

项目综合管理：政府投资项目审计的现场管理与控制 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/276/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c67_276859.htm 审计署在制

定2003-2007年审计发展规划时提出坚持“两个并重”的思想，即“实行财政财务收支的真实合法审计与效益审计并重”和“实行审计与专项审计调查并重”，要求效益审计要从投资审计做起，而投资审计的最大效益就是核实工程价款，揭露决策失误、管理失控造成的损失浪费。近几年，各地审计机关以审计署规划为指导，加大了对政府投资审计的监督力度，尤其加强了对政府投资或融资的资金量较大的建设项目的审计力度。投资建设项目审计由于涉及专业面广、建设周期长、施工单位众多、资料纷繁复杂、隐蔽工程真实性难以核实等特点，审计风险水平较高。那么如何加强项目管理，特别是加强审计现场管理，提高审计质量、效率和效果，防范审计风险，是投资审计人员在审计工作中面临的且必须解决的关键问题。笔者通过大量审计工作实践，认为可分别从审计现场的组织管理、进度管理、质量管理、信息管理、考核管理等五个层面进行控制。

一、审计现场的组织管理 政府投资项目所具有投资额大的特点，决定了投入审计的人员往往较多，这也成为此类审计项目现场管理的重点及难点。如何加强人员管理，选择何种组织模式，是审计项目成功与否的关键。为有效使用审计资源，调动审计人员的积极性，充分发挥审计人员的能动性，就要做好审计现场的组织管理。可从以下两方面加强管理：（一）建立层次型管理体系 要合理使用审计资源、充分发挥审计人员能力，就要建立分层次

管理体系。首先第一层次为审计组，第二层次为按大类分成的财务审计分组与工程审计分组，由审计组长指定各分组组长，各分组组长对审计组长负责，直接领导各自分组成员；第三层次是由各分组在各自分工范围内细分成的各专业小组，同样由审计分组长指定各专业小组组长，各专业小组组长对审计分组长负责，直接领导各自审计成员。第四层次则是各审计人员单个个体。采用层次型管理模式的具有以下优点：一是分工明确，责任清晰，便于管理，有效提高工作效率。二是对于工程审计，由于采用了层次型管理，专业审计组的组长可以全面掌握该专业施工的整体情况，避免了相同专业交叉施工造成的工程量重复计算。

（二）定期召开审计组业务会议 在建立了层次型管理体系基础上，审计组长应定期召开审计业务会，以使审计信息在专业审计组内部和各专业审计组之间互通有无，充分实现“上情下达、下情上报”。在以往的投资审计中，财务人员与工程人员往往脱节，各管一摊，造成某些重要信息不能充分沟通，从而使被审计单位的某些与审计项目无关的费用进入建设成本。采用这种会议制度，可以搭建一个沟通的平台，使财务分组与工程分组之间，各专业组之间将各自发现的问题线索同时摆出来，审计组可以共同对此线索进行分析，群策群力，使审计风险水平大大降低。

二、审计现场的进度管理 为提高审计工作效率，节约审计成本，进度管理是必不可少的。用制发审计工作联系单和制作审计进度横道图两种方法进行控制，可达到较好的管理效果。

（一）制发审计工作联系单 审计工作联系单是审计组长签发，由被审计单位有关人员签收，要求被审计单位配合审计工作的一种书面通知。具体使用时，进行连续编

号，一式三份，审计组长签发，被审计单位有关人员签收后，审计组留一份备查，被审计单位签收人领取两份，可用于在本单位不同部门间协调。使用审计工作联系单有以下作用：一是书面记录被审计单位配合审计工作的有关情况，避免了口头传达可能产生的推诿，以书面形式督促被审计单位配合审计工作，力度更强。二是以书面形式形成的审计工作联系单记录，使审计过程有据可查，在过程之中即加强了控制。三是审计工作联系单可以作为审计日记的有效补充，存入审计档案。《审计日记》是记录审计人员开展审计工作的底稿，对于被审计单位配合实施审计的情况，以及被审计单位原因造成的审计时间拖延，审计日记往往难以体现。《审计工作联系单》作为《审计日记》的补充，较好地解决了这一问题。

（二）制作审计进度横道图 这里的审计进度横道图是借用工程管理专业的专用术语，进度横道图的作用是将不同的直线置于同一起点，用直线的不同长度代表不同工序的进度。这里将每个审计人员比作工序，将其工作量作为直线长度，进而可以全面、直观地反映实施审计的进程，发现各专业项目审计进展的快慢，掌握实施审计的节奏。同时，此图较直观，挂在墙上，还可以激发审计人员的工作热情，发扬比、学、赶、帮、超，争先创优的精神。

三、审计现场的质量管理 在加强了审计现场的组织管理和进度管理之后，重点要作的工作也是审计工作的最终落脚点就是如何加强质量管理，这是贯彻审计项目始终的灵魂。针对投资审计项目特点，采取以下方式提高审计质量：

