

探索健全农商银行 审计发现问题整改长效机制

□ 杨炳礼

健全的制度体系、系统规范的工作流程是审计发现问题整改工作有序开展的重要保障,也是压实各方整改责任,整改求实效的重要抓手。从近几年审计发现问题整改工作情况来看,农商银行存在整改工作制度不完善、整改标准不统一、整改分工不清晰、整改督导不到位、整改工作激励约束力度不足等问题。本文旨在探讨当前农商银行审计发现问题整改存在的不足,探索健全农商银行审计发现问题整改长效机制的道路。

整改机制存在的问题

(一)制度建设不完善。根据《商业银行内部控制指引》第四十五条中,“商业银行应当建立内部控制问题整改机制,明确整改责任部门,规范整改工作流程,确保整改措施落实到位”的规定。农商银行应按照“全覆盖原则”建立审计发现问题整改工作贯穿决策、执行和监督全过程,覆盖各项业务流程和管理活动,覆盖所有的部门、岗位和人员的内部控制。但目前部分农商银行仍未结合自身落实审计发现问题整改工作,未及时制订或修订本行整改工作制度,且整改工作的统筹组织、职责分工、激励约束缺乏有力的制度依据。在实际审计过程中发现,部分农商银行存在内部整改机制不完善的问题。如,某机构未能根据全覆盖原则及时制订审计发现问题整改工作相关制度,未对审计发现问题整改的具体流程或牵头部门、参与部门职责等内容制定相关指引、流程等文件;在审计发现问题整改工作中,为统筹组织、职责分工、激励约束等方面提供明确的制度依据。

(二)职责与分工不明确。某省级联社印发了《关于进一步建立健全审计查出问题整改长效机制的通知》,明确被审计单位党委书记是审计整改的“第一责任人”,并要求制定整改计划措施推进落实。但部分农商银行存在未明确主要负责人或分管领导落实审计发现问题整改工作的职责;未能“对标对表”审计发现问题、逐条分析整改意见。没有针对性地制定整改措施,并建立整改台账、明确完成时间,落实责任人。如,某农商银行认为内审部门是审计发现问题整改工作的直接责任主体,负责针对问题制定具体整改措施,确保整改措施落实到位,未能在制度层面明确本行党委书记及各业务条线分管领导在组织推动、协调和监督本机构落实审计发现问题整改的职责。又如,某农商银行由于对整改问责工作统筹部署不到位,被审计单位党委书记未肩负起审计整改“第一责任人”的责任,导致审计发现问题整改成效不佳、问责进度滞后,先后两次被省联社督办。某经济责任审计项目发现了43个问题,截至整改到期日仍有11个问题迟迟未能落实整改。此外,这家农商银行2022年针对审计发现问题问责率仅为46.6%,甚至未对屡查屡犯问题相关责任人进行问责。在审计项目问责落实不到位,未能形成震慑作用的情况下,这家农商银行未针对审计发现问题分析原因、明确责任,对相关责任人进行问责,未采取有效的实质性措施推进问题整改。

(三)整改激励约束存在不足。一是整改激励力度不足。现场审计发现,部分农商银行未将问题整改进度、问题整改成效纳入各部门(支行)或领导班子及中层干部绩效考核范围,部分农商银行考核方案中涉及审计发现问题整改的分值占比低,整改工作激励约束力度不足。二是整改约束不到位。部分农商银行存在整改进度缓慢、整改效果不佳的情况,且其尚未对审计发现问题整改缓慢、问题整改不到位等情况的

