

锚定“五要五不要”厚植清廉根基 以文化赋能农商银行高质量发展 ——以四川农商联合银行为例

□ 邓治平

作为服务“三农”、赋能地方经济的金融主力军，四川农商联合银行始终将清廉文化建设置于全面从严治党、推进党风廉政建设和反腐败工作的核心位置。近期，四川农商联合银行纪委围绕中国金融文化“五要五不要”（要合规经营、不要违规操作；要廉洁自律，不要以权谋私；要诚信服务，不要弄虚作假；要担当尽责，不要敷衍塞责；要崇廉尚洁，不要贪图享乐）要求，结合四川农商联合银行（以下简称：全省农商银行）实际，通过实地走访、座谈交流、资料查阅等方式，对雅安、泸州、宜宾、阿坝、巴中、南充、绵阳等农商银行清廉文化建设情况开展专项调研，通过深入剖析现状、查找问题、探求路径，旨在进一步推进清廉金融文化建设，为农商银行高质量发展注入强大动力。

全省农商银行清廉文化建设的实践探索与成效

（一）锚定“要合规经营，不要违规操作”，筑牢制度防控防线。合规是清廉文化建设的基石，全省农商银行以制度建设为切入点，将“五要五不要”要求全面嵌入业务全流程。阿坝农商银行借挂牌元年契机，由分管领导牵头、风险合规部主导，对原有制度进行全面梳理完善，并建立“一月一考”机制，通过培训学习与实操演练，让制度从纸面走向实际，切实规范信贷审批、资金拨付等关键环节操作。同时，该行基层支行将清廉文化建设纳入绩效考核体系，提高考核权重，实现了党风廉政建设与业务管理同步规划、同步实施，有效强化了员工的合规意识。宜宾农商银行针对不同岗位风险特点，设置廉政屏保、廉洁警示语录，将合规要求融入日常工作场景，使员工在潜移默化中树立“违规即风险”的观念。南充农商银行以不法贷款中介专项治理为清廉金融文化建设突破口，通过“数据筛查+人工核查”双轮监督模式，对信贷审批、中介合作等关键环节开展廉洁风险点排查，严厉打击内外勾结、违规操作等行为，坚决斩断“中间围猎”利益链条。

（二）锚定“要廉洁自律，不要以权谋私”，强化教育引导实效。廉洁自律是金融从业者的立身之本，全省农商银行创新教育方式，推动廉洁理念深入人心。宜宾农商银行打造特色“樟廉”文化品牌，通过建设廉洁文化长廊、廉洁书屋、廉洁警示堂等阵地，结合清廉金融主题晨会、廉洁故事分享、案例剖析研讨等活动，常态化开展廉洁教育。针对新员工

群体，该行纪委书记亲自讲授“扣好人生‘第一粒扣子’”廉洁从业第一课，并通过课堂测验、读本学习等方式，帮助新员工明确纪律底线，走出“无知无畏”的思想误区。阿坝农商银行汶川支行依托清廉金融文化基地，为新员工开展“清廉金融第一课”，为关键岗位人员提供定制化警示教育，累计组织主题讲座、参观学习等活动18次，有效筑牢了员工的思想防线。

（三）锚定“要诚信服务，不要弄虚作假”，弘扬为民服务清风。诚信是金融行业的生命线，全省农商银行将诚信服务与清廉文化建设深度融合。雅安农商银行聚焦群众反映强烈的金融服务痛点，推行“阳光信贷”工程，公开信贷流程、利率标准、审批时限，并设立诚信服务监督岗，坚决杜绝虚假承诺、“吃拿卡要”等问题，以实际行动赢得群众信任。泸州农商银行建立“诚信服务积分制”，将客户满意度、投诉处理效率等纳入员工考核，通过“诚信标兵”评选活动，引导员工坚守诚信底线，以清廉作风提升服务质效。阿坝农商银行基层支行坚持“法纪农信”导向，规范员工职业行为，提高道德标准，在高原牧区树立了“诚信经营、廉洁服务”的良好口碑，成为当地群众信赖的“百姓银行”。

