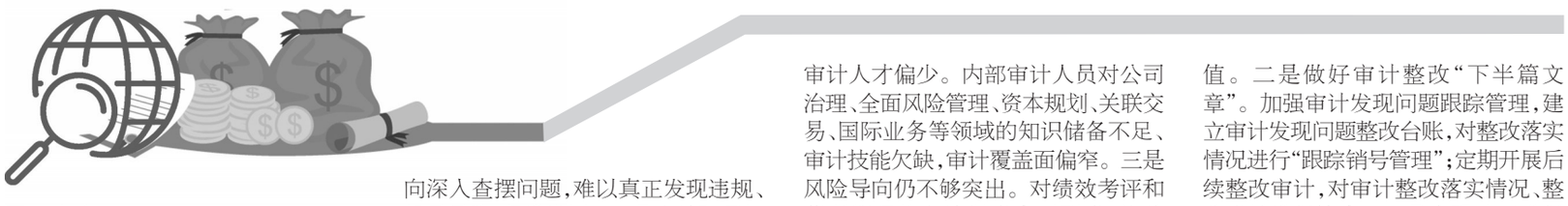
提升农商银行内部审计质效的路径



□ 屈向东

近年来，经过不断优化和完善，农商银行内部治理状况明显改善，呈现出良好的发展态势。但是，相对于农商银行各项业务的快速发展，其内部审计在工作理念、体制机制、方式方法、队伍建设等方面呈现出一定的滞后性，其内部审计质效亟待提升。本文通过对农商银行内部审计面临的困难和问题进行分析，提出农商银行提升内部审计质效的路径，以期为农商银行内部审计进一步适应新形势、新要求提供参考。

农商银行内部审计面临的困难和问题

（一）审计理念无法适应发展需要。一是缺乏系统性思维。审计思维普遍转为定势，通过培训、学习、考核等方式较难改变；审计人员精力主要关注日常分散的一般操作性问题，缺乏“点、线、面”多层次结合的审计视野。同时，重查处问题，轻研究分析，在审计的高度、广度、深度、精度上有待提高。二是审计方法固化严重。当前，农商银行在各项新政策、新产品、新制度、新要求制定发布的同时，也伴生出一定的新风险、新漏洞，对审计人员专业素质提出了更高要求，审计人员一时难以适应，审计方法仍然陈旧，对照制度条文“生搬硬套”，在细枝末节上“兜兜转转”。

（二）审计项目开展不够系统深入。一是审计项目质量有待提高。审计项目风险导向仍不够突出，多局限于信贷、财务等传统业务的查错纠弊；对法人治理、绩效考评、薪酬管理等领域的审计走了形式，没有立足经营绩效导向深入查摆问题，难以真正发现违规、揭示风险、促进发展。二是审计项目统筹能力较差。受制于多方面因素，内部审计“一审多项”“一审多果”“一审多用”的审计项目统筹融合度不深，“大项目”审计模式尚未建立。

（三）非现场审计能力薄弱。一是模型开发能力欠缺。内部审计人员对金融知识、业务风险点较为熟悉，但对模型开发工具的掌握存在短板，将审计经验转化为审计模型的能力普遍欠缺。二是数据分析能力差。经过多年努力，内部审计人员基本具备了非现场审计思维，但是对数据的敏感程度、分析能力、验证能力离国有大银行还有较大差距，更多关注一条疑点数据存在一个问题的因果关系，从各类数据逻辑关系中发现深层次问题的宏观思维欠缺。

（四）审计成果运用不充分。一是审计发现问题的定性和处理不够科学合理。部分审计人员对违规问题不能做到全面细致的定位和区分，存在简单根据具体规定条款，教条式、僵化的、不问前因后果地进行问题定性和处理责任人，问题定性和处理离贴近基层、实事求是、客观公正、合情合理的要求还有差距。二是通过审计改进内部控制和管理水平的能力欠缺。对审计发现的违规问题，缺少进一步的分析总结；未能从法人治理、内部控制、制度流程和人员管理等层面，深入剖析产生违规问题的根源，提不出有价值的、建设性的审计工作建议。

