

农信系统 审计人才培养的路径探索



□ 李铭权

在推进农信系统内部审计工作高质量发展的进程中,人才是第一资源。建立高效的审计人才培养路径是农信系统审计队伍建设的核心。近年来,广东省农信联社围绕“人才兴审”理念,不断创新审计人才培养体系,建成了一支“政治强、作风硬、业务精”的农信系统“审计铁军”,为更好地发挥审计在农信系统监督体系中的重要作用提供了人才保障。本文以广东农信系统审计人才培养路径为例,介绍农信系统审计人才培养路径,为其他省份农信系统的审计人才培养提供参考。

广东农信系统审计人才培养路径的探索

(一)建立“以审带训”培养机制,让审计人员有机会到更高层次的审计机构学习。针对辖内农商银行内部审计力量薄弱的现实情况,广东省农信联社建立了审计人员“以审带训”的培养机制,制定了“以审带训”审计人员管理规定,明确“以审带训”选拔与培养、工作职责、日常管理等方面;通过“每年从辖内农商银行选拔一批审计人员,每期培养两年”的方式,将从辖内农商银行选拔的审计人员派到广东省农信联社“一部五中心”开展高强度、高压力的“以审带训”培养。经过两年的培养,大部分“以审带训”人员的个人综合能力得到快速提升,练就了“三门功夫”,成为了“三全人才”。“以审带训”培养机制实施以来,广东省农信联社为辖内农商银行培养和输送了200多名审计业务骨干。这些“以审带训”人员培训期满后返回农商银行后,已成为农商银行内部审计的业务骨干,显著提升了农商银行内部审计水平。

□ 何敏娟

在当前经济形势下,银行业面临着日益激烈的市场竞争和复杂多变的经济环境。农商银行作为服务“三农”、支持小微企业的主力军,如何在保证服务质量的同时,实现“降本增效”,成为其可持续发展的关键。本文从理论层面探讨农商银行“降本增效”的策略和方法,以期对农商银行的经营管理提供有益的参考。

农商银行“降本增效”的紧迫性

一是降低成本、提高效益是提升市场竞争力的关键。通过有效的“降本增效”措施,农商银行可以降低运营成本,提高盈利能力,从而在激烈的市场竞争中脱颖而出。二是优化资源配置是农商银行实现可持续发展的关键。通过合理的资源配置,农商银行可以将有限的资源用于更加重要和紧迫的业务领域,提高资源利用效率。三是“降本增效”有助于提升服务质量,满足客户需求,增强客户黏性,为农商银行的长期发展奠定坚实基础。

农商银行“降本增效”的策略分析

精简高效的组织架构。农商银行应根据业务发展和市场需求,对组织架构进行精简和优化;通过合并冗余部门、优化业务流程、提高员工素质等方式,降低人力成本,提高运营效率。同时,加强内部沟通协作,形成高效的工作机制,确保各项业务的顺利开展。加大智能化技术的运用。农商银行应积极引入人

(二)实施审计业务“导师制”,让审计人员“学有所依”。发扬“传帮带”的优秀作风,广东省农信联社选出在行业审计工作能力突出、经验丰富的审计骨干担任导师,“一对一”对“以审带训”人员进行两年的岗位带教,帮助“以审带训”人员快速补上“缺项”、补齐“短板”、解决“弱项”。在业务技能方面,通过制定学习台账,由导师每周带领“以审带训”人员学习审计指南及各项制度,通过交流心得、答疑解惑,共同提高业务知识能力水平。在审计实务经验方面,采取“导师+学员”的搭配安排审计项目,由导师担任项目组长,学员担任主审、组员,通过“导师统筹指挥、学员执行反馈”的方式,由导师负责“把方向、压担子、控质量”,学员负责“严执行、速反馈、快提升”,促使学员在实践中快速适应审计工作的常态,熟悉各项业务流程,掌握各项审计技能。同时,充分发挥考核“指挥棒”的作用,对导师和学员进行“捆绑式”的考核,以“考核保障导师制”的确保执行落地。

