



最佳实务

四个革新型审计部门的增值方法

杜邦公司

朗讯科技公司

JCPenney 公司

安大略公共服务公司

DuPONT

Lucent

Technologies

JCPenney

Ontario Public
Service : Justice Ministries

[美] 詹姆斯·罗瑟博士 著

倪卫红 贾文勤 译

最佳实务

四个革新型审计部门的增值方法

杜邦公司

朗讯科技公司

JCPenney 公司

安大略公共服务公司

[美] 詹姆斯·罗瑟博士 著

倪卫红 贾文勤 译

石油工业出版社

内 容 提 要

本书通过对杜邦公司、朗讯科技公司、安大略公共服务公司和 JCPenney 公司的内部审计经验介绍,说明建立并发展增值型内部审计部门的重要意义和深远影响,同时以具体生动的演示稿配合文字说明,解释了增值型内部审计部门所特有的组织结构、人员配备和工作环境、审计服务、其他保证和咨询业务、业绩衡量标准和审计领域的风险评估,以及如何对内部审计进行营销和变革等国际内部审计界普遍关注的问题。

本书适用于国内外审计部门的管理人员和有关院校的师生学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

最佳实务:四个革新型审计部门的增值方法/(美)詹姆斯·罗瑟著;
倪卫红,贾文勤译. —北京:石油工业出版社,2002.8

书名原文:Best Practices:Value——Added Approaches
of Four Innovative Auditing Departments

ISBN 7-5021-3876-5

I.最…

II.①詹… ②倪… ③贾…

III.公司-内部审计

IV.F239.45

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 056891 号

石油工业出版社出版

(100011 北京安定门外安华里二区一号楼)

北京乘设伟业科技排版中心排版

石油工业出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

*

787×960 毫米 16 开本 14.875 印张 273 千字 印 1—5000

2002 年 8 月北京第 1 版 2002 年 8 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-5021-3876-5/F·180

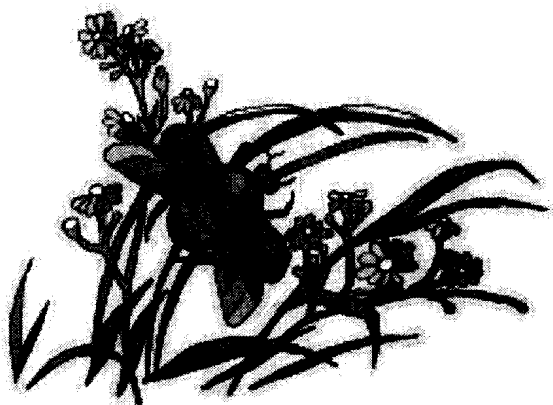
定价 38.00 元

序 言

上世纪末本世纪初,高新技术推动经济发展,全球经济向信息化社会过渡的不可逆转,日益改变着传统经济的运作模式。为了与瞬息万变的经济发展相适应,1999年6月,国际内部审计师协会将内部审计的目标重新定义。本书作者詹姆斯·罗瑟博士从制造、科技、金融、政府和零售业选取业界一致认同的四个“最佳实务”审计部门,以20个增值审计实务为范例,展示了增值型内部审计的概貌,诠释了“以增值和改善”为目的的内部审计实践的内涵。不同行业的情况可能千差万别,但读完本书,相信您一定能从中得到提高增值审计效能的启示。

中国内部审计协会

2002年6月15日



AGREEMENT TO TRANSLATION AND DISTRIBUTION ILA WORKS

LICENSE AGREEMENT dated February 20, 1998, between The Institute of Internal Auditors, 249 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida, USA ("Licensor"), and China Internal Audit Society (hereinafter referred to as "Licensee") for non-exclusive use of a work as specified below:

1. The name of the Works are *Internal Auditor* and publications of The Institute of Internal Auditors Research Foundation (the Works), publications owned by The Institute of Internal Auditors and The Institute of Internal Auditors Research Foundation.

