

内部审计师手册

休罗·希森 劳伦斯·索耶 著



煤炭工业出版社

内部审计师手册

[美] 保罗·希森 劳伦斯·索耶 著

张大艺 高志坚 蔡 飞 译

房照增 董维武 高庆尘

李 世 雄 审 定

煤炭工业出版社

内 容 提 要

本书是美国内部审计学会编写、出版的一本工具书。书中从内部审计业务的初创阶段开始,详细叙述了内部审计机构的组建、工作制度的拟定、业务开展的方法、工作人员的选聘、培训和考核等内容。同时,对总审计师、审计主任等各级、各项技术职务、行政职务的任职资格、岗位职责进行了明确的阐述。另外,对如何确立内部审计机构的威信、妥善处理人际关系、怎样编制审计计划、撰写审计报告等具体问题也做了详尽的介绍。书中收入了大量实例,内容丰富、广泛、实用。

读者对象:政府机关、企事业单位的审计人员、内部审计人员。也可供有关院校师生参考。

责任编辑:王捷帆

Paule Heeschen Lawrence B Sawyer

Internal Auditor's Handbook (I)

The Institute of Internal Auditors, Inc. 1984

内 部 审 计 师 手 册

张 大 艺 等 译

煤炭工业出版社 出版

(北京安定门外和平里北街11号)

煤炭工业出版社印刷厂 印刷

新华书店北京发行所 发行

开本787×1092mm^{1/32} 印张7^{1/2}

字数157千字 印数1—3,100

1990年9月第1版 1990年9月第1次印刷

ISBN 7-5020-0422-X/TD·383

书号 3212

定价 3.20元

前 言

本书是原煤炭工业部审计局费文忠局长等赴美考察内部审计工作时，由美国内部审计师协会赠送的一本全面阐述内部审计工作的工具书，内容丰富，实例较多。为提供给我国内部审计人员、审计教学、审计研究工作者作借鉴和参考，特翻译成书正式出版。

内部审计是一门科学，在我国也是一项崭新的工作，需要吸取国内、外的审计理论和实践经验，来指导和提高我们的审计技术。

近几年来，不少分赴美国、英国、加拿大和澳大利亚等国的内部审计考察组，取来了不少有益的经验，为开拓我国内部审计工作，起了积极作用。很多内部审计人员很喜欢阅读这些考察报道和文章，但又期望能看到更多的审计实例和具体方法。为此，这本书的出版，将能满足广大读者的需要。

在本书审校过程中，特请原煤炭工业部审计局局长费文忠、副局长吴振海同志审阅并提出了宝贵意见，谨在此表示感谢。

李世雄

译者说明

改革开放以来，审计工作日益受到重视。特别是内部审计，它是我国经济开发中的必需环节。通过内部审计可以挖掘潜力，发现和纠正工作中的失误，有利于治理经济环境，整顿经济秩序，全面深化改革。我国内部审计工作尚处在年轻阶段，加强对国外现行内部审计的了解是十分必要的。

本书是美国内部审计师学会全面阐述内部审计工作的一本工具书，以公司企业、院校和科研单位、政府机关的内部审计人员为主要对象。全书从初创内部审计机构所遇到的困难说起，详尽地叙述了如何树立威信，妥善处理人际关系；介绍了美国内部审计的组织机构，隶属关系，审计人员配备、培训和业绩考核；指出了各级审计人员的岗位职责，应具备的知识和能力，以及内部审计与外部审计的关系和工作协调；列举了如何编制审计工作的长远和近期计划，如何选定审计目标，如何开展审计业务，如何编写审计报告。为了阐述美国内部审计工作的经验与实践，全书每个章节都列举了大量的实例作为示范，实例内容丰富广泛，可以促进读者加深理解。

