

时 现

现代企业内部审计不注意风险管理和治理程序这一领域是不行的。现代企业内部管理审计主要包括内部控制审计、风险管理审计等相关部分内容。为此，实施管理审计应注意以下8个问题：

- 1、关注审计的独立性问题。实施管理审计，必然会涉及独立性与审计风险问题。如何保证管理审计不与之相互摩擦呢？我认为必须从如下方面进行努力：（1）内部审计人员在实施管理审计时，只提出建议，不要求经营者必须执行，管理决策本身是经营者的事，内部审计人员不承担经营责任。（2）为避免发生利益冲突、或潜在的利益冲突，参与了管理决策审计的内部审计人员最好不要再继续从事决策执行情况的审计，如果受客观条件限制不能做到这一点的话，则有必要要求决策执行情况的审计与决策审计的时间间隔应比较长，至少，它不对审计人员提供审计建议造成影响，这是保证审计独立性的一种良好举措。
- 2、关注审计人员的胜任能力问题。内部审计人员应提高其业务能力，具备与管理审计相关的专业知识。与传统审计不同，管理审计本身涉及战略管理知识、财务管理知识、人力资源管理知识等，内部审计人员如果还把自己的知识能力锁定在财务知识方面的话，显然是不合适的。所以，内部审计人员应注意吸收与管理有关的专业知识，以具备适当的胜任能力。
- 3、关注管理审计功能定位问题。必须界定内部审计的“咨询服务”功能与“审计监督”功能之间的差异。从实际效果上看，管理审计更多地体现了内部审计的“咨询服务”功能，那么，当咨询服务功能与传统的审计监督功能并存于同一部门的职责范畴之内时，我们就要警惕二者之间的冲突与碰撞，注意保持审计的谨慎性，不对审计结论作出绝对的保证。
- 4、关注组织保证问题。实施管理审计必须改革企业组织模式，使内部审计在企业内部具有较高的组织地位，从而具有实施管理审计的组织保证。“公司的组织机构中，应给予内部审计师适当的地位，使他们可以不受限制地审查本公司经营的所有方面。内部审计师应向组织中的一个人负责，这个人应有充分的权威能保证审计师进行广泛范围的审计，并能对他们的建议采取行动”。从西方国家的企业内部审计机构的领导关系上看，内部审计机构可能有四种设置方式：一是设在董事会或董事会所设的审计委员会之下；二是设在最高行政官之下；三是设在高级管理层之下；四是设在主计长之下。从实施管理审计的要求上看，以第一种组织模式为最佳，这是因为内部审计师向最高权力机构作报告，可以提高他们的独立性，能够把检查、评价企业经营情况的信息直接传输给企业的主要决策者，以助于其恰当决策。还有人指出，内部审计师应向财务副总裁或主计长负责。处于这种地位的人通常与生产经营无直接关系，能客观地考虑审计师的调查结论和建议，同时也深为熟悉由最高管理当局所规定的目标、计划、程序和控制。重要的是内部审计师向之作报告的有权威的人，要能根据审计师报告中的建议采取行动。当前，还有一种观点说：内部审计应同时向董事会和股东大会负责。从理论上来说，这应该是最佳选择，但在实际操作中面临许多困难，这些人员由于不能接近日常经营，因而，难以评价内部审计师的调查结果和建议，也许不能及时采取必要的改革措施。但是，如果我们能够将内部审计与监事会的功能链接起来，则可以使这种模式的效能最大化。我认为，这种模式更加适合于集团公司，它能够延伸监事会的职能，同时提高整个组织的工作效率。
- 5、关注审计方法问题。实施管理审计，要求审计时间前移，变事中、事后审计为事前审计，真正起到“事前反馈”的作用。
- 6、关注管理层的主要兴趣。因为管理审计的目标是帮助组织增强持续发展的能力，所以，企业内部审计人员必须设想自己既处在总体管理的位置上，也处于部门管理的位置上，为企业建设性的服务。任何部门或职能管理的基本目标都是要达到总体管理制定的总目标。作为一个企业来说，最高管理当局最关心的莫过于如下问题：（1）加强经营控制及有助于实现目标等方面的建议；（2）向上级报告和说明经营结果的方法；（3）有关经营的政策、指令和分配方法的影响。因此，企业内部审计人员在按照企业内部审计的总体目标要求实施企业内部审计时，必须针对上述问题予以明确的回答和解释，以便于董事会在进行企业决策时考虑。

7、关注业绩评价。虽然内部审计人员必须考虑管理问题，但也需牢记内部审计人员不是经理或经理的监督人。审计人员在企业中的地位和作用类似于医生、诊断师、顾问和参谋，他们的基本职责是随时随地提醒管理当局在作出决策时应尽可能地使用足够充分的信息，并注意到企业的经营管理活动是否都行之有效。审计人员应从理论和实务上对企业的经营行为进行评价，帮助经营管理者更好地履行其职责，提高经营管理工作的效率和效果。

8、关注所有利益相关者的利益。管理审计必须关注所有利益相关者的利益，尤其是顾客的利益。以顾客为起点的战略模式将逐渐代替传统企业的战略思维模式。传统企业的管理模式以“资产驱动型”思维为基础，由此而导引的运营方式是：资产→投入→产品服务→渠道→顾客。今天，受新经济观念的影响，我们的战略理念应有所改变，以顾客为起点的战略模式正好与传统模式反其道而行之，即顾客→渠道→产品服务→投入→资产。

综上所述，内部管理审计概念是在现代企业研究背景下形成的，它反映了内部审计动态发展的基本趋势和变革倾向。关注内部审计的发展，将内部审计与企业治理紧密地结合起来，是我们必须认真面对的问题。当然，也不能否认，未来的企业治理，还将进一步带动内部审计的发展，内部审计机制的不断完善，也将促进公司治理之进程。逐步完善管理审计体系，预示着内部审计发展的主流方向。（作者单位：南京审计学院审计系）

中国内部审计协会. 版权所有 LT科技制作  
协会地址：北京市海淀区中关村南大街4号  
联系电话：010-82199846/47 电子邮件：[xinxibu@263.net](mailto:xinxibu@263.net)  
Copyright (C) 2003 . All rights reserved