

اصول ممیزی داخلی

دکتر رضا مهربان



سرشناسه: مهربان، رضا، ۱۳۲۷-

عنوان و نام پدیدآور: اصول ممیزی داخلی / تألیف رضا مهربان.

مشخصات نشر: مشهد: جهان فردا، نما، ۱۳۸۸.

مشخصات ظاهری: ۱۶۰ ص.

شابک: ۳۵۰۰۰ ریال: 978-964-8907-06-4

وضعیت فهرست نویسی: فیا

موضوع: ممیزی داخلی.

موضوع: اصول ممیزی.

رده‌بندی کنگره: ۲ ۱۳۸۸ م ۸/م ۲۰۰۹ HJ

رده‌بندی دیویی: ۳۵۵/۴۷



انتشارات نما



نشرجهان فردا

انتشارات جهان فردا: مشهد، تلفن ۸۴۰۷۹۹۵ - تهران، تلفن ۶۶۴۶۴۵۹۳

E-mail: info@namapub.ir

<http://www.namapub.ir>

نام کتاب: اصول ممیزی داخلی

نویسنده: دکتر رضا مهربان

ویراستار: اعظم شجاع صفت

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

چاپ اول ۱۳۸۸ - ۱۶۰ صفحه وزیری

چاپ و صحافی: چاپخانه دانشگاه فردوسی

قیمت: ۳۵۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۸۹۰۷-۰۶-۴

حق چاپ محفوظ است

مرکز پخش: تهران- انقلاب، خیابان اردیبهشت- کوچه وحید شماره ۷ تلفاکس ۶۶۴۶۴۵۹۳

فروشگاه شماره ۱ شعبه دانشگاه آزاد: مشهد- قاسم آباد- استاد یوسفی ۱۷- کتاب جهان نما تلفاکس ۶۶۲۸۲۲۵

فروشگاه شماره ۲ شعبه دانشگاه سجاد: مشهد- بلوار ایرج میرزا- بین ایرج میرزا ۶۱ و ۶۳ کتاب جهان نما تلفاکس ۶۰۸۶۴۷۶

فهرست مطالب

۸	مقدمه مؤلف
۱۰	پیشگفتار
۱۱	بخش اول اهمیت ممیزی داخلی سیستم کیفیت و جایگاه آن در مدیریت کیفیت جامع
۱۳	جایگاه ممیزی داخلی در مدل مدیریت کیفیت جامع
۱۶	کنترل کیفیت یا تضمین کیفیت
۱۸	اهداف ممیزی
۱۹	اقدام اصلاحی
۱۹	بازيابی و پیشگیری
۱۹	مشاهده عینی
۲۰	درجه تأثیرپذیری سیستم
۲۱	اطلاعات مدیریت عملیات
۲۱	رضایتمندی مشتری
۲۱	بازگشت سرمایه
۲۳	بخش دوم انواع ممیزی
۲۴	ممیزی سیستم یا شایستگی
۲۵	روش اجرا
۲۷	ممیزی تطابق
۲۸	انواع ممیزی ها و ارتباط آنها با یکدیگر
۲۸	ممیزی های خارجی
۲۹	ممیزی های فرعی
۲۹	ممیزی های داخلی
۳۰	ممیزی محصول یا فرایند
۳۰	ممیزی ارزیابی سیستم کیفیت
۳۱	هدایت کننده گروه (رهبر ممیزی، رهبر ارزیابی)
۳۱	جمع آوری اطلاعات
۳۲	پیش بردازی برای ممیزی
۳۳	نشست افتتاحیه
۳۴	اجرای ممیزی
۳۵	نشست پایانی

بخش سوم	مدیریت برنامه معیزي	۳۸
هزینه‌های معیزي		۳۸
برنامه زمان‌بندی معیزي		۳۹
وضعیت و اهمیت		۳۹
معیزي‌های غیرمنتظره		۴۱
معیزي‌های معیاري		۴۱
۱- شاخص‌های اقتصادی		۴۲
۲- شاخص‌های اطمینان		۴۲
۳- شکایات مشتری		۴۲
۴- روش زمان‌بندی معیزي		۴۳
۵- جدول دوبعدی		۴۵
پیگیری کردن معیزي		۴۵

