

# 论商业银行落实审计发现问题整改的有效途径

李建锋 吴小妹

(中国农业银行审计局西安分局, 陕西 西安 710000)

**摘要:** 内部审计是由部门、单位内部专职审计人员进行的审计, 目的在于帮助部门、单位的管理人员实行最有效的管理。内部审计发现问题并进行整改是内部审计工作的价值所在, 是内部审计成果运用的主要体现。商业银行重视内部审计发现的问题, 更加重视内部审计发现的问题是否落实整改, 是否整改到位, 是否举一反三, 标本兼治, 做到了系统性、根源性整改, 杜绝同质同类问题再次发生。本文结合笔者长期从事内部审计整改工作的实践, 探讨商业银行落实内部审计发现问题整改的有效途径, 以供相关参考和借鉴。

**关键词:** 商业银行; 内部审计; 整改

## 0 引言

随着社会各层面监督检查体系的不断完善, 商业银行内部审计发现问题的整改与否, 是内部审计工作的最终落脚点, 内部审计发现问题后, 商业银行落实整改, 系统更加完善、体制更加顺畅、风险防控能力更强, 或者直接督促收回风险贷款、补充完善贷款担保措施等等, 无论长远的还是眼前的益处, 都是内部审计发挥价值、产生生产力的集中体现<sup>[1]</sup>。商业银行要提高整改的质量和效果, 笔者认为可从以下几个方面着手。

## 1 建立完善的整改机制

### 1.1 构建完整的整改监督体制

内部审计部门是审计发现问题的主体, 也要作为督促问题整改的主体。只有发现的问题落实整改, 才能发挥内部审计的价值。可由内部审计部门牵头建立问题整改的监督机制, 内部审计对整改工作的监督可以分为三个层面。

#### 1.1.1 持续跟踪问题整改情况

内部审计部门可成立专门团队, 全覆盖、全天候对内外部审计检查发现的各类问题进行全量的持续跟踪, 根据商业银行内部对问题整改的时限要求、整改完成标准等规定, 审核问题是否整改到, 督促整改责任单位抓紧完成问题整改, 达到整改标准。对在时限内完成整改的, 或长期未整改到位的问题, 采取必要的方式督促其实施整改。对问题整改情况的持续跟踪可以非现场方式为主, 必要时到现场督促, 既保证了监督的持续性, 又可节省人力物力, 提高整改的质效。

#### 1.1.2 对重点问题整改情况重点督导

对商业银行内部存在的重大违法违规问题, 行领导高度重视的问题, 以及风险程度较高的重点问题, 需要与一般问题区别对待, 差异化处理, 重点关注问题整改情况。内部审计部门对此类问题要投入更多精力, 重点跟踪, 整改责任单位要定期报送整改进度和整改报告, 注重从根源上解决问, 防止问题再次发生。此类问题可以采取非现场与现场相结合的方式, 不定期现场督促整改。

#### 1.1.3 开展整改验证工作

为了真正把问题整改到位, 内部审计部可对整改责任单位报送的整改结果进行验证, 选取一些较为重大的、典型的问题, 对整改的真实性、有效性、及时性进行验证, 认定问题是否可以验证通过, 未通过的, 要求问题发生单位

继续落实整改。此项工作可以集中开展, 对整改责任单位认为已经整改到位的问题进行抽查验证<sup>[2]</sup>。

## 1.2 建立网格化的整改模式

商业银行内部可由合规部门及业务主管部门分别牵头, 建立纵横交错的网格化整改模式, 形成整改合力, 层层传导整改压力, 激发整改责任单位的能动性, 提高问题整改率。

### 1.2.1 纵向统筹整改工作

商业银行内部可由合规部门牵头统筹部署整改工作, 协调各机构的整改工作, 指导、统计、分析整改情况, 对问题整改结果进行审核判断。各分支机构的合规部门牵头本机构的整改工作, 并对整改结果进行初步审核, 上级合规部门对下级合规部门报送的整改情况进行审核, 通过纵向层层审核把关, 提高整改质量。合规部门可以通过本条线的尽职监督检查等方式, 提高各分支机构对整改的效果。

