



谈内部审计中的人际关系处理

江苏扬州大学 黄贤东

【摘要】 内部审计人员与被审计人之间存在着潜在的人际冲突,这要求内部审计人员具备较强的处理人际关系的能力。处理内部审计工作中的人际关系必须贯彻审计监督与服务、依法审计与实事求是、原则性与灵活性相结合三个原则。内部审计人员除了要精通专业知识外,还必须掌握正确处理人际关系的技巧。

【关键词】 内部审计 人际关系 冲突

2003年3月4日,审计署颁布了与国际内部审计准则相衔接的《内部审计基本准则》。该准则是对内部审计机构和人员进行内部审计工作的法定要求,其中明确要求内部审计人员具有较强的处理人际关系的能力。

内部审计人员在开展工作时与相关人员形成了各种各样的人际关系,其中包括内部审计人员与领导之间的关系、内部审计人员之间的关系等。本文所探讨的是内部审计人员与被审计人之间的关系。这是一种特殊的人际关系,研究和处理好这种人际关系十分重要。

一、内部审计工作中人际冲突的起因及影响

1.起因。内部审计人员与被审计人之间存在着潜在的人际冲突,这种冲突可以概括成以下两种:

(1)被审计人害怕内部审计人员。由于部分被审计人害怕内部审计人员在审计中发现问题并会对其不利,因而形成了双方潜在的冲突,这种冲突是被审计人受到潜在威胁的感情反应。部分被审计人认为,内部审计人员没有资格不断审查其活动。这种想法可能是由于内部审计人员缺乏处理人际关系的技巧,以致将不存在的缺陷表示出来而产生的。部分被审计人会抱怨,内部审计人员打乱了其正常的工作秩序,不必要地改变了其所遵循的常规,几乎不理解内部审计人员所使用的专业术语等。

(2)内部审计人员自身行为引起的误解。有些冲突的产生仅仅是因为内部审计人员工作的方式、方法不当。一些内部审计人员强调缺陷、差错,通常把缺陷与责备连在一起,经常对有过的被审计人点名批评。

2.影响。内部审计人员与被审计人之间的冲突限制了我国现代内部审计工作的开展。这主要体现在以下三个方面:
①需求不足。我国的内部审计工作开展时间不长,主要是通过法律和行政法规推动的,而真正从现代管理要求出发了解内部审计、自愿设立内部审计机构、加强内部审计工作的企业较少。不少被审计人认为内部审计是专门来找错的,能避则避,对内部审计缺乏认同感。这也与内部审计人员未能成功地用自己的行为来促使被审计人消除偏见,成功构建积极、信任的人际关系有关。自发需求不足已极大地影响了我国内部审计的健康发展。
②审计范围过窄。我国内部审计侧

重于传统的财务收支审计,主要发挥了纠错查弊的防护性作用。管理审计、绩效审计、管理咨询、内部控制制度评审等未被广泛开展。审计内容未向审核、评价有关部门是否虚耗物质和人力资源、是否产生了经济效益等深层次拓展。同时,内部审计人员未对自身进行正确定位,过于强化监督身份,忽视了内部审计的服务性。内部审计范围狭窄使我国内部审计发展缺乏动力,影响了审计目标的多元化发展。
③审计风险大。由于内部审计人员在内部审计工作中没有处理好人际关系,因此其承受的风险增大。组织内的上层领导不够重视,被审计人有对抗情绪(甚至对抗行为)。在审计中,被审计人因惧怕受罚而采取隐瞒、对抗行为,被审计人对内部审计人员有防范心理,加之内部审计人员在调查询问、检查、盘点等取证过程中,没有创造出一种信任和平等的氛围,总以监督者自居,损伤了被审计单位相关人员的自尊心,使被审计人对内部审计人员敬而远之,增加了审计工作的难度。这使得审计证据的真实性、有效性难以得到保证,内部审计人员履行职责的难度和风险程度也相应增大了。内部审计风险程度的增大直接影响到审计的公信力和公正性,影响到我国内部审计工作的健康发展。

