

对建立健全我国投资银行内部控制整体框架的若干思考

黎洁

(西南财经大学中国金融研究中心, 成都, 610074)

摘要: 面对复杂多变的外部环境, 日益激烈的行业竞争, 健全有效的内部控制是企业持续经营, 实现经营目标的保证。2013 年的光大事件以及南京证券、民生证券、平安证券、联合证券 4 家公司均因保荐业务违规受处罚事件, 再一次向人们证明, 完善内部控制、加强风险管理对投资银行的重要性, 也再一次向人们证明, 投资银行内控失效对市场造成的影响。本文对我国投资银行内部控制进行了定位, 基于投资银行的管理核心是风险收益对应, 其全面风险管理的前提应该是有良好的运行有效的内部控制。所以, 第五章提出我国投资银行内部控制的整体框架, 对内部控制的每一要素进行了详细的分析和构建。

关键词: 投资银行; 内部控制; 风险; 管理

引言

2013 年的光大事件以及南京证券、民生证券、平安证券、联合证券 4 家公司均因保荐业务违规受处罚事件, 再一次向人们证明, 完善内部控制、加强风险管理对投资银行的重要性, 也再一次向人们证明, 投资银行内控失效对市场造成的影响。

美国投资银行发展模式的变迁体现了与商业银行分离、融合、再分离、到再融合的过程。再融合后, 美国成立了近 500 家金融控股公司, 许多大型商业银行都变更为金融控股公司, 2008 年金融危机前, 华尔街只剩下以五大投行(高盛、摩根士丹利、美林、雷曼、贝尔斯登)为代表的不多的独立投行。它们与以金融控股公司为代表的金融集团展开竞争。竞争迫使独立投行从以“卖方”为主, 转向以“买方”为主, 由合伙制变为股份制, 为了解决委托代理问题而引入了股权激励, 这些都造成了其追求高风险高收益的经营特征, 将内部控制抛在脑后, 内部控制让位于短期利益、公司内部人的利益, 最后独立投行消失。所以其风险的演变过程是: 经营模式→业务表现、经营风格→内部控制失效→风险累积→风险爆发。

我国投资银行内部控制体现了与美国独立投行不同的发展路径。我国投资银行内部控制薄弱, 内部控制更多是一种内部合规性管理, 所以内部控制从一开始就是不健全不规范的, 而且这种不健全不规范更多是从内部产生的。我国投行成立之初, 业务前景很好, 人们对投资有很大的热情, 但初期我国投行内部控制缺失严重, 内部人对利益的无限追求, 导致其无视制度规范, 从而发生了一系列重大违规事件, 使我国投行面临较大的风险, 不得不由政府出面进行综合治理。综合治理后, 我国投行基本上开展了内部控制建设, 而不仅仅是合规性建设。因此, 我国投行的内部控制在综合治理后应该定性为重建。其发展路径为: 内部合规管理→内部控制失效→风险累积→综合治理→重新构建。

一、我国投资银行内部控制的定位

投资银行内部控制是对其运营过程中的风险进行识别、评价、管理的一系列安排, 也就是说, 其控制的对象是风险。商业银行的内部控制对象也是风险。所有企业在运营过程中都会遇到风险, 但金融机构与非金融机构对待风险的态度是不一样的。

(一) 投资银行经营管理的本质—承担和管理风险

承担和管理风险可以说是金融机构的基本职能。银行在信贷业务中, 承担了信用风险, 同时, 银行选择不同的贷款人, 发放贷款, 从而分散风险; 在资本市场上, 投资银行的证券承销业务承担了发行人的市场风险, 使借款人可以直接发行股票和债券来筹集资本; 保险公司设计不同的险种, 提供保险产品, 一旦出险, 则投保人向保险公司索取赔偿。非金融机构总是试图把减小到最低程度, 或者设法把风险转嫁出去, 而金融机构要想获取回报, 必须发

现风险，并从中攫取利润。

现代投资理论认为，风险和预期收益是任何投资和金融产品最基本的两个特性，它决定了风险收益平衡选择是金融交易和风险管理行为的基本特征。这种行为特征表现为对于风险溢价的追求。只有承担风险才能获得收益，风险是金融机构的唯一利润来源，这也决定了金融机构作为承担和管理风险的专业机构的基本性质，是它区别于其他企业的特征。

投资银行是金融机构，因此其经营管理的本质是承担和管理风险，其内部控制的目标就是风险。但同为金融机构，投资银行的管理与商业银行不同，陈云贤（2001）提出：“基于投资银行与商业银行的区别，投资银行管理遵循风险收益对应¹”，商业银行的管理核心是资产负债管理，要满足严格的巴塞尔资本协议的监管指标，而投资银行接受净资本监管。

（二）投资银行风险管理的基础：内部控制

既然投资银行管理的本质是承担和管理风险，力图在风险管理中追逐利润，则美国独立投行的行为不难理解，因为高风险有可能带来高收益，但过度的追求高收益，而忽略风险，将自己放在一个极其危险的境地则是失败的风险管理。因此，我国投资银行必须建立良好的内部控制体系，为其风险管理提供基础性保障。在此基础上，投资银行完善自己的风险管理体系，提升自己的风险管理水平和能力，在竞争中获取更多的收益。

