

**审计实务探讨——**

**内审机构如何有效开展工作**

**袁亮亮**

**2018年6月8日**

你所在的审计部门在单位能否保持**独立性**？

你的领导**信任与支持**审计工作吗？

内部审计应该如何定位？

有人对你的**审计效率**提出质疑吗？

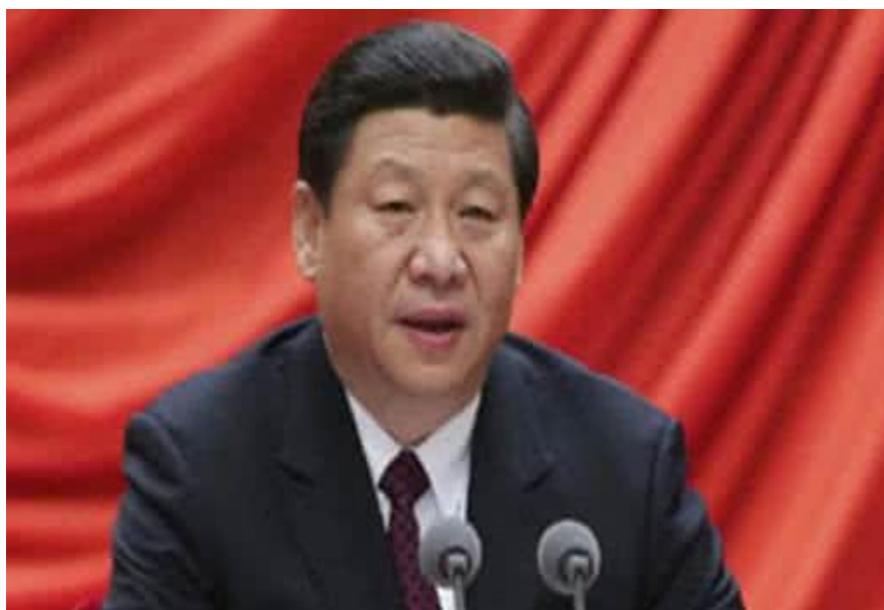
内部审计人手不足怎么办？

你是否遇到**审计质量**的困扰？

你是否遇到**审计资源**不足的问题？

内部审计如何提高审计效能？

如何用好外部资源开展内部审计工作？



习近平主持召开中央审计委员会第一次会议强调

加强党对审计工作的领导

更好发挥审计在党和国家监督体系中的重要作用

李克强赵乐际出席

新华社北京5月23日电 中共中央总书记、国家主席、中央军委主席、中央审计委员会主任习近平5月23日下午主持召开中央审计委员会第一次会议并发表重要讲话。习近平强调，改革审计管理体制，组建中央审计委员会，是加强党对审计工作领导的重大举措。要落实党中央对审计工作的部署要求，加强全国审计工作统筹，优化审计资源配置，做到应审尽审、凡事必审、严肃问责，努力构建集中统一、全面覆盖、权威高效的审计监督体系，更好发挥审计在党和国家监督体系中的重要作用。

中共中央政治局常委、国务院总理、中央审计委员会副主任李克强，中共中央政治局常委、中央纪律检查委员会书记、中央审计委员会副主任赵乐际出席会议。

习近平在讲话中指出，审计是党和国家监督体系的重要组成部分。审计机关成立30多年来，在维护国家财政经济秩序、提高财政资金使用效益、促进廉政建设、保障经济社会健康发展等方面发挥了重要作用。特别是党的十八大以来，为促进党中央令行禁止、维护国家经济安全、推动全面深化改革、促进依法治国、推进廉政建设等作出了重要贡献。

习近平强调，中央审计委员会要强化顶层设计和统筹协调，把握把方向、谋大局、定政策、促改革能力，为审计工作提供有力指导。审计机关要树立“四个意识”，自觉在思想上政治上行动上同党中央保持高度一致，坚决维护党中央权威和集中统一领导，落实党中央对审计工作的部署要求。要拓展审计监督广度和深度，消除监督盲区，加大对党中央重大决策部署贯彻落实情况跟踪审计



## 习近平主持召开中央审计委员会第一次会议强调 加强党对审计工作的领导 更好发挥审计在党和国家监督体系中的重要作用 李克强赵乐际出席

# 引言



2017年1月22日，中央**军民融合发展**委员会

2018年3月28日，中央**全面深化改革**委员会

2018年4月21日，中央**财经**委员会

2018年5月15日，中央**外事工作**委员会

2018年5月23日，中央**审计**委员会，习近平担任委员会主任，李克强、赵乐际担任副主任，审计长胡泽君兼任办公室主任

.....

## 审计新形势

- 审计作为治理格局的重要一环

- 强调利用科技加强审计工作

- 强调党中央对审计的领导

- 强调审计围绕战略目标的实现开展审计

内部审计  
工作现状



审计  
新形势

□ 认清初心与定位

□ 探索实现路径

# CONTENTS 目录

- 1 内部审计定位与目标实现
- 2 有效开展内部审计工作
- 3 案例分析

# 内部审计定位 与目标实现

---

# 01



# Who ?

## 审计署关于内部审计定义

内部审计，是指对本单位及所属单位财政收支、经济活动、内部控制、风险管理实施独立、客观的**监督、评价和建议**，以促进单位**完善治理、实现目标**的活动。

--2018年1月《审计署关于内部审计工作的规定》

## IIA关于内部审计定义

内部审计是一种独立、客观的**确认和咨询**活动，旨在增加价值和改善组织的运营。它通过运用系统、规范的方法，评价并改善**风险管理、控制和治理过程**的效果，帮助组织实现其目标。

--2017年1月国际内部审计师协会（IIA）发布的《国际内部审计专业实务框架》

# 内部审计

行政机关、  
事业单位

更侧重于审计  
监督职能，确  
保合法合规行  
政

国有企业

审计监督与咨  
询职能并重

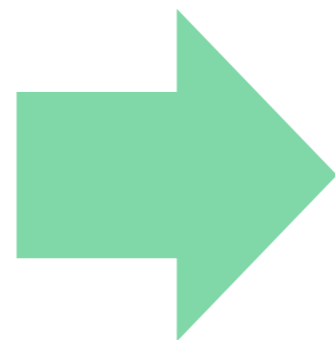
民营企业

更侧重于舞弊  
调查和保证型  
业务

# Why ?

## 内部审计使命

- 以风险为基础
- 提供客观的确认建议和洞见
- 增加和保护组织价值



## 内部审计功能

- 公司治理的重要一环
- 联合监督的关键组成
- 重要决策执行的有效保障
- 干部履职及责任界定的重要依据
- 完善企业管理的有效手段

**内部审计的初心就是促进发展，保障战略目标实现**

# What ?

内部审计通过保证和咨询两大类业务来促进企业战略目标的实现

## 咨询

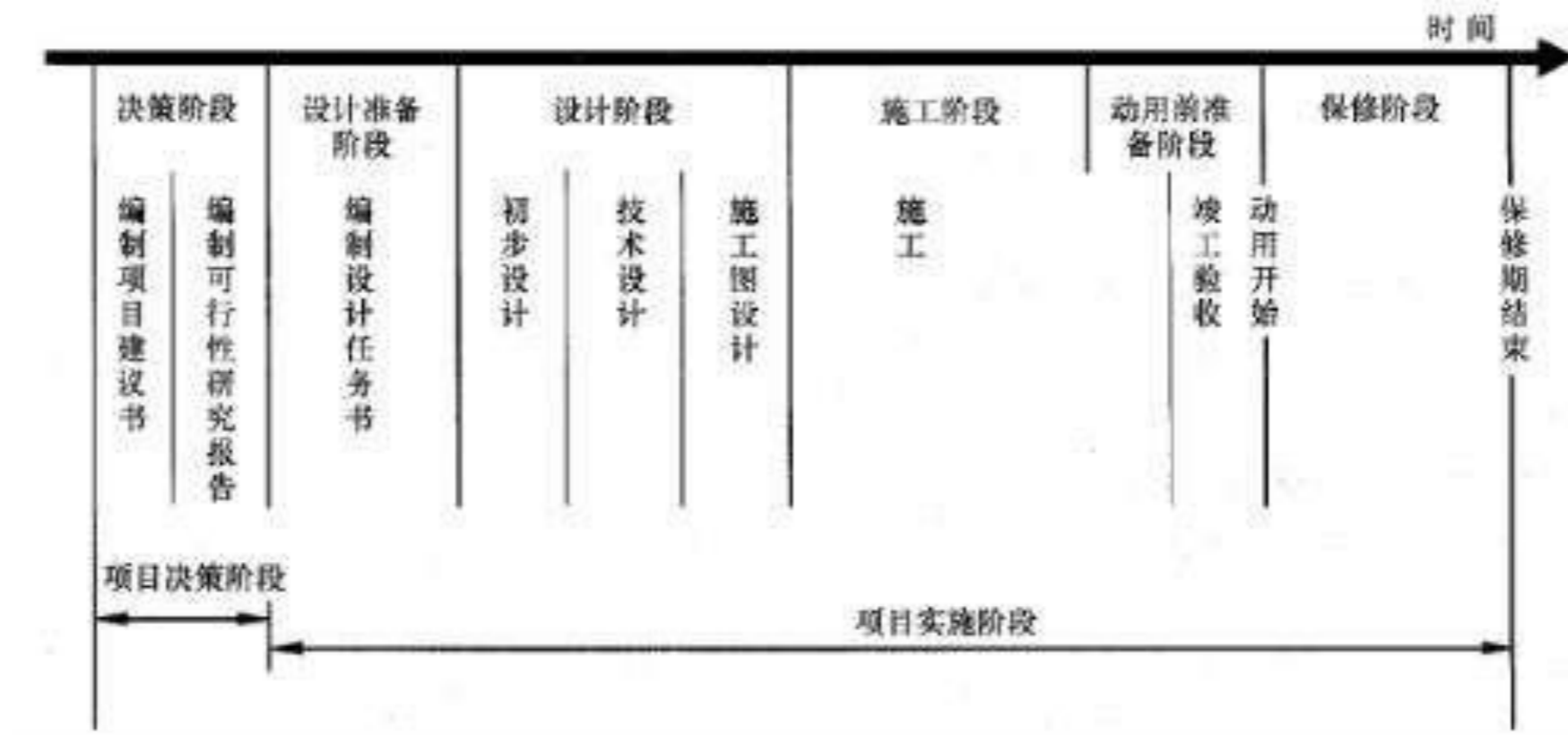
- 提高效率，实现价值最大化
- 通过风险控制提高集团战略落地的稳定性

## 保证

- 有效减少企业经营过程风险事件、诉讼事项
- 有效提高企业整体职业道德水平

# When ?

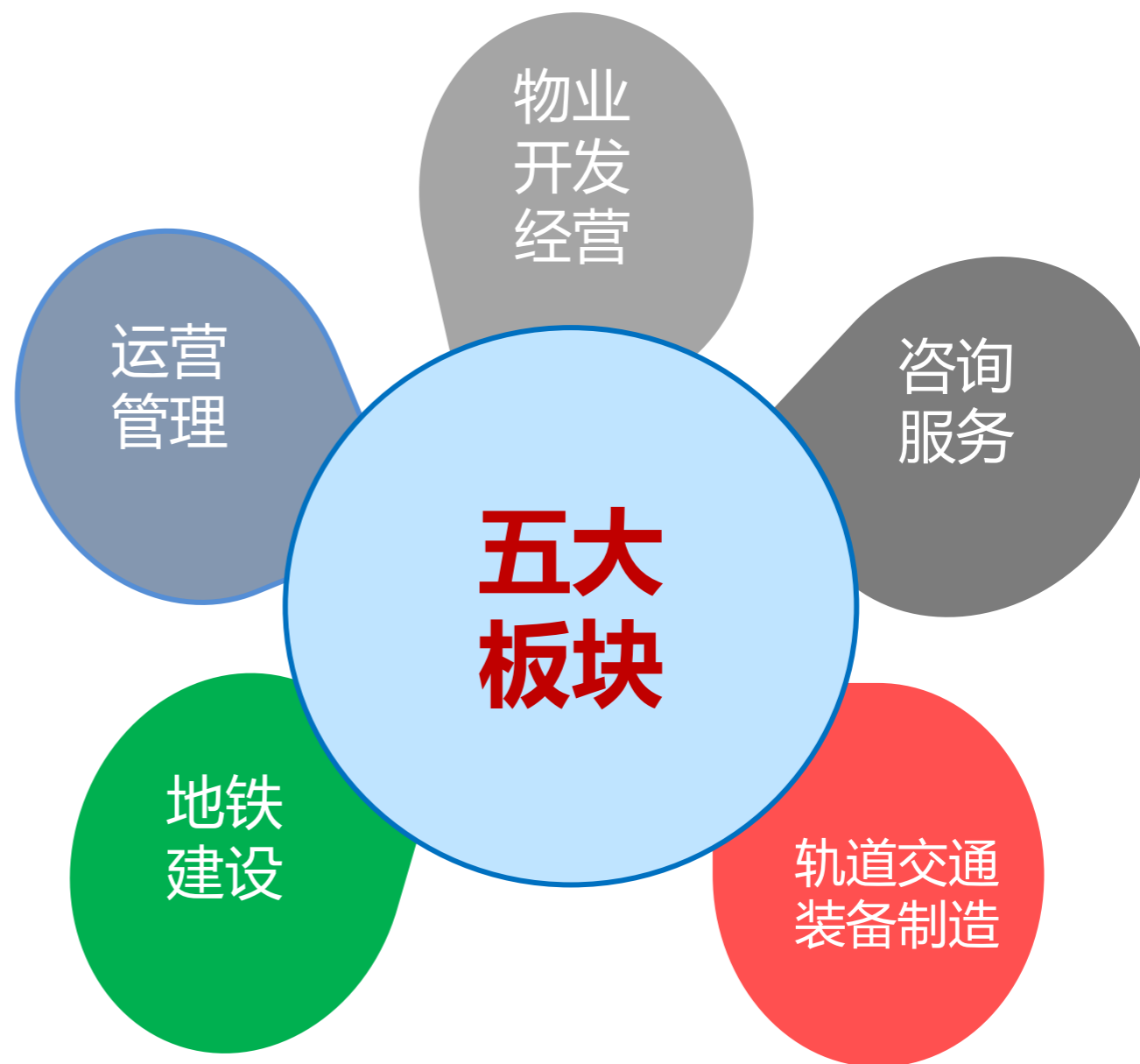
关注公司业务的全生命周期，事前、事中、事后全过程审计



例：建设项目全生命周期

# Where ?

实现公司各类业务领域及下  
属企业的**审计全覆盖**



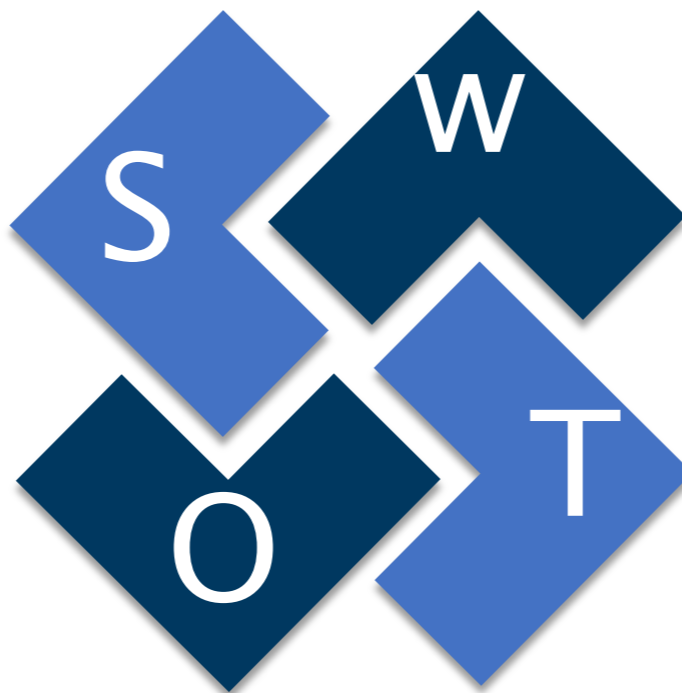
**How?**

## 优势 Strengths

- 便于获取内部信息
- 审计人员归属感
- 独特视角
- .....

## 机遇 Opportunity

- 新定位
- 新部署
- 新要求
- .....



## 劣势 Weaknesses

- 独立性天生不足
- 审计质量难以保持高水平
- .....

## 挑战 Threats

- 价值创造不足
- 科技进步带来风险
- 人员能力不足
- .....



