

全面质量管理背景下

农商银行内审工作转型升级的**思考**



□余娜

农商银行作为地方金融“排头兵”，在改制后快速发展的同时，内部审计也被提到了一个相当重要的位置。尤其是在经济新常态、全面质量管理的背景下，对其内部审计提出了新的更高要求。农商银行内部审计转型升级，提升内部审计质效提出了相关对策建议。

(一)建立管理体系，树立内审权威性。一是提升审计管理认识。转变传统看法上的偏差，重新认识到内审工作的重要性，使全体员工都能参与到审计质量控制中来，达成审计项目的目标。同时，将内部审计文化建设纳入到企业文化的建设当中，大力倡导并构建内部审计文化建设，塑造内审权威性。二是健全审计制度体系。从制度层面明确农商银行内部审计的独立性和权威性，建立整改、监督、协调、沟通机制，给予内部审计部门充分履行职责的地位和资源配置，为其独立、客观开展内部审计工作提供切实保障。三是加强审计质量控制。实行全过程审计质量控制，建立审计项目和审计人员的评价制度，确保审计立项准确、方案合理、操作规范、报告真实；出具的审计结论要注重科学性和实效性，为业务条线开展工作提供依据，为领导决策提供参考。

(二)健全组织架构，保障内审独立性。一是厘清内部审计与风险管理、内部控制的关系。完善公司的法人治理机制，实行审计“一条线”负责制度，审计部对审计委员会、监事会负责，审计委员会对董事会负责，而不是对某个董事长或行长负责。同时，审计委员会、审计部门人员不能兼任经营管理岗位，

以保持内部审计人员的独立性。二是合理规划、安排审计人员的薪酬待遇。内审人员的考核实行特殊程序，由审计委员会负责，根据内审人员的审计效率和效果进行考核评价，并以此作为内审人员职务晋升、调动、奖惩的重要依据，从利益保障层面排除内审人员履职的顾虑。三是积极开展审计合作。在互联网设置审计人员的，可对不同网点间的审计人员进行互换，定期开展交叉检查；各农商银行之间可以尝试形成战略合作关系，相互进行交叉审计，避免由于本机构内审部门与被审计单位人员有人情关系而影响审计独立性；将一些专业性强的审计项目进行外包，由外部专业的审计机构对内进行审计，作为内部审计的延伸和补充。

(三)强化成果运用，促进内审有效性。一是加大违规问题的整改力度。加强审计问题整改的组织领导，明确整改主体，形成管理层监督、审计部门督办、业务部门承办、经办人具体整改的问题联动整改机制，并将审计整改作为考核、任免、奖惩领导干部的重要依据。二是建立完善审计风险提示制度。一方面，针对审计对象存在的倾向性风险隐患问题，及时发布审计风险提示，以引起风险管理等部门的重视并开展自查，充分发挥“第一、第二道风险防线”的作用。另一方面，收集问题清单，定期组织业务条线召开协调碰头会，就典型性、普遍性和倾向性的问题进行讨论，找出问题产生原因并制定解决方案，真正发挥内部审计作为“第三道风险防线”的作用。三是建立健全内部审计案例库。在内网或内刊中开辟内部审计案例板块，定期发布最新内审案例，通过电子书等形式在全行范围内推广应用，以保证每一名员工都能有效履

行其各自的职责；其他相关部门能够通过反馈的信息进行及时、准确的风险预防和控制；从而形成一个高效的、系统的风险预防控制体系，提升内部审计的效果性和效率性。

(四)加强队伍建设，提升内审专业性。一是开展内容丰富、形式多样的内部审计经验交流会或培训会。采取现场与视频培训相结合的方式，定期组织内部审计人员学习典型审计案例及内外部规章制度，全方位提升内部审计人员的专业技能。同时，鼓励内审人员参加各业务条线举行的培训，丰富相关领域专业知识。二是建立内部审计人员特殊考核评价机制。逐步建立审计人员职业发展规划，实行等级管理制度，从政治和经济两个方面，提高审计人员的待遇。同时，对有建设作用的审计成果进行奖励，鼓励员工高质量地开展审计工作，提高其工作的主观能动性。三是建立内部审计人员内部交流机制。一方面，实行岗位轮换制度，促进现场审计人员与非现场审计人员的交流；另一方面，建立内部审计人员与业务管理部门骨干人员横向交流机制，持续改善人员结构，不断提升审计人员综合素质和整体工作质量。

