

# 提升审计工作的被接受程度

◎ 易建贵

四川省农信联社在全省法人机构内部审计工作机制建设视频会上指出：“内部审计是法人治理的基石和保障，是农村信用社内部控制的重要环节，对防范和控制经营风险起着至关重要的作用。”但是长期以来，由于工作性质等原因，农村信用社审计工作得不到员工尤其是被审计对象的完全接受。本文结合笔者多年从事农信联社监事的工作体会，通过在四川省绵阳市农信联社开展的调研，从被审计者的角度出发，就如何提升审计工作的被接受程度提出如下观点。

## 造成审计工作被接受程度低的原因

就为什么审计工作被接受程度低的问题，笔者在农信系统内部随机调查访问了39人，其中柜员12人，客户经理10人，农信社正、副主任5人，审计人员5人，中后台非审计人员5人。调查结果如图表所示（注：因为问卷为多选，故总比例不为100%）。

调查反映审计工作被接受程度低的原因按比例大小排列，主要有以下几个方面：

判断标准不统一。此项是受访者选择最多的原因，有62%的受访者认为

判断标准的不统一是造成审计工作被接受程度低的主要原因。受访者反映，对待同一问题，在审计的不同时间、业务部门检查与审计部门审计之间，乃至不同审计人员之间，都可能存在不同的判断标准。特别是在柜员中，有82%的受访者认为审计工作被接受程度低的原因是判断标准不统一。究其原因，笔者认为主要是审计人员对制度的掌握不扎实，在问题判断上没有客观地依据制度规定，受个人主观因素影响较大。而柜员业务相对于信贷等业务来说，相关制度较少、较旧，审计人员在柜员业务进行审计时，经常不依据制度对问题进行“白描”，所以给柜员造成了审计工作判断标准不统一的印象。

处罚标准过重。有46%的受访者认为处罚标准过重是造成审计工作被接受程度低的主要原因。尤其是在当前员工收入有所减少的情况下，员工对于经济处罚的抵触情绪更大。有受访者表示并不是不接受经济处罚，而是认为自己的问题不至于承担那么重的处罚金额。审计对象对处罚标准的不接受，一方面在于审计对象自身对审计工作的认识和理解不够，另一方面是因为处

罚之前没有与审计对象进行充分的沟通。

使上级形成对被审计单位的不良印象。有26%的受访者选择此项。笔者作为一名农信联社的管理人员，分管审计工作，也接受过上级单位的审计。笔者认为，这种对于上级的敬畏，是促使员工自觉自愿修正自己行为、将经营决策行为约束在制度范围内的动力。

审计人员缺乏沟通艺术。此项为审计人员选择最多的选项，达到100%；但同时，此项又是非审计人员选择最少的选项，仅为15%。一方面表明审计人员没有能够在被审计对象的角度来看问题，另一方面也表明审计人员能够看到自身的不足，他们在与被审计单位的沟通方面缺乏自信，认为自身在沟通技巧上还有很大的进步空间。

造成业务人员的畏惧情绪。此项原因是受访者选择最少的选项之一，只有12%的受访者选择。关于出现这种现象，一方面是由于业务人员没有完全掌握制度，另一方面也是因为审计成果没有得到充分发挥，使同一问题在单位内一再发生。部分年轻受访者反映自己仅仅是对新下发的制度进行了学习，而对参加工作前系统内已有的制度，特别是省联社的相关制度，缺乏获取渠道。对制度的把握不深、缺乏相应的获取渠道，使业务人员心中没有准确的非界限。被审计部门查出问题后，因为业务人员心中没有“底”儿，所以在面对正常业务时，也产生了畏惧情绪。

打乱正常工作秩序。此项原因与上一项相同，只有12%的受访者选择。受访者反映，审计工作需要查阅资料，查阅资料就必然会影响业务的办理，特别是在集中发放粮食直补、低保金等时期，本来柜台前等待的客户就已经很多，如果在这个时候再配合审计人员调阅各种登记簿、进行相关解释，业务办

