



内审人员 进阶之道

内部审计操作实务与案例解析

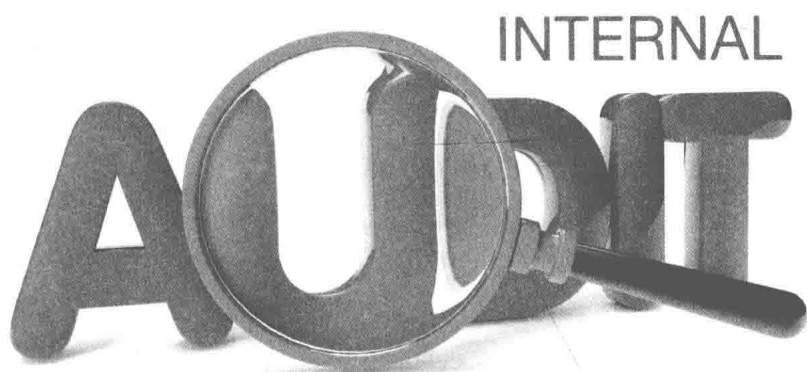
牛恺 ◎ 著

众多企业管理者及内审专家 联袂推荐

7大实操模块 覆盖内审所有业务

100多个案例解析 剖析内审关键点

10余年内审工作和实战经验总结 | 系统化的内审思维、方法、工具 | 内审人员进阶必备的岗位工作指南



内审人员 进阶之道

内部审计操作实务与案例解析

牛恺◎著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

内审人员进阶之道: 内部审计操作实务与案例解析 /
牛恺 著. -- 北京: 人民邮电出版社, 2018.3
ISBN 978-7-115-47876-4

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 019933 号

内 容 提 要

内部审计是“审计家族”中重要的一员, 其作用及重要性程度不亚于外部审计。作为内部审计人员, 不仅需要掌握基础知识, 熟悉审计业务, 还需要有正确的思维方式、强大的心态及良好的沟通能力, 这样才能更好地为企业的管理把好脉, 找到企业经营管理中存在的风险, 促进企业更加健康、有序、高效的发展。

本书作者具有十多年内部审计从业经验, 涉及酒店、电子制造、电力、林业、造纸、房地产等多个行业。本书主要包含三部分内容, 第一部分结合理论与实践, 从内审人员的思维模式、心态出发, 结合内审工作的总体框架, 论述了一个内审人员应如何成长与发展; 第二部分从宏观到微观, 精选七大审计业务模块, 辅之以案例解析, 帮助读者举一反三, 掌握并提升业务技能; 第三部分是对全文重要内容的提炼和总结。

本书适合内部审计从业者、企业管理者、决策制定者及对企业内部审计感兴趣的读者阅读。

-
- ◆ 著 牛 恺
责任编辑 贾淑艳
责任印制 焦志炜
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 19 2018年3月第1版
字数: 250千字 2018年3月北京第1次印刷

定 价: 69.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字20170147号

为什么要写这本书

在结束科班学习，进入审计这个行业的时候，我觉得自己无所不知、无所不能，审计在我的眼里就两个字——简单，不就是找问题吗！但很快，我就被现实痛击，发现问题也不是说找就能找到的，课本里的东西变得“不灵”了。而在我还在茫然无助时，一些非科班的甚至是刚毕业的同行却很快就适应了这份工作，而且做得还不错，这让我很郁闷也很疑惑。最初的几年就是在这种郁闷和疑惑中度过的。幸好，通过不断的学习和尝试，我终于找到了方向，后面的路也开始走得像模像样起来。

就自己的感受而言，内审是一份充满压力与挑战的工作。在内审中，你需要面对来自其他人的压力，包括审计对象的敌视、老板的质疑等；也需要面对知识不够、经验不足、总是存在盲区的压力。这些压力的存在，让这份工作充满了挑战。在内审中，你需要学会与形形色色的人打交道；你需要学会如何在困难中获取想要的信息，并在众多被精心包装过的信息中，找到背后的真相；你需要运用自己及团队的力量，为企业里的相关人员排忧解难。虽然压力重重，但每当自己的努力获得别人的尊重、自己的建议得到别人的认可，一切压力便瞬间烟消云散，然后发现自己所从事的工作还是挺美好的。内审，痛并快乐着。

