Frontiers of International Accounting 国际会计前沿, 2026, 15(4), 882-888
Published Online August 2026 in Hans. https://www.hanspub.org/journal/fia
https://doi.org/10.12677/fia.2026.154092

Hans汉斯

预警失灵的机理与治理

——基于COSO框架的商业银行基层内控研究

刘楷辰

北京印刷学院经济管理学院，北京

收稿日期：2026年6月28日；录用日期：2026年7月28日；发布日期：2026年8月5日

摘　要

商业银行内部控制是防范金融风险的核心防线，但明确的风险预警信号为何仍无法触发有效的组织纠偏？本文以某大型国有商业银行基层分行发生的巨额存款失踪案为研究对象，融合舞弊风险因子理论与COSO内部控制框架，构建“舞弊动因－内控失效机理－治理优化”的分析链条。研究发现，银行对明显风险预警信号的系统性忽视，根源在于其控制环境存在结构性缺陷，进而引发了风险识别、信息传导与纠偏响应三个环节的链式断裂。据此，本文提出增强风险信号识别能力、打通数据孤岛、激活纠偏响应机制三条治理路径，推动商业银行内控体系从“被动合规”转向“主动风险免疫”，以期对COSO框架在中国商业银行机构的适用性作出情境化补充。

关键词

商业银行，内部控制，COSO框架，舞弊风险因子，风险管控

The Mechanism and Governance of Early Warning Failure

—A Study on Basic Internal Control of Commercial Banks Based on COSO Framework

Kaichen Liu

School of Economics and Management, Beijing Institute of Graphic Communication, Beijing

Received: June 28, 2026; accepted: July 28, 2026; published: August 5, 2026

Abstract

Internal control in commercial banks serves as the core defense against financial risks, yet a critical

文章引用: 刘楷辰. 预警失灵的机理与治理[J]. 国际会计前沿, 2026, 15(4): 882-888.
DOI: 10.12677/fia.2026.154092

question remains: why do clear risk warning signals fail to trigger effective organizational correction? This paper takes a massive deposit loss case at a grassroots branch of a large state-owned commercial bank as its research subject, integrating Fraud Risk Factor Theory with the COSO Internal Control Framework to construct an analytical chain of "fraud motivation-internal control failure mechanism-governance optimization". The study finds that the bank's systemic disregard for conspicuous risk warning signals stems from structural deficiencies in its control environment, which in turn triggers a chain-reaction fracture across three links: risk identification, information transmission, and correction response. Based on these findings, this paper proposes three governance paths—strengthening risk signal identification, bridging data silos, and activating the correction response mechanism—to propel the internal control system of commercial banks from "passive compliance" toward "proactive risk immunity", thereby offering a contextualized supplement to the applicability of the COSO framework in Chinese commercial banking institutions.

Keywords

Commercial Bank, Internal Control, COSO Framework, Fraud Risk Factors, Risk Management and Control

1. 引言

银行业作为现代金融系统的支柱之一，扮演着资金中介、风险管理以及经济稳定性的关键角色[1]，因此商业银行拥有十分完善的内控体系，但明确的风险预警信号为何仍无法触发有效的组织纠偏？这一“预警–响应”机制的断裂，是穿透内控失效困境的关键理论问题。现有 COSO 框架研究多将内控要素割裂分析，舞弊风险因子理论则侧重个体动因，未能充分解释风险信号在组织内部被层层消解的微观过程。本文选取 2018 年至 2019 年某大型国有商业银行(后文代称 G 银行)基层分行发生的巨额存款失踪案，呈现出一个极端反常情境：外部监管部门曾就异常行为先后 11 次发出书面预警，而银行内部却表现为系统性瘫痪，导致舞弊行为持续恶化。这种“预警密集”与“响应失灵”的极端对立，为探究内控全链条断裂机理提供了难得窗口。本文融合 COSO 框架与舞弊风险因子理论，深度解析该案例，旨在从微观层面上揭示风险信号衰减的机制，进而对现有内控理论做出情境化补充，并提炼从“被动合规”转向“主动风险免疫”的治理路径。

