

北京国家会计学院现代内部审计经典系列

Auditing for Managers

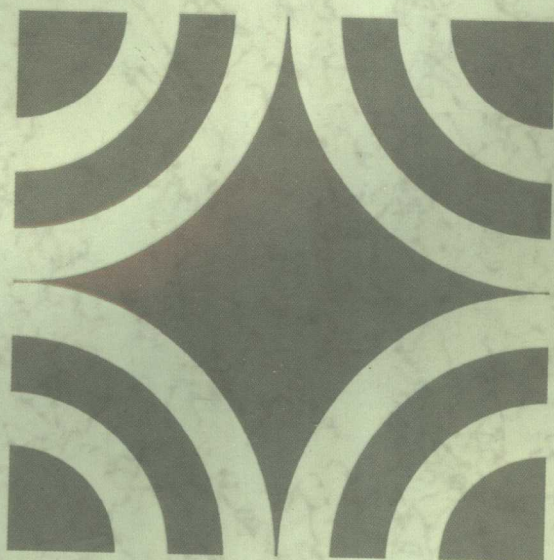
The Ultimate Risk Management Tool

 中国内部审计协会  北京国家会计学院 联合推出


经理人审计

——终极风险管理工具

【英】K H·斯宾塞·皮克特 詹尼弗·M·皮克特 / 著
李秀莲 曾 嵘 / 译 刘霄仑 / 审校



 **中国时代经济出版社**
China Modern Economic Publishing House

 **John Wiley & Sons, Ltd**

北京国家会计学院现代内部审计经典系列

Auditing for Managers

The Ultimate Risk Management Tool

 中国内部审计协会  北京国家会计学院 联合推出


经理人审计

——终极风险管理工具

【英】K H·斯宾塞·皮克特 詹尼弗·M·皮克特 / 著
李秀莲 曾 嵘 / 译 刘霄仑 / 审校



 中国时代经济出版社
China Modern Economic Publishing House

 John Wiley & Sons, Ltd

著作权合同登记 图字：01-2005-1831号

图书在版编目(CIP)数据

经理人审计 / (英) 皮克特, (英) 皮克特著; 李秀莲, 曾嵘译. —北京: 中国时代经济出版社, 2007.1

ISBN 978-7-80169-707-3

I. 经… II. ①皮… ②皮… ③李… ④曾… III. 企业管理: 风险管理—财务审计 IV. F239.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 156256 号

“Copyright © 2005 K.H.Spencer Pickett

Published by John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate,
Chichester, West Sussex PO19 8SQ, England

All Rights Reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise, except under the terms of the Copyright, Designs and Patents Act 1988 or under the terms of a licence issued by the Copyright Licensing Agency Ltd, 90 Tottenham Court Road, London W1T4LP, UK, without the permission in writing of the Publisher.”

“All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.”

经
理
人
审
计

——终极风险管理工具

[英]

詹尼弗·皮克特
与
斯宾塞·皮克特
著

李秀莲 曾嵘
译

出版者 中国时代经济出版社
地 址 北京市东城区东四十条24号
青蓝大厦东办公区11层
邮政编码 100007
电 话 (010) 68320825 (发行部)
(010) 88361317 (邮购)
传 真 (010) 68320634
发 行 各地新华书店
印 刷 北京市优美印刷有限责任公司
开 本 787×1092 1/16
版 次 2007年1月第1版
印 次 2007年1月第1次印刷
印 张 22.5
字 数 428千字
印 数 1~5000册
定 价 42.00元
书 号 ISBN 978-7-80169-707-3

版权所有 侵权必究

简称

A/Cs	Accounts 账目
AGM	Annual general meeting 年度大会
CEO	Chief executive officer 首席执行官
COSO	Committee of Sponsoring Organizations 发起组织委员会
CP	Commissioning party 委托方
CV	Curriculum vitae 简历
ERM	Enterprise risk management 企业风险管理
HR	Human resources 人力资源
ICEM	Internal control evaluation matrix 内部控制评价尺度
ICQ	Internal control questionnaire 内部控制调查问卷
IIA	Institute of Internal Auditors 国际内部审计师协会
IS	Information systems 信息系统
IT	Information technology 信息技术
KPI	Key performance indicators 关键业绩指标
MIA	Manager's initial audit 经理人的初步审计
MII	Manager's initial investigation 经理人的初步调查
NHS	National Health Service 英国国家卫生局
Ofsted	Office for Standards in Education 英国教育标准办公室
PC	Personal computer 个人计算机
RM	Risk management 风险管理
SIC	Statement on internal control 内部控制声明
SMWG	Self-managed work group 自我管理的工作小组
TIA	team's initial audit 团队的初步审计
VFM	Value for money 绩效审计(货币价值审计)

