

武汉钢铁（集团）公司审计部

近年来，国际内部审计发展十分迅速。它适应了国际跨国公司的全球经营战略，它在风险管理、控制框架及治理程序中富有成效的运作，提高了组织的效率，因而成为当今国际市场上最具活力和挑战性的职业之一……

随着中国的入世，这些企业的国际化运作正以一种难以置信的速度在中国登陆，引起中国同业高度的危机感。中国的企业开始在更大范围和更深程度上参与国际经济合作与竞争，武钢正是在这一国力间的较量中，提出了“把武钢建设成为国际一流的现代化钢铁企业和精品名牌生产基地”国际化战略……

一流的企业需要一流的内部审计。我们正是在这一背景下，担负起大型企业集团勇于实践，应对挑战的责任和义务。我们以高度的责任感，投入对这些国际化运作的研究与实践，提出富有成效的总体见解，以应对这一领域出现的每一个变化。我们近年来致力于这一课题攻关的大量成果在国内外得到推广和交流，推进了我们在实务技术上与国外同业合作与竞争的进程……同时，武钢决策层注重内控、致力于控制环境建设的决心和力度，以及内部审计队伍的实力储备使我们有能力完成这一选题和实践。

我们力求通过这一课题的实施，探索建立国际化运作的中国内部审计模式，实行审计业务流程再造，兼容并存国内外各种先进管理理念与方法，构筑现代内审实用控制技术体系，将审计成果迅速转化为生产力，促进企业效率更大提高，为企业打造核心竞争力实现“增值”审计。

一个宗旨

2001年，武钢钢铁（集团）公司在完成了“非钢企业全面推向市场，主体实施债转股”的体制改革后，迅速致力于国企监管机制的建设，以适应加入世界政治经济发展主题，提高企业核心竞争力的需要。公司提出了“进一步加强国有企业监管力度”的宗旨，总经理刘本仁在机构改革之际做出了“进一步扩大审计队伍，增加审计力量”的批示。公司把内审工作当作在适应组织结构变化和管理任务变化中，实现组织增值、提高组织运作效率的一种机制。公司调整了审计委员会，重新认识审计在新形势下的使命，按照国际内部审计理念进行定位。内部审计工作正是在这一环境下得以健康发展，使国家对大型企业建立既充满活力又有约束机制，在赶超世界科技水平进程中提升核心竞争力的要求，成为企业内在的需要。

两条主线

公司法人治理结构被视为微观的民主与法制框架，提升资本效率和防范经营风险已成为管理当局、职能部门及企业员工上下关注的焦点。新组建的审计部，集内部审计和向全资子公司派驻监事会两大职能于一体。形成武钢监管的两条主线。其优势体现在审计与监事会之间的监督对象相同、监管目标一致，有利于专业沟通和协调。

监事会的常驻式监管方式体现在全方位，全范围的监督，这种在时间上的经常化、连续化的全过程的监督，将信息不对称风险降到最低限度。而内部审计的之也优势又使两条主线在实施联合审计时做到资源共享，优势互补。

三大建设

为了开拓内审工作新局面，提高审计成果质量，扩大审计效益，我们大力实施“人、法、技”建设。同时，关注日益复杂的外部环境及内部整合，在变化中不断调整定位、分配审计资源，流程再造，推进信息化建设。致力于团队素质建设及与外部专家的战略合作，学习行业最好的实践，构筑应对变化的实务技术基础。

