

商业银行内部审计成果运用的增值路径

□ 练培冬

在金融业风险复杂度与日俱增的背景下,商业银行内部审计已从传统的合规性检查工具,演变为推动战略转型与价值创造的核心治理机制。作为风险管理的“第三道防线”,内部审计通过系统化识别风险漏洞与流程缺陷,为机构构筑起防御性安全屏障。然而,若仅将审计价值定位于发现问题,则难以充分释放其战略潜能。当前,如何突破“为审计而审计”的思维局限,构建审计成果转化与价值增值的闭环体系,已成为商业银行提升治理效能、构筑竞争优势的关键命题。基于此,本文对商业银行内部审计成果运用的增值路径进行了探索与思考。

制约商业银行内部审计成果增值的主要问题

(一)对内部审计成果增值功能了解不充分。一是部分商业银行管理层对内审部门的职能定位仍停留在传统的合规性检查和查错纠弊层面,认为内审工作主要用于满足金融监管机构要求的相关经济责任审计和专项审计,对审计建议的战略价值认识不足、缺乏重视,导致审计成果的战略增值效用无从发挥。二是审计人员对审计成果的价值挖掘不足,缺乏对问题背后深层次体制机制成因的研究分析;审计发现未能充分嵌入商业银行的全面风险管理体系,审计建议与内部控制、风险管理、公司治理等关键领域的关联度不高,无法为完善内部控制、增强治理透明度、培

育风险合规文化等战略管理优化提供有力支撑,削弱了审计在价值增值方面的作用。三是业务部门等被审计单位对审计增值认同度不高,将内审工作视为“挑剔”,未能认识到其“咨询”“增值”功能,更认识不到审计揭示的管理漏洞和流程短板,正是帮助其提升管理水平的契机,而舞弊行为的发现与后续整改,则能通过强化威慑效应降低其未来的监管合规成本与潜在运营损失,就是一种价值创造。

(二)整改责任不明确,整改配合度不高。一是部分商业银行在审计整改职责划分方面存在模糊地带,未能清晰界定整改工作的牵头和协同部门,导致出现职责推诿、沟通不畅甚至出现整改进度滞后、措施难以落地等问题。二是被审计单位对整改工作缺乏内在动力,被动应付,倾向于将资源投向至业务拓展等前端领域,忽视审计整改在推动后端内控效力、风控能力和治理水平提升方面的重要作用,进而削弱了审计成果转化的实效。

(三)审计成果运用相关配套机制不健全。一是发现问题整改机制存在结构性缺陷,多停留在“就事论事”的被动纠错层面,缺乏系统性的根源剖析与举一反三的流程再造机制,导致同类问题在不同业务条线、分支机构反复发生,整改成效难以巩固。二是整改跟踪评价机制流于形式,多依赖于被审计单位自行上报的整改报告,缺乏持续性、穿透式的后续审计验证,致使整改质量和真实性无法保障,存在“纸面化整改”“选择性整改”的现象。三是内部审计

与其他监督力量的协同机制缺失,未能与纪检监察、风险管理、组织人事等部门建立起规范化的信息共享、线索移交与问责联动机制,导致对审计发现的重大问题线索不重视、问责追责不力,削弱了审计的威慑力,形成了成果运用的“最后一公里”梗阻。

推动商业银行内部审计成果增值的优化路径

(一)深化内部审计成果增值的认识和实践。一是通过高管培训和沟通,推动管理层转变观念,引导树立内部审计是“价值增值者”而非单纯“成本中心”的理念,深刻洞察其在完善内部控制、强化风险前瞻性管理、改善公司治理结构等方面的重要作用,从而在顶层设计上给予重视和支持,为审计成果的充分运用提供战略支撑。二是强化价值增值导向,加强研究型审计的实践,要求内审人员超越单个问题的表象,深入剖析其产生的公司治理、内部控制与组织文化根源,突破审计成果运用的表层化、形式化倾向,推动审计成果不仅促进经济效益的转化,更注重在内部控制、风险防控和公司治理等方面提升管理效益,实现直接增值和间接增值的有机统一。三是针对被审计单位和员工持续开展宣传教育与双向沟通,通过增值案例宣讲等方式,使其认识到内审的价值创造作用。如,审计成果不仅体现在帮助挽回经济损失、见到立竿见影的经济效益,还能通过揭示冗余流程和环节,帮助业务部门提升资源使用效率、实现降本增效。

