

审计技巧丛书
SHENJI JIQIAO CONGSHU

审计沟通访谈技巧

本书编写组 编写

 中国时代经济出版社

审计技巧丛书
SHENJI JIQIAO CONGSHU

审计沟通访谈技巧

本书编写组 编写



中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

审计沟通访谈技巧 / 《审计沟通访谈技巧》编写组
编写. —北京: 中国时代经济出版社, 2016. 4
(审计技巧丛书)
ISBN 978 - 7 - 5119 - 2536 - 7

I. ①审… II. ①审… III. ①审计方法
IV. ①F239. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 005798 号

书 名: 审计沟通访谈技巧
作 者: 《审计沟通访谈技巧》编写组

出版发行: 中国时代经济出版社
社 址: 北京市丰台区玉林里 25 号楼
邮政编码: 100069
发行热线: (010) 63508271 63508273
传 真: (010) 63508274 63508284
网 址: www.cmepub.com.cn
电子邮箱: sdjj1116@163.com
经 销: 各地新华书店
印 刷: 北京市昌平百善印刷厂
开 本: 880 × 1230 1/32
字 数: 60 千字
印 张: 4.75
版 次: 2016 年 4 月第 1 版
印 次: 2016 年 4 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978 - 7 - 5119 - 2536 - 7
定 价: 22.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社发行部联系更换
版权所有 侵权必究

序

国家审计是党和国家监督体系的重要组成部分。审计机关依法独立行使审计监督权，在保障国家重大决策部署贯彻落实、维护国家经济安全、推动深化改革、促进依法治国、推进廉政建设中具有重要作用。从本质上讲，国家审计具有法定性、独立性、专业性、全面性、权威性特征，同时也是一门与时俱进的方法艺术。古人说，“事有必至，理有固然”“物之所在，道则在焉”。怎样把我们在审计实践中摸索出来的“固然”之“理”和“在焉”之“道”提炼归纳成系统的经验技巧，让更多的审计人员借鉴运用，一直是我所思考的一个问题。特别是在当前改革创新的新形势下，审计对象和审计环境

都在不断变化，现代信息技术发展突飞猛进，审计工作面临着新形势、新任务、新要求。党的十八届三中全会、四中全会、五中全会，《国务院关于加强审计工作的意见》和《关于完善审计制度若干重大问题的框架意见》及相关配套文件都对审计工作提出了更高要求，为今后一个时期审计工作指明了方向。与此同时，审计干部队伍中不同程度地存在能力不足、本领恐慌、“吃老本”现象等突出问题，尤其是在揭露问题、沟通协调、撰写审计文书等基本审计技能方面，部分审计人员显得力不从心、捉襟见肘。为此，编写各领域审计业务技巧读本，显得更为紧迫和重要。

纂书之旨，应审之需，切时之要。从 2013 年起，在我的倡导下，审计署组织一批审计业务骨干和审计能手成立编写组，分批、分专题对主要审计业务活动的技巧进行系统总结提炼。先期，形成了《审计查账技巧》《审计取证技巧》《审计调查技巧》《审计查处案件线索技巧》《审计沟通访谈技巧》《审计组织协调技巧》《审计综合分析技巧》《审计

报告撰写技巧》《审计信息编写技巧》等9个专题。随着编写过程的深入，又专门对信息化背景下的计算机审计技巧进行归纳提炼，并最终形成了《数据获取技巧》《会计数据分析技巧》《利用ERP审计的技巧》（上、下两册）、《结构化数据分析技巧》《多维数据分析技巧》《数据挖掘技巧》《数据趋势分析技巧》等7个专题，共同组成这套分为17个分册的《审计技巧丛书》。仔细读来，本套丛书立足审计实践，遵循务实管用的原则，注重案例的代表性、强调经验的规律性、突出技巧的适用性，主要采用真实鲜活的案例讲述审计技巧，力图阐微发幽、以小见大，便于审计人员阅读、应用和提高。

