



审计中的 领导力

——你需要的专业 and 领导力技巧

[美] 布瑞恩 D. 库什 (Brian D. Kush) ○ 著

陈 青 ○ 译

Auditing Leadership
Professional and
Skills You Need

- 想知道对审计人员来说，最重要的一个词是什么吗？
- 改善你审计的唯一最大机会是什么呢？
- 想听听有关审计轻松有趣的一面吗？

 **WILEY**
Publishers Since 1807



清华大学出版社



审计中的 领导力

——你需要的专业和领导力技巧

[美] 布瑞恩D 库什 (Brian D. Kush) ○ 著

陈 青 ○ 译

Auditing Leadership

The Professional and
Leadership Skills You Need

清华大学出版社

北 京

Brian D. Kush

Auditing Leadership: the professional and leadership skills you need

ISBN:978-0-470-45001-7

Published by John Wiley & sons, Inc.

Copyright © 2009 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved. This translation published under licence.

Tsinghua University Press is authorized by John Wiley & Sons, Inc. to publish and distribute exclusively the Simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of the publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体翻译版授权由 John Wiley & Sons, Inc. 授权清华大学出版社独家出版发行, 此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经授权的本书出口将视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2010-6190

本书封面贴有 Wiley 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

审计中的领导力——你需要的专业和领导力技巧/[美]库什(Kush, B.D.)著; 陈青译.

—北京: 清华大学出版社, 2011.9

书名原文: Auditing Leadership: The Professional and Leadership Skills You Need

ISBN 978-7-302-26619-8

I. ①审… II. ①库… ②陈… III. ①审计-工作-领导学 IV. ①F239

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 181039 号

责任编辑: 王文殊

封面设计: 刘超

版式设计: 文森时代

责任校对: 王云

责任印制: 李红英

出版发行: 清华大学出版社

地址: 北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮编: 100084

社总机: 010-62770175

邮购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印装者: 清华大学印刷厂

经销: 全国新华书店

开本: 170×240 印张: 16.5 字数: 252 千字

版次: 2011 年 9 月第 1 版 印次: 2011 年 9 月第 1 次印刷

印数: 1~4000

定价: 38.00 元

产品编号: 038574-01

译者序

“成功是一种心态，而不是终点。”

作为一名从事多年审计教学和内审职业培训的高校教师，我常常在思考着这么一个问题：除了将教科书上的审计基本理论知识和技术方法传授给学生、学员以外，我们还能怎样来帮助其获得职业上的成功？因此，当我第一次听到“审计中的领导力”这一书名时，就已经很感兴趣了。

《审计中的领导力》是一本新奇的审计职业手册。书中没有涉及任何具体的审计知识和技术方法，而是使用通俗易懂的语言，针对审计人员在实务工作中每一天都会遇到的细节问题，包括从处理电子邮件到合理划分时间，从自我推销到团队合作，从注重反馈到提出有效的建议，从服务客户到建立自己的人脉关系等，提供了很多有助于审计人员改进职业技能、提升领导能力的实用可行的建议，读来令人耳目一新。

尽管本书是针对审计人员的，但书中提出的很多建议、观念和思想也适用于每一位想在自己所选择的职业领域中获得成功的人士。

翻译并忠于原作，这远比想象的要困难得多。幸运的是，在本书的翻译过程中，得到了本书的责任编辑的大力支持和指导，期间多次通过电子邮件与她进行交流，每次都得到了她热情耐心的回复，并对译稿提出了许多宝贵的修改意见。和她合作的过程是非常令人愉快的！正是有了她的支持和帮助，才使本书得以和读者见面。另外，在部分译稿的文字润色方面，得到了江西财经大学外语学院贾莉副教授的帮助，在此一并致谢。

因译者水平有限，译文中错误和疏漏在所难免，真诚欢迎广大读者批评指正。

陈 青

2011年8月

—— 前 言 ——

本书是用来助你成功的。

本书并没有给你所有问题的答案，没有提供任何审计知识和技术诀窍以及涉及任何的审计标准，如 FASBS、GASBS、EITFs 和技术指南等，也没有为审计人员提供全面的领导技能知识以及作为一个领导者所应当具备的能力框架。事实上，书中所提到的技巧或建议或许根本就不能称之为“领导技能”。

