

# 如何完善农商银行内控制度

◎吉庆东

内部控制机制是防范金融风险,保障银行体系安全、稳健运行的关键。笔者通过自身实践,对构建安全、高效的农商银行内部控制制度体系,进行了探索研究。

从农信社改制农商银行后对比看:一是改制后董事会、监事会下设专业委员会更全面,尤其是引入独立董事、外部监事,进一步促进董事会运作的独立性、公正性、透明性和客观性,强化了董事会内部权利制衡和外部监督,公司治理结构得到改善。二是条线职责边界进一步明确,条线管理职能更加清晰,促进了业务管理的专业性。三是全面风险管理体系初步建成,但风险防控职责还需进一步明确,第三道防线建设需按照业务实质进行局部调整。

如何进一步完善农商银行内部控制,笔者认为应从以下几个方面考虑。

## 完善公司治理结构

1. 进一步加强党的领导与建设。农商银行改制成功后,应当在产权明晰的基础上进一步完善公司治理结构,避免“内部人控制”,打造良好的风险治理环境。一是按照省级联社要求加强党委对农商银行经营管理的领导作用,相关精神,要严格按照“先行先治”的原则,把党的领导与建设写进公司章程,明确党组织和公司治理各主体的职责边界,将党的领导融入公司治理每个环节,把党组织内嵌于公司治理结构当中,确保党的各项决策有效贯彻执行,推进党建与业务经营深度融合。二是要积极探索农商银行党组织在现代公司治理结构下发

挥核心作用的路径和方法,建立健全党委决策沟通机制,注重强化与“三会一层”的协调配合,切实形成“党组织领导核心,股东大会有效运作,董事会战略决策,监事会独立监督,管理层有效经营”的现代公司治理体系。

2. 进一步厘清董、监事会以及经营管理层职责边界,提高履职的有效性。一是提高董、监事会工作的计划性与前瞻性,每个经营年度,提前做好会议规划和讨论议题,让高董、监事有充分时间思考议题并提出建设性意见。二是进一步强化独立董事、外部监事在经营管理中的独立性和履职评价,确保其对农商银行经营管理提出独立判断和意见。三是进一步强化信息沟通和经营层履职评价。经营管理层应定期就农商银行各项任务目标完成情况,整体风险状况充分与董、监事会沟通,确保信息畅通,减少信息不对称带来的管理决策偏差的隐性成本。

## 完善制度建设

1. 从制度规范着手,夯实内控管理基础。改制为农商银行后,原农信社的各项规章制度仍然沿用,确保了各项业务的顺利开展,但是新的内控体系、新的监管标准要求,在原有基础上补充和完善相关制度,修订与业务发展不适应的制度,废弃与监管相悖,与上级监管部门制度相悖,与业务发展相悖的各类制度。

2. 从人的管理出发,打造内控管理“软实力”。一是强化员工思想教育,提高合规风险意识,充分依托银保监会部门

及省级联社“三年合规文化建设”行动方案,配合做好合规教育、合规检查、合规问责等工作。二是加强各项业务专项培训,提高综合素质。各部门、中心、支行要充分利用晨会、夕会、周例会、视频会、省联社微课堂等渠道,加强对制度、操作规范的学习,掌握内涵要义。三是强化执行力建设,各项规则制度只有被执行了,才能体现制定者的初衷,才能体现存在的意义,农商银行综合部、内控监督部要对制度执行落地,工作效能进行监督检查,强化问责,加强考核。

## 优化业务流程

一是前台部门为风险管理第一道防线,开展业务活动时不仅仅要考虑业务的盈利状况,还要注意风险防范,要认真按照规章分析、确认、度量、管理和监控其面临的多种风险。二是按照风险处置流程逐级上报,前台业务部门只有将风险管理理念和具体实践,融入到最基本的业务单元的日常生活中,才能真正意义上筑造了风险防范的第一道防线。三是风险管理部职能是统筹整个银行的风险工作,及时将发现的风险上报管理层,并且根据风险处置流程,提出合理的风险处置方案,定期编制风险管理报告,将农商银行的风险情况进行披露。

