

# 县域农合机构内部审计科学化与规范化路径探析

□ 宾仕燕

县域农合机构作为农村金融体系的重要组成部分,发挥着服务“三农”、支持中小微企业、助力地方经济发展的作用。对于县域农合机构而言,内部审计处于机构治理的核心位置,是保障机构合规经营、稳健发展的重要防线,也为提升县域农合机构内审监督质效提供了动力与保障。本文围绕县域农合机构内部审计展开深入探讨,提出“四位一体”提升内部审计科学化、规范化水平的内部审计框架构建路径,旨在为县域农合机构内部审计工作的优化与提质增效提供理论支持和实践指导,筑牢“第三道防线”,护航县域农合机构高质量发展。

## 拓展内部审计范围与深度

县域农合机构要针对内部审计范围不断扩大的问题,将内部控制、战略风险、风险管理等方面纳入审计范畴,结合监管部门及上级要求精心制定审计计划,聚焦高风险业务、新兴业务和管理关键环节,实施重点性和持续性的审计策略;同时,针对风险管理、内部控制、信贷领域风险等核心板块及分支机构主要负责人、重要部门负责人等关键环节,加大审计力度,实现监督的全面覆盖、不留盲区。此外,县域农合机构要根据“规定动作+自选动作”,采用“1+N”模式(即一审多项、一审多果、一果多用)实现每三年至少对机构进行一次全面审计,

确保人员、流程、制度、业务等各方面都得到有效监督。

## 完善内部审计程序 提升科学规范性

(一)精准立项。一是基于战略目标确定审计重点。深入研究县域农合机构的战略规划,明确机构在不同阶段的发展重点和目标,围绕战略目标确定审计项目和重点领域,确保审计工作与机构战略紧密结合,如可将电子银行系统建设与运营、线上业务风险管理等作为审计重点。二是全面风险评估。要建立科学的风险评估体系,运用定性和定量相结合的方法,对机构面临的各类风险进行全面评估;确定风险等级和优先级,将高风险领域作为审计立项的重点对象,如县域农合机构每年都要开展一次针对信贷领域风险的审计;同时,要定期更新风险评估结果,根据风险变化及时调整审计项目。三是充分调研需求。县域农合机构审计部门要加强与管理层和业务部门的沟通交流,通过问卷调查、访谈等方式,充分了解其对审计工作的需求和期望;同时,结合各机构实际工作中的难点、热点问题,确定具有针对性和实用性的审计项目,提高审计成果的应用价值。

(二)深入实施项目。一是规范审计程序。要严格按照审计准则和规范制定详细的审计实施方案,明确审计目标、范围、方法和步骤;在审计实施过程中,要确保每个审计

程序都得到有效执行,达到审计证据收集充分、适当和审计工作底稿记录完整、准确。二是创新审计方法。要积极引入现代审计技术和方法,如风险导向审计、数据分析审计、计算机辅助审计等;同时,要利用大数据分析工具对海量业务数据进行挖掘和分析,提高审计工作效率和准确性,如在关联交易审计中利用SQL语言进行数据对比提升审计效率,同步结合现场审计和非现场审计方式,实现对被审计对象的全面、深入审查。三是深入业务审查。审计人员要深入了解县域农合机构各项业务的流程和实质,不仅关注业务的合规性,还要评估业务的效益性和风险性。如在对信贷业务审计时,要深入调查贷款客户的经营模式、市场竞争力、行业发展趋势等,全面评估信贷风险。

## 注重审计成果转化

一是提高审计报告质量。县域农合机构的审计报告应结构清晰、内容完整、重点突出;在准确描述问题的基础上,要深入分析问题产生的原因和影响,提出具体、可行、具有针对性的审计建议;同时,运用图表、数据等方式增强报告的可读性和直观性,为管理层决策提供有力支持。二是促进成果转化。要建立审计成果转化机制,加强与管理层和相关部门的沟通协调,推动将审计建议纳入机构的决策和管理过程,将审计成果应用于完善制度、优

