

多莫科什·拉斯洛、马卡伊·玛丽亚、松梅尔·维吉尔
(Domokos László – Makkai Mária – Szommer Virgil)

国有企业在国家管理方式服务方面的审计经验



国有公司发挥着重要的公共职能,其活动的质量、效率和效力及其管理在很大程度上受到使用其服务的人口的生活质量和安全,健康和福祉的影响,同时有助于负责任的公共财政的管理。因此,它是使经济团体公共利益正常、有序和有效运作的最重要的社会目标之一。为此,国家审计署根据匈牙利议会在其决定中规定的审计、分析、研究和任务,就管理制度开展咨询活动,公共财务管理培训支持。本文介绍了这些增值方法。

《经济文献杂志》(JEL) 编码: H83、E01、G38、H30、M1

关键词: 商业团体、公共使命、国家审计署、国家财富、道德管理控制系统

主题的意义

在2012年1月1日生效的基本法律是匈牙利法律制度的基础,是匈牙利的最高标准。基本法的规定必须根据民族信仰的宗旨和我国历史宪法的成就来解释。宪法加强了对公共和国家资产的保护,并保证了负责任和透明的管理。宪法根据管理目的,通过国家或地区法律规定了匈牙利国家与各市区的财产。因此,国家资产的

多莫科什·拉斯洛(Domokos László PhD), 国家审计署署长 (elnok@asz.hu)、马卡伊·玛丽亚(Makkai Mária) 匈牙利审计署监督主任、松梅尔·维吉尔(Szommer Virgil) 匈牙利审计署审计资深顾问

管理不能为私人利益服务,应用于造福社会,特别注重需要保护的自然资源,因为它们的命运,以及国家财富是在必要的范围内满足于他们的需要。

国家资产包括国家拥有并参与经济生活的实体,基本法要求对这些实体的管理符合与执行预算的原则相同的要求,同时他们的自主权比预算机构的自主权更高,至关重要的是,只有管理良好、高效和有效的国有企业才符合公共利益。他们管理的资产是公众的财产,其活动和管理的质量、效率和效力有助于负责任的公共财政管理。

国民议会能够直接对行政部门的管理活动行使控制权,因此,基本法将国家审计署界定为一个独立机构,以执行这项任务。国家审计员的审计权扩大到公共资金和国家资产的使用和利用的整个领域。国家审计署是公共财务的主要监护人。它通过审计、分享审计经验、分析和评价以及咨询意见,协助发展管理良好的国家。该机构应是一面镜子,指出错误、当前国际趋势和进一步行动的方向。

在匈牙利,公共任务是通过预算机构的设立和运作来执行的,但也要由法律界定的公共财政以外的组织来执行,这可以有助于公共任务和国家的执行,并向他们提供执行任务所需的全部或部分财务保障(Lentner, 2017)。除了提供面向机构的任务外,公共部门实体越来越多地参与到国家预算之外的经济组织活动中。在匈牙利,大约有300家国有企业(不包括其子公司)经营,其中很大一部分公司具有公共职能,并持有公共资产。所涉及的公共任务的范围非常广泛:它包括供水设施,其基本活动基本上是饮用水、和污水处理管理。但在这一轮中,我们可以谈论管理国有森林的林业经济,甚至可以谈论提供健康和负有社会责任的公司,如温泉、老人院以及具有人类和文化功能的范畴,除其之外,从事教育和遗产保护。公共投资组合还包括具有基础设施开发任务的研究和国营公司,如公路网、房地产运营和其他辅助服务。上市公司生产的商品和服务影响到人民的生活质量、安全、健康和福祉。

审计经验

国有企业在保护和丰富公共资产方面可以发挥重要作用,因为它们所管理的财富价值相当大,公司的商业自由性很大,财富的日常决定是由公司做出的。基于所有这些都应考虑到这一点,国家审计署都将对国有企业的管理进行监督。从2011年初到2018年底,对221家国有公司进行的检查中,国家审计署在管理和公司方面积累了广泛的经验,即与国家管理有关的经验。根据审计经验,无法与监督权的管理和所有权分开的关键领域(ÁSZ, 2018)已经确定。

