河南内审工作资讯

第9期

（总第17期）

河 南 省 审 计 厅

内部审计指导监督处 2021年6月8日

中国平煤神马集团积极探索新思路新举措

不断创新内部审计工作方法

近年来，在省委、省政府正确领导及省审计厅的关心和帮助下，中国平煤神马集团审计工作始终坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻习近平总书记关于审计工作的重要讲话及指示批示精神，认真落实省委、省政府有关审计工作部署，依据《审计法》、审计署《关于内部审计工作的规定》以及《中共河南省委审计委员会印发〈关于进一步加强内部审计工作的意见〉的通知》等法规制度，切实加强审计队伍建设，健全审计监督体系，积极履行审计职责，创新审计新思路、新举措，不断提升审计效能，有力促进审计工作迈向新高度，开创新局面，为推动集团高质量转型发展做出了积极贡献。

集团审计部门牢牢把握“坚持以安全环保为前提，坚持以质量效益为中心，坚持以改革创新为动力，坚持以结构调整为主线，坚持以全体职工为依靠，坚持以党的建设为保证”。通过深化经济责任审计，做到任中和离任审计相结合；聚焦项目建设和物资采购重点领域；以问题为导向，有效实施风险管控等专项审计；创新高质量开展年终决算审计及利润核查等措施，开展审计工作，为维护企业经济安全、推动全面深化改革、提高经济效益、加强廉政建设等方面作出了积极贡献。

一、深化内审体制改革，健全和完善审计工作机制

（一）加强顶层设计，建立健全领导机制。

强化党对审计工作的领导，成立中国平煤神马集团党委审计委员会，党委书记、董事长任审计委员会主任，党委审计委员会作为审计监督体系最高管理和决策机构，定期组织召开会议，负责审计工作总布局，统筹协调，整体推进，督促落实；研究提出并组织实施贯彻落实中央、省委审计工作方针、政策及措施；审议决策审计发展规划，年度审计计划；听取、审议审计情况报告、审计整改情况报告，审计委员会下设办公室，设在集团审计部，负责全面执行审计委员会的各项决策部署。

建立经济责任审计工作联席会议（以下简称联席会议）制度，在集团党委审计委员会的领导下开展工作，由党委组织部、纪委（监察部）、财务资产部、人力资源部、审计部、资金管理中心、经营管理部等部门组成。根据工作需要，由审计部定期组织召开，负责研究拟订有关经济责任审计的制度文件；监督检查经济责任审计工作情况，协调解决经济责任审计工作中出现的问题，推进经济责任审计结果运用；指导和监督部门、单位内部管理领导干部经济责任审计工作。

（二）加强组织机构建设，构建“三位一体”内审监督体系。

率先在全省国有企业中开展审计管理体制改革，出台《中国平煤神马集团审计管理体系改革方案》，构建形成“集团—产业板块—基层单位”三位一体审计监督体系，集团、产业板块、基层单位分别设立审计机构，实行“三统一”管理，工作业务实行垂直领导，下一级审计部门除对本单位党组织、董事会（或者主要负责人）履责外，必须对上一级审计部门负责并报告工作。其中，集团设立审计部，负责全集团内审工作的管理、监督、协调和服务。集团所属平煤股份、神马股份、易成新能三家上市公司以及建工集团、机械装备集团二家专业化公司设立审计分部，由集团审计部和所在单位双重管理。审计分部人员集中办公，业务由集团审计部统一分配考核。集团所属二级管理的基层单位，按要求设立独立的内部审计机构，受集团审计部和所属审计分部的双重管理，负责对本单位同级及所辖单位（科、队）的审计工作。