# Strengths 优势



- **内部信息**
  - 内部审计能够切身实地、多渠道地获取内部信息
- **目标一致**
  - 内部审计的核心目标即帮助组织实现其目标
- **持续开展**
  - 内部审计根植于组织内部，可以持续开展审计活动
- **独特视角**
  - 熟悉企业文化、经营环境及各管理环节，可通过广泛地观察，从独特视角开展审计工作
- **人员归属感**
  - 内部审计人员是组织的一部分，更具备组织归属感，能够更多考虑组织长远利益

**快速聚焦，充分了解真实情况**

**便于获取组织的认同**

**可全面覆盖高风险业务**

**更好发挥咨询作用，创造审计价值**

**便于建立审计职业发展通道，人力资源良性循环**

- **独立性天生不足**

- 内部审计是组织的一个部门，需在管理层的授权下对各级管理层服务

- **服务与监督平衡点难以把握**

- 既要独立于被审计对象的活动之外，又要提出符合实际的建设性建议，咨询服务与监督职责的关系难以平衡

- **资源配置与目标不匹配**

- 由于成本管控或编制限制，内部审计各项资源通常不够充足

- **审计质量难以保持高水平**

- 内部审计往往由于缺乏系统、全面的质量管控体系，导致内部审计成果质量随着人员的变化而难以保持

受到威胁影响履  
职能力

参与业务过深，  
导致客观性受损；  
脱离业务实际，  
导致审计建议难  
以落实

难以满足审计业  
务开展需求

审计质量的不稳  
定使审计失去基  
本的公信力



**通则不痛  
痛则不通**



- **新定位**
  - 成立中央审计委员会，将审计监督提升至国家治理层面
- **新部署**
  - 国家优化审计署职能，将多项全新职责纳入统一管理
- **新要求**
  - 审计署发布关于内部审计工作的全新规定，各级政府均表达进一步加强内审工作的迫切要求

内部审计提升组织地位的机遇

内部审计管理范围需重新部署

内部审计重新审视自身发展定位，匹配上级要求的同时抓住机遇达成更高水平

# 习近平在中央审计委员会第一次会议重要讲话

## “应审尽审、凡审必严、严肃问责”

- **强调审计全覆盖**：不断加强对领导干部经济责任、政府资金重大项目投资的审计力度
- **强调审计质量**：用制度规范审计行为，用廉政维护审计形象
- **强调责任追究**：未来审计既是预防风险、发现问题，解决问题的过程，也是明晰责任，追究责任的过程

## 科技强审

- “审，非严谨无以明透；计，非细致无以致深。” 要善于运用新技术、新手段，坚持科技强审，加强审计信息化建设，积极推进大数据审计

## 2018版《审计署关于内部审计工作的规定》核心要点解读

- （一）内部审计目标发性变化**-围绕企业战略目标的实现开展审计
- （二）内部审计范围发生变化**-围绕揭示和防范重大风险开展审计
- （三）内部审计职责发生变化**-新增内部审计“建议”职责
- （四）内部审计组织地位提升**-坚持集团党委和董事会（或者主要负责人）的直接领导
- （五）提升内部审计权威性**--加强审计结果的运用，落实双向责任追究，审计结果及整改情况与考核、任免等挂钩

审计外部环境变化充分说明党和政府对于审计工作的重要作用的肯定及进一步加强审计工作的迫切要求。内部审计组织要深刻认识和把握新时代的定位、新部署、新要求，做好新时代的内部审计工作。

- **一要有更高的定位**
- **二要有更坚定的信念**
- **三要更好的把握工作重点**
- **四要有更创新的工作思路**
- **五是内部审计行业前景大有可为**

**机遇 + 挑战**

- **科技进步带来新风险**

随着科技进步，公司业务与审计业务本身均处在不断变化当中，如何因势利导、合理运用技术实现审计目的具有较大不确定性

- **人员综合素质有待提升**

人员能力不足的情况下，整个内审组织难以适应全新的发展情况，将被时代所淘汰

- **审计工作与期望存在差距**

审计工作未能有效契合组织发展战略的要求，与领导层期望之间存在差距

**现有的常规审计方法、审计思维面临巨大挑战**

**未来审计业务对于人员胜任能力的要求是更加全面、立体的**

**长期过大的差距将导致内部审计难以获取委托人的信息**



**有效开展  
内部审计工作**

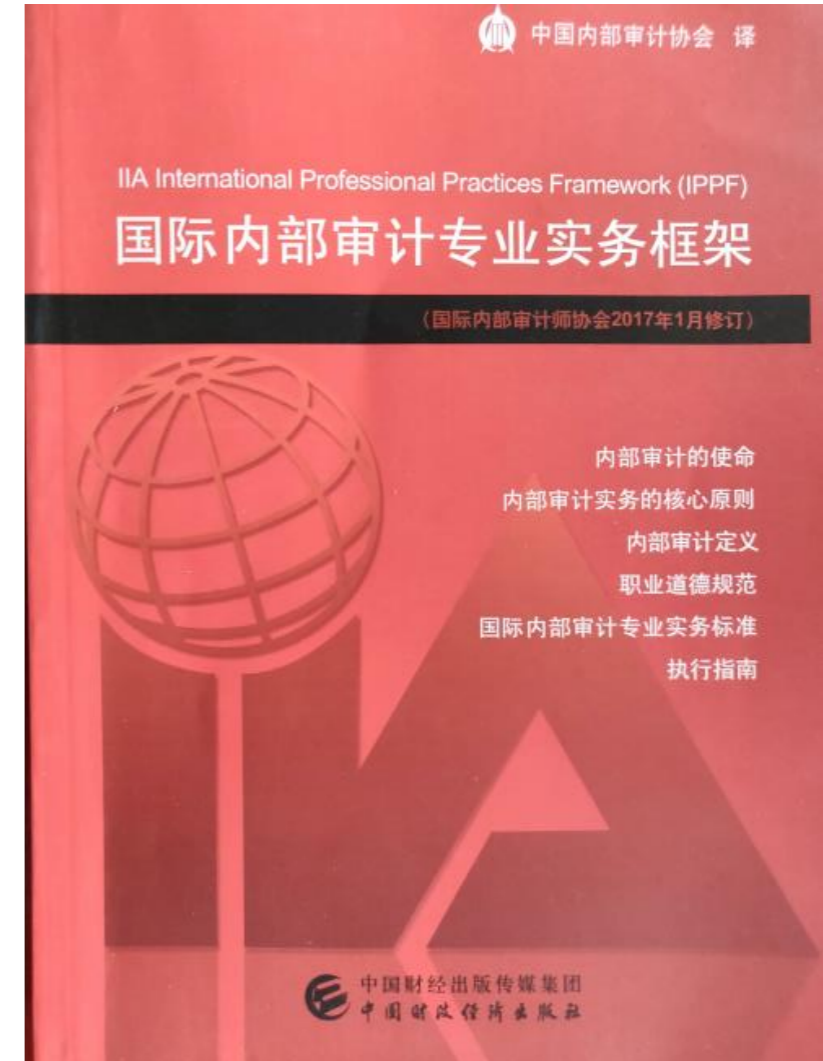
02



# 国际内部审计专业实务框架（ IIA IPPF ） 2017版

强制性指南部分新增了《**内部审计实务的核心原则**》，阐释了内部审计如何实现有效性，内部审计职能只有遵循每一条核心原则，才能确保其有效性

- 1.彰显诚信；
- 2.彰显胜任能力和应有的职业审慎；
- 3.保持客观，并且免受不当影响（独立）；
- 4.适应组织的战略、目标和风险状况；
- 5.定位适当且资源配置充分；
- 6.彰显质量和持续改进；
- 7.有效沟通；
- 8.提供以风险为基础的确证；
- 9.富有见解、积极主动，并具有前瞻性；
- 10.促进组织改善。



过程与计划  
过程与计划  
计划标准  
计划标准  
计划标准

2120. A2 - 内部审计师应检查运营与项目目标的确定程度、检查它们与机构目标的一致程度。

2120. A3 - 内部审计师应对运营与项目进行评价，检查其结果与既定目标的一致程度、判断这些运营和项目是否按计划得到执行或操作。

2120. A4 - 评价控制需要遵循适当的标准。内部审计师应检查管理层已制定的、用于判断目标是否实现的标准的适当性。如果此标准适当，内部审计师应在评价中加以应用。如果不适当，内部审计师应与管理层合作，制定适当的评价标准。

2120. C1 - 在开展咨询工作的时候，内部审计师应该解决与此工作目标相一致的控制事项，并且应警惕是否存在控制薄弱环节。

2120. C2 - 内部审计师应利用从咨询工作中了解到的控制情况，将其用于发现并评价机构的重大风险。

2130 - 治理

内部审计活动应该评价并改进机构的治理程序，为机构的治理作贡献，公司治理有助于 (1) 制定、传达目标和价值，(2) 监控目标的实现情况，(3) 确保责任制，(4) 维护价值。

2130. A1 - 内部审计师应对运营与项目进行评价，以确保与机构的价值保持一致。

2130. C1 - 咨询业务的目标应与机构的整体价值和目标相一致。

2200 - 审计业务计划

内部审计师在开展每项审计业务时都应制定并记录审计计

划。每项业务都要有计划。

2201 - 计划制定过程中应考虑的因素

- 在制定审计业务计划时，内部审计师应考虑到：被评估活动的目标及对活动的实施进行控制的方式
- 被评估活动存在的风险、目标、资源与运营以及将风险的潜在影响控制在可接受水平的方式。
- 与相关的控制框架或模式相比较，该活动的风险管理与控制系统的充分性与有效性。
- 对该活动的风险管理与控制系统进行重大改进的机会。

2201. C1 - 内部审计师应与咨询业务的客户达成协议，内容包括业务目标、范围、各自的责任及其他客户的期望。对于重要的咨询业务，此类协议应制作成书面文件。

2210 - 审计业务目标

审计业务的目标应是对被评价活动的风险、控制及治理过程提出意见。

2210. A1 - 当制定审计业务计划时，内部审计师应发现、评价与被检查活动相关的风险。审计业务工作的目标应该反映风险评估的结果。

2210. A2 - 在制定审计业务计划时，内部审计师应考虑到存在严重错误、不合规、违规及其他风险的可能性。

2210. C1 - 咨询业务的目标是解决风险、控制与治理过程的有关事项，实现程度是以与客户达成的协定为准。

2220 - 审计业务范围

划分的审计业务范围应足以实现审计业务目标。



何谓有效

## 01 审计基础

审计基础是内部审计工作的生命线

## 02 审计效果

02 审计效果是获得委托人信任的保证

## 03 审计效率

审计效率是提升审计价值产出的前提

## 04 审计价值

04 审计价值的实现与认可是终极目标



## (一) 审计基础-国际内部审计专业实务标准 ( STANDARDS )

### 属性标准

- 1000-宗旨、权利和职责
- 1100-独立性与客观性
- 1200-专业能力与应有的职业审慎
- 1300-质量保证与改进程序

### 工作标准

- 2000-内部审计活动的管理
- 2100-工作性质
- 2200-业务计划
- 2300-业务的实施
- 2400-结果的报告
- 2500-监督进展
- 2600-沟通对风险的接受



**独立与客观**

**全过程质量管理**

**业务流程标准化**

# 1、独立与客观

## IIA IPPF 职业道德规范

- 内部审计师应运用并信守以下原则：
  - 1、诚信。内部审计师的诚信确立信用，从而为信任其判断提供基础。
  - 2、客观。内部审计师在收集、评价和沟通有关被检查活动或过程的信息时，要显示出最高程度的职业客观性。在作出判断时，内部审计师不受其个人喜好或他人的不适当影响，对所有相关环境作出公正的评价。
  - 3、保密。内部审计师尊重所获取信息的价值和所有权，没有适当授权不得披露信息，除非是在有法律或职业义务的情况下。
  - 4、胜任。内部审计师在执行内部审计业务时能够使用所需要的知识、技能和经验。

# 1、独立与客观

## IIA IPPF STANDARDS

### 1100-独立性与客观性

- **1110-组织上的独立性**
- 首席审计执行官必须向组织内部能够确保内部审计部门履行职责的层级报告
- 首席审计执行官必须与董事会直接沟通和互动
- 首席审计执行官在内部审计以外的工作中发挥作用或承担职责的情况下，必须有保障措施，以限制对独立性或客观性的损害
- **1120-个人的客观性**
- 内部审计师必须有公正、不偏不倚的态度，避免任何利益冲突
- **1130-对独立性或客观性的损害**
- 如果独立性或客观性受到实质上或形式上的损害，必须向适当的对象披露损害的具体情况

## 1、独立与客观

内部审计机构设置层级及汇报对象越高，内部审计独立性越强，其受干扰和影响程度越小，内部审计工作成效越明显

- 隶属于经理班子，由公司财务负责人分管（在财务部内部办公）
- 隶属于经理班子，由公司经理层或总经理直接分管（与财务部分开，独立办公）
- 在董事会或董事会下设的审计委员会领导之下
- 隶属于监事会，由监事会主席分管
- 在党委书记及董事会（或下设审计委员会）的双重领导下

独立性  
及  
客观性  
越强



## 1、独立与客观

内部审计师在调离运营岗位**至少一年以上**才可以评估其以前负责的运营领域

内部审计师审计其**亲属或亲密朋友**工作的领域时应回避

内部审计师审计会实际**构成个人利益冲突**的领域时应回避

### 人员回避机制

## 2、全过程质量管理

### IIA IPPF STANDARDS

#### 1300-质量保证与改进程序

首席审计执行官必须建立并维护涵盖内部审计活动所有方面的质量保证与改进程序

- **1311-内部评估**
- 内部评估包括持续监督和定期自我评估
- 持续监督主要有：业务计划和督导、标准化工作实务、工作底稿流程和签核、报告复核等
- 定期自我评估是从总体上对《标准》和内部审计活动针对每项标准的遵循情况进行更全面、深入的检查
- **1312-外部评估**
- 外部评估必须至少每五年开展一次，必须由来自组织外部、合格且独立的评估人员或评估小组负责实施

## 2、全过程质量管理

审计计划

业务计划

业务实施

结果报告

整改监督

### IIA IPPF STANDARDS

#### 2010-计划

- 首席审计执行官必须制定以风险为基础的计划，以确定与组织目标相一致的内部审计活动重点
- 内部审计部门的业务计划必须建立在有记录的风险评估基础上，并至少每年制订一次。在计划制订过程中，必须考虑高级管理层和董事会的意见
- 首席审计执行官必须识别和考虑高级管理层、董事会以及其他利益相关方对于内部审计意见或其他结论的预期
- 首席审计执行官在考虑是否接受拟开展的咨询业务时，应该考虑该业务在改善风险管理、增加价值、改善组织运营等方面的潜在作用。已经接受的咨询业务必须纳入计划

