

加强政府审计项目现场管理:引入项目管理技术

赵爱玲 叶睿

(西北师范大学经济管理学院 兰州 730070)

【摘要】 审计项目现场管理水平直接关系到审计的效率、审计结果的质量和审计目标的实现,当前我国各级政府审计机关在审计项目现场管理过程中尚缺乏一个统一、规范、具体的标准。现代项目管理与政府审计项目现场管理在内容上吻合度很高,因此项目管理的诸多技术工具可以应用于政府审计项目现场管理过程。本文将项目管理技术引入到政府审计项目现场管理中,从进度管理、成本管理、风险管理三个方面对加强政府审计项目现场管理进行了分析。

【关键词】 项目管理 政府审计 审计项目现场管理

一、政府审计项目现场管理

审计项目现场管理是指用科学的管理制度、标准、方法和技术对审计现场的审计人员、审计行为、审计过程及结果进行合理有效的组织、计划、协调、控制和检测的一种审计管理活动。审计现场管理阶段主要集中于审计实施阶段,即从审计人员进驻被审计单位开始,直至撤离被审计单位结束。审计项目现场实施阶段是整个审计工作中最为关键的环节,也是审计项目质量控制的基础和核心。因此,审计项目现场管理水平的高低直接关系到审计的效率、审计结果的质量和审计目标的实现。

政府审计项目现场管理是指由政府审计机关和审计工作人员按照审计标准对具体项目实施过程进行管理的一种活动。政府审计项目相对于注册会计师审计、内部审计项目而言,其参与社会经济活动的层次更高、范围更广、影响更大,其影响不光直接表现为经济层面上,更多地体现在对政治、经济、社会等较深层次方面上,这就对政府审计项目管理提出了更高的要求。

政府审计项目现场管理主要包括项目现场的组织管理、人员管理和过程管理。过程管理主要包括进度管理、成本管理、质量管理、风险管理四个方面。目前各级政府审计机关在审计项目现场管理过程中尚缺乏一个统一、规范、具体的标准,没有形成相应的审计项目进度、成本和风险管理控制措施;审计人员分工不够合理和明确;审计项目质量控制流程无既定标准参考,靠经验进行的较多,难以形成全面的审计结论,制约了审计功能的发挥;审计沟通不到位,极大地影响了审计人员的积极性,造成审计组难以形成团队协作精神,各自为政,审计资源浪费严重。因此,笔者建议将项目管理技术引入政府审计项目现场管理中,以便更好地加强政府审计项目现场管理。

二、在政府审计项目现场管理中引入项目管理技术的适用性及优势

项目管理是指为了在规定的时间内、预算和质量目标范围

内完成项目的各项工作,而成立一个临时性的专门组织,对项目的全过程进行组织、指导、协调和控制的一种管理活动。项目管理起源于美国,发展于第二次世界大战之后,20世纪50年代由华罗庚教授引入我国,自在阿波罗登月计划中成功应用后,被广泛研究,并形成了两大项目管理研究体系——国际项目管理协会(IPMA)和美国项目管理协会(PMI)。在经济全球化、一体化的趋势下,随着知识经济和网络化社会的发展,项目管理技术的应用也将会越来越广泛。

现代项目管理主要包括项目进度、项目质量、项目成本、项目集成、项目范围、项目风险、项目沟通与协调、项目采购和项目人力资源管理九个方面的内容。政府审计项目现场管理中的过程管理主要包括进度管理、成本管理、质量管理、风险管理四个方面。两者具有很高的吻合度,因此项目管理的诸多技术工具都可以应用于政府审计项目现场管理中的各个方面。若能成功将项目管理技术引入到我国政府审计项目现场管理中来,势必会极大地提高我国目前的政府审计项目现场管理水平,更有力地保证政府审计质量和防范政府审计风险,更好地实现审计的监督、服务职能。