本书成稿过程中，潘茂仁高级经济师提供了许多宝贵意见，谨此致谢。

书中疏漏、错误之处，欢迎读者批评指正。

张大艺 高志坚

目 录

第一章 创建业务	1
一、导论	1
二、就职前的会见	2
三、研究组织管理系统和报表制度	3
四、与关键人士晤谈	4
五、调查公司业务和所属企业	6
六、与外部审计人员的会晤	6
七、颁发内部审计工作许可证书	8
八、建立公司内的汇报制度	9
九、制定内部审计的职能和责任的规定	12
十、工作初始时期的稽核对象	13
十一、充分发挥内部审计的职能作用	14
实例 1 关于本公司审计计划安排的呈文	15
实例 2 某银行审计方针	20
实例 3 某化学工业公司有关内部审计的宗旨、权力和 职责的政策规定	21
实例 4 某制造公司的行政规定	23
实例 5 某电子计算机服务公司内部审计工作的规定	24
实例 6 某县的县政府审计局政策规定	27
实例 7 某宇航公司行政管理的规定	29
实例 8 某公用事业公司有关内部审计工作的政策规定	31
实例 9 某制造公司审计主任的职责规定	33
实例 10 某化学工业公司总审计师的职务说明	35
实例 11 某公用事业公司审计负责人的职务简介	39

实例12 某航天工业公司内部审计主任工作和责任说明	41
实例13 宣传内部审计工作的框图	42
实例14 ABC公司内部审计机构简介	52
实例15 某局内部审计工作简介	62
第二章 审计人员的配备	70
一、导论	70
二、内部审计人员的编制与组织机构	70
三、审计职务的条件或岗位职责的要求	72
四、审计人员的类型及其来源	72
五、对审计人员的审查和挑选	76
六、提拔审计人员作为管理人员的来源	85
七、制订指导计划	89
八、培训计划	90
九、专业进修的鼓励	94
十、工作人员考核计划的制订	96
实例16 内部审计人员与职工总人数之比	99
实例17 组织机构图表	100
实例18 某机械制造公司审计员职务说明	103
实例19 某政府机关二级助理审计员的资格与职责	104
实例20 某银行助理审计员岗位职责说明	106
实例21 某航天公司内部审计人员职责范围	109
实例22 某航天公司审计人员职能与职责范围	111
实例23 某化学公司电子数据处理审计师岗位职责	114
实例24 某机械制造公司审计人员职务说明	117
实例25 某医药公司审计人员职务岗位说明	118
实例26 某国家机关审计人员职务岗位说明	120
实例27 某化学公司审计人员职务岗位说明	122
实例28 某政府机关审计组长的岗位职责	125
实例29 某公用事业公司审计组长职务说明	127
实例30 某医药公司国内总审计师职务说明	128

实例31	某化学公司审计人员职务说明	130
实例32	某公用事业公司业务副总审计师职务说明	133
实例33	某公用事业公司财务副总审计师职务说明	134
实例34	俄克拉何马州立大学内部审计系内部审计实习提纲 与日程	136
实例35	谈话记分单	139
实例36	内部审计部门挑选应聘者记分单	141
实例37	工作前的指导	142
实例38	新人员指导与培训提纲	142
实例39	在职培训记录	146
实例40	内部审计师实绩鉴定	146
实例41	审计工作实绩的审查	149
第三章	管理	151
一、	导论	151
二、	提供职员手册和下达工作指示	152
三、	核算项目清单	153
四、	内部管理记录和报告	153
五、	供审计人员用的图书馆	160
六、	质量管理	161
实例42	某政府机关审计细则和内容	164
实例43	某机械制造公司内部审计细则	167
实例44	内部审计细则(人与人之间的关系)	168
实例45	内部审计细则(控制的定义)	169
实例46	内部审计细则(审计方法)	170
实例47	内部审计细则(时间的估算和费用)	171
实例48	内部审计细则(工作文件)	173
实例49	内部审计细则(工作文件的销毁)	177
实例50	内部审计细则(最终审计报告)	178
实例51	内部审计细则(函件管理)	179
实例52	工作文件的检查	180

