

集团化内部审计资源整合思路探讨

丁磊磊

(贵州航天电器股份有限公司, 贵州 贵阳 550009)

摘要:经济新常态下,内部审计的外延不断拓展,审计资源与审计任务及管理层期望之间难以匹配的矛盾日益突出,整合内部审计资源以适应新形势的发展需求成为大势所趋。首先对内部审计资源整合的相关概念进行界定,其次以航天电器公司为例,分析内部审计资源的发展现状和整合的必要性,继而在提出资源整合基本原则的基础上重点探讨了集团化内部审计资源的整合方案,为内部审计的科学管理提供了思路。

关键词:集团化;内部审计;资源整合

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.10.076

1 引言

以内部审计为主体的监督体系已经成为现代企业制度中不可或缺的重要组成部分。近年来,内部审计运用系统化、规范化的方法,在评估并增强企业风险管理、控制和治理有效性等方面发挥了积极的作用。经济新常态下,审计覆盖面不断拓展,日益繁重的审计任务与相对短缺的审计资源之间的矛盾逐渐显现。与此同时,企业管理层并不会因此降低对审计监督体系发挥最佳职能的期望。近年来中央审计委员会、审计署、国资委也提出了构建集中统一、全面覆盖、权威高效、优势互补、成果共享的审计监督体系和创新审计管理机制等要求。所以,合理配置、科学整合审计资源,提高审计监督资源利用效能和审计工作质量、效率,深入推进审计职能整合与功能协同,对内部审计部门具有不言而喻的现实意义。

2 内部审计资源整合的概念界定

2.1 内部审计资源的含义

内部审计资源是企业内部审计部门用以完成特定审计任务所需的人力、财力、物力、方法、信息、环境等各种有形和无形资源要素的总称。具体而言,内部审计资源包括内部审计部门、审计人员、审计经费、审计工具、审计计划、审计信息及审计环境。其中,审计环境指企业管理层、被审计单位对内部审计工作的认知和支持程度,这对内部审计独立性与客观性的保持有着直接影响。

2.2 审计资源整合的含义

审计资源的稀缺性决定了必须对审计资源进行科学整合,形成集约效应。审计资源整合通过合理配置、科学优化审计资源,以最小化成本获取最大化效益的过程。

内部审计资源整合的前提是清晰、准确地盘点家底,全面、深入了解企业审计资源现状,对自身的优劣势做到心中有数。眼光向内、挖掘潜力,系统策划、多管齐下,真正发挥内部审计改善组织运营、增加组织价值的重要作用。

3 内部审计资源整合的必要性分析——以航天电器公司为例

3.1 航天电器公司内部审计资源现状

航天电器公司(下文简称“公司”)隶属于中国航天科工集团第十研究院,2004年在深交所上市,主营范围包括连接器与电缆组件、继电器、微特电机、光电器件和智能制造装备及服务。目前公司已经形成了集团化、跨地域、产业优势互补的经营格局,分别在西南、华东、华南三地拥有10家控股子公司。

根据上市公司的治理要求,航天电器于成立初期在企业管理部设置审计办公室,履行内部审计职责,并初步形成了一支具备一定业务经验和能力的内部审计队伍。公司当前的内部审计职责由本部安全保密部下设的审计监察处履行,安全保密部与法律事务部合署办公,与人力资源部、财务管理部等本部其他7个部门平行建制。审计负责人兼任本部安全保密部副部长、审计监察处处长,审计监察处配备两名专职内部审计人员。除内部审计职责外,审计监察处还同时负责承接公司内部效能监察、风险管理与内部控制职责。公司制定《内部审计管理办法》《风险管理与内部控制管理办法》《效能监察管理办法》对内部审计工作进行指导,为内部审计工作的深入开展提供了制度保障。公司每年年初依据工作纲要制订内部审计年度专项工作计划,按计划定期开展控股子公司经营审计、经济责任审计、科研经费审计、财务决算审计、销售费用审计、固定资产投资项目审计、投资项目后评价等各项工作,同时结合阶段性工作侧重点对公司党委、经营层重大决策落实情况实施专项审计。

