

北京农商银行内控为何失控

■ 郑彩云 林 兢

2012年10月11日,北京市高级人民法院对北京农村商业银行骗贷案进行了宣判,终审判决北京华鼎信用担保有限责任公司董事长胡毅无期徒刑,北京农村商业银行商务中心区支行原行长田军有期徒刑20年,另外16名涉案者则被判处3年至17年不等的有期徒刑。虽然该案件已经终结,但其中暴露出的基层银行内部控制问题仍引人深思。

一、北京农商行骗贷案件回放

2009年2月27日,北京农商行柜员在为一家企业办理信贷卡时,发现已经成立一年有余的企业公章竟然是新的,进一步详查发现该账户还涉及多笔小企业贷款,由此揭开了北京农商行7亿元骗贷案。

从2007年开始,胡毅利用原先做担保贷款时掌握的真实客户信息、二手房源信息、与客户签订的合同信息,从北京农商行骗取贷款250余笔,共计4.47亿余元。2008年,为了避免假按揭断供,胡毅又采用小企业贷款这一空手套白狼的方式,从社会上购买无真实经营背景的40余家公司的营业执照或借用其他公司的营业执照,虚构公司需要流动资金等事实,采取虚假担保等手段从北京农商行骗取贷款45笔,共计2.61亿余元。

这是一起典型的银行内外勾结、支行高管作案的案例。涉案银行内部人员包括商务中心区支行行长田军,行长助理刘利华,授信部副经理张嘉,大郊亭

和十八里店支行的四名行长。田军在该案件中扮演了重要角色,在胡毅贷款时,田军示意下属支行快点放贷,支行的人也因为胡毅是上级领导介绍的客户而没有严格审查,草草地发放贷款。甚至,在遭遇银行内审时,支行副行长亲自出马到胡毅公司帮忙做假手续。

二、从骗贷案透视北京农商行的内部控制漏洞

(一) 内部控制漏洞分析

1. 内控文化不理想。管理层对待内控的态度直接决定了该单位整体的内控环境。即使有再严密的内控制度,若管理层自身没有遵守甚至以身试法参与到舞弊案件中,那么任何规章制度都是一纸空文。良好的内控文化需要全体员工的参与,管理层更是起到核心的作用。在该案件中,作为一级支行行长田军从高层开始践踏银行的内控文化——催促下属支行尽快对胡毅放贷,可以想象二级支行肯定不会积极去营造、保持内控氛围。事实证明,在得到田军的指示后,二级支行人员也“积极配合”地摧毁了银行的内控——对胡毅一路放行,甚至在得知胡毅无法偿还房贷时还积极出谋划策,进行小企业贷款以填补房贷按揭,1年后将小企业贷款做成死账。

2. 内部控制活动失效。查阅北京农商行2006年年报可以发现,其业务部门设置有资产风险管理部、授信审批部、稽核部等中台控制,全行也设置有授信审批委员会、风险管理委员会,同时设置

有较高权威的审计委员会,由此构成风险管控的三道防线。从该组织架构图也可以看出改制完成后的北京农商行组织结构相对完善。可见,北京农商行的软肋并不在于不具有严密的内部控制制度,而是内控的执行问题。具体表现为:

(1) 没有审查资料。银行贷前调查需要对贷款资金用途、借款人主体资格、借款人还款能力等进行调查,这一阶段需要收集的材料包括借款人的主体资格材料(身份证等)、收入证明、交易合同、房产证等,并需要与原件进行核对和在资料上注明“与原件核对一致”。据胡毅交代,只要把虚假的材料交给银行,说一个数字,当天就可以拿到钱,而银行从未对这些材料进行审核。

(2) 没有面签环节。房屋按揭贷款审批有着严格的程序,其中的面签环节就是要求信贷员必须与房屋买卖双方见面,核实贷款资料原件,签署贷款资料,咨询相关信息。胡毅使用的是以往做担保公司时掌握的客户信息、房源等,如果执行面签程序,此骗贷案便立刻会被揭穿。然而,胡毅早已上下打好关系,省去了面签环节,大大缩短了放贷时间。

(3) 贷款审批流于形式。北京农商行对审批流程有严格的规定,审批审核岗应该对前一流程资料的完整性、规范性、合法性、贷款的安全性、可行性进行审查。但授信部正副经理对于胡毅明显的造假贷款材料仍违规发放贷款。我们不禁要问,银行内部的审批难道只是签字盖章吗?据了解,该支行审批权限为600

万元,而胡毅的多笔贷款金额均卡在580万元~590万元,显然是有意避之。

3. 内外部监管失败。

(1) 银行自查在胡毅的收买下草草了结。招行职工赵某、建行卫某在准备贷款时发现自己莫名被贷款,且一直在还贷。为此,二人将此事投诉到北京农商行总部及北京市银监局,北京市银监局责成北京农商行进行自查。得知此事后,田军一方面催促十八里店支行补齐胡毅的贷款材料,另一方面安抚两人,为其办理贷款并答应给予赔偿。同时,象征性地查出十几笔问题贷款,上报给总行,最终问题贷款定位2600万元。胡毅则给予建行卫某25万元的赔偿换得撤诉,另外解雇发现真相的员工并给与170万元的封口费;加班加点补齐贷款材料。最终,自查在田军与胡毅的联手下顺利过关。

