金融机构信访工作的实践与研究

□ 肖茂富

金融机构作为国民经济的重要 支柱,其信访工作既关系到群众切身 利益,也影响到企业自身发展与社会 稳定。本文结合实践案例,从多维度 分享对新时代信访工作的思考与体 会,以期为推进金融机构信访工作高 质量发展提供理论参考和实践借鉴。

精准施策 把握信访处置的关键环节

(一)面对面沟通,精准掌握诉 求核心。信访诉求往往具有复杂性 和隐蔽性。实践中,部分信访材料 可能篇幅较长、表述宽泛、内容繁 杂,仅通过文字材料难以准确把握 信访人的真实诉求。因此,信访人 面对面沟通交流是掌握诉求核心的 必要环节。相较于通过第三方转 达、有关部门间接沟通等方式,面对 面沟通能够打破信息传递的壁垒, 减少误解与偏差。

(二)系统化梳理,全面厘清事实 真相。工作中,金融机构信访工作者 要坚持"清""中""序"三原则,确保每 一个细节都经得起检验。一是"清", 即厘清事件脉络。金融机构信访工 作者需对信访人反映的事件进行全 方位梳理,同时要主动核查企业在事 件处理中是否存在流程疏漏、政策执 行偏差等问题,客观分析信访人诉求 的合理性与依据,做到"知己知彼"。 二是"中",即保持中立公正立场。金 融机构信访工作者作为矛盾协调的

公正的态度对待信访人与企业双方; 避免因"维护企业利益"的惯性思维忽 视信访人的合理诉求,也不能因同情 信访人而背离政策规定与事实依据。 三是"序",即严格遵循工作程序。信 访工作具有鲜明的程序性要求,从信 访件受理、事实核查,到答复反馈、复 查复核,每一个环节都需按规定流程 推进,金融机构信访工作者做好工作 留痕,既可保证自身工作的规范性,也 保障了信访人的知情权与监督权。

(三)分类化应对,落实"三到位、 一处理"要求。在厘清事实的基础 上,金融机构信访工作者需根据信访 诉求的性质与合理性,按照"合理诉 求解决到位、不合理诉求解释到位、 生活困难帮扶到位、违法行为依法处 理"的"三到位、一处理"要求,分类施 策、精准应对,确保每一件信访件都 得到妥善处置。

统筹兼顾 处理好信访工作中的"三对关系"

(一)以耐心疏导平复情绪,以积 极态度应对矛盾。信访人在反映诉 求时,可能因诉求长期未得到解决、 对政策不理解等原因产生逆反心理 与抵触情绪。在这种情况下,信访工 作者的态度与应对方式直接影响矛 盾的走向,因此,金融机构信访工作 者要主动面对、积极应对,以"敢于碰 硬、直面问题"的态度,逐一破解信访 难题,只有让信访人体会到企业解决 问题的诚意,才能有效平复其负面情

(二)以"疏"为主导,实现"堵疏结 合"。在处理信访问题时,信访工作者 若一味采取"堵"的方式,限制信访人 表达诉求,可能会导致矛盾积累,甚至 引发更大的冲突;而单纯的"疏",若缺 乏必要的引导与规范,也可能让不合 理诉求得不到有效约束。因此,金融 机构信访工作者要善于运用逆向思 维,以"疏"为主、"堵疏结合",才能实 现信访矛盾的标本兼治。

(三)以科学预判为前提,避免过 度假设束缚行动。在信访工作中,对 信访问题的发展趋势、可能出现的风 险进行科学预判,是制订应对方案、 防范矛盾升级的重要前提,但预判不 等于"过度假设",若遇事过度假设风 险、担心后果,反而会束缚行动,导致 错失解决问题的最佳时机。因此,金 融机构信访工作者应在预判风险的 同时,积极探索解决问题的路径,既 要"想困难",更要"想办法",确保信 访问题得到及时、有效的解决。

深化认知 以正确理念引领信访工作高质量发展

(一)信访工作是"解民忧、暖民 心"的善事。信访工作的核心目的, 就是解决群众的急难愁盼问题,维护 群众的合法权益。从信访人的角度 来看,许多人因对政策不理解、问题 长期未解决,承受着较大的精神压力 与生活困扰。金融机构信访工作者 要通过耐心沟通、积极协调,帮助信 访人解决问题,不仅能减轻其精神负

