

村镇银行审计中的员工谈话艺术

作为农村经济的基石，村镇银行在促进地方经济增长和支持小微及农村企业中扮演着关键角色。本文专注于审计过程中的员工谈话部分，旨在通过现状分析，挑战识别和策略探索，揭示员工谈话在村镇银行审计中的重要性及其遇到的难题，并提出具体的改进措施。

经过十余年的发展，村镇银行在促进农村经济繁荣和支持小型企业及农村、农业家庭方面扮演着重要的角色，村镇银行内部审计作为一种关键的风险控制和内部治理工具，起着迅速识别并纠正潜在的风险和问题、确保业务的合规性和稳定性的作用。审计过程中正确巧妙运用员工谈话技巧是一个关键步骤，常常能揭示出潜在风险，如何有效地进行员工谈话以获取高质量的信息是一个很大的挑战。

一、员工谈话在村镇银行审计中的挑战

员工谈话环节在进行村镇银行审计的过程中，常常面临若干挑战，这些挑战可能会影响审计流程的顺畅执行以及审计结果的精确度。具体挑战包括：

信息的准确性问题，由于员工对业务流程和风险管理的理解存在差异，加之可能的主观偏见和利益冲突，员工在访谈中提供的信息可能会有偏差或不准确。审计组成员在面对海量的数据进行分析时经常难以获得可靠有力的信息数据支撑，这很大程度上影响了审计结果中的准确性和可信度。

内容的全面性不足，员工谈话往往集中于特定问题或领域，而忽视了其他潜在的风险和问题，这可能导致关键风险点的遗漏。

沟通的不顺畅，审计人员与员工之间可能存在语言障碍，文化差异或信任不足等问题，这些问题使得双方在访谈中的沟通变得困难，妨碍了审计流程的顺利进行，甚至还可能引发误解和冲突。

二、文献综述与理论基础

(一) 审计理论框架与技术

世界各地的学者对审计理论和实践进行了广泛的研究，开发出一系列关键的理论和实践方法，如“开放式问题”和“积极倾听”。这些技术和方法对于审计人员在与员工沟通时获取准确而全面的信息至关重要。

开放式问题鼓励员工提供详细的描述和解释，从而揭示出数据和报告背后的真实情况。另一方面，积极倾听使审计人员能够更深入地理解员工的观点和情绪，为建立坚实的信任基础提供了可能。

(二) 心理学与组织行为学的理论

《心理学》和《组织行为学》等学科中有关员工的心理状态、文化差异和单位环境等因素的研究，提供了理论支撑。其一，员工在紧张、焦虑或恐惧的心理状态下可能不愿意向审计人员透露真实信息和观点。所以，审计人员在与员工沟通时应关注其心理状态，并采取适当措施以缓解其负面情绪。其二，村镇银行员工来自贵州、江西、浙江等地不同文化背景的地区，具有不同的价值观，信仰和做事说话风格。审计人员在与员工沟通时需尊重这些差异，并采取适宜的沟通策略以构建有效的信任关系。其三，一个积极、开放的组织环境能够激励员工与审计人员分享真实信息和观点。所以，村镇银行应致力于营造一个积极的组织环境，鼓励员工积极参与审计工作并提供建设性的反馈。

三、研究方法数据来源

文中，我们采用了一系列实用且有效的研究方法，如文献综述、案例研究等。

1. 文献综述：参照国内外关于村镇银行审计，员工沟通技巧，《心理学》和《组织行为学》的文献。

2. 案例分析：选择具有代表性的村镇银行作为研究对象，深入分析其审计过程中员工沟通的实际操作、成效及挑战。通过案例的详细描述和分析，揭示员工沟通在审计实践中的关键作用及其存在的问题，为提出改进策略提供实证支持。

3. 问卷调查：设计并实施科学合理的问卷，向村镇银行的审计人员及员工收集他们对员工沟通方法的看法和建议。问卷内容覆盖员工沟通的重要性、频率、全面性、准确性和

沟通流畅性等方面，以全面掌握员工沟通的现状和存在的问题。

4. 深度访谈：审计组成员对村镇银行的关键被审计人员进行深入访谈，收集多方面的一手资料。访谈内容聚焦于审计人员在实践中遇到的员工沟通问题，应对策略及改进建议，以深入了解员工沟通的实际情况和审计人员的真实体验。

四、案例分析与实践探索

以某银行为主发起行的村镇银行为例，探讨其在内部审计员工行为规范方面的创新实践。

(一) 确立员工行为规范审计的正确理念

某银行作为一家具有责任感的金融机构，在其对旗下村镇银行进行员工行为规范审计的过程中，不仅注重员工的专业技能提升，更重视培养员工的全局观念、责任感和风险意识，这些素质对于银行的长期稳定发展至关重要。银行通过审计过程强化员工的责任感，确保每位员工都能够对自己的行为负责，并对可能产生的风险有所警觉。这种文化促使员工在面对挑战和压力时，能够坚守原则，做出符合银行利益和法规要求的决策。风险意识的提升是某银行审计工作的另一核心目标。

该银行通过定期的培训和教育，帮助员工识别潜在的风险点，提前预防和规避风险，在审计过程中，管理层鼓励员工主动报告风险，通过建立有效的沟通渠道和激励机制，确保风险管理措施得到有效执行。

