

# 凉山烟草内部审计发展现状及对策

胡 珊

(四川省烟草公司 凉山州公司,四川 西昌 615000)

**【摘要】**加强内部管理,提高经济效益,实现企业经营目标是企业成立内部审计机构的初衷。在现代企业管理中,内部审计的职能已不仅仅是查错纠弊,其更基本的职能是监督与服务。如何在监管的同时为企业发展保驾护航,如何当好企业保健医生是内部审计今后的发展方向。本文针对凉山烟草内部审计中存在的一些问题提出一些相应的对策。

**【关键词】**凉山烟草;内部审计;现状;对策

**【中图分类号】**F239.45 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1673-1891(2012)02-0091-05

随着烟草行业近十年来的快速发展,社会对烟草等垄断行业的关注度越来越高,审计署对烟草行业的审计力度越来越大,为加强内部管理,规范生产经营,烟草行业成立了各级内部审计机构,凉山烟草内部审计走过了8个年头。8年来,凉山烟草内部审计取得了长足进步,但如何切实发挥内部审计在企业管理中的监管作用,还有很长的路要走。本文就凉山烟草内部审计发展现状作分析,针对现状提出对策。

## 1 烟草行业内部审计的发展状况

### 1.1 内部审计机构的设置及职责权限

中国烟草内部审计机构于2004年8月从财务、监察部门中独立出来,成立专门的审计部门。总公司未单设内部审计机构,在财务审计司领导下开展内审工作,省级及以下公司单设审计处(科),独立开展内审工作。

#### 1.1.1 人员安排

审计部门所需人员从现有人员中调剂解决,未配备、引进专业人员,各地按实际情况配备人员。

#### 1.1.2 机构设置

总公司未单设审计司,仍然是财务审计司合署办公,省级公司单设审计处(部)、地市级公司单设审计科,不得与其他部门合署办公。

#### 1.1.3 部门职责权限

各级内部审计部门负责本级的拟订并组织实施行业内部审计工作规定、办法;拟订并组织实施行业内部审计发展规划和年度审计项目计划。

### 1.2 凉山烟草内部审计发展经历的几个阶段

1.2.1 完善企业内控制度,着眼审计基础工作,取得初步发展

为规范内部审计工作,由审计牵头制定了《经济责任审计管理办法》、《基本建设项目新建及改扩建审计管理办法》,拟定了《审计作业指导书》;配合

财务、投资、烟叶等部门修订了《预算管理办法》、《资金结算中心管理办法》、《烟叶生产基础设施建设项目补贴资金管理实施细则》、《烟叶生产基础设施建设项目管理实施细则》,帮助企业建立完善了部分内控制度,为审计顺利开展提供了标准、依据。

1.2.1.1 财务收支审计。近年来,各级公司对下属各单位都要开展年度财务收支审计,围绕收支的合规合法性突出某个重点,抓财务基础工作、规范会计核算,提请管理者重视财务管理,提出管理建议,通过全面整改力求取得实效,以促进生产经营的进一步规范。

1.2.1.2 固定资产投资审计。烟草行业近年来投资项目多、金额大,零星维修工程项目不断增加。根据制度规定,对所有项目包括零星维修都必须进行竣工结算审计。为抓住控制点,前移关口,实行起点介入,对两个重要环节——预算控制价审计、合同审计进行重点监督,有力地遏制了不规范行为的滋生。同时,所有新建项目还必须进行决算审计,为在建项目转固提供基础数据。通过审计,为企业节约了大量资金,规范了投资行为。

1.2.1.3 经济责任审计。作为国有垄断企业,经济责任审计一直都是审计的主要内容之一。制度规定每个责任单位负责人离任都要进行离任审计,每三年对责任单位负责人进行一次任中审计,由上级单位组织实施对下属单位的审计。通过审计,划清了责任界限,针对经营管理中的薄弱环节提出的建议和整改措施得到管理者认同,强化了对国有资产的监管。

