

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

MBA 学位论文

论文题目 甘肃省农村信用社信贷业务内部控制优化研究

研究生姓名: 杜润

指导教师姓名、职称: 方来教授

学科、专业名称: 工商管理 (MBA)

研究方向: 企业管理

提交日期: 2022.9.29

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：

签字日期：2022 年 12 月 16 日

导师签名：

签字日期：2022 年 12 月 16 日

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：

签字日期：2022 年 12 月 16 日

导师签名：

签字日期：2022 年 12 月 16 日

**Research on the Evaluation of Credit
Internal Control of Gansu Rural Credit
Cooperatives**

Candidate : Du Run

Supervisor: Fang Lai

摘 要

随着国家金融体制改革进一步深化,金融业开放程度的进一步扩大和乡村振兴战略的稳步实施,农村经济发展和农民生产生活都对农村信用社提出了更高要求。作为金融助农、惠农工程的主力军,甘肃省农村信用社一直不遗余力地创新金融产品、提高信贷服务水平,并获得了广泛认可和支持。然而快速发展的同时甘肃省农村信用社也不得不面临信贷违规案件频发、不良贷款率居高不下等问题。有鉴于此,加强信贷业务内控体系建设、优化信贷业务内部控制管理对于甘肃省农村信用社的可持续发展亟为重要。

本文以国内外相关研究成果和金融机构内部控制相关理论为基础,从现实角度出发,剖析甘肃省农村信用社信贷业务发展现状和主要问题,运用层次分析法和模糊综合评价法构建数理模型,对甘肃省农村信用社内部控制情况进行了定量分析,并据分析结果提出有针对性的优化建议。第一,本文从组织架构、信贷业务、内部控制流程等方面系统梳理了甘肃省农村信用社信贷业务内部控制现状。第二,选取评价指标,构建甘肃省农村信用社信贷业务内部控制评价模型,对其内部控制情况进行评价,发现甘肃省农村信用社在内部环境控制、风险评估、内部控制活动、信息沟通和监督管理等方面还存在问题。第三,针对现存问题,按照有效性、安全性、合规性目标和全面覆盖、限制权衡、信息公开透明原则提出了针对性、系统性优化方案。第四,为保障优化方案的顺利执行,本文还从管理制度、人力资源和企业文化层面提出了一系列保障措施。

本文构建的农村信用社信贷业务内部控制评价模型,和模型评价分析结果,以及据此提出的信贷业务内部控制优化方案将对国内其他农村信用社信贷业务的经营和发展提供一定借鉴意义。

关键词: 农村信用社; 信贷业务; 内部控制

Abstract

With the further deepening of the reform of the national financial system, the further expansion of the opening degree of the financial industry and the steady implementation of the rural revitalization strategy, rural economic development and farmers' production and life have put forward higher requirements for rural credit cooperatives. As the main force of financial projects to help and benefit agriculture, Gansu Province Rural Credit Cooperatives have been sparing no effort to innovate financial products and improve the level of credit services, and have been widely recognized and supported. However, with the rapid development, Gansu Province Rural Credit Cooperatives also have to face problems such as frequent credit violation cases and high non-performing loan rate. In view of this, it is important to strengthen the construction of internal control system of credit business and optimize the internal control management of credit business for the sustainable development of Gansu Province Rural Credit Cooperatives.

Based on relevant research results at home and abroad and related theories of internal control of financial institutions, this paper analyzes the development status and main problems of credit business of Gansu Province Rural Credit Cooperatives from a realistic perspective, uses analytic hierarchy process and fuzzy comprehensive evaluation method to build a mathematical model, and conducts quantitative analysis on the

internal control of Gansu Province Rural Credit Cooperatives. According to the analysis results, some targeted optimization suggestions are put forward. Firstly, this paper systematically combs the internal control status of credit business of Gansu Province Rural Credit Cooperatives from the aspects of organizational structure, credit business and internal control process. Secondly, the evaluation index is selected to construct the internal control evaluation model of credit business of Gansu Province Rural Credit Cooperatives, and the internal control situation is evaluated. It is found that there are still problems in the internal environmental control, risk assessment, internal control activities, information communication and supervision and management of Gansu Province Rural Credit Cooperatives. Thirdly, in view of the existing problems, a targeted and systematic optimization scheme is put forward according to the objectives of effectiveness, security, compliance and the principles of comprehensive coverage, restriction and balance, and information openness and transparency. Fourthly, in order to ensure the smooth implementation of the optimization scheme, this paper also puts forward a series of safeguard measures from the aspects of management system, human resources and corporate culture.

The evaluation model of internal control of credit business of rural credit cooperatives constructed in this paper and the results of model evaluation and analysis, as well as the proposed optimization scheme of

internal control of credit business will provide some reference significance for the operation and development of credit business of other rural credit cooperatives in China.

Keywords : Rural credit cooperatives; Credit business; The internal control

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 研究思路与方法.....	2
1.2.1 研究思路.....	2
1.2.2 研究方法.....	3
1.3 文献综述及评价.....	4
1.3.1 关于金融机构内部控制的相关研究.....	4
1.3.2 关于金融机构信贷业务的相关研究.....	5
1.3.3 关于农村信用社信贷业务内部控制的相关研究.....	9
1.3.4 文献综述.....	10
2 相关概念及理论基础	11
2.1 相关概念.....	11
2.1.1 信贷风险.....	11
2.1.2 信贷业务内部控制.....	11
2.2 相关理论.....	12
2.2.1 委托代理理论.....	12
2.2.2 激励约束机制.....	13
3 甘肃省农村信用社信贷业务内部控制现状	15
3.1 甘肃省农村信用社概况.....	15
3.1.1 甘肃省农村信用社基本情况.....	15
3.1.2 甘肃省农村信用社组织架构.....	16
3.1.3 甘肃省农村信用社经营情况.....	16
3.2 甘肃省农村信用社信贷业务概况.....	17
3.2.1 业务基本情况.....	17
3.2.2 业务流程介绍.....	19
3.3 甘肃省农村信用社信贷业务内部控制现状分析.....	21
3.3.1 内部控制相关制度的设计情况.....	21
3.3.2 内部控制运行流程.....	22
3.3.3 内部控制运行情况.....	24
4 甘肃省农村信用社信贷业务内部控制评价模型的构建	25
4.1 评价指标选取.....	25
4.2 评价模型构建.....	29
4.3 指标权重确定.....	31
4.3.1 准则层指标权重确定.....	31
4.3.2 指标层指标权重确定.....	33

4.3.3 指标综合权重确定.....	37
5 甘肃省农村信用社信贷业务内部控制效果评价	39
5.1 效果评价过程分析.....	39
5.2 效果评价结果分析.....	41
5.3 甘肃省农村信用社内部控制存在的问题.....	42
5.3.1 内部控制环境方面问题.....	42
5.3.2 风险评估方面问题.....	43
5.3.3 内部控制活动方面问题.....	44
5.3.4 信息沟通方面问题.....	45
5.3.5 监督与管理方面问题.....	46
6 甘肃省农村信用社信贷业务内部控制优化方案	48
6.1 内部控制优化方案设计	48
6.1.1 优化方向.....	48
6.1.2 优化原则.....	48
6.1.3 优化框架.....	49
6.2 内部控制优化方案实施	50
6.2.1 内部控制环境方面.....	50
6.2.2 风险评估方面.....	51
6.2.3 内部控制活动方面.....	51
6.2.4 信息沟通方面.....	52
6.2.5 内部监管方面.....	52
7 甘肃省农村信用社信贷业务内部控制优化方案实施的保障措施	54
7.1 制度保障.....	54
7.2 人力资源保障.....	54
7.3 文化保障.....	55
参考文献.....	57
后 记.....	61
附录 A	62
附录 B	65

1 绪 论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

作为一种银行业金融机构，农村信用社主要采取筹集农村闲散资金的方式来满足当地农村经济发展和农民生活、农业生产过程中对资金的小规模、零散性需求，为其提供金融服务。自 2020 年 2 月以来，中央一号文件提出要深化农村信用社改革，在强化农村中小金融机构支农主力军作用的同时，从多渠道实施全面风险管理。随着国家金融体制改革进一步深化、金融业开放程度的进一步扩大和乡村振兴战略的稳步实施，农村经济发展和农民生产生活都对农村信用社提出了更高的要求。其中信贷业务是农村信用社提供的主要服务内容之一，这既是商业银行最重要的资产业务，也是银行保持资金流灵活稳定和提高盈利水平的主要手段，一般包括授信、信贷和担保三类业务内容。根据中银协披露的数据显示，截至 2019 年 12 月，全国农信机构存贷款规模均位居全国银行业首位，各项贷款余额占全部商业银行贷款余额总额的比重达到 12.23%，涉农贷款余额占全部商业银行涉农贷款余额总额的比重达到 29.21%，且表现出显著的服务“三农”、服务小微企业的普惠金融特性。

企业管理中的内部控制一般是指企业为保证内部生产经营管理工作正常进行，首先对内部环境、内部控制活动、内部信息沟通、监督和风险情况五个要素进行评估，然后根据评估结果采取一系列风险防范化解措施的过程。而银行业金融机构，由于其经营业务本身具有独特的高风险性，通过完善的内部控制建设，可有效化解金融风险，尤其是农村信用社，由于其建立时间早，股权结构混乱，更容易发生系统性金融风险。具体来说，农村信用社信贷业务内部控制就是信用社为保障信贷业务顺利开展、降低信贷风险，通过制定完善系统的规章制度、业务办理流程等并加以贯彻执行，从而达到风险控制、正常经营目的的动态过程。该过程涉及的内容主要包括构建并完善信贷业务管理制度、风险识别防控体系、贷前、贷中、贷后管理体系和信贷业务监督反馈体系等。

甘肃省农村信用社目前共有 2084 个营业网点，22000 多名从业人员，服务范围遍布甘肃省城乡各处，相较于甘肃省其他金融机构，农村信用社在从业人员数量、网点分布广度和农业农村金融服务便捷程度等方面都具有较大优势。数据显示，甘肃省农村信用社为农户提供贷款的总额占甘肃全部金融机构提供的农业贷款总额的九成以上。在过去十多年中，甘肃省农村信用社经历了改革等重大变化，自身一直努力致力于内控建设，政府监管力度也不断加强。但是，在这一过程中，人们发现农村信用社目前存在较为严重的操作风险管理问题，尤其是在信贷业务上，在信贷业务管理制度和风险识别与防控制度的制定和具体实施上，存在较大改进的空间。而信贷业务作为其主营业务，需重点关注信贷业务方面的内部控制，在确保信贷业务合规开展的红线基础上，保障信贷资产安全，防范信贷业务风险。

1.1.2 研究意义

本文以甘肃省农村信用社为研究对象，分析了甘肃省农村信用社信贷业务内部控制现状，总结剖析存在的问题和背后的原因，并提出改进建议。从理论意义上来说，本文丰富了信贷业务内部控制的研究，在过往研究成果的基础上，从定性和定量相结合的角度出发，以甘肃省农村信用社信贷业务内部控制为研究对象，所得结论将对内部控制理论相关研究进行有益补充。从实践意义来说，本文综合分析了甘肃省农村信用社信贷风险管理现状，以实际信贷风险案件为基础明确了风险原因和主要风险管控薄弱环节，并据此提出了管理优化建议，将有助于切实提高甘肃省农村信用社信贷业务内部控制管理水平。同时，本文通过甘肃省农村信用社信贷业务内部控制的具体研究，为同类型企业提供参考建议及相关经验。

1.2 研究思路与方法

1.2.1 研究思路

本文以甘肃省农村信用社信贷业务的内部控制为研究基础，通过查阅关于金融机构内部控制理论、金融机构信贷业务、农村信用社信贷业务内部控制的相关

文献，根据甘肃省农村信用社信贷业务内部控制现状，使用模糊层次分析法，分析其存在的问题和背后的原因，并据此提出改进建议和保障措施。目的在于解决甘肃省农村信用社信贷业务中存在的实际问题，规避可能的信贷风险，从而有助于实现甘肃省农村信用社的安全平稳运营。

本文共包括 7 个章节，各章节内容如下：

第一章为绪论，介绍论文研究背景和意义、研究思路和方法、国内外研究现状。其中，国内外研究现状从金融机构内部控制理论、金融机构信贷业务、农村信用社信贷业务内部控制三个方面进行总结归纳；

第二章为概念界定和理论基础，主要介绍信贷风险、信贷风险内部控制的概念，委托代理理论和激励约束机制；

第三章为甘肃省农村信用社信贷业务内部控制现状，从基本情况、组织架构、经营情况 3 个角度介绍甘肃省农村信用社的概况，从业务基本情况、业务流程 2 个方面介绍甘肃省农村信用社信贷业务的概况，从内部控制环境现状等方面介绍甘肃省农村信用社信贷业务内部控制的情况。

第四章为甘肃省农村信用社信贷业务内部控制评价模型，为进行模糊综合评价，选取甘肃省农村信用社信贷业务内部控制评价指标，构建甘肃省农村信用社信贷业务内部控制模型，从准则层、指标层出发，确定指标的综合权重。

第五章为甘肃省农村信用社信贷业务内部控制效果，使用 YAAHP 软件，进行模糊综合评价，根据评价结果分析甘肃省农村信用社信贷业务内部控制存在的问题及背后的原因；

第六章为甘肃省农村信用社信贷业务内部控制优化方案，根据前文对甘肃省农村信用社信贷业务内部控制总结的问题，提出有针对性的优化方案。

第七章为甘肃省农村信用社信贷业务内部控制优化方案实施的保障措施，从制度、人力资源和文化 3 个方面提出保障措施。

1.2.2 研究方法

(1) 文献分析法。文章将梳理整理有关金融机构内部控制理论、金融机构信贷业务、农村信用社信贷业务内部控制的文献，总结归纳现有关于金融机构内部控制和信贷业务、农村信用社信贷业务内部控制等相关研究的研究方向和基本

思路，为本研究的展开提供理论基础。

(2) 专家咨询法。本文将主要在构建甘肃省农村信用社信贷业务内部控制评价模型过程中应用专家咨询法，即通过咨询金融领域专业人士、甘肃省农村信用社高层管理人员和相关领域研究人员的意见，进行银行业信贷业务内部控制评价指标的选取和各指标权重的确定，构建甘肃省农村信用社信贷业务内部控制模型，进而获得评价结果。

(3) 定量研究法。在研究甘肃省农村信用社信贷业务内部控制相关的问题中，基于一手数据，通过指标选取、模型构建、权重确定等方式，将定性的表述转化为定量的数据，使用 YAAHP 软件进行效果评价，分析甘肃省农村信用社信贷业务内部控制中存在的问题。

1.3 文献综述及评价

1.3.1 关于金融机构内部控制的相关研究

1998 年巴塞尔委员会首次于《银行组织内部控制系统框架》中提出了“银行内部控制”这一重要概念，随后国内外诸多学者便围绕这一概念展开了大量相关研究。Harboed（2001）重点研究了银行的内部控制理论，认为内部控制含义是广泛的，应将银行独具特色的内部控制内容包括在内，例如风险管理、内部审计等都是银行内部控制内容应考量的重要因素。Koutoupis（2009）通过研究国际上大型企业对于内部控制制度改进的需求，认为内部控制理论需要不断与时俱进，满足企业不断发展的需求，使得企业可以架构属于本企业独具特色、与时俱进的内部控制制度。Udi Hoitash、Rani Hoitash（2011）通过考察公司内部环境治理情况发现企业中存在影响其内部控制管理水平的两种关系，一种是公司财务报告数据与内部控制制度缺陷披露之间的关系，另一种是董事会、审计部门行为和公司内部控制质量之间的关系。

内部控制理论的发展在国外主要由民间协会推动，在我国则主要由政府部门或监管部门主导发布。2001 年财政部发布了《内部会计控制规范——基本规范（试行）》，对“内部会计控制”这一概念进行了定义，指出内部会计控制的目标是保护资产完整性和提高会计信息质量，手段是制定并实施相关的控制方法、

措施和程序,并对“内部会计控制为主、兼顾相关内容控制”的原则进行了明确。随后《商业银行内部控制指引》于 2002 年就商业银行领域的内部控制管理的概念进行了明确,即商业银行内部控制是指银行机构为保障经营活动顺利开展、实现经营战略目标、降低管理风险等,通过制定完善系统的规章制度、业务办理流程等并加以贯彻执行,从而达到控制经营风险、维持组织正常运转目标的动态过程。2014 年银监会在《商业银行内部控制指引》中对商业银行内部控制管理概念进行了进一步的细化,明确指出商业银行内部控制管理工作要想实现预期控制目标,必须首先制定和实施一系列完善、系统的制度和体系,而相关制度、体系的构建需要上至银行董事会、下至一线业务员等全体员工的参与。王少明、黄敬梓(2000)认为主要由思想道德建设、信贷资产质量和金融风险量化指标三个方面的因素对农村信用合作社信贷风险内部控制管理成效产生影响,因而应从这三方面入手构建农村信用合作联社信贷风险内部控制体系。

