

XX 省公司工作效率专项审计案例

一、案例背景

（一）起因

2009 年以来，XX 省公司连续 5 年获得总公司所属销售企业“年度标杆单位”荣誉称号，连续 3 年荣获总公司“A 类企业”。成绩的取得，既是该公司从严治企，狠抓经营管理，提高效益的结果，也与平时重视、加强和改进工作效率和强化工作作风建设密切相关。特别是 2012 年，公司主要负责同志在本单位有关会议上反复强调：“省公司机关要着力提高工作效率，转变机关工作作风，增强为市公司和基层一线服务意识。”目的是要求从省公司机关做起，以上率下，提效率，转作风，建设风清气正、高效优质的企业文化，增强凝聚力，提高经济效益。单位领导对工作效率的高度重视和反复强调是本次审计的真正起因。

（二）背景

一是十八大之后，中央政治局明确提出：抓作风建设，首先要从中央政治局做起，要求别人做到的自己先要做到，要求别人不做的自己坚决不做，以良好党风带动政风和民风。2013 年，以习近平同志为总书记的党中央，要求在全党深入开展党的群众路线教育实践活动，坚决反对形式主义、官僚主义、享乐主义和奢靡之风。为此，审计处通过组织学习，充分认识到新形势下“抓作风建设”和反对“四风”的重要性和必要性；二是 XX 省公司

内审机构在日常审计工作中，发现部分所属市公司对省公司机关少数职能部门办事拖拉、工作效率不高颇有微词，尤其是对批复文件办理时间长很有意见；三是作为内审部门，联系到从市公司获取的工作效率有关信息，深刻体会到企业内部工作效率不高，就是亟待加强作风建设的集中体现，内审机构有责任和义务就如何提高本单位工作效率，推进作风建设，应该见诸行动，敢于担当，迎难而上，做点实实在在的事情，也是新形势下内审工作响应时代召唤，义不容辞推进内部审计加速转型的真切体现。

（三）立项

基于上述背景，审计部门在制订本单位 2013 年度审计工作计划时，以单位领导的反复强调为主题，围绕“省公司机关要着力提高工作效率”这一要求，拓宽审计视野，突破传统审计范畴，在对影响工作效率的因素进行梳理和讨论后，决定对工作效率进行审计立项，开展 XX 省公司工作效率专项审计。审计范围是省公司机关本部和所属各市公司，审计对象是近年来省公司机关本部和市公司已发生的工作事项及其办理效率情况。希冀通过审计，解决省公司机关和市公司工作中存在的影响效率的各种问题，提高全省系统工作效率，转变作风，提质增效，以实际行动反对企业内部存在的官僚主义和形式主义等“四风”。本次审计也因此得到单位领导的大力支持。

二、审计过程及方法

（一）历经周折，困难重重，问题充斥于项目审计过程

由于“工作”千头万绪，“工作类型”有N种，范围既广且大，各种工作浩如烟海，每项工作都有“效率”一说，影响每项“工作效率”的因素也是多种多样的，既有主观因素又有客观因素，加之此类审计以前从来无人做过，没有现成审计案例可供借鉴，对哪项工作及其效率进行审计，审计多少项工作效率才合适，对于审计组而言，完全是两眼抹黑，全都处于摸索和尝试，包括问题如何定性、审计底稿如何撰写、审计报告如何出具，一切均面临全新挑战。项目实施过程中遇到的问题，也是审计组在审计立项和审前调查时所未能想象的，可谓历经周折，困难重重，期间遇到的问题陆续暴露无遗。主要表现为审计人员不知从何处下手、审什么，对“工作”不知如何取舍，审计依据不知如何选择，等等。由于各人选取的“工作”不同，认识水平有异，揭示的“工作”及其效率中存在的问题也是看法不一、观点各异，呈现“横看成岭侧成峰，远近高低各不同”的乱象，且工作量超大，编写出来的审计工作底稿可谓五花八门，审计工作一度陷入僵局，形成审计瓶颈，呈现项目面临夭折的尴尬局面。

