代的作用，主要为“三农”、个体工商户、中小微企业等小规模的地区性经济体服务。也因此，农商行的客户主要是一些经营规模小、稳定性差、收益率低的高风险经济群体。农商行的大多数资金都是吸收存款，一旦发生较为严重的风险事件并引致损失，后果非常严重。并且部分农商行为片面追求业绩和扩张，违规发放贷款，造成信贷资产质量逐年下降。

同时，为了与同业、网络金融等争夺市场份额、追求利润增长，农商行的经营越发综合化，业务和产品愈发复杂多样，规模越来越大，人员越来越多，但许多农商行的内部控制、风险管理等未跟上扩张的脚步，因此农商行面临着越来越大的风险，增强内部控制、提高内控有效性已成为各农商行日常经营活动中比较紧迫的任务。

本文通过对贵阳农商银行内控及风险应对能力的研究，对提高银行管理、加强内部控制和风险管理等方面提出建议，力求帮助银行经营健康发展，进而保障存款人利益和银行的可持续发展。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国内研究现状

徐虹等(2009)和油晓峰等(2009)认为内部控制是调节企业各级员工间利益均衡问题的有效工具，以维护企业内部稳定性，从而使企业降低内部交易成本，增强可持续发展能力。

张晓焱(2009)、王照(2012)和李连华等(2014)通过对部分国内外商业银行内控情况的分析对比后，认为商业银行在市场经济中，其内部控制到达非常完善

的地步必须要经过漫长的过程。并且商业银行必须重视风险监督管理，针对自身行业的特点，有目标性地加强有效的内部控制，以达到降低风险的目的。

王稳等(2010)和郑小荣等(2011)认为风险管理是企业日常经营管理中必要且重要的组成部分。企业应该先确定自己的组织目标，其后评估风险，再根据评估结果，组织进行有效的内部控制及风险管理，来更好地完成目标。

张玉兰等(2014)和李芳(2013)使用因子分析法从战略目标等五个单目标角度以及综合目标角度研究了部分国内上市银行的内控的有效性，然后总结商业银行内控的优点和问题，并据此提出商业银行应建立健全以战略目标为主导的内部控制评价机制，同时加强外部审计效果、规范信贷操作流程、强化岗位制衡效果，建立健全用人机制、风险预警机制等机制。

陶以平(2015)认为应该让法治思想融入决策、管理和操作过程，通过培养守法思想来保障内控有效性，从而保障银的可持续发展能力。商业银行可以从远程震慑、现场查纠、系统预警等方面来加强内部控制。

1.2.2 国外研究综述

Robert(2005)， Kallenberg(2007)认为风险管理是商业银行经营的重要组成部分，商业银行应该先识别引致风险的因素，而后研究制定应对风险的有效方案，再按风险大小分配、利用好银行各类资源，有针对地进行风险管理。

Annukka Jokipii(2010)认为内控是企业开展各项业务、防范抵御各类风险的重要手段。商业银行在建设内部控制制度时应根据本行的各项目标、法律规章等，使内控制度适合本行特色。

Joonho Hahn(2012)和 Karla Johnstone 等(2011)通过研究发现企业的治理结构对企业的内控建设有很大影响，银行扩张要以内控完善、资本充足为基础。内控较好的企业会使其财务报告质量相对较高。

Dr. KrishnA. Goyal 等(2010)发现金融环境的快速变化使银行业的各种风险暴露无遗，金融行业尤其是银行业在全球大部分新兴经济体正处于一个变化的过程之中，而风险管理的观念则是金融企业管理的核心，能防止企业发生较大的风险事件，大幅减少损失，因此银行在日常经营活动中必须及时识别评判风险并立即实施相应的内控措施。

1.2.3 国内外研究评述

总的来说，国内外学者对于风险管理和内部控制的研究相对比较成熟，不仅进行理论研究，而且进行实证检验。但将风险管理框架实际应用到农商行的研究较少，我国农商行的内部控制研究仍需加强。并且对于风险管理和内控的理论与实践研究，应意识到两者之间的联系，从风险管理的框架角度来研究农商行的内部控制，将会使其内部控制更加完善，提高银行内控有效性及风险管理水平。

1.3 研究方法

本研究所涉及的研究方法主要有以下三种：

文献研究法	收集、鉴别、整理文献资料，并通过对文献的研究形成对事实的科学认识。
案例分析法	结合文献资料，应用所学专业理论，以贵阳农商行作为案例银行来描述现状并进行深刻的理论分析。
归纳分析法	通过对贵阳农商行所存在的问题进行归纳总结，理论与实际相结合，从而分析得出改善其内部控制的建议，形成自己的观点。

图 1-1 本文所涉及的主要研究方法

本文首先分析贵阳农商行内部控制现状，对其内控存在的问题进行分析总结，然后从风险管理的角度提出改善贵阳农商行内部控制的对策及建议，旨在提高其内部控制水平，加强其可持续发展能力。

2.基本概念和相关理论

2.1 风险管理理论

2.1.1 风险管理定义

风险管理（Risk Management）是指采用一定方法，使项目或者企业在必定有风险的环境里把风险减至最低的管理过程。指对风险的识别、衡量和分析后，选择效果最好的方式，主动地、有目的地、有计划地应对风险，力求以最小的成本来获得最大的安全保证的管理方法。

2.1.2 风险管理的发展

上世纪 80 年代初，拉丁美洲债务危机爆发，破坏了国际金融体系的稳定性，触发了拉丁美洲经济危机，给相应的债权银行带来严重的债务危机，由此银行开始加强对信用风险的防范和应对工作。而后巴塞尔委员会制定了一系列重要的关于银行监管方面的规定，指出银行不能逃避监管，政府应加强对银行业的监管，银行应分类不同类的资产，明确界定不同的资产特点，建立了风险权重的计算标准。该协议首次建立了资本充足率标准，有效降低了与债务危机相关的国际风险，组织了全球经济进一步恶化。