2. The version of the Works licensed under this Agreement will be a Chinese Translation of the Works as prepared and approved by Licensee (hereinafter, the Translation):

3. **Grant of Rights:** LICENSOR hereby grants LICENCEE the right to translate the Works into Chinese and to distribute the Translation within the Peoples Republic of China pursuant to the terms of this Agreement. Distribution shall be accomplished through the efforts of the China Internal Audit Society, who shall keep the computer disk upon which the Translation is stored, and who shall keep accurate records of copies distributed and shall report such information to Licensor.

4. **Territory:** This license Agreement authorizes the above rights in the Peoples Republic of China for so long as this Agreement is in effect. No other rights are granted for use by Licensee of the Translation in the Territory. Licensee does not have permission to distribute the Translation in any Territory other than that described in this Agreement.

5. **Sales of Translation:** This license does not envision the sales of translated documents. However the Licensee (The China Internal Audit Society) may sell copies of translated documents for amounts necessary to recover the cost of translation, printing and distribution.

6. **Term of License:** The term of the rights granted pursuant to this Agreement is for two years from the date of execution of this Agreement. This

Agreement shall be extended automatically prior to its expiry unless otherwise agreed upon by the two parties. LICENSOR may revoke this Agreement at any time for any reason by giving LICENSOR 90 days notice.

7. **Copyright:** If Licensor has not already done so. Licensee shall print and provide full acknowledgment in each copy of each Translation covered by this Agreement. a notice of copyright exactly as follows:

For Internal Auditor Publication

Copyright (c) current year by The Institute of Internal Auditors. All Rights Reserved. No part of this work may be reproduced in any manner without written permission from the Publisher. For permission, write to: Institute of Internal Auditors, 249 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701 USA.

For Research Reports

Copyright (c) current year by The Institute of Internal Auditors Research Foundation. All Rights Reserved. No part of this work may be reproduced in any manner without written permission from the Publisher. For permission, write to: Institute of Internal Auditors Research Foundation, 249 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701 USA.

As the sole owner of the copyright in and to the Translation, the Licensor may, with respect to the Translation, exercise any and all rights inherent in such copyright ownership, including, but not limited to, the rights to: publish and to permit others to publish, broadcast by radio, make recordings or mechanical renditions, publish book club and micro-film editions, make translations and other versions, and, in general, create derivative works, perform the work, display the work, grant rights such as television, movie, radio, syndication and other rights, and to otherwise utilize the Translation and material based on the Translation in conformance with this sole ownership rights in and to the Works.

8. Licensee agrees that a copy of each Translation will be submitted to The IIA at the time of publication. The Licensee may also publish and distribute portions of the Translation as appropriate. Copies of partial translations will also be provided to the Licensor.

9. **Indemnification:** Licensee hereby indemnifies and holds harmless the Licensors from and against any damages or expenses (including reasonable attorneys' fees) arising from or relating to any alleged breach of Licensee's obligations under this Agreement.

10. **Miscellaneous:** This Agreement may not be modified except by agreement in writing signed by both parties. All rights not expressly granted to Licensee hereunder are reserved to and by the Licensors.

LICENSE GRANTED to the Licensee on the terms set forth above, the day and year first above written.

This replaces previous Agreement of January 3, 1997.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS

William D. Burt 21 February 1998

Publisher

ACCEPTED AND AGREED TO

By:

Licensee

郑力

1998.2.21.

Date

关于翻译和分发 IIA 作品的协议

总部设在美国佛罗里达州的国际内部审计师协会 (249 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida, USA),作为本许可协议的“授权方”,中国内部审计学会作为本许可协议的“被授权方”,于 1998 年 2 月 20 日签订以下非独占使用作品的协议:

1.作品的名称是《内部审计师》和国际内部审计师协会研究基金会的出版物(以下称“著作”)、国际内部审计师协会和国际内部审计师协会研究基金会所有权的其他出版物。

2.本许可协议中所提著作的版本是指经被授权方准备和批准的中文译本(以下称“译文本”)。

3.授权:因此,根据本协议的有关条款,授权方同意被授权方有权将著作翻译成中文和在中华人民共和国境内分发译文本。分发工作应当通过中国内部审计学会的力量予以完成,中国内部审计学会应当保管好储存译本的计算机磁盘,应当准确记录分发数目并向授权方报告这些信息。

