中国空间技术研究院“三维一体”系统化内部审计转型路径设计与应用

程培培　姜凝　宋毅来

摘　要：航天企业因自身发展需要，内部审计转型势在必行。中国空间技术研究院提出了系统化内部审计转型思路，设计了做精审计项目、做深审计管理、创新审计流程“三维一体”的实施路径。

关键词：三维一体；航天企业；内部审计转型

中图分类号：F239；F426.92　**文献标志码：**A　**文章编号：**1003-286X（2021）18-0041-03

中国财政杂志社

中国空间技术研究院（以下简称五院）隶属于中国航天科技集团有限公司，主要从事空间技术开发、航天器研制、空间领域对外技术交流与合作、航天技术应用等业务。为推动全面深化改革向纵深发展，五院提出了“高质量地保证成功、高效率地完成任务、高效益地推动航天强国建设和国防建设”的“三高”发展要求和建设一流宇航企业要求，从顶层战略部署到具体业务落实都有了新需求。面对五院改革发展与业务管理的新任务、新需求，传统的内部审计工作需要适应新环境，探索新的转型思路和转型路径。为此，五院设计了“三维一体”系统化内部审计转型路径，为航天企业内部审计工作的转型实践提供了新思路。

一、内部审计工作现状分析

内部审计作为五院经济决策科学化、内部管理规范化的一项重要制度设计，是保障内部运营质量、维护经济利益、监督和评价院及所属单位内控活动合法性、合规性、效益性的重要手段。

然而，就目前而言，五院在改进自身业务管理方面尚存在一些瓶颈，比如：传统项目审计的深度不够，未充分关注战略执行有效性、决策执行效果、经营管理绩效，尚不能满足改革发展和业务改进的迫切需求；对审计案例、经验等成果的总结及应用不够，信息沟通渠道过于单一，未能对业务提供有效借鉴和支撑，一定程度上影响了后续审计项目质量的快速提升和自身作用的有效发挥；随着互联网、云计算、人工智能的快速发展，在审计项目实施、计划管理、问题整改、知识成果运用、数据分析方面，缺乏科学、有效的信息化管理手段，导致部分审计工作重复开展、规范性不强，且未实现对大数据的积累、分析与运用。

二、“三维一体”系统化内部审计转型的思路与目标

通过内外部环境分析，五院提出了内部审计转型的总体思路，即关口前移，由传统的事后评价角色，逐步向管理过程监督和战略预判指导的角色转变，使得内部审计成为单位业务流程中的一个重要环节，成为权力运行的监督者、控制活动的参与者、效率效果的评价者、科学发展的促进者。同时，提出了转型的4个阶段目标：第一阶段，关注问题，保障经营管理规范性；第二阶段，关注过程，评价战略执行有效性；第三阶段，关注风险，分析业务发展适应性；第四阶段，关注战略，参与战略制定可行性。4个阶段目标不是替代关系，而是随着五院改革发展持续推进、不断扩大外延与提高深度的层层包含和递进关系，即原则上在每实现前一个阶段工作目标的基础上，继续推进实现下一阶段目标，逐步完成保障合规、过程监督、成果应用及预判咨询作用的发挥，分步实现内部审计转型升级。

三、“三维一体”系统化内部审计转型的实施路径

围绕内部审计转型目标，五院设

作者简介：程培培，中国空间技术研究院审计与风险管理部综合处处长，高级工程师；
姜　凝，中国空间技术研究院审计与风险管理部部长，研究员；
宋毅来，中国空间技术研究院审计与风险管理部综合处副处长，工程师。

计了“三维一体”的转型实施路径（见图1），即从审计项目、审计管理及审计流程共3个维度落实转型工作，推动内部审计融入主业发展，最终实现支撑和推进五院战略发展的整体目标。

（一）审计项目精益化，挖掘审计附加值

项目审计精益化是以拓展范围、提升质量、整合资源、控制成本为出发点，通过调整常规项目的审计视角，甄选自主审计调查项目的关注范围，精细化审计作业流程，统筹院和中介机构各类资源，在促进经济高质量发展、促进权力规范运行的同时，促进审计迈向效益化、经济化（见图2）。

1.拓展范围方面。经济责任审计：结合近年来重大外部审计关注方向与定性原则，重点检查国家政策执行、战略规划落实、重大事项决策、资金使用效益等情况，客观评价领导干部履职尽责情况，对保障国有资产保值增值、控制经营风险、改善经营管理起到积极作用。专项审计调查：公司类项目重点关注战略目标实现、政策实施效果、盈利状况，为公司改革发展提供决策支持；物资采购、“两金”情况等高风险业务类项目要精准揭示风险，提出应对建议，提高业务管理规范性；固定资产投资管理类项目从单位整体角度，系统调查规章制度设计与执行情况，促进建设项目规范管理和降本增效，推动审计模式由“纵向单一”向“横向管理”转变，实现审计方式由事后评价向过程监督转变。

