

分类号 F239/75
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 X城市商业银行内部控制有效性评价研究

研究生姓名: 陈莹莹

指导教师姓名、职称: 王宁郎 副教授 李宗义 注册会计师

学科、专业名称: 审计硕士

研究方向: 内部审计

提交日期: 2021年5月30日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 陈莹莹 签字日期： 2021.6.3

导师签名： 王守训 签字日期： 2021.6.8

导师(校外)签名： 李宇飞 签字日期： 2021.6.10

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 陈莹莹 签字日期： 2021.6.3

导师签名： 王守训 签字日期： 2021.6.8

导师(校外)签名： 李宇飞 签字日期： 2021.6.10

Research on the Effectiveness of Internal Control of X City Commercial Bank

Candidate : Chen Yingying

Supervisor: Wang Ninglang Li Zongyi

摘要

随着金融市场体系的不断完善，城商行作为银行业的后起之秀，发展较为迅速，已逐渐成为城市金融体系的重要组成部分。但城商行作为新兴银行，其在内部人员配备、信息系统建设、内部监督等方面不够完善，使得其在快速发展的同时也面临着众多内部控制问题，存在较大风险隐患。因此，构建一套科学合理的内部控制有效性评价指标体系，并对其内控有效性进行评价，有助于城商行及时发现自身内控缺陷，进而提高其经营管理水平。

本文首先系统梳理了国内外关于内部控制有效性的相关文献，对内部控制有效性及其评价进行了概念界定，并阐述了委托代理理论、权变理论以及COSO内部控制整合框架等相关理论；其次，以X城市商业银行为本文研究案例，描述了该银行内部控制现状，并分析了其内部控制存在的主要问题；再次，立足于银监会原先发布的《商业银行内部控制评价试行办法》，同时参考《商业银行内部控制评价指南》、2016年新修订的《金融企业绩效评价办法》并结合银行内控实际情况，从定性和定量两方面切入，构建出了一套用于评价X城市商业银行内部控制有效性的综合评价指标体系；最后，使用层次分析法和模糊综合评价法，确定评价指标的权重和隶属度，得出最终评价结果。

研究表明，X城市商业银行内部控制总体实施效果良好，但还是存在少量缺陷。通过对评价结果的分析，本文针对X城市商业银行内部控制存在的缺陷，提出相应的改进建议，不断完善X城市商业银行内部控制制度，并为其他同类型商业银行内控有效性评价体系建设提供一定参考。

关键词：内部控制 有效性评价 层次分析法 模糊综合评价法

Abstract

With the continuous improvement of the financial market system, urban commercial banks, as a newcomer in the banking industry, have developed relatively rapidly and have gradually become an important part of the urban financial system. However, as a new bank, urban commercial banks are not perfect in terms of internal staffing, information system construction and internal supervision, which makes them face many internal control problems and greater risk potential while developing rapidly. Therefore, constructing a set of scientific and reasonable internal control effectiveness evaluation index system and evaluating its internal control effectiveness can help urban commercial banks identify their own internal control deficiencies in a timely manner, and then improve their operation and management level.

This paper firstly systematically reviews the relevant literature on the effectiveness of internal control at home and abroad, defines the concept of internal control effectiveness and its evaluation, and elaborates on relevant theories such as the principal-agent theory, the power-change theory and the COSO internal control integration framework; secondly, taking X City Commercial Bank as the case study of this paper, it describes the current situation of the bank's internal control and analyses the main problems of its internal control Based on the Trial Measures for the Evaluation of Internal Control of Commercial Banks issued by the CBRC, and with reference to the Guidelines for the Evaluation of Internal Control of Commercial Banks and the newly revised Measures for the Evaluation of the Performance of Financial Enterprises in 2016, and taking into account the actual situation of internal control of the bank, a set of comprehensive evaluation index system for evaluating the effectiveness of internal control of X City Commercial Bank was constructed from both qualitative and quantitative aspects. Finally, using the hierarchical analysis method and the fuzzy comprehensive evaluation method, the weights and affiliation degrees of the evaluation indicators were determined, and the final evaluation results were derived.

The results of the study show that the overall implementation of internal control in X City Commercial Bank is good, but there are still a few deficiencies. Through the analysis of the evaluation results, this paper proposes corresponding improvement suggestions to address the deficiencies of the internal control of X City Commercial Bank, so as to continuously improve the internal control system of X City Commercial Bank and provide some reference for the construction of the internal control effectiveness evaluation system of other commercial banks of the same type.

Keywords:Internal control; Effectiveness evaluation; Analytic hierarchy process; Fuzzy comprehensive evaluation method

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	2
1.2.1 理论意义.....	2
1.2.2 现实意义.....	2
1.3 国内外文献综述.....	3
1.3.1 国外文献综述.....	3
1.3.2 国内文献综述.....	5
1.3.3 文献评述.....	9
1.4 研究内容与方法.....	10
1.4.1 研究内容.....	10
1.4.2 研究方法.....	11
2 概念界定与理论基础	12
2.1 相关概念界定.....	12
2.1.1 内部控制有效性.....	12
2.1.2 内部控制有效性评价.....	13
2.2 理论基础.....	14
2.2.1 委托代理理论.....	14
2.2.2 权变理论.....	15
2.2.3 COSO 内部控制整合框架.....	15
3 X城市商业银行简介及内部控制现状	17
3.1 X城市商业银行简介.....	17
3.2 X城市商业银行内部控制现状分析.....	18
3.2.1 内部环境.....	18
3.2.2 风险评估.....	20
3.2.3 控制活动.....	20

3.2.4 信息与沟通.....	21
3.2.5 内部监督.....	21
4 X城市商业银行内部控制有效性评价指标体系构建.....	23
4.1 X城市商业银行评价指标构建原则.....	23
4.1.1 全面性原则.....	23
4.1.2 重要性原则.....	23
4.1.3 客观性原则.....	23
4.1.4 定性与定量相结合原则.....	23
4.2 X城市商业银行内部控制有效性评价指标体系.....	24
4.2.1 定性指标体系.....	24
4.2.2 定量指标体系.....	28
4.2.3 综合评价指标体系.....	29
4.3 X城市商业银行综合评分标准.....	29
5 X城市商业银行内部控制有效性评价.....	31
5.1 采用层次分析法确定评价指标权重.....	31
5.2 评价指标估值.....	33
5.2.1 定性指标估分.....	33
5.2.2 定量指标估值.....	40
5.3 评价结果分析.....	42
5.4 X城市商业银行内部控制优化对策.....	44
6 研究结论与不足.....	47
6.1 研究结论.....	47
6.2 研究不足.....	47
参考文献.....	49
附 录.....	53
后 记.....	58

1 绪 论

1.1 研究背景

上个世纪末，我国通过了以城市信用社为基础来成立城市商业银行的提议，接着我国第一个城市商业银行便在深圳正式成立。自此以后，越来越多的城市商业银行在各个省市相继成立，而且这些银行还在其他省市开设了很多分支机构及各类网点，其发展形势较为良好。城市商业银行之所以能够得到高速发展，究其原因，这既得益于国家政府的科学调控，也与其大大缓解了原城市信用社的经营风险有关，其存在让城市的经济发展模式更加健康合理，起到了稳定并推动城市经济发展的作用。但客观来说，城市商业银行的发展有利有弊，其弊端在于由于城商行受到原信用社发展模式的影响，发展历程较为短暂，盈利水平也有所偏低，特别是城市商业银行的内部控制目前还暴露出了很多缺陷。举例来说，2010 年齐鲁银行就出现了伪造金融票证的财务舞弊问题；2011 年温州银行出现了信贷员伪造房产证骗取贷款的问题；杭州联合银行在 2014 年出现了银行存款不翼而飞的案例；洛阳银行也在 2018 年出现了大额骗贷事件。

以上种种案例反映出我国城市商业银行的内控体系还不够成熟，急需不断完善。所以，怎样制定出一套健全的、科学的内部控制制度，确保企业资金合理使用，高效地防范各种财务风险是城市商业银行必须尽快解决的难题。对城市商业银行内部控制有效性评价的研究也已成为了金融机构、银监局以及国内外学者的研究热点。

另外从我国颁布的关于商业银行内部控制及其评价的相关政策法规来看，银监会于 2004 年颁布了《商业银行内部控制评价试行办法》，该办法强调了内控五要素在银行内部控制评价工作中的重要性，并以内控五要素为基础，构建出相应的内控评价指标体系，使我国商业银行内控评价工作更具科学合理性。紧接着，银监会在此基础上于 2006 年和 2007 年先后发布了《银行业金融机构内部审计指引》、《商业银行业内部控制指引》，这两部指引详细论述了银行内部控制体系构建的方针、方法以及目标等内容。随后，为进一步推动商业银行内部控制体系的不断完善，银监会于 2014 年进一步修订了《商业银行内部控制指引》，此次

指引归纳整合了近些年来商业银行的内控实践发展经验，主要阐述了内部控制的评价要求、评价标准、评价次数、评价体系等相关内容，并要求商业银行需要立足于自身的经营特点和经营现状来确定内部控制评价的次数，但每年不得少于一次，这也为商业银行内部控制评价工作得以有序进行提供了制度保障。此外，中国人民银行于 2015 年 10 月 21 日颁布了《商业银行内部控制评价指南》，该指南明确了关于商业银行内控评价的评价主体、评价内容、评价方式、评价结果反馈及结果利用形式等内容，对商业银行内控评价具有良好指导作用。

鉴于此背景下，本文选择 X 城市商业银行为研究案例，认真领悟上述文件的指导思想与原则精神，建立相应的评价指标体系，用于评价 X 城商行的内控有效性，并根据评价结果，发现其内控缺陷，进而提出相应改进建议，也为其他同类型商业银行内控有效性评价提供一定的参考。

1.2 研究意义

1.2.1 理论意义

目前，关于商业银行内控有效性评价的理论研究，国内还是处在一个不断完善的阶段。在研究对象选取上，大多立足于国有商业银行，对城市商业银行等中小银行的研究相对较少。因此，本文以 X 城市商业银行为研究案例，拓展了案例的研究范围，同时也为城市商业银行内部控制有效性评价指标体系建设提供了一定思路。

1.2.2 现实意义

(1) 有利于改进和完善银行内部控制

本文立足于银监会原先发布的《商业银行内部控制试行办法》的基础上，参考借鉴《商业银行内部控制评价指南》跟新版的《金融企业绩效评价办法》，再结合 X 城市商业银行及其分支行内控发展现状，从定性和定量两个方面重点切入，试图构建出一套用于评价 X 城市商业银行内部控制有效性的综合评价指标体系。同时使用 AHP-模糊综合评价法来进行评价，找出 X 城市商业银行内控存在的问题，并提出相应的改进建议，有助于完善 X 城商行内控制度，进而增强企业绩效。

(2) 有利于提高银行管理水平和应变能力

对商业银行展开内部控制有效性评价能够让银行的内控体系发挥其应有的功能和价值,从而降低银行的财务风险跟运营风险,提高银行的市场信用等级与管理水平。在经济全球化的今天,商业银行面临的风险是复杂多变的,若银行想实现可持续发展,就必须建立科学的内控体系,且要确保该体系能够发挥实效。假如,银行不对自身的内部控制体系进行评价,银行就无法得知内控体系起到了什么作用,存在哪些问题,能够预警或应对哪些风险,银行的抗风险能力也随之大大减弱。只有及时对商业银行的内部控制有效性进行评价,才能针对性地完善和优化其内部控制,进而提高银行的管理水平跟应变能力。

1.3 国内外文献综述

1.3.1 国外文献综述

(1) 关于内部控制有效性影响因素的研究

国外围绕内部控制有效性影响因素展开的研究,起步较早,也取得了较为不错的研究成果。梳理相关文献,本文从公司治理与自身特征这两大因素对内控有效性的影响展开论述。

立足于公司治理层面分析,大部分学者都认同公司治理结构越合理,越能提升公司内控水平的观点。Fama、Jensen(1993)指出兼任公司数越多的独立董事越能约束管理层跟大股东的行为举止,防止高层以权谋私及大股东私吞资金的违法行为出现,其有助于内部控制有效性的提高。Hoitash(2011)认为审计委员会的职业素养越高,其审计独立性就越强,职业能力也越强,越能辅助董事会行使自身的监管职能,进而督促公司向外界披露出客观、真实、全面的会计信息,公司出现财务舞弊的行为也就越少。但Goh(2017)的研究结论与Hoitash的研究结论有所差异,其发现很多存在内控缺陷的公司,其审计委员会中拥有的财会专业人员人数较多,董事会独立性也较强。

立足于公司自身特征层面分析,Defond(2002)认为公司下属的子公司越多,其业务就会越广,组织结构也越复杂,公司管理的难度会增大,内部控制缺陷出现的概率也会由此变大。McVay(2005)的研究表明内部控制有效性与公司资产

规模及盈利水平有着显著的内在联系,具体来说,即随着公司资产规模的进一步扩大以及盈利水平的提高,其内部控制有效性程度也随之增强,内部控制重大缺陷发生的概率也大大降低。此外,Leone(2019)通过研究发现,从公司自身特征层面上,影响内控有效性的主要因素包括公司对内控的重视程度、组织结构完善程度、公司有无出现重大变革等。

(2) 关于内部控制有效性评价方法的研究。

西方学者通常从定性跟定量两个层面来对内控有效性展开评价。用于定性评价的方法主要有专家判断法、文字描述法、流程图法等方法,这些方法带有一定的主观性,因此其评价结果可能不够客观。例如,William(2008)就将流程图、文字叙述法等相关定性评价方法应用到内部控制有效性评价当中。定量评价方面,国外学者大多借助于电子计算机等相关工具,进行数学建模,展开内控评价,具体分为以下两个步骤:第一步是借计算机程序来充当量化辅助工具,找出影响内部控制的关键点;第二步是进行数学建模,构建出较为准确客观的内部控制评价体系,主要通过这两个步骤对内控有效性展开相应的评价。David Heise(2014)便利用计算机建模语言(DSML),构建出内部控制概念模型,并将这一模型应用到内控评价当中,也取得了较为良好的效果。同样,Yu Chen(2016)指出利用计算机构建出的内控评价模型,其既能够帮助公司了解内部控制的缺陷,还能够帮助企业发现相关经营风险,从而提高企业的风险抵抗能力。

(3) 关于内部控制有效性评价指标体系的研究

有关内部控制有效性评价指标体系的研究,西方学者们一般围绕内部控制要素或内控目标来构建评价指标体系。以内控要素为主的有:如Elpaso(2008)就以ICEM框架为基础,制定出了内部控制评价指标体系,该体系由大到小分为三层,第一层是内控评价的总目标,侧重于评价影响企业内部控制的重大影响因素;第二层由五个次级指标构成,即内控五要素;第三层主要是上一层指标的具体细分。James Roth(2012)从公司运作流程层面切入,制定出了评价指标体系,其指出一般状况下公司的运行流程与内部控制的要素是紧密相关的。因此,其研究进一步细分了这些关联性较强的要素,再选取跟这些要素相关的基础指标来进行评价。

