

在房地产开发企业中，把管理审计工作和目标管理有机地结合起来，推行项目管理审计制度，这对改进企业管理、提高企业经济效益具有重要作用。

一、房地产开发项目管理审计的内容

从房地产开发项目的内部审计角度来讲，管理审计应主要集中于如下内容：

1、对开发项目决策的审查。审查项目投资决策是否具有科学性、经济可行性，审查项目决策中各分项目标是否具有明确性。

2、对项目计划的审查。根据企业的实际情况，审查企业对开发项目采取的组织结构的合理性、科学性、人员配备情况，审查项目计划的编制深度、计

划的可落实性、可考查性，审查计划的可行性。尤其重要的是，审查项目决策后的项目目标的制订和落实情况等。

3、项目目标实施过程管理审计。在项目实施过程中，根据项目计划的时点定期进行审查，审查项目阶段性目标完成情况、项目变化管理的科学性、经济性。

4、项目目标成果管理审计。项目完成后，要集中审查项目的实际结果和决策目标是否一致、偏差是否合理，审查项目实施过程中采取措施、调整目标的合理性。

二、项目管理审计目标体系的建立

在企业内审对项目投资决策审计时，应该同时形成项目管理审计目标体系。房地产开发项目管理审计的目标体系包括：

1、销售目标。可行性分析的主要部分就是根据市场调研确定项目定位，并初步确立销售方案，从而形成项目的销售计划，体现在“项目损益表”中的销售收入和“现金流量表”中的现金流入。所以，从可行性报告的相关数据出发，建立起销售计划的销售价格、合同签约率（进度）和资金回笼进度，就形

成了该项目的销售工作管理审计目标。

2、项目进度目标。项目在决策分析时已经对项目的进度安排做了计划，根据项目的进度做出项目的资金安排计划。项目可行性分析的“现金流量表”的现金流出部分暗含了项目的实施进度，而且销售计划也与项目的形象进度有关。根据上述资料，可以制订出各分项工作的进度结点要求，从而形成项目进度管理审计目标。

3、项目成本控制目标。项目的成本目标体现在“项目损益表”和“现金流量表”中，分别体现了各分项成本的总额和支出进度，分项成本包括土地成本、前期开发成本、配套成本、建安成本等，也可以进一步细化，根据项目的具体情况分解形成项目成本管理审计目标。

4、项目质量目标。房地产开发项目的质量与施工质量不是同一个概念。项目的质量目标主要体现在项目的功能安排、总体规划、配套设施配置上，而施工质量是项目必须达到的基本目标。综合项目策划所设定的所有功能要求、配套设施、施工质量等形成项目质量管理审计目标。

5、项目融资目标。项目可行性研究的资金安排计划就是项目的融资目标，包括融资金额和时间结点。

6、费用控制目标。包括项目的三项费用：财务费用、管理费用和销售费用。

三、项目目标实施过程管理审计

根据开发项目的目标体系，按照各职能和各时间段确立具体责任人在具体工作阶段的工作目标。项目目标制订并落实到各责任人后，各责任人就围绕各自的目标开展工作，在出现各分目标矛盾需相互协调时，应以组织的共同愿景、总体目标来统一。企业内审应定期对投资项目目标实施过程，围绕以下几方面开展审计工作：

1、了解项目年度目标或远期目标划分为阶段工作目标和目标预测的情况。每个阶段各责任人应按照PDCA（计划——做——检查——行动）循环，检查自己的工作对完成分目标有什么贡献，并在此基础上预测各分目标及总目标的可能完成情况。寻找项目总体目标或分目标要求的行为与当前行为之间的差距，寻找工作努力的重点，把精力集中于解决主要矛盾。审计人员应把握各责任人对项目目标的掌握和了解程度，审查他们每阶段目标和对下阶段预测的合理性，提出预警意见。

2、发现偏差，立刻督促项目管理组织进行诊断，予以纠正。在定期的项目管理审计中，若发现当前的工作可能影响分目标的完成、从而影响到项目总体目标的完成，就必须立刻督促项目管理组织探寻量化的差异是什么、对目标影响大小等问题，并提出纠正行动方案。对偏差的诊断不是立足于发掘原因（当然找原因也是需要的），主要立足点在于分析对目标的影响。

3、对项目目标调整的审查应是项目实施过程管理审计的重点。既要允许项目管理组织根据实际情况、依据企业变化管理的思路在必要的情况下调整工作目标，又要防止项目组夸大客观事实、随意调整项目目标。在实际工作中，要把握调整目标的程序性、出现偏差对目标的关联性以及项目责任人员的主观努力性。

4、实施有效的评估。阶段性对各分目标完成情况进行评估，传统上一般主要针对“完成与否”的问题进行简单化考察，再加上对“客观原因”的酌情评定。这种做法一方面可能挫伤一些人的积极性，如有的目标确因不可抗力造成无法完成而影响了对责任人的评估；另一方面也助长了评估人员主观评定的风气，使评估失去客观基础。

项目管理审计要实现有效的评估应主要集中于实际绩效与目标的偏差，分析产生偏差的原因。管理审计内容分两个方面：一是量化的目标完成效果，这方面的审查比较客观；二是审查责任人对偏差产生后的应对措施，以及建立纠正行动方案的合理性，即评估责任人应对变化的能力。因为一成不变的目标是不可能的，房地产开发项目实施过程面对的是多因素变化的环境，只有能够准确把握变化、具有积极采取纠正行动能力的责任人，才有可能实现项目的总体目标。

四、项目目标成果管理审计项目完成后，企业内审人员应对项目的成果进

行综合审计，从完成情况对项目的投资决策、实施过程等环节进行事后审查，以全新的角度审计项目的全过程。

1、重新审查项目投资决策的科学性，尤其要审查投资决策的预见性。对项目实施中出现的新情况必须认真分析，哪些是应该能够预见的，哪些是无法预见的。

2、重新审查对预见的风险因素采取措施的科学性、合理性。即审查企业的变化管理中的防范风险的能力。

3、重新审查企业的项目管理能力。审查项目责任人在项目实施中完成的情况，项目完成情况与项目决策目标的偏差，项目完成情况与社会房地产项

目平均水平的偏差。

总之，房地产开发项目目标的管理审计工作是一项全新的工作，是企业内审在管理审计领域的延伸，运用得好可以帮助项目管理组织挖掘潜力、分析问题，有助于促进项目目标的完成。所完成的审计报告给企业今后的项目决策、实施都能提供很好的资料，从而不断促进企业决策水平、管理水平的提高。（作者：上海静安城建投资有限公司 王建伟）

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
Copyright (C) 2003 . All rights reserved