

中小商业银行内部控制与经营目标协调性研究

——基于激励机制视角

高宇¹,陈菲²

(1. 山东财经大学公共管理学院,山东 济南 250014;2. 山东省银监局,山东 济南 250001)

[摘要]中小商业银行内部控制机制与经营目标之间存在矛盾,由此产生的经营风险隐患不容忽视,学术界对此尚无充分研究。以激励机制为视角,在内部控制与经营目标协调性二维空间理论假说基础上,对内控机制与经营目标协调性的互动机理进行分析,并运用10家中小商业银行2009年至2010年公开数据进行实证检验,研究结果显示:多数中小商业银行内部控制与经营目标的协调性不高,其根本原因在于现有激励机制下经营理念出现偏差,即风险管理和内控合规让位于经营发展。解决这一问题的途径包括科学把握内部控制与经营目标的协调关系、培育健康的内控文化、健全内控评价机制、建立全面风险管理框架下的激励机制。

[关键词]中小商业银行;内部控制;经营目标;激励机制;金融风险;金融监管

[中图分类号]F830.33 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1672-8750(2013)01-0040-12

一、问题的提出

商业银行是经营风险的企业,通过加强风险管理谋求风险与收益之间的最佳平衡、实现收益最大化是银行经营发展的核心要义。在风险与收益的动态平衡调整机制中,内部控制发挥着平衡阀的重要作用,成为银行风险管理的重要基石。健全而有效的内部控制既是银行审慎经营的前提,也是银行持续健康发展的基础,更是银行实现经营目标的重要保证。内部控制的松懈或纰漏可能对银行稳健发展造成波动和挫折,甚至破产倒闭,国内外银行发展历程已经反复证明了内部控制具有重要作用。从具有数百年悠久历史的巴林银行的倒闭到日本银行“永不倒闭神话”的破灭,从国际商业信贷银行的破产到美国的储蓄与贷款协会危机,从中国银行黑龙江双鸭山支行票据大案到建设银行平原支行刁娜案件等等,这些事件的发生无一例外都与银行内部控制失效紧密相关。

作为我国银行业的重要组成部分,中小商业银行以其特有的生机与活力活跃于经济金融领域,在为中小企业服务、促进地区经济增长、扩大社会就业、保持宏观经济的稳定和持续增长等方面发挥着极其重要的作用。但是在其快速发展过程中,许多问题也逐渐暴露和显现,中小商业银行案件和声誉风险事件不断发生,给整个中小商业银行的声誉带来了严重负面影响。这些案件和风险事件的根源就在于激励机制刺激下内部控制与经营目标协调性减弱。因此,加强中小商业银行激励机制刺激下内控机制与经营目标协调发展的研究已是迫在眉睫。

本文在深入梳理国内外有关商业银行激励机制下内部控制与经营目标协调性研究文献基础上,试图提出内部控制与经营目标协调性二维空间理论假说,并采用我国10家中小商业银行2009年至2010年公开数据对激励机制下内部控制与经营目标的互动影响模型进行实证检验,以期为我国中小

[收稿日期]2012-04-10

[基金项目]山东省自然科学基金(ZR2010GL003);山东省高等学校人文社会科学研究项目(J10WF08)

[作者简介]高宇(1979—),男,山东泰安人,山东财经大学公共管理学院讲师,博士,主要研究方向为应用统计、公共政策;陈菲(1978—),男,山东宁津人,山东省银监局工作人员,博士,主要研究方向为金融监管、区域金融。

商业银行的健康发展提供理论指导和决策参考。

二、文献述评

对内部控制的理论研究和实践探索由来已久,就其思想发轫而言,最早可追溯到公元前3600年早期美索不达米亚文明的苏美尔文化。到了近代,先是由 Dicksee 于1905年提出内部牵制的概念^[1],随后由 Bennett 等给出了内部牵制的完整定义^[2],直至1947年内部控制的概念才被美国注册会计师协会的审计程序委员会首次提出。此后,内部控制的理论随着内部控制思想的深化和实践经验的丰富而得到不断创新、发展和完善。纵览近年来内部控制相关研究文献,大多是着重于对内部控制结构和构建内部控制系统框架等领域的研究分析,而对于内部控制与企业经营目标协调关系方面的研究论述却付之阙如。

1994年COSO委员会在报告中指出内部控制是一个动态过程,应与企业的经营管理过程相结合。作为银行的自律行为,内部控制应受到银行所有者、董事会及其他利益相关者的内生动机(即对利润和风险的偏好)的影响,其重要目的是保证银行经营目标的实现。很多学者在此基础上,通过实证分析进一步指出内部控制程度与企业绩效之间存在正相关关系,如 Bryan 和 Liken 认为存在内部控制缺陷的公司规模更小、业绩更差^[3]。Doyle 等发现,规模小、利润率低、组织结构复杂、短期内规模膨胀或者经过重整的公司更有可能出现内部控制缺陷^[4]。钟玮、杨天化的实证检验结果表明,我国银行类上市公司的内部控制评价指数与公司业绩存在显著正相关关系^[5]。陈元燮使用系统观点分析了我国商业银行的内部控制结构,指出控制信息不畅以及控制的手段和方法失效是产生内部控制低效的主要原因^[6]。余奇才、曾北川分析了《商业银行内部控制评价试行办法》,强调了商业银行对内部控制进行评价的重要性^[7]。目前,理论界逐渐明确了我国商业银行内部控制制度对经营目标实现程度存在重要影响,“内部控制”与“经营目标实现程度”之间的影响机制还需要进一步的探究。

综上,上述文献虽然对企业内部控制与经营目标之间关系做出了可贵探索,但是仍存在以下不足之处:第一,单纯就内部控制与企业经营目标相关性展开实证检验,理论支撑力度不足;第二,由于缺乏对监管部门工作信息和银行内部管理信息的全面掌握,因此对当前国内商业银行内部控制存在的问题分析不够全面和透彻;第三,理论研究深度不足,未从影响内部控制效果的根源入手分析解释当前商业银行内部控制低效的原因。为此,本文在吸收借鉴现有研究成果的基础上,针对监管工作中发现的中小商业银行内部控制机制的问题,以激励机制为视角,运用系统控制论构建内部控制与经营目标协调性理论模型,并对当前中小商业银行内部控制与经营目标协调关系的现状进行实证检验,力求探寻出影响内部控制效果的根本原因以提出改进建议。

