

以量化考核促进农信机构审计队伍建设

□ 祝国军 张思勇

农信机构审计部门是一个技术性较强的管理型部门,不像业务部门那样,以业绩为标准,工作容易量化。由于审计人员长期出差,加班加点,且干的是“得罪人”的事,如果考核不到位,整个团队很容易陷入“多做多错,不做不错”的“散、乱、差”的局面。如何量化考核审计人员,引导审计人员努力工作,是农信机构审计队伍管理的关键。某省级农信机构区域审计中心在审计实践中,探索了一种实操性强,可以复制到其他管理型部门的季度考核机制,对于提升农信机构审计队伍的干事创业热情有很大的促进作用。

考核方案的制定

(一)列明岗位细项工作,明确岗位职责及考核分值。一是自拟工作细项及分值。在实行量化考核之前,某区域审计中心的工作细项应该赋予的考核分值。二是集中研讨,对工作细项赋予考核分。在收集各审计人员的工作细项基础上,由某区域审计中心管理层及若干审计人员代表组成考核委员会,集体审议工作细项应该赋予的考核分值。三是根据工作量调整工作细项,形成新的岗位职责及考核分值。考核委员会根据中心整体工作量,将日常基础性工作固定到人,这些日常基础性工作的考核分形成了审计人员的考核基础分;同时,通过平衡同等级人员的基础分值,使得同等

级人员的基础分值基本一致。此外,审计角色的考核分,跟随审计角色的变动而变化,审计角色可以由审计人员自行申报,再由考核委员会审定。

(二)从工作“量”和“质”两个维度,引入弹性激励机制。一是考核分值分为基础性分值、审计角色分值、弹性分值。基础性分值对应日常基础性工作(例如统计审计发现问题整改率、周报月报、统计考勤等工作),并将这些基础分值随基础性工作细项分配到个人;将审计角色分值分配到审计角色(组长、主审、审计人员、廉政监督员等),每个审计项目组中的不同角色得到对应的审计角色分值。弹性分值的评定主要是由某区域审计中心领导对每个项目组的组长及整个项目评分,审计项目组组长对主审及组员评分。二是基础性分值、审计角色分值实行差错倒扣分制,弹性分值经评价后实行加分制。在日常工作及审计工作中,考核委员会发现哪一项工作细项出现差错,哪个审计项目角色出现差错,就根据差错的严重程度扣相应岗位人员的分值。就弹性分值而言,项目组组长的分值由某区域审计中心领导评分,项目组成员的分值为“某区域审计中心领导对项目组组长的评分×项目组组长对组员的评分/100”。例如,某个审计项目,某区域审计中心领导对组长评分为80分,组长对组员甲的评分为90分,则组员甲在此次审计项目的评分为:80×90/100=72分。审计强度的计算是根据每个人出差审计的天数/中心单人最高出差天数×15(15为审计强度总分值)计算得出。此外,对没有及时报送审计报告、报送的报告审计质量差等视情况扣分,

审计发现重大问题形成专报的给予加分。通过基础性分值、审计角色分值的设定,可以引导审计人员主动承担更多的工作;通过弹性分值的设定,可以引导审计人员提高现场审计质量,深挖重大违规违纪问题;通过扣分机制引导审计人员自觉提高工作质量,防止出现差错。三是考核分值折算。整个考核流程分为自主申报(考核委员会审定)、民主测评、领导打分3个环节,各占分值比例分别为50%、30%、20%。民主测评的引入主要考虑群众评价,因为个人的工作量及其质量,群众最清楚;领导打分,则体现领导的意志。其中,民主测评环节分“德、能、勤、绩”四方面,满分100分;领导打分环节直接根据审计人员的表现打分,满分100分。例如,审计人员乙,申报分值经考核委员会审定后得分为90分,民主测评得分为88分,领导打分为80分,那么审计人员乙总体得分=90×50%+88×30%+80×20%=87.4分。