3.2 航天电器公司内部审计资源整合面临的矛盾

3.2.1 内部审计组织资源的独立性有待强化

根据集团化“大安全”管理理念需要,内部审计(保障运营安全)与安全生产、消防保卫、环境保护、职业健康、保密管理等职责同属本部安全保密部。在审计机构设置上,公司暂未设立与其他职能部门平行建制的内部审计

部门,审计监察处作为本部安全保密部下设的一个职能处室履行内部审计职责,组织地位上的绝对独立性受到一定限制。

3.2.2 内部审计人力资源供求失衡的矛盾突出

在审计人员配置上,公司相对薄弱的审计队伍力量难以匹配日益繁重的审计任务和多样化、个性化、专业化的审计需求。一方面,公司当前仅本部配置3名专职审计人员(含审计负责人),各控股子公司均未设立内部审计职责、未配备专职审计人员,兼职人员通常只有20%左右的精力承担内部审计工作,与公司的经营规模和业务发展需要极不相称;另一方面,公司对内部审计工作保障合规运营、支撑经营决策的期望日趋提高,审计的外延和覆盖面进一步扩大,导致内部审计人力资源短缺的矛盾愈加突出。审计人员疲于应付、忽视审计质量,导致公司经济和名誉损失的潜在风险积聚。

在审计队伍综合素质上,公司内部审计人员知识结构相对单一,主要以财会、经管类专业为主,没有审计专业科班人员,现有人员也多从财务管理部门、企业管理部门相关岗位转型而来,信息化、法律、工程等专业人员缺乏,复合型人才少之又少,全面分析、综合协调的能力相对欠缺。同时,内部审计人员主动更新、拓展知识面的积极性尚有待提高,难以满足新形势下的更高要求。

3.2.3 现代审计信息系统的运用相对滞后

会计电算化的普及和经济管理手段信息化水平的提高改变了企业的传统管理方式和内部控制方式,也对审计人员熟悉计算机语言,收集、加工、处理原始数据,核查会计系统等一系列能力提出了更高要求。现阶段,公司尚未建设审计信息系统,内部审计人员多数仍停留在从查阅手工账转变到查阅电子账的阶段,对运用审计软件的特定功能规范、有序地开展审计分析还知之甚少,审计效率及精准度不高。公司以外,构建审计信息系统、利用审计软件开展审计项目的单位也寥寥无几,与计算机辅助审计的目标相去甚远。

3.2.4 审计中长期规划的思路清晰度欠缺

当前,公司未形成清晰的内部审计中长期规划。内部审计部门结合年初制订的计划开展审计工作,但审计资源的限制导致每年对应审对象开展一次全方位、深层次的审计成为一种理想化的状态。并且,以固定的间隔期开展重复审计,极易受到临时性审计任务的冲击,影响既定计划的推进和工作质量。

3.2.5 内部审计成果的综合利用程度不高

审计成果是内部审计部门掌握的各类审计信息资源。审计过程中发现的共性和个性问题分散在独立的审计报告中。将各类审计信息提炼、转化为公司管理层决策参考依据的工作仍有待深入开展;审计信息的针对性和实用性需进一步增强,以体现内部审计的全面监督作用。

3.2.6 内部审计环境有待进一步优化

企业内部职能部门和相关岗位人员、下属子公司是内部审计的主要被审计对象。现阶段,公司内部对审计工作的认知还存在一些偏差,对审计工作的角色定位存在一定误解,在理解程度和配合意愿方面仍存在一定差距,审计发现问题的举一反三整改和源头整改难度大。这不利于审计人员及时获取全面、可靠的信息,从而影响内部审计工作的效率和质量。

