

分类号_____

UDC_____

密级_____

编号_____

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 基于 AHP-模糊综合评价法的

L 银行内部控制有效性评价研究

研究生姓名: 侯婕妤

指导教师姓名、职称: 方文彬 教授 李积庆 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: 2024 年 6 月 3 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： 侯婕婷 签字日期： 2024.6.3

导师签名： 方文彬 签字日期： 2024.6.3

导师(校外)签名： 李积庆 签字日期： 2024.6.3

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： 侯婕婷 签字日期： 2024.6.3

导师签名： 方文彬 签字日期： 2024.6.3

导师(校外)签名： 李积庆 签字日期： 2024.6.3

**Research on the Effectiveness
Evaluation of Internal Control in L Bank
Based on AHP Fuzzy Comprehensive
Evaluation Method**

Candidate: Hou Jieyu

Supervisor: Fang Wenbin Li Jiqing

摘要

商业银行是我国金融体系的重要一环，高质量发展的商业银行不仅是国家经济的坚强后盾，也是国家核心竞争力的重要体现。随着互联网技术、大数据和云计算等信息技术的突破，商业银行正逐步踏入 Bank4.0 时代，传统经营模式已经难以符合新时代商业银行的发展潮流。为实现高质量发展，商业银行纷纷将数字化转型列为关键发展战略，随着这一转型的逐步深入，商业银行不可避免地会面临一系列新的风险和挑战。内部控制作为商业银行稳健运营不可或缺的基石，它在风险管理与优化经营行为方面扮演着举足轻重的角色，内部控制不仅有助于商业银行提升风险防控能力，更在规范经营行为和确保业务合规性方面发挥着至关重要的作用。L 银行作为甘肃本土银行，于 2021 年成功上市，并在 2022 年成为甘肃省存贷款规模最大的商业银行，其内部控制尤为重要。因此，本文以 L 银行为例，结合数字化转型背景，为其建立一套适用性强的内部控制评价体系。

首先，本文基于控制理论、金融风险理论和权变理论，深入剖析了 L 银行内部控制及评价现状。根据我国的相关政策法规以及商业银行数字化转型的迫切需求，从过程与结果两个维度选取了适用于 L 银行的内部控制评价指标。其次，利用层次分析法（AHP）赋予指标权重，并对 L 银行内部控制评价问卷调查结果进行信度和效度检验，通过检验后，利用模糊综合评价法量化评价结果。结果显示 L 银行的内部控制总体有效，但在人力资源、数据管理和风险评估等方面存在不足，还需进一步优化。最后，针对存在的不足，提出了强化数字人才、精进数据管理和完善风险评估等建议，旨在进一步强化其内部控制机制，并为其他商业银行提供有价值的参考。

关键词：内部控制有效性 层次分析法 模糊综合评价法 L 银行

Abstract

Commercial banks are an important part of China's financial system, and high-quality development of commercial banks is not only the strong backing of the national economy, but also an important manifestation of the country's core competitiveness. With the breakthroughs in information technology such as Internet technology, big data, cloud computing and other information technologies, commercial banks are gradually stepping into the Bank4.0 era, and the traditional business model has been difficult to meet the development trend of commercial banks in the new era. In order to realize high-quality development, commercial banks have listed digital transformation as a key development strategy, and with the gradual deepening of this transformation, commercial banks will inevitably face a series of new risks and challenges. As an indispensable cornerstone for the sound operation of commercial banks, internal control plays a pivotal role in risk management and optimization of business practices, which not only helps commercial banks to improve their risk prevention and control capabilities, but also plays a crucial role in regulating business practices and ensuring business compliance. the largest commercial bank in Gansu Province. Therefore, this paper takes Bank L as an example and establishes a set of applicable internal control evaluation system for Bank L in the context of digital transformation.

Firstly, this paper analyzes the current situation of Bank L's internal control and evaluation in depth based on control theory, financial risk theory, and power change theory. According to the relevant policies and regulations in China and the urgent needs of digital transformation of commercial banks, the internal control evaluation indicators applicable to Bank L are selected from the dimensions of process and result. Second, the hierarchical analysis method (AHP) is used to assign weights to the indicators, and the internal control evaluation questionnaire of Bank L is tested for reliability and validity, and the evaluation results are quantified using the fuzzy comprehensive evaluation method after passing the test. The results show that the internal control of Bank L is generally effective, but there are deficiencies in human resources, data management and risk assessment, which need to be further optimized. Finally, in response to the deficiencies, recommendations are made to strengthen digital talents, refine data management, and improve risk assessment, aiming to further strengthen its internal control mechanism and provide valuable references for other commercial banks.

Keywords: Effectiveness of internal controls; Analytic hierarchy process; Fuzzy comprehensive evaluation method; L Bank

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 文献综述	3
1.2.1 内部控制有效性及其评价	3
1.2.2 商业银行内部控制有效性及其评价	5
1.2.3 文献述评	7
1.3 研究内容与方法	8
1.3.1 研究内容	8
1.3.2 研究方法	9
2 概念界定与理论基础	11
2.1 概念界定	11
2.1.1 内部控制	11
2.1.2 内部控制有效性	12
2.1.3 内部控制有效性评价	12
2.2 理论基础	13
2.2.1 控制理论	13
2.2.2 金融风险理论	14
2.2.3 权变理论	14
3 L 银行概况及内部控制现状	16
3.1 L 银行概况	16
3.1.1 L 银行简介	16
3.1.2 L 银行发展现状	16
3.1.3 L 银行数字化转型现状	17

3.2L 银行内部控制现状	18
3.2.1 内部环境.....	18
3.2.2 风险评估.....	20
3.2.3 控制活动.....	20
3.2.4 信息与沟通.....	21
3.2.5 内部监督.....	22
3.3L 银行内部控制评价现状	22
3.3.1 L 银行内部控制评价指标及标准	22
3.3.2 L 银行内部控制评价存在的问题	24
4 L 银行内部控制有效性评价体系构建	26
4.1L 银行内部控制有效性评价体系构建原则	26
4.1.1 全面性原则.....	26
4.1.2 可操作性原则.....	26
4.1.3 定性与定量相结合原则.....	26
4.1.4 可比性原则.....	27
4.2 内部控制有效性评价体系构建.....	27
4.2.1 确定过程评价体系.....	27
4.2.2 确定结果评价体系.....	30
4.2.3 综合评价指标体系.....	30
4.3 内控有效性评价标准.....	31
5 L 银行内部控制有效性评价体系应用	32
5.1 运用层次分析法确定指标权重.....	32
5.1.1 层次分析法步骤.....	32
5.1.2 内部控制评价指标权重的确定.....	34
5.2 运用模糊综合评价法计算分值.....	37
5.2.1 模糊综合评价法计算步骤.....	37
5.2.2 过程评价指标估值.....	38
5.2.3 结果评价指标估值.....	44

5.3 内部控制有效性评价结果分析.....	45
5.3.1 过程性指标评价结果分析.....	45
5.3.2 结果性指标评价结果分析.....	46
5.4L 银行内部控制优化建议	49
5.4.1 强化数字人才，精进数据管理.....	49
5.4.2 完善风险评估，构建安全屏障.....	50
5.4.3 严控信贷动态，实时把握风险.....	50
5.4.4 细化整改举措，确保责任落实.....	51
5.4.5 深化客户布局，降低风险集聚.....	52
6 研究结论与不足	53
6.1 研究结论.....	53
6.2 研究不足.....	53
参考文献	55
后记	59
附录一	60
附录二	69
附录三	72
附录四	74

1 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

习近平总书记在党的二十大报告中明确指出：“金融安全作为国家安全体系中的关键一环，不仅是经济稳定增长的基石，更是国家长治久安的重要保障，维护金融安全具有战略性和根本性的意义”。商业银行作为金融体系不可或缺的一环，通过其金融功能和业务模式，为经济的多元化发展注入了活力。随着大数据、云计算和人工智能等前沿技术的不断突破，以“智能制造”为引领的第四次工业革命正在重塑市场格局，并催生出高度灵活的个性化市场、现代信息数字化商品和金融服务新型生产模式。在这一背景下，商业银行正逐步迈进 Bank4.0 时代，传统的经营模式已难以适应新时代的发展需求。为实现持续稳健的经营发展，商业银行纷纷制定数字化转型战略，以适应这一变革。随着数字化转型的逐步推进，商业银行也将面临着新的风险和挑战。

我国针对商业银行内部控制制定了一系列政策法规，以确保其稳定运行并有效防范风险。首先，银监会在 2005 年出台《商业银行内部控制评价试行办法》，为我国内部控制评价奠定了基础，明确了内部控制五要素的核心地位，为内控评价提供了科学合理的指标体系。随后，银监会相继发布了《银行业金融机构内部审计指引》和《商业银行业内部控制指引》，进一步细化了内部控制的方针、方法和目标，并于 2014 年进行修订，强化了内控评价的要求和标准，确保了内控评价工作的有序进行。此外，中国人民银行也于 2015 年颁布了《商业银行内部控制评价指南》，为商业银行内控评价提供了全面的指导。这些政策法规的颁布和实施，不仅为商业银行内控评价提供了坚实的制度保障，也推动了内控评价工作的科学性和规范性，有助于保障银行业的稳健运营和风险防范。然而，近年来银保监会官方披露的处罚信息表明，我国商业银行在内部控制方面仍存在不容忽视的短板，风险防范工作仍面临严峻挑战。2022 年银保监会对多家商业银行进行了严格的惩处，惩处领域涵盖了贷款违规、理财失范、数据管理不当、同业业

务违规以及内部控制体系缺失等多项违规行为。因此，面对数字化转型的浪潮和日益严格的内外部监管要求，商业银行亟需进一步完善内部控制体系，确保各项业务运营规范，以便更好地抵御各类风险。

L 银行股份有限公司（以下简称“L 银行”）成立于 1997 年，是甘肃省第一家地方法人股份制商业银行。该银行自 2012 年发展互联网金融业务以来，不断强化数字化对全行经营管理赋能，并成功于 2022 年 1 月 17 日在深交所主板上市，成为甘肃首家 A 股上市银行。作为甘肃省存贷款规模最大的商业银行，如果其内部控制存在缺陷，不仅增加了银行违规风险和可能产生的处罚风险，还会损害其信誉，使客户和投资者失去对 L 银行的信心。因此，评价 L 银行的内部控制有效性并提出相关建议对于保障 L 银行的稳健运作、风险管理和合规性至关重要。本文以内部控制相关政策和规定为依据，为 L 银行建立新的内部控制评价体系，并通过层次分析法和模糊综合评价法，对 L 银行的内部控制有效性给出评价结果，最后为完善 L 银行内部控制体系提出合理化建议，也为其他同类型商业银行的内部控制有效性评价提供一定的参考。

1.1.2 研究意义

（1）理论意义

本文以 L 银行为具体案例，不仅深入剖析了 L 银行现有内部控制及评价存在的具体问题，还构建了一个多层次和多维度的内部控制评价指标体系，这一体系不仅全面涵盖了内部控制的基本要素，还充分考虑了数字化转型对内部控制提出的新要求，使得评价体系更为全面和系统。采用科学评价方法对各项指标进行量化分析，得出了客观的综合评价结果，丰富了商业银行内部控制评价体系的内容。

（2）实践意义

内部控制作为商业银行风险管理的基石，其有效性对银行的稳健运营与可持续发展具有直接而深远的影响。本文不仅深入剖析了 L 银行内部控制的具体问题，为其完善内部控制体系和提升风险管理能力提供了具体指导，而且构建的评价指标体系和量化评价方法在业内具有广泛的适用性。在指标选取的过程中，充

分考虑了数字化转型及强监管背景,使得评价体系更加符合当前商业银行的运营实际。不仅有助于 L 银行全面了解自身内部控制的现有水平,更为其制定针对性的改进措施提供了有力的支持,并为其他商业银行评估内部控制状况提供参考,从而制定更加精准的优化策略,为银行业在内部控制方面的持续改进与发展提供有力支持。

1.2 文献综述

1.2.1 内部控制有效性及其评价

(1) 关于企业内部控制有效性的研究

第一,内部控制有效性的影响因素。Balsam S 等人(2014)认为将股权给予管理层可以加强公司内部控制。研究发现,随着股权激励的增加,内部控制出现重大缺陷的可能性也随之降低,并且与首席执行官(CEO)的激励关联性高于首席财务官(CFO)。Hunziker S(2017)认为执行内部控制的效率在很大程度上是由目标实现的标准、投入产出比、协调效率以及组织灵活性的潜力所决定。Chang YT 等人(2019)认为大规模内部审计团队和高素质审计人员能提升内部审计绩效。Zhang D 等人(2020)聚焦于非执行董事股权激励对内部控制的影响。他们认为非执行董事股权激励的强度与内部控制出现问题的可能性呈负相关,即股权激励越强,内部控制出现问题的几率越低。在实施强有力的非执行董事股权激励政策的公司中,内部控制问题更有可能得到及时的纠正。

陈丽蓉和罗星(2016)认为,高管频繁变动对企业的内部控制有效性具有负面影响,国有产权性质企业会加剧这种影响。徐亚琴等人(2018)认为诚信文化越深入人心,企业内部控制的执行效果越佳,对于规模越小,成长性越高的企业,诚信文化对内控有效性的影响越显著。经营状况良好的企业,诚信文化的治理效应更为突出。郑鹏等人(2021)认为会计法治建设的完善和实施程度与内部控制的有效性呈正向关系,即会计法制的健全程度越高,企业的内部控制越有效。此外,外部会计监督在会计法治与企业内部控制有效性之间扮演着部分中介角色,进一步强化了二者之间的关联。王烨等人(2021)在研究中,采用 PSM 法论证

了实施员工持股计划的上市公司通过内部监督机制和控制活动的优化显著提高了内部控制的有效性。这一结论不仅丰富了内部控制的理论体系,也为上市公司提升治理水平和增强风险防范能力提供了有益的实践指导。

第二,关于内部控制有效性的作用。Zakaria K M 等人(2016)认为内部控制薄弱是导致欺诈发生的重要因素,监督不力和文档处理不当为资产挪用提供了机会,也进一步确认了欺诈三角理论对欺诈原因的解释。Salehi M 等人(2017)通过数据分析得出有效的内部控制对盈余质量有积极作用。Zhu P 和 Song J(2021)运用 DDM 法发现内部控制质量较高的企业在疫情期间实现了更好的财务绩效,认为有效的内部控制机制是企业在应对严重突发事件时的重要风险防线。

马锦(2019)指出有效的内部控制不仅有助于提升企业的运营效率,还能够显著增强财务报告的可靠性。因此,对企业内部控制的有效性进行客观和全面的评估,并将评估结果公开透明地呈现,显得尤为关键。这一举措能够及时发现并应对潜在的风险和问题,增强各利益相关方对企业的信任感。同时,通过提升公司的透明度和问责机制,有助于构建一个更加公正、透明的市场环境。倪静洁和吴秋生(2020)基于“缺陷有效观”,分析了 2012-2018 年中国 A 股上市公司内控缺陷信息,发现内控重大缺陷会加剧管理层自利与大股东利益侵占行为,导致企业创新投入减少,并且内控重大缺陷次数越多,负面影响越大;公司层面缺陷比业务层面更不利于创新投入。陶燕(2023)以 A 股制造业上市企业为研究样本,基于 DEA 方法得出制造业企业的内部控制越有效,其创新效率就越高,在数字化水平较高的区域,企业内部控制的有效性对创新效率的促进作用更加明显。

(2) 关于企业内部控制评价的研究

第一,内部控制评价指标体系和框架研究。Hossain M 等人(2015)以 COSO 报告为基础,基于内部控制五要素构建了 93 个二级指标内部控制评价指标。陈汉文、黄轩昊(2019)认为“过程观”较“目标观”更具有优势,因此构建了“过程观”内部控制指数评价体系,更适用于内部控制经济后果的实证研究。

谢晓燕等(2020)利用共生理论构建社会责任内部控制评价模型,以 A 股制造业企业为样本进行实证分析。结果显示,制造业企业社会责任内部控制水平较低,存在行业及个体差距,建议政府、企业及公众积极参与评价,加强社会责任内部控制,实现共赢共生。杨雪颖、田红等(2023)在内部控制评价整合观的指

导下,融合要素导向和目标导向两种评价模式,形成模式整合,以 2 个一级指标、17 个二级指标和 70 个三级指标构建了公立医院内部控制评价指标体系。

第二,内部控制评价方法的研究。内部控制评价方法不断从传统的定性评估迈向定量评估,通过运用数学模型和统计分析工具,对内部控制的有效性进行量化评估。Dionne G (2011) 构建损失预测模型,强调银行在分析外部损失数据产生的偏差时,要将内部数据作为分析基础。运用内部信息来分析并预测外部损失,解决了外部损失数据获取与处理困难的问题。Cheng Q (2018) 利用数据包络分析 (DEA) 来衡量公司的运营效率。分析得出的运营效率在披露内部控制重大缺陷的公司中显著低于有效控制公司,表明纠正重大缺陷有助于提高运营效率。Shin H 等 (2020) 利用数据包络分析工具对运营效率进行度量,发现内部控制经理的股权所有权与运营效率呈现曲线关系,表明过高的管理层所有权可能会损害公司价值。

