

# 怎样看待内部审计工作

## ——思路与策略

徐洪斌

从财务转外审，又转内审，几年下来，感觉这几项工作目的不同、角度不同、手段不同、层面也不同，差异还是很大。而总结这几年的内审工作，我始终认为，完成一个审计项目不难，但如果每做完一个就随意让它过去，昏昏噩噩日复一日，不去主动思考，就很难成为合格的审计人员。在所负责的审计项目这一亩三分地上，要学会精耕细作，通过分析、总结和改进，深化认识、提高水平、增强技能，这样才能把仗打得漂亮，把项目做得圆满。从这点来看，内审人员就像是战斗在一线的指战员，既要对战略有所了解，还要在战术上讲究策略。结合审计工作中的实际情况，对于内审工作的基本思路我总结了一些体会和心得与大家交流探讨。

### 一、审计计划与安排

这个阶段是审前准备阶段。凡事预则立不预则废，要想取得战役的胜利，必须要有充分的准备。这个准备包括思想准备、资料准备和行程准备。

1. 思想准备。针对本次审计方案规定的项目具体要求、本次审计的制度依据进行讨论，对于仍不明确的事项及时向上级领导请示，寻求帮助和解决。

2. 资料准备。合理安排、准备相关审计资料，如审计通知书的撰写和发出、审计计划书的拟定、审计底稿的打印准备、需要提前分析的被审计单位数据等。

3. 行程准备。根据方案，计划出发时间，预订机票、车票，根据被审计单位的地理位置合理选择、预订入住酒店，安排妥当后将信息告知全部组员；要在到达酒店后及时告知主管上级审计组已顺利抵达，并与被审计单位提前打招呼。

以上各项准备，要在出发前召集组员集体讨论，可以不拘泥于形式，但必须达到统一思想、统一认识、统一安排、统一行动。

### 二、审计方案执行

这个阶段，是战役战术的执行阶段，总体上要把握几个原则：

1. 发现问题、揭露问题要准要狠。

一要谋而后动。不要急于到处乱抓没章法，凡事谋而后动，考虑周全再出手，出手就要有效果。

二要攻心为上。上兵伐谋，其下攻城。要首先分析不同层级被审对象的心理，充分利用审计宣传的有力武器实行有效的心理攻势，化兵戈于无形，屈对手而非战。这样做即使无法立见成效，也能够把对方的紧张和抵触心理减到最小，有利于后续审计工作的开展。能够做到心中有剑手中无剑，眼中有剑口中无剑，是审计战术的最高境界。

三要集中优势击其弱点。要抓住最容易确认的问题、最好突破的环节、最有把握拿下的人，有问题的地方最好集中力量，分兵出击不是上策，集中优势各个击

破才是最有效的方式。

四要乘胜追击。前几轮攻势要猛，一鼓作气拿下来，手里有东西，腰杆才能硬得起来，只有形成绝对的优势，才能化解对方的对抗心理，对方才能寻求合作与妥协。不能觉得发现了点问题就有交代了，就可以不再用心用力查下去了，这就好像龟兔赛跑里面的兔子，最终还是要先失败的。因此，要“将胜利进行到底”。

五要秉持文武之道。“宜将剩勇追穷寇”，要追到什么程度？应追到审计方案要求的范围为止，不能超越方案范围。须知“真理再前进一步就是谬误”，文武之道还是要讲究一张一弛的，弓弦拉得太满容易断。

2. 确认问题要稳妥。

一要透过现象看本质。要严格依据制度、政策规定，做到依据事实坚守原则、寸土必争，对于把握不准、拿捏不定、无制度依据的问题应逐级请示，待明确答复后再行确认，不要急于确认引起争议但道理却摆不上台面。对任何问题都要具体问题具体分析，要抓住纷繁复杂的表象下面的本质进行确认。

二要对症下药。不得遗漏审计程序，尤其是涉及舞弊问题，要吃透被审对象的心理，形成针对不同情况的有效证据链，审计组长要根据其本人对被审单位掌控的程度，确定审计证据链是否应再行细化补充，任何审计证据都要逻辑严密，拿得上台面，讲得出道理。

### 3. 考虑问题要周全。

首先审计人员要把握风险。审计人员所面临的主要风险是指具体审计实施过程中的不当行为(包括事实确认不清、处罚界定不准、行为语言失当等)引起的投诉、诬告等任何有损于审计部门和个人形象的负面影响。因此在整个审计过程中,尤其要注意行为、语言、态度,讲话要得体,行为举止要有分寸,严格遵守内部审计纪律规定,切不可授人以柄,被人所制。

