

## 现代企业制度下的内部审计机构体系

目前，我国企业内部审计机构隶属关系大体有以下六种形式：

一是在财务部门设置内部审计部门，受财务经理的领导。

二是审计机构与纪检监察部门合署办公，一般受企业的纪委书记领导，还有受企业法人委托由总会计师或行政副职领导。

三是内部审计机构隶属于监事会，受监事领导。

四是内部审计机构隶属于总经理(总裁)，受总经理(或总裁)领导。

五是内部审计机构隶属于董事会，受董事会领导。

六是内部审计机构隶属于审计委员会，受审计委员会领导。

根据现代企业制度的要求，借鉴国外企业内部审计机构设置比较科学的做法，结合我国企业实际情况，提出我国现代企业制度下的内部审计机构模式：

第一层次：在一级公司(即集团公司，如青岛海尔集团)董事会下设立受其直接领导的审计委员会，作为一级公司内部审计最高领导机构。内审委员会的成员由两部分人员组成：一部分来自公司董事，另一部分来自公司以外的资深专业人士，他们在内审委员会中占大多数，内审委员会主席由公司以外的资深专业人士担任，内审部门负责人直接向内审委员会汇报工作，不受其他部门干涉。这样既有利于内审部门开展对各项经济活动的审计工作时与其他部门建立良好的工作关系，提高工作效率，也有利于公司经理层对内审工作的重视和支持。

第二层次：在二级公司(即核心层企业，如××总公司)设立总经理(或总裁)直接领导下的审计部(室)，二级公司的审计部(室)在一吸公司资金或控股的企业内部开展审计工作，对审计委员会报告。

第三层次：在三级公司(即紧密层企业，如××公司)设立总经理(或总裁)直接领导下的审计科(室)，对三级公司进行审计，对二级公司的审计部(室)报告，如有重大审计事项，则向审计委员会直接报告。

第四层次：当一级公司所属二级公司和三级公司数目不多，审计委员会领导下的审计部门可直接对二级公司、三级公司进行审计。但当二级公司、三级公司数目太多、跨度太大，审计委员会领导下的审计部门由于精力有限以及不能深入了解二级公司或三级公司，这时就可设立总经理(总裁)领导制。

第一层次满足了财产所有权、经营权的第一次分离。第二层次、第三层次……满足了在财产所有权、经营权的第二次、第三次……分离后，评价各该层次受托经济责任履行情况的要求。第四层次既满足了受托经济责任，又根据实际情况更加灵活地发挥了内审的作用，降低了成本，提高了效率，降低了风险，提高了审计质量，达到了双升双降的目的。

从上面的分析可以看出，这种上下结合，下审一级的内部审计机构体系，可以解决我国不同层次、不同规模现代企业制度的企业受托经济责任履行情况的要求。

## 现代企业制度下的内部审计人员体系

结合国外先进企业和《内部审计实务标准》对内部审计人员的要求，提出适合我国企业的内部审计人员体系。

## 一、招聘阶段

1、原有内审人员中专业水平较高的保留，将照顾性安排的人员及无专业人员从内审队伍中分离出去。2、招聘高学历、理论功底扎实，但无经验的专业人员，专业人员中包括财会、法律、外语、计算机人才。企业的人力资源部门在招聘此类人员时应把好第一关，以“三要求”作为招聘内审人员的基本条件。

(1)学历要求：内部审计人员一般必须是本科或本科以上毕业，学历要求比较高，就能从源头上确保人员的素质。

(2)结构性要求：内部审计人员是围绕提高经济效益进行内部审计工作的，因而必须具有一定的知识宽度，不仅要有较高的审计、会计专业水平，而且还要有一定的生产经营管理知识和宏观管理知识。

(3)应变能力要求：不管其背景如何，当今的内部审计人员都需要面对挑战，他们必须迅速地学习和发展，否则就会丧失主动性。

人力资源部门可通过制定标准测评表来评价应试者的应变能力。

3、从其他单位或会计师事务所招聘有丰富业务经验的审计人员，在招聘这类人员时，应考察他们以下要求是否具备：

(1)职业道德要求：对已有审计经验的人员招聘，必须要考察这些人员在以往的审计工作中是否有违反职业道德的记录，如在履行任务和职责时，是否诚实、客观和勤奋，是否有意从事过损害其原单位名誉的行为或活动，是否有以违法或有损于其原组织利益的方式滥用机密资料等等。在招聘经验类审计人员时，具备职业道德是首要要求，这一要求对内部审计的发展至关重要。

(2)专业水平要求：经验类审计人员比较熟悉审计标准、程序和技术，因此他们必须具有针对可能出现的情形应用已有知识并在没有广泛借助他人技术研究和协助的条件下处理这些情形的能力，具有针对可能出现的情形应用已有知识，确认偏离良好实务行为的情况，并开展得出合理解决方案所必须的研究的能力，具有确认问题或潜在问题的存在并确认需要进一步开展研究或获取帮助的能力。

## 二、培训阶段

招聘结束后，内审机构要自觉运用卓越的企业文化去影响和感染刚刚进入的新成员，使他们尽快适应新的习惯和生活方式，融入到内部审计组织中去，加强内审人员的团队意识，将不同层次的内审人员的不同态度和思想统一到实际组织目标上来，同时能将单位目标和个人发展目标结合起来，使内审人员在实施审计工作时，提高工作效率。

## 三、考核阶段

内审人员的工作业绩如何，对企业的增值作用有多大，这就要对其工作进行考核。过去考核审计人员的业绩，主要看其发现了多少问题，多少错误，而现在则应考察其实施监控的价值，对整个企业业绩的贡献度，为企业带来了多少附加值。

(作者：崔秀梅 张茂忠)

(摘自《中国审计》2004. 4. 55-56)