

# 新时代背景下商业银行内部审计策略研究



□高敬庄

随着中国经济的快速发展,中国经济水平步入一个新的时期,金融企业在市场经济环境下发挥着举足轻重的作用。当下,商业银行内部审计工作高质量发展是新常态下中国经济发展的必然要求,对中国经济长久稳定发展具有十分重要的意义。面对新时代下中国市场经济发展需求,商业银行内部审计工作也应根据市场经济变化不断调整策略,优化提质,切实提升金融企业整体发展水平。

为更好履行审计监督职能,促进商业银行长久稳定可持续发展,根据全国审计工作会议精神,商业银行要符合当前内部审计工作要求及实际情况,通过积极创新内部审计理念,不断加强对各项业务的风险防控和监管,积极探索数据技术与审计项目深度融合新模式;以数据赋能推动审计工作创新开展,提质增效,有效促进各项业务规范办理,防范发生系统性金融风险,为金融企业创造更多社会效益和经济价值。

## 商业银行 内部审计的重大意义

在后疫情时期,国际、国内市场经

济环境和格局的不确定性增加,市场主体瞬息万变,金融企业之间的竞争变得日趋激烈,生存的关键在于防范发生系统性金融风险。当前,在银行体系对风险容忍区间不断收窄的大环境中,内部审计更应前瞻性揭示风险,进一步凸显在商业银行治理、风险管理、内部控制中充分发挥“第三道防线”的关键作用。

商业银行通过科学合理的内部审计工作,再结合当前市场经济发展以及内部管理的实际情况,可以对商业银行资产进行科学、系统化管理,对发展经营管理问题进行管控,做好风险防范;以此减少资产损失,为商业银行持续稳定高质量发展奠定良好基础。

商业银行具有社会责任和企业发展的双重属性,其内部审计工作相对于一般企业而言更加复杂多变,高级管理层应充分认识到内部审计的重要性,借助科学的数据模型工具,建立一套更加完善的内部审计管理体系,更好地促进商业银行稳定有序发展。

## 商业银行 内部审计高质量发展的策略

(一)运用大数据技术创新内部审计工作理念。随着现代化信息科学技

术的飞速发展,数据更新迭代时间周期明显缩短,给金融企业发展带来较大的冲击力,同样也给商业银行的内部审计管理工作带来不同程度的影响。商业银行应运用现代化信息技术做好内部审计相关工作,对内部复杂的数据信息进行收集、分析和处理;最具代表性的是将“EAST数据”作为内部审计工作中,最有效的数据分析和处理依据。

内部审计工作模式逐渐由单向数据分析转向多维度系统化分析阶段,最终的审计成果为商业银行的决策机构提供了科学、系统、精准的数据支撑,还可以提高内部审计效率,提升审计工作质量,降低成本,节约审计资源,减少资产损失,以此提升商业银行的整体发展水平。

(二)创新商业银行内部审计工作方式。转变以往审计工作思路,注重分析研究,强化“数据思维”。以商业银行的审计管理、信贷管理等信息化系统为平台,培养审计专业人员对数据的获取、分析及运用能力;运用数据审计思维、技术和方法,快速筛查疑点,查找潜在性风险,分析规律性问题;并提高审计的整体性、系统性研判风险能力,以现场审计与非现场审计相结合的方式展现最终审计成果。同时,通过对非现场审计数据的分析线索向现场审计工作人员提供问题线索,做延伸性审计。

(三)助推审计数据的问题模型化。在商业银行审计工作实践中,通过数据建模与现场审计相结合的方式,初步形成“数在机上跑,人在现场查”的审计工作新模式,为审计工作转型打开了思路、指明了新方向。首先,紧扣工作重心,做好服务保障。坚持重点工作部署到哪里,审计监督就跟进到哪里,重点围绕银行核心业务存在的风险点做好模型开发运用工作,抓早抓小“防未病”,为商业银行高质量发展提供服

务保障。其次,紧盯风险重点,强化内部审计监督。坚持风险导向和问题导向,聚焦贷款发放、不良贷款处置、员工行为管理等重点领域和关键环节,有针对性地开发风险数据模型,揭示存量风险、遏制增量风险,以数据赋能推动商业银行内部审计工作高质量发展。

