

## 风神轮胎股份有限公司 2018年度审计部工作报告

2018年，审计部在公司董事会及管理层的领导下，以“三个满意”为引领，紧紧围绕“提质降本 整合增效”工作主题，工作中以突出问题导向、内控落实、制度完善、流程提升为抓手，发挥审计工作在公司管理中的内部监督作用，较好的完成了各项工作任务，为公司不断防范经营风险，促进健康、持续发展做出了努力。

### 一、2018年KPI/课题、重点工作完成情况

#### 1、KPI及课题完成情况

项目	序号	指标	单位	2018年计划		权重	全年完成(%)
				目标值	挑战值		
KPI	1	审计计划完成率	%	90	100	25%	100
	2	审计档案归档及时性	天	≤7	≤5	10%	6
	3	内控制度自查整改率	%	95	100	25%	96
课题	1	修订纪检监察方面关于党风廉政方面的规定、办法、通知等相关文件	项	6	6	40%	6项 (已完成)
	2	《完善合同评审》、《强化应收回款监督》	--	--	--		“四位一体”下半年增加课题项(完成)。

#### 2、重点工作

##### 2.1 审计项目

完成年度内部控制自评和风险控制评价工作；开展专项审计5项、临时审核或专项检查(调查)6项，发现问题58项，提出整改建议70条，涉及金额116,911万元，挽回损失金额154万元，审计发现和纠正职务消费管控、外设库费用、营销佣金、驻厂员工管理、应收款风险管理、员工餐厅管理、备用金管理等多项苗头性、倾向性风险问题。为进一步提高公司经营质量和资产运营效率、规避经营风险做出了努力。

项目名称	项目(个)	涉及金额(万元)	审减金额(万元)	挽回损失(万元)	发现问题(个)	提出审计建议(条)
专项审计	5	116,396	157	153	35	42

项目 1 “三包” 理赔及复查管理审计	1	4,022			9	9
项目 2、2017 年 10 月-2018 年 4 月仓储费、OE 佣金服务费专项审计	1	1,388	153	153	9	9
项目 3、2018 年 6 月 30 日应收账款管控情况专项审计	1	110,956			5	10
项目 4、2018 年 1-9 月供应商管理专项审计	1				7	9
基地备用金管理审计	1	30	4		5	5
其他审计	6	515	1	1	23	28
项目 1、协同人力部完成《关斜交工程胎“4.26”窜货事件进行审计调查》	1	30	1	1	1	1
项目 2、对焦作新餐厅管理状况进行了审计检查	1				5	9
项目 3、协助公司办《制造二部部分模具外观问题的审计调查》	1					
项目 4、《急需付款项目核查问题报告》并专题布置整改	1	485			6	6
项目 5、关于天然胶采购合同的评审	1				5	6
项目 6、招投标专项检查	1				6	6
合计	11	116,911	158	154	58	70

## 2.2 工作概述

公司积极完成了中国化工、橡胶公司的季度工作研讨、风险内控及学习倍耐力专业管理对接与培训（实操“以审代培”）专题工作；通过重点关注跟踪，对各基地开展专项审计：《备用金管理审计》、《“三包”理赔及复查管理审计》、《青岛基地销售活动商业政策及信用管理专项审计》、《外设（寄售）库、营销佣金相关费用管理审计》、《“6.30”应收账款管控情况专项审计》、《2018 年供应商管理专项审计》。其它审计监督（审核、调查）：协同人力资源部完成《关于斜交工程胎“4.26”窜货事件进行审计调查》、《焦作新餐厅管理状况审计检查》、协同公司办完成《制造二部部分模具外观问题的审计调查》、协同财务部《急需付款项目核查问题报告》、《太原基地 2017 年度三包及复检的流程审核和绩效评估》、《对青岛、太原两个基地的 5 月份日常支付资金审核》、跟踪《太原基地销售活动商业和信

