

# 北京市内部审计协会

## 管理新常态下的 内部审计理论与实务

微信扫码二维码  
查看教师简介



山东财经大学 石贵泉

E-mail:sdjnsgq@163.com

# 培训导言



会计：

- 1、分工细致、内容单一
- 2、重复性、机械性
- 3、法律责任重大，“被违法”

内部审计：

- 1、业务全面
- 2、培养综合能力
- 3、灵活务实
- 4、面向高层管理者

会计：微观、具体。“小心眼”、规范严格。从专业角度看问题

审计：宏观、系统、战略。大格局、高情商。从全局角度看问题。要跳出审计看审计。



# 培训导言

---

审计的组成：国家审计、社会审计、内部审计

外部审计：主要是发现问题,我国政府审计被中国媒体称为“年年做体检，从来不治病”。现在开始强调审计结果跟踪落实。

- 内部审计发展阶段：

财务审计、经济效益(绩效)审计、内控审计、管理审计

- 内部审计的工作内涵：

发现问题、分析原因、解决问题

内部审计：诊断医生→治病医生→保健医生

经济越发展，会计越重要。管理越深入，内审越重要。



# 培训导言

---

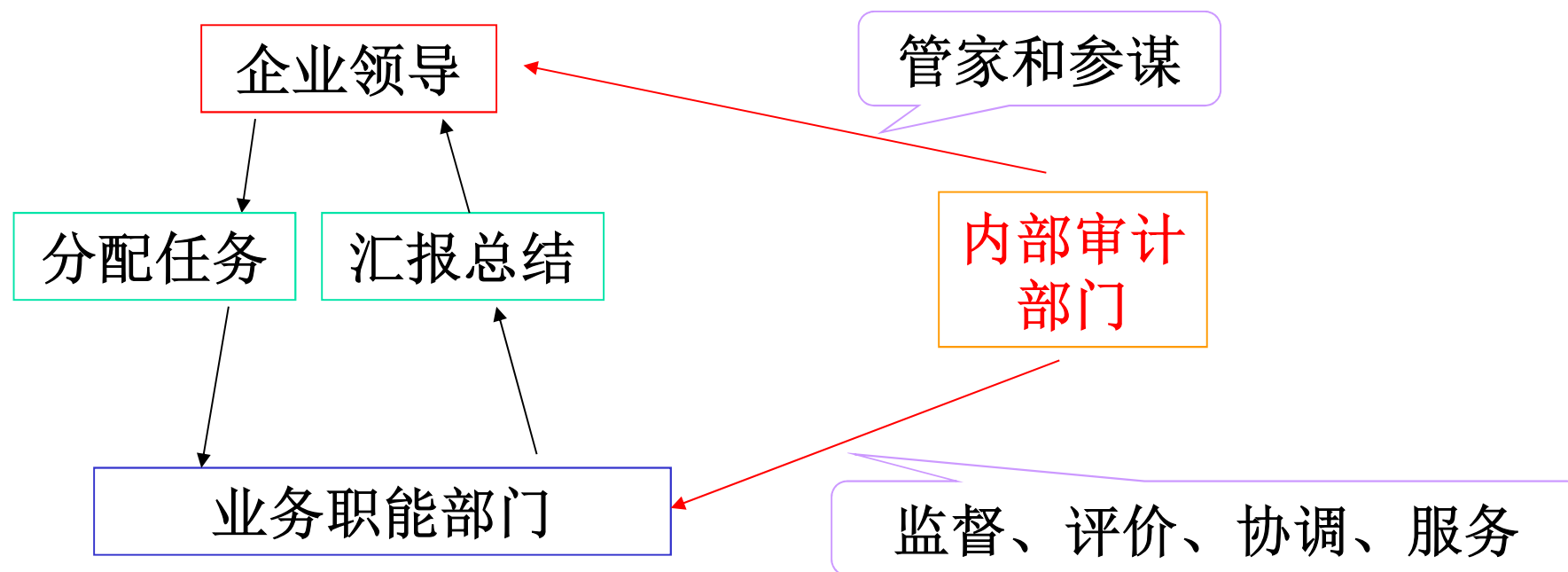
内部审计，是一种独立、客观的确认和咨询活动，它通过运用系统、规范的方法，审查和评价组织的业务活动、内部控制和风险管理适当性和有效性，以促进组织完善治理、增加价值和实现目标。

