



内审之光

——新编内部审计实务指南

中国审计出版社

前 言

任何一种事物要发展，总会面临许多坎坷不平，这其中既包括传统习惯的阻碍，也包括探索和发展所付出的艰辛。企业内部审计也如此。当他刚兴起时，人们曾经疑问，企业内部审计到底是企业发展的桎梏还是动力？如何从实际出发，卓有成效地开展企业内部审计工作？对此，鞍钢的审计工作者们做出了令人满意的回答。同时，也为我们提供了值得称道，可资借鉴的经验。正因为如此，我们编写了《内审之光》这本书。

诚然，一本 20 多万字的书，很难把鞍钢几年来在企业内部审计方面所取得的经验全面准确地反映出来，我们的出发点是尽量取其精华；而事实上，鞍钢内部审计工作的经验比本书包括的内容丰富得多。

《内审之光》不是一本教科书，反映的内容也并非普遍适用。因为企业的性质和情况不同，鞍钢的经验对某些企业可能适用，而对有些企业就不一定适用。所以，我们编写《内审之光》，只在于抛砖引玉，寄希望其他企业借鉴鞍钢的经验，并进行创新，完善我国企业内部审计工作，使这一“光亮”成为燃烧的火炬，把我国的企业内部审计推向一个新的发展阶段。

为便于各方面读者阅读《内审之光》，我们在编写时注意了专业性和可读性相结合，以使每个读者都能各有取舍。

本书的内容有些辑录于有关书刊，有些是约请有关同志编写的。参加编写的人员有：洪成俊、李炳全、高良才、王刚、辛海鹏、王素菊、张树春、黄淑贤、孟宪夫、任学松、刘红梅、周智颖、高海臣、魏绍英、赵永远、张文华、范正刚、杨季德、张

学清。在本书的编写过程中，得到了审计署及有关部门的大力支持。在此一并致谢。

编 者

一九九二年三月

目 录

内审之光

- 关于鞍钢内部审计工作的调查…………… 审计署调查组 (3)
- 审计要寓服务于监督之中 财经法纪
- 审计和经济效益审计共举…………… 洪成俊 陈光明 (7)
- 学习鞍钢审计工作经验 为搞活企业服务…………… 王志均 (9)
- 一枝红杏出墙来
- 鞍钢内审工作采访记…………… 曾银青 余其汉 (13)
- 鞍钢内部审计工作系列调查…………… 袁世权 (24)
- 勇于探索 积极开拓 充分发挥内审作用
- 鞍钢内审工作调查简记…………… 海浪 尹平 (41)

领导的审计观

- 强化内部审计是深化企业改革的需要…………… 李华忠 (49)
- 实行内部审计是企业管理现代化的重要内容…………… 孙振国 (56)
- 坚持理论导向 推动内审实践…………… 朱德惠 (60)
- 加强审计监督 维护财经法纪…………… 黄占元 (67)

工作概况

- 不断发展 不断完善
- 鞍钢内部审计机构简介…………… (75)
- 财务审计室工作情况…………… (77)
- 经济责任审计室工作情况…………… (110)

经营管理审计室工作情况·····	(126)
生产工程审计室工作情况·····	(131)
动力系统审计室工作情况·····	(139)
冶炼系统审计室工作情况·····	(146)
轧钢系统审计室工作情况·····	(152)
行政管理系统审计室工作情况·····	(162)
文教系统审计室工作情况·····	(167)
卫生系统审计室工作情况·····	(180)
二级公司系统审计室工作情况·····	(185)
鞍钢税收财务物价大检查工作情况·····	(188)

报告选登

公司最佳精矿品位审计报告 ····· 最佳精矿品位联审小组	(203)
关于二炼钢小连铸达标审计的报告 ····· 二炼钢小连铸达标审计小组	(214)
关于铁运公司机车厂厂长专题经济责任审计的报告 ····· 经济责任审计室	(221)
关于鞍钢电大社会效益审计的报告 ····· 文教系统审计室	(231)
关于焊管厂截留销售收入问题的调查报告 ····· 公司大检办专案组	(237)

制度、办法

鞍山钢铁公司审计工作管理细则·····	(245)
鞍山钢铁公司厂矿长(经理)经济责任审计实施办法··	(250)
鞍山钢铁公司横向经济联合审计办法·····	(255)
鞍钢定期审计报表制度·····	(261)

经济效益审计的评价标准·····	(269)
------------------	-------

经验辑要

坚持财务审计和效益审计并举

全面发挥内审作用·····	鞍钢审计处 (275)
---------------	-------------

矿山公司内部审计工作推行目标管理的基本做法

·····	矿山公司审计处 (288)
-------	---------------

开展外包工程审计的做法和体会

·····	建设公司审计处 (294)
-------	---------------

积极开展自审自查工作 充分发挥特邀审计员作用

·····	伏凤娟 (299)
-------	-----------

紧紧围绕建设单位特点 认真开展特邀审计员工作

·····	冯秀秋 (303)
-------	-----------

我是怎样做好特邀审计员工作的·····

刘旭芳 (311)

