

商业银行内部控制与审计体系的优化与提升

□ 伍雪美

商业银行作为现代金融体系的核心枢纽,承担着资金融通、风险配置与社会财富管理的关键职能。近年来,随着利率市场化改革深化、金融脱媒加速及数字技术颠覆性创新,商业银行面临的风险形态更趋复杂——操作风险、信用风险与技术风险的交织叠加,对内部控制与审计体系的有效性提出了前所未有的挑战。与此同时,监管机构对银行机构“强内部控制、严审计”的要求持续加码,《商业银行内部控制指引》《银行保险机构内部审计指引》等政策文件不断细化标准,倒逼银行提升内部控制审计的精细化水平。在此背景下,探索如何通过内部控制与审计体系的协同优化,实现风险早识别、早预警、早处置,已成为商业银行高质量发展的必由之路。本文基于理论与实践双重视角,系统研究商业银行内部控制与审计体系的优化路径,旨在破解传统内部控制审计体系中存在的协同不足、技术滞后等痛点,为商业银行提升风险防控能力、实现合规稳健运营及支持业务创新提供理论与实践参考。

内部控制与审计的逻辑关联与协同价值

(一) 内部控制: 审计有效性的基础保障。内部控制是商业银行风险防控的“第一道防线”,其健全性与有效性直接决定审计工作的质量与效率。从实践看,优质的内部控制体系通过标准化流程、动态化监控及分层级授权,能够显著降低财务错报与操作舞弊概率,为审计提供真实可靠的底层数据。例如,某股份制银行通过重构信贷业务流程,将贷前尽调、贷中审批、贷后管理的关键节点嵌入内部控制系统,使该行信贷业务审计抽样误差率从3.2%降至0.8%,审计周期缩短40%。反之,内部控制缺陷可能导致审计范围扩大、测试成本增加,甚至引发审计意见偏差。由此可见,强化内部控制建设是提升审计效能的前提。

(二) 审计监督: 内部控制体系迭代的驱动引擎。审计不仅是内部控制有效性的“检验者”,更是内部控制体系的“优化

师”。通过独立评估内部控制设计与执行情况,审计能够揭示制度盲区与执行偏差,为管理层提供改进建议。以某城商行内部审计部门为例,其开展的内部控制专项审计中,每年平均发现3—5项重大流程缺陷(如柜面操作权限交叉、客户身份核验不严格等),通过内部审计推动该行修订制度12项、优化系统控制节点8个,次年内部控制缺陷整改率提升至95%。这种“以审促建、以审促治”的良性循环,使审计从“事后监督”向“事前预防、事中控制”转变,成为内部控制体系动态升级的核心动力。

优化与提升的理论基础与框架构建

(一) 内部控制优化的理论支撑与实践路径。内部控制优化需以系统性理论为指导,COSO框架提出的“控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监控活动”五大要素,为商业银行提供了全景式优化框架。结合行业实践,具体可从三方面推进:其一,夯实控制环境,通过完善公司治理结构,培育合规文化(如将内部控制指标纳入分支机构绩效考核),强化“全员合规”意识;其二,动态风险评估,建立覆盖信用、市场、操作风险的一体化评估模型,定期识别业务创新(如数字普惠金融、“跨境金融”)带来的新型风险;其三,强化控制活动,如针对高风险领域(如柜面操作、同业业务)细化控制措施,引入“强制轮岗+系统留痕”机制,防范关键岗位操作风险。

(二) 审计体系提升的理论依据与技术创新赋能。审计体系提升需依托现代审计理论,尤其是风险导向审计与数据驱动审计的融合。风险导向审计要求审计资源向高风险领域倾斜。例如,某国有大型银行将房地产贷款、理财投资等业务的审计权重提升至总审计项目的60%,实现了风险精准覆盖。数据驱动审计则依赖信息技术,通过大数据分析、机器学习等技术挖掘异常交易模式。如,某股份制银行开发的“审计数据中台”,整合了客户、账户、交易等多维度数据,通过设定“单日转账超500万元且对手方为空壳公司”等规则,自动筛查可

