

## 造就和谐的学习型企业内部审计团队

文/华永杰

在我国，内部审计事业的发展已经有二十多年。内部审计事业从无到有，从小到大，得到了较快发展，当然这中间也有曲折，也出现过困难，但是，总得来看内部审计的重要地位已经基本得到确认。由于各企业在发展水平、规模、目标和管理理念等方面都存在着差异，内部审计在企业内部组织架构中的地位和作用有很大差别，内部审计人常说“有为才能有位，有位才能有为”，深刻地揭示了内部审计机构的工作能力与地位的辩证关系。内部审计机构要在企业管理中获取应有的地位，必须有所作为。随着我国社会主义市场经济的发展和完善，建立现代企业制度的理念已经深入人心，与此相适应，造就符合现代内部控制理念要求的内部审计团队已成为企业发展的一种客观要求，造就和谐的学习型企业内部审计团队已经成为适应企业内部审计事业发展的必然选择。这样的内部审计团队的主要特征：一是和谐，内外和谐，团队内部具有高度的凝聚力，具有良好审计工作的内部环境，同时能有效化解团队的外部矛盾，能创造有利于业务顺利开展的环境；二是学习，团队的成员具有提升自身专业知识和技能的动力和能力，具有不断进取的精神。

### 一、内部审计机构的制度建设是保证

要建设一个和谐的企业内部审计机构必须有一套切实可行的制度作为保证。企业内部审计机构的制度主要分两类，一是保证机构正常运转的管理制度；二是保证审计业务正常开展的业务制度和审计规范。通过建立健全各项管理制度，可以有效地把企业内审工作引到制度建设的轨道上来，把有利于思想教育、权力制衡、防范监控的办法，都纳入规范管理的制度体系建设中，实现用制度管权、用制度管事、用制度管人，增强审计人员的责任感，保证工作纪律，有利于建立一个公平、高效、廉洁的内部审计机构。审计工作是一项高风险的职业，通过执行完善的管理制度，可以约束个人的不当行为，预防审计人员的职业风险，从这个意义上说管理制度起到了保护审计人员的作用。审计工作也是政策性很强的一项工作，在依法治国、依法治企的大环境里，依法审计、规范审计是执行审计业务时的必然要求。完善的业务制度和规范可以提高审计的业务质量，降低审计风险，特别是审计质量控制制度，可以促使审计人员采取恰当的审计方法和程序，降低失误带来的审计风险。

制订、完善制度或审计规范的过程也是审计人员学习的过程。每一个制度或规范的建立，反映了审计人员对环境或业务有了新的较全面、系统的认识。制订制度或审计规范过程中，通过讨论、交换、交流、沟通，一方面，促进审计人员达成共识，使团队对事物的认识水平达到一个新的高度，起到了学习、提高的目的，可以增强团队的学习氛围；另一方面，通过思想碰撞，产生“火花”，能够激发团队的创造性。另外，这种学习过程在客观上也会起到交流情感，增强团队凝聚力的作用。

### 二、团队文化建设是企业内部审计发展的核心问题

构建和谐的企业内部审计团队单靠制度建设是不够的，内部审计团队必须与企业文化相适应，具备共同的职业理想、目标和信念，建立属于自己的奋发有为、积极向上、和谐的团队文化。企业内部审计机构的团队文化是企业内部审计人员在长期互相协作、完成任务过程中形成的共同价值观、工作方式、行为准则的一种集合，也是一种有意识的活动，已经同化为各成员的惯性行为。如果促使这种惯性行为来提高内部审计工作的水平，提高审计队伍的战斗力，归根到底要靠建立优秀的团队文化。由于团队文化的不同，各企业内部审计机构工作作风、领导风格、精神面貌等有很大的区别。优秀的团队文化具有号召力，能创造激情，并能够将形形色色、不同背景、不同经历的审计人员统一起来，为团队共同的目标而努力工作。

目前，我国企业的内部审计机构亟待加强团队文化建设。首先，内部审计业务主要为两块，一块为财务审计，另一块为工程审计，两块业务分属不同专业领域，专业互通性较弱，审计人员的专业背景更是不同，因此审计人员的思维方式、工作作风、工作方法都有较大差异。所以，非常需要通过文化的软力量使这两部分人员保持自然、畅通的沟通途径，使团队在管理目标、工作作风、思想认识上统一起来，创建和谐的职业环境。其次，由于历史的原因，内部审计人员的来源比较复杂，有的甚至是非专业人员，每个人原来的文化背景也不同，因此也需要一种文化将每个成员都融入团队，塑造团队共同的职业理想、目标、信念，协调统一团队的所有行动，增强凝聚力。

