

矿山企业内部审计实践及发展方向

张晓薇

(武钢集团公司审计部 武汉 430080)

【摘要】 内部审计已经融入企业的经营管理当中,是企业经营管理和风险控制的重要手段。在企业面临转型发展的关键时期,内部审计如何适应企业战略和业务的变化进行改革和创新,是一个亟须解决的问题。本文以武钢矿业公司为例,在分析内部审计现状的基础上,就如何进一步发挥内部审计作用,服务于矿山企业转型发展进行了初步探讨。

【关键词】 矿山企业 内部审计 风险控制 信息化审计

武钢矿业公司是武钢集团的全资子公司,下属9个二级单位,主要为武钢集团控股的武钢股份提供高炉冶炼需要的原料球团矿和熔剂矿。在目前钢铁产能过剩、钢材价格不断走低的情况下,武钢矿业公司必须进行产业结构调整,紧跟国家节能减排政策,转变思路,走转型发展的道路。为此,武钢矿业公司确立了“资源优先、跨国发展”的战略定位,以科学发展观为导向,以产品转型、产业升级为发展主线,实现保产与调结构统筹兼顾,为武钢建设成具有国际竞争力的世界一流企业贡献力量。

本文结合武钢矿业公司内部审计实践,就新形势下矿山企业内部审计的职能作用和改革创新谈一些看法。

一、矿山企业内部审计的主要内容

1. 健全企业内部防控体系,为企业战略发展目标保驾护航。内部审计部门定位于监督与服务并重,立足管理和效益,积极探索以风险为导向、以控制为目标、以增值为目的的审计模式。内部审计部门每年结合企业战略发展规划制订年度审计计划,要把主要精力放在以风险防控为导向的管理审计和效益审计上,特别关注体制性障碍、制度性缺陷和管理漏洞,真正建立与企业发展战略相适应的现代内部审计机制。在全面审计原则的基础上,把握重要性原则,重点部门重点审,要害部门年年审,一般部门隔年审,控制重大责任事故和风险。如围绕矿山“资源优先,跨国发展”战略,我们将审计重点放在矿山接续工程的审计上,放在海外矿山开拓的审计上,积极跟进,及时了解进展,监测风险,提出应对措施。

2. 揭示企业管理中的薄弱环节,改进企业管理流程。内部审计通过对企业经济活动流程的全面检查,对企业相关指标进行全面对比分析,找出指标存在差异的原因,评价企业经营业绩,揭示企业管理流程中需要改善的环节,提出完善制度、改进流程的意见,为企业实现利润目标提供保障。如审计发现矿山单位的非生产开支项目有逐年上升趋势,审计提出意见后,公司立即加强了对投资的管理,完善了投资申报程序,强

化了逐级审批制度,对非生产性项目采取了“总额控制、项目备案”的措施,取得了较好的效果。

3. 监督企业日常经营管理活动及重大事项,为经营决策提供依据。内部审计通过参加经理办公会、经营活动分析会、财务报表分析会,掌握企业经营活动变化的信息,为管理层和其他经营决策部门提供经营决策的依据。例如,凭借专业知识和职业的敏感性,内部审计部门利用咨询、报告、会议等形式,及时向管理层提出富有建设性、前瞻性和可操作性的审计意见,帮助组织规避和降低风险。

4. 挖掘企业经营潜力,实现企业经营目标。例如,矿业公司某矿山有一块露天采场空地,利用它建设了一个国家矿山公园,审计部门在检查中发现该公园由于没有与其他景点连成一片形成大景区,因而游人很少,门票收入也很少,资源没有充分利用起来。于是审计部门提出形成规模效应的具体建议,受到矿业公司领导的重视和采纳,已将其列为矿山相关产业文化板块产业,目前经营收入大幅提高。

二、矿业公司内部审计实践

1. 开展计量审计,维护公司利益。计量管理是公司经营管理中一项重要的基础工作。我们了解到某选矿车间生产能力有富余,每年通过外购原矿来释放富余产能,需外购原矿上亿元,抽查中发现一些凭证中的磅单是手工填制,而且磅单是外部单位的印鉴,我们认为这是企业的一个重要风险点,因此决定从采购矿石的计量开始。经过实地审计调查,找出了问题的根由,针对该矿存在外购矿结算计量点外包、结算计量数据人为调整、计量管理职责不清、不相容职务未分离等问题,对该矿分管计量的主管领导和相关人员疏于管理的行为严格考核,同时监督该单位对此项工作进行整改。

2. 改进采购流程中关键控制环节,防范舞弊风险。采购是腐败的高发领域。在采购审计中,我们重点关注采购计划编制依据的可靠性和采购计划审批程序、所列价格、所列数量和采购方式以及供货商选择的合理性。通过收集相关资料,对采购

流程中追加计划(加急计划)进行了重点跟踪,发现追加计划申报缺乏审核和控制,计划员有很大的决定权,可直接指定供货商将产品送达矿备件库,以电话的形式通知采购供应中心签订追加计划的补签合同。还进一步发现,作为加急事项采购回来的备件实际消耗很少,大部分都存放在车间并没有使用。由于对追加计划的申报和审批没有严格的管理流程和控制制度,相关部门对追加计划审核不严格,采购供应中心对于追加计划的采购流程实行例外原则,造成某些计划员可以利用管理漏洞和控制缺失自行操作,极易产生舞弊的风险。对此,审计部门提出了完善追加计划程序的建议。