国家审计署的审计主要是为了建立一个附加条件的制度,以提供公共任务,评估财务和资产管理活动。国家审计署评估了财务状况、资产管理、内部控制制度的建立以及构成其组成部分的地区的规律性。这些检查还包括对某些管理业绩领域的评估。

就国有企业而言,所有权的行使构成国家作为所有者行使的权利和义务。国企公司的所有权基本上是由匈牙利国家资产管理公司行使,在某些情况下由法律指定的其他法律实体行使。

所有权行使

代表国家行使所有权的组织有义务履行公司和公众管理层的责任。检查显示,监事会管理层主要是为了遵守法律的法定要求,不应将活动扩大到法律范围,可补充行动强制性要求以及其他主动管理工具。根据审计结果,所有权的行使基本上是有秩序的。所有权持有人在章程中规定了公司决策制度和公司机构的职能。设立的监督委员会加强了公司的所有权。经验表明,公司所有权的重点是接受公司的账户,而不是战略规划和发展领域。根据国家审计署的审计经验,管理层责任的执行根本没有实现,对公司来说只是形式上的法律所有者接受了商业计划、报告和账目,但尚未进行实质性评估和审查。

目前的监管环境没有界定资产管理标准,也没有建立有效利用公共资产及其数量的制度。产权持有人没有法定义务制定业绩目标、可衡量的标准或制定监测系统来衡量公司的业务和管理情况。因此,没有为公司制定业绩目标和标准,因此无法以有效、经济、有效的公共资金、公共资产和管理人员业绩来衡量。对不确定业绩要求的情况下,只有按照公共资金支出的规律性进行。由于立法只规定了一个框架,这主要取决于公司的经理所制定的内容,并在资产管理中是否尊重效率和经济规律等方面。这就证明了需要定义的要求。

相当多的公司有公共任务或公共利益,因此有序、有效和持续的运作很重要。审计经验表明,这些公司有履行公共任务的合同,合同一般是按照法定要求拟订的,但它们是通常会被错过。

法律要求对业主的常规控制义务,但对实施控制的类型和“规律性”概念的含义没有规定。在资产所有权的情况下,业主有责任核实资产的存在、适当处理、补充生产材料、及使用目的。

在对股份的所有权方面,所有权延伸到任务的运作、管理、目标的执行和任务的适当执行。所有权是通过数据服务和账户的审查行使的。他们很少发生在公共财产管理、对资产的保存、浓缩和使用进行现场控制的情况下。

即使在几年内,也发生过几次,在这些公司中,有几个实体与公司个人资产的所有权平行。在这种情况下,可能存在的风险是,法律从业人员的若干所有者的期望不在同一个方向,负责任的资产管理原则难以或不占主导地位。审计经验表明,资产所有权和公司所有权和公司持股不明确,往往是交织在一起的。

有义务提供公共任务和财产的人往往是一样的,这可能是一个问题。在这些情况下,它们不能充分执行关于所有权和权限的立法中规定的原则。将所有权作为管理过程与专业控制分开是可取的。此外,必须利用过程控制(内部控制制度)的现代原则和方法来界定所有权任务和能力,并在这方面界定专业管理

领域的支助职能。对于拥有一些公司所有权的所有者，设计投资组合管理可能是合适的。

我们讨论信托法建立后的资产管理。信托法可以通过合同设立，也可以在特殊情况下由法律确立。财产的管理人不得被转让、担保、有少数例外的担保-所有人的权利和所有人的义务应承担。在许多情况下，资产管理合同不符合法律要求，因为财产不包括在财产的数额、价值或不符合目前的状态，即财产的保全，准确记录。由于缺乏对立法改革的后续行动，条约没有为适当的资产管理提供条件。这是指法律所有者缺乏控制，使其公司的自主权非常高。

管理团

对公司的控制显示，会计规则的制定都不完整，政策也没有在立法修改的同时更新，但也有的公司没有或不按任何会计规则办事。因此，监管环境和控制的设计是适当和有效管理的必要先决条件。

为了保持国家资产的价值，这些公司进行了增强效力的改革、投资和维护部分由服务费的费用和振幅的数额保证了这些费用。其余的融资需求是公司从外部来源（如补贴、贷款）创造的。一般来说，公司试图保持财富的价值和一致性，但在控制投资和改革方面存在着公共采购缺陷。在一些情况下，公司未能或未能执行公开采购程序，以订立超过门槛值的合同。

