

审计新视野译丛



内部审计 业务纲要

[英] K·H·斯宾塞·皮克特 (K. H. Spencer Pickett) 著
孙庆红 / 译

The Internal Auditor at Work: A Practical
Guide to Everyday Challenges



经济科学出版社
Economic Science Press

审计新视野译丛

内部审计业务纲要

[英] K·H·斯宾塞·皮克特 (K. H. Spencer Pickett) 著

孙庆红 译

经济科学出版社

责任编辑:王长廷 周国强 石 伟

责任校对:黄蔚挺

版式设计:代小卫

技术编辑:邱 天

内部审计业务纲要

[英] K·H·斯宾塞·皮克特(K. H. Spencer Pickett) 著

孙庆红 译

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编:100036

总编室电话:88191217 发行部电话:88191540

网址:www. esp. com. cn

电子邮件:esp@ esp. com. cn

北京密兴印刷厂印装

690×990 16 开 17 印张 280000 字

2007 年 1 月第一版 2007 年 1 月第一次印刷

ISBN 978-7-5058-5964-7/F·5225 定价:46.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前言

本书是国际内部审计师协会(IIA)参与编写并向全球会员或学员推荐的一本基础性业务指导书。全书系统而简明地讲述了内审人员面临的新环境与新挑战、基本职责与义务、工作重心与方向、工作阶段与内容、工作流程与方法、应具备的资格与能力等基本问题,既为内部审计新手提供动态参考资源,也为经验丰富的审计人员提供最新的业务指引。IIA 致力于促进和发展全球范围内的内部审计实务,也是内部审计行业最主要的国际专业组织。IIA 在内部审计行业的标准制定、培训、认证以及研究等方面是世界公认的权威,也是最重要的教育机构和领导机构。该协会向 100 多个国家的 8 万多名会员提供与内部审计有关的业绩开发训练、教育产品、研究报告以及专业指导。更多信息请访问www.theiia.org。

作者简介

斯宾塞·K·H·皮克特 (K. H. Spencer Pickett) 生于英国的萨里 (Surrey), 他是英国公共服务学院 (Civil Service College) 内部审计专业的高级讲师, 负责向内部审计人员讲授政府内部审计标准方面的课程, 并帮助学生准备从业级别和专家级别两个不同层次的国际内部审计师协会 (IIA) 考试。他的专业经历包括在英国国家审计署 (National Audit Office) 进行的两年价值审计, 以及曾经作为全球 500 强审计经理从事审计工作长达 9 年。

目 录

第1章 引 言	(1)
1.1 关于本书	(1)
1.2 新型内部审计人员	(2)
1.3 内部审计职业面临的挑战	(4)
1.4 常见的错误观点	(6)
1.5 内部审计简史	(10)
1.6 跟踪新发展方向的重要性	(14)
1.7 审计模型	(16)
1.8 总结:十项重点	(18)
1.9 个人职业拓展练习	(19)
第2章 审计概述	(22)
2.1 公司治理的发展	(22)
2.2 理解社会期望	(23)
2.3 国际视角	(28)
2.4 对董事会和高级管理层的影响	(32)
2.5 审计委员会的作用	(33)
2.6 风险管理:成功的关键	(36)
2.7 理解内部控制	(41)
2.8 内部审计作用的定义	(47)
2.9 外部审计	(51)
2.10 增加价值	(55)
2.11 审计模型	(57)
2.12 总结:十项重点	(60)

2.13 个人职业拓展练习	(62)
第3章 战略层面	(64)
3.1 内部审计工作方法	(64)
3.2 基于风险的系统方法	(65)
3.3 咨询服务	(68)
3.4 合规性	(72)
3.5 欺诈行为和职权滥用	(75)
3.6 信息系统	(80)
3.7 CSA 研讨会	(83)
3.8 开发综合方法	(87)
3.9 审计模型	(91)
3.10 总结:十项重点	(94)
3.11 个人职业拓展练习	(97)
第4章 质量保证和胜任能力	(100)
4.1 质量的概念	(100)
4.2 内部审计专业标准	(101)
4.3 文件编制标准及审查	(104)
4.4 内部和外部审查	(114)
4.5 审计能力	(118)
4.6 面谈	(120)
4.7 审计模型	(128)
4.8 总结:十项重点	(131)
4.9 个人职业拓展练习	(134)
第5章 审计流程	(138)
5.1 审计流程	(138)
5.2 风险战略	(139)
5.3 初步调查	(147)
5.4 开发分配计划	(152)
5.5 实际审计	(163)
5.6 开发审计结果	(192)

