

张宏 周晖

40岁的中国人寿审计部总经理杨华良目前正在组建一支由755名业务骨干组成的内部审计队伍，全面“嵌入”全国290多个地市级分支机构，将审计信息第一时间垂直回馈至监事长刘英齐的桌上。

他的任务并不止于查出问题，还要向公司管理层提供管理建议；他反对与经营管理层形成对立情绪，而是积极推动被审计部门主动参与审计；他的目标是，突破旧有的审计模式，打造增值型的内部审计系统。

“监控重心前移”——经历审计风波与美国集体诉讼的中国人寿已经开始将风险控制的触角升到了最前沿。

审计新军2003年10月23日，国家审计署正在对原中国人寿公司审计期间，杨华良开始筹建他的“审计新军”。

兵马未动，粮草先行。审计部抽调了15个省的20多名审计人员组成专门的内部控制项目小组，对公司的内部控制情况进行全面分析。

历时三月，项目小组完成了3卷324页近50万字的工作底稿，确定一般控制点560个，关键控制点198个，并在此基础上形成了《内部控制手册》，确定了针对198个关键控制点的严格控制措施。

尽管中国人寿否认内部审计改革工作的进展与国家审计署的审计有任何关联，但时间上却是出奇的巧合。

今年3月30日，国家审计署公布审计报告，指出原中国人寿保险公司存在违规运用保险资金、私设小金库等问题。4月份，杨华良开始延揽麾下755名审计专员。

“这将是一支相对独立的审计队伍，没有任何保费任务，独立于分支机构的经营管理层，直接向省分公司总审计师和股份公司审计部汇报。”

中国人寿共有35个省级分公司，290个地市级公司，3000个县级机构，14000多个网点机构。“审计部的人员编制是755人，预计在今年9月份全部到位。审计专员将直接安排到290个地市级分公司，其中每个地市级分公司1至2人，省公司每个5至7人。每个省都会配备一位总审计师。”

公司建立了业务“垂直领导、统一管理”的审计体制，即总公司设审计部；各省级及计划单列市分公司设总审计师，其下设审计办公室，总审计师直接由总公司管理，审计办公室在总公司审计部领导下开展工作；各地市级分公司设审计特派员，审计特派员由省级分公司管理，并直接向总公司审计部报告工作。

审计队伍实行垂直领导，并且将实行定期轮岗制度，以摆脱当地分支机构对审计专员的影响。而杨华良目前直接向监事长刘英齐汇报。今后审计部将向董事会报告工作，业务上接受公司监事会的指导，并为公司管理层提供相应的管理建议。

对立，还是参与？

中国人寿内部人士透露，在“审计新军”筹建之初，国际咨询机构麦肯锡曾建议公司仿照中国人民银行大区行的设置模式，组建地区性的审计中心，以摆脱省级分公司对审计结果的影响。

“我赞同麦肯锡的建议，这样会使审计部门有更大的独立性，可以避免一些不必要的阻碍。”安永会计师事务所合伙人李港卫说。

但中国人寿没有采纳相关建议。“我们不愿造成业务部门对审计队伍的对立情绪，而是要使审计队伍全面‘嵌入’整个

经营管理流程中，逐步促使被审计部门由被动接受审计向主动参与审计转变。这样也较好地解决了内审人员职业生涯的安排。”杨华良解释道。

要实现这种被动接受审计向主动参与审计转变，关键在于调整内部审计职能，要由纯监督型向服务型转变，“监督寓于管理、监督寓于服务”。其中，最重要的一项措施将是仿照银行系统的信用评级，对中国人寿分支机构进行内部控制评级。

“评级的想法也是逐步成熟的。最初我们曾设想过单评免审与待审两种级别，后来发现这样执行起来效果可能不理想，由于这种简单设定没有一定的梯次、目标过于单一，不便于推动分支机构提高内部管理水平的积极性。最终确定为AAA、AA、A、BBB、BB、B六个级别。”

AAA为最高评级，可以视为免审机构，每年即进行必要的审计调查和内部控制测试，这样可以将有限的审计资源用在该用的地方，而B为最低级别，表示该机构经营由于管理上的不规范存在重大经营隐患。各个等级都有不同的分值相对应。由于公司经济交易行为大部分在地市级公司完成，因而也是经营风险的高发区，只有所有的地市级公司经营管理水平提高了，中国人寿的整体经营水平才能得以提高。因此，该公司评级直接针对地市级分公司，而省级分公司的评级则是该省内务分支机构的评级分值的加权平均值。

值得注意的是，如果某一省级公司有一个地市分公司内部控制被评为“B”级，将对该省级分公司内部控制实行一票否决，“这种评估办法的好处是，实现了经济学上的‘短板理论’，即最短的木板决定最高容水量。只有这样，才能达到内部管理均衡效果，而分支公司的管理层业绩与评级结果直接挂钩，这样就会促使他们主动配合并参与内部审计工作中来。”

同时，在内部审计相对独立的前提下，“‘嵌入’分支机构的审计体制既有利于审计人员履行其监督职能，对被审计单位进行客观评价，又有利于审计人员贴近经营管理活动，与被审计单位建立紧密的联系，第一时间掌握经营管理信息，达到改善公司经营管理的目的。”

除此之外，杨华良“审计新军”的其他工作内容也与以往的审计、稽核有着明显的不同。审计队伍的人员构成不是单一的财务背景，还有许多从事经营管理、信息技术的人才加盟，这使内部审计不仅局限于财务审计，还将包括对潜在经营风险的及时预警和信息安全等。

“可以认为，审计部门的工作将覆盖公司内部风险控制的大部分领域，成为中国人寿内控机制的重要组成部分。”

增值收益和国家审计署及外部审计机构的职责不同的是，杨华良领导的审计队伍并不仅限于查出问题，还将肩负着一定的找出解决问题的途径、促进公司有效提高经营绩效。

“国家审计署主要目的是合规性审计，外部会计师的任务是财务报表的真实性。而内部审计工作范围在涉及这两方面的同时，更多地关注发现潜在的风险并向管理层提出改进的建议。”杨华良说。

他们谋求的是建立一个增值型的内部审计系统。“我们要改变以前人们对审计部门只是个花钱机构的看法，让他们意识到审计工作可以避免许多潜在的经营风险，是公司价值链中重要的一环，内部审计也可以为公司带来增值效应。”

潜在的收益是难以衡量的。一个治理结构完善的公司获得的不仅是经济上的收益，股价的稳定上升，更会增添巨大的品牌价值。

保监会副主席李克穆在近期一次演讲中指出，“麦肯锡研究表明，投资者愿意多支付15%—30%的钱来购买治理结构良好的公司的股票，在中国人保和中国人寿境外上市过程中对这点也有深刻的体会。”

以内部审计为重要内容的完善的内部控制机制正成为中国人寿努力达成的目标。

2004年8月14日，中国人寿在长沙召开大会，推广内部控制工作。监事长刘英齐要求，“抓内部控制要像抓业务发展一样下功夫。”公司人士称，目前，中国人寿正在对《内部控制手册》从制度、机构、岗位等三方面进行细化，并着手内

部控制的推广和落实工作。

来源：经济观察报

中国内部审计协会. 版权所有 LT科技制作  
协会地址：北京市海淀区中关村南大街4号  
联系电话：010-82199846/47 电子邮件：[xinxibu@263.net](mailto:xinxibu@263.net)  
Copyright (C) 2003 . All rights reserved