

分类号 F203.9/1121

密级 公开

U D C \_\_\_\_\_

编号 10741



## MBA 学位论文

论文题目 德阳农村商业银行信贷业务内部控制优化研究

研究生姓名: 蒋雯

指导教师姓名、职称: 方来教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 投融资管理

提交日期: 2024年5月20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： 蒋雯 签字日期： 2024.5.30

导师签名： 张 签字日期： 2024.5.30

## 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： 蒋雯 签字日期： 2024.5.30

导师签名： 张 签字日期： 2024.5.30

# **Research on the Optimization of Internal Control of Credit Business of Deyang Rural Commercial Bank**

**Candidate :Jiang wen**

**Supervisor: Fang lai**

## 摘 要

当前,国内外经济金融形势日趋复杂,经济恢复的支撑尚未坚实,消费紧缩、生产波动、信心下降三重困境仍然严峻。全国农村中小银行虽然金融风险整体收敛,机构改革持续深化,保持了稳健发展态势,但受农村经济环境变化、农村金融竞争加剧、信息科技发展严重滞后等因素影响,对其核心业务信贷业务内部控制提出了新要求。

本文选择研究德阳农村商业银行,利用信贷风险内部控制的基本理论,以人民银行、金监局等银行业主管部门下发内部控制系列制度为指导,参考国内外学者的研究文献,进行实地调研、问卷调查和访谈分析。首先,通过数据分析、实地调研全面收集了解德阳农村商业银行信贷业务内部控制情况。接下来,我们针对德阳农村商业银行的贷款业务内部控制的设计进行了问卷调查和案例分析,主要涵盖了五个部分:内控环境、风险识别和评价、关键控制流程、信息交流和反馈以及内部监管。经过定性和定量的综合分析后,我们发现该行面临着一些问题,如内部控制的环境较差、风险评估系统滞后、内部控制活动的效率低下、信息的传递和沟通不够高效以及内部监控的效果有限。为了更深层次地理解这些问题的根源,我们还开展了深度访谈,结果显示,造成这些问题的主要原因包括:贷款业务控制环境的基础设施建设不牢固;风险评估系统的更新跟不上风险的发展变化;贷款业务的关键控制步骤没有得到有效的执行;信息传输和沟通的技术支持有待加强;内部监控制度的不够科学等。基于以上研究成果,我们提出了相应的改进措施和实施保障,以期能够进一步优化其核心业务管理模式,增强德阳农村商业银行的贷款业务内部控制能力。

笔者选择四川省经济体量排名第四的德阳市中唯一一家法人农商银行,通过实地案例分析的方式,对农商银行信贷业务内部控制优化进行研究,并争取推动研究成果落地。希望本文的研究能够为中小商业银行,特别是农村中小商业银行信贷业务内部控制优化提供参考。

**关键词:** 农商银行 信贷业务 风险管理 内部控制

## Abstract

At present, the domestic and international economic and financial situation is becoming increasingly complex, and the support for economic recovery is not yet solid. The triple dilemma of demand contraction, production fluctuations, and declining confidence remains severe. Although rural small and medium-sized banks nationwide have seen an overall convergence of financial risks, continuous deepening of institutional reforms, and have maintained a robust development trend, they are affected by factors such as changes in the rural economic environment, intensified competition in rural finance, and a severe lag in the development of information technology. These factors have put forward new requirements for the internal control of their core credit business.

This article focuses on the study of Deyang Rural Commercial Bank, utilizing the fundamental theories of credit risk internal control. Guided by the internal control series of systems issued by the People's Bank of China, the banking regulatory bureau, and referring to research literature from scholars at home and abroad, the study involves field research, questionnaire surveys, and interview analysis. Firstly, through data analysis and on-site research, a comprehensive understanding of the internal control of credit business at Deyang Rural Commercial Bank is collected. Subsequently, we conducted a questionnaire survey and case

analysis on the design of the bank's loan business internal control, which mainly covers five parts: internal control environment, risk identification and evaluation, key control processes, information communication and feedback, and internal supervision. After a comprehensive qualitative and quantitative analysis, we found that the bank is facing several issues, such as a poor internal control environment, a backward risk assessment system, inefficient internal control activities, inefficient information transmission and communication, and limited effectiveness of internal monitoring. To better understand the root causes of these issues, we also conducted in-depth interviews. The results showed that the main reasons for these problems include: the infrastructure construction of the loan business control environment is not solid; the risk assessment system cannot keep up with the development and changes of risks; key control steps in loan business are not effectively executed; technical support for information transmission and communication needs to be strengthened; and the internal monitoring system is not scientific enough. Drawing from the aforementioned research findings, we have formulated corresponding enhancement measures and implementation assurances to further refine the core business management model and bolster the internal control capabilities of Deyang Rural Commercial Bank's lending operations.

The author chooses Deyang City, the only one in Sichuan Province, which ranks fourth in economic volume, to study the optimization of the

internal control of the credit business of Rural Commercial Bank, and to promote the implementation of the research results. I hope this study can provide a reference for small and medium-sized commercial banks, especially rural banks to optimize the internal control of credit business.

**Keywords:** Rural Commercial Banks; Credit Business; Risk Management; Internal Control

# 目 录

<b>1 绪论</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景、目的及意义 .....	1
1.1.1 研究背景 .....	1
1.1.2 研究目的 .....	2
1.1.3 研究意义 .....	2
1.2 文献综述 .....	3
1.2.1 关于商业银行内部控制现状的研究 .....	3
1.2.2 关于商业银行内部控制存在问题的研究 .....	4
1.2.3 关于商业银行内部控制优化措施的研究 .....	6
1.2.4 关于商业银行信贷业务内部控制问题及优化措施的研究 .....	8
1.2.5 文献评述 .....	9
1.3 研究思路及研究方法 .....	9
1.3.1 研究思路 .....	9
1.3.2 研究方法 .....	9
1.3.3 文章结构 .....	10
<b>2 相关概念及理论基础</b> .....	<b>12</b>
2.1 信贷业务相关概念 .....	12
2.1.1 信贷业务 .....	12
2.1.2 信贷风险 .....	12
2.1.3 信贷业务内部控制 .....	12
2.2 内部控制相关概念 .....	13
2.2.1 内部控制 .....	13
2.2.2 商业银行内部控制 .....	13
2.2.3 商业银行内部控制框架 .....	13
2.3 信贷业务内部控制相关理论基础 .....	15
2.3.1 内部控制理论 .....	15
2.3.2 全面风险管理理论 .....	15

2.3.3 信息不对称理论 .....	16
<b>3 德阳农村商业银行信贷业务内部控制现状 .....</b>	<b>17</b>
3.1 德阳农村商业银行基本情况 .....	17
3.1.1 德阳农村商业银行概况 .....	17
3.1.2 德阳农村商业银行信贷业务概况 .....	19
3.2 德阳农村商业银行信贷业务内部控制现状 .....	21
3.2.1 德阳农村商业银行信贷业务内部控制环境现状 .....	21
3.2.2 德阳农村商业银行信贷业务内部控制风险识别与评估现状 .....	23
3.2.3 德阳农村商业银行信贷业务内部控制活动现状 .....	26
3.2.4 德阳农村商业银行信贷业务内部控制信息与沟通现状 .....	27
3.2.5 德阳农村商业银行信贷业务内部控制监督现状 .....	28
<b>4 德阳农村商业银行信贷业务内部控制存在的问题及原因分析 ....</b>	<b>29</b>
4.1 德阳农村商业银行信贷业务内部控制存在的问题 .....	29
4.1.1 问卷调查与分析 .....	29
4.1.2 德阳农村商业银行信贷业务内部控制存在的问题 .....	33
4.2 德阳农村商业银行信贷业务内部控制问题的原因分析 .....	41
4.2.1 访谈设计与实施 .....	41
4.2.2 德阳农村商业银行信贷业务内部控制问题的原因分析 .....	42
<b>5 德阳农村商业银行信贷业务内部控制优化方案设计 .....</b>	<b>47</b>
5.1 信贷业务内部控制优化思路、目标与原则 .....	47
5.1.1 优化思路 .....	47
5.1.2 优化目标 .....	47
5.1.3 优化原则 .....	48
5.2 信贷业务内部控制优化内容 .....	48
5.2.1 优化信贷业务内部控制环境 .....	49
5.2.2 健全完善风险评估体系 .....	50
5.2.3 提升信贷业务内部控制活动质效 .....	51
5.2.4 改善信息沟通体制机制 .....	53

5.2.5 强化内部监督效能 .....	53
<b>6 德阳农村商业银行信贷业务内部控制优化方案设计实施保障 .....</b>	<b>55</b>
6.1 组织保障措施 .....	55
6.2 资金保障措施 .....	55
<b>7 结论与不足 .....</b>	<b>56</b>
7.1 研究结论 .....	56
7.2 研究的不足 .....	57
<b>参考文献 .....</b>	<b>58</b>
<b>附录 .....</b>	<b>61</b>
<b>后记 .....</b>	<b>63</b>

# 1 绪论

## 1.1 研究背景、目的及意义

### 1.1.1 研究背景

当前，全球内外经济形势日趋复杂，世界范围内的金融自由化程度提高，导致金融风险不断增加。银行业在金融市场中扮演着关键角色，对我国的金融经济有着极其重要的影响力。特别是在推动供给侧改革和服务实体经济方面，它发挥了至关重要的作用。党的二十大报告明确指出，“防范金融风险还需解决许多重大问题”。2023年10月，中央金融工作会议强调“要严格控制小型和中型金融机构的准入标准和监管要求，并根据当地情况开展特色化经营”。2024年中央一号文件《中共中央 国务院关于学习运用“千村示范、万村整治”工程经验有力有效推进乡村全面振兴的意见》提出“要加强对以县域为主的金融机构信贷业务的货币政策精准支持，完善大中型银行在农村金融服务方面的专业化工作机制，加强农村中小金融机构的农业和小微企业支持定位。同时，按照不同省份的情况分类推进农村信用社改革化险”。农村商业银行作为农村金融建设的主力军，在我国农村金融发展领域扮演着非常重要的角色，为农村经济发展提供了强有力的金融保障。

信贷业务作为我国商业银行的中坚业务，是银行主要的经营利润来源，银行的经营状况受信贷业务管理质量的直接影响。内部控制是商业银行经营的根基，良好的信贷业务内部控制可以有效改善银行资产质量，优化经营指标，更是银行提高核心竞争力的重要手段。根据相关主管部门发布的《商业银行内部控制指引》第三条明确指出：“内控体系是由公司高层领导与所有职员共同构建并实施的一套全面且系统的规章条例及程序步骤来达到管控目的的过程及其运作模式”，该理念适用于中国银行业的内部监管框架中。它基于对现有财务机构的管理规范加以调整后形成，根据自身特色和服务客户的需求持续改进，打造出一套完整的运营规则，提升组织架构效率，提高竞争优势并在市场上获得更大的收益回报。

当前，随着存保政策执行推动了利率自由化的加速发展、网络经济的大力推

进及其资产管理的全新规则实行等都给传统的银行业的运营带来了巨大的影响与挑战。这些复杂的情况，导致商行的融资费用上升且同行间的竞争力增强；与此同时，息差收入锐减进一步压缩其利润空间，其中间收入也受到一定程度的挤压。再加上金融监督体制变革的影响，监管方向更偏好混合经营模式，这使得各家银行获得利益的机会变得更加有限：全国各地有多个大型零售行因为贷款操作中的管控问题而引发严重的风险事故，暴露出他们在借贷服务中存在的某些内在监控漏洞需要立即处理以改善现状。另外，面临后疫情时代和改革开放步入深水期等现实客观因素，商业银行在开展信贷业务中所面临的风险日益呈现复杂性和多样性。

鉴于此，强化贷款业务的内部管理是银行业务发展的重要因素之一。尽管当前中国农村商业银行正在逐步提高运营标准并取得了一定的进步，但是由于自身的限制性和外部如金融监督、经济发展状况的变化，使得农村商业银行面临诸多困难与挑战，而这些问题也在逐渐显现出来，因此我们需要加强对农村商业银行贷款业务内部管理的完善以应对这种局面。

### 1.1.2 研究目的

本文选择西南地区的一家企业性质的农业合作社——德阳农村商业银行作为主要的研究目标，根据该行的实际情况进行了深入探讨。我们的目的是为其中国式的农村合作金融机构贷款操作流程中的内控优化提供理论支持与实践经验。我们遵循了国内外当前的银行业法规标准，采用了商务管理的思路，基于美国发起协会 COSO 提出的影响内控的五大因素构建模型，通过定性和定量的角度来评估贷款运营过程中的内控状况。此外，我们也使用了问卷调查和访谈等方式收集数据，以便更准确地描绘出德阳农村商业银行目前的贷款运作内的管控状态。在此基础上，我们将进一步找出这些问题的根本原因，并针对具体情况给出改进意见及策略，这可以有效地提升德阳农村商业银行对于贷款运行中内控的管理水平，增强其实施的效果，确保其稳定且可持续的发展。希望此研究能为我们带来一些启示和指导意义，同时也希望能为类似或者不同类型的银行业机构有所助益。

### 1.1.3 研究意义

目前，中国的银行业内控问题已经引起了许多专家的关注。尽管大中型银行在国内进行了早期的内部控制改革，但大部分小型银行仍然依赖于国有的大型或全国性的股份制银行来构建他们的内部控制框架。由于农业合作银行具有明显的政策性和农村市场定位，同时它们在全国银行市场中的比重相对较高，但对于它们的贷款业务内部控制问题的研究并不多见。其作为我国金融系统的关键组成部分，深入探讨其贷款业务内部控制具有重要价值。这可以帮助它们建立更全面、有效的贷款业务内部控制机制，提升软实力，最终实现稳定发展目标并降低潜在风险。

德阳农村商业银行参考了西方商业银行和国有银行的内部控制经验，在信贷业务等核心主营业务为主线的基础上逐步建立了内部控制体系，具有很高的可研性。根据国家政策和监管要求，德阳农村商业银行于 2017 年 12 月实现了从“农信社”到“农商行”的跨越式改革，在 2022 年 12 月以吸收合并的方式完成了对辖内两家城区农商银行的整合，到 2023 年 12 月，通过吸收合并辖内的四家县域农商银行，组建市级统一法人农商银行。这进一步提高了存贷业务规模和对本地金融市场的占有率，优化了资产质量，强化了中小法人银行的商业属性。与此同时，对德阳农村商业银行的信贷业务内部控制管理也提出了新的要求。本文深入分析了德阳农村商业银行当前贷款服务的内部控制状况，并揭示了目前存在的各种问题，接着对其产生的原因进行了详细的研究和探讨。基于这些发现，我们提出了针对性的提升策略及确保实施的方法。此外，本次研究还为其他金融机构如何健康持续地开展贷款服务提供了参考和启示。

## 1.2 文献综述

### 1.2.1 关于商业银行内部控制现状的研究

张红江 (2021) <sup>[11]</sup>明确表示，为了确保农信合作社的发展无虞，需要建立健全且高效的风控体系来预防各种违法行为如非法贷款或不当交易等问题的发生，因此有必要加强对农商行的监控力度以便于他们能够更好地开展工作并且保持可持续的健康成长状态。罗汝婷 (2020) <sup>[12]</sup>坚称只有不断地推进基层社区型小微借贷组织的自我革新才有可能保证它们的长远利益不受损害，与此同时还需加大

对其所面对的不确定性和威胁因素的认识程度并将这些信息转化为实际可用的决策依据以此达到更好的防患未然的效果才是关键点之一。邓全丽 (2010)<sup>[13]</sup>认为,从历史沿革来看,农商行的前身是农村信用合作社,其内部制度建设存在“先天不足”,现有的规章制度尚待改进才能满足日益复杂的市场需求并对可能出现的各类财务困境提供有力支持,这就意味着我们应该更加注重他们的治理结构及其执行力的问题所在,尤其是对于那些已经暴露出诸多不足之处的地方更是如此。葛梦婷和刘煜坤 (2020)<sup>[14]</sup>强调了金融机构内控与其风管之间的密切关系:良好的内控可以助推其风管效率并进一步改善整体运营状况;而防范潜在危机的关键在于逐步升级及强化企业内的管控质量以实现更高的监管水准,这有助于增加抵御危险的可能性并在一定程度上促成企业的稳定增长。马迪 (2019)<sup>[15]</sup>的研究表明,强化银行业的内控机制对于提升其内部运营效率并确保资产的安全性和降低潜在的风险至关重要。Khairul Mizan Zakaria (2016)<sup>[1]</sup>强调了改善银行内控系统的重要性,这是导致金融犯罪频发的主要因素之一。为了解决这一问题,他提议首先通过全面评估及优化五个关键的内控元素来修正现存的不足之处。

### 1.2.2 关于商业银行内部控制存在问题的研究

一是控制环境方面。卢雪梅 (2021)<sup>[16]</sup>认为,中国商业银行受到盈利目标驱动,有时过于看重利润而轻视内部管理工作,同时,部分银行工作人员的风险意识不足或缺乏对内部控制重要性的理解,可能导致他们为了达到业绩指标而不顾及潜在风险和合规要求,从而引发违规行为的发生。侯冬燕 (2020)<sup>[17]</sup>认为,因商业银行的内部控制体制与决策流程和风险防控体系脱节,使得在制订内部控制政策时可能会出现孤立现象,使之未能充分发挥作用于其他业务环节,进而增加了银行业务运营中的风险。史景辉 (2014)<sup>[18]</sup>指出,现今的市场环境变化迅速,但内部控制系统的升级却无法跟上这种变革步伐,这是目前最主要的问题所在。如果不能及时调整并全面考虑内部控制系统,将会对其产生负面影响,其效率也会下降。霍蒂斯 (2009)<sup>[2]</sup>指出,董事会的管理水平高低直接决定了内部控制活动的执行效果。

二是风险识别和评估方面。董普等 (2017)<sup>[19]</sup>通过对 A 商业银行的研究发现当前中国市场化程度仍然较低,管理的系统并不完备,这使得在风险管控及预

