

# 内部审计管理

NEIBU SHENJI GUANLI

王宝庆 著



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

# 内部审计管理

NEIBU SHENJI GUANLI

王宝庆 著



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

地址：上海南京路115号 邮编：200003

## 图书在版编目(CIP)数据

内部审计管理 / 王宝庆著. —上海: 立信会计出版社, 2012. 1

ISBN 978 - 7 - 5429 - 3145 - 0

I. ①内… II. ①王… III. ①内部审计 IV. ①F239. 45

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 002457 号

责任编辑 洪梅春 熊梦立

封面设计 周崇文

## 内部审计管理

---

|      |                  |      |                 |
|------|------------------|------|-----------------|
| 出版发行 | 立信会计出版社          |      |                 |
| 地 址  | 上海市中山西路 2230 号   | 邮政编码 | 200235          |
| 电 话  | (021)64411389    | 传 真  | (021)64411325   |
| 网 址  | www.lixinaph.com | 电子邮箱 | lxaph@sh163.net |
| 网上书店 | www.shlx.net     | 电 话  | (021)64411071   |
| 经 销  | 各地新华书店           |      |                 |

---

|     |                                  |      |   |
|-----|----------------------------------|------|---|
| 印 刷 | 常熟市梅李印刷有限公司                      |      |   |
| 开 本 | 787 毫米×960 毫米                    | 1/16 |   |
| 印 张 | 16.25                            | 插 页  | 1 |
| 字 数 | 210 千字                           |      |   |
| 版 次 | 2012 年 1 月第 1 版                  |      |   |
| 印 次 | 2012 年 1 月第 1 次                  |      |   |
| 印 数 | 1—3 100                          |      |   |
| 书 号 | ISBN 978 - 7 - 5429 - 3145 - 0/F |      |   |
| 定 价 | 32.00 元                          |      |   |

---

如有印订差错,请与本社联系调换

# 序 言

提到管理,大家可能会立即想到是一系列程序、方法与措施,一组制度和规范。以这种思维推导内部审计管理,得出的结论也不会有更多的例外和意外。业界人士普遍认为,内部审计管理是指内部审计机构为了保证其更好地履行职责,提高审计工作效率,保证审计质量而采取的一系列措施、程序与方法。

进入 21 世纪,随着内部审计增值目标的确立,风险管理审计、内部控制审计和治理程序审计的蓬勃兴起,传统的以查错纠弊为主导的内部审计模式已被打破,原有的内部审计管理体系面临极大的挑战,组织中的内部审计机构和内部审计人员也在积极地寻找与之相适应的管理模式、管理程序和管理方法。但现有文献表明,国内针对审计管理的研究很少,尤其是专门研究内部审计管理的文献,更是微乎其微。

对应现代内部审计理论与实践,国际内部审计师协会 2010 年颁布了《国际内部审计专业实务框架》(IPPF),其对内部审计管理的定义是:首席审计执行官必须有效地管理内部审计活动,确保为组织增加价值。内部审计活动符合下列情况时,属于得到了有效的管理:① 内部审计部门的工作结果达到了内部审计章程所规定的目的和责任;② 内部审计活动遵循了“内部审计定义”和“内部审计标准”;③ 内部审计人员遵循了“职业道德规范”和“内部审计标准”。



浙江工商大学王宝庆教授新作《内部审计管理》，以先进的内部审计理论为指导，紧密结合《国际内部审计专业实务框架》，基于审计主体视角，充分运用管理学知识，从内部审计机构管理、内部审计活动管理和内部审计人员管理三个主要方面，全面系统地阐释了内部审计管理模式、管理程序与管理方法，并将之嵌入到内部审计流程之中，与审计技术、审计内容和审计实务紧密结合，突出了内部审计管理的灵活性和适应性。

