

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

حسابرسی عملیاتی

اصول و شیوه‌های برای دنیای در حال تغییر

مؤلف:

هرنان ورداک

مترجمان:

نظام الدین رحیمیان

وحید منتی و محمد غواصی کناری

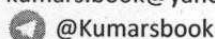
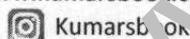
سرشناسه	مرداک، هرنان
عنوان و نام پدیدآور	Murdock, Hernan
مشخصات نشر	حسابرسی عملیاتی: اصول و شیوه‌هایی برای دنیای در حال تغییر/ مولف هرنان مرداک؛ مترجمان نظام‌الدین رحیمیان، وحید منتی، محمد غواصی‌کناری. تهران: انتشارات کیومرث، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	۴۰۰ص.
شابک	978-600-8401-45-2
وضعیت فهرست نویسی	فیها
یادداشت	عنوان اصلی:
یادداشت	Operational auditing : principles and techniques for a changing world,[2017]
عنوان دیگر	کتاب حاضر نخستین بار تحت عنوان "حسابرسی عملیاتی اصول و تکنیک‌هایی برای دنیای در حال تغییر" توسط زرین اندیشمند در سال ۱۳۹۸ منتشر شده است.
عنوان دیگر	حسابرسی عملیاتی اصول و تکنیک‌هایی برای دنیای در حال تغییر.
موضوع	اصول و شیوه‌هایی برای دنیای در حال تغییر.
موضوع	حسابرسی داخلی
موضوع	Auditing, Internal
موضوع	حسابرسی
موضوع	Auditing
شناسه افزوده	رحیمیان، نظام‌الدین، ۱۳۲۸ - مترجم
شناسه افزوده	منتی، وحید، ۱۳۶۳- مترجم
شناسه افزوده	غواصی کناری، محمد، ۱۳۶۷- مترجم
رده بندی کنگره	HF۵۶۶۸/ ۲۵
رده بندی دیویی	۶۵۱/۴۰۸
شماره کتابشناسی ملی	۵۹۸۲۰۰۸



انتشارات کیومرث: تهران، خیابان انقلاب، مقابل دانشگاه تهران،
بین خیابان فخررازی و دانشگاه، جنب بانک ملت، پلاک ۱۲۰۲، طبقه زیرین
تلفن: ۶۶۴۱۴۴۹۲ - دوازدهمین: ۶۶۹۵۰۴۴۶

www.kumarsbook.co.ir

Email: kumars.book@yahoo.com



حسابرسی عملیاتی

اصول و شیوه‌هایی برای دنیای در حال تغییر

مولف: هرنان مرداک

مترجمان: نظام‌الدین رحیمیان - وحید منتی - محمد غواصی کناری

نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۸

تیراژ: ۲۰۰ نسخه

چاپ: فرشیوه

صحافی: روشنگ

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۴۰۱-۴۵-۲

قیمت: ۸۰,۰۰۰ تومان

این اثر مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است و هر شخص حقیقی یا حقوقی که تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه‌ی ناشر، نشر یا پخش یا عرضه کند مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

پیشگفتار

امروزه، حسابرسی عملیاتی، ارزیابی آینده‌محور، روشمند و مستقل اهداف سازمان است. در این حسابرسی، منابع اصلی شواهد شامل سیاست‌های عملیاتی، دستاوردهای مرتبط به اهداف سازمانی و داده‌های مالی است و کنترل‌های داخلی و اثربخشی‌های سازمان نیز مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد. حسابرسی عملیاتی، ارزیابی مستقل مبتنی بر آینده، سیستماتیک و مبتنی بر کسب‌وکار مدیریت و فعالیت‌های سازمان است و هدف از انجام آن، منفعت رساندن به ذینفعان مختلف است که به حساب‌رسان اعتماد نموده تا هنجارها را شناسایی و به‌کارگیری صحیح منابع و ساختار بندی و فعالیت‌های سازمان به شیوه‌ای موفق را تایید نماید. هدف حسابرسی عملیاتی، بهبود سودآوری سازمان و دستیابی به اهداف سازمان است.