在国家所有权(部分所有权)公司的控制下,普遍的经验是缺乏适当的清单,资产负债表项目没有得到证实。因此,这些公司账户的真实性、财产保护和财产保全没有得到维护。有共同的会计记录,在财务过程中缺乏隔离(例如不确认每个项目的补贴,对某些活动进行单独的财务会计),但没有导致问责制和透明度。

为了解决审计中发现的违规行为和缺陷,国家审计署负责提出透明和有效的运作建议,被审计单位的管理人员有义务制定一项行动计划,提供措施的义务,及其对法院的审查作出有利于保证法院的建议将被纳入被审计方的运作,消除发现的违规行为,缺点,和不适当的做法。这些建议的执行情况也将在国家审计署的后续审计框架内加以审查(Domokos, 2014)。国家审计署为该企业的主要负责人平均提供4到5个建议,这些提议通常涉及内部监管、会计支持方面的缺陷或未公布被审计实体是否履行了其公共义务。此行动作为审计经验的基础,国家审计署通过对数据管理的建议,指导国有企业领导有序、正常运作,这也是有效和高效管理的基础。

国家审计署顾问, 及支持活动

除了主要审计活动外,法律还为国家审计署提供了一种咨询和舆论功能。除管制外,目的是通过其分析、研究、意见,使公共资金的系统使用更加透明和有效,并为建立提供公共服务的机构作出贡献和系统,以更有效地运行。另一方面,其

审计和分析引发了积极的变化,通过改善公民使用的公共服务,使他们的生活变得更好。

在这种方法中,国家审计署在2018年7月发表的分析报告中回顾了国有企业的审计经验,即国有企业有一个所有权工作的某些特点,从金融稳定和经营可持续性(盈利、负债、流动性)的角度评估了公司的经营及其管理的风险。分析确定了完整性的要求(价值驱动的行为、运作)及其方面,利用了审计署在这一领域进行的调查和分析的结果。

国家审计署分享其审计中确定的趋势,与利益攸关方和广泛的公众舆论分享公认的良好经验。它出版研究报告,以促进知识共享,并组织会议。分享“良好实践”是管制和支持公共财政发展的更规范的运作。它还支持潜在的审查人员依法开展工作,即使他们尚未参与最近的法院审计。利用其审计经验,国家审计署通过开发、出版和每年更新自我测试,支持使用公共资金的组织正常运作。他与公共财政支持咨询人职能有关的自我测试于2014年11月启动,是自愿的。在自我测试的帮助下,不仅已经控制的组织能够评估自己的情况,而且尚未经过核实的组织也有可能获得“良好实践”,以提高运作的规律性的修正。

国家审计署拥有专业知识、领导能力会议、专业讲座、论坛和收集的“良好实践”,使潜在的评审人员能够获得更多的相互联系。

根据国家审计署的法律规定应协助议会的相关工作,根据其审计经验,协助议会、其委员会和被审计单位的工作,以促进受控状态的操作。该委员会支持法律资源等级在三个主要层面的立法,即议会立法、政府条例和市政一级的立法。它力求将其审计经验传授给立法者,使他们在起草立法时更有效用。当然,国家审计署并不打算接管立法者的角色和责任,但应负责确定它作为在立法中处理的风险、监管不力或不受监管的领域。正确的质量、连贯和不间断的监管对国家审计署的工作特别重要,因为如果没有规则或缺乏监管,就没有理由要求进行符合性审计,尽管在适当的情况下,这将证明要求问责是合理的。

国家审计署还间接支持立法进程。例如,他向议会代表、政府成员、经核实的股东提交报告、研究和分析。此外,鼓励立法者通过与公众分享其审计经验,在必要时通过立法解决已查明的缺陷和不当做法。

匈牙利议会已授权国家审计署扩大其关于管理制度的咨询活动,并支持合乎道德的公共财政管理。为了执行这项任务,国家审计署和米什克尔茨大学设立了公共部门业绩联合培训部门。合作还包括制定公共资金和公共资产管理的教育方案和样板,以及业绩评估的重点领域,衡量公共服务的价值、监测、控制以及支持人力资源管理和管理的方法和工具,并加强管理过程中使用的廉正控制的完整性传播。

