

农商银行内部审计从“有形覆盖”到“有效穿透”的进阶之路

□ 黄茂森

内部审计之于农商银行，绝非简单的“监督者”角色。在国有大型银行和股份制银行持续加速下沉县域市场，原有县域金融生态的平衡被逐步打破，行业竞争格局随之发生深刻重塑。农商银行赖以生存的地缘、人脉优势正被逐步蚕食。与此同时，在乡村振兴战略纵深推进驱动下，农商银行普惠金融、涉农信贷持续放量，业务覆盖链条不断拉长，风险端口进一步向营销端、前端操作环节前移，传统审计模式，已难以承载新形势下对业务全覆盖、风险前置预警的治理期待。

2023年修订实施的《中华人民共和国公司法》及配套监管政策，进一步明确了内部审计在公司治理中的权威地位。但必须清醒认识到，对于深耕县域的农商银行而言，审计全覆盖面临的真正难题，并非物理意义上的“面面俱到”，而是在有限资源与无限风险之间的结构性矛盾。跳出“为覆盖而覆盖”的思维窠臼，将目标锚定于“有效穿透风险、实质推动治理”，才是农商银行审计转型的正确所在。

面临困境——为什么“全覆盖”知易行难

（一）审计资源的“有限供给”与业务体量的“无限扩张”之间缺口持续扩大。农商银行网点遍布乡镇、客群极度分散，“小而散”的业务特征决定了审计对象基数庞大；传统依赖人工抽样稽核方式耗时费力，审计完成周期远滞后于业务节奏，监督盲区客观存在。

（二）数据能力的“基础薄弱”与风险形态的“日益复杂”之间落差明显。随着线上贷款、场景金融、移动支付等新业态快速渗透，风险呈现跨域化、隐蔽化特征；但多数农商银行各业务系统数据标准不一、接口不畅，“信息孤岛”现象突出，审计部门缺少强大的非现场分析平台，难以将宏观风险信号转化为可量化的数据筛查指标。

（三）职能定位的“传统惯性”与治理变革的“全新要求”之间步调不一。在新修订的《中华人民共和国公

司法》正式实施的制度背景下，部分农商银行监事会职能划转至审计委员会，审计范围需从传统财务合规拓展至战略执行、绩效评价、普惠金融实效等更高维度。然而，部分农商银行的审计部门仍停留在“查错纠弊”的旧有角色中，缺乏主动嵌入经营决策、前瞻预警风险的能力与意识。

进阶路径——构建“风险导向+数据穿透+闭环治理”的审计新范式

（一）校准航向：以风险为导向重构审计优先级。农商银行必须摒弃“大水漫灌”式的均衡审计策略，建立动态风险评估与分级响应机制，以不良贷款率、内控评价结果、监管处罚记录、业务复杂度等核心指标为维度，对分支机构、业务条线及产品类实施精准“画像”和风险排序；对高风险领域（如大额授信、抵债资产处置、新型线上业务）集中优势资源实施穿透式专项审计；对低风险单元则以非现场持续监测为主，辅以周期性抽查。由此，农商银行要在资源硬约束下实现审计火力与风险敞口的精准匹配，变“平均用力”为“重点击穿”。

（二）科技强审：以数据穿透打破“抽样局限”。审计全覆盖的真正底气，来自对全量数据的驾驭能力。农商银行应依托省级农商银行行或发起行科技平台，加快推动核心业务、信贷管理、财务核算、电子银行等系统的数据标准化整合，构建统一的审计数据集市。在此基础上，农商银行要开发部署覆盖信贷资金流向、关联担保识别、员工异常行为、反洗钱可疑交易等关键风险场景的审计模型集群；推行“非现场全量筛查锁定疑点+现场精准核查验证定性”的协同作业模式，以算法替代人工翻账，将审计视野从“抽样推断”拓展为“全量扫描”，从根本上消除抽样盲区。

（三）职能跃升：从“监督者”走向“治理合伙人”。内部审计的最大价值，不在于发现了多少问题，而在于多大程度上推动了系统改进。农商银行审计部门应主动前移关口，嵌入新产品研发、制度流

程设计、重大决策论证等前端环节，将风险视角注入经营决策的源头。同时，农商银行要建立“审计—整改—验收—评估”的刚性闭环，对查出的问题实行台账销号管理，将整改成效纳入绩效考核，对屡查屡犯问题实行责任追溯，对审计成果应定期归纳提炼；从个案发现上升到制度修补，从单点纠偏延伸到系统治理，真正发挥“查出一个问题、完善一项制度、堵塞一类漏洞”的乘数效应。

