

基层火电企业治理内部审计管理路径探索及实践

陈彦 王秦 姜洁文 赵莹

国能常州发电有限公司

DOI:10.12238/ej.v8i8.2795

[摘要] 国能常州发电有限公司深入学习贯彻党的二十届三中全会精神,积极服从服务进一步全面深化改革和中国式现代化建设,聚焦党中央关于构建集中统一、全面覆盖、权威高效的审计监督体系的总体要求,以加快推进基层火电企业治理现代化为目标,明确指导思想、建立组织机构、完善评价机制,加快推进内部审计管理改革提升,以健全体制机制和制度流程为基础,以建强人才队伍为保障,推动内部审计“三化一服务”建设,即“协同化”“数智化”“品牌化”和“全过程咨询服务”。探索推动内部审计工作从“传统管理”向“现代治理”转变,从“查错纠弊”向“综合咨询”转变、从“传统应用”向“创新协同”转变,从“监督检查”向“监督+服务”转变,有效提升了新时代企业改革发展过程中问题风险防控能力,实现了良好的经济效益、品牌效益和社会效益,为加快推进基层火电企业治理现代化提供了坚实的基础保障。

[关键词] 企业治理; 审计管理; 经济效益

中图分类号: F239 **文献标识码:** A

Exploration and practice of internal audit management path in grassroots thermal power enterprises

Yan Chen Qin Wang Jiewen Jiang Ying Zhao

Guoneng Changzhou Power Generation Co., LTD

[Abstract] Guoneng Changzhou Power Generation Co., Ltd. has thoroughly studied and implemented the spirit of the Third Plenary Session of the 20th CPC Central Committee, actively obeyed the service to further comprehensively deepen reform and Chinese path to modernization, focused on the general requirements of the CPC Central Committee on building a centralized, unified, comprehensive, authoritative and efficient audit supervision system, aimed at accelerating the modernization of grass-roots thermal power enterprise governance, clarified the guiding ideology, established organizational structure, improved the evaluation mechanism, accelerated the reform and improvement of internal audit management, and promoted the construction of "three modernizations and one service" of internal audit, namely, "synergy", "digital intelligence", "branding" and "whole process consulting services", based on improving the system, mechanism and system processes, and building a strong team of talents, to explore and promote the internal audit work from "The transformation from traditional management to modern governance, The transformation from "error checking and rectification" to "comprehensive consultation", from "traditional application" to "innovation collaboration", and from "supervision and inspection" to "supervision+service" has effectively enhanced the ability of problem risk prevention and control in the process of enterprise reform and development in the new era, achieved good economic, brand and social benefits, and provided a solid foundation guarantee for accelerating the modernization of grassroots thermal power enterprise governance.

[Key words] corporate governance; audit management; economic benefits

引言

党的十八大以来,总书记亲自谋划、亲自部署、亲自推动国资国企改革,发表系列重要讲话,作出系列重要指示批示,为深

化国资国企改革提供了根本遵循和行动指南。党的二十届三中全会审议通过的《中共中央关于进一步全面深化改革、推进中国式现代化的决定》指出“深化国资国企改革,完善管理监督体

制机制,增强各有关管理部门战略协同,推进国有经济布局优化和结构调整,推动国有资本和国有企业做强做优做大,增强核心功能,提升核心竞争力”,明确了国资国企改革在推进中国式现代化中的重要地位,进一步指明了国资国企改革的方向和重点。当前,国有企业监督管理体制机制改革逐步迈入深水区,对内部审计防风险、强监管、促发展作用发挥的要求越来越紧迫和严格,必须构建适应和推动新时代国资国企治理现代化的内部审计管理体系,才能更好推动国企改革,服从服务中国式现代化建设总体大局。

1 以加快推进基层火电企业治理现代化为目标的内部审计管理的背景

1.1 落实国资国企创建世界一流示范企业、推进依法合规经营的需要

总书记指出,要立足经济监督定位,聚焦主责主业,更好发挥审计在推进党的自我革命中的独特作用。做好新时代新征程审计工作,总的要求是在构建集中统一、全面覆盖、权威高效的审计监督体系,更好发挥审计监督作用上聚焦发力。作为国家审计全覆盖的重要组成部分以及国资国企合规治理的基础环节,内部审计工作当前总体面临着职能作用发挥与高质量发展要求不相适应的局面,一些单位合规意识不强、思想出现偏差、行为出现越轨,违反国家法规、企业决策部署及规章制度的问题不同程度存在,屡审屡犯问题仍然比较突出,依法合规经营治理压力持续存在,必须要坚持问题导向,不断深化审计体制机制改革,优化内控风险管控体系,充分发挥审计监督专业性、独立性、权威性的独特优势,落实好如臂使指、如影随形、如雷贯耳“三如”要求,为创建世界一流示范企业奠定坚实基础。

