

农商银行内部审计质量控制策略研究

□ 周宇

农商银行在金融领域扮演着至关重要的角色,为农村经济的发展提供了不可或缺的支持。然而,随着经济环境日益多元化、复杂化和金融监管要求的不断提高,农商银行面临着越来越大的挑战。内部审计作为保障农商银行稳健运营的重要手段,不仅关乎其自身的风险管理水平,也直接影响整个农村金融系统的稳定性。受限于地域特征、资源禀赋等因素,农商银行在审计质量控制方面存在明显短板。本文立足于农商银行的经营特点,旨在探讨构建符合其发展阶段的质量提升路径,对保障金融安全、服务实体经济具有双重价值。

农商银行内部审计质量控制现状分析

(一)内部审计质量控制存在的主要问题。一是内部审计独立性保障不足。部分农商银行将内审部门直接划归分管业务的行领导管理,导致审计监督对象与汇报路径存在利益冲突;同时,审计资源调配不均衡,导致部分高风险审计项目预算不足被迫缩减范围。另外,审计部门在农商银行内部与其他职能部门平级,且审计人员的绩效考核受全行经营目标完成情况等因素影响,导致部分审计项目立项或审计结果的确认受其他业务部门干扰较大,一定程度上影响了内部审计的独立性。二是内部审计人员专业能力存在短板。部分农商银行审计人员岗位长期固定、流动

性较差,缺乏业务实践经验,且多采用较为传统的审计方法,技术方法更新滞后,难以应对业务发展新形势、新风险。

(二)影响内部审计质量控制的要素分析。一是制度层面,部分农商银行审计制度构建滞后,审计规范、现场审计管理、审计结果运用等方面存在制度空缺。二是科技投入层面,农商银行与国有股份制银行相比,人才吸引力不足、队伍老化严重,审计业务的科技投入占营业收入比例较低。三是业务结构层面,根据相关统计数据,县域农商银行业务结构以小额信贷业务为主。近几年,农商银行积极响应国家政策号召,持续加大普惠小微信贷的投放力度。然而,这一举措使得农商银行操作风险相对集中。同时,农商银行内部存在“信息孤岛”现象,进而对其内部审计的质量与成效提出了更高要求。

农商银行内部审计质量控制策略

(一)完善治理机制建设。一是健全审计委员会职能。农商银行要明确审计委员会在战略规划、资源配置及重大审计事项中的决策作用;同时,要建立审计委员会与高级管理层的定期沟通机制,确保审计建议直达决策层,避免层级过滤,干扰审计独立性。二是构建全覆盖的审计制度体系。农商银行业务普遍呈现“小而散”的特点,因此要在审计章程和职业规范的基础上,针对不同业务制定差异化的审计制度和审计标准,涵盖普惠金融、支农支小、信贷风险、财务收支、同业投资等核心领域;

同时,要建立制度动态更新机制,结合监管政策变化及时调整审计内容和重点。三是强化审计结果运用刚性。农商银行要将审计结果纳入全行绩效考核体系;对“屡查屡犯”问题的单位和个人,实行“一票否决制”,并建立整改台账,通过“立项—整改—验收—销号”闭环流程确保问题整改到位。

(二)优化质量控制流程。一是推行标准化审计作业模式。农商银行审计部门要不断总结、完善以往审计项目文书和审计方法,编制审计操作手册、文书规范样本,细化涵盖审计计划、工作方案、实施方案、现场检查到审计报告撰写的全流程操作规范;同时,引入“组员—主审—组长—质控员—审计部门负责人”的多层级复核机制,以及审计部门内部“交叉复核”机制,降低人为操作偏差。二是建立分层质量评估体系。农商银行审计部门要实施“项目自评+部门复评+外部抽评”的三级评价机制,引入量化评分模型,对已完成的审计项目开展质量评估,重点关注审计项目风险漏判率、问题整改率等核心指标。三是完善责任追究机制。农商银行审计工作要明确审计项目主审人终身责任制,重点关注审计项目风险漏判率、问题整改率等核心指标。三是完善责任追究机制。农商银行审计工作要明确审计项目主审人终身责任制,重点关注审计项目风险漏判率、问题整改率等核心指标。

(三)构建协同监督机制。一是搭建“大监督”信息共享平台。为了避免审计部门“信息孤岛”现象,农商银行要在机构内部整合审计、风险、合规、纪检等部门数据资源,建立风险线索联