（四）人才重塑：锻造“懂业务、精数据、善治理”的复合型“审计铁军”。审计转型的根本支撑在人。农商银行应着力改善审计队伍的知识结构，通过定向引进与内部培养相结合，充实具备数据分析、金融科技、法律合规等专业背景的人才。同时，农商银行应常态化开展大数据审计建课、系统工具操作等实战化培训，鼓励审计人员走出办公室、深入业务一线轮岗锻炼，真正理解业务逻辑与风险触点。此外，农商银行应建立以审计质量、模型贡献度、问题转化成效为核心的考核激励机制，让善于发现问题、精于分析问题、长于推动解决问题的审计人才脱颖而出。

导向结果——全覆盖的本质是治理能力的整体跃升

农商银行的审计全覆盖，不应止步于“机构走了多少、项目做了多少、报告写了多少”的数量叙事，而应回归风险防控与价值创造的初心。农商银行要以风险导向校准资源投向，以数据穿透消弭盲区死角，以闭环整改驱动治理升级，以人才建设筑牢能力底座——这四条路径相互支撑、循环递进，共同构成农商银行审计体系现代化的完整图景。

归根结底，全覆盖审计不是审计部门的“独角戏”，而是对农商银行全行治理能力的“大阅兵”。当审计真正成为风险防控的“瞭望塔”、经营管理的“护航舰”、战略落地的“助推器”，农商银行方能在激烈的县域金融竞争中守住根本、行稳致远。

（作者单位：江西婺源农商银行）

构建县域农商银行财务风险预警体系的思考

□ 崔英

当下，数字经济快速发展推动银行业全面数字化转型，传统依靠人工经验、事后处置的财务风险管理模式，已经难以适配县域农商银行经营发展需要。县域农商银行扎根基层，服务“三农”与小微主体，风险带有显著地域化、涉农化特征，在数字化转型过程中，既迎来风控能力提升机遇，也面临数据治理薄弱、模型适配不足、专业人才短缺等现实挑战。本文立足于县域农商银行经营场景，分析数字化环境下财务风险新特征，梳理现有风险预警体系存在短板，从指标搭建、数据治理、模型本土化、闭环处置、人才队伍建设等维度，构建适配县域农商银行的财务风险预警框架，为同类农村金融机构提升风险前置识别能力、实现高质量发展提供借鉴。

县域农商银行财务风险新特征

（一）风险传导速度加快，交叉风险增多。数字经济时代银行资金流转效率提升，农户、小微客户经营风险传播更快，加之信贷风险、流动性风险、操作风险互相交织，对县域农商银行预警的时效性提出了更高要求。

（二）风险来源更加多元。县域农商银行除传统信贷不良风险之外，还面临利率波动风险、资金业务风险、线上业务操作风险，财务风险覆盖面进一步加剧。

（三）非结构化信息占比高。县域农商银行大量风险线索来自客户经理实地走访、产业行情、自然灾害等非标准化信息，如何把这类信息纳入预警体系，是其现实难题。

当前县域农商银行财务风险预警体系存在的短板

（一）预警指标偏向后置结果指标，先行预警指标不足。现有县域农商银行预警大多依托不良率、拨备覆盖率等事后结果类指标，等到指标异动，风险已经实际发生；缺少客户行为、产业景气度、交易流水异动这类前置预警信号，预警前瞻性不足。

（二）数据治理薄弱，“数据孤岛”问题突出。部分县域农商银行信贷系统、核心业务系统、财务系统相互独立，数据标准不一；部分客户信息更新不及时，大量实地调研的定性风险信息没有数字化入库，造成预警底层数据质量不足。

（三）外购预警模型本土化适配不足。部分县域农商银行没有能力自主开发预警模型，主要通过外购通用系统；其模型参数主要针对城市工商客户，对农业产业、农户经营风险考虑不足，容易出现误预警、漏预警。

（四）预警信号缺少闭环处置机制。部分县域农商银行风险预警系统可以输出预警信号，但是预警之后核查、反馈、整改、复盘流程不完善；预警推送之后无人跟进，预警信号流于形式，没有转化为风险处置成效。

（五）数字化风控复合型人才短缺。县域农商银行既懂财务会计、信贷业务，又懂数据分析的人员不足，制约其预警体系落地运行。

县域农商银行财务风险预警体系构建路径

（一）构建“先行指标+结果指标”双层预警指标体

系。第一层，县域农商银行要构建前置先行预警指标：包括客户账户资金流水异动、征信变化、产业景气波动、重大灾害事件、担保圈风险信号，做到风险苗头提前捕捉。第二层，县域农商银行要构建结果监控指标：包括不良贷款率、拨备覆盖率、资本充足率、流动性指标、成本收益指标，用来监测已经显现的存量风险。两层指标相互配合，兼顾事前预判与事后监测。