#### 1.2.2 拓宽审计领域,取得长足发展

在开展常规审计基础上,进行了积极探索,从经营管理的各环节寻找突破口,拓宽审计领域。

1.2.2.1 同级审计。为提高本级会计核算、财务管理

收稿日期:2012-03-01

作者简介:胡珊(1971-),女,会计师中级职称,本科学历,主要从事内部审计财务管理审计工作。

水平,每年对本级开展一次以一个控制点为重点的审计。经过不断摸索总结,主要将资金作为日常审计工作内容,对其实行实时监管,建立了齐抓共管模式,切实发挥同级审计作用。

1.2.2.2 经济合同评审。随着经营业务的不断扩大,经济合同的洽谈、签订、履行成为各单位工作中的一个重要方面。为加强经济合同管理,维护企业合法权益,防范经济风险,审计部门制定印发了《合同(协议)管理制度》,建立合同评审制度,并将是否经过企业法律顾问评审作为必经环节,其专业建议为企业规避了经济风险,合同评审制度为企业高速发展提供了保障。

1.2.2.3 审计调查。企业在高速发展中凸显出诸多问题,审计需介入到企业生产经营的方方面面以及及时发现解决问题,根据需要选取当年生产经营中的难点、焦点问题开展审计调查。先后开展了烟叶生产产前投入、烟叶收购站点管理、烟叶收购资金管理审计调查,实实在在为基层解决问题,提出的意见建议为领导决策提供了参考依据。

1.2.2.4 烟叶基础设施建设项目审计。2005年,根据总公司安排部署,烟草行业在烟叶产区进行基础设施建设,无偿投入资金为烟区修建水窖、水渠、管网、水池、小塘坝、整治水库等水利工程,由国家财政补贴部分资金,烟草行业补贴部分资金。为确保专项资金能专款专用,从2006年到现在,烟叶基础设施建设项目审计从预算控制价审核到竣工结算审计,从开工前审计到跟踪审计,通过不断摸索,总结出一套审计程序,专项资金的使用不断规范,先后通过了各级审计。

1.2.2.5 固定资产投资项目审计。除开展竣工结算、决算审计外,在投资额较大的建设项目中实施开工前审计、跟踪审计,进一步规范投资行为。开工前审计重点审计合同,避免因招标文件、合同条款的歧义引起的纠纷;跟踪审计注重建设过程中对重大变更的确认,为最终结算审计提供依据。实践证明,开工前审计、跟踪审计的实施确实为结算审计提供了依据,减少了推诿扯皮,三方能很快达成一致,缩短了工程项目在审计环节的时间。

1.2.3 积极挖掘审计深度,全面介入企业生产经营活动

我们在拓展广度的同时也在思考如何挖掘深度,要全面介入企业各项经营活动,当好保健医生就必须在审计深度上下工夫,深入解剖存在问题的原因,提出有效的解决办法,重点开展了一些专项工作。

1.2.3.1 物资采购专项检查。烟草行业物资采购金额逐年递增,金额巨大,为规范采购行为,2008年以来,连年对物资采购开展专项检查,审计部门对物资采购程序进行监督,实行档案管理。对立项的采购项目预算—采购方式选择——供应商管理—合同签订—履行—结算整个流程实施监督,强化过程控制。通过自查发现问题,整改解决问题,实现持续改进,建立起规范运行的长效机制。

1.2.3.2 管理审计与后续审计。通过组织安排,陆续开展了卷烟物流费用、大宗物资采购、工程维修等项目的管理审计;对全资子公司开展了后续审计。透过现象看本质,举一反三,提出了有针对性的有前瞻性的审计建议,并发出书面整改通知,提出整改要求督促整改,落实成果利用跟踪制度。通过总结经验、完善制度、改善管理,提升企业管理水平,基本形成一套事前、事中、事后相结合的审计方法应用在具体的工作中。

1.2.3.3 “两项资金审计”。2009年,为规范专项资金的使用,全国烟草行业开展了“两项资金审计”。烟叶生产投入资金、烟叶基础设施建设项目补贴资金审计重点围绕生产投入补贴范围、补贴标准和补贴方式的执行情况,烟叶生产物资采购、管理和使用情况开展工作,“两项资金审计”使管理者看到了管理中的诸多不足,针对各个环节制定了切实可行的改进措施。经过两年的努力,两项资金使用已基本得到规范。

