

杭州市实业投资集团有限公司

审计问题案例集

一、公司治理方面

1、未按公司章程规定召开会议。部分企业未按章程中的规定定期召开董事会、监事会，未进行届次的管理，相关的会议资料保存不够完整，决议文件缺少编号。

2、子公司法人治理结构不合理。重要子公司未按相关法律和集团关于三会一层机构建设要求完善董事会等治理机构的建设。

3、董事会履职不够到位。如未按公司章程规定，对公司的年度财务预算方案、决算方案、重大资金出借等事项进行决议。

二、制度建设方面

4、制度内容更新不及时。未结合上位制度的调整及时调整更新公司制度，导致制度要求、制度内容背离上位要求；未结合公司自身业务、组织机构、工作要求变化调整自身制度，导致制度无效化。

5、制度内容突破上位法。制度中的适用范围、决策权限，突破国资委或杭实集团相关制度规定的上限，如资金拆借制度突破拆借范围、投资管理制度突破决策范围、部分费

用制度突破限额标准、适用范围等。

6、制度体系建设不够完善。未根据企业自身经营需要制定制度管理体系，一是开展的经营活​​动未制定相应的管理制度（如开展贸易活动，未建立相应的制度）；二是未将经营管理制度与国标体系等程序性制度有效地结合。

7、制度的可操作性待完善。制度内容的设计存在执行上的瑕疵，缺乏可操作性，内容不够全面，如考核类制度，奖惩力度不够，无法达到预期效果；部分规定脱离企业实际情况，客观上难以执行；关键业务的审批层级和权限不够明确等。

8、关联制度之间口径未统一。有关联关系的制度，在金额或权限上规定的口径不一致，如三重一大制度明确了重大项目的金额上限，但在相应的投资管理制度中，金额上限与三重一大制度不一致或未明确；审批权限在相关联的制度中规定不一致。

三、经营性房产经营管理

9、房屋短期协议续租不符合规定。因暂时未完成后续招租工作，而将即将租赁到期的房屋直接以短期协议续租的方式继续出租给原承租户，与国资委和杭实集团相关制度中需通过公开招租的规定不符。

10、部分房产出租未公开招租和评估。房产在出租过程

中，未按制度规定履行必要的公开招租和评估程序，或虽经评估但相关资料已过有效期。

11、对空置的房屋疏于管理。空置房产日常监管不到位，存在空置房产被实际占用、变相占用、房内水电外接等权益被侵占的情况。

12、承租户违反合同约定转租房屋。承租户将房屋全部或部分进行转租，违反租赁合同中需取得出租方同意或不得转租的约定。企业作为出租方未对承租户的该转租行为按合同约定执行处罚。

13、未及时收缴租金。对承租户的租金收缴不及时，承租户未按合同规定按时缴纳租金。

14、承租户经营内容与合同约定不符。对有特别约定经营用途的房产，承租户未按照合同约定的经营内容开展经营项目，企业未及时干预并采取必要的措施。

四、非招标采购方面

15、未明确非招标采购方式的操作程序。非招标采购制度中，未明确规定相关采购方式（竞争性磋商、询价和简易方式）的具体操作程序，在实操中，均以询价或综合评价的方式执行，且评价过程不够清晰。

16、非招标采购程序不够规范。未按照非招标采购制度规定的采购程序开展采购，存在采购方式违反制度规定、采

购材料不完整、采购过程记录不完整等程序性问题。

17、对投标资料审核不严。非招标采购过程中，对投标资料审核不严，存在无效标参与竞标或中标的情况，如报价单未盖章、投标单位报价单缺失等。

18、定标价高于采购审批价。采购询价后的定标价格，高于原采购审批表的预估采购价，突破了审批决策金额；采购合同价格与定标价格不一致。

19、询价供应商未达规定数量。按照非招标采购制度规定，询价的供应商数量应在三家以上，企业在执行中未按规定提供三家以上供应商的报价资料。

20、非招标采购评分机制不够合理。非招标采购过程中采用的评分机制不够合理，出现报价高的单位，其价格评分反而高的情况。

五、资金管理方面

21、未按照出资比例出借资金。在向投资企业出借资金时未按照同股同权的原则、根据投资比例出借资金。

22、对外提供担保未收取担保费。企业对外提供的担保，未按照资金管理制度相关规定收取相应的担保费。

23、对外出借资金风控措施落实不到位。企业在对外出借资金后，未根据制度要求履行贷后管理工作，未定期取得借款人财务报表、审计报告或资信评级报告等相关资料，未

对借款人的财务状况、经营情况、借款资金用途、还款来源的落实情况、实地调查项目进展情况等进行跟踪分析。

24、对外出借资金落实反担保事项不到位。企业对外出借资金，对方以出质资产或股权抵押作为反担保，但是企业未落实抵押登记程序是否及时办理完成；股权质押担保的股东会决议只有大股东的签章，无小股东签章。

25、对外出借资金审批程序不够规范。企业对外出借资金，以经董事会批准的年度总额预算作为决策依据，未将该借款单独报董事会审议决策。

26、违规出借资金。企业超范围向无股权关系的企业、个人出借资金，未按制度规定向上级单位上报审批。

六、投资管理方面

27、投资决策超权限。投资金额超出企业经营层的决策权限，未按规定上报董事会审议或上一级主管单位审批。

28、投资资金流向不规范。投资完成后，未对投入资金的流向和使用情况进行关注和跟踪，存在被转入非项目投资人的个人账户挪作他用等情况。

29、投资项目发生重大变化未再决策、管理链条未形成闭环。一是投资项目或二级子基金投资项目，在投资经营方向发生重大调整或投资方结构发生重大变化时，企业未及时进行再研究、再决策；二是部分投资项目在上级单位审批备