二、我国投资银行内部控制的目标及原则

（一）我国投资银行内部控制目标

根据《证券公司内部控制指引》，我国投行内部控制的目标主要包括：对公司及客户的保护；对包括财务信息在内的信息的记录和提供；对法律法规及规定的遵守；防范道德风险及其他经营风险；还有一个非常重要的目标，即确保经营效率和效果。

另外，还包括成本费用控制、查错纠弊、企业经营保障等目标。

投资银行应当根据不同时期的特点，动态的调整其控制目标的重心。但这并不意味着非重点目标的放弃或忽视，只是说明在某一时期某一目标的突出性。如当市场低迷时，企业生存是重要的，此时，可将经营效果目标定为首位；在市场活跃时，要重点关注风险和合规性。

投资银行在制定内部控制经营目标时，应重视对风险的识别与评估，将风险作为价值驱动因素，纳入内部控制目标的决定与确定中。在进行“风险与评估”要素时，将风险与企业的目标相匹配，将风险分解为经营、管理、业务风险三个层次，各个层次的风险以“事项识别”为前提，在此基础上，进行“风险分析与评估”，并确定“可接受的风险水平”。

（三）我国投资银行内部控制原则

投资银行内部控制原则是内部控制在制定和执行时所应该遵循的准则。结合投资银行的实际，内部控制的原则首先应该是全面性和独立性相结合，投资银行各部门、各项业务、每个员工都要遵守内部控制，不存在盲区；但内部控制又应该是独立的，如审计监察部门应有独立性。其次，内部控制要体现制衡原则，这是出于互相牵制的需要。第三，内部控制要体现成本收益原则，即内部控制要与投行的规模、经营范围等情况相适应，以合理的成本实现内部控制。

三、我国投资银行的组织架构

无论是处于新建、重组或存续状态，要实现发展战略，任何一个企业，都应该把建立和完善组织架构放在首位。组织架构存在缺陷或缺失，企业的经营、管理活动会受到影响。现代企业制度是企业保持成功的关键因素，现代企业制度的核心是组织架构，建立和完善组织架构可以有效防范和化解各种舞弊风险。在组织架构的设计和运行环节，可以找出阻碍企业经营发展和内部控制建设的“串谋舞弊”的根源，为强化企业内部控制建设提供重要支撑。

¹陈云贤，风险收益论：投资银行的管理轴心，证券市场导报，2001年4月号

科学高效、分工制衡的组织架构，可以使企业自上而下地对风险进行识别和分析，进而采取控制予以应对，可以促进信息在企业内部各层级之间、企业与外部利益相关者之间及时、准确、顺畅地传递，可以提升日常监督和专项监督的力度和效能²。

（一）治理结构是投资银行治理层面的组织架构

投资银行要设置不同层次、不同功能的法律实体及相关的法人治理结构，这样企业才能在法律允许的框架下拥有特定权利、履行义务，并保障各利益相关方的基本权益。

（二）内部结构是投资银行内部机构层面的组织架构

投资银行根据业务发展的需要，分别设置不同层次的人员组成的团队，针对各项业务行使相关职能，为业务顺利开展提供组织架构的支撑平台。如投资银行按业务设置的如经纪部、投资银行部等机构。

（三）组织架构—投资银行内部控制的重要支撑

如果在设立组织架构时存在缺陷或设计不合理，会对内部控制的实施产生重大影响。如治理结构不合理，则导致企业缺乏科学决策和运行机制，难以实现经营目标，也会导致管理层没有足够的动力去改进内部控制。独立投行内部人控制就是治理结构不合理造成的。内部结构设计不适当，结构层次不科学，权责分配不合理，可能导致机构重叠、职能缺位、推诿扯皮，运行效率低下等问题，因此，部门设置、部门间的关系、人员的职责划分、权力分配和资源的配置、权利的执行和被监督、相互间牵制的合理性，这些方面的设计是否科学，都将对内部控制的实施产生重大影响。

因此，投资银行组织架构的设置，必须考虑内部控制的要求，合理确定治理层及内部各部门间的权利和责任，并建立恰当的报告关系。应在经营目标基础上，充分利用组织资源，确定组织的职能模块，选用适用的组织模式，实现岗位的合理设置，既保证企业有效运营，又可根据内部控制环境的变化进行调整。

投资银行治理结构涉及股东（大会）、董事会、监事会和经理层。依照相互独立、相互制衡、权责明确的原则，明确三会一层的职责权限、任职条件、议事规则和工作程序。上市投资银行还要设立独立董事、董事会秘书，董事会下设四委、风险管理委员会，还要根据情况，设立其他专门委员会。

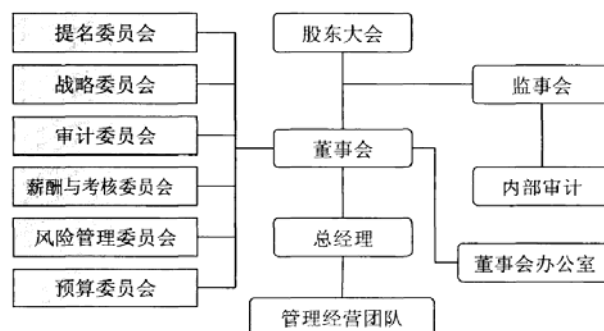
内部机构设置包括：职能机构的设置、岗位职责的划分、权限体系的分配等。投资银行应合理设置内部职能机构，明确职责权限；同时，将各职能机构的职责分解到具体岗位，这一过程中，要着重体现不相容职务相互分离的控制要求。

