

银行

行

与
内控建设

标准化管理

主 编○关喜华
副主编○广明群



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

银行标准化管理与内控建设

主 编 关喜华
副主编 广明群

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

银行标准化管理与内控建设/关喜华, 广明群编. —北京: 中国经济出版社, 2005. 2

ISBN 7-5017-6865-X

I. 银... II. ①关... ②广... III. ①商业银行—标准化管理 ②商业银行—管理控制 IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 004160 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW.economyph. com

责任编辑: 张淑玲 王晓东 (电话: 13910084005)

E-mail: zsl8838@sina. com

责任印制: 张江虹

封面设计: 任燕飞工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京人民文学印刷厂

开 本: 787 × 980mm 1/16 印 张: 20 字 数: 328 千字

版 次: 2005 年 2 月第 1 版 印 次: 2005 年 2 月第 1 次印刷

印 数: 4000 册

书 号: ISBN 7-5017-6865-X/F · 5489 定 价: 35.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

前 言

ISO9000 族标准集中了世界各国质量管理专家和众多成功企业的经验，是当今世界上最先进的管理模式和管理方法。本标准可帮助企业实施有效的质量管理，广泛适用于各种类型的企业。近年来，金融企业也积极推行和实施 ISO9000 认证工作。国际上，著名的美洲银行、渣打银行、汇丰银行、英国巴克莱银行、新加坡发展银行、花旗银行等都先后通过了 ISO9000 质量体系认证。随着 ISO9000 认证在我国的广泛开展，我国银行业也越来越认识到推行 ISO9000 认证对银行业完善内部管理，规范业务操作，强化内控建设，防范经营风险，优化银行服务，改进经营质量，树立良好形象，提高经济效益的积极作用。自从 1997 年招商银行获得第一张证书之后，目前已有 50 多家银行机构获得 ISO9000 认证证书或正在实施认证。但是由于 ISO9000 标准是从工业企业演变来的，一些术语和要求都是使用的工业语言。加之从事咨询的专家也大都是工业的工程师，他们对银行的业务流程、过程特性和管理活动不了解，往往是生搬硬套标准。建立的体系不能结合银行业的实际，制定的管理文件不具有可操作性，最终使所建立的 ISO9000 管理体系流于形式，甚至造成管理工作和认证工作的脱节，严重地影响了 ISO9000 标准在银行业的应用。

为此，我们联合有多年银行工作经验和丰富标准知识的专家、咨询师以及银行管理者和实际工作者，共同编辑了这本书。本书分为三个部分：第一部分介绍 ISO9000 国际标准知识，重点叙述了标准在银行业的理解；第二部分介绍 ISO9000 标准与商业银行内控建设的结合，重点叙述了如何按照

2 银行标准化管理与内控建设

ISO9000 标准要求完善银行的内控制度；第三部分以实例介绍银行业实施标准化管理的做法和效果。本书的特点是：把 ISO9000 理论与商业银行内控制度建设相结合，按照国际标准和《商业银行内部控制指引》的要求完善银行的内控制度，能帮助银行建立一套系统、全面、规范和有效的，符合金融适用法律法规要求的管理文件来指导运作。

本书可作为实施 ISO9000 认证的银行类机构的培训教材，可以帮助其理解标准，指导其建立和完善 ISO9000 质量管理体系；可帮助银行机构按照 ISO9000 标准要求建立和完善内部控制体系，提高银监会对其的评级等级；也可供银行理论和实际工作者研究银行标准化管理时参考。

编 者

二〇〇四年十一月十日于北京

目 录

第一部分 标准知识

第一编 ISO9000 标准知识	(3)
第二编 ISO9001 标准知识	(26)
第三编 ISO9000 族标准在银行业的理解	(42)

第二部分 银行标准化管理与内控建设

第一章 银行标准化管理概述	(111)
第一节 银行标准化管理的定义	(111)
第二节 标准化管理概述	(111)
第二章 银行内控建设概述	(112)
第一节 银行内控建设的定义	(112)
第二节 当前商业银行内控建设的不足	(112)
第三节 加强内控建设的必要性和迫切性	(116)
第四节 加强内控建设首先要进行业务流程的再造	(117)
第五节 银行业内部控制的主要内容	(127)
第三章 标准化管理与内控建设的结合	(142)
第一节 ISO9001 标准与《商业银行内部控制指引》条目 的对照	(142)
第二节 标准化管理与内控建设的关系	(150)

