

刘世平

稽核项目管理是一项完整的系统工程，既包括对被查单位的各项业务检查，又包括对稽核检查组的内部管理和规范操作。稽核组长在项目管理中起着非常重要的作用，如果疏忽了某个环节，都可能导致稽核失败。

稽核组长怎样才能做好稽核项目管理呢，笔者认为，应做到以下几点：

## （一）要关注各类稽核人员的职责

组成稽核组后，稽核组长应按照稽核总体方案和人员情况确定详细明确的工作程序、职责分工和权力范围。各级成员对职责和权力范围内的事项负责，超越职责和权力范围的事项，需向上级报告。上一级对下一级负有管理、监督、指导责任，以求做到人人各负其责、各尽其责。

## （二）关注项目稽核的前期准备

1、认真学习金融方针政策、法规和上级有关文件精神，掌握其精神实质，把握全行总体工作思路、目标，围绕全行中心工作做好稽核工作。同时还要了解、掌握稽核工作的任务、要求、重点等内容，做到方向目标明确，检查重点突出，这样才能做好稽核工作。

2、收集、研究、分析被查行背景资料。稽核组长应根据稽核目标充分收集被稽核单位背景资料，并在分析研究的基础上，对稽核重点、稽核范围、稽核风险等重要事项做出估计，为制订稽核方案奠定基础。要深入了解掌握被查行的经营管理情况、风险控制能力、依法合规操作意识的历史和现状等。这一阶段的工作可在非现场完成，如对以前年度稽核报告、外审报告、各项经营考核指标计划、财务分析报告、上级行对被查行颁布的授权书、奖罚报告以及风险监控指标体系等进行综合分析。

3、运用计算机辅助稽核系统分析、查询，找出稽核线索，确定稽核重点和疑点。计算机在银行业的广泛应用，使以往的手工稽核已远不能适应要求，运用科技手段提高稽核质量和效率已成必然。应用计算机辅助稽核系统进行稽核检查，是对传统手工稽核的一次变革，是稽核工作规范化、制度化、电子化的重要阶梯。计算机辅助稽核系统的成功开发为我们的稽核检查提供了新的思路、新的方法，它能够快捷有效地发现稽核线索，为确定稽核重点提供依据，既节省了稽核时间，又加强了稽核检查的深度和力度。

4、根据稽核项目确立稽核重点。由于每个单位经营业务品种的侧重点不同，稽核检查确立的重点也不尽相同。稽核组长应根据被查行业务的侧重点收集相关资料和数据，对主要业务进行综合风险分析评估，指导设计稽核项目的总体方案和具体方案。方案不仅要包括稽核要点，还要对稽核员所负责的要点列出检查步骤、方法、抽样方法和检查时间，以便稽核组长对其各组的质量进行检查控制，提高稽核的工作质量。

## （三）注重稽核项目的现场组织协调与质量控制

稽核项目的现场组织协调和质量控制是稽核成败的关键环节。因每个稽核组长的经历、思维方式、专业特长、工作方法等不同，必然存在着各自的差异。稽核组长除了做好现场稽核操作规程的各项工作外，主要应考虑：一是被查行的依法合规经营、内部控制意识总体评价及执行各项操作的规范程度。二是控制稽核检查进度与质量。质量控制应采取定期报告和重大事项报告制度方式，稽核组长将现场检查期间划为若干个阶段，各分项小组定期分阶段报告工作情况，遇有重大事项随时报告，稽核组长及时掌握各组检查的质量、进度及查出的重大问题，防止出现有问题不报或少报的道德风险。三是注意与现场人员（小组长、成员）及各组之间的沟通、协调和互通情况。

## （四）注重稽核报告

稽核报告是活动成果的体现，是稽核的最终产品。写好稽核报告，可以更好地体现稽核成果，提高稽核产品等级，增加服务价值。稽核报告形式上要简明扼要，突出重点，充分考虑读者的需求，做到内容与形式的和谐统一。稽核报告应体现从微观到宏观总结提炼的过程，把单个问题与全面评估内部控制状况结合起来。稽核报告原因应分析透彻，以便对症下药。我们强调“因”比“果”更重要，因为有些问题存在很复杂的原因，只有找出存在问题的原因，才能提出合理化的建议，被查行才会信服。

#### （五）对项目稽核进行全面总结，做好稽核“后评价”

稽核项目总结不仅是对稽核的计划、目标、方案、进度控制、与稽核对象及内部的沟通、稽核证据的提取、稽核发现和建议、稽核报告质量的一次回头看，而且是吸取经验教训和提高自身能力的一个过程，也是对稽核项目完成过程、工作质量的整体评价，以便在今后的稽核检查中改进和提高。

#### （六）其他应注意的问题

1、对未整改问题的认识。在稽核检查中对未整改的问题大多采取以上次稽核未整改的问题为查证点。目前，区分行对二级分行的稽核检查原则上两年一次，因间隔时间比较长，业务操作系统升级换代，有些问题已不复存在，因此，应以近期查出尚未整改的问题为查证点，这样更具有实际意义。

2、注意被查行的态度和认识。在检查中，观察、了解被查行的态度和认识非常重要。被查行对检查是否有抵触情绪，是否对业务的检查有掩盖倾向，是否对检查出的问题未给予高度重视，这在一定程度上反映了该行对依法合规经营、完善内部管理的认识。稽核检查是促进依法合规经营、完善内部管理、加强内控、防范风险的有力手段，其目标与被查行管理者是一致的，如果被查行对此存有误解，说明其管理者在内部控制、防范风险意识上存在着偏差。

3、加强保密工作。检查过程中，在问题尚未定性之前或定性后，组长应要求稽核人员注意保密，不应在不适当的场合随意谈论稽核工作中的问题。因为问题尚未定性，随意乱讲会造成不应有的误会；待问题最后核实定性后，如果不属于问题，被查行会认为稽核作风不严肃；即使问题已定性，也要在合适的场合向有关人员反馈，这样才是应有的工作作风。

4、问题的提出和认定。一是事实要清楚，证据要确凿，结论要客观公正；二是文字表达要确切；三是数字要准确；四是引用法规要正确。

（作者单位：中国银行内蒙古呼伦贝尔稽核中心）

中国内部审计协会. 版权所有 LT科技制作  
协会地址：北京市海淀区中关村南大街4号  
联系电话：010-82199846/47 电子邮件：[xinxibu@263.net](mailto:xinxibu@263.net)  
Copyright (C) 2003 . All rights reserved