本书旨在帮助你认真思考领导力对你而言意味着什么，你需要发展或提升什么样的专业技能，并向你提供一些提升你生活和职业水平所需要的领导力和专业技能方面的技巧和建议。这些技巧和建议，有些你曾经听说过，有些你闻所未闻，还有些你也许不赞成，但你却可从中采纳一些并立即付诸实施。这就行了！

我们的目标是：无论是对你的工作还是职位而言，你都可以通过阅读本书，结合你的现状，采纳本书所提到的一些技巧和建议并付诸实施，从而成为一个更好的领导，一个更具有洞察力的、更睿智的领导。

现在请翻到本书最后一章——你的计划，从一开始就考虑读本书的最终收获，认真考虑当你读完本书，怎样填写最后一页。

为什么将本书取名为审计中的领导力？本书是关于审计人员的领导技能或审视你自己的领导技能吗？希望你能同意本书是关于这两方面的！

下面是帮助你阅读的一些注释……

自成一体的章节

尽管有些章节也许会涉及其他章节，有些情况下还涉及本书不同领域提到



的其他主题，但还是可以在任何时候阅读本书的任何一个章节。因此，本书可以从头至尾地通读，也可以选择阅读你感兴趣的章节。

常用词语

本书有一些贯穿全书的词语，如合伙人或董事、经理、职员和客户。我们知道，你或许工作于非上市公司、上市公司、会计师事务所或政府机构，很多词语在审计界是通用的；但是我们也知道，有些机构的头衔称呼是不同的，因此请记住，我们只是在一般意义上使用这些词语。

“客户”应当理解成一个团体、机构或被审计人。如果你工作于一家会计师事务所，那“客户”指的就是你的外部付费客户。一些内部审计团体把他们的审计对象也称之为“客户”，这都是本书所提及的“客户”。

“合伙人或董事”指的是你所在的组织中最高层次的人，两者可作为同义词互换使用。

在阅读时你可能会注意到：有些章节的某些部分更适合于外部审计人员，而有的更适合于内部审计人员。尽管知道可能有稍许的不同，但我们仍然觉得你会从中受益。毕竟我们都是审计人员，是同一类人！

职业反思

审计人员是怀疑论者。我们必须且应当这样。怀疑有助于我们更好地工作，审计准则也倡导我们“职业怀疑”。在读这本书的时候你会注意到，几乎每一章节都有“职业反思”的部分。这是什么？当我们介绍一些观点时，我们也知道可能会有不同的、可质疑的一面。因此，我们所要做的就是质疑这些观点，并寻求答案或反驳质疑。

—— 关于作者 ——

布瑞恩·D.库什 (Brian D.Kush)，注册会计师、注册信息系统审计师、Moxie Partners 主席。他是领导力和个人生产力教练，被很多国家主要会计公司及其他专业服务组织的会计师和知识型劳动者聘请来帮助他们提升生活和领导力水平。

布瑞恩的教练风格是积极、助人的，是建立在好奇心基础之上的。在他的帮助下，客户发现和实现自己的价值观、目标和领导的潜能。他们在工作中能够节约时间、发展关系和交流技能，这会使他们更好地为客户服务，他们的工作更有效率，收获也更大。

在成为领导力教练之前，布瑞恩在审计行业工作，一直是 IT 和财务审计人员的顾问和教练。在此期间，他在安永会计师事务所工作了五年，在审计观察股份有限公司工作了八年。在遍布美国的数百家会计公司和内部审计部门，他亲密地与从最低等级一直到执业/行政合伙人等不同层次的雇员一起工作并向他们请教。

