

审计署审计体系指导司 编

北京出版社出版

---

## 内 容 提 要

本书共收录了45位厂长经理谈审计工作的文章。他们根据自己的工作实践,谈了他们对审计工作的认识,开展审计工作的方式、方法和工作中的经验教训。这些切身的实践对广大厂长经理、审计干部、财会人员及为有益。

## 企 业 家 谈 内 部 审 计 审计署审计体系指导司 编

北 京 出 版 社 出 版  
北 京 北 三 环 中 路 8 号  
北 京 大 郊 亭 刷 印 厂 印 刷

787×1092毫米 32开本 9.625印张 203,000字

1989年6月第1版 1989年6月第1次印刷

印数1—10000册

ISBN 7-200-00898-2/F·44

定 价, 3.00元

## 前 言

内部审计是我国审计体系的重要组成部分，在为促进企业深化改革，提高经济效益中，已越来越起着重要作用。今后一段时间内企业改革的主要任务是，围绕转变企业经营机制，继续配套、完善、深化、发展承包经营责任制，抓紧内部配套改革，使企业在宏观控制下逐步建立起自主经营，自负盈亏和自我约束的机制，增强企业活力，提高经济效益。内部审计是现代化管理不可缺少的重要方面，是自我约束机制的重要部分。国家审计、内部审计、社会审计都健全了，审计监督就搞起来了，我国的经济建设就可沿着健康道路发展。目前内部审计已在许多部门、单位发挥了很好的作用。全国已有10万多人的队伍正在为深化改革服务。

为了进一步宣传和推动全国内部审计工作的开展，总结交流各单位领导如何抓内部审计工作的经验，审计署于一九八八年九月七日在北京召开了部分企业厂长、经理谈内部审计工作座谈会。会上就如何发挥企业内部审计工作的作用及建立内部审计的必要性进行了广泛的交流，在座谈中，大家用切身的体会和许多的例子阐述了建立内部审计是加强企业内部管理，提高企业经济效益的内在需要这样一个道理及建立内审后给企业带来的较大变化。会上，大家还就如何支持内审工作交换了各自的意见和作法。这次会议收到了很好的效果，会后，我们又陆续收到了一些单位领导谈内审的材料。

这些材料,经验丰富、内容生动具体,对企业领导如何抓好内审工作及如何发挥内部审计的作用,具有普遍的指导意义。为了使他们的经验得到推广,我们根据大家的要求,将部分经验材料选编成册,供各行业领导及有关同志,特别是全国各行业的企业家们研究参考。

## 审计署审计体系指导司

# 目 录

|                                |        |
|--------------------------------|--------|
| 前言.....                        | ( 1 )  |
| 加强审计监督 适应改革需要                  |        |
| .....中国石油化工总公司总经理 陈锦华          | ( 1 )  |
| 发挥内部审计的多功能作用更好地为深化改革服务.....    |        |
| .....中国统配煤矿总公司副总经理 张宝明         | ( 5 )  |
| 加强审计监督是完善外贸体制改革的内在需要.....      |        |
| .....经贸部副部长 王品清                | ( 13 ) |
| 强化内部审计是深化企业改革的需要               |        |
| .....鞍山钢铁公司总经理 李华忠             | ( 16 ) |
| 充分发挥内部审计在企业承包经营中的作用.....       |        |
| .....郑州铁路局局长 何志钜               | ( 24 ) |
| 加强内部审计是深化改革完善经营机制的内在需要.....    |        |
| .....第二汽车制造厂厂长 陈清泰             | ( 33 ) |
| 加强内部审计工作是保证企业改革健康发展的需要.....    |        |
| .....华中电业管理局局长 黄 芳             | ( 41 ) |
| 适应改革, 加强内部审计, 增强企业的自我控制能力..... |        |
| .....上海港务局副局长 范增胜              | ( 55 ) |
| 在深化承包经营责任制中发挥审计监督的重要作用.....    |        |
| .....沈阳飞机制造公司经理 唐乾三            | ( 62 ) |