责任追究作出规定;未对审计发现问题整改不到位、责任追究不到位、整改不力造成不良后果等情况进行责任认定及问责;未形成审计整改工作有效震慑力,审计整改约束不到位。

整改长效机制的探索

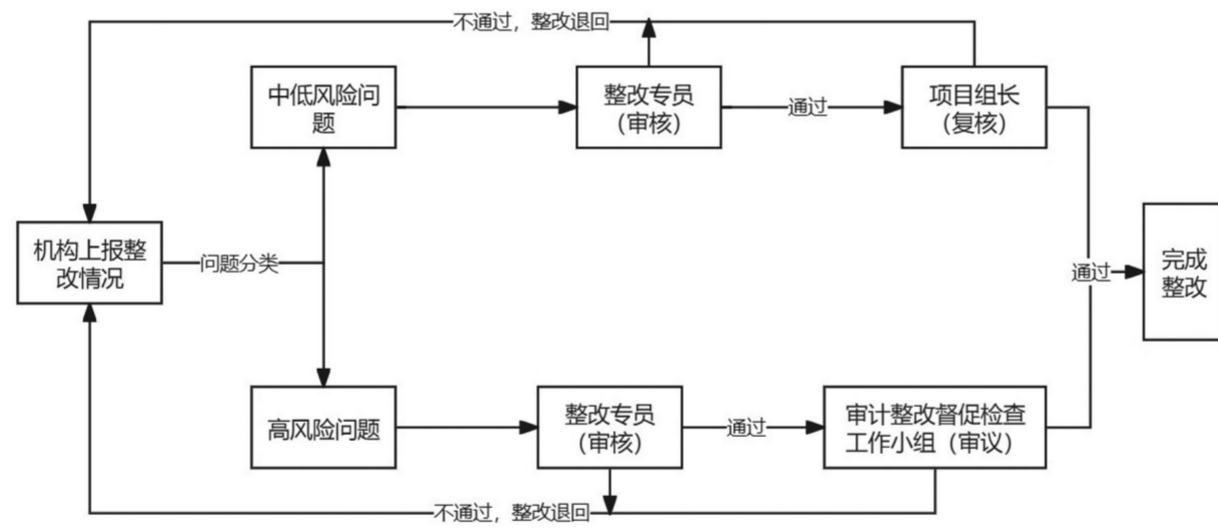
(一)从被审计单位角度看。一是聚焦机制建设,完善审计发现问题整改机制。农商银行要充分认识到制度先行、制度指导工作开展的必要性和重要性,依据“全覆盖原则”及时制订审计发现问题整改工作相关制度,对审计发现问题整改的具体流程或牵头部门、参与部门的职责等内容制定相关指引、流程等文件,在审计发现问题整改工作中,为统筹组织、职责分工、激励约束等方面提供明确的制度依据。二是明确组织分工,落实审计发现问题整改工作。农商银行要“自上而下”增强审计发现问题整改工作意识,依据自身实际情况明确组织分工,确立问题整改工作“牵头”部门,梳理整改工作成效跟踪管理;对于审计发现问题需要长时间整改的,应确立相应整改计划,明确整改时限,确保尽快完成整改。三是提高思想认识,加强领导组织部署工作。农商银行管理层肩负着审计发现问题整改工作和管理职责,应提高思想认识,高度重视审计发现问题,认真抓好、抓实、抓细问题整改工作,提高自身履职能力,积极主动把握审计发现问题整改工作方向,落实工作部署,不断提升风险防控能力。

(二)从审计机构角度看。审计机构在审计过程中不仅要充分发挥“眼睛”“利剑”“参谋”的作用,更应该落实审计“后半篇”的工作,力求审计出的问题在期限内得到有效整改。某审计机构对辖内农商银行发出《关于指导辖内农商银行落实审计发现问题整改工作的工作方案》,并要求其建立审计整改专员、项目组长、审计整改督促检查小组“三重审核”机制。具体运作机制有三方面。一是建立问题整改标准库。标准库的建立以审计发现问题归类整改、标本兼治为原则,从源头上解决问题整改不彻底、问题屡查屡犯等顽疾。从唯物辩证法的角度来看,是个性与共性相统一的表现,不仅要根治对被审计单位经营带来影响的个性问题,更要解决产生个性问题的共同原因和障碍。二是设立整改期内跟踪落实机制。以往,对于一个审计项目,审计大多把重心放在审计发现问题上,对于后续的整改工作缺乏统一的