（五）审计人员专业素质不强。一是部分农商银行对内部审计人员选配不重视。有的审计部门人员结构老化、学历层次较低；有的审计人员岗位经历单一，专业胜任能力不强。二是复合型审计人才偏少。内部审计人员对公司治理、全面风险管理、资本规划、关联交易、国际业务等领域的知识储备不足、审计技能欠缺，审计覆盖面偏窄。三是风险导向仍不够突出。对绩效考评和薪酬管理的审计很多走了形式，沦为“表格复核式审计”，没有立足经营绩效导向深入查摆问题，难以真正发现违规、揭示风险、促进发展。

提升农商银行内部审计质效的路径

（一）对标“如臂使指”，把党的领导贯彻落实到审计工作各方面、全过程。审计是党领导下的一支重要监督力量，应时刻把坚持听党指挥作为审计工作的出发点和落脚点，把落实党对审计工作的部署、要求，作为一条“工作主线”贯穿于审计工作各方面、全过程，“把握准、领会透、落实好”各级党委决策部署，提高围绕中心、服务大局的力度、精准度和实效，确保重要决策部署落地见效。

（二）对标“如影随形”，坚持“应审尽审、凡审必严”，推进审计全覆盖。一是消除审计监督盲区、死角。应立足经济监督职责定位，坚持农商银行资金走到哪里，审计就监督到哪里，沿着资金流、业务流、信息流实施“穿透式”审计，将各业务领域全部纳入审计监督。二是精准把握审计监督重点。应加大对重点领域、重点机构、重点人员的审计监督，将有限的审计资源优先配置到最需要审计的机构和业务领域，深入揭示问题和风险，形成实际的、实质的震慑。

（三）对标“如雷贯耳”，推动审计成果权威高效运用，提升审计监督震慑力。一是积极开展研究型审计。着力揭示反映典型性、突出性问题和体制机制、系统管控等层面存在的深层次风险隐患，从制度机制、系统管控等层面提出有针对性的“治本之策”，提升审计价值。二是做好审计整改“下半篇文章”。加强审计发现问题跟踪管理，建立审计发现问题整改台账，对整改落实情况进行“跟踪销号管理”；定期开展后续整改审计，对审计整改落实情况、整改成效进行检查。三是客观公正进行责任认定和追究。认真贯彻落实“三个区分开来”要求，综合分析问题的历史背景、主观动机、风险损失和整改情况，着眼长远发展，科学合理进行责任认定并提出处理建议，确保责任认定和追究客观公正。

（四）坚持“科技强审”，不断加强审计信息化建设，提升科技支撑能力。一是树立“科技强审”理念。积极探索信息技术在审计工作中的应用，将相关领域的新技术、新方法引入审计信息系统建设，提升审计信息系统功能、数据治理水平和模型研发管理质效。二是扩充模型研发工具。增加模型工具的自动化处理功能，推动模型研发由可视化建模向自动化建模转变。三是持续充实审计模型库。要及时总结典型问题疑点数据特征，形成审计模型思路，针对性研发审计模型。四是强化模型质量验证评估。要及时调整参数和预警规则，优化完善存量审计模型，淘汰低效审计模型，提高审计模型精准度、“靶向性”。

（五）加强内部审计自身建设，打造经济监督“特种部队”。一是实行审计人员分层分类管理。按照审计业绩对审计人员划分等级；定期动态调整，激发审计人员创先争优热情。二是建立审计后备人才库。综合考虑审计业绩、审计经验等，择优选拔部分一线审计人员建立审计后备人才库，组织在库人员参加重要审计项目，培养储备审计后备力量。三是强化审计人员履职考核。在审计任务完成情况、审计质量、审计结果运用等方面建立考核指标，对审计人员履职质量进行考核。

（作者单位：山东平邑农商银行）

利差收窄形势下农商银行的应对策略

□ 李绪平 陈昂

当前，各银行之间的“揽储大战”硝烟四起，纷纷围绕客户普遍最关心的存款利率做文章、下功夫；各项创新举措层出不穷，各种金融产品“争奇斗艳”。特别是受“去杠杆、严监管”政策的影响，存款组织难度加大，资金成本不断抬升，同业竞争步入白热化，进而造成当前银行间“存款大战”不是激烈、而是惨烈的局面。

