

徐州矿务集团有限公司

徐矿集团自1996年开始对所属单位行政负责人实施离任审计和经济责任审计。经过几年的实践，这项工作由点到面，由浅入深，逐步发展到对所有二、三级基层单位、承包处室经营者实行任期经济责任审计，形成了一套有自己特色的经济责任审计模式。我们按照经济责任审计工作程序、方法和内容组织实施对基层单位40名经营主要负责人进行任期经济责任审计，基层单位(矿、厂、处、院、校)审计科对所属承包部门(公司)220名经营主要负责人进行任期经济责任审计，共审计违规资金311.13万元，取得了较好的效果。主要做法是：

一、统一思想，提高认识，明确开展经济责任审计的必要性

随着企业进行公司制改制，徐矿集团一些下属单位性质发生改变，不少企业变为控股子公司或股份制企业，基层单位经营自主权不断扩大，经营者在企业中的作用和影响日益突出。随着客观形势的发展，如果仍用传统的方式对经营者进行考核、监督，显然既不符合企业实际，也不能够真正反映在市场竞争条件下，经营者的实际工作状况。特别是推行任期工作目标制、聘用制等干部人事制度改革，客观上需要科学、准确地评价经营者的业绩，加强对企业和企业经营者的经济责任监督，这是摆在我们面前的新的课题，而这也恰恰是我们原有机制的薄弱环节。集团公司领导班子们感到需要建立起与企业特点相适应的考核评价体系和监督制约机制。考核、监督的重点应该是经营业绩、经济运行质量和国有资产保值增值情况。对经营者的考评和监督除了组织上考察、民主监督以外，更为重要的是经济责任监督，通过建立经营目标责任制，强化审计作用，用指标说话，突出量化考核，建立适应市场经济需要的、符合现代企业制度特点的管理机制和激励约束机制。从96年开始，集团公司领导多次在会议上强调，要把经济责任审计结果作为经营者履职情况考核的一项重要内容，为正确用人提供依据，并先后下发了《徐州矿务集团有限公司经济责任审计暂行规定》、《徐州矿务集团有限公司经济责任考核暂行办法》，做到离任必审。近几年来，各单位经营主要负责人组织调整时，公司董事会都及时安排审计部门进行离任审计，许多经营主要负责人接到组织调令后主动提出对其进行经济责任审计。从1996年开始，特别是从1999年以来集团公司任期经济责任审计工作形成制度化，全面开展。

二、加强领导，精心组织，打牢经济责任审计工作的基础。

加强领导，搞好配合，统一行动，是做好经济责任审计工作的保证。公司董事会对所属单位经营主要负责人作出离任审计的安排后，审计部门即进行研究部署。

首先，加强组织领导，搞好协调配合。成立部门负责人参加并任组长，组织、纪检等部门领导参与的专职小组，各部门在布置工作时协调一致、统筹安排；在实施审计时协同作战，优势互补。如我们在每年年初确定经济责任审计安排时，都要依据干部调整的计划，需要查实的举报信件，审计工作的总体要求和人员力量情况，统筹考虑，妥善安排，保证了经济责任审计工作有条不紊地进行。遇到一些复杂、重大的问题，超出审计部门职能范围时，纪检监察、组织人事部门一同介入，集中力量攻坚克难。借助各部门的职能优势和工作手段，很快完成了经济责任审计工作任务。

其次，制定方案，培训人员。结合年度或期中审计，综合分析被审计个人任职情况，制定审计实施方案，明确审计期限、范围、内容、原则和审计要求，并组织参审人员认真学习任期经济责任审计的有关规定，以及相关的审计技术与方法的实务内容等。

第三，统一标准，健全制度。为保证任期经济责任审计工作规范及统一，增强审计工作的严肃性，对审计通知书、审计承诺书、调查测试问卷表等审计文书，结合企业实际，参照上级审计机关制定的文书、表格模式，统一印制，做到文书模式统一、表格规范、反映全面。同时，正确划定经济责任审计的界限，明确被审计对象经济责任的关系，完善经济责任评价体系。