三、理论模型构建

商业银行经营目标是在安全性、流动性和效益性三大原则下追求利益最大化。由于商业银行所经营的金融资产具有很强的关联性和弱排他性,因此银行业比其他行业更能形成规模经济和范围经济,这使得单体银行因内控机制失效产生的金融风险可能传递蔓延至整个银行业产生系统性风险甚至导致金融危机。内部控制是商业银行为实现经营管理目标,通过制定和实施一系列制度、程序和方法,对风险进行事前防范、事中控制、事后监督和纠正,将其控制在合理范围和一定限度内的动态过程和机制。健全有效的内部控制机制有助于商业银行实现战略目标和经营目标,维持安全的财务状况和实现远期效益目标,降低受法律制裁、监管处罚的风险,减少重大财务损失和声誉损失的风险。

对于商业银行而言,内部控制是对整个经营管理活动进行监督与控制的过程,是银行经营过程的一个有机组成部分,监管部门所倡导的内部控制优先的审慎经营原则并非是指要将内部控制凌驾于银行的基本经营活动之上,而是应当与经营过程融合在一起,使内部控制与经营活动相适应,促进经营目标的实现并监督经营机制的持续运行过程。作为商业银行经营管理过程中的一种自我监督约束

机制,内部控制对银行经营目标实现起着促进和抑制的双向作用。通过实施经营管理全过程的内部控制,加强风险管控必然有利于银行的稳健发展,但是,加强内部控制的同时也会加大经营目标实现的难度,如果对风险过度识别和控制则会在一定程度上降低商业银行的经营效率,限制其经营目标的实现,反之,如果控制力度不足则有可能导致商业银行发展过程中风险积聚,不利于商业银行的稳健运行,甚至导致经营出现重大问题,最终影响经营目标的实现。因此,科学把握内部控制与经营目标的协调关系,正确发挥内部控制在商业银行经营决策中的作用成为影响商业银行经营目标有效实现的关键。因此,本文构建了内部控制与经营目标协调性的二维空间理论假说,并将激励机制引入内部控制信息传导流程中,建立起激励机制下的内部控制与经营目标互动影响理论模型。

(一) 内部控制与经营目标协调性的二维空间理论假说

从商业银行发展进程来看,内部控制机制会随着商业银行经营活动得到持续改进,随着经营目标的变化不断调整而趋于完善,因而内部控制与经营目标的协调关系是动态调整的演进过程,两者协调发展关系也会随形势的变化而调整变化。这种协调发展关系可以划分为以下三个阶段,如图1所示。一是商业银行发展的初期阶段。由于业务规模有限,商业银行面临的风险相对较小,经营决策者对内部控制的偏重程度相对较低,建立内控制度的主要目的是为了应付监管部门的例行检查,因而在经营目标实现程度逐步提升的过程中,内部控制程度虽在增加但增速相对较小。二是商业银行发展的成长阶段。商业银行业务规模处于不断扩张的过程中,其面临的风险也从弱到强,经营决策者对内部控制的重视开始明显加强,相对于内部控制程度增速,经营目标的增速开始放缓。三是商业银行的发展进入成熟阶段。商业银行的资产负债规模及市场份额都达到了一定程度,逐步脱离了规模快速扩张的阶段,经营目标实现程度的增长速度开始减慢而逐渐平缓,进入相对平稳的运行状态中。此时,银行经营决策者所需的内部控制强度增速也逐渐趋于平稳,内控机制与经营目标逐步进入动态均衡的稳定状态。

为清晰掌握商业银行内部控制与经营目标实现之间协调关系情况,准确把握商业银行内部控制机制在经营决策中发挥的作用,本文借助二维坐标系,根据内部控制程度和经营目标实现程度的高低将商业银行内部控制与经营目标协调关系状态划分为四种类型,如图2所示。

如图2中所示,按照商业银行内部控制与经营目标实现程度不同状态,可以将二维空间划分为四个不同的区域:(1) I区域(低,低)。处于第I区域的商业银行一般都是处在经营初期阶段,其经营目标实现程度较低,亦不需要较高等度的内部控制。此时,内部控制程度与经营目标实现程度是协调发展的,因其较低的经营目标不需要较高等度的内部控制,故经营成本不高。(2) II区域(低,高)。处于第II区域的商业银行,其经营目标实现程度较低,如果采用较高等度的内部控制,必然会因内部控制成本较高而阻碍经营目标的实现,因此两者是非协调的。(3) III区域(高,低)。处于第III区域的商业银行一般是处在成长阶段,经营规模快速扩张,此时商业银行的经营理念 and 激励机制的导向一般偏重业务规模和经营收入的数量而轻视其发展质量,此时内部控制程度和经营目标实现也是

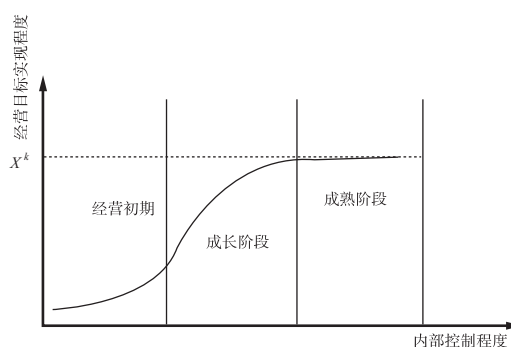


图1 商业银行不同发展阶段中内部控制程度与经营目标实现程度的关系

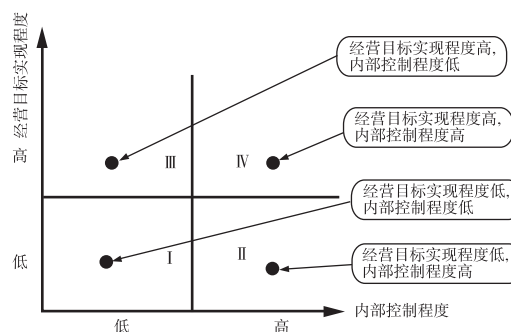


图2 商业银行内部控制程度和经营目标实现程度分类图

非协调发展的。(4) IV区域(高,高)。处于第 IV 区域的商业银行处在成熟阶段,经营规模和市场份
额都趋于稳定,此时的经营理念和激励机制的导向是既重视经营规模,又重视经营目标的实现质量。
此时内部控制程度和经营目标实现程度是协调发展的。

