



投资者

总第 119 期

2011 年 6 月 8 日

中国民生银行股份有限公司

China Minsheng Banking Corporation., Ltd

地 址：北京市西城区复兴门内大街 2 号

邮政编码：100031

电 话：86-10-68467286

传 真：86-10-68466796

网 址：<http://www.cmbc.com.cn>

E-MAIL: cmbc@cmbc.com.cn

免责声明

本刊所载资料的来源及观点，民生银行力求报告内容准确可靠，但并不对报告内容及所引用资料的准确性和完整性做出任何承诺和保证。本公司不承担因使用本刊而产生的法律责任。相关媒体文章和分析报告仅反映媒体及分析员的不同观点，并不代表民生银行的立场，解释权归民生银行所有。

目 录

一、经营动态	2
1、我行交通金融事业部金融管家模式取得初步成果	2
2、民生金融租赁与进出口银行签订 100 亿元战略合作协议	2
3、法律合规部创新法律服务促全行撮合业务健康起航	2
4、我行顺利完成核心业务系统升级工作	3
5、我行小微客户调查取得阶段性成果	3
6、我行托管代销的光大债券基金首发募集超 26 亿元	3
7、我行上海资金交易中心正式开业	4
二、荣誉奖项	4
1、董事长董文标荣获“最具战略眼光董事长”奖	4
三、媒体关注	4
1、民生小微贷螺蛳湾模式探秘	4
2、全力服务民生银行发展战略 探索内审创新之路卓见成效	7

一、经营动态

1、我行交通金融事业部金融管家模式取得初步成果

4月28日，我行民营金融管家客户——庞大汽贸集团股份有限公司在上海证券交易所成功上市，有力提升了金融管家服务模式的知名度和影响力。2010年末，交通金融事业部响应总行金融管家服务模式号召，为庞大汽贸集团成立了专属“金融管家团队”，将庞大汽贸集团发展规划作为切入点，量身制订金融解决方案，提供全方位、多角度金融服务。自2005年与庞大汽贸集团合作至今，合作规模从8000万元到70亿元，存款余额从3亿元到20多亿元；合作产品从单一授信到综合产品服务的飞跃，体现了事业部专业化改革及金融管家模式的初步成果。

2、民生金融租赁与进出口银行签订100亿元战略合作协议

4月18日，民生金融租赁与进出口银行签署战略合作协议。根据协议，进出口银行给予民生金融租赁100亿元人民币或等值外币的综合授信，用于支持民生金融租赁开展飞机、船舶、设备租赁及海外租赁业务。同时，民生金融租赁将利用自身专业优势，为进出口银行及其客户提供飞机、船舶和设备的咨询与代理等多项服务。本次授信系本、外币综合授信，将有力推动民生金融租赁开展国际租赁业务，对民生金融租赁突破外汇融资难的问题具有重要意义。截至目前，民生金融租赁累计获得26家商业银行近700亿元人民币授信额度，是国内获得授信额度最高的金融租赁公司。

3、法律合规部创新法律服务促全行撮合业务健康起航

法律合规部创新法律服务方式，积极配合业务部门紧抓市场机遇，解决商贷通业务额度紧张与客户流失问题。一是主动出击，准确捕捉法律服务重点，快速响应业务需求。法律合规部在撮合业务尚处于设想阶段即介入，为撮合业务顺利启动提供全面法律合规指引，并开创性的建立法律合规指引先行，建立有效风险防控管理模式。二是以促业务，保发展为宗旨，积极为撮合业务提供有效、可操作强的解决方案。法律合规部积极为业务想办法、提建议，以开展调研、与业务部门深入讨论的方式，为业务提供有效的法律合规解决方案。三是扩展法律服务外延，为业务部门设计更多业务模式，提供前瞻性法律服务。法律合规部积极搜集公开资料，参考同业经验，提出信托计划型、委托贷款型、理财计划型、私募基金型等 11

类有参考价值的业务模式并辅以法律解决方案，不仅开拓业务部门思路，同时为业务开展提供前瞻性的法律合规指引。

4、我行顺利完成核心业务系统升级工作

5月7日，我行顺利完成了对现有生产系统的第二次升级工作。本次升级主要包括对存储、硬件和软件进行升级，具体升级工作自2010年2月份启动，共分两个阶段实施。第一阶段主机存储升级工作已于2010年7月18日顺利完成，使核心业务系统整体性能提高25%-30%；本次进行的是第二阶段升级，即系统硬件、系统软件和核心业务相关所有应用软件的升级工作。

