

关于外部董事审议中央企业 财务决算报告重点关注问题的研究

宁福顺 黄东文 朱沛青

摘要：本研究以财务决算报告为切入点，基于国务院国资委外部董事的职责定位，透过财务决算报告剖析国资央企在生产经营与改革发展中存在的问题，旨在指导外部董事精准把握财务决算报告审议的关键要点，为其更好地履行职责提供有益借鉴。同时，也有助于央企为董事会提供高质量的财务决算报告。

关键词：财务决算报告；外部董事；决算报告审议

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X (2024) 23-0004-07

外部董事在深化国资国企改革、构建中国特色现代公司治理结构中发挥着重要作用。在履职期间，外部董事肩负重大的责任与义务，他们会严格审查中央企业财务决算报告，全面且深入地了解中央企业经营发展情况，确保国资央企始终围绕加快建设世界一流企业的目标，坚定不移做强做优做大。本研究以董事会的“三大职责”以及外部董事审议重要决策事项的“四性要求”为依据，以国资央企财务决算报告为切入点，全面梳理外部董事审议财务决算报告过程中应重点关注的事项，并提出相应建议，帮助外部董事更有效地履行国有资产出资人的监督职责，提升中央企业财务决算报告质量。

一、研究背景及研究目的

国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础，是党执政兴国的重要支柱和依靠力量。党的十八大以来，以习近平同志为核心的党中央高度重视国资国企工作，多次强调要深化国资国企改革，做强做优做大国有资本和国有企业，加快建设一批产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代的世界一流企业。“治理现代”意味着要完善中国特色现代企业制度，推动公司治理制度化、规范化、程序化。自2016年开展落实中央企业董事会职权试点以来，各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的公司治理机制逐步形成，出资人监管得以

强化与改进。各治理主体的职责定位逐渐清晰：党组织发挥领导作用，把方向、管大局、保落实；董事会贯彻出资人意志，定战略、作决策、防风险；经理层执行决策，谋经营、强管理、抓落实。董事会依法行使中长期发展决策权、经理层成员选聘权、业绩考核权、薪酬管理权以及职工工资分配管理权等，在审议决策事项时要正确研判“四性要求”，即研判决策事项的合法合规性、与出资人要求的一致性、与企业发展战略的契合性、风险与收益的综合平衡性。

外部董事作为董事会成员，由国务院国资委严格管理并针对决策失误实施问责追责，对出资人及中央企业负有忠实、勤勉义务，在决策中要挥

作者简介：宁福顺，中央企业专职外部董事；
黄东文，南方电网公司计财部副总经理；
朱沛青，南网能源发展研究院投资与财务研究所研究员。

卫国有资本权益、贯彻出资人意志、督促董事会规范高效运行,借助外部董事召集人的沟通桥梁效用,推动董事会更好地实现“定战略、作决策、防风险”的功能。外部董事参与审议央企的财务预决算、分红与利润分配方案、重大投融资、聘任审计机构、公司及股东承诺履行情况等法定职责。其中,财务决算是推动企业管理提升、检验工作成效、管控经营风险、落实问题整改的有力抓手,财务决算报告则是反映企业财务状况、经营成果、现金流量以及发展改革工作情况的综合性“显像仪”。因此,外部董事通过审议财务决算报告,有利于全面掌握企业经营改革发展的相关信息,支撑外部董事履行“三大职责”并做好“四性要求”分析,扎实推进国资央企各项工作,全面加快建设世界一流企业。

二、外部董事审议中央企业财务决算报告现存的问题

(一) 中央企业财务决算报告上报层面

目前,中央企业财务决算报告存在披露不充分、不全面的问题,财务决算报告质量有待提升。具体表现在:一是报告内容不够全面。部分企业的财务决算报告完全侧重于披露财务指标数据,反映国家战略落实以及企业生产经营问题的相关内容十分有限,缺乏必要的信息支撑与分析。二是报告说明不够充分。对部分重大经营决策事项,未详细解释其形成过程及原因。三是报告表述缺乏透明度。存在欲言又止、半遮半掩、避重就轻、蜻蜓点水的现象。有的报告在涉及重要敏感事项、关键内容及环节时,进行选择披露,难以揭示企业经营发展的实质。四是在“定战略、作决策、