若该理论假说成立,那么商业银行的内部决策层和外部监管部门可根据各商业银行在图 2 中所
处位置来判断其内部控制和经营目标的协调关系,从而可以对其内部控制及经营管理状况进行综合
评估,并针对处于不同区域和阶段的商业银行采取有区别的措施,引导其协调内部控制程度和经营目
标实现的关系,使其逐步进入高内部控制程度和高经营目标实现的发展轨道,促进银行科学、稳健、高
效发展。

(二) 引入激励机制的内部控制信息传导机理分析

从系统控制论的角度分析,商业银行内部控制属于内部管理机制,是对经营管理全过程的控制,
内部控制机制已渗透于银行的经营决策、企业文化以及各业务条线和操作流程之中,由于对内部控制
表现进行剥离分析十分困难,因此对于监管部门及银行高层管理人员而言,内部控制是一个“黑箱
(black box)”。即便信息系统建设再完善,监管部门和银行高管也很难对一些重要影响因素(如对内
部控制人员的主观意志、执行力等因素)进行客观判断或者直接测量,而抽查检测的方法具有一定的
片面性和局限性,无法对内部控制整个系统进行全面分析。监管部门无法全面、动态地洞察和掌握内
部控制程度,只能通过已公开的数据对风险进行分析或监测,由发现的风险线索或问题逆向追寻原
因,查证风险与内部控制的关联性,从而对银行内部控制情况做出评价和判断。因此,一个可行的替
代性监测方法是从黑箱的输入和输出信息反向推断内部控制程度,再辅之外部监管的矫正,综合评判
内部控制的有效性,具体过程如图 3 所示。

作为银行经营管理的“指挥棒”,激励机制能够充分代表银行经营导向并体现出决策
者经营理念中对内部控制和经营目标协调关系的权衡把握程度。经营目标的实现程度是在商业
银行经营理念和导向指引下,内部控制对整个经营活动开展全过程风险控制的结果体现。商业
银行内部控制信息传导运作机制主要有以下六个过程:(1) 商业银行经营决策者在其经营理念下
设计经营策略并形成经营导向,并以激励机制作为控制和引导经营方向的工具指导内部控制系
统运转;(2)

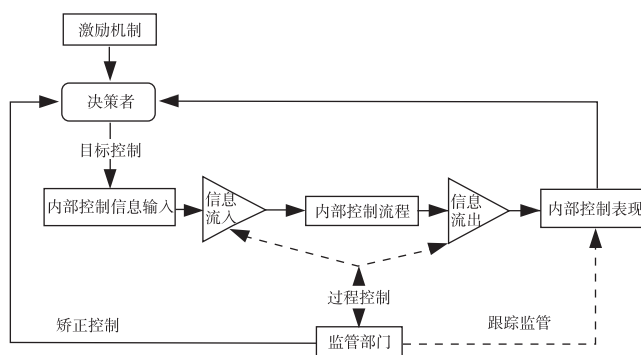


图 3 内部控制信息流模型示意图

商业银行决策者利用激励机制来调整对内部控制的信息输入,将激励机制对经营目标实现效果(目
标控制)产生的影响作为内部控制的输入信息;(3) 输入信息进入内部控制流程,由于此过程是一个
“黑箱”,因此无法对内部情况进行分析;(4) 经过内部控制“黑箱”,信息输出后成为内部控制表现,
对经营决策者和外部监管部门形成刺激信号;(5) 经营决策者结合该刺激信号和既定经营策略,通过
激励机制对内部控制输入信息进行适度调节;(6) 监管部门根据其跟踪监管的商业银行内部控制表
现对商业银行经营决策者施加引导性和纠正性措施,从而形成对内部控制系统输入信息的矫正机制,
促使经营决策者综合考虑和权衡各方面的刺激信号,再通过激励机制对内部控制输入信息进行适度
调节。

由此可见,激励机制在协调内部控制程度和经营目标实现程度二者关系中十分重要。商业银
行经营决策者会在遵照监管要求与不影响原定经营目标之间做出权衡抉择,并利用激励机制适度调整
信息输入。

(三) 激励机制下的内部控制与经营目标状态演进路径分析

结合内部控制与经营目标协调性理论假说和激励机制对内部控制影响的机理分析,笔者认为有

必要建立激励机制影响下的内部控制与经营目标互动影响理论模型。同时,由于商业银行激励内部员工的方式手段主要有物质激励和精神激励(包含职位晋升、企业文化等)两种方式,精神激励和物质激励都会对经营决策者的经营导向产生影响,而在现有激励机制下内部控制表现又会对物质激励产生刺激作用,其相互影响情况如图4所示。对经营管理人员最直接有效的激励手段当属以薪酬激励为代表的物质激励,物质激励可分为固

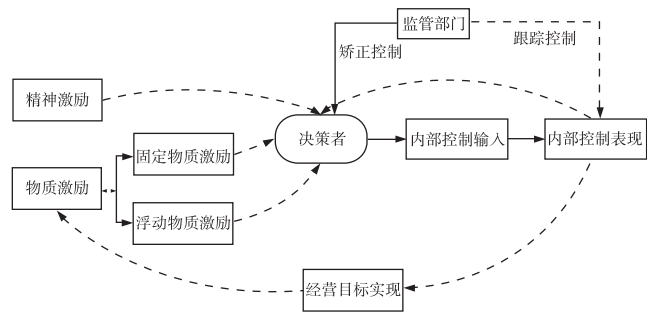


图4 激励机制下内部控制与经营目标互动影响理论模型

定收益激励和浮动收益激励,不同的激励方式对内部控制与经营目标实现协调性的影响也必然不同,固定收益激励和浮动收益激励在经营决策者对内部控制的自适应控制过程中的影响作用有所差异。