(二)明晰整改职责,强化激励约束机制。一是通过制度规范明确审计整改过程中各部门的职责权限,建立从问题认定、责任分派到整改跟踪的闭环管理流程,依托智能化审计管理平台实现审计发现问题的精准推送和动态督办,杜绝“踢皮球”现象。二是将审计整改和成果运用效能纳入业务条线、分支机构绩效考核体系,并与尽职问责、职级晋升、干部考评等挂钩;对运用审计成果实现挽回经济损失、节约经营成本等直接价值的,予以绩效奖励;对促进流程优化、风控堵漏、治理提效等体现间接价值的成果,则作为衡量员工价值和评价干部管理能力的尺度和标准,进而作为选拔晋升的重要依据。

(三)构建审计成果运用的协同化保障机制。一是建立健全审计整改长效机制,推行“清单制+责任制+销号制”管理,要求从内部控制、制度流程层面深挖问题根源,推动由点及面的系统性治理,确保审计整改“动真格”。二是建立科技赋能的全流程跟踪机制,依托大数据和智能化审计管理平台,将审计问题与整改证明材料嵌入系统,建立整改跟踪数据库,加强非现场持续监测和现场抽查验证的合力,确保审计整改的真实性和持续性。三是构建内部审计与其他监督部门的协同联动机制,明确职责分工与协作流程,建立信息共享反馈、重大问题线索移交、联合尽职调查和调查审查程序,并将问题整改和审计成果运用情况作为考评问责、人员任免的重要依据,形成监督合力。

(作者单位:昆山鹿城村镇银行)

如何提高农商银行内部审计质效

□ 徐歌旋

当前,农商银行面临转型发展与风险防控的双重挑战。内部审计作为风险管理的“第三道防线”,其工作质效直接关系到农商银行的稳健运营。为更好地履行这一职责,农商银行内审工作需在坚持独立性的基础上,更加贴近业务实质与管理需求,实现从合规导向向价值导向的深化。本文结合农商银行实际,就提升农商银行内审工作质效提出了对策建议。

深化业务理解,实现审计视角从“程序性”向“实质化”转变

农商银行传统审计侧重于对凭证、报表等书面资料的符合性检查。然而,要真正识别和评估风险,农商银行审计人员必须深入理解业务的底层逻辑和真实场景,如在审计涉农贷款时,除了审查合同和审批流程的合规性,还应关注贷款资金是否与借款人的生产周期、经营现状真正匹配。因此,笔者建议农商银行在审计方法中要强化“业务穿行测试”与“现场观察”的运用;通过实地走访客户、参与业务流程,获取第一手信息,弥补单纯资料审查的局限性,使审计发现与建议更能切中要害,服务于风险实质的识别与管理效能的提升。

坚持风险导向,推动审计重点从“全面覆盖”向“精准聚焦”优化

具体而言,农商银行的审计计划应

重点关注以下几类业务。一是大力发展特色业务,如特定产业链贷款、普惠金融服务站等。这些领域往往是制度与风险模型的盲区。二是关键管理环节,如授信审批、资金业务、柜面操作等。三是历次检查中发现问题较多、内控相对薄弱的机构或部门。农商银行通过对高风险领域实施“精准审计”,可以显著提升审计工作的投入产出比。

强化成果运用,促进审计效能从“揭示问题”向“推动治理”延伸

(一)推行“双向沟通”的整改机制。在出具审计意见后,农商银行要组织审计部门、被审计单位及主管部门共同参加研讨会,就问题的根源、整改的难点及所需资源进行务实探讨,共同制订可行的整改方案,而非单向下达整改指令。

