WILEY

运营审计手册

（第2版）

（英）安德鲁·钱伯斯（Andrew Chambers）
格雷厄姆·兰德（Graham Rand）著
刘宵伦　朱晓辉　译

The Operational Auditing Handbook

Auditing Business and IT Processes

（2nd Edition）

電子工業出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

运营审计手册

（第2版）

（英）安德鲁·钱伯斯（Andrew Chambers）
格雷厄姆·兰德（Graham Rand）著
刘宵伦　朱晓辉　译

The Operational Auditing Handbook

Auditing Business and IT Processes

（2nd Edition）

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Andrew Chambers and Graham Rand: The Operational Auditing Handbook: Auditing Business and IT Processes, 2nd Edition
ISBN: 9780470744765

版权贸易合同登记号　图字：01-2011-1878

图书在版编目（CIP）数据

运营审计手册：第2版 /（英）钱伯斯（Chambers,A.），（英）兰德（Rand,G.）著；刘宵伦，朱晓辉译. —北京：电子工业出版社，2012.10
书名原文：The Operational Auditing Handbook:Auditing Business and IT Processes（2nd Edition）
ISBN 978-7-121-17370-7

Ⅰ. ①运… Ⅱ. ①钱… ②兰… ③刘… ④朱… Ⅲ. ①企业－内部审计－手册 Ⅳ. ①F239.45-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 129691 号

责任编辑：李　静
印　　刷：北京东光印刷厂
装　　订：三河市鹏成印业有限公司
出版发行：电子工业出版社
　　北京市海淀区万寿路 173 信箱　邮编 100036
开　　本：787×1092　1/16　印张：36.5 字数：770 千字
印　　次：2012 年 10 月第 1 次印刷
定　　价：98.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。
质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。
服务热线：（010）88258888。

译者序

长期以来，由于企业经营的复杂性所致，无论对于企业外部人士，还是对于企业内部人士而言，在有限的时间内尽可能全面地掌握企业的运营状况，进而对企业价值进行评判，都是一项颇为艰巨的挑战。对于股权投资者等企业外部人士来说，对目标企业开展的法律和财务尽职调查，一是容易浮于表面，二是难于抓住重点、要害问题，三是往往局限于对财务报表进行分析，容易被误导，以偏概全，舍本逐末；对于企业内部审计人员以及风险管理和内部控制自我评价人员而言，从哪些方面着手及如何识别和评价企业运营流程中的风险及控制薄弱环节，也一直缺乏系统性的介绍和指导。而本书的出现，就填补了这方面的空白。

本书致力于帮助使用者在最短的时间内系统地了解并掌握企业的运营全貌，进而形成对企业运营状态、风险所在及投资价值的整体判断。对于企业风险管理和内部控制人员、内部审计人员及价值投资人士来说，本书是不可或缺的工作指南。

本书内容围绕如何评判企业的核心竞争能力而展开，包括理解运营审计、关键职能审计及信息技术审计三个组成部分。

企业的核心竞争能力，集中表现为对机会的把握和追求，以及对风险的防范和控制，两者缺一不可。企业的经营就是抓住并追求那些能使企业成功的机会，同时削减或控制那些导致企业不利的风险，两者共同作用于企业运行的各个层面。

首先是作用在企业治理层面。一般而言，企业治理机制包括企业治理结构的建立、战略目标确定、业务模式选择及文化及价值观建设。虽然本书定位在对企业运营层面的审计，但在第 1 部分“理解运营审计”中，仍然详尽介绍了治理、风险管理与内部控制的流程，以及不同经营管理思想（如业务流程再造、全面质量管理、扁平化管理、准时制管理以及授权和外包等）对于控制与审计的影响。

在企业业务模式确立之后，企业就进入运营阶段（从企业经营的层级看，也就是运营层面）。从企业价值链的视角看，运营阶段包括资金流程、采购流程、生产流程、销售流程等直线流程及人力资源流程、资产管理流程、财务报告流程、集团控制流程、研发流程、安保流程及环境保护流程等辅助或管理流程。本书对这些流程的审计都做了非常详尽的介绍。在这个过程中，有两点是需要加以强调的：