考核方案的执行

(一)自主申报,集中审议。每个季度末,某区域审计中心全体员工根据统计情况自主向考核委员会申报分值。考核委员会集中审议全体审计人员申报的分值,讨论加分分值的适当性。同时,考核委员会将日常发现的扣分项登记在册,季末集中审计时统一扣减相应人员考核分。

(二)征求意见,适当微调。考核委员会审议后,针对每个人的得分情况下发征求意见。审计人员对考核委员会审议后的分值有异议的,可以提意见,考核委员会再召开会议,对审计人员提出的合理意见进行调整,并将此次审议结果确定为最终结果,不允许再更改。

构建商业银行信用风险数字化管理体系

□ 吴凤乔

当前数字经济快速发展,数字化转型已成为银行业创新变革的共识,其风控模式正在发生深刻变革。本文通过分析了商业银行信用风险数字化管理体系构建的必要性,指出商业银行信用风险数字化管理体系建设存在的问题,并就商业银行信用风险数字化管理提出对策建议。

商业银行信用风险数字化管理体系建设存在的问题

信用风险防控作为防范和化解金融风险的重要领域,目前依然是银行体系面临的主要挑战之一,其特性包括隐蔽性、突发性、传染性和复杂性。在当前构建新发展格局的背景下,银行业正积极借助大数据、云计算、人工智能、互联网、区块链等先进技术手段,加速推进数字化转型进程。这一转型旨在通过数字化手段革新风控模式,进而实现信用风险的智能化识别、精确检测以及高效应对,以持续强化风险管理能力。尽管各家商业银行在构建信用风险数字化管理体系方面已取得显著进展,显著提升了风险管理的精确度与管控力度。然而,当前体系下仍面临若干挑战。具体而言,在信用风险数字化管理体系建设中,未能全面考量银行业务的复杂性与多样性,这在一定程度上阻碍了其业务创新与风险防控双重重要的有效实现。同时,信

用风险数字化管理体系在智能化、规范化以及全链条整合等方面还需深化与完善,以期进一步优化商业银行风险管理效能与服务质效。

商业银行信用风险数字化管理的对策建议

(一)加强数字化管理人才队伍建设,提升风控人员综合能力

1.强化风控专业判断力。银行风险防控具有独特性,数字化手段虽有其价值,却无法替代专业风险评估与判断。为此,商业银行应着重强化风险管控体系,实施前置风险管理策略,通过持续监测和分析市场动态、客户行为及内部运营状况,及时发现并预警潜在风险点;同时,深化对金融市场的理解和把握,优化授信审批流程,确保决策基于全面、深入的行业洞察,从而提高审批效率和质量。

商业银行要根据不同岗位和级别专业风控人员的需求,设计针对性培训计划,强调风险与业务的紧密结合,并通过实操性演练提升团队应对风险的能力,激发风控团队的活力;同时,构建以风险防控为中心的企业文化,强化全员的风险意识,确保在日常工作中始终保持警惕,共同构筑坚实的风险防线。综上所述,商业银行需采取多维度、系统化的风险管理措施,既依赖科技手段的支持,又注重人本管理和文化建设,以全面提升风险防控效能。

2.提升数据思维能力。商业银行风

险管理人员应积极培育数据素养能力,熟练运用数字化工具,包括构建数据承载体系与平台,借助工具与数据标记,实施数据采集、模型构建与分析,以生成洞见性结论,进而将其应用于风险管理流程中。此外,数据思维理念强调闭环管理认知,这就要求商业银行在风险防控全链条实施过程中,实现有效监控与稽核。

(二)强化数字化管理能力,推进风险防控流程标准化

1.数字化背景下的制度设计。一是聚焦于顶层规划。商业银行要构建全面的风险偏好、风险容忍度及风险限额管理体系,以实现制度的全周期性管理;同时,应设立相应的传导机制,确保风险偏好与投资组合管理的协同运作,具体指导授信集中度与产业政策等关键领域。二是秉持科技伦理导向。商业银行要加强数据获取与应用规范的制度设计,明确各环节的责任分配与风险防范应对策略,从而营造一种内控与外控相辅相成的良性生态。