商业银行经营目标实现程度的提升有助于提高经营决策者的浮动收益,为获得更高的浮动收益激励,在利益驱动下经营决策者将会产生减弱内部控制输入信号的动机,本文将其称为“冒进型动机”。但是为了保持商业银行稳定运营能够获得长期稳定的固定收益,此时经营决策者则有加强内部控制输入信号的动机,本文将其称为“稳定型动机”。综合两种动机,经营决策者会通过获得阶段性的内部控制表现来适应性地调整对内部控制输入信号的强度。这种在经常变化的外界刺激下,经营决策者不断调整内部控制的过程就是“自适应性内部控制”。

但是,在这样一个自适应的内部控制过程中,不同的激励方式对内部控制和经营目标实现程度的影响作用将导致商业银行的内部控制程度与经营目标实现程度二维空间状态不同,其关键在于以上两种动机的强弱对比。这种自适应的内部控制过程会导致四种不同的路径。

路径1:当商业银行处于图2中I区域时,若“冒进型动机”强于“稳定型动机”,经营决策者的决策将推动商业银行从I区域进入III区域,导致内部控制与经营目标实现的非协调。

路径2:当商业银行处于图2中I区域时,若“冒进型动机”弱于“稳定型动机”,经营决策者的决策将推动商业银行从I区域进入II区域,同样导致内部控制与经营目标实现的非协调。

路径3:当商业银行处于图2中II区域时,若“冒进型动机”强于“稳定型动机”,经营决策者的决策将推动商业银行从II区域进入IV区域,实现内部控制与经营目标实现的协调。

路径4:当商业银行处于图2中III区域时,若“冒进型动机”弱于“稳定型动机”,经营决策者的决策将推动商业银行从III区域进入IV区域,同样实现内部控制与经营目标实现的协调。

四、实证分析

基于激励机制下内部控制与经营目标二维空间理论假说和演进路径分析,本文对我国中小商业银行进行实证检验,以期发现激励机制对内部控制与经营目标协调性影响的作用机理和影响作用的大小。本文选择招商银行、华夏银行、浦发银行、民生银行、中信银行、光大银行、兴业银行、深圳发展银行、渤海银行和恒丰银行10家股份制中小商业银行进行二维空间理论假说的验证和激励机制对内部控制与经营目标协调性影响的因果关系实证检验。

(一) 理论假说检验指标体系的构建

根据上述理论分析,为测度和评价商业银行激励机制对内部控制的影响,按照指标的可量化性、效果显著性等原则,参照主要文献中的指标分析,选择相关指标构建中小商业银行内部控制程度和经营目标协调性测评指标体系和激励机制评估指标体系,如表1和表2所示。指标体系中所有指标数据均来自10家股份制商业银行的公开财务年报。

本文使用2009年和2010年数据并对其进行整合计算。在数据测算过程中为避免由于理解或者

计算上的失误而导致各家商业银行实证结果有失公允,本文对各个指标的计算方法、指标统计口径、指标统计时间点等技术要点进行了标准化处理。

(二) 内部控制与经营目标协调性二维空间理论假说的检验

由于本文选取的10家中小商业银行在设立时间、经营地域范围和开展业务种类三个方面可以分别体现中小商业银行经营的经营初期、成长阶段和成熟阶段的特点,因此本文使用建立的指标体系对其内部控制程度与经营目标实现程度分别采用多元统计因子分析进行指标体系降维处理,以求得10家中小商业银行2010年末的因子得分,作为各家银行属性的二维坐标,在平面坐标系中对商业银行经营目标和内部控制表现之间的协调性进行验证。

1. 内控表现程度和经营目标实现程度的因子得分

经过因子旋转后得到内控表现程度的三个主要因子矩阵可以集中反映样本机构内部控制表现的主要特征,如表3所示。

内部控制因子1包括不良贷款额降低率、新发生不良贷款率和最大十户贷款占比。从风险发生结果角度考虑,这三个指标主要反映了内部控制机制对于风险发生后果的控制水平,其中,不良贷款额降低率与该因子高度正相关,新发生不良贷款率与该因子高度负相关,而最大十户贷款占比与该因子正相关。内部控制因子2包括中长期贷款比例、不良贷款率和拨备覆盖率。这三个指标从不同角度衡量了银行资产结构管理状况,其中,中长期贷款是从贷款期限结构角度衡量资产结构管理水平,不良贷款率是从资产安全角度衡量资产结构管理水平,拨备覆盖率是从资本缓冲能力角度衡量资产结构管理水平。内部控制因子3包括资本充足率、资产利润率和存贷比。从银行盈利角度来看,资本充足率的提高会导致银行盈利能力的下降,而资产利润率和存贷比两个指标越大说明银行盈利能力越高。

将特征向量占比作为因子权重,本文得到各家银行内控表现总得分及其排名,据此可以判断各家银行内控表现的相对水平,结果如表4所示。

经过因子旋转后得到的经营目标实现程度的三个主要因子矩阵如表5所示。

表1 中小商业银行内部控制与经营目标协调性测评指标体系

一级指标	二级指标
资金安全控制指标	不良贷款率
	不良贷款额降低率
	资本充足率
	拨备覆盖率
	最大十户贷款占比
案件风险控制指标	发案数量
	案件损失率
流动性风险控制指标	存贷比
	中长期贷款比例
效益性控制指标	资产利润率
	人均利润增长率
	利润增长率
	利润计划完成率
经营效率控制指标	成本收入比
	资产净利率
	资产费用率
发展性控制指标	存款增长率
	贷款增长率
内部控制监督性指标	内部审计频率
	内部审计业务覆盖率
内部控制对内部管理影响程度指标	内控管理在综合考评中占比 内部控制是否具有一票否决权