### 三、提升内部审计团队的执行力是客观要求

执行力决定团队的成败，好的执行力可以保证团队的高效、有序的运转。没有良好的执行力，企业内部审计的工作计划和目标就不能如愿实现，规章制度和岗位职责也会形同虚设；没有良

好执行力的团队也是一个没有效率的团队。因此，企业内部审计机构必须提升团队的执行力。提升执行力、建立优秀的团队执行力，首先，需要内部审计机构的领导者推动。所谓“火车跑得快全靠车头带”，执行力是否到位，工作机制是否有效，审计计划和目标是否及时实现，都需要领导者身先士卒、百折不挠，这样可以对团队产生巨大的示范和凝聚作用，能有效的激励团队和成员，共同实现团队目标；其次，需要内部审计机构全体成员共同努力，大家共同参与营造执行力的有效氛围，支持、配合领导者创建团队的执行力文化，并将这种文化影响到团队的每个成员，使领导者与成员之间有效沟通、配合，良性互动，促使团队的制度和审计工作的计划、目标得到及时、有效落实。

#### 四、提升内部审计人员的个人素质是根本途径

要使企业内部审计机构建成为一个和谐团队，归根到底还是要通过提升内部审计人员的自身素质得以实现。提升素质离不开学习，离不开知识的积累、共享、创新，这就要求内部审计机构成为一个学习型团队和知识型团队。内部审计人员必须坚持终身学习的精神，在工作实践中学出新水平，创造新价值。审计人员的素质主要表现为个人修养、沟通能力、工作能力等方面。

1、提高个人修养。内部审计人员是一种平凡的职业，但是平凡的职业不代表不需要良好的职业理想和道德品质。一方面，要保持敬业精神，具有强烈的责任感，从小事做起，认真对待平凡的审计业务，从细微处入手，说实话，办实事，甘于寂寞；另一方面，要遵守工作纪律和职业道德，说话要真言、善言、慎言，保守职业秘密，审计业务不仅技术强，而且政策也很强，这就要求审计人员具有很强的法律意识，要学法知法。

2、提高沟通能力。审计工作需要接触各类人员，为了能使工作顺利开展，审计人员必须学会与人沟通，善于与人和谐相处。在团队内，由于每个人的身份与地位会有所不同，职责与权限必然也会不同，每位审计人员应尽量从自己的岗位或职位出发，对自己能正确定位，正确认识自己，以利于与人和谐相处。为了达到有效沟通，审计人员应注意沟通的内容与方式，时间与空间。另外，在沟通时，要特别注意沟通对象的性格特点，以达到事半功倍的效果。开展业务时，由于职业的特点和性格的因素，有时难免会与人发生小矛盾，甚至是摩擦或障碍，审计人员要善于化解，需要提高人际交往的艺术水平，要学会充分理解对方，学会倾听，并努力保持宽容大度的心理。

3、提高工作能力。内部审计人员作为专业技术人员，应具有良好的专业胜任能力，并且能随着工作环境、工作岗位和职位的变动，不断地提升工作能力，注重创新能力的培养。不断地学习，保持独立思考的精神，以适应形势的变化。内部审计人员，必须具备提高分析、判断与解决问题的综合能力，这种能力的获得，一是要靠学习，学习专业技术知识，既要“专”又要“博”，要广泛地猎取会计、税务、法律等方面的知识，学习过程中带着问题进行深入思考；二是要靠实践经验和阅历的积累，审计工作是实践性很强的专业，除了要学习间接的知识，还要通过实践积累，提高职业敏感度，保持活跃的思考能力，还要具有认知社会的能力，深入了解社会，认识社会，对人与社会的复杂性能保持清醒认识。三是团结协作的精神，要善于与同事交流，通过交流学习，互动求解，从而提高团队每个成员的综合能力。此外，内部审计人员还必须具备坚韧的意志力，无论是学习还是工作，都要具有韧性，要耐得住持久的寂寞，要经得住利诱，只有这样，才能在工作和学习中战胜困难，达到事业的更高境界。

需要指出的是，造就和谐的学习型企业内部审计团队是一个不断探索的过程，更是一个系统工程，这需要企业内部审计人员从全方位的角度去构建这样一个团队（作者单位：浙江大学审计处）

#### 相关链接

构建现代商业银行独具特色企业文化应注意处理的关系  
中国“和”之“道”是企业构建服务文化的基石  
学习型组织理论对建构人本企业文化的启示  
造就和谐的学习型企业内部审计团队  
新制度经济学视角下的财务控制制度  
以科学发展观为指导 强化财务管理  
军工企业创新文化建设初探  
企业文化构筑核心竞争力  
浅谈如何搞好企业文化的创建

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心