

# 数字化转型背景下“3+4”内部审计成果运用机制的探索与实践

徐 嘉

(浙江省烟草公司丽水市公司审计处(派驻办),浙江 丽水 323000)

**摘要:**围绕审计成果运用“整改与转化”两条主线,研究将数字化工具嵌入审计成果运用管理机制的建设与实施,构建“3+4”内部审计成果运用机制,实现内部审计工作的“数字赋能”与“价值挖潜”,探索形成内部审计成果到审计成效的系统性转化路径。

**关键词:**数字化;机制;内部审计成果运用

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.09.118

## 1 引言

内部审计成果是内部审计部门及人员依法依规履行审计监督职责过程中取得的成果,包括发现的问题、提出的整改意见等。而推动审计问题整改、促进成果转化是提高审计监督实效的关键举措。进入十四五,浙江烟草确立了构建“数字浙烟生态体系”的发展路径。因此,将数字化手段与内部审计成果运用机制建设有机融合,推动审计成果充分运用,成为需要思考的课题。

## 2 当前内部审计成果运用存在的突出问题与矛盾

### 2.1 审计成果缺乏系统性的梳理

#### 2.1.1 梳理意识不强

内部审计通常是以审计项目为作业单元,一个项目出具一份相应的审计报告,提出具体问题,整改也通常“对症下药”。审计部门在出具审计报告后按照“下达整改-整改督导-整改评价-项目归档”的模式进行“点对点”的跟踪督导,审计成果运用多局限于单个项目本身,各审计项目成果的系统性梳理存在意识“盲区”,导致审计成果价值挖掘存在一定的行动“障碍”。

#### 2.1.2 梳理难度较大

首先,审计发现的问题、审计建议等审计成果数据,通常以非结构化的、不规则的电子审计报告形式存储,从大量的电子材料里提取和梳理各种审计成果信息,后期需要投入大量时间精力,给本就人员配置少、工作繁重的审计部门造成极大压力,导致成果梳理工作陷入泥沼。其次,审计报告下发后,审计整改缺乏适用的数字化载体,过程跟踪主要通过碎片化沟通的方式、整改台账仍采用纸质形式保存备查,审计整改过程跟踪还处于尚未信息化阶段。

### 2.2 审计成果运用存在信息壁垒与理解壁垒

#### 2.2.1 存在信息壁垒

内部审计成果运用多是在内部审计的相关制度中点到为止,缺乏统一、明确的具体实施程序,各部门也未能就审计成果运用过程中各自的职责达成共识。审计成果多在审计部门与审计对象之间流转,审计成果共享的渠道不畅通,各部门之间联动和协调欠缺,信息不对称,使各方掌握的大量信息和项目审计成果被闲置,形成信息孤岛。

#### 2.2.2 存在理解壁垒

在审计整改环节,审计对象针对审计发现问题及审计建议,制定整改措施并实施整改,但由于相关信息主要以审计意见报告的形式传递,审计成果只能以精炼简短的文字予以表达,审计问题背后潜藏的风险以及审计建议所要表达的意图通常很难得到充分的传达,导致审计部门与审计对象之间产生理解壁垒,出现即使完成整改也未能真正理解其中要义,或者出现整改偏差、整改不到位的情形。

## 3 数字化转型背景下内部审计成果运用机制建设实践

近年来,丽水烟草审计部门积极融入数字化转型大环境,坚持以“监督与服务并重”为导向,探索构建“3+4”审计成果运用机制,将审计成果深化运用作为内部审计职能充分发挥的重要路径。

### 3.1 科学设计,构建审计整改3项机制

#### 3.1.1 数字化审计整改闭环管理机制

丽水烟草下辖8家县局(分公司),经济责任审计及各类专项审计项目数量多。针对审计发现问题多且难梳理,不易于逐项跟踪等问题,审计部门设计开发监督结果运用系统,搭建线上整改闭环管理流程,推动审计整改工作数字化转型。

线上整改闭环管理流程主要包括以下几个环节:(1)

监督人员在线导入问题清单,发起整改流程,同时抄送专业管理部门;(2)被检查单位(部门)在线填报问题整改情况并上传相关整改资料;(3)监督部门实时跟踪问题整改情况,在完成“回头看”检查后,及时做出整改认定,对于整改不到位的问题,监督人员可将问题状态设置为“未整改”重新进入线上整改流程或视情启动问责程序;(4)项目成果及整改资料归档,形成数据库。

### 3.1.2 审计整改协调联动机制

从“线”与“面”两个维度,盘活审计整改管理资源。一是充分调动审计发现问题相关条线专业力量,在审计整改环节指导被审计单位(部门)进行整改,同时让其及时知悉本条线领域存在的问题及风险点,提高问题整改的深度与广度。在问题整改线上闭环管理流程中嵌入“归口管理部门指导整改”环节,将梳理归类的审计发现问题及时抄送至相关归口管理部门,实现审计成果在整改过程中即完成信息传递,有效提升机制运行效率。二是充分发挥内部审计管理机构领导性作用,建立健全审计整改联席会议制。深刻认识“领导重视”在内部成果运用上的重要保障作用,以内部审计工作领导小组为平台,定期召开联席会议,在一定范围内进行审计结果通报,针对审计整改重大事项,深入研判问题成因,形成标本兼治的对策,自上而下形成共识,传导整改压力,提高问题整改的力度。