化流程、加强风险管理等方面。如针对审计发现的内部控制缺陷,督促相关部门及时修订完善制度,堵塞管理漏洞。三是加强后续跟踪,要建立审计整改跟踪机制,对审计发现问题的整改情况进行持续跟踪和监督;同时,定期向管理层汇报整改进展情况,对整改不力的单位和个人进行督促和问责,并确保审计发现问题得到彻底整改和审计成果得到有效落实。

## 完善整改监督机制

一是明确整改责任。在县域农合机构审计报告中要明确被审计单位的整改责任,包括整改部门、整改责任人、整改期限等;对于涉及多个部门的问题,确定牵头部门和配合部门,明确各部门的职责和分工,确保整改工作责任到人。二是强化整改监督。要建立健全整改监督机制,通过定期检查、不定期抽查等方式,对被审计单位的整改工作进行全程监督,及时了解整改进度和存在的问题,并给予指导和帮助;同时,利用信息化手段对整改情况进行实时监控,提高监督效率。三是严格问责考核。要制定审计整改问责办法,对未按要求完成整改任务的单位和个人进行严肃问责;同时,将审计整改情况纳入部门和个人的绩效考核体系,与绩效薪酬、职务晋升等挂钩,形成有效的激励约束机制,确保审计整改工作落到实处。

(作者单位:广西北流市农信联社)

# 以“三培”体系构建银行客户关系生态化运营新范式

□ 李平军

在银行业从“规模扩张”向“价值深耕”转型的关键阶段,客户关系的本质正在重构——从单向服务交付转向共生价值创造。通过构建“习惯培养—需求培植—能力培训”的三维成长体系,银行正在打造一个集行为引导、需求挖掘、价值共创于一体的生态化运营范式。

## 习惯培养 塑造履约行为,构筑金融健康“护城河”

(一)显性激励塑造行为闭环。银行应通过“信用积分+阶梯授信”的双引擎驱动,建立可视化成长路径。一是积分价值转化。积分兑换体系将还款行为转化为实惠,每次按时还款积3分,提前还款额外加分,并设置“1积分=1BP利率优惠”的透明兑换机制,积分年底可兑换利率优惠。二是阶梯授信增长。客户连续12期守约即触发系统自动授信升级,授信额度自动上浮10%—15%,可视化呈现“信用资产”增值路径,形成“守信即升值”的良性循环。三是智能提醒管

理。通过三色预警系统,强化守约意识,在客户APP短信中标注还款日(绿)、预警期(黄)、逾期(红),实现提醒还款行为可视化管控。(二)沉浸式诚信教育。银行须开发“金融决策模拟器”,用真实数据对比“诚信客户”(享受额度年增15%、利率下降50—100BP,期限延长6—12月的红利)和“失信客户”(额度冻结或降低10%、利率上浮5%—10%、违约金、期限关注等)的不同发展路径,配合“金融模拟器”的情景推演工具;通过真实案例的推演,使客户能直观看到不同还款策略产生的成本差异,让理性金融决策成为客户“肌肉记忆”,自觉养成按约还款的习惯。

## 需求培植 挖掘创造需求,构建深度连接

(一)场景化需求触发。对流水突破阈值的商户,系统自动化推送“扩张锦囊”,包含设备融资方案与“仓储设备贷”组合,并捆绑行业上下游资源对接服务;同时,针对教育焦虑的家长,组合提供“教育分期+优质机构推荐+升学规划”服务。

(二)金融需求发现创造。为婚育群体设计“人生阶段服务包”,整合婚庆金融与子女教育金规划;为养殖户提供专属“饲料采购贷+兽医服务+出栏保价险”捆绑方案。此外,发现餐饮客户有“员工培训”需求,银行要实施“对接餐饮培训平台+提供‘专项经营贷’”模式,当餐饮客户发展扩规后,其现金流改善将触发新的融资需求,从而印证了“能力提升创造金融需求”的逻辑。