北京国家会计学院现代内部审计经典系列
编审委员会

顾 问 易仁萍

主 任 陈小悦
副主任 王光远

总策划 宋灵恩
李海风

编 委 (以姓氏笔画为序)

王立彦	王智玉
孙 强	刘力云
刘霄仑	李海风
时 现	陈汉文
张金城	张继勋
郝振平	耿建新
黄世忠	谢 荣

目 录

第1章 为什么要审计?	1
引言	1
为什么要审计?	5
外部审计	10
内部审计	13
合规性审计	16
基本要素	18
常见错误	20
进程检验	24
新闻快递	27
要点	30
第2章 广义的治理范畴	32
引言	32
受托责任困境	34
公司治理	37
道德平台	41
风险管理概念:角色和职责	43
内部控制	47
常见错误	53
进程检验	56
新闻快递	58



要点	62
第3章 基本的风险概念	63
引言	63
风险模型	65
风险识别	68
风险评估	72
风险的降低	76
风险偏好	84
常见错误	92
进程检验	96
新闻快递	99
要点	102
第4章 不同的审计方式	104
引言	104
不同的操作方式	105
事后审计	112
事中审计	113
事前审计	115
做出选择	117
常见错误	119
进度检验	124
新闻快递	127
要点	130
第5章 经理人的初步审计	133
引言	133
以风险为导向	134
整体策略	137
计划	139

外勤工作	143
报告和 risk 登记	152
常见错误	154
进度检验	158
新闻快递	161
要点	164
第 6 章 团队初步审计	165
引言	165
团队初步审计概念	166
制订方案	168
组织开展专题讨论会	170
简例	174
充分发挥人们的潜能	176
常见错误	178
进度检验	181
新闻快递	184
要点	187
第 7 章 经理人的初步调查	191
引言	191
问题在哪里	192
声誉管理	195
分析不同利益相关者的位置	197
调查的类型	198
查明真相	203
使其合理、使其更好	209
常见错误	212
进度检验	214
新闻快递	217
要点	220

第 8 章 成功的风险管理	221
引言	221
构建风险概念	222
风险政策	224
和控制的联系	228
推动和引导	231
整合到企业风险管理中	232
常见错误	235
进度检验	238
新闻快递	241
要点	244
第 9 章 实现文化的转型	245
引言	245
从零开始	246
文化变革的原因	249
变革观与系统观	251
有创造性的工作团队	254
风险管理的终极:全员审计	257
常见错误	258
进度检验	261
新闻快递	264
要点	267
第 10 章 报告结果	269
引言	269
公开披露	270
专业化和可信度	273
证据基础	277
运用风险登记	282
高质量的报告	285

常见错误	289
进度检验	292
新闻快递	295
要点	297
第 11 章 那么,为什么要审计?	299
引言	299
为何要审计?	300
外部审计	302
内部审计	303
合规性审计	306
基本内容	308
常见错误	313
进度检验	317
新闻快递	318
要点	322
结束语	324
附录 A 经理人初步审计的标准和指南	325
附录 B 团队初步审计的标准和指南	330
附录 C 经理人初步调查的标准和指南	337
附录 D 进度检验分数	342
附录 E 员工调查问卷	345

第1章 为什么要审计？

事情还是顺其自然吧。

——莎士比亚戏剧《亨利五世》第二幕第一场

A4M 声明 A 审计是组织管理的一个重要方面,组织的全体员工都应当很好地理解审计概念,理解审计是如何帮助组织实现目标并保持成功的。我们以11个声明和88个标准为基础,铺设了通向初步审计之路,即经理人审计(简称A4M.99)。