## 2、全过程质量管理

审计计划

业务计划

业务实施

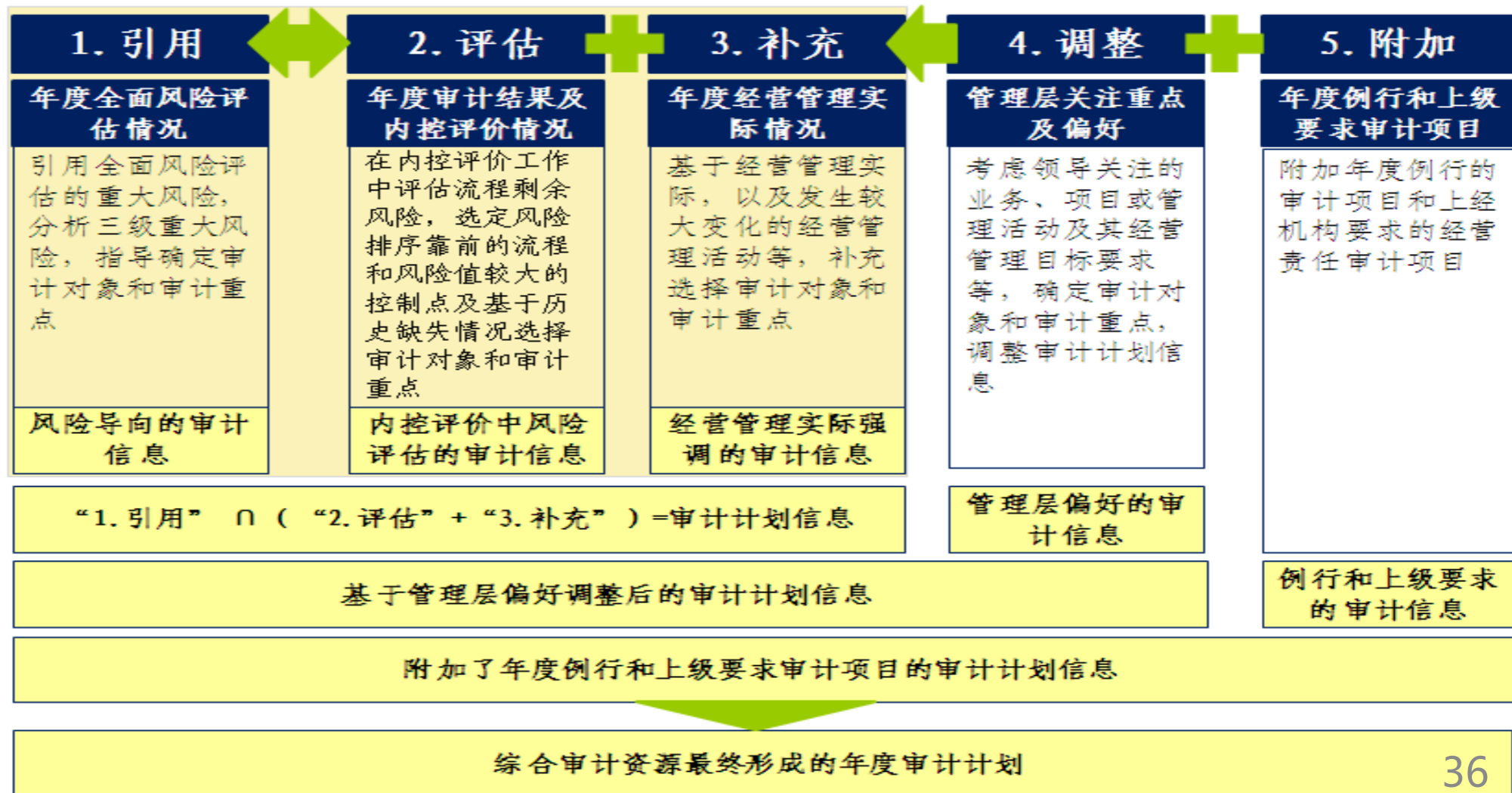
结果报告

整改监督

### 科研管理 审计案例

### 制定风险导向 型的审计计划

### “风险导向、综合评估”的年度审计计划制定模式



## 2、全过程质量管理

审计计划

业务计划

业务实施

结果报告

整改监督

### 科研管理 审计案例

### 制定风险导向 型的审计计划

序号	审计项目	风险评估					总体评价	审计计划建议
		管理层关注	业务重要性	业务风险	业务成熟度	审计频率		
1	新线资产移交	★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★	高	纳入2018年审计计划
2	科研投入效益	★★★★	★★	★★★★	★★	★★	高	纳入2018年审计计划
3	运营成本管控	★★★★	★★	★★	★★	★★★★	高	2018年开展调研并持续关注
4	物资采购	★★★★	★★★★	★★	★	★★	高	纳入2018年联合监督计划
5	附属资源经营	★★	★	★★	★	★★	中	后续关注

备注: 1. 审计关注程度高、中、低分别用★★★、★★和★;

2. 风险评估中的管理层关注、业务重要性和业务风险★越多表示越需要审计关注;

3. 风险评估中的业务成熟度和审计频率★越多表示业务越不成熟及审计频率越高, 37

## 2、全过程质量管理

审计计划

业务计划

业务实施

结果报告

整改监督

### IIA IPPF STANDARDS

#### 2200-业务计划

内部审计师开展每项业务都必须制定书面计划，其内容包括业务目标、范围、时间安排以及资源分配等。制定的计划必须考虑和业务有关的组织战略、目标和风险等

- **2210-业务目标**

- 内部审计师必须对与被检查活动相关的风险进行初步评估，业务目标中必须反映该评估结果。内部审计师确定业务目标时，必须考虑存在重大差错、舞弊、违规和其他风险的可能性

- **2220-业务范围**

- 确定的业务范围必须足以实现业务目标。必须考虑相关的制度、记录、人员和实物资产

- **2230-业务资源的分配**

- 内部审计师必须根据对每项业务的性质、复杂程度、时间限制以及可获资源的评估，确定实现业务目标所需要的适当、充分的资源

## 2、全过程质量管理

审计计划

业务计划

业务实施

结果报告

整改监督

### 科研管理 审计案例

### 编制审计 方案，调 配审计资 源

- 业务规模
- 管理现状及演变
- 未来发展方向
- .....

#### 业务基本情况

#### 风险点与检查点

- 管理层关注领域
- 已发生的重大问题
- 内控薄弱环节
- 业务重大调整
- .....

- 抽样策略
- 经营分析指标
- 管控职责清单
- .....

#### 审查方式方法

#### 审计资源安排

- 审计人员投入
- 业务专家支持
- 借调审计人员
- 审计时间安排
- .....

## 2、全过程质量管理

审计计划

业务计划

业务实施

结果报告

整改监督

### IIA IPPF STANDARDS

#### 2300-业务的实施

内部审计师必须识别、分析、评价并记录充分的信息，从而实现业务目标

- **2310-识别信息**

- 内部审计师必须识别充分、可靠、相关且有用的信息，从而实现业务目标

- **2320-分析与评价**

- 内部审计师必须基于适当的分析和评价，得出结论和业务结果

- **2330-业务记录信息**

- 内部审计师必须记录充分、可靠、相关且有用的信息，以支持业务结果和结论

- **2340-业务的督导**

- 必须对业务实施加以适当的督导，以确保目标得以实现，质量得到保证，员工得到发展



## 2、全过程质量管理

审计计划

业务计划

业务实施

结果报告

整改监督

### IIA IPPF STANDARDS

#### 2400-结果的报告

内部审计师必须及时报告业务的结果

- **2410-报告标准**

- 报告内容必须包括业务目标、范围和结果

- 业务结果的最终报告必须包含适当的结论以及适当的建议和/或改进计划

- **2420-报告的质量**

- 报告必须准确、客观、清晰、简洁、富有建设性、完整和及时

- 如果最终报告存在重大错误或遗漏，首席审计执行官必须将更正后的信息传达给所有的原报告接受者

- **2440-结果的发送**

- 首席审计执行官必须向适当对象通报结果

## 2、全过程质量管理

审计计划

业务计划

业务实施

结果报告

整改监督

### IIA IPPF STANDARDS

#### 2500-监督进展

- 首席审计执行官必须制定并维护一个系统或制度，监督已通报结果的处理情况
- 首席审计执行官必须建立后续程序，监督及确保管理层已采取有效措施，或高级管理层已接受不采取行动的风险
- 针对尚未完成的审计发现，需要追踪和获取的信息通常包括：
  - 向管理层报告的审计发现及其相关风险等级
  - 协商一致的整改措施的性质
  - 整改措施的时间/最好期限/延续时间以及目标日期的变化
  - 负责每项整改措施的管理层/流程所有者
  - 整改措施的现状，以及内部审计是否已经确认了的状况

## 2、全过程质量管理

审计计划

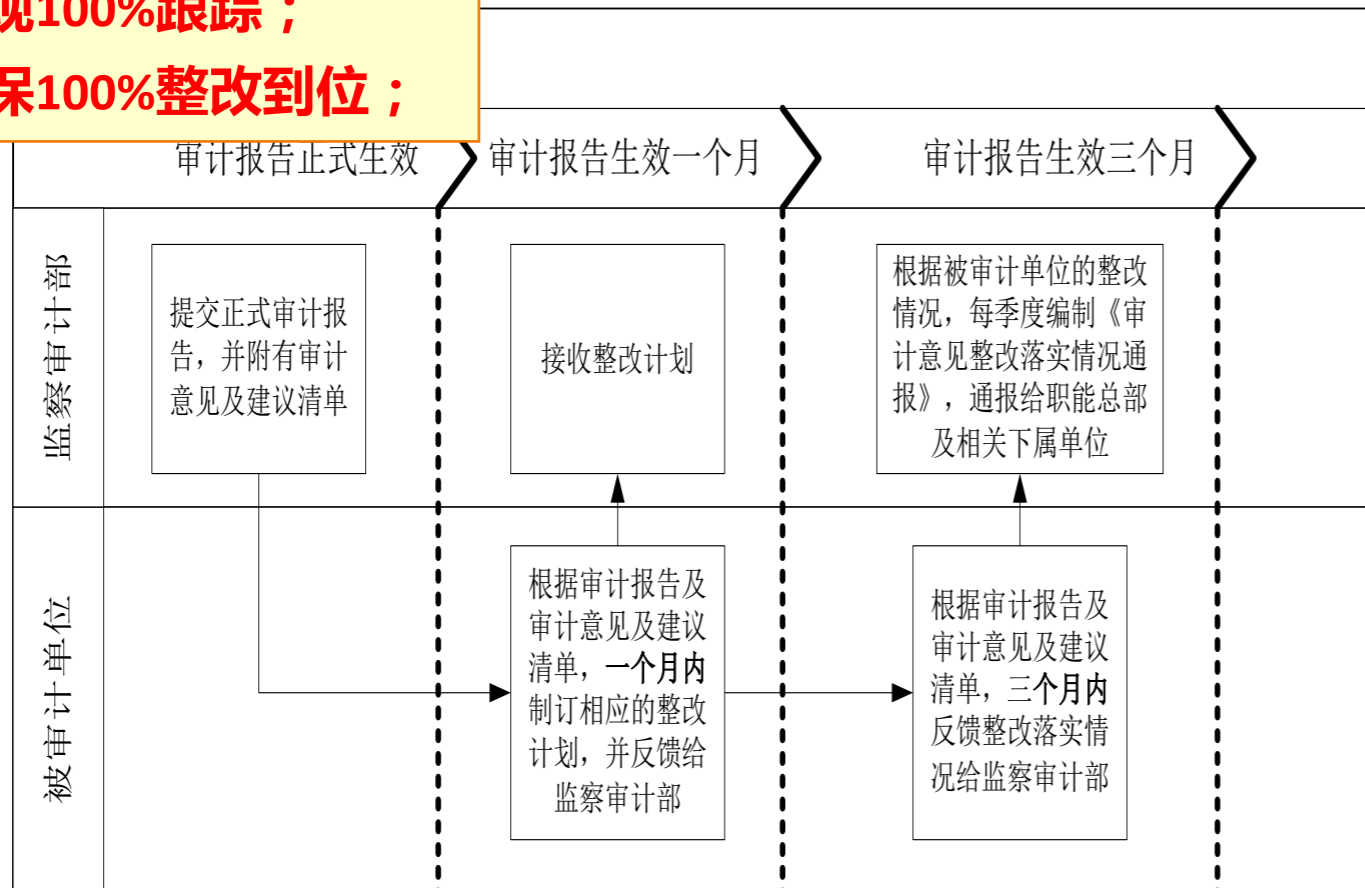
业务计划

业务实施

结果报告

整改监督

**实现100%跟踪；  
确保100%整改到位；**

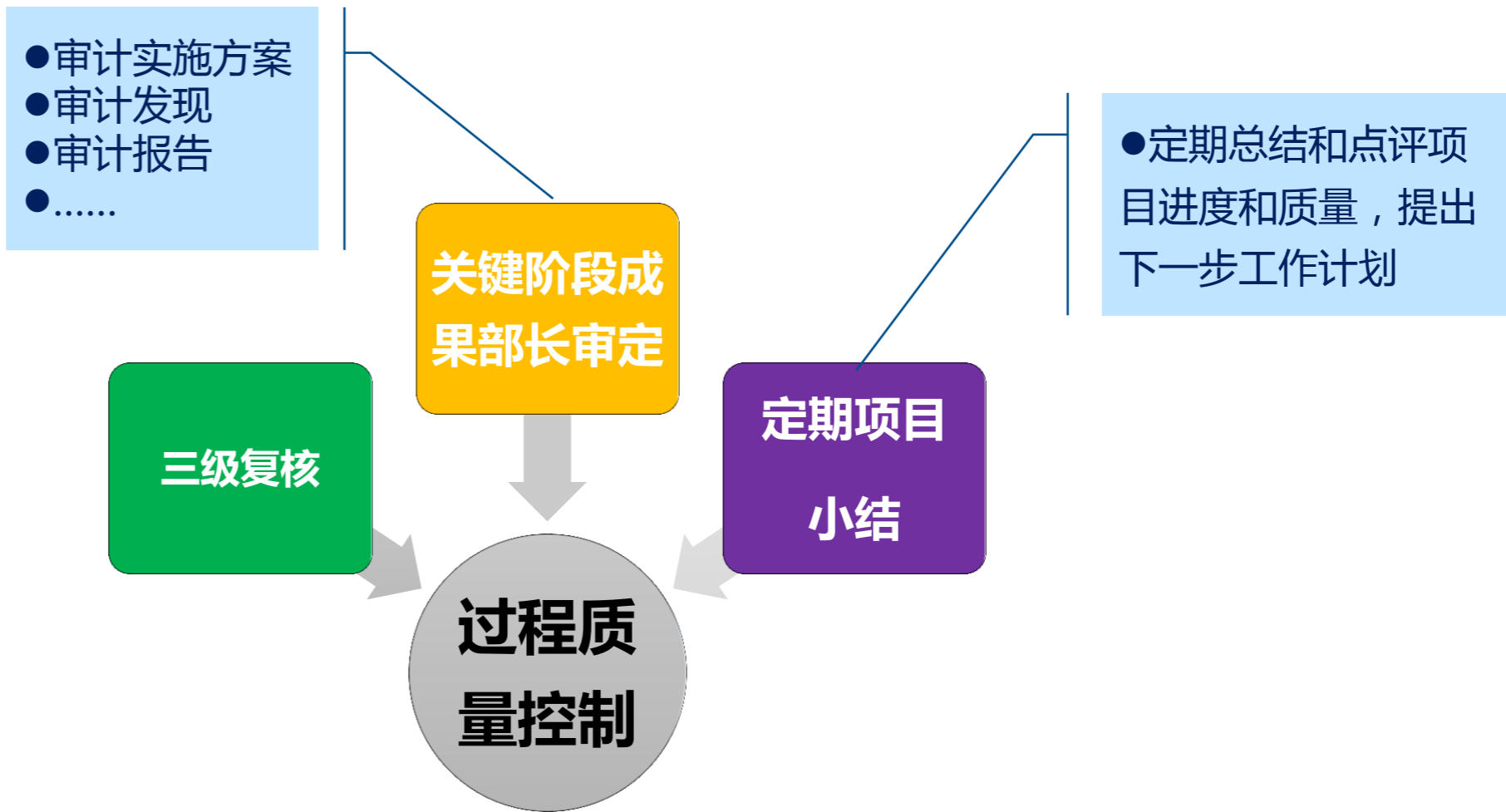


- 建立《审计意见落实整改管理办法》
- 按照季度定期对落实情况进行跟踪及通报

- 明确工作流程
- 明确跟踪节点
- 建立“审计约谈”机制
- 明确结果与绩效挂钩

## 2、全过程质量管理

### 督导及复核体系



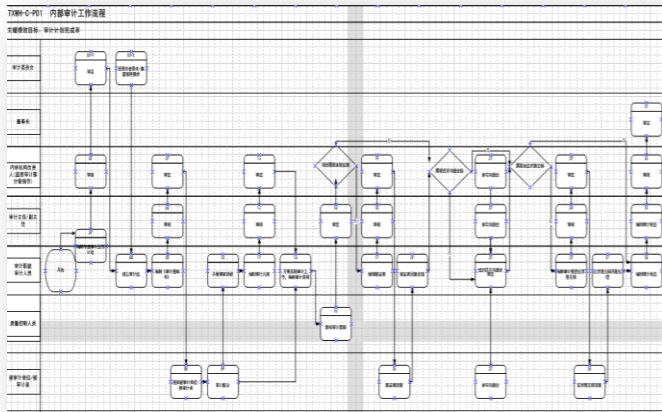
### 3、业务流程标准化

#### IIA IPPF STANDARDS

#### 2040-政策与程序

- 首席审计执行官必须制订政策和程序，为内部审计活动提供指导
- 必须确保内部审计政策和程序遵循IPPF的强制性指南
- 政策和程序可作为单独的文件发布，或作为审计管理软件程序整体的一部分
- 规模较大、成熟度较高的内部审计部门可以编制一个包括政策和程序的正式内部审计操作手册
- 可以要求内部审计师签署确认书，表明他们已经阅读并了解政策和程序
- 首席审计执行官应定期审查内部审计流程和新出现的问题

### 3、业务流程标准化



工作流程标准化  
 固化审计工作准备、实施及报告各阶段的开展及审批

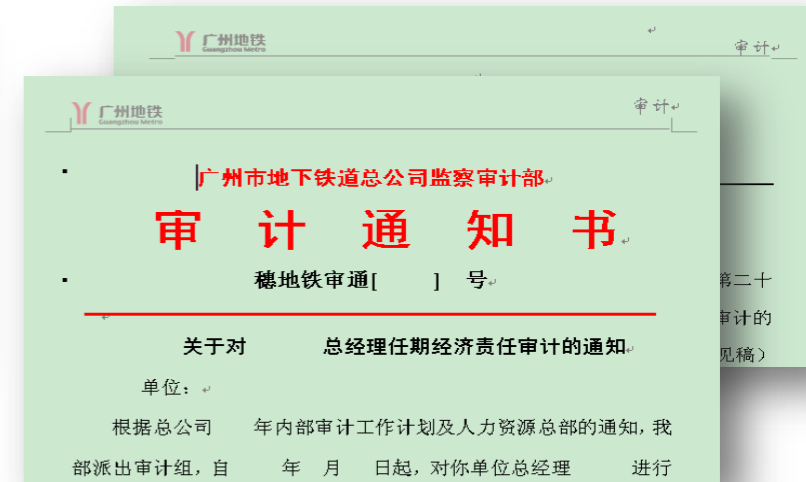
三、 报告阶段。  
 (经济责任审计报告阶段是审计小组对审计事项进行综合评价,向审计部门提交工作报告的阶段。)

#### 经济责任审计程序

一、 准备阶段。  
 (经济责任审计准备阶段指审计部门或审计人员在实施审计前进行必要准备工作的阶段。)

#	流程	说明	内容	相关文档	文档编号
1.	经济责任审计项目立项	经济责任审计项目立项,是指对某一经济责任审计项目的审计范围和内容的确立。	1. 经济责任审计项目名称; 2. 被审计责任人及其部门名称; 3. 经济责任审计立项依据; 4. 审计目的; 5. 审计范围; 6. 审计时间。	经济责任审计立项书。	1.1.1, 3.1.2.
2.	成立经济责任审计小组		审计部门选派具有一定任职能力的人员成立经济责任审计小组,确定审计小组成员,应当将回避制度,并考虑审计项目的复杂程度,如被审计人员的专业技能能力不胜任项目,则聘请聘请外部专家参加审计小组。	不适用。	不适用。
3.	开展审计前调查		1. 被审计单位概况; 2. 内部控制的设计及运行情况; 3. 会计资料、重要会议决议及会议记录; 4. 以前的审计情况等。	被审计单位基本情况表; 重大经济决策情况表。	1.3.1, 1.3.2.