用内控体系管理专项审计》整改“回头看”，日常招标管理监督等管理领域内控的执行情况等。

### 2.3 具体工作项目

(1) 组织公司各部门梳理关键业务流程，完成年度内部控制自评和风险控制评价工作。

a. 组织相关单位开展内控自评工作，配合事务所完成年度内部控制审计报告。根据《企业内部控制基本规范》及其配套指引和监管要求，结合公司《内部控制手册》，组织公司各部门对关键业务流程进行了梳理和评价，并对缺陷事项监督整改。

b. 按照中国化工及橡胶公司要求，对生产经营主要风险进行了评价，并对风险内控的基础性工作进行完善。建立健全并梳理完善了《内部控制手册》、《风神轮胎股份有限公司内部控制及全面风险管理办法》等共 12 项 16 个规范或记录文件。

(2) 加强应收账款的监控，降低企业经营风险。

同法务、财务部门一起，全面加强对公司应收账款的监控力度。每月对内、外销应收账款专题分析，及时监控超信用期欠款客户，并重点予以监控，对高风险客户进行了风险评估，提出 6 项改进建议。年度中期开展了《“6.30”应收账款管控情况专项审计》，审计重点关注了上年底和中期未结清客户的欠款、逾期欠款的控制流程及考核、信用管理等，提出问题 5 项和 10 条整改建议。此外在关键时间节点上，引入阶段目标管理，关口前移，多方位超前管控。

通过对公司日常备用金管理制度执行的有效性，以及相关流程的规范性进行审计，涉及金额 30 余万元，审减（出差借款应清偿）金额 3.5 万元。审计过程中，重点关注了借款流程（含 OA）审批；报销结算与及时清偿等，发现问题 5 项，提出整改建议 5 条并后续进行了跟踪验证，力求规范业务流程，加强公司备用金内部控制，保证公司资金合理使用。

(3) “三包”理赔及复检管理审计

为加强公司内部控制，规避理赔舞弊风险，保证公司资产安全，对三包胎管理制度和复检制度制订的健全性及执行的有效性，三包胎控制流程的规范性及执行的有效性进行监督审计。

此项审计范围为公司理赔胎管理及返厂复检情况。审计发现问题 9 项，提出建议 9 条。审计过程中对财务、仓储物流等进行了延伸调查，并对审计底稿及报告反复进行工作沟通和完善，规避多项审计风险。

(4) 青岛基地销售活动商业政策及信用管理专项审计

本次审计旨在借鉴 PTG 销售循环审计方法论和与 PWC 联合审计实践，围绕公司“提质降本、整合增效”的工作主题，重点关注青岛基地销售商业政策及信用管理的制度建设以及相关业务流程的实际执行是否符合公司要求，是否合法合规，客观评价青岛基地在销售商业政策和信用管理等方面的管控现状。

审计范围覆盖出口、配套、替换三个销售渠道，涉及商业政策、信用管理、合同管理、发票开具、收款管理、发货与物流等多领域。发现揭示问题 17 项，建议 15 项。

#### (5) 外设（寄售）库、营销佣金相关费用管理审计

审计范围为公司仓储费及配套市场佣金服务费的管理情况。

通过对外设库和寄售库以及配套佣金服务费的管理制度制订的健全性及执行的有效性，外设库和寄售库管理流程的规范性及执行的有效性进行审计，发现问题 9 项，提出整改建议 9 项。

#### (6) 2018 年 1-9 月供应商管理专项审计

通过对采购供应商的管理，重点查阅了审计期间合格供应商名录、供方资质情况调查表、供应商准入准出制、单一供应商、供应商黑名单及考核情况、供应商廉洁合作和采购部内部廉洁教育、管控情况等。审计问题发现 7 项，建议整改 9 条，并跟踪验证整改情况。

### 3、其他审计、协同监督等工作

#### (1) 监督公司各项招投标工作。

对招标工作进行监督制约，使招标工作进一步规范、廉洁、高效。全年对公司的 200 余项招标项目进行了全程监控，大幅压降了物资采购招标成本，且现场对不符合招标规定的标项终止或做废标处理（全年共纠正招标不规范问题 19 项，现场监标终止或重新启动标项 11 项）并提出警示。