表2 中小商业银行激励机制评估指标体系

一级指标	二级指标
企业文化精神激励指标	教育培训人次
	浮动激励与固定激励比率
	人均奖金
物质激励指标	人均基本工资
	基本工资总额
	账面奖金总额

因子1包含利润增长率、存款增长率、利润计划完成率和贷款增长率,主要反映10家样本机构综合绩效的增长速度,可被定义为增长速度因子。因子2中包含成本收入比、资产费用率和净息差三个指标,主要反映10家样本机构综合绩效的单位资产成本和收益的比较,可以被定义为成本收益比较因子。因子3中包含资产净利率和中间业务收入占比,主要反映10家样本机构综合绩效两种不同盈利手段的水平高低,可以被定义为盈利方式因子。各家银行经营目标实现因子及得分结果如表6所示。

2. 内控表现和经营目标实现的协调关系检验

将10家样本机构的内控表现程度和经营目标实现程度总得分进行标准化处理后绘制散点图,如图5所示。图中分割线为样本机构的平均水平,纵向分割线是内控表现的平均水平,左侧表示内控表现低于平均水平,右侧表示内控表现高于平均水平;横向分割线为经营目标实现的平均水平,上方表示经营目标实现高于平均水平,下方表示经营目标实现低于平均水平。

在图5第IV象限(高内控表现,高经营目标实现)中有5家银行,分别是民生银行、中信银行、兴业银行、浦发银行和招商银行。这5家银行在样本机构中属于发展效益和发展速度较高水平行列,其中,招商银行经营业绩本属于样本机构中最好的机构,但近年来其着重加强内部控制管理,一定程度上改变了过去粗放的经营方式,抑制了规模扩张冲动,因此经营业绩方面表现略低于民生银行、兴业银行两家近年来快速扩张的机构。而民生银行和兴业银行虽然在盈利指标和经营发展速度方面占据优势,但内部控制程度也有一定程度减弱。在内部控制表现程度方面,招商银行、中信银行和浦发银行三家机构属于内部控制水平较高的机构,兴业银行和民生银行两家机构次于这三家机构。第III象限(低内控表现,高经营目标实现)中有3家银行,分别是华夏银行、深发展银行和恒丰银行。这3家银行虽然在经营目标实现方面与第IV象限的5家银行相差不多,但其内控管理水平明显低于这5家银行。第I象限(低内控表现,低经营目标实现)中有两家银行,为渤海银行和光大银行。这两家机构在内控管理水平方面与第III象限的3家机构基本相同,但是渤海银行属于新设机构,经营目标实现方面仍与第III、IV象限机构相差较大。光大银行在1999年由中国投资银行改组而来,虽然在样本机构中创设时间最早,但是由于历史包袱

表3 旋转后的内部控制表现因子矩阵

	因子		
	1	2	3
不良贷款额降低率	0.925	-0.181	0.224
新发生不良贷款率	-0.925	-0.271	
最大十户贷款占比	0.807	0.330	-0.266
中长期贷款比例		0.887	
不良贷款率	-0.129	-0.850	
拨备覆盖率	0.205	0.796	0.296
资本充足率			-0.775
资产利润率			0.767
存贷比			0.437

表4 商业银行内部控制表现因子得分及排名

银行	内控因子1	内控因子2	内控因子3	内控总得分	排名
招商银行	0.918	0.401	0.866	1.030	1
华夏银行	-0.989	-1.628	-0.066	-0.667	9
浦发银行	0.482	0.649	0.662	0.583	3
民生银行	0.361	-0.444	0.319	0.192	5
中信银行	0.644	1.546	0.421	0.812	2
光大银行	0.160	-0.017	-0.148	-0.501	7
兴业银行	0.489	0.645	-0.143	0.367	4
深发银行	0.416	-0.386	0.337	-0.111	6
渤海银行	-0.681	0.574	-0.603	-0.572	8
恒丰银行	-1.799	-1.340	-1.644	-1.132	10

表5 旋转后的经营目标实现因子矩阵

	因子		
	1	2	3
利润增长率	0.856		-0.434
存款增长率	0.803		0.477
利润计划完成率	0.659		
贷款增长率	0.541	-0.527	
成本收入比		0.929	
资产费用率		0.789	0.276
净息差	0.585	0.619	
资产净利率	0.241		0.879
中间业务收入占比	-0.271	0.359	0.710

沉重、经营管理模式相对落后,经营业绩明显落后于其他机构。第II象限(高内控表现,低经营目标实现)中没有银行列入。按照本文提出的内部控制与经营目标协调性二维空间理论假说,中小商业银行在发展的初期和成长阶段,商业银行主要是侧重于经营发展,内部控制随着经营规模的上升而逐步加强,但发展至成熟期后,内控管理水平逐渐提升并进入平稳状态,中小商业银行不会出现在第II象限。样本机构的内部控制与经营目标二维散点图与图1基本吻合,实证结果支持本文的理论假说。

表6 商业银行经营目标实现因子得分及排名

银行	增长速度因子	成本收益比较因子	盈利方式因子	经营目标总得分	排名
招商银行	0.035	0.547	0.050	0.185	3
华夏银行	-0.062	-0.032	0.295	0.031	8
浦发银行	0.045	-0.036	0.455	0.119	4
民生银行	0.632	0.420	-0.259	0.359	1
中信银行	0.105	0.426	-0.467	0.061	5
光大银行	-0.315	-0.917	-0.655	-0.568	10
兴业银行	0.390	-0.074	0.286	0.232	2
深发银行	-0.458	0.570	0.377	0.034	7
渤海银行	-0.702	-0.459	-0.164	-0.505	9
恒丰银行	0.331	-0.443	0.082	0.051	6

(三) 经营目标实现、激励机制和内控表现的因果关系路径分析

因果关系路径分析法是系统动力学中的基本方法之一,是一种将可能存在相互影响的观察变量间的关系以模型化的方式进行分析的统计技术,又称为结构方程模型取向的路径分析。这一方法首先通过理论模型分析得到影响因素之间的因果关系图,在此基础上进行因果关系的假设检验,通过联立方程模型进行多元回归后分析其路径系数,从而确定主要的因果关系及其影响程度。

