

案例讨论：如何发挥内审作用以及如何规避职业风险内审师资格考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/641/2021\\_2022\\_\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_BE\\_8B\\_E8\\_AE\\_A8\\_E8\\_c53\\_641589.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/641/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E8_AE_A8_E8_c53_641589.htm) A是我的好朋友，一所著名财经大学本科毕业（在如今学历的追风潮中，本科学历貌似有点低），今年7月毕业满三年。A大四就在事务所实习，毕业后一直在事务所，直到去年年底，跳槽到一家拟上市公司当了内审主管。名义上是审计主管，但其实审计部就A一个人。这家公司很不错，也很正规，有一套严谨的制度，其控股股东在香港上市，现该公司想在国内单独上市。这份工作，A比较满意，因为工作比事务所轻松，不用加班，有双休，而且接触的面比较广，工作内容不琐碎。A属于很勤奋很用功的那种，做事非常认真，喜欢思考，也很敬业，在事务所快速成长为业务骨干，在新公司，也很快得到了领导的信任。但A现在却有很多困惑，我也无法给她一个解决问题的答案，故在此咨询大家的意见，或许能使她豁然开朗。由于经济环境的影响，IPO可能要出台新的制度，公司目前上市遥遥无期，经济回暖也深不见底，所以对于公司来说，审计部是可有可无的（集团有庞大的内审队伍）。在这种情况下，虽说A是在审计委员会的领导下开展工作，对董事会负责，但目前，A的领导实际上就是公司的一位副总，这位副总同时也是执行董事和公司的自然人股东，分管财务和人事。A自来这家公司后，就做过一个内控审计的项目，其他时间，基本上是在做这位副总所给的工作。这位副总所给的工作包括：1、对公司其他部门起草的制度进行修改（包括控制活动的修改和文字的修改，还有表格的设计），最

后形成公司文件；2、审核会计师事务所出具的审计报告；3、采集公司预算所需的一些数据。对于第2和第3项，A欣然接受，也很乐意很积极地去完成，对于第1项，A却有点苦恼。比如：公司某几个部门共同把一项业务的流程制度写好后（这项业务已经存在半年多，但一直没有相关制度来规范，现在开始着手制定管理流程），发给这位副总审核，副总是日理万机的人，当然很难抽出时间来，于是让A来着手完成这个流程。A第一反应就是会不会导致自我评价的影响，一旦这个流程将来在执行的过程中出现了问题，责任由谁来承担？A向领导说出了这个为难，领导说不是让你制定，是让你来完善这件事。A想流程制度是以另外一个部门的名义发的，对自己也不会产生实质性影响，于是开始找各个相关部门的人了解这项业务的详细情况，并考虑关键控制点及相应的控制活动，着手修改这个流程。流程的第一稿，是由财务部和销售部一起写的，描述当中有很多不明确的地方及缺少了一些控制活动，A在修改中大的控制活动基本上没有动，就细节方面，修改了一些，同时凭着以前在事务所内控审计的经验，增加了一些控制活动。A把修改后的流程制度发给领导，很希望能跟领导讨论讨论，因为A的工作经验确实不长，又为这家公司的新人，她也不敢确定自己增加的这些控制活动是否可行，但领导真的很忙，每天进进出出他办公室的人络绎不绝，时间很宝贵。领导把修改后的制度看完后，没有提具体的意见，让A仔细斟酌再完善一稿。于是A就制度中自己不敢确认是否可行的控制活动逐个打电话咨询了相关执行人员的意见，由于A为新人，公司很多部门的人至今不认识A，有很多人也不知道审计部是干吗来的，在沟通的过

程中，A也遇到了一些不愉快。同时让A更郁闷的是，领导把流程制度发给A让她修改的时候，把与该项业务相关的合同拟定稿也发给了A，让她修改，同时抄送给了三个部门的人，包括起草合同的部门和法务部。频繁接触这项业务的人是销售部的某经理X，频繁跟合作者打交道的人也是X，X在合同几稿的修改中总是不能让这位副总领导满意，但A觉得合同根本就不应该轮到她修改，再说就这项业务的熟悉程度，A远远比不上已经实际操作了半年多的X。A于是跟起草合同的X沟通，提了自己的几点建议，确定合同最后还是由X修改，X对合同并没有进行多大修改就发给法务部，法务部在不到一分钟的时间内就转手发给了A，X向A透露，法务部的意见：让合同从A手中发给副总领导。无奈之下，最后A把法务部转发过来的合同转发给了领导。A的困惑：困惑1：审计部是否真正发挥了自己的作用？（1）目前仍没有09年的审计计划，但A对公司的情况不是非常熟悉，不敢轻易动手。A曾经向领导反映过参加业务部门的例会，但至今没有参加过。（2）领导曾经带A见过审计委员会里的一位委员，这位委员向A提出了不少要求，包括与总裁沟通以了解公司管理中的难题，但没有通过这位副总领导A不敢擅自与总裁沟通，至今可能连A是谁总裁都不知道。（3）A目前除了跟审计委员会里的其中一委员见过一次面之外，再也没有跟审计委员会沟通过，邮件也没有发过。在领导带A见那位委员的时候，委员还提出了让A每个月至少给他发一次邮件，但A觉得跟审计委员会沟通没有实际意义，那位副总才是她真正的领导。至今审计委员会里那位委员可能连A长什么样子都不记得了。（4）A困惑自己是不是变成了这位副总助理，因为A做的

这些事情全部是要经过副总审核通过的，因为副总太忙，所以让A帮着做，但同时A并不排斥副总安排的这些工作，因为这些工作确实可以使个人站在一个更高的角度看问题，且公司除了研发和销售有特定的奖励制度外，其他部门人员的涨薪和奖金基本上都是由这位副总决定的，也就是说，这位副总，才是A真正的老板。 困惑2：如何规避自己的职业风险？

（1）关于流程制度，虽然最后不是以审计部的名义发布的，但在整个修改和梳理过程中，A跟所有与执行该项制度相关的人员进行了沟通，导致这些人都认为制度就是A制定的，到时候执行时万一出了问题，这些人会不会反咬A一口？（2

）关于合同，经理X根本就不想再修改了，法务部也不想再折腾了，于是把事情推到了A头上，让A来发给领导，而因为领导邮件中的那句让A修改合同的话，A也很无奈，最后不得不亲自把合同发给领导，等于替X和法务部扛了帽子。A缺少处事经验，不知道遇到这样的事情应该怎么办？ 困惑3：如何争取领导指点的资源？ A在事务所三年，已经习惯了团队合作和共同讨论问题，而现在内审部就自己一个人，做什么事情，连个壮胆和讨论问题的人都没有，而A因为毕业年限不长，经验确实也不很丰富，A也不知道自己的很多专业想法可不可行，A很希望能有一个经验丰富的人来指点自己。A的这位副总领导学历很高，学识很丰富，A很想能得到他的指点，但因为领导特忙，A也从来没有机会跟领导说想得到领导指点之类的话。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)