

浅探民营企业内部审计管理创新

杨士英 彭金媛

(石家庄法商职业学院 石家庄 050091)

【摘要】 本文立足民营企业内部审计的规范化,阐述了民营企业内部审计的功能定位、内容及其目标,以为民营企业建立健全内部审计制度提供参考。

【关键词】 民营企业 内部审计 定位 目标

一、民营企业内部审计功能定位

我国民营企业内部审计制度建立于20世纪80年代中期,当时一些民营企业开始在财务部门设立内部审计组织,其主要职能就是从事会计稽核和查错纠弊,以解决民营企业财务管理中存在的错弊问题。到了20世纪90年代,国家的改革开放政策促进了民营企业迅速发展,“家族资本”突破自身界限,与社会资本进行有效融合,此时的经营和管理进一步复杂化,民营企业主已经不能亲自经常地进行监督检查,迫切需要企业内部有一个值得信赖的机构来代替他们在经营和财务方面履行监督职能。于是在一些大型的民营企业中,单独设立了内部审计机构,由内部审计部门直接向企业主负责检查财务工作,代其实施财务和管理上的监督。

从内部审计产生的背景和发展历程可以看出,民营企业内部审计在执行监督职能时,主要是针对财务收支的真实、合法和合规性,它实际上扮演着民营企业主“耳目”的角色,可以被看做是民营企业主监督意志的执行人。

在市场经济日益发展和成熟的今天,在国有企业进行公司制改革、推行风险管理的过程中,民营企业为了适应现代经济发展的需要,摆脱非理性的发展,更好地提升企业自身的竞争优势,积极开展针对民营企业曾经普遍推行的“单边治理结构”的整合治理,以持续、稳定地提高经济效益。然而,要消除民营企业以往存在的“人治”弊病,就必须从“法治”角度着手进行改革、创新。“法”在这里指的就是“制度建设”,即将现代公司制企业的科学管理制度以及企业自我约束机制引入民营企业。具体而言,就是要借鉴我国国有企业许多管理体制构建的经验,在民营企业内部设置内部审计机构。不过,由于民营企业所有权结构和人事管理等方面的特殊性,须根据自身的情况合理设置内部审计机构,切忌照抄照搬。

显然,在企业治理中,内部审计不能停留在只关注资产的完整性方面,不能仅仅履行监督职能,超脱于企业整体生产经营活动之外,不与企业员工接触,与世隔绝,只是环绕于企业四周,监听内部的一举一动。这种过分专制监督的审计作风,以及专注于监督资产完整的局限性,实质上歪曲了内部审计的功能定位,使内部审计走向了歧途,会造成对员工人格和工

作积极性的破坏,反而不利于决策和激励机制的运行,与其初衷相违背,因此需要对民营企业内部审计予以创新。一个企业需要合理、有效的内部审计,它应对影响企业运行的一切因素进行深入分析和科学评价,而这些已远不是单一的监督所能达到的。这就需要内部审计不仅要进行事后鉴证,更要在事前、事中参与管理,这既体现了内部审计固有功能的回归,又促进了内部审计的全面发展。事实上,民营企业的问题大多存在于经营管理过程之中,内部审计工作的重点必须从传统的领域转向企业内部的管理、决策及提高效率、效果和效益方面,更好地发挥参谋的作用,促进企业优化资源配置。正像国际内部审计师协会通过的内部审计新定义那样,内部审计的职责是帮助组织提高运作效率、增加价值,而非代行外部监督职责。这对内部审计的发展提出了更高的要求。

二、民营企业内部审计内容及其目标

1. 延伸财务审计,侧重管理审计。著名投资大师沃伦·巴菲特在投资之前,选择和评估的重要指标就是净现金值。可见财务评价在企业中占据着重要位置,这就要求内部审计不能完全抛开财务审计。从实践的经验来看,内部审计人员除此之外,更重要的是针对管理和控制提出建设性的意见和改进措施,从而更有效地参与管理的各项活动,优化资源配置,提高经济效益。因此,内部审计应以财务审计为基础,将重心逐步转向管理审计,不再拘泥于从审计师的角度思考问题,而应从企业管理者的角度思考问题,将服务功能渗透于管理的全过程,更加注重企业整体目标的实现。

管理审计帮助企业发挥科学管理的作用,其目标必须与企业管理发展变化相一致,切实解决企业管理中的问题。民营企业管理审计应在以下方面发挥作用:①分析与评价企业内部控制制度的健全性和有效性,并据此对内部控制制度存在的缺陷进行改进;②开展绩效审计,立足于企业各项经济活动如投资、工程建设项目等的经济效益和管理效能进行分析与考核,提出改进意见,使之在原来的基础上得以提高;③针对企业管理功能的发挥情况和各项管理措施的有效性,进行分析与考评,促进管理水平的提高。

2. 加强经济责任审计。国有企业开展经济责任审计是由

其所有权的特殊结构决定的,是为了促进国有资产的保值、增值。对于民营企业而言,除公司制企业之外,由于产权归属相对明晰,似乎没有必要开展经济责任审计。但是,笔者认为,不仅要通过经济责任审计对企业领导人的经济责任进行评价,更为重要的是通过经济责任审计揭露企业管理中存在的问题,促进管理的深化。从这一点上讲,还是有必要加强民营企业经济责任审计的。例如,三星集团每个年度都通过经济责任审计,找出公司管理层在人员管理、投资和筹资等方面需要改进的方面,为提高经济效益创造了条件。

