

## 莱芜钢铁集团有限公司审计处

为了加强企业管理，强化财务监督，莱钢于1986年成立了审计处。多年来，在山东省审计厅和山东省冶金工业总公司的关心、指导下，在公司领导的大力支持和帮助下，我公司内审部门紧紧围绕企业的中心工作，积极主动地履行着监督、评价、鉴证、服务职能，为完善公司法人治理结构和三个文明建设做出了积极的贡献。我公司的内审工作也得到了上级机关的肯定和表扬，公司先后获得了全省内审工作先进单位、全国冶金审计工作先进单位、全国内部审计先进单位、全省作出突出贡献和创造新经验先进单位和全省冶金内审工作先进

### (一) 针对企业多年来存在的资产管理问题进行审计，为公司领导决策当好参谋

随着现代企业制度的建立，企业资产的安全完整、资产运营质量的好坏等，已成为企业能否保持持续发展的主要因素。围绕这些问题，认真开展好审计，能为领导宏观决策提供良好的服务。

2003年，我们根据集团公司历史形成的大量不良资产问题，制定了集团公司不良资产清查核实工作方案，下发了《关于开展对不良资产进行清查核实工作的通知》，对集团公司存在的不良资产进行了清查审计。通过清查和分析，摸清了不良资产形成的原因和表现形态，对历史形成挂帐的潜盈潜亏、难以收回的应收帐款、因盲目采购而造成的超储积压、因技术改造而淘汰的设备、备件及闲置资产和无收益的不良长期投资等分门别类地提出切实可行的处置或盘活建议，为公司领导全面掌握整个集团公司的资产状况，进一步盘活不良资产提供了详实的依据。目前，按照审计核实的不良资产情况，集团公司已经与各资产经营单位办理了资产租赁或托管手续，签订了责任书，下达

了处置不良资产的考核办法，并与资产受托经营者的绩效挂钩，加大了对处理不良资产的奖惩力度。经过一年的努力，集团公司的不良资产及时得到盘活或处置，从而加速了资金周转，减少或避免了损失。

### (二) 全面开展对子公司的绩效管理审计，加强监督控制

对各子公司和单位实施科学合理的绩效评价，适时监督检查各子公司《资产经营责任书》的完成情况，以及子公司贯彻执行法律法规和集团公司管理政策的情况，是企业集团母子公司管理体制下管理控制的重要内容。

近年来，根据集团公司《资产经营责任审计规定》和集团公司与各子公司签订的《资产经营责任书》，我们对各子公司净资产收益率、资本保值增值率及完成集团公司生产经营计划等情况，进行了期中和全年绩效审计。此项工作涉及范围广，工作量大，审计结果准确率要求高，关系到各子公司领导班子成员和广大职工的切身利益，关系到集团公司审查子公司对管理控制政策的执行情况和公司法人治理结构的科学性和合理性。为了顺利完成此项任务，我们制定了审计工作计划，认真组织实施。年终绩效审计时，审计处牵头，企业管理部、财务部、人力资源部、规划发展部、资本运营部等部门配合协作，组织起由各部门专家组成的40多人的强大队伍，对30多个子公司和直属单位100多亿元资产的运营状况进行了审计。这项审计活动的开展，一方面使集团公司领导清楚地掌握了各子公司的资产经营状况，另一方面在对各子公司和直属单位的经济考核上也较好地体现了集团公司提出的“投资要回报、占用要有偿、经营要盈利、流失要追究”的资产经营原则，并对子公司贯彻执行集团公司管理政策情况进行了深入的调查分析。

在审计过程中，我们侧重了对管理者决策程序的合法

合规性和科学性、决策项目效益性的审查和评价，侧重了对决策过程和项目风险性的评估，为保证整个集团公司资产的安全完整、规范母子公司管理行为、加强对子公司的监督控制、进一步规范和完善公司法人治理结构奠定了良好的基础。

### (三) 针对生产经营的难点开展管理审计，规范经营行为

钢铁企业的生产经营过程是集供应、生产、销售为一体的连续作业过程，原材料价格上涨、存货超仓储积压、物料消耗高、维修费用居高不下、资产闲置、销售不畅等因素都可能成为困扰企业生产经营的难题。产生这些问题的原因如不能及时找到和及时对这些问题进行解决，企业将蒙受损失。为此，我们注重围绕上述管理问题选题立项，提管理审计建议，得到了公司领导的高度重视。2001年—2003年针对一些子公司和单位违反集团公司设备维修规定和不履行加工修理合同，因违约及私自外委造成浪费的现象，我们对集团公司与有关单位签订的《设备维修费用承包责任状》执行情况进行了检查，并对 21个单位的设备经济管理情况进行了全面审计。通过对管理制度制定程序的调查、管理制度的执行情况的实质性测试和维修费用管理的审计，发现了设备经济管理工作中存在的突出问题，提出了规范维修费核算、降低维修费用开支、加强设备管理、提高设备利用率、强化设备经济管理的具体管理建议，得到了公司领导的高度重视。公司领导责成有关部门认真落实整改，维护了《设备维修费用承包责任状》的严肃性，提高了设备经济管理水平，取得了较大的经济效益，据统计两年就节省维修费用开支上亿元。

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