5、我行小微客户调查取得阶段性成果

我行小微客户调查项目取得阶段性成果，截至目前，已完成定性阶段工作任务，明确提出：小微业务应按客户价值进行客户分类，针对不同价值客户采取不同销售、服务策略；应从“尊重和信任”您的伙伴银行角度设计满足小微客户生产、生活方面金融和非金融需求。目前，调查项目已进入定量阶段，定量问卷设计采取模型驱动方式，即问卷设计与统计分析模型相结合，根据定性阶段获得的客户满意度、需求的影响因素设计关键问题，同时满意度的内容涵盖小微业务关键流程，定量阶段结束后将形成《小微客户需求与细分报告》、《小微客户满意度与关键驱动因素分析报告》、《服务短板“根原因”与改进重点诊断报告》及小微客户价值指数、小微客户满意度、小微企业信心指数等指标体系和计量模型，形成我行小微业务“客户之声”技术的核心竞争力。

6、我行托管代销的光大债券基金首发募集超26亿元

5月11日，我行成功完成“光大保德信信用添益债券基金”首发募集工作，该基金是我行托管的第10只基金，共募集资金26.28亿元，其首发规模在2011年以来新发行成立的14只债券型基金中排名第3位。今年以来，资产托管部和零售银行部深入推行“托管+代销”的基金业务运作模式，在充分考虑自身客户和渠道市场需求的基础上，协同零售、公司、同业、电子四大渠道的客户资源，统筹制订产品销售推动方案，明确专属销售档期，并成立基金销售督导小组进行全程跟踪管理，切实通过专业化和精细化运作提升产品代销能力和综合金融服务水平，收效良好。

7、我行上海资金交易中心正式开业

5月31日，我行上海资金交易中心在上海正式开业。上海市金融服务办主任方星海，中国人民银行上海总部党委委员、上海外管局副局长郑杨，上海银监局副局长谈伟宪，上海清算所董事长许臻，上海黄金交易所副总裁宋钰勤，以及我行副行长赵品璋及相关部门负责人出席了开业仪式，沪上众多银行及非银行金融机构的代表也共同见证了该中心的启动运营。上海资金交易中心是我行专营金融市场业务的经营机构，隶属于上海分行。主要业务范围包括：代客资产管理、固定收益、外汇交易、贵金属交易等四大类业务，同时还包含上海分行原有的同业资金业务。

开业仪式上，我行还将节省下来的开业费用捐献给上海慈善基金会，在践行社会责任的同时，也传播了我行“诚信”“多赢”的办行理念。

二、荣誉奖项

1、董事长董文标荣获“最具战略眼光董事长”奖

5月7日，由《董事会》杂志社主办、各省市上市公司协会协办的第七届中国上市公司董事会“金圆桌奖”颁奖盛典在北京隆重举行，我行董事长董文标获得“最具战略眼光董事长”奖，并发表获奖感言。我行还同时荣获“优秀董事会”、“最具创新力董秘”两个奖项。

中国上市公司董事会“金圆桌奖”评选的指标包括结构指标、行为指标、激励指标、对股东利益的尽责指标、外部机构对董事会行为的评价指标、公司业绩指标。本次评选特别关注上市公司董事会在后危机时期的决策能力、创新能力以及社会责任。各地区上市公司协会依据上市公司治理准则等法规规定，对辖区内治理优异的上市公司进行提名与推荐，并在新浪网上请普通投资者参与投票。我行在众多参选机构中脱颖而出，最终荣获“金圆桌奖—优秀董事会”奖，并在6大单项奖角逐中独获两项殊荣：董事长董文标获得重量级单项奖——“最具战略眼光董事长”奖；副行长、董事会秘书毛晓峰蝉联“最具创新力董秘”奖。