本书紧扣主题，融理论性和实践性于一体，视角新、观点新。王宝庆教授通过调研、访谈等多种方式，获取了第一手信息和资料，针对国家机关、事业单位、金融机构和企业的不同组织形式，对内部审计管理理论进行分类研究，其学术观点具有前瞻性和适用性。

作为王宝庆教授的同行与朋友，真诚地希望本书早日面世，并能够达到预期目标，实现学术研究价值，更好地发挥指导实践功能，让更多读者受益！

南京审计学院副院长，教授，研究生导师  
国际内部审计师协会(IIA)学术研究与基金托管委员会理事  
中国内部审计协会副秘书长  
中国内部审计协会准则委员会副主任  
中国内部审计协会内部审计发展研究中心副主任

时 观

2011年9月20日

# 目 录

## 基本定位

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 第一章 审计基本理念.....      | 003 |
| 一、内部审计基本认识 .....     | 003 |
| 二、内部审计人员应具备的意识 ..... | 004 |
| 三、内部审计人员的基本思维 .....  | 006 |
| 四、领导干部如何对待审计工作 ..... | 007 |
| 五、主要国家内部审计比较 .....   | 008 |
| 六、启示与借鉴 .....        | 012 |
| 七、国外知名认证资格简介 .....   | 014 |
| 主要参考文献.....          | 016 |
| 第二章 内部审计组织机构.....    | 017 |
| 一、内部审计机构的设置 .....    | 017 |
| 二、我国内部审计机构设置现状 ..... | 018 |
| 三、内部审计机构的主要职权 .....  | 020 |
| 四、内部审计章程 .....       | 022 |
| 五、内部审计制度 .....       | 023 |
| 六、内部审计机构职权探讨 .....   | 024 |



|        |     |
|--------|-----|
| 主要参考文献 | 026 |
|--------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| <b>第三章 审计人员素养</b> | 027 |
| 一、审计人员基本的业务素质     | 027 |
| 二、审计人员良好的专业能力     | 029 |
| 三、审计人员完备的知识结构     | 030 |
| 四、审计人员融洽的人际关系     | 030 |
| 主要参考文献            | 036 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| <b>第四章 审计需求分析</b> | 037 |
| 一、审计需求的一般分析       | 037 |
| 二、组织内部不同层次的审计需求分析 | 038 |
| 三、不同管理内容的审计需求分析   | 038 |
| 四、企业不同成长阶段的需求分析   | 040 |
| 五、企业财务危机不同阶段分析    | 041 |
| 六、主要风险因素与环节分析     | 041 |
| 七、年度审计计划          | 043 |
| 主要参考文献            | 044 |

## 流程与方法

|                   |     |
|-------------------|-----|
| <b>第五章 内部审计流程</b> | 047 |
| 一、审前准备工作          | 047 |
| 二、审计实施工作          | 048 |
| 三、审计报告工作          | 050 |
| 四、后续审计工作          | 052 |
| 五、成果运用工作          | 053 |
| 主要参考文献            | 054 |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| <b>第六章 审计技术方法</b> .....      | 055 |
| 一、审计思维方法 .....               | 055 |
| 二、审计调查方法 .....               | 057 |
| 三、审计分析方法 .....               | 058 |
| 四、审计取证方法 .....               | 059 |
| 五、审计沟通方法 .....               | 060 |
| 六、审计侦查方法 .....               | 061 |
| 七、审计判断方法 .....               | 062 |
| 八、审计报告写作方法 .....             | 063 |
| 主要参考文献 .....                 | 065 |
| <b>第七章 审计管理方法</b> .....      | 066 |
| 一、管理模式：“要我审计”与“我要审计”管理 ..... | 066 |
| 二、组织模式：项目管理式与过程参与式 .....     | 067 |
| 三、审计计划管理 .....               | 067 |
| 四、审计团队管理 .....               | 068 |
| 五、审计营销管理 .....               | 070 |
| 六、审计建议方法 .....               | 071 |
| 七、审计时间管理 .....               | 073 |
| 八、审计人员自我管理 .....             | 076 |
| 主要参考文献 .....                 | 078 |
| <b>第八章 审计心理博弈方法</b> .....    | 079 |
| 一、关于审计心理学 .....              | 079 |
| 二、关于审计情商 .....               | 080 |
| 三、关于审计博弈 .....               | 081 |
| 四、被审计人员心态表象类型与管理 .....       | 083 |
| 五、审计人员心态表象类型与控制 .....        | 083 |
| 六、审计心理博弈中的三大基本策略 .....       | 085 |



