

探索建立国有企业内部审计整改长效机制

孟岩

贵州航天电器股份有限公司

[摘要] 审计发现问题的整改工作是内部审计管理的重要环节和价值体现,是内部审计工作的重要组成部分,做好内部审计发现问题的整改工作,就是写好内部审计的“后半篇文章”。审计整改工作是审计成果转化利用的根本途径,也是发挥审计“免疫系统”功能的重要环节。本文从A公司内部审计工作实践出发,以审计整改为切入点,通过解读国家政策要求,分析国有企业审计整改的现状,探索完善审计整改工作机制,展示审计结果运用的方法,实现“治已病、防未病”,推动内部审计价值增值,提升国有企业经营管理水平。

[关键词] 内部审计; 国有企业; 价值

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.11.1168

近年来,国家强化审计整改效果监督,2021年1月1日实施的《中华人民共和国审计法(修订版)》,新增了关于审计问题整改和审计结果运用的相关条款,进一步强化审计整改成效,完善审计结果运用机制,把审计结果及整改情况作为考核、任免、奖惩领导干部重要依据;2021年7月中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于建立健全审计查出问题整改长效机制的意见》,为审计整改工作提供了制度遵循,狠抓审计发现问题整改,健全整改责任制、加强整改督促检查、严肃整改问责。国有企业对审计整改工作持续探索深入推进,取得了一定效果,但重审计轻整改,审计整改不到位、不彻底,屡审屡犯问题依然存在,整体整改效果未达预期。

1. 审计整改

审计署令11号对内部审计定义为“内部审计是指对本单位及所属单位财政财务收支、经济活动、内部控制、风险管理实施独立、客观的监督、评价和建议,以促进单位完善治理、实现目标的活动”。其目标主要是“增加企业价值和改善组织运营”,但是内部审计与具体业务环节对组织产生的效益不同,内部审计是通过专业指导、管理建议,提取价值信息,优化业务组织流程,为战略规划提供建议,而审计整改是内部审计工作价值作用载体。

2. 国有企业内部审计整改存在的问题

2.1 审计整改主体责任担责意识不足

被审单位主要领导政治站位不高,管理理念仍停留在“重现场,轻整改”,对审计整改建议重视不足,存在选择性整改以及对整改难度较大或敏感问题避重就轻的情况,导致审计部门反复催促落实整改,整体整改工作不扎实,影响审计问题整改效果。

2.2 内部审计问题整改目标不明确

审计问题整改不彻底,存在“屡审屡犯”现象,主要是审计整改停留在事项整改,未真正从问题根源和体制机制建设开展整改,主要原因是:主体责任意识不强,被审单位整改存在为了整改而整改思想;审计部门对审计整改质量及效果监督考核不足。

2.3 审计问题整改主体责任不清晰

审计部门和被审单位及其他业务部门,对审计整改责任存在认识错位,这是审计整改难重要原因之一。审计部门视角审计整改是被审计单位责任;被审单位应付交差,敷衍提交整改材料,未将审计整改作为堵塞漏洞、提高组织管理、防范风险重要手段,缺乏内生动力影响审计整改效果。

2.4 审计问题整改评价标准不明确

审计问题整改效果效用评价,不能简单通过直观判断,需要建立具体指标体系评价,提高对审计整改完成情况评价的客观性。国有企业存在未真正建立整改评价标准,主要以内审人员职业经验判定整改是否完成的情况,影响被审单位对问题整改标准认知,存在信息不对称,导致建议与执行存在偏差,影响整改质量和效果。

2.5 审计整改考核机制不合理

绩效考核体系中将审计问题100%整改作为审计部门考核指标,其他业务部门及子公司考核指标无审计整改指标,整体绩效指标牵引存在偏差,弱化内审部门监督指导作用,影响内审部门客观、公正开展具体工作,进一步被组织边缘化。

2.6 后续审计机制不成熟

后续审计是提高审计整改工作质量主要途径和重要保障措施,通过全面复核后续审计整改落实情况及审计工作准确性和全面性,持续提高被审单位整改深度与广度,促进被审单位经营管理质量提升。

3. A公司探索内部审计整改机制建设

3.1 狠抓制度建设“促”整改

3.1.1 建立审计整改责任制度。被审单位是审计整改主体,负责全面落实问题整改,主要负责人要履行第一责任人职责,将审计整改纳入领导班子重要议事日程,制定整改方案,明确整改措施、整改时限、目标要求,逐条落实具体责任单位和责任人,确保审计整改真实、完整、合规。

3.1.2 建立审计整改清单制度。审计部门将审计查出问题和管理建议形成问题清单,明确整改措施、责任人、时间节点等。整改期限届满后,被审单位提交整改证据,由审计部门审核认定、对账销号。

3.1.3 建立审计整改报告制度。被审单位按照规定时限报送审计整改报告,针对重要整改事项先制定方案,明确措施,落实整改责任。审计部门定期向管理层汇报审计整改情况。

3.1.4 建立审计整改督办制度。审计部门实时督促被审单位整改问题;审计报告生效之日起3个月督促检查被审单位整改完成情况,采取挂牌督办、现场督导等方式,推动问题整改。

