中天恒 ZHONGTIANHENG

现代内部审计操作案例分析丛书

丛书主编：高雅青 李三喜

将操作与实用贯穿到底　将理论与实务紧密结合

管理审计操作案例分析

中天恒管理审计编写组／著

通过案例的形式，详尽梳理和解析现代审计操作实务精要。

- 针对不同审计类型，提供周详规范的审计流程及审计方案、审计工作底稿、审计报告等实务操作模板。
- 充分借鉴国内外现代审计最佳实践，梳理和总结长期以来审计发现的主要问题及管理建议，让如何查找问题、如何提管理建议等审计实践难题迎刃而解。

中国市场出版社
China Market Press

中天恒 ZHONGTIANHENG

现代内部审计操作案例分析丛书

丛书主编：高雅青 李三喜

管理审计操作案例分析

中天恒管理审计编写组／著

中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目（CIP）数据

管理审计操作案例分析 / 中天恒管理审计编写组著．—北京：中国市场出版社，2015.

（现代内部审计操作案例分析丛书）

ISBN 978-7-5092-1361-2

Ⅰ.①管… Ⅱ.①中… Ⅲ.①管理审计—案例 Ⅳ.①F239.42

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 058758 号

书　　名：管理审计操作案例分析

作　　者：中天恒管理审计编写组

责任编辑：许　慧

邮　　箱：xu_hui 1985@126.com

出版发行：中国市场出版社

地　　址：北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼（100837）

电　　话：编辑部（010）68012468　读者服务部（010）68022950

发行部（010）68021338　68020340　68053489

68024335　68033577　68033539

经　　销：新华书店

印　　刷：河北省鑫宏源印刷包装有限责任公司

规　　格：170 毫米×240 毫米　1/16　20 印张　340 千字

版　　本：2015 年 4 月第 1 版

印　　次：2015 年 4 月第 1 次印刷

书　　号：ISBN 978-7-5092-1361-2

定　　价：55.00 元

版权所有　侵权必究　　印装差错　负责调换

中天恒管理审计编写委员会

总 主 编　高雅青　李三喜

主　　编　张　杰　徐荣才

审　　定　于维言

编写人员　李　章　张　焘　赵志新　秦国伟

武占伟　张爱军　刘　勇　施莹华

王　健　段　锋　冷宏峰　侯审文

陈　玮　滕　彬

丛书序

转型中的现代审计理论与实务

适应社会经济发展需要，内部审计正在转型。转型中的现代审计理论有哪些，现代审计实务到底如何操作，这是审计人员一直关注的热点和难点。中天恒历经20年的艰苦磨砺，几易其稿，编写出版的“现代内部审计操作案例分析丛书”，对上述问题进行了持续深入的研究和具体翔实的案例分析。

下面就该丛书的写作背景、丛书体系、丛书特色等给广大读者做个简单的交代。

一、写作背景

中天恒自成立以来，一直致力于审计理论研究与审计实践，活跃于专业领域研究探索的前沿，创建了中天恒3C框架理论，研究完成了30多份专业研究报告，公开发表了100多篇专业论文，出版了“审计理论与实务系列图书”、“独立审计案例分析丛书”、“内部审计精要与案例分析丛书”、“经济责任审计精要与案例丛书”等70多本专业图书，与同行分享专业经验。

20世纪90年代，中天恒编写的“审计理论与实务系列图书”出版后，受到了广大读者的欢迎，成了畅销书，再版了数次。这套丛书是中天恒隶属审计署期间组织编写的，具有明显政府审计的烙印。

本世纪初期，中天恒编写的“独立审计案例分析丛书”自2001年出版以来，受到了广大读者的普遍关注，并被新闻出版行业协会评为社科类最畅销图书之一。这套丛书是为满足独立审计专业人员学习的需要编写的，不少会计师事务所将其作为业务人员的培训教材，许多

试读结束：需要全本请在线购买： www.ertongbook.com

政府审计和内部审计人员也很关注这套丛书，将其作为提升自己业务水平的重要参考书。这套丛书整体修订了三次，局部修订不计其数。一套审计专业书籍畅销长达10多年之久，广大读者的如此厚爱让我们深受感动，备感鼓舞。

