

学习平儿做内审

袁敏

平儿是荣国府当家负责人王熙凤的陪嫁丫头,因《红楼梦》中王熙凤着墨甚多,作为副手的平儿,在做人的做事方面也增色不少。从某种意义上说,平儿是王熙凤背后的英雄,受得了委屈,撑得起台面,做得成事情,没有平儿,凤姐做事很难做得那么周全。纵观《红楼梦》全书,平儿不仅在业务、资产、资金等管理方面堪称王熙凤的左膀右臂,深入贾府的内外管理中,而且在几件舞弊案的调查处理中表现出大局意识,值得今天做管理工作尤其是做内审工作的学习。

一、平儿其人其事

如果说王熙凤是荣国府的大管家,那么,平儿就是王熙凤的大管家,在很多细节方面无不体现出她做人做事的妥当。

(一) 做人值得信任

作为“凤辣子”的陪嫁丫头,平儿做人方面一定程度上受到了王熙凤的影响,进而获得包括王熙凤在内的上中下各色人等的信任。以资产管理为例,贾府有严格的管控手段。上年贾母生日,有和尚送了一个蜡油冻的佛手,因贾母喜欢拿过去摆着了;次年贾母再过生日,贾琏因为看到“古董账”上有一笔,加上古董房的人追过两次,因此问鸳鸯东西的去处。作为贾母的私人大管家,鸳鸯的厉害之处在于,不仅记得东西给了王熙凤,而且还记得送还的日子以及打发送过来的人(老王

家的),因此建议贾琏问问王熙凤和平儿。这类似于突击考核,路过的平儿立刻接过话茬,证实东西“交过来了”,明确佛手“在楼上放着”,解释凤姐“已经打发人出去说过”,责任应记在古董房管理人身上。最厉害的是当贾琏质疑东西在自己不知道的情况下被“你们昧下了”的时候,平儿直言不讳地告知是贾琏“自己忘了”,至于“昧下”,“比那强十倍的东西也没有昧下一遭,这会子爱上那不值钱的?”此事除了体现平儿的博闻强记之外,对资产管理的“用心”也值得赞许。

此外,看见下雪天邢岫烟穿得单薄,就想着拿件衣服送给她,动用了凤姐的“资源”,得到的是凤姐的“也只得懂我三分”的首肯;怡红院有事,请平儿;李纨有事,找平儿。显然,众人认为,找到平儿能够解决“问题”,纵是王熙凤生日吃醋错打了平儿,宁国府的尤氏也认为“平儿没有不是,是凤丫头拿着人家出气”,贾母更是明言:“我知道她受了委屈,明儿我叫她主子来替他赔不是。”大家对平儿的这种信任显现出平儿“为人”的成功。

(二) 做事考虑周全

小说中,平儿对两件舞弊案件的处理,充分体现了她做事的风格和大局观。一件是“玫瑰露”案,王夫人等守丧,家中少了一罐子玫瑰露,玉钏儿报案,王熙凤让平儿调查。巧合的是,王夫人曾给过宝玉一瓶,怡红院中的芳官与厨房柳家的女儿五儿交好,因

此将剩余的玫瑰露连瓶子送给了柳五儿;柳五儿的舅舅在门房上做事,得了一些茯苓霜,柳五儿想送一些给芳官,结果在回去的路上被林之孝家的碰到,加上言辞应对错漏百出,最终被“人赃俱获”。平儿的处理方法是努力做到证据链完整的条件下“大事化小、小事化无”,但前提必须是弄清事实,避免矛盾激化或偷盗事件再次发生,具体做法是:在与袭人、芳官、宝玉、晴雯等充分沟通的情况下,分析案件的合理成因和应对策略,进而将举报者玉钏儿和真正的作案者彩云叫到一起,明确利害,最终让彩云“羞恶之心”感发,承认是在赵姨奶奶的央告下拿了给贾环。此事最终由宝玉应承下来,小范围内大家心知肚明,相干者无事,并提醒以后大家要小心。

第二件是“虾须镯”案。下雪天,平儿因在芦雪庭烤肉,退了手上的镯子,吃完洗手,发现少了一只镯子。后来证实是宝玉房内的小丫头坠儿偷的,平儿的处理是单独将麝月叫到一边,交代因宝玉的脸面、避免老太太和太太生气、闹出来袭人和麝月等丫头们也不好看等理由,建议“等袭人回来,你们商议着,变个法子打发出去就完了”,特别交代不能告诉晴雯,因为她的脾气是“爆炭”,告诉了她,她忍不住。显然,平儿在处理该舞弊案时,首先顾虑的是宝玉等人的颜面,其次是对晴雯脾气的深入洞察。后来事件的进展也证实,宝玉深感其情,“喜的是

