

F-Council空中电话会议中心电话会议报告

如何有效设置企业内部审计流程

——来自F-Council空中电话会议中心10月27日的经验分享





此报告是对2008年10月27日F-council举办的怎样更有效地做好企业内部审计经验分享的电话会议的会后整理，用以帮助会员企业在企业内部审计和内部风险防范管理上提供经验和参考，旨在明确内审职责并提高企业的内审效率。

本报告将分为以下几个部分：

- 第一部分 分享公司、嘉宾及话题背景介绍
- 第二部分 建立独立、合规、专业的内审部门机制——来自喜威中国内审团队建设的经验分享
- 第三部分 如何有效避免财税人员舞弊——来自捷普科技的流程建议

- 附录部分 嘉宾与参会者就如何有效进行内部审计的Q&A

主讲嘉宾介绍



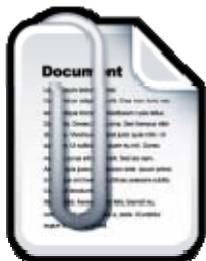
谢小姐，来自捷普科技公司，之前在四大会计师事务所做外审，之后转入捷普科技做内审，在审计方面有七年以上的经验。

捷普科技是捷普电子公司在购买上海朗讯科技通信设备有限公司全部资产后在上海新成立的一家独资子公司。公司总部位于美国，全球共有23家分公司，拥有员工14,000名。捷普公司系世界著名的以提供电子制造服务的生产厂家。捷普科技（上海）有限公司于2002年在上海漕河泾高科技园区正式成立，现有员工约800名，总投资额为9500万美元。

陈女士，来自喜威中国。曾在多家公司负责内审事务，具有八年以上的审计领域的经验。

喜威（中国）投资有限公司是SHV燃气全资控股的公司，主要负责SHV在中国大陆市场液化石油气（LPG）的分销业务。近年来喜威在中国的业务发展迅速，陆续在珠江三角洲及长江三角洲等地进行投资，在东莞、广州、顺德、深圳等地成立了多家合资企业，而且也将继续在更多的城市扩大业务以及在现有的业务范围内不断加深。





话题背景介绍



企业需要内审，就像我们需要医生一样。越来越多企业所有者意识到：未来社会，企业风险的不确定性越来越多，企业要想持续发展，不断地做强做大做久，必须有一个对企业运营目标进行定期评估、诊断与修正的过程与组织。此类组织应包括内部审计、咨询管理、智囊团等等机构，其中内部审计在经济飞速发展的今天显得尤为重要，它从国外传入国内，从国字号企业再到民营企业，短短三十多年，内部审计得到大力发展，深得现代企业的重视。



捷普科技与喜威中国内审部门大致情况介绍

公司内部审计部门由02年建立，是一个独立于任何运营或者财务的部门，直接汇报给总部。由于公司是美资全资子公司，所以需要执行萨班斯法案。

公司内部审计部门于**2007年8月**成立，现在规模还比较小，仅有两名同事，但是直接向公司总部的**Audit Committee**进行汇报的。由于其是欧洲的公司，所以不需要施行**SOX**。

建立独立、合规、专业的内审部门机制

——来自喜威中国内审团队建设的经验分享



喜威（中国）内审的使命与关键词



主要使命：

- 帮助公司确保它的管理内部控制流程的推进、整合以及它的效率

具体使命：

- 评估公司业务流程的有效性
- 审查公司资源是否得到很好的利用，资产是否得到很好的管理
- 对公司制度、流程、计划，包括公司适用的一些法律法规合规性的调查
- 监督各个JV对公司财务目标、营运流程等方面是否有很好的建立，并按计划去执行。
- 对业务流程执行情况、质量的监察
- 对舞弊、浪费、违法、泄密等行为及时向公司高层汇报

喜威内审的关键词

专业

审计工作尽量用一些比较专业的方式去进行，包括审计计划的制定、执行、与其他部门和高层的沟通以及审计报告的撰写，都是通过专业的方式，而不只是流于形式，或仅是以随便的方式去处理，这样才能树立起内部审计部门的专业形象。