(二) 强化审计系统的建设和应用

某银行村镇银行审计部的审计系统包含了信贷、柜台操作、账户管理和人员管理等业务审计数据分析模型。审计人员可以在一个平台上查看员工交易流水的全貌，便于分析数据间的关联性，极大提高了审计效率，还可以使用SQL和海狸等数据库工具创立审计模型，优化审计语句，抓取审计风险点。

审计系统还包括覆盖员工行为异常的关键风险点，锁定员工谈话的范围和风险点，根据风险员工的分布网点，分析判断是村镇银行的管理能力问题还是员工的个人操守问题，提高了审计对风险监测的准确性。

(三) 精细化准备与实施员工谈话，聚焦员工谈话的关键点和技巧

1. 员工谈话前的准备

在进行员工谈话之前，我们的审计团队进行了周密的准备。首先，我们依据先进的审计模型对大量数据进行分析，通过人工筛查锁定了潜在的风险点和需要深入访谈的员工，进行了目标瞄准。这一步骤是至关重要的，因为它帮助我们确定了谈话的重点和方向。为了确保谈话的自然性和真实性，我们采取了临时通知的方式，避免员工有过多的时间准备，从而增加了获取真实信息的可能性。在人员安排上，我们注重性别搭配，特别是当被谈话人员为女性时，必定会安排至少一位女性审计人员在场，以减少对方的紧张感和不适感。

2. 谈话环境的布置

谈话地点选择在一个封闭型的会议室，以保证谈话的私密性和不受外界干扰。在会议室中，我们准备了矿泉水、笔、书写用纸和纸巾等，以及必要的录音设备，以确保谈话的舒适和高效。还有，我们将事先准备好的问题写入谈话记录大纲中，这些问题涉及到员工的家庭背景、工作经历、兴趣爱好以及工作上可能遇到的困难等多个方面。

3. 谈话的实施

谈话开始时，审计人员通常不直接切入正题，而是先从员工的个人生活和工作经历谈起，以此拉近与员工的距离，渐渐降低他们的防备心理。这种轻松的开场有助于建立信任，使员工在随后的谈话中更加开放和合作。在谈话过程中，我们特别关注员工的关键和敏感词汇反应，以及他们的非言语行为，如面部表情和肢体语言。这些细微的信号往往能够提供额外的信息，帮助我们判断员工的真实态度和可能隐藏的问题。随着谈话的深入，我们变得尤为关注员工在提及关键和敏感词汇时的反应。我们不仅聆听员工的言语内容，更细致地观察他们的非言语行为，包括面部表情、肢体动作等微妙的信号。这些非言语线索往往能够揭示员工的真实感受和潜在的问题，为我们提供了超越语言的深层次信息。例如，一个紧张的笑意、一个犹豫的眼神或是不自然的手势，都可能暗示着员工内心的不安或隐藏的信息，例如在谈话过程中，有一名员工一直很淡定，但在我们提到他的负债问题时，他

拿起身边的矿泉水猛喝，来掩盖他的紧张。我们认识到，每个人都是独特的个体，他们的反应和表达方式也各不相同。因此，在谈话中，我们采取个性化的方法，根据员工的特点和反应灵活调整谈话策略。我们的目标是创造一个安全、支持性的环境，让员工感到他们的意见和感受被尊重和重视。

这样，我们不仅能够获取员工的真实反馈，还能够在必必要时提供适当的支持和干预，以促进员工的个人发展和组织的整体利益。这种细致入微的谈话技巧和对非言语行为的深刻理解，是我们在审计工作中不可或缺的工具，也是提升审计质量和效率的关键所在。

4. 深挖关键信息

结合我们手头上掌握的数据情况，我们在开放式的问话中逐步引导员工谈出重要信息。在某村镇银行的谈话中，我们注意到一名员工在无意中透露他的社会朋友较多，且经济上有点困难，在我们问到其个人信用卡使用情况时显得有些犹豫和紧张。通过进一步的深挖，我们发现该员工有多张信用卡放在一个朋友那里，而这位朋友从事资金中介活动，涉嫌信用卡套现行为，涉及资金较大，与其他审计手段统筹使用，结合财务上取得的证据、收集的会计记录等书面证据与谈话记录的证据互印证，形成完整的证据链。

五、优化策略与未来展望

针对村镇银行审计过程中员工沟通环节所面临的挑战，提出以下优化策略：

做好审计人员的沟通技巧提升。对审计团队进行专业的沟通技巧培训，增强他们在提问和倾听方面的能力，有效地引导员工提供准确和全面的信息，巧妙运用心理咨询中谈话的基本技巧如聆听、询问、释意、引导、暗示等。

努力营造积极和包容的沟通环境。审计人员充分尊重被谈话员工的意见和感受，采取适宜的沟通策略来构建有效的信任关系。

改善审计氛围。加强与员工的互动，确保员工理解审计的目标和重要性，并愿意积极参与审计工作，减少审计过程中的不确定性和压力，减少沟通障碍，提升员工在沟通中的开放性和真诚度。

(作者：王佩春 单位：鹿城农村商业银行)