内部审计的职能：

- 1、监督
  - 2、评价
  - 3、咨询。内审是个知识库，共享平台。
  - 5、服务。管理智库，倡导内审的增值服务。
- 内部审计：在学习中工作，在学习中工作。

# 内部审计与企业管理

## 内部审计在企业管理中的重要作用





# 培训导言

内部审计师在西方被看作老板的管家和参谋，作为“第三只眼睛”，是董事会和高级管理层的重要管理助手。“浅决策”

现代内部审计侧重于风险管理和内部控制，成为企业经营的“保健医生”。在企业中的作用相当于人体的白细胞，辅助企业建立健康的免疫体系和自我完善机制。

在西方，内部审计是一种积极的管理审计，要求审计人员从高层管理者视角来发现问题，分析原因，并协助管理者解决问题。站在一把手的视角看问题，分析问题。

内部审计：惩前毖后，治病救人，保健免疫。

高度决定视野，角度改变观念，尺度把握人生。



# 培训导言

树立科学的观念，明确正确的思路。 ①做正确地事； ②正确地做事

- 内部审计工作的自我反思

领导不重视、部门不支持；工作效果差、效率低；工作任务重头绪多、无从下手.....

**观念**形成思路， **思路**决定做法， **做法**造就成果。

- 管理：体制科学、流程合理，方法正确，实施高效。
- 流程科学化：前期调查、可行性分析、方案决策、业务执行、事后监督、考核奖惩，评价总结。
- 发展内部审计工作的思路：有为、有位、有威