（二）群策群力，推陈出新，及时调整审计思路

审计部门负责人多次召集审计组成员会议，围绕“如何进行工作效率审计”这一议题，让大家畅所欲言，充分发表意见，仁者见仁、智者见智，集思广益，群策群力，最终走出困境，取得一致意见。对工作效率进行审计，不可能也不现实对XX省公司所有工作及其效率进行面面俱到地审计，既无人力也无此必要，

选择哪一项或哪几项工作及其效率作为本次工作效率专项审计的参照物，进而达到揭示省公司机关和市公司工作效率中存在的问题，成为本次工作效率审计的关键所在。此前出现的难题，一个根本原因就是审计范围没有明确界定，并且没有选择工作效率参照物，导致审计范围太广，审计对象太多，加之审计目标不够清晰完整，仅凭一股热情进行工作效率审计，无异于让参审人员在“工作”的大海中捞针，以致步入难以审计下去的窘境。

为此，审计组通过反复筛选和比较，结合企业具体工作实际，及时调整审计思路，推陈出新，做到“三个明确”，坚持“两个原则”，使参审人员知道审什么、如何审。

1. 做到“三个明确”。一是明确审计范围。具体是省公司机关本部和所属市公司两个层面；二是明确省公司机关本部和市公司工作效率两个参照物，作为本次审计对象。前者是指省公司机关各部门公文办理效率，后者是指市公司加油加气站项目建设效率；三是明确审计目标。通过对省公司机关各部门对市公司来文办理批复的工作效率情况进行抽样审计，揭示省公司机关工作中的效率问题；通过对某市公司执行省公司批复同意建设某一加油加气站、市公司具体组织实施建设过程进行抽样审计，揭示该市公司工作中的效率问题，并且对问题进行剖析点评，提出审计建议。

2. 坚持“两个原则”。一是坚持“守正笃实，久久为功”的原则，对审计人员进行合理分工，每两人为一组，紧盯省公司机

关和该市公司上述某一项工作不放松，编写其工作效率审计案例。要求审计人员对某项工作自始至终办理过程和环节进行全方位、详细地描述，努力还原当初每位当事人、当事部门具体办理面目，让事实说话，审查各责任主体办理过程中存在的工作效率问题，不怕得罪人，既要尊重历史，又要正视现实，具体问题做具体分析，充分尊重被审计对象意见，不夸大、不缩小，有一说一有二说二，条分缕析，进行审计分析和点评，着力做好每项工作效率案例的编写工作；二是坚持剥笋脱壳和抽丝剥茧的原则，召开全体参审人员工作效率案例审核会议，对每个工作效率案例进行严格审核把关。“一滴水能见太阳的光辉”，对于每个案例的审核通过，做到不放过任何一个细节与环节，直到获得全体评议人员认同为止，包括审计事实认定、问题成因分析和审计建议等，力求每个案例揭示的问题客观公正，让被审计对象心悦诚服。

（三）打破审计常规，集思广益，敢于创新审计方法

审计组从实际出发，打破审计常规，敢于创新审计方法，让工作案例说话，按照每项工作的办理要求和工作开展的时间先后顺序，如剥春笋，逐层逐项打开，还原当初办理过程本来面目，从公司领导班子成员到部门负责人，直至具体经办人员，包括协办部门和协办人员，各人工作质量和办理用时情况全部一览无余呈现出来，然后对此进行具体分析，分清责任，找出影响工作效率的具体问题与症结，并进行梳理、归纳和提炼，区分影响工作效率的共性问题 and 个性问题，为正式出具审计报告提供素材和支

撑。同时，以案例为线索，根据这些案例中发现的问题，撰写审计工作底稿，用审计点评作为审计结论，从而收到解剖麻雀和画龙点睛之效，最终使所出具的审计报告要素齐全，内容完整，事实清楚，评价恰当，审计建议中肯可行。主要审计方法有：

