

# 商业银行内控文化建设剖析及对策

张自如<sup>1,2</sup>

(1.吉林省金融文化研究中心,吉林 长春 130124;  
2.长春金融高等专科学校 金融学院,吉林 长春 130124)

**[摘要]** 商业银行内控文化是商业银行在长期经营管理过程中积累、培育、创造的,旨在达成共同认可并共同遵守的道德标准、观念意识和行为规范。商业银行内控文化建设是商业银行经营管理的重要组成部分,也是保障商业银行健康发展的基础。在激烈的金融竞争中,优质的内控文化可以提高商业银行的整体实力,使其脱颖而出。面对内控文化建设的困境,商业银行需要积极采取相应对策,以提升内控文化建设的质量和效果,在竞争中保持强劲的生命力。

**[关键词]** 商业银行;内控文化;现状;对策

**[中图分类号]** F832.33

**[文献标识码]** A

**[收稿日期]** 2023-05-26

**[文章编号]** 1671-6671(2023)04-0040-05

**[作者简介]** 张自如(1989-),女,吉林长春人,长春金融高等专科学校金融学院助教,经济学硕士,研究方向:内控管理。

随着经济全球化、区域一体化及科技、信息、网络的快速发展,商业银行所面临的经营风险愈加复杂和多样化。作为高风险行业的代表,商业银行需要以更新、更高、更深层次的标准,探索和建设内控文化,以降低经营风险、保护客户资产安全,并提高行业的整体形象和声誉。

## 一、商业银行内控文化的含义

内控文化是指企业在不断的社会实践中获得并共同遵守的价值标准和行为准则。从普遍意义上讲,商业银行内控文化是指商业银行在其长期经营管理过程中积累、培育、创造的,旨在达成共同认可并共同遵守的道德标准、观念意识和行为规范。内控文化既要符合国家法律法规、行业行为准则及社会道德的要求,更要围绕企业核心价值观,因地制宜,有的放矢。商业银行内控文化是风险管理的衍生物,旨在规避风险、规范行为、保障日常经营的正常运行。商业银行需要在日常的发展和经营过程中,适应时代变革和市场需求的变化,不断优化和完善内部控制制度,提高内部控制水平,深化、拓展、创新和提升内控文化建设。<sup>[1]</sup>

## 二、商业银行内控文化建设的必要性

### (一) 商业银行内控文化功能全面

#### 1. 凝聚合力

文化的作用在于促进共识,互助互励,形成强大的团队精神,从而将个体的力量凝聚为整体,奠定

企业发展的基石。商业银行内控文化的不断发展和深入研究,必将渗透到员工的思想意识中,提升员工的思想品德水平,规范员工的行为举止,并形成强烈的企业凝聚力,确保商业银行的可持续性发展。

## 2. 正确导向

文化的作用在于通过心理活动及行为规范教育引导员工,使员工能够接受、理解并认同企业的共同价值观,进而有效地弥补、修正不同员工及部门之间的差异,协同推动内部管理的有效实施。由于员工的生存环境、成长经历等方面存在差异,因此,即使面对同一件事情,他们也往往会产生不同的理解和想法。仅靠制度规定很难统一员工思想。唯有将内控文化深入渗透到每位员工的思想中,让日常的内控管理由被动约束变为主动遵守,才能实现统一的思想意识和行为准则。这样才能引导员工将实现企业目标作为自身行为的价值取向。文化本身具有激励功能。良好的内控文化环境能唤起员工追求进步的激情和活力。企业可以通过内控文化的传播,展示自身优良的价值观。只有企业形成明确的价值观念、发展方向和规范准绳,才能使员工有明确的价值导向和目标追求,从而形成人与人之间相互尊重、公平竞争的文化氛围,并从根本上调动员工工作的积极性和创造性。<sup>[2]</sup>