بخش چهارم	شرایط معیزي	۴۸
آگاهی ویژه از محدوده معیزي		۵۰
مهارت در کشف حقایق		۵۱
شروع کار با گفت و شنودی دوستانه		۵۱
قدرت مشاهده		۵۲
استقلال		۵۳

بخش پنجم	برنامه‌ریزی برای انجام معیزي	۵۴
انتخاب نوع معیزي		۵۵
زمان‌بندی مراحل انجام معیزي		۵۶
اطلاعیه انجام معیزي		۵۶
تهیه نشست افتتاحیه معیزي		۵۸
انجام معیزي		۵۸
نشست پایانی معیزي		۵۹
گزارش معیزي		۵۹
درخواست اقدامات اصلاحی		۶۱
پیگیری و بستن پرونده اقلام نامنتقی		۶۱

بخش ششم	مدارک فعالیت معیزي	۶۴
شرایط فنی محصول		۶۵

۶۶	شرایط روشهای کنترل عملیات
۶۹	تهیه فهرست‌های مقایسه‌ای ممیزی
۶۹	فهرست مقایسه‌ای به عنوان وسیله
۷۰	علامت‌گذاری روش‌های اجرایی

۷۳	بخش هفتم انجام ممیزی
۷۴	راهنمای انجام ممیزی
۷۴	شرح محدوده و هدف ممیزی
۷۵	شرح حجم در ممیزی محصول
۷۵	انتخاب نمونه برای ممیزی محصول
۷۶	بازجویی در مسیر ممیزی
۷۷	مشاهده کردن
۷۷	پرسیدن
۷۸	تجزیه و تحلیل
۷۸	بازبینی کردن
۷۹	تهیه خلاصه
۸۰	ارزیابی ممیزی «انطباق»
۸۲	راهنمای ممیز در مسیر ممیزی
۸۳	استفاده از فهرست مقایسه‌ای
۸۴	یادداشت ملاحظات
۸۷	تمرکز روی اهداف
۸۸	تأیید ارقام آماری ممیزی
۸۸	مداخله حاصل از ممیزی
۸۹	مدیریت زمان

۹۲	بخش هشتم مهارت ایجاد ارتباط
۹۳	فرایند ایجاد ارتباط
۹۳	توجه داشتن
۹۳	تعبیر پیغام
۹۴	برداشت‌ها
۹۴	انتظارات
۹۵	طبقه‌بندی کردن
۹۵	اصطلاحات

زبان غیرلفظی.....	۹۶
ارتباطات غیرلفظی.....	۹۶
پیغام‌های غیرلفظی.....	۹۷
مجموعه‌ها و یکنواختی در زبان غیرلفظی.....	۹۸
مجراهای غیرلفظی.....	۹۸
بهبود ارتباطات غیرلفظی.....	۱۰۱
گوش دادن.....	۱۰۲
بهبود بخشیدن به مهارت‌های ارتباطاتی.....	۱۰۴

بخش نهم فنون انجام مصاحبه.....	۱۰۶
پرسش‌های بسته.....	۱۰۷
پرسش‌های باز.....	۱۰۸
نشانه‌دهی.....	۱۰۹
تضاد سازنده.....	۱۰۹
پی‌گرفتن مسیر ممیزی.....	۱۱۰
۱-مسائل برنامه‌ریزی.....	۱۱۱
۲-نقاط بازیابی.....	۱۱۱
۳-نقاط تصمیم‌گیری.....	۱۱۲
۴-صلاحیت نیروها.....	۱۱۲
تشویق جهت به جریان انداختن اطلاعات.....	۱۱۳

