

胜利石油管理局

完善考核体系，积极开展内审人员绩效考核工作

我们从2002年开始着手筹备实施内审人员绩效考核工作，于2002年底印发了《胜利石油管理局 胜利油田有限公司审计处、审计中心内部审计人员绩效考核管理办法(试行)》，自2003年开始在油田审计人员中全面推开。经过近1年的试行，在总结前一阶段经验的基础上，于2003年底对《管理办法(试行)》进行了重新修订。

内部审计人员绩效考核办法是我们在参照国内外绩效考核先进经验的基础上，根据《审计署关于内部审计工作的规定》、《内部审计基本准则》、《内部审计人员职业道德规范》、《内部审计具体准则》和《胜利石油管理局加强内部审计若干规定》等规章制度，并结合我们油田的实际而研究制定的。我们的主要做法是：

1、成立绩效考核组织。

为了保证绩效考核工作的顺利实施，我们专门成立了绩效考评领导小组、办公室和考评小组三级机构，分级别、分权限、分指标负责内审人员的绩效考评工作。其中，领导小组由审计处领导组成，全面负责绩效考评工作的领导、检查；办公室由审计处 1名领导和机关科室长组成，负责绩效考评工作的组织、协调；考评小组由审计分处主任、副主任和审计人员代表组成，负责审计分处审计人员的考评打分。比较完善的考核体系和严密的组织程序为绩效考核工作的开展提供了保证。

2、建立考核指标体系。

根据内审人员从事审计工作必需的基本技能、业务素质、知识经验和审计人员的工作质量与效果、工作态度等，我们拟定的考核指标体系共包括6类16项基本指标和6项奖励加分指标。其中，基本指标包括基本技能、工作态度、业务能力、政策水平、学习培训和工作效果，奖励加分指标包括开拓创新、理论研究等。

3、拟定绩效评价标准。

针对考核每项内容和指标，我们制定了比较严密的考核评价标准。如我们将油田对审计系统的工作考核指标切分到每位审计人员，规定：财务审计人员季度取得25万元的直接审计成果(全年累计100万元)得20分；审计成果每超过10万元加1分，上不封顶；未达到基本要求按完成比例折算。基建审计人员季度取得12.5万元的直接审计成果(全年累计50万元)得20分；审计成果每超过5万元加1分，上不封顶；未达到基本要求按完成比例折算。通过各项指标的加权系数分别计算得分和总分，根据得分的高低把审计人员的绩效考评结果划分为五级：优秀、优良、达标、基本达标和不达标。

4、完善绩效考核反馈和申诉、审查机制。

为了保证绩效考评的效果，在最大程度上保证考评结果的公正、公平、公开，我们建立了考核者与被考核者畅通的交流渠道。被考评者对考评成绩持有异议的，可提交书面报告，绩效考评领导小组指定专人进行调查。同时，处委会也定期对绩效考核结果进行审查。

绩效考核见效果，内审管理上水平

实行内部审计人员绩效考核一年多来，我们初步见到了实实在在的效果。主要表现在以下几个方面：

一是实现了科学、公正考核，发挥了对中计人员的评价作用。绩效考核通过实行考核赋分，可以对内审人员的政治素质、心理素质、知识素质、业务素质等进行综合、全面、权威的评测分析，变定性评价为定量考核，为每年组织部门对审计人员的干部考核和内审人员的晋升、岗位调整等提供了科学、权威的依据。

二是做到奖惩分明，发挥了对审计人员的激励作用。根据绩效考核结果决定奖惩的对象及等级，能够做到奖惩分明，初步实现了奖励先进、激励后进的效果。2003年，在推荐集团公司 2002—2003年度内部审计工作先进个人、高级审计师职称评选等工作中，我们把绩效考评成绩作为一项重要参考指标，优先推荐考评等级优秀的审计人员。专项奖金也按考评得分核算发放，奖金最高者和最低者的差额在20%左右。绩效考核有助于在系统内部营造“比、学、赶、帮、超”的氛围，使每位审计人员能够努力提高各自的绩效，从而提高整个内审系统的活力。如我们组织的优秀论文评选工作，2002年审计人员共提交论文45篇，实行绩效考核后的2003年猛增至132篇。审计人员自觉学习专业知识、技能或者报名参加各种形式的学历教育和学习班的也明显增多。

三是传递了压力，发挥了对审计人员的约束作用。绩效考核对审计人员的工作失误和违规违纪问题等做出了详细的规定。如在“工作质量”指标中，我们规定：在处室内部或上级审计项目质量检查中发现未严格遵循审计工作标准，所负责的工作有失误和遗漏的，将视情节轻重分别扣1—10分；有严重失职造成重大影响或损失的，将视情节追加扣分，上不封顶。结合我们2003年底制定的《重大违规违纪问题漏审责任追究制度》，将同时给予扣减1—12个月的岗效薪点工资和奖金，取消申报高级一级职称任职资格，行政降职，调离审计工作岗位等经济处罚和行政处理。通过执行情况看，审计人员的危机感和压力普遍增强，工作态度较前有明显转变，查出、揭露的违规违纪问题和取得的经济成果也较前明显增多。

四是了解了人员现状，发挥了业务培训需求分析和促进审计人员潜能开发的作用。绩效考核可以确定每位内审人员素质优劣及存在的问题，进行培训需求分析，从而使各项业务培训有的放矢、对症下药，实现培训效果的最大化。今年我们就根据绩效考核的情况，有针对性的提出了开展计算机辅助审计和微机操作技能、效益审计等方面的培训计划。特别是几名绩效考核成绩排名垫底的审计人员，在分处主任和审计处领导面谈并提出口头诫勉后，了解自己的缺点和短处所在，努力克服不足，力求上进，工作面貌有了明显的改观。

五是提高了审计质量，防范了审计风险。绩效考核质量第一、漏审责任追究的原则，极大的激发了审计人员的工作责任心。以往审计人员对自己的审计成果多少漠不关心，但自从实行绩效考核后，审计人员不但对自己现场查出的违规违纪问题进行详细的记录，而且对项目审理过程中违规违纪金额和促进增收节支金额的认定过程、认定原因都要问个清清楚楚，唯恐自己的审计成果被抹杀。在审计工作中，审计人员对自己负责的被审计单位或分工查证的领域查得更深，查得更细，对发现的线索一追到底，绝不放过；对原来一些虽然违反有关政策但各单位普遍存在、司空见惯的问题也及时记入工作底稿，做好取证。如2003年度开展的局属经济实体资产、负债、损益专项审计，审计人员查证和揭露的深层次问题比往年的项目明显增多。对比近年来的工作底稿、审计报告等审计文书，能够非常明显的看出实行绩效考核后审计人员对违规违纪问题的认证、处理处罚建议水平等都较前有了大幅度的提高。获得优秀审计项目的数量也由2002年的28项增加到2003年的43项。

但我们也清醒的认识到，绩效考核不是万能的，我们目前的绩效考核工作也还刚刚起步，考评指标、考评程序等都还需要不断完善。我们决心学习兄弟单位的先进经验，以超前的管理理念为指导，继续深入探索内审人员绩效考核工作，与时俱进，不断创新，在实施绩效考核的过程中适时推动审计组织和审计事业的改革和发展，使油田审计机构成为一个具有现代意识观念、行为模式以及能力结构的成长型、学习型组织，努力将油田内审事业不断推向前进。

——摘自《中石化审计工作会议经验交流材料汇编》

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