

OUR INSIGHTS ON



内部审计工作法

谭丽丽 罗志国 等编著

8家知名企业审计部长联手

畅谈审计思维和方法，内含43套审计方案，100多项实用技能

观念·环境·计划·制度·报告·沟通·培训
大数据审计·年终总结·团队建设·借势借力·舞弊审计



机械工业出版社
China Machine Press

OUR INSIGHTS ON
INTERNAL
AUDIT

内部审计工作法

谭丽丽 罗志国 等编著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

内部审计工作法 / 谭丽丽等编著. —北京: 机械工业出版社, 2017.1 (2017.4 重印)

ISBN 978-7-111-55845-3

I. 内… II. 谭… III. 内部审计 IV. F239.45

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 322652 号

本书作者是 8 家知名企业的审计部长, 他们首次联手分享一手工作经验, 不仅毫无保留地介绍了开展内部审计工作必须具备的理念、视野和工作技能, 还详细介绍了营造内部审计环境、编制审计计划、舞弊审计、大数据运用、审计报告的撰写和审计沟通以及团队建设等重要事项, 为企业创造价值提供丰富的途径和方法。

本书畅谈审计思维和方法, 内含 43 套审计方案, 100 多项实用技能, 并提供有大量真实内审案例 (已经隐去相关企业的商业秘密), 是从事企业管理、财务、法务、纪委、监察、监事等工作人员的必读书。

内部审计工作法

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: 宋 燕

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版 次: 2017 年 4 月第 1 版第 2 次印刷

开 本: 170mm×242mm 1/16

印 张: 23.25

书 号: ISBN 978-7-111-55845-3

定 价: 68.00 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

中国人民政治协商会议全国委员会记录纸

谈 后 思 言

老子云：大者必作于细。这本书的策划者仍
还是这样做的。他的充分咨询和四部译注工
作员与王健群及陈玉英等高，响亮的出版
费四部审订工作的大理由，并且始终把内审工
作作为他的头等大事。张心武，黄玉斌等可贵！
他的勇担开拓，潜心实践，勤于思故，认真总
结，互帮互学；他的不尚空谈，一切从实际出
发，每一项具体工作都认真细致，一丝不苟，体现
了“报纸有根，书不蹈印”的钉子精神。我为他
们点赞！望他们再接再厉，百尺竿头，更进一步！
愿我国的四部审订工作为实现伟大的中国梦作出
更大贡献！

与四部审订工作 李海

2016.7.26.

读后感言

| MY WORDS |

老子云：“天下大事必作于细。”这本书的实践者们正是这样做的。他们充分认识到内部审计工作对企业健康发展至关重要，响亮提出热爱内部审计的十大理由，并且始终把内部审计作为他们的头等大事。孜孜不倦，实在难能可贵！

他们勇于开拓，潜心实践，勤于思考，认真总结，互帮互学。他们不尚空谈，一切从实际出发，每一项具体工作都认真细致，一丝不苟，体现了“抓铁有痕，踏石留印”的钉子精神。我为他们点赞！望再接再厉，百尺竿头，更进一步！愿我国内部审计工作为实现伟大的中国梦作出更大贡献！

一位老审计工作者

李金华

2016年3月26日

本书编委会

编委会主任

秦荣生 北京国家会计学院院长，中国审计学会副会长

编委会副主任

孙明和 中国机械工业审计学会秘书长

陈 华 亚洲内部审计师协会联合会原主席

刘震环 中集集团纪委书记

江 南 海澜集团副总裁

严圣军 中国天楹股份有限公司董事长

袁金华 三一集团董事

编委会委员

谭丽丽 罗志国 刘道君 周美蓉 康 理 甄爱兰

郭春明 曹 聪 金 鑫 郑洪涛 吕兴东 赵京玲

本书编著人员

谭丽丽 罗志国 刘道君 周美蓉

康 理 甄爱兰 郭春明 曹 聪

前 言

| PREFACE |

来自内部审计实战一线的真实故事

这是一个来自内部审计实战一线的真实故事，是我们八个企业审计负责人在长达三年的时间里写给自己团队的书。

我们写书的初衷，源于我们对内部审计这份职业的爱，对这份职业的忧……

我们都是带队伍的人。什么是领导？领导就是带着自己的团队，从现在待着的地方到我们没有去过的地方。这个地方能给企业创造价值，也能让审计人员快乐而有尊严地工作，这是一种信念。

作为负责人，你也不知道能不能一定实现，因为道路很坎坷，但是不论遇到什么，我们的信念都不可动摇，因为我们没有选择。内部审计拿不出有作为的业绩，不能为企业创造价值，我们在企业就会成为一个“两不靠”的部门：领导不会满意，审计对象更不会满意。最终难逃被边缘化、被淘汰的命运。