案后实际较投资方案发生变化的，未再次上报审批重新备案，形成管理闭环。

30、项目投资的工商变更办理不及时。项目投资后，未及时跟进办理工商信息的变更，包括股东变更信息、董监事变更信息，影响投资各方权责义务的履行；项目退出后，未跟进办理工商变更。

31、投后跟踪管理不够到位。一是未按投后管理制度规定执行定期走访并留存相关资料；二是投后报告中未及时披露项目发生的重大事项，未做到投后管理的风险预警，如标的公司发布相关法律纠纷进展、部分投资人要求减持股份等；三是对投后报告中提出的问题建议，缺乏具体运用；四是投后报告形式大于实际，报告内容重复、实际落地的重要投后举措未充分反映在投后报告中。

32、投资项目触发回购条款未及时跟进。项目投资协议中约定了触发回购的条款，但在投资项目触发回购时，一是未在投后报告中及时披露信息；二是未及时采取充分有效的风控措施；三是未及时启动回购工作，导致项目存在退出风险。

33、退出管理不够到位。项目投资到期，但因故无法退出需延期的，未按制度规定执行投资延期的决策审批程序。

七、合同管理方面

34、合同条款执行不够到位。一是对本企业拥有的权力类条款主张不到位，存在不主张、主张不及时、主张不全面等方面问题；二是对本企业应履行的义务类条款履行义务不规范，存在超范围履行义务、超合同要求履行义务、实质利益让渡等问题；三是对合同对方的合同履行监督不到位，导致利益受损。

35、合同签订要素不完善。签订的合同中，存在签署日期空白、相关人员未签字（约定签字盖章生效）、对违约责任约束不明确、关于诉讼管辖地约定不明、合同签订日期与执行日期倒置等要素不完善问题。

36、合同签订主体与实际不一致。合同规定需法定代表人签字，但实际签字人非法定代表人；合同一方为多个自然人，但实际签字仅一人，且无委托书；合同签订主体在合同履行期间因故注销并重新注册，企业未与新注册法人主体重新签订合同。

八、销售管理方面

37、销售管理体系建设不够完善。缺乏完整严密的授信赊销体系、对账机制、催收机制和考核机制，部分绩效考核制度的设计偏离实际，执行难度大。

38、应收账款的对账工作不够到位。未定期与客户对账，未实现每年对账全覆盖，未跟踪客户回函率，部分回函未盖

章属无效对账，未对客户回函差异进行分析与跟踪。

39、商业票据的风险识别和风险控制不到位。在收取客户支付的商业承兑汇票时，一是未充分研判票据承兑方是否能确保到期兑付；二是未加强关注和掌握承兑方的动态，及时防范兑付风险。

40、授信赊销管理不够到位。对客户仅设置赊销账期未设置赊销额度，部分低信用客户因无金额限制形成了较大敞口的逾期账款；授信额度外临时审批增加额度行为滥用，导致授信制度无实际管控意义。

41、逾期账款管理不到位。一是对逾期账款规模控制不到位，导致逾期账款规模较大；二是对逾期账款的催收、管理不严格，逾期的基础数据不准确、不完整，催收的压力和考核责任未落实；三是逾期账款的权利主张不及时，未及时采取有效措施化解风险。

九、存货管理方面

42、存货盘点工作的质量有待提高。存货的抽盘覆盖率不高，盘点资料不完整，盘点表无盘点人与监盘人签字，年度盘点工作不够规范，未对盘点差异进行原因分析，缺乏对存货盘点结果的分析报告及对盘点差异的处置结果。

43、长期呆滞的存货和退货未及时处置。存在长期呆滞存货和客户退货无法再次销售的，未对存货的再利用价值定

期进行分析研判，未及时处置，造成资金和库容的无效占用以及存货的持续减值。

44、废料及包装物等废旧物资的管理不够规范。对废旧物资的出售与处理不够规范，一是物资出售的价格长期未变；二是物资处置现场缺乏监督部门；三是物资出门的过磅单据不齐全。

十、费用管理方面

45、费用审核不够严格。未按各自费用管理的相关制度规定，对各项费用发生或报销应提供的附件进行审核，把关不够严格。

46、业务招待费管理不够到位。一是未按制度规定填写事前业务招待审批单；二是业务招待费人均费用超标，未将酒水包含在内；三是部分企业单独批量购买酒水，领用时间和招待时间不一致；四是接待过程中涉及烟、酒、高档消费品、高档消费场所等敏感信息；五是陪同接待的人数超出规定人数或比例；六是三单不齐全（发票、审批单和菜单）；七是三单内容存在不一致的情况，如人数、金额；八是赠送礼品不符合要求，超越赠送标准。

47、差旅费管理不够到位。一是未按制度规定填写事前出差申请单；二是乘坐交通工具超标；三是住宿费超标，未按制度执行两人一间；四是未按制度报销公杂费；五是重复

报销餐费和公杂费，在已报销业务招待费和交通费的情况下。

48、交通费管理不够到位。一是未按制度规定登记交通费台账；二是交通费报销未列明起止地点；三是公务交通地点出现小区住宅和娱乐场所地址。

49、会议费管理不够到位。一是会议费报销缺少附件：会议通知及内容安排、会议签到表、费用构成明细；二是费用金额与会议议程内容及天数不匹配，费用金额不合理。