可以看出,国内外关于金融机构的内部控制的定义虽然不尽相同,但是三者的界定都涵盖了以下信息:第一,商业银行等金融机构进行内部控制的目的是降低组织风险、实现组织经营目标;第二,进行内部控制需制定一系列制度,实施一定的举措;第三,内部控制管理是一个动态过程,需要组织全体员工参与进来。

1.3.2 关于金融机构信贷业务的相关研究

信贷业务又可以称为信贷资产或贷款业务,是构成金融机构资产业务中最重要的部分,通过发放贷款、收回贷款本金和利息,并以扣除成本后的所得作为利润,所以信贷业务是金融机构的主要赢利手段。目前国内外学者主要从以下三方面展开对金融机构信贷业务的研究:

(1) 信贷业务发展研究

在信贷业务发展的相关研究中, Tamura K, Tabakis E (2010) 概述了使用信用债权作为抵押品所涉及的信贷业务竞争问题,并将这些问题与公共和私营部门为便利在欧元区使用信用债权而采取的一些措施进行对比分析。得出欧洲信贷业务在欧元区市场上的竞争力非常强。Mcnulty、Akhigb (2001) 提出假设小型社区银行在评估和监控信用信贷业务质量方面具有信息优势,又被称为信息优势假说 (IAH)。Berger、Udell (1996) 研究金融服务机构对农村相关的企业进行

金融信贷服务的现状及发展方向,提出金融服务机构应该强化对风险控制前提下,为更多的对农企业提供更多的信贷资金,发展农业相关产业。Gilbert、Kliesen (2003)通过实证研究的定量分析找出了金融机构信贷要素,以美国农村种植经济、生产等多方面经济衡量要素,对美国农村经济促进作用较大。Werner、Oscar (1999)对墨西哥和智利银行进行环境战略分析,分析了墨西哥和智利商业银行的内外部盈利效率及其在危机时期的行为战略措施,最后得出从资产回报率(ROA)和股权回报率(ROE)衡量的结果来看,效率最高的银行集中在危机时期的失业率上。

国内学者在研究信贷业务时,大多会关注政策环境对金融机构开展信贷业务的影响。仇兆燕(2020)认为农村信用社通常情况下是一个以盈利作为目的以及经营存款作为主要业务的金融机构,中央银行货币政策调整会对现有银行日常经营发展带来非常大影响。鄢秉松(2020)提出中央银行货币政策会影响农村信用社自身货币信贷规模,从而对农村信用社在经营中的资本充足率带来影响。宁美容(2020)认为中央银行对农村信用社进行信贷规模的调控会对农村信用社自身流动性造成一定影响,并且一般而言,中央银行会采取一定措施使农村信用社的规模保持在合理范围。李婧(2020)认为农村信用社运营效率和自身信贷规模之间会呈现出反比例关系。而农村信用社运行效率也同贷款规模之间呈现出正向关系,所以可以看出中央银行对农村信用社货币信贷规模会产生出不同程度影响。

另外,国内学者还较为关注提高商业银行信贷业务运营效率方面的研究。童元保、齐伟娜(2014)以海南省农村信用社小额信贷业务为主要研究对象,就其创新情况和运营经验进行了系统分析、梳理和总结,认为为保障农村信用社小额信贷业务的可持续发展,银行应着手从业务绩效评价、人才队伍建设、贷款结构调整优化等角度入手改善银行的小额信贷业务管理工作。许诺、袁潮清(2019)采用资本市场线模型对商业银行信贷业务运营效率进行了测算,最后得出未来商业银行在信贷业务中应考虑参考和使用投资组合理论。阚胜国、冯巍威(2020)将研究视角投向线上信贷业务,通过对北京38家上线了该业务产品的商业金融机构进行调查,得到的关于创新破解个人线上信贷业务征信合规难题的结论对该领域的研究进行了有益补充。房颖(2021)通过构建了“金融科技赋能-软信息约束-抵押要求-小微企业信贷”链式中介模型,并采用问卷数据进行实证检验,探讨

信用环境对该模型的调节作用,为金融科技优化信贷资金配置提供了银行视角的理论解释。刘昊(2021)通过构建商业银行发展质量评价指标体系,对我国商业银行绿色信贷和发展质量之间的关系进行了计量检验,实证结果显示商业银行发展质量提升,但开展绿色信贷会提升商业银行运营成本,从而对商业银行发展质量产生负向效应,进一步研究发现国有大型商业银行以及城市商业银行开展绿色信贷业务,在特定时期内会促进商业银行发展质量提升。黄晓梅(2010)就新农村建设对我国金融机构小额信贷业务提出的新要求进行了分析,明确了农村经济发展的需求,并为农村小额信贷产品及服务的可持续发展提出了具有有效性、可行性的发展建议。

(2) 信贷业务风险管理及内部控制研究

Ahmed、Ali Malik(2015)分析了银行信贷业务风险管理与贷款质量间的关系,认为保证条件、客户评估、还款政策和信用风险是金融机构信贷风险管理的主要维度。Siqani、Sekiraca(2016)信贷风险管理工作是否卓有成效将会对商业银行经营运转产生重大影响,因此建设一套符合自身要求的信用风险管理系统来降低风险水平对于商业银行而言很有必要。Sekar、Balachandran(2014)得出信贷风险内部控制薄弱是造成不良贷款率持续攀升的首要原因。Bezemer(2020)认为信息不对称很容易造成道德性风险,导致客户资料虚假骗取信贷等方面的不良性问题产生。Skvortsova(2020)表示当前金融机构如银行开展信贷业务时所面临的风险还表现在政策性风险。Katsimperis(2020)认为商业银行在面对中央银行信贷规模调控中,自身部门条线增强,规模现象比较突出,对规模调控也带来了一定难度。Miguel(2019)认为目前商业银行信贷规模的调控,对商业银行自身管理和控制带来了一定难处,无形之中增加了调控风险,对商业银行在进行信贷规模计划制定中会带来一定的不确定性,所以增加了信贷规模实施中的风险。Bahadir(2019)认为商业银行在发展过程中,贷款新规定在推动商业模式转型过程中,也可能会限制银行信贷业务的规模,从而桎梏了商业银行的进一步扩大和发展。

在信贷业务内部控制管理优化方面:Simone Berardi(2017)指出,管理水平落后,信贷风险控制力不足和不良贷款率居高不下阻碍着商业银行的发展。其原因主要在于银行内部缺乏风险防控意识,风险控制执行不够且风险管理能力欠

佳。Alexeev 等（2017）通过研究发现，商业银行发展至今，信贷结构已基本合理，但信用风险仍处在高风险区间。通过建立信贷风险分析模型可以将风险控制在合理范围内，进而增强商业银行的风险控制能力。Swepnl 和 Kulkar（2014）认为美国经济危机对于银行信贷业务产生了不利影响，降低了信贷资产的质量，因此银行必须采取措施优化内部控制管理，才能尽可能平稳地度过危机。Nguyen Linh（2017）聚焦信用风险管理研究，指出越南发投银行存在资产分类标准老旧、信息传达系统尚不完善、内部控制制度未被很好落实等问题。Richard（2017）分析指出银行内部控制松散、管理人员对控制工作的忽视、人员配置忽视不相容岗位分离和内部控制环境较差等缺陷是导致 2008 年法国兴业银行欺诈案的主要原因。

国内学者在近几年也格外关注信贷业务的风险管理和金融机构的内部控制研究。赵丽（2012）认为信贷风险是国有商业银行在发展过程中必须要应对的重要风险，需要重点对其进行管理，指出要从信贷业务办理流程的每个环节着手对信贷风险内部控制体系进行全方位、系统性的优化，并要对贷款的全过程进行层层把控，形成风险防范和监控体系。郑岩、杨志宏（2020）认为农村信用社在开展信贷业务时也可能存在较大风险发生，主要是一些贷款主体并不具备对应的偿还能力，但还是采用各种形式来进行贷款，有的采用虚假材料来骗取农村信用社信贷资金的借款道德性行为，同时也表现在一些具备偿还能力但是并不能够及时有效偿还农村信用社的借款。霍红（2020）认为目前国内农村信用社在开展信贷业务中存在的系统性风险主要是宏观经济政策所带来群体效应的风险，对信贷业务发展存在着非常强的影响作用，对农村信用社信贷业务发展中资产质量变化带来一定影响。杨喜孙、薛瑞鑫（2007）梳理了当前商业银行小额信贷业务办理中主要存在的问题，从建立信贷风险防范机制、放松利率管制、健全农村信用体系等方面提供了农村信用社信贷管理优化建议。林力（2009）经过研究后指出，农村信用社应将工作重心转移到信贷风险控制上来，并综合考虑我国农村信用社改革现状，就农村信用社信贷风险管理体系优化的方向和举措提出了有益建议。杨峰（2011）认为支农绩效不足、利率机制不完善、农村信贷环境缺乏建设等是阻碍我国农村信用社小额信贷业务开拓市场、稳健发展的重要原因，并据此提出了相关建议，即农村信用社应首先明确其小额贷款业务的发展目标和原则，然后在

此基础上逐步优化产品管理、服务管理、风险管理等各个环节的管理工作。马小南（2013）将影响农村信用社小额信贷业务管理工作的风险因素分为系统性和非系统性两类，以期明确其中对银行信贷风险内部控制最关键的一系列因素，然后在此基础上，提出农村信用社应当从改革法人治理结构、优化制度环境、健全风险评估机制、制定风险转移和分散机制等思路入手，加强农村信用社小额信贷业务内部控制机制的建设，从而有效防范化解小额信贷业务风险。

1.3.3 关于农村信用社信贷业务内部控制的相关研究

陈福明（2005）等提出农村信用社改革要想进一步深化，必须统筹好以下内容：第一，优化完善法人治理结构；第二，明确农村信用社的经营目标和定位，即助力实现农村经济发展；第三，构建完善的内部控制管理机制；第四，进一步突出机构助农、惠农的服务功能；第五，改革过程需与当地实际经营发展环境相关联，要与当地金融环境发展变化步调一致；第六，农村信用社的体制改革与运行机制的完善要经得起实践的检验。李崇刚、王晓静（2017）考察了农村信用社信贷业务工作的全流程，系统梳理了各环节的主要工作，希望建立一套完善的内部控制评价指标体系来帮助农村信用社进行信贷业务内部控制。张蕴萍（2011）研究发现一般情况下为降低信贷风险、提高信贷资产质量，农村信用社等涉农金融机构往往会要求贷款农户提供价值相当的担保，因此建立健全信贷业务中的担保机制也是提高农村信用社信贷业务内部控制水平的重要内容。沙甲先（2005）提出，就农村信用社内部控制而言，该概念是指信用社内部各部门、各人员为实现预期经营目标而采用制定和使用一套完整的流程和体系，把各种风险降低、管控和评价的动态过程与机制。钟红涛（2005）开展研究后得出以下结论：农村信用社内部控制机制不够完善以致阻碍了银行实现可持续发展的原因在于银行重“三会”制度建设，轻“三权”制度制约；重资本管理，缺少资本发言；重内部约束机制，轻视激励机制，并就此提出相应的内控制度改造意见。张守军（2005）认为只重视眼前短期利益而忽视对短期利益背后风险的控制，将导致农村信用社遭受巨大损失，内控制度在信贷体系中的建立流于形式。杨文静（2013）指出农村信用社要想进行有效的风险控制管理，首先应优化其管理理念，在缺乏先进风险控制技术支持的情况下，应尽快着手加强风险文化建设、健全风险控制结构，

才能建立全面风险控制体系。陈文（2016）提出要想实现农村信用社发展目标，必须要使用较为科学的风险管理办法同时建立科学有效的风险管理系统，并以此为基础展开内部监督管理控制。段文辉（2015）认为商业银行可从以下三个方面入手进行个人信贷风险控制：第一，配合完善国家征信管理体系和相关法律法规；第二，助力优化当地金融环境；第三，建立健全银行个人信贷业务内部控制体系。高峰（2013）指出农村信用社是助力实现农村金融改革和经济发展的主力军，对于农村农业和当地中小企业的良性发展至关重要，因此，农村信用社应精准定位于“服务涉农客户”，构建起更为精细、专业的信贷管理模式，优化信贷业务办理流程，搭建小额贷款运营平台，不断优化其涉农服务和管理工作。王亦工、赵明明（2011）对农村金融机构全面信贷风险内部管理策略进行了阐释，认为其主要包括树立动态信贷风险治理理念、完善全面的制度建设、建立全面的预警机制，同时还要推进信贷风险内部管理专业性人才的团队建设。

1.3.4 文献综述

通过对上述关于金融机构内部控制、金融机构信贷业务、农村信用社信贷业务内部控制的文章进行研读、归纳、总结、分析，可知国内外研究人员已在信贷业务发展、风险管理和内部控制等领域展开了全面研究，且研究成果较为显著。但纵观前人研究，研究主体大多是面向企业和行业的，增加有针对性的具体案例研究就显得很有必要，可以丰富信贷业务内部控制相关研究成果。有鉴于此，本文将甘肃省农村信用社这一具体机构的信贷业务内部控制管理情况作为实际案例，运用科学的研究方法对其现状进行研究和评价，所提优化建议更具有针对性，也有助于尽可能更好地获得具体机构的内部控制有效性评价结果。

2 相关概念及理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 信贷风险

信贷风险是指在信贷业务办理全过程中,由于借款人或借款企业受到内外部环境因素影响导致其无法按期足额还款从而给商业银行等金融机构造成的风险。这是商业银行在提供信贷服务中将主要面临的风险类型。信贷风险不是在某一个时刻突然产生的,而是在贷款关系成立时就已产生,是不断萌芽、积累直至发生的一个动态过程。一般信贷风险可以分为以下两类:第一,非市场性风险,即社会环境或自然环境变化对借还人还款能力产生了不良影响从而导致的风险;第二,市场性风险,即市场环境或技术条件变化等对借还人还款能力产生了不良影响从而导致的风险。信贷风险通常客观存在与信贷业务办理的每个环节中,具有隐蔽性、扩散性特征,但处理得当时信贷风险同样具有较强的可控性。为实现信贷风险的有效控制管理,国内外相关学者和金融机构普遍将其分为5级,按风险程度由低到高分别为正常、关注、次级、可疑、损失,并着重对次级风险、可疑风险和损失风险进行控制管理。从单纯追求利润的管理模式转变为看重风险调整后的利润,从单纯的定性分析转变为定性和定量相结合,从单一业务过渡到组合风险管理,从而降低风险水平,同时保证经营效益,实现商业银行等金融机构信贷业务的盈利能力最大化。

2.1.2 信贷业务内部控制

信贷业务内部控制的本质就是从信贷业务的事前、事中、事后3个阶段出发,通过建立信贷业务监管机制、优化管理程序和方法等一系列手段,将信贷风险及其不良影响控制在安全范围之内,从而实现银行信贷业务经营管理的目标。信贷业务内部控制是一个系统性的机制,具备成套的程序或环节,同时作为一种预警机制,也具有一定的超前性。银行业金融机构在构建内部控制体系时,必须保证

该体系同时具备现代化、全面性和效率性的特点，才能切实提高内部控制管理水平。另外，为保证信贷业务内部控制运行的有效性，在设计时还需保持一定的独立性，确保内部控制在运行过程中，不受外界的干扰。

2.2 相关理论

2.2.1 委托代理理论

随着社会生产力不断发展，劳动分工日益精细，同一企业所能经营的业务类型渐趋收窄，对生产经营的专业化、精细化程度要求也越来越高，同时劳动分工产生了一批具备专业能力的代理人，这就为委托代理关系的产生创造了环境。1932年，美国经济学家伯利（Berle）和米恩斯（Means）对企业所有权与经营权分离后的委托人与代理人之间的利益冲突做出了经济学的分析，奠定了委托代理理论的理论基础。

所谓委托代理关系是指当一个主体（委托人）借助契约关系，雇佣另一个主体（代理人）为其工作，这两个主体之间就形成了委托代理关系。根据委托人和代理人之间信息不对称的类型，可将委托代理模型划分为逆向选择模型（即签约之前产生信息不对称）和道德风险模型（即签约之后产生信息不对称）。委托代理关系在解决旧有问题的基础上，必然会带来一些新的委托代理问题，如委托人和代理人由于目标不一致导致的代理人行为偏差等。而代理人在受委托过程中是否认真负责、任期长短以及代理人的风险偏好类型、资产组合方式等都会引发一系列代理问题。从治理链和经营链来看，如图 2.1 所示，职业经理人和组织所有者会构成委托代理关系，负责企业与伙伴、客户用户之间的生产经营，并和员工构成雇佣关系。对于农村信用社而言，信贷业务的办理过程涉及到的信贷工作人员，与管理层、决策层等关系属于典型的委托代理关系。对农村信用社以及其他金融机构而言，内部控制的关键之一即约束信贷业务人员。