部分学者围绕内控目标来展开了研究,这部分学者一致认为内部控制目标的实现程度可以客观反映内部控制的有效程度。Mary(1999)着眼于公司采购和付

款方面的内控相关控制点,将采购和付款信息的准确完整性、控制执行的有效性、职责授权的合法合规性等内容作为评价指标,采用问卷调查的方式来验证内部控制目标的达成程度跟内部控制有效性之间的相关关系。Tseng (2007) 以内控五目标为具体导向,同时参考风险管理框架,构建出了能够用于评价企业内控有效性的评价指标体系。

(4) 关于商业银行内部控制有效性评价的研究

Amudo (2010) 的研究结果表明,商业银行要想实现可持续发展,就一定要持续优化自身的内控评价模型。该学者还认真梳理出了一些关键评价指标,并将其应用于商业银行自身内控有效性评价当中,取得了良好的效果,也从侧面验证了这些评价指标的科学合理性。此外,Björkman M (2018) 使用了问卷调查法来对银行的财务经理、财会人员、内审人员进行了调研,了解银行内控现状。调查结果显示银行内控系统的信息化程度与内部控制评价系统的有效性呈正相关关系。Shang Y、Jia-Lu L (2019) 选择中国银行某支行为研究对象,对其挪用公款的问题进行了剖析,并分析了其不良贷款率居高不下的主要原因。该学者对中国银行的内控体系发展历程进行了梳理,直观地展示了中国银行业的内控缺陷,认为中国银行业需要高度重视银行内部控制的评价工作,且以此为基础,来不断完善银行的内部控制体系。

1.3.2 国内文献综述

(1) 关于内部控制有效性影响因素的研究

公司内、外部因素都会对其内控有效性产生影响。从内部因素来看:张颖、郑洪涛(2010)的研究结论显示企业的资产规模、财务管理水平、资金状况、管理层结构与内控有效性存在较大的关联性。孔玉生、刘成刚(2014)选择三家酿酒产业上市公司为研究案例,结果表明完善股权制衡机制有助于公司内控水平的提高,更有助于公司内部控制有效性的提高。吴秋生(2015)为了探讨企业文化跟内控有效性之间的影响关系,采用问卷的方式,从企业文化的七个维度分别进行调查分析,结果显示健康积极的企业文化有助于增强内部控制的有效性程度。此外,王爽(2020)选择科技公司为研究对象,同样发现积极健康的企业文化对内控有效性的正向作用。近年来,国内众多学者将目光转移到董事会及高管团队

特征对内控有效性影响的研究上。从董事会特征因素来看：陈汉文（2017）的研究结果认为，董事长的学历层次越高，并且其在企业的任职时间越长，企业的内部控制水平就越高。谢竹云等（2017）对比了几家董事会特征有所差异的上市公司，来研究其对内部控制有效性的影响。具体结果显示，如果董事会中拥有数量较多且持股比例较大的独立董事，那么此时企业的内部控制有效性也越强。反之，如果企业的董事长跟 CEO 为同一人，企业出现内部控制缺陷的概率也就越大。另外，其研究还表明董事会人员数量的多少以及其开展会议的具体次数与内部控制有效性并不存在相关关系。另一方面，从高管团队特征这一因素来看：陈鹏（2016）选择众多 A 股上市公司的高管团队为研究对象，探讨了高管权力特征与团队特征与内部控制有效性之间的相关关系。研究结论显示，公司内部控制有效性程度与高管团队人数及人员年龄呈负相关关系。李瑞生、周宏（2018）的研究结论表明高管的受教育程度跟内部控制有效性呈正相关关系，而其年龄、任职时长跟内部控制有效性呈负相关关系。在外因方面，学者们的研究多集中于探讨外部审计跟内部控制有效性之间的关系。张先美（2013）的研究表明为了保证审计风险处于可控的合理状态，审计师需要反复对企业进行审计，此时审计师的报酬也要相应提高。因此，企业花在审计方面的费用与其内部控制有效性呈负相关关系。曹新建（2015）的研究发现内部控制有效性越高的企业为了节省审计费用，大多将审计工作交付给小型或者中等规模的会计师事务所。还有一些学者认为外部审计跟企业内部控制有效性的关联性并不强。如学者段晓琛（2017）的研究结果则表明企业聘请何种规模的会计事务所来审计财务报表与企业的内部控制有效性没有太大的关联性。

（2）关于内部控制有效性评价方法的研究

目前，国内学者也主要将内控有效性评价方法分为定性与定量两类。定性评价方面：张宜霞、陈汉文（2008）提出了两种定性评价方法，即详细评价法和风险基础评价法。具体来说，详细评价法采用了较为简单的一一对应的方法，其对应的主体为企业内部控制框架。因此，这种方法存在着一定缺陷，如存在评价的成本较高、评价结果不客观、评价效率低下等问题。风险基础评价法是根据内控目标的实现程度来对企业的内部控制进行评价，此方法考虑了企业的现实状况，其具有更强的实用性和适应性。

但是近些年来,很多学者都指出传统的定性评价方法在评价内部控制有效性方面存在不少限制,所以学者们更建议综合使用定性跟定量评价的方法来进行评价。王煜宇、温涛(2005)构建出的内部控制评价模型具有多个层级,该模型第一步评价各子指标,得出评价结果,然后再对评价结果进行综合评价,获得最后的总评价结果。根据这样的评价逻辑,该学者分层次构建了模糊综合评价模型。这样的方法得到了很多学者的认可,且对层次分析法进行了优化和修订,使其能够更好地用来解决评价类问题。李静(2017)综合使用网络层次分析法与模糊综合评价法,以此为依据,构建出了相应的评价模型,该模型能够用来评价一些定性指标,为了达到理论与实践相结合的目的,该学者还将其评价模型应用到上市公司的内控评价当中,以此来验证其评价模型的合理性。徐程兴(2018)认为以灰色评价法为基础构建出的评价模型,具有数据处理便捷、可操作性较强的优点,同时指出企业的内部控制也存在着一定的灰色边界因素。因此,不能忽略灰色因素对内部控制产生的影响。程平、廖婧宇(2018)以内部控制理论为基础,以内控目标为导向,将内部控制五要素和各项业务分别作为要素层和原则层,构建出了一套适合用于评价重庆某事业单位内控有效性的评价指标体系。

(3) 关于内部控制有效性评价指标体系的研究

池国华(2010)认为内部控制体系是一个复杂的综合体系,所以,企业在构建相应的评价指标体系时要考虑其系统性跟复杂性,指标的选择要兼顾这两种特征。根据内部控制有效性概念界定的差异,内部控制评价体系指标的选取方式能够归纳成两类:其一是直接将内部控制五要素或八要素当成评价指标;其二是选取内控目标为评价指标。杨洁(2011)为了能够综合地评价企业的内部控制有效性,该学者将 PDCA 循环理论应用到了具体的评价过程中,且选择内控五要素为评价指标构建出了实用性较强的内部控制评价指标体系。王素莲(2012)强调了内控五要素作为企业内控评价指标的广泛性与适用性。俞雪花(2014)则参考借鉴 ERM 框架,将这一框架所提出的八大要素作为相关评价指标,并对这些指标赋予相应的权重,构建出了针对性较强的内部控制评价指标体系,最后通过加权平均法来计算出最终评分。

部分学者将内控目标作为评价指标设立依据。张先治(2011)认为要从目标制定层面与目标实现程度等层面来评价内控水平,该学者构建出了三层级别评价

指标模型,将内部控制五大目标设为一级评价指标,依次构建二、三级评价指标。张先美(2017)选择466家上市公司为研究案例,构建出了以目标为导向的内部控制评价模型,并将其进行了具体的应用,结果显示该评价模型实用性较强,以此表明了以内控目标为导向构建的评价模型也能反映出企业的内控有效性。常启军、苏亚(2018)将内部控制最终产生的效果作为研究对象,其研究结论与张先美所得出的研究结论相一致。

(4) 关于商业银行内部控制有效性评价的研究

近些年来,我国愈发认识到了对金融企业的内部控制有效性进行评价的重大意义,国内很多学者对商业银行内控有效性评价展开研究,其研究对象大多是国有商业银行,代表性的有:黄静如、林超鹏(2014)使用了定性评价跟定量评价相结合的方法,来分析影响国有商业银行内部控制有效性的各因素之间存在的内在关系,该学者认为目前很多针对国有商业银行内部控制有效性评价的相关研究都只停留于定性层面,而且目前用于评价国有商业银行内部控制有效性的评价指标体系的指标权数跟评价结果有着较大的内在关联性。韦巍(2015)梳理出了国有商业银行在内控评价方面暴露的缺陷,且认为银行需要从完善内控制度跟健全评价体系两个方面来提升银行的内控水平。部莉珺(2016)指出国有商业银行面临的风险包括信贷风险、资产运作风险、存款业务风险等,银行应该致力于研究自身应该采取怎样的措施来完善内部控制评价体系,进而提高银行抵抗风险能力方面的问题。该学者以模糊分析法为基础构建出了相应的评价指标体系,且对国有商业银行的内控水平进行了客观评价。董万明、刘靖(2019)以模糊数学理论跟层次分析法为基础,构建出了用于评价国有商业银行内部控制有效性的多层次模糊综合评价模型。实证结果显示,该模型具有较强的实用性,其操作也相对简易。周宇昕(2019)使用AHP—模糊综合评价法,参考了企业风险管理框架,制定出了能够用来评价国有商业银行信贷业务内控水平的指标体系,该体系可以将定性指标量化,其评价结果较为客观,可以真实反映银行在该业务方面的内控水平状况。此外,一部分学者选择城市商业银行跟中小银行为研究对象,强调城商行等中小银行要积极开展内部控制有效性评价工作。代表性的有:刘静予(2015)指出城市商业银行的资产规模小于国有商业银行,其盈利能力跟内控水平也都低于国有商业银行。对此,城市商业银行更需要制定出科学的内部控制评价体系,

对内部控制制度的贯彻和执行进行实时地动态监测,确保商业银行的内控制度能够发挥出其应有的作用。赵忠伟(2017)选择郑州 G 城商行为研究对象,围绕其地域业务开展情况跟内部控制水平的相关关系展开了研究,研究结果显示 G 城商行的内控存在人员素质不高、公司制度无法落实等问题,这导致银行的业务发展状况也不够理想,银行对此应积极开展相应的内控评价。王慧萍(2019)指出中小银行应该立足于自身的发展情况跟发展特点来开展常态化的内控评价工作,采取多元化的评价方式来发现内控制度存在的缺陷,并对其进行改进和优化,进而提升银行的内控水平跟风险管控水平。

1.3.3 文献评述

通过上述文献梳理分析可知,国内外学者在内控有效性影响因素、评价方法与评价指标体系以及商业银行内控有效性评价方面进行了比较细致的研究,也取得了较为不错的研究成果。

但相比国外,我国对于内部控制的研究起步相对较晚,内控有效性评价的重视程度仍需加强。立足于目前的研究成果分析,影响企业内部控制有效性的因素是复杂多样的,其影响因素主要包括企业文化、企业发展现状、股权制衡、外部审计、董事会特征跟企业高管特征等;从评价方法来看,国内外学者主要采取定性和定量这两大基本评价方法。在研究初期,定性评价法使用的频率更高,常用方法包括流程图法、文字叙述法、风险基础评价法、详细评价法等;随着时间的推移,学者们一致认为定性评价法带有一定的主观性,其研究结论可能不够客观。所以学者们开始使用定性与定量结合的方法来评价企业的内部控制有效性,国外常用的定量评价方法主要是借助于计算机技术构建数学模型,国内则选择具体案例为研究对象,然后以内部控制目标或者内部控制要素为评价指标来构建评价指标体系,接着再使用层次分析法、AHP—模糊综合评价法来对企业的内部控制有效性进行具体评价。需要提到的是,大部分学者在进行评价时都忽略了对公司财务指标的评价,其评价也存在一定的片面性。此外,国内涉及商业银行内部控制有效性评价的研究对象大都以国有商业银行为主,相比较而言,选择小规模的城市商业银行作为研究对象的参考文献相对较少。另研究也表明,跟国有商业银行相比,城市商业银行在风险管控水平方面不如国有商业银行。城市商业银行应该

立足于自身的发展情况跟发展特点来开展常态化的内控评价工作,构建出符合自身发展的内部控制评价指标体系,提升城市商业银行的内控水平。

因此,本文基于上述文献的整合梳理,参考借鉴国内外内控有效性评价方法及指标体系的相关研究,搜集和研读我国颁布的关于商业银行内控评价的相关政策法规,再结合 X 城市商业银行及其分支行实际内控情况跟相关财务指标,从定性跟定量两方面切入,建立相应的评价指标体系,根据评价结果,发现 X 城商行内控缺陷,以此为依据,提出相应的改进建议,进一步完善城商行内控制度。

1.4 研究内容与方法

1.4.1 研究内容

研究内容分为以下六部分:

第一部分:绪论。本部分主要论述了本文的研究背景及意义、研究内容与方法,并梳理整合了与论文主题相关的国内外文献。

第二部分:概念界定及理论基础。本部分主要对论文主题相关的基础概念作了概念界定,如明确了内控有效性及其评价的概念,然后论述了支撑本文写作的相关基础理论,具体包括委托代理理论、权变理论跟 COSO 内部控制整合框架等。

第三部分:X 城市商业银行简介及内部控制现状。本部分主要对所选的案例银行做了简单介绍,重点围绕内控五要素对银行内部控制现状进行分析,也从中了解到案例银行现有内控体系的不足之处,同时也保证了后文评价指标的选择更具针对性。

第四部分:X 城市商业银行内部控制有效性评价指标体系构建。本部分是本文的核心章节。首先介绍了本文指标体系构建的四项原则,然后从定性评价跟定量评价两方面切入,构建出了用于评价该银行的内部控制有效性的综合评价指标体系,并给出了相应的评分标准。

第五部分:X 城市商业银行内部控制有效性评价。本部分主要阐述上文所构建的评价指标体系的具体应用过程。首先使用 AHP-模糊综合评价法,并邀请案例银行内部工作人员以及部分高校硕博导师对各项定性指标进行打分,确定其权重和隶属度。然后根据综合评价结果来发现 X 城商行自身的内控缺陷,并提出有

针对性的改进意见。

第六部分：研究结论与不足。本章根据前文分析，得出相应的研究结论，并也说明了本文的不足之处。

1.4.2 研究方法

本文主要采用下列三种方法：

1、文献研究法

本文在百度学术、知网等学术网站以及 X 城市商业银行官网等平台大量查阅了涉及本研究的相关资料，并掌握了内部控制有效性及其评价的概念、研究现状和相关理论基础，搜集了 X 城市商业银行相关财务指标，为后续研究提供了理论支撑跟数据支持。