不断提高认识 努力搞好特邀审计员工作·····

何维成 (316)

学习与借鉴

美国钢铁企业内部审计工作考察报告·····	(321)
-----------------------	-------

内部审计工作考察报告·····	(332)
-----------------	-------

关于赴长钢等三个钢厂学习内审工作经验的报告·····	(337)
----------------------------	-------

闯关人

——鞍钢审计处处长陶愚印象·····	霄原 (344)
--------------------	----------

内 审 之 光



关于鞍钢内部审计工作的调查

审计署调查组

1990年5月下旬，我们到鞍山钢铁公司（简称鞍钢）对其内部审计工作情况进行了调查。听取了公司有关领导同志的汇报，参观了部分生产车间，并同内审部门的同志进行了座谈。现将调查情况简报如下：

鞍钢内审机构成立于1984年，现有专职审计人员131人。几年来，鞍钢内审部门围绕企业的中心工作，在总经理的领导下积极开展审计工作，取得了显著成绩。

一、抓财经法纪审计

内审部门在公司总经理的直接领导下，为保护国家和企业的利益，维护内部的经济秩序，结合每年一度的财税物价大检查，对公司下属单位积极开展财经法纪审计，认真查处违法乱纪、损害公司整体利益的行为。1989年，查出公司下属的一初轧厂、焊管厂和机车厂三个单位有截留企业收入、私设小金库及滥发奖金、实物和补贴等严重违纪行为。公司根据审计结论和处理意见，对上述三个单位的厂长给予了行政撤职和党纪处分，对其他责任人员也给予了党纪、政纪处分。此事，在全公司引起了强烈反响，内审部门的地位和威慑力得到了进一步提高，对企业内部各单位增强法制观念，自觉遵守财经法规，起到了积极作用。

二、积极开展经济效益审计

几年来，鞍钢内审部门围绕提高企业现代化经营管理水平和

经济效益，进行了大量经济效益审计工作，积累了不少经验，为国家节约了资源，为企业增加了收益。1987年他们对高炉煤气放散损失进行了审计，提出的改进建议被公司采纳，使当年企业高炉煤气放散损失比上年降低了0.52%，折标准煤4.4万吨，为企业增加效益550万元。1988年他们在对生产高标号水泥审计中，提出将企业内部有关生产部门和资源进行有效配置和优化组合，实行联合生产经营的建议，公司领导采纳后，生产出高标号水泥，每年还增加收益120万元。在1989年开展的最佳精矿品位审计中，他们组织了10个专业的56名同志参加这项工作，利用计算机处理了38万多个数据，在合理利用矿石资源和提高公司总体经济效益的原则下，测定出了该企业精矿品位最佳值，按此精矿品位进行生产后，一年可增加企业利润3400多万元。

三、进行经济责任审计

经济责任审计是鞍钢内审部门的一项重要工作内容。1986年鞍钢内审部门就制定了《鞍山钢铁公司实行厂长（经理）任期例行审计暂行办法》，以后又根据审计工作实践，对这一办法进行了修改和补充。到目前，他们已经对20余名厂矿长（经理）进行了离任审计和专题审计，对经营业绩及遵纪守法情况做出了评价，为企业领导提拔使用和处理不称职干部提供了重要依据。

鞍钢内审工作所以取得显著成绩，据了解主要有以下特点值得借鉴。

（一）鞍钢公司领导重视企业内审工作。他们认为，建立内审机构，是有计划商品经济的客观要求，是企业的内在需要，尤其象鞍钢这类大型联合企业，生产部门众多，管理层次复杂，加强内部审计监督十分必要。基于这一认识，总经理亲自抓内审工作，并给以充分的支持，从各方面为内审部门创造工作条件。他们确定内审部门的各审计室在行政级别上高于其他部门半级，使

内审部门能够顺利进行审计监督工作。鞍钢内审部门主动做好企业领导的耳目和助手，通过审计监督，维护企业整体利益，挖掘潜力，提高经济效益，这是鞍钢领导重视内部审计的一个重要因素。

(二) 建立审计委员会，实行上审下。1988年10月，鞍钢公司成立审计委员会，公司总经理担任委员会主任，成员为各主要部门领导同志。审计委员会主要负责审定公司年度审计工作计划，讨论重大审计项目，安排部署审计工作，研讨下次审计任务等。同时，公司和二级公司分别设立独立的内部审计机构。在审计委员会的领导下，总公司内审机构负责对二级公司的审计监督，二级公司内审机构负责对基层单位的审计监督。各级审计部门在单位主要领导的直接领导下，不受其他部门干扰，独立地开展审计监督工作。

