

发电企业内控管理审计存在的弊端及应对策略

党中央关于依法治国基本方略全面铺开，外部监管力度的持续加强，社会公众对电力服务高度关注，无疑对电力企业依法治企、规范管理提出了更加严格的要求。在内外部环境的影响下，电力企业进行内部控制审计已成为企业实现科学发展的必然趋势和要求，特别是新能源大规模接入、电力交易市场化、环保政策趋严、智能化技术应用，对发电企业内部管理提出了高标准。基于此情境下，内控管理审计作为企业内部的“免疫系统”，重要性愈发凸显。本研究基于“提出问题—分析问题—解决问题”的研究思路，识别了当前发电企业内控管理审计存在的弊端，针对性提出了健全内控管理审计制度，推动审计工作稳步开展、创新企业内控管理审计模式，提升审计效能、打造复合型审计队伍，筑牢管理审计根基、强化审计成果运用与转化，形成内控管理闭环等创新策略，以此来助力电力企业破解内控管理审计工作的弊端，驱动发电企业内控管理审计工作高质量发展，为保障我国电力能源事业的健康、可持续发展贡献智慧。

一、发电企业内控管理审计工作重要性

发电企业作为关系国家能源安全与经济命脉的基础性产业，内控管理审计工作作为企业实现战略目标、提升核心竞争力的保障，主要价值体现在以下几个方面：首先，发电行业具有资金密集型、技术密集型、安全高危型的特点，面临着安全生产、环保合规、燃料价格波动、电力市场改革等诸多风险。健全内控管理审计能通过规范化的监督评价，及时识别、评估、预警等管理环节，为企业构筑起坚实的风险防御屏障。其次，内控管理审计工作可以动态监测企业生产经营管理活动，审计工作会对采购、生产、销售、投资等业务环节进行细致化审查，防止资产流失、资源浪费、管理漏洞，推动业务流程优化，达到降本增效的目的。再次，内控管理审计可以成为企业合规经营与落实社会责任的“助推器”。在日益严格的环保政策要求下，内控管理审计能监督企业遵守法律法规，履行在安全生产、节能减排等方面的责任，从而维护企业声誉，促进企业可持续发展。因此，强化内控管理审计是发电企业应对内外挑战、实现高质量发展的必然要求。

二、发电企业内控管理审计存在的弊端

（一）内控管理审计制度不完善

发电企业内控管理审计制度体系不完善，制约着审计工作的权威性与有效性。首先，企业内控管理审计制度覆盖范围存在盲区，未涵盖新兴业务领域，如新能源项目投资、碳资产交易、电力市场现货交易等，造成审计工作对高风险领

域的审计监督无章可循。其次，审计制度内容空泛，内容主要体现在原则性内容，缺乏具体可操作的细则，对审计程序、方法、标准、质量的控制缺乏统一规范，造成审计工作主要依靠审计人员的主观经验和判断，使得审计质量参差不齐。再次，制度的衔接性不足，内控管理审计制度与企业安全生产管理制度、财务管理制度、合规风控制度等未做到衔接，形成“制度孤岛”，无法发挥协同治理的合力。

（二）内控管理审计工作模式缺乏创新性

现阶段部分发电企业内控管理审计工作模式缺乏创新性，制约着审计效能发挥。一方面，部分发电企业审计模式固守传统事后监督与合规性检查，依赖手工查账、现场抽样及访谈等方法，对企业前端决策、事中控制过程的介入不足，难以实现对风险的实时预警与防控。特别是在处理发电行业生产经营数据时，传统审计模式显得力不从心。另一方面，部分发电企业审计工作未融合现代信息技术，审计工作中大数据分析、人工智能、远程联网审计等新工具应用滞后，无法对燃料采购、机组运行效率、电力营销等业务进行跨部门的穿透式分析。此外，部分发电企业审计视角较为单一，局限财务收支与规章遵循，缺乏对投资项目全生命周期的审计，造成审计成果无法满足企业高质量发展需求。

（三）内控管理审计队伍综合素质不佳

发电企业内控管理审计队伍综合素质不佳是制约审计工作效能发挥的关键要素，现阶段大部分发电企业审计人员源于财会专业背景，知识结构

较为单一，虽精通财务审计技能，但缺乏对发电企业业务理解，例如，审计人员对火力发电机组运行优化、燃料成本控制、环保设施运营、新能源领域风电、光伏项目技术经济评价等内容认知不足，使得发电企业审计工作难以触及业务实质。此外，部分审计人员信息技术应用能力薄弱，在审计工作中无法高效利用大数据工具进行数据分析，制约着审计工作质量提升。

（四）内控管理审计工作成果转化力不足

发电企业内控管理审计工作成果转化力不足问题，直接影响着审计工作价值创造，主要表现在以下几个方面：首先，部分发电企业审计工作呈现出“为审计而审计”的现象，审计报告出具即被视为任务终点，审计工作揭示的问题与提出的管理建议被束之高阁，未融入企业管理决策与业务流程改进，造成同类问题屡审屡犯。其次，审计成果提炼与机制存在障碍，审计报告专业术语过多，未转化为管理层易于理解的决策语言，也缺乏向业务部门进行反馈流程，造成审计工作发现无法触及具体业务改进。再次，审计成果未与企业绩效考核、责任追究、内部控制优化形成硬性挂钩，企业管理层重视程度不足，业务部门认为审计与己无关，缺乏采纳审计建议、推动管理变革的内在驱动力。使审计工作所付出的资源与发现的潜在价值被大量浪费，削弱了内控管理审计在提升企业治理水平中的作用。

