

增值

INTERNAL AUDIT

集团公司内部审计 实务与技巧

- 集团内审总监实务方法和经验总结
- 15个技术方法，任职企业数十年使用和改进
- 24个内审实务指南，由亲手操作的若干案例归纳提炼
- 108项技巧，全部来自作者的亲身实践
- 还有大量案例和内审技术工具



梁雄◎著



增值

INTERNAL AUDIT

集团公司内部审计 实务与技巧

.....

梁雄◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

增值：集团公司内部审计实务与技巧 / 梁雄著. —北京：机械工业出版社，2015.6
(财务知识轻松学)

ISBN 978-7-111-50602-7

I. 增… II. 梁… III. 企业集团—内部审计 IV. F239.45

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 137535 号

本书按照“流程+方法+技巧+方案”四位一体的集团公司内部审计实操过程，全面阐述了内部审计作业流程及实务技巧，首次独家揭露内部审计精髓及实战秘诀。大量的案例帮你掌握内审全套技术与方法，快速成为行业精英。本书具有“实战、实务、实用、实例”等特点，实务资料让你能够达到“读了能懂，拿来可用，改了适用，易于套用”的目的。

本书适合各级内部审计人员、各级管理者、内控人员、风险管理、咨询人员和各级教辅人员学习使用，自学者也适用。

增值：集团公司内部审计实务与技巧

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：左 萌

责任校对：董纪丽

印 刷：北京市荣盛彩色印刷有限公司

版 次：2015 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：170mm×242mm 1/16

印 张：21.5

书 号：ISBN 978-7-111-50602-7

定 价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

HZBOOKS | 华章经管 | Economics Finance Business & Management



前 言

Preface

内部审计，增值势不可挡

精读本书，你将：

- 成为公司内部审计精英分子。
- 掌握整套内部审计方法及程序。
- 熟悉内部审计常用的 108 个技巧。
- 摄取企业内部审计经验秘诀精粹。

美国心理学家赫伯特·西蒙建立的 10 年法则表明：要成为任何领域的大师，一般需要大约 10 年的艰苦努力。也就是说只要你专注某个行业，刻苦研究，精耕细作，经过大量作业研究，从量变到质变，你就会成功，成为专家，成为大师。所以，我们从事任何一个行业，做任何一项工作，要有“5 年成为专家，10 年成为教授”的决心与恒心，否则事情永远都做不好，永远都不能超越，更不用说卓越了。同理，如果你从事内审工作 5~10 年，对内审业务还是迷迷糊糊，每天工作按部就班，日子得过且过，没有深入地研究审计工作，审计业务没有经过系统归纳与总结，没有自己的一套方法与绝招，那么，可以说你在业务上是失败的。

内部审计在中国是一个新兴而又年轻的职业，在中国的发展也就几十年，俗话说年轻就是资本，年轻就有机会，内部审计这个职业就存在很大的机会。再从中国现阶段内部审计实施的情况看，真正意义上的内部审计，能充分发挥作用、体现其价值的就是企业组织内审。而在国外，内部审计已经是一个炙手可热、社会组织中必不可少的职业，从政府到企业，从国际大集团到私营小企业，从营利组织到非营利组织，到处都有内部审计的存在，这充分说明内部审计的广泛性与重要性。同时，也从另外一个方面说明了“经济越发达，内审越重要”这个事实。

随着中国经济的高速发展，中国的企业得到了长足的发展，大量的公司发展演变成集团公司或大企业集团、上市公司等，对企业运营管理提出了更高的要求，需要的管理也越来越规范，管控的力度也越来越严格。但是快速裂变发展壮大的企业，由于国情、人情、经验、文化等各种原因，管理工作往往跟不上，在企业管理中存在许多问题与漏洞。作为内部审计工作者，作为隐形的管理者，作为管理层的左右手，你有没有静下心来考虑，有没有实地访谈调查，有没有扪心自问过以下问题：

1. 每笔收入藏有多少水分？
2. 每笔支出包含多少猫腻？
3. 每个流程存在多少隐患？
4. 每个制度存在多少漏洞？
5. 每个决策存在多少缺陷？
6. 每个环节存在多少风险？

.....

