

中铁大桥局集团公司 实施内部审计的体会

■ 古继洪

当前,施工企业既面临着前所未有的发展机遇,也面临着空前严峻的挑战。内部审计如何在机遇与挑战同在、动力与压力并存的新形势下,充分发挥其在公司治理、风险管理和内部控制中的建设性作用,促进施工企业又好又快发展,成为摆在我们面前的一个重要课题。笔者拟从内部审计的作用入手,探讨中铁大桥局集团公司通过实施内部审计,促进企业完善公司治理、强化风险管理和加强内部控制等方面的体会。

一、实施内部审计取得的效果

(一) 公司治理方面的应用成效

内部审计在中铁大桥局集团公司治理中的应用成效主要体现在对企业治理的状况进行评估和为企业治理提供决策顾问两个方面。

企业内部审计机构作为评价者,通过对企业治理状况进行审计,评估企业的业务、控制流程是否有效,并将评估结果报告给管理层和董事会,可以及时纠正没有达到规定要求的做法,促进完善企业治理。如集团所属五公司审计部受公司改制企业江西中铁捷克姆桥梁设备有限公司监事会委托,对该公司三年来的经营情况进行全面审计后指出,该公司存在市场开拓不够、内控制度不严、管理成本过大、资产闲置等问题,同时从市场、税务、融资、投资四个方面剖析了风险,提出了审计建议,促使该公司董事会及时采取措施做出相应调整,维护公司的稳定和发展。

企业内部审计机构作为决策顾问,可以为企业治理提供评价和增值服务,帮助管理层提高治理水平。如集团公司和子公司的审计部长多为本公司的监事,审计部长在开展审计、监事工作时,将审计监督和监事监督相互融合、共享资源,一方面将



审计监督中揭示的企业内部控制缺陷和重要经营风险通过监事工作报告等形式提交给公司股东会,提出完善公司治理的意见和建议;另一方面通过列席董事会、股东会,直接参与监督企业的重大经营决策,获知公司的经营战略和管理需求,并引入到年度审计计划中,围绕企业重点工作来开展审计,从而满足了公司治理需求。

(二) 风险管理方面的应用成效

内部审计在中铁大桥局集团公司风险管理中的应用成效主要体现在防范企业生产经营风险和政府审计风险、关注公司投资房地产项目和BT资本运作项目等重大风险方面。

在防范企业生产经营风险和政府审计风险方面,公司审计部借鉴政府建设项目审计的做法,在总结全国25条铁路线和34条高等级公路接受政府审计经验教训的基础上,制作了《规范工程项目运作 规避外部审计风险》的讲座课件。2008年,审计部门负责人受邀赴郑州黄河公铁两用桥、南京大胜关桥等14个重大项目进行专题宣讲,对在建工程项目加强和规范项目管理、规避项目经营风险和外部审计风险、增加项目经济效益具有较强的指导意义。仅2007年在配合政府审计过程中,就为公司减少项目审减额2 943万元,较好地规避和化解了政府审计风险。

在关注公司房地产投资等重大风险方面,2008年8月,公司审计部对公司投资房地产项目和BT资本运作项目经营情况进行了审计调查,深入剖析百瑞景中央生活区、金桥·港湾花园二期等房地产项目及菜园坝大桥BT资本运作项目的经营情况、效益状况和主要风险,评价风险控制措施的健全性和有效性,提出全面识别各类风险、加强风险分析评估、积极实施风险应对、认真开展风险管理总结等建议。

(三) 内部控制方面的应用成效

内部审计在中铁大桥局集团公司内部控制中的应用成效主要体现在实施各类审计时注重内部控制评审、查找内部控制缺陷、提出业务流程和控制制度的优化及再造建议等方面。如集团所属一公司审计部针对岭南高速项目经营成果与目标利润相去甚远的情况,深入开展项目终结审计,审计组从施工费、材料费、机械费和现场经费四个方面对审计中发现的内部控制缺陷及其对成本的影响做了分析,要求岭南项目部深刻检查问题的成因,并撤换了项目经理,为其他项目加强内控、减少损失起到了警示作用。集团公司审计部在对湖北鄂东长江公路大桥引桥及接线工程C标项目的内部控制情况进行调研中,通过交流座谈、问卷调查、复核测试等方式,指出项目部存在无合同付款、物机管理控制不力、现场经费超支等内部控制缺陷,同时提出优化现浇梁施工方案、及时退租利用率不高的机械设备、抓住钢材降价时机加大后期钢材储备、积极开展变更索赔等建议,项目预期减亏1 660万元,凸显了内部审计的增值作用。