凡事都有方法，内审工作也是有章可循的。在过去的十多年时间里，随着接触到的同行越来越多，我发现很多的年轻同行也经历着自己过去的茫然或是在自己曾经走过的弯路上徘徊。于是，我便萌发了写这本书的念头。我想将自己过往的经验、教训整理出来与大家分享，希望能对大家从事的内审工作有所助益，至少我走过的弯路，你们可以不用再走。

本书包含三部分内容，第一部分结合理论与实践，从内审人员的思维模式、心态出发，结合内审工作的总体框架，论述了一个内审人员应如何成长与发展；第二部分从宏观到微观，精选七大审计业务模块，辅之以案例解析，帮助读者举一反三，掌握并提升业务技能；第三部分是对全文重要内容的提炼和总结。

由于水平有限，书中难免会有疏漏之处，恳请所有读者批评指正。内审不易，且行且珍惜！

第一部分 内审初窥 / 1

第一章 内审之我见 / 2

第一节 内审究竟是什么 / 2

一、内部审计的学术定义 / 2

二、内部审计的实践解读 / 2

第二节 目前国内企业内审的现状 / 4

第二章 内审人员的自我修炼 / 6

第一节 内审人应该具备怎样的基本素质 / 6

一、保持应有的职业操守，将独立性、客观性放在首位 / 6

二、注意讨论的场合 / 6

三、强大的心理 / 6

四、学而时习之，不亦乐乎 / 7

五、勤能补拙，认真是必需的 / 7

六、良好的沟通能力 / 7

七、好记性不如烂笔头 / 7

八、注意态度 / 7

九、强健的体魄 / 7

十、吾日三省吾身 / 8

第二节 内审人应该具备怎样的思维 / 8

一、设身处地，实事求是 / 8

二、站得高，才能看得远 / 9

三、细节决定成败，好奇不一定会害死猫 / 10

四、审计除了发现问题，还有诗和远方 / 11

五、不要陷入合规的死循环 / 11

六、先小人、后君子 / 12

七、学会假设，事半功倍 / 12

八、逻辑思维很重要 / 12

九、游戏化心态，阿Q精神 / 13

第三节 路漫漫其修远兮 / 13

一、一大波考试扑面而来 / 13

二、多读书 / 14



三、审计人员的常用软件 / 14

第三章 新手上路 / 16

第一节 新人如何才能快速地融入团队 / 16

一、虚心请教，手脚勤快，低调做事 / 16

二、积极参加团队活动，尽快融入其中 / 16

第二节 如何快速上手 / 16

一、熟悉内审部门有哪些制度、流程，审计程序等 / 16

二、尽量多地研究存档的工作底稿、审计报告 / 16

第三节 通用审计流程简析 / 17

一、审计计划 / 18

二、具体项目执行 / 27

第四节 工作底稿 / 46

一、工作底稿中需注意的事项 / 46

二、审计程序底稿 / 47

第二部分 实务操作 / 49

第四章 实务操作的总体思路 / 50

第一节 通用步骤介绍 / 50

一、进场前的准备 / 50

二、现场实施审计过程 / 51

第二节 问题的基本内在形式 / 52

第五章 财务管理审计 / 53

第一节 进场前的准备 / 53

一、整体框架 / 53

二、资料收集 / 53

第二节 具体审计实施 / 54

一、财务系统管理审计 / 54

二、预算管理审计 / 74

三、资金费用审计 / 86

第三节 本章总结 / 127

第四节 财务管理审计的总体思路 / 127

第六章 采购管理审计 / 129

第一节 进场前的准备 / 129

一、整体框架 / 129

二、资料收集 / 130

第二节 具体审计实施 / 130

一、采购人员道德管理 / 130

二、采购系统管理 / 131

三、采购执行管理 / 144

第三节 本章总结 / 163

第四节 采购管理审计的总体思路 / 164

第七章 销售管理审计 / 165