در چند دهه اخیر، تغییرات قابل توجهی در محیط عملیاتی، فناوری، اقتصادی و اجتماعی رخ داده است و حساب‌رسان، باید به گونه‌ای مناسب به این تغییرات واکنش نشان دهند. با توجه به نقش رو به پیشرفت حساب‌رسان، دامنه رسیدگی فراتر از توانایی حسابداری و صورت‌های مالی پیش رفته است. امروزه از حساب‌رسان داخلی انتظار می‌رود که نحوه سازمان‌دهی سازمان، میزان کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها را در پیروی از مأموریت، چشم‌انداز و اهداف مشخص شده، آزمون نمایند. تنوع الزامات و دردت‌های موردنیاز به طور روزافزونی در حال افزایش است و فراتر از مدارک حسابداری و تجربه مرتبط می‌باشد. در نهایت، واحدهای حسابرسی داخلی هر چه بیشتر به دنبال افرادی هستند که می‌توانند به ریسک فکر کنند، به طور کتبی و شفاهی قادر به برقراری ارتباط اثربخش باشند، با افراد درون و برون سازمانی همکاری کنند، ارتباطات واحدهای عملیاتی با یکدیگر را درک نمایند و جریان فرآیندها و سیستم‌های پشتیبان آن‌ها را بشناسند.

همزمان با پیشرفت‌های حسابرسی عملیاتی در سراسر کشورهای مختلف جهان، این خدمات در بخش عمومی نیز با استقبال سازمان‌های عالی حسابرسی (دیوان محاسبات کشورهای جهان) قرار گرفته است. حسابرسی عملیاتی در بخش عمومی با عنوان **حسابرسی عملکرد** شناخته می‌شود و سازمان بین‌المللی عالی حسابرسی «این‌توسای» به عنوان سازمانی مستقل و غیرسیاسی و حامی مجامع حسابرسی در بخش دولتی، با انتشار استانداردهای بین‌المللی سازمان‌های عالی حسابرسی به‌ویژه استاندارد بین‌المللی ۳۰۱۰ الی ۳۹۹۹ با عنوان «رهنمودهای اجرایی برای حسابرسی عملکرد» رهنمودهای عملی و اجرایی برای اجرای حسابرسی عملکرد را در اختیار حساب‌رسان دیوان محاسبات کشورهای جهان قرار داده است و تجربیات، یافته‌ها و دیدگاه موثر اعضای این‌توسای، این امکان را فراهم ساخته تا حسابرسی عملکرد در بخش عمومی دارای فرآیند پیشرفت مستمر و رو به رشدی باشد.

همزمان با سایر کشورهای جهان، حسابرسی عملیاتی و عملکرد در ایران نیز پیشرفت‌های زیادی نموده و در قوانین و مقررات، توجه زیادی به آن شده است. براساس ماده ۲۱۸ قانون برنامه پنج ساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران؛ کلیه شرکت‌های دولتی موضوع ماده (۴) قانون مدیریت خدمات کشوری و نیز شرکت‌های پذیرفته شده در بورس مکلف‌اند از سال دوم برنامه و حداقل یک بار تا پایان برنامه از طریق سازمان حسابرسی و یا موسسات حسابرسی عضو جامعه حسابداران رسمی ایران حسب مورد در جهت افزایش صرفه اقتصادی، کارایی و اثربخشی فعالیت شرکت‌ها و افزایش قابلیت اعتماد گزارش‌های مالی، نسبت به انجام حسابرسی عملیاتی اقدام نمایند که مسئولیت اجرای این بند بر عهده هیئت مدیره این شرکت‌ها گذاشته شده است. همچنین هیئت وزیران در جلسه ۲۸ فروردین ۱۳۹۸ به پیشنهاد وزارت امور اقتصادی و دارایی، ۵۰ شرکت دولتی را ملزم به انجام حسابرسی عملیاتی در طول برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران نموده که می‌توان به سازمان خصوصی سازی، شرکت ملی نفت

ایران، شرکت سرمایه‌گذاری‌های خارجی، بانک مسکن، شرکت ارتباطات زیرساخت و بانک ملی ایران اشاره کرد.