2、案例分析法

选择 X 城市商业银行为研究案例，在参考相关政策法规的基础上，结合银行自身实际特点，构建出相应的评价指标体系来评价其内部控制有效性，并通过评价指标体系的具体应用，发现了研究案例内部控制所存在的问题，以此为依据，提出相应的改进建议。

3、问卷调查法

使用问卷调查的方式来对 X 城市商业银行及其分支行的客户经理、信贷人员、内审人员以及高校硕博导师进行调研，采集相应的数据，为本文研究提供数据支撑，确保研究结论客观全面性。

2 概念界定与理论基础

2.1 相关概念界定

2.1.1 内部控制有效性

目前，学术界有关内部控制有效性的概念界定暂时没有统一的观点，梳理分析目前的相关研究文献，本文对内部控制有效性的概念从内容和目标两个层面进行诠释。具体思路如图 2.1 所示：

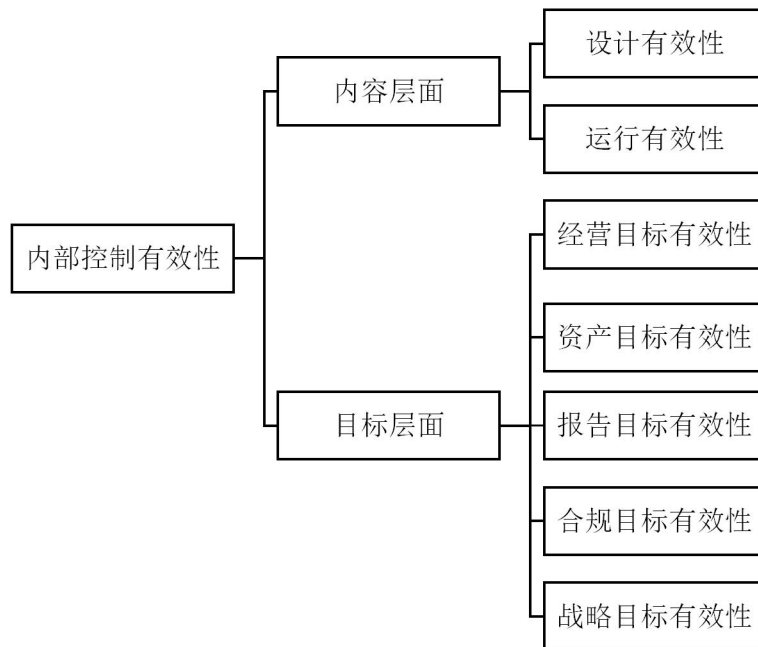


图 2.1 内部控制有效性结构图

一方面，从内容层面来分析，国外来看，KPMG（1999）的研究认为，内控设计有效性及其执行有效性是内部控制有效性含义的两个层面。为了确保内控制度能够贯彻落实，企业需要制定出切实有效的评价监督机制来监控内控制度的具体执行情况。所以，只有当内控制度的设计是有效的，且这种有效制度处于有效执行状态时，内控制度才具有有效性。反之，内控制度的有效性会大大减弱。这与 COSO（1992）所认为的内部控制有效性包含的内容相一致。国内来看，五部委于 2010 年发布了《企业内部控制评价指引》，该指引同样认为内部控制有效性包

括设计的有效性和运行的有效性。具体来说，设计的有效性主要是指内控制度在设计时跟内控目标的契合程度，内控制度的制定应该有助于内控目标的实现，遵循相应的规范和原则；运行有效性是通过构建对应的保障制度，来确保内控制度能够有序运作、落地运行，从而助推企业内控目标的实现。这种保障制度包括风险管控政策、监督制度、激励制度、人力资源政策等。

另一方面，从目标层面来分析，国外来看，COSO 委员会于 1992 年发布了《内部控制整合框架》，这一文件将内控目标划分成以下三类目标：经营目标是跟企业经营的效率效果性密切相关，财务报告目标与对外公开的财务报表是否真实客观相联系，合规目标则与企业主体的行为是否合规合法紧密相关。2004 年，COSO 又对内控目标进行了补充，新增了战略目标，该目标跟公司的使命高度相关。国内来看，我国颁布的《企业内部控制基本规范》（2008）总则第三条郑重强调，企业内控制度的最终目的就是为了确保企业的经营理念跟经济活动合法合规性，企业资金的安全完整性以及财务报表信息的真实有效性，从而提高企业的经济效益，助推企业战略目标的实现。这一条例跟修订后的 COSO 报告观点相差无几。同样，学者张颖（2010）以 ERM 框架为基础，深入调研了中国上市公司的内部控制情况，其研究表明内控有效性与内控目标的实现程度，两者存在一定的内在联系。具体来说，内部控制有效性就是指内部控制在推动内控五目标实现的过程中所起到的保障程度。若保障程度越高，内控也就越有效。

综上所述，本文认为可以从以下三点来诠释内部控制有效性的概念：第一，企业的内控制度在设计层面是合理的、有效的；第二，内控制度能够贯彻落实，有序落地且安稳运行；第三，内部控制能够为企业安全目标、合规目标、战略目标、经营目标、报告目标的实现提供一定的保障。

2.1.2 内部控制有效性评价

实施内部控制有效性评价是检验企业内部控制设计和运行是否切实有效的重要手段，其通常是由企业董事会或者具有董事会类似权力的其他机构，客观全面地评价企业开展的各种业务以及跟组织相关的各类经济活动，且将评价结果以报告的形式对外界公布。因内部控制有效性的含义在上文有所描述，因此针对此项定义，可从以下两个方面对其进一步的理解：一方面，2015 年颁布的《商业银行内部控制评价指南》将评价主体进一步分为了责任主体跟实施主体。责任主

体由董事会或者具有董事会权力的相应机构担任,其主要责任是内控制度的设计,推动制度的落地和运行;实施主体则是指在得到责任主体授权以后来开展评价工作的相关主体或者第三方内控评价机构。在内部控制有效性评价工作进行的全程中,董事会一直承担着对评价报告客观性、真实性负责的责任。另一方面,内部控制有效性评价应具有连续性。内部控制有效性评价工作应该连贯、流利、不间断地进行,该工作应该严格遵照董事会制定或者批准的标准流程来展开。

2.2 理论基础

2.2.1 委托代理理论

委托代理理论的创立人是美国经济专家伯利等人,该理论的核心思想和原则即被委托人要努力完成委托者委托给自己的任务和目标,帮助委托者实现长期的战略目标跟短期目标。为了确保目标实现,必须要构建出一套科学系统的控制机制。委托代理理论认为内部控制的本质就如委托人跟代理人之间的关系。通常,银行内部的委托代理关系可分为如下两类:第一类是企业股东跟职业经理人之间的代理关系;第二类是企业高管跟职工之间的代理关系。企业高管或中层领导聘请员工来维持企业的运营和建设,而股东则聘请职业经理人来管理公司。在第一类关系中,领导提高报酬,员工提高业绩;在第二关系中,股东提供报酬,职业经理人提供业绩。但客观来说,股东跟企业高管追求的利益目标并不一致,股东是想让企业更好地发展,从而在其中获取更多的利益,而职业经理人则更多想为自身谋取私利。因此,双方也存在一定的矛盾冲突。作为受托人的企业高管因为直接参与了企业的发展建设跟运营流程,其掌握的信息要比企业股东更加详实、全面,双方存在信息不对称的情况。企业高管就可以利用这种信息差异来谋求私利,假如企业股东不能依靠有效的内控制度来监控、约束企业高管的行为,企业和股东自身的利益就可能遭到企业高管的侵害。

因此,委托带理理论表明了施行有效的内部控制的重要性,相应的,银行为此要及时对其内部控制展开相应的评价,起到监督和改善作用。另外,本文在对评价指标打分的时候,邀请了银行外部的高校硕博导师进行评判,从而保证其结果的独立性和客观性。

2.2.2 权变理论

权变理论始于上世纪 60 年代末，该理论的核心在于要灵活地调整相应对策来应对不同情况。通俗来说就是在实践管理中，要做到随机应变，根据外部环境的变化来相应地调整自身的管理模式。

将“权变”二字拆开来进行理解，权表示“权衡”，变表示“调整”。具体来说，综合考虑组织内外环境，科学调整并组合各个要素，使这些要素组合成系统的整体，发挥其应有的动态管理作用，以各因素之间的调整变化来应对外部环境的变化，实现两者的和谐共处。权变理论认为组织跟外界环境存在高度关联性，外部环境在很大程度上影响着组织的发展和建设，只有确保组织能够与外界环境“和谐”共处，才能将外界的挑战变成组织发展的机遇。权变理论还认为，外界各因素是影响组织发展的多重变量，组织本身也是构成外界环境的一个要素。此外，权变理论还表示组织是由内部各要素组合而成的环境，组织的管理运营主体既要重视组织跟外界环境的协调匹配，也要重视组织内部各要素的协调和匹配，确保组织本身、外界环境、内部要素三者之间做到和谐共处。

因此，本文在构建用于评价 X 城市商业银行内部控制有效性的评价指标体系时，既考虑了相应的外界环境因素，也考虑了银行自身的内部发展现状，确保选取的指标既符合银行自身的发展特点，也满足外界普遍的参考标准。

2.2.3 COSO 内部控制整合框架

《内部控制——整合框架》也被叫做 COSO 报告，于 1992 年颁布。目前，该框架有了全新的 2013 年版本，新版本更详实地解释了内部控制的概念、内容及作用。COSO 内部控制整合框架的实用性很强，其既能够用于上市公司，也能够用于规模较小的中小型企业。

COSO 内部控制整合框架具体描述如下：

（1）内部环境

内部环境是内部控制制度设计的基础，主要包括组织结构、人力资源、企业文化等相关内容。内控制度的建立、执行都依赖内部环境去完成。如果内部环境不够良好，内部控制的基础就会相对薄弱，内控制度便很难有效落地、有序运行。另外，企业高管对内部控制的重视程度影响着内部环境，进而影响着员工对内部

控制的理解与认知。

（2）风险评估

风险评估是指对企业内部控制执行过程中以及企业发展运营过程中潜藏的各种风险进行正确的监控跟评估，判断出风险的大小、类型、危害，再针对风险，提出对应的防范策略。风险评估具备一定的导向功能，根据组织所处的环境不同，分为内外部风险。外部风险主要是行业市场竞争等相关风险；内部风险主要指企业内部经营、财务等相关风险。

（3）控制活动

控制活动是内部控制中的核心环节，其是指企业组织以风险评估结果为指导依据，在充分考虑企业自身特点的前提下，管理层为了确保企业战略目标不受影响，便采取有效措施来管控风险，使风险负面影响降到既定范围内的活动过程。控制活动是构成内控体系的关键一环，用于该环节设置的常用方法包括人力资源控制、会计系统控制、授权审批控制等控制措施。综合运用这些控制措施，能够确保关键岗位与关键控制环节不会出现差错。

（4）信息与沟通

在内控五要素当中，信息与沟通起着桥梁和纽带的作用，将内部控制的各个环节有机衔接起来，确保企业组织可以高效、及时地采集跟内部控制相关的数据信息，从而快速地将这些信息传输给企业的中层干部，确保内部控制的有效运行。此外，信息系统不仅能够处理内部产生的相关信息，还包括对外披露的相关财务报告。

（5）内部监督

内部监督是确保企业内控制度能够顺利落地、贯彻实施的关键保障。内部监督能够实时跟踪、监控、记录内控制度的执行过程和实施效果，帮助企业找到内控制度存在的缺陷与内控执行不力的地方，采取相应的改进措施，进而不断健全企业的内控体系。

因此，本文以 COSO 内部控制五要素为基础，从这五个维度构建出用于评价 X 城市商业银行内部控制有效性的定性评价指标体系，并将这一体系具体应用到案例银行当中，得出相应的评价结果，进而提出更具针对性的改进建议，以此来不断完善 X 城商行的内部控制制度。

3 X城市商业银行简介及内部控制现状

3.1 X城市商业银行简介

X城市商业银行于1997年成立在中部省份W市。经过20的多年发展，X城市商业银行仅在H省设立的分支机构数量就多达181家，并在H省外设有1家分行。

X城市商业银行自成立以来，就始终秉持着“思想为您服务”的基本服务理念，以成为“可持续发展的现代金融企业”为发展目标。特别近年来，在科技金融以及互联网金融等经营领域，X城市商业银行立足于自身的经营特点和现实发展情况，走出一条特色化经营之路，进而提升其市场影响力。

在2019年，X城市商业银行净利润达到23.63亿元，较之2018年年末增加4.60亿元，同比增长24.20%，在2018年高起点的基础上实现了新的突破。X城市商业银行2019年年度综合指标如表3.1所示：

表 3.1 X城市商业银行 2019 年年度综合指标

	项目	2019 年
盈利能力状况	资本利润率 (%)	11.05
	资产利润率 (%)	0.67
	成本收入比 (%)	34.34
经营增长状况	利润增长率 (%)	16.26
资产质量状况	不良贷款率 (%)	1.75
	拨备覆盖率 (%)	194.23
	杠杆率 (%)	5.03
偿付能力状况	资本充足率 (%)	13.31
	一级资本充足率 (%)	11.58
	核心一级资本充足率 (%)	9.88

3.2 X城市商业银行内部控制现状分析

3.2.1 内部环境

(1) 人力资源政策

人力资源是商业银行运转的核心内容，为此，X城商行制定了较为完善的人力资源管理制度，确保银行招聘工作、培训工作、考核工作、轮岗工作得以顺利进行。此外，X城市商业银行定期对员工进行培训，以此来提升员工的专业技能，如X城市商业银行仅在2019年间就组织开展了450次各类培训项目，累计受训员工达到2.5万余人次。X城市商业银行还依据岗位的不同，制定不同岗位的员工培养制度，这不仅有利于员工在各自岗位上能够顺利开展各项工作，更是推动了行内员工培训体系的建设。同时，X城市商业银行还制定了较为完善的员工激励约束机制。如果应用得当，激励约束机制有助于最大限度地激发员工动力，同时也能对员工的不当行为形成约束，进一步为X城市商业银行强化内部控制提供了保障。另外，X城市商业银在坚持EVA两率考核的前提下，贯彻“分档计酬、上不封顶”原则，激励各个部门拼搏赶超。这一做法极大调动了员工工作的积极性，也让员工感受到了企业所带来的归属感，同时也在一定程度上降低了行内人员的离职率。但也发现目前X城市商业银行尤其是下属分支行，员工以80后、90后居多，许多分行领导不实行外聘而是直接大胆启用新员工，由于年轻员工管理经验和专业水平有所缺乏，再加上行内现阶段的内部竞聘制度并不完善，部分分行管理水平有待提高。