到了 90 年代，金融衍生工具得到快速发展，商业银行面临的风险显著增加，JP 摩根等规模巨大的银行开始逐渐建立各种计量风险的数学模型，以求用数学的方式来量化风险。由此开始，信用风险的度量方法和模型的构建逐步成熟，其中广为人知的就是 JP 摩根构建的信用计量模型。

进入 21 世纪以来，伴随着经济全球化，全球经济形势越来越复杂，风险也变得多样性，除了信用风险、市场风险、流动性风险等约束着银行发展，声誉风险、科技风险等风险也接踵而至，银行开始考量各种风险，风险管理正式进入全面风险管理阶段。

2.2 内部控制理论

2.2.1 内部控制理论及其发展

(1) 内部牵制阶段

根据《柯式会计词典》，内部牵制的含义是：“用以提供有效的组织和经营，并防止错误和其他非法业务发生的业务流程设计。以任何个人或部门不能单独控制任何一项或一部分业务权力的方式，进行组织上的责任分工；每项业务都通过正常发挥其他个人或部门的功能，进行交叉检查或交叉控制。”这就是内部控制的雏形。

(2) 内部控制阶段

1949年美国会计师协会认为，内控是企业组织计划和相互配套的各种方法和措施，目的是为了保护企业资产的稳定性、保证会计资料的可靠性和准确性、提高企业经营效率、确保管理层所制定的政策得到较好的执行。

(3) 内部结构阶段

进入20世纪70年代，内控的研究得到进一步发展。1988年美国注册会计师协会发布的《审计准则公告第55号》将内部控制定义为为达到企业所制定的各项目标而建立的各种政策、制度和程序等。

(4) 内部整体框架阶段

1994年，COSO委员会发布了补充完善后的《内部控制——整体架构》，认为内控是一个过程，企业管理层和其他各级员工为参与者，目的是为了实现在企业的经营效果和效率、财报的有效可靠等目标，该架构包括控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通及监控五部分。

(5) 风险管理整体框架阶段

2004年，COSO委员会发布了《企业风险管理——整合框架》，该框架认为企业需要重视全面风险管理工作，要求各级员工共同参与到其中，企业制定战略规划时要充分考虑风险管理，尽可能地识别出可能会引致损失的潜在风险，努力将风险控制在可容忍度之内，从而帮助企业达到预期目标。

2.2.2 国内外商业银行内部控制现状

进入21世纪，全球又多次爆发了区域性和全球性的金融危机，西方国家和银行家们对银行内控的重要性程度的重视大幅提高，《巴塞尔协议III》等协议规定应运而生，大幅提高了对银行的内控要求，内、外部监管机构应该对银行内控的执行情况进行定期或不定期的监督检查并对问题责令整改，由此商业银行内部控制建设进入全新的阶段。

2014年，我国银监会颁布了最新的《商业银行内部控制指引》。新的《指引》重新定义了内控的定义、目标、原则等，将商业银行内控定义为“内部控制是商业银行董事会、监事会、高级管理层和全体员工参与的，通过制定和实施系统化的制度、流程和方法，实现控制目标的动态过程和机制”。内容更加全面，要求更加原则性。

2.3 风险管理与内部控制的相关性

2.3.1 两者的关系

全面风险管理和内部控制的参与主体相同，均是企业所有人员，目的均是企业实现各项目标提供较好的保障，均是企业管理情况的体现。并且内部控制是全面风险管理的重要部分。企业内控的动力来自企业自身对风险的识别与应对，是全面风险管理活动中的一部分。

2.3.2 两者的区别

内部控制和全面风险管理均有内部控制环境、风险评估、监控过程、控制过程、信息与沟通五个要素，但全面风险管理增加了目标设定、事件识别和风险应对三个要素。相对于内部控制，全面风险管理多出战略目标。全面风险管理框架引入了风险容忍度、风险偏好、压力测试、情景分析等概念和方法，有助于协调企业的发展战略和风险偏好。

3 贵阳农商行基本情况及其内部控制现状分析

3.1 贵阳农商行基本情况

贵阳农商行于2011年由当地四家农村信用合作社合并改制而来。自改制以来，其在改革、创新、强化特色的总体思路下，充分发挥法人银行的体制优势，大胆改革制度，创新业务，稳健经营，在地方经济建设中发挥重要作用。截止2016年6月末，该行资产总额500.85亿元，总存款、总贷款分别为408.77亿元、306.12亿元。

(1) 主要业务

贵阳农商行的经营范围包括：吸收公众存款；从事借记卡业务；代缴费、代理保险等代理业务；发放短期、中期和长期贷款；办理国内结算；代理发行、承销政府债券；由中国银监会批准的其他业务。

贵阳农商行特色业务种类：

保兑仓业务：指供货商、经销商和银行三方合作，以银行信用为载体，承兑汇票为结算工具，银行拥有物权控制为保证，供货商对承兑汇票保证金以外的资金作退款承诺或连带责任担保，承担偿付我行垫款资金责任，经销商缴纳保证今后提货的特定票据业务。