客观

对所有的事物都是进行客观的判断，所有的事件都是基于审计的证据和发现的，而不是根据个人一些主观的印象去评判的。

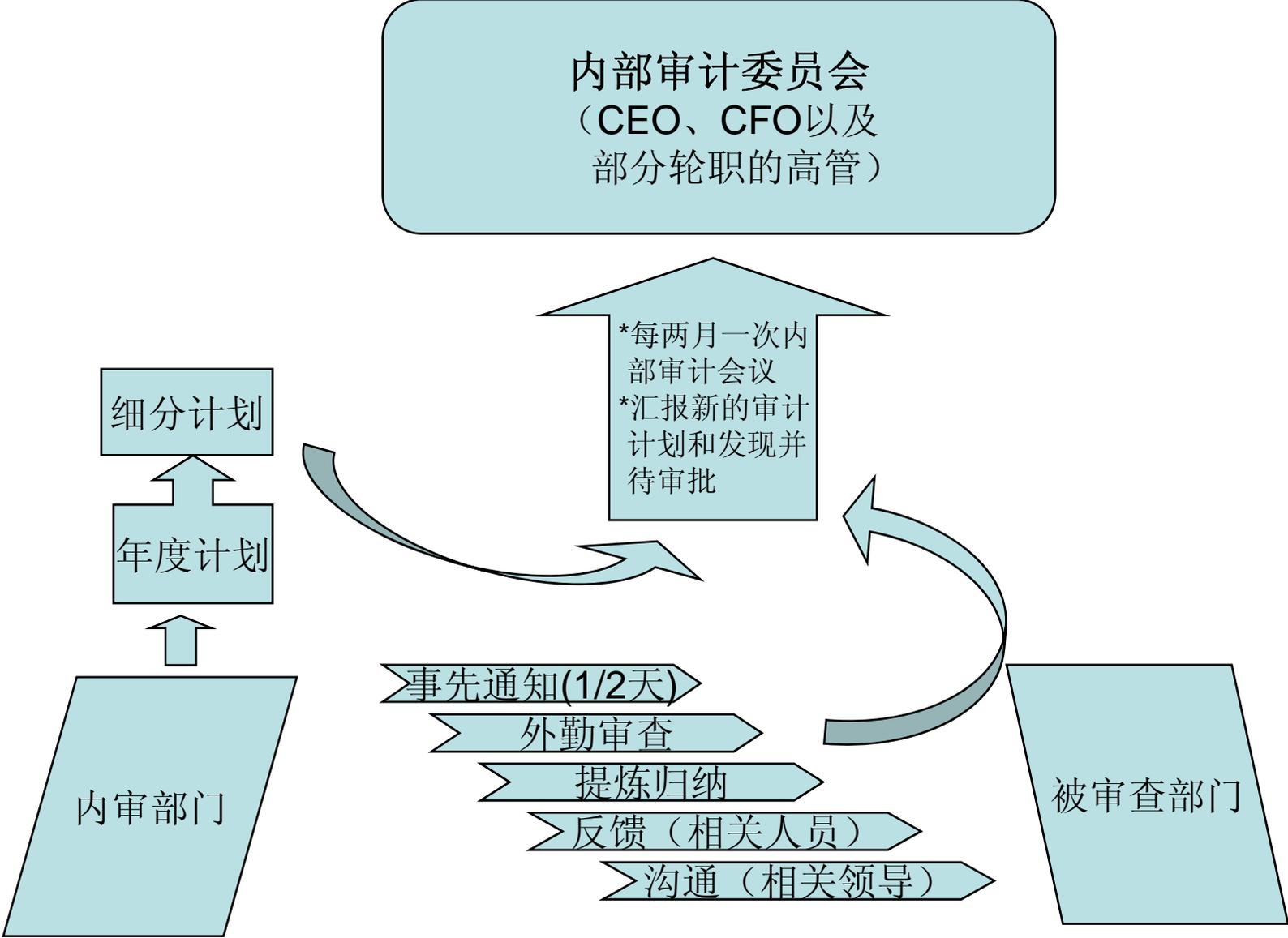
独立

审计部门是独立于公司任何一个部门，是直接向公司高管汇报的；也可以不通过财务部，直接向我们的内部审计委员会去汇报。

实际

因为公司内部审计要强调的重点就是，给出的审计建议要比较客观，另外要非常的实际，即指要结合不同的合资企业的背景给出我们的审计结果，而不是一刀切，要怎么样就怎么样。

喜威内审构架及流程



内审运作 小贴士

对于一些特殊审计项目，或计划外的项目，需要在备忘录里面简单的列出来此次特殊项目的审计范围，以及简单的工作计划。任何特殊项目运行之前都需要得到内审委员会的批准，因为这需要额外的人手，或需要跨部门协作去完成任务。