农商银行应对利差缩窄的路径选择

笔者认为选择三年期以上定期存款为“主阵地”，对农商银行等中小银行具有诸多有利因素。

（一）降低了资金成本。以笔者所在县级农商银行为例，若客户逐年存入1万元一年期定期存款，以现行的一年期最高可执行利率2.05%计算，外加辖内银行贴水及物力维护成本30元，则五年后银行累计向客户支付利息1175元；若客户一次性存入1万元五年期定期存款，以现行的五年期挂牌利率2%计算，则五年到期后银行向客户付息1000元，较逐年存入少支付了175元。倘若遇到客户中途提前支取，则能以更低的活期利率获得客户资金使用权。因此，从长期成本来看，选择五年期以上定期存款反而比一年期定期存款降低了银行资金成本。

（二）充足了信贷资金。从当前辖内各银行存款利率策略来分析，随着存款期限越长，利率上浮点数则越大，对储户的吸引力就越大。为获得更多的利率上浮溢价，储户会减少活期、短期定期存款，增加三年期以上定期存款的意愿会增强。从而，可能会拉长银行存款的平均期限，使得农商银行具有更加充足、更加稳定的资金用于发展“快贷”业务，增强了银行流动性和提高了资金使用效益。

（三）提高了客户黏性。农商银行目前客户年龄结构主要以40岁以上客户为主，重点要大力拓展“80”“90”后客户群体。倘若能够以三年期以上定期存款长期绑定一批客户，并且精心培育3—5年，则不仅能够提升客户对农商银行品牌的信任度和忠诚度，还能够充分挖掘一批优质客户、培育一批老客户、拓展一批新客户，不断提高客户黏性，进一步壮大基础客户群。

加强存贷利差管理的思考与对策

（一）聚焦观念转变，推进存款理念市场化。农商银行要转变“粗放式”发展的观念，合理减少资本消耗，走“内涵式”、精细化的发展道路。尽管在利率市场化条件下，存款对农商银行仍然非常重要，但不能来者不拒，付息成本的提高致使存款并非越多越好，存款资金如无有效运用途径必将会对效益产生不利影响。因此，农商银行应从资金运用的角度对存款规模和结构进行统筹规划，有针对性地吸收存款，建立“资产决定负债”的经营理念。所以，传统观念的转变和市场化意识的树立是农商银行应对市场化改革、调整经营管理方式、加快发展模式转型的前提。

（二）聚焦定价管理，推进绩效考核精细化。农商银行要切实转变“规模管理重于价格管理”的观念，进一步提高利率定价管理水平。通过建立起全额资金计价管理体系，充分运用FTP模拟利润、资金内部转移定价和成本分摊技术，加强资金成本核算，逐步推进绩效考核精细化；引导各网点摒弃盲目扩张规模靠吃利差的“粗放式”发展模式，增加高利差、低成本负债占比，促进规模、质量和效益协调发展，走“集约式”、精细化发展的道路。

（三）聚焦客户管理，推进增户扩面长效化。农商银行要把大力发展普惠制金融作为巩固农村“蓝海”市场，与他行竞争的重要法宝。要深入推进CRM系统应用，以客户关系管理为中心，对存量客户进行分层分类维护，立足增加客户规模，加强客户外拓营销，实现由“拉大户”向增户扩面转型，把“深度四扫”作为拓展存款一级市场的根本，建立起存款“稳存增存”长效机制。

（四）聚焦客户需求，推进存款产品特色化。农商银行要根据所在辖区的经济产业特色，推行“一行一策”特色化服务。要主动贴近客户需求，进一步找准吸收客户资金的有效路径；要加大存款产品创新力度，并针对商户、学生家长、老年客户等特色群体，研发各类现金流增值、收益靠档递增的存款产品，提升市场竞争力；要积极推广“校园通”“社区通”“银医通”，拓展零售资金来源；要以“企惠通”产品为抓手，加大对企业客户代发工资业务的营销力度。