其一，要正确理解财务报告的作用。对于企业运营过程而言，财务报告绝非最重要的环节，更非企业经营的目的，而只是在企业经营权与所有权分离的背景下，企业经营的“副产品”。由于注册会计师审计过程中委托代理机制存在的固有缺陷，再加上中国恶劣的道德环境，使得财务报告中存在着极大的错报、漏报风险。因此，简单地、单纯地依赖财务报表分析进行运营审计，无疑是不全面甚至会得出误导性结论的。

其二，强调了企业预算编制的重要性。本书的一大突出贡献，就我本人的认识而言，就是明确界定了究竟什么是运营的效率、效果及效益（经济性）。这一问题已经困扰了企业界、审计界、风险管理和内控界良久。例如，在各类审计教科书中，一般都会介绍“3E审计”，但对于什么是“3E审计”，大都语焉不详。国内审计实务中颇具特色的绩效审计、经济责任审计，虽然也能够发挥一定作用、查出一些问题，但是由于其没有从理论上清晰、有效地界定何谓经营（以及资金使用）的经济性、效率性和效果性，在方法论层面存在着根本缺陷，因而并未发挥其全部积极作用。在风险管理和内控领域也面临着同样的问题，即使“运营的效率和效果”被写入了风险管理和内控的目标，但是人们仍普遍不了解怎么才算是提高（或者更确切的说法，“合理保证”）企业“运营的效率和效果”。本书澄清了人们长期以来的模糊认识，明确提出：所谓运营的效率、效果及效益（经济性），就是对预算和实际决算的投入和产出的不同口径比较，因此，运营的效率、效果及效益（经济性）必须建立在有效编制预算的基础上。为此，就必须要纠正企业普遍存在的预算松弛现象，这对于企业管理的正规化，将起到巨大推动作用。

无论在企业的治理层面还是运营层面，信息系统都贯穿其中，构成企业经营过程中不可或缺的组成部分。企业内外部人士在对企业运营进行了解时，不应再“绕过”信息系统进行审计，而必须专门对企业的信息系统进行审计。因此，本书的第3部分专门介绍了信息技术审计的相关内容，包括对信息技术的战略规划、组织、政策框架、具体应用等40个具体专题的介绍。

由以上介绍，相信读者能够领略到本书的巨大价值。但是，由于本书成书于英伦三岛，在应用于中国具体环境时，还应该注意一些基本假设与中国现实环境的差别。例如，本书所谈的运营审计思想，隐含前提是建立在一定社会道德水准之上的，企业成员秉持相同的价值观，不存在串通舞弊的情况。因此，本书对道德审计及舞弊审查的内容关注略嫌不足。但即便如此，本书对于中国读者提高运营审计水平来说，仍然是一本难得的佳作。

本书经由李海风先生向我推荐。海风与我是北京大学MBA同班同学，在到北京大学学习前，我们也都从事审计工作。或许是由于对中国审计行业发展状况有同样的观察和评价，同属理想主义者，又都能耐得住寂寞，毕业后我们不约而同、异曲同工地从事了外版专业图书的引进和翻译工作，但由于相互之间疏于联络，直到《超越COSO》中文版“撞车”，我们才知道彼此在做着同样工作。之后我们陆续合作了《布林克现代内部审计学》、

《Wiely CIA 备考精要系列》等书。MBA 毕业十余年来，我们各自以及合作翻译、审校的国外一流专著、教材，已逾 50 本，并受到读者的普遍欢迎和好评。十余年心血，甘苦自知，乐在其中。谨以此书，作为我们翻译工作的纪念。

本书由朱晓辉初译，由刘霄仑审校，并由中国投资协会创业投资专业委员会戴晓春副秘书长审定。本书翻译过程中，周天虹女士对本书第 3 部分的翻译工作有贡献，在此表示感谢。

因译者水平所限，文中如有错漏之处，请读者不吝赐教。我的邮箱是：liuxl@mail.nai.edu.cn.