1.2 推进基层火电企业加快治理现代化、实现高质量转型发展的需要

近年来,国能常州公司坚定以清洁高效煤电为中心,做城市能源供应动脉和循环减负静脉的“一心两脉”绿色低碳转型道路,着力推进二期2×100万千瓦清洁高效超超临界煤电机组建设,加快综合能源和新能源开发建设,资金密集、资源富集的情况持续存在,战新产业、新兴领域加速拓展。一方面,企业内外环境都在发生深刻变化,随着全面依法治国战略的深入推进,对国资央企的监管日趋严格,对审计工作提出了更高要求;另一方面,企业对当前新兴领域的问题风险认识不足、把握不够,而传统的内部审计内容上较多关注具体问题和经营责任绩效,形式上以事后监督为主,难以适应当前形势要求,亟需推进内部审计管理改革提升,为推进基层火电企业加快治理现代化、实现高质量转型发展提供坚实保障。

2 以加快推进基层火电企业治理现代化为目标的内部审计管理路径

2.1 加强顶层设计,构建管理体系

2.1.1 明确内部审计管理目标方向

国能常州公司围绕中心、服务大局,确立内部审计管理改革“四个转变”指导思想,即以深化企业改革、推进实现企业治理

现代化为目标,推动内部审计管理从“传统管理”向“现代治理”转变;聚焦审计增值效能、管理提升、推动发展作用发挥,从“查错纠弊”向“综合咨询”转变;充分运用数智化等多形式手段,从“传统应用”向“创新协同”转变;积极提升主动服务意识,加强内部审计全过程中咨询服务,从“监督检查”向“监督+服务”转变,通过明确改革目标和方向,加快推进内部审计工作高质量转型。

2.1.2 成立内部审计管理组织机构

国能常州公司建立由党委书记、董事长分管,纪委书记协管,审计部牵头,各职能部门协同配合的内部审计管理体系,按要求配置审计部专职人员,每个职能部门明确1名兼职审计人员,实现内部审计网格化、全覆盖管理。成立由公司领导任组长,审计部人员组成的内部审计管理提升工作小组,按照“四个转变”指导思想,细化分解工作措施,深化体制机制改革,从品牌化、数智化、协同化、全过程咨询服务“三化一服务”等方面入手,推动以加快推进基层火电企业治理现代化为目标的内部审计管理工作^[1]。

2.1.3 完善内部审计管理考评机制

构建月盘点、季通报、年考核的常规工作考评体系以及“揭榜挂帅”年度重点任务评价机制,实现考核评价全面覆盖、重点突出、精准有效。将内部审计管理纳入月度绩效考核,重点考察内部审计揭示问题、防控风险、完善流程情况,与月度奖金紧密挂钩;每季度在例行会议上对工作完成情况进行通报,提出改进提升意见;作为通用考核事项纳入职能部门年度目标责任书,将工作成效作为年度薪酬发放的重要参考。年初制定内部审计管理“揭榜挂帅”任务,明确改革提升登高目标,每月实施滚动盘点,任务完成兑现董事长奖励基金,以“跳起摸高”的方式激发职工热情、促进管理提升。

2.2 改革体制机制,完善制度流程

2.2.1 加强党对审计工作的集中统一领导

国能常州公司按照集中统一、全面覆盖、权威高效审计监督体系建设战略部署,成立由党委负责同志任主任、党委班子成员及相关职能部门共同构成的党委审计工作委员会,在督察督办、请示报告、构建审计工作“一盘棋”三方面深耕发力,建立委员会“第一议题”学习贯彻落实及督办机制,细化委员会工作规则,定期研究部署企业内部审计重大事项,扎实推动党中央关于审计工作的重大决策部署在基层落地。修订国能常州公司《权责事项清单》,将内部审计体系建设及重要事项、重大风险管理纳入党委前置审议范畴,不断增强审计工作的政治属性和政治功能,把旗帜鲜明讲政治贯穿审计工作始终。

2.2.2 夯实内部审计职能发挥制度保障

建立健全内部审计全面质量控制制度体系,制定国能常州公司内部审计工作办法,结合企业经营管理实际编制建设项目、固弃物销售、财务收支、合同管理等专项审计办法,明确内部审计质量控制、外部审计机构履职评价等制度,确保控制政策和程序有形有效。建立内部审计质量控制岗位责任制,落实“审计组