现代管理心理学研究表明,建立起良好的人际关系是实现管理目标的重要环节之一,它对一个组织的建设和发展有着广泛的影响。随着改革开放的不断深入和社会主义市场经济体制的不断完善,内部审计在建立社会主义市场经济新秩序和加强内部管理方面不可避免地会遇到一些新问题、新情况。面对日益复杂的人际关系,要解决目前“审计难,处理难”的问题,就要求内部审计人员更新观念、改进方法、讲究审计策略。只有这样,内部审计工作才能顺利开展。

二、处理好内部审计工作中人际关系的三项原则

1.审计监督与服务原则。监督与服务应是一致而不是对立的。内部审计的内向性要求内部审计人员在工作中树立服务意识,审计的本质是对经济活动实施有效监督。内部审计不仅要加强对微观经济活动的审计监督,贯彻“一审二帮三促进”的精神,保护有利于组织目标实现的行为,抑制影响组织目标实现的行为,促进被审计人改善和加强管理,而且要树立宏观审计概念,从组织的宏观目标出发,从被审计人的微观活动入手,通过对微观经济活动进行审计找出共性问题,从宏观

角度做出评价,对加强宏观控制管理发挥作用。因此,搞好内部审计工作中的人际关系,必须掌握这条原则:监督是本质,服务是目的,将两者有机结合起来,通过监督达到服务的目的。

2.依法审计与实事求是原则。依法审计要求内部审计人员自身的行动要有法律依据,依照《审计法》、《内部审计条例》、《内部审计准则》等有关法规和规范行使审计监督权,不能随心所欲,不能离开内部审计程序,更不能有违反《内部审计人员职业道德规范》的行为。实事求是就是对被审计人的评价要准确,处理要恰当,要经得起历史的检验。只有依法审计、实事求是,才能充分发挥内部审计的效用。

3.原则性与灵活性相结合原则。在内部审计工作中,对于失误者,要热情地给予帮助;对于探索者,要大胆地给予鼓励;对于投机钻营、损公肥私者,要敢于揭露并进行处理。对于改革、创新举措无章可循的问题,要向组织内有关部门反映,从而建立健全相应的规章制度;因情况变化和现行规章制度明显不合理而发生的问题,可以不作处理,建议有关部门修订规章制度。

三、消除内部审计工作中人际冲突的技巧

内部审计人员工作在一个充满矛盾的环境中,要想建立起良好的人际关系,首先必须树立良好的个人形象,除保持自身的诚实、正直、客观、公正外,还需得到上级、被审计部门和同事的信赖和理解。因此,内部审计人员要认知自己的责任,树立内部审计为管理服务的思想观念。一个具有诚实、正直、公正品格的内部审计人员,有了对自己和内部审计工作的充分认识,就有了搞好人际关系的基础。内部审计人员的基本职责是实现审计目标,并在审计过程中与被审计人达成共识,促使被审计人认识到审计是一种帮助而不是一种威胁。要达到这一目的,内部审计人员除了要精通专业知识外,还必须掌握正确处理人际关系、积极避免和缓解人际冲突的技巧。对此,笔者提出以下建议:

1.充分理解被审计人。内部审计人员要尽可能了解被审计人的个人需求、个性特征以及相关的工作环境,清楚地掌握不同人的需求、能力和个性,提高内部审计人员对工作对象的评估能力。这有利于内部审计人员与被审计人之间建立起友好的关系。对于被审计单位,由于任何一个单位都有其自身的特点,问题的产生有各种各样的主、客观因素,因此,内部审计人员只有充分了解这些因素,并进行理智分析,才能对查出的问题做出客观评价,才能处理好与被审计单位的关系。