三、发电企业内控管理审计弊端优化策略

（一）健全内控管理审计制度，推动审计工作稳步开展

内控管理审计制度作为审计工作行动的纲领、准则，可以为审计工作创新提供方向指引。发电企业需做好顶层设计，健全内控管理审计制度，推动审计工作稳步开展。首先，发电企业需重构内控管理审计制度内容，拓展制度内容覆盖范围。发电企业需围绕能源行业变革与企业业务实践，将新兴业务领域，如新能源项目开发建设与运营、电力现货市场交易、智慧电厂数据安全等纳入内控审计制度范围，并针对性制定专项审计指南，保障重大业务活动均有章可依、有据可查。其次，发电企业需细化制度内容，提升审计规范性。发电企业可以制定审计计划，涵

盖准备、实施、报告、整改跟踪全过程的程序规范，明确各类业务审计的控制点，减少审计人员的主观随意性，确保审计工作质量。再次，发电企业需做到制度内容间的协同衔接，形成管理合力。发电企业需推动内控管理审计制度与公司全面风险管理、财务管理、安全生产、合规管理等制度体系融合，实现信息共享、风险共防，保障审计工作能提升公司整体治理效能。最后，发电企业可以构建定期评估机制。设立由审计委员会领导的制度评审小组，每年至少一次对内控审计制度的适用性、有效性进行评估，并根据国家新出台的政策法规、行业监管要求、企业内部组织结构的变化，及时进行修订，保障制度内容的先进性。

（二）创新企业内控管理审计模式，提升审计效能

发电企业面临多元化经营环境，仅靠传统审计模式难以满足发电企业对风险前瞻防控与价值挖掘的需求，需以技术创新来驱动审计模式创新，提升审计效能。首先，发电企业需全面推动企业内控管理审计数字化转型，积极引入大数据、人工智能、云计算技术，开发适配发电业务的审计数据分析系统，以此来对燃料采购、发电成本、设备运行、电力营销等业务数据进行实时采集，审计人员能够高效识别异常交易、运营效率瓶颈，实现从抽样审计向全量数据分析、事后审计转变。其次，发电企业需优化审计作业流程，强化全过程监督。推动审计关口前移，从事后监督向“事前风险评估+事中控制测试+事后评价问责”的全链条模式转型。发电企业可以在重大项目决策、大额资金支付前需进行必要的风险评估流程。再次，发电企业需拓展审计边界，深化绩效与管理审计。将审计范围从传统财务合规，战略性延伸到投资项目的全生命周期管理评价，从而为企业战略决策与资源优化配置提供洞察，让内控管理审计从成本中心转型为价值创造。

（三）打造复合型审计队伍，筑牢管理审计根基

人才是审计工作的第一资源，面对发电业务技术管理现代化要求，发电企业需构建既精通审计专业又熟悉业务、技术与管理的复合型审计团队，以此来筑牢审计根基。首先，发电企业需制定结构化的人才引进计划，有计划地从生产运行、燃料管理、信息技术、新

能源项目开发等业务领域选调的骨干人员，以此来充实审计队伍，形成知识结构多元、能力互补的审计梯队。其次，发电企业可以推行实战轮岗机制，为审计人员制定覆盖电力生产、能源政策、金融市场、大数据分析等领域的培训计划，并建立审计人员到生产、营销、计划等业务部门的定期轮岗制度，通过沉浸式学习深刻理解业务逻辑、痛点、风险，从而扭转“就账查账”的审计现象。

（四）强化审计成果运用与转化，形成内控管理闭环

审计成果作为发电企业内控管理审计工作的价值体现，发电企业需强化审计成果运用与转化，将审计效能切实转化为治理效能，形成内控管理闭环。首先，发电企业可以构建审计跟踪问责机制，发电企业可以制定“审计问题清单”“整改销号制度”，明确被审计单位主体责任、整改时限、验收标准，并将整改情况纳入企业绩效考核与领导干部经济责任审计范畴，对整改不力、敷衍塞责部门问责，审计发现的问题做到“件件有落实、事事有回音”。其次，发电企业需优化审计成果提炼，提升审计成果可运用性，要求审计报告在专业严谨基础上，用业务语言清晰阐述审计问题风险影响、根源、改进方向，并建立审计部门与业务管理层、决策层的沟通反馈机制，通过专题汇报、管理建议书等形式，推动审计发现直达决策。再次，发电企业需全面推动审计成果与内部控制优化，将普遍性审计问题，作为企业修订内部控制流程、完善风险控制措施的依据，以此充分发挥审计成果价值，激发业务部门利用审计成果进行自我改进，让内控管理审计成为企业价值创造的重要环节。

四、结语

面对能源转型与市场化改革变革，发电企业须正视内控管理审计，在制度、模式、队伍、成果转化方面的积弊，应依托健全内控管理审计制度，推动审计工作稳步开展。通过创新企业内控管理审计模式、提升审计效能、打造复合型审计队伍，筑牢管理审计根基、强化审计成果运用与转化，形成内控管理闭环等策略，方能将审计工作从合规工具转变为价值创造，为保障国家能源安全提供强有力的支撑。

（作者：刘力 单位：国家能源集团泰州发电有限公司）