担保类业务：开展银行保函、贷款承诺等业务

(2) 组织机构和人员情况

组织结构图具体如图3-1

贵阳农商银行组织架构图

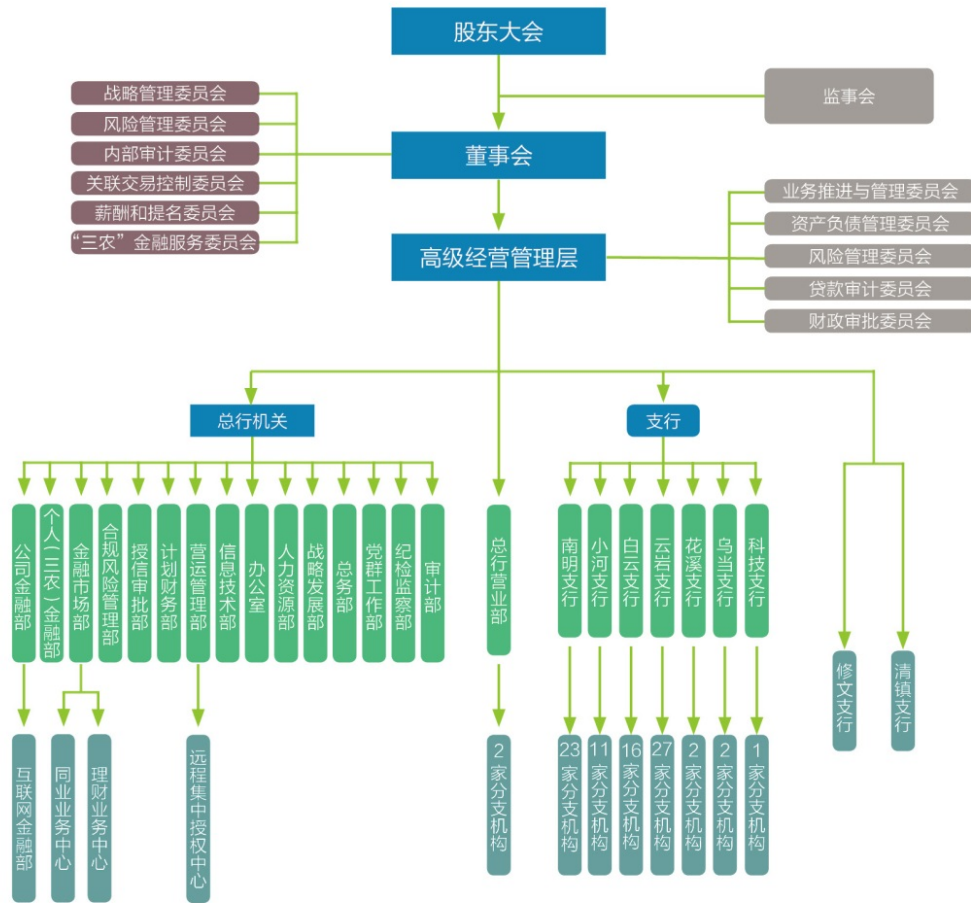


图 3-1 结构组织图

截止2016年6月末，贵阳银行职工共计1538人，其中本科及以上学历职工占比78.93%。该行拥有1个营业部、10个一级支行，76个二级支行。

(3) 财务概况

贵阳农商行建立以来，积极创新业务，响应国家政策，努力谋求发展，发挥地方金融主力军的作用，维持了较好的增长势头，其近两年半的概况数据如下表：

表3-1 贵阳农商行2014-2016第二季度年概况数据

项目	2014年	2015年	2016年第二季度
资产总额（亿元）	437.38	449.11	500.85
总负债（亿元）	410.94	419.08	468.08
所有者权益（亿元）	26.44	30.03	32.77
不良贷款余额（亿元）	6.87	8.41	11.99
净营业收入（亿元）	19.39	19.70	8.52
拨备前利润（亿元）	8.58	9.67	4.80
净利润（亿元）	3.52	4.29	3.35
静息差（%）	4.88	4.35	-
拨备前利润/平均风险加权资产 （%）	2.88 14.01	2.59 15.18	- -
平均回报率（%）	41.23	43.18	38.45
成本收入比（%）	2.99	2.93	3.92
不良贷款率（%）	170.44	172.79	124.49
不良贷款拨备覆盖率（%）	8.67	10.57	10.23
资本充足率（%）			

贵阳农商行的资产总额从2015年末449.11亿元上升至2016年6月末500.85亿元，半年涨幅度达11.52%，但负债总额也随之同步增长；不良贷款余额增长过快。

总体而言，贵阳农商行明确的市场定位、快速灵活的决策机制、较高的息差水平以及在小微企业和“三农”业务方面的积极探索是值得肯定的。但是，贵阳农商行也面临着许多挑战，包括经济下行压力下不良贷款大幅上升、拨备覆盖率大幅下降、计提压力对盈利能力影响较大等。

（4）面临的风险

①信用风险

主要指贷款业务中债务人因故无法履约或故意违约而引致损失的风险。贵

阳农商行的信用风险主要源自该行的贷款、保税仓、保函等业务。贵阳农商行初步建立了信用风险管理体系，但随着该行业务发展的逐步深入以及由于宏观经济增速放缓导致的中小企业经营困难加大，该行所面临的风险逐渐变大。

②市场风险

指由于利率、汇率波动、汇票等价格变化对银行造成损失的可能性。贵阳农商行身处金融市场之中，无可避免的会受到利率和汇率的影响。

③操作风险

指由于内部程序、系统的不完善或工作人员的操作失误，或外部突发事件而造成损失的风险。例如贵阳农商行在2016年第二季度逾期贷款猛增，原因之一就是之前信贷审核不严格，盲目追求短期业绩。

④声誉风险

企业的声誉是经过长时间的经营塑造起来的，银行的经营管理或其它事件会导致利益相关方对银行产生负面评价，从而产生信誉危机。贵阳农商行前董事长于2016年落马无疑是对该行声誉的一次重创。