疑交易,使审计线索发现效率提升70%。

信息技术赋能: 内部控制与审计的数字化转型

(一) 人工智能: 内部控制实时监控的“智能卫士”。人工智能技术为内部控制从“人工检查”向“智能监控”转型提供了关键支撑。商业银行可通过部署机器学习模型,对海量交易数据进行实时分析,识别异常行为。例如,某城商行应用“智能反欺诈系统”,基于客户历史交易习惯构建行为“画像”,当检测到某账户突然出现小额高频转账、夜间大额交易等偏离“画像”的行为时,系统自动触发预警并推送至风控部门,成功拦截电信诈骗案件127起,避免客户损失超2000万元。

(二) 区块链: 审计数据可信的“基石”。区块链的分布式账本与不可篡改特性,为审计数据的真实性与可追溯性提供了革命性解决方案。商业银行可将核心业务数据(如信贷合同、资金流水)上链存储,审计人员通过授权即可实时调取并验证数据完整性。例如,某外资银行利用区块链技术搭建“审计数据共享平台”,实现了总行与分行、子公司间审计数据的实时同步,避免了传统模式下数据传输易丢失、篡改的问题,审计取证时间从平均2周缩短至3个工作日。更值得关注的是,智能合约的应用可自动执行合规检查。例如,当贷款发放违反“三查”制度时,智能合约自动冻结放款流程并触发预警,将合规控制嵌入业务全流程。

协同机制与能力建设: 优化实践保障

(一) 风险管理与内部控制的深度融合。风险管理与内部控制的协同是提升风控效能的关键。商业银行要打破“风险部门管风险,内部控制部门管流程”的割裂格局,建立“风险—内部控制”联动机制。例如,某国有大型银行将风险偏好指标(如不良贷款率、流动性覆盖率)嵌入内部控制考核体系,当分支机构风险指标超标时,内部控制部门自动启动流程穿行测试,排查制度漏洞;同时,内部控制缺陷整改结果纳入全面风险管理报告,为高级管

理层决策提供支持。这种“目标一致、信息共享、行动协同”的模式,实现了风险防控从“被动应对”到“主动管理”的转变。

(二) 审计团队能力的迭代升级。审计队伍的专业素养直接决定审计质量。商业银行要构建“复合型”审计人才培养体系:一方面,强化技术能力培训,通过“数据建模工作坊”“AI工具实操课”等,提升审计人员运用大数据、人工智能技术的能力;另一方面,加强跨领域知识储备,针对金融科技、绿色金融等新兴业务,邀请外部专家开展专题培训。如某股份制银行创新推出了“审计导师制”,选拔既有丰富审计经验又熟悉信息技术的骨干担任导师,通过“项目跟学+案例研讨”模式,两年内培养出30名既懂业务、又通技术的“审计多面手”,显著提升了复杂业务的审计穿透力。

趋势展望与优化建议

(一) 未来发展趋势: 数字化、敏捷化与生态化。展望未来,商业银行内部控制与审计体系将呈现三大趋势:其一,技术深度融合。生成式AI、隐私计算等技术将更广泛应用于风险预测与数据挖掘,推动内部控制审计从“事后分析”向“事前预判”升级。其二,响应更加敏捷。面对数字支付等新业态带来的风险,内部控制与审计需建立“快速迭代”机制,如通过“沙盒测试”提前验证新业务的内部控制漏洞。其三,生态协同强化。银行将与监管机构、科技公司共建内部控制审计生态,如通过监管科技平台实现风险信息实时报送,提升监管协同效率。

(二) 优化路径: 机制、技术与人才三位一体

为推动内部控制与审计体系持续优化,商业银行可从三方面发力。一是完善机制设计,建立跨部门协同委员会,统筹内部控制、审计、风险、科技等部门资源,避免“各自为战”。二是强化技术投入,加大对AI、区块链、大数据等技术的研发投入,打造智能化内部控制审计平台。三是优化人才结构,通过内部轮岗、外部引进等方式,充实既懂业务又懂技术的复合型人才,为体系优化提供智力支撑。