(三)拓宽审计培训渠道,提升内外部培训的广度和深度。近三年来,广东省农信联社辖内各审计机构通过“内部+外部”“线上+线下”等方式共组织开展审计培训400多期,培训设置了政治理论、审计实务、大数据审计等系列课程,在自主设置课程,开展系列内部培训的基础上,注重对标国家审计培训要求,积极加强与上级审计机关的沟通,得到了中华人民共和国审计署(以下简称:审计署)及广东省审计厅等的大力支持,并邀请审计署、中国内部审计协会及国内高校的审计行业顶尖专家学者进行授课,如在审计署北京怀柔培训基地举办审计高级管理人员培训班;首次创新采用“直播+片区集中”形式举办全省农商银行系统审计中层人员、骨干培训班,通过审计领域的专家授课,切实做到培训内容全覆盖、培训对象全覆盖,有效提升了辖内农商银行内外部审计培训的广度和深度。

(四)创新打造“审计实验工场”,推进审计人才培养“智能化”。为改变当前审计人才培养基本为“讲学式”,学员参与性不足,学习效果不佳的现状,广东省农信联社积极创新审计人才培养理念,运用VR、人工智能技术,通过创新培训模式,打造了高度仿真、“沉浸式”、全景模拟线上化智慧培训平台——“审计实验工场”。在国内,广东省农信联社“审计实验工场”是首次将MR混合现实技术应用于审计培训的落地案例,是一个创新的开端。通过“3D视觉+互动”“沉浸式”,使审计人员达到身临其境的体验效果;通过前置MR混合现实技术,在业务工作环境叠加虚拟影像,模拟出高度仿真的业务

实训场景,实现了理论与实操的高度融合、审计培训与审计工作的具体场景相结合,不仅提升审计培训工作的吸引力和受训人员的专注度,而且真正做到理论培训和业务实操相结合,提升了审计培训的针对性和有效性,达到特色化人才培养效果。

农信系统审计人才培养的路径选择

(一)健全顶层制度及机制设计,“制度化”推进审计人才培养。省级联社应深入贯彻“全省审计工作一盘棋”的总体要求,主动推动全省农信系统审计人才培养的顶层设计,结合本省实际情况开展调查研究,因地制宜制定和完善审计人才培养的制度办法,建立审计人才培养规划和培养机制。在培养目标方面,要突出政治标准,着力塑造审计人员职业精神和专业能力。在培养机制方面,可借鉴广东省农信联社“以审带训”的做法,建立省级联社与辖内农商银行在审计人才培养方面的上下联动机制;通过从辖内农商银行选拔审计人员到省级联社审计机构开展高强度、高压力的培养,快速为辖内农商银行培养“能数据分析、能查出问题、能写好报告”的“三全人才”。

(二)完善培训措施及培训渠道,“精细化”培养审计人才队伍。省级联社审计机构及农商银行内部审计应及时检视审计人才培养措施的有效性,要锚定审计人才培养目标,坚持高标准严要求,多措并举全方位提升审计人才培养实效。在培训措施方面,可借鉴广东省农信联社“导师制”的措施安排,也可以采取审计业务研究小组、专题培训、每周一主题互讲互学、业务研讨、案例剖析、审计成果总结等多种培训形式,多措并举强化审计人才培养效果。在培训渠道和内容方面,要注重内部培训与外部培训结合、线上培训与线下培训结合、理论培训与实务培训结合,提升审计培训的针对性和有效性。

(三)创新培训方式及方法,“智能化”推进审计人才培养。随着信息技术的发展,运用虚拟现实等多种技术手段开展人才培养成为当前的研究热点。2022年8月,中国银行业协会发布了《银行业智慧教室框架与构建总体方案》,为银行业“智慧教室”的整体框架和功能提供了行业标准。在此基础上,省级联社和有实力的农商银行可结合自身审计工作的实际,探索运用虚拟现实等多种技术手段开展“沉浸式”教学和培训。可借鉴广东省农信联社“审计实验工场”的建设模式,打造适合自身的“数据化”审计培训平台,充分发挥“数据化”审计培训平台培训成本低、培训标准化、培训效果好(作者单位:广东省农信联社)