理速度明显会受到影响。

## 对于提升审计工作被接受程度的建议

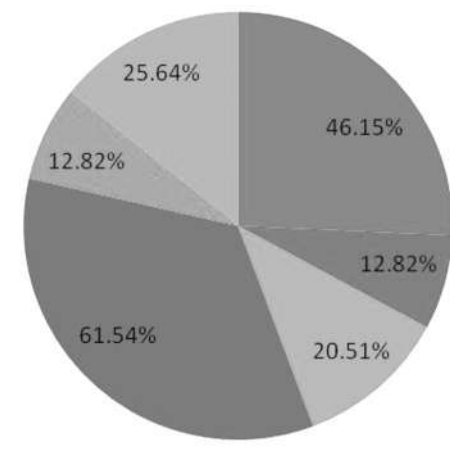
扩大对审计成果的利用。通过本地调研，只有极少数受访者认为审计工作会对业务发展造成不良影响，这说明审计工作取得了一定成效，员工对于审计工作有了一定的认识。但是没有受访者提到审计成果对自身的好处，大多数人没有认识到审计工作的服务属性。笔者认为审计成果没有发挥应有的效果，也是审计工作不被接受的一个原因。审计成果的受益者不应仅限于管理者，而要让单位的每一个人受益。同时，对一个审计对象的审计成果，受益者不能只限于被审计单位，应通过通报违规问题、下发风险提示函等方式，使审计成果能够被更多单位共享。

员工要不断地学习。一方面审计人员要加强制度学习、沟通技巧学习，唯有通过不断地丰富自己的知识储备，才能适应不断发展的业务对审计工作提出的新要求。另一方面，相关部门要收集建立制度库，并不断更新，鼓励员工自学其中的规章制度，促进合规氛围的营造。

换位思考，和谐进步。审计人员要换位思考，站在被审计单位的角度看问题。一方面是要定性要充分考虑到被审计单位的实际情况，不能忽视历史遗留问题对当前的影响；另一方面是开展审计工作应避开被审计单位的业务高峰，如避开农村赶集、集中发放补贴的日期。

客观公正，刚柔结合。在这里，借用四川省农信联社理事长张远旺近期的发言：“审计不能带有任何感情色彩，要按照制度规定一条一条对照检查反映问题，这是刚性要求。”而在问题定性上要体现柔性，他说：“问题事实描述要清楚，定性不能夸大事实，要尊重事实，柔性结论，不能给经营管理增加思想包袱。”

（作者单位：四川省绵阳市农信联社）



■ 处罚过重  
■ 干扰正常工作  
■ 缺乏沟通艺术  
■ 判断标准不统一  
■ 员工产生畏惧情绪  
■ 使上级形成不良印象

# 农商银行如何构建员工的职业幸福感

◎ 刘常青

如果把管理比作一个深邃的山洞，那么“激励”应该是探索山洞时的一盏明灯，这盏明灯让黑暗中藏匿的珠宝发出光芒。农商银行最好的资产是人，如何让每一位员工能够安居乐业、发挥出自己的光芒，这需要建立激励机制、完善内部管理制度、营造良好的企业文化。

建立合理的薪酬分配机制。合理的薪酬分配机制不等于“大锅饭”，也不是平均分配，而是实现效率与公平的统一，在公平的基础上体现效率，在效率的前提下兼顾公平。长期以来，农商银行走的是“平均主义”的老路，或多或少、做好做差“一视同仁”的分配机制养成了“惰性”的工作氛围。要改变这种现状，首先要制定科学的考核制度，避免以往“一把手”上行下效的管理方式，员工要发挥主人翁意识，参与讨论考核机制的制定；其次要实现收入的定量考核，将员工对企业的贡献量化，收入与

岗位奉献率直接挂钩；第三要使薪酬分配公开化、透明化，定时在内部披露员工的收入表，让员工参与薪酬分配的监督，这样既能发扬个体的“榜样作用”，又能激发员工的斗志。

健全公平人事管理制度。近年来，农商银行招聘了一些年轻、高素质、高学历的大学生，新鲜“血液”的注入为农商银行发展增添了一抹清新、活力的景象，但同时也应注意到每年有不少的大学生从农商银行辞职、跳槽。为什么农商银行成为“跳板”留不住人才呢？这是因为农商银行没有相对公平的人事晋升机制。建立健全人事管理制度，为员工打造良好的职业发展规划是摆在农商银行面前的重要课题。一是要建立相对公平的人事选拔聘用机制。要打破“打招呼”“家属优先”的人事聘用潜规则，以公平的方式选拔优秀人才。二是要健全人事晋升机制。俗话说：不想当

