

# 商业银行信息科技风险精细化管理浅析

## Analysis on the Fine Management of Information Technology Risk in Commercial Banks

王文琪

Wenqi Wang

贵州银行股份有限公司 中国·贵州 贵阳 550081

Bank of Guizhou Co., Ltd., Guiyang, Guizhou, 550081, China

**摘要:** 随着商业银行发展规模逐渐扩大,大数据、云计算、人工智能、分布式等新一代信息技术已经与商业银行相关业务及服务实现了有效融合,为客户带来更加优质便捷的服务。论文旨在通过探究信息科技精细化管理模式,应对金融领域信息科技潜在风险,提升风险管控质量,保障各项业务平稳有序运行和发展。

**Abstract:** With the gradual expansion of commercial banks, new-generation information technologies such as big data, cloud computing, artificial intelligence, and distributed technologies have been effectively integrated with commercial bank-related businesses and services to provide customers with more high-quality and convenient services. This paper aims to explore the refined management model of information technology to deal with the potential risks of information technology in the financial sector, improve the quality of risk management and control, and ensure the smooth and orderly operation and development of various businesses.

**关键词:** 大数据; 信息科技; 精细化管理

**Keywords:** big data; information technology; fine management

**DOI:** 10.12346/emr.v3i3.3383

## 1 引言

信息科技风险管理作为商业银行操作风险管理的重要组成部分,在新兴技术管控手段方面已经上了一个新台阶,亟须在管理模式上匹配更加先进的管控文化和理念。信息科技风险精细化管理可能是未来应对商业银行信息科技风险的最有效、最可靠、最实际的解决方式。

## 2 信息科技风险精细化管理意义

所谓精细化管理就是对任务目标的细分和落实,让组织战略能充分有效贯彻到每个环节并发挥作用,提高整体的执行效能,是一种将思想作风、工作技能、责任意识、归属感和价值观连在一起的管理方式,是一种对管理的精益求精。信息科技风险精细化管理涉及的管理要素较复杂,更加注重细分落实战略目标、量化指标、简化管理结构,是一种综合

全面的管理模式。需要有效运用技术、智慧、文化精华等要素来进行综合考量,从而有效防范信息科技风险。简单来说就是将信息科技风险管理当做“试验田”进行精耕细作。

### 2.1 精细化是合理分工及提质增效的必然要求

信息科技风险精细化管理通过将信息科技风险管控目标分解、职能划分、任务细分等方式,尤其重视项目全生命周期重要建设过程、环节、细节、质量及效果等的风险管控,能够使风险管控的目标及任务更加清晰明确,有效提升风险管控人员的工作质量,赋能风险管控向“规范化、专业化、精细化、个性化”发展,最大限度地减少管理所占用的资源和管理成本。

### 2.2 精细化是信息科技风险管理的必然趋势

随着金融科技的飞速发展和广泛应用,商业银行涉及的所有业务、操作、产品、经营和决策等都需要金融科技的支持,其影响和作用已深入骨髓。同时,各类信息科技风险隐

【作者简介】王文琪(1988-),男,中国贵州贵阳人,本科,工程师,任职于贵州银行股份有限公司,从事信息科技风险管理、业务连续性管理、信息化项目管理等研究。

患或事件也随着金融科技手段在银行业各领域的运用而不断出现。因此,面对纷繁复杂的信息科技管控过程和要素,必须以精细化的管理模式并借助金融科技手段才能解决信息科技风险管理面临的诸多难题。

### 2.3 精细化是最佳实践和有效执行的重要路径

信息科技风险管控需要借助多种工具、技术及管理经验,而信息科技风险精细化管理的最佳实践之一就是通过建立包含量化风险指标库、风险监测指标阈值、风险监测机制、风险缓释措施、风险管控决策等的风险量化指标体系,并利用新兴技术进行风险数据归集、挖掘、分析和建模,对安全态势感知及风险趋势进行分析,形成通俗易懂的图表及动态化监测,让管理者适时掌控指标变化情况,更加专注于风险管控过程,潜移默化地将精细化管理精髓融入风险管理中,让科技风险可监测、可量化、可视化、可控制,有效提升科技风险管控力度、准度和深度<sup>[1]</sup>。