(四)完善商业银行内部控制机制。为了促进商业银行内部审计工作的顺利开展,应该积极完善商业银行的内部控制机制,这既是商业银行内部控制的重要保证,也是商业银行内部审计工作保持独立性的内在要求。加强商业银行内部控制,完善内部管理制度,实现各个方面工作相互联系、相互贯通,是新时代背景下对内审工作的基本要求。商业银行的高级管理层,应该高度重视内部控制机构的构建,在遵守国家法律法规的基础上,完善审计部门的自身建设,为内部审计工作的开展营造良好的环境,提高内部审计工作的独立性。此外,应进一步加强商业银行内部审计部门的人员管理,明确审计人员的岗位职责,建立并完善奖惩机制,提高风险控制能力;通过商业银行内部管理制度的完善,能够最大程度地提高内部审计工作的独立性,预防和减少内部审计风险的发生。

结语

内部审计工作在商业银行经营和发展过程中发挥着重要的作用,是商业银行实现稳健运行、防控风险,实现高质量发展目标的重要保证。在国际金融市场瞬息万变的大背景下,商业银行要加快内部审计工作的转型,促进审计制度、审计方法的完善和发展,提高审计质量,进而促进商业银行内部管理水平提高,最终实现高质量发展目标。

(作者单位:河北省农信联社张家口审计中心)

近年来,江苏东台农商银行在省联社党委的正确领导和支持下,坚持以合规控风险、以合规防案件,做深做细内控合规管理,抓实抓严案件风险防控,扎实推进“合规银行”建设,着力建立过程与结果相结合、形式与实质相统一的合规管理长效机制,夯实了高质量发展根基。

## 构建一套体系 以系统思维精准把握要求

(一)健全管理机制。东台农商银行发挥党建引领作用,增强总行党委决策领导作用,形成“党建+合规案防管理”的整体合力;立足“三会一层”公司治理架构,强化董事会、监事会、高级管理层合规案防履职,并将履职评价与合规管理及案防工作相挂钩,提高管理质效。董事会审议年度合规案防法工作务计划,评估合规政策、案防政策执行情况;监事会定期开展合规案防履职专项监督评价,对照省联社要求,成立以董事长为组长、行长和监事长为副组长,其他班子成员为组员的案防工作领导小组,落实推进年度合规案防法工作务计划。

(二)完善考评机制。将合规案防工作开展情况纳入考评范围,强化考核结果运用,督促各支行行长、部室经理及全体员工履行案防职责,强化责任落实;提升合规案防考核权重,对全行经营管理、机关绩效考核,以及对公业务、不良处置、资金业务等专项考核赋予5%至9%的考核权重,引导部门强化合规、自主担责;对案防机制建设、风险排查等重点重点工作实施扣分制,涉及发生案件、被监管机构或省联社通报处罚的,直接取消相关管理项目得分。

(三)狠抓责任落实。将合规管理和案件防控工作作为经营管理的重要工作来抓,逐级、全员签订案件防控及员工行为排查工作责任书,将案防责任从高层逐级传导至全员。针对当前案件防控领域出现的新变化和突出问题,扩大风险排查范围,在员工联络、征信记录、外部数据、员工账户等方面加强管理和监测,签订相应的协议书、授权书、告知书和承诺书,逐级传导压力,逐层压实责任,形成覆盖全面、相互制约的案防管理新模式。

## 强化“三个到位” 以底线思维健全长效机制

(一)强化跟踪到位。一是抓好人员。以履职考评为抓手,通过合规报表审核,加强违规问题整改情况跟踪。二是抓好来源。除内部部检查发现问题外,定期收集外部通报中涉及本行的具体问题,对照监管政策和上级要求,分解到责任部门逐项整改,保障“事事有落实、件件有回应”。三是抓好管理。运用“问题清单”强化合规管理,坚持标本溯源、穿透管理,深入查摆案防薄弱环节和管理漏洞,采取针对性整改措施,安排专人定时督办、及时销号。

(二)强化协作到位。针对合规案防工作的系统性和复杂性,建立联动整改机制,在更广范围内推动合规案防管理质效提升,配套实施条线问题整改销号考核,实现以“改”评规。坚持闭环管理原则,建立整改台账、制定整改方案、落实整改措施、核验收改结果,压紧压实整改主体、条线管理部门和督办部门的责任。通过开展巡察审计合规案防纪检联席会议,做到信息共享、方案共商、同进同退、同会商、同反馈,发挥巡察督导“政治体检”权威性和审计合规监督“经济体检”专业性,在理论和实践两个方面,不断加强专职监督和业务监督贯通融合。

(三)强化整改到位。对排查发现的问题实行归口管理,从专业风险管理角度,加强对排查发现的主要问题、重大风险隐患及成因的研究分析;对可能诱发案件的相关风险进行监测、预警和堵截,推动全行扎实开展问题整改与内控管理提升;对发现的问题统一归类,达到存在一点不足、整改一项问题,提高一个管理、防范一类风险的管理目标,真正将问题整改与建立长效机制结合起来。