三、项目管理技术在政府审计项目现场管理中的应用

1. 政府审计现场进度管理。审计进度管理是通过科学合理地安排审计时间和调整审计力量,降低审计成本,节约审计资源,以求进一步提高审计工作质量和效率的一种管理活动。随着审计的深入,审计项目现场情况可能会不断变化,审计组长必须在审计现场获取审计工作各方面信息,重新组织资源,对审计过程做出相应调整,统筹安排审计事项具体进度表,留出必要的调整时间,使项目在现场情况发生变化时仍能服从项目的总体安排。

在项目进度管理中常用的分析工具有:工作分解结构(WBS)、甘特图(GC)、里程碑图以及网络图计划技术与关键路径法。本文以网络图计划技术与关键路径法为例进行说明。网络图计划技术与关键路径法,就是把审计项目当作一种系统,用网络图、表格或者矩阵来反映、表达计划安排,据以选择

最优工作方案,组织协调和控制项目的进度(时间)和费用(成本),使其达到预定目标,获得最佳经济效益的一种优化决策方法。在网络计划图中可以看出审计活动开展逻辑顺序,在审计项目现场管理阶段,由于不同类型的审计项目具有不同的审计工作内容和审计事项,审计工作排序没有统一的标准,因此可以按照审计事项实施的先后顺序进行排序。

图1所示的是国家审计项目××审计现场管理阶段的审计活动网络图,图2所示的是国家审计项目××审计现场管理阶段审计事项G的审计活动分解网络图。在图1中,实心箭头线用来表示关键工作,关键工作所形成的线路就是审计的关键线路,关键线路确定的总时间就是开展审计项目在现场管理阶段所需要的时间。在利用网络图对审计项目进度进行管理时,关键就是要完成对关键线路的控制。例如在图1中,审计事项G是关键工作,需要对其进行控制。审计过程中发现审计事项G的进度明显落后于计划的进度,这时要借助于时间管理工具对审计事项G进行调整或优化(图2),或者对审计事项G所在的关键线路进行调整或优化。

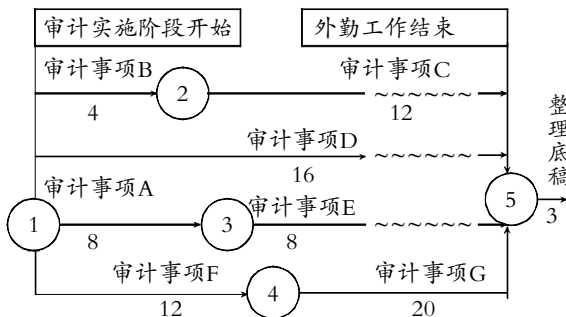


图1 国家审计项目××审计现场管理阶段的审计活动网络

2. 政府审计现场成本管理。政府审计现场成本管理,是指在政府现场审计过程中,在给定的审计资源条件下,以保证审计监督目标的实现为前提,合理配置审计资源,力求审计成本尽可能最低。审计成本是指审计机关在一个审计项目过程中产生的全部支出,包括投入的人力、物力、资金、时间等,并以审计项目为归集对象的货币表现。常运用的分析工具有SWOT(优势、劣势、机会、威胁)分析方法和偏差分析技术等。

以偏差分析技术为例进行说明。计划时间(PT):实际项目目标所需要全部计划时间;计划费用(PC):实现项目目标所需的全部计划费用;实际时间(AT):从项目开始到考核

项目进度时所花费的时间;实际费用(AC):从项目开始到考核项目进度所支付的费用;预测时间(FT):从考核项目进度起到完成项目所需的时间;预测费用(FC):从考核项目进度起到完成项目所需的费用。

$$\text{时间偏差(ADT)} = \text{PT} - (\text{AT} + \text{FT})$$

$$\text{费用偏差(ADC)} = \text{PC} - (\text{AC} + \text{FC})$$

表1 时间偏差和费用偏差分析

		时间偏差		
		大于零	等于零	小于零
费用偏差	大于零	提前、少支出完成	按时、少支出完成	延时、少支出完成
	等于零	提前、按预算完成	按时、按预算完成	延时、按预算完成
	小于零	提前、超支完成	按时、超支完成	延时、超支完成