第四章 如何按照 ISO9000 标准的要求, 建立规范、完善的内控制度	(152)
第一节 现状调查阶段	(152)
第二节 流程再造及内控管理文件策划阶段	(153)
第三节 新流程试运行阶段	(163)
第四节 改进完善阶段	(164)

第三部分 ISO9000 标准在银行业应用实例

第一章 质量管理体系建立	(167)
第一节 推行 ISO9001:2000 标准前期准备	(167)
第二节 质量管理体系策划	(180)
第三节 质量管理体系文件编写	(184)
第二章 质量管理体系文件	(187)
第一节 质量手册	(187)
第二节 程序文件	(245)
第三节 操作规程/管理规定	(261)
第四节 记录表格	(269)
第三章 质量管理体系运行及效果	(278)
第一节 内部审核	(278)
第二节 管理评审	(294)
第三节 质量管理体系认证审核	(295)
第四节 运行效果	(296)
附 1: 关喜华董事长在颁证新闻发布会上的讲话	(300)
附 2: 黑龙江银监局推广大庆商行的经验材料 ——实施标准化质量认证, 开创大庆市商业银行快速发展的新局面	(303)

第一部分 标准知识

第一编 ISO9000 标准知识

质量管理体系 基础与术语

引言

0.1 总则

GB/T19000 族下述标准可帮助各种类型和规模的组织实施并运行有效的质量管理体系。这些标准包括：

——GB/T19000 表述质量管理体系基础知识并规定质量管理体系术语；

——GB/T19001 规定质量管理体系要求，用于证实组织具有提供满足顾客要求和适用法规要求的产品的能力，目的在于增进顾客满意；

——GB/T19004 提供考虑质量管理体系的有效性和效率两方面的指南。该标准的目的是组织业绩改进和顾客及其他相关方满意；

——GB/T19011 提供了审核质量和环境管理体系的指南。

上述标准共同构成了一组密切相关的质量管理体系标准，在国内和国际贸易中促进相互理解。

0.2 质量管理原则

为了成功地领导和运作一个组织，需要采用一种系统和透明的方式进行管理。针对所有相关方的要求，实施并保持持续改进其业绩的管理体系，可

使组织获得成功。质量管理是组织各项管理的内容之一。

八项质量管理原则已得到确认，最高管理者可运作这些原则，领导组织进行业绩改进。

a) 以顾客为关注焦点

组织依存于顾客。因此，组织应当理解顾客当前和未来的需求，满足顾客要求，并争取超越顾客期望。

b) 领导作用

领导者确立组织统一的宗旨及方向。他们应当创造并保持使员工能充分参与实现组织目标的内部环境。

c) 全员参与

各级人员是组织之本，只有他们的充分参与，才能使他们的才干为组织带来收益。

d) 过程方法

将活动或过程作为过程加以管理，可以更高效地得到期望的结果。

e) 过程的系统方法

将相互关联的过程作为系统加以识别、理解和管理，有助于组织提供实现目标的有效性和效率。

f) 持续改进

持续改进总体业绩应当是组织的一个永恒目标。

g) 基于事实的决策方法

有效的决策是建立在数据和信息分析的基础上。

h) 与供方的互利关系

组织与供方是相互依存的，互利的关系可增强双方创造价值的能力。

这八项质量管理原则形成了 GB/T000 族质量管理体系标准的基础。

质量管理体系 基础和术语

1 范围

本标准表述了 GB/T19000 族标准中质量管理体系的基础，并确定了相关

的术语。本标准适用于：

- a) 通过实施质量管理体系寻求优势的组织；
- b) 对能满足其产品要求的供方寻求信任的组织；
- c) 产品的使用者；
- d) 就质量管理方面所使用的术语需要达成共识的人们（如：供方、顾客、行政执法机构）；
- e) 评价组织的质量管理体系或依据 GB/T19001 的要求审核其符合性的内部或外部人员和机构 [如：审核员、行政执法机构，认证（注册）机构]；
- f) 对组织质量管理体系提出建议或提供培训的内部或外部人员；
- g) 制定相关标准的人员。

