

Deepen the “responsibility field” of internal audits to stimulate new supervisory effectiveness

Pinghua Lu Xueyuan Tan

Hangzhou West Lake Urban Construction Investment Group Co., Ltd., Hangzhou, Zhejiang, 310013, China

Abstract

Against the backdrop of the modernization of the governance system and governance capacity in the new era, the proposition of “deeply cultivating the ‘responsibility field’ of internal audit and stimulating new effectiveness of supervision” is of great practical significance. It aims to explore taking the reconstruction of the internal audit responsibility system as the entry point, and through paths such as clarifying the boundaries of rights and responsibilities, innovating technical methods, and improving the collaborative mechanism, to solve the problems existing in the current internal audit supervision, such as the blurring of responsibilities, lagging means, and insufficient linkage. Based on governance theory and principal-agent theory, combined with typical case analysis and empirical research, this paper systematically expounds the logical framework and implementation path of deeply cultivating the field of internal audit responsibility, and deeply analyzes the response strategies under the new requirements of digital transformation and risk prevention and control, with the aim of providing theoretical references and practical guidance for improving the internal supervision efficiency of organizations and perfecting the modern governance system.

Keywords

Internal Audit Supervisory effectiveness Audit method

深耕内审“责任田” 激发监督新效能

陆平华 谭薛元

杭州西湖城市建设投资集团有限公司, 中国·浙江 杭州 310013

摘要

在新时代治理体系与治理能力现代化建设背景下,“深耕内审‘责任田’、激发监督新效能”这一命题极具现实意义。其旨在探讨以内审责任体系重构为切入点,通过明晰权责边界、创新技术方法、完善协同机制等路径,破解当前内审监督中存在的责任虚化、手段滞后、联动不足等问题。本文基于治理理论与委托代理理论,结合典型案例分析与实证研究,系统阐释深耕内审责任领域的逻辑框架与实施路径,深入剖析数字化转型与风险防控新要求下的应对策略,以期提升组织内部监督效能、完善现代治理体系提供理论参考与实践指引。

关键词

内部审计; 监督效能; 审计方法

1 引言

在国家治理体系和治理能力现代化的战略背景下,内部审计作为组织治理的“免疫系统”,承担着防范风险、规范管理与强化问责的重要职能。随着经济社会复杂性的持续提升,传统内审模式在监督效能、覆盖广度与价值创造等方面的局限性日益凸显,如何通过理念革新与机制优化激活内审“神经末梢”,成为学术界与实务界共同关注的焦点。

2 项目特点和审计方法运用

2.1 立项背景

西湖环境集团作为西湖城投集团下属的区域环境服务

领域的重要企业,以城市管理养护、环境工程建设、生活垃圾治理为主业,全面参与西湖区城市管理养护项目,负责环境工程项目建设、运营及管理,作为西湖区环卫、市容、绿化、市政、河道、泵站、亮灯、城乡一体化等城市管理各类养护工作的实施单位和西湖区垃圾分类体系建设的重要执行机构,全面参与西湖区无专业化物业管理小区清零行动,承担西湖区相关保障类、公益类业务。其运营管理水平不仅关系企业自身效益,还对区域生态环境和民生保障产生重大影响。为全面了解集团运营状况,查找潜在风险,提升运营效率,我们审计组对西湖环境集团开展了专项运营审计^[1]。

2.2 业务现状及审计难点

西湖环境集团业务覆盖广泛,涉及城市管理养护、环境工程建设、生活垃圾治理等多个领域,业务量大且复杂。集团在垃圾处理方面,采用多种处理技术和设备,处理能力

【作者简介】陆平华(1973-),男,中国浙江慈溪人,本科,中级经济师,从事内部审计研究。

较强；在环卫作业方面，拥有专业的作业队伍和设备，能够保障区域环境卫生；在环境工程建设方面，承担了多个重点项目的建设和管理，工程质量较高^[2]。然而，随着业务的不断发展，集团在运营管理方面也面临着一些挑战，如制度建设不够完善、资源配置不够合理、成本控制不够有效等。

集团业务涉及多个领域和环节，各业务之间相互关联，审计需要全面了解和掌握各业务的运营流程和特点，才能准确评估其运营状况和风险，这增加了审计的难度和工作量。

由于业务的复杂性和多样性，相关数据分散在不同的部门和系统中，数据的获取和整合存在一定困难。同时，需要对大量数据进行分析 and 比对，以发现潜在问题和风险，这对审计人员的数据分析能力和专业素养提出了较高要求。