平儿竟能体贴自己的心”。

除此之外，在住儿媳妇和地婆婆私自拿了迎春的首饰去赌钱，并捏造假账折算，威逼迎春去讨情的案件中，平儿明确要求住儿媳妇“趁早”把累丝金凤赎了来，“交与我送去，我一字不提”；在尤二姐自杀案中，私自拿“二百两”碎银子给贾琏办丧事等，无不体现出平儿为他人着想的优良品质，在舞弊案件的处理中也真正体现“大事化为小事、小事化为没事，方是兴旺之家”的大局意识。

二、如何学习平儿做内审

为加强内审工作，建立健全内审制度，充分发挥内审作用，2018年，审计署发布《关于内部审计工作的规定》，对内部审计进行规范指导，在“监督”本质的基础上，开始强调“评价”“建议”，其本质从某种意义上来说是一种“供给侧改革”，即开始从供给观——“基于审计主体需求”，转向需求观——“服务于审计客体”的逻辑演变和思维转型。换句话说，内部审计的“价值”应是被审计方“需要”，其成果应得到被审计方的认同。这就要求新形势下的内部审计人员应具有战略意识、大局意识，同时能站在改善组织运营、完善制度和治理的角度思考和处理问题。

（一）内审的出发点是帮助管理层

内审的工作通常包括确认和咨询两个方面，其中确认活动往往会涉及舞弊、财务收支、内部控制、经济责任等审计业务，其审计成果或评价结论直接影响到被审计方的晋升奖惩。而要做好这些工作，首先应对业务有较好的洞察，能够真正做到事实清楚、依据充分、证据链完整，进而合理保证定性准确、处理恰当。如前所述，在“玫瑰露”案中，涉及厨房柳嫂母女的生杀

予夺，以及玉钏儿和彩云的工作积极性，甚至赵姨娘和探春的颜面，如果没有事实为依据，或者处理不当，可能影响整个“组织”的氛围；在“虾须镯”案中，虽然坠儿罪有应得，但处理不当则会影响到宝玉、王夫人、贾母乃至袭人等众丫鬟的声誉。在这方面，平儿“为他人着想”“大事化小、小事化无”的品格和能力值得学习，因为要提升审计质量，查明事实真相不可少，而要真正体现出审计的价值，被审计方的认同和信任不可或缺。一个好的内审人员，就应学会“补台”而不是“拆台”，而且要以整个组织的“兴旺”为出发点来考虑问题。

（二）内审人员应具有较强的抽样和还原能力

归根结底，内部审计需要查明事实的真相，对趋势性、经常性的问题进行追根溯源的分析，并提出制度上的建议。根据笔者了解，很多人没有学过审计，照样将审计工作做得很好，显然，实际工作中需要的也许并非专业审计知识，而是业务洞察能力和协调沟通等软实力，也即需要对审计证据具有一定的“抽象”和“还原”能力。在这一点上，平儿的一些做法值得内审人员学习借鉴。比如，头油、脂粉、香、纸，每一位姑娘，几个丫头，都是有定例的，加上各处的扫帚、簸箕、掸子，以及大小禽鸟鹿兔吃的粮食，让包园子的人承担相关开支，平儿立刻就能报出“这几宗虽小，一年通共算了，也省得下四百多银子”，展现出较强的“抽象”能力，即将各项业务抽象成明确的“数字”——银子，从而实现“数字驱动决策”的目标；当金钏儿自杀、下人们开始送礼时，平儿立刻意识到是有人想抢大丫头“一两银子”的巧宗；当探春质疑胭脂头油“价高质次”时，平儿立刻从采购身上查找深层

次的原因，体现出平儿具有一定的“还原”能力，即透过行为的表象来还原事实的真相，将业务——财务——人性较好地结合起来。

三、思考与启示

内审要给组织带来价值，就需要得到利益相关方的认同，在提升审计效率和质量的同时，建立彼此的信任，并就目标、风险、价值观等进行坦诚沟通。从平儿身上，内审人员能得到一些做人做事的启示，而要真正做好内审，还需要面对现实，迎接职业演进的挑战。在欧盟内部审计师协会联合会发布的《内部审计2018报告》中，明确内审应拥抱变革，其要点在于更为灵活地开展审计工作，而不仅仅局限于对内部控制提供保证服务，这种“灵活性”将聚焦于持续改进、审计范围弹性、团队参与等，而要满足职业演进的需求，内审人员和有关职能部门应密切合作，在保持适当独立性的前提下，对审计过程中发生的需求变化做出及时回应；而要真正拥抱变革，则需要内审人员通过自我评估找出自己的价值所在，在新技术的使用、管理层的信任、内审人员的胜任能力建设、资源的整合调配等方面做出更大努力。此外，网络安全、IT审计、资本项目审计等也应作为战略风险考量，内审人员应努力掌握相关领域的知识，与设定并负责网络安全战略的人员进行沟通，了解网络安全框架、标准，通过持续学习、咨询和实战训练网络安全技能，同时对组织开展的资本项目管理改进提供关键运营控制、财务控制、项目风险管理、舞弊意识建立和预防培训等方面的建议。唯有如此，才能真正发挥内审在企业运营中的作用。

（作者单位：上海国家会计学院）

责任编辑 刘黎静