发挥审计“参谋”作用 赋能网点转型落地

——江苏淮安农商银行网点转型专项审计的实践与思考

网点转型是农商银行顺应金融业态变革、重塑经营发展优势的必然选择，也是一项涉及资源配置、人员重组、网点布局调整的系统性深层变革。2026年，淮安农商银行审计部紧紧围绕全行网点转型重要战略部署，打破传统合规审计固有思维模式，组织开展网点转型专项审计，推动审计工作由传统查错纠弊向效能评价拓展延伸，充分发挥审计参谋助手作用，为全行网点转型升级筑牢监督保障、提供重要决策支撑。



优化审计工作视角，创新审计实施方法

本次专项审计兼顾制度流程规范性与资源配置有效性、投入产出匹配度，突破传统的合规核查工作模式，从三个维度转变审计工作思路，构建适配网点转型的审计方法体系。

一是实现由静态盘点向动态效能分析转变。针对智能设备，该行不再局限于核查设备实物存在、硬件完好情况，重点聚焦设备实际投产运用与运行效率，将单机日均业务量作为核心评价指标，通过纵向对比历史运营数据、横向开展网点间差异比对，精准识别资源配置运行当中的关键环节。

二是实现由人数统计向结构对标与人均效能测算转变。针对人力资源管理，该行摒弃简单人员总量统计模式，立足网点转型战略审视人员结构，开展行内网点横向对比，又与全省同业水平对标找差，将人员配置合理性转化为量化可比的结构性分析内容。

三是实现由结果检查向风险溯源与闭环管理转变。针对网点撤并等重点敏感事项，该行不只关注最终落地结果，还向前追溯档案、资产、人员交接全流程，聚焦流程关键节点，在审视业务操作的同时研判潜在风险隐患，强化全流程风险识别。

强化多维数据赋能，构建穿透审计分析路径

本次审计将数据分析作为核心抓手，归集整合设备运行、人力资源、管理会计、交易流水等多源业务数据，通过交叉比对、穿透研判，把碎片化业务数据转化为审计判断支撑依据。

在渠道效能分析上，该行围绕智能设备、自助机具投放布局与业务运行开展量化研判，通过单台设备业务量测算、网点之间横向对比，研判渠道资源投放匹配情况，为设备优化调配提供数据支撑。在人力资源分析上，选取业务规模、人员配比两大核心维度开展量化分析，对标同业人员结构基准，研判岗位配置、人员分工、岗位设置适配程度，客观评估厅堂岗位配置对厅堂服务、营销引导工作的支撑水平。在网点布局分析上，运用网点地理坐标信息开展空间维度分析，结合区域人口变化、同业网点布局开展对标研判，从存量网点优化、新增机构布局两个层面研判网点空间布局适配性。

在网点效能分析上，该行引入管理会计工具，将网点视作独立经营单元，整合资金成本、运营成本、风险成本、资本成本以及FTP净收入、EVA等多项价值指标，兼顾业务表象与经营实质，把隐性经营成本纳入审计评价范畴，综合业务规模、业务增长、有效客户、服务质效等多项指标开展网点综合效能评估，为网点分类管理提供客观依据。

在队伍建设分析上，该行依托业务营销考核数据开展队伍画像分析，围绕岗位任务完成情况，研判考核激励机制、人员能力培养体系运行成效，为营销队伍建设完善提供参考。通过多维度数据分析，精准把握全行资源配置整体特征，为设备统筹调配、人员优化转岗、网点布局优化等工作提供扎实的数据支撑。

深挖管理内在成因，完善审计溯源研判逻辑

审计工作既立足业务表象核实情况，更注重穿透业务问题深挖背后管理层面根源，从制度执行、流程管理、服务标准、服务连续性四个维度开展溯源分析。要审视制度落地执行力度，聚焦内部管理办法、评级考核规则的落地执行情况，评估制度约束效力，并研判制度体系在队伍管理中的实际运行效果。

梳理业务全流程管理链条，针对网点优化调整过程中的档案移交、固定资产盘点、资产信息维护等关键流程，梳理流程管控要点，识别流程管控中需要强化完善的环节。对照经营服务管理要求，检视厅堂服务配套、营销物料管理、信息公示、文明服务等服务标准落地情况，评估服务合规管理与客户服务保障水平。

立足淮安农商银行地方金融服务定位，在网点撤并优化过程中，需重点关注乡镇地区金融服务的连续性。淮安农商银行承担涉农补贴、养老金代发等重要职能，撤并后如不能及时填补服务空缺，容易引发服务缺位和投诉纠纷。为此，审计建议设立功能较为完备的普惠金融服务点，提供电费水费缴纳、医保社保代缴等民生服务，并结合手机银行、微信小程序等线上渠道，构建网点、服务点、线上平台相互衔接的立体化服务网络。

深化审改联动机制，转化审计成果提升管理实效

本次审计坚持边审边改、审改联动，打通审计发现向治理提升转化的通道，推动多项经营管理举措落地实施。

人力资源结构得到持续优化。该行落地网点人员定编定岗与公开竞岗机制，有序推动柜面人员向客户经理、大堂经理、理财经理等营销序列转岗，稳步提升营销岗位人员占比。落实低效网点、低效柜台、低效岗位压降思路，推进高柜、智能化改造，增设综合低柜服务窗口，推行岗位兼岗补位模式，实现柜台精简与服务效能同步提升。

