

国家电网公司内部审计工作的创新与实践

韩 锐 李 有 华 张 俊 民

摘 要：国家电网有限公司审计部积极推进审计体制机制建设，通过改革审计组织机构，形成“上审下”监督机制，推行“三统一”管理模式，落实审计部门一体化运行机制，完善集约化导向的审计质量管控措施等，形成了一套实现审计业务全覆盖的内部审计体系。

关键词：内部审计；创新；监督

一、推进激发审计效能的集约化审计运行机制建设

（一）以审计全覆盖为抓手，创新激发审计效能的路径

国家电网有限公司（以下简称公司）以审计全覆盖为抓手，实现从总部到经营末端延伸至集体企业的组织体系全覆盖，从经济责任审计到各专项审计的全覆盖。从审计全覆盖的实现方式看，提出基于审计项目库实现有重点的审计全覆盖、基于审计频次实现有步骤的审计全覆盖、基于数字化审计实现有深度的审计全覆盖、基于审计成果应用实现有成效的全覆盖。

（二）改革审计组织机构，形成“上审下”监督机制

公司将审计资源适度向总部和省公司两级集中。审计部担任公司审计战略

性、决策性、全局性职能，全面履行公司审计监督管理职责，依托分部设立6个区域审计中心，作为总部审计派出机构并实施一体化管理，对总部工作发挥了业务支撑作用；设立26家省（市）公司审计中心，市县公司审计资源向上集约、审计业务上移，省级审计力量得到加强，初步形成了“上审下”的监督机制。

（三）推行“三统一”管理模式，落实审计部门一体化运行机制

按照一体化运作思路，为保障公司两级审计机构与审计中心的高效协同运转，全面提高审计工作质量和水平，公司建立了内部审计集中管理机制，即“统一计划管理、统一资源调配、统一质量管控”的“三统一”管理模式。其中，审计计划统一管理是指公司审计部对备选审计项目进行综合平衡，确定审计项目安排优先顺序和审计项目数量，统筹配置审计资源，提出下一年度审计项目计划建议。审计资源统一调配是指审计部统筹调配，实现审计资源“向上集约”管理，并以多种形式充实审计资源，采用“业审联合”方式开展重点审计项目。审计质量统一管控是指在“上审下”的集约化管理体制下，审计部与审计中心按照审计管理与项目实施相分离的原则划分职责界面，审计部进一步加强审计管理职能，强化对审计质量的统一管控。

（四）完善集约化导向的审计质量管控措施

1. 强化项目实施全过程管控措施。公司审计部从多个维度严控项目实施过程中的审计质量：一是制定审计实施方案和审核管理机制，统一规范审计方案模板要求、明确审计实施方案的调整程序、对审计实施方案的执行情况进行检查。二是落实审计现场审计组长负责制，明确审计项目组长是审计现场第一责任人，确定审计组长的任职条件及奖惩机制。三是建立规范审计业务操作制度，制定出操作指引、组织审计方案培训、建立现场沟通机制、规范资料交接与使用。四是建立过程督导和责任承诺。对于委托实施项目和指令性开展项目，建立专人督导机制，对审计项目进行全程督导，包括前期制定方案、过程纠偏和报告审查等。五是建立项目总结会制度。项目完成后，由主审召集项目组成员，逐项说明审计报告出具过程及发现问题，项目组成员可以质询与讨论。

2. 建立完善的信息沟通和报告机制。包括审计工作报告和内情报告两条线。对于审计工作报告制度设计：首先建立重大事项会议审定制度，对重要的审计事项，审计组长以召开会议的方式听取审计小组的汇报，对相关事项进行审定。其次建立定期审计分析会制度。分析审计工作进展情况，总结交流内部审计工作经验，解决内部审计工作中存在的突出问题，部署有关工作。最后建立非现场审计监督报表报送制度，逐步推进现场审计与非现场审计方式的结合，有效整合和利用审计资源，提高审计资源使用效率。内审要情报告机制就是通过建立内审要情报告批示督办制度和内审要情报告激励制度，将重大审计事项直接上报集团公司领导。

3. 开展审计项目质量审理。公司结

合自身实际情况在审计部设立审理部门,审理部门直接对主管领导负责。在日常运行过程中,审理部门依据国家相关审计法规和公司有关审计规章制度的有关规定,对区域审计中心提交的反映审计项目过程和结果的相关资料进行审查、修改,并提交审计结果类文书。从实践效果来看,审计项目审理为审计质量管控提供了有力的保障。