内审部门的内部管理，需要有自己的working paper，我们公司的政策、流程和跟我们行业相关的东西，都放在专门的一个文件夹里，当然里面还要包括一些外审、内审的报告，还有审计会议的一些记录，从而方便通过权限控制进行信息共享。

四大中的一家也会参与到我们的外审，他们会要求我们提供一些审计报告，我们也会选择正常途径给与他们，并进一步交流，从而真正解决问题。

虽然内审有时候会偏向公司advisor的角色，但是为了保持独立性，所以我们绝对不参与任何的公司政策和流程的制定过程。

不同的时间要有不同的工作重点。比如最近受到金融海啸的影响，可能在客户心理、风险等方面的控制上要给予更多的关注。

如何有效规避公司内部人员舞弊

——来自捷普科技的流程建议

SOX与JABIL



萨班斯法案对企业的要求：成立独立、合格的董事会审计委员会；由内部人士及时汇报公司的证券交易（两天内）；全面记录内部控制 / 披露程序；具备遵从这些控制所需的审计能力；记录主要控制的设计方法；评估控制的设计和效力；识别随之而来的控制问题并监控相应的修复措施；记录流程和控制的变化并发现任何相关问题；记录控制设计效力测试的结果；披露任何主要缺陷，获取外部审计公司审核以证明相关报告。

JABLI作为一家美资全资公司，就必须执行SOX。与不用执行SOX的公司相比，最大的不同就是后者的内控内审基本都仅仅用于内部管理，而前者则需要讲内控内审的报告和相关资料递交到SEC，也就是要分享给广大股东的，除此之外，还需要第三方（诸如四大）来为需要执行SOX的公司进行专项审计，出具这一方面的意见。



如何有效规避公司内部人员舞弊

可能不同公司的流程不一样，但是
职责分离都是非常重要的一点重点。
其中包括两个原则：

原则一：避免一个
人做完一个流程里
面所有的工作

原则二：避免一个人长期
在同一个岗位上



具体有关职责分离的操作 (以采购流程为例)

第一步：选择供应商

如果是大众产品的采购（即指采购量大较频繁的产品），最好选一个供应商长期合作。这样的情况下通常有效的方法是招标，一般都会有几个部门同时负责，比如说采购部、财务部、物料部，有时候还会牵涉到工程部和设计部。这样就避免了采购部独选供应商的流程。另一方面，招标可以选择明标或者暗标，但是暗标比较常用，因为暗标有的时候可以拿到比较好的价格，而且有些信息可以保密。开标、选供应商都需要几个部门同时操作，如果真的是要跟这个供应商长期的合作，还要进行供应商的审计，参加招标过程的几个部门，都要派代表一起到供应商进行实地的审计，并且也看看他报的价值有没有很大的水分在里面。经过反复复杂的过程，最后才选定一个供应商。

如果是小宗的买卖，就可以货比三家。比如说某个订单不需要去招标的，但是需要提供至少三个供应商的报价，再来选价，单就这一点，通常是可以让一个采购去完成，但可以加强管理的话，我们的经理有时候随即的抽一两个供应商可以再打电话去核查那个价格。但是拿价也不是口头拿一下就算了，也是需要供应商提交一个正式的报价，比如说签字盖章的一个文件，或是一个很正式的对方负责人发过来的E-mail。

第二步：签合同与下单

第三步：采购流程——仓库的验收

第四步：财务记账和付款

具体有关职责分离的操作 (以采购流程为例)