三、媒体关注

1、民生小微贷螺蛳湾模式探秘

2011-05-13 《经济观察报》 胡蓉萍

2011年5月一个星期四上午，昆明螺蛳湾国际商贸城西侧的彩云北路上，进入商贸城的车辆排着长队被指引上了地下和顶层的大型停车场，停车之后这些生意人鱼贯而入商贸城一期120万平方米的巨型市场。

经营饰品的浙江商人王梁伟就在其中。像往常一样，他来到自己在商贸城一期D4区160多平米的店铺中。此前，他在老螺蛳湾市场9平方米的店铺中经营了将近10年。

“民生银行的贷款让我得以顺利租下这么大的店面，让我的生意一下子有了做大的可能。”他说。王所说的“贷款”就是民生银行昆明分行在螺蛳湾践行的“以大公司带动中小、小微的交叉销售方案”。

民生银行一位高管则表示：“已将螺蛳湾项目作为传统业务与创新业务、对公业务与零售业务交叉销售的试验田与突破口，通过大公司授信切入，以经营性物业抵押贷款、项目贷款及信托等品种支持“昆明螺蛳湾国际商贸城”建设，在此基础上进一步探索中小、小微及其他业务的全方位合作。”

在利率市场化和银行业集体转型的背景下，民生银行的这一业务模式或将成为其应对利率市场化挑战和金融脱媒风险、跳出银行同质化经营的重要抓手。

王梁伟们的新天地

2009年底，第一批商户进驻新螺蛳湾的时候，王梁伟带着100多万的现金搬到了这里，要盘下160平米的店铺，还差100万左右，他先将这100万当做诚意金交给了市场方。

尽管在昆明生活了16年，他依然是个典型的外地人，在当地没有房产，无法以抵押的方式获得贷款。

在市场方的引荐下，民生银行为其提供了快速融通资金产品，即商户可提供与市场管理方中豪置业公司签订的《商位有期有偿使用协议书》及诚意金发票，以其商位经营权作为担保，向民生银行申请贷款。

最终，王梁伟从民生银行获得了将近100万贷款，买下了5年经营权。彼时，民生银行正在全国范围内大力推行商贷通业务战略。王梁伟告诉记者，除去自己生活开支之外，一年的毛收益差不多100万元。

王梁伟不仅仅是民生的个人贷款客户，还是个人金融业务中的金卡客户，他拥有“昆明螺蛳湾国际商贸城联名商户卡”这一专供螺蛳湾国际商贸城商户使用的银行卡，集储蓄、转账、结算、代理收费、理财、消费等多功能为一体的银联借记卡。除借记卡传统功能外，该卡还可以办理螺蛳湾各类费用代收，如物业管理费、税费、电费等。

像王梁伟这样的商户在一期市场中有 1.7 万个。民生银行对进驻新螺蛳湾市场的商户发放的商贷通业务累计超过 1.7 亿元，累计投放安装 POS 结算终端 2000 多台，累计发放 1.9 万张卡。“在螺蛳湾支行，基本上能实现资金的自求平衡，这里的存款派生率大概高达 80%。商贷通所带来的存款、理财业务等综合效益正在日渐显现。”民生银行昆明分行螺蛳湾支行行长助理段瑜洁告诉本报记者。根据 2010 年年报，民生银行整个商贷通业务的存款派生率大概在 30% 左右。

综合授信 54 亿

据悉，螺蛳湾项目总投资约 300 亿元、完全建成后将有 6 万余名商家进场经营。目前市场方年租金收入达 15 亿元以上，三期项目建成之后，年租金收入预计将达到 30 亿元以上。

其实在这个市场中，民生银行的最大的贷款客户是开发商中豪置业。民生银行对螺蛳湾市场的综合授信 54 亿元，其中大公司 30 亿元，中小企业 5 亿元，小微企业 19 亿元。

在 2008 年，昆明市政府通过招商引资引进浙江义乌商人刘卫高等 15 位商人组建成立云南中豪置业有限责任公司来打造现在的螺蛳湾国际商贸城。

2010 年 2 月，看着已经拔地而起的建筑，民生银行昆明分行经总行审批，给予了中豪置业 20 亿元针对“新螺蛳湾一期”商场的经营性物业贷款。

一年后，针对“新螺蛳湾二期”的项目贷款，民生银行批准了 10 亿元的项目贷款。截至 2011 年 3 月 20 日，央行征信系统查询显示，中豪置业获银行授信总计 82.5 亿元，民生银行为最大贷款银行，共计 26 亿元。