防风险”方面的支撑作用不突出。部分报告重点不明确,未充分围绕企业战略执行情况、重大经营决策事项以及防范化解重大风险进行报告,缺乏体现按照企业会计准则要求的报告目标及决策有用、受托责任、考评依据等报告功能。

(二) 外部董事审议决算工作层面

外部董事对央企财务决算工作的审议,是从出资人角度或凭借独立性身份,对企业内部财务管理和经营工作进行的监督检查,旨在为促进企业提质增效、防范化解企业重大风险提供有力支撑。但从实践来看,外部董事审议财务决算议案在提升央企治理效能方面仍有提升空间。首先,外部董事审议工作缺乏标准规范。外部董事履职缺少工作指引和具体要求,基本依赖专业知识和经验,导致外部董事履职容易出现“虚化空转”的情况。其次,审议财务决算报告时较难把握重点。财务决算报告篇幅长、内容丰富、所涉事项繁多,对突出的重点问题拿捏不准,影响了议事效率。再次,审议工作与紧扣董事会“三大职责”关联不够紧密。外部董事审议财务决算并非代替国务院国资委职能部门进行决算审核,而是作为内部人紧扣“三大职责”对重点事项独立发表意见。最后,审议工作与董事议事的“四性要求”存在差距。

为此,本研究将深入分析外部董事审议财务决算报告的重点事项,以解决以下问题:一是提升中央企业上报董事会财务决算报告议案的质量与水平,对中央企业上报财务决算报告提出规范化要求。二是为外部董事审核中央企业年度财务决算报告工作标准化提供参考,使财务决算报告审议更能突出重点事项、重大问题、关键

环节,提高审议的质量和效率,更加聚焦董事会“三大职责”和“四性要求”,不断提升企业治理效能和水平。

三、外部董事审议国资央企财务决算报告重要关注事项

财务决算报告具有综合性、系统性,全面兼顾各利益相关方,涵盖国家层面、企业主体层面、股东层面、外部监管层面相关信息,可归纳为国家战略落实、企业经营发展、资本保值增值、会计核算规范以及审计监督整改五大方向。综上,外部董事在审议过程中,需综合审议不同层面和维度的信息,从五大方向的二十个问题着手,重点关注以下事项:

(一) 国家战略落实

发挥国有经济战略支撑作用是新时代国有企业的重大使命,服务国家战略是中央企业的核心价值体现。外部董事的履职在中央企业服务国家重大战略的过程中发挥着至关重要的引导与监督作用。财务决算报告全面综合地反映了中央企业在特定时期内对党和国家重大战略的经济数据实际状况,集中凸显了国资央企服务国家重大战略以及国务院国资委专项工作的完成情况等具体事项。

重点事项一:服务国家重大战略情况。新时代新征程,国资央企肩负着服务国家重大战略的使命任务,要在建设现代化产业体系、构建新发展格局中切实发挥好科技创新、产业控制、安全支撑作用。外部董事应当根据党和国家重大战略方向,关注国资央企的重点工作成果:一是围绕国家战略,如建设现代化产业体系、乡村振兴、区域协调发展、科技创新等,推动国有资本和国有企业做强做优做大。聚焦主责主业,着力实体经济,杜

绝“脱实向虚”、盲目“上规模”、拼凑营业收入及虚假贸易等不良行为。二是提升企业核心竞争力与增强核心功能，强化持续创新能力与价值创造能力，更好地履行战略安全、产业引领、国计民生、公共服务等核心功能。三是充分发挥科技创新作用，加大科技研发投入，形成人才激励机制，加快科技成果转化，解决“卡脖子”难题，打造核心技术创新的“策源地”；确保产业链供应链自主可控，化解受制于人局面，优化战略性新兴产业布局，提高产品附加值，增强产业链整合能力，发挥现代化产业的引领和控制功效；保障国民经济运行循环畅通，解决核心技术与能源对外依赖问题，在国防、粮食、能源、资源、产业等领域发挥兜底托底作用，提升国家战略安全支撑能力。