4.范围:本许可协议所授予的在中华人民共和国境内的上述权利只要本协议生效就具有法律效力。且在该范围内,未授予译文本的被授权方使用其他权利,被授权方不得在本协议所述范围之外分发译文本。

5.销售译文本:本许可并不期望对翻译资料进行销售,但是,被授权方(中国内部审计学会)可以销售必要数量的翻译资料,以弥补翻译、印刷和分发的成本。

6.许可期限:本协议所授予权利的期限为自本协议生效之日起二年。协议期满前,只要双方未提出不同意见,本协议即自动展期;授权方如有正当理由须撤消本协议时,必须提前三个月通知被授权方。

7.著作权:无论授权方是否已注明,被授权方都应在本协议所涉及的所有译文本上印明全部致谢词,并清晰标明以下著作权警告:

对《内部审计师》出版物

版权(C)本年度为国际内部审计师协会所有。如未获本出版商书面允许,不得以任何方式复制本书的任何部分。欲获得许可,须函致:Institute of Internal Auditors, 249 Maitland Avenue Altamonte Springs, Florida 32701 USA.

对研究报告:

版权(C)本年度为国际内部审计师协会所有。如未获本出版商书面允许,不得

以任何方式复制本书的任何部分。欲获得许可，须函致：Institute of Internal Auditors Research Foundation. 249 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701 USA.

作为译文本著作权的唯一所有人，授权方可以对所提到的译文本行使著作所有权的任何一项，包括但不限于以下权利：出版和允许他人出版，通过收音机广播，音像制作或机械演示，出版购书会版本和缩微胶卷版本，制作翻译文本或其他版本，在总体上创作衍生作品并执行和展示这项工作，授权制作电视、电影、广播、报业联合组织和其它权利，在该译文本遵守著作的唯一所有权权利的基础上利用该译文本和资料。

8.被授权方承诺在译文本出版时，将向 IIA 提交一份译文本。被授权方也可以对译文本的某些部分进行出版和传播。部分译文本的样本也应当向授权方提供。

9.赔偿：由于被授权方未履行本协议规定的义务而使授权方受到任何损害或增加费用(包括合理的律师费)，被授权方应向授权方赔偿或补偿。

10.其他：非经双方签字书面同意，本协议不得修改。授权方将保留所有未明确授予被授权方的权利。

以上制定的条款为授予被授权方的许可证，执行日期已于上文之初写明。

国际内部审计师协会

出版商：

被接受并同意

被授权方

日期

关于作者

詹姆斯·罗瑟(博士、内部审计师、C 控制自我评价)是审计趋势公司的总裁。审计趋势公司是一个致力于识别和推广当今内部审计最佳实务的培训公司。审计趋势的主要业务是提供研讨会方案,包括:

增值审计的最佳实务

风险管理专题讨论会

内部控制的新发展:如何评估软控制

经营审计:一种以风险和自我评价为基础的方法

审计师建立关系的技能

审计师的领导和监督技能

内部审计新手的基本技能

牵头审计师的高级技能

报告的撰写

詹姆斯拥有 30 年的内部审计实践和教学经验。他为国际内部审计师协会出版了 8 个主要作品,发表了大量关于内部控制和公司治理方面的文章,并经常在国际会议上发表演讲。作为自愿者,詹姆斯是国际内部审计师协会双城分会的主席和地区代表。

联系地址:James Roth, PhD, CIA, C 控制自我评价

Audittrends

9787 Manning Ave.s.

Hastings, MN 55033

USA

电话:651-459-7573

传真:651-459-1643

E-mail: jamesroth@audittrends.com

网址: www.audittrends.com

致 谢

在此,我想感谢:

国际内部审计师协会的 Brent Ogilvie 和 Mantzaris, 他们建议我写作此书并自始至终给予我支持。

国际内部审计师协会教育产品审核委员会, 特别是 Dean Bahrmann 和 John Vaughn,感谢他们对本书的仔细阅读和有益评论。

审计执业界(太多的人,在此不一一列举):他们让我分享其所在部门的实务,并向我建议可以联系的其他具有“最佳实务”的审计部门。

最后,我想在此向编入本书的 4 个杰出的审计部门及其用了大量时间和精力帮助我理解其实务的工作人员表示感谢。给我提供帮助最多的人包括:

杜邦公司
凯尼·摩尔
米歇尔·笛·菲利普
威廉·伯利戴笛尼

朗讯科技公司
福雷德·阿瑟巴赫
福兰克·曼兹

安大略司法部门
安吉拉·洛克利奇
多纳·马丁

JCPenney 公司
戴维·普雷恩
丹尼恩·贝兰
霍华德·约翰逊



前言

1999年6月,国际内部审计师协会董事会批准了对内部审计的新定义。在老的定义下,内部审计的目的是“检查和评价”。而在新定义下,其目的则是“增值和改善”。很明显,这一目的的内涵和外延都更为广泛。但这到底意味着什么?

本书不仅将努力帮助读者理解新定义,而且还将尝试帮助读者在其所在的机构将新定义付诸实践。理解新定义的最佳途径是实践:通过看到亲眼目睹增值的实践来理解新定义。本书列举了20个关于增值审计实务的范例,而且讲解得非常详细,读者可以将它们用作创建或改善自身实务的模式。

当然,使一个机构增值的东西可能有别使另一组织增值的东西。因此,我选择了四个审计部门,对每个审计部门都介绍了几项实务,并简短地说明这些实务如何发展至现在的状况。结合所在机构的情况来看这些实务及总体审计方法会有助于读者确定哪种做法最适宜他所在的机构。

同样,“最佳实务”的组成内容取决于各机构的具体需要。我所选择的这四个内部审计部门是审计职业界的思想权威们普遍认可的“最佳实务”审计部门。为了选择它们,我从国际内部审计师协会全球审计信息网络参与者们提名的“世界级”审计部门名录着手,然后通过与国际内部审计师协会的国际委员会讨论将该名录扩展。我的最终选择标准是相当主观的,包括不从同一行业中选择两个部门、不选择实务相近的部门等。我的目的不是选出世界上最好的四个审计部门(这是不可能的、也是很危险的事情)。我的目的是及时地对新定义给予实践上的指导。我相信,本书的审计部门及其实务代表了新定义所反映的内部审计实践。

这些部门来自于不同的行业(制造业、科技、金融服务、政府和零售业)。有些部门正在对“内部审计”进行重大改造;还有些部门有很长的增值审计实践。有些部门的实务高度规范化,还有些部门则有意采取非正式的形式。我希望这些不同的机构情况同样能够帮助读者确定哪些做法最适合于其所在机构的情况。

尽管每个机构的具体情况都不同,但增值型的审计部门却具有一些相同的特点。这些特点汇集在一起就构成了第一章“增值型内部审计部门的概貌”。这一章按下列标题列示了相关实务:

1. 部门的组织结构
2. 人员配备和工作环境
3. 审计领域的风险评估

4. 审计业务
5. 其他保证和咨询业务
6. 审计部门的业绩衡量标准
7. 营销内部审计
8. 对内部审计的改造

与按审计部门分章介绍情况相比,读者可能会发现这种文章结构更有利于将来的参考工作。所以我在第一章里将这些具体实务列在上述标题之下。

如果读者感觉在概念上已经理解了内部审计的新定义,就可以跳过本序言的其余部分。如果想弄清楚新老定义间的区别,请接着读下去。

内部审计的新定义

国际内部审计师协会董事会 1999 年 6 月批准的关于内部审计的新定义如下:

“内部审计是一种旨在增值和改善机构运营状况的独立的、客观的保证和咨询活动。它通过引入系统化、严谨方法来评价和改善风险管理、控制和治理程序,帮助所在机构实现其目标。”

内部审计的老定义是:

“内部审计是在机构内部建立的、通过检查和评估机构活动向所在机构提供服务的独立评估职能…审计目标包括以合理成本促进控制工作的有效开展。”