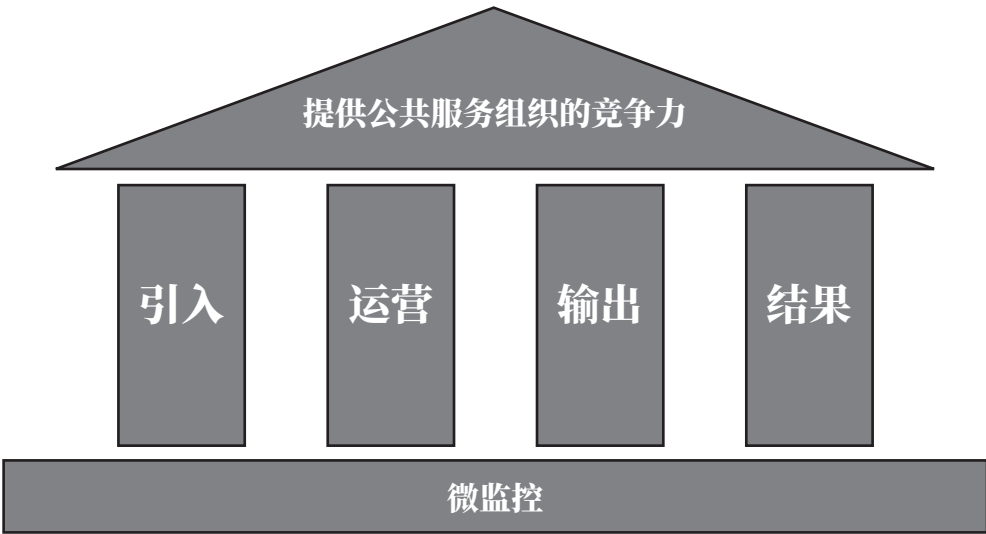
竞争力的支持

为了根据客观指标衡量和评估公共服务公司的业绩,实现了国家自主权和国家审计署的愿望。国家审计署的出发点是,在国营部门,避免损失是一项基本要求,

但盈利能力并不能准确衡量成效，因此只能根据所追求的目标的实现情况来评估。然而，如果没有量化的目标，那么就无法衡量效力。这些检查的经验是，公共部门很少使用可衡量的业绩指标，许多组织根本没有制定业绩目标。审计署已采取步骤，提高公共服务绩效的可衡量性。他与米什克尔茨大学经济学系合作，正在研究一个模式，然后基于一个衡量系统，该系统允许公共服务组织的业绩由表达良好的5-10项来决定。

该模式的出发点是公共服务组织的竞争力。该模式的目的是找到提高竞争力的干预措施。在这一模式中，业绩计量不是目标，而是评估竞争力的手段，也是有效干预的反馈工具，可用于确定干预的必要性，和它的效果。公共服务组织的竞争力模式是由米什克尔茨大学经济系的大学研究人员与业绩管理研究中规定的原则一起制定的（图1、）。

图1、竞争力评估模式



来源：根据国家审计署和米什科尔茨大学开发的模式进行自我编辑。

该模式考虑了结果，即与社会相关的影响，并审查了在产出方面要取得的成果（服务排放的数量和质量）以及应该具备的条件为了达到所需的输出水平和投入的数量和质量。为了确定公共服务组织的竞争力，应根据组织和部门分配投入、业务、产出和成果指标。至关重要的是，这些指标必须是相关的、可量化的和可衡量的。这四大支柱可以根据公共服务组织（微型监控）的数据进行量化。这些数据可从各个组织的信息服务中获得，用于统计目的，并可通过问卷调查进行量化。制定了必要的调查问卷，包括所有四项，小组测试已经完成，国家审计小组参与的更大规模的测试准备工作正在进行中。测量结果提供了定位、时间和

部门比较以及排名创建的可能性。维持或提高给定级别的地位对组织的管理提出了挑战,并使业主有一种根据客观业绩指标评价管理业绩的手段。此外,该指标能够指示何时需要所有权干预。