农商银行如何实现“降本增效”

工智能、大数据、云计算等先进技术,提高业务处理的自动化水平,降低运营成本。例如,通过“智能客户服务系统”处理客户咨询和投诉,提高客户满意度;并利用大数据分析客户需求和行为,为精准营销提供有力支持。

完善风险管理体系。农商银行应建立完善的风险管理体系,加强风险识别和评估,降低风险成本。通过加强内部控制、完善信贷政策、优化投资组合等方式,降低不良贷款率和投资风险;同时,加强风险预警和应急处置能力,确保业务稳健发展。

创新业务模式。在市场竞争加剧的背景下,农商银行应积极探索新的业务模式,拓展收入来源。例如,可以开展代理保险、基金销售等多元化金融服务;同时,加强与政府、企业的合作,开展供应链金融、绿色金融等特色业务;利用互联网技术开展线上金融服务,提高客户黏性和满意度。通过业务模式的创新,农商银行可以开拓新的增长点,为长期发展提供有力支撑。

加强精细化管理。农商银行应建立完善的成本管理体系,加强成本核算和分析,优化资源配置;通过制定详细的成本预算和计划,控制各项费用支出;通过成本核算和分析,找出成本控制的薄弱环节和潜力点;通过优化资源配置,将有限的资源用于更加重要和紧迫的业务领域。同时,要加强成本管理的监督和考核,确保成本管理的有效性和可持续性。

农商银行“降本增效”的实施路径

制定全面计划。农商银行应根据自身实际情况,

制定全面的“降本增效”计划。计划应包括目标设定、策略选择、实施步骤、时间节点等内容,确保计划的可行性和有效性。同时,计划应具有前瞻性和灵活性,以适应不断变化的市场环境。

强化组织领导。农商银行应成立专门的“降本增效”工作小组,负责计划的制定和实施。该工作小组应由农商银行高层领导亲自挂帅,并明确各部门的职责和任务,确保计划的顺利推进。同时,要加强内部沟通和协作,形成合力推动“降本增效”工作的深入开展。

营造积极氛围。农商银行应通过内部宣传、培训等方式,营造积极的“降本增效”氛围;让员工充分认识到“降本增效”的重要性,引导其参与计划的实施,形成全员参与的良好局面。同时,要加强员工激励和考核,激发员工的工作积极性和创造力。

严格监督检查。农商银行应建立健全监督检查机制,对“降本增效”计划的实施情况进行跟踪和监督;定期对计划的执行情况进行评估和考核,确保计划的有效性和可持续性。同时,要加强风险管理和内部控制,确保业务稳健发展。

持续改进优化。在“降本增效”计划的实施过程中,农商银行应持续改进和优化计划;通过总结经验教训,找出存在的问题和不足,为今后的工作提供有益的借鉴和参考。同时,要加强学习和创新,不断引入新的理念和技术,推动农商银行实现高质量发展。(作者单位:湖南茶陵农商银行)

农商银行加强合规文化建设的实践与思考——以宁国农商银行为例

□ 叶青松

“依法合规,不胡作非为”,是金融稳健运行的基石,也是中国特色金融文化的重要内容之一。银行作为经营货币和信用的特殊企业,处处存在着市场、操作、信用、法律、声誉、流动性等各类风险,在经济结构加速升级、经济体系裂变重组、经济格局调整的大背景下,银行风险的多发性、突发性、聚集性、不可预见性明显增加。就农商银行来说,目前部分农商银行合规建设滞后,内控能力先天不足,风险隐患尤为突出。如何加强农商银行合规建设,有效防范经营风险,是当前之急,也是亟待破解的现实课题。笔者认为,农商银行要实现“依法合规,不胡作非为”的目标,关键在于强化合规文化建设,从管理者做起,注重规章制度的建设与执行,以及通过绩效考核的正向引导,确保各项经营活动遵循合规原则。