# 培训导言

## “田忌赛马”案例

等级	齐王	田忌(1)	田忌(2)
一	上等马	上等马	下等马
二	中等马	中等马	上等马
三	下等马	下等马	中等马
结 果		三负	两胜一负





# 培训导言

科学决策，理性分析。运用本学科和其他相关学科的技术，面对现实问题，根据定性与定量相结合的方法，确定科学的解决方案。

内部审计重点：量化评价，公允反映，总结提高。

内部审计人员不是管理者的管理者，不是领导的领导，不是业务人员的业务人员。

中国法制建设滞后性——“三只鸟”政策。

第一代老板靠胆子，第二代老板靠路子，  
第三代老板靠票子，第四代老板靠脑子。



# 培训导言

---

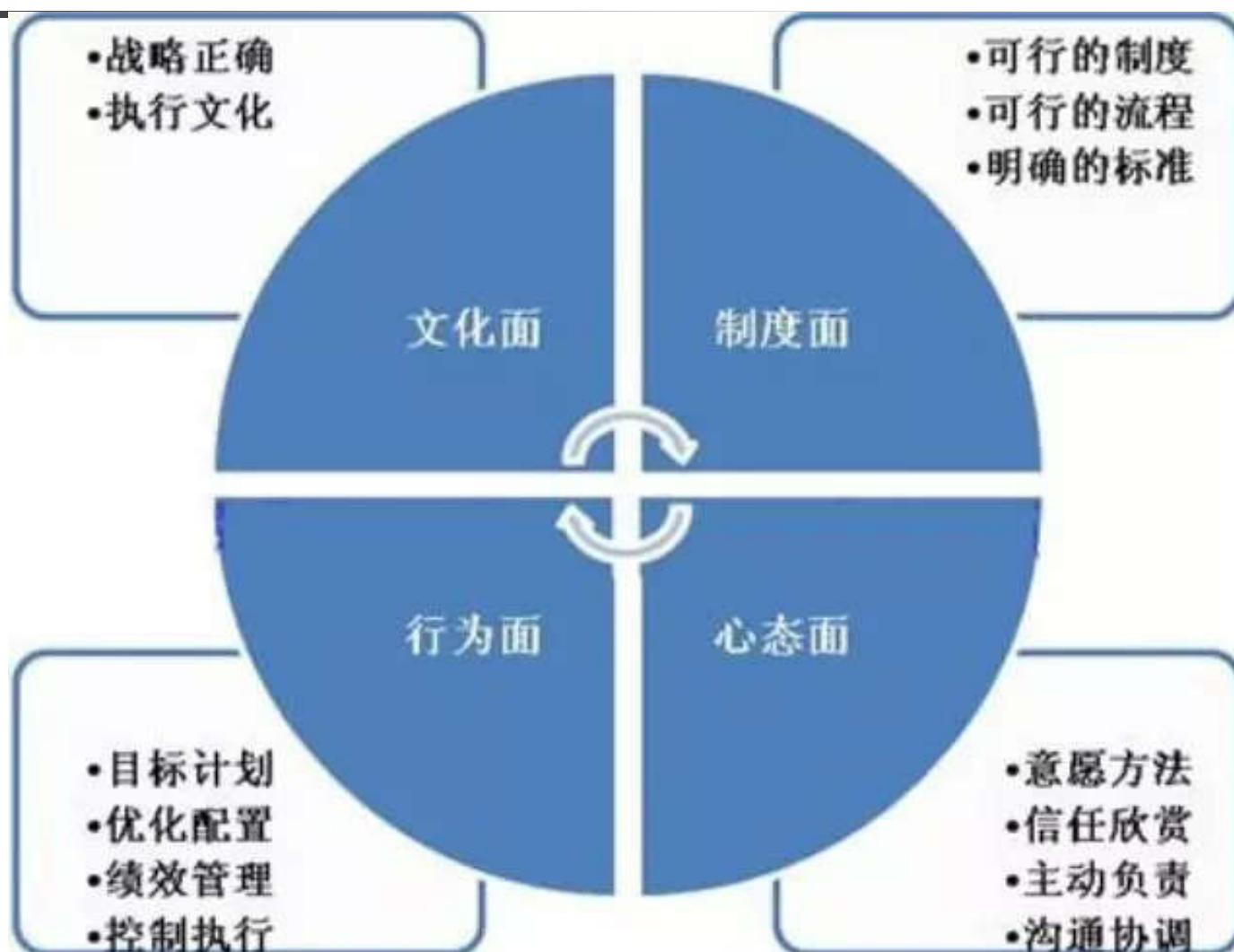
- 企业管理的三个阶段：

- 1、经验管理：主要依靠经验形成管理权威。领导：决策+监督，“领导让我去做”。管理存在随意性。企业领导人不在企业时的管理状况反映企业的管理水平。

- 2、制度管理：制定完善规章制度，构建科学流程。“职责要求我必须做”。

- 3、文化管理：确立情感归属，构建职业忠诚。“我能做+我愿意做”。

# 培训导言





# 培训导言

## 画家的启示

从前，一个国王是个瞎子，并且还是一个瘸子，他让三个画家给他作画，画好了有赏，画不好则要杀头。一个画家把国王画得英俊威武，高大挺拔，两眼炯炯有神，国王看了大怒：这分明是在侮辱我！随即把这个画家杀了。第二个画家画的国王骑在马上，精神抖擞，神采奕奕，检阅军队，国王也不满意，把这个画家发配到了边疆。第三个画家画的是国王在狩猎，一只脚踩在石头上，一只眼瞄准猎物，正准备射箭，国王看了非常满意，这个画家受封领赏，从此以后受到重用。