将军的士兵不是好士兵。农商银行应为员工提供公开、公平、透明的人事选拔、晋升渠道，让每一位员工都有当“将军”的机会。三是制定良好的职业规划。弗鲁姆提出的激励理论认为人的高层次需求便是个人目标的实现。农商银行应注重定制员工的职业规划，建立柜员层——经理层——管理层的晋升渠道，让每一个员工都有发展的机会。四是建立终身培训机制。农商银行应拥有一套全面、科学的员工培训体系，培训内容要涵盖技能知识、礼仪修养、文化理论等。

增加人文关怀，培育企业文化。严格的管理是维护企业内部秩序和运作的“被动性效率”，人文关怀才能更好地调动员工的积极性和创造性，是培育员工对企业的忠诚度和奉献度的“主动性效率”。农商银行要为员工营造活跃的组织氛围和提供温暖的人文关怀。一

是要创造优美的工作环境。良好的办公环境、和谐的人际环境，是员工工作的必要条件，因为办公室环境、环境卫生状况等可以影响员工的工作情绪。在舒服的环境里工作，员工的行为和态度都会不由自主地向优秀的方向发展。二是组织多样化的内部活动，如员工联谊会、联欢晚会、团拜会、交心会、拔河比赛、登山活动、知识抢答竞赛等。这些活动一方面可以激发企业的活力，增强员工之间的感情，另一方面可以培育健康、积极向上的企业文化，增强企业的凝聚力。三是提供人文关怀的特殊关怀。农商银行可以通过设立“爱心基金”，为一些困难员工提供热心关怀；可以通过提供带薪年假、生日贺卡、发送节日祝福短信等，为员工送上贴心关怀，营造“银行以人为本、员工把银行当家庭”的温暖氛围。

（作者单位：湖南永兴农商银行）

# 太仓农商银行小微金融事业部 创新金融服务的实践与探索

◎ 周帅

江苏太仓农商银行小微金融事业部是由2014年5月成立的小贷中心发展而来，2016年初转为小微金融事业部，由成立之初的8人已经发展到目前的36人，从1个团队、单一产品发展到5个团队、5大类产品、12个细分产品，贷款规模达5.62亿元。成立之初，太仓农商银行小微金融事业部通过引进在国际上较为成熟的“IPC”调查技术，满足了大部分小微企业在没有抵押物情况下的融资需求。通过两年半的发展，结合当地小微企业客户的特点，2017年初，太仓农商银行小微金融事业部开始针对部分细分市场进行产品创新。

过去年间是传统快消品行业的旺季，大部分超市类客户都有在节前备货的资金需求。如何选取此类客户成为太仓农商银行小微金融事业部要考虑的问题。通过对十几个客户的走访和调查分析，该小微金融事业部得出一个基本的行业经验：普通超市类客户的经营品种主要包括烟酒、零食、日常用品等，其中香烟销售的收入一般占到整个

营业额的20%~30%之间，香烟销售的毛利率在15%左右，而烟草专卖制度保证了超市类客户只能从烟草局进货，并且都是通过当地银行做资金归集，由此可以从客户一年的香烟进货流水中推算出整年的营业额和毛利区间。在此基础上，结合超市类客户现有的资产和征信情况，太仓农商银行小微金融事业部推出了2017年第一个创新产品，同时根据超市类客户资金需求特点，为其提供了3个月的临时性高额度贷款。

梳理调查流程，解决动产质押问题。对商业银行来讲，“IPC”调查技术能够满足没有抵押物客户的风险审查需求。但由于调查流程繁琐，资料收集因不同客户经理的调查能力不同而有所差异，商业银行一直难以形成一个标准化产品体系。因此，针对抵押类客户提供抵押品的折扣率不同，太仓农商银行小微金融事业部改进抵押类客户的调查流程，获得了较好的客户体验满意度。同样，针对经营类用车抵押贷款市场的特点，该小微金融事业部将调查的