布瑞恩同妻儿一起住在弗吉尼亚的雷斯頓。他是健康会计博客的创立者和作者。



第一部分 专业交往技巧

第1章 你的目标是什么	3
你的角色	4
你的理念	6
你的核心价值观	9
角色，理念，价值观：把它们系在一起	10
领导力总结	11
第2章 推销第一	13
要持续地推销你自己	13
你的品牌	16
品牌与推销	21
领导力总结	22
第3章 反馈等于金钱	23
反馈的来源	23
绩效评价	25
反馈具有感染力	27
详细的反馈细节	29
反馈文化从你开始	29
领导力总结	33

第4章 审计引导者	35
要有信心.....	35
矛盾是有利的.....	38
积极性是可以传染的.....	43
敌对会降低你的生产力.....	49
领导力总结.....	51

第二部分 社交技巧

第5章 你的社会资本	55
社会资本.....	56
你的信任圈.....	58
加强你的资本.....	59
领导力总结.....	60
第6章 交往的第一步	61
社交活动.....	62
通过社交来建立关系.....	63
领导力总结.....	64

第三部分 时间管理和个人生产技巧

第7章 对审计人员来说最重要的一个词	67
问“为什么”，可以懂得更多.....	67
教会“为什么”.....	72
领导力总结.....	75
第8章 记事簿的问题	77
记事簿也会产生问题.....	77



制定行动计划.....	78
使行动计划与目标相一致.....	82
将要做的事情划分优先等级.....	83
领导力总结.....	83
第 9 章 时间划分的力量	85
安排缓冲时间.....	86
为承诺划分时间，否则说“不！”	88
通过划分时间来计划你的每一天.....	90
将烦心的事划出你的时间表.....	93
为你自己进行时间划分.....	95
领导力总结.....	98
第 10 章 惯例的力量.....	99
惯例和习惯.....	100
主动养成良好的习惯.....	100
多方面满意.....	106
给它们一个名字.....	106
团体的惯例需要团体的支持.....	108
确立与惯例相关的责任.....	109
领导力总结.....	111
第 11 章 你在培养打断你的人吗.....	113
依赖性的打断.....	114
你是否太容易接近.....	115
更多的放权，更少的打断.....	118
领导力总结.....	119
第 12 章 你有承诺方面的问题吗.....	121
认清所有的承诺.....	122



习惯性承诺.....	125
领导力总结.....	128

第 13 章 重新设计你的电子邮件事务..... 129

你正在发多少邮件.....	129
挑战那些无实质意义的邮件.....	131
一封电子邮件里有什么.....	132
电子邮件主题标题.....	132
邮件主体.....	136
其他的邮件习惯.....	136
处理邮件.....	138
你应该多长时间检查一次邮箱.....	143
领导力总结.....	146

第四部分 沟通技巧

第 14 章 有效的建议..... 151

你的建议过程是什么.....	151
未经请求的建议.....	153
领导力总结.....	158

第 15 章 你是一个爱说口头语的人吗..... 159

交谈方式.....	159
写作风格.....	162
领导力总结.....	165

第 16 章 我们为什么喜欢使用幻灯片..... 167

你做演讲的目的是什么.....	167
做演讲时要将听众放在心里.....	168



有目的地准备一次演讲.....	170
领导力总结.....	171
第 17 章 避免在办公室发火的方法	173
你的对质风格.....	173
将愤怒转化成问题和解决方案.....	175
领导力总结.....	177
 第五部分 客户关系技巧	
第 18 章 谁是支配者.....	181
谁在支配着我们.....	181
改进你的审计是唯一的最大机会.....	182
停止管理“客户”.....	183
客户管理的第一步.....	187
停止“管理”客户.....	189
领导力总结.....	191
第 19 章 你戴的是什么帽子.....	193
你戴了多少顶帽子.....	193
审视你的审计工作.....	194
客户教育.....	194
领导力总结.....	196
第 20 章 要令人难忘.....	197
让客户记住你的价值.....	197
创造故事.....	199
把“弄糟”变成“提高”.....	200
让客户指导你.....	203