合研判机制,通过联席会议制度解决跨部门复杂问题。二是深化外部监管协同。农商银行要主动对接监管要求,建立监督检查与内部审计的联动响应机制,减少重复检查从而提升合规效率。三是探索“审计+”服务模式。农商银行要将审计端口前移,转变传统“事后监督”的审计模式,创新审计监测方式方法,对苗头性、倾向性问题早发现早处理,对重要风险、重点领域、关键岗位、风险易发环节做到全面覆盖、精准核查,充分发挥审计“眼睛”和“利剑”的作用,为业务部门提供风险预警、流程优化等增值服务,推动审计从“查错纠弊”向“价值创造”转型。

(四)推进审计数字化转型。一是建设智能审计平台。农商银行要不断引入大数据分析、AI风险模型及RPA流程自动化技术,构建覆盖全业务的审计信息系统。例如,通过关联交易图谱识别资金异常流动,利用NLP技术自动解析信贷合同风险条款。同时,农商银行要不断更新迭代审计模型,针对普惠贷款业务小额、税务等多源数据,建立风险指标预警库,实现高风险业务的实时监控与自动推送。三是加强数据安全。农商银行审计工作应遵循《中华人民共和国网络安全法》等要求,建立审计数据分级授权机制,加强数据治理和数据保密管理,采用区块链技术确保审计证据链不可篡改。

(作者单位:广东省农信联社)

金融科技背景下商业银行财务转型的路径

□ 堵倩

金融科技作为金融与科技深度融合的产物,正在重塑整个金融行业的格局。人工智能、大数据、区块链、云计算等新兴技术的广泛应用,不仅改变了金融服务的提供方式,也对商业银行的财务管理模式提出了新的要求。在这一背景下,商业银行必须主动适应变革,通过财务转型提升竞争力和可持续发展能力。本文通过探讨商业银行财务转型面临的主要问题,并提出了具体的对策建议。

商业银行财务转型面临的主要问题

(一)财务数据治理与系统整合难题。在商业银行初期的高速发展阶段,尽管规模的增长为其利润增长带来积极影响,但随着金融市场竞争的升级,规模效应逐渐减弱。当前,商业银行普遍面临严重的“数据孤岛”问题,各业务系统相对独立,缺乏统一的数据标准和接口规范,财务数据分散存储在不同系统中。这种分散化架构导致数据质量参差不齐,存在数据重复、不一致、不完整等问题,严重影响其财务数据的准确性和时效性。由于历史形成的技术债务和系统复杂性,商业银行数据整合和系统改造成本高昂,技术风险较大;传统处理模式无法满足实时财务分析需要,而建立实时数据处理机制需要对现有架构进行根本性改造。然而,不同系统间数据映

射关系复杂,业务规则存在差异,增加了商业银行的数据整合难度。

(二)风险管理智能化转型滞后。目前,部分商业银行风险管理体系主要建立在历史经验和静态模型基础上,风险识别和评估方法相对滞后,难以适应金融科技时代快速变化的风险环境;同时,现有信用风险评估模型大多基于传统财务指标和历史违约数据,缺乏对非结构化数据和实时行为数据的有效利用。在互联网金融业务快速发展背景下,新型风险不断涌现,如网络安全风险、数据泄露风险、算法偏见风险等,部分商业银行传统风险管理模式难以实现实时监控和动态管理。此外,部分商业银行风险管理人员缺乏必要的技术能力,难以有效运用新兴技术工具,制约了风险管理智能化水平的提升。

(三)成本管理精细化程度不足。多数商业银行的成本管理仍停留在粗放式管理阶段,缺乏精细化的成本核算体系,难以准确计算各业务条线和产品的真实成本。在金融科技投入不断增加的情况下,商业银行迫切需要建立更加精准的成本管理机制。然而,部分商业银行传统成本分摊方法难以准确反映数字化业务的成本构成,特别是共享服务成本、技术平台成本的分摊缺乏科学依据;其预算管理缺乏灵活性,难以适应快速变化的市场环境和业务需求。此外,部分商业银行成本效益评估机制

不完善,难以科学评判科技投入的财务价值,导致资源配置效率低下。

商业银行财务转型的对策建议

(一)构建统一的财务数字化平台。一是建立集成化的财务数据中台。商业银行要整合各业务条线的财务数据,实现数据的标准化、规范化和实时化处理;通过云计算、大数据等技术手段,构建完整的数据治理体系,建立统一的数据标准和质量管理机制,确保数据的一致性和可靠性。二是运用机器人流程自动化技术。商业银行要将财务核算、报表编制、合规检查等重复性工作实现自动化处理,减少人工干预,提高财务处理效率和准确性。三是利用人工智能和机器学习技术构建智能财务分析系统。商业银行要通过预测分析、异常检测、趋势识别等功能,为管理层提供前瞻性的财务洞察和决策支持;通过建立“财务数据湖”和“数据仓库”支持多维度、多层次财务分析需求,实现从传统的财务报告向管理会计转变。

