

内部审计功能和ERP的实施过程 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/87/2021_2022__E5_86_85_E9_83_A8_E5_AE_A1_E8_c53_87389.htm

ERP思想是一种十分先进的企业管理思想，目前在外国得到广泛的运用。外国著名的ERP系统软件有SAP R/3，Peoplesoft，Baan等，它们给运用的企业带来巨大的优势。国内的用友、金蝶、安易等推出的ERP软件。后者可以说是建立在会计信息系统（AIS）基础上的扩展了一些管理功能的企业管理软件，并非完全意义上的ERP软件。而前者则是完整的企业资源计划，是一种全面的企业信息管理，主要运用于大型企业。虽然ERP软件的成功实施能给企业带来信息和管理上的优势，然而若有不慎也可能带来各种负面效应。对此，若是能很好地发挥内部审计的功能，将能极大地促进ERP的实施，尤其是在风险管理方面。首先，尽管实施ERP是管理层的责任，内部审计也应主动地参与到这一过程中。不要以为系统人员和外部顾客能完全处理好这一过程，也不要认为ERP技术太专业化，要认识到内部审计具有ERP实施过程十分必要的功能，尤其是在风险管理方面。一般而言，ERP的实施会在很短的时间内变动程序、组织结构和技巧，这样会带来风险，从而需要风险管理战略，内部审计正善于此领域。其次，实施ERP并不只是另一个系统项目，大多数ERP的实施不是系统型项目而是经营转型（即会极大地影响经营方式，使经营方式变化）的项目，尽管ERP的实施包括操作系统和网络，但这些不会对组织结构产生很大的影响，而ERP能增值的基本要素会增强功能和程序方面的经营领域的运作，如供给链，顾客管理，供

给商关系和电子商务等。需要明确区分纯系统型项目的实施和ERP中战略经营转型项目的实施。若不加以区分，会导致失误。需认真思考为什么实施此软件，想获得什么样的经营优势和会产生什么样的问题。因此，内部审计师应参与ERP的计划会议，参加以操作系统和使用者相互影响为内容的讨论，找出什么是推动ERP实施的决策等，然后提前发现问题。

第三，及早参与，内部审计部门应及早参与到ERP的实施。内部审计部门更能了解经营状况，他们在风险和控制方面的专长可帮助决策者决定ERP是否合理以及哪个软件最合适。比如，内部审计部门可是以帮助询问有关风险方面的问题，关于或有事项，可供利用的资源，成本，新软件对核心经营过程的适合之处，内部审计的地位和控制等。这些总是在项目计划阶段都是很重要的。另外，内部审计师应询问项目经理要实施的计划，通过对计划的充分审计可达到三个目的：首先，它可以促进有关负责人员在某个特定时间来准备一个更详细的计划；其次，它可以使内部审计师直接改善ERP实施中的质量；另外，内部审计师的报告也可以给更高层管理层提供一个工具来了解实施计划中的优点和缺陷，这一报告也可以给管理层在实施ERP过程中提供一个基石，使实施小组各负其责，而不是在事后再寻找。

第四，在现有优势基础上增长重要技能。内部审计师可通过广泛了解与ERP实施有关的问题来获得主要经营、风险、控制等知识，如可阅读专业出版物和因特网上的文章以及和有ERP经验的内部审计师进行交流等。ERP项目十分复杂，需要懂得各方面的知识和技能，如项目管理，与培训、业绩评价和交流有关的综合文化，对技术或应用的理解，系统开发技能，资

源计划框架等。当然，内部审计师不大可能掌握所有这些技能，但应增加对组织有重大影响的技术。同时，在ERP实施中，对重要技能的掌握应倾向于经营的功能方面而非技术方面，比如增长关于经营领域中的供应链，顾客管理，供货商关系，电子商务等知识。第五，不要以为系统人员和顾问已经充分考虑了风险、控制和审计责任。有的公司的内部人员和外部顾问的技术都很娴熟，但缺乏关于公司经营环境的经验和对风险、控制问题的基本了解。他们总是考虑技术问题“我们如何清除此障碍？”而不是思考“要完成此，什么方法最佳？”，“如果我们进行变动，有什么风险？”等，此时，如果内部审计部门充分参与进来，情况便会不同。ERP中包括了许多内设的控制措施，但每一项都是要发生成本的，因此，内部审计师应仔细考虑每一项控制可达成什么样的目的，以实现控制风险的目的。第六，始终掌握充分信息。内部审计应积极参与ERP的实施，至少应了解实施的进程和管理层所做的重要决策，如关于转换日程，企业经营过程的基本变化，转换计划等。这些决策会影响审计师将来的工作，在设计未来审计计划和程序时应充分考虑。第七，亲自着手工作但要保持客观。当管理层遇上麻烦而求助于内部审计时，内部审计师应避免作决策（尽管他们此时实际掌握着整个进程），应保持独立、客观、公正，并积极亲自动手参与第一线的工作。如果内部审计师不把自身置于决策者的地位就可避免客观性的矛盾。同时对ERP实施的各阶段进行审计并做出报告以帮助高层管理层评价和分清实施人员的责任。第八，不要过于相信言过其实的宣传。当今的ERP系统代表着大公司最先进的信息系统，虽然有很多的优势但同样可能

产生许多问题。他们往往不像使用者所想的那样灵活，各模块的结合不一定很好，而且尚不能很好地促进电子商务。另外，即使采用了先进的新系统，传统的控制如责任划分，内部检查等并未过时，或许更重要。同时，ERP往往比想象得更昂贵，不可低估对硬件的处理和储存能力的要求和限制及对人员的要求等。此时，内部审计应提醒组织不要为天花乱坠的宣传所迷惑。第九，特别关注来自“人事问题”的风险。ERP的成功实施依赖于有关参与者，而据有关报道，在实施过程中有近25%的主要人员离职，另有25%的普通人员想离职，从而影响ERP的实施。此时，内部审计部门应会同评价从上至下的有关人员对实施ERP的影响程度。另外，内部审计部门应帮助评估包括培训、聘用、教育、交流和业绩评价等变动管理所需资源的充分性。如果内部审计部门积极地参与到实施的整个过程，既有利于项目的成功完成，也有利于提高自身的地位，是长远之计。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