做你自己.....	205
每次一个客户.....	206
领导力总结.....	206

第六部分 团队建设和反馈技巧

第 21 章 做好被解雇的准备.....	209
从一开始就准备好被解雇：领导力的转变.....	210
增加更多的责任.....	213
他们看了，他们做了.....	213
团队责任.....	216
团队化学反应.....	218
“开门”领导者.....	219
化解抱怨.....	221
设计你的未来.....	221
领导力总结.....	224
第 22 章 现在你的目标是什么.....	225
成功是一种心态，而不是终点.....	225
自我认知使你明白了你是什么样的人.....	228
你想发现的以及想要发展的领导力技能是什么.....	229
你的计划.....	235
附录 A 你知道你是一名审计人员，当.....	237
后记和致谢.....	243
索引.....	245

第一部分

专业交往技巧

第1章 你的目标是什么

第2章 推销第一

第3章 反馈等于金钱

第4章 审计引导者

第 1 章

你的目标是什么

你曾花了多少时间来计划你的生活？你曾花了多少时间来认真考虑你将何去何从？你知道自己今后 5 年的目标吗？你是否梦想过 10 年后能取得多大成就？无论你是 20 岁还是 60 岁，这些问题由你且只能由你来回答。如果你预想一下最理想的目标和达到这个目标的时间，那会怎样呢？我所遇到和共同工作过的许多审计人员，并没有花很多时间来计划他们的生活，计划怎样实现他们所能想象得到的关于自己的最成功版本。大部分人甚至不明确这个最成功的版本是什么。他们觉得自己还很年轻（我为什么要现在考虑这些？），很忙（我没有时间来计划生活，因为我甚至都不能计划我的每一天），或者是缺乏主动性（我对事情并没有太多控制权，我仅仅只是做被要求做的事）！

我们不仅很容易就会忽略或不去认真考虑这些事，也特别容易陷入我们所承担的日常工作责任中而不能去计划生活。现在花一点时间进行反思，自问自答一些问题，这些问题会为你计划你想要的生活和成为你想成为的人提供一些思考的基础。我们不仅仅是在讨论你的事业，也是在讨论有关你生活和未来的所有方面。

作为一名审计人员，如果你很有自知之明，对自己的成长很用心，那么，你能取得的成就是令人惊奇的。这也是本书编写的原因之一……充分发掘你的潜能！

本书的内容主要是讨论在领导技能培养过程中要做个有心人，要学会反思和具有前瞻性。要有一个长远规划和许许多多小的计划，你可能经常忘记你的小计划，但绝不要忘记你的长远规划。本书所讨论的技能主要是关于审计行业，但是也适用于生活中的很多方面。成为一个好的领导不仅仅与领导一个团



队有关，与你所做的一切都有关系，无论是“领导”你的家庭，还是独自创业，还是与一个团队一起工作。

让我们审视一下你，看看你对你自己的评价和对取得成功的欲望。尽管取得了不错的成就，新的技能也得到了发展，这值得庆祝。但特定成就的真正价值体现在它们是如何助你成为你想要成为的真正成功的人，或许你已经成为这样的人，只是你还没有意识到。因此，你要问自己这个问题：**我想要变成什么样的人，我已经是怎么样的人（深深隐藏在自己外表之下的）？**

为了回答这个问题，你应当问自己这些问题以及明确什么对你最重要。

- ✧ 在生活中你最渴望扮演的成功角色是什么？
- ✧ 你的目标是什么？
- ✧ 你的核心价值观是什么？

你的角色

花些时间认真思考并确认你认为在生活中要扮演的最重要的角色。大多数人会把角色的数量限制在 5 个或 5 个以下，不是因为有更多的角色可扮演，而是因为限制可能的角色数量会使你认真思考你觉得最重要和最想扮演的角色。你所确认的角色很可能集中于你最重要的责任和关系。如下述人员。

- ✧ 配偶。
- ✧ 父母。
- ✧ 朋友。
- ✧ 工作上的领导。
- ✧ 团队成员。

现在多花一些时间认真思考一下这些角色对你而言意味着什么？它们为什么重要？你怎样坚持成功地扮演这些角色？在这个角色上别人怎么看待你？花些时间安静地想一下你所确认的这些角色。对你而言，它们为什么重要？你觉得在扮演这个角色上，你尽力而为了吗？一些人相当快地就回答了这些问题，