تصریح ماده ۲۱۸ قانون برنامه پنج ساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران مبنی بر انجام حسابرسی عملیاتی شرکت‌های دولتی، استقرار گروه‌ها و اجرای حسابرسی عملیاتی در سازمان حسابرسی و موسسه حسابرسی مفید راهبر و نیز در دیوان محاسبات کشور، انتشارات کتاب‌ها و مقالات، انجام تحقیقات بیشتر و برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی حسابرسی عملیاتی در جامعه حسابداران رسمی ایران و انجمن حساب‌رسان داخلی ایران؛ زمینه را بیش از پیش برای ارتقای خدمات حسابرسی عملیاتی فراهم نموده است.

کتاب حاضر، دارای ۱۴ فصل و حاوی موضوعات ارزشمند زیر است:

فصل اول با عنوان تعاریف، ویژگی‌ها و رهنمودها، پس از بیان تحولات شگرف در حسابرسی داخلی و روند توسعه آن، به تعریف حسابرسی عملیاتی و حسابرسی داخلی و تشریح واژه‌های کلیدی مندرج در تعریف پرداخته است. در ادامه ضمن اشاره به هدف حسابرسی عملیاتی و نحوه ارزش‌افزایی آن برای سازمان، به تفاوت دو مفهوم حسابرسی مبتنی بر ریسک و حسابرسی مبتنی بر کنترل‌ها، اشاره شده است. از آنجا که انجام تجزیه و تحلیل ذینفعان، از جنبه‌های مهم حسابرسی داخلی نوین است؛ به تقسیم‌بندی ذینفعان به دو دسته ذینفعان اصلی/اقتصادی و ذینفعان ثانویه/غیراقتصادی اشاره شده است. در پایان؛ مهم‌ترین مهارت‌های موردنیاز برای انجام حسابرسی داخلی، استانداردها و رهنمودهای حسابرسی داخلی تشریح شده است.

فصل دوم با عنوان اهداف و موانع حسابرسی عملیاتی، در ابتدا به بیان اهداف اصلی حسابرسی عملیاتی و مراحل آن شامل مراحل برنامه‌ریزی، اجرای عملیات، گزارشگری و پیگیری پرداخته شده است. در ادامه، انواع شواهد حسابرسی نظیر شواهد تصدیقی، مشاهده و پرسش مستندات و محاسبه مجدد، نقش کاربرگ‌ها در مستندسازی کار انجام شده توسط حساب‌رسان داخلی، استفاده از نمونه‌برداری تصمیم فرآیند کسب و کار، نقش پرسشنامه کنترل داخلی در ارزیابی کنترل‌های داخلی و مشخصه‌های پنج گانه حسابرسی کارا تشریح شده است.

در فصل سوم با عنوان ارزیابی ریسک، پس از ارائه تعریفی برای ارزیابی ریسک به شناسایی و اندازه‌گیری ریسک‌ها و توصیف انواع ریسک‌ها پرداخته شده است. بعد از آن، ماتریس ریسک به عنوان ابزاری پرکاربرد برای ثبت و تجزیه و تحلیل ریسک‌ها، اهمیت خود ارزیابی کنترل‌ها و مزایای آن، پیادگی ریسک‌های مترتب بر فعالیت‌های کسب و کار و چالش‌های آتی تشریح شده است.

در فصل چهارم با عنوان مولفه‌های هفت‌گانه، هفت مولفه حسابرسی عملیاتی شامل کارایی، اثربخشی، صرفه اقتصادی، تعالی، اصول اخلاقی، عدالت و محیط زیست و نحوه تأثیر هر یک از این مولفه‌ها بر موفقیت سازمان تشریح شده است. این کتاب از مولفه‌های سه‌گانه حسابرسی عملیاتی یعنی کارایی، اثربخشی و صرفه اقتصادی فراتر رفته و چهار مولفه دیگر را به مولفه‌های سه‌گانه قبلی اضافه نموده است.

فصل پنجم با عنوان چارچوب‌های کنترلی، به تشریح شناخته شده ترین چارچوب‌های کنترلی نظیر چارچوب یکپارچه کنترل داخلی کوزو، اهداف کنترلی برای اطلاعات و فناوری‌های مرتبط (کوبیت)، سازمان بین‌المللی استاندارد (ایزو) و کتابخانه زیرساخت فناوری اطلاعات می‌پردازد. در ادامه، مولفه‌های پنج گانه چارچوب کنترل داخلی کوزو شامل محیط کنترلی، ارزیابی ریسک، فعالیت‌های کنترلی، اطلاعات و ارتباطات و نظارت، مورد بحث قرار گرفته و سطوح پنج‌گانه مدل بلوغ قابلیت یکپارچه تشریح شده است.