(三) 财经法纪审计与经济效益审计并重。在当前治理整顿、深化改革的形势下，鞍钢内审部门既抓企业内部各部门单位的财经法纪审计，又注重企业的经济效益审计。近两年来，通过财经法纪审计，查出下属单位一些较大的违纪案件，维护生产经营秩序，保证遵守法纪；同时先后开展了20项经济效益审计，取得了明显经济效果。

(四) 适应内审工作需要，加强内审队伍建设。鞍钢内部审计人员由工程师、经济师和会计师三部分人组成，构成了较高素质的内部审计人才结构群体，从组织上为开展审计监督，特别是经济效益审计创造了条件。

(五) 注意联合有关部门力量进行审计。鞍钢内审部门十分注意从公司整体出发，发挥各部门的优势，相互配合，共同进行审计工作，从而使一些涉及范围较广、技术难度较大的审计项目能够顺利实施，审计结论得到迅速落实。如在最佳精矿品位审计过程中，组织了矿山公司、矿山研究所、经济研究所等12个单

位的 56 人，协同配合，一起攻关，使这项涉及多部门的审计项目，在两个多月的时间内顺利完成。

鞍钢内部审计工作的经验很有特色，值得一些大型企业借鉴，审计机关应当认真总结这个经验，加以宣传，用生动具体的事实，去解决一些企业领导对内审工作缺乏正确认识的问题。同时，对那些应当建立内审制度而不建立甚至弄虚作假的单位，要加强审计，以审促建。这样，才能把对内审工作的指导落到实处。

审计要寓服务于监督之中 财经法纪审计和经济效益审计并举

(据《经济参考》报通讯员洪成俊、记者陈光明报道)“作为现代化的企业管理，内部审计是不可缺少的手段，是企业领导的耳目和助手。内审必须通过加强监督达到服务的目的，在加强财经法纪审计的同时必须抓好经济效益审计，以帮助企业领导管理好企业，挖掘潜力，提高经济效益和社会效益，这是内审工作今后的发展方向。”这是审计署审计长吕培俭日前对鞍钢内审工作进行调查研究时强调指出的。

鞍钢自 1984 年组建企业内审机构以来，经过不断地发展，目前已形成公司和二级公司两级内审体制。他们在抓好财经法纪审计的同时，积极开拓经济效益审计新途径，以增产节约、增收节支为目标，把审计项目深入到生产经营各个环节，查找问题，挖掘潜力，促进管理，改善经营，在“提质、增产、降耗、节支”等方面下功夫。仅近两年来，他们连续对近 20 个重大项目进行了经济效益审计，取得了明显的效果。

吕培俭充分肯定了鞍钢在全国企业中率先组建审计委员会并创造出内审工作的良好经验，对企业内审工作的发展起到了推动作用。他说，就全国来看，政府审计和社会审计发展较快，但企业内部审计工作还有待于进一步强化。以前由于宣传不够，造成有些企业对内审不了解，重视不够。现在应加强宣传，用事实说话，用成功的经验去真正解决认识问题。

吕培俭说，对于企业内部审计职能，有些同志在认识上不太

明确，或认为只搞财务审计，或认为只搞效益审计。现在看来，两个职能都要提，二者不可偏废。究竟谁为主，谁为次，这要随时间的推移和条件的变化而有所侧重。作为企业内审部门，从长远看，重点要放在经济效益审计上，但当前，为了整顿经济秩序，则必须抓好财经法纪审计。

吕培俭指出，企业内审队伍建设对搞好内审工作至关重要。内审人员的配备应适应审计工作需要。鞍钢内审人员由会计师、工程师、经济师组成是个特点，尤其是开展经济效益审计，只靠财会人员，有些问题解决不了，而“三师”组成的人才结构群体，才能充分行使内审的职能，发挥内审的作用。

吕培俭强调，企业内审工作要依靠各个部门的支持和配合。由内审部门组织有关部门一起进行经济效益审计这条经验很好，这是一项经常性工作。审计部门虽也拥有一定的专业人员，但审计项目能否组织实施，还得依靠其他有关部门。

吕培俭认为，审计机关必须加强对内审工作的指导，相互促进，相互配合。总的讲，双方目标是一致的。审计工作只靠审计机关不行，还得依靠内审。目前看，有的企业对审计认识高，建立了审计机构，并能够发挥作用，有的企业不建审计机构，甚至还有意弄虚作假，这就得由审计机关去审，既有威慑作用，又能以审促建。