长”“三级复核”“责任追究”等制度,充分发挥审计组长的督导作用,实现从审计项目选择、方案编制、底稿控制、报告编制及复核,到审计评价全流程管控。

2.3 推动管理转型,实施全过程咨询服务

面对分布式光伏、冷热水气等综合能源建设节奏“短平快”,问题风险突发性、多发性特点明显的情况,国能常州公司进一步整合审计资源,统筹同类型审计项目前期调研、方案设计、分析排查等前期工作,选取政策关注、风险较大的相关事项,做精、做简审计项目,过程中提供决策咨询服务,为推进改革攻坚、保障目标实现提供坚实基础。例如,利用“短平快”的方式对所属3个拟中止的集中式、分布式光伏项目开展专项审计,“边中止边审计”有效提升风险响应速度,对防范违规决策、保障企业利益起到了积极作用。

2.4 强化审计质量,实施“协同化”建设

2.4.1 推动全面覆盖与重点突出相协同

积极构建全覆盖、全流程、全要素的审计监督模式,同时突出关键领域和重点问题,以审计质量提升为实现国有企业可持续发展提供可靠支撑。定期开展经营管理审计,常态化开展经济责任审计,全覆盖开展光伏等建设项目审计,把检查企业战略部署落实情况作为监督重点,揭示企业内部管理与政策环境、市场机制之间存在的问题矛盾。加强全流程监督,对建设项目周期长、涉及面广的项目,变竣工决算审计为全过程跟踪审计,推动事后监督向事前、事中、事后全流程监督转变,针对过程审计发现的问题采用PDCA方法进行整改提升,推动风险靠前防范化解。抓住主要矛盾,加大对采购、资金、营销等重点环节、敏感地带的监督检查力度,每年择机开展专项重点、难点、热点领域专项审计,以点带面解决关键难题、推动改革发展。

2.4.2 推动问题整改与成果运用相协同

抓好审计整改“后半篇文章”,“专班式”推进重大审计问题整改,由分管领域的公司领导牵头成立专项组,不定期召开跨部门联席会议,推动问题条线分解、归口管理、定期反馈、按期闭环;“表单式”督导一般性审计问题整改,建立审计整改确认单、审计整改建议书等,以督办方式压实整改责任,实现“多方会审”及整改措施见人见事见责任;强化审计成果运用,每年度梳理上一年度问题形成《国能常州公司审计典型问题提示手册》,运用共建活动、集中学习等方式组织审计典型问题学习宣贯,对照手册常态化开展问题整改“回头看”,确保整改质量效果。

2.4.3 推动审计监督与多种监督相协同

推进纪巡审贯通协同,制定《关于进一步明确审计部门向纪检监察机构移交问题线索有关事项的意见》,明确重点问题的移交范围、程序等,通过党风廉政建设和反腐败协调小组工作机制搭建审计部门问题线索移交平台,充分发挥审计在反腐治乱方面的重要作用。建立“纪审联动”常态化工作机制,结合二期工程建设探索开展“三个联动”监督工作试点,编制巡纪审监督专项手册,推动纪检监察、跟踪审计、内控评价有机耦合。建立审计监督与业务监督联动机制,在整合资源、共享成果、推动整改等方

面加强合作,联合开展合同、资金、营销等领域监督检查,发挥经济责任审计对领导干部的“画像”作用,推动审计监督与干部监督联动贯通。

2.5 创新方式方法,实施“数智化”建设

2.5.1 构建审计管理信息平台

基于企业ERP系统优化完善审计信息平台,结合内部审计全流程控制,集成计划立项、审计方案、进点会议、审计底稿及取证单、审计报告、问题整改等形成模块化流程化的线上审计管理体系,兼具数据填报、流程跟踪、档案管理、制度查询等功能,加强审计信息收集、整理、分析和研判,强化审计前期工作准备、现场审计组织、问题整改及成果运用,实现内部审计全方位、多角度、全过程数字化管理,提升审计项目实施效果和审计人员工作效率。

2.5.2 实现内部审计流程嵌入

结合重点领域开展内部审计“嵌入式”持续监测,坚持问题导向、运用系统思维,在流程融合的基础上,运用信息化的手段将业务流、数据流建立紧密耦合对应关系,使每一流程工作进度、风险问题可感知、可量化、可监督、可评价,以流程贯通带动监督穿透。例如,国能常州公司建立“技改全流程管控”信息系统,实现内部审计功能线上全面嵌入,推动典型风险靠前提示、项目进程持续监测、审计问题即时预警,实现更有前瞻性和时效性的监督监测,使审计监督以日常方式贯穿于技改项目建设全流程。