(2) 组织结构

X城市商业银行按照“三会一层”的治理模式，优化行内治理结构，明确岗位职责。同时，X城商行有条不紊地推进行内各项经营管理活动，修订了银行相关管理制度，有序推进实施了各项重大战略事项，全行未出现一例由于授权模糊等原因而遭受监管部门处罚的事件。银行组织结构图如3.1所示：

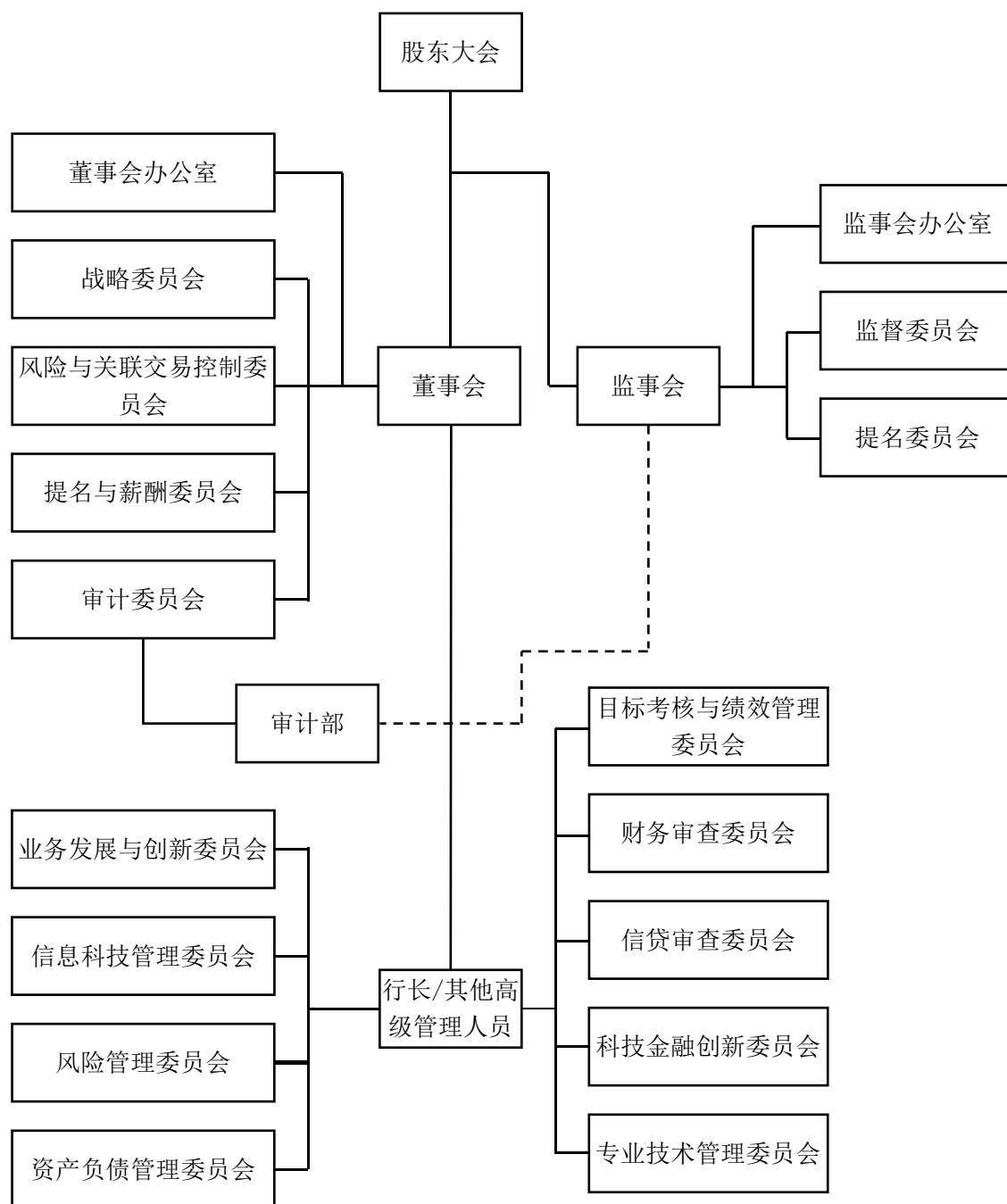


图 3.1 银行组织结构图

（3）企业文化

X 城市商业银行非常重视合规文化建设：一方面持续推进专项工作——“铁腕治不合规”，具体落实“六个起来”工作要求，制定科学化、合理化的工作方案，在银行每个工作日都贯彻合规学习、合规培训、合规考试、合规检查等工作，不断强化内部员工的合规意识，提升内部员工的履职能力。另一方面，在银行内部大力宣传合规理念。具体做法如下：组织“每月一考”的合规教育活动，员工参加人数累计达到 24778 人次；聘请外部专家，组织合规专题培训，累计参训人员员工达到 1476 人次；优化“内控合规管理”专栏，累计征集发布 876 篇合规征文等稿件；评选“身边的合规榜样”，组织拍摄展播 34 辑“合规微视频”，培养全员合规意识。但是，从近几年日常经营活动来看，由于 X 城商行大力发展零售业务，各分支行形成“全员营销”的氛围，管理层将指标任务都压在员工身上，没有形成与银行发展相适应的良好健康的企业文化氛围，员工负面情绪也较为严重。

3.2.2 风险评估

风险评估方面，X 城市商业银行持续强化风险管控，完善风险偏好传导机制和评估机制，突出风险偏好的指导作用。加强宏观审慎监测分析，持续提升 MPA 宏观审慎管理能力。根据市场监管政策、行业市场环境，与时俱进地完善风险管理制度。同时推进建设新一代信用风险管理系统、非零售内部评级系统、零售内部评级系统等相关系统，系统化、全面化地提升风险管理水平。此外，X 城市商业银行还定期对风险管理岗位人员开展各类相关培训，加大考核力度，提升风险管理队伍的专业能力。但从 X 城市商业银行及其下属分支行的实际情况来看，下属分支行尤其是省外分支行目前面临着较为严重的风险管理与风险分析专业人员短缺的现象，尽管总行会定期为分支行派驻高素质的专业化人才，指派专业能力较强的风险经理，但是风险经理对分支行所在地的环境因素、地方特性不甚了解，风险分析方法和风险防控方法大多借鉴于总行的做法，无法满足众多分支行的自身发展的需要。

3.2.3 控制活动

控制活动方面，X 城市商业银行依据关键、特殊岗位不相容原则，在界定各

岗位职责时也实行了会计人员轮岗制度，这不仅有利于银行规避财务风险，同时也能加强员工学习，提升内部员工专业能力。另外，X城市商业银行制定了相对完善的授权审批流程，并根据实际需求动态调整授权审批流程。此外，X城市商业银行还持续完善客户投诉管理机制，并及时约谈客户投诉量过高的部门，责令其限期整改。同时关注客户投诉的热点问题、难点问题，及时将这些问题汇报反馈给总行，根据总行给出的专业意见，快速有效地处理热点投诉问题和难点投诉问题。但也发现，近年来X城市商业银行大力发展零售业务，虽然也制定了相关管理制度，但是实施效果却不尽如人意，还不可避免地存在指标任务分配不合理、考核标准不科学等问题。

3.2.4 信息与沟通

内部信息沟通方面，为了保障银行内部沟通的畅通性和有效性，X城市商业银行借助于内网交流软件以及银行内部工作邮箱，完善了内部沟通渠道。另外，为了加深部门间的良性沟通，银行定期组织开展行内业务交流会议，并制定了各类会议制度及相关报告制度，也达到了报告方向明确，路径清晰的要求。但经过调查发现，X城市商业银行行内信息系统建设较为滞后，大多借鉴于国有商业银行的做法，没有尝试开发出适合自身发展特点的信息系统，这也与行内缺乏专业的系统管理人员和技术人员有关。外部信息沟通方面，X城市商业银行严格依照相关规定，及时在官方网站向利益相关者披露真实、准确、完整的企业年度报告。企业的年度报告展示的是银行在本年度内的经营成果，是银行外部信息沟通的主要渠道。

3.2.5 内部监督

(1) 日常监督与内控评价

日常监督工作方面，首先，X城市商业银行各支行监管部门对其内控开展自查工作，并形成书面报告上报各分行；总行及各分行在每一季度中抽查部分支行的内部控制情况，并在现场出具内控检查认定书；将内控检查结果纳入年末单位评比时需考虑的因素。同时，指出各支行内控方面存在的问题和缺陷，责令其及时整改，并出具相应的整改报告，上报给检查单位。除此之外，每年分支行都需

要评价其内部控制，并出具内控评价报告，将其上报给总行。尽管X城市商业银行已经制定了日常监督制度，但是仍有分支行对日常监督工作不够重视，内控自查深度不够。

（2）积极开展内部审计工作

X城市商业银行内部设有专门的审计部门，审计监督X城市商业银行及其分支机构的业务经营活动。审计部门一旦发现被审单位存在重大违规问题，就要在第一时间内向被审单位下发《整改通知书》，并严格审查被审单位整改工作的每一环节与每项整改内容。如果被审单位没有在规定时间内做出相应的整改工作，内审部门可依照相关规定，对被审单位责任人提出经济处罚等相关处理意见。由此可见，审计部门在完善内部控制体系方面发挥了不可替代的作用。但是也存在一定问题，如X城市商业银行过分注重最终的整改成效和结果，而忽视了对问题产生原因的分析。

4 X城市商业银行内部控制有效性评价指标体系构建

4.1 X城市商业银行评价指标构建原则

本文立足于银监会原先发布的《商业银行内部控制试行办法》的基础上，参考借鉴《商业银行内部控制评价指南》以及2014年新修订的《商业银行内部控制指引》，并结合上文分析的X城市商业银行及其分支行实际内控情况，认为构建内部控制有效性评价指标体系需遵循以下四大原则：

4.1.1 全面性原则

对商业银行内部控制有效性具有影响作用的因素诸多，不能仅选取单一化指标，应充分考虑银行各项业务以及各岗位部门，这样才能全面反映出银行内部控制真实情况。

4.1.2 重要性原则

在遵从上文所提的全面性原则的基础上，也要有重点性、有选择性地构建指标体系，明确主次关系，将重心放在银行高风险领域、重要业务单元、重大业务事项上，此为重要性原则的含义。

4.1.3 客观性原则

内控评价指标和商业银行长远发展息息相关，在构建内控评价指标时不能带有盲目性，需要结合银行发展现状，充分考虑外部因素的制约，因此构建内部控制有效性评价指标体系需要遵从客观性原则。只有这样，最终构建的内控评价指标体系才能真实地体现银行内部控制的实际情况，以便银行能及时采取有效的改进措施。

4.1.4 定性与定量相结合原则

因为定性指标和定量指标都有各自不足之处，定性指标带有明显的主观意识，而定量指标则侧重于企业经营的效率和效果性，不能真实全面反映出企业内部控

制的实际情况。因此需弥补各自的缺陷和不足，将定性与定量相结合，更加真实全面地反映商业银行内部控制的实际水平。

4.2 X 城市商业银行内部控制有效性评价指标体系

本文从定量与定性两方面切入，构建出 X 城商行的综合评价指标体系，并将这一指标体系进行了具体应用，发现 X 城商行内控缺陷，并提出相应的优化建议。综合评价指标体系如表 4.1 所示：

表 4.1 综合评价指标

综合评价指标 (Z)	定性指标 (X)	内部环境
		风险评估
		控制活动
		信息与沟通
	定量指标 (Y)	内部监督
		盈利能力
		经营增长
		资产质量
		偿付能力

4.2.1 定性指标体系

X 城市商业银行内部控制有效性评价定性指标体系，将 COSO 内部控制五要素作为一级定性评价指标。接着以《商业银行内部控制评价指南》为参照，结合上文分析的 X 城市商业银行及其分支行内控现状，设置二级评价指标，指标级别、指标特征虽然不同，但是指标间存在着较为密切的关联性，通过具体化的二级评价指标，能全面反映 X 城市商业银行现阶段的内控水平。最后邀请银行内部人员及部分高校硕博导师筛选指标，做相关剔除处理后最终确定的定性指标体系如表 4.2 所示：

表 4.2 X 城市商业银行定性评价指标构成表

目标层	一级指标	二级指标
银行内部控制有效性评价 (Z)	内部环境 (X ₁)	组织架构 (X ₁₁)
		管理层素质与职责 (X ₁₂)
		企业文化 (X ₁₃)
		人力资源 (X ₁₄)
		社会责任 (X ₁₅)
		发展战略 (X ₁₆)
	风险评估 (X ₂)	目标设定 (X ₂₁)
		风险识别 (X ₂₂)
		风险分析 (X ₂₃)
		风险应对 (X ₂₄)
	控制活动 (X ₃)	不相容职务分离控制 (X ₃₁)
		授权审批控制 (X ₃₂)
		会计系统控制 (X ₃₃)
		零售业务控制 (X ₃₄)
		服务管理控制 (X ₃₅)
	信息与沟通 (X ₄)	信息交流机制 (X ₄₁)
信息系统建设 (X ₄₂)		
信息披露机制 (X ₄₃)		
内部监督 (X ₅)	日常监督机制 (X ₅₁)	
	专项检查机制 (X ₅₂)	
	内部控制评价 (X ₅₃)	
	整改监督机制 (X ₅₄)	

为明确二级定性评价指标的具体含义，本文对设立的 22 项二级定性评价指标分别做了指标释义，具体如表 4.3 所示：

表 4.3 X城市商业银行定性评价二级指标释义

二级指标	释义
组织架构	公司治理是否健全
	是否对分支行的各级部门实施有效控制
	内部机构设置是否有效制衡
	董事会议事规则是否完善
管理层素质与职责	管理者能力其岗位匹配度
	管理者的管理经验与专业素养是否达标
	管理者是否存在轻视内部控制重视业务发展情况
企业文化	企业文化建设是否符合银行发展目标
	银行是否存在过度强调指标任务忽略员工情绪的情况
	是否建立企业文化评估制度
人力资源	人力资源政策与开发机制是否健全
	是否缺乏人力资源选聘标准
	人力资源薪酬与考核机制，两者是否挂钩
社会责任	银行是否履行社会责任
	银行是否侵害员工合法权益
目标设定	风险目标设定是否合理
	目标设定是否有效
	目标设定是否根据外部情况及时调整
风险识别	风险识别范围和要素是否明确
	各类风险识别重点是否明确
风险分析	银行是否重视风险分析工作
	银行是否配备专业的风险分析人才
	风险分析方法是否科学有效
风险应对	风险应对策略是否及时制定
	是否制定了健全的风险报告程序

