

零基础学 内部审计



- 内审职业人经验总结
- 通俗讲解内审实务技能
- 贴心提示职业规划和审计思路

郑智园◎编著



零基础学 内部审计

郑智园◎编著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

零基础学内部审计 / 郑智园编著. —北京: 机械工业出版社, 2015.3
(财务知识轻松学)

ISBN 978-7-111-49792-9

I. 零… II. 郑… III. 内部审计—基本知识 IV. F239.45

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 060962 号

本书作者是资深内审。本书不仅为审计新人答疑解惑, 为在职内审人士提供内审技术和技能辅导, 还分享如何做好职业规划, 恰当改变审计思路。

全书分三大部分共 11 章, 第一部分阐述内审职业规划与部门设置, 内容涵盖发展前景、新人入门、部门设置等; 第二部分阐述内审技术与方法, 内容涵盖审计流程、审计方法与思路、审计报告撰写、内审信息化等; 第三部分阐述内审实务技巧, 以常见的采购、销售、生产、研发、人力资源等审计为主, 并融入了一些接地气的审计, 比如公务车审计、模具审计等, 第 11 章为时下热门的内控话题, 内容涵盖内控入门、内控体系搭建以及内控测试。

零基础学内部审计

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: 左 萌

责任校对: 殷 虹

印 刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版 次: 2015 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm × 242mm 1/16

印 张: 14

书 号: ISBN 978-7-111-49792-9

定 价: 39.00 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

同行这样评本书

Praise

小故事，大风险，这本书能够给职业审计人提供一个很大的基础平台。内审工作，本来就是一个故事，接着又一个故事。

——宋迎军，成都置信集团审计经理

这本书不仅可以作为内审新人的职场案头书，同样也适用于经验丰富的内审高层。作者从内审的执业规划到内审实务都做了深入探讨，特别是内审实务部分，不仅详细介绍了多种审计项目的审计方法，还提供了相应的案例供读者加深理解。图文并茂也是本书的亮点之一。

——曾德均，德邦物流审计经理

非常用心写出来的资料，对我这样工作多年的人来说，仍然很有参考价值。

——小班，美的内审主管

实操内容丰富，可作为从事内部审计工作的人在实际工作中的经验借鉴。从事内部审计工作的人，无论是新手还是领导，都值得看看本书。做到老学到老。

——刘霆，助理审计总监

该书浅显易懂，对刚入门的内审人员而言，是非常有用的书籍，里面的不少提醒，建议新人们慢看几遍。

——卓加荣，协星光伏资深内控经理

一本接地气的内审实务书，对工作有非常大的指引作用。

——徐刚，BP 佳阳内控总监

本书采集了多位内审精英人员的实际案例。通过对本书的学习，加上工作实践，你会成为一名卓越的内部审计师。

——老聂，恒逸集团内审经理

本书给内审人提供了提高自我修养的方式方法，介绍如何做人做事，在现如今国内内部审计行业发展迅速，而我们内部审计人员却有些茫然的情况下，它犹如一位老师傅，边指点边提携。

——陈捷，大众联合发展资深审计经理

作者写的用心，内审资料丰富，内容贴近我们的工作实际，对从事内审、内控领域的人有很大的帮助和启发。

——赵凯，哈纳斯新能源内审副总

本书可帮助内部审计职场的人士拓宽思路，从部门规划到审计实务，都是过来人的经验，多看有益。

——徐玉冰，罗莱家纺审计经理

前 言

Preface

在与一些内审实务人士交流时，我们常会听到他们的一些困惑，比如“刚毕业就做内审，部门是挂在财务部下面的，目前只有一个人，不知道如何开展工作？”“原来是生产制造企业的内审，刚跳槽到快销行业，如何开展工作？不同类型的公司审计内容是不是一样？”“公司是服务行业，流程简单，审计部成立十多年了，每次出差审计，都没什么审计发现，如何向老板交差？”诸如此类。

这么多困惑涉及的内容包含内审新人入门、内审职业规划和审计思路与方法的转变等，不是三言两语就能说清楚的。

市场上有很多关于内审方面的书籍，作者在写这些书的时候，大多直接引用注册会计师年报审计的那套程序，而这对内审并不适用。本人接触内审也十多年了，很早就有写一本内审实务书籍的想法，帮助内审新人入门扫盲，以免他们迷失在一本本内审理论的书籍中。

本书分三大部分共 11 章，第一部分阐述内审职业规划与部门设置，内容涵盖发展前景、新人入门、部门设置与内部管理；第二部分阐述内审技术与方法，内容涵盖内审流程、审计方法与思路、审计报告撰写、内审信息化等；第三部分阐述