## 聚焦“四类关键” 以前瞻思维营造合规氛围

(一)聚焦“关键人”,规范员工行为。开展新入职员工岗前合规培训,运用合规“通关考”,引导职场新人增强规矩意识;强化中层管理人员合规案防职业素养,高频开展理论测试、检验执业“红线”内容掌握程度,践行“以德为先、有德有能”的管理理念;组织全员签署警示书,领导班子带头对遵守合规要求、履行合规义务作出承诺,做好制度贯彻执行表率,通过以上率下、身体力行,带领全行合规、全员合规、全流程合规。同时,强化员工专业履职能力培养,开展合规员执业资格考试,并按月开展履职评价,通过准入退出管理、专项绩效考核,持续规范合规员队伍管理,提升履职能力水平。

(二)聚焦“关键点”,织密合规网络。围绕监管重点,以及内控管理的重点领域、重点人员和重点机构,科学制定案件风险排查规划。坚持发散思维,扩大排查范围,针对监管部门现场检查指出的8类共32项具体问题,落实14个责任部门制定排查方案和整改计划,突出同类同质问题排查整改。同时,开展内部账户和非法集资专项排查,主动揭示风险隐患;开展“网购业绩”排查,案件集中清理和核实处置、深化案件专项排查“举一反三”排查活动,及时发现潜在风险,从早从严防范风险。

(三)聚焦“关键处”,引导合规从业。注重风险早期预防和常态监测,逐年开展“健康清风行”员工行为排查专项活动,覆盖员工家庭资产负债、员工参与经商办企业、民间借贷、涉案涉诉情况等;加强“八小时内外”管理监督;广泛开展员工家访活动,利用非现场线索强化异常交易、异常行为排查;结合省联社下发的疑点数据,自建模型对员工账户对接排查,加大违规惩戒力度,对苗头性问题做到早提醒、早整改;加强外部信息对接运用,定期走访公安系统、司法部门,了解员工违法信息,引导全员筑牢合规从业防线。

(四)聚焦“关键事”,强化合规浸润。积极抓实警示教育,分层组织领导班子、中层干部、一般员工前往看守所接受现场警示教育,集中观看警示教育视频短片,邀请人民检察院领导为全员开展《预防职务犯罪 共御金融风险》专题讲座培训,推动合规意识深入人心;创新和丰富合规文化宣传手段,宣传形式和宣传载体,综合运用微信公众号、视频号、外部合作机构平台等“线上线下”渠道,开展合规文化推广传播,切实增强合规文化的感染力和浸润力。

(作者系江苏东台农商银行党委副书记、行长)

# 农商银行内控合规管理的实践与思考

——以东台农商银行为例

□韩阳

□杨平

目前,农商银行正面临区域内经济增长乏力、同质化竞争不具优势、传统的不动产抵押贷款难以获得优质客户等问题;要想获得新的利润增长点,农商银行就要加快新的产品的开发,立足客户需求重点和市场热点,加强产品研发和迭代优化,打造统一品牌体系,实现从“做功能”向“做体验”转变,确保充分满足全量客户的多方位、个性化需求。

(一)进行产品试点,在动态中完善产品。农商银行的贷款产品创新主要面向小微企业,在产品开发阶段,可选择试点企业进行贷款“定制化”服务,与试点企业一起进行产品开发。针对企业的行业特点、客户类型、回款周期、经营模式等为该类贷款设定有效的担保措施和还款方式。在试点过程中,要逐步完善新贷款产品的操作流程,及时修补存在的漏洞,掌握易发生风险的关键环节,为后续开展

同类业务积累经验。

(二)与企业做好沟通,兼顾彼此利益。以水产品企业为例,开展“第三方冻货质押”可充分与第三方监管公司进行合作,确认物权归属、仓储时限等,以此设定适当的抵押率;以出货周期设定合理的还款方式。在入库、出库时根据货物的品类、价值等设定合理的放款、还款金额。在此过程中,银行、第三方监管公司、企业各自代表自身利益,在新贷款实施的过程中必然会出现各种矛盾,此时三方(或双方),应做好沟通协调,在坚持原则的前提下,兼顾彼此的利益,最终实现共赢。

(三)发挥审贷人员能动性,建立审批“绿色通道”。一是加强对产品研发团队的支持。贷款审查人员应利用审查人员经验丰富的特点,多为研发团队提出风险管控的合理化建议。二是建立审批“绿色通道”。由于新产品主要面向新客户,为提高办贷效率,从服务上获得客户认可,尽可能简化审批流程,优先完成新产品贷款的审查,