### 3.1.3 审计整改考核与追责问责机制

考核机制的引导与严肃追责问责是审计成果有效运用的重要保障。在完善考核机制方面,将内部审计发现问题及整改情况评价纳入年度绩效考核及领导干部工作业绩考核,加强对审计整改不力单位(部门)的责任追究,提高整改工作的自觉性。在健全追责问责机制方面,一是审计部门加强审计整改评价环节的质量把控,对于“蜻蜓点水”式整改,运用线上整改流程予以退回,各审计项目整改要求做到严格统一,避免整改走过场、流于形式;二是积极融入大监督格局建设,对审计发现问题背后成因进行综合评判,对涉及失职渎职、履职不力、整改不力等审计线索,移交纪检监察调查处理,借助与纪检监察的监督协同,提高审计成果运用的震慑力。

## 3.2 挖掘价值,创新审计成果运用4条路径

### 3.2.1 “云上”监督结果数据库

在监督结果运用系统设计开发过程中,对监督检查结果所蕴含的信息进行“最小颗粒度”梳理,建立涵盖20个颗粒维度的数据库架构,达到数据结构标准化。数据库架构包括“属性类”信息与“个性化”信息,前者记录问题来源、时间、类型等内容,后者记录问题类别、问题描述以及问题整改状态、整改资料、回头看检查情况等各类整改

全过程信息,实现“问题清单”与“整改清单”的无缝对接。其中,将问题分类设置为11个问题大类及65个问题子类,实现问题数据同口径分类;将监督检查类型设置为“审计、规范、巡察、其他”,将系统应用范围扩展至“大监督”范畴,实现不同类型监督结果数据的区分与融合。通过系统持续应用,积累形成“云上”监督结果数据库,实现审计历年项目之间,不同审计对象之间,审计项目与其他监督项目之间等数据的互联互通、共建共享。

### 3.2.2 监督成果数字化看板

以“云上”监督结果数据库为数据源,可自由抽取监督成果相关数据,建立监督成果数字化看板,通过20个维度的数据信息多样化关联组合、统计分析,更清晰掌握全域审计监督情况,深度挖掘审计成果数据潜藏的管理价值。