## 强化内部监督和审计职能

1. 保证内部审计部门相对独立性和权威性。一是不论是外部审计还是内部审计,审计工作只有严格遵循独立性原则才能充分发挥审计监督作用。

二是农商银行的内部审计中心要由董事长直管,监事长协管,在制度管理上实现了审计的独立性;但内审中心审计人员在具体开展工作时仍有被一些无形因素干扰,有的碍于同事情面,有的怕得罪人,有的担心揭露问题,单位是否会对当事人进行处罚等因素。三是保证审计的权威性,才能让审计结果让人信服,审计工作才有意义,要确保审计的权威性就必须统一审计标准,不论是谁检查或谁被检查,标准都一样。四是审计要有据可依,查出来的违规操作或错误操作必须要有相应的规章制度作为依据,而且明确如何纠正,这样审计才有意义。

2. 建立高素质的内部审计人员队伍。审计工作是一项专业性较强的工作,只有不断提升审计人员综合素质,提升专业技能,才能识别各项业务开展过程中存在的风险隐患。一是提高内部审计部门人员准入门槛,只有通过严格测试或者拥有相应的审计资格证书才能成为审计人员。二是加强对审计人员再培训再教育,一方面加强对监管部门、内部各类规章制度的学习,统一审计标尺;另一方面加强对审计专业知识的再学习,掌握最新审计发展动态和审计专业知识。三是建立内部审计奖惩激励机制,严肃审计纪律;审计人员要严格遵守审计职业道德,进一步增强责任意识。四是逐步转变现有的审计监督方式。从目前的事后审计监督,逐步转变为事前监督、事中过程监督以及事后监督多元化的审计监督方式。

(作者系四川什邡农商银行董事长)

## 浅析中小银行金融风险防范

◎郑卫

当前,地方性中小银行如何防范和化解金融风险,直接影响到确保不发生系统性金融风险的成效,成为防控金融风险链条中重要的一环。

优化贷款投向结构,有效管控资产质量。资产质量与信贷结构密切相关,要做好重点领域风险管控。高度关注产能过剩行业风险,严控“两高一剩”、房地产等行业或客户的信贷风险,主动作为,严把准入关;高度关注非信贷风险,有效防范影子银行及交叉金融产品风险,规范发展同业、理财、表外等业务;高度关注消费信贷风险暴露,加强资金流向监管,把控好资金用途。地方性中小银行要注重业务本地化,下沉服务重心,推进普惠金融;在支持重点战略重点领域上,要根据自己的优势和业务结构,以深化供给侧结构性改革为主线,积极服务创新驱动发展战略、乡村振兴战略、区域协调发展等战略等国家战略;在强化小微金融服务方面,要围绕小微企业融资“缺信息、缺信用、缺抵押”等痛点,增强支小助微的服务理念,合理制定服务价格,积极主动减费让利,争取把“小客户”做成“大市场”。

加强信用风险管控,提升管理精细化水平。贷款“三查”是全程监控风险的重要环节和手段,是防范信贷风险的重要环节。贷前调查是风险防控第一道防火墙,建立在市场拓展和风险防控的双重基础上,从而获取风险利益的最大化;贷中审查是防范风险的第二道防火墙;贷后管理是有效保障信贷安全的重要环节之一。调查是基础,审查是关键,检查是保证。要建立风险预警机制,增加风险管理的前瞻性。信用风险管理能

否成功关键在于早期发现隐患并及时采取防范措施,因此,加强信用风险的预警工作是银行提高信贷资产质量、改善经营管理状况的重要途径。

坚守风险防范底线,筑牢业务发展根基。一是严格做好监管部门专项治理的各项工作,以高于监管的标准,严于监管的要求,扎实做好乱象整治。二是坚持强基固本,切实化解存量风险,夯实发展基础。开展全面风险排查,摸清风险底数;横向到底,纵向到底,责任到人,排查力争做到信用风险“见底”、市场风险“穿得透”、交叉风险“防得住”,操作风险管控“重实效”,案件防范“出重拳”,做到心中有数;立足于“稳”字当头,“早”字入手,“严”字把关,“实”处着手,重点做好信用风险、流动性风险、交叉金融风险、操作风险等的管控、处置和化解。三是从问题整改为突破口,全面加强内控合规管理建设,全面提升合规风险管理水平,树立规范经营的行业形象。