最大程度节约客户的时间,以解客户燃眉之急。三是建立贷款预警机制。利用大数据或本地行业有效信息,对存续贷款进行动态风险评估;出现行业风险时,及时对管户信贷员进行风险提示。

(四)建立健全激励机制,鼓励员工研发新产品。一是强化绩效考核引导,优化评价指标体系。合理增加新产品专项激励工资、营销费用补贴、业务创新奖励等配套供给;确保各项保障激励政策及时兑现,调动客户经理积极性。二是建立相应的容错机制。对于新贷产品发生的风险,特别是非主观因素引发的风险,应减轻或免于处罚,也不能因此对相关人员进行评优、晋升级别。三是建立不合格产品退出机制。对于不适合本地市场环境或在试点后发现存在缺陷较大的产品,要及时退出;同时,对产品设计师做出的努力应给予肯定。

(五)坚守“十条禁令”,牢固从业行为底线。一是在创新贷款产品的过程中要牢牢守住从业行为的底

线。对相关人员的容错机制并不意味着其可以触碰“红线”。因相关人员的道德风险引起的不良后果,农商银行要求采取“零容忍”的态度,发现一起,查处一起,拒不姑息。二是加强对相关人员廉洁合规从业的教育,从内在树牢底线,从源头防止道德风险的发生。三是对利用新产品开发、推广的漏洞谋取私利的行为,应加重处罚措施,拒不姑息。

(六)加强正面舆论导向,做好正面案例宣传。一是加大对新贷产品正面宣传。利用“内宣”和“外宣”两个平台,主动推送市场验证合格的贷款产品;充分利用多种渠道,开展经验交流,宣传推广典型案例,营造良好舆论氛围;让相关人员在贷款产品开发的过程中具有成就感、获得感。二是加强合作推广。对于试点成熟的产品,通过与当地创业中心、产业园、非公企业联合会等组织的合作,共享用户资源,实现优势互补,从业拓展客户群体。

(作者单位:吉林珲春农商银行)

# 如何有效加强农商银行贷款产品创新

# “四项发力”推进商业银行普惠金融高质量发展

□李思涵

近年来,我国普惠金融发展取得了长足进步,金融服务覆盖率、可得性、满意度明显提高。但在新形势下,普惠金融发展仍面临诸多问题和挑战。为构建高水平普惠金融体系,进一步普惠金融高质量发展,在2023年召开的中央金融工作会议上,普惠金融又与科技、绿色、养老、数字金融一起被列为金融强国建设的“五篇文章”,这也意味着,普惠金融将会持续深入推进。在这样的背景下,商业银行如何进一步布局普惠金融“赛道”,走出一条特色化的普惠金融发展之路,是当前值得深刻思考探索的课题。笔者认为需要从以下“四点”协同发力,才能在普惠金融“赛道”上抢跑领先,走出特色路,以提升针对性和有效性来赢得市场。

## 从“平衡点”上发力 形成共赢之道

普惠金融的共赢之道在于商业银行之间的平衡有序和“银政”合作的共生共荣。首先,商业银行之间的共赢需要避免金融资源配置的失衡和金融体系的低效,合力形成“市场互补、差异经营、合作共赢”的普惠金融发展格局。比如,国有大型银行要扛起“引领发展”的大旗,多分享好的经验和成果,为普惠金融总体发展贡献“领军力量”;股份制银行可加大业务创新力

度,均衡机构网点布局,打造差异化、专业化的金融产品和服务体系,提升普惠金融服务体验感;农商银行、村镇银行等地方中小银行可向地方基层延伸,坚持服务街道、服务社区、服务村镇,回归普惠金融本源。其次,加强“银政”合作,实现共生共荣。普惠金融工作开展离不开地方政府的支持,这是商业银行走好普惠金融之路的捷径,国库集中支付、重点项目资金等开立结算账户、政府财政资金的归集,可以进一步促进商业银行做大存款规模;在贷款投放上搭建好“政企、政银”合作平台,为支持“三农”、中小微企业、个体工商户、新市民等群体提供相应的政策支持和保障,有利于提升群众普惠金融的可得性和便利性。