بخش دهم استفاده از گزارش ممیزی در جهت اقدامات اصلاحی.....	۱۱۴
گزارش اقلام نامنتطبق.....	۱۱۴
گزارش‌های رسمی ممیزی.....	۱۱۷
درخواست اقدام اصلاحی.....	۱۱۹
فرم گزارش ممیزی.....	۱۱۹
مدارک ممیزی و حفظ آن‌ها.....	۱۲۰
نگهداری مدارک.....	۱۲۰
حفظ مدارک ممیزی.....	۱۲۱
پاسخ گزارش ممیزی.....	۱۲۱
وظایف خارج از محدوده ممیزی.....	۱۲۲
استفاده از آمار ممیزی.....	۱۲۳

بخش یازدهم	ارزیابی برنامه ممیزی	۱۲۵
	ارزیابی عملکرد میزان	۱۲۵
	بررسی گزارش ممیزی و مدارک مربوطه	۱۲۵
	مشکلات با ممیزی شونده	۱۲۶
	ارزیابی کلی برنامه ممیزی	۱۲۶
	بازگشت سرمایه	۱۲۷
	روند عملیات	۱۲۷
	ممیزی کردن برنامه ممیزی	۱۲۸
پیوست‌ها و نمونه‌ها		
۱-	آزمون ممیزی‌های داخلی و پاسخ به سؤالات	۱۲۹
۲-	روش اجرایی فرایند ممیزی داخلی	۱۳۵
۳-	راهنمای استاندارد ممیزی داخلی ایزو ۱۹۰۱۱:۲۰۰۲	۱۴۱
۴-	فرم‌های فرایند ممیزی داخلی	۱۴۹
۵-	فهرست واژه‌های فرایند ممیزی داخلی	۱۵۷

مقدمه مؤلف

یک مؤسسه موفق و پویا باید براساس خط مشی‌ها و روش‌های اجرایی جهت دهنده فعالیت مدیران و کارکنان در امور ضروری، اداره شود. این روش‌های اجرایی همچنین می‌بایست ارائه‌کننده شرایط نیل به اهداف ضروری نیز باشد. این خط‌مشی‌ها و روش‌های اجرایی چارچوب و یا بافت سازمان و مؤسسه‌ای را که به‌طور کارآمد اداره می‌شود، تشکیل می‌دهد.

اگرچه صرف تأمین شرایط ایزو ۹۰۰۱:۲۰۰۰ و تی اس ۱۶۹۴۹ موجب ایجاد خط‌مشی‌ها و روش‌های اجرایی خاصی می‌شود، این خط‌مشی‌ها و روش‌های اجرایی زمانی برای شرکت یا مؤسسه مفید واقع می‌گردد و پویایی و بهبود مستمر را در پی خواهد داشت که در پی تجزیه و تحلیل‌های دقیق و با استفاده از روشی درست تعیین و به کلیه سطوح سازمان گسترده شده و کلیه افراد مرتبط با فرایندها در انجام این تجزیه و تحلیل شرکت داشته و در تهیه خط‌مشی‌ها و روش‌های اجرایی سهیم بوده باشند. از این رو، تأمین چنین شرایطی منوط به استفاده از شیوه مدیریت صحیح است. روشی که در سال‌های اخیر توانسته است در کشورهای گوناگون جهان و در صنایع متفاوت مفید واقع شود، مدیریت کیفیت جامع^۱ نامیده می‌شود. اگرچه این مجموعه به بررسی اصول ممیزی داخلی شرکت‌ها و مؤسسات اختصاص دارد، به علت اهمیت کاربرد مدیریت کیفیت جامع در تعیین خط‌مشی‌ها و روش‌های اجرایی، از مدیریت کیفیت جامع به عنوان چارچوب تعیین‌کننده این خط‌مشی‌ها و روش‌های اجرایی استفاده خواهد شد.