2 质量管理体系基础

2.1 质量管理体系的理论说明

质量管理体系能够帮助组织增强顾客满意。

顾客要求产品具有满足其需求和期望的特性，这些需求和期望在产品规范中表述，并集中归结为顾客要求。顾客要求可以由顾客以合同方式规定或由组织自己确定。在任一情况下，产品是否可接受最终由顾客确定。因为顾客的需求和期望是不断变化的，以及竞争的压力和技术的发展，这些都促使组织持续地改进产品和过程。

质量管理体系方法鼓励组织分析顾客要求，规定相关的过程，并使其持续受控，以实现顾客能接受的产品。质量管理体系能提供持续改进的框架，以增加顾客和其他相关方满意的机会。质量管理体系还就组织能够提供持续满足要求的产品，向组织及其顾客提供信任。

2.2 质量管理体系要求与产品要求

GB/T19000 族标准区分了质量管理体系要求和产品要求。

GB/T19001 规定了质量管理体系要求。质量管理体系要求是通用的，适用于所有行业或经济领域，不论其提供何种类别的产品。GB/T19001 本身并不规定产品要求。

产品要求可由顾客规定，或由组织通过预测顾客的要求规定，或由法规

规定。在某些情况下，产品要求和有关过程的要求可包含在诸如技术规范、产品标准、过程标准、合同协议和法规要求中。

2.3 质量管理体系方法

建立和实施质量管理体系的方法包括以下步骤：

- a) 确定顾客和其他相关方的需求和期望；
- b) 建立组织的质量方针和质量目标；
- c) 确定实现质量目标必需的过程和职责；
- d) 确定和提供实现质量目标必需的资源；
- e) 规定测量每个过程的有效性和效率的方法；
- f) 应用这些测量方法确定每个过程的有效性和效率；
- g) 确定防止不合格并消除产生原因的措施；
- h) 建立和应用持续改进质量管理体系的过程。

上述方法也适用于保持和改进现有的质量管理体系。

采用上述方法的组织能对其过程能力和产品质量树立信心，为持续改进提供基础，从而增进顾客和其他相关方满意并使组织成功。

2.4 过程方法

任何使用资源将输入转化为输出的活动或一组活动可视为一个过程。

为使组织有效运行，必须识别和管理许多相互关联和相互作用的过程。通常，一个过程的输出将直接成为下一个过程的输入。系统地识别和管理组织所应用的过程，特别是这些过程之间的相互作用，称为“过程方法”。

本标准鼓励采用过程方法管理组织。

由 GB/T19000 族标准表述的，以过程为基础的质量管理体系模式如图 1 所示。该图表明在向组织提供输入方面相关方起重要作用。监视相关方满意程度需要评价有关相关方感受的信息，这种信息可以表明其需求和期望已得到满足的程度。图 1 中的模式没有表明更详细的过程。

2.5 质量方针和质量目标

建立质量方针和质量目标为组织提供了关注的焦点。两者确定了预期的结果，并帮助组织利用其资源达到这些结果。质量方针为建立和评审质量目标提供了框架。质量目标需要与质量方针和持续改进的承诺相一致，其实现

i) 决定改进质量管理体系的措施。

2.7 文件

2.7.1 文件的价值

文件能够沟通意图、统一行动，其使用有助于：

- a) 满足要求和质量改进；
- b) 提供适宜的培训；
- c) 重复性和可追溯性；
- d) 提供客观证据；
- e) 评价质量管理体系的有效性和持续适宜性。

文件的形成本身并不是目的，它应是一项增值的活动。

2.7.2 质量管理体系中使用的文件类型

在质量管理体系中使用下述几种类型的文件：

- a) 向组织内部和外部提供关于质量管理体系的一致信息的文件，这类文件称为质量手册；
- b) 表述质量管理体系如何应用于特定产品、项目或合同的文件，这类文件称为质量计划；
- c) 阐明要求的文件，这类文件称为规范；
- d) 阐明推荐的方法或建议的文件，这类文件称为指南；
- e) 提供如何一致地完成活动和过程的信息的文件，这类文件包括形成文件的程序、作业指导书和图样；
- f) 为完成的活动或达到的结果提供客观证据的文件，这类文件称为记录。