### 1.2.2 横向落实问题整改

问题整改的主体是整改责任单位, 是问题发生的业务部门, 不是发现问题的内部审计部门, 更不是牵头整改工作的合规部门。问题能否整改到位, 整改的快慢好坏, 主要在于业务经营部门。各个机构的业务经营部门要切实履行整改责任, 制定整改计划, 落实具体问题的整改措施, 纠正错误的违规的行为, 控制风险, 追究责任, 上级行的业务主管部门要对下级行本条线的业务部门进行整改工作指导督促, 对重大问题共同研究整改方案, 落实整改。

### 1.2.3 整改工作适当考核

绩效考核是商业银行经营的指挥棒, 具有重要的导向作用。商业银行要提高审计发现问题整改质效, 必须将整改情况纳入绩效考核, 根据产生问题多少和整改率对各机构开展考核, 定量指标为主、定性指标为辅, 以考核引导问题整改。根据需要调整问题整改情况在考核中所占的比重, 合理平衡风险防控和业务发展。同时, 还可以将问题整改情况纳入领导人员经济责任审计, 作为评价领导人员经济责任履行情况的一项重要内容, 从而提高领导人员对问题整改的重视程度, 确保问题整改落到实处。商业银行还可将整改工作与内部审计项目融合开展, 凡是审计项目都必须将以前年度该机构审计发现问题的整改情况作为一项审计内容, 进一步督促被审行的整改工作。

## 2 注重成因分析,做到标本兼治,根源性整改

### 2.1 抓好问题整改,防止屡查屡犯

审计发现问题的整改可以分为两个层面,一个是针对具体问题的整改,另一个层面是根源性整改。前者是我们一般理解的整改,针对原审计发现的问题采取了哪些措施纠正行为,控制风险,以及进行责任追究等,问题是否整改到位也是对具体问题而言。但在审计实践中,我们经常能看到同质同类的问题反复发生,屡查屡犯,此查彼犯,这就是我们前面讲的,根源性整改不到位。只整改了具体问题,没有能够举一反三,标本兼治,做到系统性的根源性的整改,通过完善制度、加强管理等方式,彻底解决同一类问题,落实根源性整改可以达到本机构今后不会再发生同类的问题,如果这一整改措施是由商业银行中更高级别的机构完成,比如总行进行的,通过优化系统或完善规章制度等方式,从根源上解决了问题,可以使全行今后不会再发生同类错误或违规行为。

### 2.2 剖析问题成因,做好根源性整改

商业银行要做到系统性、根源性整改,解决屡查屡犯、此查彼犯的问题。必须在做好具体问题整改的同时,剖析产生问题的深层次原因,针对问题发生的原因,采取针对性措施进行彻底的整改。商业银行可以对本行审计发现的问题进行梳理分析,采取访谈、问询、观察、穿行测试、数据分析、案件复盘等方法,从体制机制、经营理念、合规意识、选人用人、系统建设、制度规范、业务流程、考核激励、技能培训、监控监督、责任追究等方面,查找问题发生的原因,特别对于屡查屡犯、此查彼犯的问题,要弄清楚问题发生的原因,采取具有针对性的整改措施,改革体制机制、端正经营理念、加强合规意识、严格选人用人、优化系统功能、完善规章制度、规范业务流程、开展技能培训、加大责任追究等,举一反三,标本兼治,做到系统性、根源性整改,防止同质同类问题反复发生<sup>[3]</sup>。

## 3 明确整改标准,严格审核把关

商业银行对审计发现问题是否整改到位,应有明确可行的标准,全行统一尺度和认定标准,判断审计发现问题是否整改到位。整改责任单位按照标准落实整改,整改结果审核或监督单位依据标准严格审核认定整改状态。同时,可根据问题的复杂程度,确定不同的整改时限,提高整改工作的及时性,保证问题能够及时得到纠正,风险及时得到控制,减少或挽回银行损失。