**一把手的支持**是做好内审工作的最大资源



# 培训导言

---

内部审计的作用：挽回机会损失，争取机会收益。

管理审计： 风险为导向，控制为主线，治理为目标。

内审是一项工作，内审是一种职业，内审是一门技术，内审也是一门**艺术**。

内部审计工作主线：**取证、沟通、协调、服务**



# 内部审计发展的动因

---

1、现代化管理要求和管理体系的复杂性。所有权和经营权的分离。

企业成功发展：技术+管理

2、市场激烈竞争迫使企业加强宏观管理和战略管理，提高市场竞争力，降低企业风险；重视行为科学的运用、塑造企业文化、强调管理创新。熟悉自己，了解对手。

3、企业管理机制的客观需求。

4、经营的国际化、全球化。



## 对内部审计师的期望在改变

---

- 《萨班斯—奥克斯莱法案》的出台，使内部审计人员从后台走到“前台”。
- 未来的内部审计师对于企业管理极其重要
- 2003年IIA全球审计信息网络调查结果表明，认为内部审计人员的职责应该是：
  - 调查人员 (44.6%)； 指导顾问 (57.%)；
  - 咨询专家 (45.6%)； 管理层的有益助手 (34.7%)；
  - 其他人士 (32.1%)。



# 现代内部审计的特点

---

**1、** 内部审计是一种独立客观的保证和咨询顾问服务，是一种积极的管理审计。

**2、** 重心前移，关注风险，强化内控。

**3、** 博采众长，应用各个学科成果，学科跨度大，具有很高的综合性和实用性。

**4、** 利用科学的定量分析技术，建立数学模型，进行专业的审计判断，形成准确客观的审计结论。

**5、** 强化后续审计和审计管理，确保达到审计目的，提高审计的质量和效率。

**6、** 务实、客观、规范、辩证。

“一刀切”政策的欠缺性、片面性。审计要监督执行，更要评价决策的科学性、合理性、公正性。





## 现代内部审计的发展趋势

---

- 1、由事后监督检查转变为事前预测(风险管理)和事中控制(内部控制)相结合的支持服务；
- 2、由全面审计转变为以风险评估为基础的抽样审计；
- 3、由业务审计转变为以内控体系为基础的管理审计。



# 国内外内部审计的差别

1、职能的错误定位。由财务复核性审计，应该向经济效益审计、管理审计方向发展。

2、组织的错误定位。内审部门隶属于财务、纪检、监察，应该隶属于董事会、高级管理层或董事会下属的审计委员会。

3、目标的错误定位。由应合规性检查转向积极的咨询和管理服务，当好老板的管家和参谋。

不仅检查费用的开支对象及流程的合规性，还应检查费用的使用**合理性、科学性**，避免资源的闲置和浪费。重视过程，更要关注结果。      粗放型管理→集约型管理



## 国内外内部审计的差别

---

4、程序的错误定位。审计过程不完整，审计规划不科学，缺乏有效的内部审计管理。

建立科学的审计程序，强化后续审计和审计自我评价，加强内部审计管理，形成良性循环发展态势。

审计发展：粗放式审计、集约式审计

后续审计：理解交流，从实际出发，侧重于实质，避免形式主义，从根本上解决问题，重视人际交往和人际关系，创造和谐、融洽、协调的审计环境。



## 国内外内部审计的差别

---

5、方法的错误定位。以传统的查验、核对、比较等方法进行审计，带有浓厚的主观色彩，缺乏强有力的审计证据，结论往往带有片面性。学习和借鉴各个学科的科学方法，充分利用计算机技术和定量分析方法，建立数学模型，进行科学准确的论证推理。

聪明程度的确定——测智商、T检验值



# 准则公告

## 中国内部审计协会 关于发布《中国内部审计准则》的公告

为了适应内部审计的最新发展，更好地发挥内部审计准则在规范内部审计行为、提升内部审计质量方面的作用，中国内部审计协会对**2003**年以来发布的内部审计准则进行了全面、系统的修订。经中国内部审计协会第六届常务理事会审议通过，现予发布，自**2014**年**1**月**1**日起施行。现行的《内部审计基本准则》、《内部审计人员职业道德规范》以及**1~29**号具体准则同时废止。