担,还能改善其生活状况,让信访人 体会到社会的公平与温暖。而从企 业的角度来看,解决信访问题的过 程,也是企业倾听群众声音、改进工 作作风的过程。

(二)信访工作是提升能力、锤炼 作风的"练兵场"。信访问题往往错 综复杂,涉及政策解读、矛盾协调、法 律运用等多个方面,处理信访问题的 过程,也是金融机构信访工作者提升 综合能力的过程。在与信访人沟通 中,金融机构信访工作者能够锻炼沟 通表达与情绪疏导能力;在核查事实 中,能够提升证据收集与逻辑分析能 力;在应对复杂矛盾中,能够增强应 急处置与统筹协调能力;面对信访人 的反复诉求,要保持足够的耐心;面 对复杂的矛盾纠纷,要秉持严谨的态 度;面对违法行为,要坚守原则底线。

(三)信访工作是维护企业稳定、 防范风险的"安全阀"。金融机构作 为国民经济的重要支柱,其和谐稳定 不仅关系到企业自身的发展,也关系 到社会大局的稳定。金融机构信访 问题若处理不当,小问题可能演变成 大问题,局部矛盾可能升级为全局矛 盾,甚至引发舆情风险,给金融机构 造成不可估量的损失。例如, 若信访 问题被恶意炒作,可能导致金融机构 社会声誉下降,影响客户信任度与市 场竞争力,其至引发社会不稳定因 素。因此,做好金融机构信访工作, 及时化解矛盾纠纷,是金融机构防范 风险、维护稳定的重要保障。

(作者单位:青岛农商银行)

农商银行抵债资产处置实例解析

——以南华农商银行为例

□ 师云峰

近年来,受经济结构调整、产业转型深 化及金融市场波动等多重因素叠加影响,农 商银行作为服务"三农"和小微企业的主力 军,其信贷资产质量面临显著挑战。在此背 景下,以物抵债作为化解不良贷款的核心手 段之一,其处置效率与质量直接关系到农商 银行的资产安全与可持续发展能力。 本文 以云南南华农商银行为样本,结合行业实践 与政策导向,系统剖析抵债资产外置中的痛 点、创新路径及保障机制,为农商银行提升 资产运营效率、防范系统性风险提供理论参 考与实践指引。

南华欣某有限公司原是一家野生菌加 工企业,该公司因经营失败无法归还云南南 华农商银行贷款。该行向当地法院起诉并 申请强制执行后,抵押物经拍卖、变卖后仍 流拍。2022年9月,当地法院下达《执行裁 定书》,以流拍价1562.4万元将抵押的房产 抵偿给南华农商银行。该抵债资产是19套 商住一体房,产权面积6047.13平方米。为 确保抵债资产处置工作顺利开展并取得实 效,南华农商银行成立了抵债资产处置项目 工作组,明确处置完成时限、责任人等推进 抵债资产的处置。

处置措施

(一)深入调查,全面摸清抵债资产情 况。一是南华农商银行通过深入实地调查, 全方位了解抵债资产现状、附属设施、瑕疵 等。二是该行组织人员到当地自然资源局、 住建局、税务局全面了解该资产的详细情 况,包括规划、产权及有无欠税等情况。

(二)重新询价和评估,合理确定处置底 价。经过前期调查,该行初步掌握当前抵债 资产价格后,聘请人围的三家评估公司进行 现场评估,并综合三家评估公司的评估价格 得出均价。降价幅度结合当地法院司法拍 卖成交价和市场调查意向情况综合确定。 降价幅度确定后,在该行范围内进行公示, 接受全体员工监督。

(三)优化"清收考核方案"。在优化"清 收考核方案"时,该行组织相关部门人员到 网点调研与员工座谈后获得反馈:大部分员 工提出将抵债资产进行公示,每个网点均可 参与清收;对成功清收人员,考核按70%计 入清收员工所在网点,30%计入管户网点。

(四)调动员工积极性,加大清收宣传力 度。一是在推出跨网点清收的基础上,该行 组织召开动员大会,向员工详细介绍抵债资 产处置的重要意义,增强员工的参与意识和

责任感;二是鼓励员工利用自身的人脉资 源、社交网络平台以及亲友推荐等方式,积 极宣传资产拍卖信息,扩大宣传覆盖面;三 是在各营业网点张贴宣传海报、摆放宣传资 料,并利用公众号、短视频等自媒体平台发 布拍卖公告。