重点事项二：国务院国资委专项工作完成情况。外部董事应当重点关注国资委是否严格按照国务院国资委要求，保质保量、按时完成专项工作，并评估其工作成效，确保出资人意志得以全面贯彻。一是关注对标世界一流专项工作完成情况，聚焦央企在产品、品牌、创新、治理等方面的工作成果，以及对标提升行动实施方案的制定和完成情况。二是关注提质增效等专项工作完成情况，留意企业在提升经营效率和经营效益方面的重点举措及落实状况。三是关注重点问题专项治理工作完成情况，重视虚假贸易业务、“靠企吃企”等重点问题专项治理工作的完成情况。

（二）企业经营发展

在企业主体层面，外部董事需关注中央企业战略方向与实施状况，重视企业发展布局的优化以及企业可持续高质量发展。财务决算报告综合呈

现企业战略方向及其执行情况，主要体现在财务情况说明书、合并范围及其变动情况、重大财务事项等方面，外部董事借助财务决算报告强化对企业战略的研判。

重点事项三：重点经营考核指标完成情况。外部董事应当以企业全面预算的管理目标为出发点，跟踪企业资产总额、营业收入、利润、上缴国有资本收益以及生产经营等重点考核指标的完成情况。一是重点关注国资委企业年度经营考核指标是否按时按质按量完成，外部董事要监控和督促中央企业“一增一稳四提升”目标落地，更好地发挥业绩考核的“指挥棒”和“风向标”作用。既要关注运营质量和效率，更要重视有利润的收入、有现金流的利润。二是关注针对不同功能定位、行业领域、发展阶段企业所设定的分类考核指标完成情况，关注企业财务状况、市场份额、技术创新、环保和社会责任等方面的绩效评价指标完成情况。三是关注企业战略管控指标的完成情况，包括企业价值创造、客户服务、内部运营、企业成长方面的计划预算指标完成情况，关注指标设置是否反映企业战略导向，区分外部客观环境和企业自身经营因素来分析指标变动原因。

重点事项四：合并范围及其变动情况。企业通过追加投资、协议等方式增加或出售子公司，以及子公司因破产、清算、协议等原因引发内部结构变化，这些都体现在企业合并范围的变动上。倘若企业恶意变更合并范围、滥用变更操作、随意取舍子企业进而虚构公司业绩，将会导致财务报表信息失真。因此外部董事不仅要关注合并户数的净变动，还要分析子企业（单位）增减变动的原因。一是从

新增户数透析企业投资决策的落实情况，新增户数反映企业股权投资、新设公司等行为，关注企业相关投资行为是否落实董事会决策、是否有效执行企业发展战略。二是从减少户数透析企业投资清理情况，重点关注异常变化，投资清理退出决策程序是否合规合法，对于授权决策事项是否及时向上级董事会报告执行情况。三是关注特定目的机构或特定目的受托人（SPV）是否要纳入合并范围，明确母公司对SPV是否有实质的责任义务，避免存在表外或有事项风险。

重点事项五：战略业务单元生产经营情况。各战略业务单元的生产经营状况是中央企业战略布局和业务发展状况的综合体现，主要依托财务情况说明书，客观描述企业运营特点及发展趋势等。外部董事应对照企业战略规划、计划预算执行情况等重点关注企业业务属性、生产经营情况。一是回顾企业及各业务单元战略阶段性规划的实施情况，检查战略目标、重点任务、关键指标的完成进度，把控执行进展状况。二是关注计划预算执行情况，分析预算数和实际执行数的差距，分析原因并提出建议。三是充分反映经营期间的重点问题，评估各战略业务单元的经营风险，关注是否采取关键管控措施将风险降至可控水平，并提出建议。

重点事项六：重大投融资、重大资产处置和大额资金运作。重大投融资决策、重大资产处置和大额资金运作的科学性与合理性，决定着公司经营发展战略的履行情况。外部董事应详尽了解重大事项的背景原因，充分重视决策风险，评估事项对企业的影响，督促企业制定应对策略。一是对于重大投融资事项，应充分关注其是

否经过决策及决策的执行情况，重点关注程序合规性和执行效果，对存在的问题和风险及时予以提醒。二是对于重大资产处置，应详细了解资产处置的原因，审慎评估资产处置行为的合法有效性，资产处置的评估价格是否公允，是否存在资产转让的权利纠纷、程序等问题。三是对于大额资金运作，重点关注国资央企发债违约问题，关注募集资金投向领域，重点关注融资性贸易、PPP、金融衍生等严禁严控业务，警惕高风险行业的财务风险问题。