2. 核心概念与研究现状

内部控制的概念最早产生在 18 世纪，最早被定义为“为了保护公司现金和其他资产的安全、检查账簿记录准确性而在公司内部采用的各种手段和方法”，说明内部控制的思想最早就首先出现在财会领域[2]。1992 年《内部控制——整体框架》认为企业内部控制应该由企业的治理层、管理层、普通员工共同控制，并提出了三大目标：经营目标、绩效目标、合规目标；五大要素：控制环境、风险评估、控制活动、信息系统与沟通、外部监督；四大层面：企业层面、职能部门层面、各业务单元层面和子公司或分支机构层面，可以说，COSO 理论为关于内部控制的研究奠定了最基本的范式[3]。COSO 理论在 2004 年被进一步完善，并在原有框架基础上进一步发展出了全面风险管理理论，这是一种帮助企业识别、评估和管理各种风险并最终达成企业战略目标的系统方法，包含组织内部环境、制定目标、评估风险、识别事

件、应对策略、控制措施、交换信息、进行监督共八个核心环节，从企业整体角度出发，体现了全过程、全员参与、持续经营的企业风险管理理念，对企业内部各层级的经营单位和环节实现全面综合管理[4]，可以看出，与传统的内部控制理论相比，全面风险管理理论将风险管理融入了战略制定和绩效提升中。2021 年，我国内部控制规范体系的基本形成[5]。

综合来看，COSO 框架为内控失效分析提供了要素维度的分析范式。然而，单一的 COSO 框架在解释中国情境下基层银行机构的系统性内控失灵时仍显不足：COSO 框架侧重于对控制环境、监督等要素独立性的静态评估，却未充分揭示风险信号在各要素间、各层级间的传递与衰减机理。因此，本文尝试将 COSO 框架与内部控制理论中的舞弊风险因子理论融合，从舞弊动因维度补充了对个体与组织交互作用的考察，构建“舞弊动因－内控失效原因－治理优化”的分析链条，以案例形式重点追踪银行机构从识别风险信号到响应的全流程中究竟是哪些部分失效了，以期对现有理论作出情境化补充。

3. 典型情境简述

3.1. 案例来源

涉案机构 G 银行为我国大型国有商业银行之一，其 N 分行下辖若干支行，经营范围涵盖人民币存贷款、结算、票据贴现、代理保险等常规商业银行业务。事发银行为 G 银行 N 分行下辖基层支行之一。

3.2. 案例关键事件链

2018 年 9 月至 2019 年 5 月，该分行个人金融业务部负责人梁某(化名)利用职务便利，以“为贷款企业做存款贡献”为由，通过中间人招揽储户办理大额存款业务，并承诺额外高额回报。在获取储户信任后，梁某指使下属伪造存单等银行票证，在营业场所内替换真实凭证，将储户资金转移至其实际控制的外部公司账户。据统计，共计 28 名储户约 2.5 亿元存款被非法转移，案发后仍有约 1.2 亿元未能追回。

梳理该案例之后不难发现，该案呈现出一个值得深究的反常特征：在长达八个月的作案周期中，外部监管部门曾就“同一代理人频繁代理支取大额存单”、“资金流向异常”等问题，先后 11 次向该分行发出书面风险预警。然而，这些预警信号并未触发分行内部任何有效的调查、岗位调整或流程阻断措施。梁某始终在同一岗位上持续作案，直至其下属自首真相才得以曝光。

4. 基于舞弊风险因子理论与风险管理框架的动因分析

4.1. 舞弊风险因子理论与风险管理框架

风险因子理论，由 G. J. Bologna，Joseph T. Wells 和 Robert J. Lindquist 于 1993 年提出，是在 GONE 理论基础上发展而成、为目前最为完善的舞弊动因理论。该理论的观点是：舞弊由道德品质、舞弊的需求、舞弊的机会、舞弊被发现的可能性及舞弊被发现后对舞弊者惩罚的性质和程度五个因子结合在一起时发生的。五个因子又可分为个别与一般两种，其中道德品质与舞弊需求因为难以量化、难以管理而被归为个别风险因子；舞弊的机会、舞弊被发现的可能性以及舞弊被发现后对舞弊者惩罚的性质和程度归为可量化的一般风险因子，可通过组织管理和制度设计加以控制[6]。