⑤信息科技风险

随着计算机科技的广泛使用和互联网科技的普及，贵阳农商行在进行信息化建设的过程中，可能存在数据丢失、系统不稳定易出错等情况。

3.2 贵阳农商行内部控制现状

贵阳农商行依据相关法律法规和人民银行、银监会的要求，坚持“全面、审慎、有效、独立”原则，根据《商业银行内部控制指引》等法规，按照管理有标准、部门设置有制约、操作有制度、岗位有职责、过程有监控、风险有监测、工作有评价、事后有考核的要求，全面加强内部控制建设。

贵阳农商行在以前的内部控制制度的基础上，结合自身业务和相关规定，制定统一的内控准则，具体有以下七个方面：

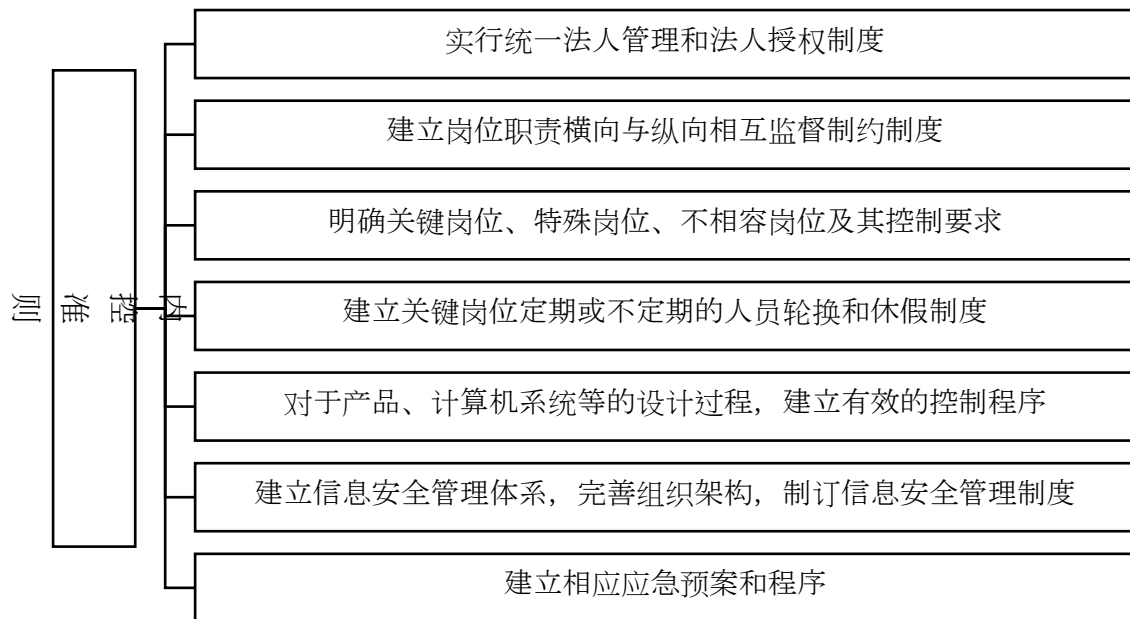


图 3-2 贵阳农商行内控制度准则

贵阳农商行将内部控制综合评价的结果与机构管理、操作等人员的切身利益挂钩，与主要负责人的任职资格挂钩，具体关系如图 3-3：

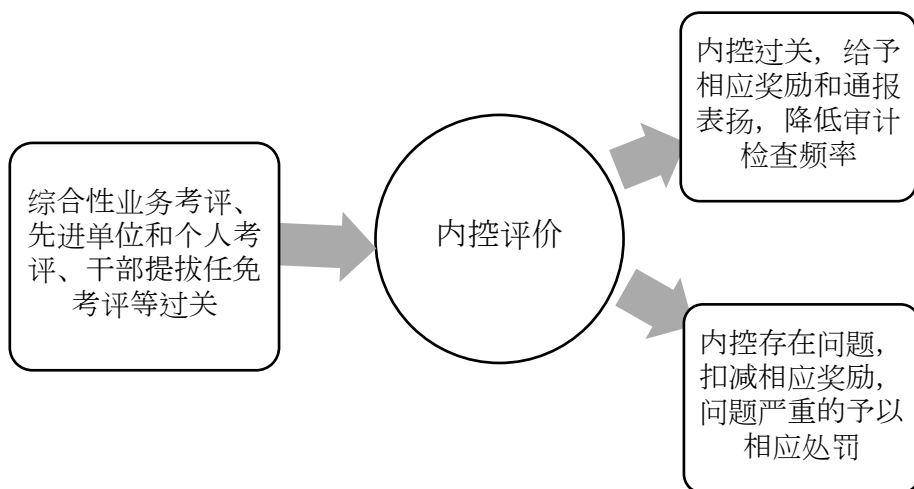


图 3-3 贵阳农商行内控与各项考评之间的关系

贵阳农商行根据《商业银行内部控制指引》要求，结合自身内控管理的经验，按照业务部门日常风险管理、风险政策制定、风险监督流程等，构建了较为完备的内控“三道防线”，如图3-4所示：

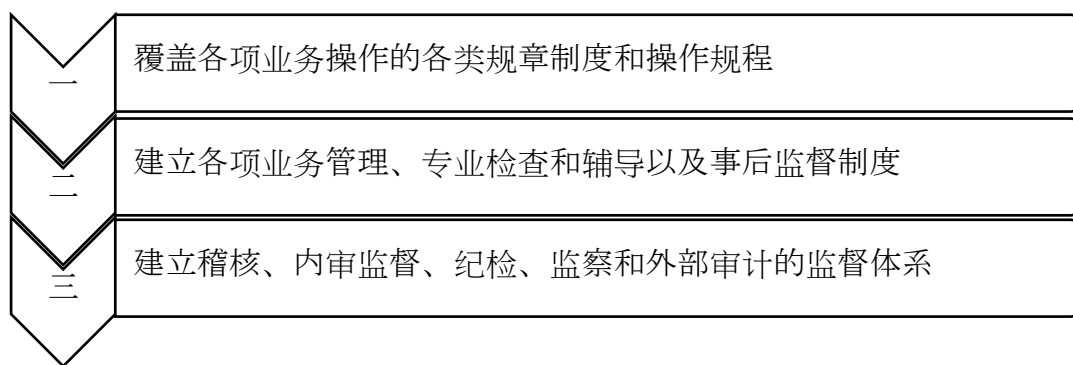


图 3-4 贵阳农商行内部控制的“三道防线”