(二)建立“风险信息共享”机制。农商银行内审部门要定期对审计中发现的共性、典型性问题进行归纳分析,形成风险提示或案例汇编;同时,向业务条线和管理部门发布。这有助于将个别问题的整改转化为全行性的风险预警和制度完善,起到“审计一点、规范一片”的效果。

(三)内审部门应适时扮演“咨询顾问”角色。在合规检查之外,农商银行内审部门可应管理层或业务部门请求,在新业务、新制度推出前提供风险评估与咨询建议,从事后监督向前事中风险防范延伸,从而更早期嵌入价值创造过程。(作者单位:江苏新沂农商银行)

破解“熟人社会”基层金融机构监督难题

——以秭归农商银行为例

□ 张俊丽

基层金融机构作为服务地方经济的“毛细血管”,其运营质效直接关系到群众切身利益与区域金融稳定。湖北秭归农商银行深耕本土多年,基层网点遍布县城乡镇,员工多为本地籍,天然形成了以地缘、业缘为组带的“熟人社会”生态。这种生态在凝聚团队合力、深耕本土市场的同时,也给纪检监察监督工作带来了多重阻碍。本文结合湖北秭归农商银行实践,剖析基层“熟人社会”监督难的表现、根源与症结,并探索破解之道。

基层“熟人社会”监督难的主要表现

(一)监督执行“软约束”,人情干扰消解制度刚性。农商银行基层网员工多存在“同乡、同学、亲属”等多重关联,部分员工世代居住本地,“抬头不见低头见”的人际格局使得监督易受人情裹挟。在信贷审批、农户评级授信等关键环节,农商银行监督人员可能存在面对熟人同事的“打招呼”“说情”,出现“拉不下脸”“怕伤和气”的情况,对轻微违规瑕疵“口头提醒代替书面整改”,直接导致监督机制弱化,埋下风险隐患。

(二)日常监督“弱感知”,隐性违规难以穿透。基层金融业务的专业性与熟人网络的封闭性交织,使得隐性违规行为更为“藏于暗处”。比如,农商银行员工之间因熟悉彼此操作习惯,对代签业务凭证、简化客户身份核验流程等违规行为“习以为常”,甚至形成“熟人协作”的操作默契。在不良贷款处置、扶贫小额信贷发放等领域,少数农商银行员工通过“熟人私下沟通”调整贷款分类、延缓催收进度,而纪检监督因缺乏突破“熟人社会”壁垒的手段,往往只能核查到“表面合规”层面。

(三)执纪问责“轻处理”,震慑效应逐级递减。“熟人社会”的“人情债”直接影响执纪问责的刚性。由于当事人之间利益盘根错节,知情人往往不愿、不敢做证,导致关键证据难以获取。农商银行基层纪检干部同样身处“熟人社会”,在办案过程中会面临来自各方面的说情、“打招呼”,甚至威胁利诱,办案阻力大;对“熟人违规”的处理可能出现“降格问责”“以罚代处”情况。

基层“熟人社会”监督难的核心症结

基层“熟人社会”监督难的本质,是“人情社会的非正式规则”对“金融监督的正式制度”的消解与侵蚀,其核心症结在于“三重失衡”。

(一)权力监督与关系网络的失衡。农商银行的信贷审批权、额度裁量权、不良处置权集中于少数关键岗位,而这些岗位人员往往是“熟人网络”的“核心节点”,易利用关系网规避监督,形成“权力—人情”利益共同体。

(二)监督责任与履职保障的失衡。农商银行纪检人员既要承担监督职责,又受限于“熟人圈子”的人际压力,且缺乏有效的履职保护机制。当监督行为触及熟人利益时,纪检人员易遭

