

(2004年12月8日)

同志们：

我们这次会议，在省审计厅和中国内审协会的关怀指导下，在济南市政府，济南市审计局、内审协会和力诺集团及在座各位的大力支持下，开的很好，达到了预期的目的。会上，省审计厅张兆喜巡视员和中国内审协会樊廉忠副秘书长作了重要讲话，对做好民营企业的内审工作提出了明确的要求，具有重要的指导意义，我们要认真学习领会，抓好贯彻落实。

## 一、会议交流的主要经验

从会上交流的情况看，大家都根据民营企业的特点，从企业实际需要出发，积极实践，勇于创新，创造积累了许多内审工作的好经验、好做法，我觉得带有共性的有以下几条：

(一)企业主要负责人充分认识内审工作的重要性必要性，高度重视支持内审工作，为内审工作创造一个良好的环境，是做好内审工作的根本保证。在大家介绍的经验中，都深有感触的谈到了这一条，正是有了这一条，才保证了内审工作的顺利开展，充分调动了内审人员的积极性，树立了内审工作的地位、权威，发挥了内审的作用。力诺集团总裁深刻认识到实行内审制度是民营企业发展到一定阶段的必然，是集团强化管理，强化控制，保证企业不断健康发展的迫切需要，他果断决定成立集团审计中心，并明确提出审计要瞄准国内外先进，要做就做一流的目标要求。为了强化审计，配备了审计总监，通过社会公开招聘，不断充实加强了审计力量，目前审计中心及下属单位已配备专职审计人员 20人，素质都比较高。集团建立健全了内审工作的规定、办法，从制度上保证内审独立、高效的顺利开展。审计报告渠道便捷畅通，凡审计中心认为需要向总裁报告的事项，都可以随时通过当面口头或书面形式直报总裁，而且总裁都能及时作出指示。总裁非常理解、关心审计，每当审计遇到困难、阻力时，就坚决支持、帮助排忧解难，每当作出突出成绩时，就及时给予充分肯定，并从各方面给予激励，总裁反复强调，各级领导都必须大力支持审计。正是由于总裁的高度重视，措施得力，集团的审计工作很快出现了起步晚、起点高、发展快、影响大、作用显著的局面。威海金猴集团董事长为了强化内审工作，经董事会决定，把原来隶属于财务部的审计科独立出来，单独成立审计部，直接归董事会领导，向董事会负责。所有审计报告都直接报送董事长，董事长对每份报告都认真阅批，并交董事会传阅，凡重大审计项目和审计查出的重要问题，董事长都亲自主持高层会议，专门听取汇报，研究解决办法，并规定所有审计报告、审计建议和处理结果都在《金猴报内部刊》进行公示，接受职工群众监督。董事长在各种会议上都讲，只有审计不到的地方，没有不该审的地方，任何部门、任何个人都必须无条件地支持配合审计部的工作，并以身作则，带头遵守。董事长认为内审是企业管理的“杀手锏”，它可以促进公司各级领导和普通员工，非常认真负责的做好自己的工作。审计部现有人员是管理部门中人员最多、力量最强的一个部门，集团领导还将继续招聘充实各方面专业人才。由于董事长的高度重视，在审计部成立不到一年的时间里，金猴集团内部就掀起了一股不小的“内审风暴”。山东金潮股份公司在“二次”创业中，企业经过重组和扩建，经营规模扩大，管理层次分细，这时公司高层决策者，产生了强烈的管理意识，他们认识到要真正按照现代企业制度的要求发展企业，必须加大审计监督力度，决定建立横向整合、纵向加强的内审机制，加强了审计组织体系和制度体系建设，保证了审计作用的发挥和审计工作的创新。威海迪沙药业集团董事长十分重视内部审计制度在现代企业中的地位、作用，他们从管理体制上明确规定，公司审计部在董事会领导下，对董事会和董事长负责并报告工作。董事长多次在员工大会上讲：企业要想在市场竞争中生存和发展，就必须加强管理，而内部审计则在这方面肩负着重任，它是公司的经济卫士，加强企业管理的有效手段，任何部门和单位都要大力支持审计工作，都要开绿灯，不得以任何借口设卡拒审，审计要重披露、重整改。近三年来，董事长不仅详细审阅了60多份审计报告，并对审计报告中所披露的问题，一一做出批示，责成有关部门和责任人进行整改，还亲自听取有关部门对重大问题的整改汇报。集团选拔优秀人才到审计岗位，目前审计部已配备8名专职审计人员。由于主要领导的重视支持，审计的成效作用越来越大，受到了各级领导和员工的普遍赞扬。山东保龄宝生物技术公司董事会，明确要求审计部对公司的经营管理进行全面监督，审计要成为经营管理的眼睛，领导决策的参谋，企业发展的卫士。在机构精简，管理人员压缩30%的情况下，不仅保留审计部，还充实加强了审计力量。潍坊昌大建设集团的领导为了加强管理控制，将已合并到财务部门的内审重新独立出来，成立审计部，归总经理直接领导，并选配了5名思想品德好、业务技术高的专业审计人员。