2005年，在中天恒创立10周年之际，中天恒总结10年经验，公开出版了凝聚中天恒人智慧精华的“内部审计精要与案例分析丛书”，作为中天恒10年大庆献给广大内部审计人员的礼物之一。该丛书原本计划出版内部审计规范、财务收支审计、经济责任审计、建设项目审计、物资采购审计、内部控制审计、风险管理审计、经济效益审计、审计管理等10本的，但在编写出版过程中，因经济责任审计涉及的内容太多，就专门出版了一套经济责任审计丛书；因要编写内部控制审计与风险管理审计图书，先得研究内部控制与风险管理的规范与实务，为此中天恒对内部控制与风险管理进行了长达10多年的研究，专门出版了内部控制与风险管理系列丛书；而审计管理精要与案例书稿虽已写出，但我们自认为还不能达到出版要求。由于上述种种原因，这套丛书只出版了内部审计规范、建设项目审计、物资采购审计、财务收支审计、经济效益审计几本。承蒙广大审计人员厚爱，这套丛书自出版以来，10多年来一直受到了广大读者的普遍关注，长期被审计署培训中心、中国内部审计协会等培训机构作为内部培训教材。而对未出版的其他品种，读者一直追讨，我们为此内疚不已。正是因为内疚，我们一直在编写广大读者期盼的其他几本图书。

今天，历经20年的艰苦磨砺，在中天恒创立20周年之际的2015年，我们终于完成了这套“现代内部审计操作案例分析丛书”的编写，作为中天恒20年大庆的礼物献给广大新老读者朋友及业界同仁，也算是对一直热爱和支持中天恒原创中国现代审计专业图书的广大读者的一个回报。

二、丛书体系

该套丛书共包括《转型中的现代审计理论与实务》、《审计管理操作案例分析》、《内部控制审计操作案例分析》、《建设项目审计操作案例分析》、《经济责任审计操作案例分析》、《管理审计操作案例分析》6

本。各本的内容和侧重点如下：

《转型中的现代审计理论与实务》。适应社会经济发展需要和监管要求，内部审计工作要从以真实性、合规性为导向的财务收支审计为主向以真实性、合规性为导向的财务收支审计和以内部控制和风险管理为导向的管理审计并重全面转型与发展。本书对转型中的现代审计理论与实务进行了全面总结和探索，在该丛书中起基础性作用。

《审计管理操作案例分析》。审计管理对提高审计效率至关重要，本书通过大量的内部审计管理案例和最佳实践，重点分析了审计领导体制、审计业务框架、审计业务标准、审计质量控制等重大审计管理的实务操作。

《内部控制审计操作案例分析》。内部控制审计到底如何操作，本书系统总结了中天恒10多年来的研究成果和从事内部控制审计方面的丰富的实践经验，充分借鉴国内外内部控制审计的最佳实践，通过大量的案例，系统地诠释了内部控制审计的实务操作。

《建设项目审计操作案例分析》。建设项目审计是现代审计的重要内容，本书对建设项目审计操作流程、投资立项审计、设计（勘察）管理审计、招投标审计、合同管理审计、设备和材料采购审计、工程管理审计、工程造价审计、竣工验收审计、财务管理审计、后评价审计、征地拆迁审计等操作进行了全面系统的案例分析。

《经济责任审计操作案例分析》。经济责任审计一直是内部审计的日常工作，也是中国特色内部审计的体现之一。不管我国内部审计工作如何转型，经济责任审计都应该不断加强。本书依据国家最新颁布的经济责任审计实施办法和内部审计经济责任审计指南，对经济责任审计进行了全面系统的案例分析。

《管理审计操作案例分析》。管理审计自问世以来，学术界、实务界至今众说纷纭、莫衷一是，到底如何操作更是难以落地。本书明确了管理审计内涵，界定了管理审计范围，探索了管理审计落地实施的路径，重点对业务经营管理审计、人力资源管理审计、设备管理审计、新产品开发管理审计、固定资产投资管理审计、资本运作管理审计等操作实务进行了案例分析。