(三)风险可控的需求挖掘。通过银行流水初筛、行业均值对标、现场尽调验证、第三方数据交叉检验的“四步校验法”,提升客户需求识别率,提高资源投放精准度,确保风险可控度增强。

## 能力培训 培养价值共创,构筑竞争壁垒

(一)行业精准赋能。一是经营增效工作坊,银行应为餐饮业传授“翻台率—人效—坪效”黄金三角优化法,优化其人效指标;二是库存周转加速器,帮助零售客户实现滞销率降低和周转效率提升;三是成本优化“显微镜”,自动识别可压缩费用节

点,为客户节省运营成本;四是合作平台搭建者,每月举办行业私享会,促成参会客户形成业务合作,让几十家客户组成不同的联盟(如窗帘、电器、地板、瓷砖、厨具、卫浴、家具等商家组成家装联盟)。这种价值网络的建设,使银行从服务提供方进阶为资源整合中枢。

(二)商业决策实验室。要运用供应链沙盘推演原材料波动时的“期货对冲+信贷”组合策略;使用智能账期计算器,可视化呈现收款周期调整对现金流的乘数效应;使参训客户融资方案综合度提升,使客户自主决策能力显著增强。

通过“三培”体系的系统实施,推动银行客户实现三重进化:培养客户习惯,提升行为维度,实现从被动履约到主动信用管理的进化;培植创造需求,提高需求维度,深度洞察和场景化方案挖掘隐性需求,实现从显性需求满足到隐性需求共创的提升;培训能力,提高能力维度,赋能客户自主创造金融需求的能力,实现从金融工具使用者到价值创造者。

(作者单位:湖北荆州农商银行)

# 影响农商银行个人贷款增长的几个因素

□ 何联伟

近年来,受多方面因素影响,部分地区银行机构面临个人贷款增长乏力的困境。截至今年8月31日,四川某地级市辖内银行机构的个人贷款余额较年初下降9.63亿元。调查发现,影响当地农商银行个人贷款持续有效增长既有客观因素,也有内在原因。笔者在此作简要探讨和分析。

## 影响因素之一:个人贷款有效需求严重不足

一是国际国内经济形势变幻莫测。近年来,国际经济形势复杂多变,个别国家进行技术封锁和经济制裁,对全球产业链构成挑战;同时,国内房地产市场持续低靡,经济不确定性因素增多,居民消费仍以刚需为主,CPI同比仅上涨0.4%。二是个人投资、消费意愿降低。在个人贷款需求端,居民个人消费的动力不足,个体经营者扩大生产的意愿降低,市场整体活跃度下降,对于负债消费和经营则十分审慎。三是住房部分个人客户选择提前还款。在住房按揭贷款增量逐步下滑的情况下,近年来,银行提前还款的客户逐年增加。据了解,截至今年前8个月,某市辖内农商银行个人住房按揭贷款余额较年初减少约5亿元,其中提前还款量占三成,较上年增长20%。提前还款的现象在个体生产经营领域同样存在。四是不符合贷款条件的客户银行不敢贷。农商银行面临着尴尬的境地,一方面,符合贷款条件的客户农商银行想为其提供贷款,而客户不愿意贷;另一方