审计程序标准化  
 明确程序内容和执行要求,确保审计程序执行到位



通用文书范本化  
 将一些审计文书的格式标准化,提高审计工作效率

### 3、业务流程标准化

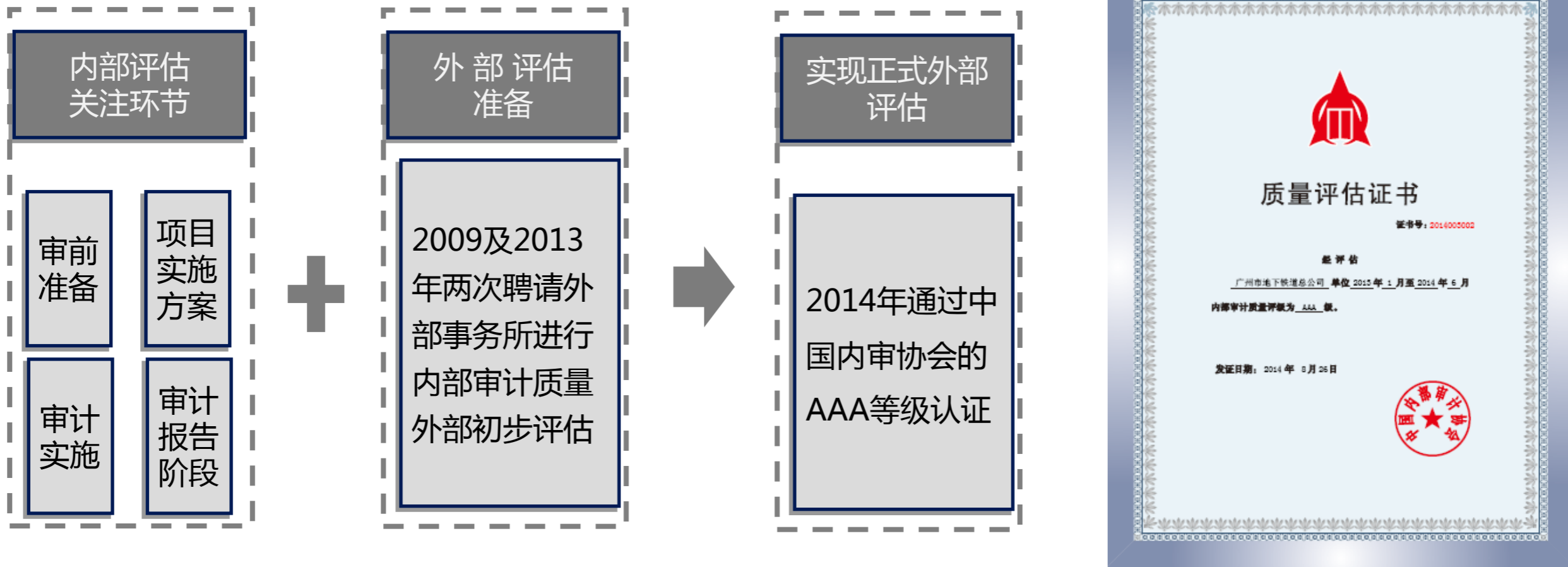


审计管理系统于2013年上线运行，承接审计项目全流程在系统上操作及管理。

五大功能模块

- 沉淀过往项目经验
- 规范审计作业流程
- 提升审计项目质量
- 提高审计工作效率

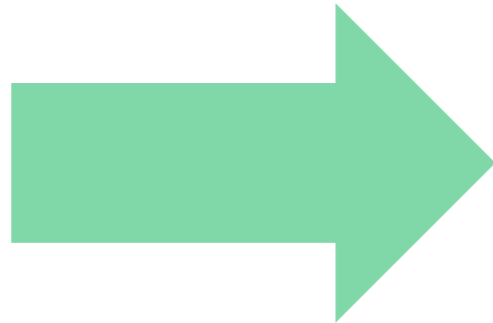
# 外部质量评估





## (二)审计效果

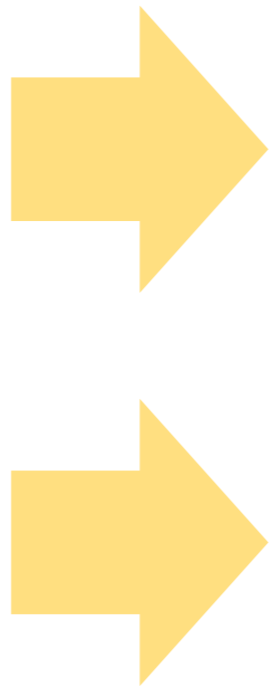
审计效果也就是内部审计提供的价值，是内部审计工作成果的直接体现，如何取得良好的审计效果



- 高层对内部审计的支持
- 审计人员的专业胜任能力  
与培训
- 审计结果的运用
- 审计案例剖析机制

## □ 获得企业高层的支持

### 广州地铁内 部审计“一 把手”负责 制



“一把手”负责制成为内审治理结构中雷打不动的一部分

率先垂范，规范管理，守法经营，自觉置身审计监督评价之下

不定调、不干预、无禁区，保证内审行事的自由空间

内部审计机构负责人参与公司高级别会议

## □获得企业高层的支持

内部审计要取得良好的审计效果，离不开企业高层的支持。

### 如何获得 高层支持？

- 做好内部审计项目，为企业提供有价值的服务
- 借助外力，向高层培训，宣贯内部审计功能与作用
- 定期、主动向高层汇报审计工作情况
- 及时将重大审计问题向高管层汇报
- 与高层讨论其需求情况
- 报告内部审计新趋势和新的成功实务

## □ 内审人员专业胜任能力与培养

IIA IPPF STANDARDS 1200：内部审计师在开展业务时，必须具备专业能力和应有的职业审慎。

IIA IPPF STANDARDS 1210：专业能力是指内部审计人员为有效履行职责所需具备的知识、技能和其他能力。

### 专业能力

- 有关评估舞弊风险以及所在组织舞弊管理风险的知识
- 关键信息技术风险和控制以及可以获得利用技术的审计方法
- 有关咨询业务所必需的知识、技能和其他能力
- 其他

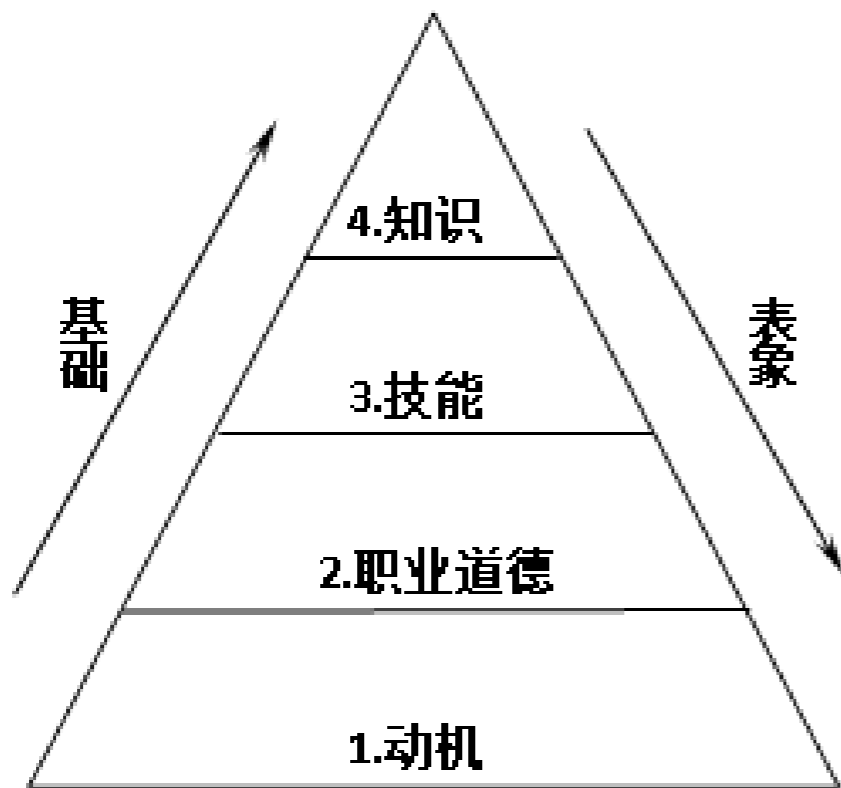
## □ 内审人员专业胜任能力与培养



### 内部审计人员应具备的品质

- 诚信和勇气
- 团队合作和建立关系的技巧
- 沟通技巧
- 知识多样性
- 好奇心和求知欲

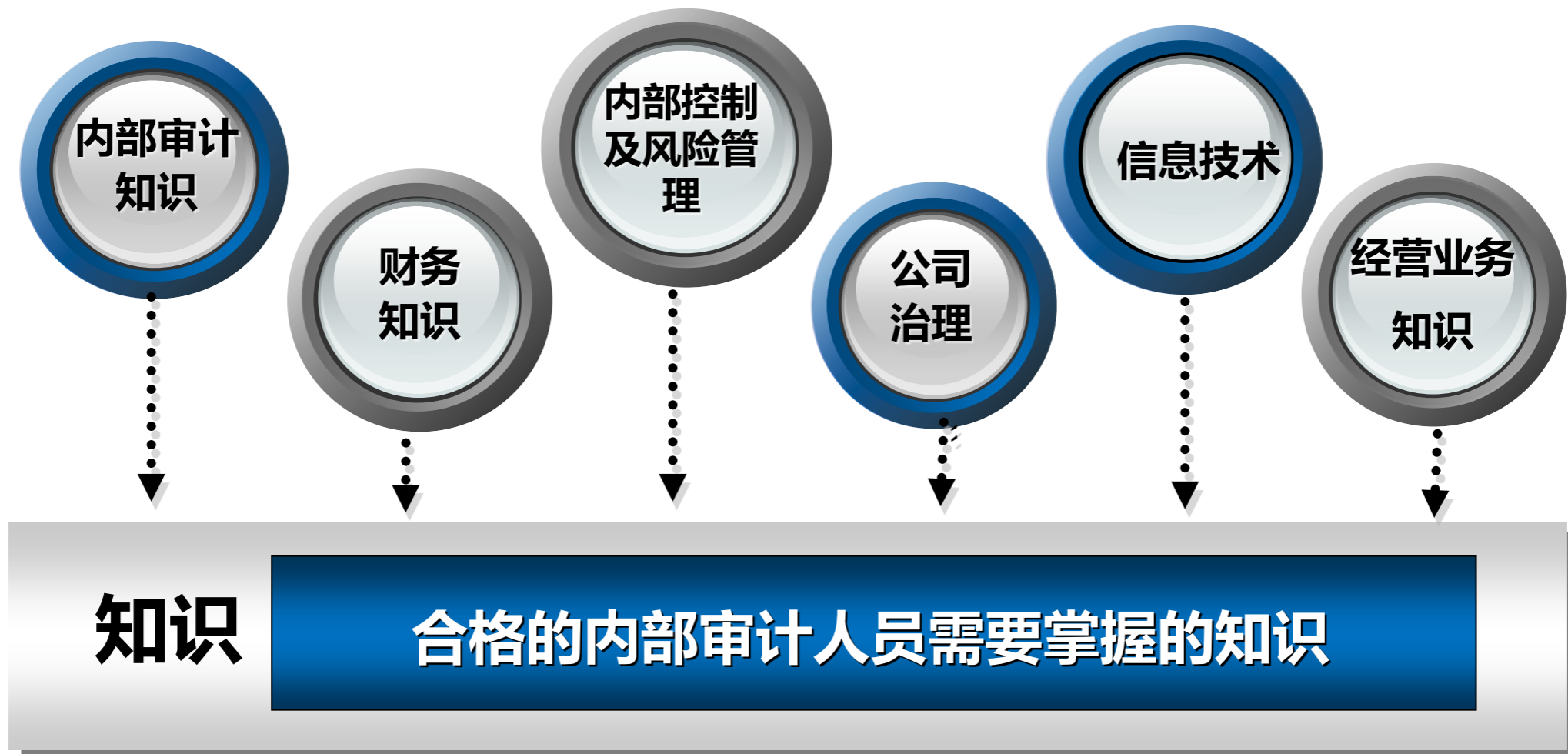
## □ 内审人员专业胜任能力与培养



### 专业能力模型

- 内部审计人员的四部分专业胜任能力之间是相互联系、相互辩证的
- 动机和职业道德是内审人员专业胜任能力的保证，既影响内审工作质量，也影响审计工作的独立性、客观性和权威性
- 技能是内审人员专业胜任能力的核心，具备相应的专业技能是开展审计工作的前提条件。如何将知识转化为审计技能并运用到审计工作中是最得要的技能
- 真正能够把优秀内审人员与一般内审人员相区别的是动机和职业道德