### 3.1 整改标准要简明确致

目前主流商业银行对审计发现问题的整改一般按照三个到位的标准进行判断,即问题反映的违规行为是否纠正到位,问题面临的风险是否控制到位,相应的责任追究是否到位。整改结果同时达到以上三个标准,认定已经整改到位,否则认定为部分完成整改。审计发现问题后未采取任何措施落实整改的,认定为未整改。以上标准是原则性的指导,实际工作中碰到的问题更加复杂、多样化,业务本身也是具有连续性,不能人为割裂开来,行为纠正到位和风险控制到位往往具有较强的相关性,实际工作中按照三到位的标准并不容易判断,需要有较为明确的、细化的

标准。比如商业银行发放的贷款,如果存在贷款资料不真实的情况,那么按照三到位的标准,行为纠正到位是否只要求补充真实的资料,如果仅仅是补充资料,那么按照真实的资料,借款人能否准入、授信金额是否会减少、还款能力是否充足等等,都需要重新审核;如果是收回贷款进行整改,那么收回贷款后往往又给借款人重新发放一笔新贷款,两笔贷款是两个合同、两个行为,按具体贷款来看是两笔不同的贷款,按贷款主体来看是同一借款人的两笔贷款,那么原问题是否整改到位如何认定,就需要界定问题整改是以户为单位还是以笔为单位进行认定。若以户为认定单位,假如新放的这笔贷款不存在以前的问题,也不存在其他问题,则可以认定整改到位,若还存在资料不真实的问题,即原问题在新贷款中仍存在,则整改不到位;若贷款资料不真实的问题在新贷款中不存在,但存在担保不足,或贷款被挪用等问题,又如何认定,这些都需要商业行制定更加细致的整改标准加以明确<sup>[4]</sup>。

### 3.2 整改认定要严格把关

整改结果要严格按照商业银行制定的整改标准审核认定。整改责任单位的上级行业务主管部门,要对结果进行审核认定和指导,整改责任单位的同级合规管理部门要对整改结果进行汇总、审核,上级行合规管理部门要对整改结果进行再次审核,内部审计部门对整改结果进行最终认定。通过层层把关审核认定,保证整改结果真实性。

### 3.3 整改工作要有时限要求

为了提高内部审计发现问题整改的时效性、及时性,根据问题复杂性、整改难度和问题风险分类,可以确定问题整改时限。有的问题较为简单、整改比较容易,或者必须尽快整改、否则可能会产生严重不良后果,这类问题必须尽快整改;有些问题整改需要一定的时间,经过努力一般都能整改到位,则可规定在多长时间整改到位;有些问题较为复杂,需要很长时间才能完成整改,则可划分为长期整改事项。整改责任单位和整改督办单位可对整改时限进行协商沟通,确定问题的整改时限,然后制定具体的整改计划和整改方案<sup>[5]</sup>。

## 5 结论

综上所述,通过整改牵头部门统筹部署整改工作,整改责任单位发挥整改主体作用,改正自身存在的问题,业务主管部门适时给予指导,整改监督部门做好整改督办,审核认定整改结果,督促落实整改,各机构互联互通,履行好自身职责,共同推动审计发现问题整改工作,保证商业银行业务稳健发展。

### 参考文献

- [1] 尹哲龙. 如何发挥审计整改在商业银行风险控制中的作用[J]. 财经界, 2019(34):235-236.
- [2] 于静. 事业单位新财务会计制度下财务审计重点探究[J]. 新金融世界, 2021(3):186-187.
- [3] 樊佳. 营改增背景下工程造价审计策略研究[J]. 商品与质量, 2017(8):202.
- [4] 崔蕾. 关于加强商业银行审计的几点思考[J]. 行政事业资产与财务, 2021(10):111-112.
- [5] 孙琴琴. 农商银行内部审计有效性提升策略初探[J]. 首席财务官, 2021(7):224.