笔者通过研究几百个案例发现：每个问题都有无数让我们触目惊心的舞弊案例，每个案例都会让我们看到事关企业内控缺陷或操作失控，我们平常看到的表面问题只是冰山一角，平静的冰

山之下，隐藏着多少风险，谁也无法窥视。无知的风险，才是最大的风险。如果你置内部控制、风险管理于不顾，而只关注表面现象与数据，那么，公司的管控是缺失的，内审机构是无能的，你的公司因为没有很好的内控而漏洞百出，企业的失败将在所难免。以上问题，内部审计部门将会作为日常工作给予关注，并及时汇总汇报给管理者，及时调整管理策略，避免集团公司的经营运转偏离目标。同时，为了加强企业内部管理，更好地满足企业所有者或公众群体的需要，根据有关章程或法律法规规定，企业均需设立内部审计机构并配置相关人员，对企业的运营过程进行鉴定与确认。

内部审计就是内审人员通过一系列规范化的程序与方法，对企业风险管理、控制及治理过程进行综合的评价，提出合理化的建议，以提高企业的效率，从而帮助企业实现目标。我们分解这个概念，就是通过一定的方法，对企业进行评估，提出建议，帮助企业实现目标，这就是内部审计的概念。概括为一句话，就是企业的所有者（老板）为了明察企业毫厘，了解内部管理真相，而要在企业内部设立具有监督、评价权力的“钦差大臣”。而充当“钦差大臣”这个角色的就是内部审计。

纵观中国企业内部审计实施现状，稍微有长远目光与见识的企业家，对于发展越来越快、不断扩张的企业，均不同层面地设立有内部审计部门，并且不断地发展与壮大内部审计部门的机构与权力。例如有些企业集团的内审人员达到几百人，国外的内审机构人员达到几千人甚至几万人。国内的企业也越来越重视内部审计这项工作，招聘的内部审计人员也越来越多，面对新兴的职业，不断扩大的内审机构，不断增加的内审人员，有经验的内审人员显得越来越少，远不能满足社会急速扩张的需要。而内部审计精英人员，更显得少之又少，可以说有时达到一将难求的局面，

我们也就不难理解网络上、报纸上时有用 20 万 ~ 100 万元年薪来招纳内审英才的情况。这种人才供需矛盾造成内审人才的缺口加大，企业迫切需要有经验的内审人才，但从企业外部、社会不能得到满足，企业内部又没有此类人才，所以只能从本机构内部的财务、工程、法务甚至采购或销售部门抽调，成立一个由非专业人员领导的专业性很强的企业组织。有些内审机构像溃败的部队、无头苍蝇，乱打乱撞，没有任何计划和目标，东一枪西一炮，其战果与成绩可想而知。曾经有个内审经理不懂如何开展工作，平常也不知应做什么事，就跑到工厂去检查员工是否戴安全帽，是否穿拖鞋等。你想想，这不是用大炮打蚂蚁吗？偌大一个内审经理去做一个工厂纪律监督员的工作。

基于以上事实，笔者结合中国内审现状，并与诸多一线内审人员在 QQ 群、博客上交流，共同发出感慨：中国内审事业刚起步，无规则可遵守，无实务经验可借鉴，无可行案例参考，存在诸多问题。作为内审人员，由于缺乏经验及方法，不能鉴定、识别存在的风险，无法完全、及时、准确地将决策信息和管理建议呈送给上层领导，致使企业在运营决策、管理过程中出现重大失误或失败，造成经济损失，更有严重的会导致企业经营中断、公司破产等，这是我们不愿意也不想看到的。企业之成败，内审之责任。

若想内审工作游刃有余，达到临事不惑、胸有成竹的境界，必须具备以下三点：一是要掌握一套内部审计的先进理念和方法、流程与技巧，并深思熟虑，大胆设想，小心求证，严谨评估，细致分析，不断地揭示企业运营的漏洞，提出可行的整治方案，且对潜在的运营风险进行提示，预见性地提出防患措施，使企业在平稳中发展，在发展中壮大。二是业精于专，术业有专攻，作为内审人员要结合企业实际，深入基层，了解操作情况，熟悉现场