(五)聘请专业拍卖公司。为保证拍卖 过程的专业性、公正性和高效性,该行通过 竞争性磋商和严格筛选,聘请了一家经验 丰富、信誉良好的专业拍卖公司。在合作 过程中,该拍卖公司与南华农商银行结合 市场动态和资产特点,制订了科学合理的 拍卖方案,包括拍卖流程、起拍价设定、竞 价规则等。

(六)采用线上公开拍卖。南华农商银 行顺应时代发展趋势,选择通过在最高人民 法院人围的网络平台进行公开拍卖;通过网 络拍卖打破了地域限制,吸引了来自全国各 地的潜在购买者,扩大了竞拍范围;同时,网 络拍卖过程全程公开透明,竞拍者可以实时 查看拍卖进度和价格变化,确保了拍卖的公

在上述一系列有效措施的推动下,该抵 债资产在2025年6月全部处置完毕,累计处 置金额1407.8万元。

经验启示

(一)尽职调查是基础。处置不良资产 时,农商银行要对不良资产情况有全面深入 的了解,只有尽职调查做扎实了,才能保障 后续处置的实施。

(二)合理定价是关键。农商银行要根 据不同的资产"一户一策"量身定制处置方 案,结合调查情况制定符合市场预期的价 格,并合理确定处置底价。

(三)完善考核激励机制,实现全员参 与。通过制定合理的考核办法,充分调动员 工的积极性和主动性,形成全员参与的工作 氛围;同时,加强员工培训,提高员工的业务 素质,提升资产处置的成功率。

(四)宣传营销是动力。通过发放宣传折 页,并利用公众号、短视频等自媒体平台发布 拍卖公告,吸引更多潜在购买者参与竞拍;通 过让员工主导宣传和营销,不仅增强了员工 的责任心,更能体现员工价值和团队意识。

(五)线上公开处置是趋势。通过聘请 专业的拍卖公司参与资产处置,能够充分发 挥其专业优势,提高处置工作的效率和质 量。同时,采用网络公开拍卖方式,积极利 用互联网技术的优势,提高了处置工作的透 明度和效率。

(作者系云南南华农商银行党委委员、副行长)

"整组授信"模式下金融赋能乡村振兴的路径探索

□ 陈晓立

在全面推进乡村振兴的时代背 景下,农村金融服务的质量与效率直 接关系到乡村产业的发展、农民生活 的改善以及农业农村现代化的进 程。湖南衡阳农商银行积极响应国 家号召,立足农村实际,以解决农村 金融服务痛点为出发点,大胆创新, 探索出"整组授信"的全新模式,为农 村金融服务注入了新的活力,也为乡 村振兴提供了有力的金融支撑。

直面困境 探寻农村金融服务破局之道

在以往的整村授信工作推进过 程中, 衡阳农商银行面临着诸多难 题:村民参与积极性不高、金融知识 相对匮乏、授信流程烦琐复杂等。

面对这些困境,该行经过深入 调研分析,发现问题的关键在干缺 乏一种能够有效调动村民积极性、 简化流程的工作模式。经过反复研 讨,该行决定转变工作思路和方法, 将目光聚焦于村民小组这一基层组 织单元,以村民小组为切入点,推行 整组签约的模式。这一模式的提 出,为解决农村金融服务难题带来 了新的希望。

精心筹备

确保"整组授信"模式落地生根

(一)强化与村委会的合作。衡阳 农商银行充分发挥村委会的基层组织 优势,与村委会紧密合作。在前期,该 行各支行工作人员积极与村委会沟通, 向村干部详细介绍"整组授信"模式的 优势和操作流程,争取村委会的支持; 同时,发挥村干部自身优势,向村民宣 传"整组授信"的相关政策,为后续工作 的开展奠定了坚实的群众基础。

(二)做好村民信息收集工作。该 行组织工作人员深入村民小组,开展 细致的信息收集工作。该行工作人员 通过上门走访、与村民面对面交流等 方式,全面了解村民的家庭状况、收入 情况、生产经营项目等信息;同时,对 村民的信用状况进行初步评估,为后 续的授信工作提供准确的依据。

(三)广泛开展宣传动员。该行 开展了形式多样的宣传动员活动,利 用村里的广播、公告栏等渠道,发布 "整组授信"的相关信息。同时,该行 工作人员走村入户,发放宣传资料、 开展金融知识讲座,用诵俗易懂的语 言向村民讲解"整组授信"的流程、优 势以及对村民生产生活的好处,让村 民对"整组授信"模式有了更深入的 了解,提高其参与积极性。

