

从实处入手 点面结合 揭示并防范风险 推进企业车辆管理上水平

——A 省级公司车辆管理审计案例

一、案例背景

近年来，顺应国家、行业规范发展的大势，YC 行业规范管理各项工作不断向纵深推进，各级企业在严格规范、加强内部管理监督方面做了大量工作，取得了长足进步。A 省级公司各级领导对加强企业规范管理高度重视，通过各种途径，在各层面不断加强内部管理监督，采取了“面上整体推进”、“点上推进促进面上整体规范”相结合等多种措施。车辆管理审计项目的开展即是“点上推进促进面上整体规范”的一个典型例证。

A 省级公司是 YC 行业的一个省级子公司，依据相关法律和行业管理规定，负责 A 省境内两烟市场监督管理和两烟营销工作。截至 2013 年底，企业资产总额 249 亿元，负债总额 15 亿元，所有者权益 234 亿元，当年实现营业收入 455 亿元，税利 109 亿元。一直以来，A 省级公司为加强市场监督，不断提升对零售客户的服务水平，用于市场监管、客户送货及机关公务的车辆数量不断增加，高峰时达到 2000 多辆。因此，日常运行车辆的管理很复杂，难度很大。近年来，随着企业管理进一步细化，不断有车辆管理方面的问题暴露出来，并反映到省公司，各级领导也高度重

视这些问题，并着手研究解决这些问题。正是基于以上原因，A 省级公司领导迫切希望摸清车辆管理情况的家底，了解企业车辆管理中可能存在的隐患，以便确定针对性的解决措施，化解管理风险，提升管理水平。因此，A 省级公司审计处将“2013 年车辆管理审计”定为 2014 年全省性的审计项目。

二、审计过程及方法

鉴于开展车辆管理审计的复杂性，A 省级公司审计处高度重视，在确定审计思路、选用审计技术和审计方法、配置审计资源、应对审计可能发现的问题等方面都事先充分谋划，力求做精、做优审计项目，希望取得良好成果。

（一）明确审计思路。在分析企业车辆管理现状基础上，结合企业直属单位较多、车辆管理工作不平衡等特点，审计处进一步明确在开展项目审计过程中，既严格遵循常规审计项目的审计程序和方法，又力求创新，把目标最终定位在取得的审计成果上。

1. 确定项目开展方式。采取统一组织、统分结合、分阶段实施的方式开展。

2. 明确审计主要目标。充分了解全省系统车辆管理现状，通过相关数据统计分析，查找车辆管控方面可能存在的薄弱环节，针对性提出意见或建议，促进各直属单位进一步提升车辆管理水平，降低可能存在的风险。同时，通过审计，促进企业管理更加精细，并推动向精益管理转变，从而达到防范生产经营管理风险、促进企业整体管理水平提升。

3. 明确审计主要内容。审计的主要内容为：全省系统 18 家直属单位车辆管理制度建设及执行，2013 年度车辆配置、采购与处置、日常使用管理、运行费用等情况。

（二）合理配置审计资源。 为确保顺利开展车辆管理审计，审计处先后共计安排全省各审计派驻办近 40 名经验丰富的审计人员参与项目审计，遇到特殊情况，还咨询相关专家，保证项目审计工作顺利开展。

（三）科学划分审计阶段。 明确该项目分五个阶段实施：

第一阶段审计时间为 2014 年 7 月，由审计处组成审计组，根据预先制订的审计方案，对 LA、FY 两家直属单位 2013 年度车辆管理情况进行实地审计，主要目的是掌握部分基层单位车辆管理的现状，进一步修改完善审计方案，为全面开展车辆管理审计积累经验。7 月底，审计处对前期审计情况进行初步小结，完善了全省性的车辆审计方案，8 月初下发各审计派驻办，指导进一步的审计工作。

第二阶段审计时间为 2014 年 8-9 月，除审计处审计的两家单位外，其余各审计派驻办按照全省统一的审计方案，组织开展驻地单位的车辆管理审计。截至 9 月底，各审计派驻办完成了审计工作，并向审计处报送了本单位车辆管理情况审计报告。

第三阶段审计时间为 2014 年 10 月，在收集各单位审计报告基础上，审计处集中梳理、汇总、核查审计情况，并针对问题较突出的单位开展重点审计复查，同时督促各直属单位落实审计问

题的整改。

第四阶段审计时间为 2014 年 11 月，形成全省系统 2013 年度车辆管理情况审计总报告，并向分管领导及审计委员会汇报，研究确定整改措施。

第五阶段时间为 2014 年 12 月，下发全省系统 2013 年度车辆管理审计情况通报，进一步明确整改要求，促进各项整改措施落实到位。

（四）审计技术和方法。审计过程中，审计组采取传统审计技术方法与现代审计技术方法相结合，力求项目审计做细、做深、做实，力求不留空白、不留死角、不留隐患，全面反映车辆管理实际情况。