续表 4.3 X城市商业银行定性评价二级指标释义

二级指标	释义
不相容职务分离控制	银行是否全面建立不相容职务分离控制
	银行是否建立关键岗位人员轮岗制度
授权审批控制	银行是否制定完善的授权管理制度
	重大业务事项是否经过集体决策审批环节
会计系统控制	银行是否制定会计制度及规范
	银行会计业务操作是否合规
零售业务控制	银行专业的零售客户经理配备是否充足
	银行零售产品是否符合当地市场环境
	银行零售业务审批制度是否完善
	银行零售业务指标考核是否合理
服务管理控制	银行是否建立客户投诉机制
	服务质量是否纳入考核标准
信息交流机制	银行内外部交流机制是否健全
	银行是否建立重大信息报告制度
信息系统建设	是否具有完备的银行信息系统
	银行是否有专业的信息系统管理人员定期对系统进行升级维护
信息披露机制	银行信息披露制度及流程是否完善
	银行是否及时披露相关信息
日常监督机制	银行日常监督工作是否流于形式
	银行日常监督工作覆盖范围是否全面
专项检查机制	银行是否建立专项检查制度
	银行是否重点关注高风险领域业务的风险
内部控制评价	银行是否定期开展内部控制评价工作
	银行内部控制评价方法及结果是否真实有效
整改监督机制	银行是否对问题形成的原因进行详细地分析
	银行是否及时进行整改工作

4.2.2 定量指标体系

因为企业内部控制的目标也在于提升企业经营的效率和效果性，并且企业效率性与效果性具体可通过财务指标加以衡量。因此，本文以 2016 年新修订的《金融企业绩效评价办法》为具体参照，立足于 X 城市商业银行及其分支行实际特点，选取具体的财务比率，以此作为定量评价，构建出适合 X 城市商业银行内部控制有效性评价的定量评价指标体系。具体如表 4.4 所示：

表 4.4 X 城市商业银行定量指标体系

一级指标	二级指标
盈利能力指标 (Y ₁)	资本利润率 (Y ₁₁)
	资产利润率 (Y ₁₂)
	成本收入比 (Y ₁₃)
经营增长指标 (Y ₂)	利润增长率 (Y ₂₁)
资产质量指标 (Y ₃)	不良贷款率 (Y ₃₁)
	拨备覆盖率 (Y ₃₂)
	杠杆率 (Y ₃₃)
偿付能力指标 (Y ₄)	资本充足率 (Y ₄₁)
	一级资本充足率 (Y ₄₂)
	核心一级资本充足率 (Y ₄₃)

各项二级定量评价指标计算公式和具体含义如表 4.5 所示：

表 4.5 X 城市商业银行定量评价二级指标释义

二级指标	计算公式	含义
资本利润率 (Y ₁₁)	$\frac{\text{净利润}}{\text{净资产平均余额}} * 100\%$	企业资本金盈利能力, 与该比率成正相关。
资产利润率 (Y ₁₂)	$\frac{\text{利润总额}}{\text{资产平均总额}} * 100\%$	企业资产利用效益, 与该比率成正相关。

续表 4.5 X 城市商业银行定量评价二级指标释义

二级指标	计算公式	含义
成本收入比 (Y ₁₃)	$\frac{\text{业务及管理费}}{\text{营业收入}} * 100\%$	企业获取收入能力, 与该比率成负相关。
利润增长率 (Y ₂₁)	$\frac{(\text{本年利润总额} - \text{上年利润总额})}{\text{上年利润总额}} * 100\%$	企业创利能力, 与该比率成正相关。
不良贷款率 (Y ₃₁)	$\frac{(\text{次级类贷款} + \text{可疑类贷款} + \text{损失类贷款})}{\text{各类贷款余额}} * 100\%$	企业收回贷款的风险, 与该比率成负相关。
拨备覆盖率 (Y ₃₂)	$\frac{\text{贷款减值准备}}{(\text{次级类贷款} + \text{可疑类贷款} + \text{损失类贷款})} * 100\%$	企业财务稳健状况, 与该比率成正相关。
杠杆率(Y ₃₃)	$\frac{(\text{一级资本} - \text{一级资本扣减项})}{\text{调整后的表内外资产余额}} * 100\%$	企业抵御风险能力, 与该比率成正相关。
资本充足率 (Y ₄₁)	$\frac{\text{总资本净额}}{\text{应用资本底线之后的风险加权资产合计}} * 100\%$	衡量企业资本充足情况, 目标比率不低于 8%。
一级资本充足率(Y ₄₂)	$\frac{\text{一级资本净额}}{\text{应用资本底线之后的风险加权资产合计}} * 100\%$	目标比率不低于 6%。
核心一级资本充足率(Y ₄₃)	$\frac{\text{核心一级资本净额}}{\text{应用资本底线之后的风险加权资产合计}} * 100\%$	目标比率不低于 5%。

4.2.3 综合评价指标体系

根据上文已构建的综合评价指标体系, 同时参考《商业银行内部控制评价试行办法》的相关要求, 定性与定量评价结果权重分别占 70%、30%, 具体计算如下所示:

$$Z=70\%*X_{\text{定性}}+30\%*Y_{\text{定量}}$$

其中, Z 表示 X 城市商业银行内部控制有效性评价的综合得分; X 表示通过采用 AHP-模糊综合评价法得到的定性评价得分; Y 表示通过财务指标赋值权重得到的定量评价得分。

4.3 X 城市商业银行综合评分标准

本文参考《商业银行内部控制评价试行办法》的评分标准上，同时咨询 X 城市商业银行内部工作人员以及高校硕博导师的意见，本文将综合评价的得分具体分为以下几个等级：

第一等级，综合评分高于 85 分。被评价机构综合评分如果高于 85 分，则表示 X 城市商业银行内部控制体系较为健全，采取的内部控制措施具有良好效用，能有效识别风险、合理管控风险，X 城市商业银行目前不存在任何风险控制盲点，银行经营效果良好。

第二等级，综合评分介于 75-85 分。被评价机构综合评分如果介于 75-85 分间，则表示 X 城市商业银行内部控制虽存在少许缺陷，但内部控制整体实施良好，其采取的内部控制措施基本适宜，X 城市商业银行目前存在少量的风险控制盲点。

第三等级，综合评分介于 55-75 分。被评价机构综合评分如果介于 55-75 分间，则表示 X 城市商业银行内部控制体系并不健全，采取的内部控制措施基本没有实质性效用，X 城市商业银行在管理、业务经营方面存在重大问题。

第四等级，综合评分低于 55 分。被评价机构综合评分如果低于 55 分，则表示 X 城市商业银行内部控制体系及内控措施基本无效，银行面临重大风险隐患。

具体评分标准如表 4.6 所示：

表 4.6 评分标准

综合得分	内控评价
≥ 85	内部控制健全
$75 \leq Z < 85$	内部控制基本良好，存在少量缺陷
$55 \leq Z < 75$	内部控制存在严重缺陷
< 55	内部控制无效

5 X 城市商业银行内部控制有效性评价

5.1 采用层次分析法确定评价指标权重

由于上文已经构建了 X 城市商业银行的综合评价指标体系，此时就需要利用层次分析法（AHP）来确定本文所设立的各级评价指标的权重，如果发现某一指标的权重占比越大，则表明其对内部控制有效性的影响程度越大。

层次分析法可以认为是将与目标决策有关的元素或者相应指标分解成目标层、准则层、方案层，并以此为基础，展开定性或定量的分析方法。同时学者们需要理清指标间关系，搭建科学化的层次结构模型，具体模型如图 5.1 所示：

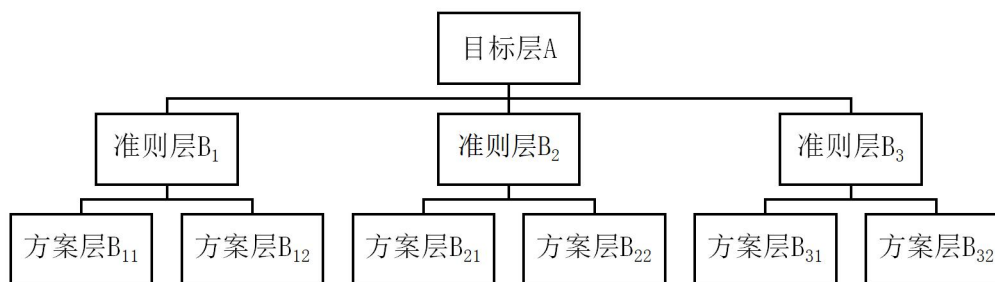


图 5.1 层次结构模型

随后，需要邀请专家对各项指标进行打分。具体步骤如下：专家首先需要对每一级别的元素或指标做两两比较，以此来构造相应的判断矩阵 A。然后确定同一级别中两个元素或指标的具体重要程度，将两元素或指标的重要性程度影响大小赋值量化，其比较结果也是通过判断矩阵的形式来展现。重要性标度表如表 5.1 所示：

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix}$$

表 5.1 重要性标度表

分值	含义
1	i 因素与 j 因素同样重要
3	i 因素比 j 因素稍微重重要
5	i 因素比 j 因素明显重要
7	i 因素比 j 因素重要得多
9	i 因素比 j 因素绝对重要
2, 4, 6, 8	i 因素比 j 因素比较处于以上两个结果之间

因受限于各种主客观因素，本文问卷调查所调查的对象主要为 X 城市商业银行及其分支行任职五年以上且具较强实务经验的机关部门人员、审计人员、客户经理、柜面人员以及一部分高校硕博导师，需要他们评估每项指标对内部控制有效性影响程度，并进行相应的打分。因此，向上述人员发放了 50 份调查问卷，并及时收回 45 份有效问卷，有效问卷回收率达到 90%。然后，根据公式： $CR = \frac{CI}{RI}$ ，如果 CR 小于 0.1，说明此次调查结果真实客观，通过一致性检验；如果 CR 大于或等于 0.1，则说明该调查问卷得到的数据结果并不真实客观，未能通过一致性检验，需要将其剔除。本文调查问卷具体样式详见附录 1。

本文依据上文已构建的 X 城市商业银行定性评价指标体系，采用 yahhp10.3 层次分析法软件构建出相应的层次结构模型。具体如图 5.2 所示：

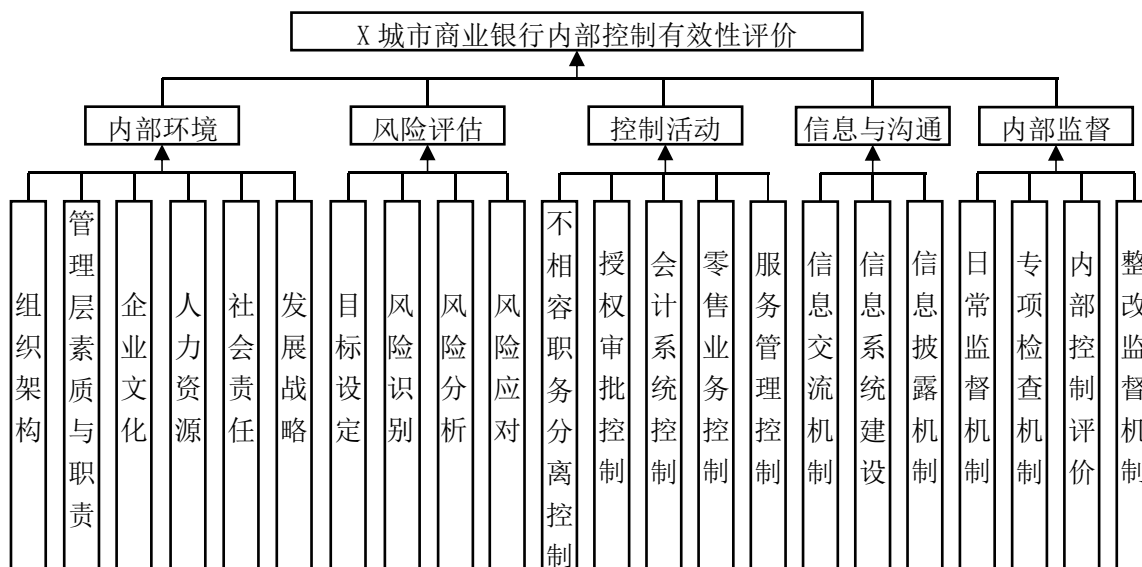


图 5.2 X 城市商业银行内部控制有效性评价层次结构模型

5.2 评价指标估值

5.2.1 定性指标估分

使用 AHP-模糊综合评价法，得出定性指标的最后分值。因本文研究篇幅所限，此处仅展示一级定性评价指标权重的确立过程。

(1) 建立一级定性指标判断矩阵。具体如表 5.2 所示：

表 5.2 X 城市商业银行一级评价指标判断矩阵

	内部环境	风险评估	控制活动	信息与沟通	内部监督
内部环境	1	3	2	5	4
风险评估	1/3	1	1/2	3	3
控制活动	1/2	2	1	3	2
信息与沟通	1/5	1/3	1/3	1	1/2
内部监督	1/4	1/3	1/2	2	1

(2) 采用方根法计算各指标权重数，确定最大特征根 λ_{max} ，具体步骤如下所示：

$$W_i = \frac{(\prod_{j=1}^n a_{ij})^{\frac{1}{n}}}{\sum_{i=1}^n (\prod_{j=1}^n a_{ij})^{\frac{1}{n}}}, (i=1, 2, \dots, n)$$

$$\begin{bmatrix} 1 & 3 & 2 & 5 & 4 \\ 1/3 & 1 & 1/2 & 3 & 3 \\ 1/2 & 2 & 1 & 3 & 2 \\ 1/5 & 1/3 & 1/3 & 1 & 1/2 \\ 1/4 & 1/3 & 1/2 & 2 & 1 \end{bmatrix} \xrightarrow{\Pi} \begin{bmatrix} 120 \\ 3/2 \\ 6 \\ 1/90 \\ 1/12 \end{bmatrix} \xrightarrow{\sqrt{\quad}} \begin{bmatrix} 2.6052 \\ 1.0845 \\ 1.4310 \\ 0.4066 \\ 0.6084 \end{bmatrix} \xrightarrow{/\Sigma} \begin{bmatrix} 0.4246 \\ 0.1768 \\ 0.2332 \\ 0.0663 \\ 0.0992 \end{bmatrix}$$

$$AW = \begin{bmatrix} 1 & 3 & 2 & 5 & 4 \\ 1/3 & 1 & 1/2 & 3 & 3 \\ 1/2 & 2 & 1 & 3 & 2 \\ 1/5 & 1/3 & 1/3 & 1 & 1/2 \\ 1/4 & 1/3 & 1/2 & 2 & 1 \end{bmatrix} * \begin{bmatrix} 0.4246 \\ 0.1768 \\ 0.2332 \\ 0.0663 \\ 0.0992 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 2.1497 \\ 0.9314 \\ 1.1964 \\ 0.3375 \\ 0.5135 \end{bmatrix} = \lambda_{max} W = \lambda_{max} \begin{bmatrix} 0.4246 \\ 0.1768 \\ 0.2332 \\ 0.0663 \\ 0.0992 \end{bmatrix}$$