(五)完善信息系统，加大内审科学性。一是有效利用内部审计管理系统。推进审计管理信息化，是未来内部审计的发展方向，其可以为农商银行内部非现场审计提供强有力的技术支撑。二是构建大数据审计工作模式。运用大数据平台和相关技术手段，加大对信贷数据、财务数据、个体数据与行业数据的关联分析，提高运用信息化技

术核查问题、评价判断和宏观分析的能力。三是建立非现场数据监测模型库。利用非现场数据监测定位精准、审计时效性强、审计覆盖面大等特点，对农商银行主要业务进行持续监测。同时，以风险为导向，对触及监管红线的违规内容进行重点监测，对监测发现的风险点，及时组织人员进行核查并进行相应的风险揭示。

(六)坚持内外联动，提高内审联动性。一是加强部门之间联动工作机制。建立健全审计部门与各业务条线、风险合规、纪检监察，以及组织人事部门的工作协调机制，形成事前、事中、事后监督“一张网”，分层监督、有效防范，共同推进合规文化建设。二是建立“行内联动工作机制”。监事会要发挥好监督作用，从整体上把控全局，加强对董事会、管理层、相关工作人员是否履职尽责的监督工作，以及财务和内部控制方面的监督；审计委员会要发挥好警示作用，促进内部审计监督机制的有效运行和稳健发展。三是畅通“监审联动工作机制”。将涉及监管处罚的内容及时传递至各业务条线及网点，列入内审重点内容，并根据各项监管工作要求，及时对监督检查及行内自查发现的重要问题进行整改、追责、强化警示教育。

(作者单位：江西省农信联社)

纪检监察干部队伍教育整顿工作开展以来，笔者作为四川农信系统基层行社的一名纪委书记，积极参加教育整顿工作，深刻认识开展教育整顿的重要性，并结合工作实际深入思考，对如何开展好纪检监察工作有了新的体会和认识。

有的放矢 全力推动纪检监察工作整改提升

(一)上级监督重关键。一是在对象上聚焦“一把手”。上级党委要加强对所管理的领导干部特别是主要负责干部的监督，上级“一把手”必须抓好下级“一把手”的监督，既要把各类监督向“一把手”聚焦，又要推动“一把手”带头重视监督，把责任传导到班子成员。二是在内容上突出政治监督。重点监督践行“两个维护”情况；监督各级党委的安排部署落地落实情况；监督落实全面从严治党责任和监督责任落实情况；监督贯彻执行民主集中制、依规依法履职用权、担当作为、廉洁自律等。三是在方式上突出党内监督。通过做实谈心谈话，做强巡察监督，做深日常管理，做细信访举报等举措，紧盯“一把手”和班子成员，将日常性监督和经常性管理相结合，在任职回避、定期轮岗、干部交流、个人有关事项报告、拟任人选把关、干部考核方面，对“一把手”实行更严格的管理监督。

(二)同级监督重日常。一是坚持集体领导，完善领导班子权力运行制约机制。通过合理分解、科学配置党委领导班子权力，坚决防止以专题会议代替党委会会议作出决策，防止以党委集体决策名义集体决策。二是强化专业监督，提升监督的实效性。农商银行纪委要切实履行好监督职责，处理好监督与支持的关系，充分发挥对同级“一把手”和班子成员的作用，推动“一把手”及班子成员履行“一岗双责”，并定期向上级纪委报告相关情况。三是抓住关键环节，提升监督的针对性。要盯紧权力运行各个环节，管好关键人、管到关键处、管在关键时，开好“民主生活会”“组织生活会”，切实抓实“述责述廉”。四是加强班子成员相互监督，发挥近距离监督优势。“一把手”要经常与领导班子成员谈心谈话，班子成员之间应当经常交换意见，纪委书记发现领导班子成员苗头性、倾向性问题时，及时进行提醒。五是强化报告制度，推动监督落到实处。通过报告制度的执行，督促领导班子成员从政治上认识同级监督的重要作用，切实承担起监督责任。