内审实务，包括常见的货币资金、成本费用、采购、销售、生产、研发、存货、固定资产和人力资源等审计项目，另外加了一些接地气的审计，比如公务车审计、模具审计等，第 11 章为时下热门的内控话题，内容涵盖内控入门、内控体系搭建以及内控测试。

根据不同的需求，本书对内容进行了简单的分类，如下表所示。

部 分	章	内 容	适合对象
第一部分 内审职业规划与部门设置	1	初识内审	内审新人
	2	内审新人入门	内审新人
	3	内审面试与跳槽	所有内审人员
	4	内审部门设置与内部管理	审计部负责人
第二部分 内审技术与方法	5	内审流程	所有内审人员
	6	审计思路与证据	所有内审人员
	7	审计信息化与外包	审计负责人
	8	审计报告撰写	所有内审人员
	9	内审沟通技巧与职业道德	所有内审人员
第三部分 内审实务	10	内审实务技巧	所有内审人员
	11	内控体系搭建与测试	上市公司内审

书中涉及的审计案例如有雷同，实属巧合。部分名词解释引自百度文库，有些观点来自会计视野论坛，在此一并感谢。由于本书只是本人的一家之言，可能会在内容上存在缺失或者错误，敬请赐教。我的个人邮箱是 seagi@qq.com，在此先行致谢。

目 录

Contents

前 言

第一部分

内审职业规划与部门设置

- 第1章 初识内审 2
 - 1.1 内审的错误认知 3
 - 1.2 内审职位 4
 - 1.3 职业前景 9
 - 1.4 与其他审计的联系和区别 11

- 第2章 内审新人入门 15
 - 2.1 新人快速入门 15
 - 2.2 与内审相关的证书 19

- 第3章 内审面试与跳槽 21
 - 3.1 如何写好内审人员的简历 21
 - 3.2 从财报角度来选择公司 22
 - 3.3 内审常见笔试和面试题目 24
 - 3.3.1 笔试题目 25

- 3.3.2 面试题目 26
- 3.4 审计部负责人如何选择应聘者 28
- 第4章 内审部门设置与内部管理 30**
 - 4.1 审计部的设置 30
 - 4.1.1 成立期(0~2年) 30
 - 4.1.2 发展期(3~5年) 34
 - 4.1.3 成熟期(5年以后) 35
 - 4.2 审计部的文档 37
 - 4.3 审计部的自我营销 39
 - 4.3.1 对同级部门的营销 40
 - 4.3.2 对管理层的营销 40
 - 4.3.3 对第三方的营销 40
 - 4.3.4 树立审计部的威信 42
 - 4.4 审计人员的绩效设置 42

第二部分

内审技术与方法

- 第5章 内审流程 46**
 - 5.1 年度审计计划编制 46
 - 5.1.1 计划编制误区 46
 - 5.1.2 如何编制年度审计计划 48
 - 5.2 审计业务开展 51
 - 5.2.1 资料准备 52
 - 5.2.2 开展现场审计 54
 - 5.2.3 呈交审计报告 56
 - 5.2.4 审计问题整改落实 58
 - 5.2.5 审计项目质量评估 60
 - 5.3 档案的管理 60

第6章 审计思路与证据	62
6.1 审计思路	62
6.2 审计证据	68
6.3 与员工舞弊相关的法律条款	69
第7章 审计信息化与外包	73
7.1 审计信息化	73
7.2 审计软件的思路	75
7.2.1 需要包含的功能	75
7.2.2 单次审计的设计及运作思路	76
7.2.3 数据抽样与数据维护	77
7.3 内审的外包	77
第8章 审计报告撰写	78
8.1 审计报告的架构	78
8.2 审计问题的结构	80
8.3 审计报告常见的问题	82
8.3.1 内容	83
8.3.2 措辞	84
8.3.3 排版	85
第9章 内审沟通技巧与职业道德	87
9.1 内审沟通技巧	87
9.1.1 经营好你的上下级关系	87
9.1.2 如何管理下属	89
9.1.3 与相关部门的沟通	92
9.2 内审职业道德	93

第10章	内审实务技巧	96
10.1	审计项目分类	97
10.2	货币资金审计	98
10.2.1	基础知识入门	98
10.2.2	货币资金审计思路	101
10.3	费用审计（上）	106
10.3.1	基础知识入门	107
10.3.2	费用审计思路	111
10.4	费用审计（下）	116
10.4.1	基础知识入门	117
10.4.2	费用审计思路	121
10.5	采购审计	128
10.5.1	基础知识入门	128
10.5.2	采购审计思路	134
10.5.3	采购中的询价	138
10.5.4	招投标中的问题	140
10.5.5	采购中的回扣问题	141
10.5.6	采购审计中的困惑解答	143
10.6	销售审计	147
10.6.1	基础知识入门	147
10.6.2	销售审计思路	150
10.6.3	销售中的舞弊	154
10.7	人力资源审计	156
10.7.1	基础知识入门	156
10.7.2	人力资源审计思路	158