从凉山烟草内部审计发展经历的几个阶段看,内部审计部门和人员做了大量艰苦卓绝的工作,取得了一定的成绩,但内部审计在行业的地位权利并不高,其中既有历史的原因,也有其他多方面原因。下面就存在问题,产生原因及如何应对进行探讨。

## 2 凉山烟草内部审计发展现状及原因

### 2.1 发展现状

2.1.1 企业领导不重视内部审计,各单位部门不支持内部审计。内部审计受双重领导,省局审计处执行业务指导;地市州公司执行行政管理,由副总经理分管、总会计师协管,基本在总会计师领导下开展工作。虽然审计指令由负责人签发,但工作情况向分管领导汇报,公司负责人对内审工作开展情况基本不知晓,更谈不上重视。年终总结时,内部审计总是被一句话带过,极大地挫伤了内部审计的积极性。2009年,行业推行“委派制”,各市、州公司设立派驻审计办公室后,各单位部门对内部审计有了看法,认为内部审计是省级直管部门,发现问题直接

就报告到上级单位了,无法沟通。对审计提出的整改意见不按时整改,催问了才勉强应付一下,对存在的问题不能举一反三,检查整改情况时要么依然固我要么前后矛盾,内部审计陷入孤立状态。

2.1.2 内部审计任务重,不能完全按审计计划实施。每年年初,各派驻审计办公室都要制定年度审计计划,计划包括两部分:一部分是省局计划,参加省级项目,包括经济责任审计、管理审计等若干项目,人员由省局统一调配;另一部分是市州级计划,包括基本建设项目审计和财务审计项目两大部分内容。由于凉山下辖17个县,加本部共18个单位,本部包括19个部门,审计范围大,涉及业务内容多,任务很重。近年来,全州大大小小的基本建设项目审计达200个左右,年度经济责任审计平均在6个单位左右,加上其他审计项目,内部审计是疲于奔命。近年来,国家局、省局、州局每年都会有临时审计项目安排,遇审计项目调整时,既定的计划不得不变更,部分已经开展前期工作的项目不得不放弃,浪费了资源,工作开展也缺乏系统性、前瞻性。

2.1.3 内部审计人员编制少,工作效率不高。从2004年审计独立,审计科编制为3人,到2012年业务量翻了几番,编制仅为6人,6人中1人负责基本建设项目审计,1人负责内务,剩下就2人搞财务项目审计。面对18个单位(部门)的审计范围,2人的力量非常单薄,虽然在年烟叶收购量10万担以上的主产区设立了派驻审计员,但由属地管理,人员不独立,业务是审计兼财务,州局要调配县局审计员还要看财务是否放人。县局抽调的审计员长期从事财务工作,不熟悉审计业务流程,虽然每年都在培训专业知识,但实战经验少,具有局限性。这样的人员配备,这样的环境条件,工作效率无从谈起,能勉强完成审计项目就不错了。在工作效率不能保证的情况下,审计工作质量可想而知,循环往复,审计地位是每况愈下。

## 2.2 出现这种状况的原因

2.2.1 企业缺乏内在动力,内部审计的角色定位矛盾。现代企业中所有者与管理者分离,要求建立企业内部审计的是所有者而不是管理者,虽然管理者也需要内部审计为他监督经营者,但相对于生产经营、采购、投资、财务等核心部门始终处于下风,加之受各方面制约,管理者并未将内部审计机构看成是企业机体的重要组成部分。烟草行业自上而下重财务轻审计,财务工作始终是管理龙头,各级负责人大都分管财务不分管审计。推行“委派制”后,内部审计既受上级审计部门业务管理,又受属地领

导行政管理,双重管理常常让审计工作处于被动。上级审计部门只管业务,机构经费、人员福利待遇由属地负担,审计人员无法超脱,工作受经济利益约束,审计独立性、客观性无法实现,业务工作的“外向型”与行政待遇的“内靠型”,使内审人员进退维谷。

2.2.2 受各方面情况制约,制定年度审计计划时与实际情况脱节。每年市州公司的审计计划由省局下达,省局在制定计划时虽然要听取市州公司的意见,但仅仅作为参考。省局每年根据国家局下达的计划结合地方要求制定全省行业的审计计划,在分配计划时,对各单位的实际情况考虑较少,不管业务量大小一刀切,该有的项目都得有,凉山作为国家重点监管对象还得有不同于其他单位的项目,任务是越来越重。近年来不断增加的临时审计计划消耗了内审人员的大部分精力,一个项目一做就要包括17个县级单位,受地理条件限制,3、4个月完不成一个项目,审计计划是连年调整,计划变成了只能看的文字。