فصل ششم با عنوان ابزارها، به معرفی ابزارهای موثر برای ارائه خدمات به صاحبکاران می‌پردازد که حساب‌رسان داخلی از آن، برای جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل، تفسیر، ارائه و انتقال اطلاعات بهره می‌برند. لذا در این فصل، نمودگرها، نمودارهای کنترل، پاره‌تو، نمودگر علت و معلولی (نمودار استخوان ماهی ایشیکاوا)، وابستگی، ماتریس واگذاری

مسئولیت، نظام آراستگی SS مطرح و ماتریس ارتباطات، چارهای پنج‌گانه و ساختار شکست کار، مورد بحث قرار گرفته است.

در فصل هفتم با عنوان **زمینه‌های اتلاف هشت‌گانه**، به تشریح مولفه‌های اتلاف هشت‌گانه شامل تولید بیش-ازحد (تولید مازاد)، انتظار، حمل‌ونقل، پردازش و تشریفات اداری غیرضروری، موجودی اضافی، حرکت بیش‌ازحد، کمبود و کم بهره‌گیری از کارکنان پرداخته شده است.

فصل هشتم با عنوان **کنترل کیفیت**، به این موضوع اشاره می‌کند که چگونه حسابرسان داخلی می‌توانند از مولفه‌های هفت‌گانه حسابرسی عملیاتی، به منظور ارزیابی و بهبود موفقیت عملیات استفاده نمایند. ادامه این فصل به مفاهیم کنترل کیفیت، شش سیگما، شش سیگمای ناب، ایزو ۹۰۰۰ و ایزو ۳۱۰۰۰ اختصاص یافته و اصول هفت‌گانه مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۱ تشریح شده است.

در فصل نهم با عنوان **موضوعات مستندسازی**، ضمن تعریف یافته، به استفاده از الگوی CCCER/5C به منظور مستندسازی یافته‌ها اشاره شده است. در ادامه عناصر پنج‌گانه این الگو شامل معیار، شرایط، علت، اثر و توصیه‌ها تشریح شده است. علاوه بر این، سه رویکرد افزایش متقاعدکنندگی توصیه‌ها شامل لوگوس، اتوس و پاتوس مورد بحث قرار گرفته است.

فصل دهم با عنوان **نظارت مستمر**، به تشریح نظارت مستمر و تکامل چرخه آن، ضرورت استفاده از حسابرسی مستمر، استفاده از نرم‌افزارهای کارایی نظارتی، زبان فرمان حسابرسی و شیوه‌های حسابرسی به کمک رایانه پرداخته است.

در فصل یازدهم با عنوان **مدیریت تغییر**، مباحث تغییر و نحوه تبدیل شدن حسابرسان داخلی به عوامل موثر تغییر مورد بحث قرار گرفته است. در ادامه، روش‌های مدیریتی تغییر نظیر الگوی هشت مرحله‌ای رهبری تغییر جان کاتر، الگوی سه مرحله‌ای خروج از انجماد، تغییر و انجماد مجدد کرت لوین و مدل برنامه‌ریزی، اجرا، بازبینی و اقدام ویلیام ادواردز دمینگ تشریح شده است. در نهایت، به دلایل مقاومت افراد در برابر تغییر اشاره شده است.

در فصل دوازدهم با عنوان **مدیریت پروژه**، بعد از تعریف مدیریت پروژه و توصیف پیامدهای مدل محدودیت سه‌گانه برای مدیریت پروژه؛ به تشریح چرخه عمر پروژه شامل آغاز، برنامه‌ریزی، اجرا، خاتمه و نظارت پرداخته شده است. در ادامه، رمز موفقیت و دلایل شکست پروژه‌های فناوری اطلاعات، علل انتخاب پروژه، معیارهای عملکرد پروژه به بحث گذاشته شده است.

