

谈怎样成为卓越的首席审计执行官

剧杰 施建军(教授) 殷丽丽

(南京大学管理学院 南京 210093 对外经济贸易大学 北京 100029 南京审计学院 南京 210029)

【摘要】 本文依据国际经验,从《萨班斯—奥克斯利法案》(简称“萨班斯法案”)颁布以来内部审计环境发生的变化入手,探讨在后萨班斯法案时代,首席审计执行官的任职资格、应具备的特质及成功秘诀。

【关键词】 首席审计执行官 内部审计 萨班斯法案

处于后萨班斯法案时代的首席审计执行官应具备什么样的管理者特质?什么样的首席审计执行官才能成为卓越的内部审计组织的领导人?这无疑是每一位现任首席审计执行官或即将成为首席审计执行官的人要思考的问题,也是企业高管及董事会在物色及培养首席审计执行官时要考虑的问题。

一、首席审计执行官的任职资格

首席审计执行官,是指在内部审计组织内组织内部审计活动开展的最高负责人。在由外部人负责开展内部审计活动的情况下,首席审计执行官指负责监督服务合同及活动的整体质量、向高管和董事会报告内部审计活动的有关情况、对业务进行后续跟踪的人。首席审计执行官有时也被称为内部审计经理、总审计师、首席内部审计师等。首席审计执行官在内部审计组织内拥有充分权力,能够保持审计独立性并保证广泛的审计范围,能依据审计意见采取适当行动。首席审计执行官的职责主要是组织开展内部审计活动,例如制定审计计划、进行资源管理、适当进行沟通、坚持进行审计质量评价、实施改进程序等。

对于内部审计组织来说,正确选择首席审计执行官是至关重要的。依据国际内部审计师协会规定的首席审计执行官的职责及国内外一些大公司的招聘公告,我们认为首席审计执行官的任职资格主要包括以下内容:

1. 专业要求。

(1)具有在会计师事务所工作或与招聘公司规模相当的公司从事多年管理工作的经历,有的甚至要求工作年限在

需求经常发生变化的特点。

另外,滞销风险定价模型主要适用于采用先进先出法核算售出存货成本的企业,对于采用移动加权平均法、全月一次加权平均法及计划成本法核算售出存货成本的企业,尚不能完全适用,存在一定的局限性。笔者希望今后能继续对这方面进行研究。

主要参考文献

1. 樊淑侠. 变动成本法计算与完全成本法计算的结合——“一账两用”简捷编制完全成本法的利润表. 上海会计,

10年以上。

(2)具有CPA或CIA等专业资格。

(3)具备扎实的会计、审计专业技能。

(4)具有内部审计执业经验。

(5)熟悉国内、国际相关法律法规及监管要求。

2. 职业素养。

(1)对行业及相关企业的风险有很深刻的认识。

(2)具有较强的领导能力和支持决策执行的能力。

二、首席审计执行官的特质

具备了以上任职资格的首席审计执行官,在企业里可以成为一个专业能手或审计专家。但在后萨班斯法案时代,人们却对首席审计执行官提出了更高的要求,如要求其对于复杂多变的企业环境有更深的认识、具有战略眼光、能熟练运用信息技术、对管理方面的重要变化有深刻的认识。同时,首席审计执行官也要花更多的时间与审计委员会沟通,要具有战略思维和更强的领导能力,要带领内部审计团队有效发挥改善公司治理状况、进行风险管理和控制的作用。总的来说,首席审计执行官应当具备以下特质:

1. 得到审计委员会与高管尊重的能力。首席审计执行官应当成为审计委员会和高管信赖的专业顾问。由于内部控制的作用已不仅限于为财务报告的可靠性提供合理保证,因此内部审计部门应成为评价风险和进行公司治理的主导者。那么,首席审计执行官除了要有按照内部审计章程履行职责的能力,还必须有进行积极有效沟通的能力,以及向董事会争取