环境服务行业的特殊性使得集团面临多种风险，如政策风险、市场风险、技术风险、环境风险等。准确识别和评估这些风险，并提出有效的应对措施，是审计工作的重要任务之一，但风险的不确定性和复杂性给审计工作带来了挑战^[3]。

集团的内部控制制度是否健全有效，直接关系到运营管理水平 and 风险防范能力。审计需要对集团的内部控制进行全面评估，找出存在的漏洞和薄弱环节，但由于内部控制的复杂性和动态性，评估其有效性并非易事。

2.3 审计目标与范围

本次审计旨在审查集团运营流程的合规性、资源配置的合理性、成本控制的有效性以及业务绩效达成情况，识别运营风险并提出改进建议。审计范围涵盖传统环卫服务、综合养护服务、再生资源回收、垃圾清运处置等核心业务板块，时间跨度从2021年至2024年。

2.4 审计方法与应用

为确保专项审计工作高效推进，审计组于审前会议中提前谋划部署，深度整合近年各类专项审计、经济责任审计的既有成果，以高频突出问题为突破口，采用“资料核查+实地核验”双线并行模式，通过细致比对台账资料，结合深入一线的走访调查，全方位锁定审计疑点。审计过程中，综合运用大数据分析、现场勘察、访谈询问等多元化审计手段，精准识别风险隐患，提升审计质效^[4]。

(1) 资料审阅：通过审阅集团的财务报表、业务合同、运营记录等资料，了解运营业务的基本情况和数据，为后续的审计工作提供基础信息。

(2) 穿行测试：对关键业务流程进行穿行测试，检查业务流程是否符合规定，是否存在漏洞，确保业务流程的合规性和有效性。

(3) 分析性复核：对垃圾处理量、环卫作业覆盖率等重要运营指标进行分析性复核，对比行业标准和企业历史数据，评估业务绩效，找出与预期目标的偏差和潜在问题。

(4) 访谈调研：与集团管理层、一线员工进行访谈，了解他们对运营管理的看法和意见，获取第一手的信息和反

馈，为审计提供更全面的视角。

(5) 实地观察：深入垃圾处理点、环卫作业现场等实地观察业务操作过程，核实资料记录与实际情况是否一致，发现实际操作中存在的问题和风险点。

(6) 数据分析：运用数据分析工具和技术，对大量的业务数据和财务数据进行挖掘和分析，发现数据背后的规律和异常，为审计提供有力的支持和依据。

2.5 审计结果

西湖环境集团内部审计持续1个半月左右，集团审计组主要聚焦西湖环境集团的制度建设、资产管理、合同执行及招投标管理等几方面。通过查资料、看现场、深访谈等方式，共发现制度建设、资产管理、合同管理、成本管控四个方面存在用印管控不到位、出入境管理制度缺失、合同要素不健全、银行存款未执行约定利率、油卡使用管理不规范等问题32个，提出审计意见5条。通过审计整改后，西湖环境集团制度建设更规范，资产成本把控更严格，合同和招投标风险明显降低。审计整改成果不仅助力环境集团自身稳健运营，也为西湖城投集团及其他子公司提供了借鉴。内部审计在公司治理中的作用如图1所示。



图1 内部审计的作用

3 项目评价

3.1 制度建设方面

审计建议根据西湖环境集团及其子公司业务运营的特点，制定符合西湖环境集团核心价值观和长期发展战略的制度。根据现有制度存在的漏洞，建立应收账款、公章管理、工程管理、职工因私出国（境）等管理制度。制度制定后，西湖环境集团建立有效的监督和反馈机制，定期对制度执行情况进行检查和评估，及时发现问题并持续改进。

3.2 车辆管理方面

加强集团车辆管理，明确制定车辆使用政策，规定车辆使用范围、使用权限、使用流程等，确保车辆的合理使用。建立完善的出车台账，要求司机或使用人员填写完整的车辆使用记录，包括行程、里程、用途等信息。集团可以定期对车辆使用情况进行抽样检查，以核实车辆使用是否符合规