贵阳农商行通过不断建立健全内部控制制度，对各类经营风险进行研究防范控制以及应对，确保本行的战略规划、经营计划等的实施及各项业务的稳健发展。

3.3 贵阳农商行现行内部控制制度存在的问题

(1) 内部控制环境

贵阳农村商业银行由农信社改制而来，其股东大多为原农信社成员，综合素质层次不齐。

贵阳农商行成立运行的时间较短，在模仿同行与摸索自身特色的过程中，还面临着来自当地政府、社会等各方面各种压力。为了加快发展速度，贵阳农商行在发展过程过度重视资产利润增长、规模扩张，而轻视了内控效果和管理水平的提升。虽然近几年贷款规模扩大较快，但不良贷款也越来越多，面临的流动性风险和信用风险越来越大，截止2016年第二季度，农商行的贷款不良率达到3.92%，逾期贷款更是达到29.99%。

贵阳农商行由当地四家农信社改制而来，沿用了原农信社的大多数职工，但是其中部分员工年龄较大，学历较低，缺乏现代化金融管理知识，并且在利益、观念等的驱使下，四家农信社部分的职工存在一定的隔阂和分歧，没有形成统一的思想认识，凝聚力有待加强。领导权力无法公平公正地行使，存在受贿行便的现象，削弱了领导的威信。员工激励制度落后，新入职员工任务繁重压力大，却得不到相应的物质或精神回报，导致其工作积极性、主动性不高。

各种因素造成了农商行职工队伍稳定性较差，部分专业能力强、知识技术水平高的员工被猎头公司轻易挖走甚至主动跳槽至该区域的其它商业银行，同时增加了商业机密泄露的风险。

（2）风险管理方面

①缺乏风险事项识别能力

贵阳农商行的风险管理部门对引致风险的事项识别不足，难以识别潜在风险，往往等到风险产生后才予以应对。

②风险评估简单

贵阳农商行缺乏专业技术强的风险评估人员，其评估风险的手段较为落后，方法较为简单，大多只进行定性评估，评估效果较差。贵阳农商行的风险评估范围比较狭隘，侧重于对信用风险、流动性风险及操作风险的评估，但其为了利润增长，往往扩大信用风险的容忍度，降低了评估效用，同时缺乏声誉风险等的评估，评估范围仅考虑经营成本、经营绩效等常规因素，未结合自身情况，对风险评估的工作不够积极。

③风险应对不善

贵阳农商行在研究风险应对措施时，各部门缺少沟通、合作，对策集合在一起时出现矛盾或重复，导致浪费时间和资源。农商行制定风险应对措施的过程不科学，对于成本效益原则、未来潜在风险考虑不够周全。

（3）控制活动方面

由于近几年的快速发展，许多以前的规章制度已经跟不上银行发展的步伐，内控机制落后，不能很好地保证其经营的有序稳定性。虽然农商行也在一定程度上改进了一些管理办法和相关的操作流程，但是效果有限，仍然无法给员工精确的指导。

（4）信息与沟通方面

贵阳农商行在内部信息交流与共享方面正处于新旧系统更替的过渡时期，管理信息系统等的建设相对滞后。在内部沟通方面，往往上级输出信息后即活动结束，并未重视下级员工对信息的接收与反馈情况。这就使管理人员无法及时了解各部门内控的执行状况和效果，对一些潜在风险也难以识别并予以应对。

对比其它较为成熟的股份制商业银行，贵阳农商行规模小、财力弱，对信息科技建设的预算十分有限，而行内IT人才也比较缺乏。

（5）监管方面

内部稽核审计部门作为银行的内部机构，受到各级领导的约束，在审计中即使发现的问题也难以反馈到高级管理层，问题往往被大事化小，小事化了。稽核效果不显著，对违规现象惩罚力度不足，对员工起到的威慑、教育作用十分有限。稽核面较窄较浅，频率较低。内部审计主要是对业务的事后审计检查，事前、事中审查监督制度尚不完善。

4.贵阳农商行内部控制问题产生的原因

4.1 自身特点及历史问题

贵阳农商行主要为当地农业生产者、个体工商户和中小微企业服务，而他们对资金需求存在季节性、数额小、需求急等特点，并且自身稳定性较差，导致农商行面临的风险较大。农商行资产规模较小、制度不完善、抗风险能力较差，内部控制建设起步晚、有效性较弱、不成熟。虽然农商行在形式上已经改制重组，但实质上的改制仍需要一定时间来进行完善。部分行内高层职位的任命不完全由银行自主决定，在一定程度上受贵阳政府机构等外部力量的干涉。贵阳农商行继承了原四家农信社的人员、固定资产等。其中部分人员年龄较大、学历较低，知识技能水平有限，部分设备过于老旧。较多的网点又增加了银行的经营成本，提高了内控难度。

4.2 体制不完善，稽核效果差

稽核人员如果严格遵守稽核标准进行稽核，不仅会受到内部的阻力，也得不到高层管理者的大力支持。而且部分稽核人员是从其它岗位临时抽调，日后还要回到原来的工作岗位中去，往往为了维持较好的同事关系，考虑未来在行里的工作，对问题都是睁一只眼闭一只眼，点到为止，不愿意得罪被稽核人。并且对抽调而来的稽核人员没有进行系统的培训，稽核队伍里的成员综合素质水平层次不齐，相应的他们的见解、判断也不同，得出的结论也可能大相径庭，导致最终结论的有效性和参考价值不高。这些都严重影响稽核工作的效果，在一定程度上浪费了银行的人力物力。