近年来,安徽宁国农商银行(以下简称:该行)聚焦固本强基,通过弘扬合规文化、整章建制、抓实员工行为管理、夯实运营基础等方式,在合规体系建设上

出实招、干实事、求实效,引导员工树立底线意识、规则意识和敬畏意识,持续提升内控合规管理水平,取得了实效。

强化党建引领,筑牢合规文化防线。该行坚持以党建为引领,把党建工作和合规工作深度融合,同部署、同安排、同考核,加大业务领域合规风险排查力度,确保不留隐患、不留死角,进一步提升合规风险防控水平。工作中,该行组织党员参观《千年宁国》档案展示馆、宁国市廉政警示教育基地、宁国市方塘乡板桥革命根据地党史馆等,引导党员从“红色印记”中感悟思想伟力,赓续精神血脉;同时,开展“同心共赢大走访”“金融夜话”“千村引领、万村整治”等活动,用“进村访民情、入户解民忧、田间谋良策、地头送资源”的浓情浓意,诠释新时代农金人“背包精神”的价值底色。此外,该行将党风廉政建设与分管业务工作同部署、同检查、同落实,推动责任清单的制定与落实,通过签订党风廉政建设责任书,引导党员干部对照党章、党规、党纪从严规范自身行为,一体推进“不敢腐、不能腐、不想腐”,实现重要领域、关

键岗位廉洁风险防控全覆盖。该行积极完善员工违规积分管理办法,定期对员工违规积分情况进行汇总分析并通报,对积分较多的员工进行重点督导,并将违规积分结果与评优评先、任职资格、竞聘上岗、提拔使用等挂钩。

强化风险防控,拧紧合规操作“总开关”。为提高合规经营水平,促进各项工作高质量运行,该行在全行范围内开展“质量提升年”活动,主要包含打造党建品牌、规范信贷管理、提升数据质量、提升“三防”水平、强化行为管理、做实执纪问责等“十一个方面”,将“质量提升年”活动与日常经营相结合,将排查、整改、提升作为常态化工作,加强人员队伍建设,倾力打造“精业务、通规则、懂系统、善检查、能控险”的业务团队。围绕“注重监督、预防为先、以人为本、文化促廉”的思路,该行组织全员按年签订合规承诺书,开展高管综合会议合规宣讲、高管宣讲下基层合规培训等活动。在员工履职、转岗、晋升等关键环节,该行安排员工行为规范和职业操守的反面警示性教育,加强风险防范教育,通过“固定学习

日”“每周一学”等形式,强化思想防线,确保边学习边思考、边实践边感悟,把学习成果有效转化为合规工作的能力,从而引导员工自觉遵守行内各项规章制度,抵制各种腐朽思想的侵蚀,筑牢员工思想防线,以管理代替信任、用制度代替习惯,增强合规经营意识和执行制度的自觉性,共同防范案件风险。同时,该行成立“违规问责委员会”,按季召开“审计例会”,对内外部检查发现的问题进行问责和整改,连续多年实现无案件和无重大责任事故的目标。

强化制度建设,构筑高质量发展“护城河”。该行积极完善各项制度流程,秉承“制度管人,流程管事”的管理理念,常态化开展规章制度清理工作,明确各项规章制度“存、改、废、立”,及时梳理规范,整合优化现有规章制度及流程,使制度规范体系不断健全完善。同时,该行建立了《工作人员违规行为处理办法》《清廉金融文化建设提升级实施方案》《廉洁金融宣誓誓词》等一系列制度;制定了公司治理、同业业务、贷款业务、股权管理“四方面”的75项经营管理“负面

作为地方性金融机构,陕西农信宝鸡金台农商银行(以下简称:金台农商银行)把学习宣传贯彻《习近平关于金融工作论述摘编》,作为当前和今后一个时期的重大政治任务,紧紧围绕金融高质量发展这个主题,准确把握新时代地方金融的重要使命,坚定不移走好中国特色金融高质量发展之路,全面落实省联社“四心银行”发展定位和“四求四不”经营理念,聚焦扎实做好金融“五篇文章”,认真践行金融工作的政治性和人民性,牢固树立和践行正确政绩观的思想自觉、政治自觉、行动自觉,将学习成果转化为做精做深金融“五篇文章”、发展新质生产力、推动高质量发展的实际成效。

