

实践

探讨

突出“四必四强化”推动审计工作高质量发展

陈卫兵

为认真贯彻落实我国对深化审计改革的相关要求和部署，江苏南通农商银行全面统筹审计力量，创新审计方式方法，激活审计内生动力，增强审计监督效能，切实发挥内部审计职能，精准“查病”，有效“治已病”“防未病”。

坚持应审必审 强化审计范围覆盖

坚持计划先行。今年初，南通农商银行根据“三年一覆盖”原则，科学编制年度审计计划。全面梳理审计项目，集体研究分析各项目专业性、关联性、时序性和成果共享需求，分类确定审计项目。2020年，统筹安排审计项目，细分为20个全面审计、9个专项审计、5个后续审计，逐个确定审计目标、审计对象、审计内容、审计组织方式和时间节点，既保证审计要点突出，也避免交叉审计和重复审计，切实提高年度审计工作质效。

聚焦工作重点。坚持“全面覆盖、重点突出”的方针，注重审前筛选审计重点内容，努力把项目查清查实，把问题查深查透。紧密结合重要的外部金融政策法规、关键的内部制度流程及外部各类检查中发现的典型问题等，针对各审计项目，集中力量找准审计监督的着力点，切实提高审计工作对行内经营管理活动的监督制约力度，做到不缺位、不越位、不失位、不错位。

突出融合推进。积极探索融合式、嵌入式、“1+N”等新型审计项目组织方式，通过一审多项、一审多果、一果多用，拓展审计覆盖面，提升监督实效。针对同一被审计单位的不同项目，统一规范审计监督质量标准，统筹规划检查内容、项目开展时间，通过工作方案共商、综合审计共推、问题线索共享、审计报告共拟等多环节合作，保证各项目的有效衔接。今年一季度，南通农商银行将反洗钱专项审计融入到多家支行全面审计中，专项审计小组开展非现场检查挖掘疑点，全面审计小组开展现场检查核实线索，通过专项+全面、非现

场+现场、后台查疑+现场查证，高效落实审计监督职责。

坚持凡审必严 强化审计工作成效

借力审计系统。顺应“科技强审”趋势，依托非现场审计技术，加强审计模型创建，注重对数据的加工、分析和研究，挖掘释放数据“导航”和“定位”作用，增强对经营和管理风险的判断力和敏锐度。结合现场审计手段，通过总体分析、分散核查等方式，精准定位、靶向发力，确保审计工作开展严肃、严格、严谨。近年来，南通农商银行专门成立了审计系统建模专项小组，建立非现场审计监测及常态化运行机制，不定期地对被审计单位业务经营、管理活动和员工行为进行经常性、连续性审计监督，将审计由单纯的事后监督变为事前防范、事中控制和事后监督相结合的新型工作模式，前移审计防线，保证审计监督连贯性。

打造专业团队。合理安排审计人员分工，深挖疑点，确保各类问题查清查透。秉持知人善用、人尽其才的业务开拓精神，以专项业务骨干为“领头羊”组成老带新团队。创新业务编组、分片包干等审计项目组织方式，通过团队竞赛机制促成积极向上的审计人员内部竞赛氛围，以成果比拼活动为抓手，严查疑点问题，保证审计项目的高效开展。

整合监督力量。为克服审计资源的有限性，摆脱内部监督检查一家“独唱”的困境，南通农商银行成立合规审计纪检联合工作小组，定期召开联席会议，共享资源，深挖疑点，合作查证，严把内控关，形成南通农商银行内部监督合力，实现内部监督检查的“大合唱”。

坚持有过必改 强化审计监督防线

责任追究从严。全面推行违规问题负面清单制度，审计、合规、纪检等部门形成“大问责”体系，综合运用违规记分、经济处罚、纪

律处分等手段，加大对审计问题的处罚力度，对明知故犯、屡查屡犯、有禁不止的从严问责。坚持直接责任和管理责任“双问责”，审计处罚不仅与个人利益直接挂钩，更与被审计单位负责人、条线主管部门绩效考核紧密相关，进一步压实管理责任，倒逼责任落实。