10.8	生产审计	161
10.8.1	基础知识入门	161
10.8.2	生产审计思路	164
10.9	固定资产审计	169
10.9.1	基础知识入门	169
10.9.2	固定资产审计思路	172
10.10	存货审计	175
10.10.1	基础知识入门	175
10.10.2	审计方法	181
10.10.3	仓库舞弊的处理	184
10.10.4	导致仓库审计失败的风险提示	185
10.10.5	低值易耗品	185
10.11	研发审计	187
10.11.1	基础知识入门	187
10.11.2	研发审计思路	189
第11章	内控体系搭建与测试	192
11.1	内控知识入门	193
11.1.1	内控起源	193
11.1.2	内控的专业术语	194
11.1.3	内控的发展前景	197
11.2	内控体系搭建	197
11.2.1	内控体系搭建流程	197
11.2.2	内控体系文档	199
11.2.3	内控体系的实施与修正	206
11.3	内控测试	206
11.3.1	内控测试	206
11.3.2	内控自评报告	212

内审职业规划与部门设置

内审职业规划与部门设置，主要包含内审人员的职业发展前景、新人如何快速上手、与内审相关的证书、如何组建部门、内审部门的自我营销、内审人员的绩效指标设置等内容。

本部分共分 4 章进行阐述：

第 1 章 初识内审

第 2 章 内审新人入门

第 3 章 内审面试与跳槽

第 4 章 内审部门设置与内部管理



第1章

初识内审

在事务所做了三四年的外审或者在企业做了三四年的财务，在选择下一份工作的时候，有时会选择内审。他们共同的困惑是这个职业怎么样，发展前景如何？做了内审之后，再从事其他工作是不是很麻烦？

很多内审从业人士认为内审难做，共同的原因是内审费脑，时间长了，累心。这份工作好听点是“增值”，难听点就是在挑其他部门人员的刺，没有人愿意被审计查出点东西。有时明明是被审计的部门在弄虚作假，结果黑锅还是让审计人员来背。

部分内审认为，内审什么都略懂一点，但又不精通。比如，知道怎么审计货币资金，但是要做现金日记账或者填个收据，还真就不会了。如果不想做内审了怎么办，年纪大了又不想从基础岗位干起，是不是只能家里蹲。

另外，内审不像财务这么具有通用性，每个公司财务部门至少会有一名出纳和一名会计，可内审的岗位需求实在太少，打开招聘网站，对内审的招聘少之又少，将来换工作也不容易。

综上所述，他们共同的想法是，在国家机关、事业单位做内审还行，但在企业里，内审就是个过渡的职业或者是进入大公司的一个跳板，将内审作为终生事业不大可能。内审这个职业就像古代进言的忠臣，最终的下场就是被排挤而不得重用，毕竟能从谏如流的皇帝太少了。

本章将使你对内审这个职业有初步的感性认识，主要阐述对内审的错误认知，哪些岗位是内审，内审的职业发展前景以及与其他审计工作的联系与区别。

1.1 内审的错误认知

提到内审时，很多人的第一个反应就是查账的，翻凭证、看报表和填底稿。每年年底，会计事务所来的审计人员就是这样，内审既然也是审计，工作内容也差不多。

这其实是一种偏见，财务审计只是内审的一部分，并不是内审工作的全部。目前大多数审计部门将重点放在了管理审计，财务审计的功能已经弱化。原因是每年年底都要花钱请事务所来查账，公司的内审还要进行财务审计是对资源的浪费。

也有人会说内审就是查问题，是老板的一杆枪，老板看谁不高兴，想让谁下岗，就派审计去查查，抓人家把柄。这也是一种偏见，因为内审除了防范舞弊，还有咨询增值的功能，通过咨询来帮助部门提高运营的效率，防范或者降低日常的操作差错。

通俗地说，内审的主要功能是帮助各部门解决问题。很多审计发现的问题其实各部门人员都知道，只是审计人员不清楚，有些或是历史遗留问题或是司空见惯，还有些会涉及其他部门。他们不是不愿意去改，而是这些问题关系到各部门人员的绩效考核，本着多做多错的想法，还不如不做，时间一长问题就被搁置了。

内审就是把问题抛出来，引起管理层重视，然后促使相关部门一起解决问题。在这个层面上，内审没有直接参与企业的运营，就起到很好地协调作用。

当然正如前面提到的，内审还有一个功能是查处舞弊。在实务当中，内审是将审计过程中发现舞弊的迹象或者对举报的事项进行核实后，直接交给纪委或者法务部门，由他们进行后续的跟进，内审只对事而不对人。

