

审计作业是指审计项目实施团队（一般称为审计组）从接受到完成（一般以提交审计报告为标志）审计项目期间内所完成的各项工作。它是其它审计工作的出发点和归宿，是审计管理的根本目的，是全部审计工作中最基层、最根本的工作。从审计作业在整个审计工作的地位和作用来讲，要想实现审计工作的科学化，首先应实现审计作业管理的科学化。

要想实现审计作业的科学管理，要点之一就是实现其科学的组织管理。有效合理的组织管理，可以为审计人员创造理想的工作环境，充分发挥其合作意愿和合作能力，从而满足复杂多变、不断创新的审计工作需要。

和管理学中所有组织管理的核心内容一样，审计作业的组织管理主要是对分工和协作的处理。分工是指根据审计项目方案来确认作业的总体任务，按照“贡献相似性”和“关系相近性”原理，把总任务分解分配到相应的审计小组中去；协作是指通过建立和贯彻沟通与合作的规范，创造和维持团体的协同效果。

## 一、审计分工及组织结构

传统的审计分工一般采用自上而下的单向方式，按资产负债表和损益表项目进行任务分配，实行直线制组织结构（详见图一）。这种做法容易造成审计目标的模糊、扭曲、不一致、下级承诺意识低和信息沟通阻断等问题。譬如，负责资产审计的人员与负责收入审计的人员不能有效地进行沟通，往往造成资产运用的审计结果与其产生的收入审计结果不匹配。

### 图一 直线制审计作业组织结构

实践表明，审计作业具有组织稳定性差，即完成一个审计项目后其组织结构即行解散，信息沟通量大，工作灵活，创新性强等特点。科学的审计作业分工和组织结构，必须适应和满足审计作业的这些特点。

为此，科学的审计分工应强调审计人员的参与和协商一致，使其成为一个上下有机结合的过程，将总任务分解为若干个互有区别但彼此联系的分任务，再将分任务配置给不同的审计小组或人员去执行；在组织结构上，采用矩阵式结构（详见图二），即先依照“贡献相似性”的管理原则，将相似会计核算内容分成一组，如将应收应付款审计分为往来审计，最终分配到具体审计人员；再依照“关系相近性”原理，按审计目标建立跨组之间的负责组（人），如经济效益审计。

从管理学的组织结构原理分析，这一结构适应性强，符合审计作业的要求，有利于加强各组之间、审计人员之间的协作配合，有利于总结新的审计方法，有利于完成新的审计任务和激发审计人员的创造性。这一设计既体现了职责分工，同时也体现了沟通和协调机制，引入和强化了合作的意愿和相应的工作能力。

### 图二 矩阵式审计作业组织结构

## 二、审计协作及沟通机制

矩阵式审计作业组织结构为审计协作和沟通创造了条件，但要实现有效的协作和沟通，还须建立适用的信息沟通网络。所谓的信息沟通网络就是由若干信息沟通渠道按一定的方式集结而成的。管理学理论按信息集结方式的不同，将其分为链式、轮式、Y式、环式、星式5种不同的沟通网络（详见图三，为信息集结点）。

### 图三 沟通网络示意图

采用哪种沟通网络是由审计信息沟通的本质需要所决定的。任何一个审计沟通网络，必须满足审计组长与审计小组（人员）之间、审计小组之间、审计人员之间的信息交流。从管理学的角度分析，链式网络适用于单线、保密性强的顺序传递，Y式网络在链式基础上增加了秘书或助理筛选信息功能，环式网络存在沟通速度慢、准确性差等弱点。显然，这三个信息沟通网络不能满足审计信息沟通的需要。

轮式和星式网络能较好地满足审计作业信息沟通的需要。轮式网络适合审计组长与审计小组（人员）之间的沟通，组长成为信息集结点，多用于例行性问题管理和决策，如审计小组长向审计组长的工作汇报和请示。星式网络适用于审计小组间、审计人员间的信息沟通，多用于对审计项目全面信息的需求，以及研究较为复杂的问题。

轮式和星式沟通网络在实际工作的具体运用主要有如下几种形式：

1、审计动态。审计动态反映各审计小组的工作进展情况，审计中发现的有关问题（以资其他审计小组或人员关注和借鉴），相关的法律法规和政策，审计方案之外新增的审计重点等等。这一沟通形式具有及时、准确、高效的特点，特别是上级审计机关用它来指导行业或系统审计，效果较好。

2、情况简报、汇报。情况简报、汇报是一种工作小结，有固定和非固定两种方式。通过这些工作小结，审计组长可以了解实际工作开展情况。

3、审计工作例会。此种形式属星式网络沟通，可获得较好的沟通支持效果，一般采取定期召开方式，全体审计人员或审计小组长以上管理人员参加。这种沟通方式的优点在于，与会成员之间可以直接、全面地沟通审计进度、审计难点、涉及他人的审计需求或审计线索等，信息传递速度快、准确性高。但存在的不足是，这种沟通容易忽略信息的集结点；所以审计组长在此种沟通方式下，一定要做好组织、引导、归纳工作，使整个例会不至于形成一盘散沙。

4、面谈。面谈是指审计作业管理人员通过深入审计一线，与具体审计执行人员面对面地交流。各种信息沟通方式有利于及时发现问题，说明问题，并快速地解决问题。

良好的组织结构和沟通机制是审计作业取得理想结果的保证，两者不可偏废。当然，本文所阐述的审计作业组织结构和沟通机制并不是一成不变的。现代管理学理论告诉我们，没有最好的管理模式，只有最佳的管理选择。审计管理也是如此。（审计署驻京津冀特派办 谭继舜）

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