警领域中存在诸多问题，可能引发 A 商业银行的发展风险。所以，建立以风险为中心的内控机制变得至关重要。严彧 (2019)<sup>[20]</sup> 研究表明，我国信用的等级制度尚未完全成熟，仍在起步阶段，没有一套完整有效的信用评分标准，同时商业银行也会面临信息不对称的问题，从而影响到对客户信息的全面了解。葛梦婷和刘煜坤 (2020) 认为，由于银行业务中的风险具有随机性和分布性的特点，单纯依靠判断来识别风险难度较大，且受到多种因素限制难以量化，对于银行业来说，其内部风险控制状况的评估更倾向于采用定性分析，导致评估结果的不精确受限于缺乏足够的定量指标和分析手段。

三是控制活动方面。吴曦 (2020)<sup>[21]</sup> 认为，在员工培训方面商业银行普遍存在主要聚焦在业务操作知识和技能培训，业务合规、内部控制等方面的培训相对不足，当面临外部处罚或商业银行爆发系统性金融风险或涉及案件等情形，才会引起商业银行上下对内部控制的重视，从而进一步加强对贷款业务的全流程风险管控。王叶 (2020)<sup>[22]</sup> 指出，为了实现经营目标，商业银行往往只注重业务规模的扩大，导致贷前调查不到位、贷中审查不谨慎、贷后管理形式化等问题频发。艾斯科巴等 (2019)<sup>[3]</sup> 认为业务开展是一个综合的过程，在各个环节上的连接完成各项任务，但并未详细说明内部控制风险需要结合不同环节来看待，不同岗位对内控的要求也各不相同。

四是信息与沟通方面。周彬等 (2020)<sup>[23]</sup> 指出通过利用高科技手段和优化的管理体制，公司能够达到其内控的目标。唐建平 (2016)<sup>[24]</sup> 认为商业银行在贷款服务上未能充分重视贷后信息的构建，这可能导致他们在处理这些事务时不具备完整的数据支持。刘竹青 (2020)<sup>[25]</sup> 认为，商业银行中的大部分风险都源于内部信息的不透明，因此，要减少这种风险，必须加强内部沟通渠道的建设。顾晓洁 (2021)<sup>[26]</sup> 认为，由于成本限制，小型金融机构很难投入到高级别的信息技术设备中去，这也直接导致了他们的信息系统的低效性和数据收集过程的手动化，从而使数据的准确度受到了极大的挑战。比约克曼 (2015)<sup>[4]</sup> 认为，商业银行内部信息沟通受到顶层设计关于权力分配的影响，将导致对商业银行内部控制活动有所制约。米格 (2015)<sup>[27]</sup> 提出，内部控制制度实施过程中，商业银行内的信息传输会因为权力的分配问题而被干扰，进而影响整个银行业务管理的运行状况。

五是内部监督方面。韩金欢 (2020) <sup>[28]</sup>提出商业银行的内部审计部门通常存在着独立性的缺失问题,其执行职责受限于组织结构,使得他们难以向董事会直接汇报所发现的问题,从而影响了内部控制的效果。李赢 (2021) <sup>[29]</sup>认为,对于基层管理者的监督是商业银行业务中的一项重要任务,但目前这种监督却显得过于无力,这可能引发一些管理者利用职务之便实施欺诈行为或隐匿信息的情况发生。文耀峰 (2021) <sup>[30]</sup>认为构建一套完整的内控系统并非易事,需要克服许多现实障碍并面临诸多挑战。他提到,农村商业银行之所以会出现内控系统的脆弱性,主要是因为内外部多种因素共同作用的结果:一方面,金融市场的不稳定性和金融监管制度的不完备;另一方面,则是公司内部权力分配不明晰及内部约束力的不足等问题。

### 1.2.3 关于商业银行内部控制优化措施的研究

一是控制环境方面。徐聪聪 (2017) <sup>[31]</sup>提出,农村商业银行内部控制系统的完整与优化的重要性,并明确表示,构建有效的内部控制机制需要以优质的环境为前提条件。朱立文和赵扬洲 (2013) <sup>[32]</sup>认为,他们主张,为了营造出理想的内部控制氛围,首当其冲的是增强高层领导团队的合规观念教育,这样一来,他们在做决策时才会充分考虑到内部控制的风险问题。李冰 (2014) <sup>[33]</sup>认为,尽管中国农村商业银行已经在建设内部控制系统上取得了一定的进展,但仍有不少深层次的问题亟待解决,而其中最为关键的就是迅速搭建起一套合理且科学的内部控制框架。魏许莲 (2020) <sup>[34]</sup>等人指出,提升企业运营管理的效能才是实现公司业务目标的关键所在,因此必须高度重视内部治理工作。

二是风险识别和评估方面。曹喜山 (2018) <sup>[35]</sup>强调了应强化网络科技、大数据等前沿技术的融合应用于企业内控中,并在此基础之上,多维度推动信息化手段融入银行风险指标搭建系统,强化信息技术深入剖析商业银行内部风险状况。高峰 (2021) <sup>[36]</sup>对当前中国农村商业银行的管理实践提出了质疑,他指出该类银行业务中的股权过度分散问题严重,需要进一步加强党对业务的指导作用,提高其政治核心的领导效能。张建萍和李海涛 (2019) <sup>[37]</sup>推崇采用智能化、自动化信息技术工具,帮助商业银行优化内部核心信息系统,特别是着力强化风险评价机制,覆盖贷款业务全流程,有效增强各个阶段的前瞻警示能力。

三是控制活动方面。程伟 (2018)<sup>[38]</sup>认为, 商业银行应视风险管理为核心职责, 持续增强对内控管理的关注度, 打造一套科学且完备的内控管理框架。刘睿智 (2021)<sup>[39]</sup>认为, 需要建设商业银行的智能化信息平台, 以数据集成与分析的方式提升商业银行业务技术水准。Berglund 等 (2019)<sup>[5]</sup>研究表明, 商业银行需依据自身的实际情况及特性来创建适合自己的内控架构, 同时满足监管需求的前提下, 针对各种业务流程实施多样的控制方式, 利用多种手段推动商业银行规范运营, 有效预防风险, 达成经营目的。Baugh 等 (2021)<sup>[6]</sup>认为有力的董事会监管对于企业建立健全完善的内部控制是十分有利的, 并进一步阐述了企业想要完善其内部控制体系可以采取的控制措施。

四是信息与沟通方面。张晓娜 (2018)<sup>[40]</sup>认为, 为了确保商业银行的管理层能够持续优化并保持其内部信息沟通的顺畅, 使得所有股东、董事会成员、高级管理人员都能够充分理解商业银行的运营状况, 同时保证一线工作人员可以迅速接收到来自上级的通知和各种业务资讯, 并且实现有效的信息回馈。李星月 (2020)<sup>[41]</sup>认为, 应依据商业银行业务流程的需求建立完善且涵盖全局的信息网络, 以确保公司内各部门之间的信息流通无阻, 高效准确。帕尔默等(2019)<sup>[7]</sup>强调了信息技术对于确保公司风险管理的核心作用, 企业战略目标的实现很大程度上依赖先进的技术。朱梓萌 (2021)<sup>[42]</sup>她表示随着信息科技的发展, 结合农业合作社的服务需求, 提出了针对性的改善服务流程的方法与建议, 旨在提升中国农村商业银行在互联网环境下的服务“三农”水平。

五是内部监督方面。杨宁 (2019)<sup>[43]</sup>认为, 为了强化内部管控的管理能力, 必须确保农商行的内部审计机构具备独立性, 并且能够与总部领导紧密联系, 避免冗余环节。张迪 (2019)<sup>[44]</sup>认为, 当前大多数中国农业银行内的审计工作人员普遍把内部控制审查、合规审核、合规检测及后期监管视为其主要工作任务。然而, 借鉴发达国家的经验来看, 商业银行更应关注的是如何在前端预测风险, 不断加强事前、事中审计。巴斯托斯等 (2020)<sup>[8]</sup>认为, 内部审计和监控对于商业银行的内部控制系统至关重要, 它们有助于维持金融业的健康成长。依据不同频率和强度, 采用相应的监察手段可进一步优化内部控制的效果。刘雪芬、黄玲玲 (2021)<sup>[45]</sup>认为内部审计可以在一定程度上助力农商行的内部控制水平提升, 因此, 他们建议农商行的内部审计要以防范风险、提升服务质量、促进业务增长、

保障资产价值为核心目标，同时密切关注高风险区域、关键职位和关键员工，利用审计模型的数据来达到增值的目的。

#### 1.2.4 关于商业银行信贷业务内部控制问题及优化措施的研究

Sekar 和 Balachandran (2014)<sup>[9]</sup>信贷风险内部的管控不足为导致不良贷款比例不断增加的主要因素。Richard (2017)<sup>[10]</sup>通过分析 2008 年的法国兴业银行诈骗事件，指出了该案件发生的原因之一在于银行业务的管理层未能有效地监控并管理银行的信息处理系统，同时忽略了关键职位之间的隔离措施，并且内部监管的环境也相对较差。朱阳、贺宝成 (2019)<sup>[46]</sup>进一步探讨了农村信用合作社的信贷业务存在的问题：包括内控环境恶劣、机构设置不全、制度执行虚化及风险评价机制缺失等方面的问题愈发明显。王澎涛 (2019)<sup>[47]</sup>提出了关于中国商业银行所面对的信贷风险来源的观点，他认为这些风险主要来自于宏观经济状况变化、政府政策影响以及银行业务部门自身的管理问题。赵青青和刘春 (2017)<sup>[48]</sup>提出，可以通过观察不良贷款总量和不良贷款比率来衡量信贷风险的大小。张春香 (2015)<sup>[49]</sup>针对农业合作金融机构进行了深入研究，她发现了其中存在的三大风险：即信用风险迅速增长、市场定位错位以及服务“三农”和小微企业的力度还需加强。张莉 (2018)<sup>[50]</sup>指出应该采取以下三个策略以优化商业银行的信贷风险管理：一是降低信息的非对称性，二是使用信贷评估工具进行有效的管理，三是科学运用大数据个人信用评级系统。王永干 (2017)<sup>[51]</sup>他对中国商业银行业务中的风险进行了深入探讨，主要集中于贷款前的审查阶段、贷款过程及贷款后的管理环节所面临的问题，包括但不限于：文件审查不够严谨、公司财务数据造假、保证无效等问题。为了解决问题，他提出了一系列改进措施，例如完善商业银行贷款的相关内部控制体系。邹乐 (2018)<sup>[52]</sup>认为导致内控失败的主要原因是未能按照科学原则设定工作岗位的规定与责任、缺乏客户评价机制以及没有严格实施客户信用评估制度。夏玉朝、石乘齐 (2019)<sup>[53]</sup>提出商业银行要加强预警体系的建设，搭建多种信息渠道，提前识别和预判风险，提升其信贷风险管理的能力和水平。赵俐佳 (2021)<sup>[54]</sup>着重地研究商业银行的信贷风险的防范机制建设，按照美国 COSO 委员会提出的内部风险管理体系的框架，分析国有大行、股份制银行、城商行等不同类型的商业银行的风险目标、组织架构及管理流程，最后提出优化

建议。

### 1.2.5 文献评述

通过分类和汇总来自国内外的关于银行业务内控的相关探讨后可知,已产生大量有关此主题的科研产出。然而,由于各国的具体环境差异导致了这些海外专家们的观点可能并不完全适用于我们国家的实际情况;同时我们也注意到在国内现有资料里更多的是集中于整体金融机构内的管控系统问题及其解决方案上,对于专门针对于农商行贷款管理流程中的风险防控与评估方面的讨论则较为有限并且缺乏实例支持。所以本文选择基于德阳农村商业银行信贷业务内部控制现状作为样本来展开对其当前的管理模式存在的缺陷加深理解并对如何改进提出一些建设性的意见以此推动更全面、深度地探索这一领域的发展方向从而给其它同类型企业带来借鉴意义上的价值提升。

## 1.3 研究思路及研究方法

### 1.3.1 研究思路

本文遵循“现状-问题-原因-对策”的探索路径,首先总结了国内外关于贷款服务内控管理的探讨成果,并依据内控管理总体结构理念中五个关键因素及其当前的管理规定,选择德阳农商银行为主要对象来开展深入研究。我们运用问卷调研与访问等方法,融合定性和定量的元素,并且基于德阳农商银目前贷款服务的实际内控状态,剖析其各方面的不足之处和产生的原因,提出改进建议和保证执行的方法,目的是为了指导农村商业银行如何改善和提升贷款服务内的内控质量。

### 1.3.2 研究方法

(1) 文献分析法。通过研究大量文献资料,收集和分析相关数据,对德阳农村商业银行信贷业务内部控制进行研究,通过充分的理论积累,为本文研究提供基础。

(2) 调查统计法。本文的数据来源于国家金融监管总局 1104 系统或德阳农村商业银行，全面收集了德阳农村商业银行信贷业务内部控制相关资料，对资料进行归纳总结以图表格式清晰展示。

(3) 访谈法。以口头交流的形式，根据研究需要向访谈者提出相关问题，并根据回答收集材料，分析问题成因。

(4) 案例分析法。通过案例研究法对德阳农村商业银行的信贷业务内部控制状况进行深入探讨，特别关注该银行近年来涉及诉讼、处罚和内部问责等事项，以识别并分析其存在的问题及原因。

(5) 调查研究法。结合研究对象和目的，设计发放调查问卷，根据问卷调查结果，运用调查研究方法，综合解析现状、找到存在的问题及原因。

### 1.3.3 文章结构

本篇的研究报告主要由七大部分构成：第一部分是绪论，指出当前金融环境中，农村商业银行业务面临着严格的监管压力，其内控体系多有漏洞，导致违规事件频繁发生，因此深入探讨农村商业银行的核心业务——贷款业务的内控机制显得尤为重要。接着，介绍了国内外的相关文献综述，以奠定进一步优化农村商业银行贷款业务内控的基础。然后，详细说明了我们的研究目标与方法，并对全文的内容框架进行了简要描述。第二部分则是对贷款业务内控的基本定义和原理做了详尽的解释，以便于后续对于研究主体(即德阳农商行的贷款业务)内控状况的讨论。第三部分重点关注德阳农商行的贷款业务内控实况，包括其总体情况、具体业务流程及其内控管理等各方面的情况。第四部分则是利用问卷调查、访谈记录和案例分析等方式揭示德阳农商行在贷款业务内控上存在的不足之处，并且对其成因进行了深度剖析。第五部分提出了针对这些问题提出改进建议，旨在提升德阳农商行的贷款业务内控水平。第六部分是对优化方案的实施匹配保障措施。第七部分是结论与不足。具体研究思路与基本结构，参照图 1.1 技术路线图所示：

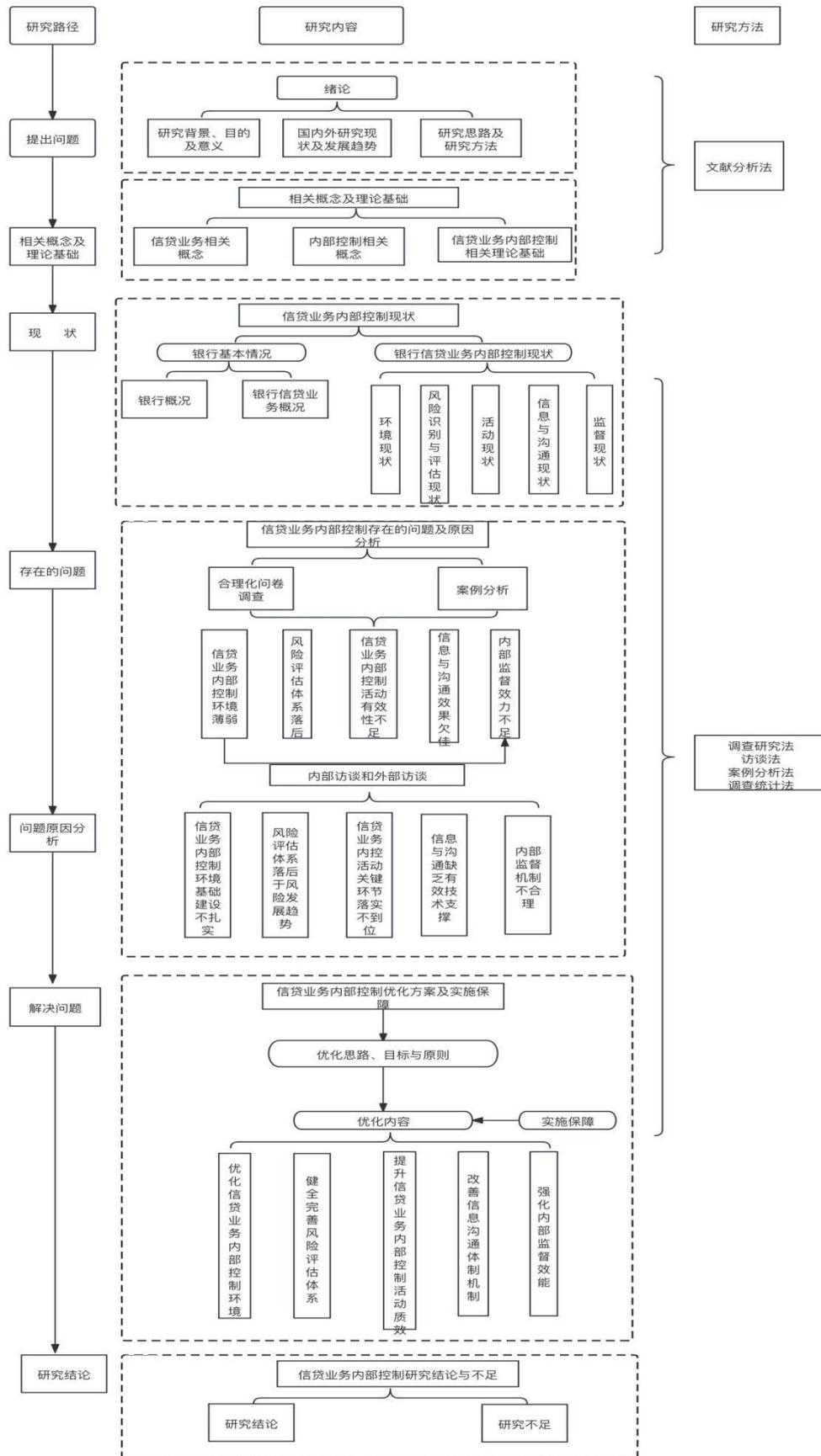


图 1.1 技术路线图

## 2 相关概念及理论基础

依据国内外对商业银行发展的所有管理规则，同时借助国际专家在信贷业务内部控制方面的深度探讨，关于信贷业务内部控制的成果主要体现在形成了与信贷业务、内部控制相关的概念和具体理论等内容。