定,包括行程和用途是否与记录一致,避免违规使用车辆。

3.3 往来款项管理方面

强化往来款项管理,提高资金使用效益。加强往来款项管理,做好往来款台账登记,完善项目要素,对往来账款实行动态跟踪,实施具体负责人制度,责任落实到人,提升管理效能。对于应收账款要建立清收清付机制,落实催收工作、加大催收力度,提高往来账款管理的效率和效益,保障企业资金链和正常运营。

3.4 合同管理方面

加强合同管理,增强合同风险防范意识。建议加强合同管理,建立合同评审制度,合同签订前各业务部门应开展合同风险性评估,重点查找存在明显缺陷和不利因素的条款,防范合同风险,维护集团权益。

3.5 下属公司管理方面

加强下属公司规范化管理。建议汽修分公司加速推进实质性转制工作,全面摒弃原承包经营模式,严格依据国有企业管理规范,健全制度体系并革新运营模式,以实现规范化管理与可持续发展。

4 审计成效

本次专项审计通过系统化、专业化的监督检查,取得显著工作成效。审计团队依托扎实的专业能力与高效协同机制,迅速完成问题分类梳理,深度剖析问题根源,从体制机制、管理流程等维度提出兼具针对性与实操性的优化建议。通过建立“问题发现-整改督导-跟踪问效”的闭环管理体系,推动审计建议高效转化为治理效能,有力促进各项内控制度精准落地实施,为企业稳定健康发展筑牢监督防线,切实发挥审计“治已病、防未病”的重要作用^[5]。

审计建议得到西湖环境集团管理层的高度重视,相关成果全面融入企业管理优化决策体系。集团迅速成立专项整改工作小组,以“清单化管理、项目化推进”模式,系统制定整改方案,明确责任主体与整改时限,扎实推进运营管理全面整改。整改期间,累计召开专题推进会10余次,制定整改措施100余项,启动问责程序3人次,修订完善理制度10余项,挽回经济损失68.35万元。通过优化垃圾运输流程,作业效率显著提升,运营成本有效降低;强化设备采购与维护成本管控,资金使用更加规范;完善绩效考核体系,员工

积极性充分激发;增强风险管理意识,运营风险得到有效化解。集团在确保程序合规的基础上,聚焦经营实效,强化重点领域风险防控,实现管理效能与经济效益的双提升^[6]。

同时西湖城投集团还完善了长效机制。集团构建“1+3+N”制度体系,出合《内部审计管理办法》《总审计师管理办法》等3项内审核心制度,对内部审计的目标、范围、程序、方法以及责任予以明确界定,明确审计职责边界、程序规范及责任清单,并根据新形势、新要求不断完善补充、持续改进,使内部审计工作职责更明确、操作更规范、管理更高效。审计部门结合工作实际,制定涵盖审前调查、现场实施、报告出具等7个关键环节的全流程标准化规程,实现审计业务全链条规范化管理。

5 结论与展望

本次对西湖环境集团的运营专项审计,通过科学的审计方法和严谨的审计程序,全面、深入地审查了集团的运营管理状况,揭示了存在的问题和风险,并提出了针对性的改进建议。审计成果不仅促进了西湖环境集团的规范运营和管理水平提升,也为其他类似企业提供了有益的借鉴和参考。展望未来,随着环境服务行业的不断发展和市场竞争的加剧,西湖环境集团需要持续加强内部管理和风险防控,优化运营流程,提升服务质量和效率,以适应新的发展要求和挑战。同时,审计工作也应不断创新和完善,紧跟行业发展趋势和企业实际需求,为企业的可持续发展提供更加有力的支持和保障。

参考文献

- [1] 赵耀.内部审计在企业风险管理中的应用研究[J].中国乡镇企业会计,2024(11):163-164.
- [2] 刘丹.行政事业单位内部审计存在的问题及对策探讨[J].中国集体经济,2024(32):155-156.
- [3] 李阳.新时代高校内部审计监督效能提升路径研究[J].中国管理信息化,2024,27(20):14-16.
- [4] 陈晨.内部审计人员专业胜任能力提升路径探讨[J].中国注册会计师,2024(07):110-112.
- [5] 南京大学内部审计课题组,王兵,朱辉,等.内部审计在国有企业“大监督”体系中的角色和作用[J].中国内部审计,2025(2):18-22.
- [6] 吉利.新时期国有企业加强内部工程审计监督的策略及建议[J].企业改革与管理,2024(17):133-135.