4.3 思想出错，道德缺失

一些银行职工认为银行在人员运用、绩效奖励等机制中存在漏洞，自己的工作表现突出却没有得到相应的实质性回报，心生怨气；有些员工的工作态度

向不好的方向转变，工作积极性降低，工作作风不正等等。市场化经济发展的同时人们的价值观道德观也发生变化，员工的个人价值取向向经济利益上转变。歪曲的价值观和道德的缺失可能导致他们做出损害客户和农商行利益的事，而这些事通常很难被发现或察觉，后果却非常严重。

历史发展至今，人情思想仍然深深扎根在国民的思想之中，严格遵守规则却被认为是泥古不化，八面见光则被视为通情达理，以至于行内领导在吸纳新员工、人员调动上存在受贿行便的现象；信贷人员违规放贷；稽核人员在发现问题时得过且过等众多问题。

4.4 应付宏观经济环境波动的能力较弱

受供求失衡、制造业萎靡、房地产行业受调控等因素的影响，近几年我国GDP增速持续放缓，增长动力不足。处于经济下行周期的现状给企业生产经营带来巨大负面影响，市场需求变小、商品销量下滑销售困难、库存积压、制造成本提高、价格的恶性竞争普遍、账款难收等一系列问题导致企业难以及时甚至无法偿还银行贷款，许多企业纷纷破产、倒闭，对银行造成巨大损失。

贵阳农商行规模小，实力较弱，内部制度不完善，其经营往往受经济大环境以及当地经济环境的影响。当经济处于高速发展期，其规模扩张较快，资产、利润迅速增长，面临的市场风险、信用风险、流动性风险相对较低，内部控制压力相对较小。在经济形势不乐观的时期，其所面临的风险水平显著提高，内部控制压力相应较高。

5.全面风险管理框架下改善贵阳农商行内控的建议

5.1 内部环境方面

(1) 进一步优化股权

从可持续发展的角度来看，为保持贵阳农商行整体股本的稳定性，贵阳农商行应制定统一的股权转让书面规定，优化股东质量，适当增加股本来引入有实力、高素质的投资者。制定相关机制，适当增加积极参与管理的优秀股东持股权重，引发羊群效应，从而引导其他潜在的优秀股东积极主动地参与农商行的经营。

(2) 推进人才发展战略

①引进优秀人才

贵阳农商行应积极引入新员工，优化目前的职工年龄结构，保持中青年职工占比较高，增加全行的活力。在人才引进的过程中，做到公正公平公开，使各方信服。积极与当地高校合作，通过内部推选、合作开设对口专业、班级等方法引进优秀人才。每年计提一定的资金，制定优惠政策来吸引研究生、博士生等高层次人才加入到银行职工队伍中来，优化银行职工结构。

②重视培养人才

贵阳农商行要定期组织有针对性的专业技能培训，对不同技能水平的员工开展不同内容的培训，并进行相关考试和评估。注重人才培养，特别是青年人才的培养，激发员工的工作积极性和热情。在保护商业机密的前提下寻求与其他银行合作交流，共同培训以提高员工技能。在内部实行结对帮扶机制，由技术能力强的员工帮助一至两名员工提升专业技能水平，从而提高整体技能水平。

③人员奖罚分明

调整员工工资各部分的比例，适当降低基础工资比例，提高风险薪酬的比重，以提高员工工作积极性。对于绩效特别突出的员工可以适当额外授予一定的现金奖励、股权奖励等。在各岗位设置“岗位带头人”等荣誉称号，对于工

作表现突出、技术能力强的员工进行备案，在进行人事调动、提拔人员时为管理层提供依据。对于知识技能水平达不到岗位要求的人员暂停工作，跟随水平较高的员工学习或培训等。对于违章操作、不听从管理的员工可以根据具体情况予以扣除奖金、扣工资、通报批评、调理岗位、降职、解雇等处分。

5.2 风险管理方面

(1) 设定科学的目标

依据全面风险管理框架，贵阳农商行应设定报告目标、经营目标、合规目标以及战略目标四个目标，其中战略目标是最高层次的目标，其它三个目标应以此为基础来建立和完善，以最终实现战略目标为最终目标。四个目标关系如图5.1。

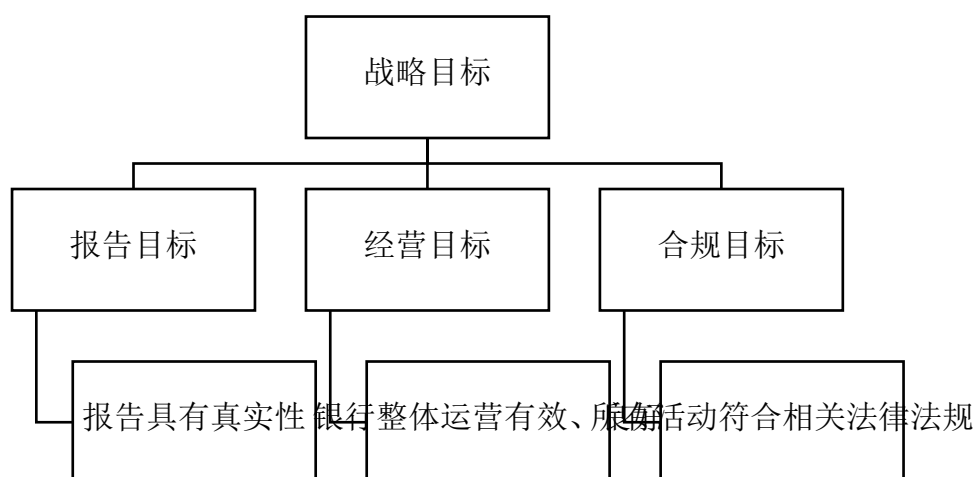


图 5-1 四个目标关系图

贵阳农商行在制定战略规划、设定目标时，应充分考虑本行所处的经济大环境、地区经济环境、行业现状、与业务相关行业状况和自身经营水平，确保风险容量的科学合理性，使风险容限处于可控范围，使资源合理分配和有效利用。