本文采用结构方程路径分析方法对经营目标实现程度、激励机制和内部控制程度之间的因果关系进行验证。

1. 经营目标实现与激励机制的因果关系

本文首先对经营目标实现与以精神激励、物质激励为衡量的激励机制之间的因果关系进行多元回归分析,结果如表7所示。

通过测算,我们发现经营目标实现总得分对企业文化精神激励指标、人均基本工资、浮动激励与固定激励比率、基本工资总额和账面奖金总额的影响不能通过显著性检验,因此这些指标之间不存在明显的因果关系;而经营目标实现总得分仅对人均奖金的影响是显著的,存在因果关系,经营目标实现是人均奖金的显著原因,经营目标实现总得分每提高1个百分点,那么人均奖金就会提高6.331个百分点,当然,由于各行奖励政策有差别,影响程度也有所不同。

2. 内部控制表现与激励机制的因果关系

本文使用激励机制中精神激励、物质激励的二级指标和内部控制表现总得分进行因果关系分析,通过统计软件计算得到的结果如表8所示。

通过测算,我们发现激励机制中的企业文化精神激励指标、人均基本工资、基本工资总额和账面奖金总额对内部控制表现的影响不能通过显著性检验,因此这些指标之间不存在明显的因果关系。

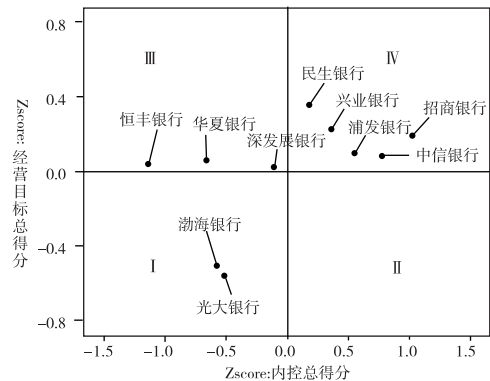


图5 内控表现和经营目标实现协调关系二维散点图

表7 经营目标实现与激励机制因果分析多元回归结果

模型	非标准化系数		标准化系数	t 值	显著性水平
	系数	标准误差			
常数项	12.622	1.129		11.178	0.000
经营目标实现总得分	6.331	2.063	0.735	3.069	0.015

企业文化精神激励影响不显著,在实际操作中如荣誉称号、先进等激励手段丧失了应有的激励作用,流于形式,基本工资总额、人均基本工资等指标对内部控制没

表 8 内部控制表现与激励机制因果分析多元回归结果

模型	非标准化系数		标准化系数	t 值	显著性水平
	系数	标准误差			
常数项	0.318	0.947		-0.336	0.747
人均奖金	0.78	0.128	-0.387	6.09	0.001
浮动激励与固定激励比率	-1.235	0.610	0.635	-2.026	0.057

有产生显著影响。人均奖金和浮动激励与固定激励比率两个指标对内部控制表现的影响显著,存在因果关系,人均奖金是内部控制表现的显著正原因,浮动激励与固定激励比率是内部控制表现的显著负原因,人均奖金总得分每提高 1 个百分点,内部控制表现就会提高 0.78 个百分点,浮动激励与固定激励比率每提高 1 个百分点,内部控制表现就会降低 1.235 个百分点。

根据以上两个因果关系联立方程可以分析出经营目标实现、激励机制和内部控制表现之间的因果关系结果显示路径图,如图 6 所示。

根据图 6 中所示,经营目标实现对于物质激励是正向因果关系,而物质激励中的固定物质激励对于内部控制表现也是正向因果关系;浮动激励与固定激励比率对于内部控制表现却是负向因果关系。简言之,经营目标实现对于内部控制表现总体上来说应该是一个正向激励关系,但是由于经营目标实现的提高,商业银行倾向于通过提高浮动激励与固定激励比率来达到激励决策者的目的,可是浮动激励和固定激励之间差距加大则会对内部控制表现产生负向因果关系,不利于内部控制水平的提升。

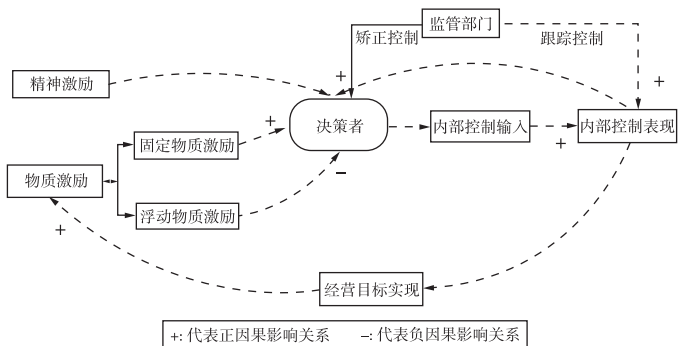


图 6 经营目标实现、激励机制和内部控制表现的因果关系结果显示路径图

(四) 实证分析结论

第一,10 家样本机构中半数机构内部控制与经营目标协调性较低,未进入高经营目标实现、高内控表现的第 IV 象限内,与内部控制高、经营目标实现程度高的理想状态有一定差距。总体上看,多数机构内部控制与经营目标协调性相对较低。

第二,现有激励机制刺激下的经营理念不够科学审慎是导致中小商业银行内部控制与经营目标协调性不足的重要根源。经营理念中对业务发展的激励和对内部控制自我约束的权衡把握不同导致内部控制与经营目标协调性出现明显差异。在激励机制手段中物质激励对内部控制效果的影响最为显著,其中,浮动收益激励与固定收益激励之间的差距加大会导致内部控制机制效果减弱,进而降低内部控制与经营目标协调性,这证明了当前中小商业银行实行的重激励、轻约束的激励考核机制是不利于内部控制水平提升的。

第三,内部控制对安全性、流动性和效益性三个原则性目标的影响程度以安全性目标最为显著,即内部控制对商业银行风险控制的正向影响较大。根据 2009 年至 2010 年数据,在短期内内部控制对经营业绩的提升作用并不明显。在追求利益最大化的驱动下,中小商业银行逐渐形成了重发展、轻内控的经营理念,在以激励机制为引领的经营导向下,一定程度上偏离了科学审慎的经营方向,内部控制与经营目标实现的协调性减弱,进而造成当前中小商业银行内部控制低效等问题。