二、进一步加强和改进内部审计效用的主要策略

(一) 宣传和倡导树立新理念,赢得集团各层面的支持

为进一步加强内部审计在企业集团各层面上的效用,笔者认为,当前,要着力倡导和树立以下三大理念:一是内部审计是组织运行的“免疫系统”。要把集团内部审计明确定位为集团经济运行的“免疫系统”,通过提高内部审计工作绩效,彰显审计免疫系统的“预警功能”、“保护功能”、“清除功能”和“修补功能”。二是内部审计是组织治理的“基石”。内部审计作为一种“免疫系统”和控制机制,是组织治理结构中形成权力制衡机制并促进其有效运行的重要手段,与董事会、高管层、外部审计共同构成组织治理的四大基石,是组织治理过程中不可缺失的重要组成部分。三是内部审计的根本目的是增加组织价值。在当今瞬息万变的新经济时代,内部审计师应是“明天的审计师”,而非“今天的审计师”,内部审计关注的不仅是维护现有的收益,而是更多地关注为组织创造更多的未来利益。

(二) 开展以风险控制为导向的管理审计,加强风险防范

在基础设施建设大干快上的形势下,防范工程项目生产经营风险和外部审计风险显得格外突出。集团公司审计部应一如既往地对新开工项目开展风险专题讲座,从源头规范各项基础工作,对工程项目提前开展自查自纠和模拟政府审计,防范审计风险。在金融危机持续影响的形势下,集团公司审计部应高度关注并平衡信托投资基金、股票投资、BT项目和房地产开发等高风险项目,在对其进行风险评估的基础上提出风险应对措施以防范投资风险。集团各级审计部门还要积极探索以“事前审计为基础、事中审计为重点、事后审计为保障”的审计方式,大力开展任中经济责任审计、工程项目中期审计和专项审计调查,防范经营风险。

(三) 探索开展公司治理方面的审计,拓宽审计领域和提高审计层次

内部审计作为组织治理的“基石”,在公司治理方面发挥着积极的作用。集团内部审计可尝试在以下方面开展工作:一是对企业购并、人力资源战略、劳务层构建模式、重大投资等实施战略审计,评价管理层战略制定和战略执行情况,促进改善公司战略质量管理。二是开展监管下属公司高管层的审计,结合《企业内部控制基本规范》及配套指引的具体要求,推行全面内部控制审计或风险管理审计,评价下属公司高管的工作绩效。

(四) 加快推进审计信息化建设,提高审计工作效率和工作质量

由于会计电算化的普及、ERP的广泛应用,审计信息化已成为审计创新发展的新领域和新亮点。集团要加快审计信息化建设的步伐,全面提高信息化条件下开展审计工作的能力,为提高审计工作水平和工作效率提供技术支撑。一是在实施信息化环境下的各类审计业务时,逐步尝试运用审计软件、数据库、电子表格等计算机审计业务技术和计算机辅助审计技术,在实践中不断改进,总结出与集团自身信息化环境相适应的计算机审计技术。二是初步探索实施远程联网审计,通过联网采集数据进行审计、联网远程登录被审计端进行审计、联网进行实时监控等方式来达到实时审计和动态监控的目的。三是针对集团公司现已运行的或即将实施的会计信息系统、资金管理信息系统、工程项目成本管理信息系统等开展信息系统审计,审查和评价被审计单位信息系统的背景信息、控制环境、应用控制等内容,弥补信息技术控制缺陷。四是通过开展培训和研讨、引进专业人才、审计人员自身加强学习等途径,不断提高审计人员的计算机审计水平。

(五) 加强与外部审计机构的联系,为企业营造良好的发展环境

为了给企业发展营造良好的外部环境,避免项目效益流失,需要进一步巩固、拓展同各级外部审计机构的联系。要按照“统一管理、分级负责”的原则进行沟通交流。集团公司审计部及各子(分)公司重点加强与所在地政府审计机构的联系和沟通。要采取丰富多样的沟通交流形式,搭建企业与审计机构长期交流沟通的平台。

综上所述,集团内部审计只有在集团各级领导的高度重视、各单位各部门的积极配合和干部职工的理解支持下,通过自身不懈努力,深入推进以“风险为导向、控制为主线、治理为目标、增值为目的”的各类审计,才能充分发挥审计成效,促进企业完善公司治理、强化风险管理和加强内部控制,保障企业全面协调可持续发展。

(作者系中铁大桥局集团有限公司总会计师)