

# 论内部审计中的人际关系问题

张庆龙(博士)

(北京工商大学会计学院 北京 100037)

**【摘要】** 内部审计人员应当与组织内外相关机构和人员进行必要沟通,保持良好的人际关系。本文从这一命题出发,研究了内部审计中人际关系问题的重要性、如何形成良好的人际关系、保证良好人际关系应把握的原则和要点等问题。

**【关键词】** 内部审计 人际关系 个人形象

一名合格和优秀的内部审计人员应该拥有两种能力,一种是业务能力或者说技术能力,另一种是沟通能力或者说处理人际关系的能力。从内部审计实践来看,当前内部审计人员面临的主要问题往往不是技术上的问题,客观存在的体制问题也不可能在短时期内有所改变。这时内部审计人员应反思一下自身是否存在一些不足,这些不足可能就是使其常常陷于困境的、得不到人们理解的核心内容——人际关系方面的不足,这正是本文要探讨的问题。

## 一、人际关系对于内部审计的重要性

内部审计人员的工作贯穿整个组织,与组织内各个部门的行政主管打交道,测试和评价他们的工作,并将审计工作中发现的问题和改进建议报告给他们的上级。可是,极少有人希望有个在自我评价之前来对自己“说三道四”的控制系统存在,审计报告就可能带来这类心态,特别是在审计人员没有意识到人们对审计报告可能做出的反应的情况下,所以内部审计工作无形中就会面临潜在的人际冲突。

从实际审计工作来看,内部审计人员经常被卷入与被审计者的争吵之中,以致无法继续开展工作,无法实现审计目标。不要说实现内部审计定义中的帮助被审计单位实现增值的目标,甚至还会为以后继续审计带来新的麻烦。如果没有良好的人际关系,无法取得对方的合作、支持和理解,审计人员将无法实现审计目标。为此,国际内部审计实务标准中指出:内部审计师应具有与人打交道和有效地进行交流的技能;内部审计师应懂得人际关系,与被审计者保持令人满意的关系;内部审计师应具有进行口头和书面交流的技能,以便能清楚和有效地转达诸如审计目的、评价、结论和建议等事项。我国为了规范内部审计人员与组织内外相关机构和人员良好人际关系的建立,保证内部审计工作顺利、有效地进行,也在《内部审计具体准则第20号——人际关系》中提出:内部审计人员应当与组织内外相关机构和人员进行必要沟通,保持良好的人际关系,从而在内部审计工作中与相关机构和人员建立相互信任的关系,促进彼此的交流与沟通;在内部审计工作中尽量取得相关机构和人员的理解和配合,及时获得相关、可靠的信息,提高内部审计效率;确保内部审计意见得到有效贯彻,实

现内部审计目标。可见,在充满个人矛盾的环境中,内部审计人员必须拥有良好的人际关系,这一点是内部审计取得成功的重要因素之一。

## 二、内部审计人员如何处理人际关系

1. 良好的个人形象是前提。笔者认为良好的个人形象包括以下五个要素:

(1)有自知之明,了解自身的优点和缺点。不同类型的人在人际交往中都有其优势和劣势,比如性格外向的人比较容易沟通,并能很快与他人打成一片,而性格内向的人则会给人稳重踏实的感觉。作为内部审计人员,你应该冷静地分析一下自己的人际关系情况,并且细心地列举出自己的优点和缺点。这种了解,可以使审计人员明白自己的责任,了解自身性格的优缺点,知道自己什么时候应该放弃,什么时候应该坚持,什么时候应该寻求帮助。如此,审计人员就具有了开发自我的能力和积极面对现实与挑战的勇气,审计人员的精神状态就会发生积极的变化,人际关系也自然会有所改变。

(2)有归宿感。归宿感是从集体的环境氛围中培养的,如果内部审计人员所在的部门是一个和谐、融洽的集体,他的个人形象就会得到提升;如果内部审计部门缺乏统一与和谐,内部审计人员的个人形象就会受到威胁。试想,如果企业中的其他部门认定审计部门不是一个和谐、高效、融洽的组织,他们会认同其提供的改进建议吗?当然,融洽与和谐并不意味着没有争议,一团和气。实际上,大多数卓有成效的集体更能容纳不同的意见以及新的见解。

(3)对周围事物反应敏锐。内部审计是企业监督控制机制的重要组成部分,其通过发现企业管理控制系统中存在的问题,时刻提醒管理者,帮助企业管理层保持高度的警觉,以规避风险。这就要求内部审计人员必须保持清醒的头脑,对企业所处的各种风险保持敏锐的目光,运用自己的专业技术知识判断存在的问题,提出改进建议,其结果是获得良好的个人形象和人际关系。

(4)有优先为他人服务的意识。一个人如果总是以自我为中心,寻求自我满足,甚至将自己的观点强加给别人,那么这种人很难得到别人的认可。现实中内部审计部门在企业中独

立性很弱,它并不像注册会计师那样承担对社会公众的责任。根据新的国际内部审计定义,内部审计的功能就是为他人提供认证与咨询服务,协助企业其他成员完成任务,优先满足他人的需求。如果内部审计人员在工作中随心所欲,不顾他人的感受,强加自己的意见,这种行为就是自我满足。

(5)为人正直。正确的职业道德观是审计人员树立良好的个人形象和获得良好的人际关系的必要条件。内部审计人员应该培养正直、诚实的观念,杜绝以权谋私,坚持原则,遵循法规,客观公正地处理问题,绝不能在审计意见上掺杂个人的好恶,这样就能逐步树立良好的个人形象。

