

文章编号: 1007-5399 (2017) 04-0028-03

邮政企业创新内部审计工作策略探讨

许永凌¹, 谢志琴²

(1. 中国邮政集团公司审计局, 北京 100083;
2. 石家庄邮电职业技术学院, 河北 石家庄 050031)

摘 要: 文章根据新常态下国家对内部审计工作提出的新要求, 分析了邮政加强内部审计的必要性, 针对目前邮政审计工作存在的问题, 从审计素养、审计态度、审计流程和审计方法等方面提出了创新邮政内部审计工作的策略。

关键词: 审计; 风险; 流程; 素养; 创新

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

进入新常态以来, 国家陆续出台了针对国有企业的一系列新政策, 对集团企业的监管要求向管控有效、增资保产、加大问责上转移, 要求内部审计从队伍建设到审计态度、审计流程、审计方法和审计标准都有新的内容。中国邮政集团公司作为大型国有企业, 分子公司业务涉及传统邮务、银行、保险及资本类, 加强内部审计的管控和咨询作用尤为重要和迫切。

1 新常态下国家对内部审计的新要求

长期以来, 传统审计的重点是财务收支和合规审计, 而现代内部审计则更多地关注企业目标、战略、绩效、业务流程、内控制度、治理结构和企业文化等。传统的内部审计已不能适应新形势的发展需求, 面向未来的内部审计应充分发挥审计的监督管理, 运用现代技术手段, 在人员结构、审计内容、审计标准和方法上不断创新, 才能在经济新常态下赋予内部审计新的职责要求。

进入经济新常态以来, 国家领导相继提出要让审计成为“政策落实的督查员、经济运行的安全员、国家利益的捍卫者、公共资金的守护者、权力运行的紧箍咒、反腐败的利剑和深化改革的催化剂”; 2014 年国家出台的《关于加强审计工作的意见》要求, 审计工作要保障国家重大决策部署落实, 起到强化监督管理, 约束权力运行, 提高资源使用效率的作用。这就需要企业创新审计方式方法, 拓展审计领域, 对企业内部审计的职能、范围、方法和目标进行调整和更新, 加强企业内部审计的价值增值功能, 让内部审计全面关注组织风险, 以降低组织风险为目标组织实施审计, 催化组织改善治理, 加强风险管理和内部控制。不仅要做到查错防弊, 还要促进组织完善治理、增加价值和实现目标; 不仅要监督和评价, 还要增强咨询的价值增值功能; 不仅要做到点线专项审计和事后监督, 还要创新审计方法, 实现全覆盖和跟踪审计。

2 多元化发展的中国邮政加强内部审计的必要性

2016 年中国邮政集团公司在世界 500 强企业中列第 105 位、在中国 500 强企业中列 21 位, 这是紧紧围绕创新驱动、品牌提升取得的成果, 也是转型升级、综合发展提交的答卷。作为服务业的大型国有企业, 中国邮政在履行普遍服务义务的同时, 依靠不断创新, 120 年来始终屹立于发展潮头。面对全球经济下滑, 中国经济进入新常态, 国家对国有企业的监管趋严趋紧, 要求国有企业平稳健康发展。中国邮政集团公司拥有金融、速递和传统邮务三大板块和多家直属单位, 业务品种超过 400 项, 要促进各板块高效能发展, 实现集团的有效管控, 亟需加强集团的内部审计, 使之成为深化邮政改革的催化剂, 为中国邮政集团公司建设成世界一流邮政企业的目标保驾护航。

3 邮政审计工作现状及不足

《关于加强审计工作的意见》明确要求, 审计要肩负企业增强改革系统性、整体性和协调性的重任。中国邮政集团公司审计局升格并成立各板块审计处后, 集团对板块的管控能力明显增强, 审计结果为高层决策提供了有力依据, 但还存在一些不足: 一是审计发现问题、解决问题的能力还不够强; 二是对不合时宜、制约发展、阻碍改革的制度规定判定能力还不够强; 三是对改革和发展中出现新情况的审计判断、审计定性的准确性还不够强。这些不足使得审计还未成为集团管控和推动改革的中坚力量, 审计覆盖面、审计方法、审计流程还有待扩展和创新, 也需要内部审计在审计态度、审计素养和定性标准等方面进行多维度创新。