4 内部审计资源整合的基本原则

确立整合的基本原则是保证内部审计资源有效、有序整合的重要基础,否则就会导致盲目整合、事倍功半。

4.1 目标性原则

资源整合必须围绕明确的目标进行系统策划,只有确立目标,才能制订整合方案。内部审计资源整合的目标就是缓和审计资源供需失衡的矛盾,构建集中统一、全面覆盖、权威高效、优势互补、成果共享的审计监督体系,进一步提升审计工作效率和审计成果质量,实现内部审计业务的科学管理和增值。

4.2 经济性原则

使有限的内部审计资源发挥最大的效能,需要科学高效地利用好现有资源,拿捏分寸,力争以最经济的方式取得最优的结果。这与内部审计资源整合的含义在实质上是一致的。资源的配置和调整需与公司及各控股子公司当前的发展阶段、业务特点和经营规模相适应,避免出现片面追求大而全、本末倒置的情况。

4.3 整体性原则

整体性原则要求关注现有分散资源间的内在联系,明确取舍标准,通过有序配置,体现为目标服务的整体效果。内部审计资源的整合要站在公司集团化管理的角度,秉承“管控+自主”的原则,既要充分激发各控股子公司规范运营的内生需求,调动其自我改善的积极性,更要确保国有上市公司整体保值增值,实现高质量发展。

5 内部审计资源整合的思路

5.1 合理设置内部审计机构

合理设置内部审计机构,确保其独立性,对提高审计效率、切实发挥审计监督作用具有重要意义。针对当前公司内部审计业务完全由审计监察处组织开展的实际,可考虑将审计监察处升格为审计监察部,短期内仍与安全保密部合署办公,与本部其他各职能部门平行建制,运行成熟后再考虑单独成立职能部门,充分确立其组织地位。针对各控股子公司无内部审计职责和审计人员不足的问题,一方面可考虑本部垂直领导型的组织模式,即采取审计机构派驻制的管理模式,派出审计机构人、财、物和审计项目的实施由本部审计监察部统一管理;另一方面可考虑设立类似于审计分中心的虚拟组织,将地域相邻、特点相似的各子公司专兼职审计人员统筹纳入审计分中心管理,由审计分中心集中区域内人员力量,循环、交叉式对各子公司开展审计,形成“本部审计监察部-审计分中

心-子公司审计部门”三位一体的审计监督体系。

5.2 合理配备内部审计人员

人力资源是内部审计资源中最重要,也是最活跃的组成部分。整合人力资源关键在于建立一套科学、合理的人才储备、培养、激励和进退机制。

首先,加强审计队伍建设,努力提升审计人员的综合素质。设立与公司当前经营规模和经营格局相适应的内部审计人员编制:除本部审计监察部保留原有3名专职内部审计人员,以统一协调、指导、监督各子公司内部审计业务的开展外,保证为下属控股子公司至少各配备1名专职人员,常驻子公司具体开展各项审计项目。审计人员业务技能和综合素质的高低直接决定审计工作质量的优劣,因此应建立育人、留人的培养机制,通过提供具有同行业同地区显著竞争力的薪资待遇、构建清晰完善的职业晋升通道等激励方式吸引优秀高校特别是审计科班院校毕业生和社会人员从事审计工作,不断补充新鲜血液;积极组织审计、财会、经管、法律法规、信息管理、工程管理等领域的知识培训,提高审计人员的实践技能;积极鼓励审计人员考取审计师、会计师、国际注册内部审计师、注册企业风险管理师等专业技术资格,提升理论素养;借助审计分中心的运作加强审计人员业务交流,以专带兼、以强带弱、以审代训,提升审计队伍的执行力和凝聚力;强化职业道德教育,引导审计人员树立客观公正、诚实守信的审计价值观。通过提高审计人员发现问题、分析问题、解决问题的能力 and 职业判断水平,逐步建立起一支年龄结构合理、知识结构优化的高素质、复合型审计人才队伍。其次,合理调配公司内部的人力资源。赋予本部审计监察部对下属子公司审计人员的调配权限,确保阶段性集中优势资源完成公司重点审计项目。同时具备根据具体项目需要,临时抽调生产、基建、信息化等部门专业人员的权限,弥补审计人员数量和专业知识的不足,通过专业优势互补最大化提升审计有效性。