我们需要交流，“在家里，看到的永远是家；走出去，看到的才是世界”，于是，在三年前的一个秋天，我们相约来到了北京，我们有心把来自我们之中的好想法、好做法变成八个审计团队的共同资源。就在我们零距离地交流各自的经验与教训，交流我们审计生涯的感悟时，奇迹发生了……

一个个鲜活而生动的成功审计案例，迅速在我们各自的团队被复制、被融

合，像滚雪球般转化为各自企业的价值；一个个棘手的问题和麻烦，在一群抱团的审计部长面前，似乎也不再那么可畏和束手无策，这应了一段名言：“你有一个苹果，我也有一个苹果，彼此交换，我们仍然是各有一个苹果，但是你有一种思想，我也有一种思想，彼此交换，我们就有了两种思想……”

我们生怕这种美好的感觉稍纵即逝，于是，我们成立了课题组。这是一种无边界的组织效应，我们建立了微信群，群名为“快乐审计”，意喻：我们在审计，并快乐着。

互联网时代若离若聚的时空间隔，丝毫不妨碍我们之间思想火花的碰撞，我们鼓励审计人员拿起笔来，记录我们每天进步的一点点。有了心动就行动，再好的构思如果不去实践，它永远都是一张无法兑现的支票。这种学以致用动力，鞭策着我们去收获外界无尽的“他山之石”，我们也与外界交流我们的感悟和方案，于是，我们的故事走进了课堂，走进了互联网，走进了电视剧……

“人怕出名猪怕壮”，当许多企业的审计同行，怀揣工作中的棘手难题，带着团队辗转各地取经无门，出现在我们面前时，带给我们的是一份莫名的感动和不安。感动同仁对我们的信任，他们不愿意听大道理，却相信能为他们解决问题的，一定是遇到过同样问题的人；不安的是，我们并没有成功，我们只有“半桶水”。

在权衡事业和小圈子得失的天平上，我们选择了推开对外交流的窗口。理由很简单，我们是一群普通的审计人员，是火热的内部审计事业让我们精彩。内部审计有为才有位，一个行业的振兴，靠的是这个行业的每一个人对事业的热爱、追求、探索和实践。

我们决定把多年来在实践中形成的经验教训和方法技巧，以及对“他山之石”的感悟，分门别类地进行总结和提炼，汇集在这本书中。书名虽定为《内部审计工作法》，不如说是我们团队的“土法”，在下面的每一个章节，我们都有心用我们的经验与教训去激活同仁的思想火花，提供一些解决问题的方法，我们的初衷是抛砖引玉。

本书各章主要内容

第1章“观念创新”写下了我们热爱内部审计的十个理由。决策层对内部审计价值的十大发现，这些理念不是心灵“鸡汤”，却像是一场恋爱。我们爱企业，企业也爱我们，只有置身于内部审计这方热土，方能领略其真谛。因此，我们在本书的开篇之作的感悟便是：内部审计成在理念，败在理念。

第2章“审计环境”介绍了营造审计环境的十项举措，它像一把为我们撑起的遮风挡雨的伞。但是，好环境不会从天而降，就像打牌时不可奢望总能拿到一手好牌一样，关键是把手中的牌打出精彩。好环境靠的是内部审计不断带给企业“我们是一座富矿”的能见度，企业则把内部审计当作一只潜力股，把营造审计环境视为对未来的战略投资。

第3章“审计计划”提供了三套由浅入深的风险问卷模板。审计计划好比我们烹饪大餐的菜谱，模板就是一道道大餐的食材。在企业，会查问题和不会查问题、会系统地查问题和就事论事查问题的审计人员价值大不一样，我们在这里提供了做大餐“人无我有，人有我优，人优我特”的实操方案，它包括内部审计实现四级登高目标的线路图、避免监管“内耗”的审计资源配置、审计人员考核以及审计中长期规划的编制方案。

第4章“借势借力借东风”解决的是审计部门如何在缺人、缺信息、缺专业技术的情况下，却能“空手套白狼”般完成审计任务的秘籍。我们提供的跨界思维、挖掘外部资源为我所用的系列路径，是我们“借技术方案”“借人”“借虚拟团队”“借互联网”，顺势而为“借东风”的事半功倍的审计实践。