第一节 进场前的准备 / 165

一、整体框架 / 165

二、资料收集 / 165

第二节 具体审计实施 / 166

一、销售人员道德管理 / 166

二、系统管理 / 166

三、销售预算管理 / 172

四、销售业务执行管理 / 175

第三节 本章总结 / 211

第四节 销售管理审计的总体思路 / 211

第八章 仓库管理审计 / 212

第一节 进场前的准备 / 212

一、整体框架 / 212

二、资料收集 / 212

第二节 具体审计实施 / 213

一、仓库系统管理审计 / 213

二、存货的入库、出库、库存管理 / 219

三、仓库安全管理 / 233

第三节 本章总结 / 235

第四节 仓库管理审计的总体思路 / 236

第九章 人事管理审计 / 237

第一节 进场前的准备 / 237

一、整体框架 / 237

二、资料收集 / 237

第二节 具体审计实施 / 237

一、人力规划管理 / 237

二、人员变动管理 / 239

三、薪酬福利管理 / 248

四、合同与档案管理 / 256

五、员工培训管理 / 259

第三节 本章总结 / 262

第四节 人事管理审计的总体思路 / 263



第十章 行政管理审计 / 264

- 第一节 进场前的准备 / 264
 - 一、整体框架 / 264
 - 二、资料收集 / 264
- 第二节 具体审计实施 / 265
 - 一、办公室安全管理 / 265
 - 二、行政采购与验收是否合规、合理（非资产类） / 267
 - 三、资产管理 / 267
 - 四、印章管理 / 271
 - 五、食堂管理 / 275
 - 六、车辆及油卡管理 / 278
 - 七、礼品管理 / 282
 - 八、行政仓库管理 / 284
- 第三节 本章总结 / 284
- 第四节 行政管理审计的总体思路 / 284

第十一章 舞弊审计 / 285

- 第一节 舞弊如何产生及常见领域 / 285
 - 一、产生的原因 / 285
 - 二、常见领域 / 285
- 第二节 如何开展舞弊审计 / 286
 - 一、舞弊发现的渠道 / 286
 - 二、具体如何实施 / 286
 - 三、人员要求 / 288
 - 四、审计中需要注意的事项 / 289
- 第三节 舞弊审计的困境 / 290
 - 一、资源受限 / 290
 - 二、变相成为利益团体斗争的工具 / 290
 - 三、审计人员应当加强安全意识 / 291
- 第四节 本章总结 / 291
- 第五节 舞弊审计的总体思路 / 291

第三部分 结语 / 293

- 一、合法性 / 294
- 二、合规性 / 294
- 三、合理性 / 294
- 四、效率性及效益性 / 295

夏秋之遊內 卷一 策

Part



第一部分

内审初窥





第一章 内审之我见

在正式开始之前，请大家先思考一下——内审究竟是什么？

第一节 内审究竟是什么

一、内部审计的学术定义

学术界对于内审的定义中，目前较为权威的是“内部审计是一项独立的、客观的确认和咨询活动，目的是改进单位的工作质量和提高效益”。该定义来源于国际内部审计师协会在2001年修订后的《内部审计实务标准》。

二、内部审计的实践解读

（一）立身之本——独立性

为什么要把独立性放在第一位？无独立无审计，有限独立有限审计。如果审计没有一定的独立性，在工作中就会处处受制，要么是形同虚设，要么是有选择的审计。独立性有多大，取决于你背后的后盾有多大，这个后盾简单来说就是支持审计的是谁，是哪个层级的人员。除此之外，审计人员自身的素质、职业操守、道德观念也是十分关键的。独立性是审计人员做出客观判断、保持质疑态度的基础，也是对抗外在压力的必要武器。