陈关亭等人 (2013) 基于 ERM 框架和内控规范,构建了包含多级指标的内控评价体系。结合问卷数据确定了指标权重,建立了模糊评价模型。该模型有效提升了内控评价的可靠性,实现了定性到定量的转变,解决了多因素、多层级内控系统在模糊环境下的定量评价难题,并减少了单独使用 AHP 带来的主观影响。杜勇等 (2021) 在遵循成本效益原则的前提下,借助贝叶斯法则,剖析了内部控制评价过程中外部审计师鉴证影响内部控制的评价及其执行的有效性。曲京山、邓齐月等 (2023), 创新运用网络层次分析法 (ANP) 与模糊综合评价法 (Fuzzy), 从影响高校内控潜在风险的指标出发,构建适用于高等院校的内部控制评价体系。

1.2.2 商业银行内部控制有效性及其评价

(1) 关于商业银行内部控制有效性的研究

Owusu-Boateng W (2017) 强调为确保内部控制系统的有效运作,并预防腐败行为的滋生,定期开展内部控制评价活动显得尤为关键。陈汉文和杨增生 (2018) 以 A 股 16 家上市银行为样本,实证检验内部控制对银行资本充足率的影响,发现高质量内控可有效降低资本充足率,在高于监管底线的样本中更为显著,因此加强内控建设对银行稳健经营和金融系统安全稳定至关重要。吴先聪和管巍 (2018) 以民生银行为案例对象,认为其内部控制存在重大缺陷主要源于内控环境不佳、信息系统存在安全隐患及风险评估低效三个方面,这些缺陷将加剧银行

的违规风险，导致其股价下跌、市值缩水。赵耀腾（2019）认为商业银行的内部控制可以缓解资产证券化业务造成银行经营的不稳定，即商业银行内部控制水平的提升能有效增强银行的经营稳定性。池国华和周正义（2023）在实证研究中指出，对银行和从业人员同步实施行政监管处罚，能够显著提升其内部控制质量。这种监管措施不仅有助于降低银行的风险承担水平，还有助于增强银行的价值创造能力，为银行业的稳健发展提供了有力支持。王蕾等人（2023）认为利率市场化改革和供给侧结构性改革在提升银行内部控制对借款企业风险定价能力方面均发挥了积极作用，但二者在作用机制上存在差异，这种差异反映了不同改革措施在优化银行内部控制和风险管理方面的独特贡献。

（2）关于商业银行内部控制评价方法的研究

Costello A M 等人（2011）提出，采用模糊综合评价方法，将定性准则向定量转化，可以减少主观因素对评价结果的影响，提高评价的客观性和准确性。Akwaa-Sekyi E K 等人（2016）使用随机效应计量模型，利用纯定量变量来分析银行内部控制与信用风险之间的内在关系。Negash T（2018）采用混合研究设计，将问卷调查收集的数据经 SPSS 软件分析后，找出公司内部控制制度中有效的内部要素。杨婧易（2014）运用层次分析法确定指标权重，运用灰色关联分析法对银行内部控制质量进行排序与深入剖析，找出银行内部控制评价存在的问题。彭军（2015）在研究中综合运用了未知测度理论对商业银行的内部控制进行评价，借助 AHM 权重决策方法来确定各项的权重，客观评估了商业银行各个部门内部控制的有效性。齐秀辉（2017）运用了 AHP 法赋予内部控制评价指标的权重，并结合专家问卷调查综合使用了 FCE 法对中国工商银行进行了内部控制评价。最终得出的结果与同期《内部控制评价报告》的结论高度一致，进而充分验证了其方法的科学性。张晋等人（2019）采用因子分析方法得出董事会规模、风险识别评估能力、董事会次数等因素与风险管理能力成正相关关系，银行可以通过改善这些因素来进一步提高商业银行抵御风险的能力。何黎萍等人（2023）运用传播学“沉默螺旋”理论，探讨了商业银行内部控制环境中发展冲动与保守倾向的相互作用及其失衡风险，提出银行内部审计需通过优化控制环境，打破“沉默螺旋”，实现发展与安全的动态平衡。

1.2.3 文献述评

通过对文献的收集、阅读和归纳总结，发现企业内部控制作为风险防范的重要手段，其有效性及其评价方法是国内外学者研究的重点。这些研究不仅强调了内部控制重要性，也推动了内部控制评价方法的创新与发展。在企业内部控制有效性的研究方面，学者们主要探讨了其影响因素和作用机制。内部控制的有效性还受到企业治理结构、文化氛围、人员素质等多种因素的影响。同时，有效的内部控制建设有助于企业提升整体运营效率。

随着研究的深入，学者们逐渐将研究视角扩展到商业银行领域。在探讨商业银行内部控制评价的重要性时，学术界普遍认同，实施内部控制评价活动对于商业银行具有多重积极意义。有助于银行迅速识别和应对潜在的风险问题，进而有效地解决内部存在的各类问题。通过内部控制评价，商业银行能够显著降低风险事件的发生概率，从而增强其经营活动的稳定性和可持续性。因此，内部控制评价在商业银行的运营中扮演着至关重要的角色。评价方法的演进过程中，早期的探索主要聚焦于定性的分析手段，随着研究的日渐深入和方法的不断创新，定量或定量与定性相结合的评价方法逐渐成为研究重点，数学模型、层次分析法、因子分析法、模糊综合评价法等方法开始被广泛应用于商业银行内部控制的评价中。这一转变不仅显著提升了评价的精确度和客观性，使得评价结果更为科学和可靠，同时也为商业银行在内部控制评价方面提供了更为丰富和多元的选择，进一步推动了商业银行内部控制体系的完善与发展。

然而，尽管现有的研究取得了一定的成果，但针对数字化转型背景下商业银行内部控制有效性进行评价分析仍显不足。在多种定量评价方法中，将层次分析法（AHP）和模糊综合评价法二者相结合，相互补充，既能够处理复杂的内部控制体系，又能够处理评价过程中的不确定性和模糊性，又在实践中得到了广泛的应用和验证，具有一定的成熟性和可操作性。因此，本文将在前人研究的基础上，考虑数字化转型对商业银行的影响，综合采用层次分析法和模糊综合评价法，为 L 银行构建更为完善且科学的评价体系，对其内部控制有效性进行全面、深入的评价。这不仅有助于 L 银行提升内部控制水平，增强风险防范能力，也为其他商业银行开展内部控制评价提供了有益的参考和借鉴。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容

第一部分：绪论。本部分阐述了研究的背景和意义，对已有的研究文献进行了回顾，并对论文的研究思路和方法进行了介绍。

第二部分：概念界定及理论基础。对内部控制、内部控制有效性及内部控制评价的概念作了界定，并对与本文相关的基本理论进行介绍。

第三部分：L 银行概况及内部控制现状。简要介绍 L 银行的基本情况、发展现状及数字化转型现状，并对其内部控制及其评价现状进行分析。

第四部分：L 银行内部控制有效性评价体系的构建。一方面，对构建内部控制评价指标体系的总体设计原则进行分析。另一方面，从过程性评价和结果性评价两个角度选取内部控制评价指标，确定内部控制有效性的评价标准，构建出一套适合 L 银行的内部控制有效性评价指标体系。

第五部分：L 银行内部控制有效性评价体系的应用。首先，利用层次分析法赋予指标权重并进行一致性检验。其次，对 L 银行内部控制评价问卷调查进行信度和效度检验，通过检验后利用模糊综合评价法确定指标的评价值。最后，根据评价分析结果，提出具体的对策建议，帮助其建立健全的内部控制体系，以确保银行业务的稳健运营和风险的有效管理。

第六部分：研究结论与不足。通过上述的分析得出论文的最终研究结论，阐述论文研究的不足。

具体研究框架如图 1.1 所示：

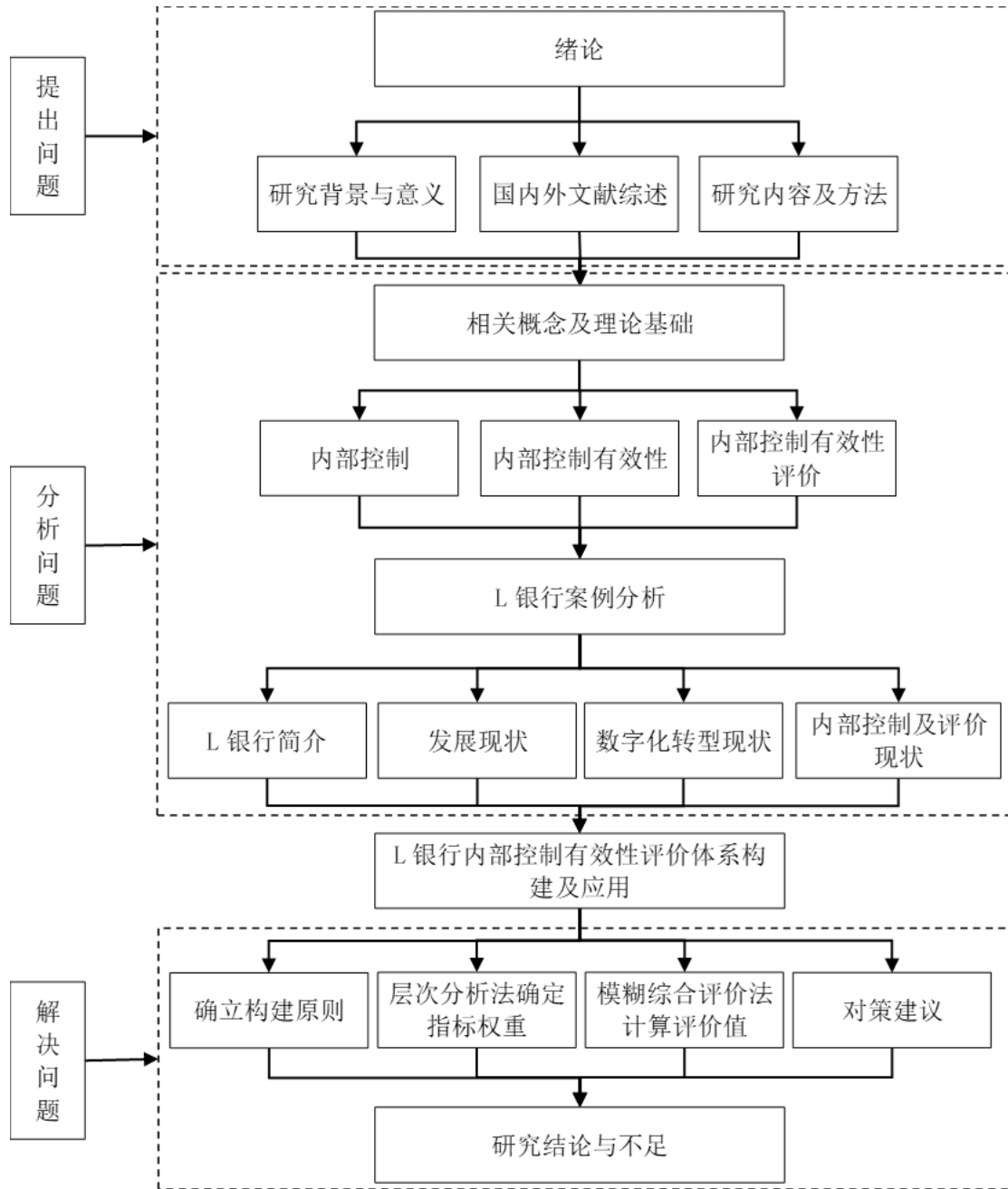


图 1.1 论文框架图

1.3.2 研究方法

(1) 文献研究法

查阅与企业内部控制有效性评价以及商业银行内部控制有效性评价相关的学术著作和期刊论文等资料，对这些资料进行了系统性的整理与归纳，为后续构

建和完善内部控制评价体系提供了理论支撑。

（2）案例研究法

本文以 L 银行为案例公司，运用观察、访谈等多种资料收集方法，剖析 L 银行内部控制及评价的现状，依托《商业银行内部控制指引》和《商业银行内部控制评价指南》等权威规范，为 L 银行构建一套全面而有效的内部控制评价体系。

（3）问卷调查法

本文旨在对 L 银行内部控制有效性进行评价，为实现这一目标，审慎采用了问卷调查法，向在 L 银行内部控制有效性研究领域的专家和银行工作人员发放了调查问卷。在调查问卷的设计上，聚焦于内部控制评价的关键环节与重点要素，以确保问卷的针对性和有效性。通过对调查结果的深入研究，收集到关于 L 银行内部控制具体运作情况，并据此判断其是否有效。为形成对 L 银行内部控制的全面评价提供了重要依据。

2 概念界定与理论基础

2.1 概念界定

2.1.1 内部控制

内部控制作为企业管理的重要组成部分，其定义、目标和要素在不断地被规范和深化。COSO 委员会 1992 年在《内部控制——整合框架》中首次系统地规范了内部控制的定义、目标和要素，为企业的内部控制实践提供了明确的指导。在《内部控制——整合框架》中，COSO 委员会提出了内部控制的五大要素，包括内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通以及内部监督。这五大要素并不是孤立的，而是相互关联、相互作用，共同构成了企业内部控制的完整体系。内部环境为内部控制的实施提供了基础，风险评估则帮助企业识别并应对潜在的风险，控制活动则是对风险进行管理和控制的具体措施，信息与沟通则确保了内部控制信息的及时传递和有效沟通，而内部监督则是对内部控制实施情况的持续监测和评估。COSO 委员会 2004 年发布了《企业风险管理框架》，在原有框架基础上进行了拓展和深化，将风险管理纳入内部控制的范畴，强调了风险管理和内部控制的紧密联系。内部控制不再仅仅是一种对风险的被动应对，而是成为企业主动识别、评估、管理和监控风险的重要手段。随着全球经济的不断发展和企业内部控制实践的深入，COSO 委员会于 2013 年对《内部控制——整体框架》进行了更新和完善。新版框架在保持原有框架核心要素的基础上，强调了内部控制在支持企业战略实现、提升组织绩效以及保护利益相关者利益方面的重要作用。

2008 年我国颁布的《企业内部控制基本规范》，标志着我国企业在规范发展、规避风险方面迈出了重要的一步。该规范明确了内部控制的定义、目标、原则、要素和实施要求，为企业的内部控制建设提供了明确的指导。其中，内部控制被定义为“由企业董事会、监事会、经理层和全体员工实施的，旨在实现控制目标的过程”。该规范强调了内部控制的广泛参与性和全员性，凸显了其在企业日常运营和风险管理中的核心地位。

2.1.2 内部控制有效性

内部控制有效性是指企业在设计、实施和评价内部控制体系时，能够确保其内部控制活动在合理保证范围内实现预定目标的程度。这一概念包含了两个层面的含义：一是内部控制设计的有效性。它要求内部控制体系的结构设计要科学、合理和完善，能够全面覆盖企业的所有业务活动，形成一套有效的内部控制网络。这一网络需要能够精准地识别、评估和管理企业在运营过程中可能面临的各种风险，包括财务风险、运营风险和合规风险等。同时，内部控制的设计还需要考虑到企业的战略目标、经营特点以及外部环境的变化，以确保内部控制的针对性和适应性。二是内部控制运行的有效性。即使内部控制设计得再完美，如果在实际执行过程中得不到严格遵守，或者各项控制措施无法得到有效执行，那么内部控制的有效性也将大打折扣。因此，企业需要确保内部控制在实际运营中得到严格执行，各项控制措施能够真正落地生根，发挥出应有的效果。同时，企业还需要建立有效的监督机制，对内部控制的执行情况进行定期检查和评估，及时发现和纠正存在的问题，确保内部控制始终保持在有效状态。

2.1.3 内部控制有效性评价

内部控制有效性评价，是指企业依据一定的评价标准，采用科学合理的方法，对其内部控制系统的设计和执行效果进行全面、客观、系统的测试和评估，以确定其是否有效运行，并能实现既定控制目标的过程。这一评价过程旨在识别内部控制的薄弱环节和潜在风险，为企业改进内部控制体系和提升风险管理水平提供决策依据。对银行内部控制有效性评价的要求主要源于监管机构、内部管理层等多个层面。监管机构如银保监会、中国人民银行等，通过制定相关法律法规和监管指引，明确要求银行定期开展内部控制有效性评价，以确保银行业务的合规性和稳健性。内部管理层认识到内部控制评价的重要性，通过委托内外部审计机构，对银行内部控制体系进行客观和公正的评价。在评价过程中，依据相关法规和标准，结合银行的业务特点和风险状况，采用问卷调查、现场检查、数据分析等多种方法，对银行的内部控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通以及内部监