实例53	内部审计审查核对表	181
实例54	安全和节能检查表	184
实例55	长期审计计划(5年)	187
实例56	长期审计计划(3年)	189
实例57	内部审计(项目分析)	190
实例58	事后审计分析	191
实例59	审计项目委派记录	191
实例60	审计项目的管理登记表	192
实例61	审计任务分配登记	193
实例62	时间分配报告	194
实例63	个人时间记录	195
实例64	内部审计每周小结	196
实例65	时间记录	197
实例66	项目时间记录	198
实例67	截止到19××年1月31日的项目进度和人员 配备状况	199
实例68	时间记录	200
实例69	内部审计报告传送单	201
实例70	内部审计结束通知书	202
实例71	内部审计结束通知书	202
实例72	需要采取纠正措施的重大问题	203
实例73	需要采取纠正措施的审计结果	203
实例74	审计效果调查表备忘录	203
实例75	审计效果调查表	204
第四章	结束语	206
实例76	安达森公司审计报告	206
实例77	布法罗工程审计(摘要)	210
实例78	莱克城数据中心审计摘要	213
实例79	兰德瓦特公司审计报告	216
实例80	诉讼公司内部审计报告	217

实例81	汉森工业公司审计报告	218
实例82	比格尔制造公司审计报告	219
实例83	维涅尔公司内部审计报告	221

第一章

创 建 业 务

一、导 论

不管是开始创建内部审计工作还是接办一个已有的内部审计机构，都会遇到一些同样的问题。其中，最重要的问题是内部审计的新负责人必须要博得行政人员、业务管理人员的好感，他应该精通本职，具有熟练的工作才能，信心十足。

业务管理人员和行政人员都会强烈地意识到新的审计负责人将会把矛头对准他们，甚至可能处于对立地位。因此，从一开始工作，这位审计负责人就成了众目睽睽的目标。他可能会遇到一个尴尬的开头或者一个过程。那些业务管理人员是非不分地都可能把内部审计人员看成是对他们的责难；他们担忧，一旦业务上出了差错就会使他们遭到非难。因此他们渴望审计人员能看得到他们的工作效率，使他们能有一个顺利的工作环境。

所以，审计人员运用早就具备的专业性的，和经过证明是令人信服的技能，就可使管理部门在正确理解内部审计职能方面起到巨大的作用。从而，还可以为内部审计工作在该机构内能够长期被人们接受，开创一个顺利的开端。因此，本章论述的主题是内部审计工作的初创或重新组建等内容。

内部审计可以在各种机构和组织内设置，如公司、合营企业、店铺商号、大学、教会、政府机关、非营利性的社团组织和其他单位。内部审计工作的负责人可以有很多头衔，如：副总裁、董事、总经理、经理、监查、领导人等。本书采用的内部审计职能、内部审计部门、内部审计机构等术语，都可互换使用，因为在审计工作中，这些术语都是同义语，这样使用可以适应审计工作的实际需要。书中使用的“审计主任”一词指机构领导人。

本书引用的一些行使内部审计职能的实例，均已征得当事的行政人员和业务管理人员的同意。

二、就职前的会见

审计主任首先应做的工作是上任之前的会见。通过会见上级主管，可了解某些问题，发表见解，从而和上级主管人沟通思想，这样，就可以把审计工作作为一项专职的实际任务建立起来，取代监督管理和审核的职能。

现列出一些议题，供即将上任的审计主任择用：

- 1) 明确职责岗位的头衔；
- 2) 有权接触所有有关的记录、人事档案和实际资产；
- 3) 内部审计工作在公司内的岗位职责；
- 4) 在履行内部审计职责时，在行政领导关系和业务职能上，应分别向谁汇报工作；
- 5) 接触上级主管领导和董事会；
- 6) 内部审计工作的活动范围不受限制；
- 7) 与外部审计人员的关系；
- 8) 如何向公司当局呈送内部审计报告和取得当局对报告的批复；

9) 如何向公司建议采取纠正措施;