受“孤立排挤”“流言中伤”,而组织层面的支持保障不够有力,如未明确“监督免责”条款、未建立跨层级保护机制,导致“不敢监督、不愿监督”成为常态。

(三)制度刚性与执行弹性的失衡。尽管农商银行建立了完善的监督制度体系,但在基层执行中常因“人情考量”出现弹性空间;制度对“熟人违规”的界定模糊、处罚标准不明确,如未细化“亲属关联贷款”“熟人担保”的监督细则,给执纪问责留下“操作余地”,使得“制度面前人人平等”沦为口号,最终形成“制度管不了熟人”的恶性循环。

破解基层“熟人社会”监督难的实践路径

(一)强化外部监督,打破封闭性。农商银行要大力推进自上而下的巡察、审计、交叉检查等,用“生人”监督打破“熟人”壁垒。由于自上而下的“生人监督”多来自上级机构或外部第三方,具备更高的监督权威,被监督者难以通过“人情说情”规避检查,也不敢对监督结果“打折扣、搞变通”。

(二)深化信息公开,保障知情权。深化农商银行网点业务、事务、财务信息公开,核心是打破“信息不对称”,将原本封闭在“熟人网络”中的权力运行过程转化为“可看、可查、可监督”的公开信息,既保障员工与客户的知情权,也从源头压缩“人情干预”的操作空间,构建“阳光透明”的权力运行环境。

(三)完善制度设计,减少自由裁量权。农商银行要通过明晰的流程、标准和权力清单,压缩“人情”操作的空间。基层“人情操作”之所以频繁发生,本质是制度存在“模糊地带”,流程不明确导致“可随意增减步骤”、标准不量化导致“可主观判断松紧”、权力不清晰导致“可越权决策”。

(四)培育法治文化,重塑价值观。农商银行要加强法治宣传教育,推动形成“办事依法、遇事找法、解决问题用法、化解矛盾靠法”的基层社会新风尚,打破“人情至上”的传统思维定式,从思想根源上压缩“人情操作”空间,构建“合规为基、法治为本”的基层金融生态。

(五)健全保护机制,激发监督勇气。农商银行要加大对保护举报人和敢于监督的干部,对打击报复行为零容忍,解决监督者的后顾之忧,进而彻底消除监督者的“怕报复、怕麻烦、怕孤立”的后顾之忧,让“敢于监督、善于监督”成为基层常态,为破解“人情监督失效”提供制度支撑。

基层“熟人社会”的特殊性,决定了农商银行监督工作必须直面“人情”与“制度”的碰撞。秭归农商银行的实践表明,破解监督难题既不能忽视“熟人社会”的客观现实,更不能纵容人情对制度的侵蚀。唯有通过机制创新打破地域壁垒、通过技术赋能提升监督质效、通过文化培育重塑价值导向,才能将“熟人社会”的情感纽带转化为“合规共事”的信任基础,让纪检监察监督真正成为县域金融稳健发展的“护航舰”。这既是新时代农村金融反腐的必然要求,也是推进基层金融治理现代化的题中应有之义。(作者单位:湖北秭归农商银行)

以“商业可持续”提升普惠金融效率

——以万安农商银行为例

□ 张先乾

在金融发展的宏大版图中,普惠金融宛如一颗璀璨星辰,承载着促进金融资源公平分配、推动社会经济包容性增长的重要使命。它旨在让金融服务跨越阶层与地域的鸿沟,惠及每一个有需求的个体和群体,为社会的全面发展注源源不断的动力。然而,在普惠金融的实践征程中,一个关键问题始终如影随形:如何确保普惠金融既能广泛覆盖、深度渗透,又能实现自身的稳健发展与长久延续?答案清晰而坚定——必须以“商业可持续”为前提。作为普惠金融领域的积极践行者,江西万安农商银行的发展历程生动诠释了坚持“商业可持续”的重要性和必要性。

(一)对万安农商银行自身而言:“商业可持续”是生存与发展的基石。一是资本补充。只有保持盈利,才能通过内源性资本补充来补充资本金,满足监管要求,支撑业务规模的扩张。二是风险抵御。普惠金融客户风险相对较高,要有足够