1、以人为本，打造学习型群体。

21世纪，随着现代内部审计的全新定位。它将本职业的生存与发展同企业的命运连在了一起。今天的竞争已经变成了学

习能力的竞争。培育学习型组织和学习型员工成为企业发展战略的重要组成部份。

近年来，我们的职工不间断地接受着当代国际竞争战略、管理理念、现代管理实务技术的学习。包括国际最前沿的学术理论的探讨及公司产销资讯系统的知识培训。我们领导者在人才战略上，为每一个职工设计发展目标和平台，我们的“善待职工”数据库记录着每一个人成长的历程，在我们这个群体中，它营造着一种鼓励员工互相交流、学习创新、迎接困难的良好环境。我们针对企业发展中的难点，立项的《国有企业增值审计》、《与时俱进的监事会运作》、《实现协同效应的“阳光采购”》等15个企业现代化管理成果课题已经进入成果报告阶段，较深层次上的《武钢防范和减少不良资产产生的对策》、《战略重组中如何构建新型运行机制》、《武钢可利用资源调研》等12个调研项目计划……已经进入实施阶段。

2002年，我们人人有成果，个个立功受奖，我们围绕管理难点攻关的10项课题获得大面积丰收。理论研讨蔚然成风，来自我们中间的四部专著，95篇论文在国际、国内刊物上发表，成功地将来自实务界的理论推向国内外。职工在赢得企业激励的过程中，回报企业的是团队素质的迅速提高，管理创新迅速见效，企业效益迅速提升。审计部《创学习型群体，促管理创新》经验已由全国总工会向全国推广。武钢审计部在行业中展示出强大的素质实力及阵容。这些都为我们今天探索国际化内部审计模式实践提供了实力的储备。

2. 实行业务流程再造

现代内部审计的迅速发展，使其向企业机制运行的所有领域渗透，在企业这个规模庞大、结构复杂、因素众多、功能综合、信息量大的复杂系统中，内部审计正在逐步演化成一个全面、多元、多层次、多阶段的复杂系统。

我们从完善制度入手，用制度约束人、规范人、促进各项管理的加强和深入。对外：我们全面清理了从计划下达、实施审计、落实审计决定有关制度。对内：建立了包括管理制度系统、职责条例系统、工作流程系统、岗位业务程序系统在内的标准系统；包括文件办理系统、会议反馈系统、联系单制、例会制在内的指令办理系统；包括统计系统、计算机系统、审计档案系统在内的文档系统；包括善待职工数据库、人员去向牌制、工作日写实、部务公开制、绩效考核制在内的人本管理系统。

这一措施使本部的专业管理行为和职工行为都处于精细化管理的有序、上进状态，并与企业目标始终一致，确保目标实施的准则和规范。

3. 以信息化建设提升审计质量

“谁在信息化道路上取得了领先地位，谁就在市场上占有了相对的优势”。武钢投资两亿元组建的整体产销资讯系统已经投入运行。传统的内部审计获取信息取决于财务应用系统的时代已经结束。单独的财务信息系统已经不复存在，它将依赖于按供应链进行生产经营管理的ERP信息系统的“就源取值”。内部审计从被动地“就地审计”取证成为主动的送达审计。审计作为一支特别的稽核力量，在特别授权下对整个系统进行全覆盖的主动控制。我们目前一是实现了审计办公自动化的OA系统运行；二是基于武钢ERP信息系统投入运行的现实，实施用计算机进行数据采集、抽样、分析和汇总；三是逐步建立系统、完整、丰富的审计数据库，重点以审计对象和法规检索数据库为主；四是在部内基本实现计算机联网。

四位一体

2001年，伴随着母子公司体制的建立，武钢逐步建立起四位一体的国企监管体系。一是加强纪委监察工作的力量；二是提升内部审计层次；三是向全资子公司派驻监事会；四是全范围实行会计委派制。这四大支柱所辐射的监管范围覆盖了所有国有资产投入的领域。

为了使监管机构精干高效，避免各自为政而造成的监管重叠、错位、脱节及盲区，我们组织了大范围的调研和论证，以取得共识。纪委监察是以执行党的政策、法律法规及党政干部遵纪守法为主的监督；监事会是代表投资者以国有资产保值增值、财务决策、资金使用、利润分配及子公司负责人经营行为为主的监督；内部审计是围绕企业重点工作及内

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