构建风险管理文化体系,助力风险管理能力提升。风险管理文化是银行企业文化的重要子系统,风险管理文化是风险管理体系的灵魂,有效风险管理文化建设必须以先进风险管理文化培育为先导;风险管理文化决定商业银行经营管理过程的风险管理观念和行为习惯,是内部控制体系中的“软因素”,在商业银行经营管理中占有十分重要的地位;搞好风险管理文化建设是银行治行之本、动力之源、持续发展之基。中小银行建设强大高效的信用管理体系,是守住风险底线、承担社会责任、提升服务实体经济水平的必然选择。(作者系江苏沭阳东吴村镇银行董事长)

# 构建党建与业务深度融合长效机制

◎袁昌黎 杨晓芳

党建工作是农商银行的核心政治资源,在引领改革、推动业务稳健发展过程中,发挥了不可替代的作用。随着农商银行改革的不断深化,党建工作在保障和服务业务经营工作方面遇到了新挑战。构建党建与业务深度融合发展工作机制,已成为当前农商银行亟需解决的课题。

党建与业务深度融合形成长效机制,才能实现“以党建引领业务发展,以发展检验党建成效”的效果,这需要通过健全组织、学习教育、宣传覆盖、考核激励、基层落实等各方面来保障。

(一)组织保障。实现党建与业务工作深度融合,应通过健全组织,着力提升班子的决策力、执行力、战斗力,切实发挥“一个支部、一个堡垒”“一个党员、一面旗帜”的战斗堡垒和引领示范作用,实现为业务发展保驾护航;设立党建

领导小组或党建与业务深度融合发展领导小组,领导班子既要精业务,更要懂党建,班子要切实履行好“一岗双责”,对领导小组和农商银行党建与业务深度融合工作负责;党委成员根据分工负责,责令分管部室及网点机构抓落实,自上而下树立党建与业务是“一体两面”的思想,从源头防止“两张皮”。

(二)教育保障。要实现党建与业务工作深度融合,必须把“两学一做”学习教育常态化制度化,解决党员队伍在思想、组织、作风、纪律等方面存在的问题,要把教育培训作为队伍能力素质提高的重要途径,切实推进党员教育培训的规范化和常态化,着力发挥好党员干部的模范带动作用;在做好“规定动作”的同时,注重丰富教育内容,教育模式。

(三)宣传保障。宣传工作是教育和引导群众为实现党的路线、方针和政

策而奋斗的基本途径;通过宣传工作,让农商银行的方针、政策、措施、办法,在员工中入脑入心,切实将员工的人生追求和理想联系起来,立志在农商银行干事创业;以改革开放40周年和深化农村信用社改革15周年为契机,在党建与业务工作深度融合中,体现农商银行企业文化建设内涵;持续优化产品、服务、渠道等要素,不断提升农商银行品牌形象,强化品牌营销,不断提升“百姓银行”品牌影响力和竞争力。

(四)考核保障。要实现党建与业务工作深度融合,考核是效果的促进,是实现全面从严治党的要求;建立健全农商银行基层党建党建工作量化考核办法,细化考核制度,落实考核方式;紧紧围绕农商银行党建和业务工作的总体要求,就推动党建、业务工作、履行岗位职责和重点任务完成方面做