国家审计署与米什克尔茨大学之间的合作目标是支持一个“管理良好的国家”,培训那些得到有效和透明的公共资金待遇的公务员,从而促进国家管理的发展。为了传播“良好实践”,国家审计署不断组织一系列知识共享活动,支持合乎道德的公共财政管理。培训主要领导者的目的是提高公共财政和管理知识,促进实现共同目标,并促进管理良好的国家的运作。本主题还与国家审计署和米什克尔茨大学密切合作。这两个机构的共同愿望是领导培训课程的学术基础,在这个课程中,道德领导行为和管理绩效的衡量在理论和实践层面都有机地交织在一起。公共部门的机构领导人不仅应具备专业知识,还应具有管理知识,因此应不断接受培训,以满足他们日益复杂的期望要求。国家审计署的领导培训计划为此提供支持。在这方面,“良好实践”研讨会将辅之以为期一天半的培训单元和为期五周的远程学习方案。

国家审计署对加强国家管理方法的贡献

为了使国有企业的运作更有效、更高效,并最终被公认为更高层次的公共利益、所有权、所有者代表性和公共服务机构的管理角色的合作。实现这一目标的办法是确保制定战略目标、执行战略目标和控制其执行等作用职能是一种激励制度,负责维护和加强公共资产,并承担起重任,以可持续的方式生产高质量(公共)服务和产品,同时确保公众满意。

国家审计委员会认识到,有必要根据国有企业面临的根本和反复出现的问题,对国家管理进行系统的更新。国家审计署编制了一个四点状态管理建议包,其中包括:

— 必须不断从规律性、有效性、效率和经济性等方面对国有企业负责人的工作进行评估;

— 加强所有权持有人评估有效性的能力和活动;

— 国有企业负责人必须遵守严格的道德和诚信原则;

— 改革管理人员的薪酬制度。

在利用国家审计署关于更新国家管理的建议时,对于匈牙利政府2015年是至关重要的。关于国有多数公司董事管理制度改革的决定。它的结论是,管理福利和要求应接近市场的工资和要求,目前的奖金有很大一部分应纳入基础租赁。这是提出的建议的一部分,即亏损的国企公司的经理不能从任何额外的好处中受益。该决定强调,政府致力于为大多数国有企业创造透明、高效和经济的经营条件,并根据国家审计署主席的提议,致力于:对多数国有企业经营者的活动应不断从规律性、有效性和经济性等方面进行评估。该决定还规定,国有企业负责人必须遵守严格的道德和诚信原则。

国家审计署每年评估公共部门组织中的组织面临的腐败威胁，以及这些组织是否制定了预防和减轻危害的控制措施。基于这些经验，国家审计署于2017年开始对多数国有企业进行诚信评估。结果表明，腐败风险的程度主要取决于客观因素：它影响公司的规模、公共服务的提供和公共资金的使用金额。另一方面，要建立强有力的诚信控制体系，防止这些风险，主要取决于主观因素、企业主和公司管理层。根据调查数据，从业主法律方面提高组织诚信，最好是通过监事会的实质性运作来实现。而管理可以最大限度地加强高水平的专业内部控制，加强诚信。诚信水平最好的公司进行了系统的风险分析和风险管理，包括腐败风险评估（Pulay、Lucza，2018）。

根据四年的审计经验，国家行政法院发表了一系列关于管理良好的国家的战略目标的研究报告，其中之一是国家法院对2016年国家管理改革的贡献（Domokos 等，2016）。在下面，我们还利用这项研究考虑到根据国家审计署的审计经验被认为是最重要的领域。

— 如果实现了组织的目标，其使命是其活动的核心，就可以对公司进行高效和有效的管理。因此，为所有权持有人的所有公司制定战略目标是适当的。如果确定目标，组织的使命是明确的，例如，削减成本的措施加上质量目标将影响提供优质服务或产品生产的可持续性。

— 就公有制和私有财产而言，同样的基本目标是保存和增加财富。原则上的区别是，公共实体的最终所有者是公民，因此持有人必须代表公共利益。因此，作为所有权的持有人，应针对公司管理层和监事会制定明确的业绩要求。作为指导，国家审计署进行的执行业绩评价是一个观点，从公共财政的角度来看，它指向可以开展管理活动的关键领域。管理业绩计量制度有助于更新公共行政和在基本法框架内建立有效的国家公共行政。