5.3 科学创新内部审计手段

适应企业管理的信息化趋势,开发应用辅助审计软件,建立审计信息系统,已经成为现代企业内部审计发展的迫切需要。公司应尽快将审计信息系统的建设事项提上日程。辅助审计软件一方面实现与被审计单位管理信息系统的对接,直接获取电子数据进行智能抽样、统计、分析;另一方面对审计资料实行逐级审核,避免了传统审核流于形式的弊端。辅助审计软件的应用,能极大程度上降低公司内部审计的工作量和审计风险,提升审计效率和质量。

5.4 科学制定内部审计中长期规划

立足公司内部审计资源现状和公司经营发展目标,结合年度审计计划,科学制定3~5年的内部审计中长期规划。中长期规划应与公司的经营战略相适应,推动党中央重大政策、公司党委战略决策落地;突出阶段重点,全

面覆盖重点审计对象,预先调配各项审计资源,安排审计间隔期限;中长期规划还应统筹策划重点单位的定期审计和非重点单位及特殊项目的非定期审计,树立持续审计理念。

5.5 深度挖掘审计成果的转化与利用

首先,提高审计成果的利用水平。审计工作结束后,内部审计人员应突破常规的思维和工作模式,对分散的审计信息有目的地进行归纳分析、加工提炼,寻求审计成果向公司更高的管理层级传达。其次,提高审计成果的转化水平。将专业性较强的审计结论转化为高度概括、具有较强针对性和广泛代表性的审计报告,使公司管理层在短时间内充分掌握被审计对象的情况,为公司实施监管和管理层决策提供直接依据。最后,提高审计信息的共享水平。对于公司全级次范围内存在的普遍性和倾向性问题,本部审计监察部应通过研讨会等形式,组织公司各层级管理层进行交流,探讨解决思路。同时可考虑编制公司审计信息简报,发挥审计简报反映问题、总结经验的作用。

5.6 营造良好的内部审计环境

内部审计应紧紧围绕“改善运营、增加价值”开展工作,有为方能有位。只有真正揭示公司经营发展中存在的问题与风险,促进公司依法经营、依规治企、提质增效,防范经营风险,推动公司实现可持续、高质量发展,才能得到公司管理层的支持和被审计单位的认可。内部审计部门要充分借助其他职能部门的专家力量,形成齐抓共管的审计监督局面。另外,可考虑通过向职代会逐步公开审计成果,让职工代表了解审计结果,参与审计监督,形成审计监督与舆论监督相结合的机制,为内部审计的顺利开展营造良好的内外部环境。

6 结束语

实现公司“国际一流互连互通、驱动控制、智能制造解决方案提供商”的宏伟愿景必须构建与国际一流企业相适应的审计机制,实现内部审计业务的科学化管理。而内部审计资源整合已经成为公司实现内部审计业务科学化管理的必由之路。通过整合集团化内部审计资源,推动内部审计的全面转型,力求发挥内部审计在强化内部控制、改善风险管理、完善公司治理结构、促进公司经营战略目标实现的重要作用,真正实现为公司增加价值的目标。

参考文献

- [1] 畅娟.浅谈审计中心模式下内审资源整合面临的问题及优化路径[J].中国乡镇企业会计,2020(6):216-217.
- [2] 张文娜.浅谈内部审计资源管理[J].全国流通经济,2020(29):187-189.
- [3] 孙佳慧.企业集团内部审计资源配置研究——以H集团为例[J].企业管理与改革,2020(17):51-52.

作者简介:丁磊磊(1991-),男,汉族,江苏东台人,管理学硕士,经济师,目前从事人力资源管理工作。