五、原因分析及对策建议

(一) 内部控制与经营目标非协调性原因分析

1. 风险管理和内控合规让位于经营发展

中小商业银行内控机制不健全、内控制度执行不力等问题的产生,虽然是多方面因素错综交织、相互影响的结果,但追根溯源,在规模相对较小、发展起步较晚、市场竞争压力不断加剧等内外部因素的诱导下,银行内控管理目标与经营发展目标难以协调一致,经营发展过程中对利润增长、业务扩张过度追逐,风险管理和内控合规让位于经营发展是中小商业银行内控管理问题频发的重要根源。

不论是总行,还是分行管理层面,经营理念都偏离内控管理实际,盲目追求规模扩张和利润增长,经营计划考核明显偏离经营管理实际和风险控制能力。以一家股份制商业银行为例,总行2010年对某分行下达的存款和利润指标计划分别较上年增长148%和108%,该分行确定的存款及利润指标计划又较总行下达的增长计划均高出50%以上。在机构规模小、人员配备不足、产品服务同质化、客户群体单一等条件限制下,分支机构为确保完成上级考核任务,对下级机构和人员层层加码,基层机构、人员面对沉重的业绩考核压力,只能通过简化业务流程、放松审查标准、甚至协助部分客户变通的方式拓展业务,导致内控制度不能真正落实,内控管理失效,风险控制水平弱化,从而引发诸多的违规问题和巨大的风险隐患。

2. 缺乏良好的合规文化机制和氛围

中小商业银行管理面对合规管理重视程度不足,操作层面对内控合规缺乏全员共识。内控合规是业务发展的成本、负担,合规管理于己无关,制度规章可以视具体问题适当变通等错误认识广泛存在,造成合规、审计等内部监督部门被边缘化,制度执行失去刚性约束。特别是在人员流动性强、稳定性差、新员工占比高、人员配备不足等现实压力下,中小商业银行在对新员工的岗前培训、新老员工的在岗教育和合规尽职引导方面的力度不够,对新制度、新业务学习和培训不及时,培训、教育方式方法的科学性上也有所欠缺,以会代学、以训代教,造成培训学习深度不够、效果不佳,从而导致基层员工工作经验匮乏、对制度流程掌握不牢、个人技术能力不足,人员基本业务素质水平较合规管理要求仍存在较大差距。

3. 内控运行评价机制相对滞后

在内部审计方面,中小商业银行内审稽核力量相对薄弱,人员配备水平相对较低,且在审计项目组织安排上不尽合理,导致内部审计频次偏少、覆盖面偏低,难以全面、有效揭示内部风险。特别是在人事关系、费用开支等方面,内审稽核部门往往受制于本行领导,且被纳入一般职能部门考核,接受同级行其他部门和下一级分支机构的测评,致使其缺乏应有的独立履职环境和条件,难以有效履行监督职责。在合规管理方面,法律合规部门人员较少,且主要工作职能集中于法律事务审查、监管部门联络协调、内控合规工作牵头组织等,在制度建设和执行效果方面缺乏督导和事后监督能力。条线内部监督检查方面,普遍存在不尽职、走过场、流于形式的现象,并且对条线监督检查发现的问题缺乏向上反映、向下通报、跟踪整改和违规处罚等一系列后评价措施,导致对一线作业人员违规问题重视不足,诸多问题屡查屡犯,难以取得警示、杜绝效果。

4. 激励考核机制科学性有所欠缺

一是薪酬制度偏重业务发展激励,弱化内控合规考核。绩效的发放、个人的晋升主要以经营指标完成情况为依据,对内控及合规方面的激励和考核比重较小,巨大的物质激励与繁重的考核压力使得内控、合规流于形式。二是薪酬激励偏重短期化、物质化。薪酬发放一般按季兑现,年底结清,在风险延迟暴露的侥幸心理下,极易加剧高管人员经营管理与员工业务操作的短期化行为,且偏重以提高绩效工资、福利奖励、职务晋升等方式予以激励,缺乏提供高端培训、在职教育等具有持续提升效果的精

神激励形式,激励措施单一,科学性不足。三是违规处罚力度不足,违规成本与收益不对称。在追究落实上,进行后续处罚的内部稽核检查少,违规问责办法往往流于形式,难以真正落实到位。在追究对象上,偏重于向下追究,涉及上级管理人员和高管人员少。在追究力度上,通报批评、诫勉谈话、经济处罚居多,并且罚款数额较少,起不到应有的震慑、警示作用。

(二) 促进内部控制与经营目标协调发展的对策建议

1. 科学把握内部控制与经营目标的协调关系,促进银行健康发展

商业银行的内部控制目标与经营目标之间具有辩证统一关系。银行作为企业,实现利润最大化是其根本目标,银行必然要通过制定一系列的经营目标作为利润实现的载体,因此经营目标是银行管理层最为看重的指标。同时,银行又是经营风险的特殊企业,其风险管控与内控水平事关经济发展、金融稳定、社会稳定及公众利益。而内控目标作为一项重要的管理目标,其最终目的也是为了保障银行经营目标的顺利实现,对保障金融消费者利益、社会稳定和促进经济发展具有重要意义。当内控目标和公共需要可能会跟经营目标产生冲突时,银行董事会、管理层应清楚认识并正确处理内控目标与经营目标的协调关系和应承担的社会责任,发挥内部控制对经营目标实现的促进作用。只有内控目标明确、内控措施到位,银行才能稳健发展,顺利实现经营目标,而一旦内控出现问题,银行发生重大风险和案件损失,银行经营目标的实现必然受到重大影响,进而影响金融稳定、社会稳定,危害金融消费者利益,对经济发展产生负面影响。