所谓技巧，立于技，贵乎巧，重在施用，旨在提高效率。庖丁解牛，娴技在巧；老翁酌油，熟能生巧。审计技巧的推广应用，同样对于改进审计工作方法和提高审计工作效率、提升效果都有很大裨益，可以起到事半功倍之效。组织编写本套丛书的目的，就是将分散的个人经验和技能汇集起来，在更大范围内推广，帮助更多审计人员熟练掌握和运

用审计技巧，不断提高效率、提升效果。古人讲，“为学之实，固在践履”。学习技巧，关键在用，关键在于“学而时习之”，关键在于把技巧真正运用于纷繁复杂的审计业务实践中去。需要指出的是，由于实际审计过程中各种主客观条件的千差万别，广大审计人员应学其大旨、得其要领、运其精髓，切不可照本宣科、机械重复、简单模仿，这样才能青出于蓝而胜于蓝，技学于斯而优于斯，才能真正把本套丛书所承载的使命推而广之、发扬光大。

夫功之成，非成于成之日，盖必有所由起。新中国审计制度是在探索、创新、总结、再创新的过程中，不断建立健全的。审计技巧也是在审计实践中，不断摸索积累和总结提炼形成的。各级审计机关和广大审计人员要注重总结和挖掘实践中好的做法，不断提高审计能力，共同推进审计实践创新，更好地发挥国家审计在国家治理中的基石和重要保障作用。目前，《审计技巧丛书》虽已付梓，然限于水平，难免会有诸多疏漏欠妥之处，希望广大审计

同仁、业界读者、专家能够不吝赐教，及时提出意见和建议，以便在后续编写修订过程中采纳吸收，裁冗补漏，以使其渐臻完美。

刘永义

2016 年 2 月

前 言

审计沟通访谈是指审计机关与被审计单位及其他相关单位就审计事项所进行的探讨和交流的过程。审计沟通访谈贯穿于整个审计过程，是审计工作不可或缺的重要组成部分。良好的沟通访谈有利于树立审计人员依法审计、文明审计的工作形象，营造平等和谐的氛围，是捕捉重要审计证据和问题线索，保障审计工作顺利开展和取得审计成效的重要方法。

在审计过程中，审计人员会遇到被审计单位及其他单位个别工作人员对审计工作不理解、不配合的情况，掌握良好的审计沟通访谈技巧，对于审计人员及时化解矛盾、解决问题、争取被审计单位及相关人员的理解和支持、完成审计任务具有重要意义。

义。本书按照审计工作流程的逻辑顺序进行编排，选取了审计实施、审计报告、审计整改等关键环节，特别是内查外调的取证过程以及与被审计单位交换意见过程中比较典型的案例故事，提炼了 30 项重要的审计沟通访谈技巧要点。要点包括通过巧妙澄清利弊消除对方顾虑、以子之矛攻子之盾、在倾听中寻找突破口、采用迂回战术虚实结合摸疑点、抽丝剥茧还原真相、在轻松的氛围中聊出疑点、相互配合巧妙配合、先掌握证据再正面交锋，等等。有的技巧要点涵盖了多个不同的案例故事，以便从不同层面、不同类型的审计项目进行阐释。

在本书编写过程中，审计署领导对编写工作做出过重要指示，并给予了具体指导。审计署部分业务司、特派员办事处、派出审计局以及地方审计机关的有关领导和同志积极参与了案例编写工作。行政政法审计司、河南省审计厅具体组织人员对案例进行了认真整理、归纳和提炼。在此，向所有指导和参与本书编写、修改的人员表示衷心的感谢。

审计沟通访谈是一项技术，更是一门艺术。本

书所载案例故事均是审计人员在实际经历的基础上加工、总结和提炼而来，较为系统地呈现了审计沟通访谈技巧，旨在为审计实践提供重要参考借鉴。虽然我们做出了很大努力，但仍然难免存在疏漏和不足之处，真切希望广大读者批评指正。