## 3. 提升竞争力

内控文化的建设与传播有助于提升商业银行的综合竞争力。一方面,内控文化的发展能够强化商业银行的内控管理,进而实现由制度约束员工到文化规范员工的转变,成为商业银行风险管控的有效手段。<sup>[3]</sup>另一方面,银行作为经营信用的机构,在社会面树立信誉,赢得社会大众信任对其自身的长远发展来说至关重要。优良文化的发展与传播有助于商业银行树立良好的社会形象,进而演变成巨大的无形资产,对其他业务的开拓与发展也起到促进作用。

## 4. 规范约束

内控文化的约束往往不同于规章制度,不属于强制性约束,而属于软约束。它主要从道德规范、价值观念、责任感、义务感、归属感及荣誉感等多方面约束员工的行为准则和思想活动。通过向员工渗透内控文化思想,企业可以使员工在观念上形成一种内在的行为准则。当员工的某一行为违背了内控文化宗旨,他们会感受到内在的压力和不安,同时也可能面临来自于其他员工的舆论谴责。这些因素将促使员工改正错误行为。这一点对于商业银行来说至关重要。我国的商业银行多采取总、分行结构形式,各银行,尤其是国有大型银行,体系庞大,员工众多,分支行遍布全国。单纯的规章制度管理仅能起到表面合规的作用,无法从根本上规避风险。只有通过文化的渗透,潜移默化地影响员工的思维意识,才能保障商业银行的安全稳定运营。

### (二) 商业银行内控文化作用巨大

一方面,内控文化的建设和发展有助于政策制度的落实和管理规范化的推动。从管理学角度来讲,文化的影响主要作用于人的精神、理念、思想等主观意识。把共同的文化思想灌输到不同人的认知里,形成相同的价值观,必然会提升员工素质,提高企业凝聚力。商业银行的内控文化理念与规章制度的要求有相同的导向,不断把内控文化理念渗透到员工思维中,是保证政策制度有效、规范落实的有利手段。

另一方面,内控文化的建设有助于促进商业银行的可持续性发展。我国商业银行经营的业务种类繁多,业务形式多变,不同业务间的风险点差异较大,单纯依靠规章制度很难防范所有业务的全部风险点。且在现如今高速发展的经济环境下,金融产品必将不断推陈出新,而新产品推出之初,相关规章制度往往处于不完善阶段,风险漏洞较大。此外,商业银行组织架构庞杂,各部门分工各异,员工人数众多,单纯依靠规章制度等客观限制很难达到有效防范风险的效果。综上所述,内控文化的建设

就变得尤为重要。内控文化引导员工的思想,进而规范员工的行为,使风险内控管理变被动为主动,从主观层面上杜绝违规行为的发生。即使某项规章制度存在漏洞,员工也能自主坚守道德底线,规范自身行为。因此,从本质上说,内控文化建设有助于商业银行规避风险,保障商业银行的可持续性发展。

### 三、商业银行内控文化的现状

我国商业银行已有百年的发展历史。在漫长的发展过程中,银行不断总结经验,吸取教训,也越来越意识到内控文化的重要性,内控文化的氛围在行内逐渐浓郁。有的商业银行制定了各式各样的合规手册,有的商业银行开展了丰富多彩的内控文化趣味活动,通过各种方式在行内传播内控文化,从而使得系统内部的内控合规意识逐渐增强。同时,随着社会经济多元化的发展和风险的不增大,商业银行越来越认识到“从严治行,内控先行”的理念的重要性。各银行依据法律法规及监管要求,建立了符合自身特点的内控管理体系,并不断完善以适应时代的发展。内控文化的建设得到越来越多的重视,并发挥着越来越大的作用。但是,我们也应该看到,我国商业银行在内控文化建设方面还存在差距和不足。