(二)建立智能化风险管理体系。一是基于大数据和人工智能技术构建全面的智能风控体系。商业银行要整合内外部数据资源,建立多维度的客户“画像”和风险评估模型;通过实时数据收集和分析,实现对信用风险、市场风险、操作风险的动态监控和预警,提高风险识别的准确性和及时性。二是运用机器学习算法

优化风险定价模型。商业银行要根据客户信用状况、交易行为、市场环境等因素动态调整产品定价,实现精准定价和差异化管理。三是建立基于规则引擎和自然语言处理技术的合规管理系统。商业银行要实现监管政策的自动解读和执行,通过智能化的合规检查和报告生成,降低合规成本,提高合规效率。四是构建网络安全风险分析体系。商业银行要运用行为分析、异常检测等技术,及时发现和处置各类安全威胁。

(三)实施精细化成本管理。一是建立基于作业成本法的精细化成本管理体系。商业银行要准确核算各业务条线和产品的真实成本,通过成本动因分析识别成本优化空间,制定有针对性的成本控制措施。二是采用滚动预算和弹性预算相结合的方式,建立动态预算管理机制。商业银行要根据市场变化和业务发展情况及时调整预算安排,提高预算管理的灵活性和有效性。三是建立科技投入的效益评估机制。商业银行要通过投入产出分析、成本效益分析等方法,科学评估科技项目的财务价值,确保科技投入的合理性和有效性。四是完善共享服务成本分摊机制。商业银行要建立科学的成本分摊标准和方法,准确反映各业务单元的真实成本。五是建立成本预警和监控机制。商业银行要通过关键成本指标的实时监控,及时发现成本异常并采取相应措施。

(作者单位:江苏宜兴农商银行)

新形势下农商银行如何加强合规管理

□ 任彦峰

作为扎根地方、服务“三农”与小微企业的金融主力军,农商银行在支持地方经济发展、助力乡村振兴等方面发挥着不可替代的重要作用。然而,新形势下的内外部环境变化,给农商银行的稳健运营带来了诸多挑战。合规管理,作为农商银行稳健发展的基石,其重要性在新形势下愈发凸显。面对实体经济调整持续深化、市场竞争不断加剧、信用风险防控压力不断加大的内外部环境,农商银行如何强化合规管理,对提升其风险管理水平、增强市场竞争力、维护良好声誉具有深远意义。

农商银行合规管理的现状

(一)合规体系作用亟待加强。当前,农商银行按照监管要求,区分为“一二三”道防线,并建立了较为完善的风险控制和合规管理组织架构;一般情况下,业务管理部门作为“第一道防线”,风险合规部门作为“第二道防线”,审计部门作为“第三道防线”。在实际履职中,农商银行虽然设置了独立的风险合规部门,但是也要求

各部门在各自领域独立行使合规管理职责,缺少系统管理,部门之间的协调存在困难;很多部门同时作为项目的执行者和合规工作的管理者,在缺少制衡机制的情况下,会造成内控合规管理失控的现象。限于当前农商银行发展水平,其合规管理部“存在明显的力量薄弱问题,由于人员配备不齐、缺少全面复合型合规管理人才,导致履职较为困难。

(二)合规管理参与度不高。在利率市场化、同业竞争加剧等多重阻力的影响下,从业人员工作压力增加,加之受社会价值观念多元化的影响,农商银行难以掌握员工的真实想法,部分员工对农商银行的发展目标、企业文化等认同不足,“不提议”“不参与”等思想观念普遍存在。同时,一些基层网点员工,对于什么是合规、为什么要合规、怎样才能合规,存在模糊甚至错误的认知,对农商银行合规管理参与度不高。

(三)合规管理配套机制不健全。部分农商银行为应对新经济环境下的各类风险,出台了多样的风险控制、合规管理的相关制度,但是部分制度直接从上级制

度演变而来,存在“上下一样粗”的情况,可操作性不强,进而造成风险控制、合规管理的权威性、适用性降低。部分农商银行合规管理激励约束机制欠缺,褒奖力度较小、惩罚措施不足,仅以“是否形成损失”“是否形成案件”作为判定违规问题的标准,并据此决定是否从轻处理,对违规行为的惩戒效果较为有限。