1. 参照物法。如何做到以点带面，突出重点，选择具有代表性意义、并且能够衡量和反映省公司机关和市公司工作效率情况的工作进行审计，找出其中的问题，将该项工作效率作为所有工作效率的参照物，这是本次审计在方法上获得的首要突破。审计伊始，由于对“工作”理解过于宽泛，造成审计对象太多，囫囵吞枣，工作量太大，贪多嚼不烂，致使审计工作一度卡壳。后来，审计组将“工作”划分为广义工作和狭义工作，把哲学上的一般性和特殊性的关系原理运用进来，“透过现象看本质”，深刻理解现象和本质的关系，茅塞顿开，为省公司机关和市公司分别选取了工作效率参照物，对参照物进行审计，视同对所有工作效率进行审计。由于使用参照物法，一切问题迎刃而解，满天乌云化为乌有，使整个审计工作柳暗花明。

2. 案例分析法。在参照物确定后，审计组共选取了 34 项具体工作，对每项工作按照办理要求和时间顺序，进行全面打开剖析，还原各环节、各部门和各当事人当初具体办理所用时间情况，进行审计分析和点评，揭示每项工作中存在的效率问题，形成 34 项工作案例。首先，选取 2011 年至 2012 年 9 月期间，对省公司机关各处室就全省 16 家市公司在 OA 办公系统中的 1560 分

来文办结用时情况，进行统计分析，重点打开剖析批复文件办结过程，形成 24 项省公司工作效率案例；其次，抽审合肥、安庆等 5 家市公司加油加气站项目建设效率情况，将加油加气站建设项目分为五个环节：批复前、批复后至开工前、开工后至竣工验收、竣工验收至投营、工程造价结算审计与竣工财务决算，采用现场查看、召开座谈会等方法，查阅收发文记录、会议纪要和 OA 办公系统等原始资料，统计各环节运行时间，本着客观公正的原则，对这些环节和事项办理进行全面还原和剖析点评，形成 10 项市公司工作效率案例。

3. 审计工作底稿案例法。由于工作效率审计中对于每个问题的定性，没有现成的法律法规可供参考，审计依据无从谈起，加之一项工作案例材料，宛若一份完整的工作事项办理调查报告，既含有多个影响工作效率的问题，又难以对每个问题用统一标准进行衡量和定性，只能进行客观描述，在描述中进行剖析点评，从而揭示问题类型和成因，并且不同事项的工作案例，揭示的影响工作效率的问题和成因不尽相同。为此，审计组尊重客观事实，想办法动脑筋，采用“审计底稿案例法”：即以每项工作案例为线索，按图索骥，根据案例中发现的问题，就“问题”撰写审计工作底稿，以审计剖析点评作为审计结论，最终完成 34 项工作案例中的审计工作底稿撰写工作，并对全部案例中存在的工作效率问题进行分类归纳，找出共性问题和个性问题，为审计报告出具提供有力支撑和依据。

三、审计结果及成效

(一) 审计结果

通过审计，发现省公司机关和部分市公司存在如下效率问题：

1. 沟通不畅，影响效率。首先反映在省公司职能部门与市公司之间沟通不到位。对于办理过程中发现的问题，经办人没有及时与请示单位沟通，商讨解决问题的办法，而是简单化处之，或敷衍了事，存在扯皮现象；其次是省公司职能部门之间、以及职能部门与公司领导之间沟通不到位。

2. 作风拖拉，责任心不强，服务意识不浓。来文被批给主办人后，主办人一直未在 OA 系统中签署意见，直到审计人员询问其未办原因时，主办人才匆忙办理。

3. 彼此配合不到位，影响工作效率。表现在市公司配合省公司部门工作不到位，省公司部门之间工作配合不到位。

4. 岗位职责不清，工作缺乏衔接。部门在岗人员与借用人员共用一个 OA 用户，职责不清，责任不明。

5. 业务技能不精，影响工作效率。新进或借用人员对 OA 办公平台操作流程不熟悉，造成批复被耽搁。

6. 首问负责制、限时办结制及项目责任制未能有效落实。对于需要提交经理办公会议研究的重要请示事项，或需要两个及其以上部门合作办理，因办理环节多，各环节办理时间未作要求，且未落实首办部门和人员责任，结果影响效率。

