

内部审计沟通技巧之浅见 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/642/2021\\_2022\\_\\_E5\\_86\\_85\\_E9\\_83\\_A8\\_E5\\_AE\\_A1\\_E8\\_c53\\_642330.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/642/2021_2022__E5_86_85_E9_83_A8_E5_AE_A1_E8_c53_642330.htm)

内部审计沟通技巧之浅见 我国内部审计协会发布的《内部审计基本准则》中规定：

“内部审计人员应具有较强的人际交往技能，能恰当地与他人进行有效的沟通”。审计沟通的主要类型包括人员沟通和组织沟通，常见的方式有书面沟通和口头沟通。由于工作需要揭露错误和不足，内审人员与审计对象之间会存在着潜在的冲突。所以，在内部审计沟通过程中的相关环节进行若干心理学思考，在保证信息快捷传递和充分交流、增强内审人员交往技能、处理好与审计对象的关系，保证内审工作顺利开展等方面都有着十分重要的意义。第一，了解沟通对象一是找出导入性沟通内容。沟通内容既要不让对方感到唐突尴尬，又要不让其感到肤浅随意。如果太快进入敏感或尖锐的主题，对方难以适应就可能回避、否认，甚至阻抗、厌恶。为此，内审人员不可操之过急，应循序渐进。一方面，初次接触审计沟通，面对询问、会谈、调查、征求意见时，特别是被审计单位在管理中确实存在薄弱环节甚至违纪问题时，多数沟通对象心里总是不踏实的，故内审人员可以先边缘、再深入，使之适应；另一方面，内审人员的主观判断并不一定总是正确的，通过先谈个人感受来获得对方反馈或解释，进而可以调整判断。沟通中直奔主题，如果错了，会使审计专业形象受损；即使对了，也可能使对方感到突然。再者，沟通对象由于级别、岗位的限制，对深层次问题并不一定真正清楚，内审人员太快将问题实质点出来，沟通效果会大

受影响。二是探索心理问题的根源。从心理学的研究上看，人的思维、情感、行为三者互相联系，引起心理问题的原因是生理、心理、社会等因素交互作用的结果，不仅横向交叉，还有纵向联系，并且两者互相交叠。有些表面上看起来不相干的人和事，却是问题的关键；有些好象是问题的主要原因，细细探究，却只是一种表现。这就要求内审人员要善于观察思考和分析判断，并透过现象看本质，辨别真假，找到核心，搞清事情发展的来龙去脉，抓住主要矛盾和根本原因，寻找合适的突破口，纲举才能目张。

第二，确立沟通目标

一是沟通目标实现的必要条件：自我知觉敏感性，自我知觉要客观、准确，不歪曲、不夸大或缩小事件的优劣程度，并能意识到心理及行为是缘何而起；敏锐的观察力，要能准确地从言语、行为中观察对方的思想和感受，了解其对话题的看法和态度；投身于工作和生活的热情，热情之外，还要具备解决困难的能力，有效适应并满足环境的需求；具备协调性，在沟通的动机和结果之间要保持动态平衡，并能控制沟通的言语和行动使之适合目标需要。

二是沟通目标的确定。沟通目标的意义是：明确目标可以提供方向，引导过程；对进展效果进行监控评估；督促双方积极投入。

目标概念分析：一般目标和个别目标，一般目标是指适用于所有沟通对象的目标，审计沟通过程中需要根据内容的特点，在一般目标指导下，确定只适用于特定对象的个别目标。

终极目标和过程目标，内审人员期望通过沟通所达到的目标，譬如了解单位内控制度的建立和执行情况、固定资产保值增值情况、债权债务情况、前任遗留问题说明情况等。这种目标就是心理学研究上所指的终极目标。但就多数审计沟通的实际效果看

，终极目标的实现无法一步到位，需要设立一些阶段性的过程目标。矫正目标和发展目标，矫正目标主要着眼于消除现有不规范的行为；发展目标则重在学习经验、提升管理。内部审计要认真履行监督职责，增强主动服务意识，内审人员在沟通中可根据变化随时调整，将“一审二帮三促进”落到实处。三是沟通目标如何确定。首先决定由谁来确定目标，在沟通进行前，有些内审人员根本不与对方讨论目标，而是直接进入谈话内容。心理动力学派的研究认为此举会淡化具体目标。由于事前明确目标可以缩短时间、激发对方积极性，所以，审计沟通目标的确定应由双方共同参与讨论，内审人员起主导作用。其次是让沟通对象做好心理准备。在沟通前，被审计单位相关人员心理上会有一些的准备：可能会猜测谈话的内容，也会设想如何应对处理。对于沟通对象的心理防备，内审人员需要主动从情感入手，而后渐及具体目标。如从同行之间的工作心得切入，与对方产生共鸣后再进正题，这样就会自然顺畅，使沟通助力大于阻力。再次是留有回旋余地。审计沟通目标要尽量具体，但具体不等于没有余地。有经验的审计工作者会留有弹性，使之有回旋余地。心理学研究认为这是必要而明智的作法。最后是目标焦虑问题。矛盾的情绪反应指出：过高的目标有可能诱发沟通对象的焦虑。内审人员为防止焦虑产生，应与对方就过程目标详细讨论，并连续导向终极目标。让对方提供的询问答案、汇总数据或书面材料能“跳一跳，够得着”，而不是短期内无法实现。此外，还要让双方对目标负起责任。心理学家观察到：“沟通双方越是负责，沟通的效果越好。但负责有时候意味着长时间痛苦的努力，而这种痛苦是不受欢迎的。”让沟

通对象和自己同样承担责任并非易事，对方有时行为上能接受询问谈话或提供书面材料，但心理上并不认可，会下意识的搪塞或敷衍。第三，把握沟通各个阶段一是诊断阶段。此阶段主要是了解情况并做出初步判断。由于审计专业的特殊性，内审人员要特别注意的是：对方不一定配合，沟通可能失败，双方也有可能由于建立沟通关系而产生严重的分歧和对立。所以，内审人员不要企图从一个沟通对象中得到所有问题的答案，事实上根本不可能，因为审计工作的性质决定了审计沟通关系的脆弱。二是实施阶段。该阶段是沟通中费时较多和充分运用技巧的核心阶段，沟通的效益常由此产生。《内部审计具体准则第11号结果沟通》第十三条规定：“内部审计机构与被审计单位进行结果沟通时，应注意沟通技巧，进行平等、诚恳、恰当、充分的交流。”具体说来，内审人员可根据自己的倾向和对方的特征来选择适当的沟通时间、地点和方式，有效运用表达技巧和倾听技巧。不应存偏见、倚经验，而应多倾听、多交流，在没有搞清事实时，不轻易作判断、下结论，并尽量避免和化解人际冲突，来促进沟通目标的实现。三是巩固阶段。此阶段是总结提高的阶段。“审计沟通结束”可以是单次结束，也可以是整个结束。对前者，要做好此次小结和下次准备，包括布置任务。例如，向审计组提供询问内容的书面解答或汇总说明的提交时间或下次沟通的主题等。对后者，要做好回顾总结，并进行必要的追踪思考，把经验运用于以后的工作中，这既是对审计人员和审计对象的负责，也是为了更好地提高沟通技巧和水平。编辑推荐：说说我两个星期过四科的经验 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