(三)全员监督重合力。一是要推动“一把手”及班子成员到员工和客户中去，让员工和客户近距离了解“一把手”和班子成员，为员工和客户加强对其监督提供支撑。二是要鼓励领导干部家属当好“廉内助”，让干部家属常吹廉洁“枕边风”，当好防腐“啄木鸟”，对配偶收入反常、收受高档礼品等现象时刻保持警惕，勤检查、常过问，将监督从“单位大院”延伸到“家庭后院”。三是要畅通监督渠道，凝聚多方监督力量。在信息公开等方面为员工和客户监督提供便利，依法公开党务政务活动、决策过程、权力运作等事项，保障员工和客户的知情权与监督权。总之，要通过凝聚全员监督力量，加强对“一把手”及班子成员社交圈、生活圈、生活圈的监督，构建无处不在、无时不有的群众监督网络。

全面总结 不断完善纪检监察工作长效机制

(一)坚持推动党的纪律检查工作“双重领导体制”具体化、程序化、制度化。一是要进一步加强对上级纪委监委对下级纪委监委的领导，进一步完善下级纪委监委重要情况请示报告制度。二是要逐步完善纪检监察制度，加强对各个环节的监督检查和查处力度，建立预警机制，力争将问题消灭在萌芽状态，确保稳健发展。

(二)坚持政策策略、纪法情理相融合。一是要增强辩证思维，既要有“霹雳手段”，又要有“菩萨心肠”，既讲依规依纪依法，又讲思想政治工作；既讲原则性、坚定性，敢于斗争，又讲政策性、灵活性，善于斗争；既讲“除恶务本”，又讲“树德务滋”，切实做好政策策略综合运用和纪法情理贯通融合。二是要深化运用“四种形态”，具体落实“三个区分开来”，对明知故犯和无心之过、肆意违规和改革失误、蓄意谋私和因公差错等区别对待，恰当处理，做到早发现早提醒、真容错纠错、讲政策给出路、推动从“有错”到“有为”转变，释放监督执纪执法正能量。三是要认真践行“同志式”谈心谈话、“帮扶式”监督检查、“救兵式”执纪执法，通过惩处极少数、教育大多数，最大限度地使干部不犯或少犯错误，切实保障好党员的各项权利，及时为受到不实举报的干部澄清正名，严肃查处各种诬告陷害行为，真正让党员干部感受到党组织的关心爱护，激发担当尽责、干事创业内生动力。

(三)坚持“不敢腐、不能腐、不想腐”一体推进。一是要坚持严厉惩治手段，强化“不敢腐”的氛围。反腐败斗争要取得最终胜利，必须树牢有腐必反、有贪必肃的坚强意志，一反到底，让所有公职人员有所忌惮。要坚持“双管齐下”，在严惩受贿犯罪罪的同时，加大对行贿犯罪的惩处力度，防止行贿受贿者之间形成利益同盟。二是要健全制约监督体系，扎紧“不能腐”的“笼子”。要以权力制约权力，督促掌握公权力的部门、组织，合理配置权力、科学配置权力、严格职责权限，完善权责清单制度，形成科学的权力结构和运行机制。要建立健全保障制度落实的长效机制，严惩违反制度行为，防止制度被歪曲、篡改、滥用。三是重视抓好教育工作，增强“不想腐”的自觉。要着力加强理想信念教育，把学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想内化为坚定的政治信仰和政治信念；要着力加强法纪教育，引导党员干部筑牢理想信念、严明公私界限、严格家风家教，促使党员干部讲规矩、守纪律；要着力加强道德修养，深入挖掘中华优秀传统文化、社会主义先进文化中的廉洁因素，培育党员干部的政治气节和政治风骨。