2.6 提升服务意识,实施“品牌化”建设

2.6.1 探索“审计+”服务方式

建立“靶向式”审计选题机制,将内部审计领域从经营管理、项目建设等传统领域向群众关注度高、矛盾集中的领域延伸,“一季一主题、一月一重点”开展自主内控监督,例如,2024年重点聚焦薪酬福利、职位职级、评先评优、党务厂务公开等领域,修编完善制度14项,及时消除部门层面二次分配制度依据不充分、厂务公开事项不清晰等流程性风险。“人文式”提升服务质效,建立配审“操作票”,以标准化文件体系建设减轻职能部门配审压力,编制建设项目、新能源项目、市场领域等专项审计风险清单,聚焦业务需求对审计成果进行深加工,提炼出改进业务流程、完善内部控制的意见建议,定期组织审计问题集中销号帮扶辅导,为被审计主体提供“问题诊断+解决方案+持续优化”的全流程服务。

2.6.2 打通“审计+”服务通道

国能常州公司定期组织“融入式”培训,充分提炼审计问题要点,以典型案例、以案说法的形式进行培训讲解,针对不同业务领域和环节设计不同形式和内容的培训,例如结合机组A修、技改项目等开展项目经理专题培训,同时督促各部门组织审计“微学”活动。内部审计机构以党支部共建方式,与业务部门开展“合规有尺、心中有度”“审计成果进一线”等系列主题活动,将制度宣贯、案例学习、风险管控等内容有机融入,在潜移默化提升干部职工合规意识。搭建内部审计常态化咨询服务平台,

以审计组长为核心,兼职审计员为“神经网络”,通过线下联席会、线上群组等方式贯通内部审计机构与被审计主体的联络沟通渠道,随审计全周期提供咨询服务^[2]。

3 基层火电企业内部审计“五个转变”高质量发展取得的实践效果

3.1 管理效益方面

一是实现了有关风险有效防控,2024年开展各类审计项目11个,解决流程性问题30余项,内控体系强基固本作用得到有效发挥,企业全年未发生重大合规性问题,二期工程、综合能源及新能源等事关企业改革发展全局的关键领域风险可控在控,二期工程建设成效得到了国家能源集团和江苏省能源局的高度评价。二是推进了遗留问题的有效解决,深入运用整改确认单、审计建议书、风险提示单等工作机制,有力推动了解决历史遗留问题,7个历史遗留问题中,目前已解决6个,形成“新官理旧账”的好风气,年内实现审计问题按期闭环率100%。三是有效促进了企业竞争力不断提升,以审计监督保障发展成效见效,光伏绿电、常电“一心两脉”综合能源转型发展等快速推进,企业实现连续多年单位千瓦盈利能力排名区域第一。

3.2 经济效益方面

通过加大经济绩效审计力度,组织废弃物“阳光工程”监督,粉煤灰销售价格连续多年在区域内排名第一,年均创效3000万元以上。发挥全过程跟踪审计综合咨询服务职能,强化工程造价咨询,二期工程预计节约造价上千万元。强化审计前置和问题整改,多举措加大闲置国有资产盘活及资金回收力度,2024年追回、挽回资金约4000万元。

3.3 社会效益方面

积极打造主动式、前置式、课题式、人文式、服务式“审计+”品牌,2024年开展公众开放日、联合共建等主题活动6场次,

基建工程大监督体系建设、科技创新跟进监督等纪检课题成果在省公司范围内推广,二期工程“纪审联动”成效先后在人民论坛网、《当代电力文化》期刊上发表,审计部基于业务实践牵头申报的“一种煤场堆密度装置”获得国家知识产权局发明专利授权,工作成效得到各级组织充分认可,内部审计机构获评常州市“内部审计优秀集体”称号等^[3]。

4 结论

综上所述,构建月盘点、季通报、年考核的常规工作考评体系以及“揭榜挂帅”年度重点任务评价机制,实现考核评价全面覆盖、重点突出、精准有效。将内部审计管理纳入月度绩效考核,重点考察内部审计揭示问题、防控风险、完善流程情况,与月度奖金紧密挂钩;每季度在例行会议上对工作完成情况进行通报,提出改进提升意见;作为通用考核事项纳入职能部门年度目标责任书,将工作成效作为年度薪酬发放的重要参考。年初制定内部审计管理“揭榜挂帅”任务,明确改革提升登高目标,每月实施滚动盘点,任务完成兑现董事长奖励基金,以“跳起摸高”的方式激发职工热情、促进管理提升。

[参考文献]

[1]牛思萌.内部审计在企业治理、风险管理和内部控制中的作用[J].今日财富,2024,(31):83-85.

[2]于维严,赵志新.国有企业经济责任审计实务指南[M].人民邮电出版社,2022.05.266.

[3]郭巧玲.中国国有企业集团内部审计研究[D].财政部财政科学研究所,2013.

作者简介:

陈彦(1993—),男,汉族,江苏丰县人,本科,中级经济师,研究方向:纪检、审计相关工作。