民生银行零售银行部小微金融部高级经理许明表示“如果没有市场方合作的话，我们就是用最原始的扫街方式在市场里面一户一户地去拓展，效率不高；而通过螺蛳湾跟市场方的合作，比如我们发卡，可以批量地发螺蛳湾商户联名卡，在做这种代收付，可以直接跟市场方签署，得以一次性地批量全部买下。”

到了螺蛳湾的三期，民生银行投资银行部也参与到了其中，就在本月，投资银行部已牵

头其他部门和中融信托合作为中豪置业发行了 10 亿元的昆明螺蛳湾国际商贸城三期——塔密城中村改造项目信托。“信托这个项目本身就实现了存与贷的自求平衡。信托这个产品尤其体现了民生银行正在走的路，就是面对金融脱媒的挑战，跳出银行同质化经营。”民生银行公司银行部投资银行部总经理张立洲对本报记者表示。

用信托取代贷款也是民生银行的商贷通遇到的资金瓶颈使然。在央行不断提高存款准备金率、银行的资本约束和存贷比考核日趋严格的背景下，信贷资金紧张的问题影响到业务的大发展。

2、全力服务民生银行发展战略 探索内审创新之路卓见成效

2011-06-01 《金融时报》

为进一步防控商业银行经营管理风险，提升商业银行公司治理能力和风险管理水平，中国民生银行成立十五年来，在新一届董事会的领导下，高度重视内部审计监督职能作用的发挥，通过审计组织管理体系重构、审计机构和人员整合优化、审计工作职能转变、审计人员选拔机制改进、审计科技平台建设以及经营机构内部控制评价等一系列有效举措，形成了具有民生银行特色的独立内部审计体系，走出了一条具有民生银行特色的内部审计发展之路。

目前，该行内部审计已实现了由查访堵漏为主向风险导向审计的转变；已实现覆盖信用风险、操作风险、市场风险、合规风险的全面审计；已实现专业化审计与专业化经营的对接；已实现从业务决策至操作全流程监控和系统性风险防控的全流程审计；已实现审计业务和管理流程无纸化办公和审计信息全员共享；已实现对经营机构定性与定量评价相结合的全面内部控制评价。多年来，该行各项业务健康快速发展，没有发生重大案件和风险事件，内部审计“保驾护航”作用功不可没。

构建专业化垂直管理体系，内部审计工作保持独立性

围绕中国民生银行的业务发展、经营管理模式创新和各项改革事业的推进，该行内部审计工作通过优化完善组织构架、岗位职能以及激励机制，较好地适应了该行不同阶段经营管理模式、改革创新和风险导向型审计的要求。

（一）独立垂直的内部审计组织体系保证了审计工作有效性

2003 年末，民生银行从组织构架、内部职能以及人员管理等方面对原有审计体制进行

了改革和调整，率先在国内商业银行建立了独立于各级经营机构、由总行垂直领导的新稽核体制。审计人员全部由总行选拔，所有人事关系由总行管理，福利待遇由总行承担。克服了审计独立性不强、审计结果层层消化、审计质量难以提高等弊端，为转变审计工作理念、提高审计工作质量奠定了良好基础。

（二）全面适应民生银行调整提升和经营模式转型，不断完善专业化审计管理体系

为增强核心竞争力，提高资产收益水平，民生银行不断地进行改革与创新，逐步形成了专业化服务、专业化销售、专业化风险控制的经营管理模式。为实现专业化审计与专业化经营的对接，民生银行下大力气打造专业化审计团队，分两步完成了内部审计专业化体系的建设。

第一步，设立专业审计工作室，统领全行专业审计。2003年，民生银行按业务条线设立了五个专业稽核工作室，负责对各层次审计人员进行业务指导和审计的把关，对专业问题进行深入研究，提出问题整改和改进管理的意见和建议，为逐步实施专业化审计、走专业化审计道路奠定基础。其中，IT和新产品专业稽核工作室是全国同业率先设立的专门针对IT和新产品的专业化稽核机构。后来，在总部设置了强大的非现场审计中心，管理和指导全行非现场审计，强化了专业化审计的技术支撑。