第一步：选择供应商

第二步：签订合同与下单

签合同就没有什么很特别要说的，主要是在下单这一方面，因为有同行会提到，采购会盲目的下一个很大的订单去拿回扣怎么样，导致公司有多余的存货在这里，若是可以根据客户的订单去采购，在这一方面就会有比较好的控制，因为采购回来的东西，都是需要和客户的订单对上号的。但如果有些公司，是自己生产出来产品然后再去卖的，这样建议做预算，做一个详细一点存货的预算，最好还是滚动预算，哪个季度就会大概知道我这个季度需要多少的存货。有一个总量上的把握，然后可以防止采购那边乱买东西。还有一个在财务方面可以做的就是存货分析。每个月底或者是半个月做一次存货分析看有没有异常的变动，也可以倒回去追溯源头。

第三步：采购流程——仓库的验收

第四步：财务记账和付款

具体有关职责分离的操作 (以采购流程为例)

第一步：选择供应商

第二步：签合同与下单

第三步：采购流程——仓库的验收

采购流程，就是仓库的验收，这一方面，这边的原则就是一个人不能做完同一个流程，所以由仓库的人员独立的、单独的进行，应该是由仓库比对你下的订单，上面的采购的数量、品名等等进行验收。验收要关注验收的合格率，如果某一个供应商经常发过来的货里面都有很多不合格的，这样就可能会存在一个是不是对供应商在以次冲好，我们付他合格产品的价格，他给我发一些次品过来，当然这个可以跟供应商追讨，但问题是这这也是一个很麻烦的过程，所以如果发现有这样的情况的话，要对这个供应商相关的采购人员进行一个关注，或者是进行专项审计，采取一些相应的措施。

第四步：财务记账和付款

具体有关职责分离的操作 (以采购流程为例)

第一步：选择供应商

第二步：签合同与下单

第三步：采购流程——仓库的验收

第四步：财务记账和付款

最后一步就是财务这边，财务记帐、付款。财务这边可以做的东西比较多一些，有一点非常重要的，但是有一些公司可能会忽略这一点就是要定期核对供应商的银行帐户，因为在一开始定位一个供应商的时候，他肯定会给你他的银行帐户开户行、户头，但是有时候这些信息是会变动的，但是变动的时候，它及时通知当然最好，但是如果因为某些原因没有通知到，或者是别人觉得有虚假信息的话，这样对公司来说相当有风险，因为我钱打出去了，要收回来是相当麻烦的。

所以可以做的就是，对于一些很大的主要的供应商，比如说一个季度可以跟他们重新确认一下，信函确认一下，比如说你的银行有没有变动、帐户有没有变动。

704400

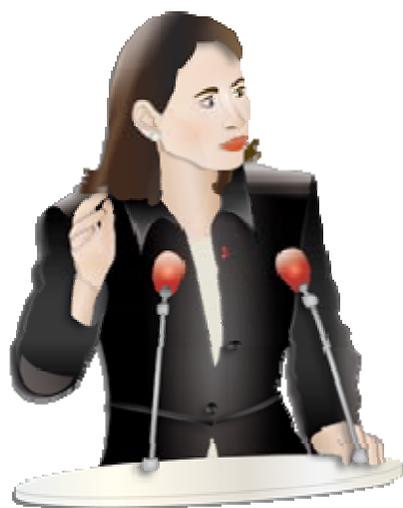
小的供应商，其实很重要，因为很多人，如果有心舞弊的话，他会从小的供应商上面着手，因为金额小，买卖双方都不容易察觉，所以更容易“做手脚”。

于是对于企业，虽说精力有限，但是至少半年或者是一个季度，要对每个供应商核对一次，这样可以及时的发现拆东墙、补西墙的情况，即挪用了付给小供应商的资金，放到自己的帐户上面去，然后再把下一步笔挪进去。如果有错误，就可以在对帐的时候就可以对出来。

