

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741



硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 A 城市商业银行内部控制评价研究

研究生姓名: 李红红

指导教师姓名、职称: 史正保 教授 张树海 正高级会计师

学科、专业名称: 审计硕士

研究方向: 内部审计

提交日期: 2023 年 6 月 19 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： 李红红 签字日期： 2023.5.23

导师签名： 史卫军 签字日期： 2023.5.24

导师(校外)签名： 史卫军 签字日期： 2023.5.24

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內容。

学位论文作者签名： 李红红 签字日期： 2023.5.23

导师签名： 史卫军 签字日期： 2023.5.24

导师(校外)签名： 史卫军 签字日期： 2023.5.24

Research on Evaluation of Internal Control of A City Commercial Bank

Candidate :Li Honghong

Supervisor:Shi Zhengbao Zhang Shuhai

摘 要

商业银行作为金融行业的主体对促进国民经济的平稳发展起着至关重要的作用。近年来，随着扩大金融开放等政策的落地，银行业进入快速发展时期。然而，由于外部环境的变化使得宏观经济形势复杂多变，加之监管机构增强了对银行业的监管趋势，商业银行的各种风险问题逐渐被大众所熟知，引发了市场对商业银行风险管控的强烈关注。内部控制制度作为商业银行各项业务正常运营的基础，在商业银行风险管理和完善经营行为方面发挥着重要作用。因此，建立完善的内部控制评价体系，有助于商业银行及时发现内部控制缺陷，采取有效措施防范风险。

本文首先对国内外关于商业银行内部控制评价的相关研究进行了系统梳理，了解了目前商业银行内部控制的研究现状。在此基础上，对城市商业银行、内部控制以及内部控制评价等相关概念进行界定，并进一步阐述了 COSO 内部控制理论、系统论以及金融风险理论，为本文开展相关研究提供了理论基础；其次，本文以 A 城市商业银行作为研究案例，系统分析了 A 城市商业银行的内部控制现状，并根据我国相关政策规定，从过程评价和结果评价两个角度构建适用于 A 城市商业银行的内部控制评价指标，并应用于 A 城市商业银行对其内部控制进行评价；最后，根据评价结果进行系统性分析，发现 A 城市商业银行在内部控制方面的薄弱环节，并提出改善其内部控制的建议。

研究表明，A 城市商业银行的内部控制设计和运行状况总体基本有效，但在人力资源建设、风险评估目标设立、信贷业务控制、反应与整改机制等方面还存在缺陷，针对 A 城市商业银行内部控制存在的不足，本文从加强绩效管理、提高风险管理的前瞻性、强化信贷业务的动态监测、完善信息沟通渠道以及重视监督检查结果的运用等五个方面提出完善建议，在一定程度上能够帮助 A 城市商业银行加强内部控制建设，同时也希望能为其他中小城市商业银行的内部控制评价提供参考。

关键词：内部控制评价 城市商业银行 COSO2013 层次分析法

Abstract

As the main body of the financial industry, commercial banks play a crucial role in promoting the stable development of the national economy. In recent years, with the implementation of policies such as expanding financial openness, the banking industry has entered a period of rapid development. However, due to changes in the external environment, the macroeconomic situation is complex and volatile, and regulatory agencies have strengthened the regulatory trend towards the banking industry. Various risk issues of commercial banks are gradually becoming familiar to the public, triggering strong market attention to commercial bank risk management and control. As the basis for the normal operation of various businesses of commercial banks, the internal control system plays an important role in risk management and improving business behavior of commercial banks. Therefore, establishing a sound internal control evaluation system helps commercial banks discover internal control defects in a timely manner and take effective measures to prevent risks.

Firstly, this article systematically reviews the relevant research on internal control evaluation of commercial banks at home and abroad, and understands the current research status of internal control of commercial banks. On this basis, it defines relevant concepts such as urban commercial banks, internal control, and internal control evaluation, and further elaborates COSO internal control theory, system theory, and financial risk theory, providing a theoretical basis for this article to carry out relevant research; Secondly, this article takes City A Commercial Bank as a research case to systematically analyze the current internal control situation of City A Commercial Bank, and according to relevant policies and regulations in China, constructs internal control evaluation indicators suitable for City A Commercial Bank from the perspectives of process evaluation and result evaluation, and applies them to City A Commercial Bank to evaluate its internal control; Finally, based on the evaluation results, a systematic analysis was conducted to identify weaknesses in the internal control of City A commercial banks, and suggestions were made to improve their internal control.

The research results show that the internal control design and operation status of City A commercial bank are generally effective, but there are still shortcomings in human resources construction, risk assessment target setting, credit business control, response and rectification mechanisms. In view of the shortcomings of City A commercial bank's internal control, this article focuses on strengthening performance management, improving the forward-looking nature of risk management, strengthening dynamic monitoring of credit business. Improving information communication channels and paying attention to the use of supervision and inspection results can help City A commercial banks strengthen their internal control construction to a certain extent, and it is also hoped to provide reference for the internal control evaluation of other small and medium-sized city commercial banks.

Keywords: Internal control evaluation; City commercial bank; COSO2013; Analytic hierarchy process

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	1
1.3 文献综述.....	2
1.3.1 国外文献综述.....	2
1.3.2 国内文献综述.....	4
1.3.3 文献评述.....	7
1.4 研究内容与方法.....	8
1.4.1 研究内容.....	8
1.4.2 研究方法.....	10
2 相关概念与理论基础	11
2.1 相关概念.....	11
2.1.1 城市商业银行.....	11
2.1.2 内部控制.....	11
2.1.3 内部控制评价.....	12
2.2 理论基础.....	13
2.2.1 内部控制理论.....	13
2.2.2 系统论.....	13
2.2.3 金融风险理论.....	14
3 A 城市商业银行概况及内部控制现状	15
3.1 A 城市商业银行概况.....	15
3.2 A 城市商业银行内部控制现状.....	16
3.2.1 内部环境方面.....	16
3.2.2 风险评估方面.....	17
3.2.3 控制活动方面.....	18
3.2.4 信息与沟通方面.....	18
3.2.5 内部监督方面.....	19

3.3 A 城市商业银行内部控制评价现状.....	19
4 A 城市商业银行内部控制评价体系的构建.....	21
4.1 A 城市商业银行内部控制评价体系的构建原则.....	21
4.1.1 全面性原则.....	21
4.1.2 重要性原则.....	21
4.1.3 可操作性原则.....	21
4.1.4 科学性原则.....	21
4.2 A 城市商业银行内部控制评价体系的构建依据.....	22
4.3 A 城市商业银行内部控制评价指标的选取.....	22
4.3.1 过程评价指标的选取.....	22
4.3.2 结果评价指标的选取.....	29
4.3.3 综合评价指标体系的构建.....	31
4.4 综合评价标准.....	32
5 A 城市商业银行内部控制评价体系的应用.....	33
5.1 A 城市商业银行内部控制评价指标权重的确定.....	33
5.1.1 层次分析法计算步骤.....	33
5.1.2 内部控制评价指标权重的确定.....	35
5.2 A 城市商业银行内部控制评价指标估值.....	38
5.2.1 模糊综合评价法计算步骤.....	38
5.2.2 过程评价指标估分.....	38
5.2.3 结果评价指标估值.....	43
5.3 A 城市商业银行内部控制评价结果分析.....	44
5.4 完善 A 城市商业银行内部控制的建议.....	46
5.4.1 强化绩效激励和培训制度建设.....	46
5.4.2 提高风险管理的前瞻性.....	47
5.4.3 加强对信贷业务的动态监测.....	48
5.4.4 完善信息沟通传递渠道.....	49
5.4.5 重视内部监督检查结果的运用.....	49
6 研究结论与不足.....	51

6.1 研究结论.....	51
6.2 研究不足.....	51
参考文献.....	53
附 录.....	58
致 谢.....	61

1 绪 论

1.1 研究背景

2019 年，包商银行出现严重信用风险问题被监管部门接管，随后因严重资不抵债进入破产程序，引发了人们对商业银行风险管理的关注。2020 年 7 月召开的国务院常务会议提出要做好“六稳、六保”工作，充分发挥商业银行对中小微等民营企业发展的金融支持作用。而城市商业银行作为地方性商业银行的代表对服务区域经济发展至关重要，城市商业银行的正常运转关系到中小微等地方性企业的经营，因此重视和发展城市商业银行内部控制对促进区域经济高质量发展意义深远。

城市商业银行具有数量多、规模小的特点，且服务范围广泛，因此受到中小企业的青睐，但目前城市商业银行也存在着自身基础薄弱、管理混乱和依赖性强等问题。城市商业银行健康发展的关键在于通过加强内部控制以达到风险与收益的平衡，实现银行利益最大化。而在风险与收益的动态调整机制中，内部控制作为两者的平衡阀发挥着重要作用，健全且行之有效的内部控制是城市商业银行进行风险管理实现经营目标的基础，也是其保持平稳运营的前提。因此，城市商业银行需根据自身实际情况构建内部控制评价体系以发现内部控制制度存在的不足，并依据评价结果分析问题产生的原因，继而设计合理有效的解决方案，最大程度降低内部控制缺陷给城市商业银行造成的不利影响。

本文所选择的案例公司 A 城市商业银行自 2021 年 6 月以来，已经收到监管部门开具的三张罚单，罚款金额超过 200 万元，处罚原因包括违规使用资金、违反审慎经营规则、用以贷收贷的方式处置不良贷款等，诸如此类风险事件的发生反应出 A 城市商业银行内部控制方面存在缺陷。基于此，本文根据 A 城市商业银行的经营现状，以相关政策规定为基础，为其构建一套科学合理的内部控制评价体系，帮助其完善内控制度建设，具有一定的现实意义。

1.2 研究意义

(1) 理论意义

第一，丰富商业银行内部控制评价理论体系。城市商业银行不同于大型国有银行，其自身具有非常浓厚的区域特色，所以城市商业银行的内部控制建设只有充分结合自身实际才能更好地发挥作用。本文针对 A 城市商业银行的内部控制现状，从内控五要素和经营业绩两个方面选取评价指标构建评价体系，以帮助案例银行完善内部控制建设，同时也能进一步丰富我国城市商业银行等中小银行内控评价理论体系建设。

第二，完善商业银行内部控制制度。完善的内控制度建设对于具有高负债经营特点的商业银行来讲至关重要，内部控制评价作为内部控制体系的组成部分，是内控制度发展到一定阶段的必然产物，只有建立起内部控制制度制定-执行-评价的完整流程，城市商业银行才能实现既定的经营目标。本文在参考前人理论研究的基础上结合 A 城市商业银行实际情况建立了一套科学合理的内部控制评价指标体系，对完善城市商业银行的内控制度起到一定的促进作用。

(2) 实践意义

第一，有助于完善城市商业银行的经营管理现状。城市商业银行建立有效的评价体系有利于推动其内部控制制度发挥应有的作用，本文从 A 城市商业银行内部控制的过程评价和结果评价两个角度构建内部控制评价体系，并将该体系应用于案例银行以期发现其在内部控制方面存在的问题，以进一步分析导致不良结果的原因，提出改进建议，在一定程度上能够降低 A 城市商业银行所面临的运营风险和财务风险，提高管理水平。

第二，有利于保障区域金融秩序的稳定。城市商业银行定位于服务区域经济发展，对区域金融市场意义重大，商业银行的本质是经营风险，因此管控风险成为银行经营管理的核心。就城市商业银行而言，加强自身内控评价体系建设提高内部控制质量，有助于及时防范潜在的金融风险，提升城市商业银行的抗风险能力和经营能力，保持安全稳健运营，从而更好的推动区域经济的平稳发展。

1.3 文献综述

1.3.1 国外文献综述

(1) 商业银行内部控制的影响因素研究

第一，银行内部因素对其内部控制的影响方面。Michael Walsh（2005）认为商业银行员工的主观能动性会影响内部控制体系的建立和完善，此外他还进一步指出商业银行内部控制的规范化离不开健康的企业文化。David Tennant(2013)指出商业银行的组织架构以及内部控制管理理念都会对员工的行为产生影响，并进一步影响内控制度的实施。Barakat A（2013）分析发现商业银行内部控制质量还会受到股权结构和内部监管部门独立性的影响。Bjrkman（2015）认为商业银行内部权力的合理分配，会促进银行内部信息的沟通和内控体系的建设。Guo、Jun（2016）研究发现商业银行员工的福利政策会影响内部控制的有效性以及财务报告的完整性，员工福利好的企业内部控制更有效。Dinh、Tran（2019）认为银行规模和银行的信用状况也是影响内部控制建设的重要因素。

第二，商业银行外部监管环境对内部控制的影响方面。Suleiman D.M.等（2014）认为内审和外审共同组成了监督职能，因此针对商业银行的内部监督应该将内审与外审结合在一起，核心业务活动由内部审计人员负责，非核心业务由外部审计机构负责，内外部相结合的方式将对商业银行内部控制产生积极影响。James（2016）认为商业银行的过度诉讼意味着其内部控制系统未能有效发挥作用，并建议金融监管机构要求商业银行定期报告诉讼费用，以识别银行内部控制的质量。

（2）商业银行内部控制评价方法的研究

第一，定性研究方法方面。Bierstaker 等（2006）认为书面调查法会受到调查人员数量的影响，存在较强的主观性，所以不适用于内部控制评价的设计流程。而 El-Mahdy Dina F 等（2014）认为商业银行可以采用向职工发放调查问卷的方式了解公司在内部控制制度建设与运营方面存在的问题。Ismail Bilgi（2017）指出商业银行应将发展目标聚焦于战略思维上，并采用 SWOT 分析法构建了关于商业银行的内部控制评价体系。Angella Amudo（2009）认为在对商业银行内部控制进行评估时，应重点关注其业务活动及政策执行效果是否与目标相一致。Huong Ngo Higgins（2019）以 PDCA 循环理论为基础，构建了一套适用于商业银行的内部控制评价的管理体系。

第二，定量研究方法方面。Sung-Sik Hwang（2012）运用层次分析法对商业银行的内部控制进行层次分析，评价商业银行内部控制的有效性。Khairul Mizan

Zakaria 等（2016）采用定量分析的方法构建了商业银行内部控制评价的三级指标体系，并运用模糊综合评价法计算评价指标得分。Ellis Kofi（2016）将计量估计模型与评价指标相结合，以此分析商业银行内部控制执行情况。Richard 等（2017）在分析法国兴业银行欺诈案件时，提出运用层次分析法构建层次结构模型对商业银行内部控制各级指标进行量化，再对各级指标进行模糊综合评价确定各级指标的得分。Jeong-Bon Kim 等（2018）研究指出商业银行内部控制评价可以在基础研究方法中引入要素矩阵法。

（3）商业银行内部控制评价指标体系的研究

第一，以内控五要素为基础构建评价指标体系方面。Elpaso（2008）在 ICEM 框架的基础上制定了由大到小的三层内控评价指标体系，评价目标为第一层，内部控制五要素作为第二层，第三层为上级指标的具体细分。Bjrkman（2015）也认为商业银行的内控评价指标可以根据 COSO 内部控制五要素进行设置，并进一步分析了评价指标在完善商业银行内部控制中的重要作用。