فصل سیزدهم، به **حسابرسی وظایف و فعالیت‌های کسب‌وکار** می‌پردازد. در آن مرور، اسناد مهم، اهداف کلیدی، ریسک‌های کلیدی و کنترل‌های رایج در موضوعاتی چون مدیریت پروژه، انعقاد قرارداد و پیمانکاری، خرید، انتخاب فروشندگان و مدیریت، مزایده، قیمت‌گذاری، دریافت محصولات (کیفیت)، منابع انسانی، حسابداری، امور مالی و عملیات خزانه‌داری، فناوری اطلاعات، تولید و حسابرسی مدیریت به بحث گذاشته شده است.

فصل چهاردهم به **اصول ۱۴ گانه سیستم تولید شرکت تویوتا** و فصل پانزدهم به نتیجه‌گیری اختصاص یافته است.

این کتاب، سرشار از مباحث و موضوعات گوناگون مرتبط با حسابرسی داخلی و حسابرسی عملیاتی است و به‌خوبی می‌تواند در این دنیای سراسر تغییر، اطلاعات خوانندگان را در این حوزه، به‌روز نماید. به همین دلیل، مطالعه این کتاب را به افراد زیر توصیه می‌کنیم:

- کلیه مدیران، کارشناسان و اعضای گروه‌های حسابرسی و افرادی که تمایل دارند در این حوزه به فعالیت بپردازند.

- موسسات حسابرسی که علاقمند به داشتن سبد خدمات کامل‌تری هستند.
 - حسابرسان عملکرد شاغل در دیوان محاسبات کشور.
 - مدیران و کارکنان واحدهای حسابرسی داخلی به منظور برنامه‌ریزی، اجرا و ارائه گزارش‌های حسابرسی داخلی و عملیاتی.
 - روسا و اعضای کمیته‌های حسابرسی به منظور برنامه‌ریزی اجرای حسابرسی عملیاتی در شرکت‌ها و سازمان‌های متبوع خود توسط واحدهای حسابرسی داخلی و یا برون‌سپاری انجام این خدمات توسط افرادی که توانایی ارائه خدمات مذکور را دارند و همچنین مطالعه، اقدام و انجام پیگیری‌های لازم در خصوص گزارش‌های حسابرسی داخلی و عملیاتی ارائه شده.
 - اساتید محترم، دانشجویان دوره‌های کارشناسی ارشد حسابرسی در دانشگاه‌ها و مدارس عالی ایران به منظور بهره‌گیری از آن در درس حسابرسی عملیاتی و عملکرد.
- وظیفه خود می‌دانیم از مدیریت انتشارات کیومرث که برای چاپ و توزیع مطلوب این کتاب از هیچ کوششی فروگذار نکردند، تشکر و قدردانی کنیم.
- اگرچه در ترجمه کتاب، تمام مساعی و تلاش‌های لازم توسط مترجمان صورت گرفته، ولیکن خالی از کاستی و اشتباه نخواهد بود. کلیه اساتید، اعضای محترم حرفة حسابداری و حسابرسی، پژوهشگران و دیگر عزیزان که کتاب را مطالعه کرده‌اند، می‌توانند در راستای ارتقای کیفیت کتاب، نظرهای مفید و سازنده خود را از طریق آدرس ایمیل m.ghavvasi@ut.ac.ir اعلام نمایند.

نظام‌الدین رحیمیان، وحید منتی و محمد غواصی کناری

پاییز ۱۳۹۸

فهرست مطالب

■ فصل ۱: تعاریف، ویژگی‌ها و رهنمودها ۱۵

.....	مقدمه	۱۵
.....	تعریف تشخیص‌های حسابرسی عملیاتی	۱۸
.....	سایر اجزای تعریف	۲۴
.....	در نتیجه، حسابرسی عملیات چیست؟	۲۵
.....	حسابرسی مبتنی بر ریسک	۲۶
.....	حسابرسی فراتر از الزامات - سوابد، مأموریت و قانونی	۲۸
.....	ارزشی که حساب‌رسان فراهم می‌کنند	۲۹
.....	شناسایی تهدیدها و آسیب‌پذیری‌های عملیات	۳۳
.....	مهارت‌های مورد نیاز برای حسابرسی‌های عملیات، کار	۳۴
.....	حسابرسی یکپارچه	۳۷
.....	استانداردها	۳۹
.....	خلاصه فصل	۴۷
.....	پرسش‌ها	۴۹
.....	کلیدواژه‌ها	۵۰