中国内部审计协会  
**2013**年**8**月**20**日



# 准则内容

---

第 **1101** 号——内部审计基本准则

第 **1201** 号——内部审计人员职业道德规范

第 **2101** 号内部审计具体准则——审计计划

第 **2102** 号内部审计具体准则——审计通知书

第 **2103** 号内部审计具体准则——审计证据

第 **2104** 号内部审计具体准则——审计工作底稿

第 **2105** 号内部审计具体准则——结果沟通

第 **2106** 号内部审计具体准则——审计报告



## 准则内容

---

第 **2107** 号内部审计具体准则——后续审计

第 **2108** 号内部审计具体准则——审计抽样

第 **2109** 号内部审计具体准则——分析程序

第 **2201** 号内部审计具体准则——内部控制审计

第 **2202** 号内部审计具体准则——绩效审计

第 **2203** 号内部审计具体准则——信息系统审计

第 **2204** 号内部审计具体准则——对舞弊行为进行检查和报告

第 **2205** 号内部审计具体准则——经济责任审计



## 准则内容

---

第 **2301** 号内部审计具体准则——内部审计机构的管理

第 **2302** 号内部审计具体准则——与董事会或者最高管理层的  
关系

第 **2303** 号内部审计具体准则——内部审计与外部审计的  
协调

第 **2304** 号内部审计具体准则——利用外部专家服务

第 **2305** 号内部审计具体准则——人际关系

第 **2306** 号内部审计具体准则——内部审计质量控制

第 **2307** 号内部审计具体准则——评价外部审计工作质量

第 **2308** 号内部审计具体准则——审计档案工作





# 内部审计流程

---

## 内部审计工作流程：

审计依据→判断标准(尺度)



专业判断→审计结论→审计报告→后续审计→总结评价



审计方法→事实真相

传统内部审计：事后监督，屡审屡犯，屡犯屡审。

现代内部审计：与风险管理、内部控制和公司治理相结合，服务于管理，防患于未然。



# 内部审计程序

---

## 内部审计程序：

- 1、准备阶段
- 2、实施阶段
- 3、报告阶段
- 4、后续审计
- 5、总结评价

1、准备阶段： 审计方案的编制与审批  
防范审计风险，避免自掘陷阱——充分评价审计的可行性 。



# 内部审计程序

2、实施阶段：调查分析要“追根溯源”  
勿按期望寻证据，均由事实释惑疑。

3、审计报告阶段：客观全面，清晰简洁。  
功过明察，绩责均表。整改设计：由大到小，逐步细化  
“深入浅出”原则——深入检查，适度披露。原则是不能够妥协的，但妥协是一种原则。

4、后续审计：风险的再评估  
关注过程，更应关注结果。

5、总结评价：规范提高。  
总结优化，档案规范化。



# 内部审计程序

---

后续审计：剩余风险的再评估，检查改进过程，评估改进的结果。

后续审计的步骤：

1、阅读书面回复

书面回复的内容组成：

- (1) 被审计单位对于问题的原因分析
- (2) 已经采取和将要采取的措施
- (3) 纠正措施的完成时间和实施过程
- (4) 纠正措施的负责人



# 内部审计程序

---

- 2、沟通和探讨
- 3、适当的现场审计
- 4、重估风险

后续审计不应只关注改进措施的实施过程，更重要的是**评价改进后的结果**，对剩余风险进行再评估。

- 5、报告后续审计发现

高级管理层： 监控协调的主体

被审单位： 实施的主体

内部审计部门： 监督评价的主体



# 内部审计程序

---

## 总结评价

- 1、 审计资料整理归档。纸质档案、电子档案（包括客观格式的PDF等文件、Office原始格式文件）
- 2、 审计项目总结报告
- 3、 从被审单位可借鉴的经验和教训。向其他单位和部门介绍防范措施，推广成功经验，共享经验。
- 4、 审计作业规范的调整、补充与完善
- 5、 审计人员的学习与反思



