

建立“4+2+2+1”工作机制，实现经济责任审计双覆盖

孙丽丽

中国联合网络通信有限公司上海市分公司，中国·上海 200082

【摘要】我公司经济责任审计是审计部对经营单位负责人贯彻执行国家、集团和市公司各项经济方针政策，落实重大决策部署，推动企业高质量发展，防范和化解重大经济风险等要求过程中履行工作职责的完成情况开展的监督和评价。本文从公司经济责任审计的开展方式入手结合实际情况，提出工作原则、工作机制、工作成果和后续计划。

【关键词】经济责任审计；双覆盖；高质量发展

Establish "4+2+2+1" Working Mechanism to Realize Economic Responsibility Audit Double Coverage

Sun Lili

China United Network Communications Co., Ltd. Shanghai Branch, Shanghai, China 200082

[Abstract] Our company's economic responsibility audit is a process that the audit department requires the person in charge of the operating unit to implement various economic policies and policies of the state, the group and the municipal company, implement major decision-making arrangements, promote the high-quality development of the enterprise, and prevent and resolve major economic risks. Supervision and evaluation of the completion of the performance of work responsibilities. This article starts from the way of carrying out the company's economic responsibility audit and combines the actual situation, and proposes the working principle, working mechanism, work results and follow-up plan.

[Key words] economic responsibility audit; double coverage; high-quality development

2018年3月，中央审计委员会成立，强调了“应审尽审，全面加强审计覆盖面”的要求，同时提出了“加大贯彻落实重大政策跟踪审计力度”的理念。2019年7月，中央办公厅和国务院办公厅发布《党政主要领导干部和国有企事业单位主要领导干部经济责任审计规定》强调了：聚焦领导人员经济责任、贯彻三个区分，制约和监督权力运行，促进担当作为的经济责任审计工作要求，为新时代经济责任审计工作提供了基本遵循。为落实这些要求，我公司管理层结合日常干部管理实践情况提出：通过各种方式开展干部监督，保持干部干事创业的激情和活力，为敢担当、办实事、人清廉的干部撑腰打气。为此，审计部以助力公司干部管理工作为目标，从干部经济责任审计业务着手，提出了“建立‘4+2+2+1’工作机制，分步实现经济责任审计双覆盖”的工作方案。4即是四个坚持、2就是二种形式、两种保障，1则是一轮经济责任审计项目开展。

1 “四个坚持”工作原则

经营单位负责人是公司在经营管理工作领域的重要骨干，是经营管理公司，促进企业实现保值增值的关键角色。公司的高质量的发展，离不开一流的干部。“尚贤者，政之本也”，领导干部是人民群众的“火车头”、“头雁”。在勇于担当的领导干部带领下，我们在新征程上会步履矫健。

1.1 坚持各司其职的组织方式，以成熟的组织方式成为工作的推动力和保障力

通过近几年经济责任审计工作的开展，我们深深意识到，经济责任审计组织方式做实了是事业驱动力、做强了是核心竞争力、做细了是质量保障力。成熟的经济责任审计组织方式不仅能推动经济责任审计工作的顺利开展，而且能使审计人员充

分理解管理层对干部在经济方针政策完成情况的期待，使审计人员的审计成果更能服务公司中心发展大局，使审计人员全面在政治上站高位，在意识上强思维，在能力上提档次，以高品质的审计服务为公司的高质量发展保驾护航。

为此，我公司形成了“管理层把方向、联席会议商重点、审计实施细落实、结果运用重效果”的经济责任审计工作组织方式。一是通过管理层成员现场听取审计项目汇报，加强管理层对经营单位领导的管理监督，促进企业领导人员履职尽责、担当作为。二是成立了由市公司审计部、人力部（组织部）、财务部、纪委、巡察办为常任成员的企业经济责任审计联席会议，定期联系并通报工作动态；对审计中发现的重大事件、重大问题，提供指导意见和建议；商议对违纪违法事件和重要问题线索的调查处置方案；协调解决困难与问题并推进结果运用。三是审计部根据项目要求组成有胜任能力的审计组，通过审前准备、现场审计、报告编制、征求意见、问题处理、档案管理等环节扎实开展项目实施。四是将审计结果列为干部各种考核、考评和职务任免等的重要依据，并将审计整改情况作为干部述职述廉的重要内容来加强审计成果的运用。