4 中国邮政内部审计多维度创新的策略

4.1 审计素养的创新

审计要发现、揭示、解决问题, 首先需要一支高素质的

审计队伍，审计人员需要具备强烈的使命感、责任感和专业技能，能够做到独处守心、公处守口，内敛于心、外化于行。

一是要对国家行业法规政策、企业内部审计制度、业务流程等熟悉掌握。法规政策是最高统驭，标出了审计的框架和红线，审计人员要及时掌握国家的政策变化和要求，对明示的条款和默示的法律、惯例及行业习惯、负面清单、红线范围要熟知，既能迅速匹配问题所依据的审计法、条例和制度，还能具体问题具体分析。审计人员还要熟知内部审计制度、各板块业务流程框架、经营管理体制机制、财务收支、业务管理、风险控制等信息，不仅要发现被审计对象发展管理执行中的漏点、错点，还要对被审计单位的难点、困扰点进行调查研究，帮助解决问题。

二是要具备专业的审计技能。一要会辨，练就“火眼金睛”的识别能力和把控定性能力；二要会判，善判断、有建议，对可疑问题取证有力、认真查实，以促改为主，惩罚为辅，做到问题有份量、分析有效力、评价有价值；三要会传，审计项目进行中和提出审计意见前，要通过讨论、分析、总结等形式分享审计经验，形成审计流程，不因某人离职换岗而耽误工作。

4.2 审计态度的创新

4.2.1 辩证看待风险和发展的关系

风险与发展相伴而行，可控但不会消失。金融板块中的银行和保险本身就是高风险行业，高效益必有高风险，不能因怕风险而停止发展，也不能无视风险、不顾风险地发展。目前，邮政的银行和保险业务的管理经营人员大多来自原来的邮政队伍，风险意识和风险识别能力还有待进一步加强。

企业发展允许风险存在，更要重视风险并采取相应的控制措施：强化风险意识，制定重大风险防控预案；对长效、高效业务伴生风险密切监视；发现风险及时处理、及时报告；深入分析风险和企业发展、资产增值的关系。在可控风险下实现效能的最大化。

4.2.2 辩证看待非重大违纪违法、主观上创新发展、客观上有失误的问题

创新是发展的动能，对因创新引发的暂时性失误要有容错胸怀，不可轻率否定，以免抑制创新的能动性和积极性。

4.2.3 辩证看待制度规定和客观实际的问题

制度是根据需要，为实现经营目标而制定和不断完善的，需要与时俱进。当市场快速变化，制度跟不上市场发展需要时，对于不适宜、严重拖累效率和效益的制度缺陷，审计部门应多部门、多方位考查，帮助制定和修改出更完备、更合理的制度。

4.3 审计流程的创新

审计流程应从监督向前、向后延伸，形成事前警示、事中督查、事后治病的审计链，在查错纠弊外，突出提示和咨询的服务职能。

向前延伸增强内部审计“免疫系统”的提示功能，发现风险。事前发现进行过程管控远比事后补漏更重要。要把审计关口前移，改变以往单一的事后督查功能，增加创新审计

项目，将财务审计扩展到经营效果审计、集团板块间合作审计、发展中审计、决策中审计、三大板块联动效能效益审计、过程中审计，全角度、全方位、立体化推进审计全覆盖，突出审计的提示、保障和监督作用。

向后延伸增强审计的咨询服务功能。对于带有共性的问题，要会同有关部门，督促提出治本的办法和措施，防止前审后犯。如对财务的收支审计，应配合财务部门一起对规律性问题进行分析，制定出更有实践意义和可行的政策和措施；审计部门和业务部门充分沟通，为业务部门提供合规咨询服务。