出要求和安排;创新使用管理考核办法,对党员进行考核,激励争先创优,并将考核结果与薪酬分配挂钩,发挥“指挥棒”作用,对考核评价结果综合运用。

(五)基层保障。基础不牢,地动山摇。要树立一切工作到支部的导向,构建“书记抓、抓书记”的新常态,落实主体责任制,实现一层一抓,一级一级落实;牢固树立责任担当,深化主业主责意识,确保知行合一;强化知责明责、确保履职尽责;党组织要切实担负起全面从严治党主体责任,充分发挥党组织的领导核心作用;基层支部要严明组织形式和工作程序,严格落实基本任务、基本制度,推动支部建设由抓“硬件”向强“软件”、由扩大“有形覆盖”向提升“有效覆盖”持续转变,创新工作方式方法。(作者单位:贵州福泉农商银行)

## 农金机构统计工作中存在的问题

◎陈森李文

近年来,依托“小银行、大平台”的架构,农金机构加大了信息科技建设投入,使统计工作质量有了较大提升。但从监管部门发布的统计通报情况来看,仍存在统计质量不齐,统计差错时有发生的现象。本文仅以某行社为视角,浅析当前农金机构统计工作中存在的问题。

1. 统计信息系统短板仍然存在。一是系统取数率仍有较大提升空间,大量报表仍需进行人工采集,统计准确率难以得到有效保证。二是取数准确性有待提高,部分数据自动提取不能直接使用,需重新进行核对和修改,制约了统计效率。

2. 统计工作机制有待完善。一是部门间缺乏有效联动,主要表现在有新的统计要求和报表时,业务部门与统计部门不能充分对接,统计部门需花大量工作进行新数据统计,同时存在不同的统计部门间往往存在各自为阵情况,对同一类数据的统计口径存在不一致现象。二是系统扩展效率不高,在有新报表需报送时,虽报表系统能及时生成表,但基础业务系统更新速度延迟,无法提供数据源,仍需依靠人工采集数据。

3. 归口管理效果不佳。一是归口部门未将数据实现归口报送,各类统计报表仍然从各统计部门分别报送,统计

口径不一致情况时有发生。二是归口管理责任意识不够,一些临时性统计报表有在各部门间推诿现象。三是归口部门监督职能缺失,归口部门对各统计相关部门的检查、监督和指导不够。

4. 数据源质量需进一步提高。因行社分支机构分散,人员结构不一,管理水平参差不齐等因素,在基础数据录入时存在准确性和规范性不高的情况。一方面,虽然业务系统有整套统计标准和数据录入流程,但对录入准确性和规范性的监控不足,如有的数据虽然系统明确了必填项目和数据格式,但无法有效检验数据的真实性和准确性。另一方面,因基层网点日常业务量较大,且无专人负责数据质量和数据整理工作,对部分获取难度大的信息数据无法在较短时间内准确、及时获得,有错填和漏填现象。

5. 未能发挥统计数据的应用功能。一是存在为完成报表任务而开展统计工作的倾向,未将统计数据真正应用到经营决策中去,统计未发挥应有作用。二是数据应用不充分,统计报表填报后往往只提取主要风险指标进行分析和应用,未充分利用统计数据针对各业务条线的需求进行深入分析和综合性分析。(作者单位:贵州铜仁农商银行)

# 新时期农商银行加强宣传工作的对策

◎张值华

目前,农商银行已成为农村金融主力军。随着现代金融业务发展变化和农村金融竞争的加剧,许多农商银行在新时期宣传工作也面临一些新的问题和挑战,需要以新的视角通过新的形式宣传新的内容,才能达到有效宣传自我、持续促进发展的目标。

## 农商银行宣传工作中存在的困难

(一)宣传的整体协调性需进一步提高。一方面,农商银行对宣传工作统筹不够。对一级支行宣传活动安排主要是集中宣传,没有逐年对农商银行的宣传进行统一安排部署,宣传活动阶段性特征明显;农商银行和一级支行、基层营业网点宣传的整体性效果还不高。另一方面,部分宣传活动的内容和口径不统一。农商银行与一级支行、基层营业网点在集中宣传活动中内容的口径有上下不统一的现象,特别是一级支行自行制作的宣传画、宣传品等与农商银行要求有较大差距。