设置好架构后，投行要制定内部管理制度，建立权限指引和授权机制。权限指引使员工了解自己的权限和责任，也有利于考核评价。授权意味着员工只有获得相应授权，才能实施某项工作，否则无权办理。图 5-1 显示了投资银行比较典型的组织架构。

虽然同处一个行业，业务大致相同，但每家投行的实际情况不一样，业务重点、人员构成不一样，也没有绝对完善的组织架构，组织架构也不是一成不变，只要适合企业的就是好的，因此组织架构设置时，实质应重于形式，不应追求大而全。

图 3-1 投资银行组织架构

²张俊民，内部控制理论与实务，东北财经大学出版社，31 页。



组织架构运行后，应进行梳理。要关注董监事会、管理层的运行效果及相关人员的任职资格和履职情况；关注内部机构对内外部环境的适应性，对实现目标的一致性，对内部分工的协调性，以及对权责分配的对等性等；关注职责分工、权力制衡和信息沟通的效率。根据梳理的结果，投行可对组织架构作相应调整。

四、我国投资银行的内部控制要素

内部控制目标的实现要依靠控制要素的制定和执行，因此，对五要素进行简要分析。

（一）控制环境

控制环境是一种氛围，一种企业文化，它包括组织（治理结构、组织架构）、权力（如权力分配、决策程序）、理念（如经营理念、风险意识、经营战略与风格）、价值观（员工的诚信、价值观），人（如人力资源政策）。

它影响员工的控制意识，决定企业内部各成员实施控制的自觉性，规定其他控制要素能否发挥作用及发挥作用的程度。因为企业制定任何制度都不可能超越设立制度的人，企业内部控制的有效性同样无法超越制定、管理和监督制度的人的操守及价值观，薄弱的内部控制环境带来的风险对企业目标的实现产生广泛的影响。

对投资银行控制环境的认识包括：

1. 需要提高管理层对投资银行内部控制的认识和重视。内控的基本思想是：牵制、沟通、监督。但投资银行是优秀人才聚集的地方，是发挥创造力的地方，因此，员工和管理层担心限制尤其是监督活动会干扰其正常的活动，所以，需要从管理层开始重视内部控制。控制是不相容职务的分离，投资银行必须实行隔离墙制度，不同的业务要分离；是分级授权控制，对于投资银行这样管理风险的金融机构而言，要严格根据风险大小和责任大小划分授权等级，并且要建立一套严格的监督体系，每一级都有相应的监督和控制，

投资银行的内部控制是应该看作是“内部法律”，是必须强制遵守的，纵观美国注册会计师协会（American Institute of Certified Public Accountants，简称 AICPA）近年来对内部控制进行的解释、修改的过程，可以发现，建立健全内部控制始终是公司管理层的责任。它不仅具有约束作用，其实更重要的是有保护作用，虽然它表面上看是限制了员工的某些行为，还限制管理者的权力，但实际上是从公司层面来避免违法行为的发生，避免因违反规定而产生不必要的损失产生，简单的如股票账户的开户，操作要求客户必须要带身份证原件、由本人亲自办理，如果前台人员违反规定，那么一个虚假账户就产生了，如果该账户涉及洗钱，则该投资银行肯定会被追责。

投资银行的管理层不能超越内部控制，这是次贷危机的深刻教训。内部控制为企业提供合理的保证，是一个全员参与的过程，但由于它只是企业内部的规定，因此，如果管理层认为它只应该针对普通员工，而忽视了内部控制对支撑现代企业治理结构的重要意义以及对企业经营效率的积极作用，内部控制就只能是一纸空文。管理层可以为了实现管理层的战略意图而建立内部控制，也可以出于同样的目的而弃之不用。所以，内部控制的有效性在很大程度上

度上要取决于管理层的态度。巴林银行的失败表面上看是职员里森的违规行为，但实际上，巴林银行的内部稽核人员早已发现其操作异常，但管理层并没有及时启用内部控制程序，结果是使有着 200 多年历史的公司因为一个职员的行为而宣告破产，说明内部控制的作用及失效的严重性。

需要说明的是，内部控制只为投资银行目标的实现提供合理保证。内部控制存在局限性（有可能存在判断失误、差错、管理层架空或操纵内部控制、出于控制成本的考虑等），内控只为目标的实现提供合理保证，而不是绝对保证。有效的内部控制有助于企业实现经营目标。但内部控制如果失效，企业肯定经营不好。

2. 完善投资银行治理结构。投资银行内部控制的局限性，如管理层越权，可以通过内外部治理来修正，内部治理体现出的制衡机制可以约束管理层的行为，如果制衡机制发挥作用，则可以保证内部控制的有效执行，外部治理给管理层带来的压力也可使其与股东的利益保持一致。同时，董事会下的专门委员会，如审计委员会发挥作用，可以增强监督职能。因此，实际上内部治理等因素已纳入内部控制的整体框架中。