其次要坚持原则性与灵活性的统一。在对违规违纪事实的确认上要实事求是、具体问题具体分析。在与对方打交道时要有一定的灵活性,用毛主席的话说“我们的原则性必须是坚定的,我们也要有为了实现原则性的一切许可的和必要的灵活性”。但对于灵活性的把握要谨慎,要懂得策略越灵活,越要坚守原则这个道理。在没有意识到原则性是灵活性的基础之前,在没有深刻理解原则性是本质、灵活性是形式之前,不得滥用灵活性原则。只有正确把握了原则性与灵活性的关系,才能在实际工作中做到“有理有节、有谦有让、有争有夺”,达到刚柔并济的境界。

### 4. 重要问题要请示。

首先,提问题自己要先有答案。审计人员应严格遵守层级管理的观念,遇到特殊、异常、重大问题一定要提前请示,请示前最好想一想自己的思路和处理建议,再根据请示的结果分析自己的思路和建议中存在的问题,不断改进和提高。

其次,执行始终是第一位的。审计人员在执行问题上不能有狭隘的对错、是非观念,超出自己岗位职责范围或有不明问题的一定要提前请示,必须经上级批准后再执行,如果未经批准或来不及得到批准,那就必须按照原定方案执行。

## 三、审计报告的撰写

审计报告的撰写,是审计成果的集中展示,应始终贯穿着营销的理念,把审

计报告当做最终产品来看。

1. 要重视质量。基本上审计报告分成由组员撰写、组长撰写或者组员和组长分项撰写并整合而成三种类型。不管审计人员负责哪个项目的撰写,在草稿完成后都应至少在不同时间检查至少2-3遍,确保第一没有错字,第二逻辑正确,第三语言通顺简练,第四格式无误。每次上报的审计报告应作为成品出厂,报上去就贴上了自己的标签,产品质量出了问题就是自己的问题,总出问题,牌子就砸了,产品砸了牌子,就离倒闭不远了。

2. 要重视创新。质量有了保障,不代表销路就好,要里子面子双管齐下,内外兼修。要在内容上下功夫,要有让人耳目一新的东西。比如照片,既然要放,就要展示到位,要清晰、明确、有代表性,形象包装也是要用心的。

## 四、审计宣传与交流

要达到审计目的,必须要重视思想工作。在公司里,被认可才是价值的体现。只有坚持最广泛最深入的审计宣传,才能得到最广大的认同、支持和配合,才能更好地体现审计的价值。审计宣传应始终贯穿于整个审计流程中,主要形式包括参加会议、与被审计人员共同核实问题、审计报告交流、审计报告发送、要求被审计单位学习审计报告并上墙公布等。一般应把握以下原则:

1. 对于管理层面应侧重于沟通,对于执行层面应侧重于宣传。

2. 参加会议并宣讲政策、交代来意。最好按照审计方案要求,事先打好稿子,并精心修改准备,反复练习2-3次,这样下来会有更好的效果。讲话要讲什么内容?可以围绕审计方案的大纲,但不能太机械,总体上要把握我们的目的是什么,讲话要围绕着的进行。比如我们来做,我们要怎么做,我们做事的原则、依据是什么,我们的要求是什么,等等。

3. 审计报告交流。视报告内容,灵活地与被审计单位各个层面进行交流,可

以集中全体人员交流,可以仅与管理层交流,也可以进行个别交流。如果采取集中全体交流的方式,应事先召集核心人员开会确定主旨,再由核心人员分头传达会议思想,最后在统一思想统一认识的基础上召开全体人员会议,这样做既可避免在召开全体会议的时候出现分歧和争议,导致会议无法进行,又能通过多次宣讲达到进一步强化理念、提高认识的目的。

## 五、审计底稿及档案资料的管理

审计底稿是审计结果形成的书面记录。之所以要非常重视审计底稿,是因为它完整体现了审计思路,明确写明了被审计单位的问题及对违规违纪事实的确认结果,是日后应对法律诉讼,防范审计风险,评价审计项目质量的重要依据。因此要在审计实施过程中认真、细致地填写审计底稿,要体现出审计思维逻辑的严谨性。审计底稿要争取一次性确认到位,问题要考虑周到,不要想到一个问题去补充再想到一个问题再去补充,做到这个程度就很失败了。一个审计项目结束后应及时进行底稿整理、归档,这个过程也是一个梳理、学习、提高的过程,要把它当成是自己的东西,要爱惜,要用心,归档要归得有顺序,摆放要放得整齐便于查找。对于什么资料需要归入档案,要进行筛选判断:

1. 凡是涉及到违规违纪事实确认的底稿要保存。

2. 凡是涉及到报告表述直接依据的底稿要保存。

3. 凡是可能涉及到被审单位申诉、投诉及法律诉讼等风险的底稿要保存。

4. 凡是涉及到审计流程的直接底稿要保存。

5. 一些仅体现审计痕迹,又不能直接证明违规违纪问题,相关单位又不需要的底稿应剔除。■

责任编辑 崔洁