优化服务 提升"整组授信"工作效能

(一)科学布置签约现场。衡阳农 商银行对签约现场进行了科学布局,合 理设置了咨询区、资料填写区、签约区 等功能区域;在咨询区安排专业的工作 人员,为村民解答各种疑问;在资料填 写区提供必要的文具和资料模板,方便 村民填写;在签约区配备齐全的设备, 确保签约工作快速、顺利进行。

(二)整合咨询与业务办理。为了 提高业务办理效率,该行将咨询服务与 业务办理进行了有机整合。在村民咨 询过程中,该行工作人员主动了解其需 求,并引导其进行资料填写和签约等后 续操作。同时,该行通过优化业务办理 流程、简化手续,让村民能够在最短的 时间内完成授信业务的办理。

(三)加强业务培训,提升员工服 务水平。该行积极加强对员工的业 务培训,组织员工学习"整组授信"的 相关政策、流程和业务知识,提高员 工的业务能力;同时,开展服务意识 培训。引导员工树立以家户为中心的 服务理念,提高服务质量。通过培 训,该行员工的业务水平和服务意识 得到了显著提升。

模式显效 坚定农村金融服务升级决心

(一)提高了授信效率,扩大了授信 覆盖面。通过"整组授信"模式,衡阳农商 银行实现了批量为村民办理授信业务,提 高了授信效率,解决了以往逐个办理授信 业务耗时较长的难题,同时也扩大了授信 覆盖面。此外,该行推出的"整组授信"模 式,通过村委会的宣传和组织,引导更多 的村民参与到授信工作中来,并获得了金 融支持,提升了授信面和用信率。

(二)提高村民金融知识水平与 信任度。为了让村民更好地了解"整 组授信"政策和相关的金融知识,在宣 传和办理业务的过程中,该行工作人 员通过向村民详细讲解金融知识与授 信政策,提高村民的金融素养。同时, 该行通过高效、便捷的服务和资金支 持,增强了村民对农商银行的信任。

(三)助力乡村产业发展与农民增 收。该行通过"整组授信"模式,为村 民提供了及时、便捷的资金支持,有效 解决了村民发展产业的资金难题。获 得授信的村民利用该行提供的资金用 干发展种植、养殖、农产品加工等产 业,扩大了生产规模、提高了生产效 率,从而实现产业发展和农民增收。

(作者单位:湖南衡阳农商银行)

农商银行以党建激发经营管理活力的思考

以四川农商联合银行(遂宁)为例

□ 何联伟

作为服务"三农"的地方性国有金 融机构,农商银行在支持乡村全面振兴 中扮演着至关重要的角色。而党建,则 是农商银行实现金融服务与地方经济 发展同频共振的核心驱动力。近年来, 四川农商联合银行(遂宁)紧紧围绕党 建引领,从组织建设、思想建设、队伍建 设、作风建设等多个维度入手,构建了 一套系统完备的党建工作体系,通过党 建培根铸魂,推动其在服务"三农"和地 方经济建设中发挥更大作用,走出了一 条独具特色的发展之路。本文以四川 农商联合银行(遂宁)为例,剖析农商银 行抓党建激发经营管理活力的实践与 成效,为行业提供可借鉴的经验。

抓组织建设全覆盖 把支部建在支行上

一是逐级设立党组织。根据农商 银行的管理层级,农商银行在市级机构 和法人机构分别设立党委,在一级支行 设立党委或党总支,在支行设立党支 部;党委指导辖内党组织开展党内活 动,贯彻落实上级决策部署,带动党支 部、党员创先争优。二是把"支部建在 支行上"。农商银行要在每个支行和机 关每个部门都建立一个党支部,实现基 层党组织在支行和部门的全覆盖,实现 把"支部建在支行上";党支部书记既抓 业务又抓管理,既抓经营又抓党建,责 任清晰、任务明确。三是实行"机关党

员下基层"。为解决支行无党员、党员 数量不足等问题,农商银行要将党委班 子成员、中层干部党员、机关员工党员 以普通党员身份,按照"挂、包、帮"原则 下沉到党员数量不足的支行支部,充实 支部党员队伍力量,督促推动领导干部 "一岗双责"和组织生活的落实。

