

审计组具有流动性、灵活性、可变性的特点：

其一，在空间位置上不固定，小组人员时聚时离，工作场地时常变迁。这个项目大家聚在一起，研究工作、实施方案，是一个战斗群体，新的项目开始，组内人员按照要求进行新的“组阁”。

其二，审计小组工作地点主要在被审计单位，在审计信息的及时反馈上有一定的滞后性。这决定了必须通过制定一系列规范来确保审计小组各项工作开展正常、运转连续和质量稳定。

其三，审计小组既不是一个独立享受民事权利的单位，又不代表一个特定的组织，亦不是行政组织结构中的一个部门，但它代表审计机关进驻被审计单位，履行审计监督职责，是审计机关依法行政的具体体现，是在法律、法规的框架内行使审计权利。但审计小组这样一个特定的组织形态，其管理方式和运行模式在已制定或颁布的规章中没有明确规定，更未集中系统的阐述，有些诸如审计方案编制、审计证据取证、报告撰写等审计行为是在多个单项的准则中有反映，而其执行主体并未建立在审计小组这个工作平台上。

其四，随着本级政府和社会公众对审计工作越来越关注，审计领域的深度和广度在加大，审计的对象随着审计工作的重心转移，呈现出体大量广，审计的外部环境更为复杂，审计风险发生的可能性在增大；加之审计任务加重和对时效性提出新要求，审计力量的投入也在倍数增长。特别在开展经济责任审计以来，遇到上千亿元资产的特大型集团公司，审计人员有时多达几十名。在人员的安排上，已打破了以前以业务科室为单位，根据户管对象分工的习惯做法，改由若干个业务科室协调组织乃至安排全处主要力量集中审计的方式运作。审计的组织形态、管理手段较以往发生了深刻的变化。

其五，由于缺少规范，审计小组在工作中曾经出现过这样一些问题，例如，作为与无作为界线不清，有的超越权限指挥；各环节上衔接不顺，管理脱节；内部分工不明，工作量分配不平衡；该实施的程序未有考虑或者得不到执行；相互推诿，工作不到位，造成重大事项遗漏等等。这些都要通过制定一定的规范来加以避免和纠正。

建立和健全符合审计工作实际的审计项目组运行机制，应做好以下三方面工作：

## （一）建立和完善必要的规章，规范审计小组的审计行为

通过采用准则与作业准则，或操作指南，对审计小组的整个审计行为做出明文规定，对审计小组的组织形式及组内人员的权限予以确定，对各个环节的工作重点提出具体要求，使审计组的审计活动做到有章可循、有章可依，减少随意性和盲目性。

对审计小组开展的各项审计活动所要进行的考核、检查等事项，必须建立在审计小组的工作平台上，明确执行主体，使参加审计小组的人员按照准则，知道做什么、如何做，工作更有目的性，操作更具针对性。对于新进参加审计工作的同志，能按照准则所规定的内容独立地完成审计任务。同时，在制定审计项目组工作准则时应注意，对准则中未明确，而审计小组应作为、应履行的职责；或虽有规定，但在审计实践中未执行到位的，均要予以补充和进一步完善。

## （二）探索管理方式的创新，促进审计资源的整合

审计项目组从接受授权，组成人员，到被审计单位履行监督职责的过程，是集人才资源和审计资源融合于一体的过程，同时也是探索和实践组织管理方式的过程。如何合理地进行计划、组织、指挥、控制、协调、激励，使审计小组每个成员拧成一股绳，心往一处想，劲往一处使，向着同一目标，扎实工作，这是优化审计资源配置，有效促进审计资源整合的重要内容；在小组内做到既有民主集中、又有自主发挥的空间，既有统一的行为规范、又使个人心情舒畅，这是大家都期待的一种工作状态。

在审计小组中导入竞争观念，倡导争先创优、奋发向上的氛围。在具体项目的分配上，突破以往的自上而下、统包统揽

的现状，采取在一定范围内施行审计项目招标制的方法，选择更具科学性、合理性、可操作性的审计方案。在人员组成上，给予审计小组以一定的选择权，通过双向选择做到人尽其才、才尽其用，充分调动组内每个成员的工作积极性，促使审计小组在鼓励先进、鞭策落后的竞争环境中优化发展。

与此同时，要落实各项管理制度。在规范整个审计项目组的审计行为基础上，形成以“比、学、赶、帮、超”为主的审计项目组组间争先创优的工作机制；在小组内部建立科学的权责分明的上下联动机制和组长责任制。以审计质量为主要考核目标，以明确责、权、利为考核内容，做到与规避审计风险相结合，与遵守审计职业道德相结合，与精神、物质奖励相结合，与执行各项管理制度相结合。

(三)选拔合格称职的审计组组长，是组内各项工作顺利开展的关键

在审计实践中，审计组组长是审计组行政和业务工作的领导，是审计组与处领导沟通的桥梁，对审计工作负全面责任，包括组织编写和实施审计方案；确定审计组人员分工；检查、监督审计组工作进度；复核审计工作底稿；组织编写、讨论、审定审计报告，并对审计报告的真实性负责，对审计组的廉政工作负责。因此，审计组组长的作用发挥对审计组的工作效果至关重要。

选拔合格称职的审计组组长，要先营造使审计组长脱颖而出的工作机制和公平、公正、公开的选才环境。在用人上撇弃论资排辈，不搞点兵点将式指令性下达，不唯经历重能力，不唯学历重知力，强调工作能力和实绩，主审可由

竞聘的优胜者担任；在审计机关内建立业务骨干技术档案，把个人参与项目的工作绩效记录在册，以便日后考核；设立组长、主审分级晋升制，可按审计对象的规模大小、工作难易程度制订晋升标准，定期考核，并按级安排项目。

同时，施行组长、主审奖励约束机制。审计组组长工作繁劳、责任重大，应按照效率优先原则，对组长实行精神物质相结合的奖罚制度，依据每个组长的任职时间、工作态度、实际效果，采用自报、推荐、评议等方式，经考核给予不同的奖励。对于那些责任心差、工作效率低，或者违反规定、滥用职权的则以扣奖，或给与取消主审资格的处罚。

综上所述，制定和出台审计项目工作准则或者是审计现场操作指南的客观条件已基本具备。首先，审计的组织工作方式经过全体审计人员几十年的审计实践，已形成一定的内在的规律，并得到大家的认同和肯定。其次，与制定审计项目组工作准则相关的内容，在其他一些准则中已发布，并经审计人员多次探索，其内容是被实践证明了的，可信可行。

(作者：茅全跃)

(摘自《中国审计》2004. 1. 62—63)

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