三、丛书特色

本套丛书汇聚了中天恒20年审计领域丰富的实践经验，充分借鉴国内外内部审计的最佳实践，严格遵循中国内部审计协会颁布的中国内部审计准则等有关规范，具有以下特点：

一是创新性。本套丛书对现代内部审计理论与实务进行了全面的总结和探索，对现代内部审计转型中的内部控制审计、管理审计等新型审计种类进行了全面论述，力求体现创新性。不论是内部控制审计还是管理审计等，都是新型审计类型，本身就具有开拓性，如何操作更是审计工作的难点，对其操作进行系统的案例分析就具有创新性。

二是操作性。本套丛书突出了审计操作，并用丰富的真实案例进行系统分析，力求体现可操作性。

本套丛书针对不同审计类型的特点，通过案例的形式，全面分析了审计方案、审计工作底稿、审计报告等的编写等实务操作，便于审计人员在实践中即学即套用。

本套丛书重点总结了长期以来审计发现的主要问题及管理建议，对审计人员如何查问题、如何提管理建议等有所启示。

三是针对性。本套丛书专为内部审计人员及广大读者培训和自学而编写，是内部审计人员进行培训和开展内部审计工作的工具书，力求体现针对性的特点。因审计技术、方法的相通性，本丛书对政府审计人员、社会审计人员以及高管人员、财务人员也具有很强的借鉴意义。

虽然本套丛书在现代审计理论与实践的探索是多方面的，并力求做到自主创新、简单实用、具有可操作性，但因我们的水平有限，难免存在疏漏之处，恳请批评指正。希望广大读者在阅读本丛书时，将遇到的问题与改进意见反馈给我们，以便再版修订。

中天恒 ZHONGTIANHENG 联系电话：88579517 88571159 邮箱：lsx3c@163.com

中天恒现代审计操作案例分析编写组

前　言

自1932年英国管理协会会员罗斯的《管理审计》问世以来，什么是管理审计，学术界及业界至今众说纷纭、莫衷一是，其表现形式多达几十种，但其共同点都是审计对象由财务领域向非财务领域延伸和扩展，主要作用都是改善管理、提高效益、服务经营目标。

学术界对管理审计、效益审计、绩效审计、业务审计、经营审计、业绩审计等概念的内涵与外延理解不同，有的把管理审计与效益审计等同起来，或是包括在效益审计之中，具体有以下几种观点：一是认为效益审计又称经营审计或者管理审计；二是认为效益审计可以分为经营审计（业务审计或作业审计）、管理审计和绩效审计（业绩审计）；三是认为业务审计是用以表示管理审计和业绩审计两方面的审计名称，一般常用在管理审计上，即一般把业务审计称为管理审计，而业绩审计是管理审计和规划审计的统称。

或许受学术界的影响，业界将管理审计多理解成内控制度审计或者效益审计。习惯上，将管理审计称作效益审计（绩效审计）。还有把管理审计直接说成是内部审计的。

现实中，在不同的领域，人们对管理审计的称谓也不相同。在内部审计领域，人们经常使用效益审计、经营审计、管理导向审计等称谓；在管理职业界，人们大多使用管理审计；在国家审计领域，人们经常使用绩效审计的概念。

事实上，自管理审计产生以来，管理审计的内涵就是不断变化的。1932年英国管理协会会员罗斯撰写的第一部《管理审计》专著倡导以职能部门评价和成绩评价为核心的管理审计。现代内部审计之父劳伦斯·索耶撰写的《现代内部审计实务》将现代管理科学与内部审计职业实践融为一体，强调业务导向和管理导向的综合审计。索耶将重点