|                                     |             |
|-------------------------------------|-------------|
| 加强审计基础建设, 发挥内审监督作用                  |             |
| .....大庆石油管理局局长                      | 王志武 ( 71 )  |
| 加强企业内部审计工作为发展生产和深化改革服务              |             |
| .....北京化工二厂厂长                       | 王家富 ( 73 )  |
| 企业内部必须建立起一个以审计为中心的<br>广义的经济责任监督新体系  |             |
| .....北京重型机器厂厂长                      | 吴宗江 ( 82 )  |
| 内部审计在企业改革中发挥了作用                     |             |
| .....上海市第一百货商店总经理                   | 傅兆宜 ( 86 )  |
| 适应形势需要, 认真抓好邮电审计工作                  |             |
| .....辽宁省邮电管理局局长                     | 宫秉华 ( 94 )  |
| 加强内部审计是深化企业改革和搞活经济的需要               |             |
| .....长城钢厂厂长                         | 刘立中 ( 105 ) |
| 积极发挥内部审计的监督、参谋和服务作用                 |             |
| .....上海第十钢铁厂厂长                      | 张奇生 ( 119 ) |
| 支持内审, 充分发挥内审的作用                     |             |
| .....北京市城市建设工程<br>总公司副总经理           | 李 凯 ( 125 ) |
| 强化内部审计 促进企业发展                       |             |
| .....博山水泥厂厂长                        | 傅庆馥 ( 128 ) |
| 提高认识, 转变观念, 切实把内审工作抓<br>好           |             |
| .....太原市粮食局局长                       | 南炳亮 ( 132 ) |
| 理解、信任与支持                            |             |
| .....上海第一钢铁厂厂长                      | 蔡龙根 ( 138 ) |
| 提高认识, 加强领导充分发挥企业内审工<br>作在两个文明建设中的作用 |             |

- .....太原第二热电厂第一副厂长 赵绍巖 (143)  
内部审计是企业领导的好参谋、好助手
- .....河南石油勘探局局长 孙希敬 (143)  
开展内审工作 加强审计监督
- .....武汉第二印染厂厂长 朱四九 (149)  
加强内部审计监督 促进企业全面发展
- .....新余钢铁厂厂长 刘湘清 (155)  
内部审计是厂长经营管理的得力助手
- .....西商铝加工厂厂长 贺广媛 (161)  
充分发挥内部审计的作用, 保证厂长任期  
目标的实现.....潍坊化工厂厂长 陈华森 (164)  
管好一个企业离不开审计
- .....太原交电批发公司经理 史俊翔 (171)  
提高认识, 积极做好企业内部审计工作
- .....中国统配煤矿总公司山东公司经理 王遇春 (177)  
我们是怎样加强内审工作的
- .....太原市公共交通公司经理 陶本栋 (181)  
加强内部审计工作是改革、开放、搞活企  
业的有力保证
- .....山东淄博合成纤维厂厂长 张大安 (185)  
发挥企业内部审计的积极作用
- .....九江仪表厂厂长 高维明 (190)  
加强内审领导, 发挥内审作用
- .....上海市化工局副局长 符卫国 (197)  
加强内部审计是企业健康发展的内在需要
- .....茂名石油公司经理 吴长锦 (205)

## 在深化企业改革中加强内部审计工作

.....济南塑料一厂厂长 李晓岗 (212)

## 内部审计是企业自身深化改革的需要

.....北京造纸一厂厂长 郭春光 (218)

## 重视支持内部审计工作, 促进企业改革健康

发展.....河南省邮电管理局局长 杨贤足 (227)

## 贯彻十三大精神 加强审计监督

.....新疆建设兵团司令员 刘双全 (235)

## 充分发挥审计监督的作用

.....中国远洋运输总公司总会计师 刘安禄 (240)