二、加强内审制度建设，依法依规有效发挥监督效能

相继修订和制定了《关于进一步加强内部审计工作的规定》《集团审计约谈暂行办法》《集团违规经营管理处罚规定》《集团加强基层单位内部审计工作的实施意见》《集团审计整改、督查工作暂行办法》《集团违规经营管理处罚规定》《关于加强集团项目建设和物资采购全过程全方位动态审计的实施意见》《集团经济责任审计实施办法》《关于进一步加强设备采购招标审计的实施意见》以及《关于进一步加强干部管理审计的实施意见》等制度，编印《审计发现问题违反条款汇编及索引》。进一步健全了内部审计制度，规范了内部审计工作，提高了审计工作效率，为集团更好的发挥内审作用提供了有力保障。

一是加强督查问效。出台《集团审计整改、督查工作暂行办法》，强化内外审计检查问题整改，堵塞管理漏洞，建立问题台账，实行问题清单与整改清单对接，对整改情况实行动态管理、对账销号。对内外部检查所提问题，明确各单位主要负责人是整改工作的第一责任人，要求根据问题分解任务，定责任、定进度、定要求，严格落实整改，定期督促并反馈整改进度。

二是实施审计约谈。率先在省管企业实行审计约谈，建立《集团审计约谈暂行办法》，明确提出对违反国家规定的财务收支、重大经济政策措施等问题，性质比较严重或者造成严重经济损失的等6种情形，要对单位主要负责人及相关人员进行审计约谈。该措施的实施使审计整改由“软约束”成为“硬指标”，严格落实被审计单位的主要负责人是整改第一责任人规定，使被约谈单位原任领导人员充分意识到离任并不是撇清遗留问题，必须引以为戒，避免类似问题出现在新岗位上；使现任领导人员深刻认清“新官要理旧账”，积极签订审计整改责任书，主动承担起审计整改责任。并将整改情况和效果融入绩效考核“做减法”，直接与领导薪酬挂钩，有力促进审计问题得到及时整改。

三是强化责任追究。围绕对权力、资金和资产的严格监督管理，结合集团实际，制定《集团违规经营管理处罚规定》《集团违规投资处罚规定》等内容规范、约束有效、流程清晰的责任追究制度，不断提高工作规范化、制度化、科学化水平。其中，《集团违规经营管理处罚规定》从责任追究范围、责任追究处理、责任追究组织实施等5个章节做出详细规定，共列举了生产经营活动中涉及资产管理、购销管理、财务管理、风险管控等15个方面107种违规情形。《集团违规投资处罚规定》从责任追究范围、资产损失认定、投资责任认定、责任追究处理等6个章节做出详细规定，列举了投资活动中涉及基本建设、专项资金使用、股权投资等3方面11类33种违规情形。违规处罚包括经济处罚和责任追究，责任追究包含组织处理、禁入限制、扣除年薪、纪律处分、移送处理等。特别是针对经营投资关键领域问题，聚焦私设账外资金、计划外项目投资、违规关联交易、规避招标等10个方面，制定了党建与经营工作“十条红线”，与集团每一名中层以上管理人员签订告知书，在办公室显著位置立起告知牌。凡发现“触线”行为，一经查实，直接责任人一律撤职，使“红线”真正成为带电的“高压线”。

三、多措并举，全面高效开展各项审计工作

围绕集团中心任务，推行审计全覆盖，着力发现企业经营活动和管理环节中重大违纪违法、重大履职不到位、重大损失浪费、重大风险隐患等问题，做到应审尽审，凡审必严，严肃问责。采用“抓两头（即物资采购和产品销售）、促中间（即生产经营全过程）、保重点（即重点领域、重点工程、重点工作）”的方法，实现“三个转变”，即：一是由常规审计到重点领域审计的转变；二是由事后审计到事前审计的转变；三是由督查整改到结果运用的转变。