放在管理审计上，认为管理审计是从企业顾问的角度审视经营活动，但还是过于关注内部审计的技术和方法。在我国，王光远教授认为，管理审计就是为了加强委托人和受托人之间的互信而建立的。受托管理责任是现代管理审计的根本所在。陈良华、石盈认为，与传统管理审计相比，现代管理审计在审计目标、审计标准、审计程序、审计内容等方面都发生了以下新变化：管理审计目标得到扩展；管理审计重点已发生转移，审计标准越来越多地引入非财务指标；管理审计方式强调合作，合作已成为现代管理审计的工作特征；管理审计程序更加灵活，不再拘泥于传统审计的准备、实施、报告三阶段；管理审计范围得到扩展，已经向管理控制层面甚至战略管理层面延伸，实施管理控制审计和战略管理审计。

显然，如果把管理审计局限在对管理制度、业务活动以及管理层业绩的评价上，就大大限制了管理审计的增值作用；如果把管理审计仅仅局限在会计控制的范畴，将会忽略业务环节的舞弊行为以及无效率、无效果的行为。这就是说，现代管理审计不能仅仅满足于对会计和业务的监督和评价，而是必须把管理审计置于组织管理的大系统中，基于组织管理的视角进行确认和咨询服务，把管理审计的边界范围扩展至组织价值创造的所有领域。

不管学术界怎么探讨，业界怎么称谓，人们的习惯又如何，也不论其内涵如何发展变化，管理审计是一种完全区别于传统财务审计的新型审计类型，具有整合审计的特性，是相对于财务审计的一个概念。不敢说管理审计是内部审计的最高境界，但管理审计是内部审计发展的必然趋势。我国内部审计工作，要从以真实性、合规性为导向的财务收支审计为主，向以真实性、合规性为导向的财务收支审计和以内部控制和风险管理为导向的管理审计并重的方向全面转型与发展。值得研究探讨的是这个无所不包的管理审计到底如何组织实施。

管理审计是个很宽泛的概念。众所周知，管理所涉及的范围极其广泛，可谓包罗万象、无所不及。凡有人群的地方就有管理活动；凡事物归其处置曰管理；凡负责某项工作使其顺利发展亦谓之管理，等等。基于这种情况，实践中，管理审计大多应按专项来组织实施，如战略管理审计、人力资源管理审计、物资采购管理审计、投资管理审

计、建设项目审计、质量管理审计、内部控制审计、风险管理审计等。当然，也可以组织全面的管理审计，这需要足够的审计资源支撑。

管理审计工作涉及的内容十分广泛，考虑到我国内部审计机构审计资源现实条件，开展管理审计的务实思路是：把财务收支审计作为探索管理审计的基础，把公司治理审计作为审计战略转型的优先点，把内部控制审计作为探索管理审计的切入点，把风险管理审计作为探索管理审计的核心，把效益审计作为探索管理审计的落脚点。

要让管理审计真正能落地实施，需要创新审计理念，为开展管理审计提供思想保障；需要完善内部审计制度建设，为开展管理审计提供制度保障；需要加强审计人员培训，为开展管理审计提供人才保障；需要建立以风险为导向审计模式，为开展管理审计提供技术保障；需要实施审计质量考核，为开展管理审计提供质量保障，等等。

考虑到内部控制审计、风险管理审计、建设项目审计等内容很多，均单独成册，本书重点对业务经营管理审计、人力资源管理审计、设备管理审计、新产品开发管理审计、固定资产投资管理审计、资本运作管理审计业务等操作实务进行了案例分析。