（二）夯实数据治理，打通内部“数据孤岛”。统一各业务系统数据标准，推动信贷、核心、财务、风控数据互联互通。将客户经理实地调查获取的产业情况、农户家庭重大变故等非结构化信息规范化录入系统，完善风险数据沉淀，为预警体系打下数据基础。

（三）推动预警模型本土化改造，拒绝简单照搬大型银行模板。在外购模型基础之上，县域农商银行要结合本地农业产业、客户违约特征开展回溯检验，调整模型阈值；同时，细化涉农场景专属预警规则，提升对农户、涉农小微风险识别准确度，降低误报漏报。

（四）建立“预警—核查—处置—复盘”全闭环管理机制。县域农商银行要将预警信号划分为一般、关注、重点、重大四个风险等级，明确各部门责任、核查时限、处置要求；同时，将预警处置结果纳入台账定期复盘，反过来持续优化预警指标与模型参数，形成正向循环。

（五）培育数字化风控复合型人才队伍。县域农商银行要挖掘业务骨干并开展专项培训，把财务、信贷、风控业务知识和数据分析技能相结合；同时，借助省级机构等平台开展共享培训，补齐人才短板。

（作者单位：吉林农商银行抚松支行）

紫砂产业作为宜兴地区标志性文化产业与支柱产业，覆盖工艺制作、产品销售、电商直播等完整产业链，具备鲜明的区域唯一性与文化稀缺性，是江苏宜兴农商银行金融服务的重点领域。相较于传统信贷审计，银行特色产业信贷专项审计必须紧密贴合产业经营规律、风险特征与地方监管导向，实现产业特性、信贷管理、审计标准的深度融合。本文从审计视角梳理宜兴农商银行的实施路径，研判行业信贷业务的发展演化趋势，进而反哺长效风控机制迭代完善，为县域农商银行筑牢信贷资产质量安全防线提供可落地的实践参考。

审计实施路径及风险识别方法

（一）通过问卷调查摸清紫砂行业整体特征，明确风险把握的重点方向。宜兴农商银行审计部门推出的问卷内容紧密结合紫砂行业生产销售模式，着重了解实际操作中风险识别及尽调难度、现有风控评价体系的适用性以及银行业务配套支撑等实际情况，调查对象覆盖客户经理、授信调查人员和行业经营主体，来获取业务一线反馈和真实市场信息。

（二）借助大数据模型开展系统性筛查，实现风险精准定位。依托审计系统搭建数据模型，宜兴农商银行审计部门对资金流向禁入领域、非本人还息、多头贷款集中支付、资金回流、中介备注、异常担保等高频点数据进行批量比对；从“全面覆盖”到“精准聚焦”，由面及点，有效识别挪用资金、集中用款、借冒名、中介介入等隐性风险。

（三）多维度推进现场核查，核实业务实质情况。宜兴农商银行审计部门的核查内容具体包括：调阅信贷档案，核验资料完整性；实地走访经营主体，核实客户经营真实性，了解紫砂行业经营特点、行业痛点、融资需求情况；对相关人员进行访谈，了解内控执行与贷后管理情况；借助外部信息平台交叉验证客户信用状况与风险信号，确保核查结果客观可靠。

（四）健全审计闭环管理，巩固整改成效。宜兴农商银行审计部门对查实的问题进行逐项取证、确认、定性，并跟踪历史问题整改情况，形成“发现—确认—整改—复查”的监督闭环，确保审计成果落地见效。

完善特色产业信贷专项审计与风险管控的对策建议

（一）丰富紫砂产业特色金融供给，提升服务质效。宜兴农商银行要坚持“业务发展与风险管控并重”经营导向，立足服务本地紫砂小微实体经济；强化行业调研，聚焦紫砂行业客群差异化服务需求，依托现有信贷系统架构，探索研发贴合紫砂行业经营模式、资金周转特点的专属授信产品，精准平衡业务拓展与风险管控双重需求；同时，统筹配置信贷资产，完善配套专属扶持政策，制定完善行业信贷产品管理办法、制度流程；充分发挥银行的优势，强化特色金融产品宣传，提升对紫砂行业的综合金融服务质效。