面,不符合贷款条件的客户想贷款,而农商银行又不敢贷,致使有效贷款需求不足,制约了农商银行个人贷款持续有效增长。

## 影响因素之二:“内卷”形势下个人贷款产品缺乏价格竞争力

一是农商银行的资金绝大部分来源于老百姓的定期存款,成本普遍比国有股份制银行高,其贷款利率则相对较高。存款的付息成本接近2%,加上人工和运营等成本,资金来源的刚性成本约占4%。如果贷款利率低于成本支出,则会形成利率倒挂,做“亏本生意”。二是在“内卷式”竞争环境下,受规模和业绩等考核压力影响,部分银行机构打“价格战”。有的地区的银行为了招揽客户,对他行的存量客户实施降低10—30个甚至更多BP的优惠政策,进而吸引他行客户来本行贷款。而农商银行如参与竞争,则只能再降价格,但由于受资金成本制约,在价格上难以形成有效的竞争力。为此,银行业协会利率定价机制委员会已出面协调,不得进行恶性竞争,有的地区已明确提示,银行的消费贷款利率不得低于3%。三是国家对国有股份制银行的贷款贴息政策也会造成农商银行客户流失。比如,今年8月国家针对国有股份制银行实施的个人消费贷款财政贴息政策(简称:国补政策),导致农商银行的部分消费性贷款客户黏性较弱,忠诚度不高。再如,某地有的银行开办具有分险和贴息政策的“乡村振兴贷”业务,其客户实际利率低

至0.9%,导致当地农商银行的个人贷款流失了近3亿元。

## 影响因素之三:“城乡两大市场”客户基础工作不牢固

一是农商银行部分客户经理管户较多,对新增客户走访精力不够。比如,有的乡镇客户经理所管客户多达数百个,金额几十万甚至上百元,其精力有限,在客户关系维护上仅能“蜻蜓点水”,难以深入开展客户走访。二是农商银行部分客户经理疲于应对“无还本续贷”“借新还旧”等存量个人贷款,“走出门”开展营销少,续贷耗时费力,部分支行客户经理称日常难以“走出门”,没有时间外出营销。三是对客户建档评级授信数据未能及时更新,客户信息欠准确。如对客户家庭收入、资产状况等信息未能及时动态调整,则评判的授信额度客户不会接受;同时,即使有准确的授信,也需要向客户宣传介绍农商银行贷款的条件、用途、利率、额度等政策,否则,客户也不会使用授信。四是“城区+乡镇”网点联动协作不足,新市民客户大量流失。针对离开农村进入城市成为新市民的农户,部分支行未能有效对接,造成客户进城后就“失联”。部分新市民进城后,有的向民间高息融资,有的申请网贷,直接导致农商银行的小额农贷持续下降。

## 影响因素之四:“敢贷、愿贷、能贷”机制建设有待加强

一是经济下行期,部分农商银行的贷款风险有所暴露,极少数涉贷人

# 审计整改闭环管理机制的构建与实践——以江苏农商银行为例

□ 梁雅兰

在金融领域,审计整改作为审计工作的“后半篇文章”,其质量与效果直接关系到审计监督的权威性和有效性,更是金融机构强化内部控制、提升治理能力的关键抓手。近年来,江苏农商银行联合银行通过开展审计整改评估,审计构建起全链条、精细化、闭环式的管理机制,切实推动审计成果转化成为治理实效,为全省农商银行系统筑牢高质量发展审计防线。

## 明确评估标准 确立“五到位”整改原则

江苏农商银行联合银行在实践中坚持“五到位”原则,为整改工作提供了明确指引和根本遵循:行为纠正到位,立行立改,具体问题及时终止与纠正;原因分析到位,深挖问题根源,杜绝表面整改;延伸排查到位,举一反三,对同类业务、流程开展全面自查;制度机制建设到位,通过修订制度、优化流程、完善系统,从源头堵住管理漏洞;责任追究到位,对相关责任人依规严肃问责,增强震慑效应。

## 聚焦关键环节 构建全链条评估机制

(一)评估主体责任是否落实,确保“有人改”。工作中,江苏农商银行联合银行系统各机构重点审视被审计单位是否将整改作为“一把手”工程,党委书记是否履行第一责任,是否实现“一岗双责”与部门协同,真正

形成责任闭环。

(二)评估组织实施是否规范,确保“有序改”。江苏农商银行联合银行系统各机构建立了“审计整改台账”,推行“清单制+销号制”管理,区分立行立改、分阶段整改和持续整改等类型,通过定期通报和专项督导确保整改进度可控、措施到位。