中天恒管理审计编写组

试读结束：需要全本请在线购买： www.ertongbook.com

目 录

CONTENTS

案例一　管理审计操作流程案例分析 …… 1

案例介绍 …… 1
问题思考 …… 22
操作实务 …… 22
案例分析 …… 59

案例二　业务经营管理审计操作案例分析 …… 69

案例介绍 …… 69
问题思考 …… 80
操作实务 …… 80
案例分析 …… 137

案例三　人力资源管理审计操作案例分析 …… 138

案例介绍 …… 138
问题思考 …… 147
操作实务 …… 148
案例分析 …… 172

案例四　设备管理审计操作案例分析 …… 173

案例介绍 …… 173
问题思考 …… 182
操作实务 …… 182
案例分析 …… 198

案例五　新产品开发管理审计操作案例分析 …… 200

案例介绍 …… 200

问题思考 …… 205
操作实务 …… 205
案例分析 …… 214

案例六　固定资产投资管理审计操作案例分析 …… 216

案例介绍 …… 216
问题思考 …… 223
操作实务 …… 223
案例分析 …… 257

案例七　资本运营管理审计操作案例分析 …… 258

案例介绍 …… 258
问题思考 …… 261
操作实务 …… 262
案例分析 …… 288

案例八　管理审计报告操作案例分析 …… 289

案例介绍 …… 289
问题思考 …… 294
操作实务 …… 294
案例分析 …… 300

案例一

管理审计操作流程案例分析

案例介绍

中恒泰集团审计部派出管理审计组，对中恒泰股份公司及其所属 7 个控股企业进行了管理审计，并出具了管理审计报告。

一、管理审计总体流程

中恒泰集团审计部审计组对中恒泰股份公司及其所属 7 个控股企业进行的管理审计工作总体审计流程概括为：进行审前调查；制定审计工作方案；发出审计通知书；全面收集资料；将发现的问题进行分析、判断和论证；揭示存在的问题；出具审计报告等。

二、管理审计准备

中恒泰集团管理审计组对中恒泰股份公司及其所属 7 个控股企业进行的管理审计工作，在审计准备阶段的审计流程为：

（一）组成管理审计组

中恒泰集团审计部审计一处接到审计部审计指令，为开展对中恒泰股份公司及其控股企业的管理审计，组成了由副处长李博任审计组长的审计组，审计组共有成员 15 人。

（二）开展审前调查

审计组到集团财务部收集有关财务资料，初步掌握中恒泰股份公司的整体规模和基本情况，以及各控股公司财务会计核算情况及财务会计有关文件、报表、资料等，主要了解近三年各控股公司的经营损益情况。

审计组在已掌握资料的基础上，对中恒泰股份公司直接控股且对中恒泰股份公司损益影响最大的子公司中恒泰正德公司进行较深入的了解，掌握其股权结构、经营范围、经营规模、盈利等情况。

审计组收集并分析中恒泰股份其他直接控股公司与管理审计事项有关的文件、资料，并对对中恒泰股份及其所属直接控股子公司内部控制制度进行分析、研究。

（三）制定审计方案

在了解和掌握的情况基础上，审计组制定了如下中恒泰股份公司管理审计方案。

中恒泰股份公司及其控股企业管理审计方案

一、 被审计单位名称

中恒泰股份公司及其控股企业。

二、 审计项目名称

中恒泰股份公司及其控股企业的管理审计。

三、 审计方式与方法

1. 审计方式：就地审计。

2. 审计方法：全面审计与重点抽查相结合，利用计算机审计软件进行辅助审计。

四、 审计目的

通过对控股公司管理情况、经营情况和财务状况的审计调查，了解控股公司现有规模、资产的保值增值状况，审查资产经营的决策过程、效果、资本运作效率，以及实现经济效益的结果，确定经营活动的真实性、合法性、效益性，评价控股公司的经营业绩，提出审计建议，为促进企业加强经营管理、提高效益服务。

五、审计范围

对中恒泰股份公司及其控股企业2015年度的管理、效益情况实施审计，重大问题可追溯到以前年度或延伸至审计日。

六、审计内容及重点

(一) 审计内容

1. 掌握中恒泰股份公司及其控股企业整体规模和基本情况，以及公司组织机构、股权结构、资产结构、经营范围等。

2. 审查资产、负债和损益的真实性和公司的总体财务状况。各项会计信息是否真实、客观，财务收支是否符合法律规定，各项会计处理是否遵循了《公司法》和会计准则的规定。

3. 审查评价重要经营决策的规范性、效益性。

(1) 控股公司的总体发展和重要经营决策的规范性、效益性。决策程序是否合规，决策方法是否科学，决策选择是否合理，有无重大决策失误。

(2) 新产品和换代产品的开发、市场占有率等经营决策和经营服务决策是否合理可行、科学有效。各项经营利润策略、营销策略、科研发展策略等是否合理有效，是否达到预期的经营目标。