2.2.3 内审人员缺乏工作积极性,内审缺少战斗力。由于不受单位负责人的重视,不被人事、企管等部门理解,在薪酬分配时,内审被划分到了最低档,待遇低于生产一线、低于财务。审计工作需要审计人员具有较高的业务水平,还要熟悉企业生产经营流程,熟悉相关法律法规制度,应该是有一定工作经验、业务水平的人才能搞审计,但在体现人的价值时,审计待遇却比任何人都低,这对审计人员是一个沉重的打击。审计是一项集体工作,个人力量有限,必须发挥每个人员的智慧,大家拧成一股绳才能出成果,但是,在这种打击下,集体战斗力已经丧失,团结就是力量成了空话。

## 3 加强凉山烟草内部审计工作的对策

内部审计向何处去,值得认真思考。笔者认为有以下对策可以加强凉山烟草内部审计工作:

### 3.1 明确定位,保证内部审计机构能有所为

深入推行“委派制”,在不能改变经费、人员费用由属地负担的情况下,请求省局支持,要求给予内部审计相应的权利地位,营造内部审计环境。在部门设置上要求内部审计应具有较高的地位,不应由总会计师协管,总会计师协管财务和审计,这相当于卖矛又卖盾,不利于审计开展工作,最好直接由总经理分管,对党组负责,工作情况向总经理汇报,以保证审计发现问题能最大限度得到整改落实,审计成果能得到最大限度利用,节约资源。在给予地位的同时还要给予相应的责权利,审计应能

深入到生产经营的方方面面,包括敏感部门如人事、劳资、企管等部门,对任何部门都有监督、一查到底的权利,在审计中应执行回避制度,审计人与被审计人之间不存在经济利害关系,以保证审计结果的公正。当然,内审部门和内审人员应以自身良好的工作业绩、职业素养来说话,必须要有所作为,才能背负给予的权利地位,内部审计环境需要大家共同努力营造,审计应尽快实现转型,逐渐从财务审计向管理审计、经营审计过度,为企业领导决策提供参考依据。

### 3.2 全面减压,跳出审计计划约束,轻松应对工作

审计任务像压在审计人员身上的巨石,挪动一下就会起连锁反应,审计人员身心疲惫。要解放审计人员,只有推翻巨石,自由呼吸,才能用良好的状态投入工作。内审部门应到省局积极争取减少审计项目,而不是被动承受,减少项目不是不做,而是要在审计深度上下功夫,把每个项目做好、做出成效。审计项目可分类制定大方案,在既定的方案中提炼出小方案指导审计;审前调查可以不拘于一个已定项目,做成项目通用的类型以节约资源;对于临时增加的审计项目,可要求不延伸到每个县,而是选取重点、有特点的县开展审计,利用审计“通报制”提请各单位对照检查,达到持续改进;对于整改检查,可选取部分单位进行,一旦查实未按要求落实整改,立即考核,惩前毖后,大家都学会按制度、要求办事,不需要在后面追着叫着,费时耗力。只有这样我们才能解脱自己,轻松面对繁杂的任务,当然,我们在工作中应不偏不倚,始终保持一个尺度才能让人信服,从而树立审计良好的形象,奠定审计的权威地位。

### 3.3 提高工作效率,提高审计工作质量

人员素质是决定工作效率、工作质量的决定因素,利用好人才是目前亟待解决的问题。要留住人、用好人,可以通过以下途径来实现:

#### 3.3.1 建立激励约束机制,审计人员能上能下、能进能出。

内部审计应建立一套行之有效的考核体系,明确激励约束内容,奖罚分明,所有人员可以对照条款检查、修正自己的工作。内审人员除学历要求外,还应有相关工作经验,具备一定的心理承受能力,有责任心、事业心,能不受外界干扰独立开展工作。一个审计项目完成,审计组应进行总结,好的方面推行,大家借鉴;差的方面提出改进意见,集思广益,今后不再出现类似问题,形成良性循环。内部审计应争取专有的晋升通道,设立一两个岗位,