督等多个方面进行全面和深入的评价,判断其是否能够有效防范风险和确保业务稳健运行。最终,形成一份详细的评价报告,对银行的内部控制有效性进行客观、公正的评价,并提出具体的改进建议。为银行改进和优化内部控制体系提供了重要的决策依据。

2.2 理论基础

2.2.1 控制理论

控制理论由诺伯特·维纳提出,其基本内涵在于深入探索如何通过反馈机制,对动态系统的行为进行精准调节和优化,以实现预定的目标。该理论突破了传统静态分析的局限,将研究焦点放在了动态系统的调控过程上。它强调任何系统,无论是机器、生物体还是社会组织,都存在着内部状态与外部环境的交互作用。这种交互作用使得系统状态不断发生变化,而控制理论正是要研究如何在这种变化中维持系统的稳定性和性能。在商业银行的运营中,控制理论的应用显得尤为重要。银行作为一个庞大的系统,其内部涉及的业务种类多、流程复杂,任何一环的失误都可能对整个系统造成不可估量的影响。因此,要确保银行系统能够在多变的市场环境中稳定运行,就要对其内部结构进行精细化的调整,使其具备自我适应和自我调整的能力。为了实现这一目标,银行要对整个运营过程进行严密的控制。这包括对每一项业务的进度进行实时监测,确保其能够按照银行预先设定的进度表高效推进。同时,对于可能出现的偏差和异常情况,银行也需要有一套完善的预警和纠正机制,以便能够及时发现并解决问题,防止事态进一步恶化。值得注意的是,控制并非一成不变的。随着市场环境的不不断变化和银行业务的不断发展,管理人员的目标也会相应地发生调整。这就要求银行的控制系统能够具备高度的灵活性和适应性,能够根据市场情况的变化及时调整自身的控制策略,确保控制对象能够逐步接近新的预期目标。

2.2.2 金融风险理论

金融风险理论的出现,源于对经济体系中存在的不确定性和潜在风险的重视。随着国民经济的发展,人们开始认识到金融领域的风险可能对整体经济造成严重影响,因此,金融风险理论的提出旨在预防和管理潜在的金融风险,以防止金融危机的发生。在金融风险理论中,市场风险、信用风险以及流动性风险是最为常见且重要的风险类型。市场风险涉及到金融资产价格波动带来的损失,信用风险则是指债务人无法履行债务而导致的损失,而流动性风险则是指资产无法在需要时以合理价格变现的风险。商业银行作为金融体系中的关键组成部分,具有较高的风险特性。其营业活动以货币为核心,主要依靠吸收存款来维持资金流动。商业银行的经营模式导致其资产负债率较高,自有资本相对较少,因此更容易受到外部市场波动的影响,也更容易暴露于各种金融风险之中。金融风险理论的重要性在于强调了金融机构,特别是商业银行,需要认识到自身所面临的风险,并采取适当的措施加以管理和规避。商业银行应该加强内部控制,建立健全的风险管理体系,以应对可能出现的市场波动、信用违约或资金流动性不足等风险事件。同时,商业银行也应该积极配合监管部门的监督检查,确保其经营活动符合相关法律法规,以维护金融体系的稳定运行。金融风险理论的出现提醒了商业银行以及整个金融体系,风险管理是经营活动中不可忽视的重要环节。只有通过科学的风险管理和内部控制评价,商业银行才能够有效地应对外部环境的变化,保证其自身的稳健发展,同时也有助于维护整个金融体系的稳定性和可持续性。

2.2.3 权变理论

权变理论,起源于上世纪 60 年代末,它强调在复杂多变的环境中,管理者应根据不同情况灵活调整管理策略,以达到最佳的管理效果。该理论的核心在于“权衡”与“调整”,即管理者需要全面权衡组织内外环境的各种因素,并根据这些因素的变化,科学调整并组合组织内部的各个要素,以形成一个动态的、协调的管理系统。权变理论深刻认识到组织与外界环境的高度关联性。外部环境的变化不仅影响着组织的生存和发展,同时也为组织提供了发展机遇。而组织本身

也是构成外界环境的一个重要部分，其内部各要素之间的协调和匹配同样至关重要。因此，在运用权变理论时，管理者需要综合考虑组织内外环境的各种因素，确保组织能够灵活应对各种变化，实现与环境的和谐共处。此外，权变理论还强调组织内部的协调与匹配。一个有效的组织必须是一个内部各要素之间相互支持、相互补充的系统。管理者需要关注组织内部的结构、文化和人员等各个方面的要素，通过科学的调整和组合，使这些要素之间形成良性的互动关系，从而发挥出最大的整体效能。因此本文将运用权变理论来构建评价 L 银行内部控制有效性的指标体系。在选取评价指标时，既考虑了外界环境因素，如政策法规、数字化浪潮等，也考虑了银行自身的内部发展现状，如组织结构、企业文化、风险识别的风险应对等。通过这样的综合考量，确保选取的指标既符合银行自身的发展特点，也符合外界的普遍参考标准，从而更准确地评价 L 银行内部控制的有效性。

3 L 银行概况及内部控制现状

3.1 L 银行概况

3.1.1 L 银行简介

L 银行股份有限公司（以下简称“L 银行”）于 1997 年在兰州成立，是甘肃省第一家地方法人股份制商业银行。1997 年 6 月，原兰州市 56 家城市信用社组建成立兰州市城市合作银行，1998 年 8 月更名为兰州市商业银行，2008 年 6 月更名为 L 银行，2022 年 1 月 17 日成功在深交所主板上市，成为甘肃省首家 A 股上市银行。截至 2022 年末，L 银行资产总额 4359.26 亿元，存款余额 3230.70 亿元，贷款余额 2201.31 亿元，是甘肃省存贷款规模最大的商业银行。目前全行共有员工 4200 余人，下辖总行营业部 1 家、分行 15 家、支行 159 家，覆盖全省各州市。

3.1.2 L 银行发展现状

2019-2022 年，L 商业银行营业收入整体呈现波动趋势，表明 L 银行在营收方面面临一定的市场压力和竞争挑战。L 银行利息净收入占营业收入比例呈现逐年上升趋势，在 2022 年达到了 79%，一方面反映了 L 银行的核心业务稳健发展，形成了稳定的收入来源；另一方面反映了 L 银行业务结构单一性，高度依赖净利息收入的现状。不过，L 银行通过不断优化资产配置、优化投资组合以及控制成本等方式，成功地实现了净利润的稳步增长。

表 3.1 L 银行 2019-2022 年部分财务指标（单位：百万元）

项目	2022 年	2021 年	2020 年	2019 年
营业收入	7450	7836	7304	7618
净利息收入	5888	6013	4790	5720
营业支出	5754	6273	5727	5940
净利润	1774	1603	1533	1494

数据来源：L 银行年度报告

3.1.3 L 银行数字化转型现状

2012 年 9 月，L 银行手机银行上线，标志着 L 银行迈出了科技赋能的第一步。自 2019 年起，L 银行加快紧跟互联网发展的步伐，积极投身于数字化转型的浪潮中。通过加强金融科技基础设施建设，持续推动业务创新，2020 年荣获“最佳金融数字化转型实践奖”。2021 年 L 银行制定了“轻型化、数字化、绿色化”三大发展战略目标，坚定向“建设受人尊敬的特色精致银行”的宏伟目标前进。这一系列的举措展示了 L 银行在数字化转型道路上的决心与行动，为其实现高质量发展奠定了坚实基础。同时，以中国人民银行发布的《金融科技发展规划（2022—2025 年）》为建设指导，L 银行坚持落实数字化转型，构建线上线下融合的金融生态圈，提出了 L 银行 2022-2025 年数字化转型战略目标，具体战略目标如表 3.2 所示。

表 3.2 L 银行 2022-2025 年数字化转型战略目标

时间	主要目标	主要任务
2022 年	建立数据治理框架	<ul style="list-style-type: none"> •建立数字化转型框架 •引进培育大数据人才 •完成数据项目群建设一期，启动数据项目群二期建设，加强全领域应用
2023-2024 年	加强数字化技术在基础管理、客户、产品、风险、运营等方面的应用，推动信息技术自主可控工作	<ul style="list-style-type: none"> •加强智能风控平台建设，实现贷前、贷中、贷后全流程智能管理，做到客户风险主动预警 •实现信息精准推送，做到客户精准营销 •产品数据全面提取，应用到客户管理、成本核算、考核激励、产品研发、风险识别等领域 •通过运营数据分析，改进运营流程

续表 3.2 L 银行 2022-2025 年数字化转型战略目标

时间	主要目标	主要任务
2025 年	形成数字化思维，建成相对完善的数据管理平台，数据分析广泛应用于经营管理中	<ul style="list-style-type: none"> •科技人才队伍建设取得显著成效，信息科技人员占全行员工比例达到 4% •上线新一代核心业务系统 •全行员工基本形成数字化思维 •数据治理体系基本完善 •建成功能较为完善的数据管理平台 •数据应用有效提升全行经营业绩

资料来源：L 银行发展战略规划。

3.2 L 银行内部控制现状

3.2.1 内部环境

在组织架构方面，L 银行建立了符合监管要求的“三会一层”的组织构架，各自职责明确、相互制衡。股东大会是 L 银行的最高权力机构，全面规划决策经营方针、战略发展及投资计划等重大事项；董事会作为决策机构，下设多个专门委员会，包括战略与发展委员会、信息科技管理委员会等，委员会在各自的专业领域内提供深入分析和专业建议，支持董事会做出更为全面和细致的决策。特别是审计委员会的设立，强化了 L 银行内部审计工作的独立性和有效性，为内部控制和风险管理提供了有力保障；监事会作为监督机构，对股东大会负责，对银行的财务活动、董事会和高级管理层的履职情况进行全面监督，有助于确保银行运营的合规性和稳健性，防范潜在风险；经营管理层作为执行机构，下设多个专业委员会，如财务审批委员会、授信审批委员会等，通过明确责任、划分职责，发挥各级管理人员和员工在经营活动中的主动性和积极性，确保各项控制措施得以有效实施，并覆盖到全行的 175 家分支机构。L 银行的具体组织结构如图 3.1 所示。

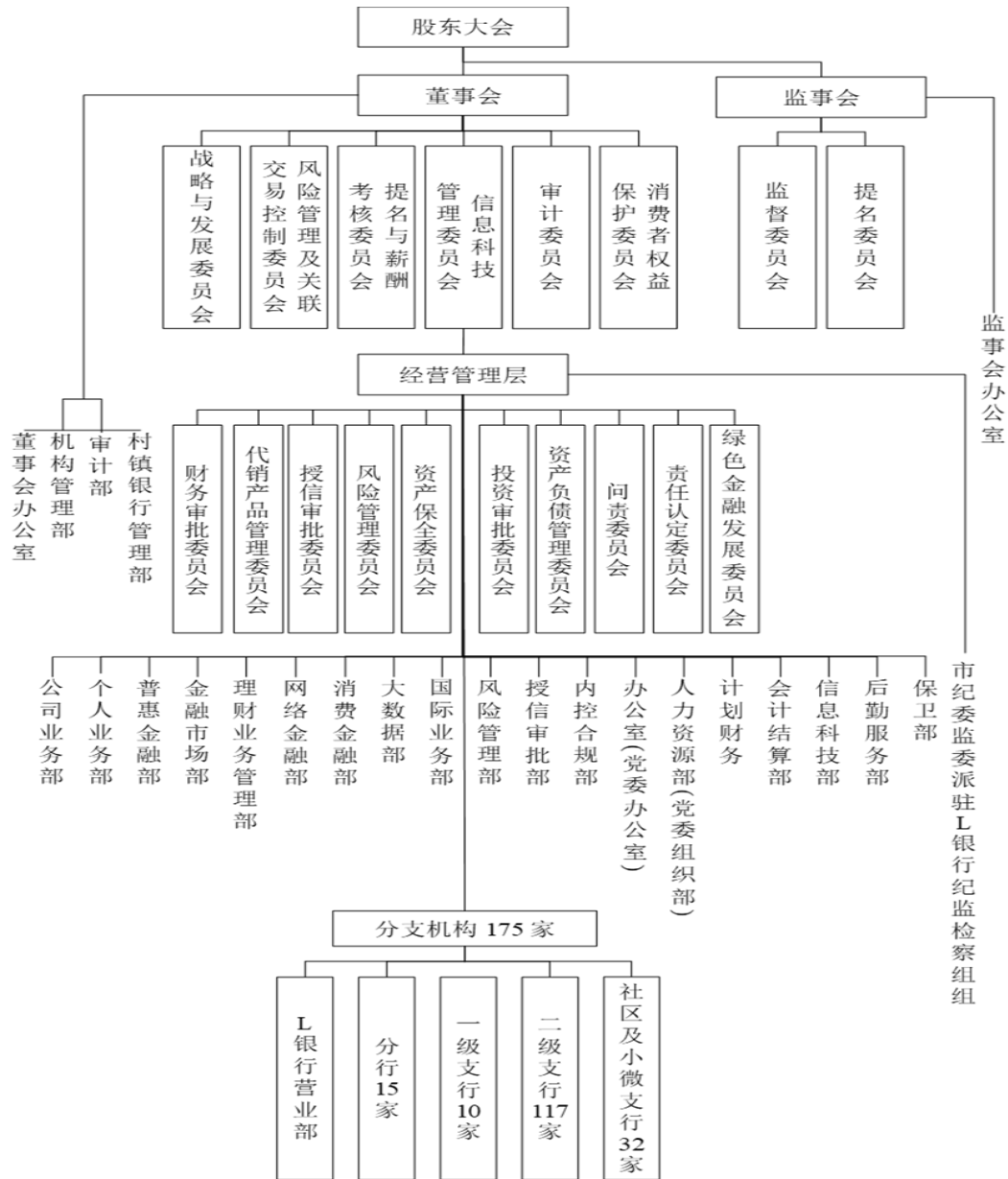


图 3.1 L 银行组织构架图

在企业文化方面，L 银行全行践行“诚信、合规、创新、务实、尊重和阳光”的核心价值观。诚信要求全行在业务活动中保持诚实、守信的态度；合规强调遵守法律法规和内部规章制度，确保银行业务的合规性；创新则是鼓励员工不断探索新的业务模式和产品，以满足客户不断变化的需求；务实要求员工在工作中注重实际、讲求实效；尊重是对员工、客户和合作伙伴的尊重，营造和谐的工作氛围；阳光则代表 L 银行公开透明的经营理念，确保业务活动的公正性和透明度。

3.2.2 风险评估

基于数字化转型的背景，L 银行于 2019 年建立大数据风险控制平台，通过引入外部反欺诈风险控制数据，实现内外部数据有效整合，构建全行线上、线下一体化的风险控制管理平台，进一步实现风险管理覆盖贷前、贷中、贷后全流程，提高全行风险管理智能化水平，具体框架如图 3.2 所示。首先，接入央行征信、运营商网络贷款数据、百行征信等多个外部数据源，对不同的数据源进行关联处理和有效整合，进一步获取更全面、更精准的客户信息和风险数据，为风险识别、评估和监控提供了有力支持。其次，通过提供多种数据模型，供业务部门根据业务形式、客户性质的不同进行选择，使得业务部门能够更好地适应不同场景下的风险管理需求，提高了风险管理的针对性和有效性。最后，基于深入的数据分析，生成较为详细的风险报告，为业务部门提供决策支持。



图 3.2 L 银行大数据风险控制平台框架

3.2.3 控制活动

信贷业务是银行风险事件的重点领域，本节主要针对信贷业务进行分析。L 银行对信贷关键岗位实施了岗位分离制度，以确保各岗位之间职责清晰、相互制约。在授权管理流程方面，L 银行采取逐级签订授权书的方式，层层落实授权责

任，并在业务制度中对审批权限进行了明确的界定。以授信业务发放审批为例：由信贷经理初步审核客户资料信息，负责对借款客户的还款能力及信用等级进行全面而细致的审核，完成审核后，信贷经理会将相关资料和评估报告提交给业务审核人员，等待其审批意见。如果有要求法务审查的内容，同时发起相关法审申请，并且取得法务审查意见。然后将业务提交到发放受理岗处。受理岗人员审查后，如果不符合发放条件，及时退回，并且联系客户经理补充资料再次提交。如果符合发放条件，受理人员登记纸质和电子授权台账，将业务提交到发放复核岗处。复核人员二次审查，与审查人和法律事务人员深入沟通，排查风险，确认符合放款条件。待审查人在台账签字后，这笔业务才能向发放授权人进行汇报。