(2) 对三胞胎返厂复检现场记录资料周查看，坚持下现场、接“地气”，在过程中发现问题 4 项，整改 4 项。

(3) 协同人力部完成《关斜交工程胎“4.26”窜货事件进行审计调查》。

(4) 《焦作新餐厅管理状况审计检查》。

(5) 协同公司办完成《制造二部部分模具外观问题的审计调查》。

(6) 协同财务部《急需付款项目核查问题报告》。

(7) 《太原基地 2017 年度三包及复检的流程审核和绩效评估》。

(8) 《对青岛、太原两个基地的 5 月份日常支付资金审核》。

(9) 跟踪《太原基地销售活动商业和信用内控体系管理专项审计》整改—“回头看”。

(10) 完成对《风神轮胎股份有限公司“三重一大”事项集体决策实施办法》监督检查。

(11) 主动完成“四位一体”协作、联动工作并配合职能部门对相关管理事故介入，履行审计监督调查职责。

(12) 阶段完成学习倍耐力专业管理（对标与团队实操培训）。

## 二、2019年重点工作安排

### 1、KPI 及课题

类别	指标类别	编号	关键绩效指标	单位	2018年	2019年		权重
						目标值	挑战值	
业务指标	任务类 60%	1	审计计划完成率	%	95	95	100	25%
		2	审计档案归档及时性	天	6	≤6	≤5	10%
		3	风险内控自评覆盖率	%	95	96	100	25%

类别	课题名称		权重
管理课题	1	2018年审计项目整改效果验证—“回头看”	40%
	2	进一步加强涉外业务岗位员工廉洁风险管控及配套文件	
	3	建立香港子公司的法律工作制度，防范法律风险（四位一体）。	

### 2、工作安排

2019年，审计工作将围绕公司年度工作主题，以倍耐力协同为契机，以风险管理导向为原则，继续深化内部控制体系建设，探索内审与内控的融合，加快推进各基地审计业务集中融合，切实提升公司风险防范能力，把公司运营中的风险控制关键点作为审计重要工作和抓手，不断提高内审工作质量和水平，为公司实现发展目标保驾护航。

一是完善公司内部审计制度。公司内部审计三项工作制度（内部审计工作制度、内部控制监督制度、风险内控评价办法）需要根据实际情况的变化，对制度的相关内容进行修订和完善。

二是配合公司办公室做好内部控制手册的修订。随着公司组织架构重大调整和信息化系统的变更，原有的内控手册已不适应目前的业务需要，需从职能、风险点、流程等方面进行更新。

三是做好内控自评工作。根据集团公司对我司内控工作评价情况，做好整改、完善。

四是做好年度审计计划执行工作。在公司董事会的领导和审计委员会的指导下，结合公司经营管理及内控的实际需要，重点关注敏感、突出、迫切事项，认真进行审计计划、项目的选择和落实，严格按照审计计划开展工作，并做好年度审计整改跟踪“回头看”。

五是认真开展过程规范工作。根据外审单位和上级监管单位提出意见，进一步规范内部审计和内部控制的过程记录，做好资料的收集、整理和存档工作。

六是发挥好审计、法律、监察、纪检“四位一体”分工协作机制作用。

**2019 年审计项目计划表**

序号	审计项目	被审单位	时间安排
1	风险内控自评	公司相关单位	2018 年 11 月-2019 年 3 月
2	备用金及营销费情况审计检查	国内营销总部、海外事业部、财务部	2019 年 3 月-4 月
3	应收账款审计（2018 年 9 月-2019 年 6 月）	财务部、国内营销总部、海外事业部	2019 年 7 月-11 月
4	上半年三包理赔及复检管理工作审计	售后服务部、品质保障部	2019 年 8 月
5	HR 绩效：工资承包单位收支配管理检查	选择 1-2 家“3+4”工资承包单位	2019 年 4 月-8 月
6	问题导向：对公司机物料采购的审计检查	采购部、制造部等	2019 年 3 月-11 月
7	领导交办的其它临时项目的审计及调查；对太原基地“以审代培”；2018 审计项目整改效果验证--“回头看”等。	公司各相关部门	2019 年 1-12 月