加强农商银行合规管理的对策

(一)提升内控合规管理执行效力。一是持续完善制度体系。农商银行要密切关注法律法规、监管规章和规范性文件的变化,及时掌握其更新变动情况,做好内部制度同步更新完善,确保外部规则及时内化为内部管理规范,嵌入业务流程各环节中。同时,农商银行要对照自身业务例查制度规范性,确保制度体系能够100%覆盖现有业务品种、100%覆盖业务各项操作环节,100%覆盖各操作环节所涉及的全部岗位;对照违规问题看制度,把各类内外部检查反映出的问题与业务制度进行对照,认真分析问题产生的原因,弥补制度层面的漏洞缺失。二是强化制度执行力。农商银行要通过扎实的思想教育、持续的业务培训,提高全体员工对制度的理解和执行能力,增强制度执行的自觉性和主动性,并进一步明确制度的具体操作程序,保证制度具有可操作性,能够落地实施;同时,由审计部门对制度的落实情况进行有效的跟踪检查。农商银行要对违反制度踩“红线”的机构与人员发现一起、查处一起,杜绝“破窗效应”,以严格、有效的管理促进制度的贯彻落实,充分释放制度的刚性约束力确保规范操作。

(二)加强合规培训与学习。一是开发定制化培训课程。当前,部分农商银行存在尚未单独设置合规课程的情况,其合规培训通常与业务培训合并开展。鉴于此,农商银行应紧密结合农商银行的业务实际状况以及员工的实际需求,开发具备高度针对性的合规培训课程,如针对农村金融业务,设置农村信贷风险防控、农村金融政策解读等课程;针对金融政策、监管要求实际,邀请本地监管部门专家、法律界人士授课,分享最新监管动态和法律实务经验。二是创新培训

在数字经济加速渗透的时代背景下,新媒体已成为连接金融机构与客户的重要桥梁。对于深耕县域、服务“三农”与小微企业的农商银行而言,如何借助新媒体打破服务边界、提升品牌影响力,是转型发展的关键课题。湖南澧县农商银行立足县域实际,并于2025年5月正式成立了新媒体营销部门,以视频创作、直播互动为核心抓手,构建“特色栏目+精准场景+多方联动”的营销体系,在短短数月内取得了阶段性成效。本文结合该行新媒体营销实践,探讨县域农商银行新媒体营销的路径与优化方向。

新媒体营销的实践举措

(一)搭建多元矩阵,明确功能定位。澧县农商银行构建了“总行统筹+部室联动+支行参与”的新媒体传播矩阵,形成分工明确、协同发力的运营格局。该行新媒体营销部门聚焦核心品牌推广,重点开展助农直播、特色业务宣传;不良资产部借助新媒体渠道,通过实景拍摄、细节讲解等形式,提升资产处置效率;各支行则依托自有视频号,聚焦支行业务特色与日常工作场景,打造“一支行一亮点”的差异化内容,增强客户黏性。

在此基础上,该行精心打造四大特色视频系列,形成品牌IP效应:“农商带你探店”以沉浸式体验形式,走进合作商户,在宣传商户的同时展示存款理财、信贷产品、支付结算等核心业务,让金融服务看得见、摸得着,拉近与客户的距离;“助农兴商”系列栏目,深耕县域农业资源,挖掘本地优质农产品,通过镜头讲述农耕故事、展现产品特色,助力农产品上行;“农商小剧场”以情景剧为载体,围绕电信网络诈骗、非法集资等高频风险点,用通俗易懂的剧情、接地气的方言台词,开展金融知识普及,增强客户风险防范意识。

(二)聚焦核心场景,深化直播赋能。目前,直播作为强互动、高转化的新媒体形式,已成为该行连接客户的重要纽带。针对县域客户的核心需求,该行精准锁定两大直播场景,实现“服务便民”与“助农兴商”双突破。

在便民服务场景中,该行联合城头山镇社保站推出社保答疑专场直播,邀请社保部门工作人员与该行业务骨干共同出镜,围绕社保缴费、待遇领取、异地转移等群众关心的热点问题,通过“政策解读+在线答疑”的形式,实时回应网友咨询,累计观看人数超1.2万人次,解答问题200余条,让群众“足不出户”就能获取权威信息。

在助农场景中,该行聚焦本地特色农产品,举办复兴葡萄柚助农直播。直播团队深入种植基地,镜头跟随农户走进果园,实地展示葡萄柚的生长环境、采摘过程,主播与农户共同讲解产品特点、分享食用方法;同时,开通线上购买链接。直播期间,互动留言超3000条,累计销量突破500公斤,不仅帮助农户拓宽了销售渠道,更让农商银行“助农惠民”的品牌形象深入人心。两场直播的成功举办,验证了县域场景下直播营销的可行性与实效性,为后续直播活动提供了宝贵经验。