引言

A4M 1.1 组织的经理人在检查他们所实施的治理、风险管理以及内部控制是否充分适当时,应当把审计作为一个有效的工具。

图 1.1 展示了本书的整体构架。

第1章论述了有关审计的概念,第2章把这些审计概念置于一个更广泛的治理背景中。在一个组织中,所有正在进行的事情都是由风险因素所驱动的,因此第3章论述了与风险有关的一些概念。之后,在第4章中我们描述了几种不同的审计方法,包括事后、事中、事前不同阶段的审计关注点。第5章主要论述了由经理人启动的直接检查,即经理人初步审计,第6章所讨论的团队初步审计,是让工作

团队成员参与对本领域的风险与控制的评估。第7章论述了最后一个审计工具即经理人初步调查,这是经理人有时为了应对特定事项而必须使用的工具。第8章提出,经理人开展审计工作的目的是推进成功的风险管理。从这个意义上来说,主要是应该创建一个新的、能灵敏应对风险的组织文化,这就是第9章的主题。第10章讨论了正式的报告能向董事会提供何种程度的保证。本书的最后一章即第11章,试图进一步强调审计的概念并回答“为什么要审计?”这个问题。

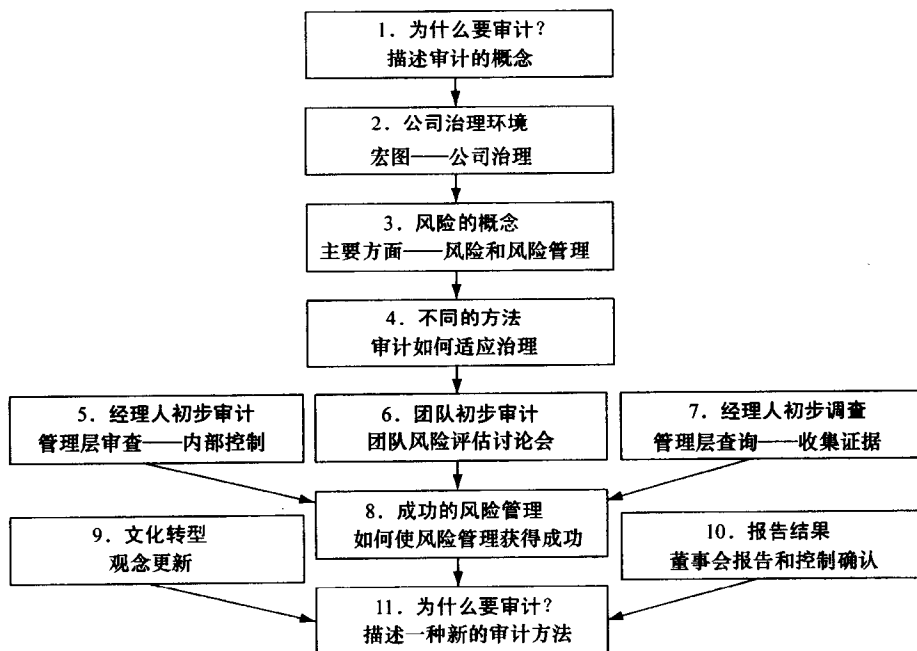


图 1.1 本书的构架

第1章论述了基本的审计概念以及不同类型的专业审计。

审计技能

组织中的大多数员工对审计都没有多大兴趣。看到审计这个概念,人们通常想到的是验证账目,或者是对员工进行检查,以及确认资产是否存在,是否有应急计划加以保护。因此,与审计联系在一起的是外部检查者实施的周期性检查,即一

些必须默默承受的东西。有一点可以肯定,那就是审计与管理毫不相干。审计是针对经理人们实施的行为。与此同时,组织中的内部审计人员要花费大量的时间解释他们的职能和作用,并力图使他们所遇见的每一个人都相信:内审人员的工作是重要的。

另一方面,多年来,不同的政府部门和行业监管机构发布了各种各样的法规和规范,遍及私营机构、中央和地方政府、卫生行业以及其他非营利性组织。监管机构的专业规则一般是由会计师来写的,其内容中通常包括对不同议题的建议和硬性规定,比如关于风险、风险管理、内部控制、合规性制度安排、审计委员会、非执行董事、审计规定、财务报告和其他一些不太有趣的问题。愿意花工夫去探究审计、风险报告和控制这类神秘世界的人,在企业经理人中间并不多。经理人们宁愿埋头于自己的工作,而把这类事情留给会计师和审计师们去打理。

事实上,有许多重要规范都没有被非专业的员工所真正理解了。比如,下列文件中就包含了有关治理、风险和控制问题的大量信息:

- 伦敦证券交易所上市公司综合法;
- COSO 企业风险管理;
- 萨班斯-奥克斯利法案中的报告规定;
- 国际内部审计师协会的专业标准;
- 风险管理师协会的风险管理标准;
- 澳大利亚/新西兰的风险管理标准;
- 英国政府审计委员会手册;
- 商业协会的职业道德规范;
- 注册舞弊检查师指南。

审计困境

这个困境很简单:经理人和员工应当了解有关治理、风险和控制的具体项目内容,但他们常常比较忙,因此无法参与这些事项的研究和讨论。况且,大多数人都宁愿自己把事情做正确,而不愿让一班审计师定期对他们进行检查。本书的目的是通过简单的工具箱式的风格,向企业经理人介绍有关的观点,并推荐一个能实现自我审计的有力工具。这个有力的工具就叫做“经理人审计”,其基础是11个声明和88个重要标准,对它们的阐述将贯穿于本书的主要章节。我们将这个模型简称为“A4M.99”(初步审计),希望这些标准能够帮助经理人及其下属员工掌握风险

管理、自我审计、业务确认和控制技术。我们在书中还设计了大量的图表,用简化的形式表现复杂的主题,以帮助读者学习和理解。必要时,我们都给出了图例或列表,而不只是简单的文字。

一个新的思维方式

《经理人审计》的基础是一种新的经营观和问责观。这种新思维在近期许多商业活动、公共生活以及日常活动的发展中都可以找到。为了捕捉这些新思维,我们在本书的每一章都为此单独设置了一节(称为“新闻快递”)。本书每一章的结尾都是一段简短的叙述,我们试图通过一个小故事或一段引文来归纳书中的主要观点。此外,大多数章节的结尾处都对其中的主要观点作了简短的总结,我们希望每一个将要结束的话题都具有吸引力,使人们真正想参与对本领域制度的审计,把它当作是一个好主意而不仅仅是公司的一项基本要求。我们试图把审计师的工具箱变成每个人都唾手可得的工具箱,不管他是组织的员工还是与组织有关的人士,也不管组织的规模及其所处的行业。由于灵活性和规章制度都在增加,整个社会也在不断变化,现在的趋势是,不同的组织在漠然置之和偏执教条两个极端之间举步蹒跚。这也表明了在不同的组织中工作所具有的挑战和乐趣。

审计师

要掌握 A4M.99 初步审计过程,首先必须对许多大型组织中进行的正式审计过程有所了解。按照规定要求,公司制组织、公共机构以及非营利性组织都必须委托外部审计师进行审计。同时,许多大机构也拥有一班内部审计师,有些采用自己雇用员工的方式,有些采用由外部审计公司外包的方式。至于一些更为复杂的组织,则倾向于采用一些名称各异的检查工作组形式,诸如合规性小组、审查小组、质量小组等。本章除了对审计概念进行概述以外,还将对不同类型审计小组的工作加以简要的说明。企业经理人必须对审计过程具有更深、更广的认识,才能在自己的工作中运用审计工具并从中获益。

小结

遗憾的是,许多有关治理、风险管理和内部控制的信息往往被法规中的专业术语所掩盖,对于繁忙的经理人及其一线员工来说,这些术语显得毫无意义。

为什么要审计?

A4M 1.2 每个员工都应当明白自己在初步审计过程中的作用和职责。由于员工所处的岗位和职责不同,他们在审计过程中所发挥的作用也各不相同。

审计是为了建立受托责任并改善组织的地位,从而对关键问题进行检查的一个正式的过程。现在,各类组织都面临着同一个迫切的需要,效率性审计。它对履行职责、行为合规、恰当地经管公司资源提出了要求,这意味着在经营管理上不能只是放任自流。

在进一步探讨这些概念之前,我们有必要先谈谈审计的概念。下列这些同义词揭示了审计这个术语的多种含义:

inquiry 询问	inquest 查询
exploration 探查	examination 检查
inquisition 调查	inspection 审查
research 调研	scrutiny 细查
study 研究	analysis 分析
probe 查明	account for 说明
review 复核	survey 调查
report on 报告	check out 检查