刘霄仑

序

本手册第 1 版于 1997 年首次出版，在第 2 版出版之前，第 1 版一直在印刷发行，无疑表明了本手册经久不衰。本手册旨在从业务流程的角度，为运营审计提供最新指南，从而填补一项空白。本手册简洁、实用。

本手册第 2 版新增的内容包括有关治理流程、风险管理流程和内部控制流程的深入思考。我们大胆尝试，将本手册内容更新并扩展至信息技术审计。我们相信，我们对国际数据保护立法和国际信息立法自由的介绍全面、新颖地涵盖了当代这些重要话题。实际上，本手册的使用者会发现，本手册为他们提供了在信息技术领域开展有效审计服务所需要的最新工具包。为了遵守《萨班斯—奥克斯利法案》第 404 条，评估财务报告内部控制效果的方法也应运而生，并且得到了广泛应用，对此我们也予以了关注。读者会发现有关控制自我评价的更详细的内容，我们还专门安排了一章，探讨有关内部审计活动评估的问题。第 2 版还在相关内容上与美国内部审计师协会的最新准则及其他机构的公告保持了统一。

本手册旨在成为业务流程自我评估计划设计人员的工作伙伴；同样，它是代表他人开展审计工作的内部审计师和管理咨询师的专业顾问。本书的编写针对的是私营企业、公共机构及非营利性组织，旨在作为设计效益审计方法的基础。我们相信从事财务、会计系统审计及开展管理审计的外部审计师会发现本手册大有裨益，也值得收藏。

同时，我们考虑到美国内部审计师协会在这个学科领域的专业认证要求，希望本手册能成为标准教材。我们还特别考虑了学生的需要，在各章末对特定知识点做了适当的交叉参考注释，并附上了详细的参考文献。

本手册的时效性在一定程度上源于所涵盖的业务流程与其当代处理方法的结合；在一定程度上也源于我们加入了有关业务流程再造、准时制管理、缩减规模、扁平化管理、授权、环境、道德、控制自我评价及 IT 等问题和当代处理方法；在一定程度上还涉及我们常视为业务流程审查与评估人员的助手的风险评估技术。

本手册旨在唤醒人们对一系列广泛的运营及活动的基本问题、风险和目标的意识。换言之，它旨在激发人们对运营审计的经济背景的创新思维。在实践中，为任何一个组织的各运营领域定义一套普遍适用的万能方法都是极其困难的任务，因为不同实体的动机和背景各异。我们采用了一种以所要解决的关键问题的最佳实践为支持的业务导向观，希望借

此鼓励审计创新，而不是被过于规范性的计划和惯例所窒息。读者需结合自身经验与所在企业主导文化的相关方面，考虑它们对本手册内容的影响，创造出量身定制的运营审计方法。

我们尽力区分按照企业的组织方式开展审计工作的方法与确定和评估跨组织边界的自然业务流程的方法。后一种审计方法往往具有创造价值的最大潜力。

我们相信，因为本手册根植于“现实世界”，所以会对从事审计师、直线管理人员、管理顾问，以及希望获得运营审计师资格的人员大有裨益。

我们欢迎读者对未来版本提出宝贵意见和建议。

安德鲁·钱伯斯
电话和传真：+44（0）1790 763 350
互联网电话：+44（0）207 099 9355
互联网传真：+44（0）207 099 3954
电子邮箱：ProfADC@aol.com
网址：www.management-audit.com

格雷厄姆·兰德
grahamrand@btinternet.com
手机：+44（0）7729 374074

致谢

我们感谢一直以来激励我们写作本书的许多客户和朋友；感谢所有认真阅读了本书全部手稿并提出许多宝贵的改进意见的人。我们引用了大量资料：在我们所引用的任何资料中，我们都力求注明出处并征得适当许可。如果我们有任何疏漏之处，欢迎批评指正，一有机会，我们将立即更正。

安德鲁·钱伯斯

格雷厄姆·兰德

目录

第 1 部分　理解运营审计