

美国著名未来学家约翰·奈斯比特曾说：“未来的竞争将是管理的竞争，

竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通”。可以说沟通是管理艺术的精髓，沟通在一定程度上决定着管理的质量和水平。内部审计作为独立于企业内部其他各职能管理部门的机构，在企业整个管理体系中具有特殊地位。随着我国经济体制改革和现代企业制度的不断完善，内部审计由传统的财务监督为主向深入企业生产、经营、管理各个环节的风险导向型审计转换，内部审计要充分发挥其增加组织价值，改善组织经营的职能，能否进行有效的沟通成为关键因素之一。

## 一、内部审计的特殊环境决定了内部审计沟通的特殊性

相对于企业内部其他岗位的沟通而言，内部审计的特殊环境使得其与企业内部各层面人员的沟通面临着更为突出的潜在冲突，使得内部审计沟通的难度也更大，特殊性主要表现在：

1、内部审计的特殊地位。与大多数部门之间分工协作的关系不同，内部审计独立于企业内部其他各职能管理部门，一般不直接参与企业经营管理的活动，主要职能是监督和服务。但不可否认，内部审计对被审计对象经营管理的意见和建议往往就是其工作中的错误、失误或不足，而审计报告直接面向企业高管、董事会等。因此被审计对象往往口头上说欢迎指导，实际是希望尽可能地少暴露问题，希望通过内部审计促进企业经营管理的意识并不强。

2、内部审计工作的规范化有待加强。近年来我国内部审计呈现出良好的发展势头，其重要作用日益显现。但相对于西方发达国家，我国现代内部审计的起步较晚，法规制度建设有待完善，工作的系统性、规范性有待加强。

3、内部审计的相对独立性。相对于国家审计和社会审计而言，内部审计只具有相对独立性，加之一些单位对内部审计重视程度不够，内审权威缺失，使被审计部门对内审工作认识不足，给双方的沟通带来一些不良影响。

4、内部审计人员自身素质的限制。部分审计人员的专业知识及综合业务能力欠佳，对所在企业运营环境不熟悉，知识面狭窄，不能及时掌握新制度，工作作风不严谨，无法围绕企业的热点、难点问题为企业排忧解难，制约了内部审计监督服务职能的发挥，自然也就无法得到被审计对象的支持和理解。

## 二、审计不同阶段沟通的侧重点

1、准备阶段。充分的审前调查和良好的审前沟通能够起到事半功倍的效果，也易于拉近审计人员与被审计对象的关系。（1）审计人员在准备阶段应了解被审计对象经营规模、经营范围、经营管理方式、基本财务状况、内部控制制度情况、以往年度审计情况、企业的历史沿革、存在的主要风险等。在审计沟通中充分的准备是非常必要的。不可想象一个对被审计对象一无所知的人能够与对方进行良好的沟通。（2）召集被审计单位主要负责人及审计涉及部门的负责人出席审前会。不应将审前会议看作是实施审计前走走形式，通过审前会可以使被审计对象详细了解本次审计的目的、性质和具体安排，同时因为有被审计单位高管及下属有关部门管理层参加，重视程度会更高，有管理层的推动会更利于审计实施阶段的沟通。

2、实施阶段。审计实施阶段的沟通环节主要体现在审计访谈上，即审计人员就具体审计事项与相关人员进行交流、查询。（1）做好充分的访谈准备是实现良好的沟通的关键。审计人员在访谈前准备好相关的材料，分析具体事项的主客观因素，预见访谈中可能出现的问题及被访者可能出现的反应，组织好谈话结构。（2）充分听取意见。在保持访谈主动和控制地位的同时，给予被访者表达的空间，在访谈结束前给被访者时间进行补充。重要事项向不同层次人员进行调查，同时根据访谈结果调整下一阶段访谈安排，确保掌握所审计事项的全部信息，避免信息不完全造成的结论失误。

（3）根据访谈的具体事项控制好谈话节奏。有些事项仅需要简短的对话，有些事项需要进行有层次的、深入的访谈。审计沟通中的效率和效果都很重要，在访谈中应注意把握从何话题切入，何时停止某一话题，何时引入新话题，何时结束本次访谈。要勇于结束谈话，不要让没有意义的谈话继续而扰乱正常的工作进度。

在审计实施阶段，审计人员除在审计监督方面与被审计对象进行沟通外，应努力与被审计对象就降低组织风险、提高组织价值的制约点和空白点进行沟通，借鉴其他企业的良好经验，为企业做好咨询服务。在被审计单位发现的好的管理方法也应在审计结果中予以体现，并向其他企业推荐。现场审计结束前，应就审计中发现的主要问题与被审计对象进行充分交流。

3、报告阶段。为了保证审计结果的客观、公正，并取得被审计单位、组织适当管理层的理解，内部审计人员应在审计报告正式提交之前就报告中的审计概况、审计依据、审计结论、审计决定等与被审计单位进行认真充分的沟通。应要求被审计单位对审计结果提出书面意见，并将该材料作为审计工作底稿归档保存，避免今后出现异议。

4、后续审计阶段。就审计意见、建议的整改情况、存在的困难与被审计单位进行沟通，同时征求其对审计的反馈意见。

### 三、实现有效审计沟通所必备的条件

#### （一）明确内部审计定位，与被审计对象建立平等的工作关系

内部审计应树立服务意识，避免单纯的“吹毛求疵”，在监督的同时努力帮助被审计对象解决问题。例如，在对某单位的财务收支审计中发现已经出库计入成本的原料实际并未投用，我们没有单纯指出问题，而是与其沟通，共同探讨问题的原因，发现该单位当月是因设备运转故障原料投入量下降，已经办理出库的原料未投用，也未办理退库。其他月份也有类似情况。我们建议他们可采取月末统一办理出库或出库后月末办理退库这两种方法，并结合其单位实际情况同他们分析这两种方法的利弊，得到了被审计单位的认同。

#### （二）加强内部审计队伍建设，提高审计人员业务素质 and 人格素质

沟通的前提是尊重、信任和理解。而要建立尊重、信任和理解，审计人员必须具备良好的业务素质 and 人格素质。个别审计人员业务不通，漏洞百出，或者高高在上，指手画脚，甚至借审计之机吃拿卡要，自然无法取得被审计对象的尊重和理解，审计沟通更无从谈起。

#### （三）掌握适当的沟通技巧

审计人员接触单位较多，接触人员也形形色色，掌握适当的沟通技巧非常必要。

1、选择适当的沟通方式。企业内常用的沟通方式有口头沟通（如电话、会议、面对面会谈）、文书沟通（如报告、签呈、公文、传真）和视听沟通（如录像带、幻灯片）。每种方式各有利弊，实际工作中通常灵活选择，综合使用。

2、学会积极倾听。倾听全部信息，不要只听自己关心和感兴趣的信息。在倾听中有针对性地采用鼓励、询问、回应、重述等手段，确保对问题的全面正确理解。同时在听的过程中，要学会思考，以获得更多的有效信息。

3、避免沟通中的禁忌。主要包括：避免过多使用专业术语。审计沟通中接触的不只是财务专业人员，过多使用专业术语除了沟通的效果大打折扣外，别人会先入为主地认为无法与你沟通。对于必要的概念性问题，在交流意见时应首先说清楚，以免双方对概念性的定义有歧义，下面的沟通也将失去意义。