3. 突出董事会的责任。我国《证券公司内部控制指引》明确指出，对内部控制的有效性最终负责的是董事会，监事会、经理人员也都有各自的内部控制职责。

4. 加强内部监督机制。危机中投资银行的内部控制制度不能有效执行，不是因为制度缺失，而是制度未能遵照执行。雷曼对于其交易都是有内部控制机制的，如对于回购 105，公司设置了交易规则：任何一天内使用该交易降低资产负债表总金额都具有上限。2006 年 7 月，105 回购上限被设置在 170 亿美元，加上 108 回购交易的 50 亿美元限额，雷曼在 2006 年夏季的总限额为 220 亿美元，2008 年 1 月后，该限额增加到 250 亿美元，但实际上在 2008 年第一、第二季度的回购交易额都超出了上限。而且，从 2007 年下半年起，每个季度末都打破了回购交易上设置的限制³。因此，即使在有内部控制措施的情况下，雷曼并没有按设定的规则进行操作，后来的事实证明，雷曼进行回购 105 交易的目的是为了经济目的，而是为了会计操纵，降低其公开报表上的净杠杆率。

这就说明，内部控制极易被操纵或不被执行，因此需要增强内部控制的监督机制，切实履行监督职能。

内部控制制度不能有效执行的原因，有可能因为制度本身制定得不合理，或是随着企业发展变化，原有的制度已不能适应却没有及时修改，从而使得制度不具可操作性；也可能是因为缺乏保证制度执行的机制，如果没有对执行情况进行检查，也没有相应的奖惩制度，内部控制的执行会不到位。因此，投资银行要提高制度的可操作性，落实制度的执行力。

5. 正确认识风险管理与内部控制的关系。投资银行经营风险管理风险的特征让投资银行必须认识应对风险管理，将风险管理放在重要的位置。对投资银行而言，其内部控制有两个作用，一是其进行风险管理的基础性保障，内部控制合理有效、执行力强，有助于减少风险，提高经营效率。二是有助于对风险管理进行监督警示，即使对于对冲、回购等业务，也需要制定和执行操作程序，如果制定了禁止性操作规定，则需要内部控制要保证其得到实施，否则风险管理无从谈起。因此，内部控制并不妨碍投资银行风险管理，虽然风险管理对于投资银行很重要，但前提是做好内部控制。

同时，要注意内部控制与风险管理的同步性，理顺不同业务、不同部门的职责权限与控制程序。投资银行的金融创新是持续的、多样化的，此时，相应的风险管理的手段和内部控制必须跟进，根据相关规定或基本原则制定新的制度或改变旧的制度，避免制度空白或无效。同时，投资银行面临的风险也是变化的，尤其是内部风险，如计算机信息系统风险、财务风险等，都需要内部控制根据变化而相应调整。

6. 培育属于自身的经营风格，打造有特色的风险管理文化。贝尔斯登以经纪业务为主，

³陈云贤，投资银行风险收益对应运营论——雷曼兄弟经营失败案例分析，中国金融出版社，236 页

是华尔街最赚钱的投资银行之一，但崇尚节制、俭朴，被称为“华尔街的斯巴达”；雷曼有158年历史，以先进的信用衍生品模型分析技术著；美林在财富管理、资本市场顾问方面领先，以“客户为导向”作为其经营理念，一直专注为民众服务；高盛坚持培养“长期客户关系”的理念，与财经界、政界保持良好的合作，其注重对市场信息的收集解释；摩根士丹利的宗旨是“以一流方式做一流生意，”以长期客户关系为核心。我国的投资银行的大多数还谈不上经营风格和有特色的企业文化，与业务同质化、业务比较单一有关。企业文化建设方面的不足、不够，也是大多数中国企业面临的问题。内部控制强调企业文化建设、强调经营理念、经营风格，旨在希望通过内部控制的建设，企业能够更有效的实现其经营目标，毕竟有特色的企业、有一定声誉的企业更容易取得成功。

通过企业文化，实际上也是将企业经营理念传递给员工，增强企业活力，增加员工凝聚力。同时，通过增强员工的企业认同感，将内部控制以一种更易被接受的形式被员工采纳，如通过图画、音像等形式来宣传，效果更好。

7. 关注员工成长，合理建设人事制度。投资银行需要智慧型人才，在充满风险的行业工作，人才需要实现自身价值，投资银行应提供有吸引力的工作岗位与待遇，让员工有上升通道，人事制度应人性化，而不应该是僵硬的。贝尔斯登公司喜欢聪明、肯吃苦的员工，至于是哪个学校毕业的不重要，同时认为给员工高薪是“雇用、留住、激励骨干员工的必要的灵活性”；高盛一直致力于吸引最高级金融人才。我国投行目前的就业人数接近25万，但人员结构不合理，高层次金融人才缺乏，人员的流动性高，尤其是经纪业务。投行间存在相互控角的现象。因此我国投资银行在关注业务发展的同时，也应该关注如何吸引人才、培养人才、利用人才、留住人才。

8. 外部环境对投资银行内部控制的要求趋严。《证券公司内部控制指引》已明确证监会有权对投资银行进行监督检查，投资银行必须配合。对上市投资银行，上交所、深交所对其信息公开有强制性规定。

证监会2000年发布《公开发行证券公司信息披露编报规则》，要求公开发行证券的金融机构建立健全内部控制制度，并对其完整性、合理性和有效性做出说明，其提交的报告中要有会计师事务所对内控及风险管理的评价报告。

2001年证监会推出《公开发行证券的公司信息披露内容与格式准则第2号〈年度报告的内容与格式〉》（2004年修订），要求上市公司在“监事会”一节披露监事会关于公司“是否建立完善的内部控制制度”的独立意见。

