

# 村镇银行内部审计工作优化路径探析

李克奇

金寨徽银村镇银行有限责任公司, 中国·安徽 六安 237300

**【摘要】**村镇银行作为推动农村经济社会发展的重要力量,在内部审计工作开展中面临着观念老旧、管理模式滞后等各类问题,导致工作实效性不高,不利于银行经营发展能力提升。通过分析村镇银行内部审计工作优化路径,基于风险导向提出新时期银行内部审计工作理念,加强银行经营风险监督评价,并引入数字化手段创新审计工作模式和完善审计监督管理制度体系,能够提高审计效率与质量,为村镇银行发展壮大保驾护航。

**【关键词】**村镇银行;内部审计;优化路径

## 引言:

自国家为支持新农村建设放宽农村地区金融机构准入政策以来,村镇银行数量迅速增加,成为了推动乡村振兴战略落实的重要金融力量。但村镇银行拥有机构小、人员少等特点,内部控制大多不健全,存在合规意识淡薄、信贷管理不善等各类风险,导致银行经营状况不佳,难以取得可持续发展。在经济新常态下,市场环境日益复杂,要求村镇银行运用内部审计手段发现和改进经营管理问题。但村镇银行内部审计工作目前仍然存在较多问题,因此需积极探索工作优化路径,从而提高银行内控水平。

## 1 村镇银行内部审计工作问题

### 1.1 内部审计理念落后

面对复杂、多元的市场环境,村镇银行内部审计依然延续过去的账项制度理念,以检查财务资料为主,审查银行内部经营操作是否符合规章制度,发现违规行为则及时纠正。而随着经营风险的增加,村镇银行未能在内部审计工作中建立风险评估流程,难以有效识别和透彻分析经营存在的风险点,导致审计工作存在漏洞和局限性,只能检查出常规问题,无法做到追根溯源<sup>[1]</sup>。因为村镇银行审计资源有限,多数情况下无法对银行会计账簿、票据等资料进行全面审查,只能根据审计人员经验随机选取样本开展审计工作,在缺少科学抽样模型支撑的前提下,审计结果的参考性不强。此外,银行内部审计单纯注重各业务条线执行的合规性审计,未能从银行经营整体高度全面评价银行风险状况,则无法形成敏感风险点,因此难以做到高效精准识别各项经营风险,将严重削弱内部审计效能。

### 1.2 审计工作模式滞后

村镇银行在内部审计管理方面,主要采取现场审计和抽

样审计相结合的工作模式,由人员利用计算机调取数据,根据审查计划检查内容查阅相关资料文件,核实数据资料全面性、真实性。在信息化时代,村镇银行纸质凭证已经电子化,部分重要业务和记录同样得到了数字化处理。但由于村镇银行使用系统多为发起行开发系统,在数据备份上依然需要人工输入各种资料,在选取数据口径不一致的情况下难以有效建立数据库,因此内部审计资料需要人员通过柜面核心业务系统、信贷管理系统等各种系统获取。采取过去的审计模式调查取证,依靠人员实地走访和查阅资料将耗费大量人力和时间成本,出现失误的概率较大,难以保证审计工作质量。此外,随着村镇银行业务规模增加,采取传统内部审计模式导致银行面临内部信息不对称问题,无法有效发挥监管体系作用,导致违规金融交易频繁出现,给银行带来了较高运营风险。

### 1.3 缺少完善体系支撑

村镇银行的审计部门在出具内部审计报告后,将上报管理层,而报告中提出的整改解决方案未能得到有效落实,因此每年检查都会发现重复存在的问题,导致审计工作流于形式。分析原因可知,与未建立完善内部审计管理体系有关,现阶段村镇银行各部门、支行内部审计工作统一由级别相同的审计部门负责,授权责关系影响内部审计工作缺乏独立性。此外,银行内部审计机制也尚未完善,为针对审计整改中的相关部门建立检查和评价机制,导致审计整改与部门绩效无关,无法获得各部门足够重视,造成审计机构在村镇银行管理中处于边缘化地位。村镇银行的内部审计和外部监管也尚未联动,因此银行多采用经济处罚方式代替纪律处分,在违规成本较低的情况下,违规现象将持续发生<sup>[2]</sup>。

## 2 村镇银行内部审计工作优化路径

### 2.1 树立风险导向工作理念

结合西方发达国家企业管理经验可知,随着内部审计理论和方法日渐成熟,银行内部审计职务开始逐渐由董事会、高管层的人员担任,确保能够从全局高度评价和预测机构运营风险,引领银行向着科学的方向发展。借鉴国外经验,村镇银行应在内部审计工作开展方面树立风险导向理念,拓宽审计工作职能,从过去的稽核检查向评价、监督和鉴证相结合的方向发展,推动银行内部监管制度改革与发展,确保尽快与国际接轨,为推动银行业务稳健发展提供保障<sup>[3]</sup>。