审计流程中要控制住重点。对于特殊的案例，要从产生原因和管理角度进行分析；对于重要风险、缺陷要加强后续跟踪，督促有关部门整改；对于高风险领域、重大决策、主要风险点、大额资金使用等重要事项要制定跟踪审查机制，实现内部审计监督在经营管理全过程、全时段的全覆盖。

4.4 审计方法的创新

4.4.1 增加并细化内审的审计因子

信息化是当代审计最重要的手段，要打造好的信息系统和信息网络毋庸置疑，而审计方法的优劣也决定了信息化的效能。有价值的审计因子包括对环境、风险、活动、信息、监督等要素的多角度分析，保证对审计对象的准确判断；还要保证内控系统、财务系统、业务系统和审计系统数据的口径一致，纠正系统间数据差异，起到对照和制衡监督作用。

4.4.2 加强“清淤泥、堵漏洞”功能，保证国有资产安全

针对重大资金分配、重大投资决策、重大集中采购、重点工程等重点领域和招投标、培训、宣传等关键环节，加强督查，严防虚假或违规交易。对易产生权钱交易、滋生腐败的问题统一上收，清除产生以权谋私、失职渎职、贪污受贿、内幕交易的淤泥。

加强对现金管理、车辆管理和招待费等敏感环节的管理，细化流程，把控开关，增强管控和监督，堵住资金资本流失的漏洞，做好集团资金、资本的守护神。

4.5 审计定性标准的创新

对发现的问题要专题研究、辩证看待，把三个有利于作为审计定性总的出发点和检验标准。

4.5.1 是否有利于集团的整体发展

对审计发现不合规、但合理又利于集团整体发展的问题，就需要审计下情上传，作出有效的审计分析、评价并提出整改建议。例如，全国中邮保险发展存在的共性难点是省分公司发展普遍感到力不从心：政策制度由总部制定，但任务发展靠邮政公司、邮政储蓄银行的代理网点，没有指挥权也没有执行权，发展落实没有支撑，对邮政、银行等本家渠道，激励发展手段乏力。对渠道的激励只能依靠委托管理费、培训费，而这两项费用的使用除在板块内要求并未考虑到地域不同、市场不同而采取不同价格外，还存在激励代理渠道的政策合理但不符合保监会的政策要求，存在一激励就违规的问题。一方面，需要保险总部或集团修改制定更适宜发展

优化邮政支局所出口邮件交接手续的策略刍议

目前,不少邮政支局所在与邮车进行出口邮件交接时,仍采取打印双联收发路单、邮件封袋或捆扎(有的还打印内件清单)的方式。这种传统的交接方式增加了路单(清单)纸张、封袋绳扣、袋牌的耗费,增加了营业封袋和中心局拆袋的操作,也存在造成邮件丢失的道德风险。在当前邮政支局所尤其是农村邮政支局所出口邮件量普遍较低、邮件作业处理流程较为现代化的情况下,完全有改进的必要和可能,建议进行如下优化。

第一,原则上出口邮件与邮车进行散件交接,省去营业封袋和中心局拆袋的操作环节,不仅节约操作时间,还避免了封袋绳扣、袋牌的耗费,也避免了开拆邮袋有时会遗留邮件的问题。进行散件交接时,邮车上可以放置不同颜色的塑料筐,标注邮件种类及本埠、外埠,可一边清点数量一边分类入筐(平常邮件可不清点数量),起到预分拣的作用。出口邮件量大的支局所尤其是城市支局所,考虑到邮车等待时间不宜太长,如散件交接造成交接时间较长而影响市趟时限,可采取轻小件捆扎后封袋交接、大件散件交接的方法,以缩短清点邮件数量的时间。各支局所采取散件还是封袋的交接模式不宜一刀切,而是可以动态调整,根据当日收寄的邮件件数决定采取的交接模式。具体的邮件件数标准可以根据预订的邮车交接作业计划时间进行测定,如在规定的时间内来得及散件清点邮件件数则散件交接,否则就封袋交接。同一支局所对于不同种类的邮件也可以根据实际采取不同的交接方式,如挂号信超过规定的件数标准可以封袋交接,而特快未超过规定的件数