2005年《国务院批转证监会〈关于提高上市公司质量意见〉的通知》，对上市公司内部控制提出了新的要求，对于推行上市公司内部控制制度自我评估、并由外部审计核实评价的制度提供了依据。2006年上交所和深交所分别颁布了《上市公司内部控制指引》，规定公司要对内控的缺陷的原因、结果、责任及措施作出说明，请会计师对内控有效性进行审计。《企业内部控制基本规范》要求将对内控的整改方案向董监事会、经理层报告，并出具内控自我评价报告。

这些都是要求企业增加信息透明度，让利益相关者能够更好的了解公司。在两权分离的前提下，公司内部均不同程度地存在“内部人控制”问题，反映在会计层面，主要是通过会计报表做错，错报或虚报财务状况和经营成果，导致企业股东和其他利益相关者对企业价值的误判。而内部控制作为企业内部的一种自我约束机制，能够有效地规范企业行为，提高企业会计信息质量。因而，利益相关者通过内部控制建设的情况来判断企业提供的信息的真实性和可靠性，从而加强了对内控的评价，通过对内控的评价，会影响利益相关者对企业的判断，从而决定其选择。

如果投资银行的内控存在缺陷，则一方面为投行的管理层提出修正意见，促使其改正；另一方面，也会从多方面影响其经营效果，这主要体现在影响其信誉，对投行业务的开展不

利，客户会选择管理水平更强的公司；另外，会影响投行的融资能力，内控不力，显然影响投行的信用；如第3章所述，2008-2012上市公司中被认为内控存在缺陷的有10家，如海通、方正等。因此，投资银行的股东以及其他利益相关者已成为内部控制报告的主要使用人。建立健全内部控制已不再是投资银行的“内部事务”，而是企业、利益相关者、政府证券监管机构等的共同责任。

在国外金融机构的冲击下，正寻求创新和持续发展的我国的投行已逐渐认识到内部控制的重要性。上市公司都能按规定提交内控报告及审计报告。如前所述，《萨班斯法案》对上美上市公司内控信息披露方面更严格，这应该也是我国上市公司内控信息披露发展的目标。这说明内控不但是企业的自我监督、自我控制，并且成为政府间接调控国民经济运行的有效手段。这是由于金融机构在一国金融系统中的重要作用和地位决定的，金融机构的风险具有传染性，可能会影响到整个金融体系。在次贷危机中，两房（房利美 Fannie Mae、房地美 Freddie Mac）面临严重资金短缺，股票出现暴跌并触发股市的大跌，美国政府为避免危机的进一步恶化，采取了求助措施，包括提高两房的信用额度，买进两家公司股票以及改进监管、接受两家公司的债券为抵押品，以保障公司的充足流动性等。

内部控制信息的披露是内部控制的外在化表现，是从外部加强对企业管理的措施，在这种情况下，投行的内部控制建设应该更规范。

（二）风险识别与评估

投资银行对其面临的风险进行识别、评估。如前所述，投资银行的风险主要来自两个层面，一是业务层面，二是管理层面。业务层面的风险主要是指信用风险、市场风险、流动性风险等，管理层面的风险则主要来自企业内部与经营管理有关的活动，如来自组织架构、业务流程、业务操作等管理方面的风险，如道德风险、合规风险等；来自管理者、员工的专业胜任能力等人力资源的风险，如操作风险等；来自财务活动，如资金流失风险、财务报告失真的风险等；来自信息系统的风险，如技术风险等。

投资银行内部控制要识别和评估这些风险，对于管理层面的风险，内部控制要通过制定措施和制度来控制，如对于人力资源方面的风险，要建立授权管理、岗位职责、监督检查等内部管理制度来控制，对于各项业务，要建立相应的业务流程和操作规范，针对其主要风险点、风险性质，采取控制措施；对于业务层面的风险，要建立业务风险识别、评估、控制体系，运用各种风险分析模式和方法进行分析，并明确风险管理的流程和风险化解方法。

（三）控制活动与措施

投资银行根据风险评估的结果，采取一系列的控制活动和措施，将风险控制在可承受范围之内。它是企业内部控制的最重要的组成部分，在内部控制中处于核心地位。是实现管理职能的主要手段，也是企业激励、调动部门积极性的重要方法，企业应当根据内部控制目标，结合风险应对策略，综合运用控制措施，对各种业务和事项实施有效控制。这一控制要素主要有以下内容：

1. 不相容职务分离控制。这是内部控制的最基本控制措施之一。所谓不相容职务是指：如果两项工作职能由一个人来执行，别人又不能发现问题的，就是不相容职务。通常需要分离的职务的特点有授权与执行、执行与审核、执行与记录、保管与记录等。所谓“管钱不管账，管账不管钱”就是不相容职务分离原理的一个典型运用。

分离的核心是“内部牵制”，它要求每项经济业务都经过两个或两个以上的部门或人员的处理，使得单个人或部门的工作必须与其他人或部门的工作相一致或相联系，并受其监督和制约。一般企业不相容职务有：授权批准、业务经办、会计记录、财产保管、稽核检查等。投资银行要先要分析业务流程中有哪些不相容职务，并实施相应的分离措施。投行主要在资金、有价证券、业务合同、印章等直接接触岗位实行双人负责制。同时，不同部门要有明确的分工，不相容职务也要分离，如投资银行业务风险控制和业务运作应分离。