（二）关于客观

从审计工作的特性来说，审计的结果或多或少会侵犯一些人的利益，极易造成被审对象的不满、抱怨甚至敌视，因此，审计人员在工作中能否客观、公正，是以事实为依据，还是因人论事，极大地影响了审计的公信力。从职业素养来看，不客观主要表现为：审计人员因个人的喜恶，对被审对象提前进行“感情定义”，对于喜欢的，抛弃职业警觉性、敏感性，对可疑迹象置之不理，遗漏必要的审计程序；对于不喜欢的，则夸大问题的严重性，从而致使审计结论失真，最终影响审计的效果。很多时候，不是怕严，是怕不公。

（三）关于确认

为什么会有确认，确认什么？审计必须以事实为依据，用事实说话，审计人员对于审计中发现的问题应当进行独立、客观的确认，不应受外在的压力、主观情感的影响，这样



才能保证确认事项、问题的准确性，在此基础上进行的评价、提出的建议才有意义。

（四）关于咨询

咨询什么？首先，应该对被咨询的事项有一个清晰、客观、准确的认识和判断，这也是为什么上面提到独立、客观的确认；其次，对于咨询，不仅是对发现的问题提供解决方案、建议，还应对审计中被审对象提出的问题，尽力提供相应的建议，在力所能及的范围内提供协助，推动问题的解决，这也是展示审计专业素养，发挥作用的一种方式；最后，有效的咨询，对审计人员的要求是很高的，审计人员需要具备专业的知识结构、良好的分析和沟通能力、自主学习的能力，只有这样，才有可能对问题进行有效的分析，并提出切实可行的解决方案。

（五）关于问题和建议哪个更重要

在大多数时候，管理层对审计工作的评价直接来源于审计报告中所提问题的多少，往往发现的越多，管理层就会觉得你做得越好；相反，问题越少，管理层很可能会觉得你这次没好好做。正是因为有这样的观念，导致了在审计过程中，审计人员会将大量的精力放在发现问题上。另外，由于审计人员自身的能力、知识以及对被审计业务的了解有限，可能也无法提出行之有效的建议。除此之外，某些时候，被审计对象也可能会将按照审计建议执行后产生的问题直接归责于审计部门，为了避免麻烦，审计部门也会选择不提建议，明哲保身。

个人觉得，发现问题肯定是审计的第一要务，但是提出好的建议也很重要，毕竟发现问题不是最终的目的，最终还是得想办法去解决问题。通常，一个行之有效的建议所产生的价值，会超过发现问题的本身，这也是审计价值的重要体现。当然，我们也得承认提建议是有风险的，审计人员也不是万能的，有些问题我们也无法找到好的解决方案，但是不能因噎废食。

（六）关于审计的目的

首先，审计是提供服务的部门，作为内审，我们服务的对象是企业，这就要求内审部门，在不违背公序良俗、法律法规的前提下，应以企业的利益为先，从企业的角度、从老板的角度看问题；其次，防微杜渐应是审计最基本的职能，随着时代的发展，审计人员应在做好合法、合规性审计的同时，向效益性、增值性、战略性审计发展，协助企业在有序发展的同时，提高效率，提升效益。

有人说审计是“警察”，审计是“医生”，这些说法到底对不对呢？我觉得都没错，在实践中，作为内审人员确实需要充当“医生”“警察”的角色，为企业、为老板去监督公司的经营管理中是否存在违法、违规行为，例如造房子的是否有规划许可证、施工许可证，食品经营者是否有卫生许可证、食品流通许可证，化工企业的环保方面是否符合国家的相关法律、法规要求等；公司员工是否照章办事，是否存在侵犯公司利益、以权谋私的情形；公司现有的制度、流程、内控体系是否存在舞弊的漏洞。同时，我们也会扮演“医



生”的角色，我觉得审计人员应该是一个把脉者，为公司的战略发展、运营管理、内控体系等进行把脉，从宏观到微观，从外部到内部，通过把脉，发现风险、预防风险，从而促进企业健康、有序、高效地发展，发挥审计的增值作用。