第二，从风险管理的角度构建评价指标体系方面。Yerramilli（2013）认为商业银行可以从风险管理、盈利水平、资本充足性等方面选取指标构建评价体系，并采用聚类分析和灰色关联度法计算评价指标权重。Dina F.El-Mahdy（2014）认为可以从商业银行治理结构、人力资源政策等角度选取二级评价指标，并进一步将公司组织架构、员工学历情况等作为三级评价指标。Jiawei Xu（2020）以兴业银行厦门分行为例，指出可以从业务流程、流动性风险、操作风险等角度建立内部控制评价指标体系，对不同类型的风险进行评价。

1.3.2 国内文献综述

（1）商业银行内部控制的影响因素研究

第一，内部环境是商业银行内部控制的基础。谢汉昌（2017）认为商业银行的人力资源状况会直接影响到内部控制制度的设计和运行，良好的人力资源政策是提高内部控制质量的关键。刘瑞文、黄洪斌（2018）通过对比研究发现国内商业银行在内部环境建设方面存在严重的滞后问题，内部环境建设的滞后阻碍了商业银行内控功能的充分发挥。

第二，银行规模增加了内部控制的实施难度。吴先聪、管巍（2018）认为商

业银行经营网点的不断扩充,不利于内部控制制度的设立与实施,无法形成有效的内部监督机制。张晋、许达(2019)认为银行的资产规模会影响内部控制和风险管理的有效性,相较于中小银行,资产规模大的商业银行风险管理体系更加完善。

第三,权利的制衡能够保障商业银行内部控制制度有效运行。王蕾、张向丽(2019)研究发现商业银行的公司高管如果存在凌驾于内部控制之上的问题,会影响商业银行内部监督的独立性从而致使商业银行治理效果不佳。相比较而言外部监管的约束力更具强制性和权威性。陈澍、李慧(2020)指出内部审计人员是完善内部控制制度建设的重要推动力,内部审计已经成为银行治理的重要组成部分。陆岷峰、周军煜(2020)和顾海峰、张盈盈(2021)研究指出商业银行的股权结构会影响其面临的经营风险,当股权相对比较集中时,容易导致商业银行的内部控制机制无效,而当股权过于分散时,银行股东就无法对公司管理形成制衡局面,从而使城市商业银行的经营面临风险。

第四,金融科技运用可以提升商业银行内部控制水平。陈雪仪(2020)认为商业银行具有负债经营和高倍杠杆的特点,因此可以运用区块链技术优化其内部控制流程。鲍星、李巍等(2022)研究指出合理运用金融科技能够降低商业银行的信贷风险,提升内部控制水平。

(2) 商业银行内部控制评价方法的研究

第一,以层次分析法和模糊综合评价法为主要评价方法的研究。谢合亮等(2013)指出可以运用层次分析法对内部控制评价指标进行量化得出评价结果。张锐、廖晓莉等(2014)运用模糊数学模型法将定性分析转化为定量分析,有效降低了评价者的主观意识作用,提升了评价结果的客观性。彭军(2015)则依靠未知测度理论结合属性层次模型(AHM)对商业银行内部控制进行评价,检验商业银行各个部门内部控制的有效性。陈汉文、杨增生(2018)依靠证券交易所发布的上市公司内部控制指引以及相关法律法规,运用层次分析法在内控五要素的基础上建立评价指标,然后采用变异系数法计算内部控制指数。

第二,关于其他评价方法的研究。于泳波、刘应元等(2017)通过采用内容分析法对上市商业银行对外公开的内部控制报告进行了详细的梳理,并总结了各自的主要特点。张伟(2018)在商业银行内部控制审计中引入六西格玛方法,实

现了对内部控制全过程的认识、分析和测试。徐天舒（2019）通过利用 Topsis 来对因子分析法进行了完善，并以此来评价企业的内部控制的执行情况。吴念鲁（2019）认为可以采用静态和动态评估相结合的方法，即运用问卷调查法考察商业银行内部控制的实施状况，而对于经营成果则是以量化的数据进行评价，综合运用动态评估与静态评估全面评价内部控制的实施情况。王慧萍（2019）认为针对商业银行的内部控制评价应基于自身业务特点和实际情况开展，综合运用多元化的方法来评价自身内部控制制度，从而提升商业银行风险管控水平。何黎萍、王琪等（2022）在分析工商银行内部审计的实践中，参考传播学领域的“沉默螺旋”理论，提出了商业银行如何改善内部环境，增强信息传递效率所应具备的关键要素。

（3）商业银行内部控制评价指标体系的研究

第一，以内部控制要素为基础构建评价指标体系方面。陈汉文、张宜霞（2008）指出在构建内部控制评价体系时从要素评价和作业层评价两个方面构建评价指标，要素评价包括内部控制五要素；作业层级评价则主要以商业银行的经营业务进行划分，主要包括存贷款业务、资金业务、存款业务等。吴曦（2020）以 COSO 内部控制理论为基础对商业银行的内部控制体系进行研究，提升了研究的说服力。

第二，以内部控制目标为基础构建评价指标体系方面。中国人民银行课题组（2019）指出内部控制评价的结果能够反映商业银行内控目标的实现程度，目标与结果相辅相成，在构建评价体系时使用结果导向有利于推动商业银行实现全面从严管理。许瑜、冯均科（2020）也以目标为导向，从合规目标、财务报告目标、战略目标等方面构建评价指标体系。

第三，将内部控制评价体系与公司治理相结合方面。杨鸿运（2013）认为商业银行在构建评价体系时可以从项目、功能和组织三个角度选取评价指标，有利于解决当前商业银行内控评价中存在的不足。叶陈刚、裘丽等（2016）将公司治理与内控评价相结合研究对企业绩效的影响。吴江涛（2017）认为商业银行的内部控制活动与其经营活动密切相关，因此商业银行的内控体系建设要充分考虑自身的业务特点，经营风险的防范需要内部控制的保障，而内部控制制度的建设也要与银行的发展相协调。陈留平、丁雯卉（2017）提出可以在程序、方法等方面将内控评价体系与质量管理体系相结合，提高企业管理效率，更好地实现企业经

营管理目标。胡怡（2021）将过程管控与结果管控指标相结合构建评价体系，加强对结果评价指标的关注，促进企业相关部门增强对风险识别、风险控制的能力，努力提升客户服务体验。徐冠军（2022）指出商业银行在进行内控评价时要从银行价值管理的角度出发，以此优化内部控制评价指标体系与评价方法。谢力、李倩茹等（2022）从内部控制手册、管理制度、风险事件库、数据分析和企业价值链五个维度构建了企业内部控制评价的五维度法。

1.3.3 文献评述

通过分析国内外相关研究，学者们在商业银行内部控制的影响因素、评价方法与指标的选取等方面取得了丰富的研究成果。梳理发现，商业银行内部控制受到多方面因素的影响，既包括银行自身因素也包括外部监管因素，内部环境是商业银行内部控制建设的基础，银行内部权利的制衡可以保证内部控制的实施，外部监管则可以促进商业银行内部控制的完善，而金融科技运用则对商业银行内部控制建设提供了新思路。

从商业银行内部控制的评价方法来看，国内与国外学者在评价方法方面大多数都采用了定性与定量这两类常见的评价方法。在研究初期，大多数学者倾向于采用调查问卷法、文字叙述法、访谈法等定性评价方法，随着商业银行的发展，学者们开始关注到定性评价方法容易受到个人主观性的影响，评价结果往往不够客观，因此学者们开始将定量研究法应用于商业银行内部控制评价，国外学者主要采用构建数学模型的方法，而国内学者则倾向于案例研究法，并结合层次分析法构建评价指标体系来对商业银行的内部控制进行评价。但是多数学者在对商业银行进行内部控制评价时忽略对结果评价指标的考虑，导致不能准确的判断商业银行内部控制的实际运行情况。

从商业银行内部控制评价指标体系的构建来看，国外学者注重从商业银行自身发展的角度，以银行的盈利能力以及风险管理等方面为切入点，构建内部控制评价指标体系，与国外学者不同，我国学者往往依托内控五要素或内控目标来构建评价指标体系。此外，国内在研究商业银行内部控制时大都以国有商业银行作为研究对象，与国有商业银行相比，城市商业由于受自身条件的限制，内部控制制度相对薄弱，因此应增强对城市商业银行等中小银行内部控制情况的关注。

本文基于国内外商业银行内部控制的研究,并结合我国相关法律法规的规定,分析了案例银行A城市商业银行的内部控制现状与反应经营状况的财务指标,从过程评价和结果评价两个方面建立相应的内控评价体系对其内部控制进行评价,以发现A城市商业银行内部控制制度的不足之处,并依据评价结果提出改进建议。

1.4 研究内容与方法

1.4.1 研究内容

(1) 本文的主要研究内容如下:

第一部分:介绍了本文的选题背景及研究意义,本文的主要研究内容与所使用的方法,并对国内外关于商业银行内部控制评价的相关文献进行了梳理。

第二部分:主要阐述了城市商业银行以及内部控制的相关概念,并在此基础上论述了内部控制评价的相关基础理论,具体包括COSO内部控制理论、系统论、金融风险理论等。

第三部分:本部分主要介绍A城市商业银行的概况,并对其内部控制现状和内部控制评价现状进行了分析。

第四部分:本部分首先介绍了构建评价指标体系的原则和依据,然后结合案例银行A城市商业银行的实际发展现状和内部控制实施情况,从过程评价和结果评价两个方面构建评价指标体系,为A城市商业银行设置了科学合理的量化指标,使其内部控制评价结果更加容易判断和使用。

第五部分:本部分主要介绍了评价体系的应用情况,根据所构建的评价体系,对A城市商业银行的内部控制各项指标进行评价,最后根据评价结果提出完善A城市商业银行内部控制的建议。

第六部分:总结介绍了本文的研究结论以及在研究过程中存在的不足之处。

(2) 本文研究框架如下图 1.1 所示:

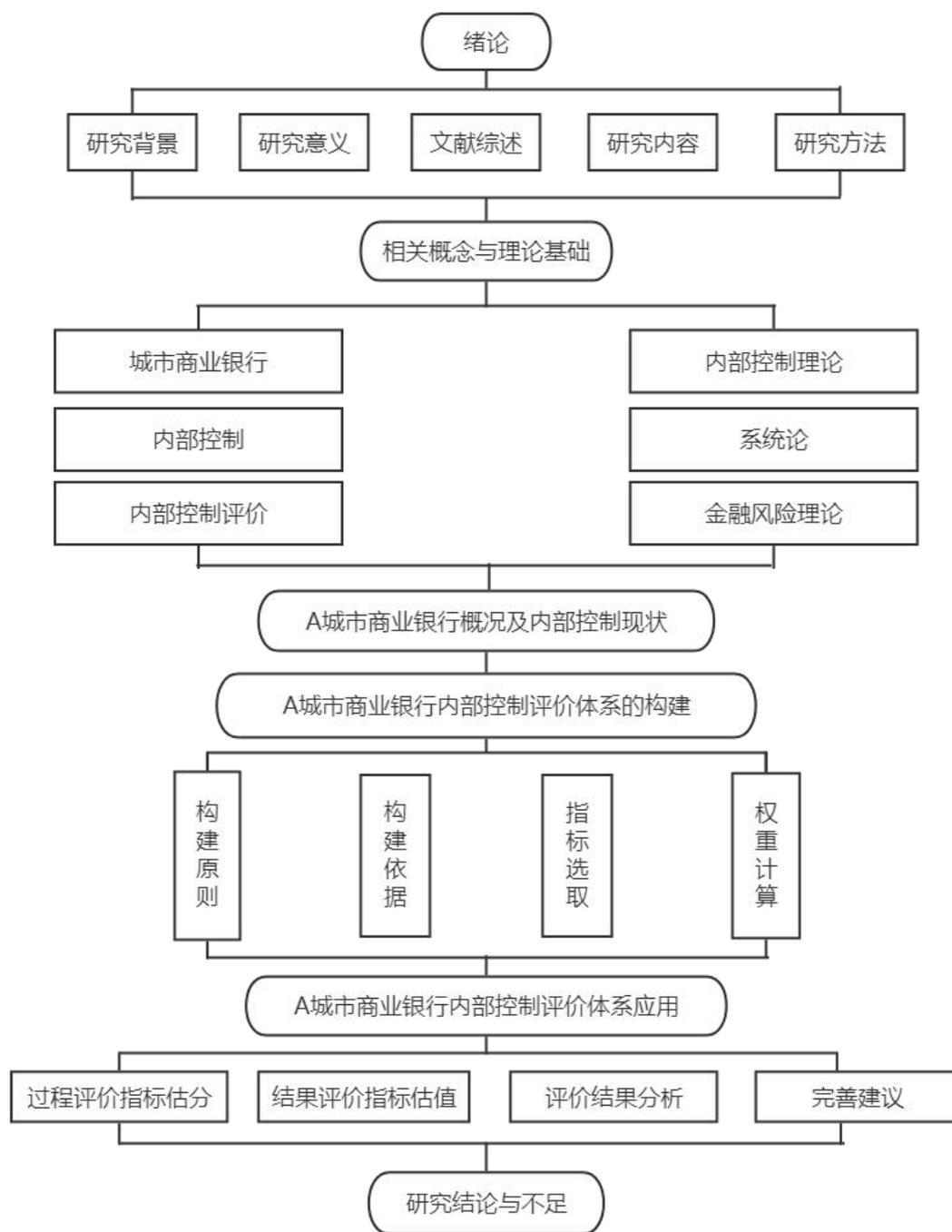


图 1.1 研究框架

1.4.2 研究方法

本文以城市商业银行内部控制评价为研究对象，以完善城市商业银行内部控制制度为研究目的，综合运用了以下三个研究方法：文献分析法、案例研究法和问卷调查法。

（1）文献分析法

本文的“1.3 文献综述”部分运用了文献分析法。本文在知网、维普等学术网站收集了关于商业银行内部控制评价的国内外研究成果，在探究内部控制理论制度的基础上，针对 A 城市商业银行的内部控制提出完善建议。

（2）案例研究法

本文的“3 A 城市商业银行概况及内部控制现状”部分运用了案例研究法，选择 A 城市商业银行作为研究案例，介绍了 A 城市商业银行的概况与目前的内部控制情况，为下文选取评价指标与构建评价体系奠定了基础。

（3）问卷调查法

本文“5 A 城市商业银行内部控制评价体系的应用”部分使用了问卷调查法，对 A 城市商业银行总行及支行的前后台工作人员以及高校导师发放调查问卷，收集评价数据以确定各评价指标的隶属度，确保评价结果的真实完整。

2 相关概念与理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 城市商业银行

近年来随着扩大金融开放等政策的落地，以银行为核心的金融业得到了快速发展。我国商业银行大体可以分为股份制商业银行、城市商业银行以及农村商业银行等，呈现出多层次、多样化的特点。