(二)找准内审工作的定位，紧紧围绕加强企业管理，提高经济效益开展审计工作，并切实发挥作用，才能不断扩大审计的影响，引起领导的重视，提高内审地位，保证内审的不断发展。这也是所有经验介绍的一个共识。力诺集团审计中心成立三年来，他们紧紧围绕集团发展战略和总体目标，创造性的开展了财务审计、风险审计、内部控制审计、管理审计、效益审计、基建项目审计和物资采购审计等，通过审计不仅为集团从经济上避免损失、节约支出6223万元，而且根据发现的问题，通过提出和落实审计建议，促进集团健全完善内控制度，提升管理水平，防范企业风险，帮助领导正确决策，保障企业规范健康发展发挥了显著的作用。因而审计的地位、权威越来越高，受到越来越多的被审计单位的真诚欢迎和支持。金猴集团审计部，在不到一年的时间内，抓住企业生产经营和管理的关键部位和环节，对10个二级核算单位和19个驻外分支机构及部分建设项目和物资采购进行了审计，共完成48个审计项目，撰写出47份近10万字的审计报告和33份近8万字的审计意见书，提出改进管理建议106条，为企业预防损失，节约资金上千万元，建议促使集团相继出台了加强管理控制的7个规定办法，有力地加强了内部控制，规范了企业管理，防范了舞弊行为，增强了干部员工的责任心，审计工作得到了集团领导、广大股东和公司员工的认可，许多干部职工深有感触的讲：如果审计部早成立三年，金猴集团可能不是今天这个样子，效益还要好的多。青岛金王集团审计部围绕实现内部审计的增值服务，重点对公司生产和销售业务流程开展审计，向集团管理层提供了更加有效、更加有价值的管理信息和建议，2003年至今年上半年，共完成生产和销售流程审计32项，提出建议86条，堵塞流程失控点30多处，促使建立完善内控制度20余项，为企业提供增值1800余万元。山东冠洲股份公司审计部，几年来围绕促进生产经营和资本运作，通过开展基建项目、物资采购、生产成本、财务费用等审计，为企业节约资金3000多万元。山东凤祥集团审计部近两年来通过开展基建项目和物资采购等审计，为企业增收节支2300多万元。山东太阳纸业公司审计处，坚持为企业管理服务，为领导决策服务，为提高公司整体经济效益服务。几年来，通过审计为公司挽回损失节约支出2000余万元。山东兰田投资控股有限公司审计部，2003年仅基建项目审计一项就为公司节约投资1962万元。威海迪沙药业集团审计部，2003年针对营销模式的重大调整，审计人员用10个月的时间，跑遍全国19个省、近百个县，共审计营销人员140名，审计调查客户4000个，结果为公司挽回损失772万元。菱花集团审计部按照“防范重于纠正，制度

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