### 2.1 信贷业务相关概念

#### 2.1.1 信贷业务

作为银行业最关键的部分之一，借贷服务主要依赖于向借款人发放融资来回收原始投资金额及相应收益(即利率)的同时扣减相关开销从而实现盈利目标——这是其核心获益方式。这种模式中，机构通常会凭借自身的经济能力或者声誉去协助个人或企业获取所需现金流支持；而为了确保这些流动性的供给能够得到保障，他们往往会对所接受的服务方设定一系列还款义务。这其中涵盖了诸如贷款、贴现、承兑、信用证、担保等方式的所有可能涉及到的资产的服务，即信贷业务是银行筹集债务资金、借出资金或者提供信用支持的经济活动。

#### 2.1.2 信贷风险

国际上，巴塞尔委员会对贷款风险的定义为，当金融机构因为顾客未履行还款义务或其它相关问题造成不能回收原始资金或利息时所面对的风险。由此可见，贷款风险指的是在金融机构的贷款服务过程中，由于债务人的逾期偿还、市场环境变动等等因素可能引发的资产损失的可能性。贷款风险作为银行业务中最普遍且关键性的风险类型，对商业银行来说，有效地管控贷款风险被视为其主要职责的一部分，他们必须构建完善的贷款风险管理系统，并采用适当的方法去抵御贷款风险带来的威胁。

#### 2.1.3 信贷业务内部控制

信贷业务内部控制是指对信贷风险进行有效防范的一种手段，主要有：制订并落实合适的信贷政策，开展风险评估与监测，审批信贷申请，采取风险分散措

施,开展信贷风险管理,开展内部审计等。上述举措的目的是为了保障金融组织和企业的权益,保证信用经营处于控制之下。银行业、金融业及其它有关产业的正常经营,关键取决于对信用风险的内部控制。只有强化银行的内控制度,才能更好地防止银行信用风险,提升银行的资产管理水平,保证银行的稳健发展。在实践中,因为信用风险的内控是一个非常庞大的体系,它所牵涉到的范围很广,因此必须针对企业的特征与现实状况,制订出适当的内控制度,以此来强化对信用风险的防范与控制,提高整个商业银行的整体风险管理能力。

## 2.2 内部控制相关概念

### 2.2.1 内部控制

内控系统是在二十世纪的中后期伴随着当代经济的进步所创建的一个关键的管理策略。它是由美国的 I.NET 发起者协会(简称“COSO”)。在 1992 年首次发布的《内部控制——整合框架》(Internal Control——Integrated Framework)中指出,内控是为达成运营目的、保障财产安全无损、保证财报真实性和满足法律法规三项主要目标而设立的一套流程。简而言之,它是一组组织内部实施的自我调节、限制、计划、评估与管控的技术手段。通过实施策略和手段,其目标是确保经营政策的执行并保证经营活动的经济效益、效能和成果。

### 2.2.2 商业银行内部控制

巴塞尔委员会将商业银行内部控制的目标分为操作目标、信息目标和合规目标。我国身为巴塞尔委员会成员,需依照相关监管标准实施,2014 年,原银监会《商业银行内部控制指引》中第三条指出“商业银行的内部控制是董事会、监事会、高管和全员参与的过程,通过制定和实施系统化的制度、流程和方法,以实现动态的控制目标和机制”,可概括为:商业银行为达到经营目标,通过设定和实施一系列制度、程序和方法,对风险进行前瞻性预防、中期控制、事后监督和纠正的动态过程和机制。

### 2.2.3 商业银行内部控制框架

目前,公认的内部控制要素划分为内部环境、风险评估、监管措施、数据共

享和内部管理五种要素，这五种要素相互配合，对实现内部控制目标起着重要作用。结合巴塞尔委员会 1998 年发布的《银行组织内部控制系统框架》，对商业银行相关内部控制内容加以分析。

(1) 内部环境与控制文化。内部环境包含了银行业务中各个管理的运营单位，而这些单位的效率如何，很大程度上有赖于他们所处的外部环境，唯有打造出优质的内外环境并提供有利发展的舞台，才有可能确保各项政策规定得到有效的执行。首当其冲的是需要设立完善且合理的企业结构，明晰各部门的责任分配，自董事会至一线工作人员，每个人都需要履行自己的责任。对于内控体系的建设和推进来说，人是关键因素，因为这是实现内控目标的基本条件，员工的能力和 risk 意识，则是推动银行内控实践的重要支撑点，涵盖招聘选拔、后期训练以及风险防范和内控意识的教育等环节的人力资源工作起到了举足轻重的地位。在经营和管理活动中，将逐渐形成相应的内部控制文化，潜移默化地推动和影响银行各方面活动。

(2) 风险识别和风险评估。内部控制的关键步骤包括风险辨别与评级，这有助于全盘理解银行业的全方位风险，同时为制订风险防范方案提供关键的数据支持，从而影响到风险未来的变化趋势及进展。借助构建一套健全且科学的风险辨识系统和警报网络，银行可以在风险初露端倪时就察觉其存在，迅速采取相应的反击手段以避免风险恶化，规避产生更大的负面效应。

(3) 控制活动和控制措施。控制活动体现在银行的方方面面，是银行各项政策措施落实，各项活动有序开展的关键，信贷业务的控制活动主要体现在贷前、贷中、贷后三个环节，控制活动的过程中需要保留有关的痕迹和数据信息，便于以后的监管。控制活动和风险评估是分不开的，控制活动是指在风险评估环节中，如果发现了风险，制定对应的控制措施，将风险的影响降低到最小程度，控制在可承受范围内，一般的控制措施有：贷审分离制度、绩效考核机制、重大事项报告制度等。

(4) 信息交流与沟通。内部控制的实施主要在于信息的合作，只有在各个部门间建立良好的信息传递机制，加快信息沟通，才能保证内部控制的科学性和合理性。无论是内部还是外部信息，都会影响到银行战略的制定以及风险的防范

和应对。因此，信息的传播和交流至关重要，银行应建立合理科学的信息传递方式和体系，确保信息准确无误、高效地传递，实现银行的目标。

(5) 内部监督与纠错机制。通过内部审查确保了公司的内控措施得以有效执行，对企业的内控活动进行监督，并评估其有效性，能够在执行内控时及早发现风险并予以修改。内部监督主要依靠审计体系的建设，银行应加强自身审计制度和审计体系的建设。通过持续的监督，我们能够发现并修补内控制度中的缺陷，从而使得内控体系更加健康和完善。

## 2.3 信贷业务内部控制相关理论基础

在经历了数十年的发展之后，在信贷业务内部控制领域中，内部控制理论、全面风险管理理论、信息不对称理论等是当前比较主流的理论，其目标是保证商业银行的运营管理规范化，理解风险并做出相应的反应，降低风险的概率，提升银行的运营效率和经济效益。

### 2.3.1 内部控制理论

内部控制理论是一种管理控制理论，企业为了实现其商业目的所采取的所有管控行为。该理念重视创建稳定且可信赖的管理氛围，以此来保障公司的运营效率并预防或识别任何可能引发财务及管理问题的内外部因素。核心观点在于把管控视为一种管理工具，通过设定与实行一连串的内控策略，监控并管理公司内的所有经营活动及其流程，以便实现商业目标并对潜在的风险加以控制。

作为一种管理控制理论，内控理念向银行业提供了有力的管理工具。它借助标准化的工作程序与规则来确保组织的运营顺利且无阻碍，同时预防并揭示可能引发财务及管理危机的内外部因素。所以，内控体系的优化对银行贷款的风险处理有着关键的影响，因此，银行应持续提升其内控系统的构建水平，健全内控政策，以此保护银行的长远稳定进步。

### 2.3.2 全面风险管理理论

全面风险管理理论是一种综合性的风险管理理论，强调整个流程应视为系统

的步骤，需对各种形式的风险予以全面考量。这涵盖了诸如金融市场的波动性、信贷质量的不确定性、运营中的失误可能性、资金流转的问题及法律法规的影响等各类风险因素。这一观点指出，唯有把各式各样的风险元素融合成一体并以统一的方式加以管控，才有可能达到真正的全局风险管理目标。基于此，全面风险管理体系构建了一个多元的风险处理架构，目的是为了协助公司更深入且准确地理解与处置不同的风险问题，从而降低潜在损失的可能性并且维持稳定的管理状态。一般情况下，商业银行为确保其持续的发展和稳定的业务运作，会采用一系列全面的风险管理手段，例如：创建全面的风险辨识机制、使用创新的风险评价技术、设定高效的风险抑制方案、实行全方位的风险监测方式、完善风险管理规章制度等等。

为了实现有效的信贷风险管控，商业银行必须应用全局性的风险管理理念，不仅要观察单个领域的风险因素，还要全方位的思考其可能带来的影响与潜在危害。通过使用多样的策略和技术构建一套完善的信贷风险管理系统，以此来保证能够全面且高效的管理及遏制风险的发生。在此过程当中，各类管理和控制方式都需被整合利用，例如：风险评价、风险监控、风险警示、风险预防等，这样可以提升信贷业务的安全度。

### 2.3.3 信息不对称理论

商业银行研究的一种经济学理论，即信息不对称理论，是为了探索市场信息的不匹配性。在商业银行的运营中，信息不对称可能会导致逆向选择和道德风险，从而影响交易结果。当面临危险或信号传输等问题时，逆向选择可能导致银行业者偏好劣质的借贷方，从而增大贷款违约的风险；而道德风险则可能会引发借款人的欺诈行径，使得银行难于收回贷款；此外，通过特殊的行动来传达信息的信号传递方式也能够提升交易成功的概率并减小风险。由于信息的不平衡削弱了银行的交易效果及市场的健康运作，因此银行需要采用策略以减轻信息失衡的影响。为了解决这些问题，银行必须增强信息公开程度、提升客户的金融素养与知识水平，同时也要加强对风险的评估，并且可以考虑使用第三方的信用评价机构来给客户打分，这样就能有效地减少信息失衡的问题，进而优化市场的效果，确保风险管理能进一步改善信贷服务的质量和效益。

### 3 德阳农村商业银行信贷业务内部控制现状

在本部分中，我们将运用数据研究、制度梳理和实地调查等手段深入掌握德阳农商行的主要状况、贷款业务的整体描述及其现行贷款管理体系的情况，以便于我们后续基于理论与实务等多种要素来探讨德阳农商行贷款管理的潜在问题及其产生的原因。

#### 3.1 德阳农村商业银行基本情况

##### 3.1.1 德阳农村商业银行概况

德阳农村商业银行是 2017 年 12 月 29 日在德阳市旌阳区农村信用合作联社基础上整体改制成立的股份制商业银行。2023 年该行完成市级统一法人农商银行组建，各项业务规模大幅提升，市场竞争力和影响力进一步增强。德阳农村商业银行是地方性的金融机构，其主要任务就是服务于农业和小微企业，提供包括有现金存取、吸收公众存款、短中长期贷款、国内结算业务、票据承兑与贴现、同业拆借、保管箱、银行卡（借贷记）业务、代理发行、代理兑付、代理保险、代理收款等，覆盖了大部分中国境内商业银行的服务领域。

2023 年 12 月该行组建成立统一法人后，共有 226 个持牌营业网点，其资产规模达到了 1421.24 亿，占据了市场的 24.57% 的份额；具体而言，该行的各类贷款金额为 707.43 亿，占领着 24.59% 的市场份额；同时，该行负债也达到 1337.31 亿，占比 23.98%，而它所持有的各种储蓄则高达 1252.99 亿，占据了 28.14% 的市场份额；此外，年度盈利实现成立以来最高值 8.2 亿。

##### (1) 德阳农村商业银行组织架构

德阳农商银行近几年来持续推进公司治理结构优化，依据《公司法》等有关规定以及自身经营发展的需求，建立了“股东大会”、“董事会”、“监事会”、“监事会”、“高管层”的组织结构。公司董事会作为公司的权力机关，对公司的重要事务作出决定。董事会作为公司的行政管理机关，应向公司的股东大会报告，并为因公司的重大决定所造成的公司亏损承担直接的法律后果。监事会是公

司治理结构中的一个重要组成部分，它既是公司实现业务发展的重要组成部分，又是发挥内部监督的关键一环。公司高层实施董事长责任制，贯彻落实董事会的各项决定，并对公司的运营状况承担重要的责任。董事会设立 6 个专项小组，分别负责公司战略发展与风险与关联交易管理，提名与薪酬管理，审计监督，“三农”融资及保障金融消费者权益；监督委员会下设两个委员会：提名委员会和监督委员会；负责推动经营的高管层主要由办公室，人力资源部，内部审计部，纪检监察室，信息科技部，安全保卫部，计划财务部，渠道运营部，信贷管理部，风险合规管理部，公司业务部，普惠与零售业务部，资金部，不良资产管理部等 14 个部构成。该行组织架构如图 3.1 所示。

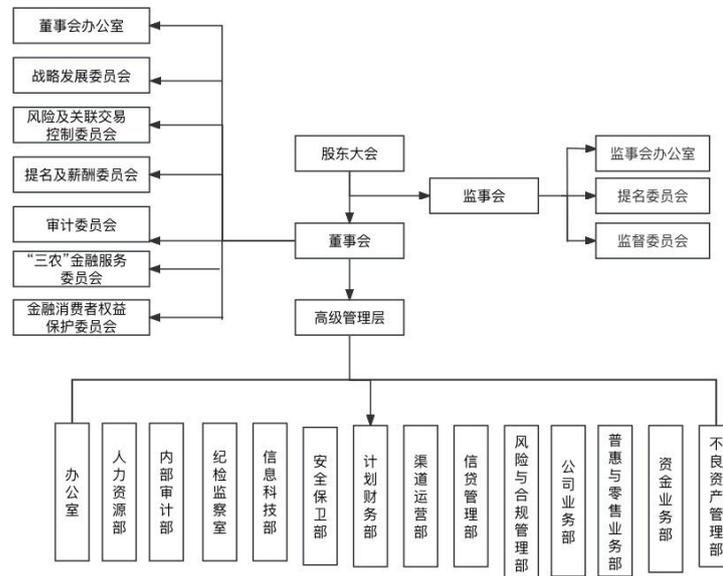


图 3.1 德阳农村商业银行组织架构图

## (2) 德阳农村商业银行人员结构

截至 2023 年末，德阳农村商业银行总人数 2048 人，其中：“董、监、高”等高级管理人员共有 28 名，各部门及支行行长（含营业部主任、分理处主任）中层干部共有 240 名，普通员工 1780 名。从性别比例上看：女性占比较大，共计 1020 名；从学历结构上看：本科占比超六层；从年龄结构上看：35 岁至 45 岁居多，占比 39.16%；从银行一线岗位工作经验来看：基本均具有银行一线工作经验。

## (3) 德阳农村商业银行经营现状

近三年来，德阳农村商业银行资产负债规模增长，存贷业务规模提升，盈利能力增强，主要监管指标优化。2021-2023 该行主要经营指标如表 3.1 所示。

表 3.1 德阳农村商业银行 2021-2023 主要经营指标简表 (单位: 万元、%)

项目	2021	2022	2023	
主要业务指标	总资产	1,991,012	3,341,128	14,212,447
	总负债	1,847,632	3,122,524	13,373,073
	存款	1,675,978	2,917,261	12,529,902
	贷款	1,070,072	1,840,300	7,074,256
	利润总额	13,945	26,385	136,607
	净利润	9,577	19,736	82,036
	成本收入比率%	45.66	40.69	42.25
	每股净资产 (元)	2.07	2.35	2.05
	每股净收益	0.14	0.212	0.2
所有者权益	143,380.91	218,604.00	839,373.99	
主要监管指标	资本充足率%	14.06	13.55	12.42
	一级资本充足率%	12.91	12.39	11.26
	核心一级资本充足率%	12.91	12.39	11.26
	流动性比例%	130.4	122.39	98.12
	不良贷款	11,443.72	26,000.00	17.65
	不良贷款比率%	1.07	1.41	2.5
	杠杆率%	7.37	7.03	5.9
	贷款拨备率	3.22	3.39	3.27
	拨备覆盖率	301.54	239.8	182.34
	单一客户贷款集中度%	3.23	9.05	7.24
	单一集团贷款集中度%	11.62	8	13.4
	核心一级资本净额	141,751.00	204,451.67	839,373.99
一级资本净额	141,751.00	204,451.67	839,373.99	

资料来源：国家金融监督管理总局 1104 系统

### 3.1.2 德阳农村商业银行信贷业务概况

#### (1) 德阳农村商业银行信贷业务基本情况

德阳农村商业银行的信贷业务是主营业务，现有“小额农户贷”“商标专利权质押贷款”“人才成果贷”等各类传统型和创新型信贷产品共计 42 个，信贷业务相关制度共计 32 个。作为农合机构，其在信贷业务结构中体现了“支农支

小”的市场定位，小微、涉农贷款近三年来占各项贷款比例保持相对合理区间。

2023 年，受宏观经济形势和经济周期影响，信用风险进一步暴露，各项指标呈现较大增长，也暴露出该行在前期开展信贷业务过程中存在内部控制不到位的问题。2021-2023 年该行信贷业务及贷款五级分类情况如表 3.2、3.3 所示。