3. “沙”中淘“金”,对尾矿资源再利用工作进行积极引导和相应管理。尾矿是矿山企业在选矿工艺过程中产生的废弃物。根据我们掌握的情况,尾矿资源利用在各个矿山发展不平衡,有的矿山在回收,有的矿山还没有开展此项工作,为了发掘其潜力,审计部要求矿业公司将尾矿再选回收项目在各个矿山推广应用,并制定出具体的利用方案、推进措施和管理办法。在审计部的监督与促进下,矿业公司运用科学的技术手段和管理方法,对尾矿资源采取“榨干吃尽”的方式,对尾矿中的有用成分进行回收,不仅为企业带来直接经济效益,而且通过对尾矿再选也减少了尾矿排放,延长了尾矿库的使用时间,贯彻了国家的环保政策,是一举多得的好项目。这项计划的实施,年均可创效益达2 000多万元。审计的做法是实实在在帮助企业实现管理的改善,并实现组织价值的增值。

三、内部审计在矿山企业转型发展中需突破创新

武钢矿业公司转型发展的基本思路是:坚持“资源优先、跨国发展”战略,紧跟武钢相关产业发展步伐,深度挖掘矿山资源潜力,发挥矿石资源、土地资源、文化资源、人才资源优势,延伸产业链,拓宽产业领域,扩大发展空间,提升资源价值,创建发展新优势。内部审计要积极配合企业的战略转型,为企业做强铁矿资源开发、球团矿加工、熔剂矿生产等三大基地,做优资源综合利用与深加工、文化产业、建材原料业、物流贸易业、矿业技术等五大板块作出新的贡献。

在矿业公司面临转型发展的关键时期,内部审计应当迅速调整,适应企业对内部审计需求的变化,充分发挥熟悉企业经营流程的优势,找出企业运营过程中的薄弱环节并提出改进意见。当前,内部审计改革创新着力的方向是:

1. 向评价公司治理程序转变。公司治理程序是企业日常经营管理中的一个十分重要的内容,良好的治理程序是既相互协调,又相互制衡的。通过适度授权,建立分层决策,实现出资人职责到位,下属单位依法享有经营自主经营权,有利于科学决策,权责明确。内部审计部门应当评价企业的公司章程、议事规则、决策权力分配等制度安排的有效性,揭示企业内部相关政策的执行以及存在的问题点,同时还应当对治理程序的完整性、有效性、合法性等做出评价。

2. 向评价公司内部控制制度转变。内部审计应摆脱传统账项审计模式的束缚,逐步加大经济责任审计、经济效益审

计、工程项目审计和经营管理审计的力度,并尝试开展专项内部控制制度评价,以加强企业内部的基础管理工作,提升管理水平。如果说以前的审计多是点和面的审计,那么开展内控审计则是系统性的、立体的审计,是对一家企业做出全面“体检”后的诊断,因而更容易达到风险评估和预警的目的。

3. 向信息化审计转变。随着审计理念的创新,通过企业内部的信息平台,用科学的抽样方法,对生产经营数据进行采集分析,实现实时监控,内部审计在掌握更多信息的基础上,提出的审计意见和提示的风险将会更准确,从而得到企业高层的认可,并被相关管理部门和被监督企业的认同,得到领导的支持和内部职能部门的理解。

四、对做好内部审计工作的几点认识

1. 结合实际,认真履职尽责。内部审计在企业转型中要更好地发挥作用,核心是要从传统的财务合规性审计向现代风险管理审计转变。对于那些侵害企业利益的行为要毫不手软,发现一个查处一个。及时发现企业的管理漏洞,及时提醒,及时纠正,体现审计的治理功能。关注企业管理盲区,发现企业交叉管理存在空白时立即提出审计建议。

2. 秉持信念,创新工作方法。审计的深度与广度在不断强化,面对一些管理上的痼疾,并不是审计提个建议就可以一蹴而就的,需要企业的高层知晓并强力推行之,为此,开展一些专项审计,并将管理上的薄弱环节,进行深度分析,在重点、难点问题和敏感问题上发表审计见解,提出建设性意见,还可以审计内参的形式上报,供公司决策层参考。

3. 加强沟通,做好协调配合工作。随着管理审计力度的不断加强,审计部门要善于沟通,与被检查单位形成互动,形成合力,将审计的意图和企业的目标紧密联系在一起。这种沟通应该是渗透式的,可以分不同层次进行,从业务人员到车间级管理人员再到厂矿级管理人员直至上级主管部门。同时,区分不同的情况开展报告讲评,促进相互理解。虽然沟通花费了大量时间和精力,但是从不同角度来分析问题,沟通对象更容易接受,后期的处理和整改也会容易得多。

4. 抓好考核与培训,提高审计人员素质。对业务流程越熟悉,越有利于风险分析,找准问题。建立内部绩效考核制度,将审计人员薪酬与专业技术水平挂钩,与审计项目的难易程度联系起来。每年开展优秀项目评审,对优秀审计项目、优秀审计人员进行重奖。培训案例最好是评选出来的优秀审计项目,处长、项目负责人亲上讲台,都以身边的人身边的事为例,层层剖析,让大家从中领会如何发现问题、如何判断问题、如何处理问题。同时,要全面提高审计人员的心理素质,使之具有较强的抗压性,具备全面、细致分析问题的思维能力。

主要参考文献

1. 王浩.浅谈如何实现内部审计的增值功能.中国内部审计,2011;9
2. 谢晓燕,张龙平.谈我国企业内部控制审计的开展.财会月刊,2009;27