(二)宣传的连续性、衔接性不强。一是宣传活动时间上有断档现象,同一宣传活动在同时期出现安排不连续、宣传内容差异大等问题。二是不同宣传载体间对同一宣传内容的协调性不强,没有同时进行宣传,宣传的内容也不一致。三是业务宣传与公益宣传、形象宣传衔接不紧密;有时各类宣传存在割裂现象,没有有机整合到一起,影响了宣传效果。

(三)业务宣传的成效还有待提高。一是日常宣传活动与业务发展对接不够紧密,特别是新业务开办时业务部门与宣传部门沟通不到位,对新业务的宣传存在滞后性。二是有的业务宣

传重点调整不及时,对不同时期的宣传重点内容没有及时更新调整,有的甚至存在过时宣传的内容。三是部分宣传品制作对客户吸引力不强,在宣传品的品种、样式、适用对象等方面还需进一步研究。

(四)各类宣传媒介运用还不充分。内部宣传媒体资源开发运用不到位,如营业网点内的LED电子显示屏、电视等信息发布载体内容更新不及时;有的营业网点电视、展架等载体没有很好地运用,特别是在农商银行和各级支行自有的微信、网站等宣传载体上,宣传业务的深度不够、频率不高;外部媒体资源选择针对性不够强;依托传统媒体的宣传占比较高,如电视、报纸、车体、路牌等宣传仍是主要渠道,在微信、微博、短视频等新媒体宣传较少,效果不明显。

## 农商银行加强宣传工作的对策

当前,农商银行面临的宣传工作形势发生了很大变化,突出表现为“三个新”。一是新的业务产品和服务不断推出,需要统筹谋划开展好宣传,特别是能够有效提高竞争力的现代金融产品,要协同组织有效宣传工作才能更好地促进产品推广。二是金融行业竞争日益加剧,需要着眼发挥自身优势,扬长避短,开展更有效的宣传才能赢得客户关注。三是新的宣传媒介层出不穷,如微信、微博和大数据支撑的网络宣传平台等为提高宣传针对性创造了条件。

针对新的经营、竞争和业务发展趋势,农商银行要以过去宣传取得成果为依托,以“创品牌、树形象、促发展”为目标,坚持全面、准确、适度、及时、节约的原则;以“产品营销宣传+形象宣传”为中

心,充分利用多种形式,开展活动宣传、主题宣传、媒体宣传,营造宣传舆论氛围,提升品牌形象,促进业务健康发展。具体工作中要推进“四个逐步转变”。

(一)推进宣传重点的逐步转变。要从以形象宣传为主逐步转向以业务宣传为主,将形象宣传融入各项业务宣传活动中;许多农商银行成立后,宣传从开始的形象宣传提高知名度,逐步向形象宣传、业务宣传并重转变,取得了阶段性成果。新的形势下,宣传重点应当分区域进行再转变,即:原有一级支行辖内网点向以产品、服务为核心的业务宣传为主转变;对已有业务进行梳理,挖掘出需要重点宣传的内容,过去未充分宣传并让客户知晓的内容,新开办的业务服务,进行广泛深入宣传;新设机构要在农商银行统一安排下将自身与当地银行业不同的业务进行重点宣传,突出农商银行的优势和领先地位,树立良好形象,并为下步拓展机构网点布局奠定基础;同时,将形象宣传融入业务宣传载体中,并根据政府及监管部门等安排的公益宣传突出形象宣传内容,实现有机结合。

(二)推进宣传的组织形式逐步转变。要从农商银行、支行分别组织,向农商银行统筹、支行支撑宣传组织形式转变,提高宣传的整体协调性;强化统筹宣传活动的职能,农商银行宣传部门牵头根据中心工作部署,每年初制定全年宣传计划和阶段性安排并督导落实;宣传过程中,农商银行要在宣传内容、宣传时间、宣传形式、宣传载体确定等方面统一安排;特别是在确定宣传口径、规范宣传品制作等方面严格落实统一VI识别手册设计相关要求,确保宣传的协调一致;一级支行及基层营业网