管理，对每个工作流程、操作规程、制度规定、人员心态做深入分析与研究，才能有针对性地提出合理的建议。否则，管理建议脱离实际，偏离管理原则，整个方案不具有操作性和可行性，则内审的作用与效果大打折扣。三是与时俱进，世界上唯一不变的就是变化，内审人员要紧跟时代发展步伐，按照 IIA 标准的要求，不断学习先进经验，总结实战技巧，以全局思维与眼光、高度的责任心与品格，将内审工作推行圆满。

“授之以鱼，不如授之以渔”，我希望通过本书的归纳与总结，使你能在极短的时间内掌握一套内部审计的流程、方法与技巧，业务上能举一反三，不断归纳总结经验方法，以满足不同组织对内部审计的需要，让你服务的企业高效增值。同时，让你个人迅速成为内审专家，身价倍增，实现你的职业与人生梦想，达到个人与组织的双重增值目标。

增值，势不可挡。

中国内审事业，必将因你的贡献而更加辉煌。

最后，真诚感谢家人、同事、朋友们的帮助。

衷心感谢过去、现在、未来帮助我和关爱我的人。

恭候你的来信：lx92188@126.com。

梁 雄

目 录

Contents

前 言

第一章 内部审计导论 / 1

第一节 内部审计的概念 / 1

第二节 内部审计的作用 / 3

第三节 内部审计的发展 / 5

本章精粹 / 8

第二章 内部审计范畴 / 9

第一节 内部审计范围 / 9

第二节 内部审计特性 / 11

第三节 内部审计流程 / 14

本章精粹 / 14

第三章 内部审计过程 / 16

第一节 全面风险分析 / 16

第二节 选择审计对象 / 20

第三节 制订审计方案 / 24

第四节 实施审计作业 / 36

第五节	编制审计报告	/ 47
第六节	后续跟踪审计	/ 59
第七节	评估审计结果	/ 62
	本章精粹	/ 63

第四章 内部审计实务精要 / 64

第一节	采购业务审计操作方案	/ 66
第二节	销售业务审计操作方案	/ 79
第三节	建设工程审计操作方案	/ 86
第四节	技改维修审计操作方案	/ 95
第五节	物流业务审计操作方案	/ 101
第六节	财务业务审计操作方案	/ 108
第七节	会计业务审计操作方案	/ 116
第八节	会计基础工作审计操作方案	/ 121
第九节	预算业务审计操作方案	/ 128
第十节	增值税业务审计操作方案	/ 132
第十一节	生产循环审计操作方案	/ 137
第十二节	材料仓库审计操作方案	/ 142
第十三节	辅助材料审计操作方案	/ 148
第十四节	固定资产审计操作方案	/ 152
第十五节	不良资产审计操作方案	/ 157
第十六节	合同业务审计操作方案	/ 161
第十七节	信息系统审计操作方案	/ 166
第十八节	内部控制审计操作方案	/ 173
第十九节	舞弊专项审计操作方案	/ 182
第二十节	贪污专项审计操作方案	/ 189