#### (一)内控文化建设难点

##### 1. 内控机制约束较弱

商业银行非常重视规章制度的制定,对于内控管理的制度规定也非常细致,然而,商业银行的违法违规案例却屡屡发生,这说明“硬约束”失灵了。规定虽有,但这些规章制度往往形同虚设,未能得到有效执行。在一些业务操作中,员工往往依赖自己的经验,难以事前察觉到风险,导致事后后知后觉的情况时常出现。进一步讲,这是员工内控文化素质较低,缺乏风险意识的表现,同时也是由于内控文化缺位所致。<sup>[4]</sup>

##### 2. 银行内部未形成统一

商业银行是一个有生命力的实体,由分工不同的部门组成。然而,不同的风险防控背景和生产实践过程导致各部门之间的内控文化也呈现出不同的特点。当商业银行的核心文化与部门特有文化不一致时,就会导致价值观和行为方式不一致,从而产生文化间的摩擦或冲突。在银行内部,一些领导层主观上更看重内控制度的制定落实,但内控制度的研制往往需要较高的成本,甚至远高于由此产生的效益,并且其效果往往仅停留在客观层面。事实上,只有将内部控制和内控文化相结合,才能从本质上提高银行治理水平,解决经营中不协调、不统一的问题,从而从实质上提升商业银行的管理水平,提高商业银行的经营效率。目前,银行在与外界监管、银行内部上下级别、同一级别不同部门之间的沟通和整改方面仍存在问题。这也影响了商业银行对现行内控情况的正确评估和现存问题的及时更新和整改。<sup>[5]</sup>

##### 3. 员工文化背景差异

商业银行员工众多,员工不同的教育背景、人生经历和生活经验会导致他们思考问题的方式不同,在价值观、世界观上也会存在差异。在这种情况下,商业银行很难统一每位员工的行为。面对银行的经营目标,不同员工在理解程度上也会表现出差异,部分员工会对某些制度规定不理解,不认同。员工文化背景的差异对商业银行经营管理所产生的影响是全系统、全过程的,会增加银行内部管理的难度,甚至会降低商业银行正常运转的效率。如果商业银行没有及时处理员工信息交流和思想交流等文化活动,就有可能造成员工与银行之间的距离感,难以建立协调关系,进一步阻碍银行的经营管理。

## (二) 内控文化创新难点

### 1. 缺乏文化创新动力

商业银行在面对内控文化的变革时,似乎总是持有一劳永逸的态度,认为文化一旦形成,便不用多加关注。管理者更愿意把注意力放在规章制度的不断完善和修正上,忽视了文化也要根据时代的进步和环境的变化及时进行变革和创新。落后的文化观念严重影响了文化创新的发展,使创新缺乏应有的动力。创新动力的缺乏和文化观念的落后导致内控文化不能顺应时代进步而更新,使原本应成为银行发展有效手段的内控文化沦为商业银行顺应时代发展的阻碍。

### 2. 缺乏广泛认同

优良的企业内控文化能够提升企业的凝聚力和员工的认同感,有助于员工树立共同的理想和信念。但是,商业银行在构建及创新内控文化的过程中存在一些问题。首先,个别制定者的主观意愿可能导致内控文化脱离基层和员工实际工作环境的要求。其次,面对不断变化的金融环境,内控文化的改革未能与时俱进,使得内控文化政策脱离现实,内控文化的导向难以发挥作用。因此,员工对内控文化的发展和创新的广泛认同感,增加了内控文化发展与创新的难度。

## 四、商业银行内控文化建设的改进对策

### (一) 培育创新精神,锻造内控文化

树立整体性思维、系统性思维、创新性思维及效益性思维,统筹协调推动内控文化体系建设,扩大格局,深化层次。培养主动应对竞争变化的思维意识,让商业银行内控文化建设不断保持创新活力。紧跟时代发展与环境变化的步伐,使商业银行内控文化与新时代的理念创新、管理创新、科技创新同步,通过不断完善改进,提高内控文化品位。同时,将内控文化创新与日常经营实践相结合,使内控文化能够融入工作生活,渗透到规章制度中,使员工产生较强的认同感,激发员工的积极性和创造性,形成员工由被动执行到主动参与的转变。

