国有企业内部审计的探索与实践

张咏梅

（包钢西创集团公司审计部，内蒙古 包头 014010）

摘 要：内部审计作为审计监督的重要组成部分，在审计监督体系中发挥着基础性、源头性的自我监管作用，已经成为国家审计的有效补充和延伸。企业内部审计如何适应新形势，发挥内部审计的监督作用，在企业内部建立自我完善、健康发展的免疫机制是国有企业管理层和内审人员面临的重大课题。文章从企业内部审计改革入手，从审计机构设置、审计队伍建设、审计案例剖析、审计整改及审计成果转化等方面，梳理总结了企业内部审计改革的做法与经验，并指出今后发展的方向。

关键词：国有企业；内部审计；探讨与实践

中图分类号：F276.1 **文献标识码**：B **文章编号**：1009－5438(2023)04－0095－04

Exploration and Practices of Internal Audit for State－owned Enterprises

Zhang Yong－mei

(*Audit Dept. of Baotou Steel Xichuang Group Co.*, *Baotou* 014010, *Inner Mongolia Autonomous Region*, *China*)

Abstract: The internal audit, as an important part of audit supervision, plays a role of fundamentality and source of self－regulation in the audit supervision system as well as has become the effective complement and extension of national audit. It is the significant problem faced by management layer and internal auditors of state－owned enterprises how to adapt to new circumstances, give play to the supervisory role of internal audit as well as establish the immune mechanism with self－perfection and healthy development within enterprises. In the paper, the practices and experiences of internal audit reform in enterprises are arranged and summarized from such aspects as establishment of auditing offices, construction of audit teams, analysis of auditing cases, audit rectification and achievement transformation of audit as well as the future development direction is pointed out.

Key words: state－owned enterprises; internal audit; discussion and practice

党的十八大以来，党中央、国务院高度重视审计工作，党的十八届四中全会将审计监督列入国家监督体系中的八大监督之一。党的十九大作出改革审计管理体制的决策部署，2018 年成立了中央审计委员会，要求构建集中统一、全面覆盖、权威高效的审计监督体系，更好发挥审计监督作用。国家审计署 2018 年印发的《审计署关于内部审计工作的规定》，进一步加强了审计机关依法履行对内部审计的业务指导和监督职责，重新定义了内部审计的目标定位，进一步拓展了内部审计职责范围，强化了内部审计的独立性，明确了内部审计结果运用范围等，为内部审计在新时代取得新成效提供了重要的依据和积极

收稿日期：2023－06－07

作者简介：张咏梅(1972－)，女，内蒙古包头市人，审计师，现从事审计工作。

的动力。

随着国有企业所处的经济环境日益复杂,经营活动面临着诸多不确定性,内部审计作为企业管理层“延长的手臂”“管理者的眼睛”,其作用日显重要。近年来国家一系列审计法律法规出台,国有企业不断探索内部审计工作改革,已成为当务之急,也是每一位内审人员面临的重大课题。

本文以集团公司内部审计改革为研究对象,从企业内部审计监督体系改革入手,从审计机构设置、审计队伍建设、审计案例剖析、审计整改及审计成果转化等方面,梳理总结了集团公司内部审计改革的做法与经验,并指出今后发展的方向。

1 企业概况

本文研究对象为我国特大型钢铁企业主辅分离改制分流成立的多元化集团有限责任公司,拥有三大板块,即建工板块、装备制造业板块,生活服务业板块。主要经营范围有建筑、检修、安装,机械制造与加工、电器制造、工程设计、地质勘探以及餐饮服务等。公司下设八大职能部门。

2 内部审计监督体系的改革

2.1 历史背景

改革前,公司设立财务审计部,审计业务设在财务部,既当“运动员”又当“裁判员”,违反了内部控制“不相容岗位分离”的规定,内部审计无法发挥应有的作用,形同虚设。国家出台审计规定后,公司系统研究了企业内部审计工作发展形势与要求,认识到审计工作必须与国家、上级要求相统一,让内部审计成为企业治理和高质量发展的利器,推动内部审计工作迈上新台阶。公司党委全面审视内部审计工作的现状,系统谋划完善审计监督体系及建设目标,由党委书记、董事长亲自挂帅,成立领导小组,制定计划表,列出推进清单,责任到人,逐一渐次推进。在公司党委的领导下,经过一系列改革,初步建立了内部审计监督体系。

2.2 成立独立的审计部门

《审计署关于内部审计工作的规定》要求“国有企业内部审计机构或者履行内部审计职责的内设机构应当在企业党组织、董事会(或者主要负责人)直接领导下开展内部审计工作,向其负责并报告工作。”