## 积极发挥内部审计的监督作用

.....中国烟草总公司副经理 刘治光 (246)

## 加强内部审计监督, 提高企业经济效益

.....太原重型机器厂厂长 汝慰曾 (250)

## 加强内部审计是深化企业改革的重要内容

.....平顶山矿务局局长 梁尤平 (254)

## 实行内部审计制度是供销合作事业发展的

内在需要

.....湖南省供销合作社理事会主任 刘明高 (261)

## 充分发挥企业内部审计的参谋作用

.....成都无缝钢管厂厂长 殷国茂 (267)

## 加强企业内审工作是企业健康发展的保证

.....上海石油化工总厂厂长 王基铭 (275)

## 提高认识, 加强审计监督促使企业提高

经济效益

.....枣庄市粮食局局长 葛德廷 (285)

# 加强审计监督 适应改革需要

中国石油化工总公司总经理 陈锦华

中国石化总公司是经中共中央和国务院批准组建的一个跨部门、跨地区的经济实体。1983年7月正式成立后，即把原来由六个主管部门、二十个省市自治区管辖的71个企事业单位划归石化总公司管理。1984年6月总公司设置了局级审计室，并相继在所属企事业单位组建了由主要负责人领导的内审机构。到目前为止，共建立内审机构71个，配备专职审计人员479人，形成了石化总公司的内部审计网络。

随着企业改革的逐步深化和两权的逐渐分离，石化总公司在职能转变过程中，为了加强宏观管理和增强企业经营机制，我们一直把审计监督放在重要地位。在管理工作中，我们一方面强调必须加强审计监督，以保证企业在改革、开放、搞活中坚持社会主义方向；另一方面强调审计监督必须为改革、开放、搞活服务，促进企业少投入、多产出，不断提高经济效益，促进企业端正社会主义企业的经营思想、经营行为和经营作风。四年来，在审计署的指导下，经过我们审计人员的努力，石化总公司的内审工作取得了以下一些成绩：

一、根据国家财经法规，检查企业财务收支，查出违纪金额2.89亿元，纠正了乱挤成本、截留税利、违反价格政策以及乱支滥发等问题，维护了财经纪律，促进了企业守法经营，保障了国家财政收入。

二、结合“双增双节”运动，检查企业经营管理，并对主要技术经济指标进行分析，找差距，提措施，为企业增收节支4.17亿元，避免浪费损失1009万元，为保证完成总公司每年的税利指标，力争少投入、多产出，实现总公司的改革方案作出了贡献。

三、不断开拓新的工作领域，对重点基建项目投资概算进行审查，对重大技措项目的投资效益进行评估，为企业领导决策提供可靠数据。通过对企业厂长（经理）任期目标责任制审计，检查了法人代表贯彻执行党的方针政策情况及其经营思想和行为，并对企业的承包经营责任制进行审计监督和评价，使内部审计更好地为改革服务。

但是，审计工作是一个新事物。我们对于加强审计监督，以适应改革的需要，尚缺乏经验。石化总公司的内审工作，在各企事业单位之间，在不同的领域中，进展还是很不平衡的。甚至由于有的单位领导同志对审计监督还不够理解，给审计人员开展工作带来一定困难。通过总结四年来的工作，我们认为，要进一步发挥内部审计应有的作用，必须在石化总公司的各级领导干部、各业务部门和审计机构的工作人员中，对以下几个问题应有比较一致的认识：

一、内部审计的基本职能问题：关于内部审计是否能起监督作用，一直存在着不同的看法。我认为，设置内审机构，就是因为有加强监督的内在需要。在石化总公司第一次审计工作会议上我就讲过，我们的内部审计，要坚决遵循党的十一届三中全会路线的两个基本点，开展监督服务工作。它的基本职能是监督，对企业执行国家政策法规，执行国家计划进行监督。这样的监督，要保证我们全民所有制企业沿