(作者单位: 广东省农信联社)

如何加强农商银行金融便民服务点风险管理

□ 梁雅兰

随着普惠金融服务的深入推进,金融便民服务点作为农商银行打通农村及城镇地区金融服务“最后一公里”的关键载体,为群众提供了账户查询、小额取现、转账、代缴费等基础金融服务。然而,在金融便民服务点快速发展的同时,其风险管理问题也日益凸显,亟待堵塞漏洞、防范风险。

通过审计实践发现,金融便民服务点主要有以下风险。一是违规吸存揽储及非法集资。农商银行审计部门可通过与金融便民服务站周边居民访谈、客户电话回访、商户账户资金往来

监测,摸清商户资金流动真实情况,严防扰乱金融秩序的问题发生。二是超限额办理取现业务。农商银行审计部门可通过交易数据筛查,核查客户是否存在以转账、消费变相突破助农取款限额的操作,避免资金流动异常。三是违规收取客户手续费。农商银行审计部门可通过客户回访及近三年特殊交易数据,如通过取整带零数据筛查,排查其是否违规收取业务手续费或存在现金给付纠纷。四是套取佣金补贴。农商银行审计部门可通过零星、高频交易等排查,分析补贴政策或计酬规则漏洞,限制虚构交易与拆单行为。五是代管账户和密码。农商银行审计部门可

通过对密集交易、夜间交易等筛查发现异常,防范资金侵占风险。六是消费者权益保护问题。包括信息安全和投诉机制等,检查客户信息采集使用是否合规、有无泄露风险、投诉处理机制、应急预案是否健全以及合作机构责任是否明确等。

此外,金融便民服务点的健康发展,既需筑牢风险防线,也需发挥其在农商银行零售转型中的引流作用,让服务点成为零售业务增长的新引擎,能持续提升普惠金融质效,助力农商银行实现高质量发展。一是要明确规划金融便民服务点分布及定位,并通过分类管理不同类型金融便民服务点,深挖农

村经营主体需求,将其打造为政策宣传、信息采集、业务代办综合平台,实现政务、金融、财务、商务“四务”融合。二是要线上线下联动。依托营销二维码、微信小程序等渠道,在金融便民服务点引流存贷款、银行卡申办、费用代扣等零售产品营销,并下沉服务,提升服务便利性与客户黏性。同时,农商银行审计工作应更加注重运用大数据分析、人工智能分析等科技手段,实现从抽样审计向全量审计、从事后审计向事中甚至事前预警的转变,构建起智能化、常态化的审计监督体系,为金融便民服务点的长期健康发展保驾护航,为乡村振兴和共同富裕的宏伟目标贡献金融力量。

(作者单位: 江苏农商银行联合)

县级农商银行政治监督赋能业务发展路径探析——基于屏山农商银行“开门红”业务履职调研

□ 刘必权 蒋朝明

在金融改革浪潮奔涌向前、市场竞争愈发白热化的当下,县级农商银行正站在发展的关键节点,面临着前所未有的挑战与机遇。如何确保党委的决策部署在基层落地生根、不折不扣地贯彻执行,成为关乎县级农商银行生存与发展的核心命题。

四川屏山农商银行敏锐捕捉到这一关键点,以“开门红”这一关键业务“战役”为切入点,开启了一场将政治监督与业务发展深度融合的生动实践。该行纪检监察室牵头,针对考核靠后的基层机构负责人开展专项履职调研,对A、B、C三家支行进行深度“政治体检”,为县级农商银行探索“监督赋能发展”之路提供了有益的探索与借鉴。

调研发现的主要问题

(一) 决策部署传导梗阻: 战略意图在基层的“第一公里”即遇阻。一是反面典型。B支行形式主义问题突出,虽召开会议,但会议记录较为简单,结合支行当前业务状况分析不足。这种

