

最近，国资委以第八号令的形式颁布了《中央企业内部审计管理暂行办法》，为中央企业内部审计提供了制度保障，并对加强中央企业财务监督与风险控制起到积极作用。那么，央企的内审如何建立？怎样才能树立起它的权威？如何真正发挥监管作用？武钢内审部的做法为我们提供了一个优秀范本。——编者

“我们在审计披露过程中是输不起的，绝对输不起。这就逼着我们不断地学习，不断地提高自己的素质。既然你是经济良医、管理顾问，是对控制的再控制，就应该比其他的管理更加技高一筹。”武钢审计部部长谭丽丽在接受记者采访时说的这句话，总是在脑海中回荡。越是琢磨这话，也就越来越明白，武钢的内部审计为何能在全中国、甚至海外引起重视。

我们需要第二种声音

武钢是中央直属特大型企业，与187家中央企业中的大多数一样，都是按《公司法》注册，实行总经理负责制的单一投资主体。在这种公司治理的环境下，总经理刘本仁的身份是双重的，面对国家，他是受托者，可是面对子公司，他又是委托者。尤其是近年来，武钢发展十分迅速，生产规模不断扩大，基建技改空前高涨，主业重组、流程再造，一切都处于变化之中，新型控制链正在完善之中。它从基本原则、法规制度到贯彻执行之间，存在管理“真空地带”的风险，使得企业的监管责任增大，公司决策层对经营和建设过程中所掌握的资源使用情况、资源的效益性，以及公司制定的战略、政策、管理方案的贯彻程度表示出越来越大的关心及疑虑，国家和企业都需要在企业内部找到一种权利的制衡力量，对企业进行有效的风险管理和内部控制。

内部审计显然是一种有益的尝试，在武钢，它被称为企业的第二种声音。在一次公司召开的子公司负责人会议上，谭丽丽给刘本仁总经理出了一道难题：刘总，领导人都喜欢听好消息，而内部审计却是企业的第二种声音，您如何看待这两种声音？刘本仁拿着这道题，语重心长地打开了话匣子：说老实话，人人都喜欢听好消息，好消息让人轻松愉悦，但冷静的想一下，好消息听不到又会怎样？好消息是客观存在的，它不影响大局。而第二种声音却不同，它往往是坏消息，而且不是关于别人，是关于我们自己的，听不听也是客观存在的。如果听不到这种声音，则是以企业的效益流失、管理的风险及干部的倒下为代价的。如果企业只有一种声音，就会出现只报喜不报忧，甚至以过充优的现象，这是一种不好的企业文化。第二种声音比第一种声音更重要，听到后可以及时采取措施，堵塞漏洞，避免国家利益、企业利益受到损害，也避免一些同志在错误的路上越走越远，所以我认为第二种声音我是更愿意听的。

正是公司决策层对国有资产负责的境界，为内部审计营造了良好的审计环境，使得新型构架的内部审计从一开始就沿着企业设定的目标顺利起步，步入正轨。

从事后到事前

几年前，武钢的内部审计也只是停留在以财务审计为主线的方式上。2001年“债转股”改革之后，其管理的难度、跨度、层次比以前更加复杂，风险更大。尤其是随着武钢不断地参与国际经济合作与竞争，武钢人意识到，一流的企业需要一流的审计。

“以财务为主线的审计审的是一种结果，是以既定的事实、资产的流失为代价的，其效果性是很差的。”武钢3年前组建了集团审计部，决策层首先为企业灌输的理念就是“一个企业的审计应该从防范企业的风险开始。”从此，武钢的审计从事后走到了事前。很明显的一个例子就是武钢对领导干部的离任审计。“事后审计有什么用？我们把它转换成事前审计，任期审计。就是领导人在任的时候，我们就对他实行审计，还可以对他进行问责。”在国家要求对领导人经济责任审计应达到50%的情况下，武钢已经达到100%。“我们同组织部是这样协调的，先审后离，我们不审计完，组织部门不下文。”而且，武钢对子公司的现职审计也达到100%，这在全国也是率先实行的。“从事后到事前，不仅增强了国企领导者对企业、对国有资产保值增值的责任心，还可以预防风险，使风险尽量降低到最低。”