3.1.5 建立审计整改公开制度。在遵守审计结果公开工作要求前提下,采取通报、简报、公告等方式,通过公司局域网通报审计整改情况,提高审计整改质效。

3.2 部署专项活动“推”整改

3.2.1将审计整改纳入年度工作要点和专项计划，构建“审计部门牵头抓总、责任单位具体落实、相关部门协调配合”的长效联动机制。

3.2.1专项工作发现问题，部署针对性、阶段性整改检查。上级专项审计中发现问题以及巡视巡察、纪检监察等专项工作提出的经济运行规范问题，及时开展审计整改督查，确保专项问题100%整改。

3.2.3组织开展审计整改“回头看”工作，验收审计整改成效。开展审计整改“回头看”，对整改落实不到位，由审计部门与督办部门发出审计整改督办通知书，督促落实整改，堵塞管理漏洞，促进内部规范，打通审计监督“最后一公里”。

3.3 通过绩效考核“逼”整改

3.3.1落实上级对审计整改工作绩效考核要求。督促各责任主体落实审计整改工作任务，确保审计整改在上级年度经营业绩考核“零”扣分。

3.3.2将审计整改落实情况纳入各子公司年度综合绩效考核。实行扣分制度，与各子公司年度经营考核挂钩，倒逼各级党委和“一把手”重视审计整改工作。

3.3.3将审计整改情况作为考核、任免、奖惩被审计领导干部的重要参考，将审计整改纳入领导班子党风廉政建设责任制检查考核的内容，作为领导班子民主生活会及领导班子成员述责述廉重要内容。对审计整改推动不力、未按时完成或整改不到位单位和相关人员，采取通报、约谈、亮牌等方式严肃追责问责，推动审计整改有效落实。

4. 内部审计整改长效机制建设

为进一步规范内部审计工作，提高审计整改工作质量，强化审计工作效用，切实发挥审计“防风险、强管理、促发展”作用，达成“增加价值和改善组织运营”的目标。

4.1 构建审计问题整改评价标准体系

对于内部审计发现重大问题，未严格、深入落实审计整改，通过整改责任单位、部门、领导人或主要责任人考核扣除相应得分，规范各级指标及考核标准，从审计整改效果、屡查屡犯情况、关联责任情况三方面进行考核评价。将内部审计整改效果、屡查屡犯比例和关联责任三个指标作为组织绩效考核体系框架，提高整改工作约束力，将部门业绩与审计整改关联。

建立审计整改主要指标评分表（如表1）：一级指标是整改效果考核、屡审屡犯考核和关联责任考核三个方面；二级和三级指标具体细化，列出可能出现情况，并且明确指标打分标准。对审计整改打分评价，以分数综合排名考核问责。

4.2 建立完善审计整改分类督导机制

审计整改分类施策，强化审计问题立查立改制度；对历史遗留和较复杂问题，按分阶段整改、持续整改，分类提出整改要求。审计整改按问题特点分类，对顶层设计问题，请求上级协调推进；对既成事实问题，着重分析原因，建章立制，加强管理；对系统共性问题，完善体制机制建设，推动举一反三，发挥“发现一点、规范一片”综合效应。

4.3 建立完善审计整改多部门联动机制

建立牵头沟通协作机制，加强上下联动、督查督办，逐步形成“审计部门牵头检查、纪检部门督查推动、业务主管部门督促指导、责任单位主动作为”的审计整改工作格局。各类监督相互贯通，推动问题整改和成果共享。

参考文献

[1] 宾伟华, 汪林香, 万鹏飞. 多维发力全面落实审计发现问题整改[J]. 中国内部审计, 2019(02): 58-60.
 [2] 崔灿. 多措并举 推进审计整改工作[J]. 中国内部审计, 2020(06): 55-57.

表1 审计整改主要指标体系表

指标名称			标准	
I级	II级	III级		
整改效果考核	未将问题划分至责任人		扣0.5分	
	防范不到位		扣0.5分	
	未追责		扣0.5分	
	未考核		扣0.5分	
	未及时上报		扣0.5分	
	整改不彻底	占审计发现问题低于10%		每个扣0.2分
		占审计发现问题10%-50%		本项II级指标得分0分
占审计发现问题高于50%		本项I级指标得分0分		
屡查屡犯考核	重复类似问题	占审计发现问题低于10%	扣I级指标分值的10%	
		占审计发现问题10%-20%	扣I级指标分值的20%	
		占审计发现问题高于20%	本项I级指标得分0分	
关联责任考核	存在重大问题单位(部门)		责任单位扣分数×系数(0.8)	
	存在问题整改不彻底单位(部门)		责任单位扣分数×系数(0.2)	
	存在屡查屡犯单位(部门)		责任单位扣分数×系数(0.2)	
	涉及2个部门	主责部门	责任单位扣分数×系数×80%	
		次责部门	责任单位扣分数×系数×20%	
	涉及2各部门以上	主责部门	责任单位扣分数×系数×50%	
其他部门		承担剩余责任		