经过实战检验,得到大家认可的审计员可以直接晋升,提高待遇,该岗位人员不固定,谁干得好谁上,真正实现能上能下;对于混日子、不作为、顶不住压力的审计人员,通过考核评比,实行末位淘汰,该退出的要退出,让想干的、能干的进来,真正实现能进能出,逐渐培养出一支有战斗力的、相对稳定的审计队伍。

#### 3.3.2 加强业务学习培训,提高人员综合素质。

审计是一门需要不断学习不断积累的学科。走出校门不是学习的结束,而是另一种学习的开始,组织内审人员进行专业技能培训可以起到提高业务水平的作用。通过培训强化记忆,短期内专业知识会有所积累,培训中的案例分析、实例讲解会帮助学员提高分析能力,好学者会举一反三,自觉将其运用到实际工作中。培训只是手段之一,更重要的是自我学习能力的培养,养成好的学习习惯,想学、肯学,没有攻不下的堡垒,没有达不到的目标。审计还是一门需要实战经验的学科。在审计项目中通过参加现场审计,提高实战能力。审计组的组成应老、中、青结合,以老带新,言传身教,搞好队伍建设。组内应建立审前培训、审中交流、审后总结制度,指导组员开展审计,大家通过讨论、交流、争论、达成共识一系列互动,既完成了审计任务,又在轻松的氛围中学到想学的知识,锻炼了队伍。

在提高业务能力的同时还应在工作中培养其他能力。人的能动性不仅可以通过物质奖励来激发,还可以通过表扬、鼓励来激发,有时候,一句赞扬与肯定比物质奖励的效果还好,人是需要赞美的,在赞美中进步的人比在骂声中成长的人心理健康得多,心理健康正是审计人员需要的综合素质之一。因此,提高人员素质不仅仅局限于业务水平,还应放大到其他素质以及人的修养。

#### 3.3.3 利用科技手段提高工作效率。

2010年,省局与用友公司合作研发的审计信息系统上线,工作效率有所提高,但是系统利用还停留在手工文档转化为电子文档阶段,无法实现在线查账,在线分析指标。目前,国家局已经利用该系统作改进,在全国推行审计信息系统,在保证信息安全的情况下有望开放数据端口,实现在线查账,在线分析,充分发挥信息系统的作用,增强审计成果分析利用能力,把审计人员从手工劳动中解脱出来,把精力放在需要进行跟踪验证的问题上,切实提高工作效率。

总之,内部审计是现代企业制度的重要组成部分,烟草行业作为国有垄断企业,凉山烟草作为全

国第二大烟叶基地更需要内部审计的监督与辅佐, 速发展,成为地方经济的支柱,成为国家不可取代  
只有规范再规范才能使行业继续保持高速增长、高 的行业。

#### 注释及参考文献:

- [1]杨文纓.企业内部审计存在的问题与对策[J].福建经纺,2006(1):11-14.
- [2]黄群.我国企业内部审计现状及成因分析[J].时代经贸,2006(11):40-42.
- [3]肖章大,张孝兰.内部审计独立性的理性思考[J].经济研究导刊,2006(5):104-106.
- [4]王洋玲.现代企业的内部审计[J].辽宁经济,2007(3):45-46.
- [5]陈佳俊.内部审计实现企业价值增值功能的途径[J].中国审计,2009(21):56-57.

## Present Situation and Countermeasures of the Internal Audit of Liangshan Tobacco

HU Shan

(Liangshan Branch of Sichuan Tobacco Corporation, Xichang, Sichuan 615000)

**Abstract:** The original intention of establishing the enterprise internal audit organization is to strengthen the internal management, to increase the economic interests and to realize the goal of enterprise management. In the modern enterprise management, the function of internal audit is not only to correct the errors, but also to supervise and offer services. How to protect the development of enterprise and how to be the enterprise sanitarian are the direction for the internal audit to develop in the future. This paper puts forward corresponding countermeasures for existing problems in internal audit of Liangshan tobacco.

**Key words:** Liangshan tobacco; Internal audit; Present situation; Countermeasures