（四）锚定“要担当尽责，不要敷衍塞责”，压实管党治党责任。担当尽责是清廉建设的有效保障，全省农商银行层层传导压力，推动责任落地生根。阿坝农商银行认真落实党委书记主体责任、纪委书记监督责任和班子成员“一岗双责”，通过签订《党风廉政建设责任书》、开展领导挂联包片、支行长具体管理和负责人“人盯人”监督等机制，构建全方位责任体系。同时，该行创新开展纪委书记直访、党员干部家访、员工家庭互访的“三访”工作，将监督触角从员工“工作圈”延伸至“生活圈”“社交圈”，构建家庭、单位、社会“三位一体”的监督防线。宜宾农商银行叙州区支行建立“周提醒、月排查、季总结”常态化管理机制，紧盯关键岗位，通过“八小时以外”行为报备、家属廉洁座谈等方式，及时排查化解履职风险。巴中农商银行通过走访公检法等机构，扎实开展“九种人”排查，建立“排查一帮扶一回访”全流程廉洁责任链，将清廉要求嵌入惠民服务各环节，既精准掌握员工情况，又以阳光透明的工作作风筑牢群众信任基础，彰显“金融为民”的廉洁初心。

（五）锚定“要崇廉尚洁，不要贪图享乐”，培育清风正气生态。崇廉尚洁是清廉文化建设的核心，全省农商银行

多措并举营造浓厚氛围。宜宾农商银行深入推进家风建设，建立新员工家庭探访制度，定期召开“家庭助廉”座谈会，组织家属分享家风故事，签订《家庭廉洁共建公约》，引导家属当好拒腐防变的“守门人”和“监督员”。阿坝农商银行结合高原地区特点，建立员工职业培训激励机制、“五小”工程、“员工健康”大讲堂等关爱举措；同时，严格执行高原“艰边”补贴和提前退休政策；通过严管厚爱并重，激发员工崇廉尚洁的内生动力。泸州农商银行开展打造“廉洁文化进家庭”品牌活动，组织干部员工及家属参观警示教育基地、观看清廉主题影片，推动形成“以廉为荣、以贪为耻”的家庭风气和社会氛围。绵阳农商银行依托两弹城红色教育基地，将红色基因融入清廉金融文化建设，组织干部员工开展“传承两弹精神 筑牢廉洁防线”专题教育，通过沉浸式参观科研旧址、聆听廉洁奋斗故事，感悟科研工作者的淡泊名利、坚守初心的崇高品格，把红色教育与廉洁培训、岗位承诺相结合，推动“明底线、知敬畏、守规矩”的廉洁理念深入人心。

以“五要五不要”为引领，深化清廉文化建设的路径思考

（一）强化思想引领，筑牢“不想腐”的思想根基。一是全省农商银行要将“五要五不要”纳入干部教育培训必修课程，结合党纪学习教育，通过专题研讨、案例教学、知识竞赛等形式，引导员工深刻领会其核心内涵和实践要求。借鉴宜宾农商银行“樟廉”文化建设经验，打造具有四川农商银行特色的清廉文化品牌，使廉洁理念深入人心。二是创新教育方式方法。要整合阿坝农商银行清廉金融文化基地等资源，构建省、市、县三级清廉教育阵地网络，开展常态化警示教育，运用大数据、新媒体等技术，打造线上廉洁教育平台，推送廉洁语录、典型案例、政策解读等内容，实现教育全覆盖，让廉洁教育更加生动、便捷、高效。三是加强家风建设。推广宜宾农商银行“家庭助廉”、阿坝农商银行“三访”等经验做法，常态化开展家风座谈、家属助廉承诺等活动，引导干部员工修身齐家，以良好家风涵养清廉作风，从家庭层面筑牢廉洁防线。