2.明确和规范风险防控流程。商业银行要构建数字化信贷业务“全生命周期”管理框架,旨在明晰核心风险流程并促使其标准化运作;同时,强化风险评估指标体系。此举旨在实现从欺诈防范、信贷申请、外部数据整合、政策与规则实施、模型运算到自动化审批的全程“线上化”与数字化转型。自用户登录商业银行系统那一刻起,每一环节均借助算法进行精准计算与匹配,以

(三)强制排名,挂钩绩效,约谈整改。全体审计人员得分从高到低排名,对获得前两名的审计人员季度绩效实行上浮,对排最后一名的审计人员,实行绩效下浮;同时,对考核末一位的审计人员及所在组的组长进行约谈,督促整改。

考核优化及效果

季度考核完成后,某区域审计中心要求审计人员对上季度的考核方案提出修改意见。考核委员会将结合修改意见及在征求意见环节提出异议较多的得分项,以及下季度的考核重点等,审议优化下季度考核方案,做到季度考核方案根据群众意见及考核重点动态调整。

通过上述措施,某区域审计中心形成了“人人比业绩,个个比技能”的良好局面,打造了一支政治性强、作风硬、业务精的“审计铁军”。

考核方案的可推广性

某区域审计中心的季度考核方案,对于其他审计机构或者管理型部门同样适用。设计考核方案的主要思路及流程:一是厘清本部门的所有工作细项;二是工作细项按工作量及难度赋予不同的分值;三是将工作细项及对应的分值分配到个人,形成新的岗位职责及岗位基础分值;四是临时性工作实行“赋分悬赏制”,鼓励全体人员认领临时性工作;五是本部门如有可以量化的工作,该项工作引入弹性激励机制;六是监测日常工作过程中出现的错误,视情况扣减相关岗位分值;七是引入民主测评及领导评价机制,该项视同引入群众的监督。(作者单位:广东省农信联社)

显著提升审批速度,打造决策快速高效且用户无感知的核心优势。

(三)完善协同机制,实现数据共享

在构建商业银行数字化信用风险管理体系时,应以数据为核心驱动要素,将信用风险管控机制全面融入产品设计与市场推广的全过程。此过程中,商业银行必须平衡用户体验,确保风险控制策略与业务活动、发展战略保持一致性和协调性。在数字时代背景下,为了提升竞争力并适应快速发展的市场环境,商业银行亟须加速推进信息化与数字化转型,以构建全面集成的前中后台系统架构。此举旨在实现各类信息资源的有效整合与数据化转换,确保原始录入数据在整个业务流程中得以充分利用,进而实现数据的“生命周期”管理,即确保重要数据能够持续迭代更新,以支持不断变化的业务需求与决策制定过程。通过这一策略,商业银行不仅能够显著提升业务处理与管理效率,还能增强决策的精准性和响应市场的灵活性,从而在竞争激烈的金融市场中占据有利地位。

构建商业银行信用风险数字化管理体系在实现风险管理的全流程化、数字化、规范化与智能化方面具有核心价值。展望未来,商业银行要强化技术创新、深化实践探索与提炼经验教训,持续提升信用风险管理的精确度与有效性,确保其信用风险管理体系的安全性及稳定性。(作者单位:江苏宜兴农商银行)

新形势下如何建设农商银行内部审计体系

□ 尹勇刚 易新

当前,面对复杂多变、压力凸显的金融环境,内部审计作为银行风险管理的重要环节,也被赋予了新的责任和使命任务。为此,本文根据农商银行当前面临的主要风险,结合工作实际,就如何建设有力有效的农商银行内部审计体系提出探讨性建议和可实践性路径。