3.2.4 信息与沟通

L 银行按照“薄前台、厚中台、稳后台”的思路，构建前台灵活、中台强大、后台稳定的平台基础服务能力，提升数据为驱动的数字化运营、风险控制和经营决策能力，截至目前 L 银行共有信息系统 190 个，按照重要等级分类，其中一类重要业务系统 34 个，如核心业务系统、二代支付系统和现金管理平台等；二类一般业务系统 98 个，如网上银行系统和智能 POS 平台等；三类管理类系统 58 个，如呼叫中心系统、移动安全管理平台等。L 银行拥有的信息系统数量较多，但目前的信息系统大多并非自主研发，导致了系统更新滞后且存在潜在的运营风险。主要因为信息团队缺乏专业人才，自主研发能力有待加强。

信息沟通主要包括内、外部两个方面。在内部沟通层面，L 银行主要依赖云端学习平台和 OA 信息管理平台。云端平台是由人力资源部牵头，引入外部学习资料，结合各部门上传的学习资料形成的关于核心制度、企业文化等多学科学习平台，用于员工日常培训、学习和考核。尽管 L 银行拥有 OA 信息管理平台，但其应用主要集中在请假、考勤等日常管理事务上。对于核心制度的学习以及新业务、重大风险事件的传达，仍依赖于各级管理层，如支行行长或业务主管的会议形式。在外部沟通方面，L 银行遵循监管要求，定期公开经营信息，增强了运营的透明度。通过微信公众号、电话热线等途径，快速响应客户诉求，并定期对客户投诉处理及投诉数据进行分析，持续关注可能存在声誉风险的群体性投诉或纠

纷。消费者权益保护委员会积极与中小股东、监管单位等进行沟通，对监管外部检查、内部审计和调研中发现的问题，及时向董事会和经营层提出意见和建议。

3.2.5 内部监督

首先，从内部监督的架构来看，L 银行建立了相对独立的内部审计、风险管理和合规审查等部门，这些部门直接向董事会或监事会报告，确保了监督工作的客观性和有效性。同时，还设立了专门的监督委员会，负责统筹协调内部监督工作，确保各部门之间的协同合作。其次，在内部监督的实践活动方面，L 银行自 2013 年起开始实行内部控制评价工作，该工作主要由总行审计部负责执行，全面、客观、深入地评估银行内部控制体系的有效性。通过制定评价方案、实施现场评价、形成评价报告以及跟踪整改情况等多个环节，及时发现并改进内部控制体系中存在的问题和不足，增强内部控制的有效性。经过多年的实践，这一工作不仅显著提升了银行的风险防范能力，还为银行的稳健运营和持续发展提供了坚实的保障。然而，尽管 L 银行在内部监督方面取得了一定的成效，但仍存在一些挑战和需要改进的方面。随着银行业务的不断拓展和创新，内部监督资源相对有限，难以满足日益增长的监督需求，且总体偏向事后监督，缺乏实时动态的监督能力。

3.3 L 银行内部控制评价现状

从 2013 年开始实行，L 银行由总行审计部执行内部控制评价工作，将包括总行 25 个部门及其下设二级部门和中心，全行 15 家分行、8 家管理行、3 家直属行及其辖属的 137 家支行，以及纳入并表管理的公司全部纳入评价范围。

3.3.1 L 银行内部控制评价指标及标准

L 银行内部控制评价标准分为定量评价和定性评价两部分，并据此将风险划分为重大、重要和一般缺陷三个评价等级。在定量评价方面，L 银行依据财务报告错报金额或财务损失金额占当年度利润总额的比例，来划分风险。在定性评价

方面，L 银行则通过综合考虑公司管理层的行为、内部控制的实施情况、战略和业务发展的稳定性、信息系统安全以及公司声誉等多个维度，具体评价标准如表 3.3 所示：

表 3.3 L 银行内部控制评价认定标准

	认定标准	评价指标
定量评价	重大缺陷	财务报告错报金额或财务损失金额占当年度利润总额的比例 $\geq 5\%$
	重要缺陷	财务报告错报金额或财务损失金额占当年度利润总额的比例为 $[3\%, 5\%)$
	一般缺陷	财务报告错报金额或财务损失金额占当年度利润总额的比例 $< 3\%$
定性评价		公司董事、监事和高级管理人员的舞弊行为、注册会计师发现的却未被公司内部控制识别的当期财务报告中的重大错报、内部控制监督无效。
	重大缺陷	战略发展严重受阻、业务经营失控、导致严重法律后果、信息系统故障频发、数据泄露风险高。负面消息持续传播，引发监管调查与重大诉讼，公司声誉严重受损。
		未依照会计政策、未建立反舞弊程序、控制措施或控制无效、未建立相应的控制机制或没有实施且没有相应的补偿性控制。
	重要缺陷	战略发展受阻、民主决策待完善、业务指标未达标、业务经营制度缺陷、整改不及时、合规风险高，法律后果严重、信息系统服务中断，数据风险频发、公司声誉受损。
	一般缺陷	除上述重大缺陷、重要缺陷之外的其他控制缺陷。

3.3.2 L 银行内部控制评价存在的问题

(1) 定量指标单一

L 银行定量评价指标为财务报告错报金额及非财务报告财务损失金额占当年度利润总额的比例,尽管该指标在评估银行的财务健康状况方面具有一定的参考意义,但银行作为一个复杂的金融机构,其运营和风险状况涉及多个方面,包括信贷风险管理、市场风险管理、操作风险管理等,这些方面对于评估银行的稳健性和整体风险状况同样至关重要。L 银行忽略了其他因素,如银行资产质量、偿付能力、流动性状况等关键监管指标,导致对风险的全面评估不足,无法有效发现和防范潜在的风险隐患,影响银行的内部控制的效果。

(2) 定性指标难以量化

L 银行在采用定性标准对内部控制进行评价时,面临的难题在于评价结果的难以量化。由于缺乏具体的量化指标,银行在评估内部控制的改进程度或退化趋势时,往往依赖于主观感受和历史判断,这不仅增加了评价的不确定性和误差,还可能导致银行错过改进内部控制的关键时机。此外,无法量化评价结果也使得银行在与过去数据进行对比时面临困难。缺乏历史数据的支持,银行难以评估自身在内部控制方面的长期表现,无法清晰识别内部控制的改进点和需要重点关注的领域。这种情况下,银行难以制定有针对性的改进措施,也无法为持续改进提供有力的数据支持。

(3) 评价侧重事后管理

L 银行整个评价体系更多地体现了事后管理的层面,即在错误已经发生后对其进行纠正和处理的能力。过度侧重事后管理也是一个潜在的问题。事后管理虽然对于发现问题、纠正错误具有一定的作用,但更为有效的控制是在事前和事中对风险进行有效防范和控制。如果银行评价体系主要聚焦于已发生的问题,可能会导致对未来潜在风险的防范不力,影响整体风险管理的效果。

(4) 未全面考虑数字化转型带来的新风险

数字化转型不仅改变了银行的传统业务模式,也带来了新的风险和挑战。然而,L 银行在内部控制评价中,未能全面考虑数字化转型带来的新风险,这成为了其内部控制评价的一大缺陷。数字化转型在一定程度上决定了银行未来的发展

方向、业务模式以及技术创新路径。但在 L 银行的内部控制评价中，缺乏对数字化转型相关指标的评估。例如，对于数字化战略是否真正落地、是否建立了完善的数字化人才培养和激励机制、数据信息收集、管理是否安全合规等，都缺乏必要的关注和评价。更为严重的是，数字化转型中的风险并非空穴来风。以 2023 年为例，L 银行的两款 APP 因涉及违规收集用户个人信息，被甘肃省通信管理局公开通报，并要求限期整改。这一事件不仅暴露了 L 银行在数字化转型中的风险防控不足，更为其内部控制评价敲响了警钟。

综上所述，对于 L 银行而言，有必要优化内部控制评价的指标体系，引入更多全面、多维度的指标，以确保对各类风险的综合评估。

4 L 银行内部控制有效性评价体系构建

4.1 L 银行内部控制有效性评价体系构建原则

在构建 L 银行内部控制评价体系的过程中，应该以现有的内部控制制度和规定作为基础。同时，还需紧密结合银行自身的实际情况，充分考虑业务特点、风险状况以及组织结构等因素，以确保评价体系的针对性和实用性。

4.1.1 全面性原则

全面性原则在商业银行内部控制评价指标的选取中占据着举足轻重的地位。这一原则要求在构建评价体系时，必须站在银行整体运营的战略高度，确保所选取的指标能够全方位、多角度地反映银行内部控制的真实面貌。这不仅要對銀行組織結構、企業文化等宏觀層面進行考量，還要包括對具體業務操作、監督評價活動等微觀層面的細節關注。通過全面性原則的貫徹，可以確保各評價指標之間的有機統一，形成一個完整、系統的內部控制評價體系。

4.1.2 可操作性原则

可操作性原则强调构建的内部控制评价指标体系需紧密结合 L 银行的实际情况，确保其切实可行。在构建过程中，不仅要遵循《商业银行内部控制评价实施办法》等相关法律法规的指引，更要确保评价体系能够精准反映 L 银行经营的真实状况，从而客观、真实地展现其内部控制水平。同时，考虑到数据获取的难易程度对于评价活动的顺利进行至关重要，因此应避免设置过于复杂或难以获取数据的指标，以免评价主体陷入困境，影响评价工作的有效开展。

4.1.3 定性与定量相结合原则

定性评价主要依赖于主观判断和经验总结，能帮助评价者理解内部控制的运行机制和存在的问题。而定量分析则基于客观数据和量化指标，能够精确地反映

内部控制的实际效果和效率，为评价者提供直观、可比的评价结果。将定性分析和定量分析相结合，可以充分发挥两者的优势，弥补各自的不足，更为客观和全面的对商业银行内部控制有效性进行评价。

4.1.4 可比性原则

可比性原则是指内部控制有效性评价体系具有统一的标准和度量尺度，这要求评价过程中所使用的指标和方法应该是标准化的，确保同一单位在不同时间段的内部控制评价能够基于相同的基础进行比较。这种标准化指标和方法，一方面有助于确保评价结果的客观性和公正性。另一方面通过对不同时期内部控制水平的变化趋势分析，能够识别出银行内部控制体系中的不足，进而采取相应的改进措施，提升内部控制效果。

4.2 内部控制有效性评价体系构建

4.2.1 确定过程评价体系

本文在参考《商业银行内部控制评价试行办法》、《商业银行内部评价指南》等政策基础上，结合数字化转型的背景及 L 银行的实际情况和专家意见，本文最终以 COSO 内部控制五要素作为一级指标展开确定内部控制过程评价体系，在此基础上，选取了组织结构、风险识别、数据管理等 17 个二级指标，根据每个指标的侧重点不同进一步细化了三级评级指标，最终确定了 50 个三级指标（表 4.1）。这些指标不仅符合相关法规和标准的要求，而且能够真实、全面地反映 L 银行内部控制的状况，为银行提升内控水平、防范风险提供了有力的支持。

表 4.1 L 银行内部控制过程评价指标体系

目标层	一级评价指标	二级评价指标	三级评价指标
过程性指标 P	内部环境 A	组织结构 A ₁	符合三会一层结构，相互制衡权责分明 A ₁₁
			议事机制、决策程序合理有效 A ₁₂

续表 4.1 L 银行内部控制过程评价指标体系

目标层	一级评价指标	二级评价指标	三级评价指标
内部环境 A	组织结构 A ₁		具有数字组织架构 A ₁₃
			职责分工明确，授权审批制度完善 A ₁₄
			发展战略适应实际业务需要及环境的变化 A ₂₁
	发展战略 A ₂		发展战略包含数字化战略 A ₂₂
			发展战略得到顺利实施和有效落实 A ₂₃
	人力资源 A ₃		定期实施技能培训提升员工专业能力 A ₃₁
			关键岗位人员定期进行轮休或轮岗 A ₃₂
			数字化人才团队及相应培养机制完善 A ₃₃
			薪酬体系和激励制度科学合理 A ₃₄
	企业文化 A ₄		企业文化彰显员工价值观，凝聚全行力量 A ₄₁
		企业文化强化全行内控与风险意识 A ₄₂	
过程性指标 P	目标设定 B ₁		控制目标设定符合银行风险偏好 B ₁₁
			目标设定分解落实到每一部门 B ₁₂
	风险评估 B		各级分支行派驻风险管理员 B ₂₁
		风险识别 B ₂	
			B ₂₂
			依据数据模型进行交叉验证和定期评估 B ₂₃
	风险分析 B ₃		风险评估系统科学、有效 B ₃₁
			对系统数据和内外部检查问题数据进行分析 B ₃₂
			能准确预测风险发生概率及其影响程度 B ₃₃
	风险应对 B ₄		风险应对措施切实可行 B ₄₁
		对各项风险全程分析、评估、跟踪 B ₄₂	
		对关键岗位人员采取合理管控 B ₄₃	
控制活动 C	贷款业务活动 C ₁		贷前尽职调查系统完善 C ₁₁
			贷中审查和审批严格 C ₁₂

续表 4.1 L 银行内部控制过程评价指标体系

目标层	一级评价指标	二级评价指标	三级评价指标
过程性指标 P	控制活动 C	贷款业务活动 C ₁	贷后监测、管控完善 C ₁₃
		其他业务活动 C ₂	授权制度合理，不存在越权办理 C ₂₁
			业务操作规范且符合监管要求 C ₂₂
		财务会计活动 C ₃	印章、档案等重要物品保管有效 C ₂₃
			办理的业务及办理人员符合相应资质要求 C ₂₄
			对重点岗位、人员进行有效监控 C ₂₅
			会计核算符合准则要求 C ₃₁
		数据管理活动 C ₄	会计信息完整、真实、准确 C ₃₂
			财务分析数字化、智能化，经营分析高效 C ₃₃
			数据获取符合规定，不突破权限 C ₄₁
建立数据管理标准 C ₄₂			
信息与沟通 D	信息沟通 D ₁	有效利用数据资源，提升运营效率 C ₄₃	
		对数据进行生命周期管理 C ₄₄	
		内外沟通渠道多元化且畅通 D ₁₁	
	信息披露 D ₂	反馈信息及时跟踪、处理 D ₁₂	
		及时、有效化解经营与声誉风险 D ₁₃	
	信息系统 D ₃	定期进行信息披露 D ₂₁	
		信息披露可靠、完整、及时 D ₂₂	
内部监督评价 E	监督检查 E ₁	设备和系统运行安全稳定 D ₃₁	
		信息系统定期更新维护 D ₃₂	
	内部评价 E ₂	内审部门进行常规监督、专项监督 E ₁₁	
		检查发现的问题及时整改、规避 E ₁₂	
		定期开展银行内部控制评价 E ₂₁	
		内部控制评价方法科学、全面 E ₂₂	

4.2.2 确定结果评价体系

由于 L 银行原有的内部控制定量评价指标，只考虑了财务报告错报金额占当年度利润总额的比例和财务损失金额占当年度利润总额的比例，评价指标过于单一。因此，本文在构建新的内部控制评价体系时，对评价指标进行了拓展和优化。一方面基于《商业银行内部控制评价试行办法》结果评价指标选择原则的规定；另一方面，充分考虑了 L 银行作为上市银行，外部监管环境及趋势对其内部控制评价的影响。从盈利能力、大额风险集中度和偿付能力四个方面选取了一些商业银行常用指标具体如表 4.2 所示：

表 4.2 L 银行内部控制结果性评价体系

目标层	一级评价指标	二级评价指标
结果性指标 O	盈利能力	资本利润率 (%)
		资产利润率 (%)
		成本收入比 (%)
	大额风险集中度	单一客户授信余额比例 (%)
		集团客户授信余额比例 (%)
		十大客户授信余额比例 (%)
		不良贷款率 (%)
	资产质量	不良贷款拨备覆盖率 (%)
		资产流动性 (%)
		资本充足率 (%)
偿付能力	核心资本充足率 (%)	

4.2.3 综合评价指标体系

《商业银行内部控制评价试行办法》对过程评价与结果评价权重进行了规定，过程性指标权重为 70%，结果性指标权重为 30%，两者相结合，共同构成 L 银行内部控制综合评价体系，具体如表 4.3 所示。

表 4.3 L 银行内部控制综合评价体系

目标层	目标层权重	一级指标	
综合指标 T	过程性指标 P	70%	内部环境
			风险评估
			控制活动
	结果性指标 O	30%	信息沟通
			内部监督评价
			盈利能力
		大额风险集中度	
		资产质量	
		偿付能力	

4.3 内控有效性评价标准

本文参照《商业银行内部控制评价试行办法》内部控制评价体系标准，将 L 银行的内部控制评价得分细化为五个明确的等级标准，具体如表 4.4 所示：

表 4.4 L 银行内部控制评价标准

内部控制等级	综合得分	定级标准
优秀	$90 \leq Z \leq 100$	内部控制整体设计运行良好，能够有效识别和控制各种风险，经营效果显著
良好	$80 \leq Z < 90$	内部控制设计运行有效，能够有效识别和控制主要风险，经营效果良好
一般	$70 \leq Z < 80$	内部控制体系存在一般缺陷，存在少量重大风险，经营效果一般
差	$60 \leq Z < 70$	内部控制体系存在重大缺陷，业务经营安全性受到威胁
较差	$0 \leq Z < 60$	内部控制体系无效，经营业务失控，存在重大金融风险隐患