### (二) 加强道德培养,倡导以人为本

内控文化建设主要通过观念、精神及意识的渗透和培养来调节员工的行为,属于“软约束”,并不具备强制性。因此,加强商业银行员工的道德教育是银行内控文化建设的重要手段。在对员工的道德建设中,应着重树立职业道德信念,将有利于商业银行发展的理念通过文化的传播灌输到员工的思维中,并逐渐内化为员工的工作态度和工作习惯,提高员工的综合素质,发挥员工的主观能动性,在银行内部形成风险控制的文化氛围。同时,树立主人翁意识,建立以人为本的理念,能有效提高员工的职业道德水平。先进的内控文化贯穿着以人为本的思想,重视员工价值,促进员工间的沟通,充分挖掘员工潜能,使员工将商业银行的目标当作自己的目标。树立主人翁意识,把商业银行的发展情况与员工个人的职业生涯相结合,做到银行发展引导个人成长,个人进步促进银行发展,实现商业银行与员工的共赢。

### (三) 强化合规意识,完善内控制度

一方面,加强从高层管理到基层员工的整体合规意识。可通过定期开展学习培训,养成员工学习内控文化的习惯,进而形成主动学习内控文化的氛围。重点强调风险预防的重要性。首先,要做好各方面制度规定学习的传导工作,确保员工了解学习目的,熟悉学习内容。其次,针对学习内容,可定期开展测试或考核,以检验学习效果。同时,也可在以后的学习培训中查缺补漏,有的放矢,不断提升培训的有效率。另一方面,紧跟时代变化,完善内控制度。随着社会的高速发展,商业银行面临的风险

呈现多样化、复杂化的特点。针对不同时期银行内控的不同特点,管理者应及时进行研究,提出具有针对性的应对措施和内控管理重点。同时,应落实银行体系内监管制度,明确各部门职责分工,强调规范化操作,将内控文化建设和内控制度落实有机结合起来。

虽然内控文化起到的作用是间接的,但其影响却是巨大的。对于商业银行的健康发展来说,只有把内控文化建设落到实处,才能利用合规去创造无限价值,才能实现商业银行的健康可持续发展。

#### 参考文献:

- [1] 杨光.浅谈商业银行内控管理制度[J].现代商业,2020(3):39-40.
- [2] 任文豪.我国商业银行合规文化建设探讨[J].上海商业,2021(6):126-127.
- [3] 姜林,王豫,杨晏忠.论商业银行内部控制文化的创新[J].华南金融电脑,2010,18(1):84-89.
- [4] 李莉.健全商业银行内部控制文化环境的对策[J].现代企业,2010(6):58-59.
- [5] 李喜忠.浅谈国有控股商业银行内控文化建设[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2009(6).

### Analysis and Countermeasures for the Internal Control Culture Construction of Commercial Banks

ZHANG Zi-ru<sup>1,2</sup>

(1. Jilin Financial Culture Research Center, Changchun 130124, China;

2. School of Finance, Changchun Finance College, Changchun 130124, China)

**Abstract:** The internal control culture of commercial banks is accumulated, cultivated, and created in the long-term operation and management process of commercial banks, aiming to achieve common recognition and compliance with moral standards, conceptual awareness, and behavioral norms. The construction of internal control culture in commercial banks is an important component of their operation and management, and also the foundation for ensuring the healthy development of commercial banks. In the fierce financial competition, a high-quality internal control culture can enhance the overall strength of commercial banks and make them stand out. Faced with the dilemma of internal control culture construction, commercial banks need to actively take corresponding measures to improve the quality and effectiveness of internal control culture construction, and maintain strong vitality in competition.

**Key words:** commercial banks; internal control culture; present situation; countermeasure

[责任编辑:杨晓丹;校对:于明霞]