第二节 目前国内企业内审的现状

目前，从审计的范围来看，存在以下几种形式，具体如图1-1所示。

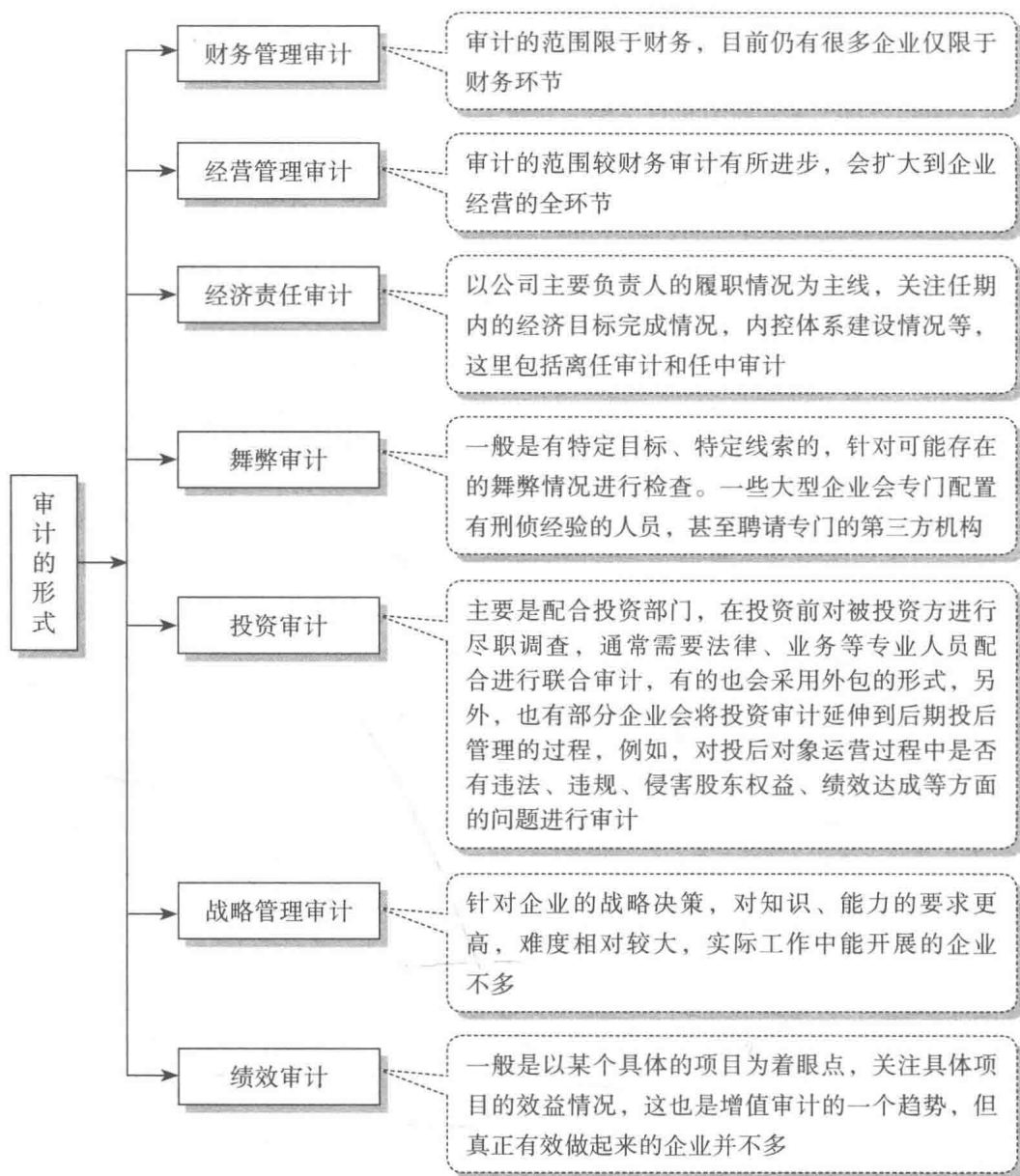


图1-1 审计的形式



小贴士

我们必须承认，确实有很多企业对内审相当重视，审计的权威性相当高，但也不乏一些企业对审计的重视度不够，甚至审计部只是摆设。如果我们想要切切实实、有效地履行审计的职能，发挥审计的作用，需要在进入企业前对企业的文化、环境进行一个基本的判断，在此，提供一些建议。