标准则可以采取散件交接。另外,即便封袋交接也无需在营业系统中形成总包并打印袋牌,可将封袋看作是散件交接的特殊形式。整个交接过程做到标准合理、因地制宜、动态调整、灵活运用。

第二,取消打印双联收发路单。为明确交接双方的责任,交接时由营业员向接收人员提供邮件交接数量表,该表可每月一张,包含日期、给据邮件散件数量、邮袋数量、签收等相关栏目。邮件由营业员与接收人员当面清点件数、袋数交车后,由接收人员在表格签收栏签名或盖章确认交接数量,以有效避免邮件实物丢失责任不清的现象。邮件交接数量表由支局所保留即可,邮车接收人员无需保留。邮件交接数量表的保存期限可暂定为一年,无需上缴档案室,到期由支局所自行销毁。

第三,目前的作业模式下,在邮件实物交接的同时,支局所会向邮件处理中心(包括速递)发送邮件信息,邮件处理中心在扫描处理出口邮件时,自动与邮件信息进行比对,如发现不符情况则当班向支局所开出多件或少件验单,否则,则判定为邮件处理中心的责任。邮车与邮件处理中心的交接无需点数,但交接过程以及邮件处理中心内部处理务必全程在监控下操作,确保邮件处理操作的可追溯性,明确邮车接收人员与邮件处理人员之间的责任,防止人为原因造成邮件丢失。此过程无需使用纸质邮件内件清单,因此支局所可以取消打印。

(中国邮政集团公司江苏省分公司 柳志光)

的分地域、分档次的委托管理费、培训费制度;另一方面,中邮保险特殊的自营加代管模式不一定完全适用保监会制定的对普通保险公司的监管政策,邮政内部板块间的协同发展政策应有别于普通保险公司对依靠渠道的利益输送,需要集团与保监会沟通,取得保监会对邮政自营加代管模式的透彻理解和支持,争取特殊政策,促进集团内部关联板块协同发展的合理合规,推动集团战略发展。

4.5.2 是否有利于增强集团实力

对于邮政的重点业务、重点市场,审计部门要保其健康、护其发展。审计部门应利用对各省各板块各子分公司的审计工作,宣贯集团利益,宣扬大局意识、团结协作、共同发展的政策,发挥在集团各板块的监督和推动作用,以是否促进发展、增强自主创新能力为内部审计重点,帮助各板块树立“为大局、同发展,炒好一盘菜,共同分享”的帮厨意识,帮助分析发展动能,改进管理措施,营造各板块内外、上下齐参与、共分享的和谐发展氛围,共同促进集团实力的增长。

4.5.3 是否有利于增加职工收入和提高凝聚力

审计部门要帮助企业增强价值增值的能力,提高效率、

增大效益,从而增加职工收入、增强职工凝聚力;监督企业内部收入分配,通过对人工成本的审计,对分配不合理现象,既要贡献度也要看工作量的承载度,拉开因贡献带来的差距,减少因岗位不同带来的差距。如集团对中邮保险审计时发现,多省关于税务返还的奖励采取了不同方式,有的分公司奖励给少数人员,有的分公司奖励给全公司人员,奖励给全体人员的行为更值得肯定,更利于促进和谐、健康发展,增强企业凝聚力。另外,通过审计宣优结劣,减少跑冒漏疏,查处虚报、套取或转移、挤占、挪用等违规行为,减少支出、增加收入,提高经营效果,增加职工收入,提升积极性。

总之,新时代赋予审计工作新的使命。只有创新,内部审计才能成为邮政企业治理的重要保障,才能推动中国邮政集团公司深化改革、转型升级。

收稿日期:2017-04-06

作者简介:许永凌(1973~),女,云南昆明人,高级经济师,主要从事邮政及邮政金融的发展及风险研究;谢志琴(1972~),女,河北乐亭人,硕士,讲师,主要从事会计与审计研究。