因此，特征根 λ_{max} (近似值) 为：

$$\lambda_{max} = (2.1497/0.4246 + 0.9314/0.1768 + \dots + 0.5135/0.0992) = 5.1456$$

(3) 进行一致性检验。

$$CI = \frac{(\lambda_{max} - n)}{n - 1} = \frac{(5.1456 - 5)}{(5 - 1)} = 0.0364$$

1-10 阶的矩阵 RI 值下表所示:

表 5.3 1-10 阶的矩阵 RI 值表

阶数 n	1	2	3	4	5	6	7	8	9
RI	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45

由上表可知, 确定对应的 RI 值为 1.12, 则 $CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0.0364}{1.12} = 0.0325 < 0.1$, 该矩阵通过一致性检验, 同时也就能够确定一级定性评价指标分别对应的权重为 (0.4246, 0.1768, 0.2332, 0.0663, 0.0992)。同理, 可依据此方法求出其余指标权重, 最终获得的权重集如下表 5.4 所示:

表 5.4 X 城市商业银行内部控制有效性评价定性指标权重集

一级指标	权重 (wi)	二级指标	权重 (wi)
内部环境 (X ₁)	0.4246	组织架构 (X ₁₁)	0.4136
		管理层素质与职责 (X ₁₂)	0.113
		企业文化 (X ₁₃)	0.1358
		人力资源 (X ₁₄)	0.2306
		社会责任 (X ₁₅)	0.0499
		发展战略 (X ₁₆)	0.0571
风险评估 (X ₂)	0.1768	目标设定 (X ₂₁)	0.5871
		风险识别 (X ₂₂)	0.2334
		风险分析 (X ₂₃)	0.1186
		风险应对 (X ₂₄)	0.0609
控制活动 (X ₃)	0.2332	不相容职务分离控制 (X ₃₁)	0.4768
		授权审批控制 (X ₃₂)	0.1387
		会计系统控制 (X ₃₃)	0.2558
		零售业务控制 (X ₃₄)	0.0744
		服务管理控制 (X ₃₅)	0.0544
信息与沟通 (X ₄)	0.0663	信息交流机制 (X ₄₁)	0.604
		信息系统建设 (X ₄₂)	0.2858
		信息披露机制 (X ₄₃)	0.1102

续表 5.4 X城市商业银行内部控制有效性评价定性指标权重集

一级指标	权重 (wi)	二级指标	权重 (wi)
内部监督 (X ₅)	0.0992	日常监督机制 (X ₅₁)	0.4668
		专项检查机制 (X ₅₂)	0.0953
		内部控制评价 (X ₅₃)	0.1603
		整改监督机制 (X ₅₄)	0.2776

在一级指标、二级指标权重得以确认之后,需要借助模糊综合评价法,得出定性指标的具体数值。这种方法基于模糊数学的原理,将定性指标转化成量化的结果,能较好地解决各种复杂的问题。具体步骤如下:

(1) 建立影响因素集。设各层级评价指标集合 $S = \{S_1, S_2, \dots, S_n\}$, S_i ($i=1, 2, \dots, n$) 表示第 i 评价指标,评价指标的数量为 n 个。此时,根据上文围绕案例银行所构建的三层级别的内部控制有效性评价指标体系,将其分也为三层建立影响因素集。目标层为 S ; 一级指标层 $S = \{\text{内部环境 } S_1, \dots, \text{内部监督 } S_5\}$; 二级指标层 $S_1 = \{\text{组织架构 } S_{11}, \dots, \text{发展战略 } S_{16}\}$, 依次类推, $S_5 = \{\text{日常监督机制 } S_{51}, \dots, \text{整改监督机制 } S_{54}\}$ 。

(2) 建立评语集。假定构建的各层评价指标的评语集为 $U = \{U_1, U_2, \dots, U_m\}$, U_j ($j=1, 2, \dots, m$), U_i 则表示关于某个评价指标的一种评语,评语的种数为 m 。企业内部管理人员或专业人员根据每个评价指标在组织中的真实状况选择与之对应的评语。设定性指标的评语集 $U = \{\text{优秀, 良好, 一般, 差, 极差}\}$, 需根据评语集设立具体的评分标准,具体如下:评分介于 90-100 之间代表优秀,介于 80-90 之间代表良好,介于 60-80 之间代表一般,介于 40-60 之间代表差,低于 40 以下代表极差。为方便计算,取各范围区间中值,对评价集进行赋值,即优秀=95分,良好=85分,一般=70分,差=50分,极差=20分。

(3) 确定隶属度。参与调查问卷的人员结合对企业的了解对各层级指标选择相应的评语,对于某一评价指标而言,选择某一评语的人数占评价总人数的比例就称为隶属度。具体来说,隶属度 r_{ij} 表示关于第 i 个指标选择第 j 种评语的人数占总打分人数的百分比。因此,各层级评价指标与之相对应的评语,便构成了隶属度矩阵 R 。

$$R = (r_{ij}) = \begin{bmatrix} r_{11} & r_{12} & \dots & r_{1m} \\ r_{21} & r_{22} & \dots & r_{2m} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ r_{n1} & r_{n2} & \dots & r_{nm} \end{bmatrix}, i=1, 2 \dots n, j=1, 2 \dots, m$$

本文采用调查问卷法来确定 X 城市商业银行的内部控制有效性各级别的定性指标所对应的评语隶属度，向案例银行的任职五年以上其具较强实务经验的机关部门人员、柜面人员、客户经理以及高校部分硕博导师发放了 115 份调查问卷，最后及时收回 100 份有效问卷，有效问卷回收率达到 87%。根据这 100 份有效调查问卷来确定隶属度矩阵，具体如表 5.5 所示：

表 5.5 X 城市商业银行内部控制有效性评价指标隶属度表

一级指标	二级指标	隶属度				
		优秀	良好	一般	差	极差
内部环境 (X ₁)	组织架构 (X ₁₁)	0.65	0.35	0	0	0
	管理层素质与职责 (X ₁₂)	0.3	0.3	0.3	0.1	0
	企业文化 (X ₁₃)	0.25	0.25	0.3	0.2	0
	人力资源 (X ₁₄)	0.4	0.3	0.3	0	0
	社会责任 (X ₁₅)	0.5	0.25	0.25	0	0
	发展战略 (X ₁₆)	0.4	0.35	0.25	0	0
风险评估 (X ₂)	目标设定 (X ₂₁)	0.6	0.35	0.05	0	0
	风险识别 (X ₂₂)	0.7	0.3	0	0	0
	风险分析 (X ₂₃)	0.25	0.2	0.35	0.2	0
	风险应对 (X ₂₄)	0.7	0.25	0.05	0	0
控制活动 (X ₃)	不相容职务分离控制 (X ₃₁)	0.75	0.25	0	0	0
	授权审批控制 (X ₃₂)	0.73	0.27	0	0	0
	会计系统控制 (X ₃₃)	0.6	0.34	0.06	0	0
	零售业务控制 (X ₃₄)	0.35	0.25	0.33	0.07	0
	服务管理控制 (X ₃₅)	0.85	0.15	0	0	0
信息与沟 通 (X ₄)	信息交流机制 (X ₄₁)	0.98	0.02	0	0	0
	信息系统建设 (X ₄₂)	0.4	0.32	0.28	0	0

续表 5.5 X城市商业银行内部控制有效性评价指标隶属度表

一级指标	二级指标	隶属度				
		优秀	良好	一般	差	极差
信息与沟通 (X ₄)	信息系统建设 (X ₄₂)	0.4	0.32	0.28	0	0
	信息披露机制 (X ₄₃)	0.89	0.11	0	0	0
	日常监督机制 (X ₅₁)	0.55	0.45	0	0	0
内部监督 (X ₅)	专项检查机制 (X ₅₂)	0.74	0.26	0	0	0
	内部控制评价 (X ₅₃)	0.35	0.3	0.35	0	0
	整改监督机制 (X ₅₄)	0.25	0.25	0.5	0	0

(4) 根据隶属度矩阵，计算各级指标的具体评价值。具体计算顺序如下：依次计算方案层、准则层、目标层评价指标的评价值。根据上文中确定的权重 w_i，假定隶属度为 S，分数为 M，设置方案层指标的评价值为 X_{ij}，依次推算，准则层和目标层的指标评价值分别为 X_i，X，其计算公示如下：

$$X_{ij} = (S_{i1}, S_{i2}, \dots, S_{im}) * \begin{bmatrix} M_1 \\ \vdots \\ M_m \end{bmatrix};$$

$$X_i = \sum_{j=1}^n (S_{ij} * M_{ij})$$

$$X = \sum_{j=1}^n (S_i * M_i)$$

根据以上关于各层级评价值的计算顺序及计算公示，下面选择内部环境指标为例，计算其评价值 X_i，具体计算过程如下：

$$\text{“组织架构” } X_{i1} = (0.65, 0.35, 0, 0, 0) * \begin{bmatrix} 95 \\ 85 \\ 70 \\ 50 \\ 20 \end{bmatrix} = 91.5 \text{ 分}$$

$$\text{“管理层素质与职责” } X_{i2} = (0.3, 0.3, 0.3, 0.1, 0) * \begin{bmatrix} 95 \\ 85 \\ 70 \\ 50 \\ 20 \end{bmatrix} = 80 \text{ 分}$$

$$\text{“企业文化” } X_{13} = (0.25, 0.25, 0.3, 0.2, 0) * \begin{bmatrix} 95 \\ 85 \\ 70 \\ 50 \\ 20 \end{bmatrix} = 76 \text{ 分}$$

$$\text{“人力资源” } X_{14} = (0.4, 0.3, 0.3, 0, 0) * \begin{bmatrix} 95 \\ 85 \\ 70 \\ 50 \\ 20 \end{bmatrix} = 84.5 \text{ 分}$$

$$\text{“社会责任” } X_{15} = (0.5, 0.25, 0.25, 0, 0) * \begin{bmatrix} 95 \\ 85 \\ 70 \\ 50 \\ 20 \end{bmatrix} = 86.25 \text{ 分}$$

$$\text{“发展战略” } X_{16} = (0.4, 0.35, 0.25, 0, 0) * \begin{bmatrix} 95 \\ 85 \\ 70 \\ 50 \\ 20 \end{bmatrix} = 85.25 \text{ 分}$$

“内部环境”

$$X_1 = X_{11} * W_{11} + X_{12} * W_{12} + X_{13} * W_{13} + X_{14} * W_{14} + X_{15} * W_{15} + X_{16} * W_{16}$$

$$= (91.5, 80, 76, 84.5, 86.25, 85.25) * \begin{bmatrix} 0.4136 \\ 0.113 \\ 0.1358 \\ 0.2306 \\ 0.0499 \\ 0.0571 \end{bmatrix} = 85.86 \text{ 分}$$

同理，依次整理其余各项指标，将其得分汇总如下表 5.6 所示：

表 5.6 X 城市商业银行内部控制有效性评价指标最终得分表

目标层	得分	一级指标	得分	二级指标	得分		
银行内部控 制有效性评 价 (Z)	87.97	内部环境 (X ₁)	85.86	组织架构 (X ₁₁)	91.5		
				管理层素质与职 责 (X ₁₂)	80		
				企业文化 (X ₁₃)	76		
				人力资源 (X ₁₄)	84.5		
				社会责任 (X ₁₅)	86.25		
				发展战略 (X ₁₆)	85.25		
		风险评估 (X ₂)	88.94			目标设定 (X ₃₁)	90.25
						风险识别 (X ₃₂)	92
						风险分析 (X ₂₃)	75.25
						风险应对 (X ₂₄)	91.25
		控制活动 (X ₃)	91.07			不相容职务分离 控制 (X ₃₁)	92.5
						授权审批控制 (X ₃₂)	92.3
						会计系统控制 (X ₃₃)	90.1
						零售业务控制 (X ₃₄)	81.1
						服务管理控制 (X ₃₅)	93.5
		信息与沟通 (X ₄)	91.84			信息交流机制 (X ₄₁)	94.8
信息系统建设 (X ₄₂)	84.8						
信息披露机制 (X ₄₃)	93.9						

续表 5.6 X 城市商业银行内部控制有效性评价指标最终得分表

目标层	得分	一级指标	得分	二级指标	得分
银行内部控制有效性评价 (Z)	87.97	内部监督	86.60	日常监督机制 (X ₅₁)	90.5
				专项检查机制 (X ₅₂)	92.4
				内部控制评价 (X ₅₃)	83.25
				整改监督机制 (X ₅₄)	80

即 $X_{定性} = 87.97$ 分

5.2.2 定量指标估值

(1) 确定定量指标权重

本文参考财政部于 2016 年新修订的《金融企业绩效评价办法》，对各项财务指标进行权重赋值。其中，分值为 100 分代表优秀；分值为 80 分代表良好；分值为 60 分代表中等；分值 40 分代表较低水平；分值 20 分则代表较差水平。当指标数值介于两个等级之间时，采用就近原则，确定其相应等级。2019 年度银行类各财务指标绩效标准值如表 5.7 所示：

表 5.7 2019 年度金融企业绩效评价标准值（银行类）

财务指标 (%)	占比	优秀	良好	中等	较低	较差
资本利润率		16.4	13.7	9.3	4.8	2.2
资产利润率	25%	1.4	1.2	1.1	0.8	0.5
成本收入比		29.8	33.7	43.1	52.6	60.7
利润增长率	20%	22.6	15.3	3.0	-9.6	-17.8
不良贷款率		1.3	1.8	4.4	7.1	10.7
拨备覆盖率	25%	213.9	198.0	162.6	94.0	40.5
杠杆率		8.2	7.7	6.4	5.1	4.1

续表 5.7 2019 年度金融企业绩效评价标准值（银行类）

财务指标（%）	占比	优秀	良好	中等	较低	较差
资本充足率		16.3	15.0	12.8	10.6	8.9
一级资本充足率	30%	14.2	13.2	11.2	9.3	7.8
核心一级资本充足率		13.0	12.3	10.6	8.9	7.3