5.7 审计报告及继续	(199)
5.8 审计模型	(215)
5.9 总结:十项重点	(218)
5.10 个人职业拓展练习	(222)
第6章 审计行业	(226)
6.1 对公司治理的影响	(226)
6.2 支持董事会及审计委员会	(228)
6.3 提供控制保证	(230)
6.4 使风险管理得以运转	(233)
6.5 与管理层的合作	(236)
6.6 全球审计行业	(238)
6.7 未来的发展方向与挑战	(240)
6.8 最终的审计模型	(244)
6.9 总结:十项重点	(248)
6.10 个人职业拓展练习	(250)
索引	(252)
缩写词	(260)

第 1 章

引 言

1.1 关于本书

本书为商学院的研究生和其他刚进入内部审计行业的人士提供动态参考资源,也为经验丰富的审计人员进行审计业务提供专业指导。本书是一本关于内部审计人员职责和义务的简明指南,而且现在几乎所有的审计人员都需要进行公司治理、风险管理以及内部控制。本书讲述的是内部审计人员面临的挑战,这些审计人员来自于商业部门、非营利部门以及公共部门的大、中型组织。虽然以美国经济为背景,但本书适用于所有发达国家和发展中国家,因为商业部门和政府部门都越来越依赖于内部审计以促进诚实、责任和透明性。作为一本基础性教材,本书关注的是内部审计人员的环境、职责以及相关工作。此外,本书解释了大量的重要概念,而不是像一些指导性书籍那样仅仅关注内部审计的操作层面。内部审计有很多分支和专业领域,因此对审计作用的解释取决于具体审计人员的观点。审计的类型包括:

- 基本内部审计。
- 零售审计和分支机构审计。
- 信息系统审计。
- 调查和辩论检查。
- 详细的分析性审查。
- 合同和大型工程项目审计。
- 内部审计管理和质量保证。

- 公司治理和高层审查。
- 专业领域的合规性、信息披露以及财务报表审计。

2 本书作为一种指导性教材,着重讨论第一项,即基本的内部审计,而对于其他更为专业的审计工作不做过多涉及。关于各种各样的专业审计领域,有很多相关资料可供刚刚从事审计工作的内部审计人员查阅。在互联网上以“内部审计”为关键词,也可以搜索出来大量的资料。国际内部审计师协会(Institute of Internal Auditors, IIA)是一个代表内部审计专业人员以及其他相关专家利益的国际组织,该组织已经开发了很多有趣的相关材料。关于内部审计工作的专业书籍、学习指导、视频资料和 CD 多达数百种。毫无疑问,刚刚从事审计工作的内部审计人员在职业发展过程中应该以这些资源为开端。

本书将参考资料限制在 IIA 发布的专业人员标准和实务公告范围内,因为这样有助于刚刚从事审计工作的审计人员有一个良好的开端。同样,相关标准和公告的所有参考都在 IIA 发布的专业人员实务框架之内。应该注意的是,标准和实务公告都在不断地发展和变化。因此,建议读者跟踪这些发展动向,因为标准在这几年内正在不断地更新和变化。本书几乎每一节都以讨论结束,审计人员可以与同事或者任何与审计有关的人士进行讨论。此外,每章后面都有一系列练习题,刚刚从事审计工作的审计人员可以将这些问题作为个人职业发展计划的一部分。



过去的指导性训练如何进行? 为了成为一名优秀的内部审计人员,刚刚从事审计工作的审计人员应该采取其他哪些措施?

1.2 新型内部审计人员

由于人们越来越重视公司责任,这使得私人商业部门和公共部门的管理进一步公开,因为这些组织需要将其业绩向股东汇报。这又导致人们去探寻新的机制提升诚实、责任和透明性这三个方面之间的联系,这三个方面通常作为优秀公司治理的特征。IIA(术语表)对治理流程的定义为:

股东等组织代表用来监督管理层管理风险和控制流程的程序。

支撑公司治理的一个基础就是健全审计和责任制度的建立,即董事会向公司的所有者报告并通过年报与各类股东进行沟通,而由独立的审计人员代表所有者对报告和相关的账目进行审核。然而,这种直接的模式依赖于组织财务和整体战略的有效内部系统。此外,现实可能与理论上的所有权、工作、管理以及责任大相径庭,因为公布的信息未必完全可以信赖,因此很多不同的风险都会导致审计的失败。而内部审计则可以对解决组织现有和潜在威胁的控制系统进行审查。而且,审计人员具有独立性,因此在从事审计工作时可以远离利益各方的冲突。内部审计的正式定义如下:

内部审计是一种独立的、客观的保证和咨询作业,其目的是改善组织的运营并增加组织的价值。内部审计通过系统的、完整的方式评价和促进组织风险管理、控制以及治理流程的效率而有助于组织实现目标。

走出混沌

审计流程对于企业的成功变得日益重要,因为很少有人能够不受混沌状态的影响,而混沌状态掩盖了大多数的审查、报告和一般观点。但是,内部审计依赖于一批专业人员,而这些专业人员可以帮助客户开发优秀的业务系统,也可以为同样的系统提供客观的评价,而且可以在两者之间找到平衡。内部审计人员的职责一方面是协助理理及其团队,另一方面是为公司整体服务并经常向独立的审计委员会进行报告。本书会探讨这两个主题,即从事客观的审查以及理解运营经理所面临的真正压力。本书的目的是在内部审计职责变换以及内部审计人员如何应对这种变换的框架下,解决这两个主题。IIA 对于内部审计作业的定义如下:

一个部门、分支、咨询小组或者其他从业人员提供的独立、客观保证和咨询服务,其目的是改善组织的运营并增加组织的价值。内部审计作业通过提供系统、完整的方式评价和改善组织风险管理、控制和治理流程等的效率从而有助于组织实现目标。

内部审计的三个方面

应该注意的是,审计的三个方面是风险管理、控制和治理流程,这在整本书中会经常提到。这种做法无须争辩,因为内部审计的基础方面当然应该经



常强调。



这些年来内部审计发生了哪些变化,这些变化中有什么好的方面以及不好的方面?

1.3 内部审计职业面临的挑战

在过去不为外界所知的是,人们认为从事内部审计的人员或者是无意中选中了这个职业,或者是在没有其他选择时才从事这个职业。但是,在刚刚过去的几十年里,这种情形却得到了很大改观。现在,很多员工争先恐后地希望加入内部审计的队伍,而不是被上级“指派”到内部审计部门工作。内部审计工作人员的前景非常好,因为他们不仅可以得到可观的收入,而且有很大的个人发展空间。然而,这个职业所面临的挑战也是独一无二的。审计人员一方面要从事咨询,另一方面又要保持专业人员的客观性,而二者之间的平衡非常困难,因此只有具有某方面特质的人才能够胜任。如果希望做好内部审计工作,仅仅拥有职业技能还远远不够,还要求采取灵活、易懂但又不失重点的行为方式。此外,内部审计要求审计人员即使是在信息缺失或者不一致的情况下也能够聆听,然后思考并最后做出决定。不仅如此,内部审计人员需要理解组织的整体运营情况,即使在一些信息丢失甚至歪曲的情况下也应如此。然而,组织的整体运营情况仍需要包含那些必要的细节,因为这些细节最终会反映组织的整体情况。

职业审计人员

- 内部审计职业不适合那些胆小怕事且没有气魄的人,而适合于那些具有远大理想、不计较荣誉得失并且可以接受挑战的人。这并不意味着那些
- 5 希望通过从事内部审计而得到长足发展的员工就不能从短期的内部审计工作里受益。很多内部审计部门是组织中被保护的对象,不用参与外部市场的竞争,因为内部审计为在短期内打造职业经理人员提供了简便的平台。第4章的第5节会详细探讨职业审计人员以及审计等问题。在这里,只能

简单讨论成功的内部审计人员所需要具备的品性：

1. 专一。内部审计人员应该明确地以审计为目标,这就要求审计人员能够超越非常普遍的办公室政治,同时又能够专注于主题,例如一方面增强组织的配送能力,另一方面又能对这种现象做出合理解释。理解真实情况在某些情况下非常困难,因为当很多人聚集在一起时,就会有一些紧张情绪,因为每个人都具有不同的意见。

2. 有益。优秀的内部审计人员应该能够对繁忙的经理有所帮助,而所有的经理都需要及时地发现组织运营过程中可能出现的重大风险,并且找到管理风险的最合适方法。因此,他们需要尽可能多的帮助以克服这些困难。而审计人员能够理解发生这些风险的原因,并且能够找出相关的控制方法,帮助经理开发一个应对风险的合适战略,因此审计人员能够极大地增加组织的价值。

3. 始终如一。能够专注于自己的领域并且有助于组织的管理当然是好的开始,但是很多压力会对一个人的判断产生影响。人们往往假设不存在阻力,而审计人员的职责则是在披露一切事实真相的同时又能保持一贯的职业目标。

4. 决心。审计工作往往没有那么顺利,因此审计人员需要理解事情的全部,保证已经理解了所有的关键部分,以及获得了所有的相关证明并进行了记录。这是一个繁琐的决断过程,但是审计人员必须掌握这种决断能力,因为这样他们就能够看透事实的真面目,将客观的景象展示出来。