抓思政工作全覆盖 提升全员向心力

一是学习教育严实抓。农商银行 要以党课辅导学习为龙头、以规范集中 学习为主线、以个人自主学习为辅助,开 展深人贯彻中央八项规定精神学习教 育,并结合实际进行讨论,组织员工发表 意见,提高学习成效。二是培养教育双 向抓。按照党员发展标准,农商银行要 以"一对一"结对子的方式,将非党员业 务骨干尤其是支行行长优先发展为党 员,将优秀的党员员工培养选拔到支行 行长或重要管理岗位上,并建立"双培" 机制,对"双培"人员实行动态管理,定期 进行督促检查。三是实行领导挂片部门 包点抓。农商银行挂片领导要掌握辖内 每位员工的基本情况、思想动态,深入员 工家中了解情况,沟通思想,疏通情绪; 包点部门负责人要参与支行夕会、与员 工交谈,解读政策。四是分管领导和职 能部门重点抓。农商银行要逢会必抓思 想政治工作,排解基层干部员工的疑虑, 逢会必对员工轮岗、薪酬福利等热点事 项进行讲解,消除误会。五是支行负责 人日常持续抓。农商银行要总行专门教

授方法,支行、部门负责人采取当面沟 通、家访等形式对员工思想政治工作与 业务经营齐抓共管。六是对重点人员进 行重点抓。农商银行要对"九种人"进行 上下联动排查,对轮岗调整有意见的员 工由总行调出支行;同时,调入的支行协 同做工作。

抓风险防控全覆盖 锤炼优良工作作风

一是实施"连环监督",强化岗位 制衡。农商银行要以银行业"三道防 线"为核心,层层签署监督责任书,形 成岗位间平行监督、条线内上下监督 和整体上内外监督相结合的"连环监 督闭环",放大各岗位、各部门、各条线 间的相互制衡效应。二是推行"连坐 问责",强化制度约束。针对发现的违 法违规问题,农商银行要按照"平行连 坐、上下连坐、内外连坐"三种追责方 式进行问责。三是实施"逐级惩处", 强化问责震慑。农商银行的"第一道 防线"要对违法违规行为进行惩处, "第二道防线"对同一风险点进行复 查,如问题仍然存在,以首次处罚标准 为递进单位再次处罚,连同问责"第一 道防线"部门,以此类推、逐级覆盖,并 严禁以经济处罚或其他问责方式代替 纪律处分,加大处罚惩戒力度,提高 "违规"成本。四是推行"公示移交", 强化整改落实。农商银行要对发现的 违法违规问题,分条线向责任部门移 交,由其分类建立台账,制定整改意

见,并对整改落实情况全程跟踪、督 导、检查;同时,在机关和违规网点进 行内部公示直至整改验收合格。

抓外部融合全覆盖 激发金融服务新活力

一是丰富"七类融合主体"。农商 银行要与当地党政部门、乡镇、街道办、 村组、社区、协会、企业等开展党建融 合,构建起一体化服务格局。二是优化 融合方式。农商银行要围绕当地政府 焦点、热点、难点工作,通过与同级党 委、政府、机关部门、事业单位签订合作 协议、印发相关服务文件、开展党建共 建等方式,开展融合;同时,在双方的党 组织阵地,互相融入对方的单位元素、 互派挂职干部。例如,农商银行可以将 工作人员名牌、相片、联系电话放置在 对方,甚至可以设立金融联络室。双方 可以互派人员列席对方的相关会议,听 取情况,建言献策,共谋发展;可以共同 组织人员进村组、进社区、进协会、进外 出集中务工地,开展相关金融服务辅 导。三是完善金融服务内容。农商银 行要坚守自身市场定位,着眼服务"三 农"、服务小微企业和地方经济建设;同 时,要充分运用"存、贷、汇、结算"等金 融功能和渠道,以信贷产品为资源,大 力支持当地"种、养、加、贸、工、农"和特 色产业发展,大力支持当地的"圈链群" 和重大项目建设,助力乡村全面振兴。

(作者单位:四川农商联合银行遂 宁办事处)