(一)加强顶层设计,让审计“如臂使指”。一是农商银行要坚持党对审计工作的集中统一领导,增强审计的政治属性和政治功能,发挥好审计监督与服务作用;同时,制定清晰完整的公司治理制度框架,明确“一委三会一层”的权力、职能和责任,形成界限清晰、职责分明、相互控制、相互监督的制衡机制;通过建立双重视报告路径的审计委员会,减少外界对审计部门独立性、客观性的干扰,并在组织、人事、业务开展、绩效考核上保持审计部门相对独立性,强调审计人员的职业审慎性。二是农商银行审计部门要根据本行的实际情况和风险管理薄弱点,结合省联社及监管部门的工作安排部署,有针对性、科学地制定中长期审计规划和年度审计工作计划,合理配置审计资源,将审计关口前移,增加监督频次;同时,理顺与“第一线”“第二线”职能部门的关系,权责边界与职能范围,使各主体有效衔接、密切配合、相互协同。三是农商银行审计部门与经营管理层保持定期互动,密切关注重点领域、重要方面及重大风险点;紧盯新增大额不良贷款、假借冒名贷款、违规放贷、违规办理资金业务、乱列滥支费用、大宗物资采购等风险高发领域,实现问题精确制导和精准查处,并根据行内业务运行逻辑,形成自我监督工作机制,将监督责任细化于监督客体自身,并在事后进行总结分析,形成工作经验,提升监督能力。

(二)创新审计模式,让审计“如影随形”。一是打造审计管理“智慧”平台。农商银行审计部门要充分运用省联社基于大数据源开发的审计管理系统,配合省联社共同打造省、市、县“三级集约共享”、高效协同的一体化“智慧”管理平台,加快将传统审计模式逐步向数字化审计模式转变,将基础数据分析工作逐步向数据挖掘数据间隐含关系过渡,进而分析其背后更加隐蔽的问题与风险,推动审计数据分析由业务驱动型逐步向数据驱动型转变。二是提升非现场审计监督能力。在传统积累的审计技术方法理论和实践经验基础上,农商银行审计部门要转变审计思维及审计模式,建立和完善“数据分析+现场核查”的工作机制,探索“总体分析、发现疑点、分散核实、系统研究”的数字化非现场审计模式,促进审计工作从以现场审计为主向后台数据分析与现场审计并重转变,让非现场审计成为审计监督的“千里眼”“顺风耳”,不断增强问题识别、风险预测、综合研判的能力。三是推进审计数字化转型。农商银行审计部门要积极学习借鉴国有大行和股份制银行的先进经验,主动学习新程序、新流程、新方法,适应新变革;在平台、机制、人才、方法等方面,加快推进审计数字化转型,利用数据库技术手段,针对不同业务特点建立审计分析模型和风险评估模型,对本行的金融风险和信贷结构等进行综合分析,通过交叉分析比对,实现风险动态跟踪、风险识别监测预警以及整体“画像”,提早揭示风险,提高审计发现问题的前瞻性、及时性、穿透性和精准性。四是突出审计成果运用。农商银行审计部门要一体化推进审计整改“下半篇文章”与揭示问题“上半篇文章”,在审计整改上打好“组合拳”。同时,要严格落实“问题清单”“责任清单”“整改清单”销号制度,实行全程跟踪督促,尤其是对重点问题要紧盯不放、一追到底;对整改不力、敷衍整改、虚假整改的人员和机构,定期进行通报问责,坚决不搞“高高举起、轻轻落下”,全力推动审计整改工作制度化 and 长效化。