2. 回避制度。主要是针对可能产生利益冲突的双方实行的规避。投资银行有关业务的决策机构应当实行回避制度，防范可能产生的利益冲突。

3. 制度管理控制。如果业务资源完全掌握在员工个人手中，对企业来说是不利的东西。一旦该员工离职，原有的客户和业务关系也随之被带走；同时，还可能在该员工利用企业资源，为自己或亲友牟取私利提供方便。所以，投资银行应当通过制度设计，例如建立统一的客户档案和客户关系管理系统、同一笔业务由两人以上共同参与、适当进行工作轮换等措施，将员工手的客户资源固化为企业资源，改变企业的业务过度依赖个人的局面，从而保持持续稳定的发展。2003 年初，花旗银行台湾区原总经理率领二十多位主管集体离职，在经历短暂的动荡以后，花旗银行在短短两三个月内就基本恢复了业务正常开展，当年业绩并未受到大的影响，盈利反而创下历史新高。花旗银行靠的正是其内部已经形成的，用制度来保障业务开展不依赖于个人的制度和流程。

投资银行的业务，如经纪业务也存在这样的特点，由员工掌握客户详细信息，要避免员工利用这种关系进行暗箱操作，如代客理财等行为，同时，要与客户建立良好持久的关系，保障业务、客户不流失。

4. 授权审批控制。重大的业务和事项，应当实行集体决策审批或者联签制度。如果所有的事务无论大小都要由最高层来审批，是不可想象的，耗时耗力还得不偿失，因为最高层不可能对每件事都了解清楚后现批准，这是因为缺乏缺乏完善的内控制度和流程保障，使控制流于形式。同时，也造成了企业的高度集权，不利于监督和制约，因此，合理的内部控制应当按照重要性程度大小，适当分层授权，逐级审批。投资银行各业务都有业务经理，对每一级的经理都应有相应的授权，以有利于业务开展。

5. 会计系统控制。这是投资银行内部控制的重要部分。具体措施包括从业人员的岗位设置、从业人员的控制资格、相关凭证和账簿的处理控制、信息的提供与披露控制、档案管理的控制，会计工作交接办法控制等。会计控制的法律法规性强，要遵守相关法律法规的要求。一般来说，要求财会人员都要有上岗资格或一定的职称，投资银行要聘用有相应资质的员工为设立总会计师，总体指导财务管理活动。

建立严密的财务控制。包括授权核准控制制度：公司要制定详细的有关财务工作的授权批准职责，各个部门的各层级员工都要在其授权范围内行使职权和承担责任，保证公司的资产安全和完整。职责分离控制制度：对公司的各项经营业务，要求执行不关联的业务要将职务相隔离的制度，通过规范对公司各级部门尤其是财务会计部门的岗位设计要达到相互监督、互相制约的标准，要明确权利和责任的范围，形成有效安全的部门和岗位设置。会计系统控制制度：会计系统控制制度是要求公司设立一系列设和本公司的职责核算制度、会计岗位要求、会计信息管理等一揽子解决方案，成为公司财会控制的各项规范的整合，帮助公司的会计信息符合法规的要求。核对清算控制制度：各家投资银行要建立核对清算和检查制度，该制度是为了保证企业资金的安全、完整所采取的保护措施。包括定期对账、每日盘点、组织盘点库存现金等。

应收账款和实物资产控制。各家投资银行要完整应收账款审核制度，要按时对各类应收账款进行摸底，对账务出现的时间进行分析，要确保这些欠款的回收安全，要积极落实工作人员负责欠款的清缴、催收的任务。对于公司的实物资产，要细致和严格的控制，这是为使各类实物财产安全和保全的必要会计控制措施，对实物资产要及时入账，分类管理，仔细做好档案保管工作。

强化资金集中管理严格执行资金调拨审批程序。各家投资银行在进行资产管理和经纪业务时，要客户的资产和公司的资产严格分开，客户的财产与客户的现金要由各自管理专门的部门进行控制，以获得客户资金与自有资金的实物分离。各个分公司和营业部的自有资金除计划外应全部上缴总部。各个分公司和营业所应按时进行资金压力测试，防范各种金融风险，

杜绝对客户资产的非法占用。

加强各项业务财务处理合规性的监督。投资银行要严格按照会计准则保证会计信息的事实性、完整性、独立性。公司管理层应加强对企业信息化系统的建设，可以通过引进财务集中管理系统，建立内外一致、上下统一的账务核算体制，以达到对全公司会计信息的集中管理，通过信息系统可以实现包括对各地分公司和营业部账务处理的实时穿透查询、检查，有效地防范营业部财务风险。

总的来说，由于会计对象、职能、方法的特殊性，使得内部会计控制的内涵和外延非常丰富，无论把它作为控制活动的核心来对待，或是把它作为内部控制的目标即保证财务报告和会计信息的可靠性，都是内部控制框架所要求的，因此成为内部控制的核心之一，需要管理层不断完善。

6. 资产保护控制。投行要建立财产日常管理制度和定期清查制度，采取财产记录、实物保管、定期盘点、账实核对等措施，确保财产安全。企业应当严格限制未经授权的人员接触和处置财产。

同时，投行要建立健全自有资金、客户资金的风险控制，建立自有资金的监管决策体系，加强资金额度控制、资金使用的日常监控，对资金的异常变动进行监控。

7. 预算控制。投资银行要建立全面预算管理控制，以控制成本。目前，投资银行在预算管理方面存在的问题主要有：预算管理缺乏弹性，对市场变化的反应迟钝；没有很好地支持公司的战略，甚至与之产生冲突；存在许多非增值性的流程，缺乏效率；更多地注重成本的减少，而不够注重价值的增加；缺乏创新意识，如没有随着组织架构的改变而改变；预算管理中存在许多“不正当”的行为；缺乏调整机制，预算制定后几乎不再进行修改等，需要在实践中继续改进和完善。

