



中华人民共和国审计署

National Audit Office of the People's Republic of China

Gogo.cn

站内搜索 站外 搜索

设为首页 | 联系我们 | English

当前位置: 首页 > 审计资讯 > 理论与方法

项目管理技术在审计项目管理中的应用研究

周华（审计署成都办）

【时间:2012年11月16日】

【来源:】

【字号:大 中 小】

摘要: 项目管理是人们通过使用各种项目管理技术手段和方法来完成各类与项目相关的管理工作,多应用于工程技术、科学研究等领域。本文从项目管理技术、审计项目特征等方面论述如何将项目管理应用于审计项目,以达到高质量、高效率完成审计任务的要求。

关键词: 项目管理 审计项目 应用

一、项目管理含义

项目管理是在项目运作过程中,综合应用各种知识、技能、手段和技术以完成项目预期的目标和满足项目有关方面的需求,是以项目为对象的一种科学的管理方式。它是以系统论为指导思想,运用现代先进管理理论和方法,具有项目全过程综合动态管理的特点。项目管理的应用从80年代的建筑、国防、航天等行业,发展到今天已被广泛应用于计算机、电子通讯、金融业甚至政府机关等众多领域。项目管理内容包括项目范围管理、项目时间管理、项目成本管理、项目质量管理、人力资源管理、项目沟通管理、项目风险管理、项目采购管理以及项目集成管理九个方面。

二、审计项目特点及管理的问题

政府审计项目管理是指由政府审计机关和审计工作人员按照审计标准对具体项目实施过程进行管理的一种活动。

(一) 政府审计项目的特点

第一,项目执行的确定性。每个审计项目一般是审计机关事先制定并下达达到各个审计组。项目的审计目标、审计范围、审计内容和重点、审计工作组组织安排等都是确定的,各个审计组无权随意更改。审计组应当严格按照审计工作方案的要求编制审计实施方案。第二,项目的特异性和风险性。每个审计项目由于时间和地点,内部和外部的环境,自然和社会条件不同,有别于其他项目,审计项目有明确的起点和终点,没有可以完全照搬的先例,也不会有完全相同的复制。同时,审计项目相对于运作有较大的不确定性和风险性。第三,政府审计项目涉及知识领域广、时间跨度大,地域覆盖面广,对审计人员要求高。有些审计项目是跨省经济活动,涉及不同的政府部门、国有企业甚至民营企业,个别项目时间跨度达到数年以上,对审计人员而言,要掌握审计专业技术知识同时要掌握相关政策、法律法规、财政金融等领域的知识。

(二) 审计项目管理现状与存在问题

审计项目管理水平直接关系到审计效率、审计质量和审计目标的实现,至关重要。目前各级政府审计机关对审计项目管理都给予了高度的重视,积极采取措施加强审计管理和探索审计工作方法,取得了一定的成效,但仍存在组织分工、团队配合、质量控制等方面的问题。

加强审计项目管理,才能更好适应审计项目广度和深度要求,有利于各级审计资源的整合、效率的提高,有利于提高审计质量和防范审计风险。

三、项目管理技术在审计项目中的应用

政府审计项目管理主要包括审计项目准备阶段的管理、审计实施阶段的管理、审计报告阶段的管理和审计后评估阶段的管理。结合项目管理技术,审计项目管理又可分为项目范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、审计人员管理、沟通管理、风险管理和集成管理。

(一) 审计项目的范围管理、时间管理以及成本管理

项目范围管理是为完成产品或服务所做的一次性努力,包括产品范围和项目范围。项目的时间管理是通过确定、调整基本工作单元及其排序,找出最佳工作线路,使资源配置达到最优。常运用网络分析法、甘特图、计划评估法等技术工具,利用项目管理软件,随时发现偏差并迅速纠正。而审计项目而言,审前调查记录、审计工作方案、实施方案,是设定项目范围、时间进度以及成本控制的依据。利用会计软件设立审计项目明细账,切实加强审计成本的会计核算和财务管理,做到审前调查时有概算,正式审计前有预算,项目结束后有决算。同时,利用现场审计实施平台,采用适当的质量控制程序,实现按照准则要求执业并出具适当审计报告的质量控制目标。

(二) 审计项目的质量管理

审计质量控制是指采用科学的组织手段和技术方法,使各项审计管理工作和审计业务工作按预定目标在规定的程序中运作,以便达到规定的质量水平,提高审计工作水平和审计工作效率。审计质量控制是整个审计工作的核心,依据2010年国家审计署最新发布的《中华人民共和国审计准则》(审计署第8号令),严格现场取证程序,加强审计底稿的规范化管理和审计现场复核,建立健全审计现场管理体系。要做到:第一,严格现场取证程序。第二,审计工作底稿的规范化管理。第三,制定现场审计复核管理办法,确保现场复核及时到位,对审计现场的复核