着社会主义方向前进，保证我们的企业用好国家给的权利和财富，不出现违反党的利益、国家利益的事情。我对基层企业的厂长（经理）一再强调，社会主义大企业的形象，应当是严肃地执行国家政策法令，严肃地完成国家计划。我们的经营思想和经营行为是要经得起检查的。我们为国家提供的产品和经济效益，是靠真本事，靠技术进步，靠科学原理，靠符合国家政策的正当经营，靠职工群众的聪明才智和辛勤劳动。我们坚决不靠歪门邪道来发财。我要求内审工作人员一定要忠于职守，不谋私利，一身正气，坚持原则，敢碰敢管，履行监督职责。同时，我们的内审工作必须为企业的改革、开放、搞活服务。在指导思想上一一定要满腔热情地支持改革。特别是对待改革的新形势下出现的问题，要正确的认识分析，用积极的态度帮助解决。要促进改革的深化，不要找岔子，对没有把握不成熟的问题，允许实践、探索，并在实践中完善、深化。

二、内部审计的工作重点问题：把企业财务收支合规性的检查，作为内部审计经常性的工作，是必要的。因为这是检验企业是否遵纪守法和上交国家财政的重要手段。但是应该看到，在全民所有制的大企业中，由于干部的思想作风和经营管理中的问题，造成钱物的浪费损失是严重的。我们的内审工作，必须坚决贯彻执行党的十三大提出的指导方针，坚持艰苦奋斗，坚持勤俭建国，勤俭办一切事业。把审计监督的重点，放在“双增双节”的检查上面。这就要求，一方面对物资管理上的浪费损失，生产过程中的跑冒滴漏，资金的积压和周转缓慢，工程设计上的高标准，生活设施上的铺张浪费，以及互相攀比和奢侈之风，要及时进行检查，提出处

理意见；另一方面要对生产、技术和经营管理上的薄弱环节，提出挖潜增效建议，把专业审计和群众性的增产节约运动结合起来，发挥内部审计的监督和管理作用。

三、内部审计的主要目的问题：邓小平同志曾经明确指出，“马克思主义的基本原则就是要发展生产力。”我认为，我们内部审计总的目的也应是发展生产力服务。落实到具体上，就是为石化总公司的改革方案服务。石化总公司在《关于进一步推行改革，提高经济效益的方案》中提出，1985—1990年，六年共投入（固定资产投资）300亿元，产出（实现利税）900亿元，1990年当年产出200亿元，实现工业总产值和税利双翻番。国务院在批复这一方案时，要求我们为实现党的十二大的总任务、总目标，争取国家财政经济状况的根本好转，起积极的作用。因此，我们的内部审计工作应该为实现总公司的改革方案，发挥监督、评价、参谋、管理等多种作用，帮助企业理顺关系，改进管理，增强经营机制，提高经济效益，力求少投入，多产出，快产出。为了实现改革方案的战略目标，我们本着转变职能，下放权力的原则，在完成国家计划和国家政策允许的前提下，在超产产品的销售，自有资金的使用，职工工资的分配和一些必需生活资料的组织供应等方面，进一步扩大了基层企业的自主权。我们的内审机构在履行监督和管理职能的时候，对待在新的形势中出现的新问题，一定要从有利于改革还是不利于改革，有利于生产力的发展还是不利于生产力发展这个大原则来认识，来处理。使内部审计更加适应改革的需要。