繁忙的经理人

对于一个繁忙的经理人来说,上述这些东西没有什么吸引力,因为他有自己的任务期限,有各种紧迫的问题要解决,以及交货压力等等。而审计是指在做出决定并付诸实施之前,要抽出一点时间来做些检查工作。从而鼓励经理人在形成观点和决定时,倾向于考虑是否能得到多数利益相关者的支持,要使利益相关者在合理的信息基础上相信,经理人的观点和决定是足够审慎的。不能达到这个标准的经理人可能会被公之于众。审计的第二个含义是,在必要的时候能够对某个观点或决定作出解释。面对着日新月异的威胁和挑战,每一个组织都在不停地进行着重组和整合,因此审计的第二个含义是非常重要的。

受托责任模型

我们需要用一些模型来阐明关于威胁和挑战的观念,也就是说,普通的经理人不能再简单地照搬多年来一贯的工作方法了,也即墨守成规、付出努力并寄予美好的愿望。如今已经不能再按照这个老套路进行工作了,因为组织的环境和氛围都发生了变化,上述简单的方法已经不能满足实际需要。目前,许多企业都已经开展了正式的审计过程,图 1.2 表明了这种变化。

我们将图 1.2 中的四个主要方面描述如下:

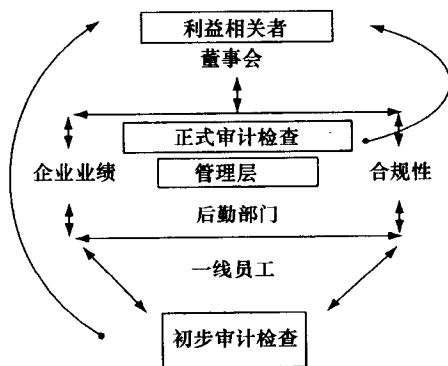


图 1.2 受托责任模型

1. 董事会。董事会按照正式的制度安排向利益相关者报告。对于私营企业这意味着董事会的确要向股东和市场做出报告。至于公共机构,则通过部长、地区议员、受托人、国会的委员会或其他形式,承担着对公众的受托责任。
2. 管理层。经理人管理着各种各样的一线工作团队和后勤人员,他必须既要确保取得好的经营业绩,同时也要确保遵守法律、规定以及组织的方针政策。
3. 正式的审计检查。审计检查过程可以告知董事会和利益相关者,他们所得到的信息是否属实。
4. 初步审计检查。图中底部的方框是最有趣的。在此我们提出了一个第二层次的审计,即经理人和工作团队应当自己进行初步检查,并对影响职责履行或合规性的威胁和挑战做出报告。这样,董事会(或管理层)就能够直接获得第一手资料。我们的观点是,正式审计过程不应再重点关注对业绩报告

和合规性的检查,这些检查工作更应当由管理层自己来完成。

概括本书

图 1.2 是对本书的完整概括,是学习和掌握经理人审计的一个捷径。如果你现在想要放下这本书,不想再读了,原因是你还没有读到关于如何进行初步审计的内容。所以,请你继续往下读。

不同的管理层次

董事往往比较重视审计,高级经理也能理解公司受托责任在经营管理中的重要地位。问题是这些信息并不总是能够传达到基层。图 1.3 显示的就是这个困境。

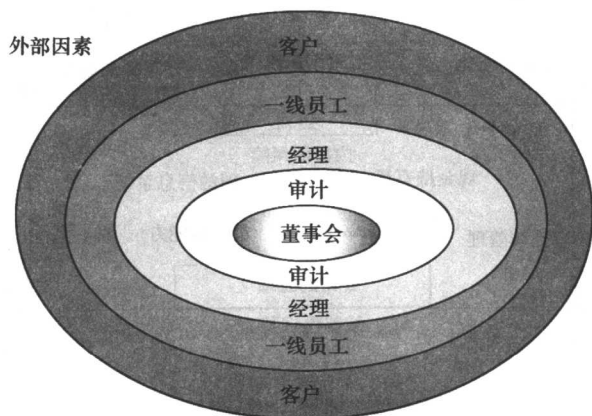


图 1.3 公司受托责任

检查和受托责任的链条是从组织的中心开始的,其目的是为了向利益相关者作出报告,而一线员工常常与客户群打交道,我们是对组织的成功与失败影响最大的一个群体。如果什么地方存在着威胁或挑战而一线员工没有对它进行检查,那么这个地方很可能就要出问题。