(3) 各项资本经营决策是否对风险进行了充分的识别、衡量和防范。对外投资决策、并购决策、筹资决策等资本经营行为是否合法、合理、有效；决策程序是否符合国家有关法律、法规的规定，是否存在因决策失误造成损失浪费和不良资产的情况。主要审查评价决策实施后的财务效果、规模效果、社会效果、控股公司的整体协力优势和发展战略是否日益显现。

4. 审查评价内部控制制度的建立健全、严格执行和遵守。审查评价中恒泰股份公司及其控股企业管理机构的设立、管理职能的到位、职责权利的明确、内部配合的协力。对公司内部控制制度，公司正常的工作程序、经济秩序和业务管理程序以及管理工作质量做出审计评价。

(1) 内部控制环境是否良好，公司设立、资本出资等是否严格按照有关法律的规定执行，有无抽逃出资情况。内部职能机构的职责分工、目标管理和内部牵制是否科学、合理、有效。董事会、监事会等机构是否发挥了应有的监管职能。

(2) 主要业务流程的内部管理控制制度是否具备良好的可操作性，业务程序以及各部门、各环节的衔接是否得到有效的管理与控制，是否存在违反财经法纪的情况。

存货和资产设备管理的相关制度是否建立健全，物资采购政策和程序是否科

学合理并得到有效执行和遵守；库存材料和商品及实物资产是否采取定期盘点、账实核对、记录保护和财产保险等措施，确保其安全完整和交易合规。

产品的发展、淘汰和生产，是否严格按照公司制定的经营决策进行；公司的产品经营决策是否得到认真的贯彻和实施；产品的质量是否符合规定的标准和要求。

销售和提供劳务环节的相关管理制度是否建立健全；产品销售和劳务服务合同的签订、执行，是否严格遵循了有关管理制度；销货退回和销售、劳务服务过程中的折扣、折让等经营行为，是否严格按照有关内部管理制度执行，有无弄虚作假造成效益流失等问题。

(3) 风险管理和质量控制系统是否建立健全，执行是否有效，是否采取了必要的预防措施和管理措施对各种内部、外部的风险因素进行防范和分析，是否已具备对抗风险的能力。

(4) 各类信息的处理和传递是否及时、准确，记录、核算等工作是否真实完整，管理信息系统是否安全可靠，重要信息是否及时向主管部门或负责人报告。

(二) 审计重点

1. 效益流失问题。结合企业有关经济指标和控股公司单位性质等实际情况，根据控股公司利润的构成等，分析一定时期内经营活动的有效性，是否存在效益流失的情况；利用国有资产获取的利益是否及时、足额地反映，是否及时体现了投资者的权益；母公司的投资收益是否应收、尽收，是否按规定纳入财务核算，有无截留、隐瞒形成“小金库”、账外账等问题。

2. 关联交易。控股公司各项关联交易是否真实、合法以及交易的披露情况如何；定价原则和结算方式是否符合有关规定，有无让利行为；各关联方之间是否存在违规担保及拆借资金等情况；评价母子公司之间的收益与分配，担保与抵押、融资与投资的合规性、有效性。

3. 控股公司财务管理中的散乱问题和违反财经法纪的问题。审查控股公司在财务核算中执行国家法律法规以及内部管理规定的情况。

4. 关注控股公司的重点环节，如销售部门、投资部门、计划部门、采购部门等，重点对采购供应、生产和销售三个方面进行审查，找出切实可行、提高经济效益的途径。

5. 经营情况分析。通过对不同效益单位的对比分析，找出差距，分析原因，重点是对亏损单位从多层次、多角度深入剖析。

七、审计分工

主审负责按照审计方案实施现场审计，参与审计小组的具体审计业务，复核审计底稿，汇总审计资料，编制审计报告。审计组成员按照具体项目审计方案，实施现场审计。

试读结束：需要全本请在线购买： www.ertongbook.com