作为支持区域经济发展的中坚力量，近几年城市商业银行异军突起，实现了较快发展。我国城市商业银行设立的目的是为了支持中小企业发展，振兴地方经济。但目前我国城市商业银行在公司治理和内部控制建设等方面与国有银行等其他大型商业银行相比还有一定差距。综合分析来看，我国城市商业银行主要具有以下特点：（1）资产规模小。由于地域限制，城市商业银行总体资产规模较小，截至 2021 年上半年，我国大型商业银行总资产约为 136.18 亿元，股份制商业银行总资产约为 60.32 亿元，城市商业银行总资产约为 43.64 亿元，与大型商业银行还有较大差距；（2）发展依赖性强。根据相关调查研究，地方政府财政收入越充足越有利于城市商业银行的发展，此外，中小微企业数量、居民收入水平以及地方政府的私有产权保护意识等因素也会影响城市商业银行的发展；（3）市场定位不清。在成立初期，城市商业银行主要立足于服务区域经济和地方中小微企业的发展，但在实际运营过程中，还是有一部分城市商业银行存在着对自身发展定位不清晰的现象，主要表现在与国有银行争抢客户和项目等方面。

2.1.2 内部控制

内部控制是企业为了更好地实现经营管理，达到既定的经营效果和效率目标，组织内部经营活动有序进行而建立的自我调节的动态管理过程，该过程由包含治理层、管理层在内的全体员工同设计与参与，以提高公司的运营效率、保证报告的真实性和对法律规定的遵守。在经济市场环境复杂多变的情况下，有效的内部控制能够帮助企业规避风险实现战略目标，提高决策的可靠性。

对于城市商业银行来讲，其内部控制是为了实现总体目标而设置的，因此内部控制目标的设置要以商业银行的发展战略为基础，结合银行自身的内控现状，并综合考虑成本效益原则的基础上确定。根据银监会在 2002 年出台的《商业银行内部控制指引》的相关规定，商业银行的内部控制是其为了降低风险实现利润最大化的管理目标而设置的包含事前-事中-事后全过程控制的动态管理机制。2014 年银监会对《商业银行内部控制指引》进行了修订，并进一步阐述了商业银行内部控制的含义，新指引指出内部控制是由商业银行各层级员工为实现控制目标，共同参与实施的一系列措施、制度和流程。因此，内部控制可以理解为在企业内部实施的一整套制度和程序，强调内部控制目标的实现。而城市商业银行的内部控制可以概括为是银行为保障国家法律规章的贯彻执行、经营发展战略目标的实现、风险的合理管控以及财务信息的真实有效而设计的一系列措施。

2.1.3 内部控制评价

内部控制评价指企业内部权力机构为了更好地实现内部控制目标，定期对内部控制制度的设计与运行情况进行评估-反馈-改进的动态管理过程，体现企业内部监督的效果。完善的内部控制评价体系能够及时发现并化解企业可能面临的各种风险，对于促进企业经营管理水平的提高和稳定健康发展具有重要意义。

商业银行内部控制评价指的是商业银行通过明确实施主体、评价流程等建立内控评价制度，对商业银行内部控制制度的建设和运行情况进行测试和评价的一系列活动。2004 年银监会发布的《商业银行内部控制评价试行办法》为商业银行开展内控评价工作提供了规范性指导，评价办法明确指出商业银行内控评价指标的构建要从过程和结果两个方面进行选取，内部控制评价的范围应包含商业银行所有的业务活动和职能部门，并由董事会负责确定评价组织和具体实施部门，董监高和其他工作人员也都应纳入评价工作范围，设立相对明确的内部控制缺陷认定标准，并根据不同的缺陷确定相应的纠错方案，以实现商业银行内部控制的科学有效。综上所述，商业银行内部控制评价可以概括为由董事会或其他权力机构依据内部控制总体目标，围绕内控五要素和相关财务指标对银行各项业务活动和职能部门运的行状况进行综合评价，出具评价报告并督促相关部门进行整改，以促进商业银行完善内部控制的过程。

2.2 理论基础

2.2.1 内部控制理论

1992年COSO委员会发布《内部控制-整合框架》指出内部控制是用以促进公司经营效率、降低风险,帮助企业提高财务信息的真实性和对法律法规的遵从。2013年COSO委员会在原框架的基础上进一步阐释了内部控制的概念、内容和作用。也就是说,内部控制理论的提出是为了防止由于信息、手段和决策的不合理而给企业发展造成不利影响,以保证企业内部各部门的有效运行。有关内部控制的关键要素包括:(1)内部环境。内部环境主要包括公司治理结构、内部控制政策、人力资源政策以及企业文化等,是企业内控制度设立与运行的基础。内部环境如果存在问题内控制度便很难有序开展。(2)风险评估。商业银行在经营过程中会面临各种风险,风险评估就是对企业发展运行过程中可能遇到的风险进行预测与识别,以判断风险的类型和危害并提出相应的防范策略,帮助企业及时化解不必要的风险。(3)控制活动。作为企业内部控制的核心,控制活动是指管理层在精准识别风险后,根据自身的实际情况积极开展控制措施,其实质就是防止相关岗位与控制环节出现差错,使决策顺利落实,促进企业的发展。(4)信息与沟通。信息与沟通是连接内部控制五要素的桥梁与纽带,能够确保组织内部及时高效地识别海量信息,分类归纳对自身发展有利的数据,并将这些信息及时传递给企业各个部门,促进企业各项工作的有效开展。(5)内部监督。内部监督是指监督部门对企业内部控制制度的建设实施情况进行跟踪、监控,并将检查结果及时反映给相关部门,以帮助企业发现内部控制存在的不足并督促相关部门进行改进的活动,这就要求内部监督部门需要具有较高的独立性,只有这样才能确保监督的效果。

2.2.2 系统论

系统论是由奥地利人L.V.贝塔朗菲在1932年提出,他指出系统是由各种不同要素组成的,具有某种特殊功能的有机整体,系统论强调整体观念。该理论认为系统不是各组成部分的机械相加,而是对各组成要素的有机整合,系统具有各

组成部分所没有的功能。该理论强调要从整体与部分、内部与外部等不同要素之间分析问题，考虑整体和部分的关系，在一定程度上对人类分析问题的方式产生了影响。在以往的问题研究中学者们倾向于将研究对象进行分割，通过研究部分的性质推断总体的性质，这种方法有时不能达到全面分析问题的效果。系统论的出现，为解决整体与部分问题提供了新思路，人们的思维模式开始转变，在分析问题时摒弃了传统思考方式，开始从整体宏观角度去看待问题。对于商业银行来讲，其内部控制制度可以看作是一个复杂的系统，这个复杂系统又由许多相互关联的子系统组成，各因素之间相互影响，共同构成整体。例如，商业银行的信贷业务不仅需要控制活动的全过程控制，同时也需要风险评估工作的参与，在银行发放贷款之前需要对客户的信用状况进行评估，然后由相关部门审批。因此，在对商业银行的内部控制进行评价时，首先要确立总体目标，依据评价目标设立评价指标，不能忽略各级评价指标之间的联系，不仅要重视评价指标的客观性更要保证其全面性，只有这样才能建立一个系统完整的内部控制评价指标体系。

2.2.3 金融风险理论

随着国民经济的发展，金融风险也开始引起人们的重视。金融风险理论的出现就是为了预防经济危机，常见的金融风险包括市场风险、信用风险、以及流动性风险等。而商业银行作为金融业中的高风险行业，和其他以营利为目的的企业有所不同，高负债率是银行业的基本特点，银行的营业活动以货币为核心，大部分资产业务都依靠负债来维持，自有资本只占很小的比重。商业银行经营的独特性使其在运营过程中会面临多种金融风险，如果出现营业风险又不能及时化解会造成公众对商业银行的信任危机，引发社会的连锁反应，严重时甚至会对资本市场造成不利影响。金融风险理论详细分析了商业银行可能面临的各种风险，并强调了由于商业银行经营模式的特殊性使其时刻都暴露在风险中，随着经济一体化程度的加深，银行如果不能及时化解风险，就会影响货币制度和宏观经济的稳定。而城市商业银行如果不能及时化解风险，将会对地区经济的发展造成危机，因此，为了保证企业的持续经营和地区经济的平稳发展，商业银行一方面要配合监管部门的监督检查，另一方面也要做好内部控制评价工作，利用评价结果完善内部控制体系。

3 A 城市商业银行概况及内部控制现状

3.1 A 城市商业银行概况

A 城市商业银行成立于 1996 年 6 月，是全国第一批引进境外战略投资的城市商业银行。战略布局立足山东，以济南为核心，同时业务范围覆盖河南、河北、天津等地；目前 A 城市商业银行的分支机构已达 30 家，其中包括 14 家分行和 16 家村镇银行，银行从业员工数量达 4400 余人。2021 年，A 城市商业银行在上海证券交易所正式挂牌上市，连续四年获得济南市地方金融企业绩效评价“AAA 优秀”等级。A 城市商业银行始终坚持以服务区域城乡居民为根本，推动地方中小微企业和地方经济的发展，积极参与黄河下游流域生态环境高质量发展，助力促进地区经济市场稳步增长和就业水平的提高。近年来，A 城市商业银行积极开展小微贷款业务，推出了助业贷、创业贷等多种业务产品，大力支持小微企业的发展。截至 2021 年 12 月 31 日，A 城市商业银行实现资产总额 43334.18 亿元，股东权益总额 326.05 亿元，发放贷款和垫款净额 2102.21 亿元，吸收存款 60.26 亿元。2021 年，A 城市商业银行实现营业收入 101.67 亿元，利润总额达 33.39 亿元，净利润 30.72 亿元。A 城市商业银行 2021 年综合能力指标如表 3.1 所示：

表 3.1 A 城市商业银行 2021 年度综合能力指标

综合能力指标	项目	2021 年度
收益性指标	资本利润率	9.79%
	资产利润率	0.77%
	成本收入比	26.27%
流动性指标	存贷比例	58.50%
	资产流动性比例	80.89%
资产质量指标	不良贷款率	1.35%
	单一客户授信余额比例	4.62%
	十大客户授信余额比例	19.56%
资本充足性指标	资本充足率	15.31%

数据来源：A 城市商业银行 2021 年度财务报告。

3.2 A 城市商业银行内部控制现状

3.2.1 内部环境方面

“三会一层”的公司治理结构。A 城市商业银行建立了以股东大会为最高权力机构，董事会作为决策机构，监事会为监督机构，高级管理层为执行机构的三会一层的公司治理架构，并建立了以公司章程为核心的治理框架，股东大会作为 A 城市商业银行的最高权力机构，负责公司的经营方针、战略规划、利润分配等事项的规划与决策；股东大会下设董事会和监事会，董事会负责 A 城市商业银行的经营与管理、计划执行等事项，对股东大会负责，董事会下设立了四个专门委员会，分别是审计委员会、消费者权益保护委员会、战略委员会、提名与薪酬委员会，其中审计委员会负责内部审计部门的工作，对内部审计部门进行监督，在董事会的授权下，专门委员会可以在 A 城市商业银行的内部控制、重大关联交易等问题上，对董事会提出专业意见，从而帮助董事会做出科学的决策；监事会下设立了提名委员会和监督委员会，负责检查公司的业务状况、财务状况以及对董事、高级管理人员进行监督。A 城市商业银行的具体组织结构如图 3.1 所示：

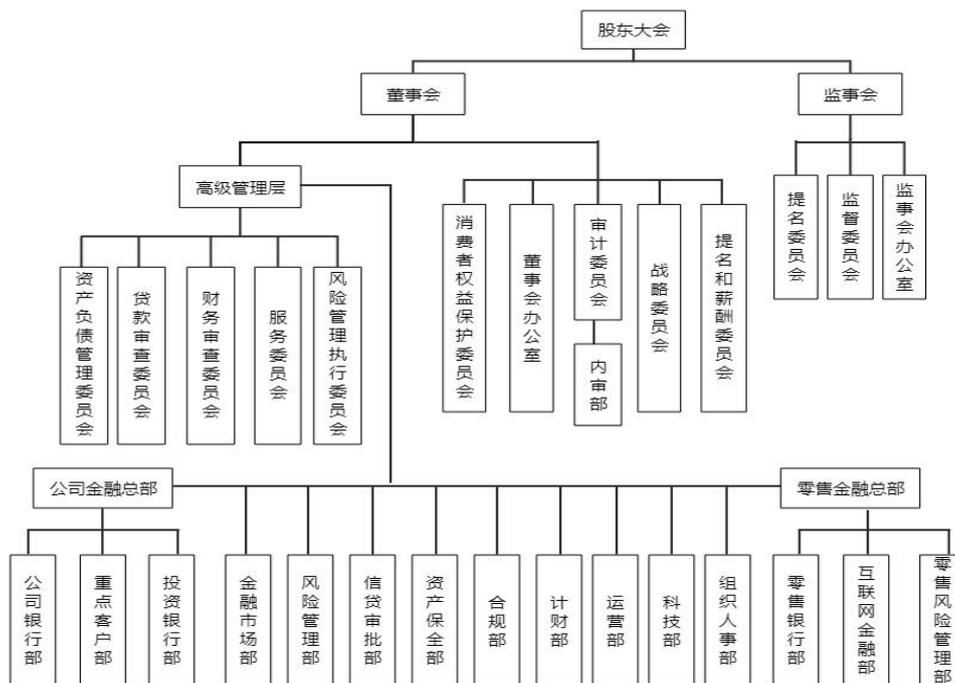


图 3.1 A 城市商业银行组织架构图

较为完善的人力资源政策体系。A 城市商业银行近年来不断持续完善人力资源管理制度和流程，通过干部选拔以及校园招聘等多种形式，引进优秀人才充实员工队伍，确保 A 城市商业银行的招聘、培训、考核以及轮岗工作得以顺利开展，提升了经营管理效率和质量。此外，A 城市商业银行还积极加强员工培训体系建设，提高银行员工的专业技术水平，并依据业务特点制定了不同业务的员工培训措施，使员工能够尽快了解熟悉相关业务工作流程，确保员工能够在各自的岗位上顺利开展。但在实际的考察过程中，仍然发现目前 A 城市商业银行许多分行的年轻领导往往存在管理经验不足的问题，无法胜任管理人员职务，银行员工的实际工作职责与岗位职责不匹配问题突出，员工离职率特别是新员工的离职率较高，部分分行的管理水平有待进一步加强。

“对内对外两步走”的企业文化。企业文化可以理解为企业的价值观念和道德规范，它是在企业在经营过程中逐渐积累创造形成的，企业文化直接影响着企业的经营管理行为。A 城市商业银行始终坚持对内对外两步走的方针建设企业文化。一方面，努力提高客户服务水平，以忠诚、创新、效率作为 A 城市商业银行的企业经营管理的核心观念，日常运营过程中在实现为股东创造价值，为客户提供满意服务的同时，也注重银行员工的个人发展，努力为员工提供广阔的发展平台，营造良好的企业形象；另一方面，A 城市商业银行也注重加大对企业战略、使命以及核心价值观的内部宣传，规范全行员工的行为，培养员工的职业信念，引导员工将企业文化主动融入到日常工作中。同时，A 城市商业银行还注重打造品牌文化建设，培养敬业、求真、团结的企业精神，采用多种形式、多种渠道加快企业文化的对外传播，并在此基础上形成了 A 城市商业银行特有的家园文化。