第二十一节 公司战略审计操作方案 / 195

第二十二节 人力资源审计操作方案 / 200

第二十三节 经理离任审计操作方案 / 206

第二十四节 机构岗位审计操作方案 / 213

本章精粹 / 218

第五章 常用的审计方法 / 223

第一节 审核法 / 224

第二节 分析法 / 227

第三节 访谈法 / 231

第四节 复算法 / 234

第五节 观察法 / 235

第六节 盘存法 / 239

第七节 函证法 / 241

第八节 穿行测试法 / 243

第九节 顺查法 / 244

第十节 逆查法 / 246

本章精粹 / 248

第六章 常用的分析方法 / 251

第一节 流程分析法 / 251

第二节 分析性复核法 / 254

第三节 审计抽样法 / 257

第四节 风险评估法 / 264

第五节 内控自评法 / 269

第六节 问卷调查法 / 273

本章精粹 / 278

第七章 内部审计实战技巧 / 281

第一节 审计线索查找技巧 / 282

第二节 访谈提问的技巧 / 285

第三节 现金盘点技巧 / 289

第四节 审计证据分析技巧 / 290

第五节 确定审计重点与目标技巧 / 292

第六节 审计程序编写技巧 / 296

第七节 工作底稿编写技巧 / 300

第八节 审计报告大纲编写技巧 / 303

第九节 审计报告编写技巧 / 304

第十节 审计资源整合技巧 / 307

第十一节 提高审计效率技巧 / 309

第十二节 审计质量控制技巧 / 313

本章精粹 / 315

附录 I 年度内部审计计划表 / 317

附录 II 内部审计各岗位职责表 / 318

附录 III 《集团公司内部审计章程》 / 320

附录 IV 现场监察岗位职责 / 326

后记 / 329

参考文献 / 330

第一章

内部审计导论

本章主要内容

内部审计是什么；内部审计的发展史；内部审计的作用；内部审计的基本工作流程。

跨入 21 世纪，世界经济出现了新的形势，集团公司不断呈现，并购与重组不断演变出各种硝烟大战，集团公司、跨国集团不断涌现。集团公司不断扩增的经营范围已经超出了管理层监控的能力，超量的业务已经不能满足企业所有者对经营情况的监管与了解。因此，就需要一个专业的机构对集团所有业务进行确认与咨询评价，根据经营中发现的问题与漏洞，提出有利于企业运营、提高效率、增加效益的可执行建议，并及时汇报给高层管理者，为管理层做出决策提供有效、准确的依据，具备这样一个职能的部门，就是内部审计部门。它是伴随集团公司的管理体制及管理需求不断更新而发展出现的一种新职业，是现代公司的管理中一个不可或缺的职能部门。

企业内部审计从 20 世纪 80 年代由外国企业带入中国，国内集团公司的内部审计部门也在不断发展，集团公司的不断扩张与发展，迫切需要有保证和咨询功能的内审部门及人员，而作为专业的内部审计人才，现阶段是非常少的，专业的精英人才更是稀缺，特别是持有审计相关职业证书并有实际操作经验的内审人员，更是一将难求，更不用说内部审计高级管理人员了。那么，什么是内部审计呢？它的作用与发展怎样呢？

第一节 内部审计的概念

按照国际内部审计师协会（IIA）定义：内部审计是一种独立、客观的保

证和咨询活动。其目的在于为组织增加价值和提高组织的运作效率。它通过系统化和规范化的方法，评价和改进风险管理、控制和治理程序的效果，帮助组织实现其目标。

这个概念定义我们可以理解为：内部审计是通过一定的方法评价组织运营效果，以提高组织运行效率，最终实现组织目标的保证和咨询工作。所以，内部审计的工作就是一项保证（保证）和咨询工作。

什么是组织呢？组织包括政府、企业、事业单位、非营利机构及一切团体等。

内部审计的最终目的是帮助实现组织目标，即达到企业的愿景或目标。

内部审计的决定因素是相关的风险，就是产生的不确定性。

内部审计的工作方式是确认或评价。这个主线一直指导内审人员的工作方式和方法，企业中任何的事情，我们只需确认；是与否，只作评价，评价是否符合相关的标准规定；只作建议，是否采纳或整改，由管理层定夺。

接下来，我们还要理解、确认什么？咨询什么内容？理解确认与咨询内容之前，我们要先了解内部审计对象或者说是审计内容，也就是说，我们审计的范畴是什么？

(1) 从企业内部来分析：人力资源、财务、物资设备、生产、供应、销售、库存，制度流程与决策，是内审的主要内容。

(2) 从会计角度分析：任何可量化且可验证的信息都可成为审计的对象。

(3) 从现在企业管理模式及所有权性质上分析：只要存在委托关系，就有内部审计存在的可能。

我们通过以上资料可总结：与企业有关的所有业务均在内部审计的范畴之列，因此，我们可以确定的是，企业所有的业务，内审都可以参与。但具体而言，确认与咨询的内容分别是什么呢？

确认事项（包括但不限于）：

(1) 各种数据的真实性与准确性，如会计信息、生产报告、分析数据等。

(2) 各项业务是否遵照规章制度，如报销制度、出差规定、车辆管理、销售价格等。

(3) 各种作业是否按流程操作，如生产过程、用料标准、付款流程、采购业务等。

(4) 执行是否按会议决议或规定,如政策变更、新业务新产品策略、人事决定、授权代理。

(5) 各项业务是否遵纪守法,如会计政策、质量标准、安全要求、劳资关系等。

咨询事项(包括但不限于):

(1) 专项审计;