重点事项七：对外担保。对于对外担保事项，外部董事应当积极了解被担保对象的基本情况，对担保的合规性、合理性、被担保方偿还债务的能力以及反担保方的实际承担能力作出审慎判断。一是资产抵押的有效性，关注抵押资产是否权属清晰、不涉及法律纠纷，抵押登记手续是否齐全完备；关注抵押资产实质价值，把握好资产账面价值与清算价值的较大差距，对于公允价值存在波动的抵押资产是否补充增信条款。二是担保的可执行性，查看是否存在超范围超能力担保情形，包括融资担保额占集团净资产比例是否超出监管限制、是否存在母公司对参股企业超股比担保。

重点事项八：委托理财、证券投资、衍生品等高风险投资行为。委托理财、股票投资、金融衍生品投资、房地产开发等投资行为给企业带来较高风险，近年来违约事件频发。外部董事应重点关注：一是企业是否存在“脱实向虚”的倾向，关注开展高风险投资行为的频率和规模，由此反映出企业经营发展是否偏离主业、盲目投机。二是高风险投资行为与企业主业、战略发展目标的关联程度以及可持续

性，产业金融业务要体现服务实体经济、服务产业的功能定位，要关注合营和联营金融企业设立的必要性及经营风险。三是关注金融工具的使用与穿透底层资产，确保理财等金融项目的真实性和安全性，避免多层嵌套、杠杆不清、名股实债等问题，特别关注涉及资产证券化、保理、永续债等依法合规，加强房地产、PPP项目等风险领域的底层资产穿透审核。四是对于金融衍生品，查看是否超出套期保值范围进行投机行为，是否完全符合套期保值原则，交易品种是否与主业经营密切相关，衍生品与实货的品种、规模、方向、期限是否相匹配。

重点事项九：境外企业及境外项目投资管理情况。鉴于国际经济形势、社会环境、文化背景等要素的复杂性和世界政治、经贸格局的多变性，中央企业需强化境外投资管理。外部董事应当关注：一是中央企业投资境外企业的合法合规性，境外企业的设立与撤销是否符合本国和东道国的政策规定，评估境外投资风险，督促企业制定应对策略及防控措施，并及时跟踪重大风险变化。二是境外投资行为与企业主业、战略发展目标的契合性及可持续性，对于境外非主业投资项目，重点关注投资实施的必要性、对企业发展战略和主业发展的影响程度、企业投资承受能力和风险控制能力等。

重点事项十：或有事项。常见的或有事项包括承诺、未决诉讼等，对企业经营活动而言是一种潜在风险，关乎企业的盈利状况和声誉信用。外部董事应重点关注：一是关注或有事项的披露与会计确认，对于未决诉讼、承诺亏损合同、重组义务、环境污染整治等或有事项，关注是否按照

会计准则予以正确披露或确认为预计负债。二是关注或有事项的进展，对于未决诉讼、仲裁等关注审判结果及申诉进展，是否及时报告。三是关注重要法律诉讼等或有事项对企业的影响，重点关注是否涉及对国资央企声誉产生重大影响的事件，督促企业及时采取应对措施。

（三）资本保值增值

在股东层面，外部董事肩负着提升企业价值、维护出资人权益以及监督国有资产保值增值的职责。外部董事应当重点关注影响出资人权益的事项，在财务决算报告中重点体现在国有资产保值增值、投资收益、利润分配等方面。

重点事项十一：国有资产保值增值。国有资产保值增值直接反映企业的资本规模、经营能力以及企业的经营损益和创利能力，是国有企业可持续发展的基础前提，也是国民经济向上增长的重要支撑。外部董事应当重点关注：一是企业是否保障了出资人合法权益，实现了国有资本保值增值，国有资本保值增值率是否达到了国务院国资委考核要求，同时要关注与同行业对标的情况。二是国有资产增减变动的原因是否合理，包括经营积累、盘活存量等主观因素，以及追加投资、无偿划入、资产评估、清产核资、利润分配等客观因素，特别要评估国有资本核减事项的风险。