（二）健全制度体系，扎紧“不能腐”的“制度笼子”。一是完善合规管理制度。全省农商银行要对照“五要五不要”要求，全面梳理修订信贷审批、资金管理、客户服务等领域的制度规定，细化操作流程，明确禁止性条款，增强制度的针对性和可操作性；同时，借鉴阿

坝农商银行“一月一考”机制，强化制度学习培训，确保员工熟练掌握、严格执行，使制度真正成为规范行为的准则。二是健全考核评价机制。全省农商银行要建立科学的清廉文化建设考核体系，将“五要五不要”落实情况细化为具体考核指标，与业务发展、绩效考核、评优评先直接挂钩，对违反“五不要”规定的实行“一票否决”。三是强化制度执行监督。全省农商银行要常态化开展制度执行情况专项检查，聚焦关键岗位、重点环节，严肃查处有令不行、有禁不止、阳奉阴违等行为，让制度真正成为“带电的高压线”，维护制度的严肃性和权威性。

（三）织密监督网络，强化“不敢腐”的震慑效应。一是深化内部监督。要完善党委巡察、纪委监督、部门互查、员工自查的内部监督体系，突出对“一把手”和领导班子的监督，借鉴阿坝农商银行“三访”工作经验，延伸监督触角，实现对员工“工作圈”“生活圈”“社交圈”的全方位监督，及时发现和纠正员工的不当行为。二是强化科技赋能。要运用大数据、人工智能等技术，构建廉政风险预警模型，对异常交易、违规操作等风险点实时监测、及时预警，提升对新型腐败和隐性腐败的识别能力，实现监督的精准化和智能化。三是加强外部协同。要建立与地方纪委监委、行业监管部门的常态化沟通机制，畅通投诉举报渠道，鼓励社会公众、客户参与监督，形成内外联动、齐抓共管的监督合力，营造良好的外部监督环境。

（四）压实工作责任，凝聚建设合力。一是强化组织领导。全省农商银行各级党组织要切实履行主体责任，把清廉文化建设纳入全面从严治党、经营发展总体规划，党委书记履行“第一责任人”责任，班子成员落实“一岗双责”，形成一级抓一级、层层抓落实的工作格局，确保清廉文化建设工作有序推进。二是强化纪委监督。全省农商银行各级纪委要履行监督专责，聚焦“五要五不要”落实情况，加强监督检查，对清廉文化建设不力、问题频发的机构和个人严肃追责问责，以严格的执纪监督执纪问责推动清廉文化建设的各项任务落到实处。三是强化队伍建设。全省农商银行要组建专业化的清廉文化建设工作队伍，加强培训交流，提升专业素养，发挥党员干部的示范引领作用，带头践行“五要五不要”要求，形成全员参与、共建共享的良好氛围，凝聚起推动清廉文化建设的强大力量。

（作者系四川农商联合银行资深专家）

利义务，并探索建立中小银行间风险互助机制。

（四）强化生态共建，争取外部支持。一是积极争取监管机构支持。农商银行要主动向监管机构反映风险转移问题，推动完善相关监管规则，争取政策支持，如资本补充工具、差异化监管，为化解存量风险创造有利条件。二是建设区域信息枢纽。由省联社牵头整合工商、税务、水电等数据，建立县域、区域企业全景信息库，破解信息不对称问题。三是培育县域担保生态。农商银行可联合地方政府组建“产业担保基金”，为优质银团项目提供增信，降低对抵押物过度依赖。

（五）夯实发展根基，确保行稳致远。一是强化科技赋能。农商银行要加大金融科技投入，提升行业研究效率，客户“画像”精准度、风险早期预警及后监测自动化水平，弥补人力不足和能力短板。二是优化公司治理。农商银行要强化董事会风险监督职能，确保风险管理策略有效传导和执行，引入具备专业背景独立董事，提高决策科学性与专业性。三是突出省联社角色。省联社应在人才培养、信息共享、系统建设、跨区域协调、联合争取政策支持等方面发挥更大作用，为农商银行发展提供有力支持。四是深耕本土经济。农商银行要立足本土，做深做实基础客户，在对本土经济深刻理解中，为参与银团提供差异化优势服务，避免盲目追求“大而全”，实现稳健可持续发展。