（二）强化贷款“三查”管理，夯实紫砂行业信贷风险防控基础。贷前调查中，针对新办营业执照、异地经营或无实体商铺的借款人，宜兴农商银行应实地检验经营场所、经营流水和存货库存，不能仅凭客户自述认定营收规模，对信贷比明显偏离行业合理区间的业务不予准入；规范外部信息核查流程，客户经理在调查报告中如实反馈借款人及担保人的负债、负面违法及涉诉记录，不得选择性隐瞒重大风险线索；抵押物尽调需核实权属状态，对产权归属复杂的押品要厘清关系，并实地走访确认现状，防止流于形式。贷中放款时，宜兴农商银行应逐项核对授信批复、借款合同、借据等核心要素，确保合同约定的支付方式与实际放款操作一致，落实受托支付管理要求，严格执行授信决议中的约束条款，未落实到位不得办理续贷、转贷业务；同时，规范信贷文书填写，确保文本完整、签章齐全。贷后管理中，宜兴农商银行应按规定开展现场及非现场检查，收集采购发票、支付凭证、经营库存等佐证材料，核实客户真实经营情况，密切关注现金流变化，重点排查资金流入限制性领域、信贷资金归集扣收利息等问题；同时，对存在资金挪用、经营恶化或出现其他不良信号的客户及时采取压降额度、提前收贷、下调资产分类等措施，防止贷款下迁形成不良。

（三）建立信贷数据长效治理机制，夯实紫砂业务数字化管理根基。宜兴农商银行要强化征信查询全流程管理，严格规范征信查询授权、使用及留存工作，防范征信合规风险；同时，要对照贷款统计规范，完整、准确维护信贷系统客户基础信息，常态化更新企业股东、股本结构、持股比例等工商信息，不断提升信贷业务数据管理质量。数据质量治理是紫砂信贷风险防控与决策优化的基石，宜兴农商银行需通过体系化建设、标准化落地和常态化监督，推动数据治理从“被动整改”向“主动防控”转变，为紫砂信贷业务合规稳健、高质量发展筑牢数据保障。

银行特色产业信贷专项审计应坚持“产业为本、风控为要、审计为器”，将产业经营规律、监管政策要求、银行内部管理、审计监督逻辑深度融合，不断推进审计专业化、精准化、智能化转型。未来，随着地方特色产业持续升级，银行应持续优化专项审计模式，平衡风险防控与金融服务，以高质量审计护航信贷资产安全，推动金融与地方特色产业深度融合、协同高质量发展。

（作者单位：江苏宜兴农商银行）

银行特色产业信贷专项审计的实践探索

——以宜兴农商银行为例

□ 周媛

党建引领下政策性银行境外代表处财务治理能力提升的路径研究

□ 张楠 李东润

随着高质量共建“一带一路”深入推进，政策性银行境外机构在服务国家战略、支持国际产能合作中的作用日益凸显。境外代表处作为业务拓展、项目推进和风险管理的重要前沿，其财务治理水平直接关系政策性金融职能的有效发挥。但受人员配置、管理模式和业务特点等因素影响，部分政策性银行境外代表处仍存在财务专业力量不足、业务发展与财务管理协同不够顺畅等问题，影响了财务治理效能的充分发挥。本文以某政策性银行境外代表处（以下简称：该代表处）党建工作与业务发展、财务管理（以下简称：“党业财”）融合实践为例，对党建引领下提升境外代表处财务治理能力的实现路径进行研究，为政策性银行境外代表处以党建引领提升财务治理水平、服务国家战略提供参考路径。

发挥组织功能 强化财务队伍建设与治理基础

围绕党建统一目标、强化组织保障要求，针对财务力量不足问题，某政策性银行党委坚持把政治标准放在首位，把发挥党员先锋模范作用贯穿选人用人全过程。

在人员选派环节，某政策性银行总行统筹考虑代表处岗位实际需求，将补充财务力量作

为境外机构建设的重要支持方向；在推荐外派人员时，优先选派政治素质较高、具备一定专业基础的党员干部，实现政治标准与专业能力相结合，体现了党组织在关键岗位资源配置中的统筹协调作用。

在行前准备阶段，某政策性银行财会部通过开展组织谈话，明确强调外派人员在境外工作中要充分发挥党员先锋模范作用，聚焦财务管理规范化体系建设，强化责任意识和制度意识，引导外派人员将党建要求内化为履职行为准则。