根据《规定》的要求,公司首先从机构设置入手,2018年5月将审计职能从财务审计部中分离出来,单独设立审计部门,董事长直接分管审计工作,同时在董事会下设审计与风险管控委员会,指导制定与完善公司内部审计制度,审议年度审计计划并提出建议。2022年审计部与纪委、党委巡察督查办公室合并办公,一个机构三块牌子,三大监督职能之间既有联系,又相互独立,有效促进了监督职能部门之间的有机贯通、协调联动,内部审计的独立性和权威性得到了充分的保障,同时大大提升了内部审计部门的组织地位。

2.3 审计队伍建设

人才是审计工作的第一生产力。实现审计工作高质量发展,核心动力来自不断丰富壮大的审计人力资源,打造一支政治素质过硬、作风务实、清正廉洁、业务精通的高素质专业化审计队伍[1]。

近年来公司通过岗位培训、人才交流,以及与第三方机构合作等三个维度来夯实审计队伍建设,培养和壮大审计专业人才队伍,提高整体审计队伍专业素养。

一是对在职审计人员开展全员岗位培训。通过继续教育更新内审人员专业知识,包括审计技术、业务知识、管理知识、行业知识、沟通技巧等内容。每年派员参加内蒙古自治区审计协会举办的岗位业务培训,培训内容丰富,不仅有岗位业务知识,还有案例解剖分析,培训针对性强,实操性强,极大丰富了审计专业知识,拓宽了审计人员业务视野。

二是构建审计业务协作平台。目前开展的审计项目基本覆盖公司所有业务领域,每个业务领域都需要有精通业务的骨干配合完成审计项目,全过程参与到项目中。由审计部牵头协同其他职能部门专业人员一起合作,共同完成,审计过程中互相交流业务,相互渗透输入专业知识和管理模式,达到业务互通,明晰企业经营、财务、风险和管理事项,全面把握审计全局,促进审计执业能力的素质提升。

三是建立与第三方机构合作机制。为满足审计工作专业性要求,公司通过公开招标方式引进符合条件的第三方机构,建立备选库,比如会计师事务所备选库、造价咨询机构备选库、评估机构备选库。开展审计项目时从备选库中进行选择,同时审计部建立了对第三方机构考核评价机制,每年会对选聘的第三方机构进行综合评价打分,从中择优选聘开展长期合作。通过近几年的合作交流,资源与信息的充分共享,拓展了内审人员的知识领域,内部审计在

公司治理中的价值不断增强。

3　聚焦主业开展专项审计

近年来,随着公司规模的不断扩大、经营方式的多元化,分、子公司或关联公司越来越多,链条长,环节多,涉及的业务范围和领域广,如何加强对重点领域、关键环节的监督,防范化解重大风险是公司面临的重要课题。公司审计部成立后,强化重点领域及关键环节审计监督,完善公司防范重大经营风险机制,内部审计作为企业自身“经济体检”“自我把脉”的重要手段,能切实有效地查找经营管理中的漏洞,帮助企业从源头防范风险,为企业高质量发展提供安全屏障。

3.1　聚焦关键环节和重点领域开展专项审计

公司审计部门聚焦关键环节、重点领域,分别对下属子公司开展了合同管理、劳务用工和劳务费管理、债权清收、分公司收入成本情况等专项审计。

通过抽审销售合同、采购合同、劳务合同、总承包工程合同、分包合同等各类合同,发现子公司在合同管理管控环节上存在的各种问题,出具审计报告逐一给出了有针对性的审计建议,督促职能部门完善相关制度,更好指导子公司开展工作,有效提高了被审计单位合同风险防控意识和能力。

在开展劳务用工和劳务费管理专项审计中,发现有的子公司劳务派遣用工数量违反了国家人力资源和社会保障部《劳务派遣暂行规定》劳务派遣占比不得超出 10% 的规定。这种情况的发生,是企业出于降低人工成本的考虑。表面上看,大量使用低成本的派遣劳务用工降低了人工成本,会给企业带来短期经济效益,但实质上派遣劳务用工人员专业素质和技能水平与正式员工有较大差距,发生生产安全事故和工程质量风险的概率高,任其长期发展下去将严重制约企业的正常生产经营。为此,审计报告从企业战略发展的高度提出了“调整用工结构,促进企业良性发展”的审计建议。

3.2　初探经营管理状况专项审计

经营管理状况专项审计是根据公司与所属各子公司每年年初签订的生产经营责任状,年终根据子公司经营绩效考评结果进行刚性兑现的一项创新审计监督。审计重点核查各子公司财务指标、经营指标完成情况,同时延伸到采购、销售、招投标、资产、合资合作等领域,属于初次尝试开展的审计项目类型。审计人员开拓思维,创新方式、方法,取得了很好的效果,为管理层决策提供了依据。