**表 3.2 德阳农村商业银行 2021-2023 年信贷业务情况简表 (单位: 亿元)**

年份	各项贷款	小微贷款	涉农贷款
2021	107.01	36.76	43.27
2022	184.03	82.91	65.46
2023	707.43	340.59	356.11

资料来源: 国家金融监督管理总局 1104 系统

**表 3.3 德阳农村商业银行 2021-2023 年贷款五级分类简表 (单位: 亿元)**

分类\年份	2021	2022	2023
正常类贷款	104.17	178.04	631.19
关注类贷款	1.69	3.4	58.58
不良贷款合计	1.14	2.6	17.65
不良率 (%)	1.07	1.41	2.5

资料来源: 国家金融监督管理总局 1104 系统

## (2) 德阳农村商业银行信贷业务流程简介

根据《四川农信信贷基本制度(2020 年修订版)》的规定，除了针对额度较小（10 万以内）的农户农民信用贷款之外的所有其他信贷活动都由德阳农村商业银行统一审核和批准。该行严格执行了独立审查的原则，其信贷操作过程包括资格初审、尽职调查、审查审定、发放支付等步骤。该行信贷业务流程如图 3.2 所示。

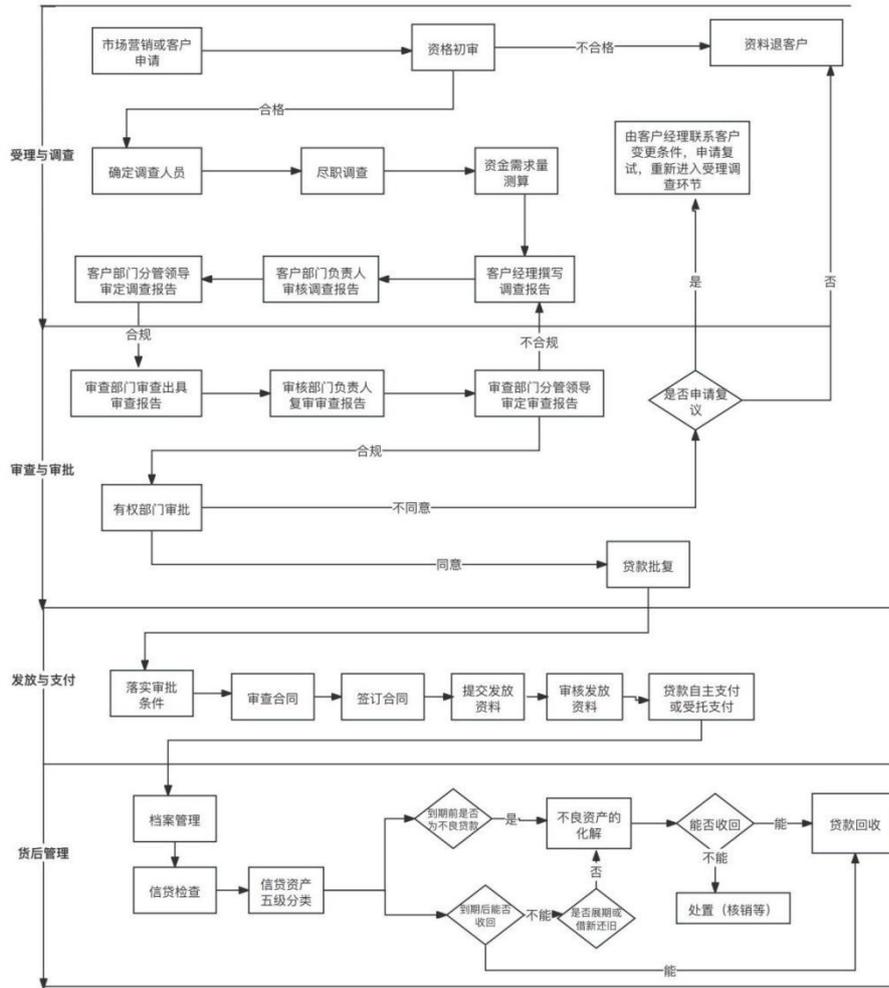


图3.2 德阳农村商业银行信贷业务流程图

### 3.2 德阳农村商业银行信贷业务内部控制现状

本节我们将基于信贷业务内控的相关基本原理来探讨分析其现状，并通过深入理解五个核心元素：内控环境、风险识别及评估、内控活动过程、信息沟通以及内部监督，以全面地审视德阳农村商业银行的信贷业务内控状况，从而为实现持续稳健发展提供有力支撑。

#### 3.2.1 德阳农村商业银行信贷业务内部控制环境现状

(1) 建立了风险管理组织架构

德阳农商行风险管理机构主要包括：董事会、监事会、高管人员、风险管理部、内审部。公司董事会作为公司的高级风险控制和政策制定机关，其职责是制

定并维护一套行之有效的风险控制制度，并对其负有最后的职责。公司在公司内部设立了一个“风险与关联交易监控”小组，按照公司的规定，负责公司的整体风险和关联交易。监事会负责对公司的风险管理制度的建设与运作进行监管，监事会设立一个监管机构，对董事会及其高级管理层及其成员的工作进行监督，并对他们的工作进行监督。作为风险管理的实施主体，公司的高层管理人员向董事会汇报，并接受监事会的监督，设立了风险管理委员会，对整个银行的风险管理，对不良资产的处置进行监督与审批，对资产风险进行分类。在总公司设立风险和合规管理部，负责全面风险管理系统的建立，牵头和统筹各种风险牵头管理机构，识别、计量、评估、监测、控制或减轻银行的各种风险，监测、汇总、分析和报告整个风险管理情况，监督各分支机构和分支机构贯彻和实施全面风险管理的各种制度和措施，并牵头解决和化解重大风险，对公司的财务、信用、资金、信息技术以及关键岗位的工作人员实施审计监督。从组织的设置和人员的治理结构来看，它通过对组织结构和功能的划分，将各种管理责任都进行了清晰的界定，从而达到了各个组织间的互相约束。

## (2) 推进了内部人才队伍建设

依托监管部门自 2021 年启动的“三年合规文化建设”活动，德阳农村商业银行采取多种方式，加快推进内部人才队伍建设，提升员工金融服务专业性、风险识别敏锐性、各类业务操作的合规性。一是开展常态化培训。通过以会代训、专门培训等途径，提升员工法治意识、风险意识、合规意识，提高依法合规经营能力。近 3 年来，开展合规条线培训 87 场次。二是优化人力资源配置。集成各网点人力资源，组建农贷、小微等专业信贷团队，并成立 8 个公司业务分中心，提拔涉贷条线干部共计 20 名。三是排查员工异常行为。加强员工八小时内外行为监督，监测赌博、经商办企业、大额负债等异常行为，发挥员工岗位间监督、制衡作用。为进一步保障员工合理诉求得到有效答复，建立了行领导信箱沟通机制，完善信访来件协商机制，落实职工代表大会机制，设立工会主席接待日。培养员工的风险意识，提升其在工作中的规范性，营造良好的学习氛围，加强了员工权利保障，为改善当前的企业环境提供便利。

## (3) 营造了内部控制的文化氛围

构建了一个有利于内部管理文化的环境，“强基固本、开拓创新、提质增效”是德阳农村商业银行制定的关于合规建设的整体策略。每年都会发布《风险与合规管理工作要点》及《风险合规条线工作意见》等文件，并定期发送有关内部管控和风险防范的相关规定和条例。持续加强党的建设和条线管理，以“三会一课”为载体，丰富活动形式，按年度组织开展全行合规知识竞赛。在每个季度的全体员工会议上，各部门的首要负责人根据规定对自己的工作缺陷和存在的问题进行了深入剖析，并就遵守合规的实施状况做出了详细报告。在监事会的监督下，推动内控制度的“立、改、废”工作，定期评估内控制度的有效性。将合规落实情况纳入绩效考核机制的组成部分。

### 3.2.2 德阳农村商业银行信贷业务内部控制风险识别和评估现状

#### (1) 德阳农村商业银行信贷业务内部控制制度

为有效地辨别并处理贷款的风险问题，德阳市农村合作金融机构制定了相应的内控机制，该体系涵盖了四个方面：基础的管理规范、全方位的管理准则、信用等级评价标准及业务操作流程。所有部门和员工都必须严格遵守这些规定。该行信贷业务内部控制制度如表 3.4 所示。

表 3.4 德阳农村商业银行信贷业务内部控制制度

序号	制度名称
1	四川农信全面风险管理办法
2	四川农信信贷基本制度（2020 年修订版）
3	四川农信信贷业务十条禁令
4	四川农信信贷业务十条禁令答疑（第三版）
5	四川农信公司类客户（大型）信用等级评定管理办法
6	四川农信公司类客户（中型）信用等级评定管理办法
7	四川农信公司类客户统一授信管理办法
8	四川农信关于调整大中型企业客户评级授信模型参数的通知
9	四川农信信贷业务担保管理办法（2022 年修订版）

10	四川农信押品管理办法 (2022 年修订版)
11	四川农信贷款发放与支付管理办法 (2020 年版)
12	四川农信信贷政策指引 (2019 年版)
13	四川农村信用社流动资金贷款暂行办法
14	四川农村信用社固定资产贷款管理暂行办法
15	四川农村信用社固定资产贷款项目评估暂行办法
16	四川农村信用社联合社房地产开发贷款
17	四川农信个人生产经营贷款管理办法 (2021 年修订版)
18	四川农信小微信贷管理暂行办法
19	四川农信个人综合消费贷款管理办法 (2020 年修订版)
20	四川农村信用社公司类信贷业务基本操作规程
21	四川农信信贷业务评审委员会工作规则
22	四川农信信贷业务评审小组工作规则
23	四川农信信贷业务独立审批工作规则
24	四川农信关于加强贷款集中度暨资金用途管控的通知
25	四川农信关于进一步加强集团及关联客户管理的通知
26	四川农信贷后管理办法 (2023 年修订版)
27	四川农信不良贷款清收处置管理办法
28	四川农信内部审计监督管理办法
29	四川农信员工违规行为处理办法 (2021 年修订版)

资料来源：德阳农村商业银行

德阳农村商业银行在制度设计方面，主要执行行业主管部门省联社印发的信贷相关制度，具体来看主要体现为贷款“三查”制度、客户信用评级制度、贷审分离制度等。按照责任分工，信贷业务内控制度的执行主要由风险与合规管理部负责总牵头，信贷管理部、公司业务部、普惠与零售业务部、不良资产管理部负责信贷审批流程、操作风险、不良清收等具体环节。

## (2) 德阳农村商业银行风险识别、评估和应对现状

当前，德阳农村商业银行正在努力建立一套包含风险识别、评估和应对全过程的风险管理协同体系。该体系还依赖于客户风险警示系统的支持来执行相关的政策和管理策略。这样可以确保风险信息能够有效地传递至贷款业务的所有阶段，从而形成有效的风险防控网络。

①风险识别。首先是拟订风险管理措施。为了符合监管规定和自身风险管理需求，德阳农商行会采用定量和定性方法，来制定风险管理方针、风险偏好和风险限额。另外，他们还会定期召开风险管理会议，以提高全员的风险防范意识，并进行定期全面的风险检查。其次是多途径辨识风险。当客户经理对贷款前的审查展开工作的时候，他们会采取现场考察的方式来掌握顾客的信息，并借助风险识别工具深层次地洞察他们的潜在危险：首先，他们会使用公司内置的风险监控系统去查找顾客的风险警示信号；其次，也会通过像天眼查、企查查和全国法院执行信息公开网这样的途径获取关于顾客涉及诉讼的情况、与其他公司的关系等等这类信息，从而有效降低了风险的可能性。

②风险评估。第一，贷款前期的研究。一是对顾客的接纳能力进行了研究。根据省联社行业信贷政策，对客户的准入、行业准入等方面进行了研究。二是对借款的目的进行了研究。依据所提供的资料，对资金的使用合理性和所搜集的有关支持材料进行分析，以保证资金的使用是否合法。三是债务偿还能力的研究。首先从客户的银行流水，微信和支付宝的账单，收入证明等方面进行详细的调查，确定有足够的资金支持；其次，参照第三方评估公司的估价，并与公司的内控评价相结合，保证了企业的次级债务的真实性。第二，对贷款进行分析。一是审核部确定了各个条线的信用业务审核的关键点和关键点，制作了8种常见的贷款产品的审核审批要点和1种一般的担保审核要点表格，并规定审核人员要严格按照重点要点分析对信贷业务进行分析。二是针对个人生产经营贷款和个人综合消费贷款分别进行贷款风险评估，对一些风险不大、抵押物足值的贷款采用简单的方法来进行分析，有效提高信贷风险分析质效。

③风险应对。遵循前、中、后三个阶段的划分原则，进行互相制约、互相配合的风险管理。将银行的柜台业务部门视为“第一线”，对各网点和各部门的客户经理进行日常的营销、调查和贷后管理等工作，对出现问题要及时纠正，对有

违法和违规情况的要与中后台部门一起追究。二是由中台的“第二道防线”，是指通过风险与内控部门的负责人协同运行的方式，对他们是否能依照预定的流程、步骤和周期来连续实施相关的工作任务进行实地考察、远程监控和评估。此外，“三道防线”是该行内部监督部门，它包括定期的常规审查外，当遇到关键性的运营风险或者违反规定的情况时，会再次激活其监视系统并对其实施特定工作的评测。

### 3.2.3 德阳农村商业银行信贷业务内部控制活动现状

“三查”的贷款管理体系已被普遍用于金融机构内的风险防范，其涵盖了从申请到还款整个过程中的三个关键步骤：即借款前的调研、中间阶段的审核以及后期对信贷风险的管理。自德阳农商行建立以来，他们已经投入大量的精力去强化这些流程以提高管控效果，并通过制定相关政策及实施有效的监管手段确保贷款管理的准确性和可靠性。

在贷前调查过程中，银行必须深入研究借贷者的个人信息、经济情况及还款实力，以便形成初始的放款批准决定。此后，该决策需交由主管人员审核并经上层管理者提供相应的指导。德阳农商行更注重现场考察，同时也会利用网络查询、电话询问等方法来开展前期调研工作。按照《四川省农村信用社信贷管理基本制度》规定个人信息、财务报表、税务登记证、股东会或董事会决议等基本条件，对借款申请人是否具备贷款主体资格进行初审，决定是否受理申请。信贷人员双人调查借款人真实情况并开展业务谈判，拟写调查报告提交审批。

在贷时审查阶段，德阳市农商行是由专门的人员来执行此项任务，他们的工作职责在于核实借出者的个人信息真伪及精确度的同时着眼于他们的融资目标及其偿还能力的检查。除此之外的其他基础信息也为这两个核验的目标提供了支持和服务。其具体操作流程如下所示：第一步就是信用评级过程，也就是让审贷工作人员依据提交或展示给他的文件材料及相关调研结果去评价顾客的风险等级，从而全方位地揭露可能存在的金融危险因素并且得出现是否给予批准的结果，若同意即可进入下一环节；第二步则是面对面的签署协议的过程，也就是说一旦获得批复之后就应该向提出请求的人签定一份关于资金使用的合约然后拍下照片以备将来查阅之用(这一步通常会发生在第一步完成以后)；最后便是按照已经

达成的协定向对方提进行放款。

在贷后检查过程中，信贷人员应密切观察借款人的财务运作，如发现其在借贷期内存在现金流动不足的问题，金融机构需立即展开研究，并同借款方商讨解决对策，防止违约或者坏账产生。德阳农商行会派出两名工作人员访问借款者，掌握他们的财务运用状态，评估贷款策略的适宜度，并在必要时做出相应更改。同时，还须留意企业的运营环境及行业趋势，特别是针对那些身处高危产业的企业，必须实施更为严密的管理和调研，构建一套有效的风控机制和数据平台，利用科技工具来强化债务管理的监管和管控。

### 3.2.4 德阳农村商业银行信贷业务内部控制信息与沟通现状

对于商业银行来讲，信息和沟通贯穿于内部控制的各个环节，是保证内部控制得以有效实施的重要桥梁。

一是内部沟通方面。德阳农村商业银行内部信息与沟通体系包括多种沟通渠道。建立了定期报送机制，风险管理委员会定期向董事会报告风险管理情况。建立了联席会议机制，董事会根据讨论议题召开联席会议。行办派员列席董、监事会及专门委员会，定期向董、监事会及专门委员报告工作。建立了一个办公室自动化的系统来实现文档发布、会议通告发送以及各类批准事务的管理过程，同时允许员工以电子方式提交他们的意见给上级领导。当我们要与外部沟通的时候，所有的数据都需要经过人工审核，那些包含敏感信息的如关键代码或者顾客档案的数据才能安全地送达到需求端。

二是外部沟通方面。为了确保信息的公开透明度，德阳农村商业银行持续优化同客户、投资方及监督机构的交流方式，并确保其信息公布符合法规且详尽无遗漏。该银行为此设立了一套专用的资讯汇报体系，以确保对董事会及其他相关部分提供的信息更具真实性与精确性。依据监管单位的要求，定期公开发布年终信息公告，详细反映出德阳农村商业银行的核心业务表现及其风险控制情况，同时也将这些资讯迅速传递给公司的领导层、股东和其他相关的利害关系团体。同时，依照省联社、央行和人行的指导方针，严格遵守各种表格数据上报的规定，并且主动接受各部门提出建议或意见咨询，如实答复。

### 3.2.5 德阳农村商业银行信贷业务内部控制监督现状

内部监督是内部控制有效实施的基础，也是内部控制自我反馈的一个手段，商业银行信贷业务内部监督主要通过建立内部监督机制、开展信贷业务内部监督活动两方面进行。

#### (1) 建立内部监督机制

德阳农村商业银行的内部监督方式有两种，一种是日常监督，一种是针对银行的内部运行状况，比如视频监控监督，现金管理监督，对员工的异常行为进行经常性的监督。而专项监管更加明确，更加关注对重点机构的变更和重要调整的业务进行着重监管，包括飞行检查、合规专项检查等；分行信用管理部对各种类型的贷款进行专项核查，对客户的信用记录进行专项核查；由公司风险及合规管理部组织的“合规文化建设”、“大额风险排查”、“涉不法贷款中介活动”等专项整治行动；由内审机构进行全面审计、后续审计及专项审计。