## 准则内容

---

绩效：经济性、效率性、效果性

经济性：成本效益原则，收益与成本配比

传统意义上的理解：

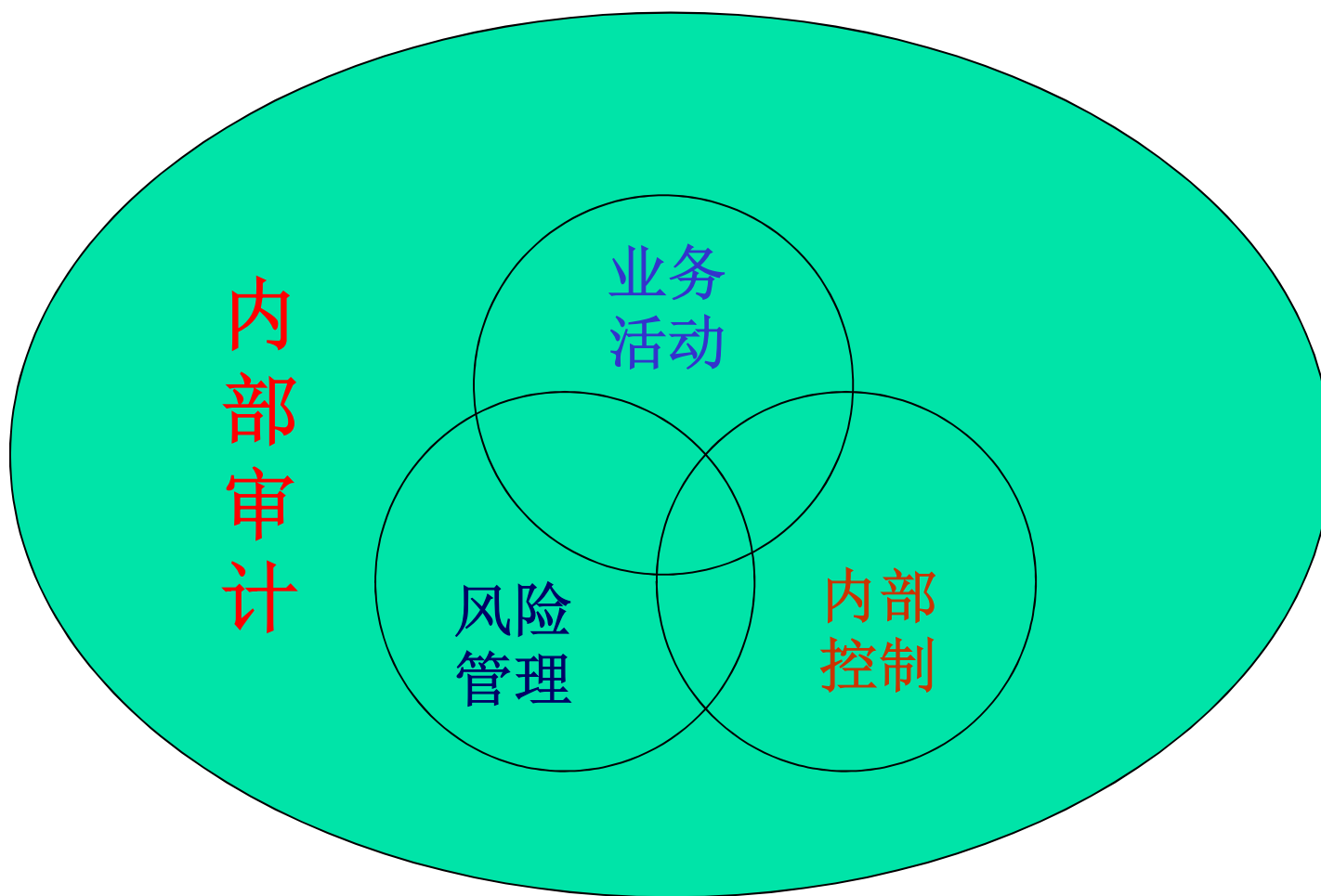
$$\text{效率} = \text{任务} / \text{时间}$$

效率的科学定义：

$$\text{效率} = \text{任务} / \text{资源}$$

效果性：结果导向，以成败论英雄

# 风险管理、内部控制与内部审计







# 风险管理

---

- 风险的认识和管理体现了管理的理性和战略管理思想。
- 风险管理包括：风险识别、风险评估、风险控制

1、风险识别方法      教训、推断

2、风险评估方法——量化分析模型       $R=E \times Pr$

风险的影响因素：

(1) 潜在的损失额(E)