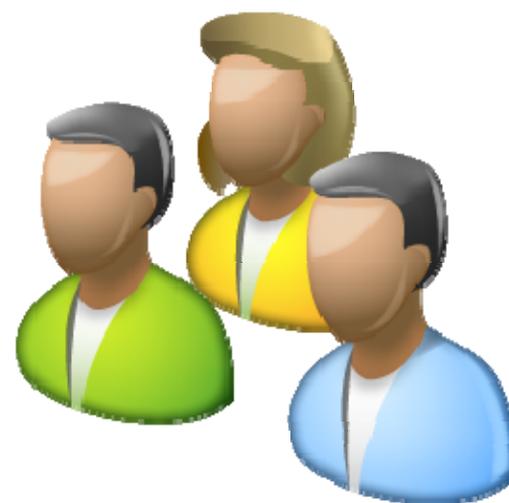
选择好供应商之后，还要注意对供应商定期进行审计，选定供应商之后，不能招标完成以后就不管了，这样长期下去可能还是会产生一个舞弊的可能，所以对供应商进行定期的审计，或者是每个季度重新审阅一下采购价格。即使选定了供应商，每个季度还是可以重新向其他供应商询价，如果价格幅度差异比较大的话，甚至可以考虑重新招标，或者让这个供应商重新报价。这也是防止采购人员跟供应商合作时间太长，可能会存在一些让供应商提价，然后给采购回扣这种情况。

同样的，我们还可以采取的就是职责分离的第二个原则，就是不要长期在同一个岗位里面，他在这个岗位时间越来越长，他越容易演示他所犯下的错误，所以采购人员可以进行定期的轮岗。比如说这一年负责为A项目采购的，下一年就换到B项目去，再下面一年换到C项目，依次轮换。

除此之外，对于有内部审计部门的公司，可以做专项的审计，当然这也要看管理层的需要。



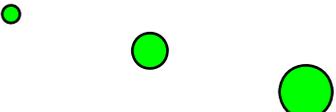
Q&A摘要





Q1: 制造型企业内审过程中，公司操作当中，会有哪些环节最容易出现问題？

A1: 由于审计人手有限，且出于成本效率原则考虑，每一个流程都必须找到非常关键的控制点，在资源有限情况下先抓关键点。制造业有几点非常重要的就是存货，存货的管理很重要，还有一个就是AP、AR这几个流程都是非常重要。说到底公司要赚钱，所以钱出钱入也是最重要的。不管你公司的业绩做的如何，但若钱让下面的人弄出去了，那就白干了。所以对于制造业来讲，一个是要管理好你的存货，因为存货是公司最大的一个资产，所以在存货方面的控制应该放的更重一些。另外就是AR销售跟AP付款，因为用销售的话来讲，公司能不能生存下去就看能不能接到的的生意，但是如果太接近成本或者钱收不回来，那公司就会吃亏，所以AR要控制好，然后AP这方面就是说，我们每付出去的一分钱都是我们应该付的。所以我觉得这三方面，特别是对于制造业非常关键。



Q2: 公司的一些零售店，每家店有两三人负责，作为二级法人，他们可以自己记账，我们应当如何有效管理？

A2: 零售确实比较困难，因为规模比较小，可以尝试考虑一下，一个就是职责轮换，一个就是突击的审计。可能担心的就是说两三个人在那边，发货、收钱统统都是他们管了，如果往坏处想，他们两三个舞弊的话，最公司这一方面确实很难发现。所以有一个避免的办法就是做一下轮换，因为轮换换人的话，他要舞弊的话他又要重新再做关系，而且换的人未必愿意跟你做这种事情；另外一个可以做一些突击的审计，可以派一些Internal Audit的同事，其实如果零售店不是很大的话，也不用很多人，一个人过去，不用每次去从头到尾查一次，那样很累，成本上也会很高，这个同事也不一定做的来，每次可以做一两样，比如说这次就是做现金的审计，过去专门查他的现金，把它的对帐单、收入、记录、销售小票、开的发票，就是做现金的审计，另外去之前不要事先通知，以免其做题前准备。

Q3: 我们审计部由财务部兼管，应该如何与其他职能部门做好协调工作，或是避免他们的抵触情绪？

A3: 这是一个微妙的问题，要跟其他部门配合好，有几点是需要关注的：首先要让大家知道，这个部门的存在是必须的。这就需要取得高层管理人员的重视，让他们比较正式的跟各部门说，财务部兼管这个功能，从上而下有一个正式的发布，让大家都知道，这个是名正言顺的、且非常重要的一个工作。