第5章“制度审计”和盘托出了审计人员面对日益复杂的管理，在千头万绪的丛林中找不到“北”的时候，怎样把制度流程理清楚、管起来、持续优化的切点。我们欣喜地看到该章中管理制度的管理办法、制度的三同步、审视制度文化以及我们审计部门高效化管理的系列制度创新方案，已经雪中送炭般地在兄弟企业开花结果。

第6章“望闻问切”把企业看成一个有血有肉有经脉的人，内部审计“望、闻、问、切”获取审计线索的技能，是仁心仁术医道的历练。本章“人的行为观察，访谈的十个技巧，切中要害的六个视角，对症下药的六个不放过”等多套“处方”背后，是我们敢于用针灸在自己身上试针，践行“我下针，你安心”的职业素质所为。

第7章“反舞弊”感召内部审计为天下无贼而战。《2012年全球职务舞弊与滥用职权报告》，是我们快速获得世界级反舞弊知识及手段必不可少的资源。我们在本章中运用的“舞弊黑三角”“职务犯罪的DNA”“法证会计”“行为审计”“查弊CT”等系列举措，就像一个经验老到的猎手，猫在灌木丛中，守株待兔、静候猎物的自投罗网。

第8章“大数据与梳理企业的命脉之流”展示了“互联网+”时代IT审计的新思维。我们提供了一部别样的管理手册框架模板，它是一个身临其境看企业的实战沙盘和底层真实信息的数据库。梳理企业命脉之流的八大视角诠释了我们挖掘数据新价值的独特想法，我们用万物之间的平衡与关联，倒逼出深藏在“冰山一角”的巨额效益和不增值作业。企业生产经营、资金循环、会计核算鸟瞰图让我们拥有了一张一览无余看管理的“作战地图”，它将解决我们审计进点时的“盲人摸象”和“乱枪打鸟”。这部被戏称为“挖金宝典”和“圣书”的管理手册，让更多的人“一书在手，成竹在胸”。

第9章“审计报告”是一部再现一线审计场景的画卷，谁能把这画卷原汁原味地呈现给报告的阅读者，谁便悟出了写好审计报告的诀窍。我们为那些审计工作做得棒，提笔写作就“抓狂”的审计人员，提供了一个轻松搞定审计报告的捷径。“客户体验的金字塔”“三段式导读”“让我们来练笔的实操方案”“关键词的妙用”“报告质量的分水岭”“如何避免的十个错误”，让审计报告的写作成为一段精神旅程，审计人员把案例提炼成扣人心弦的审计故事，这让他们的文笔在极短的时间里妙笔生花。

第10章“审计沟通”告诉我们，你若会沟通，你便拥有了比太阳底下任何

商品都更有价值的能力，你能挖掘外界无尽的资源为己所用。我们开展了审计情景的模拟演练，帮助审计人员学会表达和讲演，这在他们走向世界，面对审计对象或听众时，表现出自信与从容的正能量。“沟通的黄金、白金法则”“有效沟通的七个诀窍”“实现沟通的四大功能”“全方位审计沟通渠道”让审计人员茅塞顿开：哦，沟通不是攻克一座山，而是播下一颗种子啊……

第 11 章“审计营销”带给我们“审计处处皆营销”的视角，“与众不同”是我们独特的卖点。审计营销的本质，是给客户一个“需求的理由”，“送金送银，不如送健康”便是最好的亮点。本章围绕审计营销设计的微信公众号、内部审计白皮书、审计简报等自媒体的运作方案、“6P”营销策略和营销的十个最佳实践，让我们的营销变成了“俏购”，我们的品牌是十大派送：送观念、送财富、送市场、送制度、送方案、送风控、送人才、送平台、送成果、送健康！

第 12 章“审计培训”弘扬的是一种爱。内部审计推开了内外培训的窗口，吸引了外界闪亮的目光。没有人会拒绝我们“预防胜于治疗，审计寓于服务”的故事，这是人们对医生的信赖和对健康的渴望。珍惜企业给了我们做良医的“临床”，我们将“企业经济良医”的行医之道，融化在做“灵魂工程师”的培训舞台上。本章独具特色的 360° 全方位审计培训、审计培训线路图、寓教于乐的速成培训专利，让内部审计在这方舞台上大显身手。

第 13 章“年终总结”拉开了内部审计“丰收锣鼓”的序幕，它像一张张盛情的邀请函飞向所有的审计同仁：“请到我们这里来，朋友来了有好酒”！本章内部审计年终总结的十条关键铁律、评选十件内部审计年度大事、十大年度人物、十个精彩审计段子、一封封抵万金的“家书”以及一系列好戏连台的节目，洋溢着我们收获的充实和喜庆，聚集着激情和士气，这一切都是为了一个目标，愿我们的明年更美好！