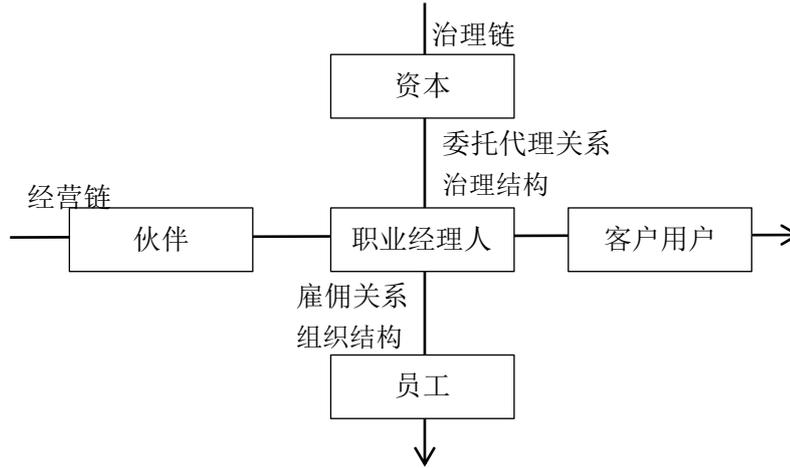


图 2.1 委托代理模型

2.2.2 激励约束机制

激励约束机制是指由于企业所有权和经营权发生分离产生了一系列代理问题,影响组织正常经营管理,组织为确保其经营目标的实现,通过制定激励制度、采取激励和约束措施,引导被激励者自觉自发采取有利于实现组织目标实现的行为的一种机制。Lewellen 和 Huntsman (1970) 最早发现绩效与代理人激励约束措施之间的关系。激励约束机制包括 5 个要素:主体、客体、方法、目标和环境。一定客观环境之下,主体为实现特定目标,对相应的客体采用某种方法,实施管理行为,通过激励产生拉力,约束规范行为,朝着最终目标方向发展。激励和约束是同时存在的,相辅相成,但是有先后顺序的,先是激励,通过激励激发员工的工作积极性,在员工行为在市场激励机制的作用下,渐渐偏离目标行为时,实施约束力,将员工行为拉回目标轨道。激励可通过物质或精神来实现,增加薪资、福利、股权激励,名誉、地位、晋升激励等方式都可达到激励效果;约束则一般通过企业内部、外部市场、其他机构和法律渠道进行。有效的激励约束手段确实可以提升员工工作效率,保证企业所有者的合法权益;但是,不恰当的激励约束手段不仅会影响员工工作积极性,还会影响企业内部环境,制约企业长远发展。市场体系、股权结构、治理结构、内部权力制衡机制、责权利对等机制和信息披露制度都会对激励机制的设计产生重大影响。对于农村信用社而言,实施内部控制既需要设置约束条件,又需要提高正向激励,应结合内部控制的目的,设置合理的激励约束机制。

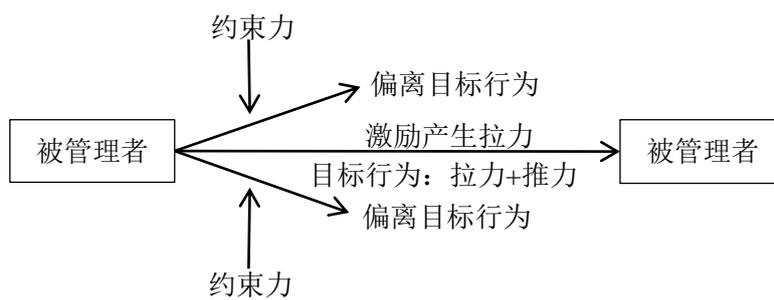


图 2.2 激励约束机制示意图

3 甘肃省农村信用社信贷业务内部控制现状

本章主要是对甘肃省农村信用社的基本经营情况、组织结构、信贷业务经营情况、办理流程以及内部控制机制的运行流程和运营现状进行了介绍。通过梳理发现，甘肃省农村信用社当前经营状况良好，组织架构完善合理，组织盈利水平较高，但也存在信贷业务激进、资本充足率与拨备覆盖率下降和不良贷款总额攀升等问题。对此类现状的梳理将为甘肃省农村信用社信贷业务内部控制的评价提供现实基础。现状分析具体如下。

3.1 甘肃省农村信用社概况

3.1.1 甘肃省农村信用社基本情况

甘肃省农村信用社是由甘肃省人民政府组织的地方性金融机构，成立于 2005 年，在甘肃省金融领域发挥着重要对的管理、指导、协调和服务作用。截至 2021 年底，各项存款余额 4871.73 亿元，各项贷款余额 3832.0 亿元，存贷款市场份额稳居全省银行业金融机构首位。甘肃省农村信用社营业机构遍及城乡社区，下辖 37 家农村商业银行、5 家农村合作银行、41 家县级联社等 83 家法人机构，目前共有 22000 多名从业人员，2084 个营业网点，11379 个便民金融服务点，布放 3399 台惠民服务终端，使 1167 万农牧民能够享受方便快捷的基本金融服务，将金融服务惠及千家万户，是名副其实的甘肃农村金融的主力军。

甘肃省农村信用社已形成以个人金融、公司金融、互联网金融和三农服务四位一体的业务体系。坚持大信为农、相合共生的理念，坚持为三农服务，为小微企业服务，为县域经济服务。关注稳健经营，打牢业务基础盘，夯实个人金融和公司金融业务，做好互联网金融服务，聚焦改革、发展、化险，坚决守好合规经营底线，牢记风险意识，杜绝发生系统性金融风险。追求高质量发展，坚持以党建引领工作，将党建思想贯穿于各项业务全过程，注重金融创新，创新服务机制，发展普惠金融。在三农服务上，抢抓脱贫攻坚和乡村振兴的发展机遇，以农村特色产业、新型农业经营主体、小微企业和农户为抓手，大力发展和创新特色金融

产品，加大信贷支持力度，为甘肃省贫困地区、乡村地区发展提供资金支持，做好农村金融的守卫军。

3.1.2 甘肃省农村信用社组织架构

甘肃省农村信用社社员大会（83 家行社和结算服务中心组成）下设理事会和监事会，理事会下设发展战略委员会、财务管理委员会、消费者权益保护委员会、风险管理委员会和审计监督委员会。设 27 个平级部门，与信贷业务和内部控制相关的部门有：农户业务部、三农对公部、个人金融部、内控合规部、风险管理部、审计部、资产保全部和科技信息中心等。如图 3.1 所示。

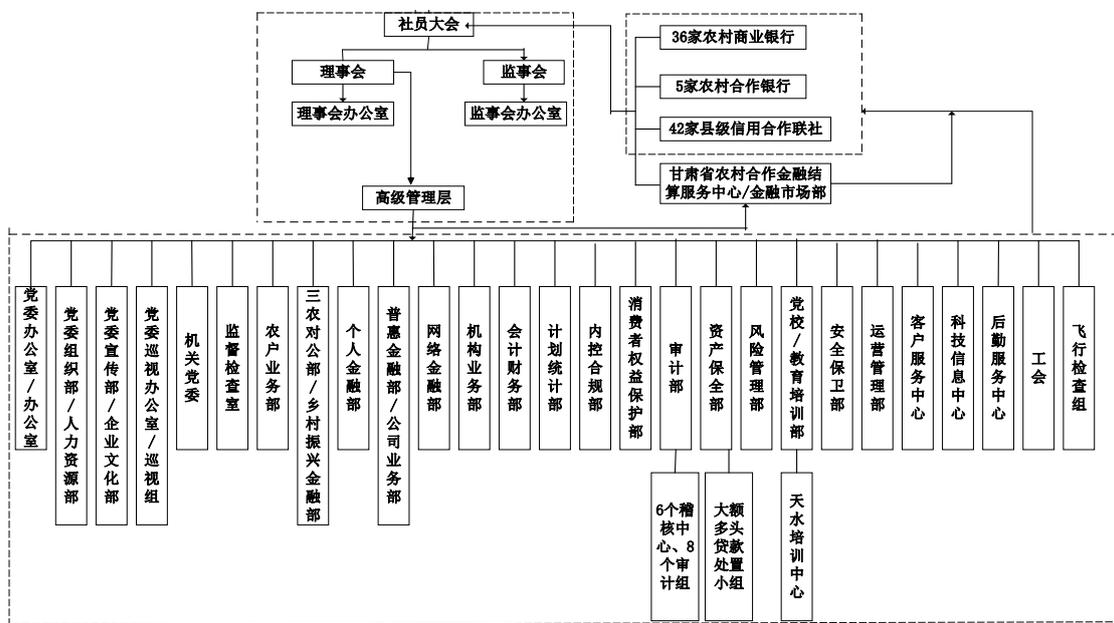


图 3.1 甘肃省农村信用社组织结构示意图

3.1.3 甘肃省农村信用社经营情况

甘肃省农村信用社近几年总体经营状况良好，截止 2021 年底资产总额达到 6893.25 亿元，增幅达 8.7%，较 2017 年增长率为 37.8%，增长稳定。2021 年底负债总额为 5998.73 亿元，各项存款余额 4871.73 亿元，各项贷款总额 3810.67 亿元，存贷款总额超过甘肃其他金融机构，市场份额高居榜首。

表 3.1 甘肃省农村信用社近五年各项经营指标统计（数据来源于内部资料）

指标	2017年（亿元）	2018年（亿元）	2019年（亿元）	2020年（亿元）	2021年（亿元）
资产总额	5001.73	5423.78	5898.65	6337.42	6893.25
负债总额	4613.28	4915.26	5374.04	5808.85	5998.73
存款总额	4029.73	4174.42	4329.14	4595.31	4871.73
贷款总额	3361.6	3497.33	3689.06	3764.02	3810.67
不良贷款率	9.74%	13.83%	15.33%	17.79%	15.56%

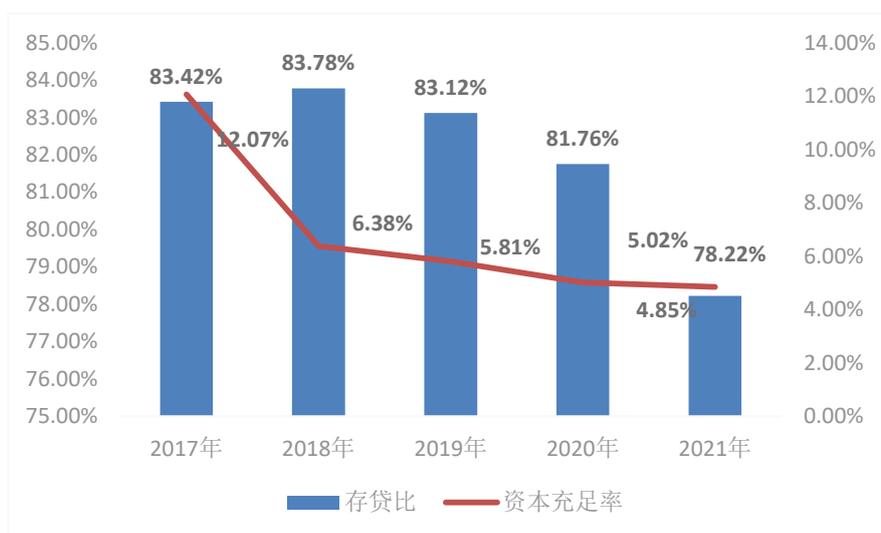


图 3.2 甘肃省农村信用社近五年存贷比及资本充足率变化情况（数据来源于内部资料）

3.2 甘肃省农村信用社信贷业务概况

3.2.1 业务基本情况

信贷业务是甘肃省农村信用社的主营业务，是为三农服务、为小微服务、为县域经济服务的重要渠道。近年来，甘肃省农村信用社信贷业务稳中有增，下面将从信贷业务分类占比、资本充足率、拨备覆盖率以及不良贷款率四个方面入手，分析甘肃省农村信用社信贷业务的基本运行情况。

（1）信贷业务情况（按业务类别）

按照业务类别分类，甘肃省农村信用社信贷业务中：贷款总额整体上保持上涨的态势，存贷比整体上表现出下降的趋势，尤其是 2021 年，存贷比下滑明显，

远低于同期商业银行存贷比 79.69%，具体见上图 3.2。2017 年和 2018 年存贷比高的情况主要是由于存款总额的较低导致的，这也说明在信贷业务方面较为激进，需要额外注意由于存贷比数据带来的流动性风险。从细分种类来看，个人类贷款和涉农类贷款占主要部分，绝对值金额基本保持稳定，对公类贷款占次要部分，但增长迅速，个人类贷款占比的下滑也从侧面反应对公类贷款的增长。涉农类贷款仍是贷款的主要构成部分，但金额有所下降。

表 3.2 甘肃省农村信用社近五年信贷业务情况（数据来源于内部资料）

项目	2017 年	占比	2018 年	占比	2019 年	占比	2020 年	占比	2021 年	占比
个人类贷款	2117.8	63%	2187.5	62%	2205.5	59%	2202.7	58%	2285.8	59%
对公类贷款	1243.7	37%	1309.7	37%	1483.5	40%	1561.2	41%	1524.8	40%
涉农类贷款	2700.4	80%	2758.1	79%	2582.9	70%	2412.3	64%	2423.2	63%
贷款总额	3361.6		3497.3		3689.1		3764		3810.7	
存贷比	83.42%		83.78%		83.12%		81.76%		78.22%	

（2）资本充足率与拨备覆盖率现状

近 5 年，甘肃省农村信用社的资本充足率发生下降，且低于商业银行资本充足率 15.13% 的平均值，这主要是由于风险资产的增加，加大杠杆的同时虽然可以获得额外收益，但是我国经济正处在稳增长和促改革的关键时期，需要特别注意资本充足率不足可能导致的风险。同样，拨备覆盖率也发生下跌，且低于商业银行拨备覆盖率 3.4 的平均值，这主要是由于不良贷款激增，导致贷款损失准备不能全额抵消不良贷款，需要注意不良贷款核销导致损失的风险。

（3）不良贷款率现状

近 5 年，甘肃省农村信用社的不良贷款总额增加迅速，与 2017 年相比，2020 年的不良贷款总额大幅增加，不良贷款率也同样增加，在 2020 年达到 17.9%。这说明甘肃省农村信用社不良贷款问题突出，亟待有效解决，化解风险。从不良贷款细分来看，可疑类贷款占比最大，但其占比在逐年缩小；次级类贷款占比次之，同样其占比也在逐年缩小；而损失类贷款却逐年攀升；正常类和关注类也基本上呈现出逐年下降的趋势。这主要是由于甘肃省农村信用社内部重新划分贷款，呈现出“正常类-关注类-次级类-可疑类-损失类”的重分类趋势。

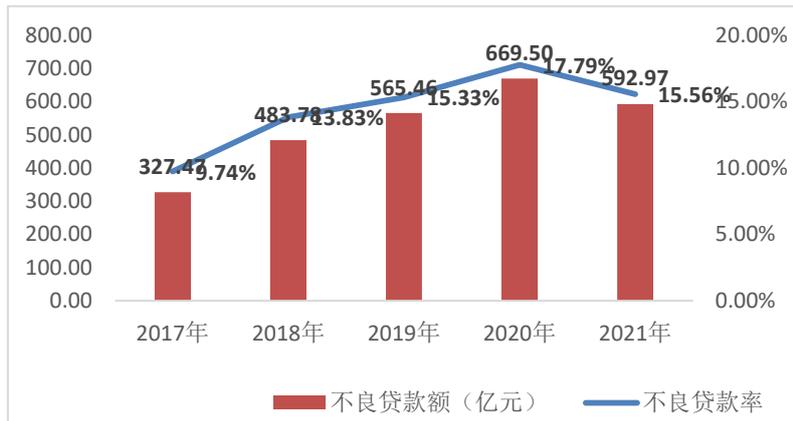


图 3.3 甘肃省农村信用社不良贷款率现状（数据来源于内部资料）

3.2.2 业务流程介绍

第一，贷款申请。在借款人向网点提出书面贷款申请后，应指定 1-2 名客户经理，按照预定访谈提纲，与客户面谈，并决定是否受理贷款申请；决定受理后，根据客户要求的贷款种类，对其进行资格审查，同时将审查意见报上级审核。上级审核同意后，要求客户正式提交申请资料，并由客户经理负责初步审核资料，并在信贷管理系统中为客户建立档案。

第二，受理与调查。主要由公司业务部负责，指派一名客户经理与主办客户经理一同参与实地调查，采取现场和非现场相结合的方式，主要以现场调查为主。具体进行调查时，要先制定调查计划，并通过实地面谈和实地调查相结合的方法，获取与客户相关的一手资料，同时，向第三方平台获取客户相关的基本情况，如征信水平和借贷抵押情况；同时，根据客户提交的申请，结合客户实际情况，测算资金需求量；最后，决定是否同意客户申请，将上述信息整理成为尽职调查报告，并上传信贷管理系统留存。

第三，评级授信，按照客户所属类型选择相对应的评级模板，履行既定的评级流程，最后，将评级结论提交上级审批。上级审批组织在审批时，需秉着独立客观的角度，不仅关注评级结果是否恰当，还要核对客户基本信息、财务数据的真实性、文本信息与信贷管理系统的一致性。为提高放贷效率，对于已建立稳定信贷关系的存量客户可采取集中评定方式。最后，由客户经理按照评级结果和经营特点，一方面对客户的偿债能力、资产结构、资产质量等进行定量测算，另一