三、严格程序，规范操作，确保经济责任审计工作的质量。

在实施任期经济责任审计工作时，一是严格程序，规范操作。即将经公司董事会批准的以文件形式的《审计通知书》提前三天下发被审计单位及个人；审计组与组织、纪检部门人员召开被审计个人及单位接任经营主要负责人、财务、销售、供应等部门负责人参加的进驻会议，布置具体审计工作和提出要求，被审计个人作履职报告，并就相关事项进行问卷测评。同时，被审计个人和单位接任经营主要负责人及财务负责人对《审计承诺书》签字盖章，对所提供的财务会计及相关资料的真实性、完整性作出承诺并明确相应的责任。在完成现场审计后，参审人员整理审计工作底稿，与有关人员就审计情况交换意见，组长或主审向被审计个人和单位接任经营主要负责人及财务等部门人员通报审计情况，并确认审计工作底稿和审计报告初稿。然后，由审计部门负责人签发呈文报公司董事会审定后下发。这样，审计过程环环相扣、互相佐证，确保了审计报告的真实、正确。

二是客观公正评价，明确经济责任。任期经济责任审计的评价是否客观公正，直接影响经营者的工作积极性和行为，对单位的整体工作也会产生较大影响。对此，在正确进行定性评价与定量评价的同时，注意把握好四个区分，即现任与前任经营者的责任界限；现任经营者直接责任与主管责任；现任经营者的主观责任和客观责任；现任经营者的失职责任与集体决策失误的责任。因此，几年来公司审计部门对所属单位经营主要负责人进行任期经济责任审计，所出具的审计报告，由于客观公正、经济责任界定准确，均得到了认可，经济责任审计的作用和影响力有了进一步的提高。

三是加强管理，严格把关。为保证任期经济责任审计工作的效果，对审计人员加强管理，对审计过程严格把关。首先，实行主审负责制。即主审人员负责任期经济责任审计工作的全过程，并对审计工作底稿和审计报告负责。其次，实行审计工作底稿复核制。审计工作底稿，既是审计证据，也是形成审计报告的基础。因此，要求参审人员对审计工作底稿负责，主审人员复核工作底稿并出具审计报告，审计部门负责人复核审计报告，做到层层把关。第三，严肃审计工作纪律，要求审计人员认真遵守《审计人员职业道德准则》，对审计发现的问题，不准隐瞒，不准化解，更不准以审谋私。否则，按公司有关规定予以责任追究。这样，由于规范操作，严格管理，不仅有效地保证了经济责任审计工作的质量，而且审计人员也未发生错误和舞弊的行为。

四、积极探索，不断创新，提升经济责任审计工作的水平

面对经济责任审计要求高、任务重、时间紧、审计风险大的困难，我们不断调整审计思路，在突出审计重点，提高审计质量上下功夫，充分发挥经济责任审计的效应。

第一，突出经济责任审计重点。为克服审计时间短、审计力量不足的矛盾，我们在抓责任审计时，突出二个方面的重点。一是突出重点对象。我们在普及面上审计，做到对基层单位每年一审，行政负责人离任必审的同时，根据单位规模大小、经营性质、管理基础，我们又确定了33户重点审计对象，采用三级分类法进行审计管理，其中一类单位由集团公司组织力量审计，二类单位由集团公司主导，单位抽调力量参与审计，三级单位由单位组织审计，集团公司指导检查。二是突出重点内容。主要包括：(1)审计企业资产、负债、损益的真实性，这是重中之重。(2)任职期间主要经济指标的完成情况与增减比率。(3)重大投资、基建等重大决

中国内部审计协会. 版权所有 LT科技制作

协会地址：北京市海淀区中关村南大街4号

联系电话：010-82199846/47 电子邮件：xinxibu@263.net

Copyright (C) 2003 . All rights reserved