

## 武汉钢铁(集团)公司审计部

### 内部审计在固定资产投资控制中的联动

什么是联动?我们给它一个定义:它是指两个以上的不同组织,为了实现共同的总体目标联手、协调地运作。这种运作产生的效应是一种积极的合力效应。

我们在投资审计中,把整个固定资产投资控制看作一个运行的闭环,这个闭环的各个环节就是建设程序,包括决策、筹资、设计、招标、设备材料供应、施工、核算、概预算审查、后评估。在每一个环节中都体现着质量、工期与效益。比如:决策的质量体现在科学性,工期体现在进度,效益体现在对整个项目的估算。设计的质量体现在设计深度,工期体现在图纸交付进度,效益体现在科学优化的限额设计…

正象在建设程序的每一个环节中都体现着质量、工期与效益一样,内部审计在每个环节也围绕这三大目标实施着风险审计、内控审计和效益审计。

第一、以风险审计为例:审计报告注重于风险问题,会使高层管理者产生更多的共鸣。第二,内控审计是覆盖固定资产投资一切领域主旋律,是内部审计的基本功。第三,效益审计是围绕建设项目的三大目标,直接评价各个环节运作的合理性和有效性、是内部审计增加项目价值并提高运作效率的主要途径。

例如,在决策过程中,风险审计关注方案选择失误的问题,内控审计关注决策程序问题,效益审计前期评价项目估算,后期依靠后评估检验项目效益;在设计阶段,风险审计关注技术方案选择及设计错误的问题,内控审计关注设计变更及程序问题,效益审计评价限额审计问题……,如此等等。

无论是风险问题,还是内控问题、效益问题,一旦产生,直接冲击工程的质量、工期和效益。因此实施这三大审计的主要原因,来自固定资产投资是各方利益的追逐焦点,这种驱动力带来的变革使内部审计不断探索新的见解和技术,将其综合到更为有效的内审程序中。

所以,准确地说,固定资产投资控制是三大目标贯穿始终的过程,也是三项审计贯穿始终的过程。你中有我,我中有你,共同实现联动。内部审计与专业管理之间采用的内控思路、管理实务技术和工具也日益兼容并存,不少审计难点的突破往往是双方管理技术共同借鉴和弥补的结晶。

我们在联动中的效应:

#### 1、在决策环节的联动

决策对企业的影响是致命的。我们内部审计在该阶段的工作是参与可行性研究,并以类似工程的后评估信息直接为决策提供支持。

对以下四个方面的关注,将直接提高内审层次和效率。

一是正确处理决策科学化与监督制度化的关系。对决策的监督是为了提高国有资产运营质量,共同维护国有资产权益,实现国有资产保值增值。

二是正确处理质量效益型发展战略与规模数量扩张的关系。国企要摆脱困境,单纯地追求规模和数量的扩张是没有出路的,必须是有质量、有效益的发展。

三是正确处理引进设备水平与设备国产化的关系。力求节约外汇和降低项目投资。

四是正确处理市场研究、技术研究和效益研究的关系。着力培育企业核心竞争力。

## 2、在筹资环节的联动

筹资被称为建设项目的“命脉”运作。建立起一个生财有道、聚财有度、用财有禁、理财有方、调控有力、并能承担项目风险及保证市场竞争力的资金运作机制，是企业应对筹资风险，提高资金使用效果的关键，也是内部审计评价其效益性的标准。

在各类筹资方式的选择中，内部审计以筹资成本、筹资风险、机动性大小、筹资方便程度为审计的评价原则。同时，关注资金筹集、运用、偿还、评估全过程运作程序的合规性、合法性和效益性。

## 3、在设计环节的联动

设计是建设项目的灵魂，是科学技术转化为生产力的纽带。它对项目成功的影响举足轻重。内部审计首先是直接参加初步设计评审，将优选设计单位和设计方案的选择作为质量控制的关键；其次，对限额设计的完善提供新的视角，提出限额设计必须对类似工程进行深入剖析，以解决价值过剩的问题。三是通过测试设计管理流程，提高对设计本身的进度。四是我们对设计变更、勘察质量索赔进行审计监督。

## 4、在风险管理环节的联动

风险审计是内部审计在较高、较深层次上的运作。内部审计在实施日常审计中识别各类风险，通过审计调查，寻找风险，为当局确定项目管理的重点和难点提供依据。

为了应对风险，内部审计提倡业主统一保险。因为统一保险对整个工程的风险管理和风险转嫁有充分的控制权，可防止保险多头办理而造成的保障重复或保障脱节，可以节约保险费支出。但选择保险公司必须慎重，应严把合同审查关。同时要关注出险报案的及时性，关注理赔的到位情况。

## 5、在招投标环节的联动

业主成功的招标可以降低工程成本，提高工程质量，克服腐败，提高项目的效益性。而形形色色的违规操作又将破坏实现这一效益的秩序，打击公众的信心，动摇招标的权威性。因此，内部审计将招标各部位的程序视为关键线路上的结点，付出审计措施。

内部审计一方面，鲜明揭示来自管理层及形式主义方面的威胁是种种违规操作的根源，并坚决查处；另一方面，从成本效益原则出发，提出标段划分、报价澄清、企业生态等大量建设性措施付之实施。

## 6、在合同签订环节的联动

合同是平等经济主体之间的协议。它在错综复杂的经济关系“网结”中，维系投资控制秩序和公平的定位。

合同审计是内部审计源头把关之举。签约前的审计主要指程序性评审和合同文本评审，以保证合同的合法与合规；合同履行中的审计主要是检查合同是否得到全面执行，诊断合同履行中的偏差，降低风险；合同终结时的审计一是划清合同管理的责任界限，二是追究合同管理失误的经济责任，三是完善示范文本的内容。

## 7、在设备、材料采购供应环节的联动

占工程总造价60%以上的物资采购历来是“兵家必争”之地。“最花钱的地方应该如何花钱？”则成为业主最为棘手的“双刃剑”。

工程采购与各类专业管理的各个环节密切衔接将提高采购的效益性。反之，将造成企业利益不显山、不露水的在所

有接口部位源源流失……因此，内审在采购供应方面投入的重点，不再是环节的本身，而是一个环节与另一个环节的接口。以审计的关注点“前移半步”为特征的“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，将“循环论”运用得有声有色。

## 8、在施工环节的联动

施工阶段是工程造价控制的前沿。内部审计在施工环节的审计，是直接囊获“芝麻开门”般收获的效益审计。它直接验证投资控制的所有环节在管理上的成效，它也赤裸裸地展示着管理的缺陷在这里的冲突和恶果。施工现场有我们内审需要的一切线索：

因此，一个称职的内审人员首先要有深入现场、向现场学习的作风。信息在一线收集，措施在一线制定，问题在一线解决，形象在一线树立，成为企业控制投资的生力军。

## 9、在工程造价管理环节的联动

现代审计正走出传统概预算审计的模式，内审成果转化为管理成果的直接效应是带动工程造价部门自我控制机制的出现，以自律行为为特征的“会审制”在提高造价部门工作质量的同时，也有效地降低了审计风险。内部审计部门与工程造价部门共同将管理的触角渗透到建设项目全过程。国际清单报价、FIDIC条款、承包商投标策略、报价技巧等实务技术的出现，为内部审计和工程造价管理开辟了新的视野，一种新型的合作参与式的关系使管理更有成效。

## 10、在财务管理环节

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