■ فصل ۲: اهداف و مراحل حسابرسی عملیاتی ۵۱

.....	مقدمه	۵۱
.....	اهداف اصلی حسابرسی‌های عملیاتی	۵۲
.....	مراحل حسابرسی عملیاتی	۵۴
.....	۱- برنامه‌ریزی	۵۴
.....	۲- اجرای عملیات	۶۰
.....	۳- گزارشگری	۷۶
.....	۴- پیگیری	۷۹
.....	شاخص‌ها	۸۰
.....	افراد، فرآیندها و فناوری	۸۲
.....	خلاصه	۸۳
.....	پرسش‌ها	۸۴
.....	کلیدواژه‌ها	۸۵

■ فصل ۳: ارزیابی ریسک ۸۷

۸۷	 مقدمه
۸۸	 ارزیابی ریسک
۹۴	 ارزیابی انواع ریسک و کنترل
۱۰۰	 اهمیت خودارزیابی کنترل‌ها
۱۰۱	 فعالیت‌های کسب‌وکار و پیامدهای ریسک آن‌ها
۱۰۵	 چالش‌های آتی و پیامدهای ریسک
۱۱۰	 خلاصه فصل
۱۱۰	 پرسش‌ها
۱۱۲	 کلیدواژه‌ها

■ فصل ۴: موافقه‌های هفت‌گانه ۱۱۵

۱۱۵	 مقدمه
۱۱۶	 موافقه‌های هفت‌گانه
۱۱۶	 ۱- اثربخشی
۱۱۸	 ۲- کارایی
۱۱۸	 ۳- صرفه اقتصادی
۱۱۹	 ۴- تعالی
۱۱۹	 ۵- اصول اخلاقی
۱۲۴	 ۶- عدالت
۱۲۶	 ۷- محیط‌زیست
۱۲۹	 پیامدها برای حساب‌رسان داخلی
۱۳۰	 خلاصه فصل
۱۳۱	 پرسش‌ها
۱۳۲	 کلیدواژه‌ها

■ فصل ۵: چارچوب‌های کنترلی ۱۳۳

۱۳۳	 مقدمه
۱۳۴	 چارچوب‌های کنترلی
۱۳۵	 محیط کنترلی
۱۴۴	 ارزیابی ریسک
۱۵۸	 فعالیت‌های کنترلی
۱۶۱	 اطلاعات و ارتباطات
۱۶۷	 فعالیت‌های نظارتی
۱۶۸	 فناوری اطلاعات و تأثیر آن بر موفقیت سازمان‌ها
۱۷۵	 خلاصه فصل
۱۷۶	 پرسش‌ها
۱۷۸	 کلیدواژه‌ها

■ فصل ۶: ابزارها..... ۱۸۱

۱۸۱.....	مقدمه.....
۱۸۳.....	نمودار هیستوگرام.....
۱۸۴.....	نمودار کنترل.....
۱۸۶.....	نمودار پاره‌تو.....
۱۸۷.....	نمودگر علت و معلولی (استخوان ماهی، ایشیکاوا).....
۱۹۱.....	تجزیه و تحلیل زمینه قدرت.....
۱۹۵.....	نمودگر/ نقشه گردش فرآیند/ نقشه جریان ارزش.....
۲۰۳.....	نواحی مشترک مستعد بهبود فرایندها.....
۲۰۵.....	زمان تکت.....
۲۰۸.....	اتلاف هشت‌گانه.....
۲۱۱.....	نمودار وابستگی / تجزیه و تحلیل جیرو کاواکیتا.....
۲۱۲.....	برگه کنترل.....
۲۱۴.....	نمودار پراکندگی.....
۲۱۷.....	نظام آراستگی محیط کار.....
۲۱۹.....	نمودار نقش - مسئولیت.....
۲۲۱.....	نقشه ارتباطات.....
۲۲۲.....	ماتریس ارتباطات.....
۲۲۳.....	نمودار تأمین‌کنندگان، ورودی‌ها، فرایند، خروجی‌ها و مشتریان.....
۲۲۵.....	پوکا یوکه/ تصحیح اشتباه.....
۲۲۶.....	بهینه‌کاوی (الگوبرداری).....
۲۲۸.....	چراهای پنج‌گانه.....
۲۳۰.....	ساختار شکست کار.....
۲۳۱.....	خلاصه فصل.....
۲۳۲.....	پرسش‌ها.....
۲۳۳.....	کلیدواژه‌ها.....