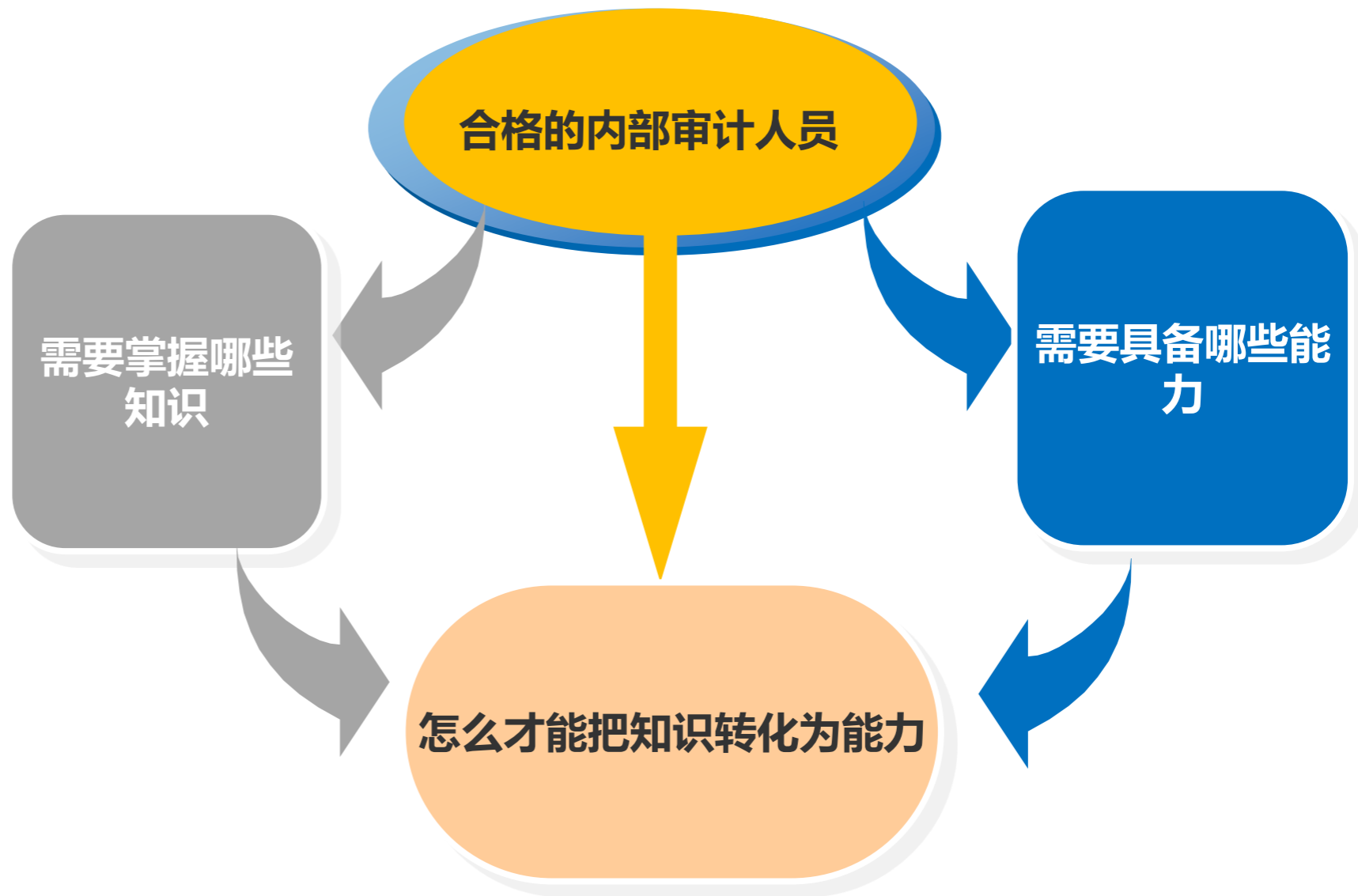
## □ 内审人员专业胜任能力与培养



## □ 内审人员专业胜任能力与培养



对审计人员的能力培养  
有较为详细的讲解





# 内审人员专业胜任能力与培养

搭建员工培训体系  
—对各模块知识归类分级

## 通用专业知识课程 公司知识课程 岗位专业知识课程

表1-1 专业技术类课程体系

课程类别	课程名称	专业		岗位			培训方式	培训时间	备注
		内部审计部	审计	内部审计与风险管理	内部审计	业务主管			
公司知识课程	风险、内控及公司治理	★	★	★	★	★	面授	60分钟	
通用专业知识课程	内部审计业务介绍	★	★	★	★	★	面授	45分钟	
	企业内部控制案例解析	★	★	★	★	★	面授	90分钟	
岗位专业知识课程	内控体系搭建流程介绍	★	★	★	★	★	面授	60分钟	
	企业如何进行风险评估	★	★	★	★	★	面授	65分钟	
能力型课程	企业如何进行风险管理评价	★	★	★	★	★	面授	30分钟	

课程进一步按照通用专业知识课程、公司知识、岗位专业知识进行分级。公司知识对应“公司知识”；通用专业知识对应“通用专业知识”；岗位专业知识对应“岗位专业知识”；“技能”类对应“能力型课程”。

岗位胜任素质体系

单位	内部审计部	专业	审计	岗位	内部控制与风险管理监督岗	个人素质
内审控制与风险管理监督岗	实质性审计工作	制定审计工作方案	制定审计方案、实施审计、出具审计报告	内部审计	项目审计、审计抽样、审计评价、文字编辑	分析能力、撰写能力
	内控体系建设工作	梳理公司业务流程，搭建内控框架	梳理公司业务流程、搭建内控框架	企业内部控制基本规范、企业内部控制应用指引	沟通、协调组织、项目统筹、流程梳理及分析、文字编辑	廉洁自律、遵纪守法、文化认同、客观公正、坚持原则
	风险管理评价工作	对公司风险管理情况进行评价	对公司风险管理情况进行评价	风险管理基本规范、风险管理应用指引	风险评估、风险应对措施提出、沟通协调、文字编辑	分析能力、判断能力、敏感能力、沟通能力

备注：“专业”是指具有相应专业；“岗位”是指具有相应部门（职能）编制、业务主管、业务主办和业务助理等岗位；“知识”是指具有相应专业知识和经验；“技能”是指具有相应专业知识和经验；“个人素质”是指具有相应个人素质。课程进一步按照通用专业知识课程、公司知识、岗位专业知识进行分级。公司知识对应“公司知识”；通用专业知识对应“通用专业知识”；岗位专业知识对应“岗位专业知识”；“技能”类对应“能力型课程”。

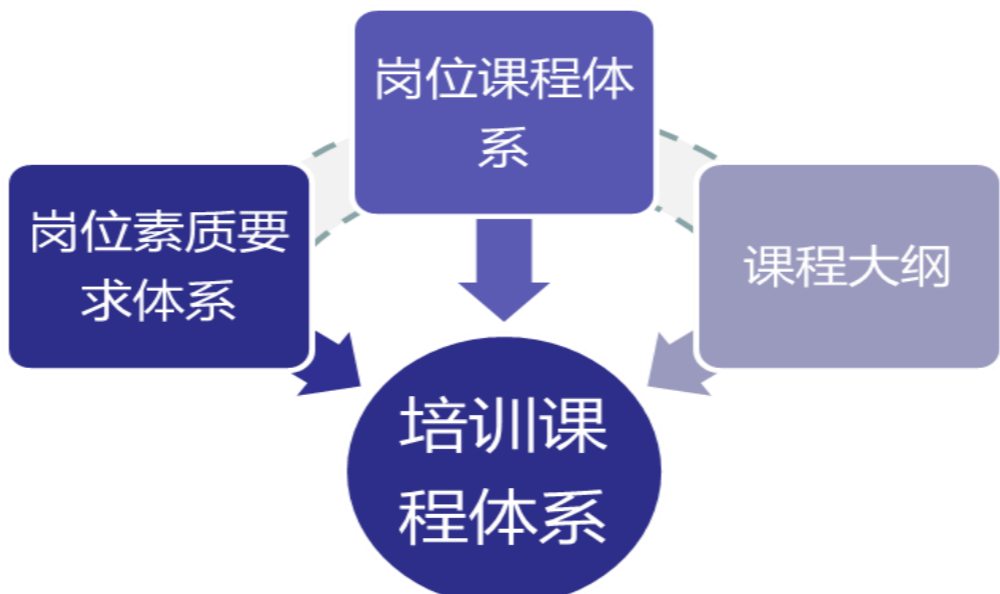


表1-2 《风险 内控及公司治理》课程大纲

课程名称	风险 内控及公司治理					
建议学时	60分钟					
适用对象	总部领导、部门经理、业务主管、业务助理					
课程类别	通用知识					
课程主要内容	□ 概述	□ 风险	□ 内控	□ 治理	□ 其他	□ 其他
课程讲授方式	□ 讲授	□ 讨论	□ 案例	□ 角色扮演	□ 小组讨论	□ 其他
建议教学方法	□ 讲授	□ 讨论	□ 案例	□ 角色扮演	□ 小组讨论	□ 其他
建议评价类型	□ 知识	□ 技能	□ 态度	□ 行为	□ 其他	□ 其他
考核评价方法	□ 试卷	□ 实操	□ 访谈	□ 观察	□ 其他	□ 其他
课程目标	通过课程讲解，使参训人员基本了解风险、内部控制与内部审计的概念、基本流程及作用					
课程结构	单元分配	核心内容				课程时间
	第一单元	内部控制、风险管理的基础知识	内部控制与风险管理及作用			10分钟
	第二单元	内部控制的建设与评价	内部控制建设的方法			10分钟
	第三单元	审计与风险管理	审计的内部控制作用			10分钟
第四单元	内部控制与风险管理	内部控制的法律事项			10分钟	

# □ 内审人员专业胜任能力与培养

## 培训形式

- 送外培训
- 到内审协会、同行、高校等培训机构交流学习
- 内部培训
- 通过考取资格证书学习
- 定期的进行总结和分析

### 晋升发展机制

- 管理序列
- 专业序列



### 激励机制

- 内部荣誉奖项
- 职责认证奖金



### 绩效考核机制

- 自我提升
- 价值衡量



### 薪酬管理机制

- 责任落实
- 公平、科学、有效



建立专业胜任能力的评估机制，将晋升、绩效考核、员工薪酬及内部激励与评估结果挂钩


# □ 内审人员专业胜任能力与培养

## 内部审计团队模型



## □ 审计结果运用

- 将审计监督与党管干部、纪律检查、追责问责结合起来
- 将审计结果及整改情况作为考核、任免、奖励领导干部的重要依据
- 将内部审计发现问题整改情况，纳入所在单位领导班子民主生活会及党风廉政建设责任制检查考核的内容
- 将内部审计发现问题整改情况作为领导班子成员述职述廉、年度考核、任职考核的重要依据



保证审计的权威性，提高审计效果，务必运用好内部审计结果

## □ 案例剖析机制

### 建立季度审计案例剖析会机制

- 每季度由董事长主持、企业高管层及所有二级单位管理层参加
- 对审计案例进行剖析，扩大审计意见及建议的影响力，举一反三，纠偏整改



### (三) 审计效率

审计效率是指审计工作实践中发生的审计成本与审计成果之间的比率关系



- 引入审计经营实体理念
- 拓展审计信息收集渠道
- 持续开展审前调研
- 实施审计“双轮驱动”
- 提升审计成果利用时效性

# □引入审计经营实体理念

审计经营实体，是指审计投入产出价值最大化

控制审计成本，合理利用外部审计工作

积极调配审计人员，发挥审计人员特长

实施量化的项目绩效考核，充分调动审计人员积极性

实施审计工单管理，显性化审计投入成本






## □拓展审计信息收集渠道




- 建立定期与客户进行沟通交流的机制



- 建立与二道风险防范部门共享信息的机制



- 通过泛审计人员广泛了解业务开展情况



- 让被审计单位定期报送重点信息



- 内审负责人及审计人员广泛参与各类会议

## □ 持续开展审前调研

通过长期持续的审前调研机制，掌握高风险业务情况及变化，快速定位审计重点。



## □ 实施审计双轮驱动

### 基本规范

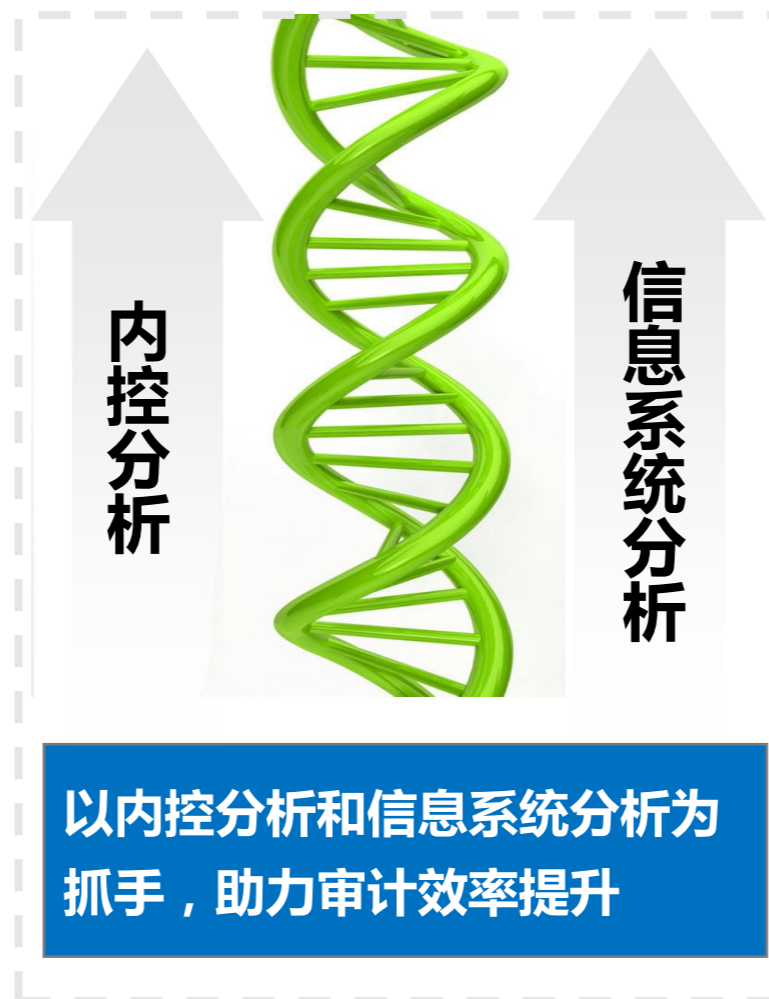
- 审计署等五部委对企业内控基本规范及配套指引的要求

### 最佳实践

- 国内外行业先进企业管理经验的学习与追求

### 精细化管理

- 业务精细化管理的目标与执行情况

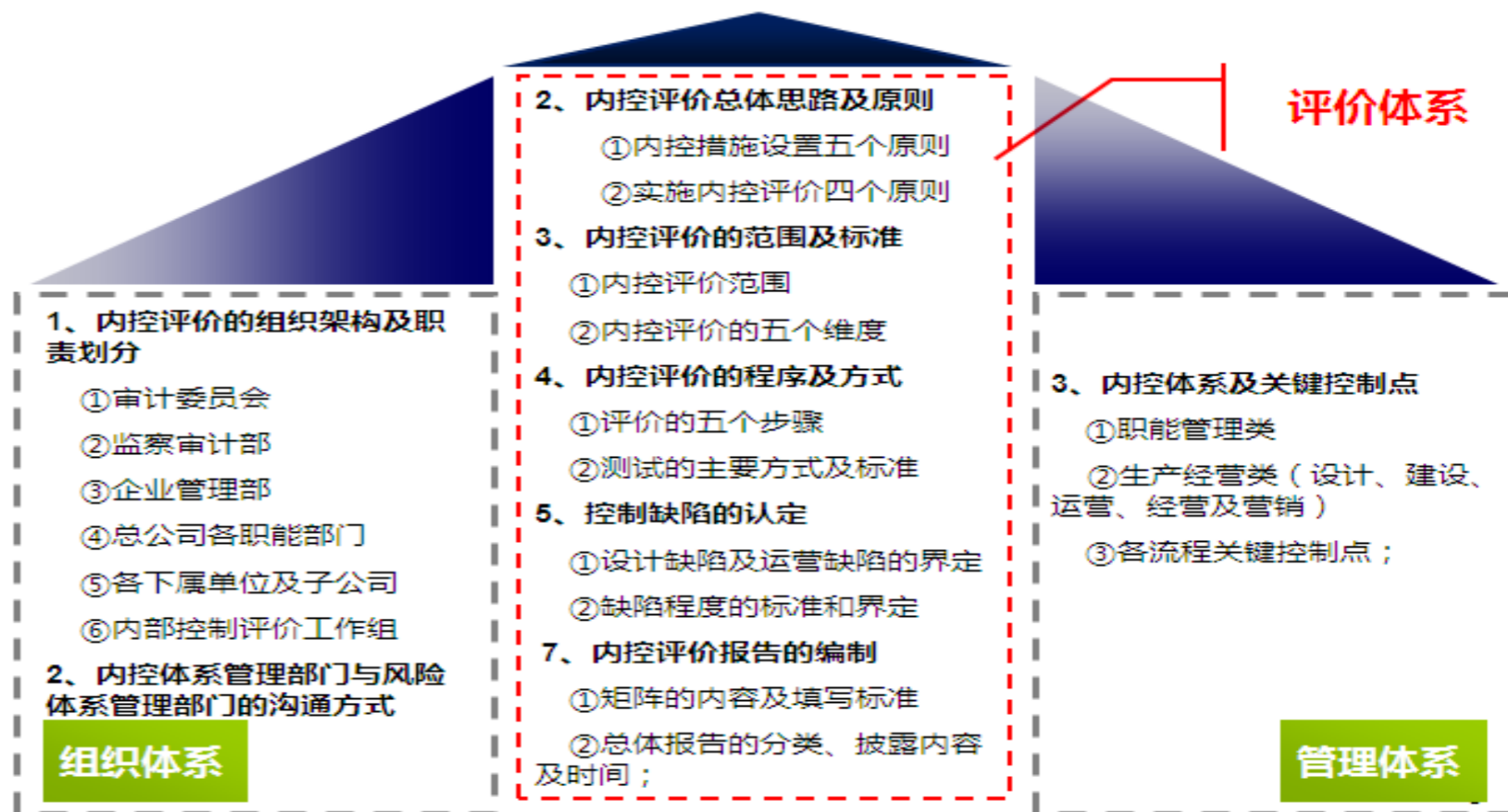


- IT资产及其生命周期
- IT运营（系统运营、IT服务、信息安全、系统建设与维护等）
- IT组织（IT部与业务部门、IT部与合作伙伴）
- IT系统有效性(对业务目标的支持)
- IT系统建设的效能

# 实施审计“双轮驱动”

## ➤ 内部控制分析

- 围绕组织体系、管理体系、评价体系搭建公司内控体系；
- 结合内控基本规范形成公司28个一级流程,212个二级流程，2000多个控制点；
- 全面评估内控设计和执行的有效性