的利润来覆盖潜在的信贷损失,计提充足的拨备,确保经营稳定。三是科技投入。降低服务普惠客户的成本,必须依靠科技手段(如大数据风控、线上贷款平台等)。四是人才吸引。需要有竞争力的薪酬和职业发展前景,才能吸引和留住熟悉本地市场的年轻金融人才。

(二)对客户与地方经济而言:“商业可持续”是长期服务的保障。一是可持续服务。万安农商银行要通过健康发展,为“三农”、小微企业和个体工商户提供持续、稳定的金融服务。二是产品创新。有盈利能力的银行才有能力和动力去研发更适合本地需求的普惠金融产品,如“乡村振兴贷”等,实现服务的延伸与深化。三是维护金融稳定。万安农商银行是万安地方金融体系的重要组成部分,其经营稳健直接关系到地方的金融稳定和社会稳定。

开展普惠金融面临的主要挑战

在追求“商业可持续”的道路上,万安农商银行一直面临着高风险与高成本双

重压力的挑战。一是风险高。普惠客户普遍缺乏有效的抵押物和规范的财务信息,传统的风控手段难以有效应用。二是成本高。客户分散、单笔金额小,导致贷前调查、贷中审批、贷后管理的运营成本远高于其他贷款业务。三是面对市场竞争日益激烈的挑战,大型银行借助科技和资金优势不断“下沉”服务,互联网银行也在争夺县域优质客户,对万安农商行的传统阵地构成冲击。四是面对自身能力局限的挑战。在风控能力方面,万安农商银行对大数据、人工智能等新型风控技术的应用能力相对薄弱;在人才结构方面,熟悉现代金融科技和普惠金融业务的复合型人才短缺;在产品服务方面,金融服务产品创新不足,难以满足客户多样化、个性化的需求。

如何在“商业可持续”前提下有效开展普惠金融

(一)战略定位:深耕本土,“做小做散”。一是发挥“人熟、地熟、情况熟”的优势,将这种传统优势系统化、数据化。

项重大决策部署的执行落地。应建立定期研究战略的工作机制,如每季度分析宏观形势与政策动向,每年审议银行中长期发展战略等。

(二)推动决策科学化民主。资中农商银行应将民主集中制原则全面融入公司决策体系,建立健全决策前充分酝酿、决策时深入讨论、决策后坚决执行的工作机制。一是决策前,要通过座谈会、专家咨询、民意调查等方式广泛听取意见。二是决策时,要务必严格遵循“集体领导、民主集中、个别酝酿、会议决定”的决策原则,确保每位委员充分发表意见。三是决策后,要建立健全决策执行情况的跟踪评估与反馈机制。此外,要充分保障并推动发挥董事会的战略决策主导功能、监事会的监督保障职能,以及高级管理层的经营管理核心作用,支持各治理主体依法依规独立负责、协调一致地开展工作。

(三)夯实基层基础。资中农商银行应全力推动基层党支部标准化与规范化建设进程,制定并细化支部工作实施细则,明确支部在组织架构、班子配置、党员管理等领域的具体规范,确保建设有章可循。一是在业务拓展方面,可通过设立党员示范岗、责任区,组织党员带头攻坚重点项目。二是在客户服务方面,可开展“亮身份、树形象、当先锋”活动,提升服务品质。三是在风险防控工作方面,可建立党员风险监督岗,发挥党员在风险识别与防控中的“前哨”作用。四是在合规经营方面,可组织党员承诺践诺,带头遵守合规要求。

加强保障支撑,确保融合实效

(一)健全考核评价机制。资中农商

银行要建立党建工作与经营业绩联动考核体系,将党建工作成效与支行负责人的绩效、薪酬和晋升直接挂钩;同时,要制定科学合理的考核指标,既考核经营业绩、又考核党建质量,重点评估党组织在重大决策中的把关作用、在风险防控中的监督作用、在队伍建设中的引领作用;实行“季度督查、半年评估、年度考核”动态考评,建立结果反馈与整改机制,推动党建工作从“软指标”变为“硬约束”。