风险管理框架即 COSO 框架最初发布于 1992 年，之后在 2004 年、2017 年分别有所修改。大体来说，COSO 框架主要包括：三大目标：经营目标、绩效目标、合规目标；五大要素：控制环境、风险评估、控制活动、信息系统与沟通、外部监督；四大层面：企业层面、职能部门层面、各业务单元层面和子公司或分支机构层面。在 COSO 框架之后发布的全面风险管理理论又将 COSO 框架的内部控制五要素追加为八大要素，具体包括：内部环境、目标制定、风险识别、风险评估、风险反应、控制活动、信息和沟通、监控这八个相互关联的要素，各要素贯穿在企业的管理过程之中，因此，风险管理理论的八大要素

也可以代表企业风险管理的业务流程[7]。

下面将分别从个别与一般两个层面分析这类经济领域职务侵占型犯罪的舞弊动机：

4.2. 个别风险因子的舞弊动因

依据舞弊风险因子理论，道德品质与舞弊需求构成诱发个体舞弊行为的个别风险因子。

在道德层面，该类犯罪人员的舞弊行为并非一时冲动，而是有预谋的系统性犯罪，反映出这类经济型犯罪中金融从业者诚信观念的严重缺失与法律底线的彻底漠视。

在舞弊需求方面，舞弊者往往通过承诺高额回报吸引资金，却未将资金用于任何投资增值，而是以前期储户本金支付后期收益，形成典型的庞氏骗局结构[8]。这种模式带来了持续膨胀的财务缺口与刚性兑付压力，构成了驱动其不断扩大作案规模的经济动因。值得注意的是，在犯罪后期，舞弊者的舞弊需求并非单纯的静态的个人贪欲，而是在“拆东墙补西墙”式的用后来储户的资金偿还前期储户的本金和利息的动态过程中被不断放大，作案规模随之持续膨胀。已有研究亦表明[9]：舞弊行为一旦启动，刚性兑付压力和上市公司特有的保壳与再融资等方面的压力会形成一种自我强化的循环机制，使得舞弊者在沉没成本的裹挟下难以主动收手，必须持续进行舞弊行为，直到下行的经济周期所加剧的偿债压力造成资金链断裂，真相往往才得以水落石出。这一特征也解释了为何包含 G 银行在内的上市公司的舞弊案件持续时间普遍较长，一家公司从舞弊发生到被监管处罚的间隔周期一般需要 3 年以上[10]，且规模持续扩大。

4.3. 一般因子层面的舞弊动因

与个别风险因子相对应，实施舞弊的机会、舞弊被发现的可能性、舞弊暴露后受惩罚的性质与程度在舞弊风险因子理论中被归为可通过制度设计加以控制的一般风险因子[6]。在类似的金融型犯罪中，上述前两个因子在银行内部的内控体系中往往同步恶化，而其根源则指向 COSO 框架所界定的内控环境的整体性崩塌——内控环境在内控五要素中尤为重要，内控环境是内部控制的基石，直接影响着内部控制的贯彻执行、经营目标及整体战略目标的实现。2014 年獐子岛扇贝的“黑天鹅”事件，就是在内部控制制度设计合理的前提下，由于公司的内部控制制度的执行效率不高、企业文化形成不健全、治理混乱、人力资源政策及内部审计不够有效等与内控环境有关的原因所导致的[11]。