重点放到了客户的实际从业经验、安全行驶里程数等能够反映客户真实情况的指标上，从而增加了动产抵押的品种，有效地满足了这部分客户的信贷需求。

推出“扬帆农贷”，拓展本地农户信贷市场。鉴于农户客户群体稳定性较高的特点，太仓农商银行小微金融事业部提出了“快快贷、慢慢还”的理念——当天放款、最长3年分期还款；适当放宽客户收入情况的核实要求，选取征信结构简单、有部分资产的客户，只需要客户提供基本材料，依据评分测算出贷款额度，当天就能解决其资金需求问题。

为了有效解决信贷流程中获取客户成本较高的难题，太仓农商银行小微金融事业部借鉴互联网思维，在线上和线下营销渠道相结合方面做了一些尝试。

尝试利益共赢的合作模式。太仓农商银行小微金融事业部传统的获客渠道主要依靠客户经理的“扫街”营销，工作效率受客户经理自身能力的影响很大，尤其是在消费金融领域，大部分

客户在工作日都很难接触到。从理性消费的角度分析，只有当个人的基本生活需求满足之后，才会产生装修、买房、买车等更进一步的大额消费需求。这部分客户主要集中在汽车经销商、售楼处等经营场所。太仓农商银行小微金融事业部通过和此类商家合作，既解决了客户消费升级的资金需求，也促进了自身客户数量持续增长。

送金融服务进村委、进社区。利用太仓农商银行网点覆盖广的优势，小微金融事业部将产品信息及时传递到村委和社区基层组织，为客户提供便捷的金融服务可获得渠道。

及时传达金融服务信息。小微金融事业部充分利用太仓农商银行客户管理系统、微信公众号、短信等渠道向符合产品需求的客户及时传达金融服务信息。

便捷化的信息渠道。不需要客户到银行网点，通过手机银行和微信平台，太仓农商银行小微金融事业部就可以收集客户的资金需求信息。

（作者单位：江苏太仓农商银行）

◎ 梁泳

作为中小金融机构，农信社“船小好调头”，在转型发展上有其他金融机构无法相比的优势。面对当前经济形势、监管要求的变化，农信社转型发展迫在眉睫，势在必行。在此，笔者结合工作实际，旨在探讨农信社的下一步转型之道。

## 从贷款“三难”中找出路

从贷款投放难上讲，有利于重构客户。贷款投放难的本质不是贷户出了问题，而是经济结构、市场结构、客户结构发生了改变。当贷款投放难到极点时，预示着经济调整进入了尾声、客户结构基本趋于稳定，也预示着筛选优质客户、重构客户结构的最佳期到来了。

从不良贷款清收难上讲，有利于信贷转型。任何事物都是一把双刃剑，不良贷款清收难也是如此，难到极点时能促使农信社更好地反思过去几年的贷款投向、不良贷款成因、信贷文化，更好地面对问题、剖析问题、解决问题，能够倒逼信贷结构调整，提升信贷管理水平，促进信贷文化转型，对今后的贷款投向把握、合规意识提升等各方面都有积极意义。

从不良贷款诉讼难上讲，有利于环境优化。不良贷款诉讼具有时间长、流程多、举证难、执行差、费用高等特点，农信社近两年通过“农信牵头、政府发声、司法联动、媒体造势”的清单专项活动取得了不错效果。这种活动的效果在当下、意义在长远，对整体信用环境优化非常重要。农信社应以此为契机构，采取更长远、更系统、更有助于农村信用环境优化和自身发展的措施。

## 从资金“三难”中抓转型

从资金组织难上讲，要转变营销方式。目前农信社在组织资金方面，按人员分配任务、靠员工去拉存款，依然是主要的做法。这种方法看似见效快，却是营销的最低层次。这样的营

销对客户覆盖面、利用率、议价幅度都非常有限，农信社迫切需要的是转变营销理念和方式。一是要通过组织抽奖、送红包、注册有礼等活动，用“奖励”“便宜”“免费”作为吸引要素，促使客户主动留存基本情况、资产状况、投资喜好等个人信息，通过在短期内收集大量用户数据，做到识别客户、精准化获客。二是不应把自身定位局限在服务终端上，而要打造一个联系商户与客户的金融服务平台，即商户根据贡献度加入农信社搭建的平台，客户帮助推销平台内商户的各类产品，同时获得商户的相应返利，此举有效联结了商户、客户和银行，在满足商户找销路、客户要实惠的基础上，帮助农信社实现了开拓客户、扩大市场的目的。