重点事项十二：投资收益和其他综合收益。企业在投资活动中获取收益或承担亏损已逐渐成为企业效益变动的重要影响因素，在财务决算报告中体现为投资收益和其他综合收益。二者往往波动较大，具有较高的不确定性，且公允价值的确认计量存在一定的操纵空间，导致企业经营指标波

动性和经营风险增加。外部董事应当重点关注：一是企业的投资行为是否符合获得正收益，投资收益水平是否符合可行性报告的情况，要分析投资效果的成绩与不足，并对重大问题提出改进要求。二是对不同投资事项的收益表现进行分析，详细了解投资收益、其他综合收益的构成及变动原因，防止出现人为调节、资金错配、风险漏洞等问题。

重点事项十三：利润分配。国家以所有者身份依法取得的国有企业股利、股息是国有资本收益的重要组成部分，国资央企利润分配是体现出资人权益的关键事项，同时利润分配政策影响企业长期发展，需要平衡兼顾各类相关要素。外部董事应当重点关注企业现金分红的时机、条件和比例，注重兼顾股东回报和企业长远及可持续发展，在相关决策程序中发表明确意见。具体包括以下四点：一是利润分配比例是否满足出资人要求的利润分配比例。二是利润分配方案的调整变更，随意调整利润分配方案容易损害投资者利益，要关注企业当年利润分配方案与上年方案相比是否产生了重大变化，评估变化原因的合理性。三是利润分配与公司业绩成长是否相匹配，关注留存收益资金用途，分红方案是否有利于企业长期发展。四是利润分配与公司取得所投资企业的利润分红是否匹配，对分红水平较低的要关注具体原因。

（四）会计核算规范

会计处理合法合规是财务决算报告信息真实可信的基础，也是外部董事有效履职的基础保障。在审议财务决算报告时，外部董事应重点关注期初数调整、重要差错更正、会计政策和会计估计变更等事项。

重点事项十四：期初数调整 and 重要差错更正。调整和差错更正能够反映出公司可能存在会计政策应用不当、疏忽或曲解事实等财务管控问题，还可能出现财务舞弊以及存货、固定资产盘盈盘亏等情形。企业差错常见的原因包括跨期确认收入、成本，金融资产错误分类，漏记错记重大交易，资本性支出与收益性支出划分错误等。外部董事应当重点关注：一是会计差错更正和期初数调整是否满足决策审批程序，是否经过董事会决议，有无上报国务院国资委备案。二是会计差错更正和期初数调整是否更有利于会计信息的可比性，会计差错更正和期初数调整应当促使更正后的财务数据及财务报表能更加客观、公允地反映公司财务状况，要特别警惕通过虚构业务、长期资产减值准备“突击转回”等手段操纵利润。

重点事项十五：会计政策和会计估计变更。企业应当结合自身实际和行业发展情况使用会计政策和会计估计，并提供相应分析，以帮助董事和出资人更深入理解企业的实际情况，加强对滥用会计政策和会计估计变更以实现扭亏为盈、调节资产和利润等财务舞弊行为的监督。企业常见的会计政策和会计估计变更原因包括适用新会计准则，投资性房地产计量方法调整，折旧年限、预期信用损失率、资产减值准备计提比例等会计估计调整。外部董事应当重点关注：一是收入确认的重大变化，特别是适用于新会计准则下的特殊销售业务处理，如合同资产、销售折让、销售折扣的确认，资金收回与收入确认的时点存在不一致性。二是折旧摊销方法和年限变更，关注折旧摊销政策是否保持连续性、一致性，要求企业说明会计估

计变更原因，警惕企业通过改变折旧年限等手段调节利润。三是资产减值方法和估计变更，分析企业各项资产采用的减值方法（包括个别认定法、百分比法），以及在新会计准则下预期信用损失模型的应用情况。以上会计政策和会计估计变更不仅要经过董事会，也需要向国务院国资委备案，详细说明会计政策和会计估计变更对企业前期和后续的影响程度。外部董事认为有必要的，可以建议聘请第三方财务顾问，对上述事项的可行性、是否有利于企业可持续发展发表专业意见。