由表1可知,可对不同项目采取不同的控制对象和控制措施及补救方法,对项目实施动态跟踪控制,使管理人员及时了解管理重点和控制重点的变动情况,积极采取有效措施,保证项目达到预期目标。此外,还应建立审计现场成本考核制度,通过对投入的经费、人力、时间等成本指标与审计项目取得的效益效果进行对比,评价和考核审计现场成本,增强审计人员的成本管理意识,提高审计工作效率。

3. 政府审计现场风险管理。风险可以在项目的各个阶段发生,有的风险来源于其他风险,有的则是来自项目外部。通常来讲,风险事件发生越晚,耗用的时间和费用就越大。政府审计风险是指审计人员对被审计单位财政或财务收支的真实性、合法性、效益性做出不恰当的审计结论或决定,政府机关及其审计人员承担法律责任的可能性。政府审计风险现场管理主要就是在政府审计现场管理过程中,积极而有效地采用分析性审计程序,以规避风险,提高审计效率。政府审计项目现场风险管理可以分为审计现场风险识别、风险评估和分析、风险登记和风险处理四个过程。

政府审计风险分析常用的工具是敏感性分析法。敏感性分析法是指从众多不确定性因素中找出对审计项目目标有重要影响的敏感性因素,并分析、测算其对项目目标的影响程度和敏感性程度,进而判断项目承受风险能力的一种不确定性分析方法。敏感性分析有助于确定哪些风险对项目具有最大的潜在影响。其风险分析可以是定性的,也可以是定量的。定性风险分析通过描述性的方法考虑各项风险,来想象各项风

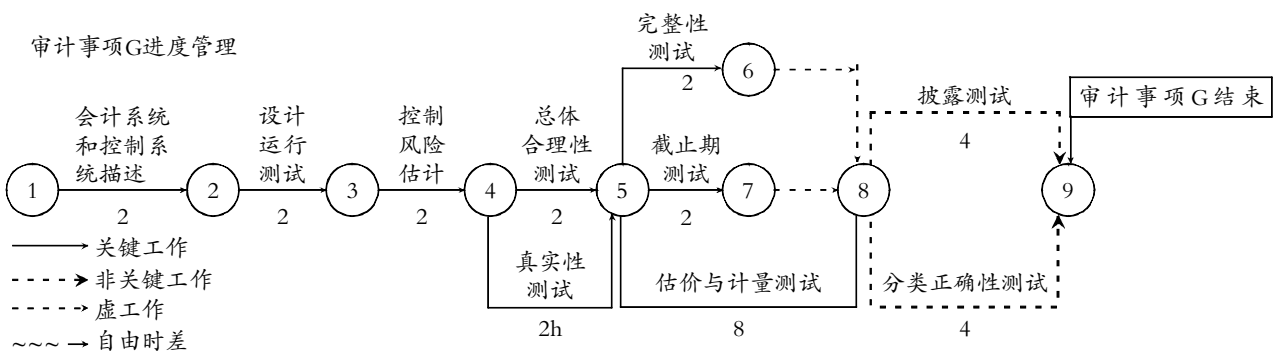


图2 国家审计项目××审计现场管理阶段审计事项G的审计活动分解网络

贵州茅台、五粮液现金股利政策对比研究

高聪慧

(天津财经大学 天津 300222)

【摘要】 股利政策是上市公司对留存利润在股东和企业之间进行分配的安排,合适的股利政策既要做到回报投资者,实现股东利益最大化,又要适应公司未来发展需要。而作为白酒行业的领军代表,高价股贵州茅台和五粮液却采取极具差异的股利分配政策,本文对两公司的现金股利政策进行了对比,探讨了贵州茅台和五粮液现金分红差别的原因。