(作者系四川营山农商银行纪委书记)

融合推进内审工作高质量发展

□张建华

近年来，政府和金融监管部门，对商业银行的公司治理提出了新的要求，农商银行等中小银行持续完善公司治理，呈现良性发展状态。审计工作作为农商银行内部控制工作的核心部分，日益成为农商银行完善公司治理、提高经营管理水平的一个重要环节。本文就新形势下如何完善农商银行内部审计工作提出了对策建议。

(一)牢记“国之大者”，加强党对审计工作的全面领导。“国之大者”关乎发展全局、事业根本，要时刻关注党中央在关心什么、强调什么，深刻领会什么是党和国家最重要的利益、什么是最需要坚定维护的立场，整个审计事业都要接受党的领导。农商银行审计部门要进一步

强化政治意识，胸怀“两个大局”，心怀“国之大者”，从讲政治的高度思考和推进审计工作。要紧扣党中央的总体部署，贯彻落实党中央对中小银行改革发展提出的守住风险底线、完善法人治理、服务支农支小等系列要求，不但要关注微观行为，更要关注宏观政策效果，特别是农商银行服务地方经济发展的政治职责。审计工作应围绕农商银行落实支农支小、乡村振兴等政策的执行情况。

(二)服务发展大局，为农商银行稳健发展保驾护航。农商银行审计工作应聚焦主责主业，围绕农商银行的经营发展及改革改制，找准工作切入点，加大审计监督力度。一是发挥审计推动政策落实的作用。贯彻执行党和国家路线方针政策是党赋予各级党组织的政治职责。审计工作应围绕农商银行落实普惠金融及提升服务能力等国家重大经济政策情况开展审计，确保各项政策有效落地。二是发挥审计推动

风险化解的作用。防范和化解金融风险是永恒主题。审计工作要坚守不发生系统性、区域性金融风险的底线，深入研究、预判“百年变局”加速演变、外部环境复杂严峻对农信事业的影响，发挥审计专业性强、触角广泛及反应快速的优势，揭示苗头性、倾向性、普遍性问题，对重大风险进行及时的真实还原、摸清底数，为农信机构党委统筹协调、分类施策提供依据，精准防范化解风险。三是发挥审计促进权力规范运行的作用。审计工作应紧盯权力关键点，对干部做好常态化“经济体检”，提示内部管理人员违规履职问题，为党委用人任人提供意见。

(三)践行审计担当，持续加强审计自身建设。审计工作是保障机构高质量发展发展的“全科医生”，这就需要审计工作积极发挥“离得近，看得清”的独特优势，对改革发展和经营管理等方面进行“把脉问诊”，针对发现问题“开好处

方”。一是加强政治建设。进一步增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”。教育引导广大审计人员加强思想淬炼、政治历练、实践锻炼，不断增强对习近平新时代中国特色社会主义思想的政治认同、思想认同、理论认同、情感认同，强化政治自觉和使命担当。二是加强能力建设。审计人员的能力是其赖以存在的基础，各审计机构要树立终身学习的意识，推动培训工作常态化，督促审计人员全面提升综合素质和业务能力，成为审计领域的“行家里手”。三是加强党风廉政建设。审计机构要时刻绷紧反腐倡廉这根弦，切实履行全面从严治党主体责任，严格管理、严格教育、严格监督。广大审计干部要知敬畏、存戒惧、守底线，强化自我约束，习惯在监督下工作、生活，坚持依法审计，做到廉洁从审、公正用权。

(作者单位：广东省农信联社)

□谭夏媚

审计整改是审计工作中的重要环节，审计整改效果的好坏关系到审计监督效能是否能真正实现。按照党中央、国务院以及省委、省政府关于加强审计查出问题整改工作的总体部署，商业银行应坚持推动揭示问题与解决问题相统一，坚持加强管理，强化审计整改责任落实，维护审计监督的严肃性和权威性。本文通过对中小商业银行审计整改的重要意义、存在问题及优化措施等方面进行浅析，以期优化审计整改工作质效，充分发挥审计监督职能，为商业银行高质量发展保驾护航。