(三)评估整改成效是否真实,确保“有效改”。江苏农商银行联合银行系统坚决穿透材料表象,检验整改的真实性与有效性;对重点风险,确认其是否化解、损失是否追回;对根源性问题,审视制度与系统是否优化;最终目标是杜绝同类问题“屡审屡犯”,实现根源治理。

## 强化结果运用

### 推动从“治已病”向“防未病”转变

江苏农商银行联合银行对评估中发现的问题精准辨析,对敷衍整改、虚假整改等问题坚持“零容忍”,强化问责,维护审计权威;对因客观条件受限的,则加强指导与支持,帮助基层突破瓶颈。

此外,江苏农商银行联合银行着力构建审计整改长效机制,推动形成“简单问题立审立改、复杂问题限期改正、长线问题挂牌督办、历史难题挂账销号”的常态化工作体系。同时,江苏农商银行联合银行坚持“四不放过”原则——即问题原因未查清不放过、整改措施未落实不放过、长效机制未建立不放过、责任人员未处理不放过,实现每一个问题的闭环管理。

(作者单位:江苏农商银行联合银行)

# 以“五大理念”擘画农商银行改革发展新坐标

□ 陈晓立

在新时代波澜壮阔的金融浪潮中,农商银行若想实现从量变到质变的飞跃,从传统金融模式向现代化金融服务的华丽转身,就必须摒弃因循守旧的思想,以全新的理念引领转型。本文从“五大理念”出发,深入剖析其在农商银行改革发展中的关键作用,探索农商银行在复杂市场环境下破局突围、实现高质量发展的新路径,为农商银行的转型发展提供有益的参考与启示。

## 树牢品牌理念 打造地方金融“硬名片”

(一)强化品牌宣传,抢占市场客户。农商银行要重视广告宣传作用,在区域关键地段投放产品广告,构建立体宣传体系,且宣传需以产品为核心、形象为辅助;通过突出存、贷款等核心产品优势,让客户形成“贷款找农商银行、存钱选农商银行”的固定认知,逐步沉淀整体品牌形象。

(二)打造产品品牌,凸显地方特色。一方面,农商银行要建设“特色支行”,如围绕农业产业链的“‘三农’支行”、服务小微企业的“普惠支行”,以专业化业务吸引目标客户;另一方面,结合地方需求开发特色贷款产品,同步拓展银行卡使用场景,并联合当地政府、医院、学校等机构,推出涵盖政务、医疗、校园服务的特色卡,提升产品实用性。

(三)建设服务品牌,优化客户体验。农商银行行柜台人员与客户经理需从“被动响应”转向“主动服务”,提升专业能力。针对在快速贷款、产品丰富度、电子银行便捷性上的差距,农商银行要简化贷款流程、丰富线上功能,加强操作指导,让客户感受高效服务。

(四)深化“政银”合作,争做“地方钱袋子”。农商银行要主动融入地方经济,通过服务地方领导、民生工程、深化与政府合作,让地方项目形成支持农商银行就是支持地方经济的共识,推动政府公务员工资代发、主要财税存款、重点项目融资均由农商银行主导,成为地方金融服务首选。

## 践行市场理念 以客户需求锚定发展方向

(一)坚持以客户为中心,提供定制化服务。农商银行要以“银行中心”模式转向“客户主导”模式,认真倾听客户意见,尤其适配年轻客群对线上化、便捷化的需求,推出专属产品;同时,推行“客户分群经营”模式,将客户分为“三农”客户、“小微企业主”等群体,为每类群体配备专业团队、定制产品、建立机制,形成“一类客群、一支团队、一套产品、一套机制”的精准格局。

(二)发力消费金融,把握经济增长机遇。农商银行应重点发展消费金融类信贷业务,推出“消费贷”“分期贷”“装修贷”等产品,在满足民众美好生活需要的同时,实现自身业务增长,助力解决社会主要矛盾。