#### (2) 开展信贷业务内部监督活动

一是在监督对象上，将各级别“一把手”、班子成员及敏感岗位人员作为重点监督对象，定期、不定期采取谈话提醒、廉洁提示、家访等方式加强对关键人员的监督。二是在监督内容上，重点对贷款“三查”执行情况、信贷风险化解情况实施重点监督，对重点职能部门涉及的重点信贷业务及信贷环节，如资金业务、计划财务、信贷管理、渠道运营等进行检查督导。三是在监督手段上，采取内部审计、内控测评、实地走访、客户回访等形式，深入一线基层查找收集信贷业务和金融服务的问题及建议。2023年，德阳农村商业银行开展各项信贷业务内部监督活动共计102次，共检查业务数据34724条，提出信贷业务内部控制存在的相关问题397个，提出优化建议183条，推动完善内部制度11个。

## 4 德阳农村商业银行信贷业务内部控制存在的问题及原因分析

本章将基于信贷业务的管理原则与理念来探讨德阳农村商业银行的信贷业务管理的缺陷及其产生原因。我们将会通过问卷调查和实例分析等方法收集并处理相关信息,以确保我们的研究结构的完备性,从而准确识别出存在的不足之处,然后制定访谈大纲,明确访谈目标群体,同时利用内外部访谈结合的方法深入挖掘问题的根源,以此为我们提出更为精准且实际可行的改进策略提供有力支持。

### 4.1 德阳农村商业银行信贷业务内部控制存在的问题

#### 4.1.1 问卷调查与分析

##### (1) 问卷调查设计与实施

利用问卷调研的方法,我们可以获取到关于德阳农村商业银行全方位和精确的数据记录。这次问卷调研的主要目的是了解德阳农村商业银行对信贷业务内控的具体状况,并深入研究它在此领域内的缺陷,同时借助实例来确定问题的根源。为了确保问卷调研结果的真实性及有效性,我们遵循了现阶段研究的需求,以真实的视角展现出德阳农村商业银行在执行信贷业务内控方面的实际表现。所以我们在设计过程中参考了《商业银行内部控制指引》的原则,并且根据 COSO 五要素进行了全面性的解析,具体包括:内部环境、风险辨识与评定、管控行为、信息传递与交流、内部监督等方面的问题设置。

这份调查问卷主要包含两个部分,首先是对客观信息的研究和分析,以便了解被调查者的基本情况,并进行科学管理。其次,是对德阳农村商业银行在信贷业务内部控制方面的各项政策措施执行情况进行评估,以发现存在的问题。

鉴于当前研究的条件,我们在采集德阳农村商业银行的数据样本过程中,采用了以关键点把握与典型案例调查相结合的方法。首先,“董、监、高”是整个体系设计的核心领导力量,他们对于贷款业务内控有着至关重要的影响,应重点掌握共计 28 人纳入问卷人员范围。另一方面,各部门及支行行长(含营业部主任、分理处主任)中层员工和普通员工作为信贷业务内部控制的直接执行人,为保证数据的完整性和科学性,应当进行典型抽查,抽查比例不得少于 90%、低于

1818 人。

以确保问卷调研数据的精确度，我们选择了来自德阳农村商业银行的所有工作人员来参加这次调研活动，通过微信小程序分发问卷，涵盖了所有业务的前中后端人员，这有助于提高我们的调研数据的精准性和真实性，以便更好地揭示出该行的现存问题。此项研究涉及范围广泛且包含详尽的内容，展示了德阳农村商业银行在内控方面已经取得了一定的进步，同时也指出了一些亟待解决的问题。采用的是匿名的方式进行这项调研工作，总共有 1876 人完成了线上填表，使用微信号作为唯一标识符，没有出现重复回答或空白情况，所以发放的问卷都具有参考价值，因此最终得出的问卷数量是 1876 份，包括“董、监、高”共计 28 份问卷均已回收，而基层员工与一般职员则有 1848 份问卷被收集到手，占到了整个样本数的 91.48%，总体来说，问卷整体覆盖率 91.6%。

## (2) 问卷信度与效度分析

### ①信度分析

本文主要通过计算克隆巴赫系数  $\alpha$  运用软件 IBM SPSS Statistics 22 对各个维度的数据进行信度分析。总体上看，13 个题项的  $\alpha$  值为 0.904，说明可靠性高，因此总量表数据通过了信度检验。对每个维度分别进行信度分析，均大于 0.7。表明调查问卷的信度可信。

### ②效度分析

本次研究主要通过 KMO、Bartlett 等方法对效度进行检验，本次调查问卷各指标的因子荷载都在 0.5 以上，KMO 值超过 0.7，并且公共因子的累计方差贡献率为 78.53%，各变量效度指标都满足要求。因此，结构效度较好。

## (3) 问卷结果整理

根据统计数据，本研究共收集了来自男性的样本数量为 883 份，占总数的比例是 47.07%，而女性的样本数达到了 993 份，占据了 52.93% 的比率；从年龄分布来看，有 307 名参与者处于 25 岁以下阶段，另外 572 人和 598 人的年龄范围分别为 26-35 和 36-45 岁，最后还有 399 位超过 45 岁的参与者，这四个群体的比例分别是 16.36%、30.49%、31.88% 和 21.27%；就教育背景而言，共有 353 人

学历低于高中，其中 434 人为专科学历，1037 人是本科生，另有 52 人拥有硕士或以上的学位，这些人群所占的比例依次为 18.82%、23.13%、55.28%和 2.77%；关于在银行工作的经验，有 163 人仅在一年的时间内，418 人在一到五年内都保持着稳定的工作状态，457 人已经在这个岗位上待了五年至十年时间，838 人已经在同一职位上度过了长达十个年头；此外，我们还发现，有 1412 个人曾经在银行里处理过贷款事务，他们的比例高达 75.27%，剩下的 464 人未在该行负责办理过信贷业务，只占到了 24.73%。问卷调查基本信息情况如图 4.1 所示。

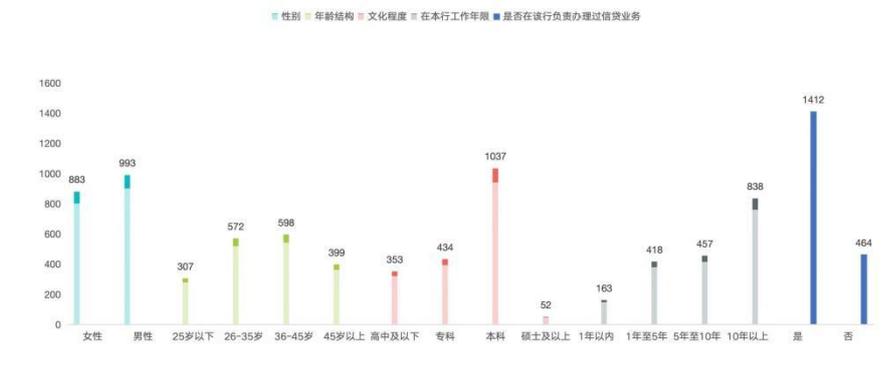


图 4.1 问卷调查基本信息图

1.控制环境方面。根据问卷调查结果，24%的受访者对德阳农村商业银行信贷业务风险管理组织架构较不满意，56.77%的受访者认为德阳农村商业银行信贷业务风险管理组织架构一般。32.68%的受访者认为德阳农村商业银行信贷业务人员专业化水平较低，30.01%的受访者认为德阳农村商业银行信贷业务人员专业化水平一般。54.37%的受访者对信贷内控合规文化建设较不满意，18.12%的受访者对信贷内控合规文化建设评价一般。

2.控制风险识别与评估方面。根据问卷调查结果，48.45%的受访者对德阳农村商业银行信贷业务内部控制相关制度构建和可执行性的满意度较低，33.05%的受访者对德阳农村商业银行信贷业务内部控制相关制度构建和可执行性的满意度一般。31.45%的受访者对德阳农村商业银行信贷业务内部控制风险识别机制的满意度较低，19.3%的受访者对德阳农村商业银行信贷业务内部控制风险识别机制的满意度一般。43.92%的受访者对德阳农村商业银行信贷业务内部控制风险评估机制的满意度较低，35.98%的受访者对德阳农村商业银行信贷业务内部控制风

险评估机制的满意度一般。27.93%的受访者对德阳农村商业银行信贷业务内部控制风险应对机制的满意度较低, 25.32%的受访者对德阳农村商业银行信贷业务内部控制风险应对机制的满意度一般。

3.控制活动方面。根据问卷调查结果, 39.02%的受访者在办理信贷业务时, 严格执行相关信贷制度的频次较低; 26.71%的受访者在办理信贷业务时, 严格执行相关信贷制度的频次较高。32.73%的受访者在办理信贷业务时, 对贷款“三查”管控流程的满意度较低; 29.05%的受访者在办理信贷业务时, 对贷款“三查”管控流程的满意度一般。

4.信息与沟通方面。根据问卷调查结果, 20.52%的受访者认为德阳农村商业银行内部沟通顺畅度和便捷性一般, 52.89%的受访者认为德阳农村商业银行内部沟通顺畅度和便捷性不符合实际需求。30.6%的受访者认为德阳农村商业银行外部沟通机制和渠道不符合业务开展需求及预期, 25.43%的受访者认为德阳农村商业银行外部沟通机制和渠道非常不符合业务开展需求及预期。

5.内部监督方面。根据问卷调查结果, 32.25%的受访者对德阳农村商业银行内部监督的接受度一般, 30.22%的受访者对德阳农村商业银行内部监督的接受度较低。47.6%的受访者认为德阳农村商业银行内部监督对规范信贷业务内部控制的作用大小一般, 31.02%的受访者认为德阳农村商业银行内部监督对规范信贷业务内部控制的作用较小。本次调查问卷情况如表 4.1 所示。

表 4.1 德阳农村商业银行信贷业务内部控制现状调查问卷情况简表

调查方面	问题	非常不满意/非常低/非常不符合	较不满意/较低/较不符合	一般	比较满意/较高/比较符合	非常满意/很高/非常符合
控制环境	A1	11.98%	24%	56.77%	5.44%	1.81%
	A2	20.90%	32.68%	30.01%	12.31%	4.10%
	A3	8.64%	54.37%	18.12%	13.22%	5.65%
控制风险识别与评估	B1	5.92%	48.45%	33.05%	8.74%	3.84%
	B2	17.16%	31.45%	19.30%	15.09%	17.00%
	B3	12.63%	43.92%	35.98%	5.49%	1.98%
	B4	17.27%	27.93%	25.32%	12.10%	17.38%
控制活动	C1	17.11%	39.02%	15.30%	26.71%	1.86%

	C2	12.26%	32.73%	29.05%	14.02%	11.94%
信息与沟通	D1	13.11%	52.89%	20.52%	11.19%	2.28%
	D2	25.43%	30.60%	15.30%	16.10%	12.58%
内部监督	E1	12.37%	30.22%	32.25%	12.37%	12.80%
	E2	6.66%	31.02%	47.60%	10.71%	4.00%

资料来源：问卷调查统计结果

#### 4.1.2 德阳农村商业银行信贷业务内部控制存在的问题

结合问卷调查结果分析和案例分析，德阳农村商业银行信贷业务内部控制存在信贷业务内部控制环境薄弱、风险评估体系落后、信贷业务内部控制活动有效性不足、信息与沟通效果欠佳和内部监督效力不足等问题，具体情况如下：

##### (1) 信贷业务内部控制环境薄弱

###### ① 内控职责设置不合理

一是责任分配不明晰。贷款机构的责任区域有交叉或是遗漏，前台工作人员的工作内容与中后台审核人员有部分相似，这可能造成相互推脱、争执的情况出现，从而使工作的目标无法清晰地确定，或者是同样的任务被反复完成，又或者有些任务未获得足够的重视和解决。例如：这家银行的风险及合规管理部主要负责处理风险管理委员会的常规事务，收集并整理贷款业务的信息，贯彻各种管理规定，增强风险控制的能力。信贷管理部、公司业务部、普惠与零售业务部门负责处理本条线信贷业务风险，按总行要求落实各项管理政策，存在明显的职责重叠，不利于银行内控稳健运行。又例如：信贷部门的职务设置过于繁多，或者有些分行一人承担多个职责，某些营业网点普遍存在管理、操作和业务员同时兼任的情况。这可能会导致工作效率下降，并引发员工不必要的重复劳动或工作流程混乱。

二是缺乏合理权力分配机制。该行在额度较大的审批中，尽管银行存在层层审核的过程，但在实践操作上，贷款发放的主要动机往往取决于上级主管的个人偏好，有时这种情况会导致一些高级管理人员过分自信于自己的判断力，而忽略了他们的团队成员所掌握的专业技能与经历，从而对决策的精确度及实施效果产生负面效应。结合问卷调查，员工对该行信贷业务风险管理组织架构满意度较低，

比较满意和非常满意占比仅 7.25%。该行信贷业务风险管理组织架构满意度问卷调查情况如图 4.2 所示。

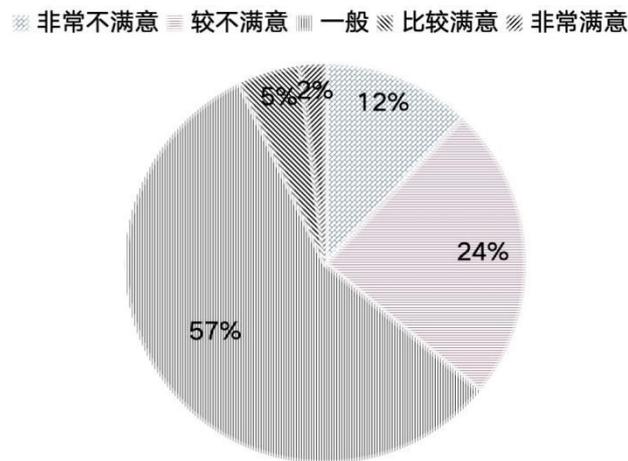


图 4.2 德阳农村商业银行信贷业务风险管理组织架构满意度问卷调查情况图

## ②信贷人员职业素质欠缺

目前的情况显示：一部分农商行的贷款专员来自于改制前农村信用社的老客户经理，他们的职业技能相对有限且倾向采用传统的策略来处理金融事务；他们中的一些人未能准确理解并掌握如何实现经营管理及发展目标之间的和谐共生关系，对于风控规则存在认知不足的问题并且过于依赖旧有方式去评估借款人的财务状况以判断其还款能力等因素从而做出决策，这使得他们在面对不断扩大的银行业务时显得力不能支、应对乏力。此外，由于招聘的大量新职员的专业素养并不高超(尤其是在高级职位上)，因此造成这些部门的人员配置与其职责设定之间产生了脱节现象，进而降低了整个机构的风控管理的效率及其专业的程度。根据我们的抽样调研结果来看，超过一半的人士都表示出对其所在单位的工作者的专业技术能力的评价远未达到平均标准值以上的水准。近些年来，出现的离职潮已经给德阳农商行的日常运营带来了极大地困扰，甚至因为人才断层有可能阻碍到其中长期发展进程。

## ③“重经营轻合规”风气盛行

其一，近 5 年来，德阳农村商业银行共计 8 名高级管理人员被监管部门给予行政处罚，反应出管理层合规意识不足。其次，仍然聚焦于网点机构的设置、存

款与贷款量、总体资产扩张等指标来设定年度绩效评估标准。第三，当前对各类风险的监控及管控并未全面覆盖到所有员工，仅由部分部门和高层领导负责，这使得员工们对于风险管理的认识相对不足使得该行合规文化建设基础不牢。该行信贷业务内部控制合规文化建设满意度问卷调查情况如图 4.3 所示。

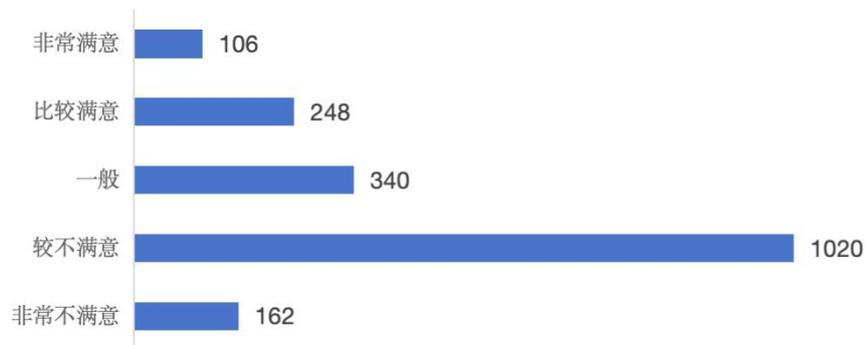


图 4.3 德阳农村商业银行信贷业务内部控制合规文化建设满意度问卷调查情况图

## (2) 风险评估体系落后

### ① 信贷业务内控制度约束不够

经问卷调查，该行员工对信贷业务内部控制相关制度构建和可执行性的满意度较低，较不满意占比最高、48.45%，反映出德阳农村商业银行在信贷业务内部控制制度构建和执行方面存在明显短板。

一是制度构建不完善。一些已经发布的商品并未有适当的规定作为支持；有些规定已经在试用期后尚未确定其有效性；更为常见的情况是某些规定的实施未能适应监管环境的变化或银行业务运营的具体需求；许多类似的产品只提供了概括性的规则框架，而非针对特定产品的详细操作步骤及内部管控策略。例如，使用了四川省联社的风险全局管理方案来评估并管理各类风险，然而却并没有建立自己的内部监控评级系统，对于责任分配、任务分派等方面也没有制定任何相关规定，导致该行在执行工作中，无法参考具体的行动准则和执行标准。

二是制度执行不到位。一方面，在贷款业务的管理和监管中，对于关键问题的关注不足，培训不够深入，导致一线工作人员无法按照规定的详细标准来履行职责，甚至有时会根据自己的意愿去做事。其次，在贷款业务管理与监督的过程