从下列词语中可见新老定义的关键区别:

老定义	新定义
独立的	独立的、客观的

独立于管理部门被认为是内部审计师最为重要的属性,是审计准则的基础。对该属性的强调通常导致两者之间的敌对关系,造成审计师不愿意帮助管理部门设计新产品、新程序和新系统。

新定义的最初稿只有“客观”一词,没有“独立”这个词。但是,由于一些审计师(特别是在对公众的责任具有举足轻重意义的政府部门工作的审计师)一旦没有独立性就会失去信誉,所以又把“独立”一词放了回去。

新定义反映了我们无法在严格意义上保持独立这一现实。事物在飞速变化,而资源又是如此有限,管理部门需要我们帮助他们在新产品、新程序和新系统中建立控制。在审计过程中,我们发现与管理部门建立紧密的伙伴关系会产生更好的审计成果。与此同时,我们永远不能因此而妥协我们的客观性。任何妨碍我们独立客观地发表意见的组织关系或个人关系都是不可接受的。

老定义	新定义
评估职能	保证和咨询活动

审计是一种评估。如今,我们在此基础上进行了进一步的思考,我们要问:管理层通过内部审计师开展的评估工作究竟得到了什么回报。答案是审计师的评估向管理层保证后者所面临的风险已得到了理解和适当管理。但是,如果保证是真正的目的,评估不一定总是提供保证的最佳途径。如今的内部审计师保证服务菜单中包括审计但不限于审计。

除了保证业务,我们还应邀提供各种咨询业务。这些曾经被认为是审计的副产品。如今咨询业务已变得非常重要,必须在定义中得到相应的体现。

老定义	新定义
把检查和评估机构业务作为向机构提供的一种服务	旨在增值和改善机构的运营状况

“检查和评估”(即评价)是狭义的、有重点的。“增值和改善”是广义的,可用于机构的任何一个职能部门中。有人批评这一用词含义太广,但在以下两个重要方面它是非常有意义的。一是与老定义相比,它表明我们业务范围有了实质性的拓展;二是从管理部门的需求和术语上看,它说明了我们正在向管理部门那样进行思考并说着他们的语言。

老定义	新定义
帮助机构成员有效履行责任	帮助机构实现其目标

这里的变化是微妙的,但却是非常重要的。我们所关注的焦点从微观层次(帮助机构个体成员)转向宏观层次(帮助整个机构)。这就是说,我们不仅仅是看日常经营的具体细节,而且还关注机构的战略方向,在能够有的放矢时向管理部门提出战略建议,同时规划我们自己的业务、协助管理部门达到他们期望的目标(而不仅仅是评估已经存在的事物)。

老定义	新定义
对与被审计活动有关的信息进行分析、评价、建议和讨论	系统化的严谨方法

同样,老定义在说明我们应该做什么时具体而有局限性。新定义则提供了无限的(但不是非系统的和不严谨的)业务范围。

老定义	新定义
以合理成本促进控制工作的有效开展	评估和改善风险管理、控制和治理过程的有效性

老定义将我们的业务局限于控制范围,而所谓“控制”一般仅限于诸如职责分工、授权和调节等有形控制活动,而且其前提是控制必须具有成本效益。新定义拓展了我们的业务范围,从而使我们的工作涵盖风险管理和机构治理。我们至少可以从以下两个方面来理解这种业务范围的拓展。

首先,它意味着我们的考虑更深入了。控制的目的是什么?答案是降低风险。但如果真正的目的是降低风险,那么还有其他我们应该考虑的风险管理技术(如保险、多样化和合理接受风险)。正如戴维·麦克米尼和乔治·赛勒姆指出的那样^❶,我们应该评估降低风险措施的充分性和有效性。

其次,雀德威委员会属下的赞助机构分会(CoSo)和加拿大特许会计师协会的控制模式已帮助我们看出控制活动仅是控制过程的一部分,而且还不是最重要的一部分。控制的“软”要素,如高层的基调、管理层的理念和经营风格以及沟通能力等才是对控制机构更为重要的东西。这一认识将控制范围扩大到了公司治理领域。创新型的内部审计师正在设计各种不同的自我评价技术来帮助我们评价软控制。