(2) 计算定量指标数值

根据第三章所得的 2019 年度 X 城市商业银行财务指标数值，结合银行类金融企业 2019 年度绩效评价标准值，各财务指标最终得分情况如下表所示：

表 5.8 X 城市商业银行 2019 年度财务指标得分

一级指标	二级指标	比率	分值
盈利能力指标 (Y ₁)	资本利润率 (Y ₁₁)	11.55	60
	资产利润率 (Y ₁₂)	0.67	40
	成本收入比 (Y ₁₃)	34.34	80
经营增长指标 (Y ₂)	利润增长率 (Y ₂₁)	16.26	80
资产质量指标 (Y ₃)	不良贷款率 (Y ₃₁)	1.75	80
	拨备覆盖率 (Y ₃₂)	194.23	80
	杠杆率 (Y ₃₃)	5.03	40
偿付能力指标 (Y ₄)	资本充足率 (Y ₄₁)	13.31	60
	一级资本充足率 (Y ₄₂)	11.58	60
	核心一级资本充足率 (Y ₄₃)	9.88	60

根据上表进行计算，得出：

$$Y_{定量} = (60+40+80)/3*25% + 80*20% + (80+80+40)/3*25% + (60+60+60)/3*30% = 66$$

分

5.3 评价结果分析

根据前文所确定的综合评价指标体系的具体计算公式，由此可计算出，X城市商业银行内部控制有效性评价的综合得分为：

$$Z=87.97*70+66*30\%=81.38 \text{ 分}$$

由上述计算结果可知，X城市商业银行的内部控制有效性评价的综合得分数值为81.38分，处于评分标准的第二等级，即处于“内部控制基本良好，存在少量缺陷”状态，但综合X城市商业银行二级评价指标和相关财务比率来看，其内部控制需进一步完善，具体分析如下：

定性评价结果分析：（1）内部环境方面。经过对该银行内部控制的综合评估得到该银行内部环境方面的分数是85.86分，等级评价为“良好”。尽管如此，内部环境方面的最终得分排在所有一级评价指标中的末位。究其原因，导致这种评分结果的其中一个原因是企业文化的分值处于较低水平，仅76分，分值评价为“一般”。企业文化得分较低主要是X城市商业银行被近年来金融大环境所影响，由于金融环境的变化，银行内部工作人员的主要业务内容随之进行了调整，另因业务指标带来的压力较大，X城市商业银行工作氛围也随之发生了改变，银行内部处于全员营销的氛围之中，这就导致部分工作人员的心态受到影响，其负面情绪得不到及时的疏导和排解，工作人员的状态与公司文化出现较大的出入，银行内部积极文化出现缺失。除此之外，银行内部管理人员的素质和职责经过评估后所得分值也较低，评估分数最终得分为80分，其评分等级处于“良好”与“一般”之间，主要是因为分支行部分管理人员综合素质处于较低的水平，其业务相关专业知识和个人业务能力都不足以满足其工作需要，加之部分人员管理方面的知识相对匮乏，还缺少实际管理的经验；另外银行内部的竞聘制度存在不合理之处，进而发展成内部人才流失严重的情况。

（2）风险评估方面。该指标最终得分是88.94分，评分等级处于“良好”阶段，以各个二级指标的得分作为考量标准，能够得知X城市商业银行的内部控制系统在运行风险评估机制的时候目标清晰，风险识别能力比较强，对未知风险也有较强的应对能力。但是，风险分析指标的得分还是比较低的，究其原因主要有以下两点：一是X城市商业银行尤其是下属的分支行缺乏专业的风险分析人才；二是行内领导主要重视风险应对措施这一方面。

(3) 控制活动方面。该指标得分为 91.07，等级为“优秀”，说明 X 城市商业银行对控制活动方面重视程度较高。首先，X 城市商银行对行内各岗位职责做出了明确的规定，互不相容的岗位之间也达到了相互制约与监督的要求。其次，在授权审批方面，X 城市商业银行明确了审批权限，规范了授权审批程序。另外，在会计系统控制方面，银行十分重视会计业务内部控制的发展情况，在全行建立了较强的会计经营理念。但由于零售业务的发展起步较晚，相对于其他业务来说，零售业务管理控制方面还存在不足，如任务分配、指标考核、零售客户经理配、零售产品方面都存在需要解决的问题。服务管理方面，X 城市商业银行十分重视服务管理，由服务质量产生的客服投诉情况较少。

(4) 信息与沟通方面。该指标得分为 91.84 分，说明 X 城市商业银行信息沟通顺畅。在这一指标中，信息系统建设指标较低，主要原因是银行缺乏完备的信息系统，科技人才储备更不足。某些分支行没有专门的人员负责信息系统的开发和建设，只是单纯依靠总行的 IT 部门提供相关技术支持。当分支行出现系统故障时，总行在大多数情况下也只能通过电话或语音支持，无法在第一时间解决分支行系统故障问题。这些都在一定程度上降低了分支行的效率，并且分支行设立时间越久，这个问题会变得更加突出。

(5) 内部监督方面。该指标得分与内控整体得分水平相近，综合二级评价指标来看，内部控制评价和整改监督机制两项指标得分偏低。X 市商业银行采用的评价方法需要优化，原来采用是自上而下评价方式，评判结果不够客观。其次，在整改制度方面，X 城市商业银行过于看重最终的整改结果，而忽略了问题的根源。

定量评价结果分析：根据《金融企业绩效评价办法》的评分标准来看，X 城市商业银行定量评价结果为 66 分，处于良好（B）等级。结合具体的财务指标来看，X 城市商业银行盈利水平有所偏低。主要指以下两点原因：一是受到了利率市场化背景下，商业银行净利差普遍收窄，X 城市商业银行受此影响，利息净收入较之前有所减少，营业收入增速也有所放缓；二是 X 城市商业银行大规模计提资产减值准备，这两方面都对其盈利能力产生了影响。因此，X 城市商业银行在防范相关风险的同时，也要努力提高其盈利水平。

5.4 X城市商业银行内部控制优化对策

根据 X 城市商业定量与定性两方面综合分析后的结果,本文提出以下几点建议:

(1) 加强企业文化建设, 重视管理人员素质培养

内部环境这一指标占据的权重最高, 达到了 42.46%, 但具体数值得分位于一级指标所有得分的末位。从前文评价结果分析来看, 完善 X 城商行内部环境, 需从以下两方面入手。

一方面, X 城市商业银行需要尽快制定和完善适合本行业务发展的企业文化制度, 不应过分注重业绩指标, 忽视员工情绪, 要不断优化企业氛围, 构建一个包含核心价值观、人才理念、企业发展目标等内容的完整企业文化制度体系, 并定期对企业文化建设进行考核评估。同时, X 城市商业银行应加强本行员工对企业文化的学习, 并通过考评让员工真正了解到企业文化的内涵, 将企业发展目标内化为员工工作目标, 这样不仅提高了员工对银行的归属感, 更能促进银行自身良好的发展。

另一方面, X 城市商业银行应该改变传统的人才管理模式, 尽量做到人员与岗位相匹配。其次, X 城市商业银应针对不同岗位的实际特点和业务需要, 如将专业技术人才和管理人员或者行内营销人员相互分离出来, 分别制定人才培育管理制度。此外, X 城市商业银行应在任职竞争和人才筛选中使用更严格的选拔标准, 同时对银行内部每一个管理者进行定期培训和考核。最后, X 城市商业应制定公正合理的内部竞聘制度, 适当增加内部竞聘岗位数量, 让更多员工参与到内部竞聘当中, 并邀请认可度较高的第三方评估机构, 保障竞聘结果的客观公正性。除此之外, 针对部分支行年轻管理人员较多的情况, 可适当加大社会招聘力度, 引进管理经验较为丰富的人才。

(2) 强化风险分析工作

风险评估方面, X 城市商业银行内部管理人员应该高度重视风险分析工作, 具体实践中可以采取以下措施: 首先, 可以对风险分析和风险评估的方法进行适当的优化, 在分析和测算时可以综合使用定性分析和定量分析; 其次, 定期对风险分析人员进行培训和考核, 提高风险分析人员专业水平, 满足相关岗位的需求; 再次, 要识别出银行业务关键风险点和风险部位, 并对其进行重点关注, 以防范

未知风险的出现；最后，X城市商业银行要在日常工作生活中，开设相关风险防控课程或主题活动，提高员工的风险防范意识。

（3）加强零售业务控制

根据前文可知，X城市商业银行控制活动指标得分处于“优秀”阶段，但零售业务控制方面较为薄弱。因此，需要加强对零售业务的管控。本文建议X城市商业应从零售业务审批流程、零售人员、零售业务产品以及零售业务指标考核方面进行优化。

零售业务审批流程方面，由于零售业务涉及的群体较为广泛，相关风险发生的概率也相应增大。因此，X城市商业银行应加强贷前了解，贷后跟进管理工作。零售人员方面，目前X城市商业银行特别是分支行机构缺少专业的零售客户经理，所以应该尽快聘用相关零售人才，壮大银行零售人员队伍。同时，应重视零售业务经理的考核培训工作。零售业务产品方面，X城市商业银行可以针对分支行所处环境的特点，因地制宜，推出有特色的产品。最后，零售指标考核方面，目前X城市商业银行的零售业务考核指标是按照人均的标准进行的，造成了中后台和前台部门之间指标任务分配的不合理情况，员工的负面情绪较为严重，无法对团队建设和发展起到积极有效的正面作用。所以需要改变原有的考核标准，指标任务分配时需考虑到银行各部门实际业务情况，合理分配。如将零售任务指标的重心放在零售部门及各业务条线的员工身上，职能部门员工零售指标任务相对较少一些。这样既能够保证银行完成指标任务，又不会对自身业务的开展造成不良影响。

（4）加强信息系统建设，提升系统管理人员专业水平

根据前文分析结果可以看到，虽然X城市商业银行信息与沟通这一指标得分较高，但结合二级指标具体来看，可以发现X城市商业银行缺乏专业的信息系统管理人员，银行内部信息系统的建设也存在不足之处，X城市商业银行应从这两方面不断完善自身信息管理系统。

信息系统建设方面，X城市商业银行需尽快完善内部信息系统，搭建一套与银行自身发展相匹配的信息系统。信息系统的搭建需遵循以下两点要求：首先，完善后的银行内部信息系统处理内外部信息时，信息交流和反馈效率应更为高效。其次，可以参考国内外的内部信息系统建设的成功案例，借助先进的管理工具，提高内部管理水平。同时，X城市商业银行应该改进全行业务系统，对资产负债

管理系统、管理会计系统、信贷管理系统等相关信息系统进行改造和升级。

系统管理人员方面，首先，X城市商业银行应重视系统管理人员的人才储备工作，如高薪聘请该领域的专业人员，以此提高本行信息管理团队的业务水平；另外，X城市商业银行应该定期开展员工的技能业务培训，提高员工的专业及业务水平。同时，X城市商业银行应该加大员工的考核力度，除进行传统的考试形式外，还可以通过实操的方式，丰富员工的实践经验，也进一步提高了银行内部信息的反馈效率。最后，X城市商业银行应注重培养和引进复合型人才，既了解银行的金融业务，又能对相关数据进行分析处理，更好地发挥银行内部信息系统的作用。

（5）完善内部监督整改机制，提升内控评价水平

从前文定性评价指标分析结果来看，X城市商业银行应不断完善内部监督整改机制和内部控制评价两方面。

一方面，整改机制方面，X城市商业银行在整改时要对问题产生的原因进行分析，分析角度可从内控制度设计、员工意识、过程管理等多角度进行分析，防患于未然。此外，银行要持续关注整改工作进度，关注整改完成率，建立整改跟踪机制，如果相关部门未在规定时间内完成相应的整改工作，可对其提出批评，必要时可采取一定的惩罚措施。最后，X城市商业银行应不定期对整改结果进行复查，避免形式主义。另一方面，内部控制评价方面，X城市商业银行应在日常经营过程中，应积极开展内部控制评价工作。同时，X城市商业银行应认识到原有自上而下的内控评价方式的局限性，因此要相应优化银行内部的内部控制评价方法，进而促进内部控制评价的规范化，并能发挥其良好的监督作用。

6 研究结论与不足

6.1 研究结论

本文选取了 X 城市商业银行作为案例企业，基于委托代理理论、权变理论、COSO 内部控制整合框架等理论基础上，参考我国颁布的商业银行内部控制评价相关政策法规，并结合 X 城市商业银行及其分支行内控发展现状，从定性和定量两方面切入，构建出了用于评价该银行的内部控制有效性的综合评价指标体系，最后根据综合评价结果来分析 X 城市商业银行的内控缺陷，并提出改进建议，同时也能为其他同类型银行的内部控制有效性评价指标体系建设提供参考。本文经过研究得出以下结论：

首先，从前文所述的研究背景可以得知，近年来随着金融环境的变化，商业银行尤其是城市商业银行因内控不完善而引发的财务风险案件颇多。内部控制有效性评价是有助于银行发现自身内部控制存在的相关缺陷，并以此为依据，采取具有针对性的改进措施，增强企业绩效，进而使得城市商业银行在市场竞争中获取更多的优势，同时也有助于城商行防范相关金融风险。

其次，本文以 X 城市商业银行为研究案例，对于其内部控制有效性进行评价，评价结果显示其内部控制整体实施效果良好，但仍存在一些缺陷，与 X 城市商业银行财务审计报告结果相一致，说明本文得出的评分结果较为合理。根据 X 城市商业银行的评价分析结果，本文建议 X 城市商业银行应从加强企业文化建设，重视管理人员素质培养；强化风险分析工作；加强零售业务控制；加强信息系统建设，提升系统管理人员专业水平；完善内部监督整改机制，提升内控评价水平等方面完善内部控制。

最后，通过对 X 城市商业银行内部控制研究发现，一套好的内部控制制度是建立在内部控制五要素协调发展的基础上，忽视任何一要素都会影响整体内控水平。

6.2 研究不足

本人因时间精力有限，本文主要存在以下两点不足：

（1）案例的选择问题

由于受到个人能力及专业水平的限制，本文仅选择了一家城市商业银行作为研究对象，因此，在以后相关的研究中，可以扩大样本量，从横向和纵向两方面比较，找出各自差异，得出更加客观准确的研究结论。

（2）数据的获取问题

本文主要使用了问卷调查法，获得定性指标数值的评分。虽然通过问卷调查法得到的数据样本量更多，数据资源更加丰富，但由于参与调查的工作人员的业务水平和能力素质存在一些出入，所以调查结果的准确度也就无法估计。针对这个问题，可以将这些参与调查的工作人员的专业水平进行分类，将这方面存在的差异会带来影响纳入实验结果，通过这种方式来降低专业水平的差异对研究结果有效性的影响。此外，还可以采取扩大调查对象范围的方式来获取更真实准确的数据信息，如选择一些更具影响力的代表人物进行访谈，通过各种途径获取样本数据。

（3）评价指标的设立和选取

本文从内部控制五要素出发，设立 22 个二级评价指标。但是考虑到现实情况和自身专业水平，二级评价指标的设立不能涵盖银行的全部业务内容，因此最后得到的评价结果可能不够客观准确。希望在以后的研究中，对评价指标的构建能够充分体现出银行的日常业务内容，体现出研究案例的自身特点。