8. 运营分析控制。投行要建立运营情况分析制度，经理层需要全面了解公司的运营情况，因此，要定期汇集各方面的信息，并运用相关的分析方法，如财务分析等，对投行的业务情况进行总体评估，以便为投资管理决策提供依据。

9. 绩效考核控制。投资银行人力资源管理的核心、激励机制的前提，就是绩效考核。通过对各部门、员工的工作表现进行评定，作为其薪酬、奖励、提升等的依据。需要制定考核的程序、考核的指标、考核的评分细则、考核结果的运用。

投资银行绩效考核的基本原则是：薪酬与风险、责任相一致；薪酬激励与薪酬约束相统一；短期激励与中长期激励相结合；薪酬分配市场化、货币化、规范化。绩效考核应包括对部门和个人的考核、对管理层、员工的考核。在管理层考核系统中，考评的主体是股东或股东大会和董事会，评价客体是高管，一般是指董事长和总经理。

（四）信息沟通与反馈

1. 信息的收集。信息真实是沟通有效性的前提。投资银行要准确地识别，全面收集来自各方面的信息。从某种程序上说，投资银行就是个信息汇集的地方，因为投资银行的经纪业务、自营业务、资产管理业务等，都要关注并分析资产价格的变动，判断价格的趋势，这需要收集宏观的、微观的信息，所以企业应当准确识别、全面收集来源于企业外部及内部、财务及非财务信息。当然最重要的是进行数据分析，为投行的决策提供支撑。高盛以信息收集、分析、把握能力强而著称，我国投资银行也要建立健全自己的信息收集渠道，信息分析处理体系。

2. 信息的传递与沟通。投行应当建立和完善内部报告制度，明确相关信息的收集、分析、报告和处理程序，及时提供业务活动中的重要信息，全面反映经济活动情况，增强内部管理的时效性和针对性。信息沟通的渠道可以是正式的，也可以是非正式的。

投资银行对外信息交流也很重要，包括与客户的交流，要了解客户需求、客户的资产状况、客户的信用、客户的风险偏好等信息，以便更好地为客户提供服务；与监管机构沟通。

投行应及时向监管机构了解监管政策和监管要求，并相应完善，对存在的问题，及时整改，加强与监管机构的协调，而不是以逃避的态度来看待监管。与独立会计师进行交流，听取其对投行内部控制的建议，了解企业内部控制的有效性。

3. 信息技术与安全。随着企业内外对内部控制的要求增加，内部控制的内容日益复杂，流程日益程序化，内部控制的固有缺陷也就愈加明显。其有效性过度依赖人和制度，依赖组织结构和管理流程的细分，依赖程序，使得建立内部控制的成本偏高，效率偏低，反应速度偏缓，灵活性偏差。在没有法律强制要求的情况下，企业倾向于将内部控制进行简化处理。传统的内部控制忽视信息技术的作用，限制了对内部控制的充分利用。而信息技术可以降低内部控制成本，提高内部控制效率；可以将人为控制变为程序控制，并使控制变得灵活可靠，增强控制的功能，快速获取和传递信息，及时反馈信息，提高控制效果。

信息技术可以实现内部控制的信息化，如控制活动可以通过在信息系统中的各项记录来分析控制活动的有效性。信息沟通也可以通过信息技术来实现，由于各类信息都可以在信息系统中反映，因此信息的收集、汇总、分析、传递、反馈也可以通过信息系统来进行。信息系统的维护非常重要，投资银行应加强对信息系统的开发维护，维护系统平稳正常运行。

（五）监督与评价

投资银行对内部控制的监督来自三个方面：一是管理层监督。管理层要保证内部控制的有效执行，因此，管理层有责任对内部控制的运行进行监督，特别是上一层级对下一层级的控制是比较有效的。管理层监督主要是通过内部审计机构来进行的。二是董事会监督。建立并保证内部控制有效运行是董事会的责任。因此，董事会有责任对内部控制的运行进行监督。董事会监督主要是通过审计委员会或类似机构来进行。三是治理层监督。治理层监督主要是通过监事会进行监督的，监事会有责任监督董事会和管理层对内部控制的责任。治理层监督对于有效防止内部控制的重大缺陷和管理层凌驾于内部控制之上的风险，比其他监督层次更为有效。

投资银行内部控制的监督非常重要，是确保内部控制有效运行的关键。内部审计是投资银行的一种自我监督，法规规定，内部审计中发现的问题可以直接向董事会报告。内部审计是作为投资银行组织内部一个相对独立的职能部门和内部控制的重要运行基础而存在，有效的内部控制应在制度缺陷没有发展为系统性问题前被发现，并能够及时采取措施，管理审计能够发挥内部控制中的防护性作用，因此，内部审计除了能够发现错误，还能提出建设性意见和改进措施。由于内部审计可以直接向董事会报告，因此，是确保公司治理机制有效运行的基础。但在实际运行中，由于内部审计不能独立于管理层，内部审计受制于管理层，其职能就打折扣了，这也是我国企业尤其是上市公司普遍存在的问题。