5 L 银行内部控制有效性评价体系应用

5.1 运用层次分析法确定指标权重

5.1.1 层次分析法步骤

层次分析法是一种系统性的决策分析方法，旨在将复杂的决策目标层层拆解，对同一层次内的元素进行两两比较，定量地评估它们之间的相对重要性。

(1) 建立层次结构模型。对决策目标、所涉因素（即决策准则）以及决策对象进行系统性的梳理与分类，依据它们之间的内在逻辑关系，构建一个清晰的层次结构模型，该模型由上至下分为最高层、中间层和最低层。本文最高层对应 L 银行的过程性指标，是整个决策体系的核心目标；中间层则涵盖了五个一级评价指标，而最低层则是对中间层准则的进一步细化和解释。

(2) 构造判断矩阵 P。对同一层次的元素进行两两比较，这一比较过程旨在根据元素间的相对重要性，构造出判断矩阵，从而为后续的决策分析提供量化依据。为实现这一目标，邀请了相关领域的专家，利用九级标度方法对各指标进行细致的打分。

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

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

标度	含义
1	因 a_{mn} 与因 a_{mn} 同等重要
3	因 a_{mn} 与因 a_{mn} 略微重要
5	因 a_{mn} 与因 a_{mn} 比较重要
7	因 a_{mn} 与因 a_{mn} 非常重要

续表 5.1 重要性标度表

标度	含义
9	因 a_{mn} 与因 a_{mn} 绝对重要
1/3	因 a_{mn} 与因 a_{mn} 稍微不重要
1/5	因 a_{mn} 与因 a_{mn} 比较不重要
1/7	因 a_{mn} 与因 a_{mn} 非常不重要
1/9	因 a_{mn} 与因 a_{mn} 绝对不重要
2、4、6、8、1/2、1/4、1/6、1/8 因 a_{mn} 与因 a_{mn} 的重要性介于上述两个相邻等级之间	

(3) 求取权重向量。构建好判断矩阵后，计算出判断矩阵的特征向量和最大特征值，为确保权重向量的合规性和准确性，对特征向量进行归一化处理，再得出对应的权重向量。

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

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

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

(4) 一致性检验。通过求解判断矩阵的特征向量，得出每一层次各元素对上一层次某元素的优先权重，并进行一致性检验。一致性检验主要目的是确保各层次的权重和排序具有内在的一致性，避免出现逻辑上的矛盾，使得最终得出的决策结果更加可靠和有效。一致性比率 CR 的计算如下：

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

当一致性比率 $CR < 0.1$ ，表明一致性检验通过，结果有效。其中 RI 为随机一致性指标，具体值如表 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	1.11	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

本文向 L 银行相关管理人员及高校教授发放调查问卷，根据层次分析法进行打分。本文共发放调查问卷 10 份，收回有效问卷 10 份。根据受访对象打分确定判断矩阵。

表 5.3 一级指标判断矩阵

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

根据上表的数据，可以获得大小为 5*5 的判断矩阵：

$$\begin{pmatrix} 1 & 2 & 1/3 & 3 & 3 \\ 1/2 & 1 & 1/2 & 3 & 2 \\ 3 & 2 & 1 & 4 & 3 \\ 1/3 & 1/3 & 1/4 & 1 & 1/2 \\ 1/3 & 1/2 & 1/3 & 2 & 1 \end{pmatrix}$$

通过SPSS软件计算可得，权重向量：

$$w = (0.2442, 0.1833, 0.3922, 0.0709, 0.1094)^T$$

最大特征值 $\lambda_{max} = 5.189$ ，当 $n=5$ 时，RI为1.11，计算出CR：

$$CR = CI/RI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} / RI = \frac{5.189 - 5}{5 - 1} / 1.11 \approx 0.043$$

CR<0.1，一致性检验通过，结果有效。同理可得其他一级指标的权重。

表 5.4 二级指标判断矩阵

内部环境	组织结构	企业战略	人力资源	企业文化
组织结构	1	2	5/2	5/4
企业战略	1/2	1	2	1
人力资源	2/5	1/2	1	1/2
企业文化	4/5	1	2	1

根据上表的数据，可以获得大小为 4*4 的判断矩阵：

$$\begin{pmatrix} 1 & 2 & 5/2 & 5/4 \\ 1/2 & 1 & 2 & 1 \\ 2/5 & 1/2 & 1 & 1/2 \\ 4/5 & 1 & 2 & 1 \end{pmatrix}$$

通过SPSS软件计算可得，权重向量 $w = (0.3704, 0.2352, 0.1315, 0.2630)^T$ ，最大特征值 $\lambda_{max} = 4.028$ ，当 $n=4$ 时，RI为0.90，可计算出CR：

$$CR = CI/RI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} / RI = \frac{4.028 - 4}{4 - 1} / 0.90 \approx 0.01$$

CR<0.1，一致性检验通过，结果有效，同理可得其他二级指标的权重。

表 5.5 组织结构三级指标判断矩阵

组织结构	符合三会一层结构，相互制衡权责分明	议事机制、决策程序合理有效	具有数字组织架构	职责分工明确，授权审批制度完善
符合三会一层结构，相互制衡权责分明	1	1	1/3	1/3
议事机制、决策程序合理有效	1	1	1/2	1/2
具有数字组织架构	3	2	1	1
职责分工明确，授权审批制度完善	3	2	1	1

根据上表的数据，可以获得大小为 4*4 的判断矩阵：

$$\begin{pmatrix} 1 & 1 & 1/3 & 1/3 \\ 1 & 1 & 1/2 & 1/2 \\ 3 & 2 & 1 & 1 \\ 3 & 2 & 1 & 1 \end{pmatrix}$$

通过SPSS软件计算可得，权重向量 $w = (0.1317, 0.1612, 0.3536, 0.3536)^T$ ，最大特征值 $\lambda_{max} = 4.021$ ，当 $n=4$ 时，RI为0.90，可计算出CR：

$$CR = CI/RI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} / RI = \frac{4.021 - 4}{4 - 1} / 0.90 \approx 0.008$$

CR<0.1，一致性检验通过，结果有效，同理可得其他三级指标的权重,最终结果如表 5.6 所示：

表 5.6 过程性指标权重

一级指标	权重	二级指标	权重	三级指标	权重
A	24.42%	A ₁	37.04%	A ₁₁	13.17%
				A ₁₂	16.12%
				A ₁₃	35.36%
				A ₁₄	35.36%
		A ₂	23.52%	A ₂₁	31.19%
				A ₂₂	19.76%
				A ₂₃	49.05%
				A ₃₁	18.82%
		A ₃	13.15%	A ₃₂	7.58%
				A ₃₃	35.02%
				A ₃₄	38.59%
				A ₄₁	50.00%
B	18.33%	A ₄	26.30%	A ₄₂	50.00%
				B ₁₁	75.00%
				B ₁₂	25.00%
		B ₁	27.48%	B ₂₁	10.62%
				B ₂₂	63.34%
				B ₂₃	26.05%
		B ₂	24.62%	B ₃₁	42.98%
				B ₃₂	37.05%
				B ₃₃	19.97%
		B ₃	19.90%	B ₄₁	16.38%
				B ₄₂	53.89%
				B ₄₃	29.73%
C	39.22%	B ₄	28.00%	C ₁₁	56.02%
				C ₁₂	23.84%
				C ₁₃	20.14%
		C ₁	35.60%	C ₂₁	16.58%
				C ₂₂	22.58%
				C ₂₃	22.15%
		C ₂	20.30%	C ₂₄	13.04%
				C ₂₅	25.65%
				C ₃₁	16.98%
C ₃	16.96%	C ₃₂	44.29%		
		C ₃₃	38.73%		

续表 5.6 过程性指标权重

一级指标	权重	二级指标	权重	三级指标	权重
C	39.22%	C ₄	27.14%	C ₄₁	13.42%
				C ₄₂	36.68%
				C ₄₃	21.91%
				C ₄₄	27.99%
D	7.09%	D ₁	31.19%	D ₁₁	26.11%
				D ₁₂	41.11%
				D ₁₃	32.78%
		D ₂	19.76%	D ₂₁	25.00%
				D ₂₂	75.00%
				D ₃₁	50.00%
E	10.94%	E ₁	50.00%	D ₃₂	50.00%
				E ₁₁	33.33%
		E ₂	50.00%	E ₁₂	66.67%
				E ₂₁	75.00%
				E ₂₂	25.00%

5.2 运用模糊综合评价法计算分值

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 L 银行内部控制评价指标体系，目标层 $P = \{\text{内部环境 } A, \dots, \text{内部监督评价 } E\}$ ；一级指标层 $A = \{\text{组织结构 } A_1, \dots, \text{企业文化 } A_4\}$ ，同理， $E = \{\text{监督检查 } E_1, \text{内部评价 } E_2\}$ ；二级指标层 $A_1 = \{\text{符合三会一层结构, 相互制衡权责分明 } A_{11}, \dots, \text{职责分工明确, 授权审批制度完善 } A_{14}\}$ ，同理 $E_2 = \{\text{定期开展银行内部控制评价 } E_{21}, \text{内部控制评价方法科学、全面 } E_{22}\}$ 。

(2) 建立评语集。针对 L 银行过程评价指标的运行状况，设定了优秀、良好、一般、差和极差五个评语标准，进一步设立了对应的评分标准，具体为 100-90 分对应优秀，90-80 分对应良好，80-60 分对应一般，60-40 分对应差，40-0 分对应极差。将各分数区间的中值作为评语的赋值，最终的评语集对应得分为 $\{95, 85, 70, 50, 20\}$ 。

(3) 确定评价指标隶属度。确定评价指标隶属度是评价体系构建中的关键环节,本文采用卷调查法收集 L 银行内部控制有效性评价结果,对收集的数据进行检验和整理,统计选择某一特定评语的人数,并将其除以总评价人数,得到该评价指标的隶属度。

5.2.2 过程评价指标估值

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。本文向 L 银行独立董事、部门管理及业务操作人员、高校老师共计发放 100 份调查问卷,剔除无效问卷 8 份,获得有效问卷 92 份,有效率达到 92%。并利用 SPSS 软件对 92 份问卷进行了信度和效度检验,可用于进一步分析,具体见附录三和附录四。最终整理得到各指标的隶属度,具体如表 5.7 所示:

表 5.7 过程指标隶属度

过程性 指标	一级 指标	二级 指标	三级 指标	优秀	良好	一般	差	较差	
P	A	A ₁	A ₁₁	0.489	0.457	0.054	-	-	
			A ₁₂	0.435	0.500	0.065	-	-	
			A ₁₃	0.380	0.478	0.120	0.011	0.011	
			A ₁₄	0.348	0.500	0.141	-	0.011	
		A ₂	A ₂₁	0.391	0.522	0.087	-	-	
			A ₂₂	0.402	0.554	0.043	-	-	
		A ₃	A ₂₃	0.391	0.511	0.087	0.011	-	
			A ₃₁	0.533	0.391	0.076	-	-	
			A ₃₂	0.380	0.402	0.174	0.011	0.033	
			A ₃₃	0.272	0.446	0.250	0.011	0.022	
		A ₄	A ₃₄	0.370	0.478	0.141	-	0.011	
			A ₄₁	0.402	0.391	0.196	0.011	-	
		B	B ₁	A ₄₂	0.413	0.467	0.120	-	-
				B ₁₁	0.424	0.478	0.087	0.011	-

续表 5.7 过程指标隶属度

过程性 指标	一级 指标	二级 指标	三级 指标	优秀	良好	一般	差	较差		
B	B	B ₁	B ₁₂	0.337	0.533	0.109	0.022	-		
			B ₂₁	0.315	0.435	0.207	0.033	0.011		
		B ₂	B ₂₂	0.348	0.478	0.152	0.011	0.011		
			B ₂₃	0.348	0.489	0.152	-	0.011		
			B ₃₁	0.337	0.478	0.174	0.011	-		
		B ₃	B ₃₂	0.380	0.478	0.130	0.011	-		
			B ₃₃	0.337	0.457	0.196	0.011	-		
			B ₄₁	0.370	0.500	0.130	-	-		
		B ₄	B ₄₂	0.326	0.511	0.152	0.011	-		
			B ₄₃	0.370	0.478	0.130	0.022	-		
		P	P	C ₁	C ₁₁	0.380	0.511	0.087	0.022	-
					C ₁₂	0.413	0.522	0.065	-	-
					C ₁₃	0.370	0.457	0.163	0.011	-
				C ₂	C ₂₁	0.446	0.478	0.076	-	-
					C ₂₂	0.413	0.533	0.054	-	-
					C ₂₃	0.478	0.489	0.033	-	-
C ₂₄	0.457				0.533	0.011	-	-		
C ₂₅	0.435				0.435	0.109	0.011	0.011		
C ₃₁	0.446				0.543	0.011	-	-		
C ₃	C ₃₂			0.467	0.522	-	-	0.011		
	C ₃₃			0.391	0.554	0.054	-	-		
	C ₄₁			0.435	0.413	0.152	-	-		
	C ₄₂	0.424	0.543	0.033	-	-				
	C ₄₃	0.391	0.500	0.109	-	-				
C ₄	C ₄₄	0.326	0.500	0.174	-	-				

续表 5.7 过程指标隶属度

过程性 指标	一级 指标	二级 指标	三级 指标	优秀	良好	一般	差	较差
P	D	D1	D11	0.380	0.543	0.065	0.011	-
			D12	0.391	0.522	0.076	0.011	-
			D13	0.500	0.435	0.065	-	-
		D2	D21	0.511	0.435	0.054	-	-
			D22	0.478	0.489	0.033	-	-
			D31	0.467	0.467	0.065	-	-
	D3	D32	0.457	0.489	0.054	-	-	
		E	E1	E11	0.446	0.500	0.054	-
	E12			0.446	0.500	0.054	-	-
	E2		E21	0.511	0.446	0.043	-	-
			E22	0.478	0.369	0.131	0.022	-

由于篇幅限制，本文以内部环境指标模糊得分计算过程为例：

(1) 计算三级指标模糊得分

$$S_{A_{11}} = (0.489, 0.457, 0.054, 0.000, 0.000) * (95, 85, 70, 50, 20)^T = 89.08$$

$$S_{A_{12}} = (0.435, 0.500, 0.065, 0.000, 0.000) * (95, 85, 70, 50, 20)^T = 88.37$$

$$S_{A_{13}} = (0.380, 0.478, 0.120, 0.011, 0.011) * (95, 85, 70, 50, 20)^T = 85.92$$

$$S_{A_{14}} = (0.348, 0.500, 0.141, 0.000, 0.011) * (95, 85, 70, 50, 20)^T = 85.65$$

.....

$$S_{A_{42}} = (0.413, 0.467, 0.120, 0.000, 0.000) * (95, 85, 70, 50, 20)^T = 87.34$$

(2) 计算二级指标模糊得分

根据表 5.7 得出组织结构、发展战略、人力资源和企业文化 4 个指标下的三级指标的隶属度矩阵：

$$M_{A_1} = \begin{pmatrix} 0.489 & 0.457 & 0.054 & 0.000 & 0.000 \\ 0.435 & 0.500 & 0.065 & 0.000 & 0.000 \\ 0.380 & 0.478 & 0.120 & 0.011 & 0.011 \\ 0.348 & 0.500 & 0.141 & 0.000 & 0.011 \end{pmatrix}$$

$$M_{A_2} = \begin{pmatrix} 0.391 & 0.522 & 0.087 & 0.000 & 0.000 \\ 0.402 & 0.554 & 0.043 & 0.000 & 0.000 \\ 0.391 & 0.511 & 0.087 & 0.011 & 0.000 \end{pmatrix}$$

$$M_{A_3} = \begin{pmatrix} 0.533 & 0.391 & 0.076 & 0.000 & 0.000 \\ 0.380 & 0.402 & 0.174 & 0.011 & 0.033 \\ 0.272 & 0.446 & 0.250 & 0.011 & 0.022 \\ 0.370 & 0.478 & 0.141 & 0.000 & 0.011 \end{pmatrix}$$

$$M_{A_4} = \begin{pmatrix} 0.402 & 0.391 & 0.196 & 0.011 & 0.000 \\ 0.413 & 0.467 & 0.120 & 0.000 & 0.000 \end{pmatrix}$$

同时，根据表 5.6 得出组织结构、发展战略、人力资源、企业文化 4 个指标下的三级指标的权重向量：

$$W_{A_1} = \begin{pmatrix} 0.1317 \\ 0.1612 \\ 0.3536 \\ 0.3536 \end{pmatrix} \quad W_{A_2} = \begin{pmatrix} 0.3119 \\ 0.1976 \\ 0.4905 \end{pmatrix} \quad W_{A_3} = \begin{pmatrix} 0.1882 \\ 0.0758 \\ 0.3502 \\ 0.3859 \end{pmatrix} \quad W_{A_4} = \begin{pmatrix} 0.5 \\ 0.5 \end{pmatrix}$$