（一）聚焦重点工程和重点领域，实施项目建设和物资采购全过程全方位动态审计。

按照《集团关于加强项目建设和物资采购全过程全方位动态审计的实施意见》及《关于进一步加强设备采购招标审计的实施意见》的规定，强化物资采购和项目建设的审计监督，对工程项目和物资（设备）采购的真实性、合法性、合规性和效益性进行全过程审计、监督和评价。一是审计范围。涵盖集团及下属全资子公司、分公司，以及集团控股的合资企业。项目建设包括新建、改扩建、迁建、技术改造、建工集团及其下属单位对外承揽工程等较大规模的项目。对于项目建设，将决算审计关口前移，从预算、概算源头介入，全过程监督项目调研、立项、审批、建设、竣工验收、项目后评价等各环节，全面覆盖工程招标、合同签订、设计、变更、设备材料的进出、隐蔽工程确认、工程款支付，直到项目投产的全过程，从静态转向动态，全面促进和提高建设单位管理水平，刹住项目建设虚高严重问题，堵住项目建设漏洞。物资（设备）采购包括：生产经营所需的材料、设备、施工机械、低值易耗品等各类物资，对于招标采购，严格进行规范化招标，着重从采购计划、标准质量、合同签订等重要环节进行审计，设备招标实施前置审计，并对招标结果进行市场对标，经对标存在较大偏差的，及时按下“暂停键”，进行纠偏止损。通过重点管控，真正把资金花到刀刃上，从源头和过程中规避风险、降低成本，杜绝资金“跑冒滴漏”、流失浪费。二是审计方式。项目建设采取跟踪审计。将事前、事中、事后审计有机结合，对项目建设中的决策、管理、经济、财务、技术等不同方面进行全过程审计。物资（设备）采购采取专项审计和联合审计两种方式。审计人员参与监督物资采购的全过程或部分重要过程，形成过程参与的专项审计，重大事项采取联合审计。对于规模大、周期长、工艺设计复杂的重大建设项目；价值高、采购量大的物资（设备）采购以及超出审计部门能力范围的工程建设、物资采购项目从集团《造价咨询机构库》《会计师事务所咨询机构库》中竞选机构，进行联合审计。

（二）在“用”字上求实效，强化结果运用。

按照《集团经济责任审计实施办法》文件要求，加大经济责任审计力度，并建立健全经济责任审计情况通报、整改落实、结果公告等结果运用制度。结合《关于进一步加强干部管理审计的实施意见》文件要求，在离任经济责任审计的基础上，加大任中和任前审计力度，开展领导经营管理的过程“体检”，运用任前审计、过程监督、年度考核的方式，将经济责任审计结果以及整改报告等归入被审计领导干部本人档案，作为考核、任免、奖惩被审计领导干部的重要参考。

1. 推行协同联动机制。

构建审计、纪检监察、党委巡察、督查、法务、组织等六位一体大监督体系，加强审计与纪检监察、党委巡察、组织人事等部门的贯通协调，建立信息共享、重要事项共同实施、问题整改问责共同督促落实等工作机制，增强协同效应，不断提升审计监督效能。

（四）开展常规工作与重点工作的结合审计。

在开展经济责任审计、财务收支、经营效果等常规审计的同时，将扭亏脱困、优化用工和资本运作作为一项重点工作一并进行审计，提出意见和建议，充分发挥服务和评价职能，加快脱困单位扭亏，人力资源优化和资产结构优化，加强对产品销售的审计工作。

（五）实行审计项目责任制，提升审计质量。

实行审计工作人员问责制。对审计组成员、主审、组长实施审计业务的分级质量负责制，进一步强化审计人员的责任心，以集团党委中心工作为己任，敢于担当。审计组要对审计过的项目负责，坚决杜绝年年审，年年都有老问题的现象出现。在项目实施过程中，对审计人员存在违规行为，按照相关规定追究其责任；对于认真履行职责、忠于职守、坚持原则、做出显著成绩的审计人员，向上级机关推荐为先进工作者，并优先向组织部门推荐任用。

（六）开展审计人员“五三一”活动，打造审计“铁军”。

着力打造“忠诚、干净、担当”的审计队伍，牢固树立审计工作的红线意识，大力开展“五三一”活动：五是比学习、比干劲、比作风、比担当、比贡献；三是铁面孔、铁心肠、铁纪律；一是练就一身过硬的业务本领。通过活动要使审计人员有强烈的责任意识和担当精神，打造一支听党指挥，来之能审、审之必严的审计铁军。