中，高层领导非常注重，但在向下级部门传导时，由于解释的不够透彻，实际执行力逐步下降，使得一线人员难以按照上级的意思行动，从而造成他们对内部管理的理解有误，执行效果差，进而产生操作失误。

### ②风险识别缺乏有效手段

其一，现有的风险管理体系中的预警机制并不完全有效，一些关于信贷业务的风险辨识与内控方面的规定还待进一步完善。其次，尽管建立了风险预警系统的架构，但是它的细致度和功能仍有提升空间，例如，目前尚无专用的流动性风险管理系统，且市场的风险衡量能力有限。再者，数据品质较差是另一个问题所在。因为当前的数据收集方式主要是通过人工逐层汇总的方式完成，因此大部分风险指数都是基于事后的统计分析得出，这使得实时的风险监控变得较为困难，也给日常的管理带来了挑战，尤其是在风险识别及计量的过程中。最后，我们发现银行目前的实时预警系统并未得到充分的发展。通常情况下，他们会依赖于不良贷款比例作为判断风险的关键指标，而非全方位地评估风险状况。此外，他们并没有建立起针对宏观政策变动、行业变迁以及供给需求等具体信息的变化趋势的准确跟踪和分析机制，也没有依据企业的实际经营状况及其周边环境影响因素来评定风险并设定相应的预警规则。

### ③风险评估方式落后

尽管德阳农村商业银行进行了大量的信用风险评估工作，但其更多的还是依赖于主观判断和定性分析方法。由于科技技术的不足，他们很少利用大数据分析和金融科技来辅助他们的决策过程。这使得他们在使用定量分析工具时显得力有未逮，从而影响了评估结果的精确度。例如，对于公司的信贷级别评分，通常是基于财务报表中的数据来衡量公司债务及现金流状况，而许多实际问题却往往被公司掩盖或者银行工作人员未能察觉到。因此，这种方式可能会导致对贷款公司的评估不够客观且片面。另外，该机构的风险评估还存在着静态化和全局性的缺失。除了常规的信用风险外，目前的评估体系无法捕捉到诸如利率风险和操作风险等问题。而且，信息的收集主要是靠借款方主动报告重要信息变更，如果对方故意隐瞒事实，那么就很难了解清楚，这样就会给银行业务运营带来一定的波动。

### ④风险应对存在滞后性

大部分关于德阳农村商业银行内的管控规定的制定都是为了解决已经出现的问题和潜在风险，主要侧重于后期处理措施，缺乏与之相匹配的管理体系来长期监控贷款业务。因此，我们无法在问题产生之前或者过程中有效地预防和解决问题，也无法做到全程全方位的风险防范。通常情况下，只有当风险爆发之后才能开始挽回损失。

此外，结合该行近 3 年投诉、举报情况分析，近 80% 聚集在该行信贷业务办理不规范领域，主要也体现为上述问题，如：2023 年度，监管部门收到消费者关于该行无正当理由拒绝提前还款申请相关投诉事项 36 起，占其全年投诉总量的近百分之六十，主要源于业务员对按揭信贷业务规定的不熟悉，执行不到位，经监管部门核查，绝大部分投诉客户符合提前还款要求，但业务办理过程中，客户经理均以不符合还款要求拒绝消费者合理诉求。又如：2022 年 1 月，程某举报该行未经过其本人同意，伪造签名、结婚证、房产证等假资料，将其作为贷款连带责任担保人，调查过程中发现，因德阳农村商业银行缺乏有效的风险评估体系，导致该行在业务发展全流程均无法对相关信息真伪作出验证，导致该笔贷款最终形成风险损失，并引发司法、声誉等衍生风险。

### (3) 信贷业务内部控制活动有效性不足

根据该行信贷业务内部控制活动方面问卷调查情况图 4.4、4.5 分析可知，目前德阳农村商业银行信贷业务内部控制活动严格执行信贷制度的频次和对贷款“三查”管控流程的满意度不高，反映出该行在信贷业务内部控制活动方面缺乏有效的管控手段，具体情况从贷款“三查”分析如下。

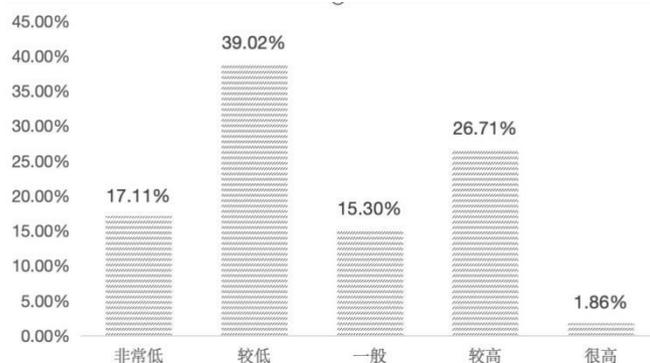


图 4.4 德阳农村商业银行信贷业务内部控制问卷调查之严格执行相关贷款频次情况图

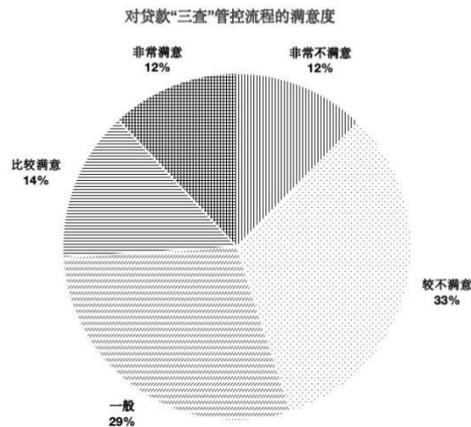


图 4.5 德阳农村商业银行信贷业务内部控制问卷调查之对贷款“三查”管控流程满意度情况图

### ① 贷前调查方面

虽然德阳农村商业银行对于贷款的调研程序、重点及手段有着明晰的要求和标准，然而实施的结果却往往与其预期相去甚远，诸多规范仅仅是流于形式，其效用有限。客户经理们通常只经过少数几回实地考察就依据银行业务规则搜集了公司的有关文件和资讯，而公司运营的关键要素，比如资产状态、债务问题等等都来自于申请贷款的企业自身提交的信息，客户经理主要依靠他们所获得的数据和多次会面来了解申请人的详细情况，商业银行更多地关注的是贷款申请人是否符合规定的格式，而不是深入研究他们的业务运作模式或财务报告中的具体数字。因此，很多时候我们无法了解到企业的实际控制人的情况。

### ② 贷中审查方面

德阳农村商业银行在借款过程中对贷款审批程序的精细度及全方位程度还有提升的空间，尤其是在确保完备性、合法性和符合法规的要求上，缺乏系统化的全套实施准则，关键环节并未设定详尽的规定，也未给出充足的参考标准以使所有项目的评价都基于同一尺度，导致了贷款审批的过程存在较大主观判断因素，为平衡业务扩张与风险管理，审核人员常常采取“一刀切”的方式处理审批，而在实际操作过程中，他们会对国营或国家控股的企业直接给予“放行”，从而使差别化的信用政策得不到有效实施。

### ③ 贷后管理方面

目前,客户经理主要通过按期在系统内填写贷后检查情况完成贷后检查,他们往往只依赖于从公司获取信息并将其录入该网络平台的贷款后审查表格中。没有真正到实地、进入公司,对公司的运营和发展有深度理解。因此,他们在识别可能存在的风险方面做得不够充分。同时缺乏跟踪资金流向的手段,对多次频繁的贷款周转行为难以监测跟踪。

结合案例分析,该行因贷款“三查”不到位,于2023年5月被监管当局予以行政处罚,违法事实主要为该行贷款管理不到位,严重违反审慎经营规则,导致形成实质风险损失3000万元。一是贷前未履行尽职调查职责,客户经理仅依据客户提供的资料出具贷前调查报告,未充分揭示贷款主体实质为辖内某房地产开发企业的实际情况,导致对贷款资金最终违规流入房地产开发企业的风险预判不足。二是贷时未充分发挥贷审会作用,集体审核机制流于形式,据调查笔录显示,因借款主体属于行内“白名单”,审核人员以此为依据,出具的审核报告浮于表面,未履行实质审核,同时贷审会上,各成员均对调查报告和贷审报告结果表示同意,未对疑点信息重视并要求查实。三是贷后管理不到位,客户经理仅通过电话询问的方式了解客户经营现状,未及时收集证明贸易背景真实性的佐证资料。同时,客户经理也辩称资金通过受托支付转至它行账户,缺乏对资金跟踪检查和监控的方式手段。上述案例再次反映出德阳农村商业银行在信贷业务内部控制方面存在的明显不足,贷款“三查”不到位,贷款流程管控的精细化程度不够等问题。

#### (4) 信息与沟通效果欠佳

##### ① 内部信息方面

从调查结果来看,有超过半数(52.89%)的员工认为德阳农商行内的沟通和分享并不顺畅或方便,经过深度分析我们得出,这是由于该银行遍布各地的服务网点过多导致的,导致总公司难以对所有下属单位实施有效监管,进而影响到信息的传递效率。此外,高层管理者和平层部门之间的信息交换不足也可能导致工作效果下降,并且因为部门间的消息不畅通,容易引发问题的反复出现。另外,因工作人员离职或者岗位调整等原因,可能会使一些业务流程中断,进而导致相关资料保存不全,信息传播受阻等问题,因此很多情况下需要依赖个人的经验来处

理这些事务，这对新手而言会带来很大的挑战。

## ②外部信息方面

在接受了问卷调查的所有员工里，超过七成的员工都觉得本行的外联交流系统与途径并不完全满足贷款业务开展需求及预期。原因在于德阳农商银行只在贷款的前期调研和后期监管过程中关注对外部资讯的搜集，主要聚焦于公司资质和财务情况等数据，然而对于市场的动态变化和对企业贷中即时信息的收集没有足够的重视，这些实时的信息往往存在延迟的情况，同时缺乏有效地外部信息获取手段方式。

### (5) 内部监督效力不足

其一，缺乏有效的内部监督。尽管德阳农村商业银行设立了专门负责内部审查的部门——内部审计部，且各个相关的执行机构也会定期或不定期地开展内部控制评估，但由于目前存在的监督系统尚不够完善，因此无法实现预期的管理效果，没能充分利用该部门的功能发挥其应有的监督功能。此外，工作人员对待内部检查的态度也比较消极。该行内部监督接受度问卷调查如图 4.6 所示。

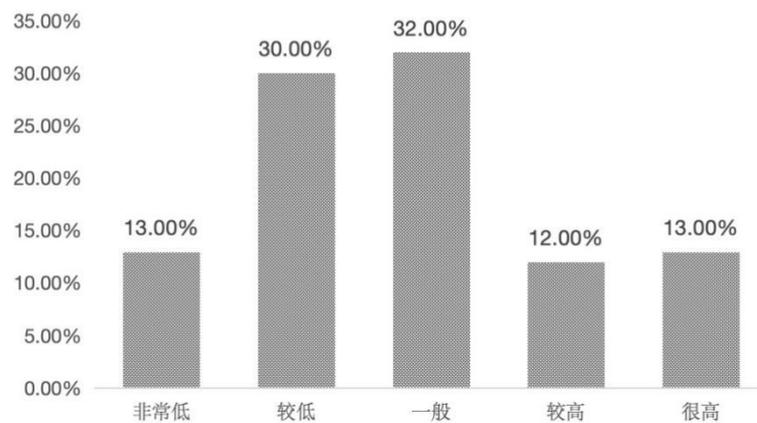


图 4.6 德阳农村商业银行员工内部监督接受度问卷调查情况图

其二，监管活动成效不足。在执行公司内部监控的过程中，更注重成果而非流程的效果，因为德阳农村商业银行的工作人员的风险观念还不够强烈，他们对于内部检查能产生影响的认同感不高，这使得他们经常受到来自公司各部门及个人的抵触，可能出现的过程阻碍或只是表面上的行动。该行内部监督作用大小问卷调查情况如图 4.7 所示。

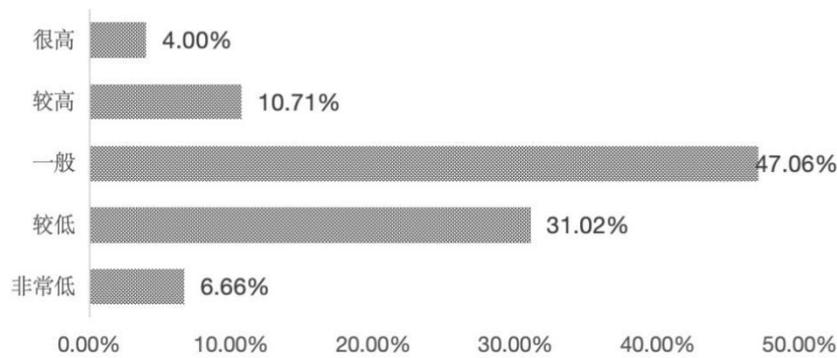


图 4.7 内部监督对德阳农村商业银行规范信贷业务内部控制的作用大小问卷调查图

## 4.2 德阳农村商业银行信贷业务内部控制问题的原因分析

### 4.2.1 访谈设计与实施

我们希望深入理解并掌握德阳农村商业银行贷款风险管理体系中的内控机制，因此根据 COSO 内部控制框架的五大核心元素(即：控制环境、风险辨识及评级、管控行为、信息传递以及内部监管)来制定访谈主题。通过与受访对象讨论他们在日常工作过程中观察到的德阳农村商业银行贷款业务内的具体操作流程，同时参考了调研问卷中提出的问题及其所在职位，以提问方式引导他们分享自己的观点，进而探讨问题的根源。访谈提纲如表 4.2 所示。

表 4.2 访谈提纲

序号	访谈内容
1	您认为德阳农村商业银行信贷业务内部控制体系的控制环境方面存在哪些问题与不足？原因是什么？建议如何改进？
2	您认为德阳农村商业银行信贷业务内部控制体系的风险评估方面存在哪些问题与不足？原因是什么？建议如何改进？
3	您认为德阳农村商业银行信贷业务内部控制体系的控制活动方面存在哪些问题与不足？原因是什么？建议如何改进？
4	您认为德阳农村商业银行信贷业务内部控制体系的信息沟通方面存在哪些问题与不足？原因是什么？建议如何改进？
5	您认为德阳农村商业银行信贷业务内部控制体系的内部监督方面存在哪些问题与不足？原因是什么？建议如何改进？

本文采用对熟悉相关情况的人员进行访谈，按人员是否为本行员工分为内部访谈和外部访谈，内部访谈对象为德阳农村商业银行董事长、行长、副行长、监事长、独立董事、办公室、人力资源部、信贷管理部、风险与合规管理部、公司业务部、普惠与零售业务部门、审计部、纪检监察室、科技信息部以及下辖 5 家

管理型支行等高管至一线员工共计 21 人。外部访谈选取属地人民银行和金监局德阳农村商业银行主监管员 2 人。受访人员信息如表 4.3 所示。

表 4.3 访谈人员结构表

序号	所属部门	岗位名称	人数
1	\	董事长	1
2	\	行 长	1
3	\	副行长 (分管信贷审批)	1
4	\	副行长 (分管风险合规)	1
5	\	监事长	1
6	\	独立董事	1
7	办公室	主 任	1
8	人力资源部	总经理	1
9	信贷管理部	总经理	1
10	风险与合规管理部	总经理	1
11	公司业务部	总经理	1
12	普惠与零售业务部门	总经理	1
13	审计部	总经理	1
14	纪检监察室	主 任	1
15	科技信息部	总经理	1
16	旌阳支行营业部	客户经理	1
17	罗江支行营业部	客户经理	1
18	中江支行营业部	客户经理	1
19	绵竹支行营业部	客户经理	1
20	什邡支行营业部	客户经理	1
21	广汉支行营业部	客户经理	1
22	属地人民银行	德阳农商行主监管员	1
23	属地金融监管局	德阳农商行主监管员	1

## 4.2.2 德阳农村商业银行信贷业务内部控制问题的原因分析

### (1) 信贷业务内部控制环境基础建设不扎实

针对德阳农村商业银行信贷业务内部控制的控制环境方面访谈内容进行详细分析, 该行内部控制环境薄弱的主要原因表现如下。

#### ①管理层思想认识固化

因为德阳农商行的内控系统已经构建了很长时间, 并且主要是由省联社创建、监督并运营的, 此外, 其大多数的主要投资者都是国资控股企业, 拥有当地政府的支持与信用担保, 因此, 德阳农商行的管理团队对内控系统的关注度仍然不足,

许多的管理者都觉得目前的内控框架能够满足当前的市场需求,并未深入思考外部及内部环境变化所带来的问题和新的挑战。

### ②信贷人员培养不足

针对德阳农村商业银行客户经理的训练,主要侧重于实操技能和市场推广技巧等方面,而在关于内控与风险管理的相关知识体系方面的教育普及相对较弱,这使得一线工作人员未能充分意识到风险管理的核心重要性,他们在日常工作中也没有形成有效的风险管控意识,同时他们所处的岗位往往是人员稀缺且事务繁忙的状态,因此他们的负担很重,每天都在努力地完成自己的职责,并没有太多的时间去提升自己,这也使他们无法正确理解并实施内部控制规则,从而一定程度上造成了其贷款业务的能力无法满足现阶段工作的需求。

### ③内控合规文化缺失

德阳农村商业银行改制后,过于重视短期经营成果,忽视了风险,导致风险控制存在问题,缺乏合规文化。此外,由于市场竞争激烈,企业的经营绩效中合规指标考核明显低于业绩指标考核,这导致经办人在面临合规风险和业绩压力时更倾向于开展业务。这种绩效考核模式不能有效管理风险,在商业银行规模持续扩大的情况下,与之相伴的是衍生大量不良资产,完全不符合员工行为准则和合规发展理念。