3.2.2 风险评估方面

风险评估能够有效降低企业可能遭受的损失。近年来 A 城市商业银行持续强化风险管控，建立了风险防范的各个层级，按照业务和过程的实时控制，内部监察部门的监督和评价，外部监管机构的指导将总行、分支机构等划为三个层次，以便于根据每个层次的特点合理配置风险防控资源，不同层次承担不同的风险防范职能。与此同时，A 城市商业银行建立了风险预警系统，能够识别风险并提示管理人员及时采取有效措施，进一步加强了 A 城市商业银行的风险管理水平。

此外，A 城市商业银行按照风险决策、风险管理、风险收益相统一的原则，搭建了操作风险、信用风险等管理体系；在风险管理体系建设过程中 A 城市商业银行根据企业战略定期对风险评估的重点进行调整，并对风险管理人员开展培训，提升风险管理人员的专业水平，使风险管理工作能够与企业的发展目标相协调。但目前 A 城市商业银行的分支机构仍然面临着风险管理专业人员不足的问题，且相关管理人员由于对分支行所在地环境、经济水平等情况短时间内难以熟悉，使得各分行的风险防控措施大多依照总行的做法开展，但由于各个分行自身发展状况的不同，总行的防范措施往往无法满足各分行的实际发展需要，影响了 A 城市商业银行分支机构的风险评估体系建设。

3.2.3 控制活动方面

A 城市商业银行根据管理活动的特点对不同业务制定了不同的控制措施，并根据制定的控制措施对各类业务活动实施控制。在程序与标准化控制方面，A 城市商业银行根据各职能部门的经营管理情况，对不同业务的操作模式制定相应的标准，针对控制活动实施过程中发现的问题要求相关部门及时纠正整改并进行反馈。同时规定监督部门有权对被检查部门的业务活动、控制程序程序以及管理状况实施核查、审核等手段，以促进相关部门在遵守公司章程和业务操作等方面的执行效率，并根据检查结果督促相关部门改进。在相关业务活动的授权与审批方面，A 城市商业银行严格控制授权管理层的经营管理权限，按照规定执行对各部门机构和人员的授权审批程序，实现了分级控制和管理。在岗位分离方面，A 城市商业银行根据不同岗位的特点制定了不同的岗位职责，做到了岗位职责分工明确，并对重要业务岗位实施独立管理的委派制，努力减少潜在利益冲突。

3.2.4 信息与沟通方面

为保障内部信息沟通的及时性和准确性，A 城市商业银行建立了相应的信息系统，实现了行内信息在上下级之间的纵向传递及时、准确，各部门内部的横向信息交流充分，使每个业务层级的员工都能够及时获取有用信息。一方面，加强行内沟通渠道建设。通过开展各类会议、实地走访、员工家访等多种形式建立信息共享、反馈机制，及时获取有用信息。此外，为了加强银行各部门间的沟通效

率，A 城市商业银行制定了各类会议制度及相关报告制度，并定期在银行内部组织开展重要业务交流座谈活动，有利于明确信息传递方向，提高传递效率。另一方面，A 城市商业银行在行内办公系统开辟了相关业务专栏，加强了上级部门对行内重要决策、重点业务的上传下达，同时 A 城市商业银行依托内网门户系统，对行内各业务部门的经营数据、管理信息以及外部反馈信息进行分类整合，为银行决策提供信息保障。此外，A 城市商业银行还依照信息披露的相关要求，制定了信息披露、报告管理等工作流程，定期向利益相关者披露公司财务报告与重大事项公告，便于社会公众及利益相关者及时了解 A 城市商业银行的发展现状和重要信息。

3.2.5 内部监督方面

A 城市商业银行在全行范围内建立了较为完善的检查、整改以及跟踪落实机制，通过制定《A 银行内控整改工作管理办法（试行）》等规章规范了内部控制检查工作的实施流程，提高了内部监督的工作效率和质量，使得 A 城市商业银行各项业务管理活动逐步走向规范化。此外，A 市商业银行内审部门深入发挥内部审计的监督作用，一方面，开展“三重”环节审计，综合运用专项、非现场、经济责任等审计方式加强对重点业务、机构和岗位的监督审计，使内部监督能够更好地反映出重点行业的风险状态；同时 A 城市商业银行开发了内部审计预警机制，运用大数据等科技手段加强科技强审，并根据银行所面临的外部环境及时学习监管新要求以及新业务风险点，扩展了非现场监督的覆盖范围，实现全方位管控风险；另一方面，A 城市商业银行高效落实监督管理部门要求的审计事项，加强对反洗钱、关联交易等审计项目的监督，采用边审边教的方法，开展审计培训及重点项目通报会，强化员工对银行规章制度认识。由此可见，A 城市商业银行的审计部门在完善内部控制建设方面具有重要作用，但内部审计部门在进行内部监督过程中也存在一些问题，例如 A 城市商业银行未能做到对内部监督检查过程中发现的问题及时整改，导致内部监督成效不明显。

3.3 A 城市商业银行内部控制评价现状

在评价方法方面，A 城市商业银行的内控评价工作由董事会下设的审计委员

会负责，进行内部控制自我评价时主要运用问卷调查、穿行测试等定性分析法。结合以往内部控制定性分析法的实践应用可以发现，定性分析需要依靠大量的事实和依据，而在现实生活中经验数据的收集与描述都存在一定的困难，这就导致评价结果带有较强的主观色彩，在一定程度上削弱了评价结果的说服力。此外，采用定性分析方法对内部控制进行评价时得到的评价结果难以量化，无法将评价结果与银行过去的内控评价数据进行比较，评价结果的适用性不强，不能精准地发现银行内部控制的不足。因此，在进行内部控制评价时，不仅要考虑过程评价指标也要综合考虑对结果评价指标的分析，只有这样才能得到更为科学和准确的评价结果。

在评价指标设置方面，由于 A 城市商业银行评价人员对商业银行内部控制评价不同指标的重要性认识不足，在制定评价指标之后没有根据银行的发展状况进行及时更新。随着近几年外部经济环境的不断变化，如果不能及时对评价指标进行修订和优化，内部控制评价工作就不能真正反映城市商业银行的内部控制现状；此外，A 城市商业银行的指标权重设定没有使用科学的量化方法，降低了内控评价工作的客观性，评价指标的权重设置会影响到评价人员对该指标的投入程度，A 城市商业银行目前的指标权重侧重于内部控制环境，而对控制活动、内部监督等因素的风险意识不足。

4 A 城市商业银行内部控制评价体系的构建

4.1 A 城市商业银行内部控制评价体系的构建原则

4.1.1 全面性原则

全面性原则是指在选取商业银行内部控制评价指标时,应该全面考虑企业的各种业务事项和控制活动。对于城市商业银行来讲,影响其内部控制运行的因素诸多,商业银行的内部控制评价应综合考虑各项业务和各部门的活动,涵盖所有的经营业务,根据系统论原理,评价指标的选取不能立足于局部,不论是银行管理人员的组织活动还是普通员工的日常工作都应该设置相对应的评价指标,不能忽略某一影响因素,只有这样才能全面反映城市商业银行内部控制的真实情况。

4.1.2 重要性原则

重要性原则要求在建立内部控制评价指标时要做到主次分明、突出重点。商业银行的业务种类繁多,在建立内控评价体系时无法在所有控制活动中都投入相同的精力,为了保证评价结果的效率和质量,应将重大业务和重要事项作为主要评价对象,进行细致排查,商业银行的主要业务包括信贷业务、存款业务、现金业务和中间业务,所以指标的选择要重点关注这四类业务,只有这样内部控制评价才能抓住主要风险环节,真正发挥完善内部控制的作用。

4.1.3 可操作性原则

可操作性原则要求内部控制评价指标在选择时要符合被评价对象的实际能力和具体情况。商业银行在构建评价指标体系时不仅要遵循国家法律法规的要求,还要做到评价指标能够真实反映其内部控制状况,并且可以随着企业环境、政策的变化情况适时进行调整。此外,也要考虑评价数据获取的难易程度,不能为实现控制目标而放宽指标选择标准。

4.1.4 科学性原则

科学性原则要求商业银行在构建内部控制评价指标时必须在决策科学理论的指导下,运用科学的思维模式进行指标选择,评价指标不仅要合理还要满足科学性,每一层次的指标选择都要有科学依据,具体指标之间要有一定的逻辑联系,尽可能实现决策体制、决策过程、决策程序的科学化。

4.2 A 城市商业银行内部控制评价体系的构建依据

企业内部控制评价指标体系的建设首先要以国家相关部门的政策为依据。因此,本文在构建 A 城市商业银行内部控制评价体系时,参考借鉴银监会发布的《商业银行内部控制评价试行办法》的基础上,将评价指标体系分为过程评价指标和结果评价指标,然后根据国内外关于商业银行内部控制评价的相关研究成果,在前人建立的评价指标基础上,结合案例银行 A 城市商业银行的实际情况构建评价指标体系,其中,该评价体系的过程评价指标以内部控制五要素为基础,分别从五个内控关键要素角度构建定性评价指标,结果评价指标则从商业银行内部控制的目标出发,以 A 城市商业银行 2021 年度经营业绩为依据选取定量评价指标,最后按照评价办法规定的过程评价占 70%,结果评价指标占 30%将两项指标相结合构建出综合评价指标体系。

4.3 A 城市商业银行内部控制评价指标的选取

4.3.1 过程评价指标的选取

本文以 A 城市商业银行具体的内部控制活动现状为出发点,参考已有的文献资料和其他大型国有商业银行的经验,以 COSO 内部控制框架为基准,采用层次分析法将过程评价指标设为目标层,内部控制五要素作为一级评价指标,并根据 A 城市商业银行的实际经营状况设置了 23 个二级评价指标,并对各二级指标的具体含义进行了阐释,二级评价指标是对一级评价指标的进一步细化,能够全面的反应 A 城市商业银行现有的内部控制运行状况。A 城市商业银行内部控制过程评价指标体系如表 4.1 所示。

表 4.1 A 城市商业银行内部控制过程评价指标构成表

目标层	一级指标	二级指标
过程评价指标 (X)	内部环境 (X ₁)	公司治理结构 (X ₁₁)
		内部控制政策 (X ₁₂)
		人力资源政策 (X ₁₃)
		企业文化 (X ₁₄)
		社会责任 (X ₁₅)
	风险评估 (X ₂)	目标设立 (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)	岗位权责控制 (X ₃₁)
		授权审批控制 (X ₃₂)
		资金业务控制 (X ₃₃)
		存款业务控制 (X ₃₄)
		信贷业务控制 (X ₃₅)
		中间业务控制 (X ₃₆)
财务会计活动 (X ₃₇)		
信息与沟通 (X ₄)	上下级之间的纵向信息传递 (X ₄₁)	
	各部门之间的横向信息传递 (X ₄₂)	
	信息获得与信息披露 (X ₄₃)	

续表 4.1 A 城市商业银行内部控制过程评价指标构成表

目标层	一级指标	二级指标
过程评价指标 (X)	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)
		反应整改机制 (X ₅₄)

(1) 内部环境指标

内部环境影响着内部控制体系的基本架构,决定了城市商业银行开展经营管理活动和内部控制活动时企业的整体氛围,主要包含治理结构、人力资源、企业文化等诸多要素,是 A 城市商业银行顺利开展其他活动的基础,也是商业银行评价内控机制是否有效的关键所在。根据 A 城市商业银行的实际情况,内部环境可以细分为公司治理结构、内部控制政策、人力资源政策、企业文化以及社会责任等 5 个二级指标。其中,公司治理结构重点关注公司股权结构的集中度、高级管理人员的履职情况以及相关规章制度的建立情况;内部控制政策将关注点放在内部控制制度的建立情况和员工对内部控制制度的了解状况两个方面;人力资源政策考察的是人资政策与企业发展战略的匹配度、员工的培训计划、轮岗制度以及绩效考核等方面;企业文化关注的是与发展目标的协调性以及对企业文化的宣传推广能力;社会责任则重点关注银行履行社会责任的情况。具体评价指标释义如表 4.2 所示。

表 4.2 内部环境二级评价指标释义

二级评价指标	释义
公司治理结构	股权结构是否过于集中或分散
	董、监、高是否具备相应的任职资格
	是否建立完善的规章、业务操作流程等制度
内部控制政策	银行是否建立了完善的内部控制制度
	银行工作人员是否熟悉并掌握内部控制政策

续表 4.2 内部环境二级评价指标释义

二级评价指标	释义
	人力资源总体规划是否与银行发展战略相适应
人力资源政策	是否制定并实施新入行员工的培训计划 员工的绩效考核制度是否科学完善
企业文化	文化建设是否与银行的发展方向相一致 企业文化是否有助于提高银行员工的风险意识
社会责任	是否做到了积极履行社会责任 是否注重保护员工的合法权益

(2) 风险评估指标

由于城市商业银行的特殊性，其所有的业务活动都会涉及到一定的风险，风险评估有助于城市商业银行识别并控制风险，因此风险评估在商业银行的经营过程中显得尤为重要。依据相关政策规定，本文在建立风险评估二级指标时按照风险评估顺序依次选取目标设立、风险识别、风险分析、风险应对四个指标。其中，目标设立指标主要考察内控目标的设立依据以及银行员工对内控目标的了解程度；风险评估关注的是风险评估机构的建立情况、风险识别范围是否明确等；风险分析的重点是风险分析体系是否科学、是否对不同风险进行了分类；风险应对则重点考察银行是否建立了事前-事中-事后的风险管理体制。具体二级评价指标释义如表 4.3 所示。

表 4.3 风险评估二级评价指标释义

二级评价指标	释义
目标设立	目标设立是否以总体内部控制目标为基础 是否结合目标确定了可承受的风险水平 银行是否设立了独立的风险评估部门
风险评估	是否能够做到及时全面地收集风险信息 风险识别的范围是否明确

续表 4.3 风险评估二级评价指标释义

二级评价指标	释义
风险分析	是否建立了完善的风险分析体系
	是否按重要性程度对不同风险进行划分
	是否能够对各类风险发生的原因进行全面分析
	是否对风险建立了事前-事中-事后的全过程管控
风险应对	是否针对不同风险制定了专门的防范措施
	是否能够及时地采取风险应对措施