审计委员会进行监督并向董事会报告，是从所有者角度对内部控制有效性进行的监督。美国审计委员会由独立董事主导，我国要求审计委员会中独立董事占多数并任召集人，且至少有一名会计专业人士。监事会则对董事会建立与实施内部控制进行监督。

投资银行还应对内部控制制度进行评价。内部控制评价也可以说是一种控制手段，通过对内部控制是否有效、是否有执行力进行评估，促使企业进行改进。

内部控制评价与报告从三个方面进行，一是对财务报告的内部控制进行评价；二是评估内部控制的有效性，并对外发布内部控制报告；三是对公司的财务报告内部控制进行审计，并由注册会计师对管理层对内部控制的评价进行评价，并对内部控制有效性发表意见。

五、总结

在对投资银行进行定位的基础上，注重内部控制整体设计，形成制衡机制。并针对内部控制的要素：控制环境、风险识别与评估、控制活动与措施、信息沟通与反馈、监督与评价分别进行详细的设计，从而对健全我国投资银行内部控制整体框架提出建议。

参考文献:

- [1]Arnold Schneider, Bryan K.Nationality.The effect of auditors' internal control opinions on loan decisions. Journal of Accounting and Public Policy[J], 2008, 27, 1-18.
- [2]Denise Skinner, Laura F. Spira. Trust and control, a symbiotic relationship? Corporate Governance [J], 2003, Vol.3 (4), 28-35.
- [3]Eugene F. Fama. Agency Problems and the Theory of the Firm. The Journal of Political Economy [J], Vol. 88, No.2. (Apr.1980), 288-307.
- [4] Fama, E.F., and Jensen, M.C. Separation of Ownership and Control.Journal of Law and Economics [J] ,1983,26, 301-325.
- [5] Jeffrey Doyle, Weili Ge, Sarah McVay. Determinants of weaknesses in internal control over financial reporting. Journal of Accounting and Economics[J], 2007, 44(1 /2), 193-223.
- [6] Hart O.D.The Market Mechanism as an Incentive Scheme. The Bell Journal of Economics [J] 1983,14 (2), 366- 382.
- [7]Michael C.Jensen, William H. Meckling. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics[J], 1976 (Oct.), V.3, No.4, 305-360.
- [8] Rafael LaPorta, FlorencioLopez-De-Silanes, Andrei Shleife, Corporate ownership around the world, The Journal of Finance [J], 1999 Vo1.54 (2), 471-517.
- [9] Sanjeev Bhojraj, ParthaSengupta. Effects of corporate governance on bond ratings and yield: The role of institutional investors and outside directors .Journal of Business [J], 2003, 76(3), 455-476.
- [10]Udi Hoitash, Rani Hoith, Jean C .Bedard. Corporate Governance and Internal over Financial Reporting: A Comparison of Regulatory Regimes. The Accounting Review [J], 2009 84(3), 839-867.
- [11]程新生, 2004: 公司治理、内部控制、组织结构互动关系研究, 会计研究, 第 4 期.
- [12] 池国华: 企业内部控制规范实施机制研究, 东北财经大学出版社, 2011.
- [13] 陈共炎: 证券公司治理机制与对策, 中国财政经济出版社, 2005.
- [14] [英]吉尔·所罗门、阿瑞斯·所罗门: 公司治理与问责制, 李维安等译, 大连, 东北财经大学出版社, 2006.
- [15] 王晓玲: 基于风险管理的内部控制建设, 电子工业出版社, 2010.
- [16] 孙国茂: 制度、模式与中国投资银行发展, 中国金融出版社, 2011.
- [17] 吴清, 张洪水, 周小全, 夏晨: 美国投资银行经营失败案例研究, 中国财政经济出版社, 2010.
- [18] 熊鹏、方先明、王飞, 2006: 美国投资银行制度风险管理的经验与启示, 国际金融研究, 第 2 期.
- [19] 谢平: 金融的变革, 中国经济出版社, 2011.
- [20] 济南大学公司金融研究中心, 中国投资银行评价研究中心: 中国投资银行竞争力研究报告(2013),中国金融出版社, 2013.
- [21] 张翌轩, 2008: COSO 内部控制与风险管理框架的实践—访 COSO 主席拉瑞·瑞丁伯格博士, 中国内部审计, 第 1 期.
- [22] 吴益兵: 内部控制审计信号传递价值相关性与监督效应, 东北财经大学出版社, 2013.

Several Thoughts To establish and improve theoverall internal control framework of the investment banks

Li Jie

(Chinese Financial Research Centre of Southwestern University of Finance and
Economics,Chengdu,610074)

Abstract:In the face of the complex and volatile external environment, the increasingly fierce industry competition, sound and effective internal control ensure the enterprise development and achieve business objectives. In 2013,GuangdaSecurities event, Nanjing Securities、Mingsheng Securities、PinganSecurities、LiangheSecurities have been punished for the sponsor business. Once again proving, perfecting internal control, strengthening the importance of risk management of investment bank is very important, once again proving, The impact on the market caused by the failure control of investment bank internal.This paper firstly orientates our investment bank on internal control: the core of management for investment banking is the correspondence to risk and revenue. The premise of comprehensive risk management should be a good internal control effective operation. So the fifth chapter puts forward the overall internal control framework of China's investment bank, providing detailed analysis and construction for each of the elements.

Key words:investment bank; internal control; risk; management

收稿日期: 2014-8-12

作者简介: 黎洁, 西南财经大学中国金融研究中心金融学博士生, 研究方向: 金融理论与实践