银行业独特的控制环境也为舞弊提供了结构性的借口与机会，并压缩了舞弊被发现的可能性。银行需要吸纳储户资金，这导致银行的总行与分行之间存在博弈：总行可以选择设定过高绩效目标和适度绩效目标两种战略，分行可以选择违规和不违规两种战略[12]；同时，由于委托代理理论，银行的总行与分行之间正如一个公司内部的股东与管理层，二者间存在信息不对称现象[13]。当分行为了实现绩效目标而被迫采取违规战略时，分行会人为压低风险识别的敏感度，因此总行难以及时甄别舞弊行为，舞弊行为就更可能发生。而一些银行高管长期担任同一岗位，集客户拓展、产品设计、存单制作等多重职责于一身，不相容岗位的物理分离与权力制衡形同虚设。具体到 G 银行 N 分行案例中，梁某与外部第三方公司存在实际控制关系，这种明显的利益冲突居然久久未被 G 银行所识别，暴露出银行业对关键岗位人员行为监督的实质性缺失。

4.4. 从预警到响应的全过程断裂

综合上述分析可见，内控环境的崩塌是商业银行舞弊得以发生的根本性前提。在当此基础性要素出现问题时，从风险识别、信息传导到纠偏响应的链条就更为容易发生断裂。这一断裂可以从三个递进的层面加以解释：

其一，风险信号的视而不见。在具体实施舞弊的过程中，外部监管的多次书面预警、内部系统中的

异常交易记录、储户的投诉反馈等，本质上都是已经浮现的风险信号。然而，发生此类舞弊的银行缺乏将信号识别为风险的敏感性——这背后的原因可能是为了更快捷地办理业务而将预警系统阈值设置过高、人工复核沦为形式、业务部门对异常现象无动于衷等。总之，这些疏漏共同构成了风险信号传达链条上第一层次的断裂。

其二，信息传导的传递失灵。即便少数信号进入了组织视野，也难以触发跨部门的信息流转。由于商业银行是规模巨大的金融机构，因此其内部的业务部门、风险管理部门、内部审计部门之间难以紧密结合运行，这并非 G 银行一家独有的现象，由于历史性的原因，我国银行业还存在着监管缺失的问题：我国的包商银行破产、锦州银行资产重组等事件都暴露出商业银行对内存在各部门之间信息孤岛现象严重、内部沟通机制失效；对外存在信息披露不及时、不完善、不准确的问题[14] [15]。预警信息无法直接传导至有处置权限的部门和层级，一旦分行或支行对外部监管的预警没有向上级行报告，或者没有横向通报相关部门，就可能使得原本能触发纠偏的信息被封锁在特定节点，而企业外部的财务报告使用者也难以根据信息做出理性决策。

其三，监督活动的机制停摆。在信号抵达与信息传导的双重失效之后，组织的纠偏机制处于实质上的休眠状态。对涉事人员的调查程序、对异常业务的暂停机制、对流程漏洞的紧急修补程序，均未被激活。这种机制停摆的深层原因，可追溯至前文提及的控制环境层面的银行业普遍存在的过高业绩目标与高管权力缺乏制衡的现实状况——尤其是当涉事者是业绩贡献突出的业务负责人时，在舞弊者的权力和个人影响力之下，企业内外部沟通渠道均被阻断，内部员工举报渠道受到压制，知情者无法将舞弊线索有效反馈给监管部门，组织内部的监督意愿与监督能力均出现塌缩[16]。

上述三层断裂的影响相互叠加，最终使得本可以被及早制止的舞弊行为，在长时间里畅通无阻，最终造成不可挽回的重大损失。这一发现表明：内控失效的原因并不一定在于制度文本或监控工具的缺失，而更可能在于内控设计在实际运行时因人为操作、成本限制等内控环境因素而被系统性消解[17]。这构成了对 COSO 框架“制度完备即内控有效”隐含前提的情境化挑战[18]，要求重视不同行业中内部控制机制运行时必然面对的客观问题，也再次凸显了控制环境作为其他内部控制要素运行基础的根本性地位[11]。

5. 商业银行的治理转型如何从被动合规到主动免疫风险

5.1. 对商业银行内部控制治理的启示

1) 增强风险信号识别能力

持续周期长的商业银行舞弊都暴露出一个共同的系统性缺陷：大量风险信号已经浮现，却因系统阈值设置过高、人工复核流于形式而没有被识别。这揭示出当前银行内控体系存在过于机械僵化的问题，银行过度依赖预设的规则和参数来捕捉风险，而缺乏对异常状况的灵活感知能力。