1. 召开进点见面会、座谈会，组织个别访谈。在车辆管理审计过程中，不论是审计处直接审计，还是各审计派驻办开展审计，都召开进点见面会。审计处直接审计时，召开公司领导及相关部门人员组成的见面会；各审计派驻办开展审计时，召开相关部门人员组成的见面会。审计过程中，广泛召开审计相关座谈会，与相关部门人员进行多次个别访谈。这一方法帮助审计人员充分了解被审计单位（部门）车辆管理现状、可能存在的问题及努力方向，为明确审计重点发挥了极大作用。

2. 统计分析。充分运用统计分析技术，车辆审计中设计编制三张统计表，统计栏目多达 45 项。在统计表基础上，配合统计图，围绕审计重点，开展统计分析，发现被审计单位（部门）车

辆管理的亮点和可能存在问题的线索，为开展重点审计奠定基础。

3. 利用现代信息技术稽核数据。充分利用固定资产管理、车辆管理及会计电算化软件，相互稽核财务数据和非财务数据，注重将信息化数据与纸制数据相比对，发现可能存在的问题和管理薄弱环节，力求使审计反映的问题客观、真实。

4. 比较分析。充分运用比较分析技术，对被审计单位（部门）车辆管理情况进行纵向和横向比较分析，查找差异，为详细审计寻找突破口。

5. 管理决策分析。大量调阅被审计单位（部门）车辆管理相关会议记录、程序性资料等，结合管理审计的特点，对照国家、行业及企业的规章制度，分析相关管理决策的民主、公开及决策的科学合理性。

6. 合理运用常规审计技术方法。综合运用监盘车辆实物，审阅车辆管理制度规定、车辆运行加油、修理等记录、财务账簿凭证资料，分析性复核相关数据等常规审计方法，在整个审计中突出“实”的特点。

7. 严格审计过程规范。整个审计过程中，始终强化事前、事中、事后规范，规范审计通知书、审计见面会、收集审计证据、编制审计工作底稿、向被审计单位反馈审计意见，出具规范的审计报告，下发规范的审计通报，按标准整理审计档案资料等。

三、审计结果及成效

“车辆管理审计”项目历时半年，在企业各级领导的大力支

持下，通过全体审计人员的共同努力，审计取得丰硕成果。针对内部管理审计的特点，审计处针对内审工作的特点，认为摸家底、找亮点、揭隐患都是审计成果或成效，最终目的主要是促进审计发现问题的整改，促进企业管理水平进一步提升。该项目审计取得以下三个方面成果：

（一）摸清了车辆家底。经审计核实，2013年底，18家直属单位（含县局、营销部）拥有各类车辆2095辆，其中在用车1849辆，闲置车辆246辆。在用车辆中，机关管理用车569辆，专卖管理用车563辆，物流配送用车717辆。以上在用车辆中，存在超使用年限车辆166辆。从2013年车辆相关运行费用统计看，除驾驶员薪酬、车辆折旧外，18家直属单位（含县局、营销部）全年车辆相关运行费用合计8333.43万元，其中车辆维修费2145.28万元，车辆燃油费4353.13万元，车辆保险费1101.57万元，车杂费733.45万元。按2013年底车辆总数计算，年平均单车运行费用3.98万元。

（二）反映了车辆管理亮点。审计反映，2013年A省级公司各直属单位按照中央、行业和省公司相关规定，对车辆管理越来越重视，日常运行管控越来越严格，车辆安全管理始终处于重中之重的位置。亮点集中体现在：车辆管理制度逐步完善，车辆日常管理力度进一步加强，车辆购、处置进一步规范，车辆费用控制进一步严格。

（三）揭示了车辆管理问题，并落实整改。通过审计，共反

映各直属单位在 2013 年车辆管理中，存在车辆制度建立执行、实物管理、运行费用预算、维修、油耗、保险、处置及其它共 8 大方面 29 个问题点，其中全省通报 8 大方面 25 个问题点。较为突出的问题如下：

1. 5 家直属单位车辆管理制度不完善。审计组通过查阅被审计单位车辆管理制度，并与行业相关制度规定相比对，发现 5 家公司存在：未建立车辆油耗、运行费用单车核算和节奖超罚考核制度；未根据省公司相关规定及时更新《车辆管理办法》，个别条款存在冲突；未制定加油卡管理方面的制度；现有车辆管理制度零散且未能及时更新，未形成全面系统的制度体系，等等。审计组通过现场反馈、下发整改联系单及后续通报等方式，督促各直属单位进一步建立完善车辆相关管理制度。

