

对我国内部审计领域 人力资源建设的相关建议

张丽艳

虽然近年来我国内部审计人员的素质已不断提高,但却仍然存在一些突出的问题。例如,内部审计队伍专业背景单一化,主要是财务专业,看问题的角度多是财务角度,不能从企业管理全局和内部控制角度考虑问题,提出问题的角度多是财务处理手续问题,不能从提高管理效率、企业战略管理、经营管理的角度提出问题,不能大幅推动单位的发展,等等。笔者认为,为了更好地推动内部审计事业的发展,应大力加强以下内部审计人力资源建设工作。

1. 加强高校审计学科建设。高校作为高等专业人才的培养基地,应该承担起为社会培养高素质审计人员的重任,为审计领域输送高级人才。因此,高校应考虑设置内部审计专业,并在课程设置中充实内部审计知识,使审计知识体系能够系统化、完整化。

2. 加强内审人员素质建设。一是把好用内部审计人员的入口关。招聘内部审计人员时,应首先考虑人品道德,其次才是专业素质和能力。因为独立客观是内部审计的灵魂,如果录用的内审人员品德不佳,则不能合理保证其遵守内审的职业规范,容易出现权力寻租行为,不利于内部审计工作的健康发展。二是构建内审团队多元化专业背景。任何科学的发展都有其一定的规律,在国际内部审计的发展历史中,内部审计人员的专业背景也经历了由单一会计专业向专业背景多元化的转变,我国的内部审计发展比国外晚了几十年,内审人员急需专业多

元化,这也是提高内部审计服务质量的关键环节之一。这就要求内审主管和人力资源部门应根据本单位内部审计业务涉及的专业来规划内审人员的专业构成,使团队成员各有所长、取长补短,这对于提高内审质量会大有裨益。三是培养内部审计人员的思维表达能力、组织协调能力和人际沟通能力等综合素质。内部审计人员的人际交往技能及个人魅力会帮助其营造良好的内部审计微观环境。良好的人际交往技能和职业形象是内审人员取得高级管理层及被审计单位支持和理解的一把钥匙。对于营造良好的审计环境,营销审计产品、推动审计建议的落实至关重要。因此,内部审计人员需要兴趣广泛,不能老是一副呆板的“严肃认真”形象,而应更多地体现出乐观开朗、聪明睿智、富有影响力的外部形象。

3. 内部审计人员应合理流动。改进内部审计人员缺乏实际管理经验的现状的方法有两种,一是“走出去”,二是“请进来”。“走出去”是指对审计人员开展管理流程方面的培训,让内审人员学习、体会具体管理流程,从而深入了解所在单位的管理实践,增加审计人员的才能,提高内审质量。“请进来”是指吸收其他专业部门的人员到审计部门来工作,这是单位内部不同部门之间人才交流的做法。美国GE公司就建立了良好的内部人才流动机制,公司每年精心挑选几十名管理人员进入审计部,同时从审计部输送同样数量的人去充实GE公司的管理

团队,通过交流,使内审部门和其他职能部门实现了“双赢”。其他部门的人员因为对特定专业更了解、更熟悉,因此对相关业务流程风险点的把握会更准确,可以提出更有针对性的审计建议;内部审计人员则了解公司全面的内部控制环节和风险防范措施,到新的岗位也能更科学地设置内控程序,减少管理风险。内审部门与其他管理部门人员轮岗制不只是GE公司一家,法国许多企业的内审部门也定期或不定期地实行岗位轮换制,内审人员在内审工作岗位上工作3~5年后,就要到企业其他管理岗位工作,以确保内审人员具有较高的独立性和工作活力。这种人才流动机制使得定期会有新鲜力量充实内部审计团队,另外也会有经过内审部门培训的、具有风险管理意识的员工充实到其他管理岗位中去,这可以极大地改良内部审计团队的专业结构,改进内部审计人员缺乏实际业务经验的现状,提高内部审计质量且不增加新的人员雇佣成本。

4. 搞好内审团队领导工作。对于一支主要由新手组成的团队,可以多用指令的领导方式;但对于一个经验丰富、水平较高的审计团队,则应采用民主协商的领导方式。如果一个审计组的组长喜欢颐指气使、独断专行,就很难营造出一个有凝聚力的审计团队,很难运作成一个高质量的审计项目。审计工作中运用最多的就是审计人员的专业判断,而审计人员具体应发挥多少智慧、发挥了多少智慧只有他自己清楚,别人很难控制,