首先,为从上至下转变审计工作理念,应由上层部门负责将风险管理融入到审计立项、审计方案制定、审计计划实施、审计问题追责等各个环节,根据风险等级确定审计等级和频率,重新构建银行内部控制体系,确保内部审计工作和银行经营风险评价工作能够有机结合。针对审计工作人员,应尽快转变思想和角色,从过去监督者变为银行经营管理参与者,整合审计资源开展风险评估工作,确认银行在金融交易操作、市场产品投放、系统更新等各方面存在的风险,为高层制定科学决策提供有力依据。

其次,为全面评价银行各项经营风险,应将内部审计对象拓展至银行全部机构,包含高级管理层和各个分支,审计范围覆盖银行财务管理和非财务管理的各个方向,确保通过科学评估发现银行全部经营风险。针对存在高风险或风险因素较多的部门机构,则开展专项审计工作加强风险研判,通过前置风险预警环节发挥风险导向作用,确保风险处于可控范围内,充分体现审计工作价值。

再者,基于风险导向开展内部审计工作,应采取定性和定量相结合的方法建立风险评估模型,确保开展专业的风险研判和评估工作。结合国外经验,可以采用增值型审计工作模式,通过仔细核算审计成本和效果比例提高审计效率,最大化利用审计资源对全银行风险管理情况展开审计,推动银行创收步伐的同时,有效控制村镇银行业务扩张过程中存在的风险。

最后,基于风险导向开展内部审计工作,不仅需要发现风险,同时应思考如何规避和防控风险,因此应加强审计结果运用,针对薄弱环节提出可行的审计建议,反馈至高层制定决策,促使村镇银行内部审计从根本上向风险控制方向转变。

### 2.2 推行数字化内部审计模式

在数字经济时代,村镇银行应做到与时俱进,引入数字化手段开展内部审计工作。随着内部审计工作模式创新,可以借助现代科技手段全面采集银行数据信息,通过模型分析和归类管理等手段发现审计线索,保证审计结果精准、可靠,有效降低审计风险。通过推动审计工作数字化转型,村镇银行则能做到全程监控和实时挖掘与审计对象相关联的数据,将审计关口前移,发挥事前预防和事中管控功能,增强审计工作的时效性和前瞻性<sup>[4]</sup>。

首先,村镇银行应开发内审管理系统,结合自身条件和审计发展趋势做好数字化平台顶层设计,采用BS架构将系统划分为前端和后端,推动软硬件建设实现业务和审计数据统一管理。通过平台对接银行各类信息系统,建立专门的审计数据库整合内部经营数据的同时,挖掘行业政策、市场信息等外部数据。在系统开发实践中,村镇银行应结合业务特点研发内部审计模块,如增值审计模型、风险预警模型等,嵌入到系统平台中与业务系统有效对接,扩大模型覆盖面的同时,通过统一数据口径提高审计数据采集精度。与此同时,村镇银行应加强与金融数据分析工具服务商合作,开发适合银行的审计工具,为批量筛选外部数据提供有力技术支持。

其次,开展数字化审计工作,应建立配套管理制度加强数据管理,增强审计数据完整性、真实性和安全性等。根据内部审计数字化转型需要,村镇银行应修订审计程序、标准、权限等,要求人员从审计立项开始广泛收集和挖掘内、外数据,把握金融政策动向和审计项目风险程度,明确审计目的、重点等,遵循风险导向原则综合运用银行各种信息系统查找审计线索。在审计项目实施阶段,要求人员运用审计模型和分析工具筛选数据,通过分析和预测找到审计疑点,然后组织开展稽查、取证工作。在审计成果报告阶段,要求人员运用数字化手段识别风险,并对风险进行分类监测和管控,从而提升银行审计精细化管理水平,增强村镇银行风险应对能力。为约束人员行为,确保人员规范采用数字化手段开展审计数据采集、整理、分析等工作,建立数字化审计考评机制,将审计结果与人员绩效挂钩,激发人员参与内部审计数字化建设的积极性。为保证数据安全,制定严格数据管理制度,合理划分村镇银行和下属分支机构数据使用权限,仅允许一级审计人员通过内部审计系统接收和处理数据,降低数据泄露可能性。

最后,应加强数字化审计人才引进和培养,为内部审计转型提供人力支撑。为此,村镇银行应聘请拥有数字化相关

背景的金融专业人才参与内部审计工作, 组建高素质人才队伍推动银行审计管理模式改革。面向行业人员, 银行应聘请专家学者开展数字化培训活动, 帮助人员树立大数据审计思维, 围绕银行监管难点开展审计数字化转型规划实践活动, 帮助人员准确把握业务发展趋势, 通过自主学习大数据等技术提高业务能力。村镇银行通过开展系统培训活动, 为审计部门应用各种数据分析方法提供技术支撑, 能够使审计人员能够掌握数据挖掘、风险预测等技能, 从而运用数字化工具高效、高质量开展内部审计工作。

