

一、提交述职报告根据总经理对离任领导审计的要求，经监审计部对被审单位下达了审计通知书，并要求被审领导在限期内提交述职报告。对述职报告的内容作了具体要求，主要包括：

- (1) 在任期间工作职责范围和所在部门，本单位基本情况。
- (2) 任职期间的工作情况，经营业绩和年度与集团公司签订的经营责任各项指标完成情况及存在的问题。
- (3) 所在部门、单位的重要管理制度及执行情况。
- (4) 在任期间落实党风廉政建设责任制情况。
- (5) 有关资产的管理与使用情况。
- (6) 需要反映的其他情况。

## 二、进行民意测评

民意测评是对离任领导进行审计的一个重要组成部分。集团公司总经理在布置离任审计工作中强调：一个领导在原单位工作，因为工作会得罪一些人，但是只要你努力工作，大家还是会认可你的，但有 70%的人说你差，那证明你的工作能力确实不行。纪监审计部抽调组织人事部、企业管理部有关人员在离任原单位召开会议，宣读离任领导述职报告，进行民意测评。具体的办法：就是按评定的要素，包括政治思想素质、道德品质、民主作风、团结合作、廉洁自律5项指标采用百分制，分别按权重（好、中、差）制定各项指标的分数，并和参加测评总人数求出比例，计算汇总出测评的总成绩，总成绩出来后，再按照分数划分为五个档次：90分以上为优；80—90分为良；70—80为较好；60—70为一般；60分以下为差。

民意测评后和被审计单位有关人员个别谈话，了解和掌握离任领导在原单位的工作情况和存在的问题。

## 三、审核年度有关经济指标完成情况

从2001年开始，集团公司每年和各部门、车间中层管理人员签订目标责任合同，目标责任合同根据各部门、车间工作职责范围，生产经营来确定，主要考核内容分为三项：主要指标、辅助指标、管理指标。

经销公司主要指标包括：产品销售量、销售价格、货款回笼、清欠；

供应公司主要指标包括：国配价渣油采购量、主要物资采购成本降低率；

原料车间主要指标包括：安全保运、进入生产区原料质量、数量合格率，

供水车间主要指标包括：安全保运、循环水、精制水、污水成本。

管理指标包括：内部管理指标的健全、责任的落实、四查五整顿等有关指标。

根据上述指标，逐项进行检查核实，对未能完成的指标分析主、客观原因，为撰写审计报告提供最基础的数据，同时也是对离任领导实施审计的一项最主要指标。

## 四、测试内部管理指标

部门、车间内部管理指标测试是衡量一个中层管理人员的管理水平高低的重要标志之一。通过测试内部管理指标，掌握和了解中层管理人员在所在单位存在的问题和不足，提出整改意见，为提高部门、车间的内部管理起到积极作用。

我们根据各个部门和车间不同的工作职责，编制了不同内容的内部控制测试表，这些表的内容是：

供应公司包括c采购是否有合同；是否采用了比价采购；仓储管理制度是否健全；仓储是否有控制标准；库存物资是否实行有效的分类管理；有无库存长期积压的情况等十项指标。

经销公司包括：销售内部管理制度是否健全、健全；销售渠道是否畅通；是否健全内部牵制制度；销售是否有合同；是否有促销制度；销售费用是否能有效控制；有无形成的坏账等15项指标。

原料、供水车间包括：各项工作是否有标准；设备管理制度是否健全、健全，对生产设备是否执行长期维护、保养等措施；是否对员工进行定期培训等10项指标。

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