例如,对某子公司开展经营管理状况专项审计时,在对总承包项目(EPC 项目)审计过程中,审计组从总包项目入手,系统梳理总承包项目管理架构、人员设置、管理制度体系等项目构成要素,对总承包项目管理体系描摹完整“画像”,把握总承包项目全貌,然后比照“画像”逐项进行深入审计,拿实操对制度,逐项对标,取代传统机械翻阅凭证、账簿的落后方法,从以往的“大海捞针”式查找问题到从管理层面系统化切入,从查错纠弊审计过渡到以风险控制为导向的管理提升审计。全面分析被审计单位经营管理现状,指出存在的问题,提出审计建议,为被审计单位及时止损发挥了重要作用,为管理层决策提供了有力证据。

新型的审计监督模式不断渗透到企业经营管理中,协助管理层制定组织发展战略,共同应对经营风险和业务挑战,已成为管理层不可或缺的“参谋助手”[2]。

4　强化审计整改,推进审计成果运用

全面加强内部审计发现问题整改落实,真正使整改工作常态化、制度化和规范化,攻克审计监督的“最后一公里”,推进审计成果的最终转化[3]。

2021 年修订的《中华人民共和国审计法》第四条规定:“国务院和县级以上地方人民政府应当将审计工作报告中指出的问题的整改情况和处理结果向本级人民代表大会常务委员会报告。”表明国家针对审计整改要求已从行政规定上升到法律约束。内审发现问题整改是上级巡视巡察的重要内容之一,内审发现问题的整改成效将直接关系到上级审计机关对企业的审计评价。

4.1　加大审计整改落实和跟踪检查力度

公司持续加强审计监督闭环管理,强调审计整改与揭示问题同样重要,必须一体推进,要用好审计成果,在审计整改上打好“组合拳”[4]。

(1)明确划分整改责任,强化整改主体责任意识。被审计单位主要负责人是审计整改第一责任人,被审计单位在收到审计报告后,按时限要求制定整改方案,列出整改措施,排出整改时间表,建立整改责任制度;审计部将整改问题按职能部门分管领域进行划分,匹配整改的责任主体,压实职能部门落实整改的责任;审计部建立整改台账,定期跟踪问题整改推进情况,实现目标量化管理。

(2)明确整改监督职责,构建全过程跟踪检查模式。由审计部牵头,联合各职能部门共同推动整改的监督和跟踪检查。对照整改方案排出的时间表逐一进行检查,确保应改尽改,对暂不具备整改条件的问题,深入查找问题产生原因,针对具体情况具体分析,共同研究和提出解决办法,确保将审计整改落到实处,帮助被审计单位健全内控措施,完善经营流程,实现合规合法经营,实现全过程的整改监督。

4.2 建立整改责任考核机制

(1)构建整改问责机制。公司印发了《审计专业管理考核及责任追究办法》,针对被审计单位整改存在的敷衍应付、虚假整改、整改不彻底、拒不整改的现象,在后续审计中发现屡改屡犯的现象,职能部门存在监督失职失责的情形,由审计部对直接责任者和领导责任者提出给予组织处理的建议,提交公司党委,视情况作出停职检查、调整职务、责令辞职、免职和降职处理。

(2)压实职能部门专业考核职责。审计部将整改问题按职能部门分管领域进行分类,以“考核建议函”的方式下发给职能部门,职能部门按照各部门制定的规章制度、管理办法进行点对点的考核,如存在考核盲点及时建立专业考核制度,不断完善制度建设。

(3)建立联动审计整改工作机制。公司审计部与纪委、党委巡察督查办公室建立沟通协调机制,形成监督部门联动审计整改工作机制,共享资源,减少非必要的重复监督检查,既降低了人力成本,还能提高监督检查成效。

5 结束语

公司内部审计在实践中不断探索前行,积累了宝贵的经验,已形成一套行之有效的管理制度,审计监督取得良好效果,公司内部审计工作步入良性发展阶段,在企业内部中发挥了不可替代的作用。审计工作任重道远,取得的经验需要不断总结和固化。在今后的审计工作中,继续坚持问题导向,聚焦重点领域、关键环节,开展以内部控制、风险管理为导向的管理型审计,为企业管理全方位把脉,找出管理结症,对症下药,强化审计成果的转化应用,狠抓整改落实,以审促改,以审促用,助力企业提高管理水平,提高企业经营效益和管理效率,帮助企业实现高质量发展。

参 考 文 献

[1] 余用云. 内部审计推动国企高质量发展的研究与探讨[J]. 中国内部审计,2022(6):14-17.

[2] 张月波. 坚持和加强以内部审计质效提升推动组织高质量发展[J]. 中国内部审计,2022(10):1.

[3] 徐玉德. 内部审计助力央企提升合规风险防控能力[J]. 中国内部审计,2022(5):1.

[4] 陈艳娇. 探索整改良策助力内审增值[J]. 中国内部审计,2023(3):1.