整改跟踪从细。统筹推进审计问题整改工作，建立整改台账，逐一、分类记录审计发现的问题。严格执行整改销号管理，规范整改程序和整改报告要求，突出见证证据、拿物说话，促进整改工作制度化、规范化。加强对未整改到位问题的持续跟踪，支行和业务管理部门双管齐下，按照分工逐项落实，抓实抓细分管业务，直至问题清零。对拒不整改或整改不力的，通过约谈负责人、提请合规纪检部门协助等方式，强制整改到位。2019年，审计项目整改率达98%。

长效提升从实。加大审计成果归集整合力度，分类、汇总并提炼各类审计问题，综合分析主、客观原因，从经营体制、管理机制等方面查找根源，多维度挖掘深层次价值，并以此为基础提出建议良策，巩固拓展整改成效，构建内部管理长效机制。通过对多家支行的审计发现，南通农商银行现行的用途为住房装修的贷款既有“居易贷”又有“通易贷”，二者仅在贷款限额上存在区别，审计部门出具管理建议书，建议普惠金融部梳理各项贷款品种，明确贷款条件及用途，规范贷款品种营销及使用。普惠金融部结合工作实际，配套完善了有关产品设计，全面梳理制作了《普惠金融产品手册》，进一步规范了普惠金融服务要点。

坚持从业必专 强化审计业务能力

主动对接行内资源。根据审计项目实施需要，主动对接各业

务条线管理部门，参与新业务、新产品、新要求的培训与指导，打破部门学习“各自为政”的壁垒，积极倡导业务知识、工作要求的资源共享，避免审计检查因循旧例。

密切联系外部专家。通过组织外出学习考察、南通区域审计论坛等方式，加强与兄弟单位内审部门的联系，开展工作经验交流和业务技术研讨，借鉴他行先进审计经验与技术方法，不断提高审计项目质量和工作水平。

加强审计专题培训。面对业务、产品的推陈出新，审计人员现有的专业素质和知识结构已捉襟见肘，南通农商银行始终秉持“学习强审”的思想理念，定期组织人员参加业务知识专题培训课程，夯实内审理论基础，练好内功，为内审人员知识结构多元化发展提供支持，助力打造专业胜任、素质过硬的内审团队。

创新举措以审代训。结合审计人员业务知识背景和从业经历等情况，整合审计力量，充分发挥个人专业特长，通过以审代训、审训结合的模式，充分利用现场审计优势，加强审计业务的实战培训，做到相互渗透、成果共享，着力提升内审人员整体业务素质和实战能力。

伴随金融改革创新的持续深入，审计监督任务更重、要求更高，南通农商银行将继续加强审计工作统筹，致力于实现由补救为主向预防为主转变、由合规审计向效益审计转变、由现场检查向综合检查转变，深入拓展审计监督广度和深度，切实提高审计工作质量和效率，全力守好“三道防线”，为全行稳健经营、高质量发展提供保障。

（作者系江苏南通农商银行监事长）

增强农产品市场竞争力需加大金融支持力度

李兴华

新冠肺炎疫情发生以来，我国农产品出口受到明显影响。农产品出口创汇是振兴乡村经济的重要组成部分，在推动经济增长、提高农业产业效益和农民收入、促进金融业务发展等方面起到了积极作用。笔者认为，农村金融机构应进一步健全完善金融服务体系，加大对农产品出口支持服务力度，不断拓展农产品多元化市场，增强农产品在国际市场上的竞争能力。

加大金融对农产品出口的支持力度。农村金融机构要紧密结合当地实际，制定不同的业务发展战略，不断加大对县域农产品出口的支持力度。要扩大对农户和农产品加工企业的支持力度，在服务方式上，尽力提高涉农农业业务的比重，培育一批国际竞争力较强、出口规模大、效益好、带动农民就业、促进农民增收效果明显的农产品出口企业；支持企业发展深加工农产品出口，提高农产品附加值；推动企业以引进国外先进技术和优良品种与国内自主研发并重的方式，开发自主知识产权产品，提高核心竞争力；支持企业搞好节能减排，降低各项能耗指标，完成节能计划目标，达到农业生产和农村生态相协调，经济、生态、社会、农村金融机构四大效益相统一。