-基于金融"五篇大文章"背景视角 □ 练培冬 (三)聚焦各类商业银行的主责主业, 中央金融工作会议提出着力做好科技

提升商业银行内部审计有效性的对策

全融, 绿色全融, 普惠全融, 养老全融, 数字 金融"五篇大文章",为商业银行当前及未 来一段时期的发展指明了方向。内部审计 作为银行机构风险防控的"第三道防线", 在金融"五篇大文章"背景下如何实施有效 监督,以推动商业银行落实国家金融战略、 实现自身高质量发展,值得业内思考和研 究。本文从金融"五篇大文章"的背景视角 出发,提出提升内部审计有效性的对策和 建议,旨在为商业银行实现高质量内部审 计提供理论参考。

(一)深化政策理解和战略协同,构建 内部审计的顶层设计。一方面,商业银行 内部审计部门要积极寻求董事会和高管层 的支持,主动参与到商业银行践行金融"五 篇大文章"的战略规划制定和路径实施中, 确保审计监督工作与银行整体战略方向同 频共振,从源头上保障政策执行不偏离方 向;另一方面,要加强主动研究,做好对金 融"五篇大文章"政策内涵的理解与内化, 围绕本行中长期战略规划,量身定制科技 金融、绿色金融、普惠金融、养老金融和数 字金融的专项审计计划方案,明确审计目 标、范围、资源分配,将战略性的宏观叙事 转化为可评价、可执行的具体审计标准,为 后续内部审计的实施奠定基础。

(二)创新技术方法和审计范式,深化 研究型审计的应用。商业银行内部审计部 门要突破传统合规性审计的局限,加强以 风险和价值为导向的研究型审计的运用。 一是在审前阶段,加强对五大重点业务方 向相关新兴产业、政策法规和风险形态的 研究,通过政策解读、行业数据研判、业务 逻辑分析,精准锁定审计重点。二是在审 计实施阶段,依托"数智"技术,创新审计程 序与工具,运用大数据分析、人工智能算法 等科技手段,对海量业务数据进行多维度 穿透式分析,实现对复杂业务模式、资产组 合风险及模型算法可靠性的深度洞察。三 是在结果运用和后续跟踪阶段,重点揭示 系统性风险和深层次问题,加强问题成因 的研究分析,注重审计建议的前瞻性和建 设性,推动被审计对象在缺陷修复、体系完 善上实现成果转化。

区分审计策略和重点。不同类型商业银行 在市场定位、资源禀赋和业务发展上存在 差异,其内部审计要因地制官、有的放矢 制定差异化的审计策略,明确各自的审计 重点。例如,大型国有商业银行内部审计 应结合其服务国家战略的职责定位,聚焦 金融"五篇大文章"各重点业务方向的体系 化建设与模式创新的引领能力;全国性股 份制商业银行的审计重心应放在其依托市 场化机制深耕细分领域,在科技金融、数字 金融等特定领域形成特色化竞争优势和可 持续商业模式的能力;农商银行、村镇银行 等农村中小金融机构,则重点聚焦其在践 行普惠金融中的深度和广度,以及在支农 支小过程中防控风险的能力。

(四)强化审计结果运用和转化,推动 内部审计价值增值。商业银行要建立良好 的审计成果运用和跟踪整改机制,审计建 议结合金融"五篇大文章"各重点业务方向 的战略性、专业性和可操作性,不仅揭示问 题、剖析根源,更要提出治本性建议,实现 内部审计在提升政策执行契合度和完善战 略顶层设计等方面的价值体现,从而有效 引起董事会、高管层和各业务条线、部门的 重视,推动审计结果在业务流程优化、机制 健全和管理提升等方面的转化落地。同 时,要及时总结提炼在金融"五篇大文章" 内部审计中发现的共性风险和差异化特 征,形成专门知识库,将其转化为全行共享 的审计信息成果,使内部审计成为推动银 行高质量发展的增长引擎。

(五)加快复合型审计人才培养,打造适 配新使命的审计队伍。一方面,商业银行面 对金融"五篇大文章"的专业化要求,打破传 统审计人员单一的知识结构,建立专业知识 背景、风险评估和数智化技术能力、跨学科审 计实践相结合的培养路径;通过理论学习、专 业培训、业务轮岗、项目实践、与高校合作等 多种方式,提升内部审计人员在新兴领域的 认知水平和实战能力。另一方面,推动审计 垂直化改革,在商业银行总行审计部门下设 侧重金融"五篇大文章"各重点业务方向的专 业团队,持续锻造内部审计人员在专业审计 领域的胜任力,通过术业有专攻为高质量开 展内部审计提供人才支撑。

(作者单位:昆山鹿城村镇银行)