普惠金融服务触达范围持续拓宽。该行依托普惠金融服务点承接网点优化后的民生服务职能，持续推动存量普惠金融服务点迭代升级，充分发挥服务点业务分流、客户引流作用。组建专业化上门服务队伍，健全岗位上门服务工作机制，持续延伸网点金融服务半径。

物理服务网络迭代升级。该行实施自助智能设备动态管理，统筹开展低效设备调整、高负荷网点设备补充。统筹推进存量网点整合与新增网点规划，把网点空间区位关系纳入网点优化重要参考，完成部分低效网点优化整合；针对重点发展区域开展选址调研，匹配区域经济发展金融需求。

淮安农商银行本次网点转型专项审计的核心价值，在于跳出了传统合规审计“只查错纠弊”的固有框架，真正把审计视角延伸到效能评价、资源优化与经营决策支撑层面。通过打通智能设备运行、人力资源配置、网点空间布局、管理会计核算等多维度数据链路，将网点转型的成效从模糊的定性判断转化为可量化、可对标、可溯源的经营指标，既精准识别出资源错配、流程缺位等深层管理问题，也通过审改联动直接推动了柜面人员转岗、低效网点整合、普惠服务点补位等实际举措落地。这为全国县域农商行的网点转型提供了可复用的审计样本，让审计从后台监督角色，转变为农商行深耕本土市场、优化资源配置的核心治理支撑力量。 （通讯员 曹杨）

关 注

赣榆农商银行打造金融消保管理“可视化”新场景

为进一步提升金融消保投诉管理数字化、精细化水平，江苏赣榆农商银行积极推进合规投诉管理系统建设，依托数字化工作台打通OA（办公自动化）投诉工单展示与数据统计环节，将原本分散于办公流程中的投诉信息转化为直观、可视、可分析的管理数据。通过移动端展示与图表化分析相结合，实现投诉情况一屏掌握、工单状态一目了然、部门处理情况一图呈现，为全行投诉管理和合规风险防控注入数字动能。

打破信息壁垒，让工单“一屏尽览”

该行依托数字化工作台小程序，实现OA投诉工单信息集中展示，推动投诉工单信息从流程中走向管理端。相关人员无须反复切换系统、逐笔查询工单，即可便捷掌握投诉事项及处理情况，信息获取效率进一步提升，投诉管理的便捷性、协同性持续增强，工单管理更加高效、直观。

创新图表应用，让数据“看得清、析得透”

该行通过系统融合饼图、条形图等可视化展示方式，将投诉管理数据转化为直观的分析图表，围绕工单状态、回复完结情况、投诉问题类型、涉及单位以及部门、支行处理占比等维度开展统计展示。工单处理进度如何、投诉问题集中在哪些类型、各部门及支行处理情况怎样，通过图表即可直观呈现，实现从单纯查看工单到多维分析数据的转变，投诉管理情况更加透明，数据分析更加高效。

深挖数据价值，让管理决策“有依据、有方向”

该行以累计处理投诉工单、处理完成率的实际数据为基础，进一步强化工单状态跟踪和处理情况统计，为管理人员掌握投诉总体情况、关注回复完结进度、分析问题类型、了解部门和支行处理情况等提供数据支撑。通过持续积累投诉数据、动态掌握处理情况，管理人员能够及时发现投诉管理中的薄弱环节，为加强工单跟踪督办、优化客户服务流程、完善管理措施提供参考，推动投诉管理由被动处理向主动分析延伸、由经验判断向数据辅助转变，以数字化手段助力合规管理提质增效。 （通讯员 杨开硕）

动 态

南通农商银行开发区支行借助社区“邻里节”开展普惠金融宣传



为持续深化银社共建，推动普惠金融服务下沉，近期，江苏南通农商银行开发区支行先后走进当地小海街道海尚社区、新开街道春天社区，借助社区“邻里节”主题活动契机，将便民金融服务送到居民家门口。

活动现场气氛热烈、秩序井然。该行工作人员设立宣传服务台，并备好实用小礼品，吸引众多居民驻足咨询。宣讲过程中，工作人员以通俗易懂的语言，重点围绕反诈防骗、非法集资识别、存款保险及征信保护等金融知识展开讲解，并结合生活典型案例，提醒居民增强风险防范意识，守好“钱袋子”。同时，工作人员还详细介绍了各类惠民金融产品，并针对居民疑问进行耐心细致地解答。

为搭建长效服务通道，工作人员积极引导居民添加企业微信，告知居民后续可通过线上渠道咨询业务、接收金融科普资讯及活动通知，确保金融服务“随时在线”。本次两场活动累计服务居民100余人次，新增企业微信用户40余户，取得良好的宣传与获客实效。 （通讯员 冯汐炜）

中信银行股份有限公司西安分行与北京资产管理有限公司债权转让暨催收联合公告

河北资产管理股份有限公司与唐山辰海科技有限公司债权转让通知暨债务催收联合公告

邯郸县丰骏建材有限公司管理人与吴基雄债权转让暨催收联合公告

拍卖公告

拍卖公告

上海拍卖行有限责任公司2026年11月26日资产拍卖会公告

拍卖公告

慈溪市浒山街道泰悦公寓地下室61处停车位拍卖公告（第三次）