2. FD 县营销部 2013 年使用车辆加油主卡为车辆加油，部分加油时间为周六、周日；部分加油子卡存在一天加油两次，且间隔时间很短的现象。如 867 号子卡 2013 年 8 月 30 日 9 点 28 分加油 47.5 升，同日 10 点 18 分加油 74.38 升；该卡 2013 年 9 月 9 日 10 点 11 分加油 49.9 升，同日 10 点 54 分加油 72.56 升，加油站均为同一家。审计组针对这一可疑现象，采取详查法，开展延伸审计。通过索取加油明细单、查阅报销单据、统计加油总量及金额等，将相关数据相互比对，并询问当事人情况，获取第一手证据资料。最终查实该事项由驾驶员自行为私家车加油所致，全年累计违规加油金额 8171.35 元，属严重违规违纪问题。审计

组立即向相关领导反应了该事件，并下达移交通知书，交由被审计单位纪检部门处理。截至 2014 年 12 月，该事件处理结束，违规当事人向公司赔偿损失金额 8171.35 元，3 名相关人员受到行政及经济处罚。

3.4 家子公司存在 5 辆车资产账实不符。审计组通过查阅固定资产账簿、卡片，盘点车辆实物，发现存在 5 辆车资产账面存在，但实物盘点不存在。审计组现场立即反馈给被审计单位，被审计单位高度重视，第一时间组织人员追查，发现其中 3 辆车出借给地方执法部门使用，2 辆车出借给下属单位使用。通过多方努力，截至 2014 年底，收回出借汽车 2 辆，对 3 辆超过使用年限出借车辆进行了处置。

4. 2013 年底全省系统存在闲置车辆 246 辆，超过使用年限车辆 166 辆。审计组认为以上闲置车辆属于企业的不良资产，影响了企业的资产质量；超过使用年限车辆的继续使用，加大了企业维修费用，增加了日常管理工作量，也增加了安全风险。因此，建议公司采取措施，对以上闲置车辆和超期服役车辆一并加以处置。A 省级公司对此十分重视，于 2014 年底研究决定该批车辆列入 2015 年资产处置范围。

5. MAS 市级公司 2013 年 1 月将省公司批复的拍卖车辆中 E25697 换成 E16563，更换处置车辆未申请变更批复，且处置车辆的拍卖公司非省公司指定并委派。审计组认为该事项属较严重的违规问题，立即告知被审计单位。被审计单位对该问题非常重

视，立即移交纪检部门调查核实，追究相关人员责任，作出将相关责任人员调离原岗位，并在绩效考核中予以经济处罚的处理决定。

四、思考和启示

车辆管理审计项目的开展，使企业在摸家底、揭隐患的基础上，更加注重防风险、强管理、促发展。该项目的思考和启示如下：

1. 建立完善长效机制是加强企业管理的基础。尽管一直以来A省级公司高度重视企业各项管理工作，不断建立完善企业管理长效机制，但车辆管理审计反映出的问题，进一步提升了A省级公司对长效机制建设的重视程度。审计结果上报公司审计委员会后，A省级公司立即召开局长（总经理）办公会议，专题听取审计情况汇报，研究审计问题的整改措施，部署车辆管理长效机制建设。省公司层面：责成相关部门梳理、完善全省系统车辆管理制度、规定和程序，并下发执行；组织相关部门出台全省系统《公务车辆精益管理实施方案》，推进企业车辆精益管理。直属单位层面：十家单位修订完善了车辆管理相关制度15项，十五家单位建立完善了日常车辆管理措施43项，两家单位建立健全了车辆相关内部管理机制。可以说，这次车辆管理审计是推动企业建立完善车辆管理长效机制的重要手段，是审计取得重大成果的一大体现。实际上，企业管理的各方面都如此，都需要通过一定的管理手段或措施，首先加强长效机制建设，夯实企业管理的基础。

2. 严格落实整改是加强企业管理的关键。企业管理中存在问题并不可怕，关键是发现问题后应立即采取强有力措施严格落实整改。否则，企业各项审计、检查只能流于形式，难以真正取得实效。正是严格落实此次车辆管理审计发现问题的整改，才使审计取得了良好效果：三家直属单位解决了5辆汽车账实不符问题；相关直属单位进一步加强了车辆运行费用的预算管理和日常费用审核把关；各直属单位进一步完善了车辆管理档案，加强了人工记录与信息化数据的核对，对车辆购、处置程序进一步予以强化。以上这些整改措施的落实，使企业车辆管理工作上了一个大台阶。

3. 加大追责和处罚力度是加强企业管理的保障。企业管理中存在问题的环节很多，因此，加大追责和处罚力度是必须的。否则，容易滋生侥幸心理，类似问题可能会再次发生。正是基于这种思想，此次车辆管理审计中，企业对审计发现的问题坚决进行追责和处罚，审计移送同级纪检监察部门两项问题，相关单位依法依规处理相关责任人员4人，同时为企业挽回了经济损失。只有通过追责和处罚，企业管理工作中存在的问题才能切实加以解决，才能有效防止一些问题前改后犯、边改边犯。