(1) 询问企业的组织架构，了解审计部在组织架构中的位置，是否独立于业务部门，是否有审计委员会。一般来说，审计部在组织中的层级上应略高于其他业务部门，如果与业务部门平行，甚至低于业务部门，审计多半就是形式主义了。

(2) 审计部的负责人是否兼管其他业务部门。一些企业的审计隶属于财务部，受财务部的负责人领导，在这种情况下，会不会影响审计的独立性？笔者还遇到过审计部的负责人分管后部支援部门（类似仓库、物流、生产计划），且其分管部门的人员远远超过审计部门，受到的重视度也远远大于审计部。因此笔者建议，如果出现审计部门负责人兼管其他业务部门的情况，需要慎重考虑。

(3) 审计部门的负责人在公司的地位如何，是否受老板重视。可以通过询问审计部负责人主要负责哪些工作，除了审计外是否还负责其他业务的工作，担任审计部负责人多长时间，审计部门的人员架构，为什么现在要招人等进行旁敲侧击。

(4) 审计部门直接向谁汇报，是否能直接向审计委员会、董事会或总经理汇报，直接汇报的对象也是审计受重视度的重要反映。一般来说，如果公司对审计重视，势必会要求将审计的结果、审计的报告汇报至较高的层次，有的公司甚至是老板直接监督。我们得明白，没有高层的支持，审计过程中遇到的阻力、遭受的困难是很大的，有时甚至寸步难行。如果被审对象在审计过程中，不配合你的工作，要资料没有，约谈没时间，提出的问题不理睬，那么，审计的监督、咨询、增值作用最终只能是说说而已。

(5) 审计部门人员的数量及相关专业背景。通过对公司的业务情况、规模的分析，结合审计部人员的数量及人员的背景，可以在一定程度上了解公司对审计的重视度。例如，对于一个有十几家子公司的集团企业，内审部门有三个人，其中一个兼职的，审计工作的开展也没有借助其他力量，很难想象他们如何有效地开展审计工作。

(6) 审计工作目前如何开展，审计工作的范围是什么，目前审计工作的类型有哪些等。范围越广、类型越多，受重视程度也就相对越高。



第二章 内审人员的自我修炼

那么，如何成为一名合格的内审人员，修炼的路上又该注意什么，请往下看。

第一节 内审人应该具备怎样的基本素质

对基本素质的要求在当今职场无处不在，且已成为评价一个人的重要标准，那么，作为一个审计人员应该有着怎样的素质，这个素质又该如何修炼呢？

一、保持应有的职业操守，将独立性、客观性放在首位

所谓“拿人手软，吃人嘴短”，当你与被审单位发生利益往来的时候，难免会影响到你的独立性，有时甚至会成为对方要挟你的把柄。审计中如果掺杂过多的个人情感，会在不经意间将你对个人的喜恶带到工作中，从而影响到你对事物的判断。在过去的电影、电视中，常常采用脸谱化的手法塑造人物形象，坏人必定长得尖嘴猴腮，第一眼看上去就会被认定为坏人，正面人物又常常是高大威猛，一眼看上去就是好人。同理，在审计中，如果你觉得某个被审对象说话很客气、配合的事情都积极完成，会不经意间让你与对方产生某种亲切感，这在一定程度上会让你更愿意认可对方的解释，让你更愿意相信他是一个好同志。相反，如果某个被审计对象，完全不待见你，对你爱理不理，你内心则很容易产生厌恶感，更倾向于做出对方是有问题的判断，从而忽略事物的本质。切忌因人论事，我们的评判标准应该只有一个，那就是事实，事实是检验真理的唯一标准。

