

一、穿行试验与业务流程再造

所谓穿行试验，就是对某一个系统、某一项制度或某一项业务，进行全过程的、从开始到结束的首尾相连的“穿越”，来验证系统、制度或业务的科学性、完整性和规范性，或者发现管理的风险和缺陷，为业务流程的控制、调整和再造提供“实验数据”。传统的穿行试验是“顺藤摸瓜”找线索，它是在系统出现问题后去寻找问题的“症结”。而现代的穿行试验已变成一种主动的行为，它是在内控测试、风险提示、环境评估和效果评价的基础上，对业务流程再造，以适应环境的需要，提高企业核心竞争力。

业务流程再造就是对业务流程的重新设计和安排，是企业推行精细化管理的客观要求，穿行试验为业务流程再造提供了必要的技术支持和可靠的畅行保证。

二、穿行试验的五大功能

经过多年的摸索和实践，我们将穿行试验法在业务流程再造中运用的功能归纳为五大类。

1. 检验制度设计的可靠性、可行性。对于提出的各种制度，检验其在客观的环境中能否使企业的经济活动正常运转，以及制度能否在经济活动中起到约束和保障性作用。检验的结果一般有两种：一是制度的设计提高了机构的运作效率和组织的创效能力，表明应该重组和再造企业业务流程；二是制度设计不能约束和保障经济活动，说明制度设计存在缺陷，需要完善和改进。
2. 验证内控制度的健全、完整和有效性。审计管理中暴露的问题，从表象上看是一项管理活动的结果，但从本质上反映的是企业内控制度的失效。作为一个业务流程，失效的环节在哪里？怎样快捷、便利的去寻找和评价失效的环节和对结果的影响？穿行试验法为寻找内控制度中失效的环节提供了有效的方法。穿行试验法在验证一项经济活动流程或管理事项规则时，有意识地让有疑点的内控制度在业务流程中进行一次或多次“穿行”，内控制度的缺陷和业务流程的不适应性就会暴露无遗。
3. 检测信息系统的安全可靠性。伴随着信息时代的到来和在各种管理活动、交易中大型计算机的使用，系统的安全可靠性引起了广泛的关注。在系统检验中，我们通过多重假设，包括正常或非正常的管理活动及业务事项，在信息系统内进行一次完整“穿行”，这样系统在假设条件下的安全可靠程度就会反映出来。如未经授权的人员是否进入了严禁进入的系统；有无欺骗性数据的录入；有无隐瞒、破坏、偷窃输出数据；有无擅自修改程序、超越内部控制获取访问机密文件、篡改计算机时间等等。信息系统安全可靠’睦的穿行试验，必须由相关管理专家和计算机信息工程专业人员（IT人员）协同完成。这一措施可以用于新系统的自验，也可以用于当系统出现异常的交易行为时、有违背常理的信息表现时，以及出现违规的会计处理事项时的专项测试检查。
4. 检查管理职能的有效性。穿行试验的作用表现在两个方面。第一，评价作用，管理部门的职责是否落实到位？管理人员是否尽职尽责？管理效率是否达到预期的设计？这些涉及及管理当局和管理者评价的问题，通过穿行试验提供的实际结果和实验数据，与评价检验标准进行比较，可以对管理的有效性进行定性分析、定量判断。第二，在管理职能的有效性无法充分发挥，各职能之间出现矛盾、重叠、碰撞，或者出现重大偏差时，穿行试验为管理职能的重组、改造，为制度的完善提供试验模型。在制度建设初期，将各部门的制度有机的串联起来，看有没有制度“真空”及“盲点”，在职能重组阶段，通过穿行试验提供的试验模型，对可能出现的职能交叉、空缺、重叠，按管理成本最小化、创效能力最大化原则，依照经济活动发生的顺序，设计成一个封闭的循环系统，这也是穿行试验在业务流程再造过程的主要作用，即将一个不规则、间断、失去控制的流程再造成一个连续、不间断、发挥最大控制功能和经济效益的封闭循环的流程。
5. 预测、控制管理风险。风险伴随着经济活动的全部过程，尤其在对外、对内的营运活动中，由于处在两个不同的环境下，造成信息的不对称，风险机率增加，稍有闪失，不但投资收益没有保证，甚至会造成整个资本运作失败。穿行试验在对已经完成的投资活动进行多因素分析的基础上，从立项、可研分析、投资对象调查、环境状况认证，至到产出效益

全过程，制作投资过程的因素分析模型。利用分析模型，找出风险环节及信息不对称的主要原因，作为新投资项目的借鉴，关注风险的重点环节，避免信息不对称。同时，对于拟进行的投资活动，可以按照多因素分析法，对每一个步骤和环节加以记录，当记录出现异常时，就是一种风险提示，这时加以严格控制就能起到事半功倍的作用。

(作者：徐京桥)

(摘自《审计月刊》2004. 4. 42-43)

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
Copyright (C) 2003 . All rights reserved