落实审计整改的重大意义

(一)对商业银行而言，审计整改是有效落实风险防控的重要手段。商业银行是一个主要以经营货币为主的企业，信用风险、操作风险等各种风险充斥在商业银行各项业务发展与日常管理过程中，特别是随着市场经济下行、疫情等多种因素影响，市场竞争日趋激烈，经营环境复杂多变，商业银行面临的风险也在不断加大。内部审计作为商业银行内部监督体系的一部分，每年通过专项审计、经济责任审计以及各类检查发现很多与信用风险、操作风险等有关的违规违纪问题。只有抓住抓实审计发现问题整改工作，督促被审计对象切实通过完善制度、建立机制体制等途径切实纠正错误与违规，才能不断提升业务和管理水平，提升全行的风险防控水平。

(二)对于被审计对象而言，审计整改是促进其规范经营的重要路径。

商业银行提高审计整改成效的路径研究

商业银行内部审计的主要监督对象是内部的经营管理及日常经营活动，被审计对象包括各职能部门与支行，而对审计对象的违规行为往往会在生产经营活动中体现出来。内部审计机构通过开展各类审计工作，不仅能充分揭示、发现和查出各类违规违纪违法行为，还能通过对规律性、普遍性的问题进行深入剖析，从体制、机制层面提出相关工作建议、措施和办法；通过审计整改，可以有效促进被审计对象规范生产经营管理与内部管理，进一步提高经营管理水平，推动被审计对象健康发展。

(三)对于内部审计机构而言，审计整改是必不可少关键环节。审计整改是审计监督工作的关键环节。就审计工作程序而言，通过审计揭示不足和反映问题，仅完成审计工作的一半，对审计发现问题的整改是审计的另一半程序，也是闭环审计流程、履行审计职责、发挥审计效能的必不可少的一环。同时，通过审计整改，能够有效促进内部审计机构加强自身建设。此外，内部审计部门要向被审计对象及时提出合理化的整改建议，对审计人员也要提出更高的标准和要求，只有不断加强学习，强化专业知识深度和广度，把握宏观政策方向，才能从制度、机制、体制方面分析问题和提出建议。

审计整改存在的问题

(一)对问题整改认识不足，整改机制不完善。一是部分被审计对象对审计整改工作的重要性认识不足，重视程度不够，没有将审计整改工作纳入本部门、本支行的重点工作，未能有效部署及跟进审计问题整改，对审计整改不主动、不积极。特别是有业绩压力的业务部门来说，习惯于进行表面的纠正，整改不深入、不到位，未能从深层次、机制性等方面进行整改，甚至个别审计对象认为审计阻碍业务正常发展，对审计发现问题持一种抵触的心态，对发现问题置之不理。二是部分商业银行整改机制普遍不完善，基层内部审计部门由于审计业务繁重、人手不足等多方面因素影响，对审计整改情况主要由被审计对象自行报送整改情况、审计人员事后通过重点审核的方式进行，这种方式很大程度上依赖于被审计对象报送资料的真实性和可靠性，但审计人员无法直接全面掌握审计整改相关情况及佐证材料，对问题是否有效整改跟进不足。

(二)整改措施有待强化，整改工作成效不足。一是整改措施“走过场、打折扣、搞变通”。时限方面，被审计对象对于项目的整改进展滞后，未严格落实审计相关规章制度中对于审计整改完成的时限要求；质量方面，对于部分问

题未完成实质性整改，尤其对于一些指标性、历史遗留等问题，整改措施泛泛而过，敷衍了事，导致整改工作无法推进。二是部分问题屡查屡犯，成效不足。部分被审计对象未能从体制机制方面建立健全发现问题整改长效机制，仅限于发现一个问题就整改一个，没有很好形成“举一反三”、全面排查、落实整改、提升水平的良好的整改局面。