走过场式的传达,导致员工对本行业务短板认知模糊,无法将总行要求与自身工作紧密结合。C支行政治意识淡薄,未见相关会议传达记录,总行的“二办法一通知”等重要文件仅由支行行长打印分发,缺乏组织学习和研讨的过程,致使员工对任务指标、分值比重及激励措施了解不深入、不全面。这直接反映了支行负责人对上级决策部署缺乏应有的政治严肃性。二是正面参照。A支行则因会议记录翔实,有学习、有讨论、有安排,履职评定为“较好”。这正反案例的对比,凸显了政治监督在保障政令畅通方面的关键作用。

(二) 过程管控监督缺失: 管理粗放暴露履职担当不足,政治监督要求干部不仅要“干净”,更要“担当”。一是管控机制几乎空白。B支行与C支行存在支行行长对分配到员工的任务未进行清单式管理、未每日督促跟进员工任务完成进度的共性问题。B支行甚至未对支行“开门红”得分进行预算,管理处于“盲动”状态。二是资源使用效率低下。截至今年2月19

日,C支行“开门红”营销费用使用率仅为12.5%,在业务指标(如贷款完成率为-206.2%)大幅落后的情况下,资源仍“沉睡”在账上,深刻揭示了该支行负责人缺乏攻坚克难的紧迫感和责任感。三是人力资源统筹混乱。C支行柜员休息机制存在矛盾记载,B支行在营销旺季柜面人员仍在工作日轮休,未能根据业务需要灵活调整,体现了管理上的“懒政”。

(三) 考核激励导向弱化: “好人主义”侵蚀队伍战斗力,政治监督强调原则性、战斗性。一是C支行的考核“指挥棒”作用失灵。其考核分配方案显示: 员工间差距有平均化的情况,且对未完成任务的员工未采取惩罚措施。这种“好人主义”看似维护了团结,实则打击了先进、纵容了后进,侵蚀了队伍的战斗力。二是员工信心普遍受挫。报告多次提及C支行“员工士气不高,干事激情体现不足”; A支行“员工对完成‘开门红’任务的信心不足”。当员工的努力无法通过考核得到公正评价和回报时,悲观情绪必然蔓延,这是政治监督需要

关注的重要“软环境”。

政治监督赋能业务发展的路径探索

(一) 以监督打通执行堵点, 为业务发展清障。屏山农商银行纪检监察室的介入,精准地定位了业务落后的管理根源。例如,通过指出B支行的贷款清单对接进度仅为30%左右、C支行的任务分解简单按存、贷分解等问题,并督促其立行立改,直接清除了业务推进过程中的障碍,使总行的营销策略得以真正落地。

(二) 以问责传导压力, 倒逼管理精细化。此次调研后,该行对C支行行长陈某、B支行行长童某的履职评定均为“一般”,并建议纪检部门进行谈话。这种“红脸出汗”的问责,将发展压力有效传导至“关键少数”,倒逼其提升责任意识与管理精细度,从“要我干”转变为“我要干”,从“粗放管”转变为“精细管”。

(三) 以整改促进体系优化, 构筑长效发展机制。此次屏山农商银行调研的成果并未止于个案,而是提炼出普遍性、系统性和隐蔽性的共性问题,推动

近期,作为银行审计部门人员,笔者参与了对一些银行业机构的审计工作,以业务的“小切口”入手,发现了银行业务流程操作某些风险点。为进一步强化银行对流程作业的监督,本文现将有关做法提炼归纳如下,以供同行参考,赋能高质量发展。

基本情况简述

(一) 基本情况。今年初,在对某银行开展专项审计时,发现某客户经理在客户婚姻状态无变化情况下,却“删除信贷客户配偶信息”。这一可疑细节引起了审计人员关注,并通过数据排摸与现场检查,深入挖掘该疑点的真相,背后引出数个违规操作风险点。