对加强子公司 财务总监管理的思考

■ 王闰芳

一、明确财务总监的定位

许多委派的财务总监找不准自己的位置，在工作中丧失了应有的立场与原则，分析其原因主要是在企业中的关系定位比较模糊：①财务总监的责任关系定位不应模糊。财务总监应该既向集团公司负责又向所属企业负责。首先，财务总监由集团公司委派，代表财产所有者对下属企业履行经济监督的职能，财务总监必须对集团公司负责。其次，财务总监是企业的行政副职，必须以集团公司的总体利益为出发点来处理问题。实际上，当所属企业与集团公司利益一致时（他们的根本利益应该是统一的），财务总监对所属企业负责也就是对集团公司负责；当所属企业与集团公司存在利益冲突时，财务总监则必须以集团公司的利益为出发点，维护产权所有者的利益。因此，财务总监负责制应该是在单向负责制前提下的双向负责制。②财务总监的职能关系定位不应模糊。首先，财务总监是代替集团公司来实施监督控

制的。因此，其最主要的定位就是约束、防范、消除有损集团公司利益的不良行为。其次，财务总监的职位定位于企业行政副职，为所属企业出谋划策，帮助其做出更为科学、合理的决策，使所属企业收益更大化，从而间接达到维护财产权、使集团公司资产保值增值的目的。

二、财务总监发挥作用的方式

1. 准确定位，充分发挥财务总监的职能。财务总监首先要立足集团实际来定位：派驻子公司财务总监是代表集团对子公司的财务活动和会计活动进行监控管理，贯彻落实集团公司财务政策和规定，防范财务风险，确保子公司财产安全和保值增值的高级管理人员。财务总监既要子公司经营战略提供财务决策支持，又要代表所有者对经营者实施财务监管。在财务总监的人选上要进行严格把关，充分考虑以下条件并在任职资格中进行明确：应具有财会专业大学专科或相关专业大学本科及以上文化程度，取得会计从业资格证书，具有中级及以上会计、

审计专业技术职称，从事财务或审计专业工作经历八年以上，符合回避制度。可以从全集团各财务、审计部门物色人选，并通过组织选聘或公开招聘方式进行选拔，然后进行专业的集中脱产培训，最后派驻到各子公司任职。

2. 明确财务总监的职责和义务。要解决财务总监干什么和怎么干的问题，就必须出台一系列管理制度和办法，如《财务总监管理办法》、《财务总监工作细则》、《财务总监费用管理办法》、《财务总监绩效考核办法》和《财务总监行为规范》等，从财务总监的任职资格、派驻范围、主要职责、选聘管理等方面进行详细规定，明确财务总监需要履行的具体职责、承担的主要责任以及工作、报告、会议制度及工作流程、绩效考核等内容，为财务总监到任职公司正常开展工作奠定基础。

3. 为财务总监开展工作提供政策和工作环境。财务总监要顺利地开展工作、履行职责，除了要满足办公条件、工

因此领导应充分运用领导艺术，设计良好的激励机制，营造充分沟通的氛围，充分发挥审计人员的聪明才智。

5. 为内审人员提供广阔的发展空间。在国外，内部审计部门常常被视为高级管理人才的培训基地，职业发展前景广阔。在英国，提拔高层管理人员时，需要其有内部审计的工作经历，这也使得内审岗位具有较强的吸引力。例如，GE

现有的副总裁中有13个来自审计部门，有11个经理级人员有审计经历。这主要是由于内部审计部门的工作涉及公司的各个领域，内部审计人员习惯于从风险管理 and 内部控制的角度考虑问题，而且习惯于从公司整体目标出发，全局性地分析问题、解决问题，正是这种审计实践培养了优秀的管理人才，因此从内部审计部门提拔高级管理人员也就顺理成

章了。而在我国企业中却少有以内部审计领域转到企业管理领域的机制，因此内审领域在我国目前还没有强大的吸引力。为了改变这种状况，企业急需制定出内审人员的激励机制，提供其职业发展的广阔空间，以使更多的优秀内审人员脱颖而出。

（作者单位：中国医学科学院）

责任编辑 周愈博