点要在全面落实农商银行统一安排的基础上,对辖内特色宣传活动进行自主安排,但须将宣传内容及安排报农商银行审核批准后实施。

(三)推进宣传载体的逐步转变。要从过去传统媒介未特定宣传向以大数据为基础的点对点宣传为主转变,借助客户管理系统进行有效宣传推介;以稳定已有客户、拓展新客户为中心,以提高宣传针对性为目标,认真遴选传统媒介中的报纸、电视、广播、公交车体、路牌等平面有形宣传载体;控制有关投入,转向充分利用微信、微博、网络平台等,开展点对点的宣传;要借助客户管理系统的开发,区分原有客户、新客户、潜在客户开展不同内容和重点的业务推介,提高宣传效果;另外,要建立农商银行网站、微博、微信为主,有关网站平台为辅的网络宣传架构,通过争取被关注或主动推送等形式向客户开展宣传。

(四)推进宣传引导方式的逐步转变。要从宣传部门牵头向主动宣传转变,切实提高业务宣传的有效性。当前,农商银行部分业务部门对宣传关注度不够,特别是推出特色服务、新产品时没有认真谋划宣传也未与宣传部门沟通交流,在一定程度上影响了产品、业务的拓展;要建立特色产品、服务的宣传嵌入机制,在抓好已有产品、服务宣传的基础上,对新开发的产品、服务要在设计、推广前向宣传部门通报有关情况;宣传部门主动对接,与职能部门共同研究宣传推广的方案,确保宣传方案与产品和服务同步推进,甚至提前开展宣传,扩大影响力,提升产品和服务拓展效果。(作者单位:河北唐山农商银行)

## 以党建引领农商银行高质量发展

◎宋文

为了实现更好更快发展,农商银行党委要以党建工作为抓手,从加强党员干部思想建设、党建工作责任落实、党建工作创新等方面着手,推动各项工作高质量发展。

## 加强党员干部思想建设

一是注重加强党员干部政治理论学习。明确党委在法人治理结构中的法定地位,同时联系工作实际学习党建、金融知识和相关法律法规,深刻领悟加强执政能力建设等理论的科学内涵和精神实质,切实提高党员干部的综合素质,达到学以致用,推动工作的目的。二是注重加强理想信念教育和党纪政纪教育。重点组织党员干部观看反腐电教片、参观红色革命教育基地,做好警示教育,以此增强党员干部的理想信念,提高其廉政自律和拒腐防变能力。三是注重爱岗敬业教育。组织向党员楷模学习,并结合工作实际,开展座谈讨论会,开展批评与自我批评,牢固树立正确的世界观、人生观、价值观和权力观、地位观、利益观,使党员干部立足本职,爱岗敬业,提升党员干部的综合素质。

## 加强党建工作责任落实

一是加强党的基层组织建设,发挥党支部战斗堡垒作用。以开展创建“五

好”党支部工作为重点,创新工作机制,增强党支部的凝聚力、向心力和号召力;大力开展“示范党支部”创建工作和“党员先锋岗”“党员先锋岗”党员业务大比武”等活动,引导党员创先争优,充分发挥模范带头作用。二是完善党建工作责任考评体系。要科学厘清职责,明确不同领域党组织、不同岗位党员干部履行党建责任的职责规范。同时,严格考核,并强化考核成果运用,将考核结果作为干部任用和评选先进党组织、优秀共产党员的重要条件,对党建工作不力的党员干部要坚持严格追责,以此维护和发挥党建工作责任制的权威性和实效性。

## 加强党建各项工作创新

一是组织党员开展党内主题活动。通过结对帮扶、业务竞赛、岗位练兵、技能考核等活动形式,提升党员业务素质。二是创新主题党日专题活动。组织党员干部结合本单位的实际,联系业务和工作需要,认真开展主题鲜明的支部组织生活会活动,把党员干部思想引导到创造性工作上。三是发挥党员模范带头作用。在外拓营销及上门服务中发挥党员的带头作用,以党员带动群众,提高营销和服务效果,树立良好企业形象。(作者单位:山东乳山农商银行)