方面对行业环境、法人征信水平、企业未来的盈利能力等进行定性分析，并根据定性分析和定量测算结果确定贷款客户的授信等级。

第四，风险审查与评价。在对授信业务进行风险审查与评价工作时，首先要区分客户主体，对公客户和对私客户，对公客户又分为流动资金类授信业务和固定资产类授信业务。其次，各行社的风险审核与评价工作应设专岗，一般由分支机构负责人或行社风险管理部专审人员进行，审查时，不仅要核对贷款人信息、评级授信流程是否规范，还要对其是否符合监管政策的规定额外注意。最后，由风险管理部提出并在信贷管理系统录入审核意见，提交上级审核。

第五，贷款审批，实行贷审分离、授权审批原则，采取分级授权方式，形成“行社-分支机构-辖内网点”的层次审批形式，审批工作主要由行社内审批委员会和风险管理委员会主持进行，参照《甘肃省农村信用社县（区、市）联社审贷委员会议事规则》和《甘肃省农村信用社县（区、市）联社风险管理委员会议事规则》进行表决，最后将审议意见录入信贷管理系统，风险管理部负责批复。

第六，签订合同。信贷合同借款合同和信贷合同，采用统一制式文本，特殊业务可在签署范式合同的基础上，加签补充协议，但应在法律部门的协助下进行。其次，合同管理方面，对借款合同和担保合同进行统一编号，且两类合同编号应衔接，在《借款合同登记簿》中登记备查。主从合同编号衔接。同时，对于存在担保品、抵押物的合同，要及时办理登记、托管手续。合同签署完成后，在公开场所贴示，并在信贷管理系统中生成电子合同。对于担保，

第七，贷款发放与支付。设立审查和支付专岗，分别负责发放与支付条件的审查和复核工作。审查专岗负责对借款人提交的贷款申请书中的限制性条款、担保、资本金落实情况、项目进度、约定用途等信息进行审查，支付转岗则主要对审核意见进行复核。最后，由支付专岗按照按照放款通知单，在综合业务系统中放款，并将一系列信贷资料移交档案管理人员。

第八，贷后管理及风险处置。作为信贷业务的最后一个环节，由主办客户经理负责，管理方式有现场检查、非现场监测和预警等方式，现场检查分为首次跟踪检查（放贷后 15 日）、定期检查（月度、季度、年度）和不定期检查（风险预警），非现场监测和预警方式主要通过信贷管理系统进行。为保证风险检查质量，检查后填写《贷后检查表》，并将检查情况录入信贷管理系统，客户经理要

对检查情况的真实性负责。贷后检查工作与客户经理绩效评定挂钩。对于在检查中发现的隐患或信贷管理系统产生的风险预警，要及时重分类贷款形态，纳入不良贷款管理。风险管理部负责监督这一切。设计稽核部负责抽查和督导贷款全流程过程中各环节责任主体的抽查和督导。即将到期的贷款，及时催收，并填写《贷款到期通知单》，回执联需并入信贷档案资料。并根据借款人实际情况，为客户办理展期和贷款重组。不良资产的管理，通过加强债权管理，加强诉讼时效管理，贷款清收，以资抵账，贷款核销。

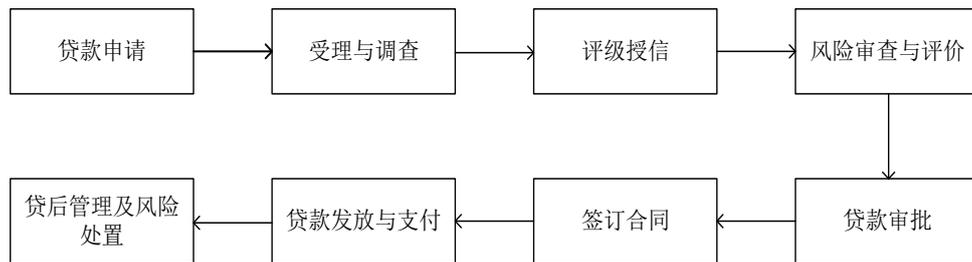


图 3.4 甘肃省农村信用社信贷业务基本流程图

3.3 甘肃省农村信用社信贷业务内部控制现状分析

3.3.1 内部控制相关制度的设计情况

在内控制度制定上，由审计部负责完善信贷全流程内控管理制度建设，现已形成较为完善的，有效运行的内控管理制度体系，包括《信贷业务操作规程》《贷款人评级制度》《信贷审批制度》《贷后管理制度》《信贷业务监督管理制度》《信贷业务责任追究办法》《档案管理制度》等制度。

《信贷业务操作规程》中明确信贷业务具体流程，以及各环节注意事项。

《贷款人评级制度》中，按照信用评定标准（如表 3.3 所示），对贷款人进行等级评价，可分为优秀、较好、一般 3 种。

《信贷审批制度》中规定各行社领导权限范围，对超出审批权限范围的，应提交上级领导审批。

《贷后管理制度》中，明确将贷款分为正常、关注、次级、可疑和损失 5 大类，以贷款人评级结果为标准进行分类，再按照贷款到期时间、本金或利息逾期天数确定该笔贷款的类别。

《信贷业务监督管理制度》中明确各部门监督管理职责，提出信贷监督人员为一手监督，内控合规部、内控审计组、稽核中心为第二道防线，并将审计部和风险管理部的工作确定为防范化解信贷风险的最后防线。

《信贷业务责任追究办法》中，对客户经理、分支机构办理权限内信贷业务形成不良资产的审查、审批人、付款经办柜员，在职责权限内，按照“尽职尽责，失职问责”的原则承担责任。

《档案管理办法》中规定纸质档案和电子档案的管理办法、保存时间。

表 3.3 甘肃省农村信用社信贷业务信用评定标准

评定项目	标准
品行	贷款人是否严格遵守还款期限，如期偿还款项
能力	贷款人的资产质量、财务水平等是否匹配贷款数额
资本	综合考评贷款人的多项财务指标，明确其是否具备良好的财务状况
抵押	贷款人提供的抵押物是否可以作为真实可靠、价值相当的还款来源
条件	是否有其他环境因素对贷款人如期足额归还款项造成干扰

3.3.2 内部控制运行流程

甘肃省农村信用社内部控制活动主要以贷前、贷中、贷后过程中可能出现的风险点为主线进行的。

针对贷前可能的风险点，主要通过授信检查和授信评级、风险审查与评价进行控制。授信检查，在事先拟定调查计划的基础上，由 2 名客户经理（主办客户经理的基础上新增一名客户经理）对客户进行实地访谈和实施调查，了解客户基本信息和借款用途以及还款的意向能力，还可借助外部第三方查询平台或专家的能力，了解客户情况，最后，客户经理根据获得的相关信息，测算客户的资金需求量，编写尽职调查报告并上传信贷管理系统。授信评级，根据客户类型选择评级模板，按照既定的评级流程进行评级，最后报上级审批。该项控制活动主要应对评级流程不合规的风险。风险审查与评价控制活动是对授信评级做出重新评价，对贷款整体的风险状况做出评价。设专人负责进行，采用授权审批方式，对贷款人基本信息、授信评级业务流程、结果和相关法律法规进行审查，基于审查结果做出独立客观的评价，主要用于客户资料弄虚作假和业务人员之间的串通舞弊行为，导致信用评级虚高的风险。

针对贷中可能的风险点，主要通过贷款审批和发放与支付进行控制。贷款审

批，通过贷审分离，授权审批，在确定授信评级和风险审查与评价工作后，需将贷款录入信贷管理系统，交由审批委员会、风险管理委员会审批，风险管理部批复。由行社授权分支机构，分支机构授权网点进行贷款审批的工作，该控制活动主要应对授信评级流程不规范、风险审查与评级不规范的风险。贷款发放与支付，采取不相容岗位相分离的方式，分别设专岗进行审查和支付，审查岗负责对贷款中限制性条款、担保品、资本金、项目进度和资金约定用途等信息进行落实，支付岗负责对审查工作进行复核和最后的支付工作。主要应对贷款越权审批、信贷档案管理不规范的风险。

针对贷后可能的风险点，主要通过贷后管理，不良资产处理进行控制。贷后管理是指客户经理仍需对该笔贷款进行跟踪管理，形成以现场检查、非现场分析监测和预警的管理体系，及时了解客户资金使用情况、经营情况和还款意愿能力，并在贷款到期前及时进行催收工作，了解贷款最新情况，主要应对贷款不能如期收回的风险。不良资产处理是指对已被划分为不良贷款的资产，加强债权管理和诉讼时效管理，及时做好贷款清收工作，必要时采取变卖担保品、抵押品的形式减少损失。对于确实无法收回的贷款，应尽早核销。主要应对不良贷款无法按期收回的风险。

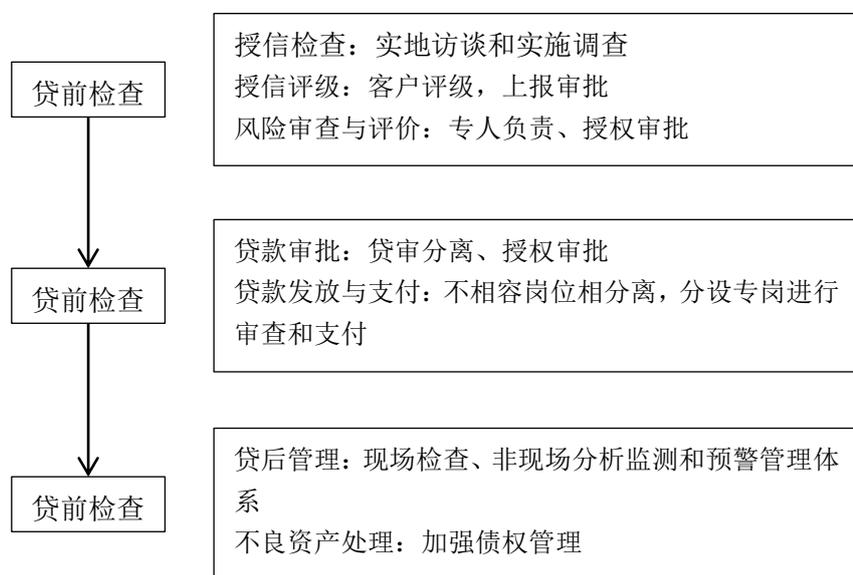


图 3.5 甘肃省农村信用社内部控制流程

3.3.3 内部控制运行情况

甘肃省农村信用社内部控制制度建立以来，一直有效的运行，在很大程度上降低贷款的损失。但是也可以看到，近几年资本充足率与拨备覆盖率下跌幅度较大，且还未出现止跌点；不良贷款总额也攀升，损失类贷款居高不下，尤其是在贷款的分类上，也与真实情况出现较大的偏差。由此可见，不良贷款的产生与内部控制机制不畅有着密切的联系，具体从以下 3 个方面来看：

从贷前控制来看，在授信检查上，虽然允许运用多种途径和方法对客户进行调查，但在调查方式上仍流于形式，未能基于客户实际情况，灵活运用调查工具，以达到充分了解客户的真实信息和还款能力的效果。在授信评级上，虽然设置 2 名客户经理进行实地调查，但是授信结果还是由负责信贷业务的客户经理主导，另一名新增客户经理基本没有话语权。在风险审查与评价控制活动上，审查人由于对客户的真实情况并不了解，只能对提交材料的完整性和业务流程的合规性进行审查，而且在审查材料时，也经常出现材料之间信息不一致的情况。

从贷中控制来看，贷款审批环节和待审分离、授权审批制度执行有效，可有效的发现评级流程中的不规范情况和风险审查与评级过程中的违规情况。在贷款发放与支付上，不相容岗位相分离的方式有效遏制的贷款发放的舞弊情况，确保贷款的安全支付。

从贷后监督来看，在贷后管理活动中，客户经理的现场检查和非现场分析活动，整体上处于形式化阶段，按照规章制度完成既定流程，未能充分揭示该笔信贷业务背后隐藏的风险。在不良资产处理上，按照现有规定执行，对于无法收回的贷款，做好资产处置工作。

4 甘肃省农村信用社信贷业务内部控制评价模型的构建

为深入探讨甘肃省农村信用社信贷业务内部控制存在的问题，本章首先参考国内外内部控制相关研究明确了甘肃省农村信用社信贷业务内部控制评价指标的选取，构建了评价模型，并根据问卷调查结果，结合专家意见，使用 YAAHP 软件确定了各指标的权重，从而为后续发现甘肃省农村信用社信贷业务内部控制在设计和执行中存在的实际问题提供依据。

4.1 评价指标选取

在阅读关于信贷业务内部控制相关文献的基础上，发现在关于内部控制评价体系的问题上，多从 5 要素入手，但是在对 5 要素的具体解读，即二级指标的选取上仍未形成统一结论。

本文基于现有关于银行业金融机构信贷业务内部控制的文献，参考国际、国内关于内部控制的相关理论，从甘肃省农村信用社信贷业务内部控制的建设实际出发，结合相关专业教授的专业意见，并综合考虑全面性、准确性和系统性原则。选取评价指标时，在准则层上，参照通用做法，选取内部控制 5 要素：信贷业务的控制环境、风险评估、控制活动、信息沟通和监督管理作为准则层指标；在指标层上，考虑到甘肃省农村信用社是一家遍布城乡地区，坚守农村地区金融服务的银行业金融机构，在控制环境上，考虑到选取组织结构、领导基调与发展战略、内控制度制定、信贷人员能力和信贷文化；考虑到在风险评估上，选取风险识别、风险预警和风险应对；在控制活动上，考虑到，选取贷前调查、贷中审批、贷后管理和不良资产处理；在信息与沟通上，考虑到，选取信息技术系统、信息安全和上下级沟通渠道；在监督与管理上，考虑到，选取监督机构独立性、监督机制有效性和责任追究制度。

(1) 组织结构

组织结构包括甘肃省农村信用社的组织结构和信贷业务内部控制的组织结构。组织结构是构成内部控制环境的基础要素。合理的组织架构可为企业内部控制环境奠定良好的基础，而在混乱的权责不清晰的组织环境中，很难存在有效内

部控制。

（2）领导基调与发展战略

领导基调与发展战略是指甘肃省农村信用社现行领导班子的工作风格和服务定位。领导基调与发展战略也为内部控制环境奠定基调。激进的领导基调和发展战略，在获得更高利润的同时，也承担更大的风险；保守的领导基调虽然可以在一定程度上避免风险，但是同样不利于企业发展。

（3）内控制度制定

从设计完善程度和运行有效性 2 个角度评价内控制度制定，二者缺一不可。设计合理的内控制度有助于发现信贷管理过程中存在的关键风险，是内控制度有效运行的前提；运行有效的内控制度是内部控制作用发挥的抓手。

（4）信贷人员能力

信贷人员能力是指信贷业务条线上工作人员的业务能力、综合素质，工作经验、学习能力以及条线人员的内部结构。如实地调查的调查能力，风险审查的审查能力，风险管理的管理能力等。信贷人员能力高低对于甘肃省农村信用社开展的信贷业务质量具有直接的作用。信贷人员能力高体现在两个角度：一是准确识别存在的风险并做出拒绝向其放贷的决定，二是对于实际不构成风险的或即使构成风险但也可控的可疑风险点，统一其放贷请求，但在贷后加强管理的能力。

（5）信贷文化

信贷文化是对商业银行信贷管理工作开展过程中日积月累形成的一系列价值理念和行为规范的统称。一般而言，信贷文化一旦形成，便会在相当长时间内保持稳定，并对商业银行的信贷管理工作产生指导性、规范性的作用。因此，要发挥信贷管理工作效能，商业银行首先应建立起更为先进的信贷文化。

（6）风险识别

风险识别是指对来自外部的、内部风险加以识别。内部控制的目的是规避风险，而规避风险的前提是要识别风险。充分识别风险，而遗漏的风险很可能就是会为企业带来损失的风险。

（7）风险预警

风险预警是指在某项贷款风险指标达到预先设定的警戒线时，发出的预警信息。风险预警有助企业评估风险，而且这种风险通常是未知的、偶发的。合理有

效的预警机制能够帮助企业提前识别即将发生的风险,对于评估风险具有更重要的意义;而提早的预警信号可能导致提请企业注意的风险过多,浪费企业资源和精力,导致无暇顾及真正的风险,迟缓的预警信号可能导致企业没有充足的时间组织应对措施。

(8) 风险应对

风险应对是指针对识别出的风险,是否有应对风险的能力和措施。风险应对措施有助于信贷业务的风险评估。有效的风险应对措施有助于,缺乏风险应对措施可能会加大识别出的风险的严重性。

(9) 贷前调查

贷前调查是指在正式受理贷款申请后,确定同意贷款前,进行的一系列调查活动。这些活动主要有实地调查、第三方平台查询、风险审查等,主要是为了解客户的基本信息、资本实力、盈利情况、偿债意愿与能力。充分的贷前调查有助于了解客户的真实情况,客观做出授信评级,从而将风险杜绝在事前;而不充分的贷前调查会导致客户的信用评级虚高,导致不良资产的形成。

(10) 贷中审批

贷中审批是指贷款的审批、合同的签订和贷款的发放与支付环节。由风险管理部负责对贷款全部信息的审批工作。贷中审批是完全杜绝风险的控制活动的最后一道防线。合理的审批环节可以识别贷前的客户虚报行为,流程违规行为,舞弊行为。