(三)对问题整改统筹不足，协同整改意识有待提升。目前，中小金融机构普遍按条线对审计问题开展整改，但部分问题因为较为复杂、工程量较大且涉及多个部门，内部审计部门对此类问题，往往只是发给条线整改部门就了事，未能把整改工作具体细化到牵头整改部门、具体落实部门以及协助整改部门等，整改措施无标准与规范，对问题整改统筹力度不足。同时，落实整改的责任部门对本职内的整改工作不主动、不积极，“等、靠、要”思想较为严重，部门之间未能形成良好的协同整改氛围，沟通不到位，导致信息不畅，整改进度及质量不及预期。

审计整改的优化措施

(一)提高思想站位，进一步提升审计整改主动性与积极性。被审计对象要进一步提高思想站位，充分认识到审计发现问题的整改工作，不仅仅关乎到被

审计对象的个别部门或支行，更是商业银行提升风险防控能力、提升高质量发展水平的重要手段。因此，被审计对象应压实自身的整改责任，进一步提升审计整改主动性与积极性，强化对发现问题整改落实工作，以“审计—整改—提升”为路径，全面提高自身的整改水平与管理水平，为全行的高质量发展贡献力量。

(二)落实“清单化”及“销号式”管理，打造全流程闭环链条。一是健全审计整改清单“销号机制”。由商业银行内部审计部门针对内外部检查发现问题，建立清单，实行台账管理，指定专人负责进行分门别类抓好整改，对于发现问题按照“立行立改”、分阶段整改和持续整改等不同类型进行分类、指导被审计对象采取不同整改措施，以及整改期限进行整改。二是健全审计整改督促跟踪机制。各被审计对象内部设置“整改进度专员”，对内部审计机构发出的审计发现问题，及时跟进督促落实整改，并按时限要求及时将整改情况反馈至内部审计机构，由内部审计机构专人负责审核认定、对账销号，做到“登记一项、整改一项、销号一项”，力争做到“审计一点、规范一片，全行合规”，形成整改工作全流程闭环。

(三)明确审计整改规范及标准，提升审计整改精细化水平。审计整改效果的好坏关系到审计监督效能是否能真正实现，关系着审计能否发挥好“治已病”“防未病”的作用，因此，商业银行内部审计应该对审计发现的问题，在分门别类管理的基础上，有针对性地对制定审计整改规范及标准，并有效指导被审计对象开展整改。一是对于能“立行立改”的问题，如日常工作中操作类的问题，在发现的第一时间要求通过完善材料、改正错误做法等方式进行“立行立改”。二是对于分阶段推进的问题，要制定科学的问题整改时间节点、具体方法和成效要求等一系列整改措施，通过完善工作机制、工作流程等方式，力争取得整改工作阶段性成果。三是对于持续性整改的工作，此类问题一般都涉及到商业银行全行方向性、战略性的问题，需要集合全行的集体智慧、群策群力，制定科学的整改实施方案，并指定责任部门持续进行跟踪，并由内部审计部门定期进行督办，持续推进落实。

(四)加强审计整改联动，强化审计成果运用。一是健全审计监督与其他监督的贯通协作机制。推动审计监督与纪检监察、组织人事等其他内部监督力量的协作配合，建立成果共用、重要事项共同实施，问题整改问责共同督促落实等工作机制。二是完善审计结果运用机制。将审计结果及整改情况作为考核被审计对象的重要指标，作为考核、任免、奖惩领导干部的重要参考，将审计报告及整改报告存入被审计领导干部个人档案。三是健全整改追责问责机制。建立整改约谈机制，对存在整改进度缓慢、整改质量差的被审计对象及时开展约谈；对拒不整改、推诿整改、敷衍整改、虚假整改的单位和人员，依规、依纪、依法追责问责，处理结果视情况在一定范围内通报，确保审计整改工作落到实处。

(作者单位：广东英德农商银行)

如何做好农商银行纪检监察工作

□杨斌