(3) 控制活动指标

作为城市商业银行内部控制的核心,控制活动直接影响到银行业务的正常运行。本文依据 A 城市商业银行的业务特点设置了 7 个控制活动二级指标,分别是岗位权责、授权审批、资金业务、存款业务、信贷业务、中间业务以及财务会计活动。其中,岗位权责控制考察的是银行各岗位的职责和权限分配是否合理、是否有效落实了员工的轮岗制度;授权审批控制关注的是银行是否建立了授权审批政策、是否定期对授权审批进行监督评价;资金业务控制聚焦于银行是否建立了科学完善的资金业务操作规范;存款业务重点考察账户管理制度的落实、印章凭证的保管以及现金的盘点情况;信贷业务作为商业银行的主要业务应重点关注信贷业务流程和审批程序、客户的贷前评估、贷款监测等内容;中间业务关注相关规章制度的制定以及审核审批机制;财务会计活动关注的重点是会计核算以及财务报表的真实性等内容。具体二级指标释义如表 4.4 所示。

表 4.4 控制活动二级评价指标释义

二级评价指标	释义
岗位权责控制	各岗位的职责和权限是否合理
	是否执行了不相容岗位分离制度
	是否建立了员工轮岗制度
授权审批控制	是否建立了合理的授权审批流程
	是否能适时进行授权调整或终止

续表 4.4 控制活动二级评价指标释义

二级评价指标	释义
授权审批控制	是否能够定期对授权审批进行监督与评价
资金业务控制	是否制定了资金业务操作流程和规章制度 是否实行了前后台职责分离制度 是否建立风险应急方案
存款业务控制	是否制定了完善的存款业务操作流程 是否对存款业务账户进行有效管理 是否能够做到妥善保管印章、凭证以及密码 是否建立完善的信贷业务规章制度和操作流程
信贷业务控制	是否在贷前对客户进行了详细的贷前调查 是否对发放的贷款实行了后续监测 开展中间业务时是否按照相关规定进行
中间业务控制	是否建立了中间业务审核审批机制 是否对大额转账业务进行核查及复核
财务会计活动	银行会计核算是否符合国家会计准则的相关规定 财务报表信息是否真实完整

(4) 信息与沟通指标

信息与沟通是商业银行各项业务活动有效落实的重要手段。本文将 A 城市商业银行的信息与沟通要素划分为银行内部各层级之间的纵向信息沟通、部门内的横向信息沟通以及信息获取与披露三个方面。其中，各层级之间的纵向信息传递是指上下级部门之间的信息传递，包括银行汇报机制的设立情况和信息传递的及时性；横向信息沟通是指同一层级部门之间的信息沟通，关注的是信息网络体系运行状况；信息的获取与披露反映的是银行重大信息的获取与对外报告情况。具体二级指标释义如表 4.5 所示。

表 4.5 信息与沟通二级评价指标释义

二级评价指标	释义
上下级之间的纵向信息传递	银行的汇报机制流程是否明确 信息上传下达是否及时
各部门之间的横向信息传递	是否建立各部门之间信息沟通的合理渠道 各部门之间的信息传递是否及时
信息获得与信息披露	外部信息的获取是否及时准确 是否能够及时、完整地对外披露相关信息

（5）内部监督指标

内部监督具有反馈性能够督促商业银行控制活动的改进和完善。本文针对 A 城市商业银行的内部监督情况设立了 4 个二级评价指标，分别包括日常监督、专项检查、内部控制评价和反应整改机制。日常监督关注的是银行员工的履职情况；专项监督重在关注银行是否对高风险领域建立了专门的检查制度；内部控制评价关注的是制度的制定、评价结果的运用等方面；反应整改机制重在考察内部监督部门是否将检查出的问题及时进行反馈，相关部门的整改是否有效及时等。具体的指标释义如表 4.6 所示。

表 4.6 内部监督二级评价指标释义

二级评价指标	释义
日常监督机制	日常监督工作是否流于形式 监督检查工作是否覆盖银行全部业务
专项检查机制	是否建立专项检查制度 是否对高风险领域进行重点关注
内部控制评价	是否建立完善的内部控制评价规章制度 评价的结果是否能准确反映银行实际状况
反应整改机制	是否注重对评价的结果的运用 是否对发现的问题进行详细分析 是否对缺陷进行及时反馈并督促相关部门整改

4.3.2 结果评价指标的选取

商业银行的经营业绩在一定程度上反应了内部控制制度运行情况。因此，商业银行在开展内部控制评价时也要注重对结果的评价，将经营业绩纳入内控评价体系是一种更为合理的方法。本文在建立 A 城市商业银行内控评价指标时，除了考虑过程评价指标外，综合考虑了反应银行业绩的结果评价指标，从而更为准确地判断 A 城市商业银行内部控制情况。依据《商业银行内部控制评价试行办法》，商业银行结果评价指标依据控制目标设置，主要从收益性、流动性指标、资产质量以及资本充足性等方面选取评价指标，在此基础上，本文结合 A 城市商业银行的实际选取了以下（如表 4.8 所示）9 个可操作性较强的二级评价指标。

表 4.8 A 城市商业银行结果评价指标构成表

目标层	一级指标	二级指标
结果评价指标（Y）	收益性指标（Y ₁ ）	资本利润率（Y ₁₁ ）
		资产利润率（Y ₁₂ ）
		成本收入比（Y ₁₃ ）
	流动性指标（Y ₂ ）	存贷比例（Y ₂₁ ）
		资产流动性比例（Y ₂₂ ）
		不良贷款率（Y ₃₁ ）
	资产质量指标（Y ₃ ）	单一客户授信余额比例（Y ₃₂ ）
		十大客户授信余额比例（Y ₃₃ ）
	资本充足性指标（Y ₄ ）	资本充足率（Y ₄₁ ）

过程评价指标的各二级指标具体计算公式和行业标准值如表 4.9 所示。

表 4.9 A 城市商业银行结果评价二级指标释义

二级指标	计算公式	行业标准
资本利润率 (Y ₁₁)	$\frac{\text{净利润}}{\text{所有者权益平均余额}} * 100\%$	≥13%
资产利润率 (Y ₁₂)	$\frac{\text{净利润}}{\text{平均资产总额}} * 100\%$	≥0.6%
成本收入比 (Y ₁₃)	$\frac{\text{业务及管理费用} + \text{其他业务支出}}{\text{营业收入}} * 100\%$	≤35%
存贷比例 (Y ₂₁)	$\frac{\text{各项贷款余额}}{\text{各项存款余额}} * 100\%$	≤75%
资产流动性比例 (Y ₂₂)	$\frac{\text{流动性资产余额}}{\text{流动性负债余额}} * 100\%$	≥25%
不良贷款率 (Y ₃₁)	$\frac{\text{次级类贷款} + \text{可疑类贷款} + \text{损失类贷款}}{\text{各类贷款余额}} * 100\%$	≤3%
单一客户授信余额比例 (Y ₃₂)	$\frac{\text{最大一家客户授信余额}}{\text{资本净额}} * 100\%$	≤10%
十大客户授信余额比例 (Y ₃₃)	$\frac{\text{最大十家借款客户授信余额}}{\text{资本净额}} * 100\%$	≤30%

续表 4.9 A 城市商业银行结果评价二级指标释义

二级指标	计算公式	行业标准
资本充足率 (Y_{41})	$\frac{\text{总资本净额}}{\text{应用资本底线之后的风险加权资产合计}} * 100\%$	$\geq 8\%$

4.3.3 综合评价指标体系的构建

根据《商业银行内部控制评价试行办法》的规定，商业银行内部控制评价体系中过程评价指标占 70%，结果评价指标占 30%。基于此，A 城市商业银行的内部控制综合评价体系可以表示为： $Z=70\%X+30\%Y$ 。具体评价指标体系如表 4.10 所示。

表 4.10 A 城市商业银行内部控制综合评价指标体系

评价目标	评价指标	指标细化
内部控制有效性 (Z)	过程评价指标 (X)	内部环境 (X_1)
		风险评估 (X_2)
		控制活动 (X_3)
		信息与沟通 (X_4)
		内部监督 (X_5)
结果评价指标 (Y)	结果评价指标 (Y)	收益性指标 (Y_1)
		流动性指标 (Y_2)
		资产质量指标 (Y_3)
		资本充足性指标 (Y_4)

4.4 综合评价标准

在咨询 A 城市商业银行审计部门工作人员与学校专家意见的基础上, 本文将 A 城市商业银行的内部控制评价得分划分为四个等级。当评价得分 $Z \geq 80$ 分时, 表示 A 城市商业银行的内部控制设计合理且运行有效, 内部控制体系健全, 能够及时发现风险并采取应对有效的应对措施, 银行经营状况良好; 当评分 $60 \leq Z < 80$ 分时, 表示 A 城市商业银行内部控制制度整体设计完整, 运行基本有效, 但也存在少量缺陷和风险控制盲点; 当评分 $40 \leq Z < 60$ 分时, 代表 A 城市商业银行内部控制存在一般缺陷, 内部控制措施落实不到位, 对风险的把控不及时; 当评分 $20 \leq Z < 40$ 分时, 代表 A 城市商业银行内部控制措施在设计和运行方面都存在严重问题; 当评分 $Z < 20$ 分时, 表示内部控制无效, 银行面临重大安全隐患。具体评分标准如表 4.11 所示。

表 4.11 评分标准

内部控制等级	综合得分	内部控制状态
优秀	$80 \leq Z \leq 100$	内部控制设计运行有效
良好	$60 \leq Z < 80$	内部控制制度基本有效
一般	$40 \leq Z < 60$	内部控制存在一般缺陷
较差	$20 \leq Z < 40$	内部控制存在重大缺陷
差	$Z < 20$	内部控制制度无效

5 A 城市商业银行内部控制评价体系的应用

本章以第四章中所构建的评价指标体系为基础，采用向 A 城市商业银行内部工作人员发放调查问卷的方式收集数据，并利用层次分析法确定过程评价指标的权重值，最后采用模糊综合评价计算各指标分值。

5.1 A 城市商业银行内部控制评价指标权重的确定

5.1.1 层次分析法计算步骤

层次分析法是将复杂的决策目标分解为多个准则层，准则层进一步分解为多个方案层，然后通过构造判断矩阵将两个元素进行相互比较，并最终确定每个层次元素的重要性。

(1) 建立综合评价模型。层次分析法要求根据各要素之间的相关性，将大目标分解为若干个小目标，建立一个包含目标层、准则层以及方案层的层次结构模型。在本文中，目标层是指 A 城市商业银行内部控制制度的运行效果，准则层指依据内部控制五要素设立的一级评价指标，方案层则是对准则层指标的具体解释。具体模型如图 5.1 所示：

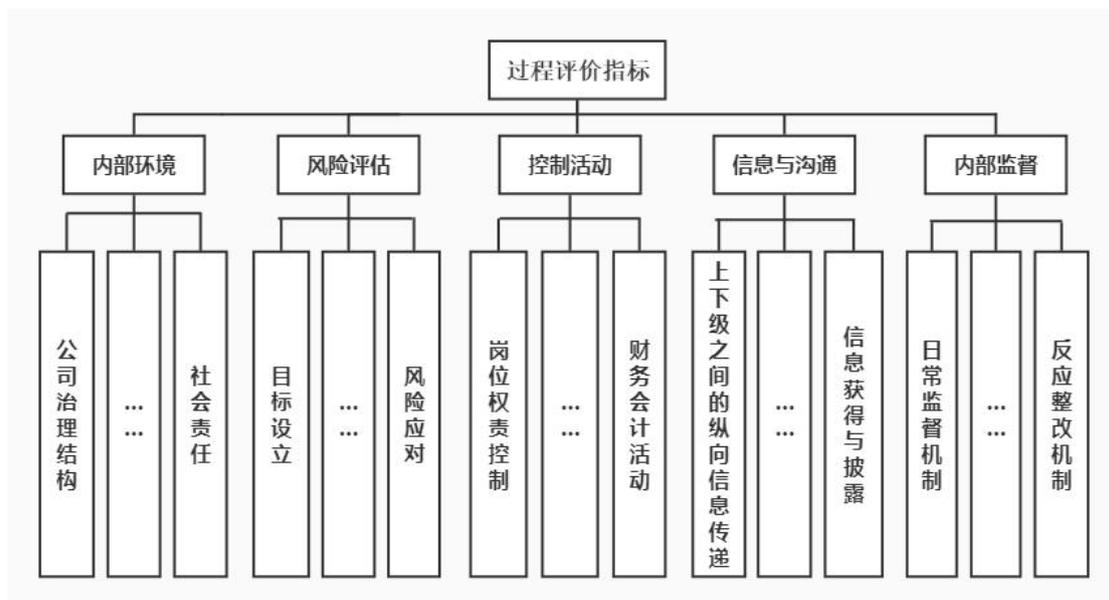


图 5.1 综合评价模型图

(2) 构造判断矩阵。为了确定各项指标权重，需要以某一元素为尺度，对所有元素的重要性进行相互比较，随后邀请专家利用九级标度方法对各指标进行打分。在判断矩阵P中， a_{mn} 表示两个评价指标对比得出的重要性程度；判断矩阵P及其满足条件如下：

$$P = \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ a_{m1} & a_{m2} & \cdots & a_{mn} \end{pmatrix} \text{ 其中, } a_{nm} = \frac{1}{a_{mn}}$$

各个指标进行两两比较时可以参考九级标度法，如表 5.1 所示。

表 5.1 重要性标度表

分值	含义
1	m 与 n 同样重要
3	m 比 n 稍微重要
5	m 比 n 明显重要
7	m 比 n 重要的多
9	m 比 n 绝对重要
2,4,6,8	m 与 n 比较处于以上两个结果之间

(3) 求取权重向量。构建好判断矩阵后，需要进一步求取判断矩阵的特征向量和最大特征值，并对特征向量进行归一化处理，得到对应的权重向量。

$$PW = \lambda_{\max} W$$

$$\text{设 } W = \begin{pmatrix} W_1 \\ W_2 \\ \vdots \\ W_n \end{pmatrix}, \text{ 则上式为 } \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ a_{m1} & a_{m2} & \cdots & a_{mn} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} W_1 \\ W_2 \\ \vdots \\ W_n \end{pmatrix} = \lambda_{\max} \begin{pmatrix} W_1 \\ W_2 \\ \vdots \\ W_n \end{pmatrix}$$

$$\text{最大特征值: } \lambda_{\max} = \sum_{i=1}^n \frac{(PW)_i}{nW_i} \quad (i = 1, 2, \dots, n)$$

(4) 一致性检验。对各要素计算的平均值进行检验以确定是否存在显著性

差异，只有通过一致性检验的指标数据才是有效的，一致性指标的计算如下：

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

CI 为判断矩阵的一致性指标，根据公式 $CR=CI/RI$ 对一致性结果进行求解，RI 为随机一致性指标，对于 1-10 阶判断矩阵 RI 值，如表 5.2 所示：