(三)强化内容创新,贴近县域需求。县域客户的信息接收习惯具有鲜明的本土化、通俗化特征,为此,该行坚持“内容为王、贴近群众”的创作理念,让金融宣传更接地气。在视频创作中,大量运用澧县方言、本地谚语,并融入田间地头、集市店铺、乡村院落等熟悉场景,让观众产生强烈代入感。例如“农商小剧场”中,演员均为该行员工,剧情改编自县域真实诈骗案例,通过生活化的对话、夸张的表演,将复杂的防骗知识转化为易懂的剧情,单条视频最高播放量突破5万人次,转发量超1万次。

同时,该行注重内容的实用性与趣味性平衡:“农商带你探店”系列不仅介绍周边美食、便民服务信息,还穿插介绍扫码支付业务;“助农兴商”系列除了推广农产品,还同步宣传该行的农户小额信贷、商户经营性贷款等产品,实现“农产品推广+金融服务”的深度绑定。这种“有用+有趣”的内容形式,有效提升了用户黏性。截至目前,该行各类新媒体账号累计粉丝量超3万人,视频累计播放量突破80万人次,为业务拓展奠定了坚实的客户基础。

优化新媒体营销的对策建议

(一)强化团队建设,提升专业素养。一是组建专职新媒体运营团队,招聘或培养文案策划、视频剪辑、直播运营等专业人才,充实新媒体营销力量;二是建立常态化培训机制,联合本地媒体、专业机构开展技能培训,邀请行业大咖进行指导,提升团队的内容创作与运营能力;三是建立激励机制,对表现优秀的创作者、贡献突出的支行给予奖励,激发全员参与新媒体营销的积极性。

(二)深耕县域特色,打造差异化内容。立足澧县“农业大县”的县域属性,深化“助农兴商”核心主题,挖掘更多本地特色农产品、优质商户资源,打造系列化、IP化内容。例如,可推出“农商助农日记”,跟踪记录农户生产经营与金融支持全过程;开设“县域创业故事”,讲述小微企业主在农商银行支持下的创业历程;同时,结合节气、节日、县域重大活动等节点,策划主题性内容,增强内容的时效性与吸引力。

(三)完善转化机制,实现闭环服务。搭建“线上宣传—线下咨询—线下对接”的闭环服务体系;在视频、直播中嵌入业务预约链接、客户经理联系方式,方便客户快速对接;建立新媒体客户专属服务通道,安排专人负责线上咨询回复,及时跟进需求;各支行设立新媒体客户接待岗,提供“一对一”专属服务,并简化业务办理流程,提升客户体验;通过全流程衔接,将流量转化为实实在在的业绩增量,实现新媒体营销与业务发展的良性互动。

(四)加强数据赋能,精准优化策略。引入新媒体数据监测工具,对视频播放量、转发量、互动率、客户来源等数据进行实时跟踪与分析,精准把握用户喜好与需求痛点,并根据数据反馈,优化内容选题与呈现形式。例如,针对用户关注度高的信贷产品,增加专题解读视频;对互动频繁的区域,加大本地内容推送力度;同时,建立效果评估体系,定期对新媒体营销成效进行复盘,不断调整优化营销策略,提高营销的精准度和有效性。

(作者单位:湖南澧县农商银行)

为实行“零容忍”,并建立严格的违规问责制度,防止类似问题再次发生。

(四)搭建合规管理一体化宣传体系。一是加强合规文化建设。农商银行要坚决摒弃以“潜规则”“惯性做法”代替规章制度的陈规陋习,组织全员积极参与合规宣贯、合规履职承诺、合规培训等工作,通过全员参与、上下联动,营造浓厚合规氛围,增强员工对企业文化、企业价值观的认同,逐步实现从被动合规到主动合规的良性转变。二是开展特色宣传。农商银行要结合地域文化特色,举办具有地方特色的合规文化宣传活动。在内部管理方面,农商银行要着重强化文化引领与警示教育作用,系统梳理各类违规典型案例,并将其纳入各层级会议的固定议程,增强员工对合规意识;在外部宣传上,要精心制作带有合规文化元素的宣传品,借助“金融知识赶大集”、厅堂营销活动等形式,面向城乡居民广泛分发;同时,以通俗易懂的方式向农村客户与员工普及存取款业务等合规知识,全力营造良好的合规文化氛围。(作者单位:山东泗水农商银行)

县域农商银行新媒体营销的实践探索

——以澧县农商银行为例

□ 龚碧波