## (2) 风险评估体系落后于风险发展趋势

针对德阳农村商业银行信贷业务内部控制的风险评估体系方面访谈内容进行详细分析,该行风险评估体系落后的主要原因表现如下。

### ①信贷业务内控制度缺位

德阳农村商业银行的信用管理体系,基本上都是由省联社制订的,因此,不可避免地会有一些时间上的滞后。有些规定,出于满足监管机构的需要,它更多地只是走个过场,没有按照自己的具体情况对其进行修改,因此,它的操作性不强,既没有考虑对公司的内控体系的设计是否合理,也没有对其能否被真正地贯彻。以上问题使得销售人员进行实际的信贷业务时,没有可靠的系统可以供销售人员使用,尤其是在遇到某些特定的情形时,他们根本找不到任何可以合规开

展业务的基础依据，导致出现不明确的风险责任，大大降低了信贷业务的内控质效。

## ②信贷风险防范理念落后

德阳农村商业银行风险识别、评估和应对方式主要采取传统的方法，在机制建设上存在必然的滞后性。此银行在实施风控过程中并未充分融合定性与定量的策略，也未实现静态及动态的风控方式相结合，其主要关注点在于后期管控而非预防措施。这表明他们并无为推出的新商品和服务建立相应监控系统，他们的风控框架未能覆盖全部业务流程，且在推广和运行阶段的风控环节中仍有漏洞，有时只得被动的面对风险爆发，并在问题出现后再采取后续行动。此外，他们往往仅聚焦于个别的案例以找出问题，却忽略了全局性的分析和类比思考，对潜在风险的警惕程度不够高。

### (3) 信贷业务内控活动关键环节落实不到位

针对德阳农村商业银行信贷业务内部控制活动方面访谈内容进行详细分析，该行内部控制活动有效性不足的主要原因表现如下。

#### ①贷前调查方面

首先，许多客户经理主要依赖于基础数据如信用报告来搜集公司贷款的风险信息。他们中的某些人可能觉得需要花费更多时间，如亲自到现场了解客户的情况，这可能会影响他们的业绩目标。因此，他们在主观和客观层面上很难全面掌握公司的详细运营状况，导致一些预先审查无法准确地揭示出公司的实际情况。其次，虽然德阳农村商业银行规定了“双人实地调查”的原则，但在执行过程中往往只做到了有两名工作人员参与，而考察频率、时长和深度也未必能满足验证真实性所需的标准。

#### ②贷中审查方面

在审查审批过程中，由于审查要点要求理解的宽泛化，工作人员更多是根据自身工作经验进行判断，对同一审批事项可能产生不同的风险判断。经过对访问的了解，我们发现这家银行对于审查与批准人员的职位竞争及工作评估体系并不完善，而且他们的招聘并没有建立起专业的规范。这些工作人员的教育背景、知

识储备、实际操作能力等方面存在着很大的差异，因此他们在工作的稳定性和执行力上面表现得不够理想，这使得他们无法充分地掌握贷款过程中的审查和批准环节的工作内容。

### ③贷后管理方面

而在贷款后的监管中，贷款后审核工作的重点是按时填报，而表单元素的设定较为简单，有些贷款后审核只是“纸上谈兵”，流于形式。与此同时，由于人手不足，所有的贷款后管理工作都是由客户经理本人来负责，在贷后管理方面，缺少相应的激励手段，而且，由于管户的人数和个体的精力并不相适应，所以，对于每个企业，客户经理都很难进行全面、全面的调查和理解。

#### (4) 信息与沟通缺乏有效技术支撑

针对德阳农村商业银行信贷业务内部控制信息与沟通方面访谈内容进行详细分析，该行信息与沟通效果欠佳的主要原因表现如下。

其一，内部信息方面。在行业内，各个层级和部门的信息传递过程相当复杂且繁琐，通常是通过会议或文件来进行。由于业务信息的延迟性，员工们无法立即掌握相关信息，并且在逐级传递过程中，一些信息可能会变得不准确或者减弱，这无疑增加了沟通协调的成本。此外，从访谈了解到，有部分信息属于工作机密或商业秘密的情形，不能采用外网传播，如某粮库的存储数据等，但依据信贷管理办法相关规定，客户经理需通过手机登陆信贷软件现场上传数据入库，现实中存在操作难点。

其二，外部信息方面。由于缺乏自动化数据采集及更新的机制且未搭建有效的信息分享网络的缘故，传统的操作方式仍被应用于德阳农村商业银行中；其原因在于该行的信息化水准较低而致使整体 IT 系统的构建质量也相对落后。受限于陈旧的技术工具及其相关信息的局限性，这使得它无法充分利用外部的有利资源来提升贷款管理流程中的内控效率。

#### (5) 内部监督机制不合理

针对德阳农村商业银行信贷业务内部控制内部监督方面访谈内容进行详细分析，该行内部监督效力不足的主要原因表现如下。

德阳农村商业银行的内部审计机构是高层管理人员所领导,其独立性并未得到足够的确保,没有完全剥离出来。因此,在进行审计时,内部审计部门可能会遇到困扰,无法清晰地展示出银行业务流程中的问题。实际上,风险控制及合规团队等实施的内部检查工作更侧重于对一线工作人员及其日常工作的定期审查,而对于高层管理层的权力运作和决策过程的监管则较为薄弱。据我们了解,当前该行的内部检查仍以弥补过失为主,预防措施和实时的监控作用未充分发挥。另外,该行的现有内部审计职能已不再能满足德阳农村商业银行目前的经营风险需求,年内的审计规划过于单一,缺乏新颖的方法,也尚未建立完善的系统。

## 5 德阳农村商业银行信贷业务内部控制优化方案设计

本文第四章中，通过调查问卷、案例研究和访谈等方式，识别出德阳农村商业银行内部控制存在的各种问题并对其原因进行了深入探讨。接下来的章节将为解决这些问题提供有效的策略，以助力德阳农村商业银行提升信贷业务的内部控制水平。

### 5.1 信贷业务内部控制优化思路、目标与原则

#### 5.1.1 优化思路

本文针对德阳农村商业银行信贷业务内部控制的不足进行了深度探讨和分析，并指出其在当前阶段还有待改善的地方。这一过程既要基于理论研究，也需要从实际情况出发。主要依据《商业银行内部控制指引》的主要条款明确优化目标和优化原则，推动对德阳农村商业银行信贷业务各项管理制度进行完善。同时，以信贷业务内部控制基本框架为研究主线，分析信贷业务内部控制理论五大影响因素以及内容研究，制定完善的应对策略，进一步提升德阳农村商业银行信贷业务内部控制的系统性和科学性。

#### 5.1.2 优化目标

信贷业务内部控制管理主要表现为组织银行董事会、监事会、高级管理层和全体员工参与的，通过制定和实施系统化的制度、流程和方法，实现控制目标的动态过程和机制。只有结合宏观经济形势和该行所处的市场环境，明确市场需求，准确找到市场定位，制定和执行切实有效的信贷业务内控管理制度，才能进一步加强对信贷业务的内控管理，抢占改革化险期发展先机。具体包括以下四方面的目标：

- (1) 本行战略规划和内部制度符合政策法规、监管要求和市场发展的需求。
- (2) 确保业务记录、财务信息等核心管理信息的完整性、真实性、准确性。
- (3) 开展全面风险管理，确保全行上下业务、人员安全。

(4) 建立动态管理机制，确保商业银行发展和经营符合预期目标。

### 5.1.3 优化原则

通过《中华人民共和国商业银行法》和《商业银行内部控制指引》，确保银行经济效益和资产安全管理的前提下，建立完善各项管理制度，保证银行内部制度健全，商业银行需加强自我管理水平，提升管理效率，实现经济稳定持续增长，必须遵循以下原则：

(1) 全面性原则。执行银行业务内的所有管控流程时，必须全面理解和把握各个部门的管理规定，并深入研究每个阶段的工作进展，首要的是，确保银行内部的所有单位、部门及步骤都能够各自履行职责；另外，就是要实施全局性的监控，严谨地完成每一项工作任务。

(2) 重要性原则。在制定和执行银行体系的过程中，需要考虑到多个领域。特别是关于核心职位的研究和明确责任。做好各种预防措施，并强化对内部信息数据的分析。

(3) 合规性原则。主要问题在于重点岗位存在的是滥用职权和贪污行为，以及利用职权进行私利的情况；核心监控环节是针对重要的商业活动实施监督，确保所有规定都满足公司发展的要求。对于关键技术的深入研究可能带来较高的费用支出，这同样也是展示内控效果的关键指标。

(4) 制衡性原则。尽管实施内部控制会耗费银行大量资源，但我们不能因为关注成本而忽视对内部控制的建设。如果内部控制措施无法有效执行，那么就可能引发各种问题，导致银行资产安全受到威胁。

(5) 审慎性原则。内部控制需要小心经营，在扩大业务范围的同时也需要考虑到业务运作的科学性和合理性。

(6) 相匹配原则。商业银行应根据管理模式、业务规模、产品复杂程度、风险状况等因素，确保内部控制与之匹配，尽量避免制度滞后对信贷业务管理的不利影响，随时根据情况做出调整。

## 5.2 信贷业务内部控制优化内容

## 5.2.1 优化信贷业务内部控制环境

### (1) 优化内控组织结构

一是针对职责划分不清的优化建议。对部门职责的全面梳理和明确，建立职责清单和工作流程图，针对部分重叠职能，要在制度层面明确牵头部门和配合部门，在每个部门征求意见建议，将矛盾化解在前，确保每个部门的职责不会重叠或遗漏。针对需要多部门联动的常态化专项专题工作，建立调度小组，明确相关责任。各网点可采取定期对所在组织架构评估和调整的方式，根据近期业务发展的需要，合理优化组织结构和分配人力资源。

二是针对缺乏合理权力分配机制的优化建议。制定权力分配制度，明确各级领导的职责和权限，避免权力过于集中，特别是要用指导股东正确行使合理权利，让各部门、员工、股东对银行经营发展有更多的自主权和发言权，提高员工的参与感和归属感。

### (2) 提升信贷人员职业素质

为了优化人力资源分配，德阳农商银行应依据职位匹配的原则来安排人员工作，以充分发挥每个人的优势与特长。同时，该机构需要实施严谨的轮换政策，保证了职责冲突的工作被分开处理。此外，它还需增加投资于训练系统，对其进行更细致化的改进，以便更好地满足人才的需求，并且协助他们在职业生涯中取得进步，增强他们的归属感。在培训课程的设计方面，除了提升员工的专业技能外，还需要加强对员工内部监管及风险预防的教育。持续引入具有强大金融、财务、法务、审计等多领域能力的专家型人才，把最新的内部管控策略融入到团队文化中，引导员工建立正确的价值观念，打造出一支强大的金融精英部队。

### (3) 强化内控合规文化建设

为了提高德阳农村商业银行的内控管理和合规文化的构建能力，需要从领导层开始培养全体员工对内控管理的认识与理解，使每个人都能积极地投入到这个过程中来，从而逐步塑造出全面的内控理念并将其贯彻到底。这种由高层向下的推动力有助于奠定坚实的精神基石，以助推内控文化的养成。强化问责机制，抓关键人、抓关键事，明确重大违规“一问四责”，提升信贷业务内控违规成本。

通过日常的案例学习、合规文化活动以及内部控制培训,我们不仅时刻保持警惕,也积极引导员工树立正确的价值观念,持续提升他们的合规意识,并培养合规文化。

## 5.2.2 健全完善风险评估体系

### (1) 完善信贷业务内控制度机制

一是针对制度构建不完善的优化建议。为了保证贷款和内部控制的有序运行并降低潜在的风险损失,我们需要构建一套全面且有效的信用政策与监管机制来适应当地的具体情况。这不仅包括参考省级联合会的规定实施具体措施,还应根据自身所在地的实际情况调整相应的流程规则以达到更高的实用度、合理化程度并且能够提升员工工作效能同时最小化的投入产出比率从而使我们的金融服务更加安全可靠高效地运作下去。

二是针对制度执行不到位的优化建议。规范优化信贷业务人员的考核机制,一方面,严把准入关,在实习期间,对其专业技能和合规从业能力进行全面考核,以确保其能够合规从事信贷工作。同时,在绩效分配和干部选拔中,加大对合规指标的考核,将是否严格落实各项信贷业务制度及遵守各项合规要求作为评优提干的标准,以此来进一步提高信贷内控人员专业素质和后备干部合规意识。

### (2) 提高风险识别能力

面对风险辨识能力的不足,德阳农商行应构建并强化其风险管理系统,以改进风险识别的过程与机制结构。他们需要有步骤地准确执行风险识别,确保覆盖所有风险点,然后逐渐引进如流动性风险管理系统、市场风险评估工具等高级别的体制框架,以便让风险监视更高效且细致化。此外,该机构还应向上级部门汇报,进一步改善风险识别系统的质量,研究开发实时的风险警报系统,预先设置风险警示指数,持续跟踪和监督风险,并且不断地调整相关规定,迅速识别和更新风险状况,保持对行业的供应需求变动的了解以及宏观经济政策的变化趋势。为了加强企业的全面监管,我们可以利用信息科技手段,积极追踪企业可能遇到的所有潜在风险,并将这些数据分享给相关部门,从而更好地理解企业运营的情况及其所处行业市场的波动,提前预测企业未来的风险因素,快速获得贷款中企

业可能会遭遇的风险问题，把握好借款方的信用状况。对于信贷工作人员来说，他们必须坚持学习相关的业务知识，提升自身的风险判别能力和使用高水平的风险管理工具的能力，形成内部外的合作关系，共同努力达到有效的风险识别效果，进而提高风险预警的效果，最终实现对风险的有效掌控。

### (3) 强化风险评估质效

德阳农村商业银行需持续提升及优化其信用评分体系。依据实情设定适当的定性和定量标准比重，构建健全的风险监测模式。此外，应视情况对之实施调整与优化，从而实现有效的风险管理。为确保评价结果更为精确，我们有必要融合诸如宏观经济状况、产业政策和地区特性等各类资讯，通过运用金融报表、交易记录、征信报告和企业税收等多渠道获取更多元且精准的数据。

此外，我们应该加快建设各类内部系统，完善客户的基本信息，形成精准的客户画像，以提高评级结果的准确性。在客户经理进行信用评级时，应充分考虑客户当前的经营状况，并评估预测客户未来的风险情况。我们可以探索建立信用评价机制，通过科学手段全面了解企业的风险大小，并根据企业的经营情况进行分类评价。同时，我们还应加强与外部评级机构的合作，通过外部专业评级提高客户信息的透明度，使银行对客户了解更全面和深入。

基于此，我们要构建更为完善且具有针对性的内部信用评估系统。根据公司运营的特性，打造公司的“白名单”，并且定期对其进行调整。借助这个评级体系来协助客户主管开展贷款前的调研工作，从而为他们提供更多有关的信息作为参考依据。

### (4) 制定多样化风险应对措施

为了有效地管理各种风险，德阳农村商业银行必须持续提高其风险监测与分析的能力，并在设计对策的过程中不仅要有明确的目标，还要具备多样的视角并保持实用性。应能区分各类风险，针对不同程度的风险采用相应的解决方案，同时关注预防性和应急性的处理方法，以尽早察觉潜在的问题并迅速解决问题。

## 5.2.3 提升信贷业务内部控制活动质效

### (1) 改进贷前调查方法

首先, 我们需要优化信贷的准入流程。德阳农村商业银行在设定客户的入场标准时, 应该加大研究力度, 对于可能面临高风险的公司, 拒绝接受其申请, 以此从根本上避免风险的产生。其次, 应该根据实际情况制定适合当地企业的政策, 并对其所在行业的所有类型进行深入研究与评估, 明确客户准入的标准及细节, 以确保风险管理更为精确高效。此外, 我们还需提升调查方式的多元化。当客户经理开始做贷款前的审查工作时, 必须严密监控进出口, 依照相关的规定, 利用税务、法律等相关机构的信息获取企业缴税、涉法等情况, 以此增强对企业实际运营状态的理解, 同时深度剖析企业的业务运作模式, 真正把握住企业的现况, 全方位、多角度去了解企业家们的整体能力, 以免由于信息的不平衡导致的风险。

### (2) 提升贷中审查专业性

德阳农村商业银行需要加强对贷款发放的管理。首先, 应坚持审贷分离原则, 并定期轮岗关键岗位。其次, 重要的是核实担保和抵押物手续的完备性, 并确认贷款贸易背景的真实性。在贷中审批过程中, 应严格控制第二道关口, 不能仅依靠客户经理的贷前调查报告来判断。应善于从基础情况中发现潜在风险点, 并从更高的角度审查贷款情况。同时, 指导审批人员要重视对第一还款来源的审查, 而不是过度依赖担保和抵押等第二还款来源。只有确保第一还款能力稳定有效, 才能成为贷款还款的根本保障。通过创新信贷管理模式, 提高对风险的控制水平, 从而减少对第二还款来源的依赖。

### (3) 严格规范贷后检查

严格遵守规定的周期和标准执行贷款后的审查工作, 并进一步深化实际操作中的检查力度。我们应贯彻定期和非定期的调查原则, 对于贷款后的追踪必须迅速跟进贷款的使用去向, 同时获取原始目的的相关证据以避免其被公司管理层投入房地产或股票市场而导致贷款违约的风险增大。我们的客户经理需要密切关注公司的运营状况, 包括保证人和抵押物的变动情况, 以便理性评估潜在风险, 并且实施双人现场访问来掌控第一手资讯。我们可以通过委托付款的形式来发放贷款, 确保款项直接进入公司指定的交易对象账号内, 而在贷款后的监控过程中, 我们要扩大观察范围, 丰富信息来源, 利用科技化工具提升效率, 尝试创建实时

的监察系统，预防资金经过多轮转接之后被投向高风险区域，如果发现在此情况下出现资金挪用的情况，立即停止放贷。

#### 5.2.4 改善信息沟通体制机制

一是针对内部信息方面的建议。为了提高工作效率，德阳农村商业银行要增加对办公硬件设施的投入，并重点加强移动办公系统的研发。我们需要进一步增强对信息管理体系的革新力量，提升沟通途径的构建，以保证信息的准确传输。同样地，我们也应创建高效的信息交换模式，推动上级与下属、内部及外部机构之间无阻碍的对话，保障各个方向的顺利交谈。再者，我们要设立业务数据平台，详细记载并归纳每个业务阶段的过程，存储执行任务时的文件，借助大数据科技来优化信息传播速度，从而给决策带来助力，减小危险度。我们必须强化不同部门间的一体化合作，缩减信息传达的路径，防止信息扭曲。与此同时，我们也要确保信息的安全性和机密性，最大限度地运用银行内的有用信息资源，深化信息共享，防范因信息不平衡而引发的风险。