(11) 贷后管理

贷后管理是指发放贷款后,对贷款进行的跟踪管理活动,通过现场检查、非现场分析监测和风险预警活动,控制不良资产发生的风险。有效的贷后管理活动有助于及时了解贷款最新信息,掌握资金使用情况 and 客户的偿债意愿和能力,按期回收贷款。

(12) 不良资产管理

不良资产管理是指对已成为不良资产的管理活动,主要有债权管理、诉讼时效管理、带跨按清瘦,变卖资产回收贷款等。不良资产的管理可有效减少贷款损失金额,降低贷款风险。

(13) 信息技术系统

信息技术系统是指采用信息系统处理信贷业务的全过程,也由信息系统进行信息的收集与处理和人员间的沟通与交流。信息技术系统是实现信息与沟通的关键渠道。完善的信息技术系统对农村信用社信息与沟通具有促进作用。

(14) 信息安全

信息安全是指农村信用社数据信息的安全,信息包括电子信息和纸质信息,电子信息是由信息管理系统直接生成的信息,纸质信息是保管在档案室的信息。信息泄露不仅指的是社内相关运营、财务数据,还有农村信用社在进行客户调查时,生成的客户基本信息,一旦泄露则会带来巨大安全隐患。

(15) 上下级沟通渠道

上下级沟通渠道是指上下级之间沟通渠道的建立情况和使用情况。沟通渠道的建立为上下级之间的沟通,信息的逆流提供可能,沟通渠道的频繁使用为发挥渠道的作用,上级及时掌握下级的最新情况,减少信息流的流通和处理时间。上下级沟通渠道是可使信息跨级流动

(16) 监督机构独立性

监督机构独立性是指农村信用社内部监督机构是否独立于信贷业务,是否可以独立、客观的发表监督意见。监督机构的独立性是履行监督与管理职能的基础。若监督机构与信贷业务部门具有关联关系,极易导致舞弊行为的发生。

(17) 监督机制有效性

监督机制有效性是指监督机制的设计是否合理,是否按规定严格执行,运行是否有效。如审批环节设立有效,能发挥必要的审核评价作用。有效的监督机制是履行监督管理职能的必要途径。

(18) 责任追究制度

责任追究制度是指对于违反信贷管理制度、法律法规,或未尽工作职责等原因,造成不良贷款或给农村信用社带来损失的行为。责任追究制度是内部控制监督与管理的一项利刃。将监督与管理的工作同责任挂钩,制定究责机制。完善有效的责任追究制度可通过明确相关责任人员职责权限,发挥审批人员的监督与管理职能。

表 4.1 甘肃省农村信用社信贷业务内部控制评级指标选取

项目	指标
信贷业务控制环境	组织结构、领导基调与发展战略、内控制度制定、信贷人员能力、 信贷文化
信贷业务风险评估	风险识别、风险预警、风险应对
信贷业务控制活动	贷前调查、贷中审批、贷后管理、不良资产处理
信贷业务信息与沟通	信息技术系统、信息安全、上下级沟通渠道
信贷业务监督与管理	监督机构独立性、监督机制有效性、责任追究制度

4.2 评价模型构建

基于上述选取的甘肃省农村信用社信贷业务内部控制评价指标,构建出甘肃省农村信用社信贷业务内部控制评价模型。模型分为 3 个层次:目标层、准则层和指标层。根据研究目的确定目标层,为甘肃省农村信用社信贷业务内部控制评价,用 A 表示;根据内部控制 5 要素确定准则层,有信贷业务控制环境、信贷业务风险评估、信贷业务控制活动、信贷业务信息与沟通和信贷业务监督与管理,用 B_1 、 B_2 、 B_3 、 B_4 、 B_5 表示;信贷业务控制环境准则层下分为组织结构、领导基调与发展战略、内控制度制定、信贷人员能力和信贷文化,用 C_1 、 C_2 、 C_3 、 C_4 、 C_5 表示;信贷业务风险评估准则层下分为风险识别、风险预警和风险应对,用 C_6 、 C_7 、 C_8 表示;信贷业务控制活动准则层下分为贷前调查、贷中审批、贷后管理和不良资产处理,用 C_9 、 C_{10} 、 C_{11} 、 C_{12} 表示;信贷业务信息与沟通准则层下分为信息技术系统、信息安全和上下级沟通渠道,用 C_{13} 、 C_{14} 、 C_{15} 表示;信贷业务监督与管理下分为监督机构独立性、监督机制有效性和责任追究制度,用 C_{16} 、 C_{17} 、 C_{18} 表示。模型结构如表 4.2。

表 4.2 甘肃省农村信用社信贷业务内部控制评价指标体系

目标层	一级指标	二级指标
甘肃省农村信用社信贷业务 内部控制评价体系 A	信贷业务控制环境 B_1	组织结构 C_1
		领导基调与发展战略 C_2
		内控制度制定 C_3
		信贷人员能力 C_4
		信贷文化 C_5
	信贷业务风险评估 B_2	风险识别 C_6
		风险预警 C_7
		风险应对 C_8
	信贷业务控制活动 B_3	贷前调查 C_9
		贷中审批 C_{10}
		贷后管理 C_{11}
		不良资产处理 C_{12}
	信贷业务信息与沟通 B_4	信息技术系统 C_{13}
		信息安全 C_{14}
		上下级沟通渠道 C_{15}
	信贷业务监督与管理 B_5	监督机构独立性 C_{16}
		监督机制有效性 C_{17}
		责任追究制度 C_{18}

4.3 指标权重确定

通过问卷调查,使用 YAAHP 软件,确定甘肃省农村信用社信贷业务内部控制评价模型内指标权重。

4.3.1 准则层指标权重确定

(1) 确定标度含义。被调查者在两两比较指标,确定相对重要性时,用数字代表相对重要程度,本文标度确定为 1~9 分及其相应的倒数,其中,数值越大表示两者差异越大,倒数在比较指标位置转换时使用,具体标度示意如下表 4.3 所示。

表 4.3 1~9 标度法示意图

标度	含义
1	X_i 和 X_j 两者比较, X_i 和 X_j 同等重要
3	X_i 和 X_j 两者比较, X_i 和 X_j 稍微重要
5	X_i 和 X_j 两者比较, X_i 和 X_j 明显重要
6	X_i 和 X_j 两者比较, X_i 和 X_j 显著重要
9	X_i 和 X_j 两者比较, X_i 和 X_j 强烈重要
倒数	若 i 与 j 的重要性比为 a_{ij} , 则 j 比 i 为 $1/a_{ij}$

(2) 构造判断矩阵。根据准则层指标设计调查问卷,问卷如附录 A 所示,选取 15 位调查对象,其中:5 位高校教师、10 位甘肃省农村信用社与信贷业务相关的领导和员工(3 位领导,7 位员工)。通过向被调查对象发放问卷获取其关于指标间重要程度的判断,问卷全部收回,有效率为 100%。使用 YAAHP 软件进行权重计算,由数据的发生频率和损失强度可知,15 份问卷结果具有一致性,判断矩阵如表 4.4 所示。

表 4.4 准则层判断矩阵

项目	信贷业务 控制环境 B_1	信贷业务 风险评估 B_2	信贷业务 控制活动 B_3	信贷业务 信息与沟 通 B_4	信贷业务 监督与管 理 B_5	W
信贷业务 控制环境 B_1	1.0000	1.5000	1.5000	2.0000	2.0000	0.2943
信贷业务 风险评估 B_2	—	1.0000	1.0000	1.0000	2.0000	0.2057
信贷业务 控制活动 B_3	—	—	1.0000	2.0000	1.0000	0.2057
信贷业务 信息与沟 通 B_4	—	—	—	1.0000	1.0000	0.1471
信贷业务 监督与管 理 B_5	—	—	—	—	1.0000	0.1471

一致性比例：0.0219；对“信贷业务内部控制评价”的权重：1.0000； λ_{max} ：5.0981

按照评分示意表，解读专家评分结果，如信贷业务控制环境与信贷业务风险评估相比较，评分为 1.5000，说明调查对象一致认为甘肃省农村信用社信贷业务内部控制评价中，控制环境要比风险评估重要。

(3) 计算指标权重。将准则层的判断矩阵导入 YAAHP 软件，利用软件计算准则层指标的权重值，控制环境 B_1 得分 0.2943，风险评估 B_2 得分 0.2057，控制活动 B_3 得分 0.2057，信息与沟通 B_4 得分 0.1471，监督与管理 B_5 得分 0.1471，即 $W_{B_1}=0.2943$ ， $W_{B_2}=0.2057$ ， $W_{B_3}=0.2057$ ， $W_{B_4}=0.1471$ ， $W_{B_5}=0.1471$ 。根据 5 个指标的权重数据，可得控制环境、风险评估和控制活动 3 项对甘肃省农村信用社信贷业务内部控制评价重要程度更大，即按照对甘肃省农村信用社信贷业务

内部控制评价的影响程度排序：控制环境 $B_1 >$ 风险评估 $B_2 =$ 控制活动 $B_3 >$ 信息与沟通 $B_4 =$ 监督与管理 B_5 。

(4) 进行一致性检验。对 5 个指标进行一致性检验， $\lambda_{max} = 5.0981$ ， $CR = 0.0219$ ，通过一致性检验，说明专家评价结果较为客观。

4.3.2 指标层指标权重确定

判断指标层权重时，采用与上述准则层相同的方法，对组织结构 C_1 、领导基调与发展战略 C_2 、内控制度制定 C_3 、信贷人员能力 C_4 和信贷文化 C_5 进行打分，判断其相对于控制环境 B_1 的权重；对风险识别 C_6 、风险预警 C_7 和风险应对 C_8 进行打分，判断其相对于风险评估 B_2 的权重；对贷前调查 C_9 、贷中审批 C_{10} 、贷后管理 C_{11} 和不良资产处理 C_{12} 进行打分，判断其相对于控制活动 B_3 的权重；对信息技术系统 C_{13} 、信息安全 C_{14} 和上下级沟通渠道 C_{15} 进行打分，判断其相对于信息与沟通 B_4 的权重；对监督机构独立性 C_{16} 、监督机制有效性 C_{17} 和责任追究制度 C_{18} 打分，判断其相对于监督与管理 B_5 的权重。具体判断矩阵如下表 4.5-4.9 所示。

表 4.5 指标层-信贷业务控制环境 B_1 判断矩阵

项目	组织结构 C_1	领导基调 与发展战 略 C_2	内控制度 制定 C_3	信贷人员 能力 C_4	信贷文化 C_5	W
组织结构 C_1	1.0000	1.0000	2.0000	2.0000	2.5000	0.2942
领导基调 与发展战 略 C_2	—	1.0000	2.0000	1.5000	2.0000	0.2681
内控制度	—	—	1.0000	1.5000	2.0000	0.1790

制定 C_3						
信贷人员能力 C_4	—	—	—	1.0000	1.0000	0.1395
信贷文化 C_5	—	—	—	—	1.0000	0.1191

一致性比例: 0.0153; 对“信贷业务内部控制评价”的权重: 0.2943; λ_{max} : 5.0684

通过分析上述数据,可得 5 个指标 C_1 、 C_2 、 C_3 、 C_4 、 C_5 的权重分别为 0.2942、0.2681、0.1790、0.1395、0.1191, 即

$$W_{B1} = \{W_{C1}, W_{C2}, W_{C3}, W_{C4}, W_{C5}\} = \{0.2942, 0.2681, 0.1790, 0.1395, 0.1191\}$$

$\lambda_{max}=5.0684$, $CR=0.0153$, 通过一致性检验。通过权重数据可以看到在控制环境 B_1 下的 5 个指标中, 组织结构 C_1 对信贷业务内部控制评价的影响最大, 领导基调与发展战略 C_2 次之, 接下来是内控制度制定 C_3 , 信贷人员能力 C_4 和信贷文化 C_5 。即在控制环境 B_1 中, 按照对信贷业务内部控制评价的影响程度排序: 组织结构 $C_1 >$ 领导基调与发展战略 $C_2 >$ 内控制度制定 $C_3 >$ 信贷人员能力 $C_4 >$ 信贷文化 C_5 。

表 4.6 指标层-信贷业务风险评估 B_2 判断矩阵

项目	风险识别 C_6	风险预警 C_7	风险应对 C_8	W
风险识别 C_6	1.0000	1.0000	2.0000	0.4111
风险预警 C_7	—	1.0000	1.0000	0.3278
风险应对 C_8	—	—	1.0000	0.2611

一致性比例: 0.0516; 对“信贷业务内部控制评价”的权重: 0.2057; λ_{max} : 3.0537

通过分析上述数据,可得 3 个指标 C_6 、 C_7 、 C_8 的权重分别为 0.4111、0.3278、

0.2611, 即 $W_{B1} = \{W_{C6}, W_{C7}, W_{C8}\} = \{0.4111, 0.3278, 0.2611\}$, $\lambda_{max} = 3.0537$, $CR = 0.0516$, 通过一致性检验。通过权重数据可以看到在风险评估 B_2 下的 3 个指标中, 风险识别 C_6 对信贷业务内部控制评价的影响最大, 风险预警 C_7 、风险应对 C_8 次之。即在财务指标 B_1 中, 按照对信贷业务内部控制评价的影响程度排序: 风险识别 $C_6 >$ 风险预警 $C_7 >$ 风险应对 C_8 。

表 4.7 指标层-信贷业务控制活动 B_3 判断矩阵

项目	贷前调查 C_9	贷中审批 C_{10}	贷后管理 C_{11}	不良资产处理 C_{12}	W
贷前调查 C_9	1.0000	1.0000	1.0000	2.0000	0.2857
贷中审批 C_{10}	—	1.0000	1.0000	2.0000	0.2857
贷后管理 C_{11}	—	—	1.0000	2.0000	0.2857
不良资产处理 C_{12}	—	—	—	1.0000	0.1429

一致性比例: 0.0000; 对“信贷业务内部控制评价”的权重: 0.2057; λ_{max} : 4.0000

通过分析上述数据, 可得 4 个指标 C_9 、 C_{10} 、 C_{11} 、 C_{12} 的权重分别为 0.2857、0.2857、0.2857、0.1429, 即

$$W_{B2} = \{W_{C9}, W_{C10}, W_{C11}, W_{C12}\} = \{0.2857, 0.2857, 0.2857, 0.1429\},$$

$\lambda_{max} = 4.0000$, $CR = 0.0000$, 通过一致性检验。通过权重数据可以看到在控制活动 B_3 下的 4 个指标中, 贷前调查 C_9 、贷中审批 C_{10} 和贷后管理 C_{11} 权重相等, 不良资产处理 C_{12} 的权重相对较低。即在控制活动 B_3 中, 按照对信贷业务内部控制评价的影响程度排序: 贷前调查 $C_9 =$ 贷中审批 $C_{10} =$ 贷后管理 $C_{11} >$ 不良资产处理 C_{12} 。

表 4.8 指标层-信贷业务信息与沟通 B_4 判断矩阵

项目	信息技术系统 C_{13}	信息安全 C_{14}	上下级沟通渠道 C_{15}	W
信息技术系统 C_{13}	1.0000	2.0000	2.0000	0.4966
信息安全 C_{14}	—	1.0000	1.5000	0.2854
上下级沟通渠道 C_{15}	—	—	1.0000	0.2180

一致性比例：0.0176；对“信贷业务内部控制评价”的权重：0.1471； λ_{max} ：3.0183

通过分析上述数据,可得 3 个指标 C_{13} 、 C_{14} 、 C_{15} 的权重分别为 0.4966、0.2854、0.2180,即 $W_{B1} = \{W_{C13}, W_{C14}, W_{C15}\} = \{0.4966, 0.2854, 0.2180\}$, $\lambda_{max}=3.0183$, $CR=0.0176$, 通过一致性检验。通过权重数据可以看到在信息与沟通 B_4 下的 3 个指标中,信息技术系统 C_{13} 对信贷业务内部控制评价的影响最大,信息安全 C_{14} 、上下级沟通渠道 C_{15} 次之。即在信息与沟通 B_4 中,按照对信贷业务内部控制评价的影响程度排序:信息技术系统 C_{13} > 信息安全 C_{14} > 上下级沟通渠道 C_{15} 。

表 4.9 指标层-信贷业务监督与管理 B_5 判断矩阵

项目	监督机构独立性 C_{16}	监督机制有效性 C_{17}	责任追究制度 C_{18}	W
监督机构独立性 C_{16}	1.0000	1.0000	2.0000	0.4000
监督机制有效性 C_{17}	—	1.0000	2.0000	0.4000
责任追究制度 C_{18}	—	—	1.0000	0.2000

一致性比例：0.0000；对“信贷业务内部控制评价”的权重：0.1471； λ_{max} ：3.0000

通过分析上述数据,可得 3 个指标 C_{16} 、 C_{17} 、 C_{18} 的权重分别为 0.4000、0.4000、0.2000, 即 $W_{B1} = \{W_{C6}, W_{C7}, W_{C8}\} = \{0.4000, 0.4000, 0.2000\}$, $\lambda_{max} = 3.0000$, $CR = 0.0000$, 通过一致性检验。通过权重数据可以看到在监督与管理 B_5 下的 3 个指标中, 监督机构独立性 C_{16} 和监督机制有效性 C_{17} 对信贷业务内部控制评价的影响最大, 责任追究制度 C_{18} 次之。即在监督与管理 B_5 中, 按照对信贷业务内部控制评价的影响程度排序: 监督机构独立性 C_{16} = 监督机制有效性 C_{17} > 责任追究制度 C_{18} 。