表 5.2 判断矩阵 RI 值

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.46

5.1.2 内部控制评价指标权重的确定

本文基于影响 A 城市商业银行内部控制质量的过程评价指标设计了调查问卷，邀请了 6 名专家人员针对本文构建的过程评价指标所包含的 5 项一级评价指标和 23 项二级评价指标的重要程度进行打分，并对评价结果进行一致性检验，如果一致性结果 CR 小于 0.1，那么该评价指标的权重通过一致性检验，结果可以被接受；反之如果一致性结果 CR 大于 0.1，意味着该评价指标的权重没有通过一致性检验，需要进行进一步调整，直至通过一致性检验。本文借助 yaahp 软件对搜集到的数据进行处理得到各层级指标的权重如下表 5.3 所示。

表 5.3 过程评价指标权重表

X	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	W
X_1	1	3	2	3	5	0.4018
X_2	1/3	1	1/2	3	4	0.1949
X_3	1/2	2	1	2	3	0.2358
X_4	1/3	1/3	1/2	1	2	0.1053
X_5	1/5	1/4	1/3	1/2	1	0.0622

对内部环境指标进行权重赋值，得到如下表 5.4 所示的内部环境指标权重。

表 5.4 内部环境指标权重表

X_1	X_{11}	X_{12}	X_{13}	X_{14}	X_{15}	W_1
X_{11}	1	2	3	2	3	0.3508
X_{12}	1/2	1	3	3	4	0.3045
X_{13}	1/3	1/3	1	1/2	2	0.1058
X_{14}	1/2	1/3	2	1	3	0.1672
X_{15}	1/3	1/4	1/2	1/3	1	0.0717

对风险评估指标进行权重赋值，得到如下表 5.5 所示的风险评估指标权重。

表 5.5 风险评估指标权重表

X_2	X_{21}	X_{22}	X_{23}	X_{24}	W_2
X_{21}	1	2	2	3	0.4100
X_{22}	1/2	1	3	2	0.3012
X_{23}	1/2	1/3	1	2	0.1709
X_{24}	1/3	1/2	1/2	1	0.1178

对控制活动指标进行权重赋值，得到如下表 5.6 所示的控制活动指标权重。

表 5.6 控制活动指标权重表

X_3	X_{31}	X_{32}	X_{33}	X_{34}	X_{35}	X_{36}	X_{37}	W_3
X_{31}	1	1/2	3	3	2	3	2	0.2154
X_{32}	2	1	2	3	2	4	3	0.2779
X_{33}	1/3	1/2	1	2	1/2	2	1/2	0.0953
X_{34}	1/3	1/3	1/2	1	1/3	3	1/2	0.0763
X_{35}	1/2	1/2	2	3	1	2	1/2	0.1324
X_{36}	1/3	1/4	1/2	1/3	1/2	1	1/3	0.0518
X_{37}	1/2	1/3	2	2	2	3	1	0.1509

对信息与沟通指标进行权重赋值，得到如下表 5.7 所示的信息与沟通指标权重。

表 5.7 信息与沟通指标权重表

X_4	X_{41}	X_{42}	X_{43}	W_4
X_{41}	1	2	1/2	0.2500
X_{42}	1/2	1	1/2	0.2500
X_{43}	2	2	1	0.5000

对内部监督指标进行权重赋值，得到如下表 5.8 所示的内部监督指标权重。

表 5.8 内部监督指标权重表

X_5	X_{51}	X_{52}	X_{53}	X_{54}	W_5
X_{51}	1	3	2	2	0.4155
X_{52}	1/3	1	1/2	1/2	0.1070
X_{53}	1/2	2	1	1/2	0.1849
X_{54}	1/2	3	2	1	0.2926

5.2 A 城市商业银行内部控制评价指标估值

5.2.1 模糊综合评价法计算步骤

在各级指标权重确定后，需要借助模糊综合评价法，得出各评价指标的具体数值。

(1) 建立因素集。设评价指标集合 $X = \{X_1, X_2, \dots, X_n\}$ ，根据前文构建的 A 城市商业银行内部控制评价指标体系，目标层为 X ，一级指标层 $X = \{\text{内部环境 } X_1, \dots, \text{内部监督 } X_5\}$ ；二级指标层 $X_1 = \{\text{公司治理结构 } X_{11}, \dots, \text{社会责任 } X_{15}\}$ ，同理， $X_5 = \{\text{日常监督 } X_{51}, \dots, \text{反应整改机制 } X_{54}\}$ 。

(2) 建立评语集。根据 A 城市商业银行过程评价指标的运行状况将评语集设置为五个标准，即{极差，差，一般，良好，优秀}，然后根据评语集设立对应的评分标准，具体评分标准为 {0-40,40-60,60-80,80-90, 90-100} 在实际的计算过程中取各区间中值，对评价集进行赋值，即最终的评语集对应得分为 {20,50,70,85,95}。

(3) 确定评价指标隶属度。采用问卷调查的方式收集被调查者对各级评价指标的评语，然后计算选择某一评语的人数占总评价人数的比例。

5.2.2 过程评价指标估分

根据上文确定的过程评价指标权重，利用模糊综合评价计算各评价指标得分。

本文以 A 城市商业银行的部门管理人员、柜面人员以及部分高校老师作为调查对象，共发放 60 份调查问卷，最终获得有效问卷 51 份，有效率达到 85%。根据问卷数据整理得到各指标的隶属度，具体如表 5.10 所示：

表 5.10 A 城市商业银行内部控制过程评价指标隶属度表

评价对象	过程评价指标		隶属度				
	一级指标	二级指标	优秀	良好	一般	差	极差
过程评价 指标(X)	内部环境 (X ₁)	公司治理结构 (X ₁₁)	0.12	0.35	0.37	0.16	0.00
		内部控制政策 (X ₁₂)	0.11	0.34	0.41	0.13	0.01
		人力资源政策 (X ₁₃)	0.04	0.28	0.23	0.45	0.00
		企业文化 (X ₁₄)	0.12	0.37	0.37	0.14	0.00
		社会责任 (X ₁₅)	0.11	0.47	0.26	0.16	0.00
	风险评估 (X ₂)	目标设立 (X ₂₁)	0.08	0.27	0.36	0.29	0.00
		风险识别 (X ₂₂)	0.12	0.44	0.26	0.18	0.00
		风险分析 (X ₂₃)	0.04	0.41	0.34	0.21	0.00
		风险应对 (X ₂₄)	0.06	0.32	0.32	0.28	0.02
	控制活动 (X ₃)	岗位权责控制 (X ₃₁)	0.08	0.34	0.37	0.21	0.00
		授权审批控制 (X ₃₂)	0.09	0.31	0.34	0.25	0.01
		资金业务控制 (X ₃₃)	0.06	0.35	0.29	0.30	0.00
		存款业务控制 (X ₃₄)	0.16	0.36	0.35	0.13	0.00
		信贷业务控制 (X ₃₅)	0.07	0.32	0.31	0.25	0.00
		中间业务控制 (X ₃₆)	0.14	0.37	0.31	0.18	0.00
		财务会计活动 (X ₃₇)	0.05	0.28	0.33	0.31	0.05

续表 5.10 A 城市商业银行内部控制过程评价指标隶属度表

过程评价指标		隶属度					
评价对象	一级指标	二级指标	优秀	良好	一般	差	极差
过程评价 指标 (X)	信息与沟通 (X ₄)	上下级之间的纵向信息传递 (X ₄₁)	0.09	0.42	0.34	0.15	0.00
		各部门之间的横向信息传递 (X ₄₂)	0.16	0.40	0.28	0.16	0.00
	内部监督 (X ₅)	信息获得与信息披露 (X ₄₃)	0.13	0.48	0.30	0.09	0.00
		日常监督机制 (X ₅₁)	0.14	0.39	0.37	0.10	0.00
		专项检查机制 (X ₅₂)	0.12	0.42	0.28	0.14	0.04
		内部控制评价 (X ₅₃)	0.13	0.25	0.28	0.34	0.00
		反应整改机制 (X ₅₄)	0.03	0.33	0.32	0.25	0.07

在确定了过程评价指标的隶属度后，利用隶属度对应的评语集分值计算各二级指标的具体得分。根据上文中确定的权重 W，设隶属度得分为 S，评语集对应分值为 M，则方案层指标的评价值为 X_{ij}，准则层和目标层的评价值分别为 X_i，X，计算公示如下：

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

根据以上计算公式以内部环境指标为例，计算其评价值 X₁，具体计算过程如下：

$$\text{公司治理结构 } X_{11} = (0.12, 0.35, 0.37, 0.16, 0.00) \times \begin{bmatrix} 95 \\ 85 \\ 70 \\ 50 \\ 20 \end{bmatrix} = 75.05$$

$$\text{内部控制政策 } X_{12} = (0.11, 0.34, 0.41, 0.13, 0.01) \times \begin{bmatrix} 95 \\ 85 \\ 70 \\ 50 \\ 20 \end{bmatrix} = 74.75$$

$$\text{人力资源政策 } X_{12} = (0.04, 0.28, 0.23, 0.45, 0.00) \times \begin{bmatrix} 95 \\ 85 \\ 70 \\ 50 \\ 20 \end{bmatrix} = 66.20$$

$$\text{企业文化 } X_{13} = (0.12, 0.37, 0.37, 0.14, 0.00) \times \begin{bmatrix} 95 \\ 85 \\ 70 \\ 50 \\ 20 \end{bmatrix} = 75.75$$

$$\text{社会责任 } X_{14} = (0.11, 0.47, 0.26, 0.16, 0.00) \times \begin{bmatrix} 95 \\ 85 \\ 70 \\ 50 \\ 20 \end{bmatrix} = 76.60$$

$$\text{内部环境 } X_1 = X_{11} \times W_{11} + X_{12} \times W_{12} + X_{13} \times W_{13} + X_{14} \times W_{14} + X_{15} \times W_{15}$$

$$= (75.05, 74.75, 66.20, 75.75, 76.60) \times \begin{bmatrix} 0.3508 \\ 0.3045 \\ 0.1058 \\ 0.1672 \\ 0.0717 \end{bmatrix} = 74.25$$

同理，依次整理其余各评价指标，得出过程评价指标对应的评价值，如表 5.11 所示。

表 5.11 过程评价指标各级指标评价值

一级指标	权重	评分值	二级指标	权重	评分值
内部环境	0.4018	74.25	公司治理结构	0.3508	75.05
			内部控制政策	0.3045	74.75
			人力资源政策	0.1058	66.20
			企业文化	0.1672	75.75
			社会责任	0.0717	76.60
风险评估	0.1949	72.37	目标设立	0.4100	70.25
			风险识别	0.3012	76.00
			风险分析	0.1709	72.95
			风险应对	0.1178	69.70
			岗位权责控制	0.2154	72.90
控制活动	0.2358	71.35	授权审批控制	0.2779	71.40
			资金业务控制	0.0953	70.75
			存款业务控制	0.0763	76.80
			信贷业务控制	0.1324	68.05
			中间业务控制	0.0518	75.45
信息与沟通	0.1053	77.41	财务会计活动	0.1509	68.15
			上下级之间的横向信息传递	0.2500	75.55
			各部门之间的纵向信息传递	0.2500	76.80
内部监督	0.0622	72.75	信息获得与信息披露	0.5000	78.65
			日常监督机制	0.4155	77.35
			专项检查机制	0.1070	74.50
			内部控制评价	0.1849	70.20
			反应整改机制	0.2926	67.20

进一步根据各评价指标的得分和权重计算得出 A 城市商业银行内部控制的
过程评价指标得分为

$$X_{\text{过程}} = (74.25, 72.37, 71.35, 77.41, 72.75) \times \begin{bmatrix} 0.4018 \\ 0.1949 \\ 0.2358 \\ 0.1053 \\ 0.0622 \end{bmatrix} = 73.44。$$

5.2.3 结果评价指标估值

(1) 确定结果评价指标权重

在确定结果评价指标的权重时，本文主要参考财政部颁布的《金融企业绩效评价办法》的相关规定确定财务指标权重分别为：20%的收益性指标权重，25%的流动性指标，25%资产质量指标权重和 30%资本充足性指标权重。

(2) 评分标准

本文将结果评价指标的行业标准值设定为 60 分，根据 A 城市商业银行各财务指标与行业标准值的比值为依据给二级结果评价指标打分，当实际财务指标远高于行业标准值，计算结果超过 100 分时，按 100 分计算，最后计算各财务指标的加权平均值得到一级指标的得分。A 城市商业银行各财务指标得分情况如表 5.12 所示：

表 5.12 A 城市商业银行 2021 年度财务指标得分

一级评价指标	二级评价指标	比重	行业标准	二级指标比率	分值
收益性指标	资本利润率		≥13%	10.26%	47
	资产利润率	20%	≥0.6%	0.77%	77
	成本收入比		≤35%	26.27%	75
流动性指标	存贷比例	25%	≤75%	58.50%	73
	资产流动性比例		≥25%	80.89%	100
资产质量指标	不良贷款率		≤3%	1.35%	93
	单一客户授信余额比例	25%	≤10%	4.62%	92
资本充足性指标	十大客户授信余额比例		≤30%	19.56%	81
	资本充足率	30%	≥8%	15.31%	100

A 城市商业银行结果评价指标的得分为：

$$Y = (47+77+75) \div 3 \times 20\% + (73+100) \div 2 \times 25\% + (93+92+81) \div 3 \times 25\% + 100 \times 30\% = 87.06$$

根据前文所构建的综合评价指标体系，过程评价和结果评价指标分别占 70% 和 30%，因此，A 城市商业银行内部控制评价的综合得分为：
 $Z = 73.44 \times 70\% + 87.06 \times 30\% = 77.53$ 。

5.3 A 城市商业银行内部控制评价结果分析

本文通过构建评价指标体系对 A 城市商业银行的内部控制进行评价，得出了具有可比性的量化结果。从最终评价得分来看，A 城市商业银行内部控制综合得分为 77.53 分，表明 A 城市商业银行内部控制基本有效，勉强能够保证其经营管理活动的进行，但是进一步分析发现还存在以下不足之处。

过程评价指标分析：（1）内部环境方面。A 城市商业银行内部环境方面的分数为 74.25。说明 A 城市商业银行整体所处的内部环境能够为银行内部控制制度的建设与运行营造良好的氛围。进一步分析，社会责任指标得分为 5 个二级指标的最高分，说明 A 城市商业银行能够做到积极履行社会责任，注重维护员工权益。而人力资源政策得分最低，为 66.20 分，严重影响了内部环境的总体分值。究其原因，一方面，A 城市商业银行虽然制定了绩效薪酬管理办法，但没有将内部控制政策实施情况纳入考核体系，也没有考虑银行发展转型、社会责任等因素，因此造成 A 城市商业银行存在着重业绩而轻内控的问题，阻碍了银行内部控制的执行和管理。另一方面，A 城市商业银行虽然制定了员工晋升标准，但是在实际的执行过程中，存在着靠关系晋升的现象，人才的选拔没有严格按照所规定的标准和程序进行，影响了 A 城市商业银行激励机制的建设。