第 14 章“审计团队建设”是我们“掏心窝子”的切身体会。做好审计部门负责人八大秘诀没有空洞的说教与作秀，这是我们身后一支支在企业、在行业、在国内有影响力的学习型团队走过的路。它告诉我们的周围，企业多么需要

培养一支高忠诚度、高亲和力、高职业素质的内部审计铁军，尽管这条路上铺满荆棘与坎坷，而有志于重塑自我的内部审计，更愿在这风雨历程中拥抱凤凰涅槃的快乐！

第15章“快乐审计团队的实操案例”介绍了我们快乐审计团队共同面对的问题和解决方案：来自海澜集团的“魅力审计联席会”，介绍了令外界无比羡慕的审计环境如何营造的过程；来自三一重工的审计共建，找到了一条审计双方相得益彰、长期持续分享内部审计成果的好路子；来自兖矿集团的案例“震撼企业上下的职工代表民主评价机制”探索出破解企业发展难题的良方妙计；来自万华化学的“商业秘密防泄漏审计”，极大地加强了对公司核心技术的监控能力和对涉密事件的响应水平；来自东风集团的案例“企业集团管控的审计协同”，破解了在复杂股权结构及多方博弈中，构建内部审计有机整体的问题。

感恩的心，感谢有您

当我们合上这部书稿的时候，不禁百感交集……

我们看到《内部审计工作法》不仅是审计人员的读物，在编写过程中就受到企业管理、财务、法务、纪委、监察、监事工作者的关注与喜爱，我们之间采用的管理思路、实务技术和工具方法竟然如此不谋而合，真可谓“天下大道，殊途同归”。

我们衷心感谢李金华这位我们心目中的审计偶像，全国政协原副主席、国家审计署审计长。是他对我们的亲切关怀和鼓励，给了我们写作的契机和动力，他以一位老审计工作者的身份亲自为本书写序，这份感动始终激励我们努力工作，一大批成果在这里完成了从实践到理论的飞跃。

感谢中国内审协会、中国机械工业审计学会、北京国家会计学院对本书编写工作的支持和指导。

感谢我们的企业为我们搭建了内部审计的宽阔舞台，让我们有了精彩的内部

审计生涯。

感谢 2016 年 3 月在武汉参加《内部审计工作法》高层研讨会并参与此书最终定稿的朋友们。

不忘初心，我们的初衷是“铺路”，即使我们在这条路上跌倒了，那也是为后面的人所跌，它是一块绊脚石的警告。我们希望更多的人加入我们探索的行列。

工作法没有最好，只有适合自己企业的不同运用。由于我们来自基层，缺少编写经验，虽已竭尽全力，仍难免有疏漏不妥之处，希望广大读者批评指正。

谭丽丽

2016 年 12 月 16 日

目录

CONTENTS

读后感言（李金华）

本书编委会

前言 来自内部审计实战一线的真实故事

第1章 观念创新 / 1

1.1 我们热爱内部审计的十个理由 / 2

1.1.1 内部审计是当今最激动人心、最有活力和最具挑战性的职业之一 / 2

1.1.2 内部审计是资本市场上的“企业良心” / 5

1.1.3 内部审计是企业的经济良医 / 7

1.1.4 内部审计是培养精英的学校 / 8

1.1.5 内部审计是业务部门的伙伴和支持者 / 10

1.1.6 内部审计是企业的利润中心 / 11

1.1.7 内部审计是大数据时代的宠儿 / 12

1.1.8 内部审计是董事会极具价值的资源 / 14

1.1.9 内部审计是职务舞弊的克星 / 15

1.1.10 内部审计是企业文化的使者 / 17

1.2 内部审计的十个创新理念 / 20

1.2.1 使命观：一流的企业，需要一流的内部审计 / 21

1.2.2 价值观：内部审计是资源、是品牌、是生产力 / 21

- 1.2.3 自律观：内部审计是企业的第二种声音 / 21
- 1.2.4 能力观：内部审计有为才有位 / 21
- 1.2.5 职业观：防范胜于查处，审计寓于服务 / 21
- 1.2.6 责任观：遇到问题找方法，而不是刻意只去查后果 / 22
- 1.2.7 执法观：身怀利器，重而慎之 / 22
- 1.2.8 协调观：不求所有，但求所用 / 22
- 1.2.9 质量观：细节决定成败 / 22
- 1.2.10 发展观：与时俱进 / 22
- 1.3 决策层对内部审计的十大价值发现 / 23
 - 1.3.1 真实信息的价值 / 23
 - 1.3.2 公司治理的价值 / 24
 - 1.3.3 信用价值 / 24
 - 1.3.4 风险与内部控制价值 / 25
 - 1.3.5 协同效应价值 / 25
 - 1.3.6 资源与获利价值 / 26
 - 1.3.7 技术创新价值 / 26
 - 1.3.8 企业文化价值 / 27
 - 1.3.9 人才培养价值 / 27
 - 1.3.10 战略价值 / 28