|                    |     |
|--------------------|-----|
| 七、如何做好审计心理博弈 ..... | 085 |
| 主要参考文献 .....       | 089 |

## 应 用 领 域

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| <b>第九章 内部控制与评价</b> .....           | 093 |
| 一、受托责任理论下的社会控制环 .....              | 093 |
| 二、内部控制的设计思想 .....                  | 095 |
| 三、内部控制的主体结构 .....                  | 097 |
| 四、内部控制的矛盾与困惑 .....                 | 098 |
| 五、员工素质控制 .....                     | 100 |
| 六、我国对内部控制认识的现状 .....               | 103 |
| 七、内部控制研究中被忽视的一个重要因素——时间管理<br>..... | 104 |
| 八、中国文化与内部控制 .....                  | 105 |
| 九、如何做好内部控制评价 .....                 | 106 |
| 十、内部控制评价简要对比 .....                 | 108 |
| 主要参考文献 .....                       | 109 |
| <b>第十章 风险管理审计</b> .....            | 110 |
| 一、关于风险的基本认识 .....                  | 110 |
| 二、风险管理与审计 .....                    | 111 |
| 三、基本程序与方法 .....                    | 112 |
| 四、主要风险领域审计内容 .....                 | 114 |
| 五、行政事业单位审计 .....                   | 118 |
| 主要参考文献 .....                       | 123 |
| <b>第十一章 效益审计</b> .....             | 124 |
| 一、关于效益的基本认识 .....                  | 124 |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 二、关于效益审计 .....           | 127 |
| 三、行政事业单位效益审计基本方向 .....   | 128 |
| 四、企业供产销价格审计 .....        | 129 |
| 五、工程项目造价审计 .....         | 137 |
| 主要参考文献 .....             | 143 |
| <b>第十二章 经济责任审计</b> ..... | 144 |
| 一、关于经济责任的基本认识 .....      | 144 |
| 二、经济责任审计的基本特点 .....      | 145 |
| 三、经济责任审计的内容 .....        | 147 |
| 四、基本评价方法与评价指标 .....      | 150 |
| 五、经济责任审计基本程序 .....       | 154 |
| 六、经济责任审计与问责若干思考 .....    | 156 |
| 主要参考文献 .....             | 160 |
| <b>第十三章 舞弊审计</b> .....   | 161 |
| 一、关于舞弊的基本认识 .....        | 161 |
| 二、舞弊产生的原因分析 .....        | 162 |
| 三、舞弊的预防 .....            | 164 |
| 四、舞弊审计 .....             | 166 |
| 五、财务收支舞弊审计 .....         | 169 |
| 六、“小金库”的形式与发现 .....      | 172 |
| 七、贿赂舞弊与审计 .....          | 174 |
| 主要参考文献 .....             | 179 |
| <b>第十四章 审计调查</b> .....   | 180 |
| 一、关于审计调查的性质 .....        | 180 |
| 二、审计调查的选题 .....          | 181 |
| 三、调查方案的制定 .....          | 182 |