“挂牌跟踪机制”。此次某审计机构对辖内农商银行发出的整改工作方案,明确了在整改期内,审计整改督促检查小组实行组长负责制,项目检查小组承担整改督促检查的责任、组长作为项目整改的直接责任人,要求对成员认真核实整改情况,明确了对于被审计单位上报的整改措施,并列出了是否存在流于形式、问责不力、虚报整改的情况。三是建立分级授权认定机制。在监督被审计单位落实审计整改过程中,对于被审计单位上报的整改措施,如何才算有效整改,对于标准库内缺乏的,该如何认定?在整改期内,整改专员(通常为组主)要根据被审计单位上报的首月整改方案,对次月整改台账、到期整改报告逐一审核,并提出初步审核意见;其中,中低风险问题提交项目组长复核,高风险问题提交审计整改督促检查小组进行集体审议;任何一环审核不通过的,均退回被审计单位重新整改。

(三)从总体机制情况看。回顾审计历程,存在部分问题不是被审计单位整改落实不到位,也非审计机构监督不力,而是某些问题需要长时间整改,需要建立整改长效机制,形成审计整改工作合力,严肃认真抓好审计整改。一是审计机构要承担起审计整改的督促检查责任,对整改情况进行定期跟踪。在开展现场审计时,要对审计期间开展的审计项目进行问题整改成效“回头看”,重点核实整改结果的真实性和完整性,提高督促整改效率。二是夯实被审计单位的整改主体责任。被审计单位是审计整改的直接责任主体,负责全面整改审计查出的问题,要积极落实审计提出的意见建议。被审计单位党委书记是审计整改的“第一责任人”,其要制定整改计划措施并推进落实。三是各业务条线要对职责范围内的审计整改工作成效负责,推动农商银行整改到位。各业务条线分管领导对整改不到位的问题要负领导责任;对普遍性、倾向性和苗头性问题,既要纠正审计发现的具体问题,更要标本兼治,通过完善部门职责范围内的有关体制机制,从源头上防范同类问题再次发生。

总之,在建立审计发现问题问题整改长效机制过程中,需要各方做到目标明确、任务明确、责任明确。审计机构应坚持查处违规行为和揭示体制机制问题并重,关注影响被审计单位发展的体制性障碍、制度性缺陷和管理漏洞,从管根本、管长远的角度想对策、提建议、严监督;农商银行管理人员要提高思想意识和觉悟,分析部分问题未能有效落实整改的原因,完善整改工作体制机制,保障各项整改措施扎实推进,切实提升经营管理水平。(作者单位:广东省农信联社)



农商银行整改分级授权认定机制

「六坚持」加强农商银行人才队伍建设

□ 马芳

近年来,随着互联网金融、利率市场化、金融脱媒等的广泛兴起,农商银行面对的市场环境更加复杂,竞争更加激烈,经营压力越来越大,对个人人才队伍的素质和能力提出了更高要求,实施人才战略成为农商银行加快改革转型、提升核心竞争力的关键举措和必然选择。建设金融强国,人才是基石。当下,无论发展新质生产力还是促进数字化转型,农商银行建立强大的金融人才队伍迫在眉睫。笔者认为,要完善的农商银行人才培养机制和激励机制,在人才队伍建设方面遵循“六个坚持”原则。

(一)坚持科学合理的选用机制。农商银行要大力培养学历水平高的年轻干部,把品行好、懂业务、会经营、善管理、肯实干的优秀人才选拔到领导岗位上来,尽快淘汰“庸政懒政”等不合格人员;要树立鲜明用人导向,坚持“三个过硬”标准,统筹推进干部队伍建设,实现人力资源的优化,为持续发展提供充足的后备力量;并在选人用人方式、方法上灵活创新,真正做到“人岗相宜”。

(二)坚持多通道晋升机制。农商银行要为各类人才制定多种晋升机制,提供内部晋升、培训晋升、岗位轮换、绩效晋升等多种渠道;鼓励专业人才通过自荐、他荐、参与活动等多种方式展示才能,通过多岗位锻炼人才能力,从而拓宽人才职业生涯发展规划,充分发挥人才潜能,不断激发员工工作积极性和工作热情。