(2) 发生的可能性(Pr)



# 风险管理

---

## 3、风险控制

风险控制方法：

- ①回避风险
- ②加强内部控制
- ③分散风险
- ④共享风险
- ⑤转移风险
- ⑥接受风险

风险控制要符合**成本效益**原则，以合理的成本促进有效的控制。



# 内部控制

---

## 企业内部控制：

由企业董事会、监事会、经理层和全体员工实施的、旨在实现控制目标的过程。内部控制的目标是合理保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整，提高经营效率和效果，促进企业实现发展战略。

企业建立与实施内部控制，应当遵循全面性原则、重要性原则、制衡性原则、适应性原则和成本效益原则。



# 内部控制

---

行政事业单位的内部控制：

单位为实现控制目标，通过制定制度、实施措施和执行程序，对经济活动的风险进行防范和管控。

单位内部控制的目标主要包括：

- 1、合理保证单位经济活动合法合规
- 2、资产安全，使用有效
- 3、财务信息真实完整，有效防范舞弊和预防腐败
- 4、提高公共服务的效率和效果



# 一、内部控制的概念

---

## 3. 内部控制的责任

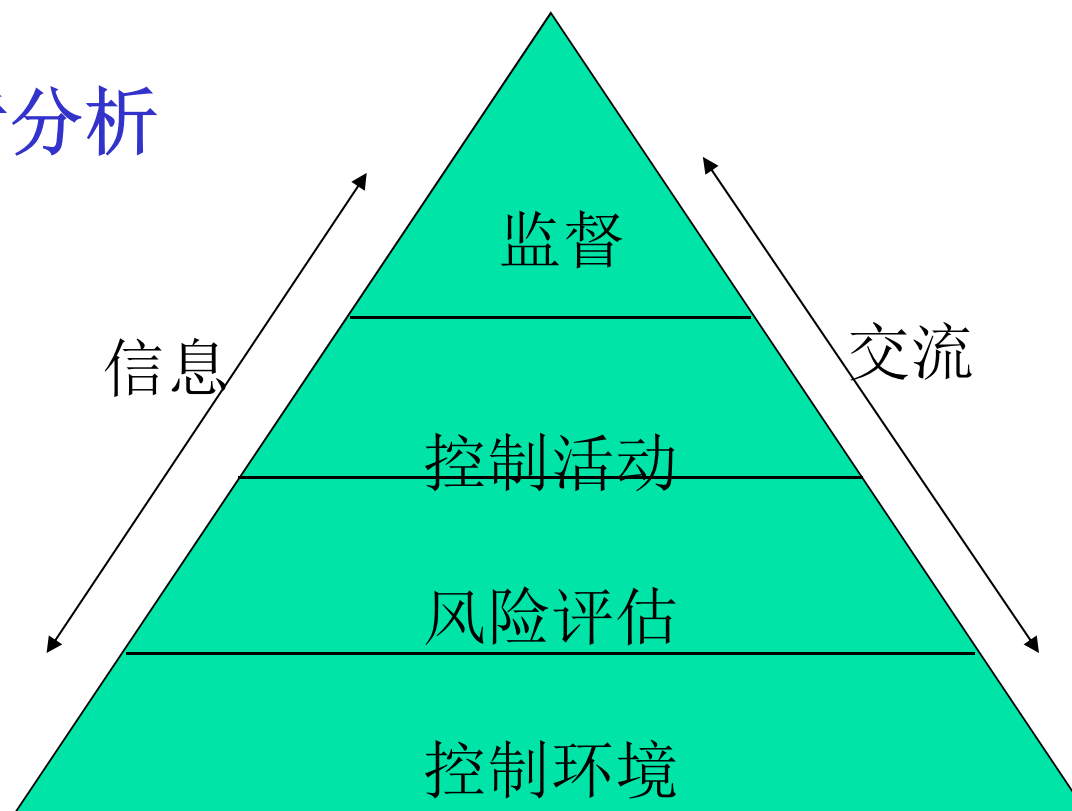
- (1) 管理层的责任
- (2) 董事会的责任
- (3) 内部审计机构的责任