2.审计过程中的相互交流。为了避免被审计人产生惧怕心理,内部审计人员应学会在平等友好的气氛中与被审计人进行交流。要根据实际需要采取各种言语或非言语的交流方式,使所传递的信息尽可能有效、真实和可信。在交流中应采用协商而不是强制性态度,用适当的行动来促使被审计人消除对内部审计的偏见并愿意协助内部审计人员达到审计目的。内部审计人员应就审计工作方案、审计目标、审计范围、审计方式等问题事先与被审计人进行交流,说明理由。在审计过程中,及时就重大发现进行有效交流,积极寻求支持,寻找恰当的解决办法。除非必要,一般应尽可能减少突击审计。在撰写审计报告前,应与被审计单位的有关高层管理人员进行信

息交流,仔细考虑他们的建议,如果双方意见不一致,则要解释其原因,并提出自己的合理观点,说服他们接受。内部审计人员应保持谨慎态度,并适应被审计单位的工作环境,在与被审计单位进行交流时尽量少用专用术语,减少误会,不因为小的弱点随意改变被审计单位管理模式和工作习惯,理解被审计单位各层员工所承受的压力,让相关人员认识到内部审计人员是他们的参谋而不是严厉的监督者。

3.让被审计人参与审计。内部审计人员应设法与被审计人建立起一种更加协调的工作关系,使被审计人成为审计过程中的积极因素。当内部审计人员与被审计人感到彼此利益、目标一致时,他们就会愿意互相支持;当两者在合作的气氛下共同工作时,恐惧、怀疑等阻碍审计工作开展的心理因素也就不复存在。所以,内部审计人员应尽量找出共同点,与被审计人一起明确两者的共同目标,并预先制定好参与计划。内部审计人员要善于同管理人员一起工作,在不影响审计独立性的前提下,让被审计人有意识地参与收集某些信息,找出经营管理上的缺陷,帮助管理人员改善管理。在审计报告中应对被审计单位取得的成就加以肯定,并承认被审计人的参与与合作。允许被审计人阅读审计报告草稿,给被审计人提供发表意见的机会。参与式审计不仅能减少因作弊隐瞒而产生的审计风险,而且对审计建议、审计决定的执行有积极影响,能够促使被审计人从被动受制向主动改进转变,变“你要我审”为“我要审”。

4.实施建设性审计。现代审计应把为被审计单位提供建设性服务作为审计目标之一。内部审计人员不仅要通过发挥其技术优势满足被审计单位的需求,更重要的是要以帮助被审计单位改善管理为目的,与被审计人建立起理解和信任关系,要让被审计人对内部审计的目的和流程有正确认识;应认识到审计不只限于揭示管理行为的弊端还要分析弊端的根源,评价得失,提出合理的改进建议;应以建设性方式开展工作,进一步拓宽审计工作领域,加大以经济性、效率性和效果性为内容的经营审计力度,以揭露错弊为内容的财务收支审计要向审查评价内部控制制度和绩效的内部控制审计拓展;要更新审计技术,采用科学的方法,扩大审计范围,推动现代内部审计发展。

5.有效处理冲突。为保持审计的独立性与公正性,内部审计人员与被审计人之间的冲突是不可避免的。在有的情况下,尽管内部审计人员采用了合理、合法的方式陈述自己的观点,但被审计人仍会以强硬态度表示拒绝,用不信任的态度来对抗。这种冲突往往是因为审计中所发现的问题而产生的,一般难以回避。面对这种冲突,内部审计人员应将注意力集中在如何解决问题上,增加双方的交流。内部审计人员在交流中要耐心说服,以理服人,不施加压力,对被审计人认为特别重要的情况要与其进行磋商。对必须排除的被审计单位管理中存在的重大缺陷,最好先试行劝说。内部审计人员应以真诚和公开的态度处理对抗性矛盾,尽量降低对抗程度,避免因对抗破坏审计关系,减少因对抗而产生的审计风险。

主要参考文献

- ①秦荣生.内部审计.北京:中国财政经济出版社,2000
- ②理查德·L.莱特里夫等.内部审计原理与技术.北京:中国审计出版社,1999