## 从“落脚点”上发力 巩固金融服务的定力

普惠金融的“落脚点”在于市场客群的精准化金融服务,可以通过服务“三大群体”来做实、做透、做精、做细普惠金融,使老百姓乐享“看得见”的服务,让普惠金融变得简单。一是要用情服务人民群众。商业银行应该用更“接地气”的方式,秉承“挎包”精神,组织员工持续下沉,为农民群众开展金融服务,通过逐家逐户走访,才能成为服务人民群众的金融“活地图”,才能摸清千家万户的金融需求,带着“一揽子”的金融产品做透“家庭普惠”,帮助农民群众真正成为

为全面推进乡村振兴的主人,让普惠金融更有情怀、有温度、有责任。二是要用心服务小微企业。农商银行要用真心解决小微企业融资难、融资贵等问题,持续优化业务流程,提升办贷效率;用好用足人民银行再贷款、贷款增量激励等各项稳企纾困政策,推动建立金融服务小微企业“敢贷愿贷能贷会贷”的长效机制;加大对各类小微企业的贷款投放力度,让普惠金融“活水”润泽千行百业,帮助符合条件的小微经营主体化解短期融资困境。三是要用“智”服务新市民。新市民服务潮起,是金融机构扬帆起航的“新蓝海”,由于新市民面临工作流动性大、银行流水不连续、缺少抵押物等问题,商业银行可以尝试通过“智慧金融”的大数据、信息共享等方式筛选出信用资质较高的新市民,量身定制“适新市民化”、服务全生命周期的金融产品,涵盖“衣、食、住、行、育、老”全流程化的服务,实现场景全覆盖,消除金融服务盲区,实现全方位“智慧金融”产品服务。

## 从“创新点”上发力 释放快速发展的活力

商业银行要想在普惠金融服务中大有作为,实现快速发展,就必须对传统服务模式进行深度重构和全面再造。一是要厚植高效信贷文化。构建高效的信贷审查审批机制,让效率意识深入人心,针对普惠金融户多量大、单笔金额

小的特点,针对性地优化放贷流程,下放审批权,提升市场客群的借贷效率,促进普惠金融“落地生根”。二是要加强信贷产品创新。根据辖内实际情况,按照“一地一品、一品一贷”的差异化创新思路,积极开发“量体裁衣”式的信贷产品;通过不断丰富信贷支持模式,解决“贷款难”“贷款贵”等问题。三是要“线上线下”协同发展。以提升客户服务便捷性为出发点,加快数字普惠和网点下沉、一体推进、双向赋能。线上,通过不断加大移动互联网、大数据、人工智能、云计算等新兴技术应用,强化数据精准精准满足客户需求;线下,通过优化网点普惠业务运营模式,发挥网点渠道优势,全面提高网点服务效率和质量,实现高效的线上产品与有温度、有品质的线下服务无缝衔接,推进“线上线下”协同健康发展。

## 从“风险点”上发力 提升风险致远的张力

商业银行的本质就是经营风险,只有守住风险底线,实现经营风险最小化,才能提升效能、固本强基,推动普惠金融高质量发展行稳致远。一是要走深走实了解客群。依托对当地客群的长期走访,从农村到社区、从商圈到园区、从政府到企业,深入了解不同客群实际生活、生产、经营和诚信等情况,以高度的责任感构建评级授信“白名单”,通过有效运用授信成果来降低放贷风

险。二是要强化风险防控机制。积极争取当地政府、财政等部门的支持,完善信用担保制度,鼓励政府担保机构为银行提供信用担保,加强再担保机构建设,完善担保补偿机制。三是要发展数字普惠金融。商业银行要以更大的决心和力度拥抱数字时代的发展,以金融科技之间、“银政”系统之间的数据“双向开放”为契机,运用大数据技术提高风控水平,推动“客户信息、行业信息与市场风险信息”三者融合,避免信息不对称;既管好风控又要降低管理成本,促进普惠金融安全发展。四是要构建全面风控体系。建设覆盖风险识别、限额管理、风险预警、逾期催收和不良核销等全流程的风控体系,将“数字化风控”嵌入贷前、贷中、贷后各个环节,实时监测普惠金融业务运营情况;对可能出现的风险提前精准预警,及时处置,大幅提升风险识别、预警、处置能力,为普惠金融的稳健发展筑牢风险底线。

深耕普惠金融,只有起点,没有终点。不驰于空想,不骛于虚声,农商银行要想把普惠金融落到实处,就必须做到脚步走到哪里,心就沉到哪里,汗水就洒到哪里,金融服务就播种到哪里。唯有坚守初心、坚定信心,聚焦“四点”发力,让金融供给有“力度”,服务百姓有“温度”,才能凝聚人心气,推动普惠金融走得更深、走得更实、走得更远。

(作者单位:湖南财政经济学院会计学院)