新定义反映了内部审计实务的重大变革。在我写作本书时,内部审计准则委员会正在根据新定义修改《内部审计实务准则》。这些准则一旦修改完毕,就将有实务公告和其他权威说明来解释新准则,而且还将有教科书、研讨会和其他培训产品来将这一权威性的指南转换成实务。

本书试图让读者领先一步。新定义并非来源于理论界的智囊团,而是当今最出色的内部审计师实践经验的结晶。如果我实现了我写作本书的初衷,那么这本书就应包含了这些实践的范例。伴随新准则而来的实务指南应该与本书的内容非常接近。

我希望读者发现“第一章 增值型内部审计的概貌”可以成为他们所在部门有用的考核标准,我也希望在随后的章节里读者会发现有些具体做法对发展或强化他们所在部门的增值审计实务有示范作用。

❶ 戴维·麦克米尼所著《风险基础审计》一文,刊登于《内部审计师》杂志(1997年8月)第27页。

目 录

关于作者

致谢

前言

第一章 增值型内部审计部门的概貌	(1)
一、内部审计部门的组织结构	(2)
二、人员配备和工作环境	(3)
三、审计领域的风险评估	(3)
四、审计业务	(4)
五、其他保证和咨询业务	(5)
六、审计部门的业绩衡量指标	(6)
七、营销内部审计	(6)
八、改造内部审计	(7)
第二章 杜邦公司的内部审计	(8)
一、杜邦公司审计业务从发现型向防范型转变	(9)
二、利用公司战略业务部门网络和 8 个产品进行的全球性风险评估	(12)
三、内部控制评价(ICA)	(13)
四、内部控制教育(ICE)	(14)
五、经营程序的改善(BPI)	(16)
六、营销内部审计	(16)
七、内部审计准则	(18)
八、质量保证问卷和讨论指南	(19)
第三章 朗讯科技公司的经营保证和风险防范业务(BARMS)	(21)
一、从符合性审计向增值型审计的转变	(22)
二、从符合性审计的重负中解放出来	(23)
三、经营程序审计	(24)
四、行业基准或最佳实务	(27)
五、内部审计业绩衡量指标	(28)
第四章 安大略公共服务公司：司法部门的审计业务	(31)
一、服务菜单和相关宣传材料	(33)
二、内部控制培训、控制自我评价专题讨论会和自我评价业务工作手册	(34)
三、舞弊知识培训	(39)

四、利用 CFIA 以能力为基础招聘员工	(39)
五、建立伙伴关系	(40)
第五章 JCPenney 公司的内部审计	(41)
一、数据分析	(42)
二、年度风险评估:即时方法	(44)
三、人员配备和工作环境	(44)
四、营销内部审计	(46)
演示稿 2A	(48)
杜邦公司的内部审计	(48)
2A 选自《内部控制评价手册》	(48)
2B 经营管理调查	(58)
2C 采购控制培训方案	(61)
2D “高层基调”培训方案	(73)
2E 经营程序改善	(85)
2F 审计部营销宣传手册	(93)
2G 目标听众的营销练习	(99)
2H 选自内部控制准则	(101)
2I 质量保障调查表	(114)
2J 质量保障检查讨论指南	(117)
演示稿 3A	(123)
朗讯科技公司	(123)
3A 在 COSO 基础上进行的存货自我评价	(123)
3B 技能矩阵	(132)
3C 最佳实务报告	(135)
3D 最佳实务公告	(145)
3E 对高级管理层的调查	(147)
3F 客户调查	(149)
演示稿 4A	(151)
安大略司法部门	(151)
4A 服务菜单、CoCo 控制模型、风险管理程序、控制活动	(151)
4B CoCo 和风险管理程序培训	(155)
4C 财务控制原则培训	(166)
4D 财务控制法则宣传册	(173)
4E 选自舞弊知识培训	(176)