重点事项十六：重大资产减值和非经常性损益。重大资产减值反映了企业金融资产、长期资产、商誉等资产质量，一旦发生减值可能对企业财务状况、经营成果造成重要影响。外部董事通过了解企业资产减值的情况，能够进一步研判央企是否有效防范资产减值风险维护出资人权益，是否规范确认、计量资产减值损失，是否准确反映国有资产保值增值情况。外部董事应当重点关注：一是无形资产减值，关注新技术替代、竞争加剧等风险可能造成的专利权、特许权减值风险。二是金融资产信用减值损失，关注企业采用的预期信用损失计量方法是否合理，是否反映相关市场可观察数据的变化并与其保持方向一致，是否考虑了前瞻性信息。三是商誉减值，关注企业股权并购评估溢价过高、市场环境发生重大变化、管理层操纵、并购后经营不当、并购未产生协同效应等产生的商誉减值风险。

非经常性损益是指企业发生的与经营业务无直接关系，以及虽与经营业务相关，但由于其特殊性、偶发性，影响了真实、公允地反映企业正



图 / 张毅

常盈利能力的各项交易和事项产生的损益。外部董事应当重点关注：一是有是否有利于聚焦主责主业，判断非经常性损益是来自主责主业还是非经常性措施。二是非流动性资产处置损益，关注出售固定资产、转让土地使用权等非连续性损益的变动情况。三是资产盘亏盘盈情况，关注企业大额资产盘亏盘盈，通过资产盘亏盘盈情况反映企业的资产管理责任落实情况。

重点事项十七：税务管理。国资委央企应当积极响应国家和地方战略部署，依法合规上缴税费，充分利用财税政策（特别是税收优惠政策）合理降低企业税负，同时帮助企业科学设定利润相关指标。外部董事应当重点关注：一是企业上缴税费情况，反映企业对国家税收和经济增长的突出贡献。二是税收优惠政策的可持续性，明确阐述哪些优惠政策属于长期制度性安排，哪些属于临时税赋调整，分别对公司未来效益产生持续性或非持续性影响的程度。三是税收优惠政策

对利润数据和产业布局的重大影响，如出口退税的免征后返政策对当期损益影响，关注何时返还；关注税收政策对企业决策影响，如区域性优惠政策、行业性优惠政策对企业产业布局影响。四是实际税率与名义税率的差异，关注企业组织结构优化与税收筹划潜力。

（五）审计监督整改

外部监督是国资委、审计部门、财政部门、中介机构等外部单位对企业的财务监督，有助于提升中央企业财会运行规范性，提升会计信息质量，发挥财会信息对经营管理提升作用。外部董事应重点关注外部监督意见，督促企业整改落实，在财务决算报告审议中重点关注审计意见、巡视巡查及审计整改情况、财务决算批复问题整改情况等事项。

重点事项十八：审计意见。集团全级次企业（单位）的审计意见体现了注册会计师对集团各单位财务状况、经营成果和现金流量的看法和所

持的态度。注册会计师若认为企业可能存在严重的财务问题，将通过说明段和解释段进一步对问题的内容予以警示。外部董事应关注：一是央企集团本级的审计意见，关注审计意见是否为标准无保留意见，若为非标准无保留意见，需进一步关注强调事项段、保留意见、否定意见、无法表示意见的详细说明。二是分子公司审计意见是否存在非标意见的情况，重点关注非标意见的法人单位，需进一步关注分子公司强调事项段、保留意见、否定意见、无法表示意见的详细说明，并将其列为“防风险”的重点单位。三是企业所聘请的会计师事务所审计人员是否规范执行审计程序，如开展内控测试、现金实物盘点、对金融单位对外投资底层资产实施必要的审计程序，确保出具的审计意见客观公允。

重点事项十九：巡视巡察、审计、财务决算批复问题整改情况。巡视巡察、审计和财务决算审核是党和国家监督体系的重要组成部分，是加强党

的全面领导的客观要求,是促进国有企业改革和健康发展的有效途径。外部董事应围绕财务监督发现问题重点关注:一是巡视巡察整改情况,如执行中央八项规定精神不严、财经纪律不严、专项资金审批和使用不当、违规经营。二是审计署发现的审计问题整改情况,如重大事项决策不规范、违规招投标、违规发放薪酬福利、违规投资等。三是内部审计的整改落实情况,央企自身是否聚焦典型性、普遍性、倾向性问题开展排查并予以纠正,对发现财务问题的整改落地见效。四是财务决算审核发现问题的整改情况,针对央企存在的重大经营管理问题,以及违反规定造成国有资产损失或其他严重不良后果的问题线索,是否采取了必要措施确保整改落实到位。