■ فصل ۷: زمینه‌های هشت‌گانه اتلاف..... ۲۳۵

۲۳۵.....	مقدمه.....
۲۳۵.....	زمینه‌های هشت‌گانه اتلاف.....
۲۳۶.....	۱- تولید اضافی.....
۲۳۷.....	۲- انتظار (معطل ماندن).....
۲۳۸.....	۳- نقل و انتقال.....
۲۴۰.....	۴- پردازش و تشریفات اداری غیرضروری.....
۲۴۰.....	۵- موجودی‌های غیرضروری.....
۲۴۱.....	۶- جابه‌جایی‌های (حرکت) اضافی.....
۲۴۲.....	۷- نواقض و نقاط ضعف.....
۲۴۴.....	۸- کارکنان مازاد.....
۲۴۵.....	شناسایی، ارزیابی و جلوگیری از وقوع مودا.....

۲۴۹.....	خلاصه فصل.....
۲۴۹.....	پرسش‌ها.....
۲۵۰.....	کلیدواژه‌ها.....

■ فصل ۸: کنترل کیفیت..... ۲۵۱

۲۵۱.....	مقدمه.....
۲۵۱.....	درک ادعاهای مدیریت در صورت‌های مالی و استفاده از روش‌شناسی‌های بهبود کیفیت.....
۲۵۷.....	ارتباط میان نقاط ضعف فرآیندها و کنترل‌های داخلی.....
۲۵۸.....	شش سیگما و شش سیگمای ناب.....
۲۶۱.....	ایزو ۹۰۰۰ و ایزو ۳۱۰۰۰.....
۲۶۶.....	خلاصه فصل.....
۲۶۷.....	پرسش‌ها.....
۲۶۸.....	کلیدواژه.....

■ فصل ۹: موضوعات مستندسازی..... ۲۶۹

۲۶۹.....	مقدمه.....
۲۶۹.....	استفاده از الگوی C.A.F.R.V. برای مستندسازی یافته‌ها.....
۲۷۳.....	ارائه یافته‌ها و توصیه‌های متعادل کننده.....
۲۷۶.....	استفاده از روش‌های کمی برای بهبود کیفیت و تأثیر یافته‌های حسابرسی.....
۲۷۷.....	مستندسازی و تغییر جهت.....
۲۷۸.....	تدوین توصیه‌های مفید، عملی و مؤثر برای اقدامات اصلاحی.....
۲۷۹.....	خلاصه فصل.....
۲۷۹.....	پرسش‌ها.....
۲۸۰.....	کلیدواژه‌ها.....

■ فصل ۱۰: نظارت مستمر..... ۲۸۱

۲۸۱.....	مقدمه.....
۲۸۲.....	حسابرسی مستمر فعالیت‌های پرخطر.....
۲۸۵.....	نرم‌افزارهای تجزیه و تحلیل داده.....
۲۸۹.....	استفاده از ابزارها و روش‌های حسابرسی مبتنی بر رایانه برای دستیابی به برتری عملیاتی.....
۲۹۰.....	نظارت و حسابرسی مستمر کنترل‌ها.....
۲۹۲.....	خلاصه فصل.....
۲۹۳.....	پرسش‌ها.....
۲۹۴.....	کلیدواژه‌ها.....

■ فصل ۱۱: مدیریت تغییر..... ۲۹۵

۲۹۵.....	مقدمه.....
۲۹۶.....	شناسایی و معرفی تغییرات تطبیق‌پذیر و نوآورانه.....
۲۹۶.....	مدل هشت‌مرحله‌ای.....
۲۹۸.....	خروج از انجماد، تغییر و انجماد مجدد.....