— 设定目标是有意义的，当结合一个责任方的请求。问责制需要对业绩有透彻的了解。要做到这一点，持有人必须知识渊博，积极参与。与业绩要求和取得的成果相比，除了最低限度的正常运作外，还应不时地评估管理层和监督委员会的业绩。因此，所追求的目标可以有效、经济和持续地实现。所有者必须事先确定评估标准，并结合评估的依据。评估应恢复到管理层和监督委员会的运作、薪酬或任务。

— 国有企业负责人应开展公共服务活动，贯彻公共生活廉洁和透明的原则。因此，必须注重专业准备、客观、公正、道德操守和公共利益。为了能够获胜，持有人必须根据其对以前专业业绩、能力和公共服务的承诺，选择管理层和监督委员会的成员。

— 由于国有企业众多，国家作为所有者本身就是一个挑战，以确保适当的意识和积极参与。国家应建立行使所有权的有效方式。国有企业可以根据其战略意义和其他方面分为不同的群体，可以为这些群体发展各种形式的战略管理。根据对公司投资组合的财务和专业评估，可以决定个别要素的命运。这可以是一个汇总，以便能够满足规模经济的条件，并将少数股权出售给没有必要拥有国家所

有权的企业。投资组合管理的优势在于更高层次的协调。除了协调投资内容外,它还提供了在经济上最可行的时期规划改进措施的实施。

— 国有公司设定或为国有公司设定的目标的可行性从根本上受到所有权决定的影响。业主必须及时承认何时需要就所有权作出决定,这是作出良好所有权决定的先决条件。这就要求监事会定期向业主提供审计和调查结果的编号,对其内容承担全部责任。

— 首要的期望是,国企公司的负责人应尊重国家的规定。合法活动本身并不能保证为共同利益提供有效服务。应适应快速变化的环境和挑战。因此,公共部门创新和风险管理能力的重要性得到了重视。公共部门领导人的作用远远超过静态和纯粹有序的管理。国有企业负责人致力于向公众开放,执行规则和预算框架,并提出索赔要求,在最后期限之前履行义务。

— 管理层必须准备详细的业务计划。它们应设计绩效标准和指标。业务计划应规定管理和执行任务的效力、效率和执行效力的标准,作为知情决策的基础。

— 管理层可以做出一个很好的决定,如果拥有关于公司的运作,其活动和过程的特点,其质量应是最新信息的要求。因此,国有企业负责人应建立支持决策的管理信息系统。这可能是受外部及内部控制的国有企业的一种工具。

— 除了报告义务外,国家公司负责人应确保业主和公众的透明运作。根据所有权报告和公布的与运营、管理、实现所追求目标有关的数据,所有权持有人可以评估管理层的业绩并作出知情的决定。从公民方面来看,所披露的信息可以根据公共服务和对促进公民福利的贡献来判断。

— 国有企业管理公共资产,并将公共资金用于管理。因此,重要的是,国有企业负责人只能对与基本活动无关的其他活动进行所有权审批。

— 由于国家的经济作用越来越大,国家与私营部门之间的联系正在增加,如果不加上诚信的提高,将增加腐败的风险。为了减少腐败的风险,必须集中精力遵守知识和道德要求。诚信管理环境应根据公司管理层、法定人员(代表业主),及相关管理部门的期望要求发展调整。

诚信、道德治理的特点

国有企业在国民经济中发挥着重要作用。他们的资产价值和雇员人数是巨大的,几乎每1000万匈牙利公民每天接受(公共)服务,其社会作用也很重要,而这些服务的数额是直接或间接的,包含交纳费用,交税。就其本身而言,这意味着对这些公司的高效和有效管理是否真正符合基本的公共利益,以及国家资产的效力受到重大影响。他们的财产保护和增值,是对其高效和有效的运作是一项巨大的责任和挑战。国有商业公司的决定可能会对匈牙利国家预算和家庭的预算产生极大的影响。因此,有充分根据、谨慎的节约资源的公司,基本上可以为社会福利做出贡献,并提高国民经济的效率和附加值。

廉正管理的实质是，本组织力求实现共同利益，阐明其使命、整个组织及其所有雇员应遵循的价值观。通过建立廉正控制，最大限度地减少了不适当的工作行为可能危及公共利益的风险。正直的含义用一句话概括：我是我需要做的，我做我需要做的。就一个人而言，这意味着履行他的义务，按照他公开宣称的价值观生活，履行他的使命。在一个组织一级，可以制定它来做他们创造的事情，并按照他们期望的去完成他们的使命（Pulay, 2017）。