2.整合资源方面。在现有条件下深挖利用，积极抽调厂所专家、选配骨干人员、借助外部专业力量，合理配置审计资源，在人少活多的情况下实现资源整合效率最大化。

3.控制成本方面。通过合理控制审计预算，充分考虑项目规模、内外部条件、项目复杂程度和时限控制要求等因素，通过“一审多项”，减少重复或无价值活动的资金成本、人力成本、时间成本等，以最小的投入实现最大限度的审计目标。

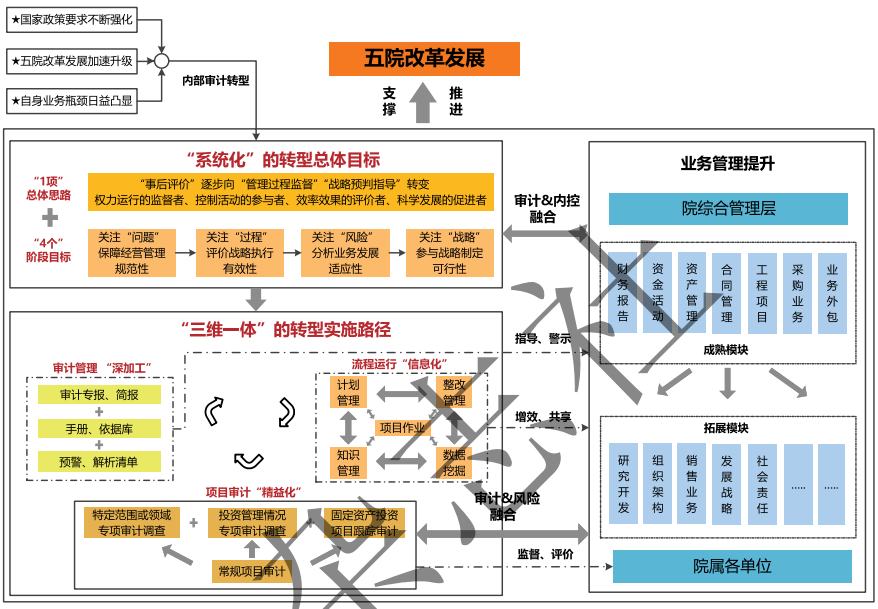

图1 “三维一体”构建系统化的内部审计转型示意图

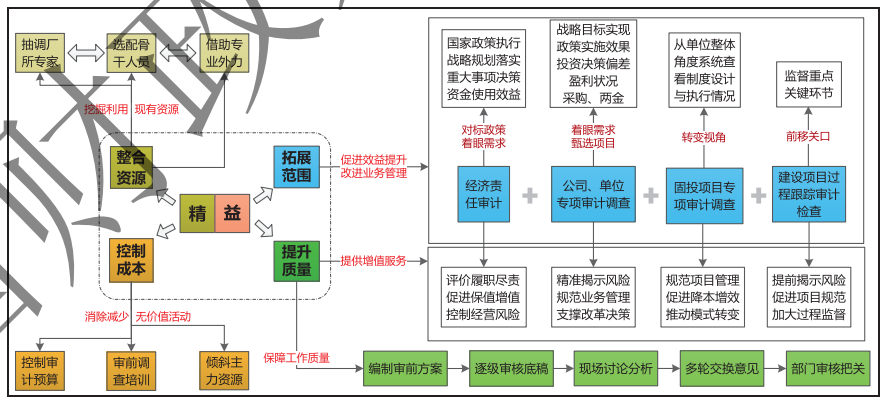

图2 审计项目精益化示意图

4.提升质量方面。通过编制审前方案、逐级审核工作底稿、现场充分讨论分析、多轮交换意见、部门审核把关等多个环节，不断提高项目管理精细化程度，有效保障项目质量。

（二）审计管理深加工，增添审计贡献度

五院通过树立精品意识，着眼不同对象对审计信息使用的特殊需求，有针对性地制定审计成果“研制工艺”流程，通过“备料”“粗加工”“深加工”“检验派送”共4项基本工序、16项具体工步，做好审计成果的深度加工，真正将成果解析到位、运用到位（如图3所示）。

1.编著手册，固化成熟经验。一是建立知识库，解决传承与标准统一。为使内部审计人员全面、清晰地掌握审计相关政策和法规，更加准确定性审计发现的问题、合理有效地向被审计单位提出管理改进建议，五院编制并发布了《审计发现问题制度依据库》，对多年来内、外部审计过程中发现的问题进行归纳、总结、分析，按照国家政策、集团公