第2章 审计环境 / 29

- 2.1 高看审计的“一把手工程” / 30
- 2.2 独立审计的机构框架 / 34
- 2.3 直达高层的信息通道 / 37
- 2.4 人才齐备的审计阵容 / 40
- 2.5 国际接轨的审计职能 / 41
- 2.6 维护权威的审计决定 / 45
- 2.7 爱岗敬业的工作环境 / 45
- 2.8 催人进取的激励政策 / 48
- 2.9 内外交流的学术环境 / 49
- 2.10 管理得人心的企业文化 / 50

第3章 审计计划 / 52

- 3.1 审计计划紧盯三“点”：领导关注的重点，管理出现的难点，员工热议的焦点 / 53
 - 3.1.1 紧盯领导关注的重点 / 53
 - 3.1.2 关注管理出现的难点 / 54
 - 3.1.3 重视员工热议的焦点 / 55
- 3.2 寻找风险的“审计问卷调查” / 55
 - 3.2.1 我们在问卷调查中收获了“宗旨”和“民意” / 55
 - 3.2.2 风险调查的成果：风险地图受热捧 / 61
 - 3.2.3 风险调查催生新的审计技术：问卷查弊法 / 70
- 3.3 用内部审计的自我评估方法来选择审计项目 / 72
 - 3.3.1 内部审计目标的三条线 / 72
 - 3.3.2 内部审计资源投入的层面决定内部审计的层次 / 73
 - 3.3.3 编制一份审计清单，类似于中医的综合施治 / 74
 - 3.3.4 资产负债表的维度与关联，成就审计依据的数据库 / 74
 - 3.3.5 审计计划一盘棋，不与同行生“内耗” / 75
- 3.4 审计资源合理配置的秘籍 / 76
 - 3.4.1 审计人员能力有系数 / 76
 - 3.4.2 信息技术带来审计计划的前所未有高效率 / 76
- 3.5 编制内部审计规划 / 77
 - 3.5.1 年度、月度计划大家有，三年、五年规划你行吗 / 77
 - 3.5.2 三年规划怎么编？我们有范本 / 78
- 3.6 审计计划实施前的准备 / 80
 - 3.6.1 沟通：为高管层量身编制小册子 / 80
 - 3.6.2 下达审计计划通知书 / 81
- 3.7 内部审计登高谋略四级跃 / 82
 - 3.7.1 面对执行层面的重复监管，我们创建示范项目，资源共享 / 83
 - 3.7.2 当各部门步入示范性项目领域时，我们实施链式穿行审计 / 84
 - 3.7.3 当各部门进入链式项目领域时，我们做顶层系统审计 / 84
 - 3.7.4 当各部门进入顶层系统项目领域时，我们做文化，做咨询 / 85

第4章 借势借力借东风 / 87

- 4.1 金墉出任世界银行行长的启示 / 88
- 4.2 借技术, 借方案 / 89
 - 4.2.1 主编《建设项目内部审计指南》的启发 / 89
 - 4.2.2 联合会诊 / 93
- 4.3 借人 / 95
 - 4.3.1 特邀审计师制度 / 96
 - 4.3.2 借虚拟项目团队 / 97
 - 4.3.3 借事务所的专业人员 / 98
- 4.4 借势法 / 98
 - 4.4.1 震撼企业上下的职工代表民主评价机制 / 98
 - 4.4.2 风险调查显威力 / 99
 - 4.4.3 借势咨询机构 / 100
 - 4.4.4 借力互联网 / 100

第5章 制度审计 / 105

- 5.1 审视地看待制度 / 106
- 5.2 管理制度的管理办法 / 107
 - 5.2.1 制度的准入制 / 107
 - 5.2.2 制度的层次性 / 108
 - 5.2.3 制度的覆盖性及接口部位 / 108
 - 5.2.4 让制度解决实际问题 / 108
 - 5.2.5 定期做制度评估 / 109
 - 5.2.6 制度的“三同步” / 109
 - 5.2.7 制度审计“一点通” / 109
- 5.3 审计部门日常管理的四个制度 / 111
 - 5.3.1 工作日纪实 / 111
 - 5.3.2 去向牌制度 / 112
 - 5.3.3 任务交办单 / 113