积极调整优化信贷结构。金融机构要围绕支持农产品出口，促进提高农业产业化的层次和水平，有针对性地调整农业信贷结构。在贷款投向向上，要重点扶持在国际市场上具有竞争优势的产业和产品，特别是蔬菜、果品的种植和生产，推广应用先进技术，大力发展无公害产品、绿色食品和有机食品，增强农产品的市场竞争力。要积极支持加工出口龙头企业引进先进技术和设备，大搞精度、深度加工，进一步提高农产品的档次和附加值。对农产品生产、加工、储运、流通等各个环节的合理资金需求，都要尽力予以解决，把农业办成一个“从田头到餐桌”的产业，不断拉长农业产业链条。在支持对象上，既要扶持从事种养业特别是实行合同种植的农户，也要积极支持分布于农业产业化各个环节的外资企业、股份制企业、合作组织以及农村个体工商户。另外，农村金融机构要注重发挥信贷资金的引导作用，按照区域布局、专业化生产的要求，大力扶持专业村、专业户的形成和发展。要切实加强对信贷投向的监测分析，对因盲目扩张而产生的资金需求实行必要的限制，最大限度地防止农产品产量大增大减和价格大涨大跌的现象，减少和避免农业资源的损失和浪费，保护农民经济利益。

做好金融业务的完善和创新。技术创新方面，要不断完善金融机构的信息管理系统，提高业务管理的技术含量；支持农产品出口企业参加国际专业展览和新市场、新产品的推销活动；加强与相关国际认证组织的技术交流与合作；提高信息服务水平，有效整合信息资源，加快公共信息产品的开发，为农产品出口企业提供国外市场、商品、技术标准、贸易政策等各类信息。业务创新方面，要发挥财政和金融政策的合力优势，加大对农业企业的政策和资金支持力度；加大出口退税和税收减免优惠政策支持力度，提高果蔬和禽肉出口退税率，对一部分企业减免或退还所得税，暂缓或免收有关费用；增加小额贷款力度，保障企业健康稳定发展，维护农民利益。经营方式的创新方面，要进一步加快向集约化经营方式转变，由产品推销的经营方式向市场营销方式转变，建立起以市场为导向的新型经营方式；加快金融产品创新，简化贷款手续，扩大业务种类和额度，适应客户需求。

浅析商业银行提升服务的方法

田礼富

不良影响的网点和员工及时查处，以儆效尤。

加强培训督导。一方面要聘请第三方培训机构，对全行服务管理人员和员工实施系统化、专业化培训；另一方面发挥内部培训师作用，重点加强服务礼仪、纪律等基础规范的再培训、再教育。

解决投诉焦点问题

畅通投诉受理渠道。商业银行系统内要建立“总行—支行—网点”三级电话投诉受理快捷通道，实行单位固话与个人手机捆绑联动，提高投诉处理效率。辖内各网点要在大堂显而易见位置、自助服务区等多方位公布总行、支行投诉服务电话。

健全投诉管理体系。进一步健全有效投诉的甄别、认定和问责体系；进一步完善客户投诉统计分析制度，确保统计数据的权威性和统一性。

加强网点现场投诉管理。各网点要通过模拟演练、案例分析、技能培训等方式，提高网点现场投诉应对的敏感性、灵活性和技巧性，做到快速响应、积极应对、妥善处置；要严格落实投诉管理首问负责、限时办结等机制，确保投诉处理高效、反馈及时、满意率提高。

加强服务精细化管理

抓好大堂服务。要根植“赢在大堂”理念，通过明确角色定

位、赋予管理权能、加强素质培训、强化薪酬激励、畅通晋升渠道等手段，充分激发和挖掘大堂经理的工作潜能和岗位价值；要重点优化大堂经理服务流程，要从站位设置、加强联动和主动服务等方面加快改进。

抓好服务创新。持续提升创新意识和创新能力，紧盯同业动态，把握客户需求，在博采众长的基础上谋求更高层次的创新突破。应组织相关人员学习所属银行系统内示范网点、他行经验作法、其他地区成功经验等，从思想理念、措施做法等方面深入探究、有效借鉴和提炼升华。

抓好服务典型。继续坚持典型引领路线，结合银行业协会的评选活动，探索建立样板网点考核管理体系；建立样板网点“动态管理、持续跟踪”机制，确保样板网点的先进性、示范性和可持续性；坚持优中选优、宁缺勿滥原则，发掘和选树一批服务意识强、服务技能高、服务水平优的服务明星和标兵，充分调动全员优质服务的积极性和主动性；深入开展样板网点先进经验推广和借鉴活动，分批次组织主管行长、网点负责人进行跨地区参观学习 and 相互交流，以点带面，整体提升。