# 实施审计“双轮驱动”

## ➤ 内部控制分析

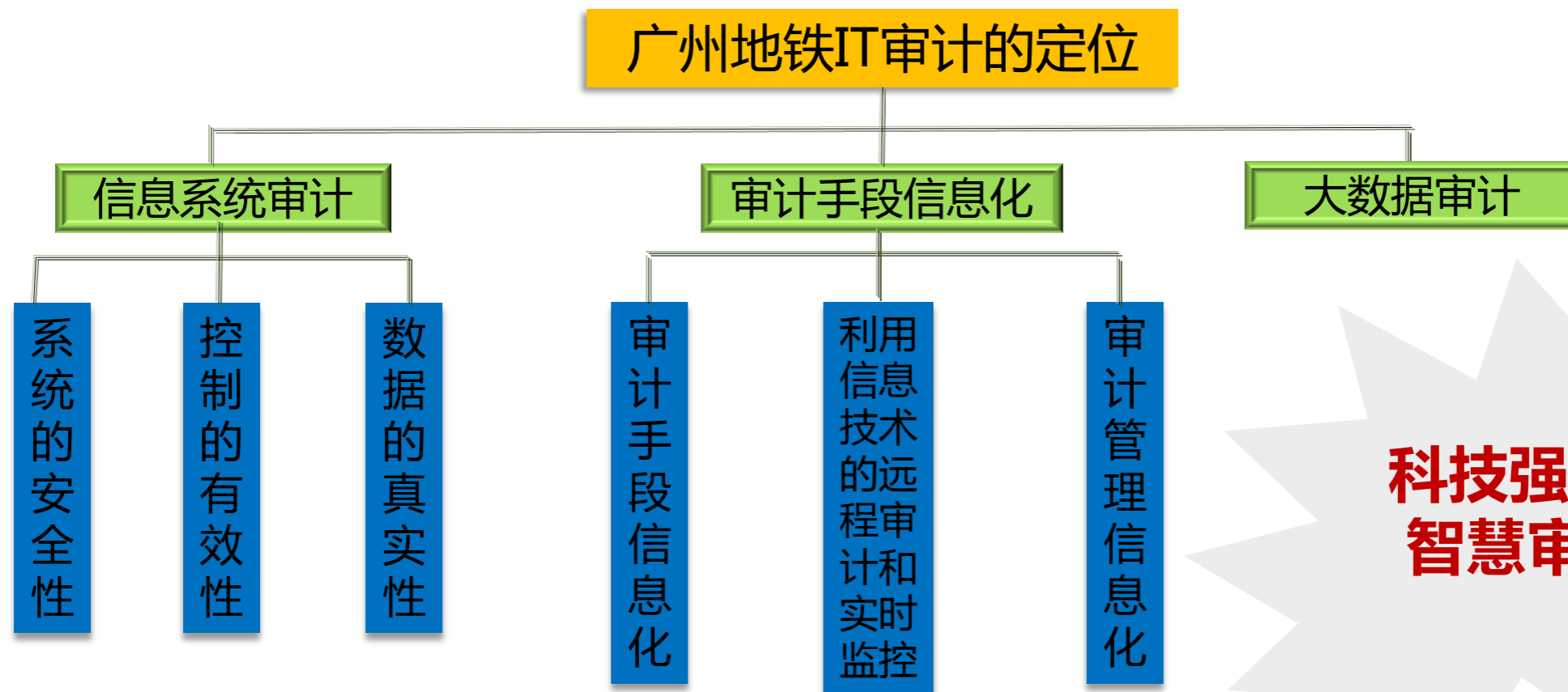
- 内控评价为内部审计确定审计重点及提供线
- 内审结果为完善内部审计提供信息

内部控制评价工作范围							
管理类别	生产、经营管理类						
	18	19	20	21	22	23	24
一级流程	销售业务	设计与规划	工程项目管理	地铁运营管理	地铁运营收入	土地整理	资源经营效益
二级流程	销售计划管理	外界规划要求的执行	前期工作控制	地铁运营策略、标准及程序的审批	运营服务的定价依据及审批	土地资源信息的获取	对可开发资源信息的掌握及分析
	客户开发及信用管理	项目建议书编制、审批	造价管理	新线筹备及接管	运营票务管理	土地资源投资机会的提出及研究决策	资源开发方案及执行
	销售政策和销售定价管理	设计前期的勘探和研究	概预算管理	列车客运服务调度管理	客运成本管理	投资可研报告编制、审批	资源开发的效益评估
	销售合同管理	可行性研究报告的编制、审批	进度管理	客运服务管理	运营收入及成本的财务处理	土地资源的获取	资源开发收益的财务处理
	服务提供过程管理	初步设计管理	质量管理	运营设备和基础设施维护的调度管理		土地具体投资项目策划方案的编制、审批	资源开发与建设运营的协调
	销售入账和应收账款管理	技术设计管理	变更管理	设备运营维护档案的管理		项目策划方案的实施	
	资产核算管理	施工图纸管理	施工变更及审批	施工变更管理			

内部控制评价范围																
职能管理类																
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17
组织架构	发展战略	人力资源管理	社会责任	筹资	投资	资金管理	物资采购	固定资产及无形资产资产管理	存货管理	业务外包	财务报告	全面预算管理	合同管理	内部信息沟通	信息系统	关联交易
组织架构的设置	战略规划的类型	人才规划及招聘	慈善管理	筹资方案及筹资策略的设计	投资方案及投资决策的设计	资金和银行等管理	物资采购需求计划编制、审批、核算	资产取得	存货管理岗位设置	外包业务范围的确定	财务政策的制定和审批	全面预算编制及职责分工	合同审批的授权管理	内部信息沟通的内容及方式	信息系统的测试与评价	关联交易的申报和审核
组织架构的运行	战略规划的调整	员工的招聘录用及解聘	员工安全管理	筹资方案及投资决策的论证及决策	投资方案及投资决策的论证及决策	资金收支业务的办理	采购计划的编制、审批及核算	资产折旧	存货盘点出入管理	采购合同的签订	凭证的订立及审批	全面预算的编制及审批	合同审批的授权	内部信息的编制及审核	信息系统的开发	关联交易的识别、确认和记录
		员工的特殊绩效管理	工程质量管理	筹资计划的编制及执行	投资计划的编制及执行	资金预算的会计系统控制	采购计划的审批及准入	资产处置	存货管理环境	采购合同的接口管理	财务报表的编制、复核与管理	全面预算的执行的跟踪	合同文本的制定	内部信息传递流程的设置	信息系统的操作	关联交易的财务处理
		员工的培训管理	预算管理	监督、评价及责任追究	监督、评价及责任追究	资金的价值和核算	采购方式的确定	资产的维护和盘点	存货管理管理	外包业务的费用核算	全面预算的编制、跟踪	重大预算项目的跟踪	合同管理及监督	内部信息的应用	应用系统及数据管理维护	关联交易的对外披露
		员工的工作管理	售后服务管理	投资回收及处置	资金预算的执行情况	采购定价	资产的日常管理	存货管理的处理	招投标计划的编制和审批	招投标申报和激励	全面预算的分析及改进	合同执行的跟踪	内部信息的保密	危机处理与应急预案	关联交易的会计处理和财务报告	
		人力资源的引进及离开		投资本金的回收		物资管理管理	无形资产的保护	固定资产的核算和记录	招投标方式的确定	对外提供	预算的调整	合同补充、变更和解除		网络支持	管理信息系统的安全性和准确性	
		人力资源的使用及退出				物资的验收、入库和退回	无形资产的维护及提升	全面预算管理	提供电/库/运/维/保/修/管/理	财务报表的分析及应用		合同管理		系统软件支持		
						物资付款管理		仓库安全管理	招投标管理			合同后评估		硬件支持		