第二步，完善专业化的审计管理体系，设立派驻事业部审计中心和现场审计中心。2007年，民生银行率先实行了公司金融主要产品线和行业线的事业部制改革，提升了民生银行的竞争优势。为使内部审计适合专业化的经营模式，审计部增设了派驻事业部审计中心、行业事业部审计中心和现场审计中心。派驻事业部、行业部审计中心负责对事业部进行审计检查，全面强化了对事业部的内控管理和风险评价，加大了对行业风险的防控力度。现场审计中心负责组织和实施全行性的全面现场审计和公共业务（财会、信息技术、运营等）等方面的审计。实现了专业化审计对接事业部专业化经营，内部审计的专业性和有效性得到进一步提升。

（三）顺应打造“流程银行”改革需要，形成“前台监控、中台检查、后台治理”的流程化审计模式

民生银行事业部改革后，总行、分行、支行的职能发生了较大变化，其面临的风险也发生了很大变化。为强化各级风险防控，民生银行对各级审计机构的职能进行了重新定位：强化了派驻分行专员办对分行合规经营检查、防控操作风险和日常监测等职能。区域审计中心、事业部审计中心主要负责对各分行、事业部分部的现场审计。审计总部主要负责审计计划制

定、全行性的专项现场、非现场审计和审计结果的利用。

经过连续几年对经营机构不间断地、突击性审计，分行的合规管理和内部控制得到加强。为提升内部审计的层次、领域和深度，2011年，民生银行对内部审计管理体制和审计流程进行了进一步完善。审计部立足于全面审计，突出高风险领域审计、总分行管理部门审计、专项审计、系统风险审计、总分行高级管理人员经济责任审计等重点审计领域。将原派驻在分行的专员办人员集中上收至区域审计中心，保证了能够集中优势兵力对区域内重大风险项目进行现场和非现场专项审计，审计效果更加突出，风险审计的作用得到大大加强。

搭建先进的审计科技平台，非现场审计独树一帜

（一）下大力气打造科技化的非现场审计系统，突出对银行系统性风险的防控作用

伴随着民生银行业务流程电子化和数据处理信息化，单靠传统的人工查账方式已很难适应新的业务发展需求。从2004年开始，民生银行在国内股份制银行首家推出非现场审计平台，经过6年的不断完善，实现了审计手段的全面科技化。目前除信用卡业务外，基本涵盖了民生银行所有资产和负债业务和流程，实现了对全行业务的不间断监控，为对民生银行整体风险控制的分析 and 评价提供了有效手段。在非现场审计系统开发和应用过程中，各家股份制商业银行纷纷来民生银行参观学习，从开发理念、需求设计到系统的运用方面，都得到同行高度认可，成为股份制银行在非现场审计系统的典范和标兵，同时，也得到中国银监会的肯定。

该系统对民生银行的各项业务操作流程进行了梳理，根据业务操作重点环节和审计关注点来进行系统业务处理设计，实现了产品种类和业务处理过程横向和纵向的全覆盖，进而实现了对业务的全流程监控。同时，在监控方式的设计上，业务逻辑、预警筛选规则及流程设计上充分吸收了审计人员的现场审计经验，根据业务的风险特征和金融机构以往发生案件反映出的内部控制缺陷，从岗位类别、交易类型、操作流程、金额、频率等方面进行归纳总结，实现全面、连续、实时的风险预警与监控，提高了审计科技含量和审计工作效率。

（二）审计业务管理流程信息化，管理水平再上新台阶

2008年，民生银行在非现场审计系统的基础上开发上线了审计管理信息（AMIS）系统，实现了审计管理的信息化。一是形成审计电子文档系统，提供快速检索和问题、风险点的统计和归并，实现审计成果共享。二是系统自动对审计项目立项和审批进行有效控制，使审计检查项目从立项申请、审批的流程实现无纸化。三是对审计报告审核、审批进行有效控制，