培养员工服务意识

深入落实服务工作“一把手”负责制和班子集体分工负责制。机构主要负责人应带头研究

解决服务问题，对资源配置、顶层设计等一些涉及全局性的工作应亲自协调，自上而下推动服务改进。班子成员要加强对分管专业服务改进工作的领导和推动，做到守土有责。强化服务考核引导和激励作用，服务工作应与绩效、考评、晋升等挂钩。

强化服务管理部门的牵头管理职能和协调推动作用。服务管理职能只能加强不可削弱，人员应配足、配强，且要保持队伍的稳定性和工作的连续性。各支行应配备一名专职人员协调服务工作。凡是人员配备不得力、占位不尽职、服务考核排名连续下滑的支行，应调换专职人员。

加强内部服务管理机制建设。每年应组织一次网点对部室履行承诺制度和服务的员工满意度测评，广泛吸纳一线员工合理化意见和建议，以改进内部服务效率和质量；将提高员工满意度作为改进服务的一项根本工作来抓，帮助一线员工缓解服务压力，实现职业价值。

完善服务监督检查、通报惩戒和培训交流机制。继续进行实时监控与每季现场检查的方式，对检查出的问题及时反馈、按季通报、绩效挂钩；加强对客服人员的培训，增强适应竞争发展的能力，尤其是加强对网点负责人、大堂经理等关键岗位的服务理念和创新能力提升培训、学习交流等。

强化金融精准扶贫助力民生发展

高津

近年来，江苏句容农商银行全力做好金融精准扶贫、农户信贷服务和县域幸福产业、民生领域的金融服务工作，为群众追求美好生活提供全方位、高质量金融服务。

全力推进金融扶贫。切实增强金融扶贫工作的责任感、使命感与紧迫感，全面服务“百村万户达新标”、茅山老区振兴发展行动，坚持扶贫与扶智、扶志相结合，坚决打好精准脱贫攻坚战。全面落实扶贫小额信贷新政策机制要求，优先保证扶贫小额贷款投放，着力提升业务管理能力，切实提升金融精准扶贫质量和附加值，加大对新兴扶贫业态的信贷支持力度。深入农村开展政策宣传解读，及时帮助有劳动能力、有增收项目的农户克服等靠思想，树立自主脱贫意识，通过主动开展生产劳动、务工经商等活动解决自身贫困问题，有效激发贫困人口的内生动力。

全力推进“阳光信贷”。进一步贴近农村、农户，在更高层次、更大范围、更深层次上提质升级“阳光信贷”，实现“阳光信贷”对广大农户的全覆盖，并向新型农业经营主体、小微企业以及社区、城镇居民有效延伸，充分拓宽普惠覆盖面。将社保卡相关数据运用到“阳光信贷”中去，准确把握农户的户籍、地籍、财产、经营、收入等信息，不断提升农户信用信息档案质量，着力解决信息不对称问题。充分利用“阳光信贷”标准化平台内评级与测算模型，切实提高授信质量和效率，增强信贷供给能力。

全力推进普惠金融。抓紧适应城镇化进程中农民财富增加和金融需求多样化的趋势，关注农民在家电、汽车、房屋购置等方面的消费需求。大力支持农村实用人才和农村青年致富带头人创业致富，推广惠农贷、简易贷、启航贷、创业担保贷款、信用卡消费分期等系列特色贷款产品，做到应贷尽贷，充分增强客户对现代金融服务的获得感。不断优化小额贷款的办理流程，让方便、快捷、人性化的服务成为农商银行零售金融的招牌。充分利用人民银行征信数据和客户模型分析等手段，科学全面地分析客户，畅通优质客户在线办理小额贷款业务的渠道。

全力推进民生服务。继续加强社保卡金融服务投入，通过社保卡与客户建立更加紧密的联系。不断寻找并拓展基于社保卡的民生服务项目，增强市民对社保卡的黏度。不断丰富社保卡的金融功能，加强各项资产、负债和中间业务产品的研发和拓展，实现金融产品的“一卡通”，成为群众喜欢、爱用的“第二张身份证”。加快电子银行业务发展，积极布局移动支付，稳步发展助农取款村村通业务，让农商银行便利快捷的金融服务深入群众生活，将民生服务打造成为农商银行的“金字招牌”。