（2）风险评估方面。风险评估能够帮助商业银行及时发现风险，降低风险发生的可能性，是商业银行内部控制体系建设的重要一环。根据前文的评价得分，A 城市商业银行风险评估方面的得分为 72.37 分，其所占的权重为 19.49%。进一步分析二级评价指标，在风险评估目标的设立与风险应对等方面的评分较低。说明 A 城市商业银行存在风险评估目标设定不明确的问题，导致其风险评估建设

无法做到精细化管理,风险评估程序不能真正的发挥作用,合理的目标设定是商业银行建立健全风险体系和有效实施内部控制的基础,当商业银行的目标设立依据不明确时,风险评估过程就无法做到与内控总体目标相统一,进而影响内部控制的整体实施效果。此外,A 城市商业银行虽然能够及时识别风险,但在风险的处置方面还存在问题,不能及时化解风险。风险应对也是 A 城市商业银行内部控制评价的薄弱环节,A 城市商业银行需要根据风险的重要性对不同风险进行划分,根据风险类别制定专门管理措施,降低 A 城市商业银行面临的风险水平。

(3) 控制活动方面。该指标得分相对较低为 71.35,反映出 A 城市商业银行在控制活动方面存在较多问题。进一步分析控制活动的二级评价指标发现信贷业务与财务会计活动指标得分较低,影响了 A 城市商银行控制活动的整体水平。一方面,A 城市商业银行在开展信贷业务时,对客户贷款资金用途的真实性审核不到位,风控策略过于宽松,没有仔细审查贷后资金流向,导致贷后资金流入了一些违规领域,A 城市商业银行也因此受到处罚。而针对线上自助贷款,由于系统缺乏对贷款资金的自动监控和预警功能,使得系统的控制能力与目前商业银行面临的风险不相匹配;另一方面,在推广新业务和新产品的过程中,相关体制和程序的设置不够完善,缺乏反馈机制。A 城市商业银行部分环节的制度规定不适用于实际业务活动流程,没有随着银行外部环境的变化及时进行更新,更不能形成有效的反馈机制,无法真正发挥控制活动的作用。

(4) 信息与沟通方面。该指标得分为 77.41 分,占过程评价指标体系的 10.53%。虽然评分相对较高,但是进一步分析发现,3 个二级评价指标中上下级之间的纵向信息传递指标得分较低。A 城市商业银行虽然建立了内部信息处理系统,负责对银行共享数据提供传输平台,但信息处理系统对相关数据信息的处理利用能力不足,数据分类与转化不及时。同时 A 城市商业银行的信息科技人才不足,信息处理中心没有真正发挥作用,信息的汇总和处理效率不高。反映在上下级之间的信息传递中,因 A 城市商业银行的内部机构层级较多,导致信息的上传下达传递不及时,总行的信息不能及时的传递给各分行,分行的经营状况也不能迅速的反映给上级管理机构,使银行得决策效率低下。近年来,管理扁平化已经成为现代企业的发展趋势,所以 A 城市商业银行应该进一步完善内部沟通渠道,建立多部门信息沟通的联动机制,提高信息传递效率。

(5) 内部监督方面。该指标的最终得分为 72.75，具体分析二级评价指标发现反应整改机制指标得分偏低，主要表现在监督检查结果未得到有效落实。A 城市商业银行虽然能定期对内部控制运行情况进行检查，但是在检查结果的反馈整改方面还存在欠缺。进一步分析发现主要有以下两个原因：一方面，监督检查制度落实不到位，A 城市商业银行在监督检查过程中将业务活动检查作为重点，没有将员工行为风险纳入检查范围，检查工作的重点没有根据商业银行经营环境的变化而及时进行调整，导致监督检查结果针对性不强。另一方面，内部监督人员的责任落实不到位。A 城市商业银行在监督检查过程中存在着因人际关系而调整检查结果的情况，使得检查结果不能真正反映商业银行内部控制情况，影响了内部的整改效果。

结果评价指标得分分析：A 城市商业银行结果评价指标的得分为 87.06 分，结合具体的财务指标来看，A 城市商业银行的资本利润率得分仅为 47 分，资本利润率反映的是投资者从投资中获得回报的比率，也就是投资回报的百分比，可以衡量企业投资获取的报酬率，同时也可以衡量企业的经营效率。资本利润率低于行业标准值说明公司投资收益率不及行业平均水平，A 城市商业银行需要调整企业战略和业务模式，实施改革创新，以提高经济效益。

5.4 完善 A 城市商业银行内部控制的建议

5.4.1 强化绩效激励和培训制度建设

人力资源关系到企业的长久发展，科学的绩效激励与约束机制，能够促进城市商业银行规范经营，是企业综合能力的重要衡量标准。A 城市商业银行虽然整体上建立了绩效考核机制，但是仍然存在着重业务轻内控的现象。因此，A 城市商业银行应根据外部环境及自身发展情况制定战略目标，建立科学的人力资源体系进一步提升内部控制水平。

首先，A 城市商业银行在建立激励机制时应转变人力资源管理理念。人力资源部门的工作内容不能仅仅局限于考勤管理、薪酬核算和档案管理等方面，要鼓励人力资源管理部门参与银行的计划制定、发展决策等工作。在此基础上，结合银行的发展战略对人力资源体系进行相应的调整，人力资源部门在开展相关工作

时也要以银行的战略目标为出发点,积极履行自身职责,从而使人力资源在银行的发展中起到应有的作用,发挥人力资源优势以配合银行战略目标的实现,形成互相促进的局面;其次,要打破单纯以员工业绩进行绩效考核的局面,构建指标多元化的绩效考核指标体系。A 城市商业银行的员工绩效考核标准单一,绩效考核办法侧重于对员工学历、工作经验和工作年限的考核,缺乏对内部控制参与情况的考核。因此,A 城市商业银行可以考虑借鉴外部第三方评估机构的建议,在建立考核指标时综合考虑合规经营、社会责任等影响因素,并将员工参与内部控制的情况也纳入考核标准,建立一套科学合理的绩效评价标准,营造全员参与内控的良好氛围;最后,要制定完善的人才培养方案。A 城市商业银行应转变传统的人事管理思维模式,积极引导人力资源部门参与银行发展决策,并根据不同部门的工作特点制定不同的培养模式,尤其要加强对分行员工的培训,对于具有较高管理能力的员工进行重点关注,优化分行员工的晋升机制,使能者居上。同时也要注意员工的心理建设,A 城市商业银行可以邀请当地大学的心理学专家,开展专业知识讲座,使员工能够在日常的工作中保持良好的心态,以提高人资部门的综合软实力。

5.4.2 提高风险管理的前瞻性

风险评估决定着公司的持续发展能力,建立风险评估体系需要了解商业银行的内外部情况,而合理的目标设定是商业银行建立健全内部控制体系的基础,所以 A 城市商业银行应根据其自身实际情况和业务特点来确定风险评估目标,提高商业银行风险管理的前瞻性。

首先,要加强目标设立的可操作性。A 城市商业银行要注重目标体系构建工作的精细化管理,当分行无法充分理解和判断其目标设立依据时,各分行的目标就不能与内部控制的总体目标相统一,进而影响商业银行发展战略的实现。因此 A 城市商业银行在实施风险评估时要进一步考虑各分行的经营管理情况,将合规目标、资产目标和报告目标作为风险评估的基础,以商业银行的运营目标为核心,战略目标为长期追求,建立完善的风险管理目标体系;其次,要构建权责明确的风险评估组织架构,建立起相应的制度保障。A 城市商业银行应坚持全面化的原则构建职责明确的风险管理组织架构,合理划分风险管理主管部门和执行部门之

间的职责，同时要理清董监高以及风险管理委员会各部门的职责和分工，增强对员工风险教育，使员工掌握相应的业务技能，明确报告路径和风险管理流程，进一步完善风险管理体系；最后，要建立风险应对的预警机制，制定全面的风险应对措施。A 城市商业银行可以成立工作小组，深入基层网点了解可能存在的风险点，定期做好各部门的监督检查工作，判断易产生风险的业务类型，针对可能发生的风险提前制定专门的风险应对措施，提高应对措施的可操作性，从根本上做好银行内部风险的防控。

5.4.3 加强对信贷业务的动态监测

商业银行的业务活动面临着各种风险，其中最常见和影响最大的是信贷业务。因此，A 城市商业银行在内部控制评价过程中需要重点关注对信贷业务的评价，从不同的角度入手，做好对贷款客户财务状况的调查和分析，从而提高商业银行规避风险的能力。

首先，加强对贷前、贷中、贷后业务流程的管理。贷前要加强对客户的考察，A 城市商业银行的客户多以民营企业居多，因此其长期应付款相对较高，相较于大型国有银行，城市商业银行的贷款议价能力较弱，A 城市商业银行在追求盈利性的同时也要注意提升稳定性，全面了解客户的实际状况，提高贷前调查结果的真实性。贷中要完善信贷条款的执行，A 城市商业银行的信贷客户状况千差万别，在信贷业务实际操作过程中，容易出现执行不彻底的问题，因此要加强对重点业务领域的检查和监控，对具有审批权限责任人的履职情况定期考核，促进信贷条款的严格履行。贷后要注重提高信贷资金的风险管控与价值创造能力，一方面要加强对处于周期性和低迷期企业的风险管理，另一方面 A 城市商业银行要进一步明确业务流程，及时处理不良贷款，提高银行的价值创造能力；其次，还要建立授信风险责任机制，信贷业务流程的正常运转离不开责任机制的配合，A 城市商业银行要明确各层级和各部门授信的职责和权限，按照业务程序，合理设计各部门岗位要求，以便能够及时准确地对未按银行规定授信的风险事件进行定性处罚和责任追究；最后，要加强对业务环节的全方位监控。细化业务环节，针对不同环节制定不同的内控措施，通过业务测试发现薄弱环节，使内部控制做到业务环节的全覆盖。

5.4.4 完善信息沟通传递渠道

良好的信息系统能够提高内部控制的效率进而促进企业发展。信息系统建设对于商业银行来讲尤为重要，商业银行的运营需要大量数据作为支撑，因此，强化商业银行信息系统建设，综合运用大数据等技术手段对数据信息进行规范化信息管理，可以保障银行内部信息传递的畅通。为此，A 城市商业银行应做好信息数据在各层级之间的传递工作。

一方面，要完善银行内部信息的沟通机制。商业银行内部信息的沟通包括纵向传递、横向沟通和信息反馈，A 城市商业银行可以建立多层次的信息沟通平台，利用新信息技术，加强信息的沟通和处理能力，在信息的纵向传递过程中减少中间环节，确保信息传递的真实性；同时也要建立有效的信息反馈机制，A 城市商业银行应成立专门的部门，负责处理员工的反馈意见，并及时传递给相关部门进行处理，从而实现信息传递的及时有效，达到增强内控的效果；另一方面，要提高信息系统管理水平，畅通监督举报渠道。A 城市商业银行应高度重视信息安全，完善反舞弊机制，提高内部控制效率。为了能够及时收集相关信息，A 城市商业银行可以在官网增加投资者意见反馈入口，建立双向沟通交流机制，投资者可以通过反馈入口为 A 城市商业银行的发展建言献策，增进内外部之间的沟通联系。同时也要注意信息系统的优化升级，保证信息沟通传递的有效性。最后 A 城市商业银行还要加强信息系统管理人员的人才储备，要重视分行信息科技岗位人才的培养，定期组织培训以提升信息系统管理人员的专业知识。

5.4.5 重视内部监督检查结果的运用

从前文的评价结果来看，A 城市商业银行内部监督二级指标反应整改机制得分偏低，还需进一步完善内部监督整改机制。A 城市商业银行在整改时首先要对问题产生的原因进行分析，并根据存在的问题采取改进措施，以提高监督检查结果的落实效果。

一方面，要形成发现问题-查找成因-解决问题三步走模式。A 城市商业银行应根据检查结果加强对问题成因的分析，针对设计缺陷导致的问题，及时完善内部控制制度，明确操作流程；而对于内部控制的运行缺陷问题，应认真检查内部

控制在运行过程中是否遵循企业相关规定标准，控制措施是否有效，确保内部控制缺陷得到整改；另一方面，建立监督检查责任制。明确监督检查工作人员的责任，激励检查人员认真做好内部监督工作，对于因监督人员失职而未能及时发现问题的行为，要追究相关人员的责任，促使检查人员为自己的检查报告负责。此外，A 城市商业银行还要建立完善的问题整改跟踪机制，保持对内控整改工作的关注，规定整改周期，如果有关部门未在相应的整改周期内完成整改工作，可采取一定的惩罚措施。同时也要关注整改效果的完成情况，A 城市商业银行应做到定期对整改成果进行复查，评估整改效果，避免整改工作的形式主义现象，真正做到及时发现及时纠正，在整改过程中遇到的重大金融风险事件和重大工作失误，要进行仔细分析吸取经验教训。

6 研究结论与不足

6.1 研究结论

完善的内部控制对于城市商业银行自身发展具有非常重要的意义,随着经济的发展,我国金融行业的内部控制制度越来越重要。对于城市商业银行,如何对其内部控制进行合理评价,尤其是找到内部控制的关键评价因素已成为商业银行内控评价研究的焦点。因此,建立完善城市商业银行内控评价指标体系具有一定的现实意义。本文以 A 城市商业银行作为研究案例,基于 COSO 内部控制理论、系统论以及金融风险理论的基础上,依据有关商业银行内部控制评价的相关政策,结合 A 城市商业银行内控发展现状,从内部控制目标的角度出发,构建出了用于评价该银行内部控制运行情况的综合评价体系,最后根据综合评价结果分析 A 城市商业银行内部控制存在的不足并提出完善建议,同时也希望能为其他商业银行的内控评价体系建设提供一定参考。本文的研究结论如下:

首先,随着我国金融行业的发展,城市商业银行因内部控制问题而引发的风险案件频发,内部控制在商业银行的运营过程中至关重要,值得我们重点关注。而内部控制评价有助于商业银行发现其内部控制存在的问题,并根据评价结果实施针对性措施防范相关金融风险,因此本文选择以 A 城市商业银行为研究案例分析其内部控制情况。其次,在对 A 城市商业银行构建评价指标体系的过程中,本文依据相关法规选择将过程评价和结果评价相结合构建综合评价体系,并采用问卷调查法收集数据对 A 城市商业银行内部控制进行评价,最终其内部控制得分为 77.53 分,内部控制制度整体实施效果一般,进一步分析二级评价指标发现 A 城市商业银行在人力资源政策、风险应对、反应与整改机制等方面还存在不足之处。最后,本文根据评价分析结果,建议 A 城市商业银行可以采取强化绩效管理和风险管理,同时加强对信贷业务的监测,完善信息沟通渠道等措施进一步建设内部控制制度。