目 录

序	刘家义 (1)
前言	(1)
技巧1: 资料收集遇拖延, 有理有据巧应对	(1)
技巧2: 延伸取证不顺利, 澄清利弊消疑虑	(4)
技巧3: 取证签字有难题, 耐心解释巧化解	(7)
技巧4: 以子之矛攻其盾, 倾听之中寻突破	(12)
技巧5: 内部矛盾善利用, 巧妙周旋得真相	(18)

- 技巧6：换位思考找切入，知己知彼握主动
..... (24)
- 技巧7：创造氛围拉家常，轻松聊出疑点来
..... (28)
- 技巧8：多方求证探实情，虚实结合摸疑点
..... (34)
- 技巧9：层层深入抓疑点，抽丝剥茧事实现
..... (41)
- 技巧10：心平气和稳情绪，因势利导获证据
..... (49)
- 技巧11：发现线索抓不放，步步紧逼查到底
..... (52)
- 技巧12：不动声色查疑点，旁敲侧击求证据
..... (60)
- 技巧13：细观察捕捉信息，多询问做有心人
..... (68)
- 技巧14：问责切入施压力，攻心为上取证据
..... (70)
- 技巧15：掌握证据占先机，直面交锋有底气
..... (73)

技巧 16：明察暗访探究竟，投石问路明实情	(78)
技巧 17：隔离分化相关人，分头同步来问询	(83)
技巧 18：默契配合互帮衬，一唱一和巧取证	(86)
技巧 19：视时机政策攻心，巧疏导攻克防线	(89)
技巧 20：道是无情却有情，依法审计增友情	(94)
技巧 21：跳出账本搞审计，信息层次再提升	(97)
技巧 22：银行协查难度大，刚柔并济效果好	(101)
技巧 23：违法事实多强调，沟通磋商有成效	(105)
技巧 24：言之有序重理节，言之有物促整改	(109)
技巧 25：开门见山指要害，加强沟通促理解	(113)

技巧 26：征求意见有争议，晓之以理终破题	
.....	(117)
技巧 27：问题定性未认同，审计依法来回应	
.....	(120)
技巧 28：分析判断识谎言，调查了解察实情	
.....	(123)
技巧 29：巧进言赢得支持，善纳谏落实整改	
.....	(127)
技巧 30：责任追究并不难，跟踪督促是关键	
.....	(130)
后记.....	(133)

技巧 1：资料收集遇拖延，有理有据巧应对

【技巧要点】

在审计期间，一些被审计单位出于种种原因，对审计组提出的资料需求会进行拖延、推诿，甚至阻挠。审计人员要加以分析判断，对对方确实无法提供的材料需求进行修正，对故意不提供的，要在正面讲清理由的基础上，收集相关证据，并向其上级部门反映，确保审计工作顺利推进。

【案例故事】

在某省省长经济责任审计中，该省房管部门对审计组提出的相关保障房建设、分配依据等资料需求一再拖延，致使在进点后几天内审计工作处于停滞状态。房管部门审计小组周处长出面与该部门负责人对口审计组的贾副局长进行沟通，对方满口答应，但在具体落实时，又借口相关人员出差、看病休假或协调上存在障碍等，仍然未予提供。

面对该情况，周处长向审计组的主审小李强调：“第一，从现在起，对所有审计资料需求清单进行编号，并强调提供相关资料的时间期限，同时要求对方签收；第二，到了时间期限时，我们开始书面催要，并标注催要时间，让对方签收并书面回复无法提供的理由；第三，再次催要。”

周处长同时又对审计组负责信息系统的小张布置任务：“在对各个业务处室业务系统和公文系统进行信息系统审计的同时，注意观察我们所需要的信息，必要时打印出部分页面；对我们需要而对方确实没有的信息，向相关业务部门核实清楚，并调整原先的资料需求。”

两项任务布置完后，周处长又找贾副局长进行沟通，说明此次经责审计的特殊性，并对配合提供审计资料的责任予以明确。一周后，部分审计资料得到了反馈，但全省范围的保障房分配清单，仍以各市单独管理，需要逐步汇总为由，未予提供。周处长将审计组对资料的催要情况、信息系统存储有上一年度保障房分配统计汇总表等情况向分管的牛