1.2 坚持战略牵引，强化对主责主业的聚焦，推动单位战略及时落地

审计实施过程中，进一步加大对干部落实落细国家经济方针政策、公司决策部署以及战略管理部署等工作情况的审计评价。在审计开展过程中，强化战略思维和系统思维，用发展的眼光分析审计发现的问题，围绕政策实施和权利运转，推动重要政策措施，重大发展规划和重大改革攻坚等任务的切实落地。同时做到发现问题与促进解决的统一，结合风险防控工作，形

成闭环管理。

1.3 坚持正面激励引导,落地“三个区分”,为担当、实干、清廉的干部撑腰打气

坚决落实国企好干部二十字标准,严格贯彻落实“三个区分开来”政策规定:把干部在全面推进改革中由于缺乏实际经验、先行先试而发生的过失和出错,与明知故犯的严重违纪违法行为区分开来;把上级还没有明确限制的探索性试验中的疏忽和过错,同上级明令禁止后依旧我行我素的违纪违法行为区分开来;把为推动企业发展的无意过失,同为谋取私利的违纪违法行为区分开来。切实做到关心关爱干部,保护经营单位负责人干事创业的激情,为担当者担当,为负责者负责。真正为担当负责、实干清廉的干部撑腰鼓劲。

1.4 坚持廉洁从业监督职责,守住“底线”、不碰“红线”

“底线”,就是我们为人处事的基准线。“红线”,就是各级领导干部应当遵循的行为准则。审计部通过加强审计史的学习和教育,提升国有企业审计人员“国家财产守护者”的担当意识。在审计项目开展过程中,用事实说话,用数据讲话,查实情,报实情,以求做到文明审计,以理服人。同时强调“坚守底线、不碰红线、不触高压线”的工作要求。对于触及“红线”和“底线”的经济行为发现一起,查处一起,并坚持与纪委做好案件移送,形成监督合力。努力做到“应审尽审、凡审必严、严肃问责”,促进经营单位干部廉洁从业,规范用权。

2 “2+=2+1”工作机制

通过离任审计与任中审计两种形式有机结合,以开展“人才强审”工程与和大数据系统支持两种保障为基础实施经济责任审计。审计部确定了“原则上每五年内开展一轮经营单位负责人经济责任审计,在任职期间至少开展一次;及时开展离任审计,对任期小于一年或距前期已开展的经济责任审计期末小于一年的审计对象,原则上不再进行经济责任审计”的全覆盖规则,实现经营单位负责人任期内经济责任审计项目开展全覆盖,提升审计价值。

2.1 两种形式

在项目形式上,采用离任审计、任中审计两种形式有机结合,防止“审、用”脱节。针对“先离任,后审计”,审计监督功能明显弱化的现状,在编制审计项目长期和短期计划时实行审计关口前移,审计监督由事后向事中,乃至事前转变,提升审计发现问题促进公司发展的效果。一是以任中审计为计划编制基础,先安排任期较长的负责人,然后按任职时间倒序安排。二是超过3年末审计的负责人优先进行,若遇离任审计与计划冲突,优先实施离任审计。同时在审计长短期计划制订过程中,建立经营单位负责人任职动态信息库,根据审计对象的现任职单位、起始时限、职务等相关信息和近年来开展的审计项目加以梳理,建立电子档案,为经济责任审计计划的编制提供了有效的数据支撑和计划依据。