|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 四、审计调查方法 .....              | 183 |
| 五、资料整理与思维加工 .....           | 185 |
| 六、审计调查报告 .....              | 187 |
| 七、成果运用 .....                | 189 |
| 主要参考文献 .....                | 190 |
| <br>                        |     |
| 第十五章 农村集体经济审计(第四审计模式) ..... | 191 |
| 一、问题提出 .....                | 191 |
| 二、研究意义 .....                | 193 |
| 三、审计环境构建 .....              | 194 |
| 四、农村集体经济审计 .....            | 205 |
| 五、乡镇审计工作建设 .....            | 214 |
| 六、相关政策建议 .....              | 219 |
| 主要参考文献 .....                | 222 |
| <br>                        |     |
| <b>理 论 研 究</b>              |     |
| <br>                        |     |
| 第十六章 审计学科、概念与要素研究 .....     | 225 |
| 一、关于学科的基本认识 .....           | 225 |
| 二、审计学学科属性分析 .....           | 226 |
| 三、若干重要概念 .....              | 230 |
| 四、审计理论要素分析 .....            | 238 |
| 五、审计实务要素 .....              | 245 |
| 主要参考文献 .....                | 247 |
| <br>                        |     |
| 特别致谢 .....                  | 248 |

# 基本定位

---





# 第一章 审计基本理念

无论是专业审计人员,还是非专业审计人员,对待内部审计都应该有一个正确的认识。专业审计人员不仅要审计工作本身有一个正确全面的认识,同时还要对审计职业的性质和对自己的要求方面也应该有一个清醒的认识。非专业审计人员对审计的看法,不能以偏概全,更不能过于偏激,要正确认识审计的本质。

## 一、内部审计基本认识

内部审计不是简单的查账工作,更不是故意挑毛病、找差错。内部审计是组织内部管理的重要组成部分,是现代组织“由内而外的保养”过程,是防范舞弊、降低风险、加强管理、提高效益、增加价值的重要工具,是为了让组织“有病治病,消除腐败;无病健身,增强自身免疫功能”。内部审计就是“一审二帮三促进”。其范围涉及公司治理审计、内部控制审计、舞弊审计、经济责任审计、风险管理审计、效益审计等方面。

内部审计师是现代组织的总控制师,是组织内部的“保健医生”和“健康顾问”。内部审计人员应笑容可掬、语言甜美、“外圆内方”;内部审计组织应“左右逢源”、“八面玲珑”。内部审计工作的方式应该是“和风细雨、春风送暖”,“全心全意为人民微笑服务”。微笑服务、和谐审计应该是内部审计的主旋律。



## 二、内部审计人员应具备的意识

内部审计工作不是任何人都可以胜任的,内部审计人员需要具备一些基本意识,主要有以下几个方面。

### 1. 大局意识

宏观着眼,微观入手。审计人员要站在全局角度,不断拓展审计视野,要善于从宏观角度思考问题,运用审计资料发现和揭示企业管理中存在的普遍性、倾向性问题,为领导决策提供体制性、机制性方面的建议。

### 2. 服务意识

监督寓于服务之中。服务于企业解决债务问题,防止资产流失;服务于企业强化管理、提高效益;服务于企业及时化解各种经营风险;服务于企业贯彻落实国家各项经济政策;服务于维护企业合法权益。

在服务中关注资产质量、偿债能力、未来可持续发展能力和抗风险能力,对企业面临的重大风险和危机及时发出预警信号,帮助企业化解经营过程中产生的重大风险。在审计中,注重发挥“谋士”作用,针对发现的管理薄弱环节,积极从体制上提出改进建议,促进企业建立完善的内部控制机制,提高企业经济效益。在审计中还要注重发挥“卫士”作用,关注政府职能部门、竞争对手、客户等滥用职权,损害企业合法权益的现象,引导企业增强依法经营和自我约束意识,主要解决审计中发现的侵占企业权益问题,积极为企业保驾护航。在服务中关注企业的重大决策,避免决策失误带来的风险和损失。

审计服务是全方位、立体式的,是多维、多方面、多角度、多层次的。有的审计服务是微观的,针对具体业务;有的审计服务是中观的,针对某些部门;有的审计服务是宏观的,针对整个企业。审计服务有些是直接有形的,而有些是间接无形的。