7. 工作效率考核措施跟不上。由于工作效率绩效考核措施不到位，无论是部门还是个人，普遍存在提高工作效率的压力和动力不足，以致出现办理一份批复需要数月时间。

8. 市公司加油加气站建设任务重，存在专业力量不足的现象，尤其是缺少能够独立编制项目概预算和对项目进行统一运作与管理的行家里手，进而影响工作效率。

9. 个别市公司员工业务技能不精，经办人不清楚加气站建设办理程序，事前未取得建设批件，导致完工后消防和环评验收无法通过，瓶装燃气经营许可证等相关证照无法办理，造成加油站建好后不能立即投营。

10. 少数市公司加油加气站建设项目管理松散，部门和员工责任不明，绩效考核不够，准备工作不充分，抓不住工作重点，对外协调不力，一旦遇到突发性事情，缺少应对措施，不得被迫停工。

11. 省公司与市公司之间没有建立有效的加油加气站建设工作联动机制，未能做到上下互动，对建设工作中遇到的棘手问题，不能及时研究加以解决。

12. 存在省公司为市公司服务不到位现象。表现为省公司提供给市公司的入围合格承包商过少，施工力量不足，不能及时开工；或者概算批复时间长，需要数月至半年以上时间，甚至批复内容不明确、质量不高，造成市公司重复劳动。

13. 项目完工后，施工方造价结算送审不及时，送审资料不

全，市公司竣工决算与转资不及时，存在一拖数年现象。

（二）审计成效

审计报告出具后，赢得省公司领导班子高度评价和表扬，纷纷作出批示，一致认为，对工作效率进行专项审计是一次创新，报告内容翔实，分析细致透彻，有说服力，结果可信，要求各处室认真组织学习，针对报告反映的问题，认真加以整改，举一反三，切实提高工作效率，转变工作作风，提高服务意识和水平，学习审计处严谨细致的工作作风。省公司总经理为此在报告上批示：“报告很好。对工作效率进行专项审计，以前没有做过，审计处做了大量细致的工作，提交的报告有事例、有分析、有建议。学习贯彻“十八大”精神，进一步转变机关作风，提高工作效率是当前一项重要工作，要针对存在的问题，采取有效措施，切实加以改进。请企管处会同总经办，就如何提高工作效率制订一个办法。一个文件办上几个月的情况不能再出现。报告发市公司，班子成员阅，各处室、各中心阅。”

为此，审计处及时通过 OA 系统，将审计报告连同主要领导批示，发各市公司和省公司机关各部门。审计结果由此广受重视，各单位各部门纷纷对照自身存在问题，分析问题成因，落实整改措施。通过整改，全省系统工作效率明显提高，讲效率、转作风、重服务蔚然成风，审计成效喜人。

一是文件办结时间大幅度缩短，效率大幅度提高。审计前，省公司机关各部门对各市公司 2011 年 1 月至 2012 年 9 月期间来

文请示，平均办结时间为 22.19 天；审计后，省公司机关各部门对各市公司 2013 年 7 月至 2013 年 12 月期间来文请示，平均办结时间为 5.07 天，比审计前缩短了 17.12 天。

二是审计前竣工未投营项目，及时得以全部投营。有关市公司立即召开专题会议，按照工作环节和时间节点，明确分工，逐一落实责任人，使审前未投营加油站很快得以投营。

三是少数久拖未决事项得到彻底解决。如合肥公司安中二站等 6 个长期未决算项目、安庆公司未决算的 2007 年至 2008 年油库配电系统改造项目，现已全部完成造价结算工作。