二、注意讨论的场合

在讨论被审对象的相关情况时，应尽量避免公共或开放的区域，同时，应考虑在场的人员是否适宜进行讨论。例如：在电梯里、饭厅里、公交上、地铁里等公共场合，公开讨论被审单位的商业情况、审计发现，或是在被采购人员面前，讨论销售中发现的情况，这些都是被禁止的。作为一个审计人员，必须做好相关的保密工作。

三、强大的心理

审计在大多数情况下，是个吃力不讨好的工作。在别人讨厌你、轻视你的时候，你得笑脸相迎；当遇到对方耍无赖的时候，你得冷静；当离交报告的最后期限越来越近，仍未



发现问题时，你不能焦躁。这就要求，内审人员必须要有一个强大的心理，要有强大的承压能力。

四、学而时习之，不亦乐乎

审计中遇到的情况总会比想象中的多，常会面临知识缺乏、经验不足、手足无措的情况，这就要求审计人员必须积极、主动地去学习，不断地弥补自身的缺陷，提升自己的能力。得过且过，能混就混的态度，迟早会让你摔跟头。

五、勤能补拙，认真是必需的

有的时候，内审人员真的需要一股“较真”的劲儿。功夫上说，唯快不破，对于审计人员来说，要想探明事情的真相，唯认真不破。认真既是一种态度，也是一种赢得对方尊重的方式。笔者觉得，很多时候，不会不要紧，就怕你不认真。

六、良好的沟通能力

审计是一项需要互动的工作，不要错误地认为，你的工作就是面对一堆死气沉沉、毫无生机的数据、文件，如果你真的这样想，就错了。请务必记住，审计是一项需要与人打交道的工作，沟通的好坏常常会直接决定你此次审计质量的好坏。自始至终，审计无时无刻都在沟通，学会沟通，事半功倍。做一个好的提问者，耐心的倾听者，会让你受益匪浅。沟通中需要注意，不要随意打听别人的私事。除此之外，还有一点很重要，不要传播小道消息，在沟通中你会接触很多人，了解很多信息，千万不要做“大喇叭”。

七、好记性不如烂笔头

一个烂笔头，一个笔记本，笔耕不辍。当你这样做了以后，你会发现这是多么得有用。当你听到被审对象对你的其他队友抱怨“这个问题不是告诉你了吗”的时候，你会暗暗感慨自己是多么幸运。切忌，对同样的人重复地问同样的问题。

八、注意态度

审计人员切不可有高高在上的态度，处处以“钦差大臣”自居。我们不是“钦差大臣”，必须给予被审计对象应有的尊重，放低自己。

九、强健的体魄

审计是个技术活，同时也是一个体力活，当你做过内审一段时间后，你就会发现强健的体魄有多么的重要。



十、吾日三省吾身

一天三省可能有些夸张，但是至少在每个项目结束后，应该对这个项目进行总结，例如：哪些做得比较好，哪些做得不好，别的同事有哪些是做得比自己好的，哪些地方在审计的时候被忽略了，这个总结必须要写出来。另外，在总结完成后，建议对自己原有的审计程序进行修订，查缺补漏。这样才能使我们不断地改进工作中的失误，快速提升自己的能力。