(2) 并购业务;

(3) 采购选择;

(4) 销售策略。

按照国内资料,内部审计也有了比较明确的定义,《审计署关于内部审计工作的规定》(2003年5月1日实施)对内部审计的定义是:“内部审计是独立监督和评价本单位及所属单位财政收支、财务收支、经济活动的真实、合法和效益的行为,以促进加强经济管理和实现经济目标。”

我们不必在乎定义的形式,只需知道其主要范围及作用,使我们能开展工作并以对企业产生作用为最终目标,概念只是一个文字说明而已。

第二节 内部审计的作用

内部审计有什么作用?许多人还不了解,特别是其他行业的人员更是不理解。有人说它是企业老板或股东的管家婆,是企业的经济巡警,是管理层的过滤网,是董事会的回音壁。其实,内部审计更像是企业的保健医生,不是吗?内审人员实施的企业战略审计就像医院的脑CT检查,战略就像一个人的脑袋,是核心更是决策指挥中心;企业财务审计就像做血液检查,现金流动不畅就像人血液有问题,企业没有现金就像人没有血一样;物流审计就像腿脚检查,采购审计就像口腔检查,生产审计就像肠胃检查,系统审计就像神经检查,中层审计就像颈椎检查……具体而言,内部审计在企业管理中主要起着监督制约、保证鉴证、咨询、防护和参谋作用。

(1) 监督制约。作为董事会(企业所有者)的左右手,内部审计在企业运营中担负了监督与制约作用,通过对公司治理、风险管理和内部控制进行监督,揭示与查处存在的问题,制约并促使企业内部各单位、各部门依法经营,加强管

理，堵塞漏洞，提高效益，为企业实现经营目标服务。包括：监督企业各项活动，制止违规违纪现象，保护国家财产和企业利益；披露经济活动资料中存在的错误和舞弊行为，保证会计信息资料真实、正确、及时、合理合法地反映事实；纠正经济活动中的不正之风。事实上不少单位的信息资料不仅存在错误，而且存在着具有造假性质的“账外账”和“两本账”及私设小金库现象，因此，有必要强化内部审计监督，查错防弊，提高会计和审计人员的业务素质。

(2) 保证鉴证。保证企业各项事务按既定的目标运行，并对相关的依据资料进行鉴证，确保企业运行不偏离目标与愿景。通过对公司治理、风险管理和内部控制进行审计评价，表明相关方面的成就、绩效、制度建设，检查任务完成情况，反映存在的问题，提出措施，为各方面提供参考和依据。

树立威信的内审组织，还会对全体人员的工作及心理起威慑作用。

(3) 咨询作用。内部审计为企业服务，是企业的幕后管理者，在实际工作中，由于内部审计具有整体全局观念，利用其对企业情况熟悉、了解政策法规、接触社会各方面和具有综合知识等特点为被审单位的相关内容提供咨询服务，提出合理化的可操作的建议，从而减少企业运行差错与降低运营风险。

(4) 防护作用。“防”即是预防或防止，“护”即是维护、保护。内部审计像江边的防护堤，坚韧而有效地把各种风险之潮阻拦于企业之外。对企业运营中存在的缺陷和漏洞，产生的偏差和失误，发现损害公司利益的行为，可以及时予以纠正、制止和查处；对有损于公司目标的人或事，进行总结分析，提出风险预警，制订风险管理方案，灾难维护计划等。第一时间把风险扼杀在摇篮里，维护公司的胜利果实。这对于集团深化改革，降本增效起到了保证、保障、维护作用。

(5) 参谋作用。“参”即是参加、参与和参考，“谋”即是计谋、谋略与计策。一方面，作为幕后军师、企业运行与管理的流程分析师，在对公司治理、风险管理和内部控制进行分析与审计过程中，存在的潜力和问题，通过审计调查，依据有关政策、法规和经验，向单位领导和有关方面提出相应的审计建议。另一方面，对企业重大的、特殊的情况进行参与，如公司的变动、重组、兼并、上市等，进行详尽的调查，并提出决策意见和有关的管理建议书。

内部审计要做到事前预防、事中监督、事后检查，把集团公司的免疫系统、效益防护栏往前移，内部审计人员工作往前移，站在风险管理的第一线，