## 3 信息科技风险精细化管理实现路径

通过分析研究和实践,商业银行信息科技风险管理精细化管理基本上可以通过“三种工具、四个文件、五大标准、六项任务”来实现。

### 3.1 三种有效工具

#### 3.1.1 管理分析工具

通过运用各类管理咨询分析方法和专业研究工具辅助信息科技风险管理。例如:运用SWOT战略分析工具,合理进行信息科技风险管理策略、业务连续性战略、外包战略等战略的制定和规划;运用PDCA循环在信息科技风险评估、业务连续性、演练等方面开展各项管控工作计划及执行的闭环管理,提升管控质量;运用5W2H进行科技风险评估计划、业务连续性计划、演练计划制定的思考和审视;运用ECRS持续对科技风险管理和业务连续性管理现有组织架构、工作流程、操作规程及工作方法等进行优化改进;在制定计划目标和检验任务执行完成情况时,可以通过SMART进行分析,有效地对存在的信息科技风险问题、事件等进行管控;运用WBS对科技风险管理、业务连续性管理各项工作要素进行分类、分组、分层,有效归纳、展现和定义项目的整个工作范围等。

#### 3.1.2 智慧化工具

通过运用大数据、云计算、人工智能、区块链、物联网等新兴技术与信息科技风险管理所涉及各项管理过程深度融合形成的自动化、智能化、智慧化管理工具。

#### 3.1.3 外部智囊团

通过借助信息科技风险管理相关的外部管理咨询机构、专业研究机构、科研院校专家的知识支撑进行精细化管理支撑。

### 3.2 四个常用文件

#### 3.2.1 完善制度文件

通过按层次、领域、用途等方式对信息科技风险管理涉及的相关制度进行汇编,并在此制度汇编基础上适时进行补充、

修订、记录和优化,逐步梳理完善信息科技风险管理制度体系。

#### 3.2.2 细化表格文件

通过细分日常科技风险管控工作内容,将涉及的重点管控工作要素梳理形成表格文件,能够更加清晰了解日常管控工作的整体及重点情况,细化的表格能够直观、快速地聚焦重点,为管理者提供参考和思路,提高决策效率。

#### 3.2.3 健全流程文件

通过梳理优化信息科技风险管理所涉及各类管控流程,形成管理流程图集,并在流程图集中标明关键管控节点,以便重点关注、分析、研究风险管控关键环节的优化、改进措施。

#### 3.2.4 落实程序文件

程序是流程的具体而规范的展现形式,主要阐明与各项管控活动有关人员的职责、权限、相互关系及执行途径。而程序文件作为程序的载体,落实信息科技风险管理程序文件就是对管理涉及的各项活动的方法和评定准则作出规定,使各项活动处于受控状态,是执行、验证和评价科技风险管控成效的重要依据。

### 3.3 五大衡量标准

#### 3.3.1 目标规划详实

可以将信息科技风险管控目标按照时间跨度、等级层次、主要内容、实现形式、最终效果等方式划分为阶段性目标、基本目标、管控过程目标、最终目标等,并对各类目标制定细分的实现计划和方案。

#### 3.3.2 细节处理得当

精细化管理需要在合法合规、优质高效的前提下注重操作细节,但不能事无巨细,主要通过重点关注科技风险管控关键环节的操作细节反映整体的管控能力。

#### 3.3.3 数据分析精准

需要特别重视科技风险监测和管控数据的管理和运用,可以通过借助多种专业数据分析模型和分析工具反映相关数据的运用情况,从而对相关监测和管控数据的精细化分析及有效运用进行衡量与评价。

#### 3.3.4 过程控制有效

信息科技风险管控得如何,关键还得看效果,精细化管理模式在很大程度上会影响管控的最终效果,在开展信息科技风险管理过程中,每一个关键执行过程会有相应的制度规范、操作流程及程序、效果目标等的支持和指导,能够最大限度地减少操作失误,确保执行的有效性和质量。

#### 3.3.5 文化推行全面

精细化管理文化是通过在管理实践中不断积累形成的一种管理经验和智慧,是将精细化管理理念充分融入企业文化里,文化应该自上而下设计、规划、带动,自下而上践行、凝聚、完善,借助文化的力量由内而外地全面扩散、传播、影响。

### 3.4 六项重要任务

#### 3.4.1 明确发展战略

发展战略决定了自身未来的发展目标和方向,具有一定

的前瞻性、指导性,必须与商业银行自身资源和能力相匹配。明确发展战略能够优化和整合资源,发挥资源优势,找准科技风险精细化管理的主攻目标方向,提高商业银行抢抓发展机遇的定力和魄力。