۲۹۹.....	برنامه‌ریزی، اجرا، بازبینی و اقدام.....
۳۰۰.....	ارزیابی ریسک پروژه و ریسک شکست.....
۳۰۶.....	درک و مدیریت مقاومت در برابر تغییر.....
۳۰۹.....	افراد، فرآیند و فناوری: سه عامل اساسی در ایجاد تغییر.....
۳۱۲.....	اختلالات.....
۳۱۳.....	خلاصه فصل.....
۳۱۴.....	پرسش‌ها.....
۳۱۵.....	کلیدواژه‌ها.....

■ فصل ۱۲: مدیریت پروژه..... ۳۱۷

۳۱۷.....	مقدمه.....
۳۱۸.....	مدیریت پروژه.....
۳۱۸.....	مراحل پروژه.....
۳۱۹.....	۱- آغاز.....
۳۲۴.....	۲- نامه‌برداری.....
۳۲۷.....	۳- اجرا.....
۳۲۸.....	۴- خاتمه.....
۳۲۸.....	۵- نظارت و کنترل.....
۳۲۹.....	رمز موفقیت و دلایل شکست پروژههای فناوری اطلاعات.....
۳۳۶.....	انتخاب پروژه.....
۳۳۹.....	معیارهای عملکرد پروژه.....
۳۴۰.....	نرم‌افزار پروژه.....
۳۴۰.....	خلاصه فصل.....
۳۴۱.....	پرسش‌ها.....
۳۴۲.....	کلیدواژه‌ها.....

■ فصل ۱۳: حسابرسی وظایف و فعالیت‌های کسب‌وکار..... ۳۴۳

۳۴۳.....	مقدمه.....
۳۴۳.....	مدیریت پروژه.....
۳۴۷.....	قرارداد و پیمانکاری.....
۳۴۹.....	خرید، انتخاب فروشندگان و مدیریت.....
۳۵۳.....	مزایده.....
۳۵۴.....	قیمت‌گذاری.....
۳۵۷.....	دریافت محصولات (کیفیت).....
۳۵۸.....	منابع انسانی.....
۳۶۱.....	استخدام.....
۳۶۲.....	آموزش و توسعه.....
۳۶۳.....	مزایای کارمندان.....
۳۶۴.....	خاتمه خدمت کارمندان.....

۳۶۴	ارزیابی کارمندان
۳۶۵	حسابداری، امور مالی و عملیات خزانه‌داری
۳۶۶	خزانه‌داری
۳۶۷	حقوق و دستمزد
۳۶۸	حساب‌های پرداختی
۳۶۹	حساب‌های دریافتی
۳۷۰	دارایی‌های ثابت
۳۷۱	موجودی مواد و کالا
۳۷۲	فناوری اطلاعات
۳۷۴	عملیات پردازش فناوری اطلاعات
۳۷۵	پشتیبان‌گیری و ذخیره‌سازی
۳۷۷	دسترسی به فناوری اطلاعات
۳۷۸	دستگاه‌های شخصی
۳۷۹	توسعه سیستم‌ها
۳۸۰	بنیادها
۳۸۱	حسابرسی مدیریت
۳۸۳	دفتر امور اخلاقی
۳۸۵	تولید
۳۸۷	کلیدواژه‌ها
۳۸۹	■ فصل ۱۴: سیستم تولید شرکت تویوتا
۳۸۹	مقدمه
۳۹۰	۱۴ اصل
۳۹۳	خلاصه فصل
۳۹۳	پرسش‌ها
۳۹۴	کلیدواژه‌ها
۳۹۵	■ فصل ۱۵: نتیجه‌گیری
۳۹۵	استفاده از حسابرسی عملیاتی برای کمک به تغییر موقعیت واحد حسابرسی داخلی
۳۹۶	توسعه استعداد عملیاتی
۳۹۷	تغییر جایگاه: تبدیل شدن به مشاوران قابل اعتماد
۳۹۸	به‌کارگیری موثر مهارت‌های مشاوره در زمان اجرای حسابرسی‌های عملیاتی
۳۹۸	تعالی عملیاتی و تحول فرهنگی: نقش حساب‌رسان داخلی
۳۹۹	کلیدواژه‌ها
۴۰۰	منابع و مآخذ