实现了审计项目从立项管理、过程管理、报告管理的全流程信息化。

高效的运行管理机制，内部审计流程化运作

如果说独立的审计体系为民生银行内部审计工作的有效开展提供了体制保障。那么，内部审计的标准化、流程化运作则是民生内审体系高效运行的内在机制所在。

（一）完善的规章制度促进了内审作业的标准化

审计管理方式、方法和手段的创新必须要有完善的制度做保障。为使内审制度与民生银行业务发展、经营模式和风险管理的变化相适应，民生银行不断进行内部审计制度的创新。如为客观评价经营机构高管人员的履职情况，新修订出台的《中国民生银行离任审计办法》对高管人员的经营管理行为、业务发展状况、内控管理等进行全方位评价，构建了包括业务发展、经济效益、资产质量、业务结构、其他管理五大类指标包括 19 个项目的科学的审计评价指标体系，将资源分配的有效性、合理性纳入对高级管理人员离任审计和经济责任审计的范围，在国内银行同业中属于首创。面对民生银行经营机构快速扩张的现状，为规范对新设经营机构的内部控制管理，针对新设机构的风险和内控特点，为其量身打造了《中国民生银行新设经营机构内控审计管理办法》等等。目前民生银行内部审计制度体系已经基本得到完善，能够满足业务发展和风险管理的要求，实现了内部审计作业的标准化。

（二）有效的审计计划强化了审计资源配置效率

制订合理、有效的审计计划是增强审计工作有效性的前提，也是提高审计资源使用效率的重要途径。民生银行在结合国家宏观经济政策走向、外部监管环境和内部经营环境变化的基础上，以风险为导向制定审计计划，将审计资源配置到重点区域、重点业务环节。如 2010 年，针对民生银行推出的商贷通、动产融资等新业务新产品，强化了新业务新产品风险管理过程中内部控制合理性和有效性审计。2011 年，为防范政府融资平台业务风险，开展全行政府融资平台贷款管理专项审计等。保证了审计资源投向重点领域和关键环节，促进了审计体系的高效运转。

（三）规范的审计工作程序保证了审计工作质量

为保证审计工作的质量，民生银行建立了标准化、系统化审计工作流程。一是实施审计项目主审人负责制。在赋予项目主审人组内用人权、分工权和检查复核权的同时，也对其进行定期考核，奖优罚劣并实行末位淘汰制。二是建立了项目主审人、区域审计中心负责人和审计部负责人三级审计复核制，层层把关，各负其责，防范审计风险。三是公开接受被审计

对象的监督。公开审计时间、审计人员、审计依据、审计范围、审计纪律等。四是建立清晰的报告路径。内部审计工作向高级管理层和董事会审计委员会双线报告，并根据审计报告的重要性和管理层对审计结果利用的不同要求向不同层面提供审计工作报告和专项审计报告。不仅保证了审计工作的质量，并且大大促进了审计体系的有序运转。

建立健全内部控制评价体系，客观评价经营机构内控状况

为客观公正地评价内部控制的有效性，督促经营机构建立健全内部控制，民生银行采用 COSO 框架，从内部控制环境、风险识别与评估、内部控制措施、信息交流与反馈、监督评价与纠正五要素出发，建立了适应民生银行经营模式和特点的内部控制评价体系。评价内容涵盖了民生银行主要的 15 个业务及管理流程，总共涉及 700 多个风险点。

评价对象包括分行和事业部两个类别，分为分行、产品事业部、行业事业部、中小企业事业部和信用卡部 5 类机构单元。对每类机构单元分别有一套完整的测试方案，为内部控制评价提供支持。在综合考虑业务流程基本评价和重大内部控制风险事项调整后，得出对经营机构的最终内部控制评价结果。内控评级结果分为一级、二级、三级、四级和五级，每个级别涵盖三个档次。从评价办法推行至今，除新设分行外，已开展了对所有分行的内部控制评价，实现了内审部门对经营机构的全面监督评价；提高了经营机构依法合规意识、内部控制水平上了一个新的台阶，为推进对经营机构的分类分级监管奠定了坚实基础。同时，内部控制评价体系的建立也为民生银行实施全面风险管理提供了基础平台，促进内部审计评价与其它风险管理要素的有机结合。

多重举措加大联动问责力度，有效利用审计工作成果

审计结果的合理利用是实现内部控制体系自我纠正和完善，提高审计的权威性和有效性的途径。近年来，审计部不断加大后续审计和责任追究力度，督促问题得到有效整改，通过内控考核、审计问责及审计频率挂钩等方式，促进了审计成果的合理利用。