从资金营运难上讲，要确保稳中求进。资金业务转型整体的方向是“看清大势，顺势转型；资产组合，优势互补；手段创新，扩宽流量；遏制风险，稳中求胜”。但每家机构的情况各不相同，应对资金业务转型的方法也不同，总体来讲，需要加强形势预判的敏锐性，加强风险防范的前瞻性，确保整体运营稳中有进、张弛有度。

从资金核算难上讲，要健全核算体系。成本核算的目的是控制成本、提高盈利，是经营管理的核心之一。但从目前来看，大多数农信社还处在事后核算的阶段，资金使用上成本控制不好、存贷营销上定价模糊不清等现象普遍存在，这也导致农信社在与对手竞争时始终处于被动位置。资金核算难的原因在于成本核算的体系不健全、系统不完善、意识不到位等。因此，农信社要健全核算体系，研发核算系统，加强部门、网点资源整合，针对组织资金、人力费用、业务支出等方面进行常态化、科学化、全面化核算，实现科学有效的网点人员配置、营销费用设定和利率定价。

（作者系山西省农信联社晋中办事处党组书记、主任）

# 以柔克刚 以优取胜

——杂谈信合员工履职尽责

◎ 杨创业

自古以来柔和刚是相互对立的关系。刚能金石为开，柔能克刚是被实践的真理。

笔者听过这样一个故事：维多利亚女王深夜回到家，见卧室房门紧闭，她就敲起门来，房内她的丈夫阿尔伯特公爵问：“谁？”她习惯地回答：“我是女王。”门没有开。她威严地答道：“维多利亚！”门还是没有开。她徘徊半晌，再敲。房内又问：“谁？”这次她温柔地答道：“你的妻子。”门开了，一双手把她拉了进去。维多利亚女王不仅敲开了门，也敲开了丈夫的心扉。

三国时期，诸葛亮在所著的《将苑》中说：“善将者，其刚不可折，其柔不可卷，故以弱制强，以柔克刚。”其意思是善于带兵的人避免同敌人正面交锋，而是用耐心、忍心、恒心、毅力来克制制胜。这体现的就是以柔克刚的哲理。

以柔克刚，以礼待人，以诚感人，以优取胜更加适用于信合人，适用于在市场经济条件下对同业竞争日趋激烈的农村信用社。

农村信用社要在硬件设施、经营理念、综合实力、风险管控、人员素质等方面均处于劣势的情况下，在同业竞争中取得有利地位，实现跨越式发展，就要在“柔、礼、诚、优”四个字上下功夫，就必须彻底转变观念，解放思想，改变服务方式，提高服务质量，以柔克刚。

加强培训教育，提高员工整体素质。一是通过培训教育，使员工

增强政治意识、大局意识、责任意识，做到知法、懂法、用法。二是要把组织培训、集体学习和员工自学有机结合起来。员工要勤记读书笔记，多写心得体会，熟练掌握金融基础知识，了解党的路线方针政策，在工作岗位上掀起学业务、学技术、练技术、练本领、创先争优的热潮，不断提高自身的业务和学识水平，做到业务娴熟，工作得心应手。三是组织形式新颖、层次多样、内容丰富的业务技能比赛，检阅和提升员工的学识和技术水平。加强培养农村信用社急需的知识技能型、技术技能型、复合技能型的人才。

坚持客户至上，做到以诚相待。客户是“上帝”，“以柔克刚”必须要先尊重客户做起。每个人都有尊严，都希望受到别人的尊重。信合员工只有对客户尊重、以礼相待，客户才会对信合员工尊重、以礼相待。常言道敬人者恒敬之，尊重别人就是尊重自己。信合员工要真诚对待每一位客户、做客户的贴心人，要以换位思考的方法，为客户排忧解难。

创新服务方式，优化服务质量。信合员工要从自身做起，从小事做起，从自己的一言一行做起，自警自省、自励自强，加强自身修养，规范自身行为，努力养成良好的思想品德和行为习惯，采取拓宽服务面、上门服务、限时服务等方式，优化服务质量，促进农村信用社实现各项业务稳健发展。

（作者单位：甘肃会宁农商银行）