(五) 构建审计工作考核体系

1. 建立审计质量责任体系。审计部负责建立审计质量责任体系框架,具体负责构建审计部各岗位及区域审计中心的质量责任体系。在统一的审计质量责任体系框架内,省公司审计部负责建立省公司审计部各岗位及审计中心的质量责任体系,并报审计部审核。质量责任体系分部门、项目与岗位三个维度,以权力清单与责任清单的方式予以落实,并作为未来追责的依据。质量责任涵盖审计工作的全过程,并明确各岗位应负的直接责任、审核责任和领导责任,确定对责任人员的具体问责方式和程序。

2. 建立审计管理考核指标体系。审计部负责对审计中心的考核与评价。区域审计中心负责对省公司(审计部)的考核与评价。审计管理考核指标可以分为审计部门、审计项目与审计人员三个维度。其中,部门考核频次为季度或年度,审计项目考核的频次为项目周期,审计人员考核频次为周。

3. 审计管理质量考核结果运用。审计人员的评价体系中既涵盖个人的工作质量评价,也包含其所在部门、审计项目组的质量评价。审计部可以逐步建立审计人员的积分体系,即将审计人员所有的工作进行梳理,基于难度系数不同分别赋予分值,既可以充分调动审计人员的积极性,又可以为各级各类人才选拔、职称评定奠定基础。兼职审计人员

可以参照使用积分体系。

(六) 建立审计整改机制

审计发现问题整改是确保审计监督效能转化为管理效益的重要手段,也是强化依法治企的重要保障。公司以“零容忍”的态度扎实推动审计问题整改,明确建立问题台账、专业协同联动、动态销号管理、定期汇总通报、后续审计核实、年终考核问责等整改工作措施,建立完善的审计发现问题整改长效机制,实现整改闭环管理,确保问题整改落到实处。整改的主体是业务单位,公司确立了问题整改一把手负责制,并由公司总部专业部门参与整改联动督导和成效审定,针对有关突出问题和风险事项,进行系统性研究,制(修)订管理制度13项,有效促进规范管理。

二、完善审计保障机制,促进审计提质增效

(一) 力推数字化审计建设

国家电网有限公司重视数字化审计建设。一方面,在集约化和精益化管理要求下,公司内部审计对象信息化范围和深度逐渐扩大,基本实现横向集成、纵向贯通,企业对经营信息的要求已上升到了实时化和在线化;另一方面,公司具备了远程在线审计和自动化风险在线监测相关技术支撑。目前公司审计信息系统主要包括一个工作平台和三大业务系统,即审计门户(工作平台),审计综合管理系统、审计作业实施系统和智能持续审计系统。其中,审计作业实施系统又分为ERP业务审计系统和管控业务审计系统。

公司积极探索数字化审计工作模式,组建数字化审计工作室。一是搭建数字化审计的载体和场所。数字化审计工作室以审计专家团队为支撑,以两级审计中心为平台,承担组织开展远程持

续审计监督、集中非现场数据分析等工作职责,引领审计工作的创新,研究、实践数字化审计模式推广。二是完善“上审下”审计工作机制。从运行效果来看,数字化审计方式提高了审计作业效率和效果,有效节约了审计作业成本。

(二) 强化审计队伍建设

1. 着重提升审计人员“四项能力”。公司要求审计人员提升“学习能力、发现和揭示问题能力、提示建议能力、报告问题能力”,不断充实业务水平,实现工作效率的提升。学习能力是要求审计人员的知识储备要与时俱进,适应新业务的拓展,适应新工具、新方法的应用。发现和揭示问题能力是要求审计人员应透过现象看本质,用自己独到的视角和创新的思维了解事物、认识事物,真实地、全面地、客观地反映事物的现象和本质。提示建议能力是要求审计人员应具备现代审计服务理念,从源头上提出防范和化解风险的措施和建议。报告问题能力是要求审计人员应当善于总结归纳形成审计报告并具备良好的口头交流能力。

2. 强化审计专家团队建设兼职人员管理。公司根据需要已建立经济责任审计、工程审计、电力营销审计、人力资源审计、国际业务审计、审计信息化6个专家团队,实现对业务的全覆盖。此外,在数字化审计建设中也充分运用专家力量组织编写智能审计规则、搭建审计模型,实现专家知识的管理固化。兼职人员是审计队伍的重要补充,有助于缓解审计任务增长引起的审计资源短缺问题。公司审计部制定了《国家电网公司兼职审计人员管理办法》用以规范兼职人员的选聘和使用。

(作者单位:国家电网有限公司

国网能源研究院有限公司)

责任编辑 王雅涵