在制定、修缮战略规划或各目标的时候，贵阳农商行要充分利用各部门的各种资源，集思广益，发挥集体智慧的优越性。

(2) 尽早识别风险

贵阳农商行应完善风险管理部门关于风险识别岗位的职责内容，培训相关

人员，提高该部门关于风险识别技术的水平，使之尽可能早地对贵阳农商行风险的存在、特征等进行识别，改变目前对风险应对主要是事后处理的现状，将其提到事前和事中上来。

①考虑触发风险的因素

贵阳农商行应及时全面地去关注、认识、了解并掌握可能会对银行产生风险的相关因素的变化情况，尽早识别风险并分析处理，防止风险触发。根据贵阳农商银行实际情况分析，触发其风险的因素主要有以下方面：

政治	中央关于法律法规以及政策的颁布、人民银行和银监会颁布的政
经济	贵阳及其周边地区经济的活跃程度、产业结构、市场化水平、
社会	贵阳及周边地区的人口数量、社会信用程度、同业竞争、网络
自然环境	自然环境的变化、自然灾害的发生对农业贷款客户偿还贷款能
科学技术	系统有效性以及安全性、科技研发、电子商务的技术发展等
基础结构	硬件配置、资本的获取、资产的利用等
银行职员	贵阳行员工能力、思想道德等
经营过程	业务设计、业务操作、执行情况等

图 5-2 触发贵阳农商行风险的主要因素

②采用良好的风险识别方法

在风险识别中采用多样化的有效识别方法，并提供相应的技术、设备、人员、资金等支持。贵阳农商行可以采用以下方法来进行风险识别工作：

<p>备忘录查询法</p>	<p>尽可能收集商业银行所有引致风险损失的潜在因素及产生的后果，进行详细整理记录，依靠计算机、互联网等信息技术，使之能够随查随用。</p>
<p>对比法</p>	<p>将目前的经营状况与计划的目标对比，发现偏差后，分析导致偏差产生的原因，对其实施进一步的评估并予以应对。</p>
<p>访谈研讨法</p>	<p>定期开展员工研讨会，利用各级员工尤其是基层员工在工日常工作中积累的大量知识及经验帮助风险管理部门进行风险识别。谋求与其他银行合作</p>

图 5-3 风险识别方法

(3) 扩大风险评估范围

贵阳农商行同时面对内、外部多样性风险，因此风险评估范围要与风险识别中所设计的相同并且彻底执行，建立健全全面风险管理制度，对各类风险进行有效识别、检测和应对。

(4) 积极采取风险应对措施

①制定风险防御措施

针对贵阳农商行在实际经营中所面临的各种风险，依据成本效益等原则，在维持总体战略目标不变的情况下，可采取以下措施来应对：

表5-1 贵阳农商行风险应对措施表

风险名称	应对措施
信用风险	<p>根据当地政府的发展规划、金融市场等实际情况，结合自身经营和能力状况制定科学的信贷投向、投量计划。设置科学的贷款审批程序，完善贷前贷中审查，严格实施贷后跟踪，试点信贷人员贷款责任终身制，无论信贷人员是否调岗离岗，对损失类贷款均追究其责任，防止信贷人员为提高短期绩效而忽视长期风险，缓解如今不良率过高的情况。</p>
流动性风险	<p>建立完善的风险预警机制，对银行的存贷比例、存贷期限匹配情况、定期活期比例等变化进行实时监控，并做好科学的统计分析。计提一定资金用于临时补充流动性等</p>
市场风险	<p>注意对市场风险信息收集整理分析。对市场风险进行合理转移，分散投资风险，提高投资质量，开展低风险的中间业务等。</p>
操作风险	<p>制定严格的业务操作流程及监管机制，加强对柜面业务、会计核算、计算机系统等方面的监管。加强责任追究和惩罚力度</p>
声誉风险	<p>建立清晰的声誉风险管理流程，明确职责分工，构建全方位的声誉风险管理体系，完善客户投诉处理机制。加强与各类新闻媒体的互动联系。加强与政府和监管部门的沟通。</p>
信息科技风险	<p>积极引入科技人才，定期对计算机系统、网络系统、ERP 等信息系统检查更新，制定相应的应急预案，提高紧急事件发生时的处置效率。</p>

5.3 控制活动方面

（1）严格控制授权审批

严格把关信贷业务相关材料的真实性，确保审核无误。在授权审批上层层把关，对重要凭证、票据等由专人专门保管，给各网点分配2-3名专业人员负责监督所在网点的授权审批情况，并将每天的监督结果分别独立向总行相关部门汇报。

（2）绩效考核公平合理

在制定绩效目标、计划及其评价标准时，要充分考虑各部门的过去情况、同城商业银行对应部门的情况等，从而确保绩效考核的科学合理性。减少行政命令的使用，鼓励各部门通过部门内部努力，从而达到绩效目标。健全员工发展规划机制，引导员工从管理型或技术型两个方向选择适合自身的发展方向，然后开展相应的培训，挖掘员工潜力，从而实现与银行共同发展。