（作者单位：湖北荆州农商银行）

中小银行信贷管理系统内部审计实施路径探析

□ 顾忠恒

中小银行信贷系统内部审计的特点

（一）审计人员的独立性。对于中小银行信贷系统内部审计而言，其目的在于规范重大项目采购流程，强化项目需求、开发和测算管理的有效性，重视信息安全管理，加强重大科技业务的全生命周期管理。其内审人员须具备良好的专业素质，能够客观评价系统运行成效，公正地发现问题并解决问题，着重强调发现并解决风险点。

（二）审计内容的广泛性。在开展重大项目系统审计时，中小银行审计内容不仅涵盖内外部的规章制度以及所涉及的系统建设相关档案资料，还需采集充分的业务数据支持审计分析。内审人员不能仅仅局限于业务流程内，必须扩大数据和材料的收集量，只有拥有足够多的有效审计信息，并对获取的数据和信息进行筛选，才能快速定位审计风险点，提高审计效率。

（三）项目审计实施的及时性。信贷业务流程审查是中小银行信贷系统内部审计的核心部分，及时开展重大项目内部审计工作，能够尽早发现信贷业务实施过程中的潜在风险。这样有利于业务管理部门及时采取有效措施，严格管控信贷审查流程，将风险控制在萌芽状态，保障信贷业务的稳健开展。

中小银行信贷管理系统全生命周期内部审计要点

（一）项目采购阶段审计重点。一是项目立项充分性。审查立项前是否完成详尽的需求调研与可行性论证，报告内容应全面涵盖建设目标、技术经济可行性分析、项目规模及业务影响评估。审计需重点关注系统规划与银行整体战略的契合度，确保新技术的适用性与前瞻性；同时，检查立项程序是否符合“三重一大”决策机制。二是采购流程合规性。核查采购流程、评标过程（评委资质、结果公正性）及合同管理（签订、履行、变更与归档）的内控有效性，尤其要关注单一来源采购等特殊方式的理由是否充分，确保合同内容与招标文件实质性一致、签约是否及时完整，防止采购过程中的违规操作和利益输送。

（二）项目需求管理阶段审计重点。一是需求规划全面性。审计需求范围是否完整覆盖信贷制度、产品线与全业务流程，关注需求版本管理是否经过严谨的论证、评审与审批流程，分阶段建设内容是否存在冗余，以及所有需求变更是否均履行规范审批手续。二是PMO管理价值性。评估供应商的项目经验与责任担当能力，审查是否按约组建专业团队，是否制订了涵盖进度、资源、质量、测试、培训及沟通的全面实施方案，并建立了有效的风险识别、问题沟通与应对机制。

（三）项目建设阶段审计重点。一是全周期管理规范性。检查是否设立权责清晰的项目组织，并遵循覆盖需求、设计、开发、测试、上线及维护全过程的制度与质量标准；同时，关注模块建设优先级管理，以及配套业务制度是否同步更新以支撑新系统运行。二是系统开发一致性。审查是否建立开发质量标准，确保功能实现与需求设计一致；关键风险控制措施是否在开发中落实，进度报告是否及时反映重大变更；同时，需关注需求转换的合理性、设计清晰度、人员资质、架构设计、代码审查及开发测试有效性，并严格保证开发环境与生产环境分离。三是系统测试有效性。评估测试团队的独立性与专业性，测试环境是否有效隔离；审查测试方案与案例是否全面覆盖业务需求与场景，能否有效发现缺陷并验证系统实现业务目标。