(三)坚守“做小做散”,筑牢普惠根基。农商银行需摒弃“傍大款”思维,聚焦“小、散”客户,大力拓展小额农户贷款和商户贷款;在践行普惠金融的同时,通过“小额分散”降低风险,实现可持续发展。

## 强化成本理念 以精细化管理提升盈利效能

(一)严控资金成本,优化收支结构。农商银行应避免为冲存款规模而忽视成本,要根据贷款规模确定负债规模,提高存贷比,避免资金闲置;存款利率按金额、期限、客户忠诚度分层设定,贷款利率结合客户贡献与信用度灵活

调整;同时,大力发展中间业务,提高中间业务收入占比,顺应全球银行业发展趋势。

(二)推行网点模拟利润核算,提升网点效益。农商银行要充实财务人员,推动其从“记账会计”转向“成本与管理会计”;要优化费用结构,提高直接费用占比,精准核算网点运营成本,据此划分网点等级并实行费用包干制(含日常开支与客户维护费用),结余由网点自主支配,调动员工节支积极性;同时,将核算责任伸至自助网点,针对移动支付普及导致设备使用率下降的问题,核算投入产出比并借鉴“限次跨行自助取款免费”模式,兼顾客户体验与成本控制。

(三)优化绩效考核,引导成本管控。人力成本管理中,农商银行要将绩效考核落实到个人,对活期日均存款给予较高计价,对定期日均存款予以较低计价,引导优化负债结构;同时,通过绩效系统精准核算员工工资支出与创造价值,按“价值贡献”计算报酬,避免平均主义。

(四)严控不良贷款,减少风险成本。农商银行要树立“核销不良贷款就是核销效益”理念,加快不良贷款清收处置,通过批量转让、司法清收等方式清存量不良,加强贷前中后管理防范新增;同时,将不良贷款率设为支行考核高权重指标,并与绩效收入挂钩,推动高质量发展落地。

## 融入互联网理念 突破地域限制拓展服务边界

(一)推动业务互联互通。农商银行应以科技为支撑打造“线上银行”,推出在线存款与理财业务;同时,接入人行征信与地方政府数据,实现在线额度测算与信用贷款。农商银行须开发生活缴费平台,涵盖水、电、学费等缴费功能,打造“口袋里的银行”,并通过优化对公服务,开发网上对账系统,实现让“数据多跑路、客户少跑路”。

(二)实现营销互联网化。农商银行要借助互联网用户多、传播快、成本低的优势,突破地域限制;通过社交媒体、本地平台开展“线上理财节”等活动,吸引流量;同时,推行“社群营销”,建立社区群、商户群推送产品信息,并设置营销激励机制,对线上获客员工给予奖励,形成“线上获客+线下转化”闭环。

(三)建设互联网商城,构建支付生态。农商银行应建立积分体系,将客户业务贡献转化为积分;通过互联网商城兑换商品,避免柜台发礼品的管理难题;后期引入本地农副土特产品,发挥其支付平台作用,连接供需,助力农民增收,形成“金融+消费+农产品销售”的特色生态。

## 深耕科技理念 以金融科技重塑核心竞争力

(一)大力推广“智慧银行”。农商银行须全面引入金融科技设备,大规模部署移动柜员机与自助开卡机,减少柜面人员,推动网点营销从“柜台”转向“大堂+走出去”,将人员部署到市场、人口密集区,常态化开展流动营销,实现“坐商”向“行商”转变。

(二)建设金融数据库。农商银行要全面采集客户数据,通过加强信息治理,确保完整;同时,充分运用现有ODS系统、客户信息系统,整合数据资源,构建客户信息管理系统;利用大数据与云计算挖掘数据价值,建立智能风控体系,为小额信贷提供数据支撑。

(三)培养科技人才。“科技兴行”关键在人才。农商银行要加大科技人才引进与培养力度,提升其待遇,并增加科技投入,建设金融研发中心,提升自主研发能力,为科技转型筑牢人才根基。(作者单位:湖南衡阳农商银行)