重点事项二十:管理建议书。注册会计师对审计过程中注意到的内部控制重大缺陷,应当告知被审计单位管理当局,必要时可出具管理建议书。管理建议书有助于针对企业内部控制弱点,提供进一步完善内部控制、改进会计工作、提高经营管理水平的参考意见,促进企业加强控制、改善工作,防止舞弊发生。外部董事应当重点关注:一是央企集团层面是否具有内部控制重大缺陷,若存在内控缺陷,外部董事应当督促企业制定完善整改措施并按期评估执行成效。二是全级次企业在财务管理、会计核算、综合管理、内部控制等方面的重大问题,是否均在管理建议书详细说明情况、发生原因及可能存在的风险,相关管理措施是否切实可行、具体有效。

四、工作建议

(一) 外部董事方面

一是及时向出资人汇报与沟通中

央企业财务决算报告中的重大问题。外部董事应切实履行出资人职责,建立健全沟通机制,与出资人维持紧密联系,了解出资人的政策要求,必要时寻求出资人的指导与支持。除定期向出资人汇报企业的经营情况、财务状况、风险状况等,还应当及时向出资人报告企业重大投融资、重大项目、重大诉讼等事项,从发现问题到上报反馈,要做到第一时间的上传达下。

二是加强与会计师事务所的沟通。外部董事与注册会计师需在审前、审中、审后整个过程中保持紧密协商,共同推进决算工作做好做扎实。在注册会计师进场审计之前,外部董事应当就审计工作小组的人员构成、审计计划、风险判定、审计重点与会计师事务所展开沟通;在审计进程中,注册会计师应当就决算发现的重要事项、会计政策的重大变更向董事会及时报告与沟通;在出具初步审计意见后,董事会审计风险管理委员会应当组织召开专题会议,听取注册会计师的审计意见和管理建议,充分掌握公司经营过程中的重点问题,以此作为董事会审议会议质询的支撑材料。

(二) 中央企业方面

一是提高财务决算报告质量。中央企业财务决算报告要真正体现对“定战略、作决策、防风险”的支撑作用,内容体现系统性、全面性和规范性。中央企业内部要建立一套财务决算报告管理的工作机制,对集团全级次企业财务报告的编制、信息披露以及报送等工作作出统一要求。集团总部财务部门要做好集团全级次财务决算报告的严格审核与质量把控,为企业科学决策提供可靠的参考依据。

二是确保财务决算报告的保密性。对于财务决算涉及国家秘密和商

业秘密的,要采取合理、具体且有效的保护措施。国家秘密严禁在财务决算报告中出现,必须进行脱密处理;商业秘密也要采取相应技术措施避免泄密,且需提前向外部董事报告,董事对财务决算报告负有保密责任和义务。

最后需要强调的是:(1)中央企业财务决算报告如涉及国家秘密或企业核心商业秘密,企业报告时应予以脱密处理,外部董事审核时应妥善处理保密和知情的关系。(2)本研究的适用性和局限性问题,由于各中央企业所处发展阶段、所属行业存在差异,各自具有不同的特点和分析重点,本研究无法提出一套完整统一的期望标准,仅提出了外部董事审核的主要事项和基本要求,在指导企业“规范报、专业报”方面仍有提升空间。外部董事应当基于本研究成果,结合任职企业的实际情况,在财务决算报告审议工作中作出适应性调整,紧密围绕“定战略、作决策、防风险”的职责,准确定位、立足本职、把准方向、站稳立场、突出重点、有取有舍、体现特点、抓大放小。■

责任编辑 李斐然

主要参考文献

[1] 伯利和米恩斯(美).现代公司与私有产权[M].北京:商务印书馆,2005.

[2] 玛丽·奥沙利文(美).公司治理百年:美国 and 德国公司治理演变[M].北京:人民邮电出版社,2007.

[3] 奥利弗·E·威廉姆森(美).治理机制[M].北京:机械工业出版社,2016.