（一）实施正式审计前，要求被审计单位填列“结算资料交接表” 投资审计项目的特点是，大量的投资以工程价款结算的形式存在，工程项目价款

在通常情况下在招标时予以确定，但签订合同时，一般约定如果工程出现变更，则按照实际投资予以结算。因此在以往审计过程中，经常出现施工单位为多计取投资，在审计人员核对工程量过程中补办变更、签证的情况，而且签证多为隐蔽工程部分。对于此类变更、签证的真实性，由于项目已经竣工，很难核实。如果盲目认可此类投资，审计风险则加大。针对这一情况，采取在审计实施前要求被审计单位填列结算资料交接表的办法，可大大减少审计风险。即由建设单位、施工单位共同登记结算资料交接表，特别是对于变更、签证的数量要逐项核对登记，在双方盖章确认，明确后补的变更、签证一律无效后再开始就已提供的变更、签证和结算资料进行审计。这种方法在提报投资额方面从源头上进行了控制，既减少了风险又节约了鉴别变更、签证真实性的时间，也节省了人力、物力，可谓是一举数得的好方法。（二）审计过程中，以“工程量核对表”记录阶段性审计结果众所周知，投资审计的工作量大部分集中于工程价款结算审计。工程价款结算由两部分组成，即工程量与相应单价的乘积，一般来说单价”记录阶段性审计结果众所周知，投资审计的工作量大部分集中于工程价款结算审计。工程价款结算由两部分组成，即工程量与相应单价的乘积，一般来说单价在合同中已事先约定，如无明显不当之处，一般不作调整，所以审计人员的工作量主要来自对工程量的核对。对于较大型政府投资项目来说，工程结算又分为多个专业，每个专业又可细分为多个合同段，由于工程量计算过程较复杂，且为防止被审计单位事后对审计人员花费心血计算出的以工程量为基础计算出的审减额不签字确认，因此以书面形式记录计算已

审核的结果，然后再经过双方核对无误后，签字确认就显得尤为重要。这种书面记录形式可称作“工程量核对表”。使用工程量核对表一方面记录了审计人员的工作过程，提高了审计质量控制水平。另一方面消除了个别施工单位在全部工程量核对完毕后，发现投资审减额较大，采用拖延或抵赖的态度，不在结算定案表上签字的不利影响。

（三）审计组长现场一级复核制度 为提高审计质量水平，审计组长作为审计项目三级复核制度中最贴近现场的一级复核，应明确其责任，要求其充分利用可在现场直接查看被审计单位现场提供的资料和现场实际情况进行复核的优势，在审计现场定期复核组员的审计工作底稿、检查审计日记，使审计质量得以较好控制。

四、审计现场的信息管理 实现将审计信息转化为审计成果的前提是信息共享，只有在审计人员之间充分实现信息共享，才能在最短的时间里凝聚最多的智慧，发现更多的问题。这一点对较大型政府投资项目审计而言尤为重要。为加强审计现场的信息管理，可应用无线网络实现信息资源共享。较大型政府投资项目审计人员较多，经常分散在多个办公室协同工作。如何进行高效、可靠的内部通讯和资源共享就成为摆在审计组面前的一道难题。可以根据现有技术装备特点，利用INTEL“迅驰”移动技术，通过无线网络模式在各台笔记本电脑之间建立小型无线局域网，在此基础上实现方便、快捷的通讯，比如可以将审计人员共同需要查看的被审计单位对外签订的合同明细等资料信息只存放于一台电脑中，其他用户可进行查看，实现信息高度共享的目的。应用无线网络的优点：一是可以减少计算机资源的占用。二是方便快捷地实现了信息资源共享。

五、审计现场的考核管理 为提

高审计工作效率，提升审计工作质量，还必须加强现场审计人员工作情况的考核。（一）填写“审计质量、进度责任书”“审计质量、进度责任书”是由审计组人员和审计组长共同填写的，用以记录并考核审计人员工作成果、工作进度的档案，还可与审计进度横道图结合使用进行考核。使用审计质量、进度责任书一是可以明确分工，增强审计人员的责任意识，二是通过量化评比，可以促进审计人员的竞争意识和自律意识，进而达到加强审计现场管理，提高审计质量的目的。（二）建立中介机构审计人员工作档案 大项投资审计项目由于所需工作量较大，政府审计机关一般整合审计资源，充分利用中介机构人力资源，聘用中介机构人员参与审计，以弥补政府审计力量的不足。但中介机构人员毕竟不是政府专业审计人员，为督促借用人员增强责任意识，并且为以后聘用打下基础，除要求参加审计的中介机构人员编制审计底稿、审计取证以外，还需为借用人员建立《中介机构审计人员工作档案》。此档案主要记录所聘用的中介机构审计人员的专业特长、执业情况，同时还记录其参与政府审计过程中廉洁自律、工作纪律、文明服务等方面的表现和审计成果。建立中介机构审计人员工作档案的优点可分为以下两方面：一是可以督促社会中介机构审计人员增强责任意识，提高执业水平；二是可以以档案为依据，为其审计的项目打分确定审计工作质量，并作为今后再次聘请中介机构审计人员的参考依据。通过上述几个方面的手段来加强政府投资项目审计的现场管理，可有效防止审计实施过程中，各种不利因素对审计工作带来的不良影响，达到降低审计风险，提高审计质量的目的。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。

详细请访问 www.100test.com