其次，财务部在对其他部门做审计的时候，要给自己和被审计对象一个正确定位，做审计的时候可以和大家解释：“首先我们也是这个公司的员工，我们做内部审计的目的是为了让公司发展的更好，这也是为了大家的共同利益。”另外要让被审查对象感觉到，审计部门并不是过来找茬的，接受审查并代表做的不好，审计只是为了确保流程是不是已经很好的得到执行，而且我们也欢迎被审计部门的员工提出更好的建议，如果发现部门员工或者是分公司的做法比较好的话，我们会提出来给其他部门的同事或者是其他分公司的同事参考，让他们觉得，审计过来并不只是找错的，也是找好东西的，这样他们的心态会积极很多，也等于审计给下面的员工提供了一个他们发表意见的一个更直接的渠道，增加员工参加到公司管理的感觉，这样也是消除他们对内审成见的一个方法。

再者，审计执行人的态度也是值得关注的问题，需要不卑不亢，心态要摆正，不要端起架子。正所谓“伸手不打笑脸人”，所以说态度还是很重要的。

最后，因为财务部兼管了内审，所以需要和高层反映，申请其他部门或者更高曾的人也来对财务部做审计，这样也可以消除其他部门的不满情绪。

免责声明

关于本出版物

本文件中所含资料及其所含信息乃**China Finance Executive Council**®就某个专题或某些专题而提供的一般性信息，并非对此类专题的详尽表述。故此，这些资料所含信息并不能构成会计、税务、法律、投资、咨询或其他专业建议或服务。读者不应依赖本资料中的任何信息作为可能影响其自身或者其业务决策的唯一基础。

上述资料及其所含信息均按原貌提供，**China Finance Executive Council**®对该等资料或其所含信息不做任何明示或暗示的表述或保证。除前述免责内容外，**China Finance Executive Council**®亦不担保该等资料或其所含信息准确无误或者满足任何特定的业绩或者质量标准。**China Finance Executive Council**®明确表示不提供任何隐含的保证，包括但不限于对可商售性、所有权、对某种特定用途的适用性、非侵权性、适配性、安全性及准确性的保证。您需自行承担使用这些资料及其所含信息的风险，并承担因使用这些资料及其所含信息而导致的全部责任及因使用它们而导致损失的风险。**China Finance Executive Council**®不承担与使用这些资料或其所含信息有关的任何专项、间接、附带、从属性或惩罚性损害赔偿或者其他赔偿责任，无论是否涉及合同、法定或侵权行为（包括但不限于疏忽行为）。

倘若前述条款的任何部分因任何原因不能完全执行，其余部分内容仍然有效。

2008 Copyright China Finance Executive Council, All rights reserved

关于China Finance Executive Council (F -Council)

China Finance Executive Council® 秉承“让分享无处不在”的企业使命，希望成为中国企业高层财税管理人员专业经验分享的首选平台。我们的目的是帮助所有会员通过F-Council®构建的专业立体交互式沟通分享平台，开展企业最佳实践管理经验的分享，以专业互助的方式，低成本解决会员在日常财税管理工作中的难点；帮助各位财税同行的企业降低经营风险、提高运营效率。我们的专业立体交互式沟通分享服务平台涵盖了所有日常企业财税管理的功能，包括财务战略管理、财务队伍建设、企业会计核算、企业财务计划、企业信用管理、企业税务管理、企业内部控制，企业内部审计，公司资金管理，企业成本控制，兼并收购管理等等。我们的会员企业通过F-Council空中电话会议中心®、网站在线专业实战资料专业工具共享以及线下的专业人脉拓展平台，以及与政府官员之间的经验交流活动，拓宽了法规信息资源获取的渠道，提高了日常财税专业管理能力。了解更多关于F-Council®，请登陆www.fcouncil.com。

如果您需要进一步了解F-Council，欢迎与我们联系：
电子邮件：info@fcouncil.com

陈栋 Stuart Chen
高级产品经理
电话：+ 86 21 62199585
电子邮件：stuartchen@fcouncil.com

程丽嫦 Candy Cheng
助理产品经理
电话：+ 86 21 62198920
电子邮件：candycheng@fcouncil.com

刘琬轩 Sonya Liu
助理产品经理
电话：+86 21 62198908
电子邮件：sonyaliu@fcouncil.com

高翔 Duke Gao
管理培训师
电话：+86 21 62198230
电子邮件：dukegao@fcouncil.com

李彤琼 Letitia Li
管理培训师
电子邮件：letitiali@fcouncil.com