实现“管理良好的国家”目标的一个关键方面，是国家如何发展和运作社会角色所需的体制制度，提供服务，其最终目标是：高效、有效和负责任地提供现有资源。最终，国家管理部门如何为公益服务，并将发挥自己的作用。国家管理包括建立和运作提供国家职能的体制制度所需的所有规划、组织、管理和控制活动。

国有企业的高效有效管理从根本上说是共同的，它们的任务、与管理有关的挑战和经营环境基本相同，都是为了共同利益而工作，每个人在所有权、监督和管理人角色方面都有类似的利益冲突和挑战，每个人都在同一的社会经济环境中工作。

公司的管理概念包括所有权持有人或受托机构（通常是监督委员会）的所有做法和义务，另一方面，负责国有公司运作的管理、行政或管理机构（董事会）。从实质性角度来看，国有企业的管理，既构成了公司要确保的货物和服务的特点的定义（战略目标），也构成了经营条件和业绩要求、管理和监督委员会的选择、组织和流程管理的管理、成果和运作的评估和核实，以及经理个人的管理决定。根据管理层的性质，业主可以直接对其拥有的公司行使所有权，也可以将其所有权委托和出让。对于这两个解决方案，都可以设立一个监督委员会，以监督公司的运作，以维护业主的利益行事。

公司的有效性、社会效益和公共任务的提供主要取决于管理层，即他们的知识、能力、责任、意愿和承诺。一个领导人应该考虑到环境的迅速和具有挑战性的变化，立法往往只能在之后推行。因此，对国有企业促进创新、风险管理、变革管理和组织学习的能力期待值越来越高。今天的领导人的作用远远超出了静态的、纯粹的职能管理。公共部门公司的创新准备意味着它们能够创造或应用新的或大大更新的服务、通信方法、流程或组织方法。在塑造创新能力方面，管理层可通过发展工作组织解决方案发挥其重要作用（Makó、Illésy, 2017）。

风险管理是一个由所有管理工具和方法组成的系统，用于确定、分析、分组、跟踪，并在必要时减轻风险敞口（Domokos等，2017）。组织负责人有责任设计和运作适应组织特点和目标的风险管理过程。变革管理是一系列深思熟虑、有计划的行动和行动，旨在促进和支持成功实现个人和组织变革以及预期成果（Farkas, 2017）。第一批经理负责管理和规划的变化。组织学习是将本组织成员获得的知识和能力转化为组织能力的过程，成为一种共同的知识，纳入本组织的条例记忆中（Makó、Illésy, 2017）。实施组织自学的知识管理对各组织的竞争力特别重要，通过分析其活动、流程和风险，将改善变革管理其自身组织的运作和成果。

在国家审计署的审计期间,它假定公共资金、公共使用实体的业绩主要基于其管理工作的合法性、有效性和实用性的要求。为了确定公共部门领导的要求,借鉴国有企业审计经验,起草管理质量建议是一个起点。2016年10月至9月,政府法令宣布,公共部门机构负责人的责任是建立一个适合于确保所有活动领域的道德价值观和廉正的内部控制制度。廉正办法的重点是预防腐败,这增加了各组织负责人的责任,因为它假定对腐败的主要威胁分析将揭示该组织的腐败风险和他们的意识。完整性方法的另一个特点是,它强调声明和遵循积极责任的重要性。可能的工具包括战略和任务说明、行为守则、领导职能的例子。

根据国家审计的审计经验,总结出国有企业无论对这一公共任务、公益是否直接负责,都应在国家管理办法中实施。这是通过以国家管理办法制定的道德治理制度实现的,该制度具有战略性、价值导向,并在适应变化、变革时保留甚至加强本组织的价值观点。在法定、无浪费、有效运作的框架内建立一个体系,主要是国有企业的管理者首要的责任。