(二) 以“小切口”为突破口。根据可疑细节,进一步挖掘发现,该员工明知客户配偶为“行内灰名单客户”,却删除该客户配偶信息、更换贷款主体发放贷款。以此“疑点客户”为核心,审计人员核查发现数项“链条式”违规点。由于通过审计及时发现了问题,该行对风险贷款进行了提前收回,及时保全了资产;同时,通过加速推进业务流程优化,堵塞了风险漏洞。

主要审计手段

(一) 建立数据库。审计组联合该行科技部通过建立规范化、逻辑清晰、高可用的审计业务数据仓库,打通了信息壁垒,实现了源数据“T+1”的同步。本次数据模型搭建也将信贷客户与员工及关系人的关联数据“跑批”,构建起新引入贷款在审计数据分析平台上多维度、多层次账户审计模型,并采取层层递进的数据提取模式,防止部分疑点数据因条件的叠加而出现遗漏。

(二) 开展多维度数据分析。根据审计方案提炼数据分析思路,先总体分析选准对象,找准重点并锁定疑点数据,进一步提炼数据规则,实现全量排查覆盖。在该项目的数据分析中,审计组采用“项目主审+数据主审”的模式,实现数据分析与现场核查的“双融合”,从而提升了审计的精准度和效率。

(三) 开展审前讨论会。在数据分析的基础上,根据审计重点和内容,审计组成员进行了审前分析和讨论,根据各人专业优势,结合前期对该行了解和掌握情况,各自提炼归纳审计思路,探讨经验做法,确定可疑数据,走上了现场审计的质效。

(四) 现场走访客户和员工问询。在此次审计中,审计组以实地走访信贷客户、与部分内部员工深入交流等方式,根据事先充分掌握客户的基本信息和情况,层层递进、多轮印证,取得了可靠有效的证据资料。

(五) 开展审后复盘会。审计项目结束后,审计组及时召开审后复盘会,对此次项目开展过程中的经验做法进行交流讨论,对不足方面进行纠正,对亮点方面坚持发扬光大;同时,重点对创建的数据模型进行梳理完善和优化,提高模型数据的完整性和精准度,并将该类模型固化为预警模型,为持续防范违规贷款提供了有效的监测工具。

主要审计成效

(一) 推动完善组织治理。一是形成了审计调查报告、审计简报。审计组将该项目形成审计调查报告、审计简报上报该行上级主管单位,并引起高度重视。上级单位责令主管部门室以点带面,再次梳理全行办贷环节薄弱点,加固了岗位制衡。二是形成审计建议书。促进了该行出台员工网格化监督管理制度,通过优化作业流程,防范员工道德风险。三是提交建议开发审计模型。促成该行对辖内所有客户经理删除信贷客户基本信息及其配偶信息的,建立贷后预警模型;同时,督促被审单位建立系统用户权限分层管理机制。

(二) 健全内部管理。一是严肃问责。督促被审计单位树立“不敢违、不想违、不能违”的内控文化,及时对相关责任人进行严肃问责;同时,将审计结论作为行内干部选拔、奖惩、年度考核的重要决策依据。二是审计宣讲。被审计单位根据审计发现的问题形成审计案例,在辖内所有分支机构开展高频率审计案例宣讲,进一步提升员工合规经营理念、规范操作行为。

(三) 上下联动整改。一是督促整改,督促被查单位及时整改,依托整改系统,动态跟进。二是跟踪销号,通过整改责任人、监督责任人双重压实整改责任,将整改分为立行立改、分阶段整改、持续整改三大类,并由主审定期跟踪直至完成整改销号,促进整改100%达标。三是绩效考核,结合审计项目后续审计,对审计中发现的风险点和漏洞是否采取相关补救措施、违规问题的重发率等开展后续审计,促进形成审计发现问题上整改的有效闭环。

(作者单位: 恒通村镇银行江西区域审计中心)

以『小切口』推动审计赋能高质量发展

□ 方小芬

(作者单位: 四川屏山农商银行)