将 4 个指标的隶属矩阵和权重矩阵相乘分别得到 4 个指标的隶属向量 K：

$$K_{A_1} = W_{A_1}^T * M_{A_1} = (0.392, 0.486, 0.110, 0.004, 0.008)$$

$$K_{A_2} = W_{A_2}^T * M_{A_2} = (0.393, 0.523, 0.078, 0.005, 0.000)$$

$$K_{A_3} = W_{A_3}^T * M_{A_3} = (0.367, 0.445, 0.170, 0.005, 0.014)$$

$$K_{A_4} = W_{A_4}^T * M_{A_4} = (0.408, 0.429, 0.158, 0.005, 0.000)$$

由公式可得 $S = K * C^T$ 组织结构、发展战略、人力资源、企业文化这四个二级指标的模糊得分：

$$S_{A_1} = K_{A_1} * C^T = (0.392, 0.486, 0.110, 0.004, 0.008) * (95, 85, 70, 50, 20)^T = 86.64$$

$$S_{A_2} = K_{A_2} * C^T = (0.393, 0.523, 0.078, 0.005, 0.000) * (95, 85, 70, 50, 20)^T = 87.57$$

$$S_{A_3} = K_{A_3} * C^T = (0.367, 0.445, 0.170, 0.005, 0.014) * (95, 85, 70, 50, 20)^T = 85.03$$

$$S_{A_4} = K_{A_4} * C^T = (0.408, 0.429, 0.158, 0.005, 0.000) * (95, 85, 70, 50, 20)^T = 86.52$$

(3) 计算一级指标模糊得分

根据表 5.7 得出内部环境指标下的二级指标的隶属度矩阵:

$$M_A = \begin{pmatrix} 0.392 & 0.486 & 0.110 & 0.004 & 0.008 \\ 0.393 & 0.523 & 0.078 & 0.005 & 0.000 \\ 0.367 & 0.445 & 0.170 & 0.005 & 0.014 \\ 0.408 & 0.429 & 0.158 & 0.005 & 0.000 \end{pmatrix}$$

同时根据表 5.6 得到内部环境对应的二级指标的权重向量:

$$W_A = \begin{pmatrix} 0.3704 \\ 0.2352 \\ 0.1315 \\ 0.2630 \end{pmatrix}$$

将内部环境的隶属矩阵和权重矩阵相乘获得, 可得内部环境的隶属向量:

$$K_A = W_A^T * M_A = (0.393, 0.474, 0.123, 0.005, 0.005)$$

由公式 $S = K * C^T$ 可得内部环境一级指标的模糊得分:

$$S_A = K_A * C^T = (0.393, 0.474, 0.123, 0.005, 0.005) * (95, 85, 70, 50, 20)^T = 86.62$$

表 5.8 内部环境指标模糊得分

一级指标	模糊得分	二级指标	模糊得分
内部环境	86.62	组织结构	86.64
		发展战略	87.57
		人力资源	85.03
		企业文化	86.52

根据上述, 同理得出所有指标的模糊得分, 最终 L 银行内部控制过程性评价指标的模糊得分情况如表 5.9 所示:

表 5.9 过程性指标模糊得分

目标层	模糊得分	一级指标	模糊得分	二级指标	模糊得分	三级指标	模糊得分		
P	87.26	A	86.62	A ₁	86.64	A ₁₁	89.08		
						A ₁₂	88.37		
						A ₁₃	85.92		
						A ₁₄	85.65		
				A ₂	87.57	A ₂₁	87.61		
						A ₂₂	88.37		
						A ₂₃	87.23		
						A ₃	85.03	A ₃₁	89.18
								A ₃₂	83.70
								A ₃₃	82.17
				A ₃₄	85.87				

续表 5.9 过程性指标模糊得分

目标层	模糊得分	一级指标	模糊得分	二级指标	模糊得分	三级指标	模糊得分		
P	87.26	A	86.62	A ₄	86.52	A ₄₁	85.71		
						A ₄₂	87.34		
						B ₁₁	87.55		
						B ₁₂	85.98		
						B ₂₁	83.21		
				B ₂	85.01	B ₂₂	85.11		
					85.01	B ₂₃	85.49		
		B	85.99					B ₃₁	85.38
								B ₃₂	86.47
								B ₃₃	85.05
								B ₄₁	86.74
								B ₄₂	85.60
								B ₄₃	85.98
								C ₁₁	86.74
								C ₁₂	88.15
								C ₁₃	85.87
								C ₂₁	88.32
				C ₂₂	88.32				
				C ₂	88.24	C ₂₃	89.29		
						C ₂₄	89.40		
				C	87.59			C ₂₅	86.63
								C ₃₁	89.29
								C ₃₂	88.97
								C ₃₃	88.10
								C ₄₁	87.05
				C ₄₂	88.75				
				C ₄₃	87.28				
				C ₄₄	85.65				
				D ₁₁	87.45				
				D ₁	87.94	D ₁₂	87.39		
						D ₁₃	89.02		
		D	88.59			D ₂₁	89.29		
						D ₂₂	89.29		
						D ₃₁	88.70		
				D ₃	88.72	D ₃₂	88.75		
				E ₁	88.64	E ₁₁	88.64		
		E	88.75			E ₁₂	88.64		
						E ₂₁	89.46		
				E ₂	88.86	E ₂₂	87.07		

5.2.3 结果评价指标估值

(1) 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:盈利能力指标权重为 20%;大额风险集中度指标权重为 25%;资产质量指标权重为 25%;偿付能力指标权重为 30%。

(2) 评分标准

本文将指标的商业银行监管比率设定为 60 分,最高得分设置为 100 分,根据 L 银行各指标实际比率折算为三级评价指标的得分,并根据二级指标的权重计算出结果性指标的最终得分。L 银行结果性评价指标得分情况如表 5.10 所示:

表 5.10 L 银行 2022 年结果性指标得分

一级指标	二级指标	三级指标	权重	行业标准	实际比率	得分
结果性指标 O	盈利能力	资本利润率		≥11%	5.82%	31.75
		资产利润率	20%	≥0.6%	0.40%	40.47
		成本收入比		≤45%	31.24%	86.43
	大额风险集中度	单一客户贷款集中度		≤10%	6.68%	89.83
		单一集团客户授信集中度	25%	≤15%	13.36%	67.37
		最大十家客户贷款集中度		≤50%	48.47%	61.89
		不良贷款率		≤5%	1.71%	100.00
	资产质量	不良贷款拨备覆盖率	25%	≥150%	194.99%	78.00
		资产流动性比率		≥25%	54.26%	100.00
	偿付能力	资本充足率		≥8%	11.27%	84.53
核心资本充足率		30%	≥5%	8.47%	100.00	

经加权平均计算可得结果性评价指标的最终得分:

$$O_{\text{定量}} = \frac{(31.75 + 40.47 + 86.43)}{3} * 20\% + \frac{(89.83 + 67.37 + 61.89)}{3} * 25\% + \frac{(100 + 78 + 100)}{3} * 25\% + \frac{(84.53 + 100)}{2} * 30\% = 78.67 \text{ 分}$$

5.3 内部控制有效性评价结果分析

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

$$T = 87.26 * 70\% + 78.67 * 30\% = 84.68 \text{ 分}$$

由上述计算结果可知，2022 年 L 银行的内部控制有效性评价的综合得分数值为 84.68 分，处于评分标准的第二等级，即处于“内部控制设计运行有效”状态，但综合 L 银行二级评价指标和相关财务比率来看，其内部控制需进一步完善。

5.3.1 过程性指标评价结果分析

L 银行过程指标评价得分为 87.26 分，整体评价良好，结合具体指标分析可得：

(1) 内部环境方面。L 银行内部环境指标的综合分数为 86.62。表明 L 银行在内部环境建设方面取得了一定的成效，但进一步分析发现，人力资源指标得分较低，为 85.03 分，究其原因，一方面，数字化转型背景下，L 银行缺乏数字化转型人才团队及相应培养机制。在数字化时代，银行需要配备一支强大的数字化团队来推动技术创新、数据分析和数字化转型。缺乏专业化人才团队可能妨碍银行适应市场的快速变化，缺乏相应的数字化转型培训机制可能导致现有员工无法跟上技术和行业发展的步伐。另一方面，存在关键岗位人员未按时进行轮岗的现象。关键岗位在业务运营过程中处于关键环节且涉及风险控制点，承担较高风险责任，关键岗位轮换是防范安全隐患的一项强制措施，应当进行重点管理和监督。

(2) 风险评估方面。L 银行风险评估指标的综合分数为 85.99，在内部控制五个环节中分数最低，一定程度上揭示了银行在风险评估方面存在的一些不足。一方面是由于风险目标的设定未详细分解到每一部门，会导致风险评估工作在执行层面缺乏具体的指导和操作标准，部门间的风险评估工作难以形成合力。未向各级支行派驻风险管理员使得基层支行的风险评估工作缺乏专业指导和监督，容易出现风险评估不到位、风险识别不及时等问题。另一方面，L 银行尤其是下属的分支行缺乏专业的风险分析人才，智能风险控制平台还需进一步改进，风险评

估结果的运用和反馈机制不够完善,未能及时将评估结果有效运用到业务决策和风险控制中,导致 L 银行在风险识别方面存在不及时的问题。

(3) 控制活动方面。L 银行控制活动指标的综合分数为 87.59,其他业务活动和财务会计活动得分较高,说明 L 银行对行内各岗位职责做出了明确的规定,互不相容的岗位之间能够相互制约与监督。其次,在授权审批方面,L 银行明确了审批权限,规范了授权审批程序。另外,在财务会计控制方面,银行能够严格遵守会计准则和财务报告制度。但贷款业务活动和数据管理活动的分值较低,说明这两个方面的内部控制还存在不足。一方面,L 银行在开展信贷业务时,存在未严格落实贷款“三查”制度、违规发放贷款的现象。另一方面,L 银行数字化转型压力较大,金融科技实力亟需进一步提升,缺乏数字化转型专业团队对数据生命周期进行进一步的管理工作。

(4) 信息与沟通方面。L 银行信息与沟通指标的综合分数为 88.59,表明 L 银行能够定期更新维护系统,并通过 OA 信息管理系统、定期开会沟通等途径,进行一定的内部交流,但未充分利用这些系统资源。在外部信息沟通方面,L 银行按照相关监管的要求定期披露经营信息,保证合规经营,提升银行管理的透明度。定期对客户投诉处理及投诉数据进行分析,落实各级投诉处理主体责任,制定了投诉考核实施细则,健全完善投诉分级管理机制,持续关注可能存在声誉风险的群体性投诉或纠纷。

(4) 内部监督评价方面。L 银行内部监督评价指标的综合分数为 88.75,分数较高。L 银行由总行审计部牵头对管理行与各业务条线层面建立监督检查制度,采用定期检查与随机抽查相结合的方法对关键业务领域和重点环节进行监督。对于在监督检查中发现的问题,银行还建立了一定的问题整改机制。但 L 银行的内部控制评价时过程性指标没有量化,结果性指标单一且仅体现了事后管理的层面,即在错误已经发生后对其进行纠正和处理的能力,缺乏对事前预防和事中控制能力的全面考量。

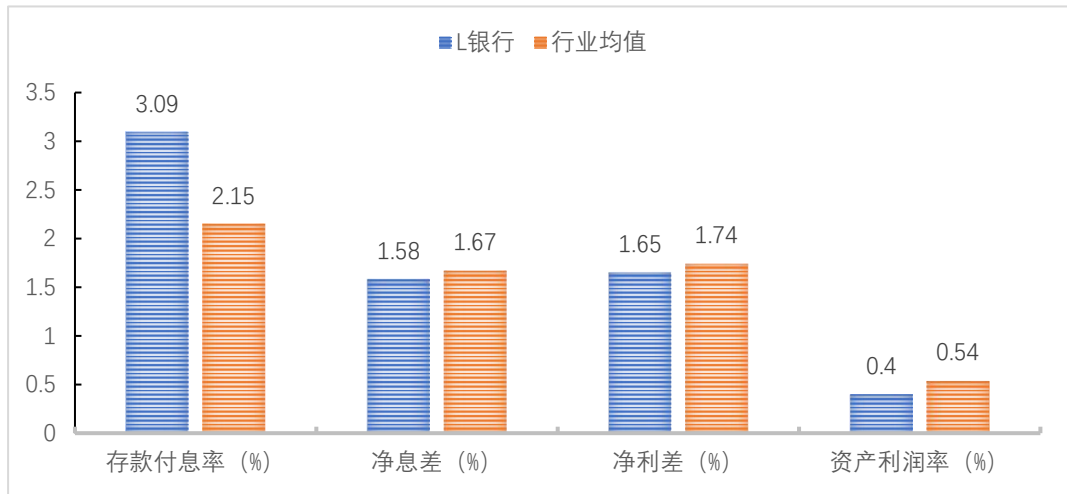
5.3.2 结果性指标评价结果分析

L 银行结果指标评价综合得分为 78.67 分,问题主要集中在盈利能力和大额

风险集中度两个方面。

(1) 盈利能力

从结果性指标评分结果来看，资本利润率和资产利润率得分均低于 60 分，说明 L 银行整体盈利能力不强，资产规模与盈利能力不匹配。通过与国家金融监督管理总局披露的城市商业银行平均指标对比（如图 5.1 所示），可以得出 L 银行存款付息率高于行业平均水平，净息差、净利差及资产利润率均低于行业平均水平，L 银行“高进高出”经营特征典型。

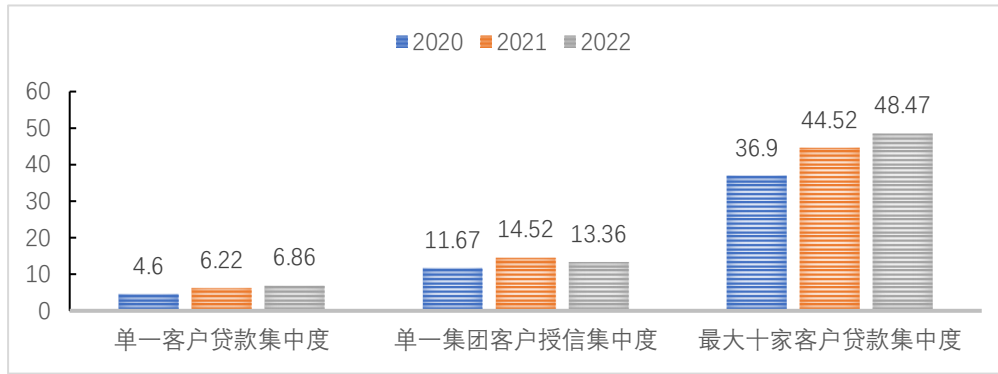


资料来源：L 银行 2022 年度报告

图 5.1 2022 年 L 银行盈利指标与行业均值对比图

(2) 大额风险集中度

2022 年 L 银行单一客户贷款集中度、单一集团客户授信集中度、最大十家客户贷款集中度评分分别为 89.83、67.37 和 61.98 分，单一集团客户授信集中度、最大十家客户贷款集中度分别为 13.36%和 48.47%，均已接近 15%和 50%的指标监管水平。对公贷款客户主要集中在建筑业、房地产业、批发和零售业，贷款金额分别占贷款总额的 10.54%、8.58%和 8.48%，行业集中度高，“三新一高”行业、绿色金融等占比较低。



资料来源：L 银行年度报告

图 5.2 2020-2022 年 L 银行大额风险集中度占比情况

贷款客户及行业集中度过高会给银行带来一定的风险。首先，导致信用风险的集中化。一旦主要客户或某一客户群体面临经济问题，其还款能力大打折扣，银行就会面临严重的信用损失。特别是在经济不稳定的环境中，这一风险更加显著。其次，会引发流动性风险和操作风险。大量资金集中在少数客户手中，一旦这些客户需要提前还款或面临偿债困难，银行可能会面临资金流动性的挑战。此外，处理大量贷款和复杂授信关系可能增加错误和操作失误的风险。最后，行业集中度过高使银行对特定行业的市场波动变得异常敏感。L 银行的贷款主要集中在“三新一高”行业以外的传统领域，绿色金融等占比较低，一旦这些传统行业遭遇市场萎缩或政策调整，银行将面临巨大的市场风险。所以，L 银行应重点关注贷款客户及行业集中度过高所面临的