## ➤ 信息系统分析

### ✓ 信息系统审计



**科技强审+  
智慧审计**

## ➤ 信息系统分析

### ✓ 信息系统审计

#### ●整体计算机控制（GCC）评价

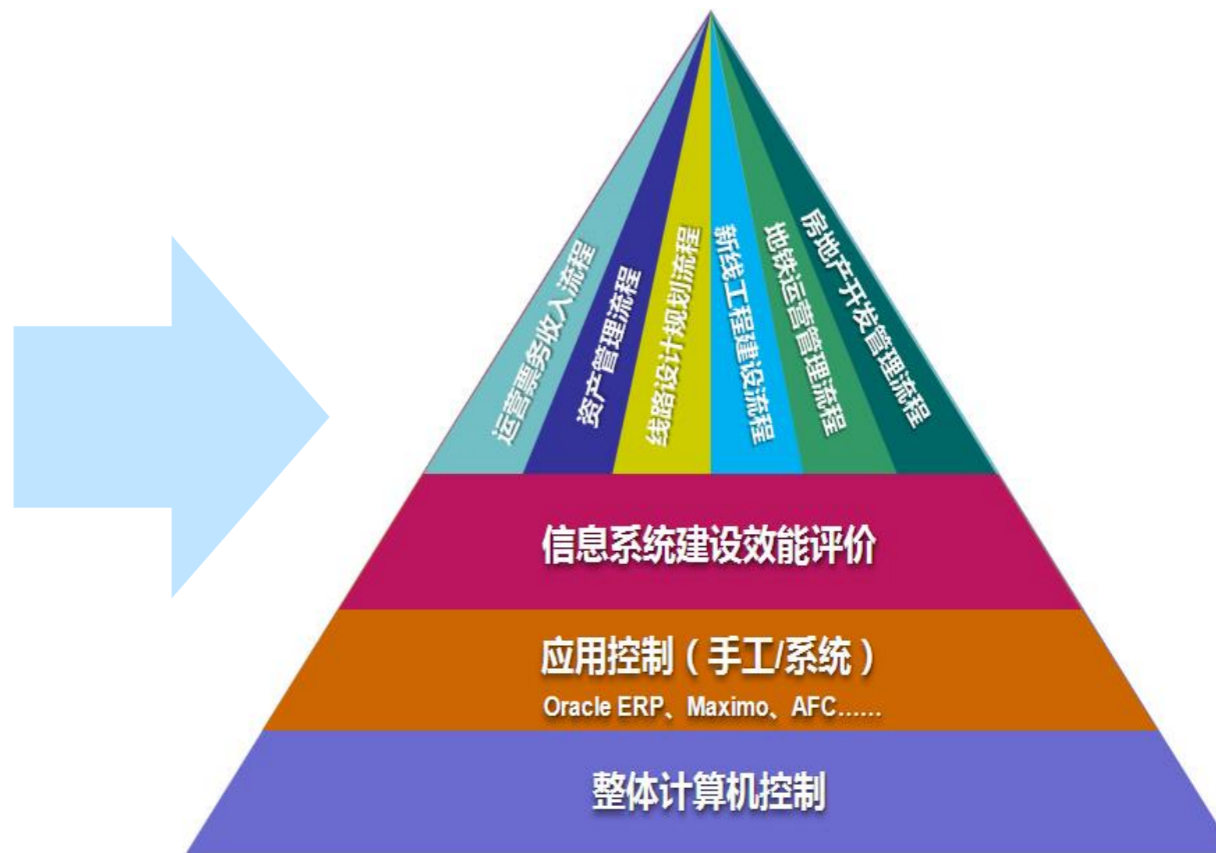
保证业务流程控制可靠性、生成数据和报告可信度；

#### ●应用控制（AC）审计

保证各类交易的有效、完整、准确、及时并经适当授权和记录；

#### ●系统建设效能评价

保证信息系统建设目标的实现，公司信息化投资的有效利用；



## ➤ 信息系统分析

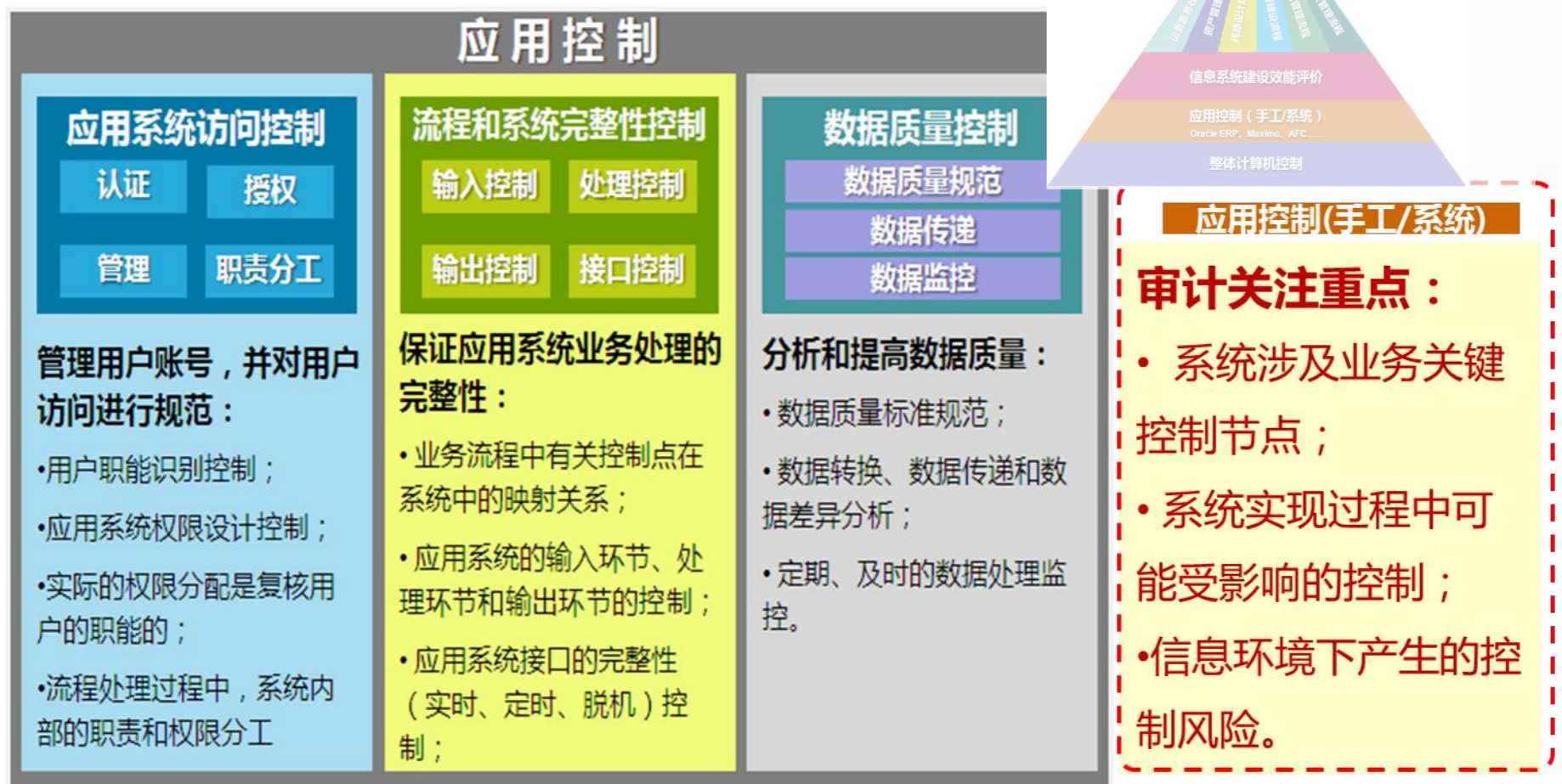
### ✓ 信息系统审计





## ➤ 信息系统分析

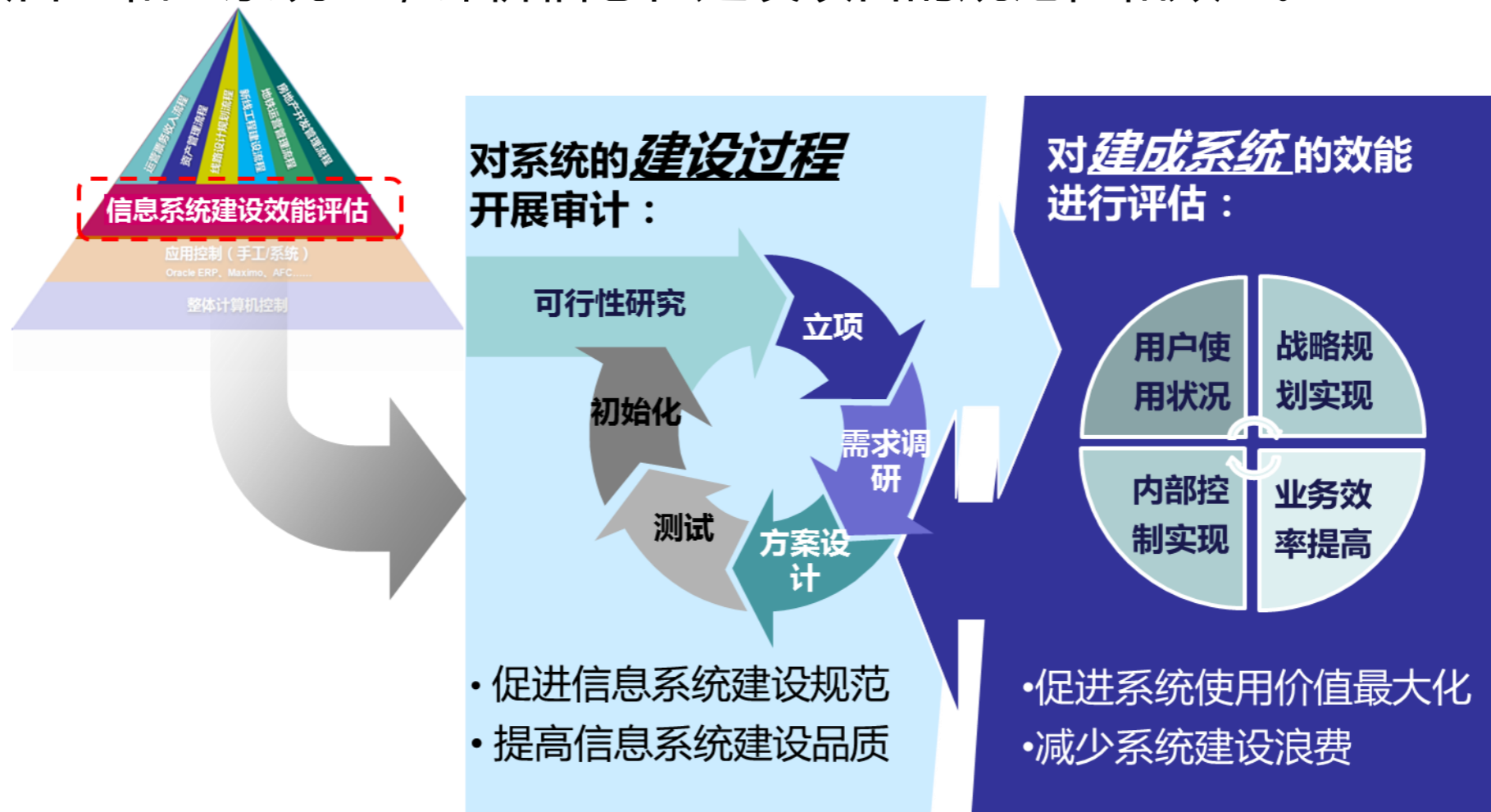
### ✓ 信息系统审计



## ➤ 信息系统分析

### ✓ 信息系统审计

围绕“项目”和“系统”，评价信息化建设项目的规范性和效益。



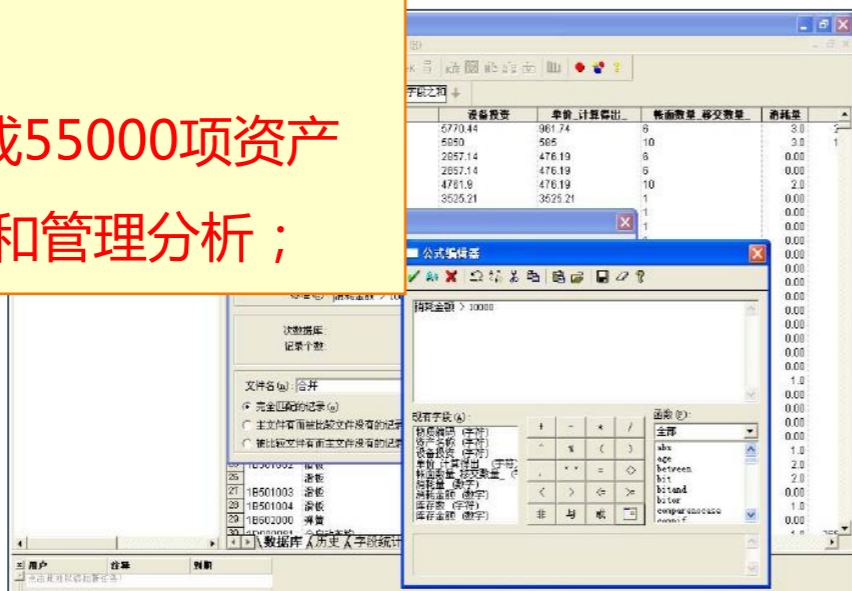
## ➤ 信息系统分析

### ✓ 审计手段信息化

- 利用IT技术进行数据分析，提升审计效率

#### 运用数据处理软件分析

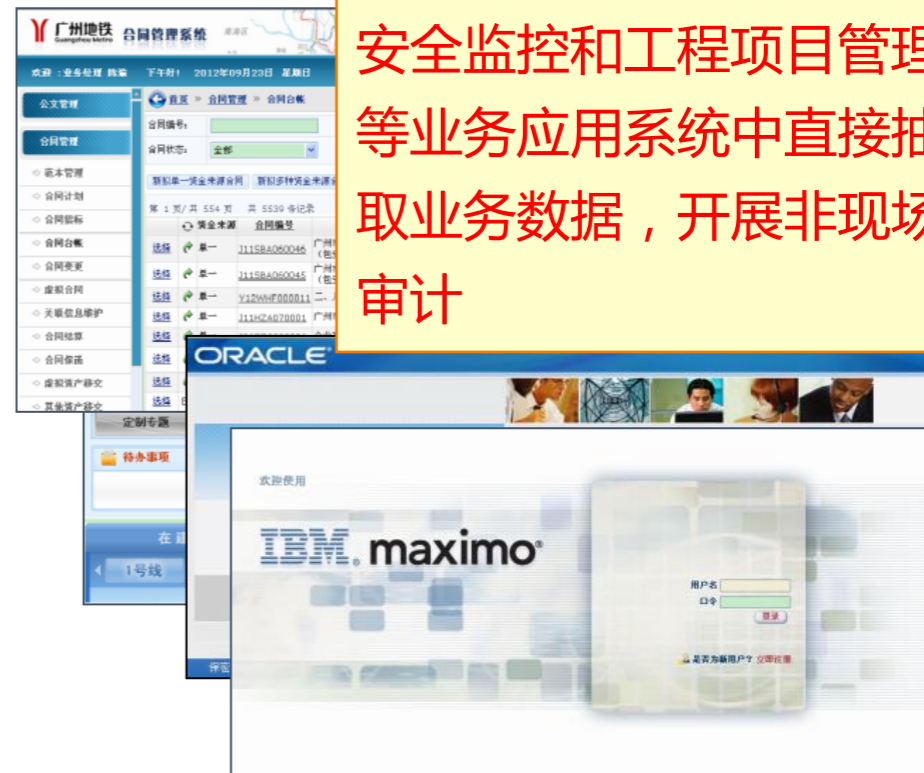
- 2个月完成3亿条交易数据的复核；
- 1周内完成55000项资产的数据核对和管理分析；



设备投资	单价	计算得出	帐面数量	移交数量	消耗量
6770.44	981.74	8	8	8	3.0
5593	506	10	10	10	3.0
2857.14	476.19	6	6	6	0.00
2857.14	476.19	5	5	5	0.00
4761.9	476.19	10	10	10	2.0
3625.21	3625.21	1	1	1	0.00

- 开展非现场审计，节约审计资源

- 从ERP、LIMS、合同、安全监控和工程项目管理等业务应用系统中直接抽取业务数据，开展非现场审计



## □提高审计成果时效性

### 随时分享内部审计成果

- 一旦内部审计团队在审计业务过程中发现有确信可以进行报告的重点业务时，应将信息与被审计单位进行正式的沟通确认

### 报告的编制

- 尽早的让文字编辑参与审计报告撰写
- 利用团队撰写审计报告
- 简化审计报告

### 内控研讨会

( Control Self Assessment )

- 对于审计报告中尤其是涉及咨询业务的建议，与客户共同讨论解决方案

# 案例分析 03

# 案例分析

---

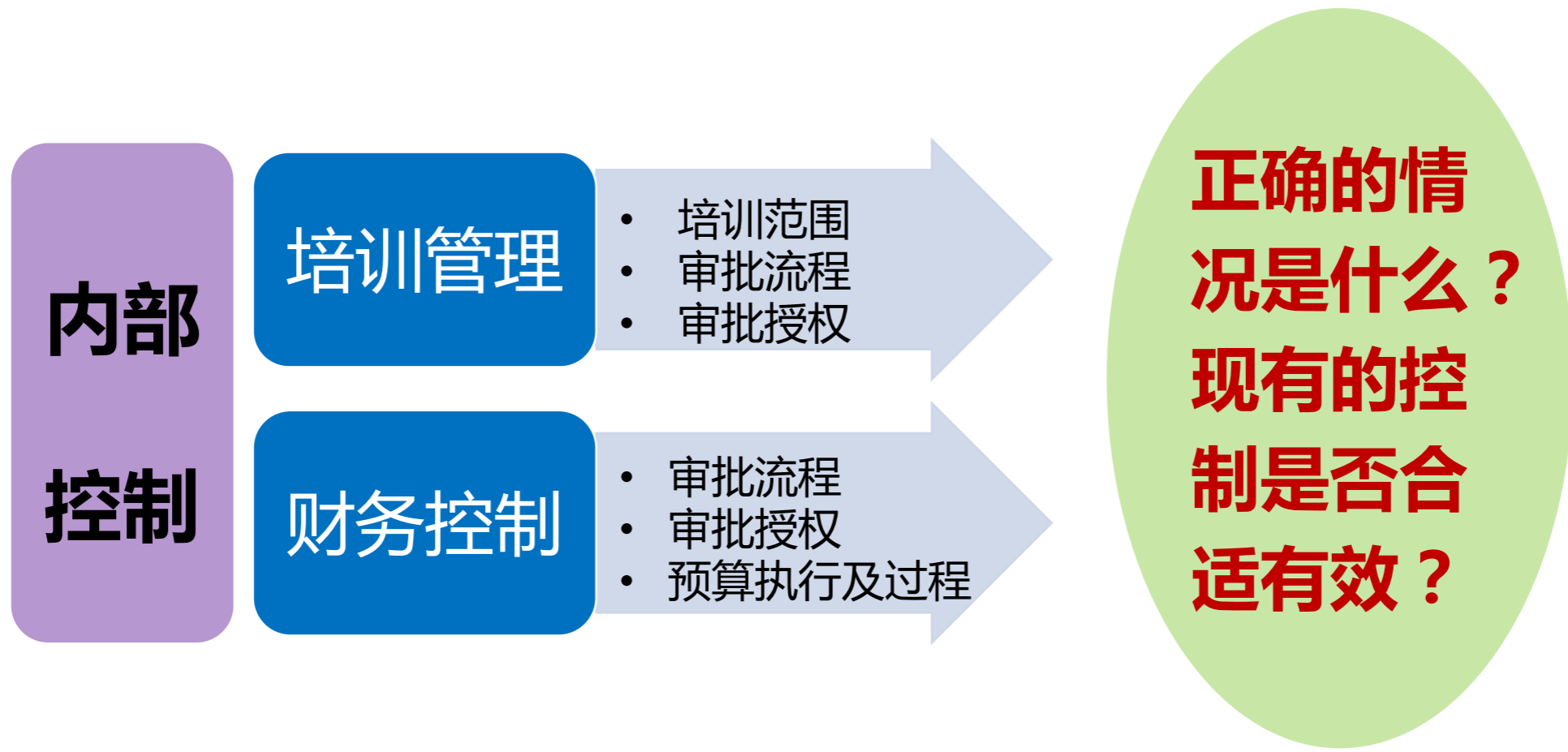
## ——伪造签名报销培训费

## 伪造签名报销培训费

### 案例背景

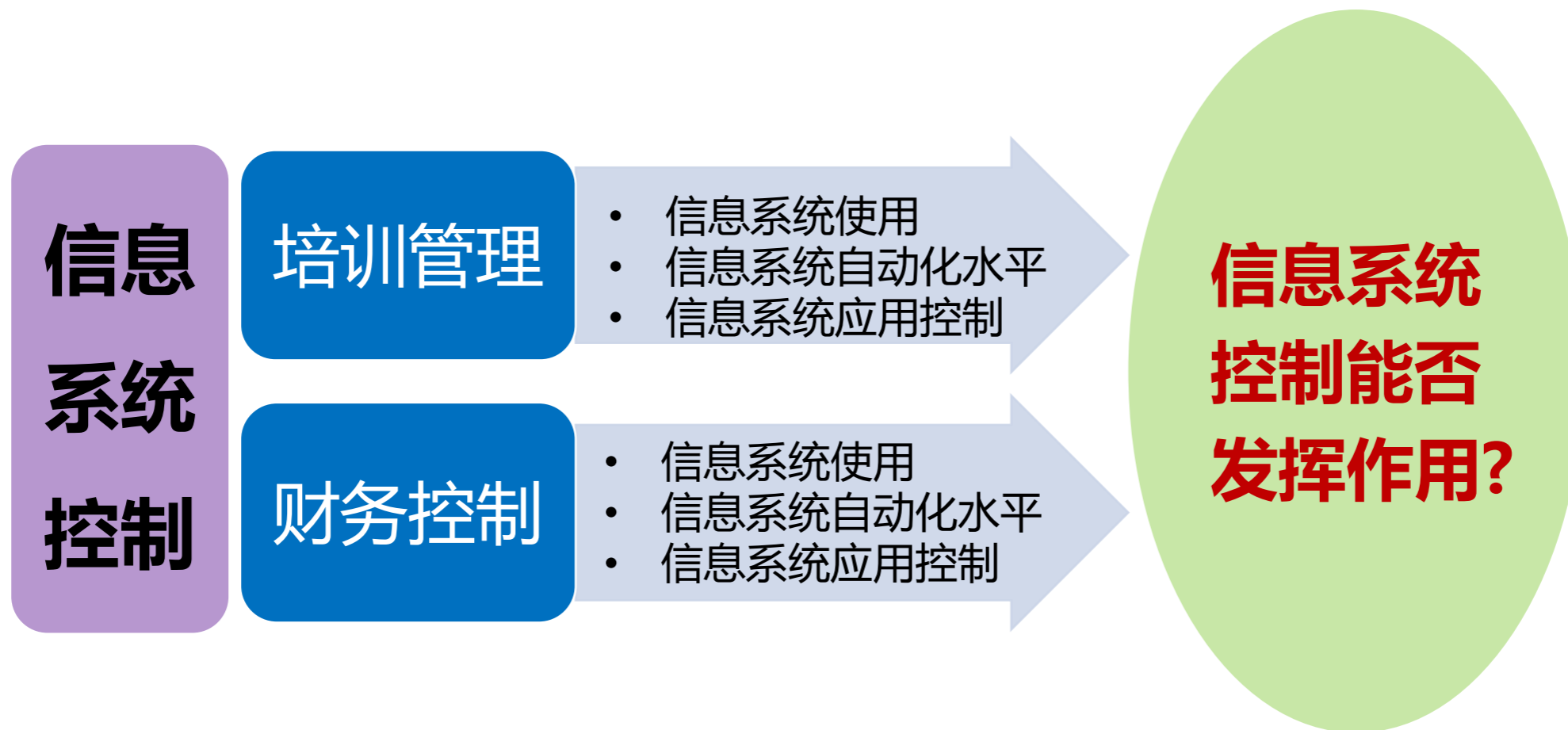
某单位工作人员在其任职期间，利用职务之便，虚构事项，先后多次伪造公司、部门各级领导的签名和批示向财务借款；多次伪造各种会议通知、培训或活动事项，在借支单及支付证明单上模仿各级领导签名，用自行购买的发票报销费用；另收取临时工押金不上交，贪污和挪用公款几十万元。

# 审计聚焦





## 审计聚焦



# 有关联关系人员反映？



### 员工舞弊十大迹象

- 超支采购或奢侈的生活方式
- 无法解释的情绪波动或复杂行为
- 承受压力过大
- 具有舞弊行为合理化的能力
- 利用内部控制缺陷进行掩盖
- 不愿意请假或离开岗位
- 工作中，长期士气低下
- 与供应商存在亲密关系或突然换掉长期供应商
- 沉重的个人债务迹象
- 具有不良的生活嗜好