（一）内部控制考核结果与经营机构年度绩效考核挂钩

为使审计发现的违规问题得到有效整改，民生银行自 2005 年将内部控制考核纳入经营机构年度绩效考核，审计部牵头对经营机构进行内部控制考核打分。内部控制考核打分占总行对经营机构业绩考核达到 25%，每季度考核一次，考核结果直接影响到对经营机构的业绩考核兑现。此举大大提高了内部审计结果利用的有效性，有效推进了问题的整改真正落到实处。

（二）加大内审问责力度，充分发挥审计工作实效

按照《银行业金融机构内部审计指引》的要求，民生银行不仅建立了审计问责机制，而且建立了独特的“审计问题库”，并对问题库进行动态维护。对存在的问题，既督促责任人进行整改，同时对问题的整改情况实施全面的后续审计，并对问题的整改情况和整改效果做出客观评价。在评价的基础上，再根据违规问题性质和违规责任人的主观意识，对责任人分别采取电话警示、约见谈话以及建议行政处罚等方式进行问责。对违规特别严重，采取与纪检监察室联动的机制，严格实施对责任人的处罚。截至 2010 年底，审计部已对 429 人次实施了审计问责。

（三）合理分配审计资源，审计结果与审计频率挂钩

对经营机构的审计结果是制定审计计划、确定审计频率、方式和内容的重要依据。近年来，民生银行的审计工作计划和人力资源分配基本按照分支机构或业务流程风险程度的大小，制定审计计划和审计频率，使审计资源得到了合理的利用和分配，体现了风险导向型审计的要求。

尝试管理领域审计创新，开展董事会战略执行审计

民生银行成立 15 年来，新一届董事会站在新的历史起点，制定了民生银行立足于“零售、小微和私人高端客户银行”的客户定位和打造“特色银行和效益银行”的战略目标。董事会和总行党委制定的发展战略为民生银行的未来发展描绘了宏伟蓝图，为保证董事会和总行党委各项决策和经营方针贯彻落实，确保民生银行战略转型的顺利实现，审计部不仅从组织架构上、管理模式和审计方式上对审计管理组织体系进行调整，适应民生银行经营管理方式的变革，并且尝试对经营机构和管理部门执行董事会战略情况开展了审计。

一是围绕董事会和总行党委的经营方针战略，从内审的角度评价总行管理部门和经营机构是否围绕民生银行的客户定位创新思路、更新观念，是否调整经营思路和管理模式，是否出台各项配套措施，加强对负债管理的研究和落实风险定价的管理机制，正确执行民生银行战略。二是为提升民生银行的集团化管理水平，提高风险资本收益率，建立健全“防火墙”机制，对银行集团的并表机制建设、并表范围、银行集团资本、财务及风险管理的有效性等并表监管执行情况开展审计。三是对全行资源分配和使用的合理性、有效性进行审计，保证资源投入与民生银行战略目标的一致性，促进全行全面落实董事会五年发展纲要和三年经营规划。开展战略执行领域的审计，对民生银行内部审计来说，既是一种尝试，更是一种管理

领域审计的创新，内部审计做董事会和管理层的“参谋和智囊”的管理咨询作用在民生银行得到了充分的发挥，内部审计在公司治理中的地位和作用进一步提升。

以人为本重视审计队伍建设，占领人才战略高地

人才是商业银行经营之本，也是审计创新之本。审计部非常注重对人才的选拔和培养。改革之初，审计人才匮乏，部分人员理念和业务能力已不能满足现代商业银行内部审计的要求。审计部通过四大会计师事务所、国有商业银行总行等多渠道吸收和引进人才，使民生银行审计人才队伍不断发展壮大，审计人员的数量和质量都有了飞跃性提高，具有注册会计师、国际注册内部审计师、注册风险管理师、注册信息系统审计师等专业资格的审计人员占全部审计人员的比例为 22%，还有很多信贷、会计、国际业务专才以及海外归国留学人员。