（3）资产质量

2022 年 L 银行不良贷款率和资产流动性比率指标的得分较高，不良贷款拨备覆盖率指标的得分略低表明 L 银行 2022 年资产质量良好。回顾 2019-2022 年指标变化可得，L 银行不良贷款率从 2.44%下降至 1.71%，呈整体下降的趋势；不良资产拨备覆盖率从 160.11%上升至 194.99%，呈整体上升趋势，说明 L 银行 2019-2022 年在风险管理和资产质量方面取得了一定的成效，银行抵御风险的能力不断增强，资产质量也在稳步提升。2020 年 L 银行资产流动性比例低于 2019 年，但在之后年度也在稳步上升。说明 L 银行资产的变现能力有所增强，增强了银行的短期偿债能力。

表 5.11 2019-2022 年 L 银行资产质量指标比率

	2022 年	2021 年	2020 年	2019 年
不良贷款率	1.71%	1.73%	1.75%	2.44%
不良贷款拨备覆盖率	194.99%	191.88%	181.36%	160.11%
资产流动性比率	54.26 %	53.89%	52.80%	54.37%

数据来源：L 银行年度报告

(4) 偿付能力

2022 年 L 银行偿付能力指标的得分较高，但回顾 2019-2022 年指标变化可得，L 银行资本充足率和核心资本充足率呈整体下降趋势，说明 L 银行在资本管理和风险控制方面面临挑战。经济周期的波动、市场环境和监管政策的变化金融市场的动荡以及监管要求的提高，都使得 L 银行在维持资本充足率方面面临更大的压力。特别是在监管政策更加严格的背景下，L 银行需要投入更多的资源来满足监管要求，一定程度上影响了其资本充足率。

表 5.12 2019-2022 年 L 银行偿付能力指标比率

	2022 年	2021 年	2020 年	2019 年
资本充足率	11.27%	11.56%	13.26%	11.76%
核心资本充足率	8.47%	8.58%	9.05%	9.50%

数据来源：L 银行年度报告

5.4 L 银行内部控制优化建议

5.4.1 强化数字人才，精进数据管理

L 银行作为金融机构，正面临着数字化时代的巨大挑战和机遇。为提高其内部控制水平，L 银行要聚焦于加强数字化转型人才建设。一方面与高校、科研机构合作，通过行业交流、技术峰会等方式保持对最新技术的敏感性，共同培养和储备数字化领域的人才；另一方面引进具备丰富经验和专业技能的外部人才。通过内部培训和外部引进相结合，建立起数字化人才队伍，为银行的数字化转型提供有力的人才保障。同时，建立激励机制，奖励在数字化转型中表现优秀的团队

和个人，进一步激发员工的积极性。在人才建设保障的基础上，L 银行要进一步加强数据全周期管理。通过建立统一的数据管理标准，规范数据采集、存储、处理、共享、使用和存档等各个环节；建立数据质量监控机制，对数据进行定期检查和校验，及时发现和纠正数据错误和异常，采用先进的技术手段对数据进行清洗和整合，提高数据的质量和可用性；建立数据分析平台，对数据进行深入挖掘和分析，发现数据中的潜在价值和风险点，为 L 银行内部控制赋能。

5.4.2 完善风险评估，构建安全屏障

针对 L 银行风险目标的设定未详细分解到每一部门，部门间的风险评估工作难以形成合力等问题，L 银行应该进一步完善风险评估体系。首先，L 银行要设定明确、具体的目标。风险评估目标不仅要结合银行自身的业务特点和市场环境，全面考虑各种风险因素，与银行的内部控制总体目标保持一致，还需要细化到每一个业务部门和分支机构。只有这样，各部门在执行层面才能有明确的指导，风险评估工作才能形成合力。其次，要向各级支行派驻风险管理员，协助分、支行理解和执行风险评估目标，理清风险管理流程，明确风险评估报告路径，进一步完善风险管理体系，确保风险评估工作的准确性和有效性。最后，建立风险预警及应对机制。定期对风险预警系统进行测试和评估，确保其有效性和可靠性，依据 L 银行实际情况设置合理的风险阈值，当风险超过该门槛时，相应的风险管理措施将会被启动，以使风险得到有效控制。制定详细的风险应对预案，明确在不同风险情景下的应对策略和措施，包括风险缓释、风险转移、风险处置等方案。建立快速响应机制，确保在风险事件发生时，相关部门能够迅速启动应急程序，及时采取措施防止风险扩散和损失扩大。定期对风险应对机制进行评估和更新，确保其适应银行业务发展和市场变化的需要。

5.4.3 严控信贷动态，实时把握风险

信贷业务作为商业银行的核心业务之一，其风险管理水平直接关系到银行的资产质量和经营稳定性。为确保信贷业务的安全和稳健，银行需要加强对信贷业务的动态监测和风险管理。首先，L 银行需要利用数字化技术提升贷前、贷中、

贷后业务流程的管理效率。通过大数据分析、人工智能等技术手段，更全面、准确地了解客户的财务状况和信用记录，提高贷前调查的真实性和准确性。其次，L 银行需要建立完善的授信风险责任机制。银行应明确各层级、各部门在授信业务中的职责和权限，确保业务流程的规范运行。通过制定严格的风险管理制度和操作规程，银行可以规范员工的行为，减少因人为因素导致的风险事件。此外，建立风险事件定性处罚和责任追究制度，对于发生的违规操作和信用风险事件进行严肃处理，能够起到有效的震慑作用，进一步降低风险事件的发生概率。最后，L 银行还应加强对业务环节的全方位监控。通过定期的业务测试和风险评估，银行可以及时发现业务环节中的薄弱环节和风险点，并采取相应的改进措施。包括对信贷政策的执行情况进行检查、对贷款审批流程进行监控、对贷后管理进行跟踪等。通过全方位的监控，确保内部控制的全面覆盖和有效性，为信贷业务的安全、稳健发展提供有力保障。

5.4.4 细化整改举措，确保责任落实

L 银行在商业银行监督整改审计整改的过程中，必须采取一系列系统而连贯的措施，确保整改工作的深入与有效。首先，要设立专门的监督整改部门，应由具有丰富审计和风险管理经验的专家组成，负责全面监督和指导整改工作，确保整改的专业性和权威性。对审计结果深入分析，识别存在的问题和风险点，为制定整改计划提供有力支持。其次，要制定详细而具体的整改计划。整改计划应针对每一个问题点，明确整改措施、责任人、整改期限和预期效果。通过制定清晰的时间表，确保整改工作按照既定的步骤和节奏有序进行，避免延误和疏漏。在整改过程中，监督整改部门应定期召开会议，通报整改进展情况，分享整改经验和教训，讨论解决整改过程中遇到的问题。同时，各部门之间应建立信息共享机制，确保整改信息及时、准确地传递，形成整改合力。此外，还需加强整改措施的执行力度。对整改措施的执行情况进行定期检查和跟踪，确保每一项措施都得到切实执行。对于执行不力的部门和个人，要严肃问责，通过强化执行力度，确保整改工作取得实效。在整改完成后，要通过对比分析整改前后的数据和信息，客观评价整改工作的成效，为进一步完善整改措施、提升整改水平提供重要参考。

5.4.5 深化客户布局，降低风险集聚

针对 L 银行盈利能力较低及大额风险集中度较高的问题，L 银行需要多角度加大客户建设力度，采取一系列综合措施来优化客户结构、分散风险、提升市场竞争力。首先，L 银行需对市场环境和客户需求进行深入剖析，精准定位与细分客户群体，明确重点客户目标。在信息化、数字化的时代背景下，数据分析成为关键。银行应利用大数据、人工智能等技术手段，对客户的消费行为、风险偏好、资金流动等数据进行深度挖掘，从而更加精准地把握客户需求。针对不同客户群体，银行应设计并推出特色鲜明的金融产品和服务。例如，针对中小微企业，L 银行可开发灵活便捷的融资产品，简化审批流程，降低融资成本，满足其快速发展的资金需求；对于个人客户，银行可提供个性化的理财方案、住房贷款、汽车贷款等产品，满足不同层次的客户需求。积极拓展中小微企业和个人客户市场，降低对大型客户的过度依赖，实现客户结构的多元化。在此过程中，还需高度重视风险管理和监测工作，加强对客户信用状况的评估，对于存在潜在风险的客户，应及时采取风险防范措施。其次，L 银行需要强化客户关系管理，建立稳固的客户关系基础。通过定期沟通、提供专业服务等方式，加强与客户的联系和互动，提升客户满意度和忠诚度。通过提升员工的沟通技巧和服务意识，为客户提供及时、准确、专业的金融咨询和解决方案。最后，优化客户结构也是关键。L 银行应向绿色金融、“三新一高”行业拓展客户，这些行业代表着未来经济发展的趋势和方向，具有广阔的市场前景和巨大的发展潜力。通过加大对这些行业的支持力度，L 银行不仅可以获得更加优质的客户资源，还能为自身的业务创新和发展注入新的动力。

6 研究结论与不足

6.1 研究结论

通过对商业银行内部控制及其评价体系的深入研究，内部控制的完善对于商业银行的稳健发展具有不可或缺的战略地位。随着金融市场的日益复杂和数字化技术的飞速发展，商业银行面临着前所未有的风险挑战。这些风险不仅来源于传统的信贷、市场操作等领域，还扩展到了网络安全和数据保护等新兴领域。因此，科学、有效地评估商业银行内部控制体系的健全性，特别是精准识别和确定内部控制的关键评价因素，已成为当前业内研究的重中之重。

针对 L 银行的具体情况，本文构建了一套切实可行的内部控制评价指标体系。在遵循了控制理论、权变理论以及金融风险理论的基础上，还充分考虑了我国的相关政策法规以及商业银行数字化转型的迫切需求。通过综合运用层次分析法（AHP）和模糊综合评价法等多种方法，对 L 银行的内部控制体系进行了全面、系统的评价。研究结果显示，L 银行内部控制评价最终得分 84.68 分，内部控制整体有效。然而，深入分析细化评价指标后，发现 L 银行在数字化人才储备、风险评估力度以及盈利能力等方面仍存在不足。因此，本文建议 L 银行应针对这些不足之处，采取切实有效的措施加以改进。具体而言，L 银行应加大数字化人才的引进和培养力度，提升其在数字化转型中的核心竞争力；完善风险评估体系，加强对各类风险的识别、评估和控制，确保银行业务的稳健运行；优化业务结构、提升服务质量，增强盈利能力，为银行的可持续发展奠定坚实基础。

综上所述，本文的研究不仅为 L 银行内部控制评价提供了有益的参考，也为其他商业银行完善内部控制体系提供了借鉴和启示。

6.2 研究不足

经过对商业银行内部控制相关文献和理论的梳理，并结合对 L 银行的深入实地调研，本文得出了相应的研究结论。尽管在准备工作中力求扎实与详尽，但仍不可避免地存在以下不足之处：

(1) 在数据获取层面：本次研究所采用的数据主要依赖于专家评分和 L 银行员工的打分结果，虽然对数据进行了一定的科学检验，但仍不能完全排除主观因素的干扰。为了进一步提升研究的准确性和客观性，后续研究应进一步增加样本量，并考虑采用更多客观、量化的数据收集方法，以增强研究结果的说服力。

(2) 在指标选取层面：本文的评价指标是基于 L 银行当前的实际运行情况来确定的，但由于随着 L 银行经营策略的调整以及宏观经济政策的变化，内部控制的侧重点也会随之调整。因此，本文现阶段所构建的指标体系可能无法完全适应未来的变化。因此建议 L 银行在未来发展过程中，根据实际情况的变化，对评价指标进行持续性的动态调整与优化，从而确保内部控制体系始终保持在最佳状态。

参考文献

- [1] Costello A M, WITTENBERG - MOERMAN R. The impact of financial reporting quality on debt contracting: Evidence from internal control weakness reports[J]. *Journal of Accounting Research*, 2011, 49(1): 97-136.
- [2] Balsam S, Jiang W, Lu B. Equity Incentives and Internal Control Weaknesses[J]. *Contemporary Accounting Research*, 2014, 31(1): 178-201.
- [3] Berlingieri C. Employee Benefit Plans Require Strong Internal Controls[J]. *Compensation & Benefits Review*, 2015, 47(3): 134-139.
- [4] Zhang D, Zhang T, Ma G. Can non-executive equity incentives reduce internal control ineffectiveness? Evidence from China[J]. *Accounting & Finance*, 2020, 60(5): 4467-4496.
- [5] Akwaa-Sekyi E K, Moreno Gené J. Effect of internal controls on credit risk among listed Spanish banks[J]. *Intangible Capital*, 2016, 12(1): 357-389.
- [6] Hunziker S. Efficiency of internal control: evidence from Swiss non-financial companies[J]. *Journal of Management & Governance*, 2017, 21(2): 399-433.
- [7] Shin H, Park S. The internal control manager and operational efficiency: evidence from Korea[J]. *Managerial Auditing Journal*, 2020, 35(7): 979-1006.
- [8] Liu C, Lin B, Shu W. Employee quality, monitoring environment and internal control[J]. *China Journal of Accounting Research*, 2017, 10(1): 51-70.
- [9] Salehi M, Bahrami M. The effect of internal control on earnings quality in Iran[J]. *International Journal of Law and Management*, 2017, 59(4): 534-546.
- [10] Negash T. Assessing the Effectiveness of the Internal Control System in the Commercial Banks of Ethiopia: A Case of Hawassa City[J]. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 2018, 8: 414-418.
- [11] Owusu-Boateng W, Amofa R, Owusu I. The Internal Control Systems of GN Bank- Ghana[J]. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 2017, 17(1): 1-17.
- [12] Cheng Q, Goh B W, Kim J B. Internal Control and Operational Efficiency[J]. *Contemporary Accounting Research*, 2018, 35(2): 1102-1139.
- [13] Chang Y T, Chen H, Cheng R K, et al. The impact of internal audit attributes

- on the effectiveness of internal control over operations and compliance[J].
Journal of Contemporary Accounting & Economics, 2019, 15(1): 1-19.
- [14] Zheng Y. Research on the Effect of Internal Control Effectiveness on Enterprise Value—Based on Empirical Data from the Real Estate Industry[J].
Academic Journal of Computing & Information Science, 2020, 3(1): 89-95.
- [15] Zakaria K M, Nawawi A, Salin A S A P. Internal controls and fraud – empirical evidence from oil and gas company[J]. Journal of Financial Crime, 2016, 23(4): 1154-1168.
- [16] Zhu P, Song J. The Role of Internal Control in Firms' Coping with the Impact of the COVID-19 Pandemic: Evidence from China[J]. Sustainability, 2021, 13(11): 6294.
- [17] 池国华, 周正义. 金融行政处罚监管与银行内部控制——基于行政处罚公告的证据[J]. 科学决策, 2023(12): 1-18.
- [18] 陈关亭, 黄小琳, 章甜. 基于企业风险管理框架的内部控制评价模型及应用[J]. 审计研究, 2013(06): 93-101.
- [19] 陈汉文, 黄轩昊. 中国上市公司内部控制指数: 逻辑、构建与验证[J]. 审计研究, 2019(01): 55-63.
- [20] 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]. 厦门大学学报(哲学社会科学版), 2018(01): 55-64.
- [21] 陈丽蓉, 罗星, 韩彬. 高管变更对内部控制质量的影响研究[J]. 财会通讯, 2016, (30): 65-68+129.
- [22] 陈剑光, 吴瑛. 银行数字化营销创新实践探讨[J]. 银行家, 2017, 190(08): 120-122.
- [23] 陈佳昕. A 商业银行内部控制有效性评价研究[D]. 厦门: 集美大学, 2022.
- [24] 杜勇, 李勤. 审计鉴证与内部控制评价、执行有效性的理论分析[J]. 财会通讯, 2021(14): 125-129.
- [25] 桂良军, 张创创, 李丽. 内部控制、机构持股与企业并购绩效[J]. 会计之友, 2020(17): 81-87.
- [26] 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.
- [27] 黄胜忠, 刘清. 企业内部控制与合规管理的整合[J]. 财会通讯, 2019

- (17) :105-108.
- [28] 马锦. 我国农业上市公司内部控制有效性及披露研究[J]. 会计之友, 2019(02) :69-73.
- [29] 倪静洁, 吴秋生. 内部控制有效性与企业创新投入——来自上市公司内部控制缺陷披露的证据[J]. 山西财经大学学报, 2020, 42(09) :70-84.
- [30] 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.
- [31] 曲京山, 邓齐月, 韩婉玲, 孟宪宝. 基于 ANP-Fuzzy 模型的高校内部控制评价体系研究——以 H 高校为例[J]. 会计之友, 2022(18) :121-127.
- [32] 全国金融标准化技术委员会. JR/T0125-2015《商业银行内部控制评价指南》[S]. 北京:中国人民银行, 2015.
- [33] 唐华, 王龙梅, 程慧玲. 内部控制有效性、研发支出与企业创新绩效——基于高新技术企业的经验数据[J]. 会计之友, 2021(08) :136-141.
- [34] 陶燕. 区域数字化水平、内部控制与制造业企业创新效率研究[J]. 财会通讯, 2023, 918(10) :64-69.
- [35] 齐秀辉, 李欢. 基于 AHP 与 FCE 的我国商业银行内部控制评价体系构建[J]. 商业经济, 2017(09) :159-160+173.
- [36] 徐亚琴, 翟胜宝, 汪顺. 企业诚信文化与内部控制有效性——基于 A 股上市公司的实证研究[J]. 财务研究, 2018(01) :12-23.
- [37] 王蕾, 池国华. 银行内部控制与信贷风险定价能力——基于宏观经济政策变化视角的实证研究[J]. 科学决策, 2023(04) :15-39.
- [38] 王焯, 孙娅妮, 孙慧倩, 等. 员工持股计划如何提升内部控制有效性?——基于 PSM 的实证研究[J]. 审计与经济研究, 2021, 36(01) :14-25.
- [39] 吴水澎, 陈汉文, 邵贤弟. 企业内部控制理论的发展与启示[J]. 会计研究, 2000(05) :2-8.
- [40] 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.
- [41] 谢晓燕, 姜净. 共生视阈下企业社会责任内部控制评价研究[J]. 财会通讯, 2020(24) :119-122.
- [42] 谢治春, 赵兴庐, 刘媛. 金融科技发展与商业银行的数字化战略转型[J]. 中国软科学, 2018(08) :184-192.