(三)坚持建立人才评价机制。思想理念僵化、用人机制僵化是束缚劳动力素质提高的内在原因。农商银行当务之急是改革人事机制,调整人才结构,树立科学的人才观。要根据人才特长及岗位的不同,设计多维度考核标准,对专业人才作出科学化评价;同时,创新人才评价方式,结合岗位和工作成绩、群众认可度等综合评价指标;建立多维评价指标,坚持专业知识、创新能力等多维度评价方向,塑造并形成人才辈出的良好环境。

(四)坚持人才培养长效机制。“致天下之治者在人才,成天下之才者在教化。”农商银行要尽快培养一批学有所长、业有所精、勤奋负责的业务骨干,积极加大专业人才培养,克服员工“本领恐慌”。同时,按照业务条线组织员工培训,对于员工的培训不仅包含岗位业务知识,还要注重管理能力和企业文化培养,为专业人才提供提升和展示自我的机会。此外,农商银行要通过企业文化培训,促进员工凝聚力的提升,形成员工努力拼搏的干事创业冲劲,进一步挖掘员工价值,拓宽员工思维领域。

(五)坚持储备复合型人才。农商银行要在管理序列、专业序列中选拔综合能力突出的后备人才,组建复合型后备人才库;通过强化培养锻炼,加快完善人才梯队建设,打造一支懂管理、熟悉各种金融产品和掌握各种业务知识的“多面手”精英团队。此外,农商银行要把真正懂营销、会管理的人才发掘出来,让“想干事的人有机会、愿干事的人有舞台、能干事的人有岗位”,真正做到人尽其才;同时,建立健全有效的人才管理机制,完善考核奖惩制度及长效留用机制,为人才的成长提供公平、有序的发展平台和竞争空间,充分调动人才的工作积极性,提升人才队伍的向心力和凝聚力。

(六)坚持招才引智精选人才。农商银行要生存、要发展,特别是可持续发展,就需要有高素质、高能力的人才做支撑;要坚持“按需引进、以用为本”的原则,研究制定切实可行的招才引智政策,重点围绕金融市场、国际业务、财会、金融产品开发、理财等专业人才需求,选聘综合素质好、专业造诣高、发展潜力大的高素质、有经验的人才到农商银行就业发展;并在选人时要将人员的专业数据、职业素养、专业知识作为首要参考。

(作者单位:吉林珲春农商银行)

农商银行 授信业务内部审计工作思考

□ 贡玉婷

当前,随着内外部经济环境变化、金融监管政策趋严以及日趋激烈的同业竞争,对于立足服务地方的农商银行,因其自身规模限制、存贷利差收窄、风险管控能力偏弱等原因,经营压力逐渐增大,信贷业务风险逐渐显现。如何平衡业务发展和控制风险是农商银行健康、持续、稳定运行的一个重要课题。

授信业务内部审计意义

授信业务是银行信贷风险的起点,也是风险管理的关键环节,然而在实际工作中授信决策过多地倾向于业务发展;因此,授信业务管理专项审计对提高银行信贷风险控制水平有着重要意义。

授信业务主要风险点

近年来,国家持续推动普惠金融发展,但受经济下行及融资环境影响,中小企业生产经营困难,抗风险能力下降。叠加业绩指标的压力,导致银行授信业务面临一定的信用风险、操作风险、合规风险、道德风险,以及系统控制

缺陷和业务集中度等风险。

授信业务内部审计策略

(一)聚焦数据分析,把脉资产质量明确审计方向。农商银行实施授信业务管理审计,要坚持以风险为导向,以科技手段为抓手,对复杂的海量数据进行分析挖掘;通过多维度对比一定时期的农商银行信贷资产质量,结合相应的管理制度和操作流程,初步评估各类授信业务的风险,明确审计重点。