在引进人才的同时，民生银行注重对人才的培养和有效使用，做到人尽其才，才尽其用。民生银行建立了规范和完善的审计人员管理标准和程序，对审计人员的准入、调配、考核、聘任、干部任用等程序进行了规范，对审计人员竞争机制、激励机制、晋升机制等进行了完善，并使之协调运作。同时，通过多种方式积极鼓励员工主动学习风险管理和内部控制前沿领域知识，努力造就审计复合型人才。目前，民生银行已经初步形成了涵盖所有银行业务的职业化审计队伍，为审计工作的有效开展奠定了较为雄厚的人才基础，审计人员从数量上、质量上都有了较大提高，构筑了具有民生银行特色的内审人才体系。

内部审计与外部监管审计联动，实现审计成果资源共享

（一）外部监管与内部审计联动，构筑有效监管协调机制

民生银行董事长董文标多次强调指出：主动接受监管是关系到民生银行经营是否规范、管理是否科学、成长是否健康的重大问题。民生银行积极构筑从上到下的内部审计与外部监管联动监管机制，受到监管部门好评。

一是围绕监管重点展开专项审计，审计工作开展更加有的放矢，增强了工作的主动性和适应性。二是定期拜访银监会及各地银监局，汇报审计工作及派驻分行风险控制情况，了解、掌握监管政策和动向并接受其工作指导。三是由审计部牵头就全行经营管理性问题，如流程银行建设、多元化经营及事业部属地监管等情况，向监管部门进行专题报告。四是内部审计报告为监管部门识别、计量、监测以及控制银行风险提供重要参考。五是每年承办民生银行监管联动工作会议，成功搭建经营机构、内审、监管三方互动平台，为民生银行发展营造了有利的监管环境。

(二) 合理利用内外部审计成果，提高审计工作效率。

内部审计和外部审计相互补充、相互借鉴，有利于提高工作效率，降低审计成本。民生银行积极建立起内部审计和外部审计之间相互交流与合作的机制。

一是在相互利用对方工作成果的基础上，合理确定自身的审计计划和范围，有重点地选择资源投入的方向和领域。二是外部审计在开展年度审计中，掌握内部审计发现的银行业务经营管理中的薄弱环节，据以确定审计的范围和领域。三是内部审计主动了解和考虑外部审计师的工作，在确保审计范围充分性的前提下，尽可能减少相互的重复工作。四是进行定期和不定期的沟通和交流，每年举行由审计部发起，监管机构、普华永道会计师事务所参与的年度审计情况三方会谈，相互交流工作经验，讨论管理薄弱环节，提示各自在审计过程中发现的、可能会影响到对方工作的重要事项等。

适应风险导向型审计要求，与时俱进转变工作理念

《银行业金融机构内部审计指引》要求商业银行内审部门改变只注重监督检查的传统内部审计模式，逐步向监督、评价和咨询全功能的内审职能转型，以风险为导向开展内部审计工作，内审理念及职能正在与国际商业银行接轨。新独立审计体系建立以来，审计理念不断转变和提升。一是转变传统审计查错纠弊的工作理念，实现了以强化内部控制和风险管理为目标的风险导向型审计；二是实现了由合规性审计为主向兼顾保证董事会和总行党委战略决策有效执行的战略性审计的工作理念转变；三是实现了由内控审计向兼顾内控和保证全行资源分配和使用的合理性、有效性的管理审计和效益审计的工作理念转变，体现了内部审计的价值增值功能；四是实现了由事后审计向事先的制度安排和管理机制审计的转变，从源头上解决内控和风险管理运行机制，实现事前、事中、事后的全流程监督；五是实现了以现场审计为主向现场和非现场审计的有机结合，审计内容更加丰富，审计重点更加突出，审计成果卓有成效。在强化内控、提升管理水平和防范案件方面发挥了积极作用，促进了以合规管理为主向全面风险管理体系迈进和良好内控文化的形成。

在民生银行“二次腾飞”的起点，审计部门将继续按照民生银行打造“特色银行、效益银行”的战略目标，为建设民生银行百年老店保驾护航。

本刊免费发送，如果您希望得到本刊或者有相关的意见和建议，请及时同我们联系。

中国民生银行投资者关系处

电话：010-68946790

传真：010-68466796

通讯地址：北京市中关村南大街1号友谊宾馆嘉宾楼87707房间

邮政编码：100873