学习鞍钢审计工作经验 为搞活企业服务

王志钧

鞍山钢铁公司是我国内部审计工作开展比较早、比较好的单位，是审计署最早确定的内审试点单位之一。几年来鞍钢的内审工作在公司领导的关怀和支持下，围绕企业的中心工作，积极开展审计监督，为加强企业的财经纪律，维护企业的合法经济权益，提高企业的经济效益，发挥了重要作用。据统计，鞍钢审计处成立以来共查处各种违纪金额 21686 万元；通过经济效益审计为企业增收 8678 万元，并且做到了违纪金额逐年减少，多次受到冶金部、辽宁省审计局和当地审计机关、财税大检查办公室的表扬。由于鞍钢的内部审计工作成绩突出，1990 年被中国内部审计学会授予“内部审计优秀成果奖”，1991 年全国审计工作会议上提出了在全国推广鞍钢的审计工作经验。

鞍钢的内审工作不仅为提高公司的经营管理水平和经济效益做出了贡献，同时也为建立具有中国特色的社会主义内部审计工作做出了贡献！

鞍钢内审工作值得学习的地方很多，经验也很丰富，但鞍钢内审工作之所以能搞得好的，主要有以下几点：

一、有一支政治素质和业务素质都比较高的审计队伍

审计队伍的政治素质和业务素质的高低直接关系到审计工作

的质量，也是搞好内审工作的基本保证。鞍钢公司领导从一开始就十分注意内审人员的素质和质量，舍得把那些政治表现好、业务水平高、工作能力强的干部调到审计部门工作，并在百忙中从政治上、工作上、生活上关心内审人员，为内审人员的工作创造了良好的环境和条件。目前，鞍山钢铁公司共有内审人员 150 人，形成了公司、二级公司组成的审计网络，在人员结构上他们是全国实现“三师”结构最早的企业之一。三师结构的组成，为进一步拓宽内部审计的路子，在生产、工艺质量等领域里开展经济效益审计打下了基础。几年来，他们采取各种方式培训内审人员，使人员素质有了较大提高。目前，鞍钢内审人员中有中级技术职称以上的人员 56 人，其中高级技术职称的有 24 人。

二、围绕企业的经济效益开展 审计，为搞活企业服务

经济效益是企业的经济活动中心，经济效益审计搞得如何直接关系到内审工作的发展方向和深度。由于经济效益审计涉及到的知识面较广、要求较高，所以难度较大，鞍钢审计人员的可贵之处就在于他们敢于实践，从审计处成立一开始就坚持以财务收支审计为基础，以经济效益审计为重点的指导方针，从资金使用到生产工艺、产品结构、质量管理等多方面开展经济效益审计，他们年年搞，年年都有所突破，越搞范围越大，越搞领域越深，不仅为公司取得了直接的经济效益，同时也为我国工业企业如何开展经济效益审计积累了经验。1989 年，国际内部审计师协会常务主席威尔逊先生到鞍钢访问时深有感触地说：“国际上用了 40 年才从传统的财务收支审计转向现代经济效益审计，而鞍钢只用了几年就步入了现代化审计轨道，由此可以看出鞍钢内部审计工作的高效率。”

三、有勇于开拓、不断进取的求实精神

鞍钢内审工作之所以搞得好，并且不断创造出新的经验，另一个重要原因就是鞍钢内审工作有一种勇于开拓，不断进取求实的精神。

在工作上，他们在审计处刚刚成立一年多一点就大胆地摆开了经济效益审计的战场，仅物资管理经济效益审计一项就为企业增加收入 5468 万元。在此基础上，他们又在生产技术领域里摆开了经济效益审计的战场，开展了生石灰过烧率的审计、高炉煤气回收的经济效益审计、小方坯连铸机的达标审计、最佳精矿品位的审计等多项经济效益审计。

为了摸索适合我国的内审组织形式，他们成立了我国第一个审计委员会——鞍钢审计委员会，并且不断加以完善。几年来鞍钢内审人员就是凭借这种开拓进取精神，才使内审工作越做越有生气，越干越有奔头。

此外，他们还十分重视内部审计的理论研究，用理论指导审计实践。

四、发挥群体作用，争取各方面的支持

审计工作是一项综合性很强的监督工作，需要各方面的理解和支持，特别是它涉及到企业的管理、生产、技术、工艺、产品质量、法律等各方面的知识，光靠审计人员是无论如何也不可能满足工作需要的。鞍钢审计处的同志们通过发挥群体作用的方法，较好地解决了这个问题。现在他们每搞一项大的经济效益审计都要请各方面的工程技术人员、管理人员参加，组成联合审计组，站在审计的立场，运用审计的程序和方法进行审计，不仅解决了审计力量的不足和审计中遇到的一些专业方面知识问题，同时也使长期处在生产第一线的技术人员，看到了影响经济效益方