### 2.3 完善内部审计管理体系

为确保村镇银行内部审计工作科学、有效开展, 需要建立完善的内部控制管理体系, 在健全内部审计组织架构的同时, 从制度层面保障审计结果能够得到多角度、多层次利用, 从而在提升审计结果质量的同时, 充分发挥内部审计价值, 为村镇银行可持续发展提供保障。

首先, 从体制完善角度保证审计独立性, 应建立独立于其他部门的内部审计组织, 由董事会审计委员会直接领导, 确保审计工作开展不受高层领导约束, 有效增强审计部门权威性。应赋予审计人员问责权利, 督促各部门积极配合审计人员开展工作。为此, 应建立内部审计问责制度, 即审计人员可以根据发现问题严重程度追究相关责任人的责任, 发挥审计的震慑力。针对发现的一般问题, 审计人员可以通过量化统计人员违规行为频次开展问责工作, 将量化结果与人员年度绩效挂钩, 确保各岗位人员重视审计工作。面向审计人员, 则应建立常态化问责机制, 将问责范围覆盖审计全流程, 督促审计人员严格按照制度开展工作, 保持严谨工作作风。

其次, 应建立高效审计整改落实监督制度体系, 采取PDCA循环模式促进审计成果转化, 即建立审计-整改-检查-评价的闭环管理机制, 针对审计发现的问题实施分类整改和跟踪检查, 督促相关部门落实整改责任, 为长效开展内部审计工作提供保障<sup>[5]</sup>。在审计整改计划(P)阶段, 应在审计部门设置整改专岗, 准确划分岗位职责, 负责对审计工作中发现的问题进行跟踪、评价。由审计人员量化整改计划, 锁定整改第一负责人, 并规定整改完成时限, 能够督促相关部门和人员履行整改计划。在整改推进(D)阶段, 审计部门将审计整改意见书等文件下发至责任部门及上层管理者处, 通过上下联动和横向沟通督促相关人员尽快落实整改工作, 并搜集和提交相关资料, 做到深入分析问题形成原因, 从制度建设、业务准入等方面提出有针对性的

改进措施。在整改检查(C)阶段, 由审计整改人员深入一线了解整改工作落实情况, 验证整改措施的有效性, 发现整改未能有效落实则发出提示, 督促负责人及时查缺补漏, 强化流程管控。在整改成果评价(A)阶段, 审计部门负责对审计整改工作落实情况进行年度总结评价, 追踪整改不达标、成效不明显等问题, 制定责任清单提交上层管理者, 助力银行加强内部治理和管控, 对相关责任人进行纪律处分或组织处理, 增强审计整改的强制力, 有效保证整改工作落地。

最后, 为进一步拓宽审计结果运用广度和深度, 针对审计发现的普遍性问题展开综合分析, 发掘深层次原因从银行管理体制和机制角度提出整改意见, 并建立内部审计和外部监督协同工作机制推动村镇银行管理改革。为共享审计成果, 银行应与外部审计机构签订协同发展协议, 统一审计方法、工具等, 建立常态化沟通协作机制, 共同分析和梳理审计发现的问题, 分类编制整改方案, 提高成果综合利用率。在内外联合监督的基础上, 能够深度监视村镇银行运营管理问题, 确保久拖不决的问题得到尽快处理, 从而有效化解和防范村镇银行运营的重大问题和风险。

结语: 村镇银行应认识到内部审计作为银行稳健发展的重要手段, 能够减少银行金融活动风险, 确保银行更好地为“三农”及小微企业提供服务。从银行内部审计问题出发, 基于风险导向更新银行上下审计观念, 能够使银行拓宽审计范围和改进审计方法, 加强银行经营风险识别和预测。在数字时代创新审计模式, 加强数字化审计系统和配套制度建设, 并组建数字化人才队伍支持审计工作数字化转型, 可以保证审计数据质量, 提高审计效率。最后从审计整改落实和联动监督等角度完善银行内部控制体系, 能够拓宽审计深度和广度, 推动村镇银行健康发展。

### 参考文献:

- [1] 王风云. 农村商业银行内部审计的质量控制与提升策略研究[J]. 中国市场, 2024, (17): 163-166.
- [2] 刘宏乐. PDCA循环在商业银行内部审计整改中的应用研究[J]. 财会学习, 2023, (34): 134-136.
- [3] 王东生, 何仙慧, 白峰. 农村商业银行内部审计数字化转型路径的研究[J]. 金融客, 2023, (10): 19-21.
- [4] 刘芸希. 新常态下农村商业银行内部审计工作转型升级研究[J]. 现代商业, 2022, (15): 178-180.
- [5] 何仙慧, 白峰. 数字化转型背景下农村商业银行内部审计优化研究[J]. 投资与创业, 2022, 33(10): 191-193.