(1)通过问题数量总分布图及细分图(如图1),可锁定问题多发领域,总结容易出问题的环节,进而开展集中整治整改。

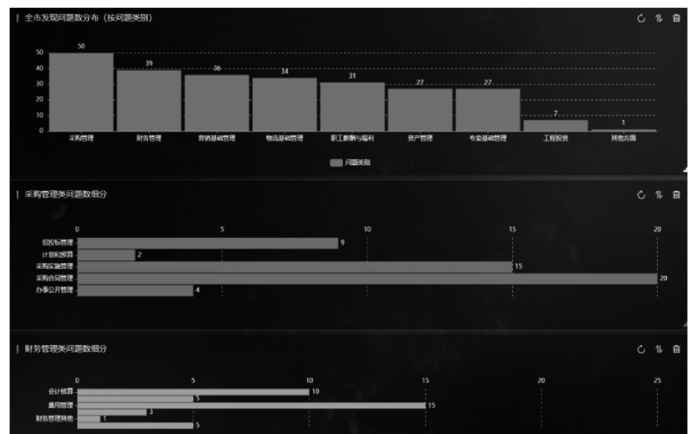


图1 问题数量总分布图及细分图

(2)通过问题整改情况图表(如图2),可实时掌握全市问题整改情况,重点关注未整改问题,及时开展问题督导整改。

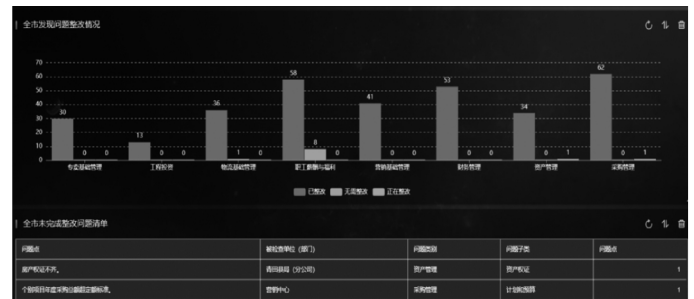


图2 问题整改情况图表

(3)通过分公司问题分布对比图(如图3),可对多个审计对象问题数量、问题分布、整改销号情况等进行分析对比,提升监督评价客观性。

(4)通过单个分公司历次项目同类问题数对比图(如图4),可对单个监督对象历年同类问题发现情况进行比

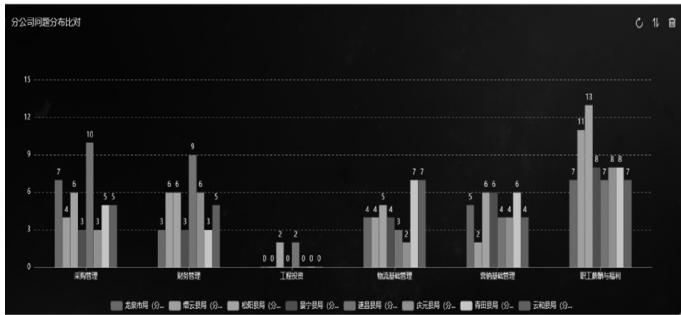


图 3 分公司问题分布对比图

对,精准跟踪其管理改进情况,有效遏制屡查屡犯现象。

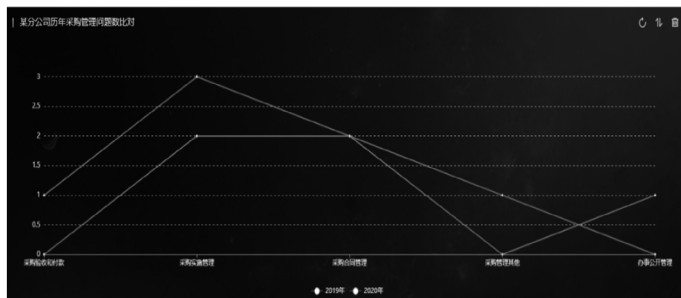


图 4 某分公司历年项目同类问题数对比图

### 3.2.3 审计管理建议书

突破仅针对审计项目中发现的问题提出审计建议的传统模式,创立“审计管理建议书”新路径,将审计成果向更高层级转化。对各类审计监督过程中发现的管理薄弱环节或者共性问题,以内部审计独立视角,从企业整体目标利益出发,提出系统性与前瞻性的管理建议。建立“审计管理建议书”应用模板,涵盖事项描述、存在问题、审计建议、分管/主要领导意见等内容,确保审计成果清晰呈报至管理层,主动争取领导对审计成果运用的支持,将“建议书”转化为“执行令”,进而传达至相关业务部门落实整改。

### 3.2.4 审计成果交流平台

立足审计咨询服务职能,基于审计成果的全面梳理,建立审计成果交流沟通平台。审计部门围绕问题分布、问题成因、整改措施情况等方面对审计成果进行“深加工”,把晦涩不易懂的审计成果转化为生动的审计案例,充分运用各类融媒体,以线上线下培训交流会、制作网络课件等形式,面向重点相关人群,把审计发现问题背后潜在风险及审计建议讲深讲透,进一步解决信息不对称、理解不到位等问题,促进“审计声音”抵达人心。

## 4 数字化背景下内部审计成果运用机制构建取得的成效

### 4.1 审计整改质效提升

监督结果运用系统上线以来,审计部门已通过线上整改闭环管理流程完成 9 个审计项目 92 个审计问题的跟踪整改,其他监督职能部门完成 196 个问题的跟踪整

改。数字化工具嵌入管理机制并实现有机融合,整改过程信息传递效率显著提升,审计整改实现全过程、精细化、高质量闭环管理。审计整改全过程痕迹在同一系统完整保存,可随时查阅追溯,为审计成果后续价值挖掘奠定基础。

### 4.2 审计监督震慑力增强

“云上”监督结果数据库与监督结果数字化看板的建立,将原本沉淀在报告中的审计成果转化为了可量化、可对比、可分析的管理数据,建立起了“让审计成果数据说话”的新模式。各监督职能部门通过系统同步使用,实现各类监督成果数据的互通共享,数字化看板对各类监督结果数据进行全方位、多维度呈现,助力“大监督”各监督职能部门提升协同监督水平,同时对监督对象无形之中形成压力与震慑。

### 4.3 审计成果运用层次提高

近两年,审计部门通过“审计管理建议书”载体提交综合性管理建议 4 条,开展审计案例解读交流会议 3 次,制作网络课件 2 个。审计成果运用逐步突破“一个项目出具一份报告”的传统模式,在成果运用的层次和水平上,找到了适合企业实际并且可以常态化、长期性开展的审计成果运用载体,有效实现审计成果价值的最大程度的挖掘。

## 5 结束语

推动审计成果转化运用是实现内部审计高质量发展的重要组成部分。下一步,丽水烟草将总结“3+4”审计成果运用机制建设与实践中的问题,持续加以完善,努力提升内部审计价值创造能力。

### 参考文献

- [1]鲍国明.推动内部审计结果运用 促进内部审计高质量发展[J].中国内部审计,2020(1):4-11.
- [2]金华成泰农商银行.注重审计结果“深加工”挖掘审计“附加值”[J].浙江内部审计,2020(2):18-19.
- [3]张宝侠.提升企业内部审计问题整改有效性探析[J].交通财会,2020(03).

作者简介:徐嘉(1986,10-),女,汉族,浙江丽水人,本科,职务:审计员,职称:会计师,研究方向:审计监督,财务管理。