



从德国国家发展银行事件 看内部控制的重要性

王洪华 ■

2008年9月15日,拥有158年历史的美国第四大投资银行雷曼兄弟控股公司向法院申请破产保护。消息转瞬间通过电视、广播和网络传遍世界各地,引起了全球金融界的巨大震动。但是令人不可思议的是,德国国家发展银行居然在10分钟后按照外汇掉期交易的协议,通过计算机自动付款系统,向雷曼兄弟即将冻结的银行账户转入了3亿欧元。毫无疑问,这3亿欧元成为德国国家发展银行的一笔巨额损失。转账风波曝光后,德国社会各界十分震惊,在美国次贷危机呈明显蔓延之势的情况下,有关雷曼兄弟即将破产的消息已经传遍了全世界,人们普遍认为这笔损失本不应该发生。但不该发生的损失却发生了,此事件带给我们的启示是什么?

一、德国国家发展银行事件的主要原因

德国国家发展银行事件发生以后,许多人将此作为饭后茶余的笑谈,但是专业人士仍然要刨根问底探个究竟,在短短的10分钟里,德国国家发展银行内部到底发生了什么事情,才导致出现如此低级的错误?为了搞清楚事情的原因,

德国财政部委托法律事务所进行了详细调查。根据调查的结果,造成此次重大损失的原因主要有:

1. 银行的最高决策层风险意识淡薄,对雷曼兄弟的破产事件事先准备不足,没有提前制定出妥善的应对方案。雷曼兄弟破产的消息在此之前已经闹得沸沸扬扬,德国国家发展银行的决策者们不可能不知道事情的重大风险。据其首席执行官施罗德所说,他知道当天有一笔按照协议约定的转账,但至于是否撤销这笔巨额交易,应该由董事会开会讨论决定。因此可以认为德国国家发展银行的决策者们没有就雷曼兄弟破产的重大风险进行过事前的沟通交流,同样也没有要求国际业务部就雷曼兄弟破产事件拿出一个具体的风险评估报告。正像其董事长保卢斯所说:我们还没有得到风险评估报告,无法及时做出正确的决策。因此,德国国家发展银行的高层决策者们没有认真研究雷曼兄弟的经营状况并制定相应的应对措施是造成这一事件的主要原因。

2. 银行内部的业务部门信息沟通不通畅,相互之间的协调不及时。当雷曼兄弟破产的消息公布以后,银行董事

会秘书史里芬曾经打电话给国际业务部催要风险评估报告,而恰在此时国际业务部经理正打电话预订去听音乐会的门票,因此史里芬未能打通电话。如果史里芬重视雷曼兄弟破产所带来的风险,他就会采取其他方法联系到国际业务部或其他业务部门的有关人员进行问询,但是他没有这样做,而是决定隔一会儿再打电话找国际业务部了解情况。当时国际业务部副经理正忙于其他的事情,他并没有去关心雷曼兄弟的消息。因此可以这样认为,董事会秘书和国际业务部没有把雷曼兄弟破产的事情当做一件非常重要的风险事项进行跟踪,对雷曼兄弟破产的问题也没有充分的风险识别,仍然同往常一样按部就班地处理日常业务,造成了无法挽回的巨大损失。

3. 银行内部的应急措施不完备也是造成损失的原因之一。应对风险是银行内部所有部门共同的责任,识别风险并及时规避风险的责任不仅是董事会、国际业务部等部门的责任,同样也是结算部、信贷部和公关部的责任。但是在这起事件中这些部门却成了风险的旁观者。结算部经理德尔布吕克知道那一天是

协议规定的交易日,但是没有接到停止交易的指令,所以按照常规让结算部自动付款系统操作员曼斯坦因进行了转账操作。信贷部经理莫德尔在走廊里碰到了负责处理与雷曼兄弟业务的文员施特鲁克,施特鲁克告诉了他雷曼兄弟破产的消息,但是莫德尔相信银行职员的专业素养,一定不会犯低级错误,因此也没再提醒他们。公关部经理贝克认为,雷曼兄弟破产是板上钉钉的事,他曾想跟首席执行官施罗德谈谈这件事,但那天上午他要会见几个客人,想想等下午再找也不迟,反正不差这几个小时。正是由于这些部门没有及时向决策者提出风险警示并采取有效的应对措施,因此银行损失了3亿欧元。正如德国经济评论家哈恩所说:在这家银行,上到董事长,下到操作员,没有一个人是愚蠢的,可悲的是几乎在同一时间,每个人都开了点小差,加在一起就创造出了“德国最愚蠢的银行”。