4.3.3 指标综合权重确定

根据准则层指标和指标层指标的权重确定, 继续计量综合权重。根据准则层一级指标权重和指标层二级指标权重, 进行综合权重的计量, 结果如下表 4.10 所示:

表 4.10 甘肃建投资金集中管理效果评价指标综合权重

目标层	准则层	指标层	综合权重	排序
甘肃省农村信用社信贷业务内部控制评价体系 A	信贷业务控制环境 B_1 (0.2943)	组织结构 C_1	0.0866	1
		领导基调与发展战略 C_2	0.0789	3
		内控制度制定 C_3	0.0527	12
		信贷人员能力 C_4	0.0411	14
		信贷文化 C_5	0.0351	15
	信贷业务风险评估 B_2 (0.2057)	风险识别 C_6	0.0846	2
		风险预警 C_7	0.0674	5
		风险应对 C_8	0.0537	11

信贷业务控制活动 B_3 (0.2057)	贷前调查 C_9	0.0588	10
	贷中审批 C_{10}	0.0588	8
	贷后管理 C_{11}	0.0588	9
	不良资产处理 C_{12}	0.0294	18
信贷业务信息与沟通 B_4 (0.1471)	信息技术系统 C_{13}	0.0731	4
	信息安全 C_{14}	0.0420	13
	上下级沟通渠道 C_{15}	0.0321	16
信贷业务监督与管理 B_5 (0.1471)	监督机构独立性 C_{16}	0.0589	6
	监督机制有效性 C_{17}	0.0589	7
	责任追究制度 C_{18}	0.0294	17

从 19 个指标 $C_1 - C_{18}$ 的综合权重来看, 组织结构 C_1 、风险识别 C_6 、领导基调与发展战略 C_2 、信息技术系统 C_{13} 、风险预警 C_7 , 这 5 项指标综合权重值大于 0.06, 明显高于其他指标。

5 甘肃省农村信用社信贷业务内部控制效果评价

为具体了解和深入分析甘肃省农村信用社信贷业务内部控制存在的问题，本章通过确定指标权重、专家评测等一系列活动，从控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监督与管理 5 个方面对甘肃省农村信用社信贷业务内部控制中存在的问题进行了系统分析，具体内容如下。

5.1 效果评价过程分析

本研究采用德尔菲专家打分法，对 15 位甘肃省农村信用社信贷人员（5 名）、内控中心（5 名）和分管领导（5 名）进行专家评测，获取其对于甘肃省农村信用社信贷业务内部控制评价的第一手资料，将问卷数据导入 YAAHP 软件，进行模糊综合评级，计算各准则层指标综合得分，科学全面的评价甘肃省农村信用社信贷业务内部控制有效性。

（1）建立因素集和评语集

因素集参照前文构建的甘肃省农村信用社信贷业务内部控制评价模型中的指标层指标。评语集是被调查对象对相关问题做出的评价的集合，如表 5.1 所示。被调查对象基于甘肃省农村信用社信贷业务内部控制实际执行情况做出客观评价，参考现有研究文献，将其分为 5 个等级：非常有效、有效、一般有效、无效、非常无效，即评语集 $V = \{ \text{非常强, 强, 中等, 差, 非常差} \}$ 。

表 5.1 评语集

分值	[8, 10)	[6, 8)	[4, 6)	[2, 4)	[0, 2)
等级	非常无效	无效	一般有效	有效	非常有效

（2）计算权重集（见表 4.14）

将收回的问卷结果导入 YAAHP 软件，由软件计算各指标综合权重，即 $W = \{W_{C1}, W_{C2}, W_{C3}, \mathbf{L}, W_{C18}\} = \{0.0866, 0.0789, 0.0527, \mathbf{L}, 0.0294\}$ ，

且 $\sum_{i=1}^n W_i = 1, W_i \geq 0$ 。

(3) 进行专家评测

根据前文建立的甘肃省农村信用社信贷业务内部控制评价模型,设计专家评测表。邀请甘肃省农村信用社 5 位信贷业务人员,5 位内控中心相关人员和 5 位相关部门高管,对信贷业务内部控制 18 项指标逐一进行评判。为保证评价结果有参考性,要求评测人员熟悉甘肃省农村信用社信贷业务内部控制运行情况(原则上在甘肃省农村信用社工作时间为 10 年以上)。同时,为保证专家评测结果的公正性,在进行评测前,对参与评测人员强调评测应客观准确,避免夹杂个人影响。收回专家评测表后,将数据导入 YAAHP 软件进行模糊综合计算,具体得分如表 5.2 所示。

表 5.2 甘肃省农村信用社信贷业务内部控制评价表

目标层	评价得分 风险等级	准则层	评价得分 风险等级	指标层	评价得分 风险等级
甘肃省农村信用社信贷业务内部控制评价体系 A	4.0882 一般有效	信贷业务控制环境 B_1	3.2553 有效	组织结构 C_1	1.6667 非常有效
				领导基调与发展战略 C_2	2.0000 有效
				内控制度制定 C_3	5.0000 一般有效
				信贷人员能力 C_4	7.0000 无效
				信贷文化 C_5	3.0000 有效
		信贷业务风险评估 B_2	4.1833 一般有效	风险识别 C_6	5.6667 一般有效
				风险预警 C_7	3.0000 有效
				风险应对 C_8	3.3334 有效
		信贷业务控制活动 B_3	4.8570 一般有效	贷前调查 C_9	6.0000 无效
				贷中审批 C_{10}	3.3334 有效
				贷后管理 C_{11}	6.3334 无效
				不良资产处理 C_{12}	2.6667 有效

	信贷业务 信息与沟 通 B_4	3.6907 有效	信息技术系统 C_{13}	2.6667 有效
			信息安全 C_{14}	6.0000 无效
			上下级沟通渠道 C_{15}	3.0000 有效
	信贷业务 监督与管 理 B_5	4.9333 一般有效	监督机构独立性 C_{16}	2.0000 有效
			监督机制有效性 C_{17}	7.3334 无效
			责任追究制度 C_{18}	6.0000 无效

5.2 效果评价结果分析

甘肃省农村信用社信贷业务内部控制评价最终得分 4.0882 分，根据评语集可知，处于 [4, 6] 分之间，为一般有效，也就是说综合考虑内部控制 5 要素的设计和执行情况，认为其信贷业务内部控制为一般有效。从准则层指标来看，控制环境、信息与沟通分别以 3.2553、3.6907 的得分，被评为有效；风险评估、控制活动、监督与管理分别以 4.1833、4.8570、4.9333 的得分，被评为一般有效。可以观察到，控制环境为权重占比最高项，同时也是得分最高项，说明甘肃省农村信用社信贷业务内部控制环境整体上表现不错；监督与管理权重占比最低项，同时也是得分最低项，说明甘肃省农村信用社信贷业务在监督与管理方面有所欠缺。

从指标层数据来看，组织结构以 1.6667 的得分，被评为非常有效；领导基调与发展战略以 2.0000 的得分，被评为有效；内控制度制定以 5.0000 的得分，被评为一般有效；信贷人员能力以 7.0000 的得分，被评为无效；信贷文化以 3.0000 的得分，被评为无效。也就是说，控制环境准则层下仅有组织结构一项被认为非常有效，而且，需要注意的是，内控制度制定和信贷人员能力分别被认为是一般有效和无效，且二者分值均位于阈值范围中部，表明甘肃省农村信用社信贷业务内部控制在这 2 方面存在改进空间。

风险识别以 5.6667 的得分，被评为一般有效；风险预警以 3.0000 的得分，被评为有效；风险应对以 3.3334 的得分，被评为有效。也就是说，风险评估准

则层下风险预警和风险应对两个方面表现较好,仅有风险识别被认为是一般有效,分值均位于阈值范围右侧,表明甘肃省农村信用社应加大信贷业务的风险识别,防止其进一步倒退。

贷前调查以 6.0000 的得分,被评为无效;贷中审批以 3.3334 的得分,被评为有效;贷后管理以 6.3334 的得分,被评为无效;不良资产处理以 2.6667 的得分,被评为有效。也就是说,控制活动准则层下的贷中审批和不良资产处理表现较好,贷前调查和贷后管理表现欠佳,不过这两项数值均位于阈值范围左侧,但是仍值得额外关注。

信息技术系统以 2.6667 的得分,被评为有效;信息安全以 6.0000 的得分,被评为无效;上下级沟通渠道以 3.0000 的得分,被评为有效。也就是说,信息与沟通准则层下信息技术系统和上下级沟通渠道表现较好,仅有信息安全一项表现欠佳,且数值均位于阈值范围中部,鉴于信息安全对于银行业金融机构的重要性,需在内部控制优化中额外注意此项。

监督机构独立性以 2.0000 的得分,被评为有效;监督机制有效性以 7.3334 的得分,被评为无效;责任追究制度以 6.0000 的得分,被评为无效。也就是说,监督与管理准则层下仅有监督机构独立性表现较好,监督机制有效性和责任追究制度均被认为无效,尤其是监督机制有效性,数值位于阈值范围右侧,在信贷业务内部控制优化中额外注意此项。

综合来看 18 项指标层风险评价,监督机制有效性和信贷人员能力被认为表现最差,其次是贷后管理、贷前调查、信息安全和责任追究制度。组织结构、领导基调与发展战略和监督机构独立性被认为表现较好。

5.3 甘肃省农村信用社内部控制存在的问题

5.3.1 内部控制环境方面问题

根据上述甘肃省农村信用社信贷业务内部控制评价结果可知,在信贷业务控制环境方面,信贷人员能力以及信贷文化被评为无效,结合控制环境现状分析可知,甘肃省农村信用社信贷业务内部控制环境暴露出的问题主要是因为人员能力不足以及文化建设不足导致的。

（1）信贷人员能力差异大，能力不足

根据甘肃省农村信用社贷款流程可知，信贷人员是信贷业务的主要经办方，也是履行贷款监督职能的第一道防线。现阶段，甘肃省农村信用社信贷业务人员中，以大专及以上学历为主，年龄以 40 岁以上或 30 岁以下为主。第一，信贷业务人员对新业务上手能力慢，虽然业务人员基本都受过高等教育，但由于其年龄较大，且长期扎根于甘肃省乡镇、农村地区，外出学习机会少，导致其业务知识仍集中在老业务上，对于新业务的熟悉程度有所欠缺。第二，信贷业务人员能力差距大。甘肃省农村信用社主要为甘肃省的农村地区服务，具有明显的地域性和行业性特征，这也说明在信贷业务工作中经验能力占很大比重。工作年限较长的业务人员了解乡镇具体情况，清楚相关行业特点，甚至是客户基本信息，在进行客户调查和风险识别时，拥有丰富的可参考经验。工作年限较短的青年员工，对业务的了解仍主要来源于书本，自身经验积累还不足以让其做出独立判断。最后，信贷业务人员内部结构失衡。甘肃省农村信用社信贷业务人员中出现明显的年龄断层现象，且断在 30-40 岁中青年员工上，而这些员工往往是兼具学习能力和工作经验的群体，导致能力强的信贷业务人员有限。这些问题都说明甘肃省农村信用社信贷人员存在业务知识更新慢，能力差异大，内部结构失衡的问题。甘肃省农村信用社在人力资源方面仍有较大改进空间。

（2）信贷文化建设不足，导致经营行为不规范

信贷文化是对商业银行信贷管理工作开展过程中日积月累形成的一系列价值理念和行为规范的统称。一般而言，信贷文化一旦形成，便会在相当长时间内保持稳定，并对商业银行的信贷管理工作产生指导性、规范性的作用。因此，要发挥信贷管理工作效能，商业银行首先应建立起更为先进的信贷文化。而通过评价结果可知，目前甘肃省农村信用社信贷业务的内控文化建设缺失，说明过往的文化建设不足或流于形式，没有让员工尤其是信贷业务员工形成严谨的风险把控、信贷业务监管意识，导致信贷业务经营行为不规范、不良贷款率高。

5.3.2 风险评估方面问题

通过上述甘肃省农村信用社信贷业务内控中风险评估层面评价结果可知，在风险评估中方面，风险识别为一般有效，表现较差，反应了甘肃省农村信用社信

贷业务内部控制体系中在风险识别方面不准确，容易忽视风险或过度识别风险。

对于风险识别不足问题，现阶段，甘肃省农村信用社风险识别活动主要集中在贷前调查环节和贷后管理活动中，通过现场调查、非现场分析和预警机制等手段，评估客户风险，对来自外部的，如宏观环境风险，行业系统风险，甘肃省农村信用社自身经营风险疏于考虑。但考虑到甘肃省农村信用社作为一家农村合作金融机构，以为农民服务，为小微服务，为县域经济服务为使命，面对的客户群体是农户、个体户、种植户、养殖户、小微企业等，他们大多从事与农业相关的生产、贸易活动，具有天然的弱质性。而且，自 2018 年来，甘肃省农村信用社受风险资产的影响，拨备覆盖率和资本充足率波动幅度较大，自身经营风险逐步加大。因此，在风险识别过程中，忽视外部风险和农村信用社自身经营风险，会导致严重的流动性危机。对于风险识别过度问题，虽然甘肃省农村信用社信贷业务整体上处于激进扩张状态，但由于信贷文化的普及和责任追究制度的落实，会引发客户经理的求真求稳心态，为规避可能发生的风险而拒绝本可能获得的收益，从而导致甘肃省农村信用社盈利水平下降。

5.3.3 内部控制活动方面问题

根据上述控制活动的指标层评价结果可知，甘肃省农村信用社信贷业务部内部控制的具体活动中贷前调查和贷后管理存在严重不足，无效管理的问题。

(1) 贷前调查不深入，未能识别风险客户

甘肃省农村信用社在进行贷前实地调查时，存在调查计划简单，客户经理一人言，人缘化现象严重的问题。甘肃省农村信用社信贷业务整体上采取激进态度，贷前调查以实地调查为主，非现场调查为辅。第一，实地调查时的调查计划采用固定模板，未根据客户实际情况，增设相应调查目的，而标准化的调查计划显然不足以应对甘肃省农村信用社零散广泛且复杂多样的客户群体，从而导致调查计划不足以覆盖全部关键风险点。第二，为防止客户经理与客户串通舞弊骗取贷款，由 2 名客户经理（主办客户经理和市场发展部的调查员）共同进行调查工作，在实际调查中，由于主办客户经理对客户情况更加了解，导致另一名客户经理话语权有限，未能充分发挥应有的监管作用。同样，测算资金需求量和做出贷款建议时，更是完全依赖于客户经理的业务能力和判断决策。第三，甘肃省农村信用社

多位于乡镇，地域范围小，客户经理与客户之间存在难以避免的人缘关系，这种关系容易影响客户经理的专业决策。

(2) 贷款分类调整滞后，无法反应真实风险

甘肃省农村信用社进行贷后管理时，存在贷款分类调整不及时，贷款分类结果失真的问题。甘肃省农村信用社在贷款成立后对其进行分类，分类结果主要取决于客户的授信评级结果。在后期进行贷款管理时，主要以定期管理的形式进行，随时调整为辅。即在既定的时间对贷款分类进行调整，根据贷款实际发生逾期而随时调整。这主要是因为贷款分类调整工作主要由主办客户经理负责，客户经理在处理贷后管理工作时，现场检查手段流于形式，或仅通过询问方式了解贷款人资金使用情况、限制性条款的落实情况，而询问方式本身作为一项弱项程序，不能提供充分可靠的证据，导致客户经理的现场调查难以发现潜在的风险点，而非现场分析手段的效果则取决于客户经理的个人能力，更加难以发现潜在风险。贷款分类的滞后性导致甘肃省农村信用社不能及时掌握贷款风险的实际情况，相应地也难以根据贷款实际情况做出科学的处置手段，以减少不良贷款可能带来的损失。尤其是当这种风险是系统性风险时，则会导致甘肃省农村信用社严重的流动性风险。

5.3.4 信息沟通方面问题

通过上述甘肃省农村信用社信贷业务内部控制中信息沟通层面评价结果可知，在信息沟通方面，信息安全表现较差，被评为无效。说明目前甘肃省农村信用社信息安全建设不足，信息安全难保障。

甘肃省农村信用社信贷业务主要使用信贷业务管理系统进行全流程管理，从贷款申请到贷后管理，从授权审批到岗位分离，均通过信贷业务管理系统实现。首先，权责不清问题时有发生，甘肃省农村信用社贷款审批时采取授权审批方式，要求行社对分支机构授权，分支机构在权限范围内对辖内网点授权，但在信贷管理系统中，由于权限设置不清，导致越权审批的情况时有发生。其次，甘肃省农村信用社在办理信贷业务时，仍会产生部分纸质材料，而系统内信息为客户经理手工输入，经常会出现输错、漏输等现象，导致电子存档信息与纸质记录文件不一致，影响贷款的后续管理和追讨工作。最后，信贷管理系统上保存着大量的客