每个组织确定其所需文件的多少和详略程度及使用的媒体。这取决于下列因素，诸如组织的类型和规模、过程的复杂性和相互作用、产品的复杂性、顾客要求、适用的法规要求、经证实的人员能力以及满足质量管理体系要求所需证实的程度。

2.8 质量管理体系评价

2.8.1 质量管理体系过程的评价

评价质量管理体系时，应对每一个被评价的过程提出如下四个基本问题：

- a) 过程是否已被识别并适当规定？

- b) 职责是否已被分配?
- c) 程序是否得到实施和保持?
- d) 在实现所要求的结果方面, 过程是否有效?

综合上述问题的答案可以确定评价结果。质量管理体系评价, 如质量管理体系审核和质量管理体系评审以及自我评定, 在涉及的范围上可以有所不同, 并可包括许多活动。

2.8.2 质量管理体系审核

审核用于确定符合质量管理体系要求的程度。审核发现用于评定质量管理体系的有效性和识别改进的机会。

第一方审核用于内部目的, 由组织自己或以组织的名义进行, 可作为组织自我合格声明的基础。

第二方审核由组织的顾客或由其他人以顾客的名义进行。

第三方审核由外部独立的组织进行。这类组织通常是经认可的, 提供符合(如: GB/T19001)要求的认证或注册。

ISO19011 提供审核指南。

2.8.3 质量管理体系评审

最高管理者的任务之一是就质量方针和质量目标, 有规则地、系统地评价质量管理体系的适宜性、充分性、有效性和效率。这种评审可包括考虑修改质量方针和质量目标的需求以响应相关方需求和期望的变化。评审包括确定采取措施的需求。

审核报告与其他信息源一同用于质量管理体系的评审。

2.8.4 自我评定

组织的自我评定是一种参照质量管理体系或优秀模式对组织的活动和结果所进行的全面和系统的评审。

自我评定可提供一种对组织业绩和质量管理体系成熟程度的总的看法。它还有助于识别组织中需要改进的领域并确定优先开展的事项。

2.9 持续改进

持续改进质量管理体系的目的在于增加顾客和其他相关方满意的机会。

改进包括下述活动：

- a) 分析和评价现状，以识别改进区域；
- b) 确定改进目标；
- c) 寻找可能的解决方法，以实现这些目标；
- d) 评价这些解决办法并作出选择；
- e) 实施选定的解决办法；
- f) 测量、验证、分析和评价实施的结果，以确定这些目标已经实现；
- g) 正式采纳更改。

必要时，对结果进行评审，以确定进一步改进的机会。从这种意义上说，改进是一种持续的活动。顾客和其他相关方的反馈以及质量管理体系的审核和评审均能用于识别改进的机会。

2.10 统计技术的作用

应用统计技术可帮助组织了解变异，从而有助于组织解决问题并提高有效性和效率。这些技术也有助于更好地利用可获得的数据进行决策。

在许多活动的状态和结果中，甚至是在明显的稳定条件下，均可观察到变异。这种变异可通过产品和过程可测量的特性观察到，并且在产品的整个寿命周期（从市场调研到顾客服务和最终处置）的各个阶段，均可看到其存在。

统计技术有助于对这类变异进行测量、描述、分析、解释和建立模型，甚至在数据相对有限的情况下也可实现。这种数据的统计分析能对更好地理解变异的性质、程度和原因提供帮助。从而有助于解决，甚至防止由变异引起的问题，并促进持续改进。

GB/Z19027 给出了统计技术在质量管理体系中的指南。

2.11 质量管理体系与其他管理体系的关注点

质量管理体系是组织的管理体系的一部分，它致力于使与质量目标有关的结果适当地满足相关方的需求、期望和要求。组织的质量目标与其他目标，如增长、资金、利润、环境及职业卫生与安全等目标相辅相成。一个组织的管理体系的各个部分，连同质量管理体系可以合成一个整体，从而形成使用共有要素的单一的管理体系。这将有利于策划、资源配置、确定互补的目标并评价组织的整体有效性。组织的管理体系可以对照其要求进行评价，也可以对照国家标准如 GB/T19001 和 GB/T24001—1996 的要求进行审核，这些审