2003;11

2. 胡玉明. 高级管理会计(第二版). 厦门: 厦门大学出版社, 2005

3. 华承泽. 五金制品厂产品定价程序方法与成本核算、品牌定位及政府监督管理违法处罚实务全书. 北京: 物价管理出版社, 2007

4. 谢羽婷, 王华. 滞销风险模型在产品成本管理中的应用. 科技管理研究, 2006;7

5. 余绪缨. 管理会计学. 北京: 中国人民大学出版社, 1999

必要的人员和外部资源的能力,更要有在组织内宣传和解说内部审计工作重要性的能力。只有这样,其才能真正得到审计委员会与高管的尊重和信任。

2. 较强的领导能力。

(1)具有良好的道德品质。卓越的首席审计执行官不仅要熟悉企业的经营业务、理解经营战略,而且要能够在与其他高管的合作中把握独立性与客观性原则,具有不容置疑的道德品质。卓越的首席审计执行官应该是内部审计组织中正直、诚信的“灯塔”。例如,首席审计执行官在就审计活动中发现的重大问题向高管和董事会报告的过程中,即使是不受欢迎的审计发现,其也应当独立、客观、及时地传达有关信息。如果连其都不能保持正直,那么就很难保证其所领导的审计人员为企业提供客观、独立的鉴证和咨询服务。首席审计执行官在工作中坚持原则不仅能够为内部审计部门建立良好的“管理层基调”,使内部审计具有可靠性,而且能得到审计委员会和高管的信任和尊重。

(2)具有打造高效内部审计团队的能力。高效团队需要高素质的人才。卓越的首席审计执行官具备发现、吸纳、培养高素质人才的能力。内部审计部门通过提供内部审计服务和使内部审计人员成长为合格的专业人才为管理层服务。首席审计执行官应当营造一种激励成员为组织创造价值的氛围,关注内部审计团队及其成员的成长。

(3)较强的沟通和解释能力。首席审计执行官必须理解促进企业发展的核心理念,同时与CEO、CFO以及其他高管紧密合作。很多时候,首席审计执行官必须解决不同沟通对象之间的分歧和冲突。审计委员会成员、CEO、CFO、律师和其他组织成员可能会对审计流程、审计问题有不同的理解,那么首席审计执行官在与他们沟通时,应能够将审计术语转换为便于理解的语句,并能够理解他人的真实意图,这样才有助于沟通,有助于合作的顺利进行。

(4)具有战略思维。卓越的首席审计执行官必须理解促进企业发展的哲学思想,能够根据战略思维来开展内部审计活动,积极应对环境变化,将组织的战略与目标融入内部审计工作中,而不仅仅关注工作本身。

3. 懂政治。Hall等(1969)指出,专业组织有三种:第一种是自治的专业组织,如律师事务所、会计师事务所;第二种是非自治的专业组织,其归属于一个外部系统;第三种是专业部门,如内部审计部门,其是某个组织的一部分。

内部审计部门的领导者即首席审计执行官应当是懂得政

治策略的政治家。懂政治的首席审计执行官必须理解组织文化,这样才能知道在组织中什么是可以被接受的、什么是不能被接受的,进而理解为什么有些建议能够被接受而有些却不能。例如,为了实现组织中各方利益的均衡,CEO可能会回避一些政治难题,从而拒绝接受看起来完美的内部审计建议。此时,也许一项符合组织文化但并不完美的建议更容易被接受。在与组织中各层面包括管理层、员工、董事会以及审计委员会沟通的过程中,懂政治的首席审计执行官也懂得从组织中发现真正的政治力量所在,从而能在工作中得到有力支持。懂政治的首席审计执行官不仅注重对下属技能的培养与提高,而且能够帮助下属理解组织文化。

三、成为卓越的首席审计执行官的秘诀

根据对一些成功的首席审计执行官的访谈的总结,笔者认为成为卓越的首席审计执行官的秘诀主要有以下八点:

第一,将组织中的其他人看做是战略合作伙伴。

第二,与组织中具有控制功能的部门合作。

第三,关注那些新启动的、面向未来的高风险活动。

第四,关注审计领域的新发展,保证价值持续增长。

第五,明确审计如何促进组织目标实现,为管理层确定有效的风险管理流程提供帮助。

第六,保持管理的灵活性,确保有灵活与充足的工作时间。

第七,建议实施具有可行性的战略。

第八,对内部审计团队进行人力资源管理。

总而言之,在后萨班斯法案时代,首席审计执行官要具备必要的专业技能、语言技能、业务知识、舞弊揭露与防范能力、对风险及其控制方法的深刻理解能力等。在当前日益复杂的企业环境中,首席审计执行官要花费更多的时间与审计委员会打交道,应当具有更强的领导力,应当做组织中正直、诚信的“灯塔”。只有这样,其才能够带领内部审计团队有效地发挥改善公司治理状况、进行风险管理和控制的作用。

【注】本文得到江苏省教育厅高校哲学社会科学基金项目“内部审计质量问题研究——基于审计行为主体视角”(项目编号:09SJB630040)资助。

主要参考文献

1. Hall, Richard H.. Professionalization and Bureaucratization. *American Sociological Review*, 1969: 2

2. 汤谷良, 顾黎. 当代公司CFO的职责与能力框架. *新理财*, 2005: 1