#### 3.4.2 划分管理责权

建立完整的组织架构并不难,关键在于责权分明,一个完善的、层次清晰、责权分明的组织架构能够确保在执行精细化管理过程中不会出现多头管理、责权不清、推诿扯皮的情况。

#### 3.4.3 优化管理流程

管理流程及程序是执行目标任务最直观、最有效的工具,通过进行梳理、完善、考核、优化管理流程和程序等,找准关键环节及其应对管控手段,能够显著提升管控效能。

#### 3.4.4 完善培训体系

培训体系可以通过发展自身内训师、制定内训制度、匹配内训资源以及外聘专家团队等方式建立,通过树立培训意识、给予政策和资金支持,做好“传帮带”,提高员工的知识技能水平。

#### 3.4.5 建立激励机制

精细化管理的理念初心是以人为本,使命是不断提升管控人员管控水平、发展潜力及创新能力。通过建立配套的激励机制、采取分类激励、配套绩效制度、完善竞争体系等,充分调动管理人员积极性、创新意识,提高管理执行效率,实现精细化管理目标。

#### 3.4.6 创建特色管控文化

构建符合商业银行自身特点的科技风险精细化管控文化,需要通过加强精细化风险管控实践,长期积累精细化风险管控经验,并不断提炼、继承和发展,使科技风险精细化管理理念入脑入心,最终形成管控智慧与文化,从而提升商业银行的核心竞争力<sup>[2]</sup>。

## 4 结语

随着科技不断进步,在技术层面上,“互联网+金融”“新技术+金融”的模式和理念在金融领域不断发展壮大下形成了今天的金融科技。在管理层面上,“精细化+管理”的模式也越来越成为未来的管理发展趋势,而信息科技风险精细化管理既要考虑信息科技风险的复杂多变、技术的不断发展更新,同时还要有效利用精细化管理的思路、方法、路径和手段进行综合性融合管理实践。因此,商业银行信息科技风险管理未来将会以“精细化管理+金融科技”的模式逐步发展演进<sup>[3]</sup>。

## 参考文献

- [1] 刘秋万.商业银行信息科技风险管理思考与实践[J].金融电子化,2017,4(8):32-35.
- [2] 孙军正.智能时代的银行精细化管理[M].北京:中国财富出版社,2019.
- [3] 王志军.精细化管理+IT[M].北京:北京理工大学出版社,2013.

(上接第18页)

出虚假陈述。那是因为针对注册会计师违法行为处罚成本很低,正中珠江的签字会计师被处罚10万元,这个是顶格处罚。针对违法事务所和注册会计师的多是行政处罚,真正承担刑事责任的较少,导致违法违规成本比较低,据此,相关监管部门可以加大对注册会计师实行配合造假的违规成本,由此我们需要严格贯彻执行新《证券法》,违规成本的提高,使得会计师和事务所不敢轻易的配合造假,有助于提高审计的独立性,从而使得审计质量的进一步提升。

### 3.3 实施健全会计师声誉制度

实施健全的注册会计师声誉制度可以在会计师事务所配合被审计单位造假事情败露之后,给注册会计师之后的业务发展带来间接负面影响,从而使得会计师事务所会加强对自身声誉的重视程度,而降低事务所配合被审计单位的可能性。

### 3.4 审计费用由第三方支付

外部审计机构与被审计单位之间存在委托代理关系,其相关的审计费用来源于管理层,而不是股东。而且有时审计费用会与与被审计单位营业收入挂钩,在一定的程度上会增加

事务所与被审计单位合谋造假的可能性,这必然会损害外审机构的独立性。所以引用第三方支付,规范审计收费,也会提升审计的独立性。

## 4 结语

综上所述,要想减少事务所配合上市公司造假,提高审计的独立性,则应该实行会计师事务所的轮换制、建立健全的会计师声誉制度和引用第三方支付,规范收费,从而使资本市场长期有效健全的发展。

## 参考文献

- [1] 袁小平,刘光军,彭韶兵.会计差错与会计造假辨析——以康美药业为例[J].财会通讯,2020,4(11):138-142.
- [2] 黄微平,邹欣艺.会计师事务所是否应该轮换——由特易购(Tesco)财务造假案件引发的思考[J].财会月刊,2015(10):61-63.
- [3] 黄世忠.康美药业财务造假延伸问题分析[J].财会月刊(会计版),2019(17):3-6.