因此，在对策方面，商业银行应将风险识别方式从触发某一具体规则红线升级为更为灵活的整体性感知。具体到商业银行而言，在系统层面需要优化现行识别异常行为机制，可以通过技术创新引入行为画像与异常模式识别技术，及时捕捉“短时间内大额资金转入转出”、“同一代理人频繁代理支取多笔存单”等异常操作，辅以人工识别，解决常规与非常规的身份信息核实问题[19]，而非仅依赖固定的金额阈值；在人员层面，应展开相关的系统性培训，培养全体员工的风险敏感性，针对出纳等重要岗位，应将“识别异常并上报异常”确立为岗位责任而非额外负担。若银行工作人员对伪造存单、频繁大额转账等行为具备必要的风险警觉，舞弊者的舞弊压力将明显增加，舞弊行为的持续时间也会被迫缩短。

2) 打通数据孤岛

持续周期长、规模大、涉案金额高的商业银行舞弊的另一个特征之一是：对外界预警信号反应迟钝，

外部监管部门即使发出多次预警，也难以触发任何内部响应，暴露出严重的信息孤岛问题。另外由于前文提及的大型商业银行架构冗杂的问题，一些风险信息即使进入了组织，也会被困在特定节点，无法横向传导至相关部门或纵向上报至有权处置的层级。

因此，在打通数据孤岛的对策方面，商业银行应确保风险信息的及时强制性流转，并建立建全闭环管理制度[20]。一方面，明确外部监管预警、客户投诉、系统异常提示等各类风险信号的接收主体、传导路径和时限要求，杜绝信息在某一节点被拦截；另一方面，实行“预警－核实－处置－反馈”的全流程闭环审计，确保每一条潜在重大风险的预警信号都有明确的处理记录和结果反馈。对于超过规定时限未处理的预警，应由上级机构或独立的银行内审部门直接介入[21]，形成刚性约束。

3) 激活纠偏响应机制

多数大型商业银行都存在内部控制部门，但舞弊行为真正发生时，组织的纠偏机制却常常处于实质性休眠状态，究其原因，是银行为了完成业绩目标而被迫做出的妥协和舞弊者个人影响力对监督意愿的侵蚀。尤其当涉事者是业绩贡献突出的业务负责人且身居管理层或人脉众多时，上级监督与同级监督甚至会同时失灵。这表明，纠偏机制的启动不能依赖于管理层主动发出的指令，而应该实现更为自动化的触发机制。

因此，商业银行应构建与个别人员或个别岗位权力脱钩的强制性纠偏机制：其一，对关键岗位人员实行强制轮岗[22]与任中审计[23]，在制度设计层面提高舞弊难度；其二，建立重大风险信号的快速上报通道甚至是“吹哨人”制度，确保即使是基层工作人员发现的异常信息也能够越过涉事人员的管辖范围、直接触达具有独立处置权限的上级机构，并在事后对举报严重违法违规行为和重大风险隐患的有功人员予以重奖和严格保护[24]；其三，完善外部监管与内部问责的衔接机制，与外部监管力量通力合作，允许外部监管预警直接介入银行内部触发强制调查，杜绝监管的空转。唯有确保纠偏机制足够独立，才能从根本上保证内控体系不会被具有强大影响力的舞弊者钻空子。

5.2. 理论总结

综上所述，上述三条启示共同指向一个核心启示：商业银行内控体系的关键困境，往往不是现行内控制度本身出现了问题，而是由于内控环境等原因，制度实际没有正常运行。因此，内控体系的优化不应停留于增设制度、增设岗位或升级系统，而应着力于让内部控制活动真正适应甚至改造制度运行的具体控制环境——从依赖特定岗位与节点的他律型内控，转向更加渗透进控制环境的自律型内控[25]。这既是本文的核心启示，也是对 COSO 框架在中国商业银行机构适用性的重要补充。

参考文献

[1] 段永健. 银行内部审计在风险管理中的作用与挑战[J]. 中国集体经济, 2025(31): 81-84.