(一)更加强化政治意识,始终坚持党对金融工作的集中统一领导。一是要深刻认识到坚持党对金融工作全面领导的重要性,深刻把握金融工作的政治方向,增强“金融报国、金融为民”的政治担当,推动党的主张和重大决策转化为农金机构的战略目标、工作举措、发展成效。金台农商银行通过不断增强党委班子、基层支部支持以恒抓党建的压力和责任,激发抓党建的向心力和战斗力,坚持“一切工作到支部”。该行党支部书记与支行行长“一肩挑”,重新划分设立24个独立党支部,实现“一支行一支部”、“把支部建在一线,把党旗插在一线”,着力打造一支关键时刻听指挥、拉得出,危急关头冲得上、打得赢的党员队伍,持续夯实实体经济经营发展的“力量之基”。二是要始终将坚持党的领导作为最大的政治,把人民对美好生活的向往作为普惠金融发展的方向,自觉担当金融惠民、利民的责任和使命。金台农商银行把《习近平关于金融工作论述摘编》作为金融理论“红线”“学习之基”,深化“第一议题”制度,自上而下做到自觉领悟党中央、各级政府和省联社党委各项决策部署的内涵深意;持续强化基层党组织建设,落实支部集中学习要求,不断提升基层党员干部和员工的“政治三力”。三是要牢固树立“红线”“底线”意识,扎实开展党纪学习教育。金台农商银行将政治纪律、组织纪律、廉洁纪律、群众纪律、工作纪律、生活纪律“六大纪律”入脑入心,进一步加强廉政教育,深化典型案例警示教育,加强考核,引导党员干部切实将党风廉政建设与经营管理工作同抓共促。

(二)更加深化普惠发展,始终坚持把金融服务实体经济作为根本宗旨。一是要持续推动机制创新,服务升级、模式转型,使服务“三农”的力度更大、领域更广、模式更新、效率更高。金台农商银行把农户建档评级授信和数字普惠贷款做实、做深、做透,真正从经营理念上和业务结构上实现信贷定位不偏、信贷结构优化、经营行稳致远的发展目标。二是要坚持以“问题导向、考核导向”为驱动,将业务发展中的“堵点”“难点”转化为“提升点”“突破点”,金台农商银行聚焦经营发展中的结构性矛盾、普惠金融建设中的薄弱环节,加速加力、久久为功,用发展解决问题、化解矛盾,把服务实体经济质效作为检验能力作风的主战场,把全行思想进一步统一到业务经营发展上来,凝聚到“金融为民”价值取向上来,形成共促高质量发展合力。三是要打基础、利长远,做“显功”更要做“潜功”。围绕抓重点、补短板、强弱项,金台农商银行把责任落实到项目、落实到岗位,通过“挂图式”作业、“打表式”推进;紧紧围绕“三专一站”建设、“客户三年倍增计划”“深耕普惠、增户扩面”工程,坚持“一张蓝图绘到底”,发扬“苦干实干快干、努力干一起干”的“宝鸡精神”,持续优化服务模式、创新金融产品,用心用情服务,为支持区域实体经济发展注入源源不断的金融“活水”。

(三)更加突出风险防范,始终坚持把防控风险作为金融工作的“永恒主题”。要坚决扛起防控金融风险的政治使命和工作职责,把牢省联社“四求四不”,即“求质不唯量、求难不求易、求实不务虚、求稳不贪大”的经营理念,更加突出业务经营发展正确政绩观的导向,深刻剖析业务经营发展中质效问题。在经济新常态背景下,金台农商银行坚持把防控风险作为金融工作的“永恒主题”,不断适应业务发展和风险变化,树牢底线思维,强化风险意识,全力守住风险底线,有效防范和化解风险事件的发生;通过树牢底线思维,强化“作为”意识,提升“能力”本领,找准“善为”路径,注重量质并举,赢得客户口碑,真正让金融服务时时处处体现“民心情怀”。此外,为更好地服务金融市场,加强金融与司法协同联动,提高金融纠纷解决效率,今年以来,金台农商银行与当地人民法院成立金融诉前调解中心进行不断商议会谈,经多方努力,2024年4月24日,金台区人民法院金融纠纷调解中心暨驻金台农商银行工作室揭牌运行;通过“法院+协会+银行”三方联动调解模式开展金融纠纷调解;同时,设立“金融e法庭”,对金融机构、外地企业或金融消费者之间的纠纷进行线上调解,打造了更快速、更便捷、更智能的高效金融解纷模式,提高了金融纠纷化解及资产处置效率,切实提高了防范化解金融风险的能力。