(三)强化队伍建设,让审计“如雷贯耳”。一是农商银行内部审计人员大多数来自多岗位、多职务经历且工作经验较丰富的员工,在把好人员“准入关”的同时,要坚持“能上能下、能进能出”的用人导向,坚持政治素养的首要标准,注重理论与实践并重的选人用人标准,不断优化审计人才结构,不要让审计部门成为员工闲养的部门。二是建立畅通审计人员成长长效机制。农商银行审计部门对业绩突出、表现优异的审计人员,要在评先评优、干部提拔上作为优先考虑对象,在董事会或审计委员会层面给予应有的政治待遇及绩效激励保障措施,并以制度化方式明确固定下来,让审计人员能够工作安心、用心、尽心。三是建立以“审计质量为生命线”的人才培养机制。农商银行审计部门要将审计质量的考评评价作为培养人才、考核人才和衡量人才的重要标准之一,根据不同的项目设定不同的评价标准,采取循序渐进的方式,将审计步骤和审计程序,如工作质量及效率、胜任能力、被采纳的建议、客户满意度等指标,转化为可量化指标进行多维度考量,并持续跟踪、监督和检查,督促审计人员有放手的勇气,推进审计人员在专业技能和知识水平上的深度融合。同时,推进过程中既要遵循审计人才培养的客观规律,又要避免“一刀切”的做法影响审计人员的积极性和主动性,以正确的用人导向引领审计人员干事创业、苦练内功,发扬斗争精神,增强斗争本领。农商银行审计部门要通过不断完善考核评价和选拔任用机制,努力打造出一支绝对忠诚、绝对过硬、绝对可靠的农商银行内部审计“金字招牌”队伍。(作者单位:湖南攸县农商银行)

金融机构青年员工思政工作存在的问题及对策

□ 常凯

随着金融行业的快速发展,金融机构中的青年群体已成为推动行业创新与进步的重要力量。然而,青年员工的思政工作面临着诸多挑战,如理论素养不足、政治历练欠缺、实践经验缺乏等问题。这些问题不仅影响青年员工的个人成长,也制约了金融机构的可持续发展。因此,加强金融机构青年员工的思政工作显得尤为重要。本文从当前金融机构青年群体思政工作存在的问题出发,探讨相应的对策,以期对金融机构的青年思政工作提供参考。

金融机构青年员工思政工作存在的问题

(一)理论素养不足。目前,金融机构的青年员工普遍具有较高的学历和 cultural 素质,知识广泛。然而,多数青年员工并非思政专业出身,马克思主义理论等专业的毕业生,缺乏系统的理论培训。青年员工的理论素养主要依靠工作积累和业余时间学习,与岗位要求要求相比还存在一定差距。尽管许多已经青年员工认识到理论武装的重要性,但对于如何提高理论素养却感到迷

茫,缺乏有效的方法和途径。

(二)政治历练欠缺。金融机构的青年员工多数成长于改革开放新时期,工作经历相对简单,参加党内政治生活的时间较短,政治历练和党性锻炼不足。这导致其政治敏锐性不强,对一些“低级红、高级黑”现象的辨识能力不足。在面对复杂多变的金融环境和挑战时,青年员工往往难以作出正确的政治判断,缺乏应对复杂局面的能力。

(三)实践经验缺乏。金融机构的青年员工工作时间较短,缺乏基层工作经验,尤其是缺乏应对复杂金融业务和突发情况的能力。此外,青年员工普遍面临“工学矛盾”和家庭困扰,既要做好业务工作,又要抓好理论学习,还要照顾家庭,时间不够用,常常疲于奔命。这导致青年员工在工作中容易出现焦虑、迷茫等心理状态,影响工作效率和职业发展。

(四)思政工作方式单一。现有的金融机构思政工作方式,以理论学习、谈心谈话、传达文件等为主,形式较为单一,缺乏吸引力和创新性。青年员工思维活跃,接受新事物快,习惯使用网络等新媒体工具,对传统的思政工作方式缺乏兴趣。这导致金融机构的思政

工作难以深入青年员工内心,难以达到预期的效果。

(五)缺乏有力度和温度的关心关爱。金融机构青年员工在学习、工作、婚恋交友、住房、子女教育等方面存在较多诉求,需要单位帮助支持。然而,许多金融机构在这些涉及实际利益的方面资源有限,帮扶机制不健全,往往不能及时帮助青年员工解决实际困难,导致青年员工对单位的归属感和忠诚度降低,影响思政工作的顺利开展。