针对以上不足之处，希望在今后的学习和生活中，不断提高自身专业水平，克服时间和空间上的限制，获取更多样本数据，增加研究案例的数量，进一步保证研究结果的可信度。

参考文献

- [1] Amudo. Evaluation of Internal Control Systems: A Case Study from Uganda[J]. Research Journal of Economics, 2009,(27): 124-144.
- [2] Björkman Nyqvist. Can Good Products Drive Out Bad? Evidence from Local Markets for fake? Antimalarial Medicine in Uganda[J]. Cepr Discussion Papes, 2018,(26): 123-125.
- [3] COSO. Enterprise Risk Management-Integrated Framework[R]. New York: American Institution of Certified Public Accountants, 2004,(02): 13-15.
- [4] COSO. Internal Control-Integrated Framework[R]. New York: American Institution of Certified Public Accountants, 1992,(12): 17-18.
- [5] David Heise. A multi-perspective modeling method for IT risk assessment [J]. Information Systems, 2014,(04): 595-611.
- [6] Defond M L. Do Non-Audit Service Fees Impair Auditor Independence? Evidence from Going Concern Audit Opinions[J]. Journal of Accounting Research, 2002,(04): 1247-1274.
- [7] Elpaso. Dod well. COSO Based on Auditing[J]. Audit Research, 2008,(02):11-14.
- [8] Fama E F, Jensen M C. Separation of Ownership and Control[J]. Journal of Law and Economics, 1993,(02): 301-325.
- [9] Ge W, Mcvay S. The Disclosure of Material Weaknesses in Internal Control after the Sarbanes-Oxley Act[J]. Social Science Electronic Publishing, 2005,(03): 6439-6452.
- [10] Goh B W. Internal Control Failures and Corporate Governance Structures A Post Sarbanes-Oxley Act (SOX) Analysis[J]. Georgia Institute of Technology, 2017,(07): 24-27.
- [11] Hoitash. Corporate Governance and Internal Control over Financial Reporting: A Comparison of Regulatory Regimes[J]. Accounting Review, 2011,(03): 839-867.
- [12] James Roth, Donald Espersen. The Matrix Revisited[J]. The Internal Audit

- or, 2012,(02): 22-23.
- [13] KPMG(UK). The KPMG Review[J]. Internal Control: A Practice Guide, 1999,(11): 13-15.
- [14] Leone A J. Factors Related to Internal Control Disclosure:A Discussion of Ashbaugh[J]. Journal of Accounting, 2019,(12): 224.
- [15] Mary. Evaluation of Internal Control from a Control Objective Narrative[J]. Journal of Information Systems, 1999,(13): 63-81.
- [16] Shang Y, Jia-Lu L. Earnings Management and Internal Control in Bank-Dominated Corporate Governance: Evidence from Japan[J]. Social Science Electronic Publishing, 2019,(09): 121-123.
- [17] Tseng. Enterprise risk Management and firm performance. Internal Control, Enterprise Risk Management, and Firm Performance[J]. Journal of Accounting Research, 2007,(06): 32.
- [18] William J D. Six Years of the Sarbanes-Oxley Act: Are We Better Off?[J]. CPA Journal, 2008,(08): 38-43.
- [19] Yu Chen. The Analysis of Internal Control Course on Environmental Factor-the Case of Local Commercial Bank[J]. Journal of Shijiazhuang University of Economics, 2016,(10): 34-36.
- [20]财政部. 内部控制基本规范[M]. 北京:中国财政经济出版社:2008. 1, 10-11.
- [21]财政部. 内部控制配套指引[M]. 北京:中国财政经济出版社:2010. 5, 20-22.
- [22]程平, 廖婧宇. 基于 COSO 的重庆海事局内部控制评价指标设计[J]. 会计之友, 2018(06): 154-157.
- [23]部莉珺. 基于模糊分析法的上市商业银行内控评价指标体系构建[J]. 中国农业会计, 2016(01): 50-53.
- [24]曹建新, 王春丽, 邹俊. 上市公司内部控制有效性影响因素研究[J]. 中国注册会计师, 2015(11): 56-62.
- [25]常启军, 苏亚. 基于 AHP 和 ANN 的目标导向型内部控制效果评价[J]. 财会月刊, 2018(06): 80-85.
- [26]陈汉文, 王伟程. 董事长特征、薪酬水平与内部控制[J]. 厦门大学学报(哲学

- 社会科学版), 2017 (02) :90-99.
- [27]陈汉文, 张宜霞. 企业内部控制的有效性及其评价方法[J]. 审计研究, 2008 (03) :48-54.
- [28]陈鹏, 周红云. 高管团队特征与领导权配置对内部控制有效性影响研究[J]. 财会通讯, 2016 (15) :35-39.
- [29]池国华, 樊子君. 内部控制学 (第二版) [M]. 北京: 北京大学出版社: 2010. 2, 35-40.
- [30]董万明, 刘靖, 曾毅, 李思齐. 基于多级模糊综合评判的上市商业银行内部控制有效性评价[J]. 西部金融, 2019 (06) :93-97.
- [31]段晓琛. 影响我国沪市 A 股上市公司内部控制有效性因素分析——基于公司高管背景及外部审计的实证分析[J]. 西安石油大学学报 (社会科学版), 2017, 25 (01) :39-46.
- [32]黄静如, 林超鹏, 章颖薇. 我国上市商业银行内部控制研究评述与展望[J]. 技术经济与管理研究, 2014 (12) :106-110.
- [33]孔玉生, 刘成刚, 陆希希. 股权制衡对内部控制有效性的影响[J]. 会计之友, 2014 (15) :103-107.
- [34]李端生, 周虹. 高管团队特征、垂直对特征差异与内部控制质量[J]. 审计与经济研究, 2018, 32 (02) :24-34.
- [35]李静, 李卫斌. 基于 ANP-Fuzzy 法的上市公司内部控制有效性评价研究[J]. 商业会计, 2017 (12) :79-83.
- [36]刘静予. 浅议城市商业银行内部控制建设的必要性[J]. 北方经济, 2015 (23) :100-101.
- [37]骆良彬, 王河流. 基于 AHP 的上市公司内部控制质量模糊评价[J]. 审计研究, 2008 (06) :84-90.
- [38]齐秀辉, 李欢. 基于 AHP 与 FCE 的我国商业银行内部控制评价体系构建[J]. 商业经济, 2017 (09) :159-160.
- [39]王慧萍, 刘卫峰. 中小银行内控建设的破局与变革[J]. 中国银行业, 2019 (03) :69-71.
- [40]王爽. 科技公司内部控制有效性影响因素研究[J]. 财经界, 2020 (15) :45-46.

- [41] 王素莲. 企业内部控制评价指标体系研究[J]. 山西大学学报(哲学社会科学版), 2012(06):12-17.
- [42] 王煜宇, 温涛. 企业内部控制评价模型及运用[J]. 统计与决策, 2005(04):131-132.
- [43] 韦巍. 上市商业银行内部控制自我评价研究[J]. 财会通讯, 2015(29):103-105.
- [44] 吴秋生, 刘沛. 企业文化对内部控制有效性影响的实证研究——基于丹尼森企业文化模型的问卷调查[J]. 经济问题, 2015(07):106-114.
- [45] 谢竹云, 卫尉, 徐彪. 企业内部控制有效性影响因素的实证[J]. 统计与决策, 2017(14):174-177.
- [46] 徐程兴. 企业内部控制制度灰色评价方法研究[J]. 财会通讯(综合版), 2018(01):86-88.
- [47] 杨洁. 基于 PDCA 循环的内部控制有效性综合评价[J]. 会计研究, 2011(04):82-87.
- [48] 俞雪花, 阳建芳. 企业内部控制有效性评价指标体系研究[J]. 会计之友, 2014(16):46-49.
- [49] 赵忠伟. 浅谈 ERP 系统在中小企业中的内控[J]. 经济技术协作信息, 2017:5-15.
- [50] 张先美, 张春怡, 蔡晓珺. 上市公司内部控制有效性的影响因素——来自沪市 A 股上市公司的证据[J]. 经济与管理研究, 2013(08):66-73.
- [51] 张先美, 邹畅, 范文婷. 基于目标导向性内部控制指数的应用效果研究[J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2017, 32(05):68-76.
- [52] 张先治, 张晓东. 基于投资者需求的上市公司内部控制实证分析[J]. 会计研究, 2011(12):55-61.
- [53] 张颖, 郑洪涛. 我国企业内部控制有效性及其影响因素的调查与分析[J]. 审计研究, 2010(01):75-81.
- [54] 周宇昕. 基于模糊综合评价法的商业银行信贷业务内部控制评价体系构建与应用研究[J]. 商业经济, 2019(03):159-163.

附 录

附录 1 X 城商行内部控制调查问卷

尊敬的先生/女士：

您好！本人是一名即将毕业的硕士研究生，正以贵行为案例来完成本人的硕士毕业论文，因此特通过问卷调查的方式来了解贵行的内部控制情况。请按照自身情况结合二级指标释义（附录 2），对各项指标的重要性程度进行打分，据此确定二级指标（方案层指标）的权重，感谢您的配合！

一级指标	二级指标	重要性程度分值
内部环境	组织架构	
	管理层素质与职责	
	企业文化	
	人力资源	
	社会责任	
风险评估	发展战略	
	目标设定	
	风险识别	
	风险分析	
控制活动	风险应对	
	不相容职务分离控制	
	授权审批控制	
	会计系统控制	
信息与沟通	零售业务控制	
	服务管理控制	
	信息交流机制	
	信息系统建设	
	信息披露机制	

续表:

一级指标	二级指标	重要性程度分值
内部监督	日常监督机制	
	专项检查机制	
	内部控制评价	
	整改监督机制	

注：5 分代表非常重要；4 分代表重要；3 分代表基本重要；2 分代表不太重要；1 分代表不重要。

请对以下各项内部控制评价指标在贵公司的实际执行情况进行评价，据此确定二级指标（方案层指标）的隶属度，具体释义见附录 2，再次感谢您的配合！

准则层指标	方案层指标	优秀 良好 一般 差 极差
内部环境	组织架构	
	管理层素质与职责	
	企业文化	
	人力资源	
	社会责任	
	发展战略	
风险评估	目标设定	
	风险识别	
	风险分析	
	风险应对	
控制活动	不相容职务分离控制	
	授权审批控制	
	会计系统控制	
	零售业务控制	

续表:

准则层指标	方案层指标	优秀	良好	一般	差	极差
控制活动	服务管理控制					
	信息交流机制					
信息与沟通	信息系统建设					
	信息披露机制					
	日常监督机制					
内部监督	专项检查机制					
	内部控制评价					
	整改监督机制					

注：90-100分代表优秀；80-90分代表良好；60-80分代表一般；40-60分代表差；0-20分代表极差。

附录2 X城市商业银行二级指标释义

二级指标	释义
组织架构	公司治理是否健全
	是否对分支行的各级部门实施有效控制
	内部机构设置是否有效制衡
	董事会议事规则是否完善
管理层素质与职责	管理者能力与其岗位匹配度
	管理者的管理经验与专业素养是否达标
	管理者是否存在轻视内部控制重视业务发展情况
企业文化	企业文化建设是否符合银行发展目标
	银行是否存在过度强调指标任务忽略员工情绪的情况
	是否建立企业文化评估制度
人力资源	人力资源政策与开发机制是否健全
	是否缺乏人力资源选聘标准
	人力资源薪酬与考核机制，两者是否挂钩
社会责任	银行是否履行社会责任
	银行是否侵害员工合法权益
目标设定	风险目标设定是否合理
	目标设定是否有效
	目标设定是否根据外部情况及时调整
风险识别	风险识别范围和要素是否明确
	各类风险识别重点是否明确
风险分析	银行是否重视风险分析工作
	银行是否配备专业的风险分析人才
	风险分析方法是否科学有效
风险应对	风险应对策略是否及时制定
	是否制定了健全的风险报告程序

续表:

二级指标	释义
不相容职务分离控制	银行是否全面建立不相容职务分离控制
	银行是否建立关键岗位人员轮岗制度
授权审批控制	银行是否制定完善的授权管理制度
	重大业务事项是否经过集体决策审批环节
会计系统控制	银行是否制定会计制度及规范
	银行会计业务操作是否合规
零售业务控制	银行专业的零售客户经理配备是否充足
	银行零售产品是否符合当地市场环境
	银行零售业务审批制度是否完善
	银行零售业务指标考核是否合理
服务管理控制	银行是否建立客户投诉机制
	服务质量是否纳入考核标准
信息交流机制	银行内外部交流机制是否健全
	银行是否建立重大信息报告制度
信息系统建设	是否具有完备的银行信息系统
	银行是否有专业的信息系统管理人员定期对系统进行升级维护
信息披露机制	银行信息披露制度及流程是否完善
	银行是否及时披露相关信息
日常监督机制	银行日常监督工作是否流于形式
	银行日常监督工作覆盖范围是否全面
专项检查机制	银行是否建立专项检查制度
	银行是否重点关注高风险领域业务的风险
内部控制评价	银行是否定期开展内部控制评价工作
	银行内部控制评价方法及结果是否真实有效
整改监督机制	银行是否对问题形成的原因进行详细地分析
	银行是否及时进行整改工作

后 记

时光如梭，研究生的学习生活已告一段落。在毕业论文完成之际，我要对我的导师、同学、室友以及家人表示感谢。

首先，我要谢谢我的导师，研究生三年来，导师对我的帮助较多，影响也较为深远。研一，导师就会每周定下一个关于会计或者审计的相关主题，让我们在课余时间搜集相关文献，以 PPT 的形式，向师妹、师弟做学术汇报，让我们有机会在师妹、师弟面前展现自己。研二，因为面临毕业论文开题的问题，导师细心指导我们怎样搜集文献资料，明确毕业论文选题范围和方向，也让我们学习了怎样撰写开题报告，让我们顺利通过开题答辩。研三，导师经常以电话或者腾讯会议的方式，询问我们实习工作情况，给与一定的就业指导，同时耐心地辅导我们的毕业论文，保障我们能顺利毕业。

其次，我要感谢我的室友和同学。还记得开学刚来学校时，因为家在外地，并不了解学校的生活环境，幸亏室友的提醒和帮助，让我了解到北方生活需要注意的各种细节，并在日常生活中给予我很大的帮助。另外，在毕业论文撰写过程中，能够与同学或室友互相探讨，发现论文中存在的问题，并提出相关建议。虽然大家来自五湖四海，但也是这个机会让我了解到各地的文化和习俗，祝愿大家前程似锦。

另外，我还要感谢我的父母。主要是有你们的支持，我才能顺利考上研究生。女儿只希望你们不要为我过多担心，多把注意力放在自己的身体和生活上，享受美好的生活。

最后，再次容许我向你们说声谢谢！