(二)聚焦“三个维度”,厘清思维脉络突出重点领域。农商银行要充分研究内外部监管规定,结合数据分析重点领域,梳理授信业务全流程;分别从授信审批管理、系统控制以及授信审批质效“三个维度”出发,以信贷资产质量为重点,锚定不良瑕疵数据异常波动的信贷业务;通过异常数据排查将审计思路合理延伸至绩效考核、系统功能以及内控管理等角度,以专业视角提升精度与深度,从各个维度着手“抽丝剥茧”寻根溯源。

(三)聚焦顶层思维,深挖疑点线索剖析问题症结。农商银行要以不同维度的审计

思路为方向,不断优化并新建审计模型,将数据思维贯穿审计全流程;同时,运用辩证思维开展调查论证,以点带面看清业务全貌,深入分析审计发现问题背后的体制机制原因;精准揭示问题挖掘根源,自上而下识别管理漏洞。

授信业务内部审计要点

(一)内控建设方面。农商银行要检查是否建立分工合理、职责明确清晰的组织结构,是否明确各层级的职责权限,重点关注是否按“审贷分离原则”设定审批程序;检查是否根据监管规定制定各项业务政策、制度和程序;检查是否建立相应的授权和审批制度,检查各层级授信审批权限和管理责任是否明确,重点关注是否按规定严格落实回避制度。

(二)业务管控方面。农商银行要检查信贷投向是否符合政策规定;检查各层级是否在权限范围内开展授信审批,重点关注是否存在超权限审批贷款等违规行为;检查授信准入管理、贷前调查、授信审查等环节是否严格落实制度要求,重点关注是否实施监管指导下的“全口径授信管理体系”,是否严格落实统一授信管理,是否存在与贷款中介、担保公司合作办理授信时发生违规行为和其他禁止行为;检查授信意见执行情况,各分支机构是否遵循授信

意见要求授信,重点关注是否遵循“先落实条件,后实施授信”的原则,授信意见是否执行闭环管理;检查关联方授信是否按制度规定处理,重点关注关联交易是否及时披露,定价是否合规,向关系人发放贷款的条件是否优于其他借款人。

(三)系统管理方面。农商银行要检查相关系统中的指标和触发条件设置是否合理,是否动态调整和优化风控模型,重点关注系统控制是否存在漏洞,是否超授信期限用信、用信额度超授信额度等;检查授信审批环节是否完整,系统间的数据是否及时、完整和准确。

(四)授信考核方面。农商银行要检查是否建立了考核和问责机制,授信审批人考核机制是否与管理目标适应,考核指标设置是否科学合理,考核结果的运用是否到位;重点关注授信审批人审批的信贷资产质量和派驻审批人的薪酬考核结构是否影响其审批独立性。

授信业务管理建议

授信管理既要为业务发展做好服务支撑又要把握风险可控,为农商银行资产质量把关和信贷健康发展护航。

(一)强化制度刚性执行,重视授信业务过程管理。一是管理部门要对照监管规定,牵头组织业务培训和宣传教育;贯彻落实“合

理授信、风险控制”的授信工作理念,加强履职能力和专业素质,切实保证授信业务质量。二是明确各类数据采集录入要求,提高数据准确性,为规范业务操作提供数据支撑。三是管理部门牵头定期梳理现有授信流程,持续优化授信管理,确保授信管理无“真空地带”。

(二)强化授信人员管理,提升审批风险控制能力。一是强化授信审查人员管理,为提升授信审批工作质效奠定坚实的基础。二是根据客户经理经办贷款的风险暴露情况,探索建立客户经理风险分层管理机制。三是对于风险显现的机构及客户经理,采取及时约谈和控制业务权限等管控措施。

(三)强化系统科技赋能,提高授信审批发展质量。一是优化模型规则及系统预警功能,对风险信息及时进行提示。二是提升部门联动,实施常态化的数据监测预警,并及时提示化解风险。三是完善授信审批模块和风险提示功能。

(四)强化考核问责力度,推动问题整改见行见效。一是相关部门要制定更加科学的薪酬考核方案,保证授信审批的独立性。二是加大对违规人员的问责力度,强化警示作用。三是推动审计问题整改问责,对拒绝整改、拖延整改并造成重大影响或损失的人员从严问责。(作者单位:江苏江阴农商银行)