

华菱衡钢探索风险导向型内部审计模式的实践

谭胜昔

华菱钢铁集团衡阳钢管有限公司(简称华菱衡钢)的前身为衡阳钢管厂,成立于1958年。50多年来,公司经过不断发展壮大,现已成为年销售收入过百亿的全国第二大钢管生产基地。公司的快速发展以及经济环境的变化对内部审计工作提出了更高的要求。为此,公司积极探索和构建风险导向型内部审计模式,为防范公司经营风险、促进管理水平和经济效益的提高做出了积极贡献。

一、做好基础管理工作,推进公司价值目标的实现

1. 树立风险导向审计工作理念

在风险导向审计模式下,内部审计全面参与公司治理与风险管理,通过监控、检查、评估、报告风险管理过程的充分性和有效性,提出改进建议或意见,协助组织改进风险管理与控制体系,从而推进公司价值目标的实现。华菱衡钢积极探索和构建风险导向型内部审计模式,在制定和完善审计制度时,引入并注重风险的理念;引导内部审计人员以本公司的实际情况为出发点,以保证公司价值目标实现为中心,以改善风险管理、内部控制和治理过程为目标,积极开拓新形势下服务公司需要的新机制和新方法,协助公司减少经营发展中的不确定性,努力将风险损失影响降至最低,从而实现审计工作的价值增值,并促进公司价值目标的实现。

2. 从机构和制度两方面构建风险监督评审体系

华菱衡钢建立了以机构为依托、以制度为保障、以人员为根本的风险评审体系。

第一,建立风险控制委员会。风险控制委员会由监察审计部、市场部、财务部等职能部门的人员组成,在公司总经理领导下开展评审工作,主要是听取各单位日常风险事项的工作汇报,决定营销系统各项风险的评估与控制,拟定风险控制的重要制度等。

第二,设置财务监督室,建立有效的监控机制。为提高子公司的整体运作效率和抗风险能力,维护集团公司合法权益,设立财务监督室。通过对子公司资本的投入、运营和收益的监督管理及经营活动、财务工作的综合分析和评价,

监控财务风险:对非正常情况及时发现、汇报和制止;对不符合规章制度的核算行为以下达“整改通知书”的形式要求各子公司在规定期限内进行整改;对存在的问题及时制止并提出解决措施等,真正做到对风险进行事前、事中控制。

第三,各子公司成立审计委员会。为进一步规范子公司经营管理,加强其财务监督,维护子公司全体股东利益,监察审计部建议各子公司成立审计委员会(其中有1人为监察审计部派出人员)并得到公司采纳。审计委员会每季度或每半年对子公司的财务审计1次,审计结果向公司股东大会通报。

第四,建立并完善有关审计及风险管理办法。制定《公司内部审计工作规定》、《审计工作管理办法》、《审计人员工作标准》、《审计人员职业道德守则》、《子公司审计管理制度》、《招投标管理办法》、《资金预算管理办法》、《供应商管理办法》、《固定资产投资管理办法》、《重大合同审核管理办法》、《应收账款管理办法》、《出口贸易管理办法》等制度,制定了内部审计岗位责任制、审计工作流程等。由此,华菱衡钢构建了一套与公司改革趋势相匹配、与经济发展相适应的风险导向型内部审计制度体系。

3. 建立复合型、高素质的审计专业队伍

合格的审计人员不仅应具有较强的理论知识,还应具备较高的专业胜任能力和风险识别能力。华菱衡钢致力于建设具备较高职业判断能力和风险敏感性、丰富的行业知识和执业经验,知识结构多样的复合型审计专业队伍,主要做法是:一是公司规定内部审计工作人员每年都需参加中国内部审计协会组织的培训;到兄弟单位学习、交流、取经;为审计人员订阅多种业务书籍及杂志;鼓励员工参加国际注册内部审计师(CIA)考试等,以提高审计人员的综合素质和防范风险的能力。二是配备了计算机辅助审计、电算化系统审计等先进的现代化审计工具。三是将法律事务处与监察审计部合并,将法律专业人才引入审计部门,扩大审计队伍的知识结构面,提高其专业执业能力,增强其综合风险识别能力和风险主动控制能力。

二、将风险管理流程与日常审计工作相融合,开展风险导向审计

华菱衡钢根据公司风险管理“由表及里、由点至面、由后至前”的变化趋势,将风险管理流程与日常审计工作相融合,运用风险识别、风险评估等方法开展风险导向审计,重点做好以下几方面的工作:

1. 全面识别风险,筑好风险管理的防线

风险导向审计要求全面识别公司面临的风险,筑好公司风险管理的防线。华菱衡钢内部审计部门在各业务单位和风险管理职能部门识别风险的基础上,全面识别影响公司目标实现的各项风险因素,如:一是通过财务报表分析,识别各单位收入及成本费用增减变动产生的财务风险。二是在识别公司内部业务流程及制度执行中存在的经营风险的基础上,通过对采购流程和销售流程的评审,及时发现问题,并责成相关部门修改、优化流程;确认内部控制重大缺陷或存在严重风险的业务环节等,不断提升内部审计质量。三是在资金风险识别方面,公司对出口钢管的码头转运费、海运费及应收账款的形成与风险进行审计时发现:出口钢管的码头转运费和海运费额度较高;近两年部分回款采用电汇方式,先发货后回款,无信用保证,增加了资金风险。针对存在的风险,审计人员提出建议:对货物代运公司实行公开招标;出口钢管业务由于是中间商代理,应采用预付款的订货方式。公司采纳了审计人员的建议,加强了对出口钢管代理商信誉的等级评定,并将出口钢管应收账款纳入公司风险管理委员会统一管理。四是加强对市场风险及政策风险的防范等。

2. 准确评估风险,提高审计工作效率

华菱衡钢内部审计部门在评估风险时,采用风险评级和计分的方法,并根据量化的风险水平排定次序,根据风险大小来确定审计范围,具体做法如下:

(1) 对风险信息进行分类整理,定义各项风险的类别。一是关注和收集各子公司所在行业财务指标信息以及与财务指标相关的信息,如:行业市场份额分布情况、行业毛利率、行业费用特点等,这些信息将直接为财务报表的合理性提供保证。二是了解公司的法律、监管情况,并与公司财务报表指标相结合,如:在财务报表指标方面公司是否要承受外部的压力(如利润指标要完成多少银行才给予贷款)、公司是否为了完成这些有压力或有预期的指标而实施舞弊等。

(2) 围绕公司目标实现,多角度分析和评估风险发生将给公司带来的影响及程度,如:一子公司投资石油钻具管的生产加工,内部审计部门就对其财务风险、经营风险和产品风险等各方面进行了评估:首先,由于投资巨大,负债率较高,公司存在财务风险;其次,由于到外单位购入钻杆管的成本非常高,只能选择购买集团公司的钻杆管,而集团公司的钻杆管质量还不够稳定,公司存在产品风险;最后,该子公司内部管理有待加强,技术力量薄弱,各方面费用较高等,存在经营风险。

(3) 根据审计职业判断,对影响公司目标实现及经济效益提升的热点、难点以及管理者特别关注的重点问题优先安排审计,如:公司从2001年开发应用ERP信息管理系统,实现了对公司资金流、物流、信息流的集中一体化动态管理。内部审计工作充分运用信息化监控平台,前移监督关口,紧紧抓住“关键业务和资金流”,建立了以公司关键业务为主的内部控制评价体系。

此外,近年来随着公司主辅分离改制步伐的加大,内部审计部门为防止国有资产流失,确保国有资产的增值保值,适时开展子公司年度经营效益审计。一是督促各子公司严格执行集团公司制定的管理办法及相关规定;二是监控子公司对外投资收益及经营成果的真实性,出具审计报告,并针对存在的问题提出切实可行的审计建议。此举为公司制定正确的改制方略提供了可靠依据。

3. 加强信息沟通,扩大审计工作效果

(1) 加强与公司管理者、被审计单位的沟通交流,全面了解公司的风险现状,共同探究其原因和影响程度,协助公司不断提高风险管理水平,如:在对子公司进行现场审计时,审计人员采取调查问卷、面谈、召开座谈会等方式与被审计单位进行沟通交流,现场审计工作结束,对其面临的风险现状有了一定的了解后,在出具正式审计报告之前,再与其管理者进行交流,指出其经营管理中存在的风险,并提出恰当的改进意见和建议。

(2) 采取审计通报制。在发现公司各级单位的共性问题时,内部审计部门都会把各有关单位组织在一起,采取审计通报制,将他们的的问题提出来,起到了较好的警示作用,增强了审计的权威性,如:在审计各分厂备品备件和工模具资金占用情况时发现,各分厂备品备件和工模具资金占用较高,并存在虚增生产成本、物资保管不到位等问题,于是组织各分厂领导召开会议,指出他们存在的问题,并提出由生产制造部组织清理备品备件、尽快消化现有物资等建议。各分厂采纳了这些建议并制定了《关于生产分厂在制品盘盈盘亏奖励考核办法》,有效降低了物资库存,加快了资金周转,并确保了ERP升级后系统数据的真实、可靠。另外,在每年度完成全部子公司年度经营效益审计后,都会组织各子公司的经理召开会议,指出各子公司存在的问题,并提出切实可行的审计建议,为公司的稳健发展提供了保障。

(3) 持续监督整改。在每次审计后,审计部门都会针对其存在的问题进行后续审计或持续监督,以检查审计意见的落实情况和整改结果,如:从事建筑行业的子公司账务处理不规范,内部审计部门提出审计意见后,对其整改情况进行监督及后续审计,督促其及时整改,经过持续监督,取得了预期的效果。■

(作者单位:华菱衡钢企业管理部)

责任编辑 刘黎静