10) 呈送内部审计程序计划和审计报告。

在和某些业务主管人员会见时，他们可能认为这些谈话的题目超出了他们想象中的内部审计范围。未来的审计主任就应该指出：上述大多数议题出自《内部审计工作准则》一书，该书是经过审批并且被大量公共会计团体和组织所承认的。使这些主管业务的行政人员了解，只有适当地明确这些问题，才能证明专业性的内部审计机构是受外部审计人员及其同行们尊重的机构。

也许有人说，公司日常只有少量审计工作，不足以成为专业性审计职能，而且外部审计人员不会承认内部审计的工作成果。这样，建立内部审计工作的打算就可能受阻。

总之，即将上任的审计主任一开始就要使公司对内部审计工作有正确的理解与希望，使业务主管人明确内部审计的实际作用。否则审计主任应该拒绝开展全面的内部审计。

三、研究组织管理系统和报表制度

制定内部审计计划的第一步是熟悉公司的全面情况。对于一位新上任的内部审计主任来说，应充分了解本公司的组织管理系统和业务报表等情况，但是这些却不能教条地遵守，因为实际情况可能并不像书面规定的那样严格，组织管理系统和报表制度还仅是刚刚起步。

经过组织管理系统的研究，可以对本公司内主要组织机构的设置和管理体制的控制程度得到一个轮廓概念。经过对报表制度的研究，可摸清高层主管部门的指导思想以及在公司经营方面他们最关心的问题。

在与关键人士晤谈业务工作之前，最好先研究一下组织

管理系统和报表制度，这样，在谈及对公司业务的了解程度和询问有关问题时，使内部审计主任处于有利地位。

四、与关键人士晤谈

内部审计主任在与关键人士初次会面时应以适当的口气交谈，只有需要深入了解某事时才能加强语气，但不必先谈审计工作。目的是为了弄清他们所管辖的机构在本公司体制内的情况。审计主任还应该表明，待审计工作上轨道以后，可能还要再次约见。此时，应掌握主动，使对方有机会讨论内部审计工作在本公司将发挥的明显作用以及对管理工作的要求等问题。

在与关键人士初次会晤之前，审计主任应考虑建议公司的行政总管或其他高层领导人出席见面会，这样可能会收到好效果。因为这样可向各位领导人表示高层行政人士全力支持内部审计工作，并且这项工作将在本公司全面展开。内部审计主任在初次会见中切忌对某个问题表现得踌躇犹豫。总的说来，高层领导人士们还是乐意看到内部审计工作取得成绩的，他们也会提出合理建议，以表示他们的支持。

在这些初期会见中，应给那些关键部门的领导人以机会来讨论一些细节问题。通过讨论了解各职能部门之间的内在关系，但切勿介入人事或管辖权限等可能早已存在的纠纷。这样就可通过这些会晤，了解公司工作的重要情报。

再者，这些会晤也使内部审计主任有机会向各级关键人士宣传内部审计的职能。在审计职能方面需要介绍的内容很多，审计工作的效益也需要宣传清楚，所以这是建立长期共事关系的好时机。必须强调指出，内部审计工作对公司最大的效益是可以帮助公司理顺经营管理系统。很多管理人员并

没有充分认识到这点，有些人对审计存有戒心，他们不理解独立活动的专职稽核人员和检查人员定期进行审计的深远意义。这些初期会晤的一个重要目的是可以减轻害怕心理。

消除对审计人员的害怕心理和提高专职审计效果的方法，是加强宣传审计人员的形象；因为审计人员将插手每项管理部门的内部工作。审计人员的形象可以用客观性、独立性、超脱性三个术语来解释：

1. 客观性：内部审计部门不参与公司的日常业务活动，不会怀有私心。因此，审计人员能够全面客观地观察事物。

2. 独立性：内部审计部门既不是被检查的机构，也不是为公司各管理部门服务的机构。因此，审计人员没有从属于管理部门的义务，可以以独立的立场和观点进行观察活动。

3. 超脱性：审计人员可以对全公司各方面进行审计，因为审计的职责就是要审计师们深入到公司的各个领域。所以，这种超脱性使审计师们得以提出改进业务的建议，而这些正是其他人所观察不到的。