中国知网发表

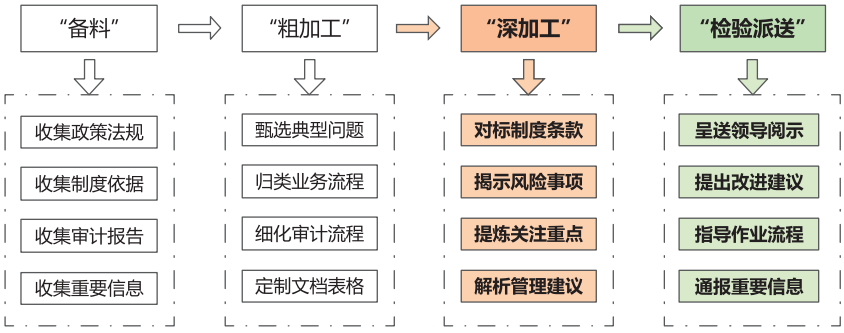

图3　审计成果“研制工艺”流程图

司及五院规章制度要求，对问题定性依据进行分类汇总，统一审计问题定性标准，提供依据查询的便捷性，保证审计评价的有效性。二是编制指导书，解决业务规范与预警提示。五院以固定资产投资领域为试点，加强审计与固定资产投资管理领域的联动，共同组建专家团队，发挥各自的业务特长，编制了《五院军工固定资产投资项目管理及常见审计案例》，其中针对固定资产投资项目管理阶段，在流程中嵌入审计案例，剖析每个业务管理环节容易出现的问题，评估问题风险等级并提出切实可行的管理建议。三是撰写工具书，解决上手做与规范做。编制《五院固定资产投资项目审计工作手册》和《五院经济责任审计工作手册》，明确审计关注范围、工作程序及审计方法等要求，不仅为内部审计人员开展工作提供了精准的业务指导，也为其他审计业务工作手册的制定探索出一条新路径。

2.提炼清单，提供警示指导。针对近年来国家审计署、军委审计署、国防科工局等外部审计时所发现的常见或典型问题，通过总结提炼，五院形成了《审计发现问题案例解析清单》，分类归集了“中央政策执行”“决策程序”“资产管理”等业务模块，根据问题描述及定性依据，全面解析审计关注点，为全院各部门、各单位完善制度流程、规范业务管理提供借鉴与指导，同时也为院后续经责审计重点关注方向提供参考；发布了《固定资产投资项目风险预警清单》，梳理固定资产投资项目的各类问题，揭示风险点，提醒各单位固定资产投资项目管理“屡审屡犯”情况，增强项目管理风险防控意识；发布了《公司经营风险积聚上升的十项征兆》，整理公司管理过程中可能存在的风险隐患，对院属公司运营过程中的风险予以提示。

通过解析审计关注点，控制单位再次出现类似问题的风险，同时将预警清单中风险事项列为审计关注重点，实现内部审计、风险工作互为输入、联动发展。

3.创办《审计专报》，完善沟通机制。为实现第一时间向决策层提供准确性高、可读性强、具备内参价值的内审资料，五院设计了《审计专报》，专报回避了制式审计报告出具周期较长、语言较为专业的特点，在审计发现相关问题后、正式出具审计报告前，专门对某一项突发性问题或某时期共性问题进行归纳分析、深层挖掘、特殊上报，提请关注事项并提出管理建议，使决策层快速、深度知悉院内相关领域或单位存在的薄弱环节，便于制定后续相关决策。

（三）审计流程信息化，提高服务精准度

五院通过信息化手段，从审计作业实施、历史数据总结分析、审计后续跟踪等方面，持续推进内部审计工作标准化、流程化管理，有效发挥咨询服务作用。五院以“功能模块化、工作标准化、数据流程化、流程信息化”为原则，完成了审计综合管理系统的部署与搭建，初步建立了包括审计计划、审计整改、审计知识、历史数据、审计项目、审计作业等9项管理模块在内的系统框架。

1.上线运行基础管理模块，促进质量、效率双提升。审计计划管理模块：针对审计计划上报、汇总、发布、部级工作策划发布、调整、反馈、确认、厂所审计计划监控等全过程，实现对院年度审计计划、厂所审计计划、部门工作策划的线上管控。审计整改管理模块：实现“五院内部审计、集团公司下发”两种来源审计问题后续整改业务的线上管控，实现对整改问题的录入/导入、按责任单位下发、报整改计划、报整改进展、整改完成的全过程信息记录与管理，逐步形成整改问题数据库，为整改数据的挖掘、分析和服务提供基础依据。数据、知识管理模块：对审计历史数据进行系统梳理，通过整理和录入历年来所有审计业务报告和相关成果信息，形成审计数据信息库，能从被审计单位、审计项目、类别、时间等多个维度进行检索，为审计数据的信息共享和统计分析提供基础数据。

2.研究开发新功能，探索服务新模式。根据审计署、集团公司等外部重大审计过程情况，五院结合审计综合管理系统采集积累的内部审计大数据，从单位、领域、项目、问题等多个维度探索建立了“内部管理特征图”，逐渐反映出某个单位的某个领域或某个环节管理的薄弱环节，形成“轮廓描绘、要素提取、分散核实、综合研判”的系统分析手段，一方面可明确后续项目审计重点关注事项，备好审前“功课”；另一方面也可就具体单位或领域提前进行预警或通告，提供精准预判意见。

责任编辑　陈利花

中国财政杂志社