2.2 两种保障

一是多种形式开展“人才强审”工程,将队伍建设和审计业务的开展紧密融合。通过坚持以成果成效为导向、以实干实绩为标准,鼓励部内审计人员培训提升,截至2021年末,部内中级职称、CPA、CIA等证书持证率达到81.25%;并体系化扩充审计人员知识储备,积极创造条件让青年人才多到审计项目一线历练,通过“以审带训”方式增强审计本领;同时以经营审计团队主责经济责任审计,为经济责任审计工作提供人员保障。

二是以审计项目开展需求为突破口,持续推进审计数字化转型工作。审计部通过建设智能风险防控系统,定期画出风险画像使经营单位的风险可量化、可视化,聚焦化,为经济责任审

计工作提供技术保障。目前,审计部已开发完成“经济责任审计数字化场景看板”通过HR、预算、经分等数据整合输出评价画像,覆盖数据指标72项,32个子模块实现21个,审计数据自动化程度约达70%,大大提高审计数据收集工作的效率。

3 工作成果

截至2021年末,审计部已完成经济责任审计对象和审计项目开展的一轮全覆盖。并在项目开展的过程中,纵深推动审计工作转型,围绕主责主业,服务构建新发展格局,战略审计发现问题较2020年显著提升,有效助力了公司构建新发展格局的战略落地和高质量发展的要求。

同时根据党管干部规定,将经济责任审计结果报告放入干部档案和纪委的干部“活页夹”,作为干部述职述廉、年度考核、工作考察的重要依据。并建立了整改咨询前置、整改过程答疑、整改动作提速、整改后续评价的问题整改推动机制,审计发现问题实行销号管理,促进审计问题及时整改。对普遍性、风险较大的审计发现问题,提出审计建议。近三年已提出了《关于加强物联网欠费管理的管理建议》等3项理建议。

4 后续计划

一是通过多种方式深入学习集团公司和市公司的最新战略。通过个人自学、集体学习、专题研讨等方式对公司的战略进行分析和解码,在学习中提高各级审计人员的战略思维和全局思维能力,用政治眼光分析审计发现的经营管理方面问题;并通过加强审计联席会议成员单位的沟通和信息共享,完善经济责任审计工作机制,提升监督合力和监督效果。切实做到经济责任审计“治已病、防未病”,实现企业责任、家底和发展“三兼得”。

二是以常态化“经济体检”和“责任画像”为手段,深入推动经济责任审计“守土有责”与公司战略发展“开疆拓土”全面结合;审计工作提质增效与审计全面数字化转型工作有效结合。紧扣公司“经营深度转型、深化构建新发展格局,持续做大做强企业规模,加快培育自主能力,推动科技创新”等发展的主要热点和难点。将保障公司新战略“谋成大局、促进改革、保障落地”的能力作为审计部经济责任审计工作的主要定位,为进一步推动集团公司和市公司新战略的落地、开拓企业高质量发展新局面,努力成为集团公司实践新发展战略的引领区保驾护航,当好公司战略落地的“润滑剂”、“巡视员”、“防火墙”和“保健员”。

三是优化经济责任审计内容和评价指标体系,激发干部的干事创业的激情和活力。聚焦经营单元业绩的真实性、效益性、可持续性三个方面,在公司新战略落地的背景下,形成既看当期、更看任期,既看速度、更看质量的经济责任审计评价体系。重点关注经营单位在战略执行、内部风险控制等方面存在的短板和风险,促进公司重点业务健康发展,实现规模、质量双提升。

5 结束语

经济责任审计是公司管理干部的重要手段,是促进干部廉洁从业的重要抓手。新时代的经济责任审计更是保障战略落地的有效支撑,开展好新时代经济责任审计必将促进干部严以用权,企业保值增值。

参考文献:

- [1] 段志平. 新规下国企领导人员经济责任审计重点及难点[J]. 财会学习, 2021(19).
- [2] 钱静. 关于加强国有企业领导干部经济责任审计的思考[J]. 中国市场, 2020(31).
- [3] 徐晶晶. 经济责任审计的现存问题及其解决对策[J]. 当代会计, 2021(10).