【关键词】 现金股利政策 贵州茅台 五粮液

作为公司三大财务决策之一的股利分配政策关系着一个公司的投资决策、筹资决策以及公司形象。公司股权结构是否稳定,经营能否持续,也会受到股利政策的影响。股利要如何分配,分配多少,长期以来都是上市公司管理层工作中的重中之重,也是学者研究的重要课题。

一、贵州茅台、五粮液公司简介

贵州茅台酒股份有限公司于2001年7月31日在上海证券交易所公开发行普通股7150万股(国有股存量发行650万股),累计达25000万股(股票简称“贵州茅台”)。于同年8月份上市。如今流通股共计103818万股。主营茅台酒系列产

品,兼有防伪技术开发、食品、包装材料的生产和销售等。自2001年上市以来,贵州茅台股价一路飙升:由发行价31.39元发展到现在的复权价1000多元,30多倍的增长使贵州茅台一直稳居第一高价股的宝座,同样,从现金股利分红的绝对值来看,贵州茅台也毫不逊色于其他股票,连续蝉联“最牛现金分红股”称号。

较之于贵州茅台,宜宾五粮液股份有限公司早在1998年3月27日已在深圳证券交易所公开发行7200万股(股票简称“五粮液”),此外还向职工配售800万股,于当年4月下旬开始在深交所上市交易,如今总流通股股本已达379552.10

险的特征及它们可能对项目造成的影响。定量分析比定性分析更深入一步,它试图量化分析风险所带来的后果,或者是根据它要做出的预防措施给风险打分。在列出所有风险并对其评估后,我们需要将所有潜在风险列在风险登记表上(风险登记表格式如表2所示),采用预防措施来消除或减弱审计风险,把风险控制可在可接受的范围之内。

表2 风险登记表格式

风险编号	登记日期	风险描述和影响	可能性(P=1~3)	后果严重性(S=1~3)	发现难度(D=1~3)	级别(P×S×D)	减轻和避免措施	签字

四、加强我国政府审计项目现场管理的改进建议

将项目管理技术引入政府审计项目现场管理中,可以极大地提高我国目前的政府审计现场管理水平。此外,还应注意从整体上加强对审计项目管理的力度,努力提高审计人员的素质、健全审计现场管理制度、不断改进创新审计方法和加强审计人员之间的沟通。

1. 加大审计人员的教育培训力度。把审计业务、技能和业务知识的学习与掌握作为一项长期工作高度重视,强化培训管理,为全面提高审计质量提供人才保障。

2. 建立健全审计现场管理制度体系。应创新审计现场管

理制度,不断修订和完善审计现场管理制度。按照合法性、科学性、高效性的原则,健全完善审计复核审理、审计业务会议、审计过错追究办法、审计工作方法、机关内部管理、审计工作廉政纪律落实等,以提高审计质量,进一步规范工作程序、细化工作流程、创新工作方法,形成工作讲规范、办事讲程序、管理讲制度的良好机制。

3. 不断改进和创新审计方法,提高审计管理水平。根据不同的审计工作内容,合理选择和综合运用适当的审计技术与方法,在分析审计数据时,通过计算机审计分析技术,有效地把握总体、锁定重点和精确延伸,扩大审计的广度和深度,避免手工抽样审计等存在的缺陷,降低审计风险。

4. 促进审计组内部成员之间的沟通。2011年上半年,审计署组织全国审计机关开展的地方政府性债务审计,审计署计算机中心开发了审计管理平台,实现了审计重要信息共享以及审计进度的实时动态监控。此外,审计人员利用OA腾讯通进行审计信息传递,两者之间的有效结合,保证了整个审计项目能快速有序推进。

主要参考文献

1. 赵劲松.从地方政府性债务审计看大型统一组织审计项目的管理.中国审计,2011;15
2. 刘兆明,李娜,刘旸.论审计项目管理的架构.合肥工业大学学报(社会科学版),2008;5