

项目部的成本管理工作及经济效益的好坏，对企业起着举足轻重的作用，而项目经理对企业承担的经济责任更不可低估。因此，对项目经理实施经济责任审计，应该引起重视。本文就这个问题与大家一起探讨。

### （一）项目经理经济责任审计的内容

对项目经理进行经济责任审计，是对项目经理与企业签订的《内部经济责任承包书》规定的各项指标完成情况及其真实性、合法性、合规性进行审查、评价、鉴证，这是一项综合性非常强的审计工作，其涉及的内容和范围也相当广泛。但重点是以项目部的成本管理和盈亏作为审计对象。

1、成本管理工作的总体情况。首先，审查项目部是否成立成本核算管理机构及成本管理网络。是否把成本责任制及各成本指标分解落实到责任人。其次，审查具体开展成本管理工作情况，是否有各部门的专业核算和班组的综合性核算。每月、每季是否定期开展经济活动分析会，通过经济活动分析，找出盈亏的原因后，是否采取措施进行整改，及整改的效果怎样。成本活动分析是否有工、料、机及数量、价差的详细分析。对于施工方案，组织施工设计是否进行多个方案比较，通过这种方法来降低成本等。这些工作都要通过台账、会议记录及分析报告等材料查得，再与实际情况相比较后得出结论。

2、审查内部控制制度的执行情况。首先，审查项目部是否按企业各项内部控制制度来开展各项工作。其次，要审查项目部是否按现场实际情况制订一些内部控制制度。如企业规定财务出纳与财务账目不能一人兼管，材料的采购、验收、保管、发出不能一人兼管。项目部如以人少为由，这些工作一人管就容易出问题。所以审计中发现这些情况后应及时提出审计建议，按企业的规定执行，关键岗位一定要互相制约，以完善内部控制制度。

3、审查财经纪律执行情况。实行项目法施工后，项目部与企业签订了《内部经济责任承包书》，各项经济指标及盈利额都有明确规定。为了防止项目部只追求完成指标，发生成本费用支出不按规定执行现象的发生，审计时这一环节不能少，这里是容易产生漏洞和腐败的关键部位。审计时发现有不执行财经纪律的现象要及时纠正和处理。

4、分包工程的审计。分包工程的审计是整个工程项目审计的重头戏。目前项目部的施工工程逐步向管理型转变，工程大部分分包给分包队伍施工。对分包工程的管理，现场项目部权力很大。为此要审查分包合同签订合规性；审查现场签认的工程量的情况；审查分包队伍使用的材料；审查分包决算；审查分包工程中执行财经纪律的情况。

5、材料费的审计。材料费在工程成本中一般占总成本的60%以上，所以抓好材料成本的审计是降低成本增加效益的关键。对材料审计主要从以下几个方面着手：对材料的采购是否按规定实行货比三家，主要审查是否有供货合同，是否按程序来选择供货商等；材料的计量和质量的审查。材料购进入库是否按规定计量和签收，计量的准确度直接影响着材料成本的高低。要查材料管理内控制度及执行情况；审查材料是否实行限额领料，能控制好材料消耗，并对使用单位进行考核；材料管理核算是否有一套完整的制度。

6、对机械费、其他直接费的审计。对机械费的审计，主要看项目部是否发挥自己的主观能动性，通过改进施工方案，降低机械费。对自备的机械设备保养维修的工作是否做好，对租赁的船机和外修是否通过招标比价程序。对其他直接费的审计，审查项目部是否有节约支出的具体措施。

7、对人工费及现场间接费的审计。对人工费的审计主要审查是否按核定的数额发放，对工资性的津贴是否按规定的标准发放等。对间接费审查主要查看项目部是否有压缩支出的措施，各项指标是否分解包干使用，费用支出有否超标准等。

8、对工程款回收的审计。工程款回收是指工程进度款的回收。主要审查项目部是否及时上报工作量报表，内容包括已完工程量的价款及索赔的价款，是否对资金的回收情况进行分析。

9、对工程调遣费和项目部管理费的审计。对这方面的审计主要审查工程调遣是否合理，管理费支出是否按规定标准进行

计提，并把实际发生数与预算成本比较分析。

## （二）搞好项目经理经济责任审计的必要条件

要搞好项目经济责任审计工作，首先，要得到企业领导的重视支持与企业各部门的配合。审计部门要把审计的监督职能与服务职能结合起来，营造出良好的审计环境。

为了搞好项目经理经济责任审计，要确定好各项经济指标，特别是成本承包基数。审计部门除了搞好项目的竣工审计，还要重视项目的过程审计，发现问题及时进行处理，堵塞经济漏洞。

对项目部的终结审计时要特别注意对其未进账的成本费用进行估价入账。包括未决算的分包工程款、材料款、设备租赁费等。同时对回收的废旧材料、工具、机具及行政用品作价后应冲减实际成本，使审计的结果与实际情况相符，使审计的数据具有权威性。

对于因某些原因中途调换的项目经理，要及时对调离的项目经理进行离任审计。并且对离任和新上任的项目经理办理双方的签认手续。

对于估列的成本进行跟踪审查，如发现与原估列的成本有出入，影响了原审定的盈利情况，要查明原因，必要时进行后续审计。

## （三）项目经理经济责任审计对审计人员的要求

1、审计人员不但要懂得审计的一般方法和知识，还要加强对工程预算、工程施工、工程技术等基本知识的学习，要加强对企业管理知识的学习。只有不断增加各方面的知识，才能在审计工作中得心应手，取得好的审计效果。

2、由于施工现场一般都远离公司所在地，审计人员就要经常深入现场，了解具体情况。审计人员平时要注意积累审计材料，这样到终审时才会缩短审计时间，提高审计质量。

3、客观公正地评价项目部及项目经理的业绩。审计人员要有较高的职业道德，不能有任何的偏见和主观臆断。对审计中发现问题要分清是主观与客观的界限；要分清是工作失误还是故意犯错的界限；要分清是工作水平原因还是不负责任原因的界限。根据不同情况区别对待，作出客观公正的评价，提出正确的审计建议和处理意见。

4、通过对项目经理经济责任审计，在实践中不断总结，不断改进审计方法，制订工程项目审计程序，从而提高审计质量。（中港三航局南京公司 姜士林）

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