## 审计结果

- 发现该员工冒充领导签名骗取大额培训费
- 对该员工移送公安局处理
- 最终该工作人员被判刑多年

## 审计结果

- 其他相关人员受到内部处分或调岗
- 审计组长受到特别嘉奖
- 完善和优化培训管理及财务管理流程

若内部控制设计和执行良好，此案还可能发生吗？

若将原手工控制改为由信息系统控制，此案还可能发生吗？信息系统控制的优缺点？

内部审计人员应如何配置？应知应会的知识是什么？

对于审计项目时间延长，如何看待和处理？

**由案例**

**想到的？**

舞弊发生时，审计人员应如何与纪检及公安人员配合？

从本案例，如何看待党员财产申报制度发挥的作用？

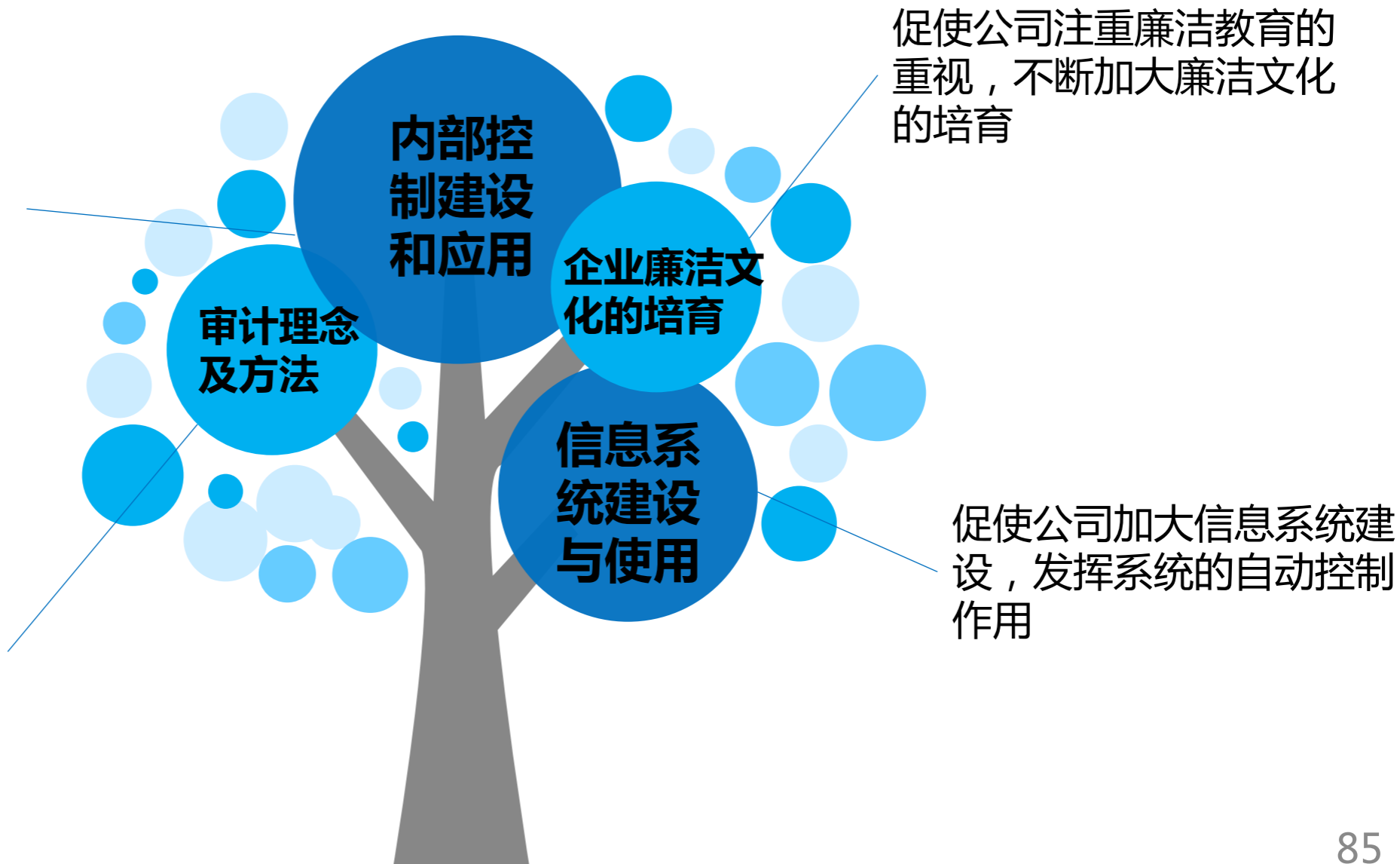
此案中，财务人员为何受处分最重？

是否有必要将此案例大范围在企业内部宣讲呢？

## 案例后续价值

强化企业对内部控制的建设与执行,重新梳理财务管理体系与流程、明确授权授信界面

促使内部审计转变为以风险为导向进行审计,加强对公司内部控制的分评价和信息系统的审计及评价



# 案例总结

**注重“常识”**：关注违反一般认知或规律的事项

同一供应商经常  
中标

年底大额确认收  
入成本

以各种理由绕过  
应有的内部控制

经常发生预算外  
审批事项

# 案例总结

**注重“合理怀疑”：**树立风险意识，审慎质疑一切风险事项

被审计单位过度反映和解释

涉事人员存在舞弊迹象

提供资料以各种理由拖延，或以保密为由拒不提供

部分事项经常以巧合方式出现

# 案例总结

**注重“分析性复核”**：关注数据之间关系及其变化，分析原因





# 案例总结

沟通是管理的浓缩。对内部审计来说，沟通无时不在，无时不有，是做好审计工作的重中之重。不懂沟通，内部审计将寸步难行。

突然询问法

单刀直入法

迂回求证法

循循善诱法

旁敲侧击法

- ✓ 认真细致做好沟通前的准备
- ✓ 站在对方的立场和角度去沟通，学会换位思考
- ✓ 带着审计别人的标准来要求自己去与对方沟通
- ✓ 沟通过程用心、带着情感去倾听，尊重沟通对方
- ✓ 以逻辑、事实为基础进行沟通
- ✓ 书面正式沟通或口头沟通的选择
- ✓ 沟通地点与场所的选择



介绍了沟通及沟通能力的培养

# 案例分析

---

## ——工程变更的虚与实

## 承包商虚报施工便道变更工程量

### 案例情况

- 在开展的A线土建工程合同变更专项审计中，通过横向比对及现场核查，审计发现土建工程某标承包商**虚报**施工便道合同变更工程量的情况
- 通过审计核查，变更金额核减率超过**30%**
- 涉事承包商列入企业**黑名单**，禁止参与地铁工程项目投标

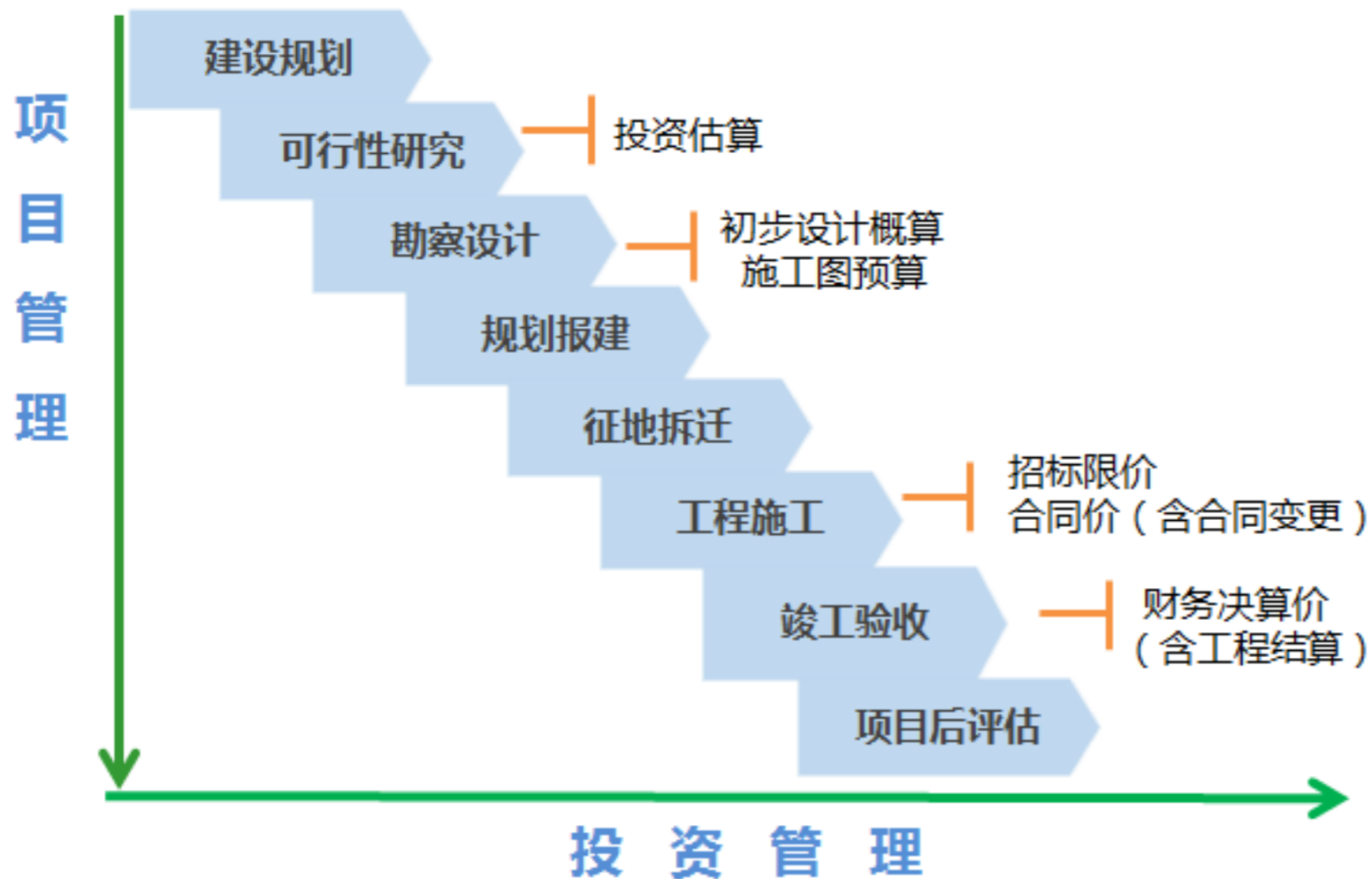




## 建设任务繁重

- 广州地铁现已建成开通一至九号线、十三号线、十四号线知识城支线、APM、广佛线等13条、391.7公里的地铁线路，以及海珠区环岛新型有轨电车试验段（7.7公里）
- 根据线网规划，至2020年将开通里程提升至600公里，2025年将达1000公里，年均建设任务、投资任务史上最重

## 审计应重点关注的工程高风险领域



与**项目变化**或**资金支付**有关的领域为高风险

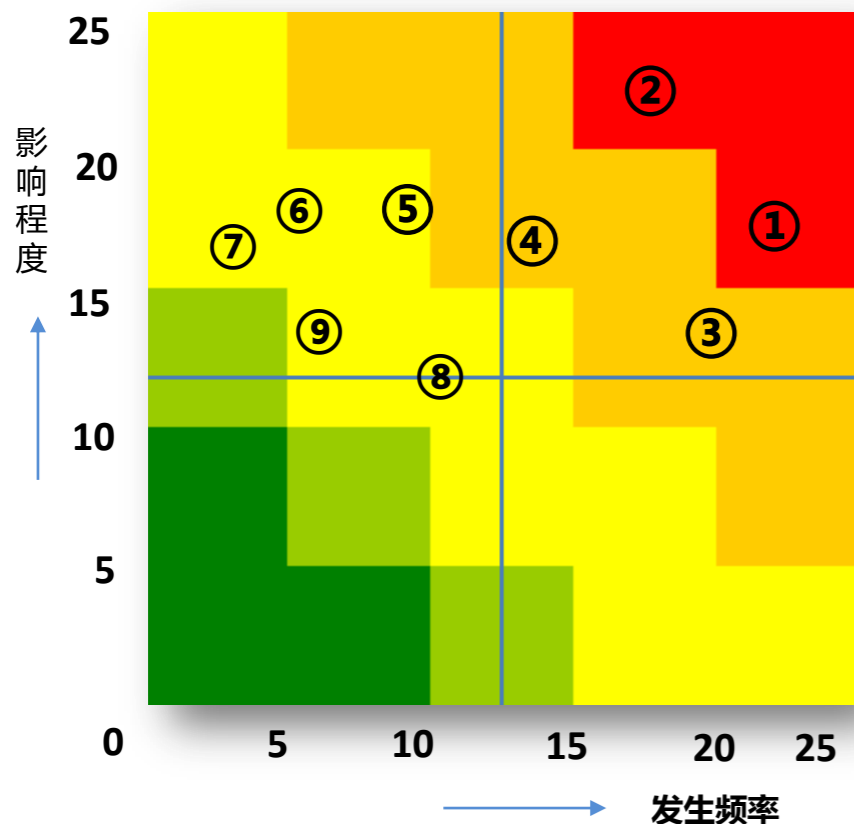
- 招标及合同签订
- 合同变更
- 工程价款支付
- 工程结算
- ..... ..

## 业务领域风险评估

	审计内容 项目	合同管理审计				竣工决算审 计自查	年度审计计划 安排
		车辆段	土建	机电	装修		
新线工程 项目	四号线					√	
	五号线			√	√	√	
	二八线		√				
	三北线		√				
	APM线		√	√	√		
	广佛线首期		√				A线土建工程合 同管理审计
	六号线首期		√				
	六号线二期						
	A号线						
	.....						

# 业务领域风险评估

## 年度风险评估结果



- 编制年度审计计划，工程合同变更管理评估结果为**高风险**
- 结合各线路工程实施情况及历年审计情况，选择A线路土建工程作为主要审查对象

- |       |       |
|-------|-------|
| ①合同管理 | ⑥信息系统 |
| ②施工管理 | ⑦资金系统 |
| ③资产管理 | ⑧成本控制 |
| ④物资采购 | ⑨全面预算 |
| ⑤人力资源 |       |

- ◆ 根据审计方案，对于合同变更分层抽样总体比例不低于**25%**
- ◆ 项目时间有限，需在大量合同变更资料中**快速聚焦**管理问题

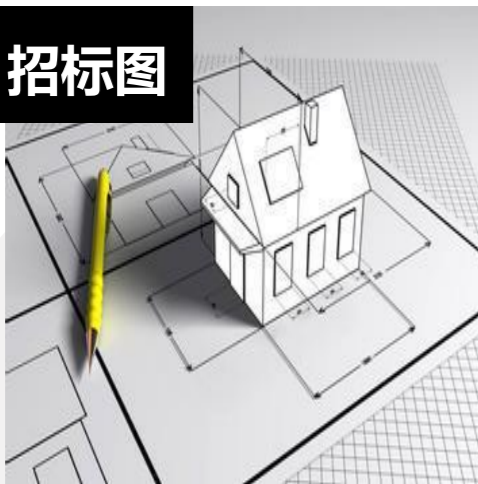


- 土建工程某标施工便道合同变更既是抽查变更之一
- 从资料来看变更**流程合规、审批齐全**，未发现明显问题

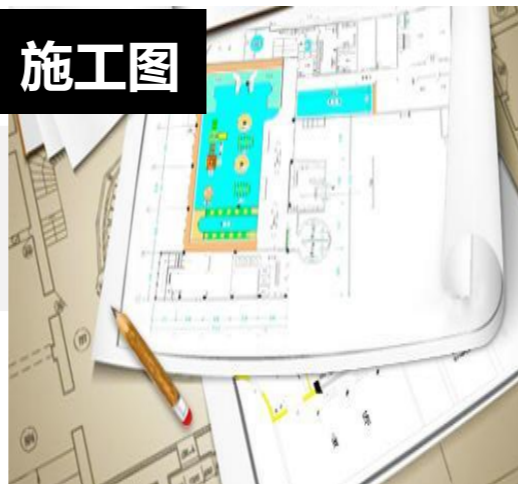
**审计应如何聚焦？**



招标图



施工图



竣工图



切入点

混凝土  
标号 C20

C30

C25

贯穿审查各环节，  
发现异常情况

专业分析+深入挖掘



施工分包单位人员兴师动众，颇为紧张



项目工期紧张、施工难度大等客观困难



原业主项目经理刚刚离职，继任者不熟悉现场



项目盈利空间较小，工程后期承包商资金压力较大



## Tips

- 通常工程项目实施后期及交接阶段，易由于资金紧张导致农民工工资问题，且项目盈利情况逐渐清晰，越是临近盈亏平衡点，承包商越是有制造“利润点”的主观意愿。

## 工程现场核查

- 道路排水沟明显只有一侧有施工，与变更设计方案不符，排水沟工多计71m，过水管道多计72m
- 过水管道管径现场分别为1.8m、1.6m，但变更虚报为2m
- 道路边缘齐整，未见钢筋敷设痕迹
- 利用现场施工器械凿开路面，发现部分路段未敷设钢筋，钢筋量多计42.02t

## 现场管理责任

由于量价分离原则，未追究预算人员，但要求加强抽查

## 承包商资金

如何快速办理变更  
缓解资金流的问题，防止超计超付

## 审计成本

如何综合各方面印证和判断，让审计资源用到最有用的地方

## 审计影响力

如何保证审计质量，扩大审计影响力

## 业务支持

转化成业务单位的支持，给业务单位培训



# END

感谢聆听，批评指导