1988年7月8日

# 发挥内部审计的多功能作用

## 更好地为深化改革服务

中国统配煤矿总公司副总经理 张宝明

煤炭系统内部审计工作已经跨入第五个年头了。几年来，在审计署的支持和推动下，经历了“边组建、边工作”，“以工作促组建”和“全方位、多层次深化审计工作”三个阶段，在机构组建，制度建设，全面开展审计工作等方面取得了一定成绩。现在，煤炭系统内审网络已经形成，共有审计人员2148人，组成了一支政治素质高，业务素质好，能够全面开展审计工作的审计队伍。审计种类也由开始的财务收支审计发展到经济效益审计、局（矿）长经济责任审计、合同审计、专题审计以及定期审计等十几种。据1985至1987三年的统计，共查出有问题金额12.5亿元，并且大部份都得到了纠正。目前企业的遵纪守法观念有所增强，违纪现象逐步减少。审计对于严肃法纪、改进管理、提高效益、深化改革、促进“双增双节”和完成经济总承包起到了良好的作用。

审计工作是建立社会主义商品经济新秩序的一个重要环节。但在审计工作开始建立时，我们的认识也不是一次到位的，我们是通过实践才越来越深刻地体会到内部审计是现代化企业管理所不可缺少的组成部分。企业领导者除了调动各生产、技术、经营等部门发挥职能作用外，很需要审计部门在经济监督岗位上发挥作用，代替自己去做那些想做又无法做或不可能去做的事情，了解企业经营活动的成就和弊端，

及时改进管理，提高经济效益，帮助领导人遵纪守法，不犯和少犯错误，出色完成承包任务。由于内部审计部门比较超脱，所以能够比较客观地反映情况，揭露经营管理中的矛盾，提出改进建议，成为企业领导人的参谋、助手，它的作用是企业其他业务部门代替不了的。

## 一、我们是怎样发挥内审作用的

### 1. 狠抓机构组建，建立一支内审队伍。

万事起头难，审计也不例外。组建初期，因为大家对内审工作认识不够，遇到了很多困难，因此我们在历次全国性的煤炭工作会议上反复强调加强内部审计工作的必要性和重要性，并且每年召开一次煤炭审计工作会议，主管部长亲自到会主持，直接部署工作任务，督促机构组建。对一些机构组建缓慢，工作进展不大的单位点名批评、限期完成任务。曾先后三次下达部文，对各级审计机构的级别、定员、素质要求、人员待遇等方面做了明确规定，使问题得到解决。当发现工作不平衡，有些省煤炭内审工作进展缓慢时，我们多次派出得力干部，到有关省（区）进行宣传和督促，同省厅领导一起找当地政府解决增设内审机构编制定员问题，起到了较好的作用。因此，煤炭系统的审计网络形成较快、较健全，为开展审计工作做好了组织准备。

### 2. 以点带面，指导行业审计。

内审工作开始时大家都较缺乏经验，为了开拓这一新领域，我们采取“以审代培”、“以点带面”的办法，组织一些审计骨干，集中到一个“点”上进行试审，摸索经验，推动全行业审计，取得较好的效果。通过审计，发现一些局矿

资源回收率低，产量不实，材料管理混乱，消耗失控，财务管理不严，成本不实及截留利润等问题，并进行了处理。同时经过试审，也为基层培训了干部。在较短的时间内，由“试审”过渡到全面审计的阶段。实践证明，以点带面，探索路子，总结推广确实是指导行业审计的一个行之有效的办法。

### 3. 全面推行目标审计，使内部审计制度化、经常化。

审计是监督性工作，如果安排不当，就可能放任自流。进入1986年，我们全面推行目标审计，把审计工作向前推进了一步。所谓目标审计，就是将审计项目列入计划，明确当年审计工作的主要任务，并列出审计项目，规定实施计划的责任者和进度时间，及时检查公布。由于年初有了计划，并按此考核，促进了审计工作的经常化和制度化，还增强了审计人员的责任感，有利于审计任务的完成。1986年目标审计项目共815项，实际完成937项，为计划的114.9%。1987年目标审计得到了进一步发展，不仅由省级、矿务局两级扩展到基层矿、厂，而且是层层上报计划，上级主管部门审批后下达任务，使下级审计部门开展工作有了依据。审计内容不断扩大，体现了全方位、多形式、多层次的要求。87年目标审计计划1404项，实际完成1572项，完成计划的111.9%，而且审计种类从过去的四、五种发展到十几种。

