

内部审计分为几个阶段？企业落地执行需掌握全流程关键节点

在企业管理与合规实践中，“内部审计分为几个阶段”是常被提及的问题。不少从业者初次接触时会误以为只是走一遍检查流程，实际上内部审计是一套有先后逻辑、环环相扣的体系，通常可分为准备、实施、报告与跟踪四个阶段。不同组织因规模、行业及管理体系差异，阶段划分会略有调整，但核心环节基本一致，弄明白每个阶段的实质与做法，才能避免走过场或遗漏风险点。

准备阶段：明确目标与锁定范围

准备阶段常被忽视，却是决定后续审核质量的根基。首先要依据组织的年度计划或特定管理要求，确定本次内部审计的目的，例如验证质量管理体系运行有效性、检查财务内控执行情况或评估信息安全策略落地程度。目的清晰后，才能划定受审核部门、过程与时间段，防止范围过大导致精力分散，或过小让问题藏匿盲区。

人员安排也在此阶段敲定，审核组需具备相应专业背景且与被审核方无直接利益关联，以保证独立性。编制检查表时，要结合标准条款、制度文件和以往不符合项，把关注点落到可执行的具体行为或记录上，而不是泛泛列项。此阶段易犯的错误的是沿用旧表不加更新，忽略新业务或修订后的制度，导致现场发现不了真问题。

实施阶段：现场查证与互动求证

进入实施阶段，审核员依照检查表开展现场访谈、查阅记录与观察操作，这是收集证据的核心环节。与单纯翻材料不同，有效审核强调“问清来龙去脉”，比如某项流程未按文件执行，要追问原因、涉及岗位、频次及影响，而非仅标记“不符”。对复杂环节可借助抽样，但须保证样本能代表整体状况，避免因样本偏差误判。

沟通方式直接影响信息获取质量，态度应避免审讯式盘问，宜以探讨现状、了解难点的姿态交流，这样一线人员更愿意提供真实情况。若发现潜在风险或亮点，应及时记录并标注情境，便于后续分析成因。需注意，实施并非一次性完成，跨时段或跨部门的过程可能要分次进行，统筹不好容易漏掉衔接点。

报告阶段：归纳事实形成结论

审核组在现场工作结束后，需整理证据、比对要求，区分不符合项、观察项和良好实践。不符合项按性质可分为严重与轻微，严重多指违反法规、造成重大风险或系统性失效，轻微则多为个别执行偏差。报告应直述事实、引据条款、说明影响，不掺杂主观推测，这样被审核方才能针对性整改。

有些组织习惯用笼统表述如“管理不到位”，这会让责任部门无从下手。好的报告既指出问题，也点明关联的流程节点与可能原因，为后续改进提供线索。此阶段还需平衡客观与建设性，既不让被审核方感到被指责，也不淡化问题的严肃性。

跟踪阶段：验证闭环防反复

内部审计的价值不仅在于发现问题，更在于推动解决并形成闭环。跟踪阶段由审核组或指定部门在整改期限临近时复核措施落实情况，确认纠正行动已执行、原因得到剖析、类似风险已有预防手段。一次整改未必足够，如果同类问题在不同部门重复出现，就要检视体系层面的缺陷，比如培训不足或监

督机制薄弱。

闭环管理要避免“纸面整改”，即仅提交报告而未真正改做法。可采用现场回访或调取后续记录来验证，必要时延长跟踪周期。对于反复出现的顽疾，应在管理评审中列为重点，考虑调整流程或资源配置。

阶段	主要任务	易忽略点
准备阶段	定目标、划范围、组团队、编查表	沿用旧表、范围不清
实施阶段	收集证据、现场访谈、抽样核查	沟通生硬、样本不具代表性
报告阶段	归纳事实、定性问题、形成结论	表述笼统、缺因果分析
跟踪阶段	复核整改、验证闭环、防再发	纸面整改、未触及根因

实际操作中，不同体系的内部审核阶段边界可能融合，例如小企业会把实施与报告穿插进行，项目组审核则可能将跟踪纳入下次准备阶段的输入。但无论形式如何变，四个阶段的逻辑顺序不应颠倒：没有充分准备就匆忙进场，容易漏点；缺乏扎实实施，结论会失准；报告含糊，整改方向不明；不跟踪闭环，审核成果难以沉淀为管理提升。

FAQ

- Q1：内部审核必须严格按四阶段走吗？
A1：不必机械照搬，可根据组织实际合并或调整顺序，但准备、查证、评定、跟催的核心作用应保留。
- Q2：准备阶段多久合适？
A2：视范围与复杂度而定，一般不少于审核周期的20%，急推易导致现场效率下降。
- Q3：发现严重不符合项必须停工吗？
A3：不一定停工，但要立即采取控制措施，防止风险扩大，并在报告中明确紧急性。