普遍的认知是，内审这个职业不光是老板的卫士，还是老板的谋士。查账或者整人这两种说法都很片面，就像盲人摸象，只窥一斑，未见全貌。除了大众对职业的错误认知外，部分企业对内审的定位也存在一些问题。

在内审人员招聘这一块，绝大部分企业都要求财务背景，有中级会计职称，最好是CPA。有些企业干脆把招聘要求写成在事务所工作几年。

内审与外审是两种完全不同的工作，而且两者之间的工作思路也是不

同的，除了“合规外”，内审更多的是要解决“合理性”的问题。比如，采购审计中对于一些定制化的商品的审计，仅凭会计凭证或者后附的发票无法看出采购是否合理，而且这类商品也没办法通过三家比价来核。或者公司购买了一套价值数百万的 ERP 软件，老板让审计部看看软件怎么样，而你提了什么 IT 部门战略规划、权限分离或者机房安全，这完全是牛头不对马嘴。

内审人员背景单一，这样在遇到一些复杂的项目时，审计人员根本没办法提出好的审计建议。比如让财务背景的审计人员做工程审计，更多的时候，只能提一些流程合规不合规的事项，签不签字，授没授权，资料是否妥善保管这些审计发现，而无法提出一些实质性的问题。

从这个层面上，招聘内审不一定要局限于财务或者 IT 背景。但现实情况是，非财务背景的人员很难拿到录用通知，他们大多是通过内部竞聘或者转岗而来的。

除了上面所提的两点误解，还有一点是内审工作不好做，而且比较累，不仅累在身体，而且累在心理。

内审这个工作的最大缺陷就是忙，内审人员主要集中在大型公司，这就势必需要出差，一出差，审计人员无法照顾好家庭，一年到头没什么忙季淡季之分。很多内审人员在有家庭之后，往往选择转岗做财务或者业务。内审人员远没有日剧《审计风云》里面播得那么风光，永远都是穿着笔挺的西装拖着小行李箱，也没有像国产剧《国家审计》那样，像包公审案，义正言辞，询问人员像审罪犯一样。更多的时候，内审人员需要埋在一堆资料中寻找审计发现，还得灵活处理与公司各方面人员的关系。

审计人员一方面要让老板看到审计部的价值，另一方面还要让被审计的单位心服口服，夹在老板与被审计单位中间左右为难。被审计部门有时还会翻案，这些都给审计人员带来压力。

1.2 内审职位

有些人会问，一打开招聘网站输入“内审”，会出现很多岗位，比如内审专员、内审主管、内审经理、内审工程师、体系工程师、审核员和文控专员等，哪些才是内审？哪些有挂羊头卖狗肉之嫌呢？

不同的企业，内审部门被赋予的职责是不相同的，在部门名称以及岗位名称设置这一块也五花八门，如表 1-1 所示。

表 1-1 各类型公司内审部门名称

公司类型	部门名称	岗位名称
国有企业	审计监察部、合规部、合约部、纪委	审计员（审计师）、审计主任、审计处长（部长）、纪委书记
		审计监察员、审计科长、审计处长
民营企业	审计监察部、合规部、合约部、纪委	审计员、审计主管、审计经理、高级审计经理、审计总监
台资、日资企业	稽核室（小公司）、稽核部（大公司）	稽核专员、高级稽核专员、稽核组长、稽核课长、稽核经理、稽核长
欧美企业	审计部、合规部、内控部、合规法务部	审计专员、审计主管、审计经理、审计总监、审计委员会主席

当然部分民营企业的内审部借鉴了国有企业模式，在部门内设置审计师，审计部长。

而上文提到的体系工程师、审核员和文控专员，不是真正意义上的内审，他们只是 ISO 体系审核员。有人会说 ISO 质量体系审核员，不也是审核吗，难道不是内审？通常我们只是将 ISO 内审或者流程标准化内审纳入内审。ISO 只有供应链管理，而且它的主要目的是给客户符合要求的产 品，保证产品的质量。它的审核方式就是对着审核表一个个打勾，看看是否存在不符合项目，与内审工作还是有差异的。

表 1-1 中提到的稽核、纪委，它们与内审是什么关系？

1. 稽核与内审

台资企业的稽核就是内审，只不过是说法不同，就像手机短信，中国台湾那边的说法是简讯。国内民营或者国有企业的稽核，其实是财务人员，主要工作是财务过账审核。台资稽核与财务稽核的区别见表 1-2。

表 1-2 台资稽核与财务稽核的差异表

岗 位	台资稽核	财务部稽核
工作内容	财务、经营审计、IT 审计	财务凭证过账审核
汇报对象	审计委员会或者总经理	财务经理

2. 纪委与内审

纪委又称纪检委，是“纪律检查委员会”的简称。属于中国共产党的纪