四是基层一线服务意识越来越浓，服务质量和水平不断提高。省、市公司领导班子成员及中层管理人员，均建立了基层联系点制度，定期深入基层，及时解决经营管理工作中存在的问题；同时在全省系统开展机关人员“我当一天加油员活动”，拉近干群距离，克服官僚主义；此外，省、市公司还通过改善员工工作条件、提高一线员工待遇等措施，激发员工工作积极性，提高员工满意度，提高工作效率。

五是规章制度日益完善，为提高工作效率提供了制度保障。省、市公司相关职能部门积极行动起来，重新修订和完善各类规章制度，及时出台了《市分公司绩效考核及领导人员末位淘汰管理办法》、《加油站工程质量管理暂行办法》和《全员学习管理规范》等 9 项规章制度。

六是由于创新审计，该项目被中国石化评为优秀审计项目，

荣获中国石化“年度优秀审计项目一等奖”称号。

四、思考和启示

从表面上看，本次审计没有给企业带来直接的经济效益，但是通过审计整改，促进了全省系统工作效率进一步提高，执行力进一步增强，工作作风进一步转变，提高了员工对工作效率重要性的认识，讲究工作效率已然成为全省系统广大员工日常工作的自觉行动，为建设高效企业增添活力，推动经营管理水平迈上新台阶，至少带来以下思考和启示。

（一）审计立项要努力做到创新

本次审计能够紧贴企业实际，紧跟时代步伐，切中时弊，把握企业发展脉搏，首先做到审计立项创新，科学立项。这主要依赖于审计人员平时善于观察、勤于思考，养成从媒体、会议、文件和企业领导关注的热点与难点问题等渠道，汲取审计立项灵感。

（二）审计方法必须做到创新

工作效率审计不同于常规审计，影响工作效率的问题通常隐含在办理每项工作的具体环节与过程当中，不易被直接发现，如果审计方法不当，审计认定的问题很难得到被审计对象认可。只有在还原并描述当初工作事项具体办理环节与过程，经过综合剖析和比较，才能发现问题，找到症结，令人信服。本次审计做到一切从实际出发，不拘泥于教条，大胆探索，勇于尝试，灵活运用哲学原理，实现审计方法创新，使用参照物法、案例分析和

审计工作底稿案例法，最终由平凡走向卓越，赢得广泛肯定，获得成功。这是创新思维，敢于担责，审计人员平时不断加强自身学习，提高自身素质的结果。

（三）审计人员要努力提高业务技能和服务水平

以本次审计为例，审计人员善于从蛛丝马迹中发现问题和线索，养成对审计项目的特点、经验、教训及时进行总结的习惯，适时调整工作思路，不断提高自己发现问题、分析问题和解决问题的能力水平，练就“稳、准、狠”等扎实过硬的职业本领，才能使本次审计圆满成功，既要甘当和谐审计团队建设的“孺子牛”，又要乐当清贫职业的“修行者”，还要常怀职业敬畏之心，使自己的工作经得起时间和实践的检验，对得起组织的信任，更要敢于挑战自我，将来回首往事不因碌碌无为而后悔。

（四）内审机构更要争当作风建设的排头兵

在当前举国上下加强作风建设的大环境、大背景下，内审机构应该努力争当作风建设的排头兵。内审机构作为单位内设部门，只有敢于碰硬，敢动真格，抓住典型，选好某一工作事项，开展重点工作专项审计，促进其履职尽责，提质增效，一定会得到单位领导的重视和支持，彰显审计职能和神奇。这对于促进整个社会风气的根本好转，正本清源，树立“效率为先，时间至上”的社会效率理念和时间理念，早日实现中华民族伟大复兴的“中国梦”，无疑将起到积极地促进作用。强化作风建设，也是审计职责所在，责无旁贷，可谓功在当代，利在千秋，也是本次审计

值得推广和借鉴之处。