

武汉钢铁（集团）公司谭丽丽

质量管理是体系，而不是一个单一的过程；

审计质量决定审计职业发展策略，是我们安身立命的根本。

——这就是我们实务工作者的审计质量观。在这里，我们无意囊括审计质量在每种情形下可能需要考虑到的所有具体内容，仅以我们身处这个体系之中所感受到的一些条理性概念与同行进行交流……

“十五”期间的武钢，将建成国内最大的汽车板和硅钢片生产基地，我们面对的是一个高风险的钢铁产品市场和新一轮建设高峰，武钢需要自己的内部审计在这一变革中重塑自我，与时俱进，对企业整体的风险管理、内部控制及治理程序提供有效的监管保证和建设性评价，以帮助企业实现目标。我们的决策层看到了现代企业在可持续发展的进程中，拥有一支有实力的内部审计队伍，对于企业的战略意义在于它也同时拥有了一笔注重内控、诚信经营、致力于公司治理的品牌资产，而内部审计的成效直接取决于这支团队的学习力和创造力所凝聚的审计质量。

我们对审计质量的理解是广义的，它包括审计项目的质量和审计人员的业绩。作为一个复杂的质量保证体系，它应体现如下十项原则：

一、关注需求的资源配置

企业的满意度是评价内部审计质量的重要指标……

企业战略的真谛是对风险的把握。内部审计关注风险，标志审计工作性质的重大转折及更加有效地配置审计资源。我们通过识别、评估重大的风险暴露，来帮助组织实现目标，体现了审计质量的目的是服务于企业需求的质量特征。

我们选择审计项目的原则是把有限的审计资源优先应用到风险较大的项目上，每年都要在全公司范围内开展关注企业需求的风险调查。我们不回避风险和出现的问题，“多一事不如少一事”，会带来更大的风险，它无异于对我们的质量隐患视而不见，而主动面对风险反而会降低我们自己的审计风险。

我们在日常审计活动中尤其关注在市场变化、政策变化、技术飞跃、供应渠道改变、业务流程再造中易发的突变现象及风险，建立预警评价指标。对于出现风险征兆的项目实行“审计备案”及《审计要情》制度，以规避风险。在风险处理中，推行业主统一保险，防止保险多头办理而造成的保障重复或保障脱节，以降低保险成本。

我们正是以“防范胜于查处，监督寓于服务”的理念，遇到问题找方法，致力于发挥“经济良医”和“管理顾问”的服务作用，使各级领导及部门将审计视为管理资源，对高质量的审计服务需求日益增长。

二、全程导向的领导作用

领导应是标杆……

在一个有效的审计质量保证体系中，审计领导者的作用、承诺和积极参与，对建立并保持该体系的高效运行至关重要。

几年来，我们领导层最重要的任务就是通过我们具体的领导行为和各种措施来创造一个良好的内部环境，使得每一个审计人员都真正认识：如何体现内部审计的价值？——唯有质量！从而形成对审计职业发展和质量追求的远景、期望和规范，并能以自觉的行动与领导者一起为之奋斗。

我们致力于审计质量保证体系的建设，要求各级审计负责人必须身体力行，一级带着一级干，一级做给一级看，不断学

习与实践，成为本专业的行家里手，以胜任能力进行实质性的督导，带领全体审计人员快乐投入审计创新实践，力争把每一个审计项目做成精品。领导在扁平化的审计质量管理中，成为设计师、教练和公仆。

今天的审计部已经成为全国表彰的学习型群体，我们近年培养及配备的通晓财务、经济、管理、法律、工程、技术等各类专业人才，形成了门类较齐全的审计实力阵容。为实现审计质量目标提供了人力资源保证

三、质量管理中的全员参与

一流的审计质量需要全体审计人员高忠诚度、高职业素质、高亲和力的凝聚……

审计质量管理是全体审计人员共同参与实施的质量工程，“木桶效应”意味着在所有的审计项目中，质量最差的审计报告将代表整个审计部门的质量水平。审计人员对自己责任的轻视，也将导致质量问题。因而对全体审计人员进行审计质量意识、职业道德、敬业精神的教育，激发职业责任感是我们渗透于每项工作中的动力与合力。

新创建的审计部第一举措就是明确提出“创学习型组织”的战略目标，旨在使审计人员具备足够的知识、技能和经验。我们建立的“善待员工”数据库，记录每一个员工成长的历程；我们为每个员工设计努力的目标，为其发展提供资源条件。

我们不间断地接受着当代最新管理实务技术的学习，在全公司范围内组织了数千人的全国性的内审知识竞赛及数百人的CIA知识技术能手选拔赛。在日常工作中，领导尽可能把命令和布置变成对员工的培训，业务督导层层负责，领导讲课形成制度，集思广益的《武钢审计网站》发布，上下沟通的《审计通讯》交流，团队学习的深度会谈，头脑风暴激发创意，营造着一种鼓励员工互相交流、不断学习的良好环境，把每个人最好的思路和做法变成全体人员的共同财富和资源，赢得了员工将组织的振兴视为己任的情感交织，一大批高质量的审计报告在公司形成影响，实现了团队整体实力的提升和对企业管理及效益的持续贡献。

四、审计环境的营造与改善

审计质量的提升需要良好的审计环境……

审计环境是影响内部审计完成自身职能的一切外部条件的集合。在一个企业，如果报喜不报忧，不讲真话的风气盛行，将导致对管理缺陷的视而不见，甚至以过充功。在这种企业文化的环境下，审计质量只能是空谈。

武钢的内部审计环境在国内得到首肯，以下十个方面体现了武钢决策者注重自律的战略目光和对国有资产负责的境界，体现了决策者对内部审计“增值”预期的明智。

1、内控优先的领导意识；2、独立审计的机构框架；3、直达高层的信息通道；4、人才齐备的审计阵容；5、国际接轨的审计职能；6、维护权威的审计决定；7、爱岗敬业的工作环境；8、忠诚职业的激励政策；9、内外交流的学术环境；10、管理得人心的企业文化。

良好的审计环境化为审计人员知恩图报、无欲则刚的职业忠诚，以及迅速提高素质，适应企业发展的整体实力。武钢内部审计正是在这种宽松的环境中不断探索实践内部审计的质量效益型道路。

五、质量标准的自我评价

没有规矩，不成方圆……

从审计质量目标到实现程度是可以度量的，但有时是定性的表示，因为审计质量控制的效应是远期的。

国家审计署最近颁布的《审计机关审计项目质量控制方法》，详尽规范了从审计方案编制到审计档案归集的质量要求，为规范审计行为、提高审计质量，明确审计责任提供了操作指南。但目前对企业内部审计的质量评价，更多地是建立一种自律的评价制度。

如何提升组织整体执行能力，我们建立了以精细化管理为目标的审计质量管理体系体系。它包括管理制度系统、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。这一措施使本部的质量管理行为和职工业绩行为都处于精细化管理的有序、上进状态，并与组织目标始终一致，确保目标实施和规范。

六、系统思考的审计循环

我们正处在一个变化的时代，变化改变着我们的思考……

审计质量管理的成效取决于对质量保证体系的把握。现代系统是一个

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