دلیل دیگری که مؤسسات و شرکت‌ها برای تهیه روش‌های اجرایی می‌کوشند، تعداد و یا مجموعه کارکنانی است که به مدیران واحدهای مختلف گزارش می‌دهند. این کارکنان،

براساس یک سیستم کیفیت، مسئولیت انجام وظایف متعددی را بر عهده دارند. بنابراین، تعداد و پیچیدگی سیستم‌های کیفیت ایجاب می‌کند که فعالیتهایی که در سطح مؤسسه یا شرکت انجام می‌شود، به صورت روش‌های اجرایی مدون گردد تا همگان از نحوه اجرای آن اطلاع کافی کسب کنند. ایجاد چنین روش‌های اجرایی، این امر را که مدیریت از انجام گرفتن دقیق کارها آگاهی و درک کامل داشته باشد، غیرضروری خواهد کرد.

به این دلیل، اغلب شرکت‌ها اقدام به تهیه برنامه ممیزی‌های داخلی را به عنوان روشی که به مدیران و مسئولان کمک می‌کند تا کارها طبق روش صحیح و از پیش تعیین شده انجام پذیرد، در سر لوحه کار خود قرار داده‌اند. در بعضی از مؤسسات یا شرکت‌ها، ممیزی داخلی روشی است که انجام یکنواخت کارها را به‌طور مستمر تضمین می‌کند، در صورتی که بعضی از مؤسسات دیگر ممیزی داخلی را به منظور جلوگیری از انجام ممیزی توسط مشتریان خود انجام می‌دهند، تا خود پیش از مشتری از مسائل و مشکلات موجود در داخل مؤسسه مطلع شوند، به هر حال، ممیزی مؤثر و کارآمد اقدامی است به جا که می‌بایست در اغلب شرکت‌ها و مؤسسات برای جلوگیری از رو به زوال گذاشتن سیستم کیفیت انجام شود.

با توجه به آنچه در بالا به آن اشاره شد، اداره برنامه ممیزی‌های داخلی به منظور هرچه مؤثرتر بودن آن در جهت جمع‌آوری اطلاعات عملیات اصلاحی و گسترش سیستم کیفیت ضرورت خواهد داشت. گزینش مؤثر کارمندان و زمان‌بندی صحیح فرایند ممیزی از جمله عوامل مهم در به انجام رسیدن برنامه‌های اجرایی و نیز اهداف استراتژیکی شرکت یا مؤسسه است.

در پایان جا دارد از زحمات آقایان مهرمنوچهری و رضا گیفانی که برای هرچه بهتر شدن این مجموعه مرا یاری نموده‌اند تشکر و قدردانی نمایم.

دکتر رضا مهربان

پیشگفتار

مطالب ذکر شده در این مجموعه برای استفاده افرادی است که نیازمند به شناخت یک فرایند ممیزی بوده، اطلاعاتشان در زمینه ممیزی بسیار اندک است و یا از آن بی اطلاعند. تنها فرضیه موجود این است که خواننده این مجموعه به عنوان یکی از اعضای گروه ممیزی در داخل شرکت یا مؤسسه‌ای که در آن اشتغال دارد، انتخاب گردیده و از فرایندهای تولید و اداری محل کار خود اطلاعاتی بنیادی و درک کافی دارد.

خواننده با مطالعه این مجموعه، می‌بایست آشنایی لازم را با این نکات به دست آورد:

- ۱- چگونه ممیزی داخلی برای شرکت سودبخش است؟
 - ۲- اقدامات و عملیات اصلی برنامه ممیزی داخلی چیست؟
 - ۳- مشخصات مهم یک ممیز خوب کدامند؟
 - ۴- یک برنامه ممیزی مؤثر چه مشخصاتی دارد؟
 - ۵- فرایند ممیزی چگونه انجام می‌شود؟
 - ۶- نتایج ممیزی چگونه گزارش می‌شود؟
 - ۷- نتایج ممیزی چگونه به‌طور مؤثر ارزیابی می‌شود؟
- خواننده، با درک و آگاهی یافتن از مطالب یاد شده، می‌بایست قادر به تنظیم برنامه زمانبندی، و تهیه گزارش نتایج ممیزی داخلی به گونه‌ای مؤثر و حرفه‌ای باشد.