- [43] 杨洁. 基于 PDCA 循环的内部控制有效性综合评价 [J]. 会计研究, 2011 (04) : 82-87.
- [44] 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.
- [45] 杨雪颖, 田红, 江其玟, 等. 基于整合观的公立医院内部控制评价体系优化研究 [J]. 中国卫生经济, 2023, 42 (01) : 77-81.
- [46] 银监会关于印发商业银行内部控制指引的通知 [J]. 中华人民共和国国务院公报, 2015 (06) : 37-41.
- [47] 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.
- [48] 郑如轩. L 银行信贷业务内部控制评价指标体系改进研究 [D]. 兰州: 兰州大学, 2022.
- [49] 赵耀腾. 资产证券化、内部控制与商业银行经营稳定性 [J]. 统计与决策, 2019, 35 (20) : 165-168.
- [50] 赵叶灵, 潘俊. 系统动力学视角下高校内部控制评价研究 [J]. 会计之友, 2020 (23) : 121-126.
- [51] 郑鹏, 董春雨, 胡亚琼. 会计法制对内部控制有效性的影响研究 [J]. 会计之友, 2021 (24) : 17-24.

后记

时间果真经不起思议，仿佛只是一瞬，我又一次站在了学生生涯的门前，只是与来时不同，这一次我将真正走出大门，步入那既让我惶恐又让我向往的门外世界。我满怀不舍，回头凝望，眼中尽是这三年的生活掠影，虽一幕幕倏然而过，但于我而言却恍如隔日。在此，我想向所有给予我帮助、关心和支持的人表达我最真挚的谢意。

首先，衷心的感谢我的师长们。导师的悉心指导和严谨的教学态度，让我在专业领域取得了显著的进步。不仅教我知识，更教会我如何思考，如何面对挑战。老师的言传身教，让我受益匪浅。同时，还要感谢财大的其他老师们，每一位老师都以自己独特的方式，向我传授着宝贵的知识和人生经验。

其次，我要感谢我的家人和小邻居同学。感谢家人给予我毫无保留的爱，永远为我摇旗呐喊，鼓励我不断前进，永远无条件地支持我，是从不“扫兴”的家人。未来我会快快成长，成为你们可以依靠的肩膀。感谢小邻居同学在我们彼此陪伴的八年中，给予我学业上的支持以及生活中的无限包容。与你的未来我充满了信心，充满了想象，未来请继续做彼此的光，一起走更远的路！

再次，我要感谢我亲爱的朋友及同门。谢谢你们在我分享快乐时听我滔滔不绝，在我难过时递上奶茶，在我焦虑不安的时候安抚我，陪我见证每一个难忘的时刻。

最后，我要感谢自己。谢谢自己一直坚持走自己选的路，不论是本科毕业后选择直接工作，还是在职考研究生回到兰州，都坚定地走着每一步，希望以后的自己一直这么勇敢。

《青年在选择职业时的考虑》是卡尔·马克思的中学毕业作文，为人类服务，这是少年马克思的崇高理想，也是文章中所阐述的主要思想。毕业在即，也希望我为我所热爱的事业奋斗终身！

附录一

L 银行内部控制有效性评价指标权重调查问卷表

尊敬的专家：

您好！非常感谢您参与此次问卷调查。请您对问卷提到的两个指标的相对重要性进行比较。问卷采用 1-9 标度法，请选择相应的数字，数字标度的含义及说明如下表：

表1 数字标度的含义

标度	含义
1	因素 a_{ij} 与因素 a_{ij} 同等重要
3	因素 a_{ij} 与因素 a_{ij} 略微重要
5	因素 a_{ij} 与因素 a_{ij} 比较重要
7	因素 a_{ij} 与因素 a_{ij} 非常重要
9	因素 a_{ij} 与因素 a_{ij} 绝对重要
1/3	因素 a_{ij} 与因素 a_{ij} 稍微不重要
1/5	因素 a_{ij} 与因素 a_{ij} 比较不重要
1/7	因素 a_{ij} 与因素 a_{ij} 非常不重要
1/9	因素 a_{ij} 与因素 a_{ij} 绝对不重要

2、4、6、8、1/2、1/4、1/6、1/8 因素 a_{ij} 与因素 a_{ij} 的重要性介于上述两个相邻等级之间

表 2 内部控制一级指标打分表

	内部环境	风险评估	控制活动	信息与沟通	内部监督评价
内部环境	1				
风险评估		1			
控制活动			1		
信息与沟通				1	
内部监督评价					1

表 3 内部环境二级指标打分表

	组织结构	发展战略	人力资源	企业文化
组织结构	1			
发展战略		1		
人力资源			1	
企业文化				1

表 4 风险评估二级指标打分表

	目标设定	风险识别	风险分析	风险应对
目标设定	1			
风险识别		1		
风险分析			1	
风险应对				1

表 5 控制活动二级指标打分表

	贷款业务活动	其他业务活动	财务会计活动	数据管理活动
贷款业务活动	1			
其他业务活动		1		
财务会计活动			1	
数据管理活动				1

表 6 信息与沟通二级指标打分表

	信息沟通	信息披露	信息系统
信息沟通	1		
信息披露		1	
信息系统			1

表 7 内部监督评价二级指标打分表

	内部监督	内部评价
内部监督	1	
内部评价		1

表 8 组织结构评价三级指标打分表

	符合三会一层结构，相互制衡权责分明	议事机制、决策程序合理有效	具有数字组织架构	职责分工明确，授权审批制度完善
符合三会一层结构，相互制衡权责分明	1			
议事机制、决策程序合理有效		1		
具有数字组织架构			1	
职责分工明确，授权审批制度完善				1

表 9 发展战略评价三级指标打分表

	发展战略适应实际业务需要及环境的变化	发展战略包含数字化战略	发展战略得到顺利实施和有效落实
发展战略适应实际业务需要及环境的变化	1		
发展战略包含数字化战略		1	
发展战略得到顺利实施和有效落实			1

表 10 人力资源评价三级指标打分表

	定期实施技能培训提升员工专业能力	关键岗位人员定期进行轮休或轮岗	数字化人才团队及相应培养机制完善	薪酬体系和激励制度科学合理
定期实施技能培训提升员工专业能力				
关键岗位人员定期进行轮休或轮岗		1		
数字化人才团队及相应培养机制完善			1	
薪酬体系和激励制度科学合理				1

表 11 企业文化评价三级指标打分表

	企业文化彰显员工价值观，凝聚全行力量	企业文化强化全行内控与风险意识
企业文化彰显员工价值观，凝聚全行力量	1	
企业文化强化全行内控与风险意识		1

表 12 目标设定评价三级指标打分表

	控制目标设定符合银行风险偏好	目标设定分解落实到每一部门
控制目标设定符合银行风险偏好	1	
目标设定分解落实到每一部门		1

表 13 风险识别评价三级指标打分表

	各级分支行派驻风险管理 管理员	建立了数字化智能风控平台，全流程风险预警	依据模型数据进行交叉验证和定期评估
各级分支行派驻风险管理 管理员	1		
建立了数字化智能风控平台，全流程风险预警		1	
依据模型数据进行交叉验证和定期评估			1

表 14 风险分析评价三级指标打分表

	风险评估系统科学、有效	对系统数据和内外部检查问题数据进行分析	能准确预测风险发生概率及其影响程度
风险评估系统科学、有效	1		
对系统数据和内外部检查问题数据进行分析		1	
能准确预测风险发生概率及其影响程度			1

表 15 风险应对评价三级指标打分表

	风险应对措施具有可操作性	对各项风险全程分析、评估、跟踪	对关键岗位人员采取合理管控
风险应对措施切实可行	1		
对各项风险全程分析、评估、跟踪		1	
对关键岗位人员采取合理管控			1

表 16 贷款业务活动评价三级指标打分表

	贷前尽职调查系统完善	贷中审查和审批严格	贷后监测、管控完善
贷前尽职调查系统完善	1		
贷中审查和审批严格		1	
贷后监测、管控完善			1

表 17 其他业务活动评价三级指标打分表

	授权制度合理，不存在越权办	业务操作规范且符合监管要求	印章、档案等重要物品保管有效	办理的业务及办理人员符合相应资质要求	对重点岗位、人员进行有效监控
授权制度合理，不存在越权办理	1				
业务操作规范且符合监管要求		1			
印章、档案等重要物品保管有效			1		
办理的业务及办理人员符合相应资质要求				1	
对重点岗位、人员进行有效监控					1

表 18 财务会计活动评价三级指标打分表

	会计核算符合准则要求	会计信息完整、真实、准确	财务分析数字化、智能化，经营分析高效
会计核算符合准则要求	1		
会计信息完整、真实、准确		1	
财务分析数字化、智能化，经营分析高效			1

表 19 数据管理评价三级指标打分表

	数据获取符合规定，未突破权限	建立数据管理标准	有效利用数据资源，提升运营效率	对数据进行生命周期管理
数据获取符合规定，未突破权限	1			
建立数据管理标准		1		
有效利用数据资源，提升运营效率			1	
对数据进行生命周期管理				1

表 20 信息沟通评价三级指标打分表

	内外沟通渠道多元化且畅通	反馈信息及时跟踪、处理	及时、有效化解经营与声誉风险
内外沟通渠道多元化且畅通	1		
反馈信息及时跟踪、处理		1	
及时、有效化解经营与声誉风险			1

表 21 信息披露评价三级指标打分表

	定期进行信息披露	信息披露可靠、完整、及时
定期进行信息披露	1	
信息披露可靠、完整、及时		1

表 22 信息系统评价三级指标打分表

	设备和系统运行安全稳定	信息系统定期更新维护
设备和系统运行安全稳定	1	
信息系统定期更新维护		1

表 23 监督检查评价三级指标打分表

	内审部门进行常规监督、专项监督	检查发现的问题及时整改、规避
内审部门进行常规监督、专项监督	1	
检查发现的问题及时整改、规避		1

表 24 内部评价三级指标打分表

	定期开展银行内部控制评价	内部控制评价方法科学、全面
定期开展银行内部控制评价	1	
内部控制评价方法科学、全面		1

附录二

L 银行内部控制有效性评价指标调查问卷表

尊敬的女士/先生：

您好！

请您根据 L 银行实际情况，对其内部控制评价的指标进行评价。本次调查仅用于学术研究，调查采取匿名方式进行，信息也将严格保密，感谢您的支持与配合！

一级指标	二级指标	三级指标	优秀	良好	一般	差	很差
内部环境	组织结构	符合三会一层结构，相互制衡权责分明					
		议事机制、决策程序合理有效					
		具有数字组织架构					
		职责分工明确，授权审批制度完善					
	发展战略	发展战略适应实际业务需要及环境的变化					
		发展战略包含数字化战略					
		发展战略得到顺利实施和有效落实					
	人力资源	定期实施技能培训提升员工专业能力					
		关键岗位人员定期进行轮休或轮岗					
		数字化人才团队及相应培养机制完善					
		薪酬体系和激励制度科学合理					
	企业文化	企业文化彰显员工价值观，凝聚全行力量					
		企业文化强化全行内控与风险意识					

风险评估	目标设定	控制目标设定符合银行风险偏好					
		目标设定分解落实到每一部门					
	风险识别	各级分支行派驻风险管理员					
		建立了数字化智能风控平台，全流程风险预警					
		依据数据模型进行交叉验证和定期评估					
	风险分析	风险评估系统科学、有效					
		对系统数据和内外部检查问题数据进行分析					
		能准确预测风险发生概率及其影响程度					
	风险应对	风险应对措施切实可行					
		对各项风险全程分析、评估、跟踪					
对关键岗位人员采取合理管控							
控制活动	贷款业务活动	贷前尽职调查系统完善					
		贷中审查和审批严格					
		贷后监测、管控完善					
	其他业务活动	授权制度合理，不存在越权办理					
		业务操作规范且符合监管要求					
		印章、档案等重要物品保管有效					
		对重点岗位、人员进行有效监控					
	财务会计活动	办理的业务及办理人员符合相应资质要求					
		会计核算符合准则要求					
		会计信息完整、真实、准确					
		财务分析数字化、智能化，经营分析高效					

控制活动	数据管理活动	数据获取符合规定，不突破权限					
		建立数据管理标准					
		有效利用数据资源，提升运营效率					
		对数据进行生命周期管理					
信息与沟通	信息沟通	内外沟通渠道多元化且畅通					
		反馈信息及时跟踪、处理					
		及时、有效化解经营与声誉风险					
	信息披露	定期进行信息披露					
		信息披露可靠、完整、及时					
	信息系统	设备和系统运行安全稳定					
		信息系统定期更新维护					
	内部监督评价	监督检查	内审部门进行常规监督、专项监督				
检查发现的问题及时整改、规避							
内部评价		定期开展银行内部控制评价					
		内部控制评价方法科学、全面					

附录三

L 银行内部控制评价问卷信度值

指标	CITC	项已删除的 α 系数	Cronbach α 系数
A11	0.725	0.946	
A12	0.768	0.945	
A13	0.746	0.945	
A14	0.779	0.944	
A21	0.835	0.943	
A22	0.767	0.945	
A23	0.855	0.942	0.949
A31	0.736	0.946	
A32	0.697	0.948	
A33	0.829	0.943	
A34	0.686	0.948	
A41	0.733	0.946	
A42	0.728	0.946	
B11	0.845	0.969	
B12	0.754	0.971	
B21	0.853	0.969	
B22	0.892	0.967	
B23	0.893	0.967	
B31	0.880	0.967	0.971
B32	0.889	0.967	
B33	0.889	0.967	
B41	0.874	0.968	
B42	0.878	0.968	
B43	0.773	0.971	
C11	0.818	0.964	
C12	0.837	0.964	0.967
C13	0.809	0.965	

L 银行内部控制评价问卷信度值

指标	CITC	项已删除的 α 系数	Cronbach α 系数
C21	0.784	0.965	
C22	0.87	0.964	
C23	0.853	0.964	
C24	0.824	0.965	
C25	0.661	0.968	
C31	0.839	0.964	0.967
C32	0.674	0.967	
C33	0.811	0.965	
C41	0.84	0.964	
C42	0.881	0.963	
C43	0.875	0.963	
C44	0.77	0.965	
D11	0.865	0.951	
D12	0.862	0.952	
D13	0.782	0.958	
D21	0.881	0.950	0.959
D22	0.857	0.952	
D31	0.911	0.948	
D32	0.840	0.953	
E11	0.894	0.922	
E12	0.865	0.931	0.946
E21	0.883	0.926	
E22	0.842	0.939	

经过 SPSS 软件计算，五个一级指标的 Cronbach α 系数分别为 0.949、0.971、0.967、0.959 和 0.946，均大于 0.8，50 个分析项的 CITC 值均在 0.6 以上，说明问卷信度水平良好，可以进行下一步数据分析。

附录四

L 银行内部控制评价问卷整体效度值

名称	因子 1	因子 2	因子 3	因子 4	因子 5
特征根值(旋转前)	32.668	2.910	1.603	1.226	1.032
PCA %(旋转前)	65.335%	5.820%	3.206%	2.451%	2.064%
累积方差解释率%(旋转前)	65.335%	71.155%	74.361%	76.813%	78.877%
特征根值(旋转后)	14.101	13.344	5.688	4.202	2.104
方差解释率%(旋转后)	28.202%	26.688%	11.376%	8.403%	4.207%
PCA%(旋转后)	28.202%	54.890%	66.266%	74.670%	78.877%
KMO 值			0.900		
巴特球形值			6518.813		
df			1225		

由上表可得，KMO 值 0.9 大于 0.6，5 个因子的旋转后 PCA 值为 78.88% 大于 50%，证明问卷调查通过效度检验。