### 3. 精品意识

审计要严格执行政程序、强化质量控制,力求高质量的审计报告,切

实做到事实清楚、证据确凿、定性准确、评价客观、建议可行、成果显著。高质量的审计精品就是满足企业领导层、管理层的需要,通过开展内部审计塑造企业良好社会形象。

#### 4. 风险意识

审计人员要关注控制风险、经营风险和审计风险。审计人员要高度关注组织的控制风险与经营风险,积极采取措施降低组织的风险。审计人员面对环境与业务的复杂性,审计结论与事实真相背离的可能性,审计结论与公众期望值差异,在审计成本与审计效益之间作出选择时都会导致风险。

#### 5. 法制意识

审计人员应依法审计、依法维权,促进企业依法经营。审计人员应注重健全完善企业内部审计操作规范,严格按照内部审计准则和工作程序开展审计工作。依法维护企业权益,是内部审计为企业提供增值服务的重要内容。企业通过内部控制评审,增强内部控制的健全性、有效性,促进企业依法经营。

#### 6. 创新意识

审计有章亦无章。审计有自己特有的程序和方法,但面对复杂的经营环境,审计又是无章可寻,需要审计人员的不断创新,创新审计方法、创新审计制度、创新审计手段。审计人员要善于运用创新的方法解决内部审计工作中遇到的新情况、新问题,不断构建内部审计工作新机制。

一位审计局长将自己二十多年的审计经验总结为16个字:“审出效益、审出形象、审出水平、审出感情”。所谓“审出效益”,是指审计工作本身要讲究效益,同时,经过审计工作以后,组织内部也产生巨大效益;所谓“审出形象”,不仅是审计工作、审计干部本身要有工作水平和工作能力,而且通过审计工作,防微杜渐,消除腐败和管理漏洞,提升组织整体形象;所谓“审出水平”,不仅体现出审计部门的业务水平,还要通过审计工作体现组织的管理水平;所谓“审出感情”,是指审计人员与被审计者的关系,要从对立面转化为朋友、亲人、爱人关系,设身处地为



被审计单位考虑,一心一意为组织发展当好家、看好门,在共同的事业中培养出深厚感情。如何审出感情?第一,要有平等观念。审计人员不能以监督者自居,对被审计者横眉冷对、居高临下,更不能用审贼的口气说话,也不要认为寄人篱下、默默无闻、低三下四、担心害怕。放下架子、摆正位置、克服畏难情绪、积极寻求合作。第二,要信任被审计者。审计人员不要先入为主、主观臆断,对被审计者要以信任为主,其实大多数单位的问题是管理不规范引起的。第三,要讲究沟通方式。审计人员要注意倾听被审计者的反馈意见,在看法不一致时应加强协商,以理服人,用事实说话,千万不要扣帽子、打棍子。

### 三、内部审计人员的基本思维

内部审计人员还要学会正确的思维方法,正确的思维方法决定了正确的审计方法,正确的审计方法才能保证审计质量,防范审计风险。

#### 1. “一分为二”的辩证思维

对待审计事项,审计人员不能只揭露问题,发现舞弊与差错。审计既要如实揭露问题,又要充分肯定成绩,肯定被审计单位的正确处理方法,肯定加强管理取得的成效和进步。“一分为二”的辩证思维,既要体现在审计过程中,也要体现在审计报告中,这样一来,审计结论全面客观,审计中的人际关系和谐友善。

#### 2. 坚持用发展的观点看待问题

对待审计事项,既要揭露存在的问题,又要反映被审计单位的整改情况,要坚持以马克思主义发展的观点看待被审计事项和被审计人员,这样才有利于被审计单位的健康发展。

#### 3. 透过现象看本质

对待审计事项,在揭露问题的同时,更要注重分析深层次的问题,通过表面现象从体制、机制和内部控制上查找原因,从健全财务管理制度上寻找对策。如果就事论事,就会出现屡审屡犯的怪圈,必须从根本上寻找原因。