

企业管理审计要点

中内协网摘编 1. 20

企业管理审计是高层次的、系统的、全面的审查评价企业管理活动的活动。企业管理审计是经济效益审计的重点内容之一，其要点主要包括以下四个方面。

一、计划机能的审计

一是计划制定的审查。首先，应对制定原则进行审查。主要包括设计程序与选择中、长期计划编制的重视程度，整体计划预算制度、授权管理的加强及信息系统的建立等方面。其次，应对制定步骤进行审查。重点应抓住企业目标的确立、环境市场的预测、经营方案的评估，根据各种预算的编制，以及企业计划对未来的判断和适应能力等方面。

二是计划目标的审查。主要查明企业计划工作目标是否包括了总体目标和具体目标，总体目标是否能反映企业的基本职能、任务、期望和要求等；具体目标是否根据企业的总体目标、经营状况和经营环境制定的，是否反映了企业经营活动要实现的结果和为企业各项控制活动提供了明确的依据。

三是策略、政策和经营计划的审查。首先，对企业策略进行审查。策略是否反映企业的经营思想和行为方向，对制定政策和经营计划具有指导作用；策略是否能够根据企业的弱点与力量制定出解除外部威胁与抓住机会的对策；制定策略是否对各级管理部门具有制约作用。其次，对政策进行审查。政策范围是否能保证其目标的一致性及促成目标的实现和有利于进行全局控制；企业的政策层次与机构设置层次是否相适应，是否与机构职能相关；政策是否具有一贯性和完整性。再次，对经营计划进行审查。经营计划的程序是否科学、规范，内容是否完整、得当；作为反映某一预定期内收入和支出水平计划是否科学、合理。

四是决策的审查。决策渗入全部管理机能和过程，是计划工作的核心部分。决策审查是企业管理审计的重点之一，主要应查明决策思维是否理智化，决策依据是否科学化，决策程序是否合法化，决策结果是否有效化。

二、组织机能的审计

一是组织机构的审查。主要应查明组织机构是否适应企业的任务、技术和反映企业周围环境的需要；各部门职能是否独立、经营职责是否分离；组织机构是否能适应经营战略目标和环境的变化；职能、责任和权利的分配有无重叠、冲突；职权分配是否存在不合理之处，而导致行动迟缓、开支增大、效率低下等。

二是协调关系的审查。主要应审查企业及其相关单位的纵向协调、横向协调、参谋协调、职权协调的有效性。

三是职责规定和人事管理的审查。主要审查职责规定是否符合要求及一般程序；人员配备、选用、考核、培训开发等激励约束机制是否建立、完善，执行效果如何。

三、领导机能的审计

一是领导素质与方法的审查。主要审查企业是否有素质高、方法得当、具有集结人们能力与意愿的领导群体；该群体是否能有效地把个人目标和单位目标协调起来，具有说服与指导他人的才能。

二是授权管理的审查。主要包括：对企业利润中心、成本中心和责任中心授权方式、方法的审查；对授权条件因素的审查。应查明在正常范围之外的授权因素，是不是高级人员空缺，在职人员力不从心，有人兼职过多，决策权限于极少数人手中，工作人员缺乏主动性等等；对授权其他问题的审查。如，是否根据明确的隶属关系进行授权；是否因事用人，视能授权；是否作授权前的充分研究和准备，所授权责是否明确；授权是否有适当控制等。

三是激励机制的审查。(1)激励方法的审查。主要查明是否符合现代激励理论要求和现代激励方法原则。(2)其他问题的审查。如企业要想有效地实施激励机制,不仅要注意满足职工的报酬需要,还应该使职工获得成就感和安全感等等。

四是信息沟通机制的审查。主要包括信息沟通种类、要素、措施、手段和方法等方面的审查,是否建立和健全了企业沟通机制,是否能有效地调动广大职工的积极性,是否有利于协调干群之间的关系。

四、控制机能的审计

一是控制设计的审查。主要审查是否根据组织规模和经营特征来设计控制方式;是否根据组织机构设置和人员素质情况,来确定业务控制;是否根据业务性质和涉及范围、复杂危险程度进行控制;是否注意控制过程设计的适当性、操作性、经济性与有效性。

二是控制目标的审查。审查是否选择关键资源、重大成本费用项目和重要业务活动作为控制目标。

三是控制组织的审查。主要审查是否根据管理和计划目标,建立相应的控制组织机构和保持适当的控制措施;控制组织的层次划分、组织方式和组织类型是否合理恰当;各个控制部门与一般业务部门之间的关系是否融洽、职权分配是否合理等。

四是控制标准的审查。主要审查所应用的评价标准是否适合组织的特点和管理需要,是否有利于建立和健全保证管理目标和经济效益实现的控制过程;所应用标准是否严密、科学,有利于提高控制水平,减少控制风险,更好地发挥控制过程对提高经济效益的作用。

五是控制效率的审查。审查时要注意控制过程各环节之间衔接是否紧密,有无脱节或重复;控制措施、方法是否科学、得当,控制执行状况和工作效率是否良好,控制结果是否有效;控制过程所需费用与执行控制所得之间的比例关系是否合理、优化。(曹广明 王 琨 陕西省审计研究所)