2. 培育健康的内控合规文化,改善内控环境

商业银行高管层应进一步强化“内控优先、合规为本”的经营理念,更加审慎地把握和处理业务发展与风险管控的关系,根据宏观经济形势和市场发展状况,紧密结合自身优势和风险偏好,充分考虑分支机构实际承受能力,合理确定发展目标和年度计划,实施稳健发展战略。特别要强化“一把手”内控合规责任,加强员工合规教育和培训,增强全员内控合规意识和执行制度的自觉性,令合规文化深入人心,使合规成为全体员工的行为准则和道德规范。

3. 强化内控监管,健全内控评价机制,着力推动中小银行科学发展

中小银行在内控管理方面的风险隐患仍然非常大。对此,监管部门要进一步强化内控监管,树立明确的监管导向,采取激励相容监管措施,对于内部管控较好、运行稳健的银行采取一定的激励措施,对于内控管理不到位、过度追求规模扩张、风险隐患较大的银行,加大检查力度。商业银行由内部审计部门牵头,相关部门参与,建立健全内控评价机制,定期对全行尤其是分支机构的内部控制状况进行全面评价,并将评价结果纳入对分支机构的考核中,提高内控管理的自觉性、主动性。同时还应进一步提高审计广度和深度,科学制定审计计划,不断改进审计方式和手段,提高审计频率,确保有效覆盖所有岗位和业务环节。通过监管引领和督导,促进中小银行真正认识到强化内控管理的重要性、必要性和紧迫性,改变重发展、轻管理的经营理念和不科学的考核激励机制,强化内控约束,防范操作风险,确保安全、稳健、高效运行,实现科学发展。

4. 建立全面风险管理框架下的激励机制,增强内控动力

中小商业银行应科学设计考核指标,合理加大风险管理和内控合规工作考核力度,适当增加分值和权重,将内控评价结果作为衡量合规风险管理水平的重要标准,并直接运用于对各层级领导班子的考核机制中。建立稳健的薪酬激励机制,使薪酬支付期限与业务的风险暴露期限保持一致,对出现风险或重大损失的,相应建立薪酬追回以及损失赔偿制度。通过强化考核约束,倡导稳健经营行为,引导良好内控文化的形成。同时还应进一步完善问责机制,对违规行为从严处罚,加大违规成本,充分发挥内控机制的震慑和警示作用,强化内控制度的刚性约束。在追究直接责任的同时,还要追究上级管理责任和审计、合规等部门的监督责任,强化内控压力传导,督促内部监督纠偏机制不断完善,提高银行自我管理、自我约束的主动性。

参考文献:

- [1] Dicksee L R. Auditing: a practical manual for auditors[M]. London: Gee and Co, 1976.
- [2] Bennett G E, De Eggleston W C, Cox H C, et al. Business accounting: constructure accounting[M]. Princeton: The Rowland press company, 1920.
- [3] Bryan S H, Lilien S B. Characteristics of firms with material weaknesses in internal control: an assessment of section 404 of Sarbanes Oxley[R]. Working Paper, Wake Forest University, 2005.
- [4] Doyle J, Ge Weili, McVay S. Determinants of weaknesses in internal control over financial reporting[J]. Journal of Accounting and Economics, 2007, 44: 193 - 223.
- [5] 钟玮, 杨天化. 资本结构、内部控制与公司绩效——基于中国银行类上市公司的实证研究[J]. 经济与管理研究, 2010(5): 93 - 100.
- [6] 陈元燮. 商业银行建立内部控制制度的理论基础[J]. 财贸经济, 1998(2): 59 - 63.
- [7] 余奇才, 曾北川. 《商业银行内部控制评价试行办法》简析[J]. 上海金融, 2006(3): 65 - 67.
- [8] 倪慧萍. 上市银行内控信息披露状况研究[J]. 南京审计学院学报, 2006(2): 17 - 19, 55.
- [9] 高宇, 侯小娜. 基于 Theil 指数的山东省区域经济增长差异性实证研究——人口净迁移和地方财政支出动因视角[J]. 经济与管理评论, 2012(4): 132 - 137.
- [10] 张晓岚, 沈豪杰, 杨默. 内部控制信息披露质量与公司经营状况——基于面板数据的实证研究[J]. 审计与经济研究, 2012(2): 64 - 73.
- [11] 高宇, 侯小娜, 孙曰瑶. 从不确定性到模糊性: 人类选择行为不确定性理论的演进及其展望[J]. 山东行政学院学报, 2012(1): 63 - 68.
- [12] 戴铭. 美国内部控制研究的发展趋势及借鉴[J]. 审计与经济研究, 1997(3): 40 - 42.
- [13] 高宇, 刘华军. 不确定性产生的根源及其降低机制[J]. 财经科学, 2008(1): 80 - 87.
- [14] 郑石桥, 王建军, 赵玲. 内部控制要素重要性及其变迁——基于一个问卷调查[J]. 审计与经济研究, 2008(1): 59 - 63.
- [15] 陈关亭. 企业内部控制的设计[J]. 南京审计学院学报, 2007(3): 56 - 60, 70.

[责任编辑: 杨凤春]

On the Coordination of Internal Control and Business Objectives of the Small and Medium-Sized Commercial Banks: from the Perspective of Incentive Mechanism

GAO Yu¹, CHEN Fei²

Abstract: The contradictions between the internal control mechanisms and business objectives of small and medium-sized commercial banks always cause operating risks that could not be neglected. The problem is not yet fully studied in academic circles. From the perspective of incentive mechanism, on the basis of the theoretical hypotheses of the coordination of the two-dimensional space of the internal control and business objectives, the paper studies the coordination interaction mechanism of internal control and business objectives in the small and medium-sized commercial banks. Applying 2009 and 2010 year public data from 10 small and medium-sized commercial banks, the empirical analysis shows that the internal control and business objectives in most small and medium-sized banks are not well coordinated. The root cause lies in their management philosophy under present incentive mechanism, with risk management and internal control giving way to business development. To solve this problem, banks need to scientifically coordinate the relations between internal control and business objectives, develop the internal control culture, improve the internal control evaluation mechanism and build an incentive mechanism within the framework of comprehensive risk management.

Key Words: the small and medium-sized commercial banks; internal control; business objectives; incentive mechanism; financial risks; financial supervision