（四）项目投入运行审计重点。一是上线投产审慎性。检查上线方案是否完整、可行且经充分论证与审批；上线前应完成全面审查与测试，确保无缺陷模块上线；同时，重点核实机房保障、应急预案及演练、风险评估、监管报备以及用户培训是否到位。二是数据治理全面性。重点审计数据迁移的完整性、准确性及与新标准的映射融合。审查是否制定并实施了涵盖数据全生命周期的治理方案，并建立了配套的日常数据管控机制，确保数据质量。三是运行稳定性。关注投产后是否进行再评估以对比建设预期，监控系统运行稳定性与效率，检查运行事件记录与分析的完整性；评估运维团队（含外包）的能力、分工及问题处理效率，确保系统持续稳定运行。

（五）项目运维阶段审计要点。一是业务连续性管理。审查业务连续性计划与应急预案的制定、更新、演练情况，核实是否通过冗余备份、应急措施等，确保关键业务能在设定的恢复时间内恢复运营。二是系统档案完整性。检查是否建立并执行覆盖业务、技术、管理各领域的文档管理体系，重点关注各阶段技术文档（如需求、设计、源码、测试报告等）的交付、归档及与生产系统的一致性，确保档案完整、准确、及时更新。

提升中小银行信贷系统内部审计水平的对策

（一）充分准备，深入了解系统架构。一是开展多维度部门访谈。访谈覆盖产品管理、科技、风险、采购等关键部门，围绕立项、招标、需求、开发、测试、投产及运维等全流程，了解各部门职责履行与项目建设质量。二是全面收集项目文档，包括可行性报告、立项及审批文件、招标文件、需求规格说明书、数据字典、投产资料等，并通过研读资料，分析技术架构与业务流程，绘制系统功能图，明确审计重点，制订可操作的详细审计方案。

（二）开展调研，系统评价使用体验。针对系统主要用户（如分支机构客户经理、审批人员），按角色分层设计调查问卷，内容应涵盖功能使用、新旧对比、审批效率、数据质量、系统性能、操作培训、问题解决等方面，全面评估投产后的实际运营效果；同时，通过调研识别使用痛点与管控薄弱环节，为后续功能优化、流程改进及风险控制提供依据，从而提升用户体验与工作效率。

（三）利用数据，实施非现场分析。在系统稳定运行一段时间、具备一定业务数据积累后，审计人员应借助数据库及分析工具，开展非现场审计；同时，通过数据提取、验证与分析，建立模型评估系统运行的准确性与合规性。例如，可分析用户口令安全性与权限设置的合理性，验证客户经理操作账号的有效性，或核验授信、用信流程中的数据逻辑一致性，从而高效、精准地定位潜在风险，提前采取防控措施进行防范。

（四）现场核查，深入取证验证问题。对于非现场分析发现的异常线索，审计部门需通过现场审计进行核实与深化：一方面，与经办人员面对面沟通，验证问题并获取书面、影像等证据；另一方面，实地查看开发测试环境、投产工作间等，检查生产环境冗余数据清理、测试数据脱敏保护、上线操作合规性等情况。实行现场核查有助于揭示数据背后隐藏的管理与操作问题，丰富审计证据，提升审计报告质量，为银行管理层提供准确可靠的决策依据。

（作者单位：江苏张家港农商银行）

加强农商银行银团贷款管理的思考

□ 李平军

银团贷款作为一种高效的融资模式，曾为农商银行的发展注入了新的活力。这种由多家银行联合向借款人提供贷款的融资方式，有效缓解了农商银行的资本约束问题，既优化了风险管理，又拓展了业务空间，也为地方经济建设和乡村振兴注入了强大动力。然而，在实际操作中，农商银行常处于相对弱势地位，其内部管理机制与外部复杂环境之间的不适应日益凸显。本文就农商银行在银团贷款管理中所面临的困境展开思考与探讨，并提出相应的解决路径，助力农商银行突破困境，实现可持续发展。