做好金融机构青年员工思政工作的对策

(一)增强系统培训,提升理论素质。一是加强系统培训。金融机构应定期组织青年员工参加思想政治理论培训,邀请专家、学者或资深党务工作者进行授课,确保青年员工能够系统学习党的理论和路线方针政策。二是推动自主学习。鼓励青年员工利用业余时间自学党的理论知识,通过读书会、分享会等形式交流学习心得,形成良好的学习氛围。三是建立考核机制。将思政理论学习纳入员工绩效考核体系,通过考试、竞赛等方式检验学习效果,激励青年员工提升理论素质。

(二)抓好政治引领,增强政治历练。一是引导青年员工参与党内政治生活。金融机构应鼓励青年员工积极参与党内政治生活,如党课、组织生活会、民主评议会等,通过实践锻炼提升其政治觉悟和党性修养。二是开展实践活动。金融机构应组织青年员工参与志愿服务、帮扶慰问等社会实践活动,让他们在实践中了解社会、认识国情,增强社会责任感和使命感。三是加强政治引领。金融机构各级党组织和思想政治工作者要加强对青年员工的政治引领,通过谈心谈话、思想汇报等方式了解他们的思想动态,及时给予其指导和帮助。四是深化理论学习。金融机构应通过开展党史学习教育、定期举办特色专题党课讲座等方式,深化青年员工对党的理论和路线方针政策的认识;同时,鼓励青年员工积极参与党组织的各类学习活动,不断提升自身的政治素养。五是弘扬主旋律,培育正能量。金融机构应通过宣传栏、内部网站、新媒体平台等渠道,广泛宣传党的先进理论和“正能量故事”,引导青年员工树立正确的世界观、人生观和价值观;并定期开展道德讲堂、先进事迹报告会等活动,用身边人、身边事教育引导青年员工,激

发他们的荣誉感和使命感。

(三)提供实践机会,丰富实践经验。一是提供实践机会。金融机构应为青年员工提供更多实践机会,如参与项目策划、客户服务、风险管理等工作,让他们在实践中积累经验、提升能力。二是实施导师制度。金融机构应建立导师制度,由经验丰富的老员工或领导干部担任导师,对青年员工进行业务指导和职业规划,帮助他们快速成长。三是开展岗位轮换。金融机构应通过岗位轮换让青年员工接触不同岗位的工作,拓宽视野,提升综合素质。

(四)开展特色活动,创新思政工作方式。一是运用新媒体。金融机构应充分利用互联网、APP等新媒体平台,开展线上思想政治教育活动,如在线学习、网络直播等,增强思政工作的吸引力和感染力。二是开展特色活动。结合金融机构特点,开展丰富多彩的思政活动,如金融知识竞赛、演讲比赛、文艺演出等,寓教于乐,提升青年员工的参与度和满意度。三是注重个性化教育。针对不同青年员工的特点和需求,开展个性化思政教育,如针对新入职员工开展入职教育,针对优秀员工开展表彰激励等。

(五)进行心理辅导,加强关心关

爱。一是建立健全帮扶机制。金融机构应建立健全青年员工帮扶机制,关注他们的学习、工作、生活等方面的问题,及时给予其帮助和支持。二是开展心理辅导。针对青年员工可能存在的心理问题,金融机构应开展心理辅导和咨询服务,帮助他们缓解压力、调整心态,提升其心理韧性,避免心理问题的发生。通过心理辅导,青年员工可以学会如何调节情绪、纾解压力,从而保持良好的工作状态,提高工作效率。同时,心理辅导有助于增进员工之间的相互理解和信任,减少冲突和矛盾,增强团队的凝聚力和向心力。三是营造良好氛围。金融机构应营造积极向上、和谐融洽的工作氛围,让青年员工感受到组织的温暖和关怀,激发他们的归属感和忠诚度。四是丰富员工文化生活。金融机构应通过组织各种文化、体育和娱乐活动,丰富青年员工的业余生活,缓解其工作压力,提升他们的幸福感和归属感。五是关注青年员工职业发展。金融机构应为青年员工提供清晰的职业发展规划和晋升机会,帮助他们实现个人价值,从而增强其对金融机构的认同感和忠诚度。

(作者系河北省隆化县农信联社党委书记、理事长)