（五）聚焦人才建设，推进利率定价专业化。目前，商业银行亟须一批能够适应存款利率市场化改革的价格管理人员来提升行业竞争的“砝码”。因此，农商银行应尽快建立专业定价团队，明确定价管理岗位，充实定价管理人员，引进并储备建模人才、风险分析师、数量金融工程师、预测专家等专业人才；要着重加强价格管理人员的培训交流，提高价格管理能力，使其能够独立完成定价限制分析、盈利测算、趋势预测等工作，为科学定价管理提供依据。

（作者单位：江西奉新农商银行）

农商银行“过程式审计”问题的思考

□ 徐爱国 樊红民

审计的价值重在发现问题，审计发现的问题越多、越重要，审计的价值就越大。然而笔者注意到，长期以来，各地农商银行所开展的审计项目，多注重于结果性审计，一些非显性的违纪、违规、违法问题，由于诸多因素的掺杂，成为审计的难点，不易被“审计发现”。而“过程式审计”，是通过对重点事项的重点环节，运用多维求证方法，聚集“靶点”，还原追踪，提高了审计发现的精准性。本文就统筹解决农商银行“过程式审计”问题进行了思考，并提出对策建议。

（一）审计路径的选择。一是整合辖内优质审计力量。对农商银行的优秀审计人员按业务特长进行分类，统筹安排使用，这样可保证各类审计项目人才齐备，有利于人才之间相互学习，拓展视野。二是主推本地审计人员回避制度。借鉴政府机构审计人员跨区域审计的有效做法，让审计人员不受内部因素干预，卸下思想包袱，轻装上阵。三是在过程还原中发现目标。可与多个信贷对象、招投标项目的参与者，以及同一事项的内外部多个当事人联系，对事情的主要经过进行求证。如询问贷款是哪些人到户调查的、中标的供应商是怎样产生的、费用报销的关键事项等。通过多人“背对背”还原当时情景，找出问题所在，并进行重点核查。四是拓宽“过程式审计”的范围。对容易有利益输送的资产买卖、招标采购、委托代理、信贷资金、财务费用等事项，要有重点地实行“过程式审计”。对于小型维修、小型采购和单一来源谈判等事项，也应有选择地进行“过程式审计”，防止“小鼠患”不断而被人为忽视。

（二）岗位设置的选择。一是在制度设置上进行改变。对重要制度的修定，可交由内控部门进行，让实施部门回避，并请专业的外部机构来评审其合规性，从制度设计上堵塞漏洞。二是合理拆分权力过度集中的业务。特别是在招标采购上，要变“一岗为多岗”，跨部门设岗，消除既当“裁判员”，又当“运动员”的现象。如对招标采购事项，做到供应商选择、招标和采购跨部门“三岗分设”，三个岗位当事人和负责人不得兼任评委，以避嫌疑。三是把责任心强的人选择到要害岗位上。一些隐蔽的问题，当事的经办人、监督人和审计人往往不想得罪人，不愿涉“雷区”，不敢揭真象，喜欢当“和事佬”。所以，在选人用人上，要选拔“品行正、原则强、口碑好”的人员到要害岗位上，不给“人精之流”违规的机会。同时，要加强重要岗位后备人员的培养，防止人员变动而措手不及。

（三）后续整治的选择。一是要从制度流程方面下功夫整改。对审计发现的问题，要从制度流程上进行反思，不能仅对当事人问责就画上句号，否则仅是问题的表面整改，病根还在。如果审计发现的问题是制度流程缺陷导致的，整改的重点是修改完善制度流程，堵塞漏洞，杜绝类似问题的继续发生；如果缺少制度流程的，必须限期修订到位，并要在制度中重点明确招标采购、客户调查、资产买卖、委托代理、财务费用等过程中的真实性责任和监督责任。二是把握好对违规问题关联人问责的尺度。对在“双人采购、双人调查”过程中未尽到相互监督制约的人员，要同违规经手人“一视同仁”处理。此外，对审计应发现而未发现的，事后被其他检查发现的审计问题，对失职渎职的审计人员也要从严问责。三是对审计发现效益的再监督。“过程式审计”发现的问题具有隐蔽性，发现后可能会“改头换面”卷土重来，再监督很有必要。不仅要看既有问题的如何整改，对其进行评价；还要对审计之后经办的类似事项是否按整改后的新要求执行，这就需要继续通过“过程式审计”进行验证，检验整治后的真实成效；对仍有不到位的情况，要不惜“猛药”整治。