(四)更加稳固“发展之基”,始终坚持走中国特色金融文化道路。农商银行要紧绷风险之弦,不断优化内控治理,积极落实风险处置和维稳责任,注重谋当下、利长远,一手抓任务完成,一手抓基础建设,着眼长远、打牢基础,守好底线。结合区域经济发展规律和特点,金台农商银行积极贯彻新发展理念,突出以客户需求为导向、以服务创造价值,围绕支持实体经济、适应消费者需要开展金融服务;通过做优主业、做精专业,多措并举优服务,精准发力补短板,加强对小微企业、“三农”的金融服务。

学思践悟新思想,“金融为民”葆初心。金台农商银行将以“学促干、以行增效”,以雷厉风行的作风和久久为功的韧劲,踏踏实实把各项工作不断推向前进,用实绩的厚度保持业务发展的力度,为实现全行高质量发展不懈奋斗,为推进金融强国建设、服务中国式现代化贡献力量。(作者系陕西农信宝鸡金台农商银行党委书记、董事长)

学思践悟新思想 “金融为民”葆初心

□ 杨玉明

清单”和员工行为、存款业务、柜面管理等12个方面的473项员工行为“禁止清单”,精准监督员工行为,将监督关口前移至全行员工“八小时内”的“生活圈、社交圈”,并结合动态考核、家访、行为排查、第三方查证等方式排查员工行为动态,并以“一对一”全员约谈为抓手,对全行人员开展分级约谈,及时发现风险隐患苗头。同时,该行还注重优良家风家教传承,组织开展“树立良好家风、建设廉洁家庭”廉政教育座谈会、书写“家属助廉书”等系列主题活动,凝聚清廉建设“家力量”。

强化经营管理,守住合规运营“第一关”。该行以夯实信贷基础管理为目标,出台《客户经理等级管理办法》,从基本类、效益类、质量类“三个角度”,考核客户经理管理客户数、管贷金额、新增贷款不良率、贷款利息收入等9项指标,调动了客户经理“争先进位”的积极性。同时,该行将客户经理业务培训作为思想引领、道德教育和技能提升的重要抓手,遵循每月最少一次的频率,培训内容包括规章制度、业务操作、常见常错的信贷知识要点;并按照“有培训必考试”的原则,坚持每次培

训都组织现场、线上考试;倒逼客户经理认真学习培训内容,提高业务技能。此外,该行以推动网点深度转型和客户体验升级为目标,充分发挥考核的激励和导向作用,制定“星级柜员”等级考评制度,依托总行运营考评、网点“三铁”网点创建和员工岗位能力评价“三位一体”考评体系,狠抓基础规范,提升网点服务质效。围绕智能网点标杆示范点建设,该行进一步提升“智能柜”替代率,做好“政务服务、就近办”等工作的宣传、引导与受理;充分利用“金农信e家”的规范布局,延伸网点服务;将金融服务融入乡村治理;通过加大检查力度,提升业务素质,全辖运营管理水平得到大幅提升,打造了“安全、高效、智慧、有温度”的运营体系。

总之,金融机构和从业人员必须树立遵纪守法、清正廉洁的价值取向,遵守金融监管要求,自觉在监管许可的范围内依法经营,让尊崇法律、敬畏规则、合规经营成为思想自觉、行动自觉,才能真正做到“依法合规,不胡作非为”。(作者系安徽宁国农商银行党委书记、董事长)