政府信息公开指南

政府信息公开目录

政府信息公开申请

政府信息公开年报

审计资讯

- 近日要闻
- 要闻回顾
- 特派办动态
- 审计结果公告
- 国际交流
- 综合论坛
- 审计播报
- 图片新闻
- 机关动态
- 地方动态
- 审计工作通告
- 案件披露
- 理论与方法

网上服务

- 考试信息
- 资料下载
- 审计知识
- 网站地图
- 报刊图书
- 订阅
- 教育培训
- 成绩查询
- 公共信息
- 历史上的今天
- 投稿信箱及投稿须知

互动交流

- 信访举报
- 图文直播
- 意见征集
- 投稿信箱
- 地方在线直播
- 在线访谈
- 网上调查
- 审计长信箱
- 地方在线访谈

内容、复核重点、复核时间、复核程序、复核人和被复核人的责任和权利进行明确。第四，建立健全审计现场管理制度体系，创新审计现场管理制度，不断修订和完善审计现场管理制度。

（三）审计人员管理

项目人力资源管理是为了保证所有项目关系人的能力和积极性都得到最有效地发挥和利用所做的一系列管理措施。它包括组织的规划、团队的建设、人员的选聘和项目的班子建设等一系列工作。为了更好的开展审计项目，提高审计人员素质和积极性，应做到：第一，建立激励机制，建立和完善职位晋升提拔的考核选拔制度，充分调动审计人员工作能动性。采用考评激励的方式，在制定了科学化的考核标准的基础上，严格执行考核制度，使每位审计人员的业绩公正地计量出来，从而实施有效的激励。第二，建立“人本管理”的审计组织文化。即除了运用审计组织制度、规章对人实行硬性的管理以外，更注重采取启发、说服、沟通、感染、思想渗透、典型示范等方法对人进行软性管理，强调人的思想、人的价值、人的个性的发挥。培养和形成组织成员对组织的归属感与责任心，使组织成员的行为自觉地趋向一致，为实现审计组织目标而共同努力。第三，搞好项目团队建设，形成项目团队的独有文化。每个审计组就是一个团队，应根据审计人员的专长和性格，合理分派任务，用其所长，发挥团队整合之效。第四，加强审计人员知识培训，调整人员知识结构，加强复合型人才培养，以适应不同项目的需求。

（四）审计项目的沟通管理

项目沟通管理是为了确保项目的信息的合理收集和传输所需要实施的一系列措施，它包括沟通规划、信息传输和进度报告等。为确保审计项目的顺利进行，必须加强内部沟通和外部沟通的管理。在审计组、业务部门和机关领导之间建立畅通、高效的动态信息反馈网络，真正做到“上传下达”、“下情上传”，各项工作能够紧密配合顺利展开。沟通的频率可以是定期或不定期，内容包括审计进度、主要审计成果、遇到的困难和问题等。业务部门要及时汇总审计组上报的信息，通报普遍性问题，在审计的内容、重点和方法等方面提出指导性意见。必要时，可以召集情况通报会，各审计组之间交流情况和经验，研究解决共性问题。同时，与被审计单位以及相关单位建议联络机制，确保信息传达的真实、准确、及时。

（五）审计项目的风险管理

风险导向审计理念的核心就是最大可能发现高风险审计领域并将主要精力投入到高风险审计领域。结合项目管理，该架构的关键点应该是正确确认剩余风险，也就是找到未能将错报风险降低至可控制范围的交易或控制，然后合理配置审计资源，在控制风险的前提下实施恰当有效的审计程序。审计人员应在编制实施方案时充分考虑到为识别和评估重大错报风险而拟实施的风险评估程序的性质、时间和范围。在实施过程中，针对评估出的认定层次重大错报风险而拟实施的进一步审计程序的性质、时间和范围，开展实施其他审计程序，以降低审计风险。

（六）审计项目的集成管理

项目集成管理是指为确保项目各项工作能够有机地协调和配合所展开的综合性和全局性的项目管理工作和过程。为确保审计项目质量，应做到：第一，建立绩效标准，设定可量化的评价指标。应当确定客观、适当、可度量的绩效标准，考核计划执行情况。绩效标准包括项目选取的适当性、计划执行的变动情况、审计质量的高低、审计成果的评价等。具体可采用审计覆盖率、审计工作日使用率、审计力量投入率、审计工作完成率、审计成本超支率、审计意见采纳率等指标。第二，重视信息技术在审计中的应用，将计算机审计运用在项目实施的全过程，推进审计技术方法的不断创新，在信息化条件下开展多维分析的审计方法。（周华）

主要参考文献：

1. 张龙平，李璐. 2006. 试论我国政府审计计划管理的改进. 中南财经政法大学学报，5：87-91
2. 颜永华. 2011. 从审计角度看政府投资项目管理存在的问题及建议. 经济观察，9：59-60