显然,经济责任审计需要与财务审计和管理审计相结合,把经济责任审计引向更深层次,并且尽量做到一次审计满足多种需求。不过,除进行必要的补充审计和取证之外,一般不要重复进行审计,以免增加被审计单位的负担。当然,针对经济责任审计提出的问题及改进措施的落实所进行的后续审计还是很有必要的,它实际上是一种延伸审计。

3. 突出战略审计和风险管理。企业的战略对自身的发展具有重大、长期的意义,可以说是生死攸关的举措,民营企业也不例外。例如,有名的“巨人集团”曾红遍大江南北,它的发展被人一致看好,然而它却出乎意料地轰然倒塌,给人们留下一连串的谜团。从一定程度上来说,战略失误是酿成了这一悲剧的根源。战略的影响如此深远,要求民营企业在制定各项战略时必须确保其适当、有效,尽可能避免或减小战略风险的发生。在这一过程中,内部审计更要发挥自身优势,担起“领航员”的职责,为企业战略的制定发挥参谋作用。

开展战略审计,要通过综合的、系统的、独立的分析与考证,确定问题所在及企业面临的各种机遇,并及时提出行动计划与建议,改进企业战略管理效果。具体来讲,应包括以下几个方面:①结合财务审计,利用掌握的各项财务数据以及非财务数据资料,在分析、预测的基础上,评价各项战略的合理性、有效性;②结合管理审计,改善各项控制的效率与效果,推进企业各项战略的有效实施;③结合风险管理,发现各种可能存在的风险因素,进而分析其对各项战略的影响,提出战略修订方案,以降低战略实施所带来的风险。

随着全球经济一体化步伐的加快,市场经济的竞争越来越激烈,在夹缝中求生存、逐步成长起来的民营企业将面临更多的风险,包括经营风险、市场风险、筹资风险、投资风险及人力资源风险等,无论哪一种风险超出控制,都会导致企业失败。这就要求熟悉企业各个管理层面以及整体状况的内部审计必须予以高度重视,积极参与风险管理,通过对风险管理过程的充分性和有效性进行检验、评估与报告,针对重要的风险因素提出风险管理的有效方法和控制措施,帮助企业改进风险管理体系,规避经营过程中可能出现的风险及带来的损失,从而使企业能够持续、稳定地经营。

三、民营企业内部审计机构设置及其运行机制

1. 民营企业内部审计机构设置。目前,国有企业尤其是上市公司的内部审计机构设置模式主要有五种:一是董事会领导的组织模式;二是监事会领导的组织模式;三是总经理领导的组织模式;四是由以上三者领导的组织模式;五是总会计

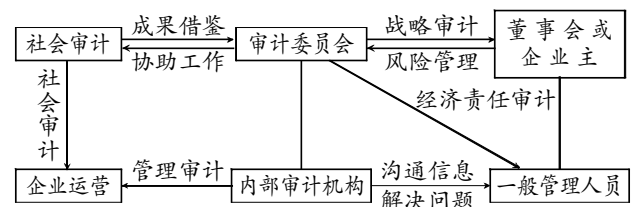
师或财务副总经理领导的组织模式。另外,公司制民营企业为了进一步规范公司的治理机制,按照监管部门的要求在两个层级上设置了内部审计机构:一是在董事会下设置与监事会平行的审计委员会,代表股东对经理层进行监督;二是在经理层下设置内部审计部门对各职能部门进行审计监督。

由于民营企业发展水平不平衡,很难说统一于哪种模式才好,它应该与企业的组织形式、经营规模、管理体系等相适应。总体上说,根据管理性质和效率要求,民营企业内部审计机构规模一般不宜太大。对于公司制或规模较大的民营企业,可以考虑在董事会下设置审计委员会,而对于规模较小,组织较为简单的民营企业,可以直接由企业主或是经理人员领导审计机构。不论是哪一种模式,都必须实事求是,做到“实效重于形式”,这样才能真正发挥内部审计应有的功能。

2. 民营企业内部审计的运行机制。根据一些内部审计工作较有成效企业的经验来看,民营企业内部审计的运行机制是:当好决策层的参谋,当好职能部门的帮手。内部审计需要在企业实践中发现并解决实际问题,其中交流与沟通必不可少。因此,内部审计人员在平时必须注重和企业中下层管理人员的对话和沟通,取得他们的理解和信任。应改变只向经理层汇报工作而不与管理人员交流意见的做法,那样会造成审计部门与管理层之间的隔阂,不利于开展审计工作。营造审计部门与管理层的交流空间,将有利于双方在合作的基础上及时解决管理中存在的问题。只有这样,内部审计人员这一“重要资源”才能真正发挥作用,成为各级管理人员的参谋与“智囊”,在各个层级更好地发挥团结协作的作用。

考虑到内部审计应当为企业价值的提升做出更大贡献,而不必拘泥于形式上的限制,内部审计部门可以在必要的时候为了企业整体利益牺牲一些独立性,从而避免那些因审查环节耽搁方案实施而影响经济效益事情的发生。内部审计部门加强与内部各职能部门的直接配合,既增加了它的权威性,又减少了许多不必要的审批操作程序可能带来的负面效应,这确实不失为一种协作、配合的好办法。而且,从内部审计参与管理以及最终增加企业价值考虑,独立性与权威性并非矛盾的,是能够将二者统一起来的。

民营企业内部审计机构设置及其运行机制如下图所示。



主要参考文献

1. 国际内部审计师协会著.中国内部审计协会编译.内部审计实务标准.北京:中国审计出版社,2002
2. 中国内部审计协会.中国内部审计规范.北京:中国财政经济出版社,2005
3. 张小静.内审在公司治理中的作用及方式.中国内部审计,2005;4