从关注环节到关注系统

对于内部审计的控制职能，谭丽丽也有自己的见解，“以前内部审计是以财务为主线，审来审去审的是财务。其实，管理最大的问题不是在财务，也不是在管理的某个环节本身，而是在整个系统中一个环节与另一个环节的接口部位。”

武钢内部审计创立的“纵向到底的源头审计法”、“横向到边的终点审计法”、“采购与应付款的内环审计法”、“跨越部门及专业的外环审计法”，已跳出了传统的管理思路，将“循环论”运用得有声有色。

“我们自己制定的这个模型，不是理论上的那种循环，是把整个控制看作一个非常复杂的系统，而且这个系统中有我，我中有你。用这种理念来取代以前被专业隔阂的缺陷性的流程。”谭丽丽举了一个很简单的例子，“比如说以前审查工程招标这一环节，发标是100万，中标可能是80万，查到此就为止了。审概算的时候，这一工程的概算是100万，没有超标，也审查到此为止了。实际上，这两个环节就没有连接起来：既然中标是80万，为什么概算又回到了100万？这20万到哪里去了？所以说，如果把每个专业都作为孤立的环节，是永远得不到信息的循环。”鉴于此，武钢的这个模型把所有环节都联系在一起，这样的控制效果大大增强。因为没有信息，人人可以推托责任，而一旦有了信息，却能让人无法推托责任。2002年，这个立足于信息对接的控制模型获得了全国内部审计成果特别贡献奖，它的特点就是关注接口，关注变化。

“任何一个系统在发生变化时都会有风险。人们普遍认为系统是有序的，其实不是这样的，无序和混乱也是系统的产物。同样，一项管理的创新，人们往往只看到它给项目带来生机，其实，它也会带来投机。”谭丽丽非常看重系统的整体管理，“企业管理最可怕的事实就是现有的制度既不执行也不废止，这样就造成混沌，我们看不见的那股力量就会在制度上钻空子，打时间差、打空间差、打制度差。所以控制一定要是全方位的控制，系统一定是个整合的系统。”

就是这个自创的审计系统模型，给武钢带来了意想不到的效益。它一方面能有效弥补内控的缺陷，另一方面也提高了所有员工对控制的认识。“现在，我们的员工和所有管理人员都有这样理解，控制不是一个环节，而是一个系统，是一个你中有我，我中有你的整体，是一个管理的保证体系。”通过这样一种审计，带动了部门之间的联手管理，特别是武钢的“审计会诊”。以前，很多部门都会说“这个不是我的责任”，现在，凡是审计的项目涉及到了哪个部门，哪个部门的人都汇集在一起，共同会诊，“这就带动了一种负责任的服务，没有互相推诿，没有借口。这就是系统的一种整体的效应，这也使我们的审计更容易被大家所接受。”

从经济警察到经济良医

“内部审计应该是一个非常出色的学习型团队，是一只不同技能的团队，我们不仅是独立于企业的监督者，更是企业的一个良医。”内部审计在企业范围内公开披露审计报告，是现代企业加强监管、自律，致力于公司治理，营造优良的企业文化的明智之举。披露的目的是降低未来的风险，披露的质量体现在对坏消息披露的深度。这对于一个最讲人情味的国度，对舆论的惧怕成为国内众多内部审计部门迟迟不敢举起这面旗帜，对重要部门不敢触及，对突出问题不敢揭露的动因。

武钢从2002年开始实行审计公示，公司领导认为：记住一个错误的教训比记住一个成功的经验更深刻，坦荡的披露是建立诚信的途径，由此旗帜鲜明提出“只审计，

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
Copyright (C) 2003 . All rights reserved