2. 了解需求,才能有的放矢。内部审计人员必须了解他人及其所在集体的需求。满足需求是内部审计工作价值之所在。在实际工作中,内部审计人员有需求,被审计者同样有需求。审计结束后,内部审计人员有需求,收到审计报告的部门也有需求。若需求得不到满足,被审计者就会产生不满情绪。当然,不同的人满足需求的能力和个性特征不同,这就产生了不同的解决办法。理解这些需求还有利于内部审计人员更好地理解被审计者的行为,为进一步采取积极的措施和有效的审计策略奠定良好的基础。

3. 有效沟通是一种很好的途径。人是以社会人的角色而存在的。作为社会人,每个人都隶属于一个或几个群体,总要同其他的个体、群体和组织发生这样或那样的联系。内部审计人员天生的职责就是搜索被审计者和被审计事项中的偏差及弊端,既要有效地传达这些信息,并使之得到充分的改正与完善,又要取得被审计者的理解,形成良好的工作氛围与人际关系,为以后的审计奠定一定的基础,这都需要充分利用沟通技巧。有效的沟通是内部审计人员实现目标的一种有力措施,也是审计人员有效调节工作效率及效果的润滑剂。

沟通首先是信息的传递。从审计工作的实践来说,内部审计机构与高层管理者之间经常会存在信息不对称,大量信息模糊及不确定性的客观存在,极易误导企业决策者做出错误的经营决策。只有依靠审计沟通渠道,才能达到过滤信息和甄别信息真假的最终目标,并依此做出正确的决策。审计沟通手段为全体员工提供了其中的一项有价值的重要信息。借助这些信息,他们可以发现自身存在的偏差与不足,并可以在审计结论的帮助和引导下,顺利履行各自的职能。为此,审计人员在沟通中应掌握沟通的技巧,从而提高内部审计的工作效率和工作质量。

4. 必须有效解决审计中的冲突。实际工作中,被审计者经常害怕在审计中被发现的问题会对自己将来的工作鉴定不利,于是,经常会在被审计过程中表示出一种不合作的态度,甚至抱怨审计人员打乱了他们正常的工作秩序,没有必要改变他们已经熟悉的常规。加之一些审计人员总是在一种近乎神秘的气氛中工作,他们与被审计者的谈话好像是法官盘问一位带着敌意的证人,在这种气氛下,审计人员在审计中往往将不可避免地面临潜在的冲突。当各种冲突源产生的条件具备时,冲突就发生了。冲突可能会带来沟通的障碍,削弱组织的凝聚力。审计冲突的类型可以表现为范围上的冲突(被审计

者认为审计人员应仅关心财务问题,其他无需关心)、作用上的冲突(即使审计人员认为他们提供的是一种服务,是为了帮助企业增加价值,但被审计者仍然很难消除审计人员的警察形象印象)等。

由于冲突的类型与性质不同,处理的方法也不同,因此要“对症下药”。一般来说,冲突管理的方法包括竞争、迁就、回避、协作。在内部审计背景下,如果双方都采取“针锋相对”的竞争方式、回避问题或者无原则地迁就,都是不可行的。等待内部审计人员的将只有“协作”,而协作通常被认为是一种有效解决冲突的方法。但是真正实现协作却需要审计双方做出极大的努力,它要求审计双方尽可能进行各种方式的沟通,列举导致冲突的主要分歧,就事论事,不挟私情。这就更加说明人际沟通技巧对审计工作的重要性。

5. 参与审计是一种有效的尝试。现代内部审计的核心理念是:审计人员不仅要善于发现问题,而且要善于解决问题,并将所提建议当做本部门的服务产品向管理当局积极推销。而现实中内部审计人员往往采用检查式的内部审计方式,招致被审计者的敌意,继而不愿听从审计人员的意见或从其审计结果中获益。而参与审计工作尝试可以有效地摆脱这种困境。这种尝试并不是让被审计者与审计人员共同主持审计工作,而是审计人员设法与被审计者建立一种更加协调的工作关系,他们一起朝着达到审计目的的方向努力,表现在内部审计人员积极地与被审计者培养一种情感上的关系。他们保证审计工作的结果不会对被审计者构成责难,甚至还参与审计建议的实施。为此,审计人员应注意就被审计者认为特别重要的事情与其进行共同的磋商,注意审计前同被审计者讨论审计工作目标,建立融洽和谐的关系。允许被审计者阅读审计报告草稿,给被审计者提供发表自己意见的机会。在审计报告中多采用建议性的措辞,重点放在分析问题产生的原因和可能造成的影响、指出改进的可能性和改进的措施上。

### 三、保证良好人际关系需要把握的原则和要点

离开内部审计中的人际关系,内部审计工作将寸步难行,建立良好的人际关系有利于维护组织的最大利益。但需要注意的是,这种人际关系不是无原则的庸俗的人际关系,不是溜须拍马,顺着被审计单位的意志发表审计意见。保证良好人际关系应把握的原则和要点有:首先是不能违法,应当以遵守有关内部审计的法律法规、准则以及其他相关法律法规和组织内部的规章制度为重要前提,依法行使职权,遵循职业道德准则与行为规范。其次,不能放弃独立性、客观性与应有的职业谨慎性。应合理关注可能面临的审计风险程度,不能以不适当的审计风险程度为代价来换取良好的人际关系。再次,对于存在的问题,应及时与有关各方采取主动、有效的沟通。在日常工作中,内部审计部门应经常组织评价人际关系现状,根据评价结果提出改进意见或进行激励,以便及时调整、改善内部审计活动中的人际关系,并提高内部审计人员妥善处理人际关系的技能和积极性。

#### 主要参考文献

张庆龙.内部审计价值.北京:中国时代经济出版社,2006