(二)加强队伍建设。一是按照精干高效原则,资中农商银行要配齐配强专职党务工作人员,确保各级党务工作力量与承担任务相匹配。二是要搭建党务干部与业务干部双向轮岗交流机制,将党务岗位定位为培养复合型人才的关键平台。三是推进落实党务干部能力提质专项计划,通过专题培训、岗位锻炼、挂职交流等方式,全面提升党务干部的政治素质、业务能力与管理水平。四是建立健全党务干部成长通道,保障业绩突出的党务干部在待遇保障与发展机会上与同级经营管理人员保持一致,增强党务岗位吸引力。

(三)加强督导检查力度。一是搭建常态化督导检查机制,通过专项督查、重点抽查、交叉检查等多种方式,及时发现和解决融合过程中的问题。二是建立问题整改台账,实行销号制管理,确保各项措施落地见效。三是注重总结推广基层创新经验,依托现场观摩学习、经验分享交流等多样化形式,发挥先进典型示范引领效应,推动全行党建工作与公司治理融合水平整体提升。

(作者单位:四川资中农商银行)

推动党建与现代公司治理体系有机融合

——以资中农商银行为例

□ 刘静

作为植根县域的中小金融机构,其核心使命在于服务地方、支持“三农”、助力小微企业。面对全面从严治党持续深化、金融改革向纵深推进、公司治理标准不断提升的新阶段,深入探寻中小金融机构党建工作与现代公司治理体系的有机融合,显得尤为重要且紧迫。本文基于四川资中农商银行实际,系统梳理了二者融合的价值内涵,现有基础与主要短板,旨在通过强化政治引领,将党组织的独特优势切实转化为公司治理效能与增长动力,为中小金融机构实现高质量、高效率、高水平的发展提供坚实的政治保证、组织支撑和机制保障。

完善体制机制,确保组织嵌入

(一)全面落实“党建入章”。一是在资中农商银行章程中明确设立“党的组织”专门章节,从制度层面确立党组织在公司治理结构中的重要地位;同时,详细载明党委的具体职责和权限,明确党委工作机构的设置要求,规定党委办公室、党委组织部、纪检监察室等部门的设立标准与人员配置。二是健全党委自身的运行机制。对党委会议的议事规则、决策程序等作出具体、可操作的规定,为党组织有效发挥作用提供坚实的制度依据。

(二)细化“双向进入、交叉任职”。一是资中农商银行应进一步完善党委班子成员与董事会、监事会、高级管理层成员的交叉任职机制。二是在具体任职结构设计上,推动党委书记与董事

长一人兼任双职,党委副书记进入董事会担任董事、纪委书记进入监事会担任监事。三是建立人员交叉、职责互补、工作协同的常态化机制,确保党组织的意图在银行的重大决策中得到充分体现和有效落实。

(三)规范“前置程序”运行。一是对《资中农商银行党委前置研究讨论事项清单》进行动态优化和细化,清晰界定需提交党委前置研究讨论的重大经营管理事项范围,确保其全面覆盖战略规划、重大投融资、重要改革、大额资金使用、关键人事任免等核心领域。二是要规范前置研究的会议流程,从事项提出、材料准备、会议研究到意见反馈,形成完整的闭环链路,明确各环节责任主体、时间节点与质量标准。三是要制定清晰的前置研究标准,明确党委前置研究讨论应重点关注决策事项的政治方向、合规底线、政策契合度及与银行发展战略的一致性,确保前置程序与后续董事会、高级管理层的决策程序实现顺畅衔接,形成各治理主体既分工明确又协调运转的科学决策机制。

强化作用发挥,提升治理效能

(一)发挥党委领导作用。资中农商银行党委务必始终坚守“把方向、管大局、保落实”的职能定位核心,确保履职不偏离这一根本方向。一是在“把方向”上,要确保银行的发展战略与国家宏观政策和监管要求同向同行,坚守服务“三农”和县域经济的市场定位。二是在“管大局”上,要善于统筹发展与安全、效益与风险、当前与长远的关系。三是在“保落实”上,要强力推动银行各