二、德国国家发展银行事件带给我们的启示

德国国家发展银行事件为我国企业再次敲响了警钟。当前我国的经济发展突飞猛进,国际化水平不断提高,外向型经济持续发展,经济增长水平多年保持在较高水平上,我国已经发展成为全球最具活力的经济市场之一。但同时也应该看到,目前我国各种类型的经济组织中,每年由于经营失误或舞弊所造成的损失仍然居高不下,其中由于内控制度不完善或执行内控制度不严格是造成经济损失的重要原因。为了加强内部控制,我国财政部、证监会、审计署、银监会、保监会五部门于2008年5月发布了《企业内部控制基本规范》,把内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通和内部监督作为内部控制的五大要素和主体框架加以明确。2010年4月,财政部又会同证监会、审计署、国资委、银监会、保监会等部门发布了《企业内部控制

配套指引》,要求企业围绕主营业务和重点风险,采取全面有效的内部控制。这是全面提升企业经营管理水平的重要举措,也是我国应对国际金融危机的重要制度安排。对于企业来说,还需具体做好以下工作:

1. 不断强化内部控制环境建设。控制环境是企业实施内部控制的基础,支配着企业全体员工的内控意识,对企业的经营发展起到决定性的作用。按照《企业内部控制配套指引》的内容要求,内部控制环境至少应包括企业的组织架构、发展战略、人力资源、社会责任和企业文化等内容。企业要围绕经营管理的总体目标建立良好有序的内部控制环境,使企业内部上到决策层下到业务操作层,都能够按照各自的目标要求尽职尽责地发挥作用。

2. 持续加强对业务风险的合理评估。风险评估就是要分析和辨别实现目标可能发生的风险,是企业实现有效内部控制的前提。把风险作为企业经营的负面因素,有利于专注防范风险所带来的负面效应。企业应当准确识别同实现经营目标相关的内部和外部风险,采取定性和定量相结合的方法,按照风险发生的可能性及其影响程度,对所识别的

风险进行分析排序,根据风险的影响程度确定关注重点和优先控制的风险,实现对风险的有效控制,降低发生损失的可能性。

3. 及时采取有效的内部控制措施。企业应当结合风险评估的结果,通过手工控制与自动控制相结合的方式,运用相应的控制措施,将风险控制在可承受的范围以内。企业内部最典型的控制方法是不相容职务的分离控制,要求通过授权、批准、业务经办、会计记录、财产保管和稽核检查六种职权的分离,实现职责的分工牵制,达到有效控制的目标。

4. 建立畅通有效的信息与沟通机制。信息与沟通旨在取得及时准确的信息,并进行有效的沟通,为内部控制提供必要的条件。企业要准确识别、全面收集来源于内部与外部同企业经营相关的信息,为内部控制的有效运行提供信息支持。在获取准确信息的基础上,还要采取及时有效的方式,将相关信息在企业内部各管理层级、责任单位、业务环节之间进行内部传递,使相关业务部门能够采取及时有效的控制措施。

5. 定期对内部控制的过程和结果进行监督考核。内部监督是有效实施内部控制的重要保证,监督要着眼于确保企业内部控制的持续有效运作,切实起到为企业防范风险、纠偏纠错的作用。有效的监督考核机制可以促使企业内部各层次的员工自觉地遵守内部控制的要求,按照企业的经营目标做好各方面的工作。监督分为日常监督和专项监督,应结合监督检查情况定期对内部控制执行的有效性进行评价,对执行中存在的问题提出改进措施,并且要对有关责任人提出考核奖惩意见,促使各级业务人员更加有效地执行内控制度。

(作者单位:中国石化胜利油田财务监控中心)

责任编辑 刘黎静