参考文献

- ÁSZ (2018): *Elemzés. Az állami tulajdonú gazdasági társaságok működése*. Állami Számvevőszék, Budapest. 国家审计署(2018年)《分析。国有企业的经营》匈牙利审计署,布达佩斯
- Domokos László (2014): *Megújított közpénzügyek, megújított Állami Számvevőszék. Polgári Szemle*, 10. évf., 1–2. sz., 39–59. 多莫科什·拉斯洛(2014年)《更新的公共财政,更新的国家审计署》匈牙利《公民评论》杂志 10(1-2): 39-59
- Domokos László – Várpalotai Viktor – Jakovác Katalin – Németh Erzsébet – Makkai Mária – Horváth Margit (2016): *Az Állami Számvevőszék hozzájárulása az „állammenedzsment” megújításához*. Állami Számvevőszék, Budapest. 多莫科什·拉斯洛、瓦尔巴罗塔伊·维克托、亚科瓦茨·卡塔林、内梅特·伊丽沙白、马卡伊·玛丽亚、霍瓦特·玛吉特(2016年)《国家审计署对更新“国家管理”的贡献》国家审计署,布达佩斯
- Domokos László – Nyéki Melinda – Jakovác Katalin – Németh Erzsébet – Hatvani Csaba (2017): *Kockázatmenedzsment*. In: Bábosik Mária (szerk.): *Vezetés a közjó szolgálatában*. ÁSZ – Typotex Kiadó, Budapest, 437–458. 多莫科什·拉斯洛、尼基·梅琳达、亚科瓦茨·卡塔林、内梅特·伊丽沙白、哈特瓦尼·乔巴(2017年)《风险管理》发表于包波西克·玛丽亚(编辑)《在为共同利益服务方面发挥领导作用》国家审计署、匈牙利Typotex出版社,布达佩斯, 437-458
- Farkas Ferenc (2017): *Változásmenedzsment*. In: Bábosik Mária (szerk.): *Vezetés a közjó szolgálatában*. ÁSZ – Typotex Kiadó, Budapest, 611–634. 福尔卡什·费兰茨(2017年)《变革管理》发表于包波西克·玛丽亚(编辑)《在为共同利益服务方面发挥领导作用》国家审计署、匈牙利Typotex出版社,布达佩斯, 611-634
- Kocsiszkó György – Veresné Somosi Mariann (2016): *Közzszolgáltató szervezetek hatékonyságnövelésének lehetőségei. Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 13. évf., 2. sz., 57–70. 柯西斯基·吉尔吉、维勒什尼·朔漠西·玛丽安(2016年)《公共服务组织提高效率的备选方案》匈牙利北部战略手册13(2): 57-70

- Lentner Csaba (2017): *Közpénzügyi menedzsment*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest. 伦特奈尔·乔巴 (2017年) 《公共财政管理》布达佩斯迪奥洛格校园出版社, 布达佩斯
- Makó Csaba – Illésy Miklós (2017): *Innovációmenedzsment* In: Bábosik Mária (szerk.): *Vezetés a közjó szolgálatában*. ÁSZ – Typotex Kiadó, Budapest, 635–660. 马克·乔巴、伊勒西·密克罗什 (2017年) 《创新管理》发表于包波西克·玛丽亚 (编辑) 《在为共同利益服务方面的领导作用》国家审计署、匈牙利Typotex出版社, 布达佩斯, 635-660
- Pulay Gyula (2016): *A közszolgáltatásokkal szembeni elvárások teljesítése szervezeti integritással*. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 13. évf., 2. sz., 17–40. 布拉伊·久洛 (2016年) 《以组织的完整性满足对公共服务的期望》匈牙利北部战略手册13(2): 17-40
- Pulay Gyula (2017): *Integritásközpontú vezetés*. In: Bábosik Mária (szerk.): *Vezetés a közjó szolgálatában*. ÁSZ – Typotex Kiadó, Budapest, 157–190. 布拉伊·久洛 (2017年) 《以诚信为导向的领导》发表于包波西克·玛丽亚 (编辑) 《在为共同利益服务方面的领导作用》匈牙利国家审计署、匈牙利Typotex出版社, 布达佩斯, 157-190
- Pulay Gyula – Lucza Anikó (2018): *Objektív korrupciós kockázatok, szubjektív kontrollok*. *Pénzügyi Szemle*, 63. évf., 4. sz., 498–517. 布拉伊·久洛、卢察·阿尼克 (2018年) 《客观的腐败风险, 主观控制》匈牙利《金融学评论》杂志 63(4): 498-517