[2] 阎达五, 杨有红. 内部控制框架的构建[J]. 会计研究, 2001(2): 9-14+65.

[3] 吴水澎, 陈汉文, 邵贤弟. 企业内部控制理论的发展与启示[J]. 会计研究, 2000(5): 2-8.

[4] 徐云鹏. 财务管理视角下的 H 公司内部控制体系构建研究[D]: [硕士学位论文]. 南昌: 江西科技师范大学, 2025.

[5] 吕垚, 李洋. 内部控制: 理论、工具与实训[M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2024.

[6] 范海敏. 我国上市公司会计舞弊动因分析——基于风险因子理论[J]. 经济师, 2015(12): 93-96.

[7] 朱荣恩, 贺欣. 内部控制框架的新发展——企业风险管理框架——COSO 委员会新报告《企业风险管理框架》简介[J]. 审计研究, 2003(6): 11-15.

[8] 韩强. 庞氏骗局与信任危机[J]. 新财经, 2002(8): 17.

[9] 黄世忠. 上市公司财务造假的八因八策[J]. 财务与会计, 2019(16): 4-11.

[10] 黄世忠, 叶钦华, 徐珊. 上市公司财务舞弊特征分析——基于 2007 年至 2018 年 6 月期间的财务舞弊样本[J]. 财

务与会计, 2019(10): 24-28.

[11] 赵天琪. 基于 COSO 五要素对獐子岛内部控制失效案例的分析[J]. 知识经济, 2017(8): 107-108.

[12] 林兢, 许宇宸. 银行总分行绩效目标激励管理的博弈分析——从浦发银行成都分行案说起[J]. 财会月刊, 2019(3): 33-39.

[13] Jensen, M.C. (1986) Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers. *American Economic Review*, **76**, 323-329.

[14] 卫婧斐. 基于内部控制的中小商业银行大股东“掏空”行为防范研究: 以包商银行为例[D]: [硕士学位论文]. 哈尔滨: 东北农业大学, 2023.

[15] 刘冰. 数智化时代金融会计风险防控研究——基于内部控制的策略分析[J]. 商业会计, 2025(15): 44-48.

[16] 刘硕. 内控失效视角下上市公司财务舞弊研究: 以康美药业为例[D]: [硕士学位论文]. 沈阳: 沈阳建筑大学, 2025.

[17] 陈兰. 内部控制在公司治理中的必要性与局限性研究[J]. 中国集体经济, 2021(9): 54-55.

[18] 杨重姚. 企业内部控制局限性及其基于 COSO 五要素的对策研究[J]. 中国乡镇企业会计, 2017(1): 153-154.

[19] https://d.wanfangdata.com.cn/periodical/CihQZXJpb2RpY2FsQ0hJU29scjkyMDI2MDYxMDIwMjYwNjEw-MTYxMjM4Egx4anIyMDIwMDcwMDgaCHpjNWd6Zmlm

[20] 罗伯特·卡普兰, 戴维·诺顿, 章程. 闭环式管理: 从战略到运营[J]. 哈佛商业评论, 2008(2): 46-65.

[21] 涂志敏, 邢峥, 孙宁. 商业银行审计整改全过程闭环管理系统建设研究[J]. 中国内部审计, 2024(4): 25-30.

[22] 黄淑珍. 商业银行内部控制失效研究——以浦发银行为例[J]. 现代商贸工业, 2019, 40(19): 120-121.

[23] 王丰, 王路, 鞠思达. 新形势下商业银行经济责任审计的创新实践[J]. 中国内部审计, 2020(5): 56-58.

[24] 何子昉. 基于内控视角的企业“吹哨人”制度建设及其案例分析[J]. 企业改革与管理, 2020(11): 6-7.

[25] 孙德芝, 许栋凯. 企业内部控制动态治理模式构建——基于 T 公司适应性文化视角[J]. 财会通讯, 2020(22): 136-139.