下面将阐述四种特殊方法，审计主任可利用这些方法解释和推动内部审计工作。

审计主任应该和高级管理部门讨论的一件重大事情是利用审计工作来发现管理人才。审计主任如何提出和什么时候提出讨论此问题，取决于当时形势和涉及的人物。在某些情况下，只有在审计工作已经顺利建立起来以后才是提出这个问题的适宜时机，因为这时高级管理部门才可能弄清所雇佣人员的素质，或者这时才能把注意力转向发现人才上。

审计工作的实际效能是可以发现管理人才，无论对公司而言，还是对审计部门，都能得到这种好处。只要审计工作

有计划地深入到各个管理岗位中去，就可以吸引优秀的人才。同时，给审计部门定期输送新鲜血液也可以激励原来的审计人员。对公司来说，审计部门将成为一个储备优秀人才的基地——通过审计工作，这些优秀人才会全面地在公司的各个业务部门中涌现出来。关于审计工作可以作为管理人才的来源的问题在第二章还将详细论述。

五、调查公司业务和所属企业

内部审计主任应该尽早地走访公司主要业务部门，这将有利于对公司及其业务充分了解。审计主任应为这些调查访问准备一份参考提纲，以便通过机构体制调查后与公司总管理处关键人士进行讨论。

那些远离公司的业务管理负责人通常认为，除非是出了问题，否则不会有人来找他们。而审计主任在审计工作开始之前就来访问，使他们能在公司外面会见审计主任，所以这样的访问一般情况下是会受欢迎的。审计主任也可乘此时机宣传审计的职责。

六、与外部审计人员的会晤

与外部审计人员建立积极的协调关系，将对内部审计工作非常有利。制定一项明确分工的协作规定特别重要，可避免审计力量重复。在与外部审计人员初次会面时，审计主任应该强调说明无论对内部审计还是外部审计，搞好协作都具有重要意义。在这些会见中可能讨论的事项有：

- 1) 外部审计人员与公司业务的关系；
- 2) 他们对本公司内部稽核控制制度的评价；
- 3) 他们对本公司内部审计人员在协调工作上有什么

设想；

4) 在不同的地区划定外部审计管辖范围。

对于外部审计人员和内部审计人员之间的关系，公司管理部门总是注意外部审计人员对内部审计人员素质和工作质量方面有何评价。实际上恰恰与公司管理部门所想的相反，内部审计主任一般都能和外部审计人员保持良好的工作关系，因为每当协调审计工作时，审计主任总是保证把能力足以胜任的内部审计人员派去和外部审计人员一起工作。审计主任还应当在恰当的时候征求外部审计人员的意见和建议，并应与外部审计人员建立定期会晤的制度，讨论当前的审计事务。

在某些公司中，对于内部和外部审计之间的关系，内部审计主任处于主导地位。他应在帐单付款之前先审批外部审计的单据，他在审计工作进程中有发言权，说话较有份量。他甚至可以应审计委员会的要求去检查外部审计的工作。

有些公司董事会的审计委员会还要严格掌握内外审计的关系和内外审计的协调配合。实例1的几个抄件就是从一份董事会审计委员会的报告中摘抄的。这份报告由公司的内部审计主任和会计事务所精通业务的审计人员共同撰写，这是审计力量配合协作的典型例子。这些抄件的内容包括：

1) 一封关于协商审计计划致某公司董事会审计委员会的公函，函内开列内部审计部门和会计事务所审计人员协同进行审计工作所需的费用，并选定与公司审计委员会商讨此计划的日期，将日期通知审计委员会；

2) 审计计划中关于内、外部审计履行职责的规定；

3) 为了减少审计费用，审计力量应予协作配合的说明；

4) 选择审计任务的出发点；