户基本情况、借贷情况，由于涉及经济利益，极易受到黑客攻击，导致信息泄露，造成信息安全风险。

5.3.5 监督与管理方面问题

根据上述监督与管理层面的评价结果可知，甘肃省农村信用社信贷业务内控中监察机制有效性严重不足，责任追究制度不完善，究其原因在目前监督渠道单一，以及责任追究制度落实不足，具体分析如下：

(1) 监察机制不完善，监督渠道单一

监督机制主要存在监督执行不力，监督渠道单一，风险应对无效的问题。甘肃省农村信用社目前落实 3 道防线的预警机制，第一道为信贷业务内部监督，由信贷业务条线的中后台岗位负责；第二道为内控合规部监督，由内控监察员负责；第三道为管理层面监督，由审计部和风险管理部负责。三道防线在执行监督工作时，仍属于被动监督方式，仅在既定流程中执行监督职能，将监督工作流程化、形式化，缺乏不可预见性。第一，对下级提交上来的信息单纯进行审核，而不进行主动的方式验证提交资料的真实性，第三方平台查询，向工商局、税务局等平台查询是否有客户最新信息，而且，即使是执行被动的审批工作，有时也会出现信息不准确、不完整的情况。第二，监督方式较为单一，现阶段监督方式以实地调查为主，对预警机制的使用较为欠缺。第三，缺乏风险应对策略。风险实际发生时，难以快速的有针对性的提出应对策略。

(2) 责任追究制度不完善，执行力低

责任追究制度方面存在制度制定不够具体，原因界定不明，执行力度欠佳的问题。甘肃省农村信用社《责任追究制度》，共计 30 条，对责任界定、追究原则、具体处罚，并对评级授信、贷款调查、贷款审议、贷款担保中涉及的违规操作做出规定。第一，现行制度多为指导性意见，在具体实施时，存在制度不够明确，与实际案例有差距，难以找到完全符合的条例指导实际操作，而且，即使找到相应条例，这些条例也多是指导性意见，没有具体的量化数据可参照。第二，未深刻剖析风险发生的原因，是因为业务人员未尽调查、审批职责，还是客户采取舞弊行为，或是行业、宏观环境导致的系统性风险，也未将风险原因与处罚相挂钩，对于系统性风险或业务人员尽职情况下的客户舞弊风险，仍对相关业务人

员进行处罚，影响员工工作积极性。第三，在具体执行方面，由于制度上缺乏量化指标约束，对实际案例缺乏原因剖析，导致甘肃省农村信用社在处罚时缺乏可依据的制度，处罚人员的自由裁量权过大，导致执行力度不一。

6 甘肃省农村信用社信贷业务内部控制优化方案

本章根据甘肃省农村信用社内部控制中存在的问题，首先制定优化方向以及原则，作为优化基准；其次从内部控制环境、风险评估、内部控制活动、信息沟通和内部监督 5 个方面，设计甘肃省农村信用社信贷业务内部控制优化方案。

6.1 内部控制优化方案设计

6.1.1 优化方向

根据目前甘肃省农村信用社信贷业务内部控制存在的问题以及根据信贷业务和委托代理相关理论总结，本研究将以下三个目标作为甘肃省农村信用社信贷内部控制方案的优化方向：

①信贷有效性目标。完善甘肃省农村信用社银行信贷业务内部控制机制后，银行的效率可大幅提高，同时能降低贷款业务的风险，给实现预期经济目标增添砝码。

②资金安全性目标。有效的内控制度，有助于高效筛选优质客户，减少坏账率，实现更高层次的资金安全。

③经营合规性目标。促进合规经营是所有银行完善内控的重要目标，国家相关法律法规、相关金融监管部门以及本行内部各项规章制度都应该是甘肃省农村信用社优化内控系统时所必须考虑的合规性因素，只有确保经营符合各项规定，杜绝滥用职权，合规性得以保障，其他目标才有实现的前提。

6.1.2 优化原则

在提出优化甘肃省农村信用社信贷业务内部控制方案时主要遵循三个原则：

原则一为全面覆盖原则。信贷风险（从贷款人申请贷款偿还款项的完整流程）的全过程是制定与实施甘肃省农村信用社内部控制措施所必需兼顾的。为了保证内部控制延伸到信贷业务的各个角落，应将相关部门各条岗位线的员工纳入内部控制范围内。

原则二为限制权衡原则。甘肃省农村信用社可通过组织机构的合理设计、部门和岗位职责的科学划分等方式建立有效的部门、岗位间的相互制约的机制，在信贷业务开展过程中时刻绷紧相互监督制约的警戒线，杜绝员工违规违纪，滥用职权。

原则三为信息公开透明原则。为确保甘肃省农村信用社信贷业务内部控制更加方便实施，建立高效的信息披露机制必不可少。信息披露可以有效监督并约束员工的行为，减少信贷各个环节的职能权限人员以及这些人员与贷款人之间相互串通勾结，合谋骗贷。

6.1.3 优化框架

如图 6.1 所示，围绕甘肃省农村信用社信贷业务内部控制优化目标以及原则，本文将具体从以下 5 个方面入手制定甘肃省农村信用社信贷业务内部控制优化方案。具体来说，主要从修订内部控制制度，提升业务实用性；优化信贷人员结构，培养信贷人员能力；提升业务人员风险识别能力；规范贷前调查活动，准确了解客户；及时进行风险调整，保障分级的准确性；优化权限设置，保障信息安全；促进监督方式多元化，发挥主动监督作用；以及细化责任追究制度、维护执法公正 8 个层面入手进行系统优化。



图 6.1 甘肃省农村信用社信贷业务内部控制优化框架

6.2 内部控制优化方案实施

6.2.1 内部控制环境方面

(1) 修订内部控制制度，提升业务实用性

针对现有内控制度老化，对实际业务的指导有限的问题，甘肃省农村信用社需修订内控管理制度，细化相关条例，提升应用能力，从而提升内部控制的制度实用性。具体修订过程中，应根据各项制度的使用频率和重要程度，采用分阶段、分步的方式进行。首先，鉴于甘肃省农村信用社不良贷款问题突出，先从修订信用评级和贷后管理办法开始，增设信用评级调整细则，细化五级贷款分类模式，增设调整贷款分类的原则和具体流程，从贷前授信和贷后管理两方面入手，降低发生不良贷款的可能性。由于甘肃省农村信用社深受不良贷款问题的困扰，较低的资本充足率和拨备覆盖率释放出强烈的风险信号。信用评级和贷后管理办法，可有效控制风险。其次，鉴于近 5 年甘肃省农村信用社资本充足率和拨备覆盖率较低且波动大，释放出强烈的风险信号，接下来需修订风险管理办法。以全面风险管理为原则，加入对宏观环境、行业发展，甘肃省农村信用社内部经营指标的考虑，模拟现实环境，准确识别风险。风险防控始终是金融机构长期运营不可避免的话题，要将风险管理意识融入信贷业务的每一个环节，提高风险管理能力，坚决杜绝系统性金融风险。最后，考虑到责任追究办法对信贷业务人员的正向激励作用，修订责任追究办法，剖析风险发生原因，细化解释现有条例，控制执法者的自由裁量权，营造一个公平、公正、公开的信贷文化。

(2) 优化信贷人员结构，培养信贷人员能力

根据委托代理理论研究，信贷业务人员是有效实施内部控制的关键因素，因此，针对现有信贷业务人员学习能力有限，业务能力缺乏的问题，甘肃省农村信用社应加大人员招聘力度，丰富日常业务培训，搭建老带新师徒机制，优化人力资源管理。首先，加大人员招聘力度，选取社招和校招两个渠道，力图从社招渠道中引进具有 2 年及以上金融机构工作经验或熟悉当地情况的中青年员工，从校招渠道中选拔高学历、高能力的青年员工，为日后可持续发展提供人才储备。其次，加大新业务培训力度，发展新业务是甘肃省农村信用社自我发展必不可少的一环，也是为甘肃省农村金融服务的必经之路。根据业务实际发展需求和金融行

业最新发展，优选培训内容，采用定期培训的方式，提升员工对新业务的了解程度。最后，建立老带新师徒机制，师徒机制是解决经验传承的有效办法，中年员工将工作中积累的经验智慧，总结梳理，整理成档，在通过讲授的方式传授给青年员工，从而实现经验的有效循环。

6.2.2 风险评估方面

针对现有风险评估过程中，风险识别不足和过度识别的问题，甘肃省农村信用社应从扩大风险识别范围，提升业务人员风险识别能力和落实“大信为农，相合共生”的信贷文化入手。首先，扩大风险识别范围，识别风险时不在局限于来自客户的风险，不再仅关注客户自身信息，经营状况，资本情况，现金流量指标，增加考虑来自外部的风险，如国际经济形势，国内经济政策，农业相关行业发展周期等；考虑甘肃省农村信用社内部经营风险，如资本充足率，拨备覆盖率，已发放贷款覆盖行业等。其次，提升业务人员风险识别能力，从加强知识储备入手，不仅是学习信贷方面的知识，还需清楚常见行业的基本特性，种植季节规律，粮食作物如小麦、洋芋、青稞，经济作物如棉花、甜菜、茶叶等，养殖业如肉鸡、肉牛、肉羊等；接着提升调查能力和技巧，在调查过程中综合使用询问、观察、分析、第三方询证等手段，改善调查效果。最后，注重信贷文化的传播和发扬，业务人员在工作中只有坚定的信仰，“大信为农，相合共生”，以诚信执业为荣，以为农户解决经营难题，脱贫攻坚为工作使命。

6.2.3 内部控制活动方面

(1) 规范贷前调查活动，准确了解客户

针对现行调查计划不够全面，客户经理决定论和人缘化的问题，甘肃省农村信用社应在实地调查时，落实调查双客户经理制度，发挥专业能力提出科学贷款建议，采取关联方回避制度。首先，制定科学的调查计划和提出经济的贷款建议。标准化的调查计划有时并不足以反应客户实际的经济状况，制定调查计划时应综合考虑客户基本信息，主营业务，经营状况，资本实力等信息。之后，根据调查结果，贷款用途和客户的现金流情况，提出专业的贷款建议。其次，落实贷前调查双客户经理制度，双客户经理对于防范客户经理与客户串通舞弊的风险具有显

著作用，保障市场调查部调查人员在实地调查中应有的权利，鼓励其提出质疑，并落实责任制度，两位客户经理均需对调查结果负主要责任。最后，为避免人缘关系造成的舞弊风险，采用关联方回避制度，在进行关键控制活动时，如客户评级，授信管理，贷后贷款分类调整时，避免关联方直接处理相关业务。

(2) 及时进行风险调整，保障分级的准确性

针对现有贷款分类调整不及时，分类结果不能反应真实风险的问题，甘肃省农村信用社应从提升授信评级的准确性，采用强项调查程序和风险资产的变现能力 3 方面入手。首先，贷后定期更新授信评级，根据贷款分级依据可知，授信评级是影响贷款分级结果的首要因素，因此，要定期对客户重新评级，修正现有结果，使贷款评级发挥该有的风险预警作用。其次，贷后管理活动中，增加强项调查程序，综合使用检查、分析，第三方机构询证等方式，提升调查结果的可靠性。最后，加强风险资产的处置能力，在风险实际发生时，贷款已无法全额收回，此时，风险资产的处置决定企业的损失，合理的处置时间，处置方法，都会影响可收回金额，从而影响甘肃省农村信用社的利益。

6.2.4 信息沟通方面

针对系统内权限设置不清，电子信息与纸质档案不一致和信息泄露的问题，甘肃省农村信用社应从系统内权限设置，建立审核制度和系统维护 3 方面入手。首先，规范信贷管理系统内权限设置，由于信贷业务涉及到的审批事项较多，授权范围较为复杂，对于可能发生的越权审批问题，在信息系统中直接禁用权限，让系统发挥一定的监督管理作用。其次，建立事中审核和事后退回制度，对于某些需要当场确认的业务，采用事中审核制度，当场修改上传信息；对于已归档的业务，可通过事后退回制度，提请主办客户经理修改材料，确保电子信息的准确性。最后，维护系统安全，由科技信息中心定期维护系统，避免系统漏洞；规范员工健康使用信息系统，合理设置权限，避免岗位不相关信息随处流动，造成客户信息泄露。

6.2.5 内部监管方面

(1) 监督方式多元化，发挥主动监督作用

针对监督方式单一，监督主动性不足的问题，甘肃省农村信用社应从改善绩效考核思路，完善预警机制，明确风险应对策略 3 个角度入手。首先，根据激励约束机制的相关内容，改变现有绩效考核思路，增加风险管理，将考核导向从单纯的重收益转变为收益和风险兼顾，将贷款质量与员工个人利益相挂钩，倡导主动监控，在监控过程中充分发挥三道防线的主动监控作用，尤其是信贷业务人员，激发其自我监控的内生动力。其次，完善预警机制，在现行预警机制仅监控客户基本情况、经营财务状况的基础上，在信贷管理系统上，增加对甘肃省农村信用社的风险承受能力，资金投放行业风险变化的监控；为增强预警功能的实用性，细化预警警戒线的设定，提升预警值与贷款具体情况的适应程度，使得预警指标发挥真正的预警作用。最后，明确风险应对策略，梳理现有风险类型，根据风险发生的原因，频率，影响的范围，可能导致的危害等因素，确定相应的风险应对策略。从而在风险实际发生时，可以快速的提出具体有效的风险应对策略。

（2）细化责任追究制度，维护执法公正

针对责任追究现行条例和流程不够具体，公平公正性有待修正的问题，甘肃省农村信用社应从修订责任追究制度，增设流程环节和规范使用权力入手。首先，为增强《责任追究制度》的适用性和参考性，在现有规定的基础上进行细化处理，增加量化指标，如对贷后管理不当的处罚做出具体规定，使得追究责任时能够有可参照的明确的符合实际情况的依据。其次，为鼓励信贷业务人员的放贷积极性，增设原因剖析环节，判断风险是信贷人员操作失误，客户故意舞弊还是宏观行业变化导致的，标准化处理流程，将原因剖析放在第一流程，并将信贷发生原因作为影响责任追究力度的一个因素，避免损害信贷人员的合法权益。最后，为维护责任追究的公平公正性，控制执法人员的权力，减少执法人员的自由裁量权，在具体追究责任时，严格按照现行制度规定和流程规定执行。

7 甘肃省农村信用社信贷业务内部控制优化方案实施的保障措施

本章根据甘肃省农村信用社信贷业务内部控制优化方案提出具体的实施方法，从制度、人力资源和文化 3 个方面提出保障措施，具体如下。

7.1 制度保障

为改善甘肃省农村信用社不良贷款率突出的问题，优化信贷业务内部控制，需要先从制度做起：

(1) 修订《贷后管理制度》，甘肃省农村信用社现有贷款管理制度老旧，制定后几乎未曾修改，尤其是贷款分级制度，仍采用 1998 年提出的五级管理制度，并且分类标准宽松，不适合当前信贷环境。因此甘肃省农村信用社应参考工商银行采用的十二级分类法，在正常、关注、次级、可疑、损失的基础上，将正常类分为正常 1 级、2 级、3 级，关注类分为 1 级、2 级、3 级类别下，次级类分为 1 级、2 级，可疑类分为 1 级、2 级。在确定具体级别时，在考虑贷款人评级和贷款逾期因素的基础上，增加考虑贷款人现金流量、融资能力、还款能力和还款意愿因素，以求更加准确的划分贷款类别。

(2) 强化客户经理负责制度，在整个信贷业务环节中，对业务整体情况最为了解的是客户经理，能够与贷款人直接接触的也是客户经理，应明确整个贷款环节中客户经理的职责与权限，让客户经理做好信贷业务的第一道防线，发挥贷款人审查的作用。

7.2 人力资源保障

甘肃省农村信用社信贷业务内部控制改进是一个业务范围广、涉及部门多的过程。这样大范围的改进必然需要人力资源的支持。

(1) 加大人员招聘力度。人员招聘要从两个方向进行：校招和社招。校招可以补充学习能力强、学习意愿强的年轻员工，以满足信用社创新业务发展的需

求；社招主要补充对金融行业有一定了解，业务经验丰富的人员。招聘时还要注重员工内部结构，以满足业务发展的需求。

(2) 优化现有培训机制。甘肃省农村信用社信贷业务的改进对员工的业务能力提出更高的要求，要在现有培训体系的基础上，主要从以下几个方面进行改进三个方面做出改进。

首先在培训内容上，增加关于业务扩展、信贷管理、风险控制、业务创新等内容，提升员工的业务能力。培训中要根据不同员工、不同岗位对于培训知识的需求制定精细化、个性化的培训课程和培训方式。另外还需注意到每个员工对于培训内容的接受能力和理解程度，及时对其进行巩固和深化。管理层培训课程也应和业务执行层员工有所区别，增加管理层管理理念、信贷文化等培训内容的比重，并重视对一线业务员业务流程和产品内容的培训，从而提高银行信贷业务经营效率。

其次，在培训时间确定方面，要充分考虑受培训员工的便利度需求，按照不同岗位和不同培训内容的重要程度分别为员工制定培训计划表，例如像贷前审查、贷后管理这类内容庞杂、重要程度高的课程就应纳入中长期培训计划。