内部审计人员对内部控制的健全和有效性负在评估责任，但对内部控制制度的建立与维持不负主要责任。

- (4) 其他员工的责任

# 内部控制

- 内部控制要素分析





# 内部控制制度建设流程

---

## 内控制度建设具体步骤

- (1) 梳理单位各类经济活动的业务流程
- (2) 明确业务环节
- (3) 系统分析经济活动风险
- (4) 确定风险点
- (5) 选择风险应对策略
- (6) 建立健全单位各项内部管理制度并督促相关工作人员认真执行。



## 内部控制方法

---

### 内部控制的控制方法：

- (1) 不相容岗位相互分离。
- (2) 内部授权审批控制。
- (3) 归口管理。
- (4) 预算控制。
- (5) 财产保护控制。
- (6) 会计控制。
- (7) 单据控制。
- (8) 信息内部公开。
- (9) 信息技术控制。





# 内部控制

---

企业风险防控的三道防线：

第一道防线：企业的运营和管理

第二道防线：企业的风险管理和内部控制

第三道防线：内部审计

行政事业单位的两道防线：

第一道防线：职能部门的实施和自我检查

第二道防线：内部审计和业务督察



# 内部控制

---

## 内部控制的分工：

1、控制的制定：行政管理部门、经营管理部门

2、控制的实施：经营管理部门

3、控制的监督：内部审计部门、经营管理部门

4、控制的评价：内部审计部门、行政管理部门和经营管理部门

内部审计人员对内部控制的健全和有效性负有**评估责任**，但对内部控制制度的建立与维持不负主要责任。

内部审计在内控管理中的角色演变：受到重视→任务繁重  
→承担业务控制→控制的再监督评价



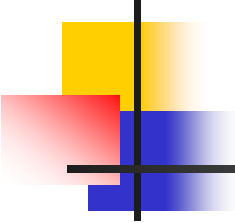
# 企业内部控制体系建设

---

工作思路：

- 1、高层管理者的战略规划与积极推动
- 2、各职能部门的理解配合与全面实施
- 3、风险管理部门的贯彻与强化
- 4、内审部门的监督与检查
- 5、内控体系的细化、完善与持续改进
- 6、加强企业文化建设

内部控制领导小组由一把手挂帅，工作小组由风险最大的业务部门、综合部或审计部负责人担任组长。



# 内部审计工作思路

---

- |          |        |
|----------|--------|
| 1、争取领导支持 | 形成内审权威 |
| 2、树立服务意识 | 创建和谐环境 |
| 3、建立业务规范 | 确保工作质量 |
| 4、全面公允评价 | 客观积极协助 |
| 5、避免孤立被动 | 防范内审风险 |
| 6、主动沟通交流 | 妥善化解冲突 |
| 7、创新务实辩证 | 逐步总结提高 |



# 联系方式

**山东财经大学会计学院 石贵泉**

电话：**0531-8128 0878**

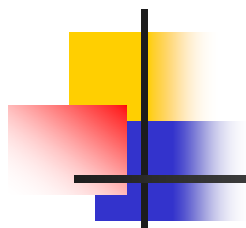
手机：**137 0893 0891**

公众号：内部审计培训咨询(nbsjpx)

邮箱：**sdjnsgq@163.com**



资料请勿外传



谢谢大家！