在境外运行中，该代表处持续发挥组织保障和关心关爱作用，通过定期谈心谈话等方式，及时了解员工工作压力、生活适应等方面情况，帮助员工更好地适应境外复杂环境和多任务工作要求，增强组织归属感和队伍凝聚力；通过党建引领下组织统筹、人才选派与关怀机制相结合，进一步凝聚了业务、财务人员的发展共识，推动不同岗位围绕共同目标协同履职，为“党业财”融合和财务治理能力提升提供了坚实组织保障。

发挥教育引导和纪律保障功能 推动财务制度规范运行

围绕党建强化纪律约束和价值引领作用要求，该代表处将财务制度建设与纪律教育、价值引导有机结合，推动财务制度从制定到执行全过

程规范运行。

制度体系完善方面，该代表处依托党组织召开专题会议，围绕总行上位制度开展对标学习和专题研讨；业务与财务人员共同参与对代表处财务制度细化完善，在充分交流和意见汇总基础上，结合代表处实际情况建立财务相关制度体系，使制度制定过程由“单部门推动”转变为“多方协同共建”，进一步增强制度的可操作性 and 认同度。

制度贯彻执行方面，该代表处结合廉洁从业教育和典型案例引导，通过党组织学习强化制度执行重要性宣传引导，提升全体人员按规办事的共同认知，推动形成统一的执行标准。该代表处要求党员骨干在财务制度建设和执行中发挥示范带动作用，推动财务管理逐步规范；同时，通过加强关键岗位人员纪律教育和合规提醒，强化制度刚性约束意识，增强制度执行主动性和自觉性。

通过党建引领下制度共建、教育引导和纪律保障相结合，该代表处逐步形成多方参与、共同认同、严格执行的制度运行机制，财务制度执行的一致性和规范性不断增强，制度优势持续转化为财务治理效能。

发挥统筹协调功能 深化“党业财”协同治理机制

围绕党建促进协同治理要求，该代表处充分

发挥党组织统筹协调作用，坚持把重大任务和日常经营作为深化“党业财”融合的重要实践平台，推动业务、财务、风险等各职能锚定共同目标协同发力，持续提升财务治理整体支撑能力。

在服务国家重大战略项目中，该代表处坚持“党业财”协同发力。以某重大对外合作项目谈判为例，在总行多次派出团组赴境外开展谈判期间，某政策性银行党委围绕项目谈判这一中心任务统一研究部署、统一任务分工，引导全体人员立足岗位、发挥专业优势、协同攻坚。该代表处全员围绕项目推进密切配合，有的同志承担现场翻译和专业支持，有的同志负责联络协调外方相关部门，有的同志做好团组综合保障。谈判准备过程中，某政策性银行团组与代表处成员围绕项目推进，从业务可行性、财务影响、风险防控等多个维度开展联合分析和研讨，形成了“党建引领、全员参与、协同攻坚”的工作格局；经过近一个月连续奋战，谈判圆满完成，为项目后续顺利推进奠定了良好基础。

在日常经营管理中，该代表处坚持把“党业财”融合作为落实中心工作的有效抓手，充分发挥党组织统筹协调作用，通过党员会议、专题研讨等方式统一工作目标、明确职责分工，引导财务人员主动融入业务全过程，实现业务推进与财务支撑同向发力。同时，该代表处财务人员积极参与代表处主责主业，常态化参与各类座谈交流，深入了解企业经营状况、融资需求和项目推

进情况，不断提升对业务运行逻辑的理解和经营分析能力。此外，该代表处积极加强与当地使馆沟通联系，主动征求使馆意见，并组织财务人员积极参与使馆组织的相关活动，及时掌握辖区经济金融形势、中资企业经营情况和重点项目进展，进一步拓宽财务人员视野，为代表处经营管理和服务国家战略提供更加有力的信息支撑。

在业务深入参与基础上，该代表处财务人员进一步发挥专业优势，在贷后管理过程中与业务人员围绕企业经营情况共同开展分析研判，结合客户财务数据和经营指标持续跟踪分析；对某客户偿债能力、营运能力持续下降及连续两年经营性现金流为负等情况及时提出风险提示，实现财务分析由事后核算向风险预警前移，进一步提升财务服务经营决策和风险管理的水平。

通过党建引领下党业财协同机制建设，该代表处逐步实现了由“各条线分别履职”向“围绕共同目标协同治理”的转变，“党业财”融合不断走深走实，财务治理能力得到持续提升。

该代表处实践表明，党建引领只有真正融入人才培养、制度建设、协同治理和经营管理全过程，才能不断推动党业财深度融合。相关实践不仅有效提升了该代表处财务治理能力，也为政策性银行境外代表处加强“党业财”融合、提升财务治理水平提供了有益借鉴。

（作者单位：中国进出口银行）