为巩固目标审计的成果，我们还制定了审计工作竞赛评比办法，在年终进行评比，树立了审计部门的责任感和荣誉感。实践证明，它是使审计工作规范化、制度化和经常化的有效措施。

### 4. 严格审计处理，树立审计权威。

87年以前，各单位的审计也查出过不少问题，但由于处理不严，有的甚至不了了之，既不利于被审单位吸取教训，改进工作，也容易挫伤审计人员的积极性。我们了解这一情况后，率先颁发了关于违反财经纪律处罚的《暂行规定》，并且实行“哪级查，哪级收”，“自查从宽，被查从严”的原则。同时通过对一个矿务局进行财务收支审计，查出违纪金额549万元，立即按规定收缴289万元，占违纪金额的52%。并通报了全国。罚没处理的严格执行，不但对被审单位震动很大，而且引起了其它单位强烈反响。审计部门认为“有章可循”了，可以理直气壮地抓违纪审计并进行了处理了。企业领导也认为应该加强自查自审，否则，包括上级部门在内的外审一旦介入就要把钱收走，给企业的经济和声誉带来损失。1987年共查出违纪金额3.9072亿元，按规定收缴5043万元，打破了历年记录。实践证明：作为企业的主管部门，按照国家有关财政法规，结合本行业特点，因地制宜地制定一些严肃审计处理的规定，对支持和推动内审工作，发挥内审作用能够起到较好的作用。

## 二、内部审计要为维护企业合法利益服务

内审工作的深化仅仅依靠上级（外审）的推动是不够的，也是不能持久的。如何使内审工作为企业合法利益和提高经济效益发挥有效作用，使内审工作向纵深发展呢？

### 1. 通过查错防弊，防止经济损失。

1986年以来，由于政府审计和财税检查工作的加强，系统内有几个企业被经济处罚。表面来看，这是正常的，因为全国那么多企业不可能不发生一点问题，但另一方面也说明

了我们有些单位审计工作开展不深入，复盖面不够，或者自审自查处理还不严格。因此我们提出了扩大审计复盖面，把违纪问题处理在外部机关检查之前，防止发生经济和信誉损失。各单位加强了全面审计自查，查出问题主动处理，使经济违纪逐步减少。有些省、市、县对煤炭企业进行财务大检查时，对没有发现新问题，表示满意。1987年国务院财检组到平顶山矿务局进行财税大检查工作时说：“如果企业都像平顶山局那样自审自查，我们就放心了，不必检查了。”江西省税收、财务、物价大检查办公室联合发出通知批准江西煤炭厅为“以经常性审计监督代替一年一度的财务大检查工作”单位。这使企业领导体会到，加强内审不仅有利深化改革的健康发展，而且提高了企业的信誉。

## 2. 内审工作要为完成总承包发挥作用。

实行煤炭总承包以来，由于增支因素较多，完成盈亏指标十分困难，迫切需要挖掘内部潜力，提高经济效益。内审在这方面是大有作为的。1987年上半年，山东肥城矿务局的曹庄、杨庄两矿由盈变亏，眼看完不成承包计划。矿务局对他们进行了经济效益审计，发现存在乱挤乱摊成本，扩大开支范围等问题，仅曹庄矿挤占成本就达70多万元。审计后提出改善经营管理、节约挖潜、提高效益等六条措施，经过落实，到年底煤炭超产9.6万吨，改进洗煤增收30万元。同时又狠抓了节约措施，降低成本费用52万元。两矿又由亏变盈，分别实现利润291.4万元和114.6万元，年底都超额完成了承包利润指标。

为了维护企业利益，我们还把内部审计向外向型审计发展。随着改革的深入，企业对外经济交往大大增加，近年来