（作者单位：江苏滨海农商银行）

做好“五篇大文章” 助推农商银行高质量发展

□ 徐立彬

2023年10月底召开的中央金融工作会议，首次提出建设“金融强国”，推进金融高质量发展的目标；着力强调要做好“科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融”五篇大文章。农商银行要深刻领会和把握会议精神和实质内涵，不断健全体制机制，创新金融产品，优化金融服务，防范化解金融风险，推动高质量发展，为深化金融供给侧结构性改革，促进乡村全面振兴，提升金融服务实体经济质效作出农商银行贡献。

科技金融

中央金融工作会议强调，要“加强对新科技、新赛道、新市场的金融支持，加快培育新动能新优势。”农商银行要主动对标、对表补齐科技金融服务短板，以全面提升科技金融服务质效为主攻方向，使助推科技金融发展成为引领自身高质量发展的“航向标”。

（一）健全科技金融组织架构，完善全面支撑科技金融发展的资源配套。根据区域经济发展和自身经营实际，建立科技金融服务部门，配齐人、财、物等资源，壮大科技金融服务队伍；为扶持新动能、新优势产业发展，全面打造科创金融服务生态提供高素质人才和组织保障。

（二）完善和优化科技金融服务方式和流程。针对科创型中小微企业资产轻、风险高、担保少、收益慢的特点，精准设计全过程金融服务方案，加大对企业科技实力和未来可持续发展能力全方位评估和审视；对处于初创、成长、成熟等不同发展阶段的企业提供相应的金融解决方案，满足其多样化的金融服务需求，提升科创型企业金融服务便捷性和可得性。

绿色金融

随着国家“碳达峰、碳中和”目标的提出，我国经济产业结构调整已提上日程，农商银行要践行“绿水青山就是金山银山”的绿色发展理念，制定适应自身良性发展和区域协同发展的战略，实现低碳、可持续发展。

（一）建立健全相关制度，调整信贷投放结构，加快绿色金融业务布局。从调整信贷资源配置方面着手，减少高碳行业的信贷投入，引导和推进信贷业务向绿色、低碳产业倾斜，加大对“专精特新”科创企业和可再生能源及清洁能源、工业节能节水、污染防治、资源节约与循环利用等绿色产业的贷款投放力度。

（二）构建绿色金融服务体系，创新绿色信贷产品。积极探索绿色金融业务模式创新，根据企业绿色发展和转型升级方面的融资需求，在信贷产品期限、利率、担保方式等方面设计出符合企业需求的、多样化的绿色信贷产品，为企业节能减排、废水废气废物处理等生产环节，提供绿色信贷支持，提高绿色金融业务占比。

（三）提倡节约、杜绝浪费，绿色环保的经营理念。减少纸质文件、资料的使用，探索电子化档案，减少不必要的纸张浪费，实现无纸化办公；倡导员工养成节约用电、用纸、用水和低碳出行的好习惯，降低行政成本；继承和弘扬艰苦奋斗、勤俭节约的优良作风，营造厉行节约的工作氛围，实现自身可持续发展。

普惠金融

让金融服务更普及、更便捷、更优惠，让所有群体，特别是小微企业、个体工商户、农户和新型农业经营主体都能以便捷的方式、可接受的价格享受到金融服务，是农商银行践行普惠金融服务的根本遵循和工作指南。

（一）持续下沉服务重心，不断加大农村地区金融供给力度。坚持立足“三农”、面向县域和服务中小微企业的发展定位，在“一乡一镇一网点”的基础上，在行政村、居民社区建立“乡村振兴金融服务综合体”，布放POS机、小额现金循环机等便民服务终端，将金融服务延伸到居民“家门口”，使客户足不出村（社区）就能享受到优质、便捷的金融服务，真正打通金融服务“最后一公里”。