就目前的经济、金融形势，贵阳农商行可以考虑撤销营业比较空闲、业务量比较少的网点，用ATM取代，并将原有的员工分配至其它网点，优化网点人员结构。

5.4 信息与沟通方面

（1）加快传递速度

定期进行横向部门间工作会议，互相交流工作心得、学习帮助等。在纵向方面，银行的高层管理者应统筹把握各级员工的思想认识，引导员工主动参与到银行经营中来。建立行内信息交流平台，及时共享各方面信息，加快建设健全信息管理系统，完善信息传递方式，为各级人员及时提供相应的各类数据。

（2）保障信息安全

添加日常使用的设备之前，要经由相关技术人员实际操作演示整个安装及运行使用过程，确定可行并且经管理层批准后，制定具体的实施方案并予以实施。制定详细的设备维护方案，发现损坏或异常及时报备修缮。配备专业技术人员定期维护内部网络系统，确保整个计算机网络系统上没有安装未经批准的

违规软件，及时更新网络防火墙、加密技术、病毒库等，防止网络病毒损坏盗取银行文件。禁止任何人员未经批准修改计算机或其他系统参数和业务数据，一旦发现，严厉惩罚。

（3）重视信息反馈

建设多层次信息反馈的通道，使信息在各级管理者之间、管理者和基层员工之间能双向畅通流动。以便管理者及时了解各级员工的反馈，不断提高管理水平。建立健全举报投诉机制和举报人保护制度，促使员工积极主动向各级管理层提供他们难以发现的问题。重视外界反馈的信息，健全客户投诉机制，认真对待客户所反映的情况。

5.5 监督方面

（1）保持内部监督有效性与权威性

保持内部监督的有效性与权威性。建立一定的引导机制，如领导带头遵守等，引导职工严格遵守内审程序和规章，主动接受监督检查。监督部门要真正独立于别的部门，不受任何领导或部门制约。内审部门应积极和其它部门沟通合作，努力为其它部门提供整改意见。对审计中发现的问题以及对应的整改建议必须及时向相关领导报告，并责令相关部门限期整改，已造成损失或情节严重的还要追究相关人员责任，严格按照规章制度处罚，绝不姑息，并对问题进行跟踪，确保真正解决。

（2）提高审计人员综合素质

重视审计人员的知识更新与提高，提高其对业务的熟悉程度，提高审计能力。培养审计人员强烈的责任心和事业心，树立严谨的工作作风，剔除审计队伍中态度、作风不端正的审计人员。开展相关文化活动和思想教育，培养审计成员之间的和谐关系。培养审计人员沟通交流能力，向领导汇报时要能将审计结果说清楚说明白。

参考文献

- [1] 费腾, 张乃心. 2016年贵阳农村商业银行股份有限公司二级资本债券信用评级报告[R]. CCXI-20160252D-02, 北京: 中诚信国际信用评级有限公司, 2016.
- [2] 李闯. “互联网+”背景下我国商业银行的风险管理现状及策略[J]. 企业改革与管理, 2017, (02): 68.
- [3] 卢明华. 风险管理在银行金融项目中的具体应用[J]. 经营管理者, 2017, (01): 126.
- [4] 向彦臻. 基于风险管理的我国商业银行内部控制研究[D]. 西安市: 长安大学, 2015.
- [5] 方 . 内部控制、非效率投资与企业价值[J]. 会计之友, 2017, (04): 79-83.
- [6] 黄小琳, 黄小宝. 内部控制对不同成长性公司的绩效影响分析——来自中国上市公司的数据[J]. 中国物价, 2017, (02): 88-91.
- [7] 李姝, 梁郁欣, 田马飞. 内部控制质量、产权性质与盈余持续性[J]. 审计与经济研究, 2017, (01): 23-37.
- [8] 杨重姚. 企业内部控制局限性及其基于 COSO 五要素的对策研究[J]. 中国乡镇企业会计, 2017, (01): 153-154.
- [9] 熊兰芬. 浅谈企业内部控制存在的问题及措施[J]. 中小企业管理与科技(下旬刊), 2017, (01): 4-5.
- [10] 孟令然. 浅析金融风险管理及其发展趋势[J]. 商场现代化, 2017, (01): 81-82.
- [11] 杨艳平. 浅析内部控制的作用与治理[J]. 财会学习, 2017, (01): 255.
- [12] 徐新富. 浅析商业银行风险管理问题[J]. 财会学习, 2017, (01): 191.
- [13] 党显书, 颜学民. 浅议农商行风险管理过程中存在的问题及对策[J]. 经营管理者, 2017, (03): 141.
- [14] 蔡宁伟. 商业银行风险管理的三维整合模式研究[J]. 金融监管研究, 2017, (01): 85-96.
- [15] 王盼. 上市银行内部控制缺陷认定分析[J]. 时代金融, 2017, (02): 129+139.
- [16] 瞿旭, 李明, 杨丹, 叶建明. 上市银行内部控制实质性漏洞披露现状研究——基于民生银行的案例分析[J]. 会计研究, 2009, (04): 38-46+96.
- [17] 林兢, 黄志霞. 我国商业银行内部控制执行力影响因素实证研究[J]. 金融监管研究, 2012, (08): 86-110.
- [18] 刘燕. 小型企业内部控制常见缺陷及对策[J]. 中国集体经济, 2017, (07): 30-31.
- [19] 潘昆, 欧舸. 中美商业银行风险管理机制对比探究[J]. 经营管理者, 2017, (02): 18-19.
- [20] 张平. 中国农村小额信贷风险管理研究[D]. 咸阳市: 西北农林科技大学, 2012.
- [21] 贵阳农村商业银行. 贵阳农商行组织架构图[EB/OL].
<http://www.gynsh.com/col/col6082/index.html>, 2015-11-27