第二节 内审人应该具备怎样的思维

心有多大，舞台就有多大，思维的高度，决定行动的高度，审计人员该具有什么样的思维方式、思维模式呢？

一、设身处地，实事求是

在审计中，我们常会发现，很多人常常拿着书本上的条条框框去和被审对象的内控制度、流程、运营情况进行强行比对，完全不考虑被审计对象的实际情况，结果找出的问题不是真正的问题，提出的建议也缺乏可操作性。因此，我们在审计时，应从被审计对象的实际情况出发，考虑被审对象的业务特点，这样你才有可能找到存在的真正问题，而不是“纸上谈兵”。切忌用一套通用的程序应对所有公司。例如，审计一家合资公司和审计一家全资子公司就是完全不一样的，其关注的点不一样。以合资公司为例，参股和控股的又不一样。如果是参股的，你可能就需要更多地注意我方的股东权益是否受到侵犯，利润分配是否存在不公、是否承担了不必要的成本，我方应享有的股东权利有没有充分实施；如果是控股的合资公司，你要关注的地方又不一样了，此时，你关注的可能就是，需要对方确认的成本、费用是否按规定让对方签字、确认了，成本、费用的分摊是否不够透明，是否会引起对方的误解等。其角度是完全不一样的。



案例：2-1

这里和大家分享一个故事。某集团公司一位内审人员刚进公司不久，即被安排对集团下属公司进行审计，该审计人员领到任务后，就按照计划对下面公司开始了年度例行审计。因为集团公司的业务类型都是同质的，随着审计的项目越做越多，该审计人员对业务也越来越熟悉，慢慢感到驾轻就熟，于是到每家公司几乎都用一样的套路。在年底的时候，他去了一家外地的合资公司做审计，那家公司的负责人自始至终都表现得很热情，审计过程中也没遇到任何阻力，一切都很愉快地进行着。在最后一天的沟通会



上，被审计单位的一位部门负责人突然问了一个问题：“我们这家公司是和另一家公司合资的，我们在业务处理上，是否会存在合资对象不认可的地方？”这名审计人员听完后，一下就“懵了”，心里暗想，“怎么办，从来都没考虑过这个问题啊？”于是只好强作镇静地说了一些套话想要搪塞一下，结果引发被审计方的发难，时间在这一刻凝固了。如果是你，你怎么办？

当然，这里不是要求审计人员为了刻意迎合被审对象的态度、观点，而放弃应有的判断原则。在审计中，有时你提出某些问题时，对方会给出一堆的理由，这时，你首先需要考虑，这些理由是否是真正的理由，这些理由是否合理，同时需要对问题本身进行评估，这个问题如果不改会产生什么样的影响，目前是否已经出现严重的问题，这个问题他们是否可以解决等。

二、站得高，才能看得远

牛顿说过，他是站在巨人的肩膀上看世界，作为一名内审人员，我们也应当尽量爬得高点，看得远点，除了低头走路，还要抬头看天。经常有些内审人员在分配好自己应负责的业务模块后，拿着制度、流程，奔着资料就去了。整个审计过程，可以说是“两耳不闻窗外事、一心只读圣贤书”的状态。不可否认，这样也是可以发现问题的，但这样真的好吗？常常会有内审人员在审计结束后，才发现原来自己所负责的模块中有这么多的业务类型，而自己在审计结束会议召开之前竟然都一无所知。

还有的内审人员在审计时，只是一味关注业务本身，例如审计采购就只看采购的资料，其余一概不管。你让他注意公司的业务形态、经营情况、公司所处的生命周期时，他会告诉你，这些与他的审计业务循环无关，你说的这些信息太大了，这些信息只有在写报告对公司的概况进行介绍时才会用上，他又不负责写报告，这是项目经理的事，和他无关，他只要负责好自己的一亩三分地就好了。你觉得呢？你是不是也有这样的感觉？下面看一个案例。



案例：2-2

甲乙两个内审人员都在进行采购审计，审计期间是2013年1月—2016年12月。甲在拿到了公司的采购制度后就开始进行抽样，抽样中发现在2013年1月—2014年5月期间，有很多采购没有按规定进行三家比价、没有进行招投标，这时，甲很兴奋，因为甲觉得发现问题了，而且问题很严重。你是不是也是这样想的？再来看看乙的做法，乙除了参考相应的制度外，还与公司的管理层进行了访谈，了解到公司的筹建期是2013年1月—2014年5月，相关的制度、流程是在之后才逐步完善起来的。这是一家非上市民营