二是针对外部信息方面的建议。加强对信贷业务外部信息的收集整理，这包括了从公司资质到其经济情况的所有相关文件；此外，我们也应关注市场的变化及公司的贷款动态以获得实时的更新消息。持续提升我们的数字化能力和科技进步是我们追求的目标之一，例如构建能够自我捕捉并检索的数据库系统或分享中心网络，利用最前沿的技术手段去搜集更多的外界讯息。

#### 5.2.5 强化内部监督效能

其一，优化并强化内部监管体系。持续提升公司内部管理监控与评价的能力，增强内控监督的自主性、权威性、正确性。我们可以尝试让内部监督部门直接向高层领导报告工作，以减少因人为主导而产生的负面影响，同时确保监察机构权力的清晰界定，使之能够全面掌握银行内部的管理状况和风险预防措施。此外，内部监察机构应定期审查各类业务流程，迅速发现运营中可能存在的问题或不足之处，并对问题点和漏洞采取相应的改善措施。对于执行力度不够或者没有严格遵守规章制度的行为，应当立即发出纠正通知，并且提议责任追究意见。在整个

审计过程中，需提进一步完善和改良方案。

其二，改进内部监督方式。我们需要实施一种深入到整个纠正过程中的渗透式监察，以增强工作效率并降低潜在的风险。此外，我们也应该充分利用预先警告及即时监测的功能，不仅要审查常规的工作进程，还要关注公司的内控机制是否得到有效执行。通过制定规则来限制行为，加强意识教育，使员工更加理解并且尊重内部审计的重要性，从而积极地接受内部监督，进而提高内部监督的效果。

## 6 德阳农村商业银行信贷业务内部控制优化方案设计实施保障

### 6.1 组织保障措施

德阳农村商业银行应设立专门的信贷业务内部控制优化专项小组，负责制定和执行推动信贷业务内部控制优化的各项措施。专项小组应牵头履行以下职责：一是明确各级管理层和员工在信贷业务内部管理过程中的职责和权限，确保内部控制政策得到贯彻执行，并防止内部人员滥用职权或进行不正当操作。二是监督和评估信贷业务内部控制制度，确保现行制度有效。三是加强对员工的信贷业务内部控制培训和教育，提高员工的内部控制意识和能力，确保内部控制政策得到有效执行。四是按季度定期开展信贷业务内部控制优化评估，对相关部门考核打分，成绩纳入季度绩效考核，保障各项优化措施落实到位。

### 6.2 资金保障措施

为了改善和优化德阳农村商业银行现有的风险评估系统及内部管控流程，并加强员工的管理教育，我们必须有足够的资源来提供支持。同时，财务会计部门应及时地同各个部门和分支机构保持信息的交流，以确保科学化运营，并且在重大资金投入的时候需获得高层领导的审批。此外，公司领导层应该依据实际状况向上级申请更多预算，以便项目能够顺畅推进。若财政情况较为吃紧，且无法从上级获取援助，则应当严谨规划资金的使用，探索灵活的资金运用方法。这不仅能展现出德阳农村商业银行内控的效果，也在经济管理领域起到了关键的作用。

## 7 结论与不足

### 7.1 研究结论

本文对信贷风险管理的基础知识和内在控制的理念及评测方法做了全面梳理与归纳，同时参考了国内外专家的相关研究成果，通过分析德阳农商银行作为实例展开深度讨论。基于内部控制五个关键因素，我们详细地剖析了该行贷款业务内的管控状况。为了更全面地了解存在的问题及不足之处，采用了调查问卷的设计与分发、现场访问和实际考察等手段来收集数据。最后，结合所获得的数据结果，提出了改进现有问题的具体方案。以下是我们的主要研究发现：

一是本文以理论与实践的双重视角来探究理清德阳农村商业银行贷款业务内控状况，并利用了来自监管部门的数据、银行业务运营及管理的资料等作为依据，选择了一系列关键指标对其内的贷款业务内控状态进行了数量化的评估。其次，我们还运用了如访问调查等方式的实地考察方法，并对同业比较做了深入的研究，从而为德阳农村商业银行提供了全面的定性评价。最后，基于这两种方式的分析，得出了关于德阳农村商业银行贷款业务内部控制状况的分析结果。

二是本文对德阳农村商业银行的贷款业务管理中的某些缺陷进行了深入探讨，主要包括：控制环境、风险辨识和评定、控制行为、信息交流和内控监控等五方面。分析结果显示，该行贷款业务内的管控环境存在不足，风险评估系统相对滞后，贷款业务内部管控效率低下，信息传递效果欠佳，且内部检查监督力度不够等问题。

三是关于德阳农村商业银行贷款业务管理中的问题，本研究提出了以下改善和加强内部管理的策略：首先，我们需要优化其内部组织的架构；其次，提高员工的专业技能水平；最后，我们要大力推广并深化企业文化的建设。对于风险识别及评价部分，我们的目标包括建立更有效的贷款业务管控制度体系，增强对潜在风险的辨识能力和准确率，同时进一步强调风险评估的效果和质量，并且要设计出多种多样的风险处理方案。至于执行环节，我们将采取一系列措施来改良贷款前的调研方式，增加贷款过程中的审核严谨性和严密程度，确保贷款后的监督工作更加标准和精确。从信息与沟通方面提出改善信息沟通体制机制的建议。从

内部监督方面提出完善内部监督机制、优化内部监督方式的建议。

## 7.2 研究的不足

笔者所具备的专业知识与工作经验相对有限，对于本篇论文的研究而言，仍然无法完全揭示出德阳农村商业银行信贷业务的内部现状及其存在的所有问题。研究过程主要聚焦于德阳农村商业银行的情况，各家银行因自身的运营策略和组织结构差异导致的内部管控方式的多样化。同时，我们的调研数据也受到了限制，因此在提出改善意见的时候，还需要更多的信息支持才能更加准确地判断。另外，这些提议的效果如何，需要经过实际操作的检验，并对其效果进行后续评价。为了使这些建议更有实用价值，我们将继续扩大文献搜集范围，对比国内外金融机构的数据，以便更好地理解 and 剖析德阳农村商业银行信贷业务的内部控制情况，从而为未来的工作提供更好的指导。

## 参考文献

- [1]Khairul Mizan Zakaria,Anuar Nawai,Ahmad Saiiul Azlin Puteh Internal controls and iraudempirical evidence form oil and gas company [J].Journal of Financial Crime, 2016, 23,(4):1154-1168.
- [2]Hoitash.Sarbanes-Oxley Section 404Raises Concerns[R]. Chemical Market Reporter, 2009.276-292.
- [3]Escobar G , Mattavelli P , Stankovic A M , et al. An Adaptive Control for UPS to Compensate Unbalance and Harmonic Distortion Using a Combined Capacitor/Load Current Sensing[J]. IEEE Transactions on Industrial Electronics, 2019, 54:839-847.
- [4]Bjorkman M,Svensson J.Internal Control and Strategic Communication within Firms-Evidence from Bank Lending[J].Working Papers on Finance,2015,8(2-3):571-581.
- [5]Berglund G , Elmst HI S , Janzon L , et al. The Malmo Diet and Cancer Study. Design and feasibility.[J]. Journal of Internal Medicine, 2019, 233(1):45-50.
- [6]Baugh M , Ege M S , Yust C G . Internal Control Quality and Bank Risk-Taking and Performance[J]. Auditing, 2021(2):40-44.
- [7]Palme M R , Inall M E , Sharpies J . The physical oceanography of Jones Bank: A mixing hotspot in the Celtic Sea[J]. Progress in Oceanography, 2019, 117(4):9-24.
- [8]Bastos A C , Collins M , Kenyon N H . Morphology and internal structure of sand shoals and sandbanks off the Dorset coast, English Channel[J]. Sedimentology, 2020, 50(6):1105-1122.
- [9]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.
- [10]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.
- [11]张红江.农村商业银行内部控制水平提升策略[J].当代会计,2021(11):100-112.
- [12]罗汝婷.商业银行内部控制建设探究——以农村商业银行为例[J].全国流通经济,2020(19):137-148.

- [13]邓全丽.浅谈农村商业银行经营管理中的内部控制[J].财经界,2010(16):25-32.
- [14]葛梦婷,刘煜坤.我国商业银行内部控制问题研究[J].现代商业,2020,(28):93-95.
- [15]马迪.完善商业银行内部控制的几点建议[J].现代营销(下旬刊),2019(05):52-57.
- [16]卢雪梅.我国商业银行内部控制改进措施研究[J].西部皮革,2021,43(22):111-123.
- [17]侯冬燕.关于商业银行内部控制的探讨[J].商讯,2020(25):88-89.
- [18]史景辉.我国商业银行内部控制问题与对策研究[J].时代金融,2014(29):104-109.
- [19]董普,李京,王琳.A 商业银行内部控制探究[J].财务与会计,2017(19):3-7.
- [20]严彧.基于风险管理的我国商业银行内部控制研究[J].当代会计,2019(16):21-22.
- [21]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):79-92.
- [22]王叶.商业银行内部控制现存问题原因探析[J].山西农经,2020(20):121-132.
- [23]周彬,胡铃,赵昕.我国商业银行内部控制环境分析[J].新金融,2020(02):33-46.
- [24]唐建平.金融支持农村电商发展的调查思考——以湖南省永兴县为例[J].金融经济:下半月,2016(9):2-5.
- [25]刘竹青.浅谈城市商业银行内部控制策略[J].纳税,2020,14(11):173-187.
- [26]顾晓洁.商业银行内部控制存在的问题及对策分析[J].老字号品牌营销,2021(05):95-96.
- [27]米格.农村商业银行内部控制管理与建议[J].商场现代化,2015(09):108-112.
- [28]韩金欢.商业银行内部控制存在的问题及对策研究[J].中国乡镇企业会计,2020(12):184-196.
- [29]李赢.商业银行内部控制存在的问题及对策[J].商场现代化,2021(21):95-103.
- [30]文耀峰.基于模糊综合评价法的商业银行信贷业务内部控制评价体系构建与应用研究[J].2021 (2019-3) :159-173.
- [31]徐聪聪.关于完善农村商业银行内部控制制度的思考[J].中国国际财经(中英文),2017(12):114-115.
- [32]朱立文,赵扬洲.浅议我国商业银行内部控制的问题和对策[J].商,2013(15):143.
- [33]李冰.浅谈商业银行投资业务项目风险管理[J].时代金融(中旬),2014(1):21-26.
- [34]魏许莲.商业银行内部控制与金融风险[J].中国管理信息化,2020,08(012):89-91.
- [35]曹喜山.完善商业银行内部控制的探讨[J].经贸实践,2018(24):23-34.

- [36]高峰.农村商业银行公司治理的问题及对策探讨[J].上海商业,2021(6):2.
- [37]张建萍,李海涛.商业银行内部控制的常见问题及对策[J].财会学习,2019(34):251-253.
- [38]程伟.关于农村商业银行信贷业务内部控制的分析[J].中国国际财经(中英文),2018(05):243-254.
- [39]刘睿智.农村商业银行内部会计控制存在的问题及对策探究[J].时代金融,2021(14):10-12.
- [40]张晓娜.H 商业银行内部控制体系研究[J].中国市场,2018(36):58-59.
- [41]李星月.商业银行的内部控制优化[J].北方经贸,2020(11):96-108.
- [42]朱梓萌.互联网金融下农村商业银行服务“三农”的创新策略探讨[J].信合金融,2021(1):179-190.
- [43]杨宁.农村商业银行内部控制管理与建议[J].财会学习,2019(15):231-232.
- [44]张迪.商业银行内部控制审计现状与问题研究[J].经营与管理,2019(02):32-44.
- [45]刘雪芬,黄玲玲.内部审计为农村商业银行“控风险,促发展”赋能[J].审计观察,2021(8):4.
- [46]朱阳,贺宝成.完善农村商业银行信贷风险管理的思考[J].现代营销(下旬刊),2019(12):32-35.
- [47]王澎涛.探讨银行业信贷风险管理状况比较与思考[J].商讯,2019(33):89-104.
- [48]赵青青,刘春.供给侧改革下农村商业银行信贷风险控制研究[J].国际商务财会,2017(12):61-65.
- [49]张春香.农商银行信贷风险的有效控制及其应对策略分析[J].时代金融,2015(35):72-73.
- [50]张莉.大数据背景下商业银行信贷风险管理的完善思考[J].全国流通经济,2018(26):96-105.
- [51]王永干.商业银行小企业贷款风险内控分析[J].合作经济与科技,2017(09):72-74.
- [52]邹乐.浅析商业银行内控制度的重要性与风险防范[J].中国市场,2018(30):58-60.
- [53]夏玉朝,石乘齐.商业银行信贷投放策略与风险防控措施[J].中外企业家,2019(6):45-49.
- [54]赵俐佳.我国商业银行信贷风险防范机制研究分析[J].现代商业,2021(06):69-82.

## 附录

### 德阳农村商业银行信贷业务内部控制现状调查问卷

尊敬的先生/女士:

您好!这是一份关于德阳农村商业银行信贷业务内部控制满意度的调查,您的回答对德阳农村商业银行的信贷业务内部控制研究有很大的参考价值。此问卷采取匿名方式填写,本次所有的问卷调查所搜集的结果只用于论文研究,感谢您的参与,我们会严格保密您的信息,希望您在接下来的填写过程中能够根据真实情况进行填写以提高数据的准确性对于您填写的相关信息。

#### 一、您的基本情况

##### 1、您的性别?

A.男

B.女

##### 2、您的年龄段为?

A.25 岁以下

B.26-35 岁

C.36-45 岁

D.45 岁以上

##### 3、您的文化程度?

A.高中及以下

B.专科

C.本科

D.硕士及以上

##### 4、您在本行的工作年限?

A、1 年以内

B、1 年至 5 年(包含 5 年)

C、5 年至 10 年(包含 10 年)

D、10 年以上

##### 5、您是否在德阳农商银行负责办理过信贷业务(包括信贷机制建设及贷款“三查”任一阶段)

A.是

B.否

## 二、德阳农村商业银行信贷业务内部控制现状调查

请根据您在德阳农村商业银行工作的真实体验，在下列问题后面填写相应数字(其中，1分表示非常不满意/非常低/非常不符合、2分表示较不满意/较低/较不符合、3分表示一般、4分表示比较满意/较高/比较符合、5分表示非常满意/很高/非常符合，数字越大表示满意程度、评价、使用频次和符合程度越高)。

调查内容		选择				
		1	2	3	4	5
控制环境方面	A1.德阳农村商业银行信贷业务风险管理组织架构满意度					
	A2.德阳农村商业银行信贷业务人员专业化水平					
	A3.德阳农村商业银行信贷业务内部控制合规文化建设满意度					
控制风险识别与评估方面	B1.您对德阳农村商业银行信贷业务内部控制相关制度构建和可执行性的满意度					
	B2.您对德阳农村商业银行信贷业务内部控制风险识别机制的满意度					
	B3.您对德阳农村商业银行信贷业务内部控制风险评估机制的满意度					
	B4.您对德阳农村商业银行信贷业务内部控制风险应对机制的满意度					
控制活动方面	C1.您在办理德阳农村商业银行信贷业务时,严格执行相关制度的频次					
	C2.您在办理德阳农村商业银行信贷业务时,对贷款“三查”管控流程的满意度					
信息与沟通方面	D1.德阳农村商业银行内部沟通顺畅度和便捷性					
	D2.德阳农村商业银行外部沟通机制和渠道是否符合您的业务开展需求及预期					
内部监督	E1.您对德阳农村商业银行内部监督的接受度					
	E2.你认为内部监督对德阳农村商业银行规范信贷业务内部控制的作用大小					

## 后 记

行文至此，思绪万千。弹指一挥间，距离我的上一次“毕业”已经是 8 年前了。感恩 2021 年的秋天，兰财给了我再次迈入校园学习，成为“兰财 er”的机会；感恩 2024 年的夏天，通过学校、MBA 教育中心和各位老师的悉心培育，让我能再次感受到经历三年学习后收获的喜悦。借此机会，向母校、MBA 教育中心和各位老师表示衷心地感谢！

这次独特的学习经历，注定会成为我人生中特别的存在。第一，是时间上的特别，求学三年，将近两年的时间都在疫情中度过，线上报道、网课…注定是我们这一届独特的经历。第二，是空间的特别，因为兰财，让我走进了兰州、走进了甘肃，感受到了西北风景、人文的大气磅礴。第三，是学习内容的特别，作为一名本科法学生，同时也是一位金融行业的行政工作人员，商科的系统学习，带给我太多的惊喜和新奇的感受，如何提升领导力？如何运营？如何寻找投资标的？如何捕捉商业动向？如何商务谈判？这些我从未接触过的知识，在学院中心的精心组织和老师们精彩讲授下，变成了课堂的生动案例，变成了一次次有趣的课堂讨论，变成了一次次实践学习。

今天，代表着我即将迈入研究生学习阶段的终点，但这也将成为我运用商业专业知识的起点。在此，我要特别感谢我的导师方来教授，他的悉心指导、严谨治学态度以及深厚的学术造诣，让我受益匪浅。同时，感谢我的同学们，班长、学委、晓睿、翔宇…他们的支持与鼓励让我在面对困难时坚毅前行。此外，我还要感谢我的家人和朋友们，我的妈妈、爸爸、妹妹还有我的好朋友柳柳，他们的默默支持，是我能够顺利完成学业的重要动力。

后会有期，来日方长。期待与同学们、老师们的重逢相聚。期待再次去丈量、去感受、去拥抱西北的广阔天地。

作者：蒋雯

2024 年 5 月 20 日