核心困境剖析 从表象到本质

（一）决策机制：“上下脱节”的治理壁垒。部分农商银行营销决策层对基层实际情况了解不足，对客户真实需求、行业特性及风险细节等存在认知空白，导致贷款方案在基层落地时“水土不服”。同时，基层机构在政策制定中缺乏话语权，面对不合理考核指标只能“服从性执行”。客户经理为完成任务，不得不牺牲风险管控时间与精力，形成“选择性执行”的恶性循环。

（二）专业能力：“结构性匮乏”的能力短板。县域农商银行在吸引和留住高级人才方面存在先天劣势，地域、薪酬、平台等因素限制了其对熟悉复杂行业、精通财务建模、具备跨区域项目风险评估能力人才的引进。信贷团队对复杂贷款项目风险评估能力不足，参与

银团贷款时只能被动接受牵头行方案。这种人员专业能力短板使农商银行在银团贷款中处于弱势，难以有效把控风险，也难以争取有利贷款条件，如抵押顺位、管理费、风险分摊等。

（三）责任追究：“权责利失衡”的机制失灵。一是内部“权责利”严重不匹配。部分农商银行决策者权力与责任未有效挂钩，而执行者（客户经理）承担了过量操作风险责任且缺乏制衡能力。二是“银团内部”追责机制虚化，参团行话语权微弱，牵头行主管与协调责任难以落实；同时，内部问责缺乏实质性处罚，导致道德风险滋生，风险文化恶化，风险管控体系形同虚设。

解决路径思考 多管齐下的系统性治理

（一）重构治理机制，破解“决策脱节”。一是下沉决策信息源。建立农商银行总行高管或专家下沉调研机制，参与基层项目评审时不仅要审报告、听汇报，更要实地考察；同时，组建区域经济研究团队，专项分析县域产业特征与风险图谱，为政策制定提供数据支撑。二是构建双向反馈通道。农商银行要开发数字化“政策—执行反馈系统”，实时收集基层对贷款政策的落地障碍及客户需求，并设立“基层听证会”制度，在重大政策修订前听取一线客户经理意见。三是推行差异化授权。按区域经济特征划分风控等级，农商银行总行给予优质区域分行更高客户准入、定价浮动权限，并建立“尽职免责负面清单”，明确基层自主决策安全边界。

（二）填补能力鸿沟，打造专业化体系。一是构建分层人才矩阵。农商银行要对高端人才“柔性引进”，与证券公司、评级机构共建专家库，按项目购买服务；对骨干人才“定向孵化”，与省联社共建“银团贷款学院”，并开设县域热点行业专训；对基层人才“实战赋能”，推行“客户经理—风控员双人尽调”模式，提升其风险评估实操能力。二是提升银团博弈能力。农商银行要聚焦本地优势产业链，建立细分行业信贷模型，在相关银团业务中争取专业话语权；同时，建立中小银行联盟，组建银团贷款信息共享平台，通过开展联合尽调、统一谈判，增强在银团贷款中的谈判地位。三是强化科技工具应用。农商银行要开发智能评估工具，引入AI财务分析系统，自动识别企业报表异常点；同时，应用卫星遥感技术监测抵押物状态，提高风险评估的准确性与及时性。

（三）硬化责任链条，实现“权责利对等”。一是明确各层级责任边界。农商银行要清晰界定从董事会、高管、中层到客户经理在银团贷款全流程中的责任边界，尤其要强化管理层的责任。二是健全全责任追究体系。农商银行要建立贷款全生命周期责任认定与回溯机制，出现问题不仅要追究操作层面责任，更要回溯决策链条，审视政策制定、授权管理、资源配置问题，并将问责结果与绩效薪酬、奖金递延、晋升资格深度挂钩。三是增强银团内部协调。农商银行签署银团协议时，要明确风险暴露后快速决策流程、牵头行协调责任及各参与行追偿权