5. 坚定不移。当审计人员需要弄清楚一个问题时,就必须毫不含糊地查下去,不管结果会使其他人多么尴尬。坚持自己的想法在很多时候会很艰难,尤其是当牵涉到一个大家都不愿意看到的信息时。然而,在原则性的重大问题上,审计人员决不能让步。

6. 明确。如果审计人员的工作不能够对组织的运营产生影响,那么上面所提到的品性都没有任何意义。如果审计人员采取中立观点或者没有任何自己的想法,那么他们的工作就没有价值可言。经理在寻求健全、合理的控制方法时需要帮助,而董事会成员需要知道任何还没有得到合理解决的风险,因此董事会和审计委员会希望从内部审计部门那里得到明确的观点。优秀的审计人员不是仅仅将事实进行报告,他们会同时给出相应管理方法是否合理恰当的鲜明观点,并且会进一步发掘这种管理方法的隐含意义。

7. 中立。首先,审计人员必须公平,这包括对被审计人员的公平、对相



关高层管理者的公平以及对希望知道管理措施是否已经到位、风险是否得到合理控制的董事会的公平。

希望成功的内部审计人员需要拥有以上品性。审计工作并不是炫耀自己的功绩,而且对于某些人来说甚至不可能炫耀自己的业绩。而且,上述7种品性明显存在着固有的互相矛盾,而这些相互矛盾会使审计人员感到非常不舒服。希望成为有所帮助的审计人员当然很好,但是如果希望同时兼顾决心就需要彻底理解同样的问题,直至出现合理的结果,即使有些客户会对这种探究真相的方式感觉非常痛苦。



如何成为一名优秀的审计人员,哪种品性的培养需要花费最多的时间?

1.4 常见的错误观点

很多刚刚从事审计工作的审计人员对于审计工作有不少误解。有些人认为审计的作用就是“程序的执行”,因此审计人员的作用就是监督人们遵守组织所制定的程序。还有一些人认为审计就是纯粹的咨询,因此审计人员只需要回答相关部门经理的咨询。下面是一些对审计工作的最常见误解。

风险规避

有些人认为审计的作用就是提供更多、更好的管理方案,因此审计人员的职责就是审查控制方案并且确定降低风险应该采取的措施。同时,经理往往希望抓紧时间获得更多的业务,而审计人员则希望经理能够放慢速度,并且尽可能地安装更多的程序。这里的前提假设是,审计人员在本质上是风险规避者,而这是一个错误的观点。刚刚从事审计工作的内部审计人员对于风险的认识具有中性,因此只有当控制方案具有业务意义时才会建议采取这些控制方案。下面是一个例子:

例: 在审查了一个职工差旅费用系统后,审计人员建议那个将大部分时间用于



核对职工差旅费申请的财务人员从事其他更有用的任务。差旅费系统被重新设计以后,在联署经理的作用得到加强的同时,将职工申请的核对改为随机抽查 10%,而不再是全部检查。新的差旅费系统降低了风险,而财务人员也不用将所有精力都投入到这个系统上。

审计指令

另一个误解是,审计人员能够发出关于程序如何执行的指令。如此一来,存档安排、安全检查以及文件滞留时间等工作不再是业务经理的职责,而是审计人员日常工作的一部分。事实上,内部审计人员很少发出指令,因为审计工作只具有咨询性质,而不具有命令性质。经理和所有员工负责一起制定出关于责任和执行程序的清晰规则,而审计人员的工作就是协助这些规则的制定,并确保所有的实质性缺陷都能得到理解和解决。下面的例子可以使大家认清误解发生的原因。

例: 一个部门经理询问内部审计人员是否能够将其去年的文件转移到审计部门,因为他那里没有足够的空间放置这些文件,而且这些旧文件主要是供审计工作使用。审计经理解释说,部门经理应该对自己的文件负责,包括文件的储存,而这个问题仅是如何找到最合适的方法处理那些不能被毁掉的旧文件。

设计控制方案

许多审计咨询人士认为,审计的作用就是使忙碌的管理人员的内部控制系统更专业、更精确。这确实是“推销”审计作用的不错方法,不过有些地方需要注意。如果不能解释清楚,人们会认为内部审计只不过是设计一个合理的内部控制系统。而一旦经理放弃了这个至关重要任务的职责,结果将是没有人可以负担得起这个职责。而且,审计人员可以帮助经理规划控制系统、提出建议并有利于设计优秀的控制系统,但是审计人员应该只是帮助业务经理,而业务经理才是主要的负责人员。请看下面的例子:

8

例: 一个负责出纳管理的办公室经理要求内部审计人员给出一些关于办公室安全的建议,该经理认为审计人员应该制定出一套可以立即执行的日常规范。结果,审计人员只是建议其咨询当地的执法人员,而由执法人员给出一些防范抢劫的意见。而且,应该要求安全部门的负责人设计出一套关于进出办公室的程序,而内部审计人员只是针对其他安全隐患提出了一些建议。而整个建议过程的核心部分则是帮助出纳员建立



更好的安全措施。

确定错误

有很多人认为审计人员在发现工作失误、误导性业绩信息和糟糕的运营决策方面甚至可以代替高层管理者。审计人员时刻都在寻找表现糟糕的主管和表现不良的员工,因此审计人员就像一个告密者,正是基于这种观点,人们才有了上面的误解。内部审计人员确实会指出某些错误,不过仅仅局限于有改进空间的风险管理领域,而不是针对组织内部的个人。审计人员关注的是不良实务和严重错误,因为只有这样才能通过采用更优良的程序、进行更多的员工培训以及更加注重高效率的团队合作解决问题。下面的例子很好地解释了上述两种观点的区别:

例: 审计经理与运输经理一起讨论在审计过程中发现的问题,即运输部门运输车的长时间停工使得不能按时发货。运输经理解释说是因为维修工人没有及时做好本职工作。然而,审计人员却发现是因为计算机系统的故障使运输车的维修安排几周以后才发送到维护车间。因此,这次失误得到及时纠正,而内部审计人员并没有刻意责备任何人。

终结者

另一个关于审计作用的普遍误解是审计人员都毫无感情,这种观点源于电影《终结者》里面的机器人,而审计人员平常的工作就像机器人的工作,因为必须要达到目标,不管有多么辛苦以及有多大压力。而且,每次都要由审计人员踢走不称职的管理人员、裁减员工或者是消除糟糕的业绩。诚然,在一些特殊情况下,审计报告会着重指出一些管理漏洞,从而导致某些工作的外包或者解雇某些表现实在不理想的员工。但是绝大多数情况下,审计工作只是为了通过更有效率地利用资源进行风险管理,或者只是为了保证在审计领域实施现有的风险管理方案。请看下面的例子:

例: 在一次关于工资部门的审计中,人们都认为审计人员会主张将组织的这项功能外包给专业化的提供者。在审计人员与工资部门经理的讨论中,审计人员建议采取措施提高工资部门的效率,而业绩表现如何才是审计人员比较关心的问题。反过来,这样的建议有利于工资部门管理团队面对挑战,也有利于他们抵抗外部的竞争。

检查员

一些人之所以能够进入内部审计部门,是因为他们非常善于检查。在幼儿园的时候,他们经常被选中在每次课后收集铅笔并清点。在中学时代,他们利用假期到本地杂货店打工,因此他们能够很熟练地整理货架、清点仓库以及排列箱子。在长大成人之后,只要工作上有关要求,他们会继续从事清点数字的工作,并可以保证数字的精确、完整。所有这些对于希望从事内部审计的人员来说都是很好的训练,起码表面看起来是这样。而现实是,细节上的清查只不过是审计工作中很小的一部分,而且仅仅是在必要时才进行清查。审计的作用更多的是关于高层次的评估和如何提供关于运营风险的建议:

例: 在一次关于存货的审计中,审计人员并没有在清查存货方面花费很多时间,这令商店主管很不解。而审计人员只是关心存货的持有方式以及物料供应的管理方法。当然,审计人员也进行了小范围的存货清查,不过仅仅是为了检测存货管理系统是否运转良好。

修正者

有一种关于审计人员的观点认为,所有与账户余额和记录有关的问题内部审计人员都会亲自处理。因为这种观点认为,审计的作用就是发现运营数据中存在的数字错误,然后进行必要的修正。这又是一种错误的观点,因为保持信息系统和相关数据库的完整性是管理者的责任。当这些方面出现问题的时候,应该由管理者出面解决。相反,将这项工作交给审计部门负责很不恰当,并且从长远来看,会导致其他问题的产生,而且会使管理团队变得笨拙:

例: 在一次审计中发现返回给总公司的退货量存在着长期的不一致,而相关的业务经理却宣布不参与解决这个问题,因为他认为审计人员会找到这些错误的原因。¹⁰ 而审计人员却解释说,业务经理应该负责使退货量与预期目标保持一致,而一旦产生了问题,业务经理就需要立即采取措施给予解决。