（二）全面构建更广阔、更普惠的金融服务体系，拓宽普惠金融服务领域。通过网点改造升级、配备智能金融服务终端，为广大客户提供便捷、安全的各类金融服务；构建种类齐全、层次清晰、可得性强的产品服务体系，引导老百姓树立科学、健康的金融消费理念，促进普惠金融产品走进寻常百姓家，助力居民实现财富保值增值。

（三）强化普惠金融服务工作宣传力度。重点加强对客户的金融知识普及与宣传，不断提升金融消费者风险责任意识、权利意识和风险管理能力；引导员工走出机关、走出营业室，利用各种资源、全渠道开展形式多样和内容丰富的宣传活动，不断提升员工金融宣传服务意识，践行让更多社会公众学到金融知识、了解金融消费者权利和义务的服务宗旨。

养老金融

通过创新金融制度和完善金融产品，为老年人提供丰富的养老金融工具和便捷、高效的养老金融服务，助力实现“老有所养、老有所医、老有所安”的社会主义核心价值理念。

（一）完善养老金融服务工作标准，强化工作考核管理。细化养老金融服务工作措施，明确各条线的工作职责，将养老金融服务工作纳入年度经营指标考核范围，实行量化考核，适当提高考核权重；设立养老金融服务工作专职部门，配备专职工作人员，建立养老金融工作应急处置和保障机制，及时回应和切实解决老年客户的有益建议和合理诉求，定期向社会通报养老金融服务典型案例，主动接受社会公众监督。

（二）创新养老领域金融产品，进一步增强“适老化”金融产品供给能力。针对老年人对金融产品风险承受能力普遍较低的特点，增加多样化养老金融产品供给，不断细化和完善适合老年人的养老金融产品；研发设计收益稳定、低风险偏好的养老储蓄产品，增强养老金融产品的稳定性和安全性；根据养老投资者不同的年龄结构、财富积累、预期收入等特征，在投资期限设置、流动性支持、风险防控、投资收益等方面进行精准化服务，如增设因重大疾病或突发事件等原因提前赎回资金的条款保障，凸显养老金融产品的养老性和稳定性属性。

（三）转变和优化服务方式，提升养老金融服务质效。老年客户是农商银行日常业务经营的主要客户，由于老年客户的理解能力和风险意识较为薄弱，营业网点工作人员要主动询问和关心老年客户的实际需求，根据老年客户的生活规律和业务办理种类，简化业务办理手续和流程；完善营业网点无障碍硬件设施，合理配置人员、窗口、自助服务设备，为行动不便的老年人提供上门服务，倡导尊老敬老服务经营理念，切实把解决老年人所关心的实际问题作为优化工作服务的重要目标。

数字金融

完善数字金融业务系统，构建数字金融业务体系，实现数据资产化和业务智能化，主动对标数字金融工作要求，结合自身发展实际，找准突破口，切实把“农”字文章做实、做透、做细，走出一条具有农商银行特色的数字金融转型之路。

（一）构建以客户为中心的全渠道数字化模式。农商银行的客户群体中，农村客户占比较多，很多客户对线上金融服务比较陌生和抵触，要根据自身发展定位和市场实际需求，科学规划和统筹协同推进，构建以物理网点、“智慧网点”、手机银行、网上银行、自助银行等为一体的全渠道运营格局，避免盲目跟风，杜绝不必要的资源浪费。

（二）健全安全高效的金融科技创新体系，深化金融服务智慧再造。要充分、有效地挖掘客户数据价值，分析客户行为，识别客户需求特征，根据不同代际的消费者对金融产品及服务的独特偏好和需求，提供更具针对性、预见性的服务建议，量身定制产品服务，提升金融消费者体验。

（三）了解国家金融监管政策，更好防范金融风险。数字金融业务因其涉及大规模的个人数据，数据安全管理更需重视。要认真学习和领会国家层面有关数字化金融业务的法律法规和部门规章制度，严格执行监管部门合规经营要求，实施风险防范管理措施；建立分级分类、专人专岗的管理体系，制定配套的安全制度、管理规范和操作规程；强化对数据获取、使用等环节的安全访问控制，建立健全数据全生命周期安全管理长效机制和防护措施，提升管理人员专业性素质，不断强化数据安全意识。

（作者单位：河北迁安农商银行）