6.2 研究不足

本文的研究结论建立在对商业银行内部控制相关文献和理论的梳理,以及对

A 城市商业银行的实际调研基础上所得出的，准备工作扎实，但仍不可避免存在以下两点不足之处：（1）数据获取问题。本文过程评价指标的评分主要来自问卷调查法，但由于作为银行外部人员，能够接触到的被调查者有限，对银行内部实际经营状况的了解无法做到面面俱到，致使调查结果与银行实际状况可能存在一些出入。针对这一问题，本文按照 A 城市商业银行工作人员的专业水平对收集到的问卷进行分类，重点关注有较多实务经验的员工的问卷结果，以此提高调查结果的真实性。（2）指标选取问题。在进行评价指标选取时，本文依据的是 A 城市商业银行当前实际的运行情况，由于商业银行的业务种类繁多，二级评价指标在选取时可能存在不能涵盖银行全部业务的情况，此外，商业银行在经营过程中可能会不断调整发展方向，加之受宏观经济政策的影响，商业银行内部控制的侧重点会有所不同，该指标体系仅反映目前 A 城市商业银行的内部状况。因此，建议 A 城市商业银行在发展过程中要不断根据实际情况调整评价指标。

参考文献

- [1] Angella Amudo, Eno L. Inanga, Evaluation of Internal Control Systems: A Case Study from Uganda[J].International Research Journal of Finance and Economics Issue.2009(27):124-144.
- [2] Aija TA Ahmed Shaikh, Syed Mir Muhammad Shah. Auto Teller Machine (ATM) Fraud—Case Study of a Commercial[J]. Modern Economy.2012,23(4):118-122.
- [3] Bierstaker J L, Thibodeau J C. The Effect of Format and Experience on Internal Control Evaluation[J]. Managerial Auditing Journal.2006,21(9):877-891.
- [4] Barakat, Ahmed, Bank governance, regulation, supervision, and risk reporting. Evidence from operational risk disclosures in European banks[J].International Review of Financial Analysis.2013(07):123-140.
- [5] Bjrkmán M, Svensson V. Leadship, Culture and Employee Decei: the case of the National Australia Bank[J]. Corporate Governance.2015,(15):1442-1452.
- [6] C. Richard Baker, Bruno Cohanier, Nancy J. Leo. Breakdowns in internal controls in bank trading information systems: The case of the fraud at Société Générale[J]. International Journal of Accounting Information Systems.2017,26.
- [7] Dina F. El-Mahdy. Internal control quality and information asymmetry in the secondary loan market[J]. Review of Quatitative Finance and Accounting.2014,43(4):683-720.
- [8] Dinh The Hung, Tran Trung Tuan. Factors affecting the effectiveness of internal control in joint stock commercial banks in Vietnam[J]. Management Science Letters.2019,9(11).
- [9] David Tennant. Explaining related party transactions in commercial banking: looted lending and information based investments[J]. Applied financial economics.2013,23.
- [10]Elpaso. Dod well. COSO Based on Auditing[J]. Audit Research.2008,(02):11-14.
- [11]El-Mahdy Dina F, Park Myung Seok. Internal control quality and information asymmetry in the secondary loan market[J]. Review of Quantitative Finance &

- Accounting.2014, 43(4): 683-720.
- [12]Ellis Kofi Akwaa-Sekyi, Effect of internal controls on credit risk among listed Spanish banks[J]. Omniscience.IC.2016,(1):357-389.
- [13]Gupta P. Management ' s Evaluation of Internal Controls under Section 404(a) Using the COSO 1992 Control Framework: Evidence from Practice[J]. International Journal of Disclosure and Governance.2008,5(1):48-68.
- [14]Guo, Jun, Huang. The Effect of Employee Treatment Policies on Internal Control Weaknesses and Financial Restatements[J].Accounting Review. 2016 (07): 167-119.
- [15]Huong Ngo Higgins. Learning Internal Controls from a Fraud Case at Bank of China. Accounting Education.2019,27(4):223-226.
- [16]Ismail Bilgi, Lyudmila Mihaylova, Emil Papazov. Internal control activities in small Turkish companies[J]. Journal of Contemporary Management Issues. 2017,10(22):69-83.
- [17]Jiawei Xu. Reflection on Internal Control of Commercial Banks' Bond Investment Business Process Taking Industrial Bank, Xiamen Branch as an Example[C]//Proceedings of the 3rd International Conference on Economy, Management and Entrepreneurship.2020:498-504.
- [18]James E. McNulty. What do a bank's legal expenses reveal about its internal controls and operational risk?[J]. Journal of Financial Stability.2016, 3(3):45-49.
- [19]Jeong-Bon Kim , Byron Y. Song, Lian dong TAhang. Internal Control Weakness and Bank Loan Contracting: Evidence from SOX Section 404 Disclosures[J]. The Accounting Review.2018,86(4):237-239.
- [20]Khairul Mizan Zakaria,Anuar Nawawi,Ahmad Saiful Azlin Puteh Salin.Internal controls and fraud-empirical evidence from oil and gas company[J].Journal of Financial Crime ,2016,23,(4):1154-1168.
- [21]Michael Walsh. Tests of Extreme Value Theory in Commercial Banks. Journal of Financial Research 2005,10:43-48.
- [22]Sung-Sik Hwang S ,Shin T. CRAS-CBR: Internal control risk assessment system using case-based reasoning[J]. Expert Systems ,2012,(21):22-23.

- [23] Suleiman D.M., Dandago K.I. The extent of internal audit functions outsourcing by Nigerian deposit money banks[J]. Procedia-Social and Behavioral Sciences.2014,164:222-229.
- [24] 鲍星,李巍,李泉.金融科技运用与银行信贷风险——基于信息不对称和内部控制的视角[J].金融论坛,2022,27(01):9-18.
- [25] 陈雪仪.区块链技术在商业银行内部控制优化中的应用研究[J].中国注册会计师,2020(07):107-111.
- [26] 陈澍,李慧,朱巍.新时代中小商业银行内部审计职能定位探析[J].会计之友,2020(20):26-30.
- [27] 陈燕.A 城市商业银行小微企业信贷业务内部控制研究[D].成都:西南财经大学,2020.
- [28] 陈佩莲.我国商业银行内部控制建设策略研究[D].武汉:中南财经政法大学,2019.
- [29] 陈汉文,杨增生.内部控制质量与银行资本充足率——来自我国上市银行的经验证据[J].19 厦门大学学报(哲学社会科学版),2018(01):55-64.
- [30] 陈留平,丁雯卉.内部控制评价和质量管理体系审核整合探讨[J].会计之友,2017(04):66-69.
- [31] 车宣呈. 商业银行内部控制缺陷分析与完善建议——基于系列银行高管卷款出逃案例的分析[J].会计之友,2015(4):52-54.
- [32] 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.
- [33] 陈汉文,张宜霞.商业银行内部控制有效性及评价方法[J].审计研究,2008,(05):67-68.
- [34] 财政部等五部委.企业内部控制基本规范[S].2008.
- [35] 顾海峰,张盈盈.内部控制质量、资本结构与银行风险承担——货币政策与股权集中度的调节作用[J].经济与管理研究,2021,42(11):57-73.
- [36] 何黎萍,王琪,朱文辉.打破“沉默螺旋”促进发展和安全的动态平衡——基于商业银行内部控制环境研究[J].中国内部审计,2022(3):18-24.
- [37] 胡怡.从绩效评价识别商业银行运营管理内部控制的有效性[J].财务管理研究,2021(10):81-86.

- [38]黄雅宁.福建省农村商业银行风险评估体系研究[J].沈阳农业大学学报(社会科学版),2017,19(05):530-536.
- [39]黄韬. 应对操作风险：“加强监管”还是“健全市场”？——我国商业银行内部控制法律机制变迁的路径选择[J].上海财经大学学报,2015,17(06):57-66.
- [40]陆岷峰,周军煜.中小商业银行:风险管理、公司治理与改革策略[J].济南大学学报(社会科学版),2020,30(04):100-113+159.
- [41]娄权,付细军.上市银行内部控制评价之实证分析[J].当代会计,2018(09):49-50.
- [42]刘瑞文,黄洪斌,曹利莎,张同建.国有商业银行内部控制在风险防范上的比较性研究[J].大庆师范学院学报,2018,38(01):25-34.
- [43]栾甫贵,田丽媛.国有商业银行内部控制实质性漏洞披露问题研究[J].财会通讯.2015(24):90-93.
- [44]彭军.基于属性层次模型的商业银行内部控制评价[J].商业经济研究,2015(17):78-79.
- [45]尚煜.内控课程中关于环境要素的分析——以城市商业银行为例[J].石家庄经济学院学报,2016,39(02):80-82.
- [46]吴曦.基于 COSO 框架下对 Z 商业银行内部控制体系的研究[J].当代会计,2020(03):79-80.
- [47]吴先聪,管巍.内部控制重大缺陷是市值损失的导火索吗——基于民生银行的研究[J].财会月刊,2018(11):92-100.
- [48]吴念鲁.完善我国银行内部控制制度的思考[J].金融教育研究.2019,(3):12-17.
- [49]王蕾,郭芮佳,池国华.银行内部控制质量如何影响信贷风险?——基于行业风险识别视角的实证分析[J].中南财经政法大学学报,2019(04):3-12+158.
- [50]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.
- [51]吴江涛.商业银行内部控制特性探析[J].财务与会计,2017(43):48-49.
- [52]谢力,李倩茹,宣晗倩.内部控制评价的五维度法[J].财务与会计,2022(04):73-74.
- [53]徐冠军.商业银行内部控制评价机制研究——以邮储银行 A 分行内控评价工作为例[J].邮政研究,2022,38(01):79-84.
- [54]许瑜,冯均科.企业内部控制有效性评价体系的构建[J].财会月

- 刊,2020(18):96-101.
- [55]徐天舒,马珺.上市企业内部控制有效性评价实证检验[J].统计与决策,2019,35(21):174-177.
- [56]谢汉昌.商业银行的综合经营与内部控制环境的重塑优化[J].哈尔滨商业大学学报(社会科学版),2017(05):31-38.
- [57]谢合亮,范嘉毅,朱平安.商业银行内部控制评价模型设计——基于中国农业银行总行的案例研究[J].湖北社会科学,2013(01):96-98.
- [58]杨鸿运.PDCA 循环理论:商业银行内部控制评价质量管理模式应用研究[J].中国注册会计师协会,2013(5):53-57.
- [59]杨婧易.我国上市商业银行内部控制评价研究[D].厦门:厦门大学,2014.
- [60]银行业监督管理委员会.商业银行内部控制指引[S].北京,2014.
- [61]于泳波,刘应元,李平.我国上市商业银行内部控制及其要素关联性评价[J].财会月刊,2017(12):79-84.
- [62]张晋,许达.商业银行内部控制与风险管理能力——基于我国上市商业银行的实证分析[J].武汉金融,2019(06):66-70.
- [63]中国人民银行南昌中心支行会计财务处课题组,叶建华.加强中央银行会计内部控制体系建设的思考[J].金融与经济,2019(01):93-96.
- [64]张伟.基于六西格玛的银行内部控制审计方法[J].中国内部审计,2018(02):58-60.
- [65]张锐,廖晓莉,张同健.内部控制对操作风险控制的促进效应分析——基于股份制商业银行的数据检验[J].会计之友,2014,(14):68-73.

附 录

A 城市商业银行内部控制评价调查问卷

尊敬的先生/女士：

您好！本次调查旨在了解 A 城市商业银行的内部控制状况，将以匿名的方式进行，请您按照自身情况结合二级指标对内部控制各项指标的重要性程度进行打分，同等重要为 1，略重要为 3，较重要为 5，很重要为 7，极重要为 9，2,4,6,8 表示处于中间值。请您根据实际选择合适的分数，感谢您的配合！

评价指标	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				
风险评估		1			
控制活动			1		
信息与沟通				1	
内部监督					1

评价指标	公司治理结构	内部控制政策	人力资源政策	企业文化	社会责任
公司治理结构	1				
内部控制政策		1			
人力资源政策			1		
企业文化				1	
社会责任					1

评价指标	目标设立	风险识别	风险分析	风险应对
目标设立	1			
风险识别		1		
风险分析			1	
风险应对				1

评价指标	岗位职责控制	授权审批控制	资金业务控制	存款业务控制	信贷业务控制	中间业务控制	财务会计活动
岗位职责控制	1						
授权审批控制		1					
资金业务控制			1				
存款业务控制				1			
信贷业务控制					1		
中间业务控制						1	
财务会计活动							1

评价指标	上下级之间的纵向信息传递	各部门之间的横向信息传递	信息获取与披露
上下级之间的纵向信息传递	1		
各部门之间的横向信息传递		1	
信息获得与信息披露			1

评价指标	日常监督机制	专项检查机制	内部控制评价	反应整改机制
日常监督机制	1			
专项检查机制		1		
内部控制评价			1	
反应整改机制				1

请您根据 A 城市商业银行内部控制实际情况，对以下二级指标进行打分以确定指标隶属度。再次感谢您的配合！

一级指标	二级指标	得分				
		优秀 (90-100)	良好 (80-90)	一般 (60-80)	差 (40-60)	极差 (0-40)
内部环境	公司治理结构					
	内部控制政策					
	人力资源政策					
	企业文化					
	社会责任					
风险评估	目标设立					
	风险识别					
	风险分析					
	风险应对					
控制活动	岗位权责控制					
	授权审批控制					
	资金业务控制					
	存款业务控制					
	贷款业务控制					
	中间业务控制					
	财务会计活动					
信息与沟通	上下级之间的纵向信息传递					
	各部门之间的横向信息传递					
	信息获得与信息披露					
内部监督	日常监督机制					
	专项检查机制					
	内部控制评价					
	反应整改机制					

致 谢

时光荏苒，来不及细细品味，转眼就又要说再见了。回想三年前的秋天，那是我第一次坐飞机，第一次离家这么远，从山东到兰州。从刚到兰州的迷茫无措到现在的踏实努力，三年的财大求学之路有遗憾也有收获，让我更好地认识自己，明确了努力的方向。从毕业论文开题到现在接近尾声，酸甜苦辣，均历历在目。幸运的是遇到诸位，在此向诸位道一声感谢。

感谢爸爸妈妈一直以来对我离家求学的理解和支持。爸爸妈妈虽没有很高的学历，在人生的许多重要的选择上面或许无法给我提供有价值的意见，但是我的每一次选择和决定你们都会无条件的支持，无论是物质上还是精神上，你们永远是我坚强的后盾，因为有你们的支持我才能在这三年里不断前行。

感谢恩师对我三年学习与生活方方面面的指导与关心。自入师门以来，老师便要求我们做学问要先学会做人，“做人做事做学问”的嘱托一直萦绕在脑海中。在学习中，老师对我们要求严格，一篇论文大到结构框架小到标点符号，老师都事事把关，反复强调，三年的时间培养了我们严谨细致的做事态度；在生活中，老师和蔼可亲，为我们提供就业意见，向我们传授生活经验，丰富了课余也增长了良多见识。

感谢师门、同学这三年来在生活与学习上的帮助与合作。三年里，大家一起完成小组作业、做 PPT，互相修改论文，组队参加比赛……谢谢你们的陪伴与照顾，与你们在一起的日子，是我人生中最美好的回忆。

这三年伴随着疫情的开始与放开注定是一段特别的经历，最后，愿散落天涯的人们一切安好。