(2) 内审部门形同虚设。根据报道,2008年十八里店支行遭遇房贷审计(内审部门),成为胡毅转向小企业贷款的导火索。此次内审结果无从得知,但从胡毅、田军等人逍遥至2009年可以推测出,此次内审并没有实质性的审查结果,4.47亿余元的巨额虚假房贷在内审人员面前安然度过。由此可见,北京农商行的内审部门并没有发挥应有的作用。

(3) 外部监管过分信任银行的自查。本案中北京银监局在核实按揭属实时并没有引起足够的重视,仅仅下令北京农商行自查,对于银行上报的结果也没有核实。

(二) 内控失效的原因分析

1. 银行业务急速扩张,风险管控与之不匹配。2005年北京农商行完成改制就提出在三年内引进战略投资者并做好上市准备。公开资料显示,完成改制后的三年间,其存贷款余额增速分别较北京银行同业平均增速高出50和55个百分点,较全国银行业平均增速高出52和44个百分点,较全国农村合作金融机构平均增速高出14和47个百分点。然而,

银行在急剧扩张其业务时并没有顾及内部控制是否能够与扩张过程中的风险相匹配,加上北京农商行的先天不足——改制前的农信社在业务质量、风险管控等方面远远不及现代商业银行,银行的风险管控与业务扩张之间的距离越来越大,埋下了隐患。

2007年,北京农商行试水二手房贷款业务,CBD支行是试点单位,但没有任何经验也没有完备的风险管控措施。为扩张业务,田军积极地促进胡毅二手房贷款的发放,而对于隐藏其中的风险却置之不理。事实上,华鼎担保公司的注册资本仅为1000万元,根本不符合与银行开展业务所要求的注册资本应在1亿元人民币以上的资质条件。

2. 银行的激励考核机制不合理,内控约束力弱化。为实现三年目标,北京农商行对各支行行长的考核标准一再提高,甚至是在前期的标准上翻倍,没有完成任务则撤换。在这种考核机制下,支行行长一味地寻求业务的发展、规模扩张,而风险控制则被忽视。

三、完善商业银行内部控制的对策

1. 构建企业风险文化。企业文化对外是一面旗帜,对内则是向心力。2005年北京农商行完成改制后陆续建立了较为完善的组织机构。但与此同时可以看出内控制度执行不力。究其原因,笔者认为改制完成后北京农商行并未十分重视风险文化的构建。从一级支行行长到二级支行行长,再到信贷员,并没有风险意识,甚至带头践踏企业内控环境。良好的风险文化是有效执行内部控制的有效保障。银行应重视风险文化的构建,让每个员工形成风险意识,才能促进内控制度的有效执行,从源头上杜绝问题的产生。

2. 建立有利于银行可持续发展的人力资源政策。银行的选人用人标准不仅应包括业务能力,个人品质、职业道德、

价值观等也应列入考察范围。对个人品质的考察可以通过银行征信系统或是对其周围的同事、朋友等进行访问,甚至可以发函至原单位征求意见。员工上岗应加强职业道德教育,树立员工的社会责任感,培育员工积极向上的价值观;同时,应在平时工作中了解员工的追求,制定除业绩之外的内容丰富的激励措施。

3. 建立合理的、涵盖风险管控的考核机制。金融业是高风险行业,风险管控在银行中应处于至关重要的地位。银行的考核机制不应仅仅注重业务能力的考核,更应将内部控制纳入考核体系中,以促使基层管理者从长远角度规划银行的发展,而不是仅仅为了短期的业绩提升忽视内部控制。本案中,如果北京农商行放缓急速扩张的脚步,紧抓内部控制,而不是给予基层领导者业务上过多的压力,或许胡毅就会被银行拒之门外。

4. 执行内部控制审计。内审部门应通过评价和改进风险管理,防范类似欺诈案的发生。首先,要保持内审部门的独立性及权威性,出现问题直接汇报董事会、监事会,应坚决避免一家亲、双方沟通之后对上报喜不报忧或仅报告小问题。其次,应执行内部控制审计,对各业务的有效性进行认定,揭示内控缺陷并寻找导致该缺陷的成因,从而提出改进内控的建议。

5. 加强外部监督。外部监管机构不应过分信任银行的自查报告,应定期对银行内控进行检查或委托会计师事务所对其进行内控检查,促进银行内控的完善。

6. 建立匿名举报制度。ACFE关于职务舞弊的统计分析表明:匿名揭发是发现各种舞弊案件最为有效的方式。美国萨班斯法案也要求公司审计委员会必须设立匿名举报程序,鼓励员工举报,并确保举报者的安全,以便尽早发现内部共谋行为。

(作者单位:福州大学管理学院)

责任编辑 陈利花