第三，注重从发展速度较快、发展质量较高的优秀银行业金融机构处汲取管理经验，并与高校相关领域专业人士达成合作，邀请教授、业内专家等前来甘肃省农村信用社进行员工培训，优化管理人员的管理思维，提升决策人员的决策水平，创新管理人员金融思维，从根本上增强甘肃省农村信用社经营管理的核心能力。

最后，对于有志于进行进一步深造、主动提升其业务水平的员工，甘肃省农村信用社应给予充分的时间可财务支持，一方面可以增加员工对甘肃省农村信用社的忠诚度和归属感，另一方面，工作能力的提升也将有助于改善银行经营效率和管理水平。同时，支持员工深造也有利于为甘肃省农村信用社未来发展储备高级管理人才。

7.3 文化保障

文化可以赋予金融工作生命力，将大信和为农文化，植根于员工的内心，融入企业的发展，可以使甘肃省农村信用社走的更宽更远。

（1）升华企业文化

甘肃省农村信用社始终以“大信为农，相合共生”作为企业文化及经营活动准则，从抓学习、深扩展两方面入手，进一步强化企业文化，传承和弘扬奋斗精神，强调奉献精神，弘扬内诚于心，外信于人的精神，不断为银行金融服务工作注入新鲜力量。从操作层面来说，一方面要加强企业文化教育，以先进的企业文化引导信贷部门员工产生对于甘肃省农村信用社信贷业务的认同感和对其工作岗位的尊重；另一方面要定期组织团建活动，将银行文化理念融入其中，并确保活动的趣味性、教育性，鼓励员工积极参加，从而在银行内部形成良好的文化氛围。

（2）为农服务

甘肃省农村信用社作为甘肃省地方性金融机构，自设立之初就以为农服务为宗旨。新时期，为农服务有了新的诠释。要扎根甘肃农村地区，立足于甘肃农村经济发展实际，结合种植业、养殖业发展情况，以脱贫攻坚为己任，以乡村振兴为使命，发挥农村金融主力军的作用，结合打造有温度、有情怀、接地气的农村信用社。

（3）形成廉政合规环境

要保障甘肃省农村信用社及下属信贷部门的可持续发展，银行内部必须构建完善的监督管理制度并加以落实，使每个员工都严守规章制度、每项流程都符合执行标准，形成严谨合规的经营管理氛围。具体来说，首先银行要建立一套系统性强、可行性高的业务办理规章制度，保证任何业务都“有章可循”、“有理可依”，增加各信贷业务办理环节的规范性，杜绝过程中的徇私现象。第二，要建立专门的考核机制对信贷人员的工作情况进行考核，并将考核结果和员工绩效工资水平挂钩，增强员工对甘肃省农村信用社信贷管理工作的重视。第三，就员工在信贷业务办理过程中的违规情况制定相应的奖惩制度，并严格落实，即按一定时期内违规次数的多少对员工进行奖励或惩罚，对完善银行规章制度建设做出积极贡献的员工给予全行表扬或发放奖金等奖励，以此来提高银行信贷业务监督管理效能，增加员工在银行信贷业务规章制度建设、遵守中的自觉性和主动性，进而提高甘肃省农村信用社内部控制管理水平。

参考文献

- [1] Ahmed S F, Malik Q A. Credit risk management and loan performance: Empirical investigation of micro finance banks of Pakistan[J]. International Journal of Economics and Financial Issues, 2015, 5(2): 574-579.
- [2] Andreas G K, Anastasios T. Risk Based Internal Auditing within Greek Banks: A Case Study Approach[J]. Journal of Management & Governance, 2009, 34(1): 101-130.
- [3] Bahadir B, Valev N. Institutions, household credit composition, and the business cycle[J]. Economic Inquiry, 2020, 58.
- [4] Berger A. N, G. F. Udell. Universal banking and the future of small business lending [J]. Financial System Design: The Case for Universal Banking, 1996.
- [5] Bezemer D, Zhang L, Mathur I. Does mortgage lending impact business credit? Evidence from a new disaggregated bank credit data set[J]. Journal of Banking & Finance, 2020, 113.
- [6] C. Richard Baker, Bruno Cohanier, Nancy J. Leo. Breakdowns in internal controls in bank trading information systems: The case of the fraud at Soci ́ e ́ t ́ e ́ G ́ e ́ n ́ e ́ r ́ a ́ l ́ e [J]. International Journal of Accounting Information Systems, 2017, 26.
- [7] Gilbert R A, Sierra G E. The financial condition of US banks: how different are community banks? [J]. Review-Federal Reserve Bank of St. Louis, 2003, 85(1): 43-43.
- [8] Harbord J. Best practices: value-added approaches of four innovative auditing departments [J]. The Institution of Internal Auditors Research, 2001, 23(1): 88-102.
- [9] Katsimperis V, Andrikopoulos A. Creating a flexible business credit rating model using multicriteria decision analysis[J]. Journal of multi-criteria decision analysis, 2020, 27(5-6): 1-23.
- [10] McNulty J E, Akhigbe A O, Verbrugge J A. Small bank loan quality in a deregulate environment: the information advantage hypothesis[J]. Journal of

- Economics & Business, 2001, 53(2-3): 325-339.
- [11] Miguel B, Cordova J, Lemus A. Banks' business model and credit supply in Chile: the role of a state-owned bank[J]. Antonio Lemus, 2019.
- [12] Nguyen Linh. Credit risk control for loan products in commercial banks-A case bank [J]. International Business, 2017, 44.
- [13] Sekar, Balachandran. Asset quality of Indian banks in 2013-2014 big challenge [J]. International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, 2014, 7(3): 47-58.
- [14] Simone Berardi. From banks' strategies to financial (in) stability[J]. International Review of Economics and Finance, 2017, 47.
- [15] Sijani S H, Sekiraca E. The impact of the internal audit in reducing credit risk in commercial banks in Kosovo[J]. European Scientific Journal, 2016, 12(4): 13-18.
- [16] Skvortsova T A, Pratsko G S, Mosienko T A, et al. Performance of credit obligations by business entities during the COVID-19 pandemic[J]. International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA), 2020, VIII.
- [17] Swepnl, Kulkar. The corporate governance of banks[J]. FR BNY Economic Policy Review, 2014(03): 36-51.
- [18] Tamura K, Tabakis E. The use of credit claims as collateral for Eurosystem credit operations[J]. Social Science Electronic Publishing. 2010, (12): 54-55.
- [19] Udi Hoitash, Rani Hoitash. The Board of directors: evidence from the recent Financial Crisis [J]. Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, 2013(14): 70-106.
- [20] Vitali Alexeev, Mardi Dungey, Wenying Yao. Time-varying continuous and jump betad: The role of firm characteristics and periods of stress[J]. Journal of Empirical Finance, 2017, 40.
- [21] Werner Kristjanpoller Rodríguez, Oscar Saavedra Rodríguez. Banking technical efficiency during crisis periods: Evidence of banks' profitability in Mexico and Chile[J]. Contaduría y Administración, 1999, 59(1): 95-122.
- [22] 财政部. 企业内部控制配套指引[M]. 上海: 立信出版社, 2020: 36-45.

- [23] 陈福明. 略论转换农村信用社的经营机制[J]. 西南金融, 2005(09): 31-32.
- [24] 陈文. 论如何加强农村信用社成本精细化管理[J]. 财经界, 2016(26): 40.
- [25] 仇兆燕. 服务双循环, 开启新征程[N]. 中国银行保险报, 2020-12-14(006).
- [26] 段文辉. 商业银行个人消费信贷信用风险控制策略分析[J]. 吕梁学院学报, 2015, 5(06): 91-93.
- [27] 房颖. 金融科技赋能究竟如何影响银行小微企业信贷—基于调研数据的实证检验[J]. 金融监管研究, 2021(07): 69-85.
- [28] 高峰. 试谈农村信用社信贷风险内部控制机制[J]. 时代经济, 2013(12): 29.
- [29] 黄晓梅. 我国农村小额信贷需求的变化与供给研究[J]. 开发研究, 2010(06): 66-69.
- [30] 霍红. 乡村振兴视阈下精准扶贫的金融支持探析—以海南省为例[J]. 商讯, 2020(12): 4-6.
- [31] 阚胜国, 冯巍威, 王秋香. 个人线上信贷业务征信合规的探索—以北京地区为例[J]. 征信, 2020(01): 42-44.
- [32] 李崇刚, 王晓静. 农信社信贷业务内部控制评价指标体系的构建[J]. 内蒙古科技与经济, 2017(01): 55-57.
- [33] 李婧, 朱承亮, 郑世林. 不良贷款约束下的农村信用社绩效—来自陕西省 8 市 86 个县(区)的证据[J]. 中国农村经济, 2015(11): 63-76.
- [34] 林力. 论农村信用社信贷风险及其防范措施[J]. 财务与金融, 2009(03): 23-26.
- [35] 刘昊. 绿色信贷、风险管理文化与商业银行高质量发展[J]. 财经理论与实践, 2021, 42(05): 2-8.
- [36] 马小南. 农村信用社小额信贷风险控制策略研究[J]. 农业经济, 2013(07): 105-106.
- [37] 宁美容. A 农村信用合作联社小微企业信贷业务风险管理研究[D]. 硕士学位论文, 云南师范大学, 2020.
- [38] 沙甲先. 试论提高农村信用社纪律检查工作的对策与建议[J]. 金融与经济, 2005(11): 55-56.
- [39] 童元保, 齐伟娜. 农村信用社小额信贷的创新及可持续发展: 以海南

- 为例[J]. 农业经济问题, 2014(05): 75-80+112.
- [40] 王少明, 黄敬梓. 对健全农村信用社风险监管体系的思考[J]. 海南金融, 2000(11): 42-43.
- [41] 王亦工, 赵明明. 浅谈对信贷全面风险管理的认识[J]. 现代经济信息, 2011(11): 32-33.
- [42] 许诺, 袁潮清. 基于投资组合理论的商业银行信贷业务运营效率研究[J]. 系统工程理论与实践, 2019(07): 1643-1650.
- [43] 鄢秉松, 郑希, 陈唯源. 小微信贷市场的贷款迁移和“挤出效应”——基于小微企业金融服务审计调查[J]. 金融理论与实践, 2020(10): 54-62.
- [44] 杨文静. 对农村商业银行构建全面风险控制体系的思考[J]. 企业导报, 2013(05): 157.
- [45] 杨喜孙, 薛瑞鑫, 叶华. 农村信用社小额信贷可持续发展面临的问题及对策[J]. 农村经济, 2007(05): 57-61.
- [46] 杨峰. 我国农村信用社拓展农户小额信贷的障碍与对策[J]. 生产力研究, 2011(09): 68-69.
- [47] 张守军. 对信贷内控制度有效性的思考[J]. 武汉金融, 2005(08): 47-48.
- [48] 张蕴萍. 我国农村信贷担保机制创新研究述评[J]. 东岳论丛, 2011, 32(08): 169-173.
- [49] 赵丽. 我国商业银行信贷风险的成因与对策[J]. 价值工程, 2012(24): 43.
- [50] 郑岩, 杨志宏. 小微信贷财税支持政策效果评估及建议[J]. 新疆财经, 2020(02): 31-38.
- [51] 钟红涛. 农村信用社内控机制的缺陷及其再造[J]. 金融会计, 2005(07): 35-36+32.
- [52] 庄毓敏. 商业银行业务与经营[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2014: 106.

后 记

论文写到这里，意味着时隔一年的论文写作生活就此画上句号。在论文写作的过程中，有过艰辛、有过迷茫、也有过欣喜和成就感。每天下班后就伏在案头上写论文，时常因为思路不畅而抓耳挠腮的景象还历历在目。

这篇论文能够顺利完成需要很多人的帮助，尤其是我的导师方来教授，为论文也付出很多时间和精力，在论文选题初期，就为我提供很多有价值的建议，在后续写作过程中，一直耐心辅导，帮助我解决很多写作中遇到的难题，尤其是在定量分析过程中，对我的帮助很大。在这里，在论文的结尾处，我要真诚的向他道一声感谢，感谢他孜孜不倦的教诲，感谢他不求回报的奉献，因为有他，我才可以顺利完成这篇论文。

其次，还要谢谢学院中其他的老师，感谢他们在我答辩汇报中提出的建议，正是这些问题促进我思考，使得这篇论文一步步的完善。

然后，还要感谢我的同学们，感谢大家这两年多的陪伴，因为有你们，让我的研究生生活更加靓丽多彩。

最后，要感谢我的父母，感谢他们在我读研期间对我生活上的帮助，谢谢他们对我的宽容，也谢谢他们对我无私的爱。

作者：杜润

2022 年 12 月 15 日

附录 A

甘肃省农村信用社信贷业务内部控制指标权重专家打分表

尊敬的各位专家、领导：

您好，首先，非常感谢您抽出时间填写这份问卷，本人为一名MBA研究生，正在对甘肃省农村信用社信贷业务内部控制有效性进行研究，希望通过此研究有助于甘肃省农村信用社信贷业务内部控制改进。本次问卷为匿名调查，不做商业用途，您可放心填写，再次感谢您的热心参与。

请您根据表 1 列示的打分标准，对表 2-表 6 依次进行打分。

表 1 判断标准

评价尺度	判断标准
1	因素 a 与 b 同等重要
3	因素 a 比 b 稍微重要
5	因素 a 比 b 明显重要
7	因素 a 比 b 强烈重要
9	因素 a 比 b 极端重要

1. 你认为在评价甘肃省农村信用社信贷业务内部控制时，以下两个指标的相对重要程度：

评价指标	信贷业务控制 环境	信贷业务风险 评估	信贷业务控制 活动	信贷业务信息 与沟通	信贷业务监督 与管理
信贷业务控制 环境	1				
信贷业务风险 评估	/	1			
信贷业务控制 活动	/	/	1		
信贷业务信息 与沟通	/	/	/	1	
信贷业务监督 与管理	/	/	/	/	1

2. 你认为在评价甘肃省农村信用社信贷业务控制环境时，以下两个指标的相对重要程度：

评价指标	组织结构	领导基调与发 展战略	内控制度制定	信贷人员能力	信贷文化
组织结构	1				
领导基调与发 展战略	/	1			
内控制度制定	/	/	1		
信贷人员能力	/	/	/	1	
信贷文化	/	/	/	/	1

3. 你认为在评价甘肃省农村信用社信贷业务风险评估活动时，以下两个指标的相对重要程度：

评价指标	风险识别	风险预警	风险应对
风险识别	1		
风险预警	/	1	
风险应对	/	/	1

4. 你认为在评价甘肃省农村信用社信贷业务控制活动时，以下两个指标的相对重要程度：

评价指标	贷前调查	贷中审批	贷后管理	不良资产处理
贷前调查	1			
贷中审批	/	1		
贷后管理	/	/	1	
不良资产处理	/	/	/	1

5. 你认为在评价甘肃省农村信用社信贷业务信息与沟通时，以下两个指标的相对重要程度：

评价指标	信息技术系统	信息安全	上下级沟通渠道
信息技术系统	1		
信息安全	/	1	
上下级沟通渠道	/	/	1

6. 你认为在进行甘肃省农村信用社信贷业务监督与管理时，以下两个指标的相对重要程度：

评价指标	监督机构独立性	监督机制有效性	责任追究制度
监督机构独立性	1		
监督机制有效性	/	1	
责任追究制度	/	/	1

附录 B

甘肃省农村信用社信贷业务内部控制有效性评价表

尊敬的各位同事、领导：

您好，首先，非常感谢您抽出时间填写这份问卷，本人为一名MBA研究生，正在对甘肃省农村信用社信贷业务内部控制有效性进行研究，希望通过此研究有助于甘肃省农村信用社信贷业务内部控制改进。本次问卷为匿名调查，不做商业用途，您可放心填写，再次感谢您的热心参与。

评价标准

区间	9-10	7-8	5-6	3-4	0-2
等级	非常强	强	中等	差	非常差

评价表

序号	内部控制要素	内部控制指标	被评价内容	得分
1	信贷业务控制环境	组织结构	组织结构建设情况	
2		领导基调与发展战略	定位与发展战略	
3		内控制度制定	内部控制制度的建立和执行情况	
4		信贷人员能力	信贷人员的学历、培训、工作经验	
5		信贷文化	信贷文化的建设、宣传和组织员工培训情况	
6	信贷业务风险评估	风险识别	是否存在风险识别的方法和技术	
7		风险预警	是否存在有效的风险预警机制	
8		风险应对	是否具备应对风险的能力	
9	信贷业务控制活动	贷前调查	贷前是否对客户进行多手段、全方位的进行调查	
10		贷中审批	贷中审批环节是否遵守公司章程	
11		贷后管理	贷后管理	
12		不良资产处理	不良资产处理方案以及实际处理情况	
13	信贷业务	信息技术系统	信息技术系统的边界	

14	信息与沟	信息安全	信息系统是否存在安全隐患	
15	通	上下级沟通渠道	上下级沟通渠道的建立情况以及使用情况	
17	信贷业务	监督机构独立性	监督机构是否与企业内部相独立	
18	监督与管	监督机制有效性	监督机制的建立情况以及执行情况	
19	理	责任追究制度	责任追究制度的建立情况以及执行情况	