

# 关于审计管理的若干思考

武汉大学商学院 闵青

加强审计管理,整合审计资源,提高审计工作水平,是审计工作五年发展规划中的重要基础工作,也是今后审计理论界研究的重要课题之一。本文结合审计管理实践,拟就审计管理的重要性以及存在的问题谈以下几点认识,并提出相关措施以加强审计管理。

## 一、审计管理的意义及作用

审计管理是审计主体运用现代化的手段,为实现一定的目标,对审计业务及其所体现的审计关系所进行的计划、组织、指挥、协调和控制。加强审计管理,对于审计工作适应新形势、加快审计事业发展、推动审计工作现代化进而完善社会主义审计监督制度等有着极其重要的现实意义。

审计管理的作用主要体现在以下几个方面:①有利于提高审计工作效率;②有利于节约审计成本,减少和杜绝资源浪费;③有利于提高审计工作质量;④有利于降低审计风险。总之,加强审计管理,有利于加快我国审计工作的法制化、规范化和科学化进程,有利于维护审计的独立性和权威性,从而最终有利于强化审计监督。

## 二、审计管理存在的主要问题

1. 审计管理的理论研究滞后。以下问题有待研究:审计管理包括哪些内容,采用哪些管理方法,审计计划管理、质量管理、成本管理、信息管理、规范化管理怎样形成一个系统、科学的管理体系。

2. 审计计划制定不科学。目前,审计机关的审计计划安排缺乏长远性、科学性,带有一定的盲目性、随意性。例如,审计对象的选择和项目的确定缺乏严格的程序和标准,审计对象监督缺位现象仍然大量存在;审计署驻各地特派员办事处的审计项目难以配合检察院等的工作;审计时间安排不均衡,造成审计任务时紧时松;审计计划随意调整;审计计划与统计严重脱节,统计不能体现对审计计划执行情况进行反馈分析

括企业从其他单位购进技术或受让技术使用权而支付的购置费或使用费,以及从事技术开发业务的企业发生的属于技术开发服务业务的营业成本、费用。

上述超额抵扣须经税务机关批准方可实行。企业应事先制定技术项目开发的计划和编制技术开发费的预算,并设立专门机构或者配备专业人员负责实施,同时对实际发生的技术开发费进行准确归集和核算。

## 六、不得在税前扣除的费用

与会计处理不同,《实施细则》规定下列各项不得作为成本或费用在税前扣除:①违法经营的罚款和被没收财物的损

的作用。

3. 审计人力资源利用不尽合理。目前,我国审计机关的现状是审计人员的知识结构不合理、知识老化、复合型人才少;各省审计机关、驻各地特派员办事处、驻各部委派出局等审计机构各自为政,信息难以共享,资源不能有效整合;审计机关内部分工过细,专业审计部门之间缺乏交流;国家审计机关在审计人力资源的统筹、协调及综合运用上不能适应需要;国家审计与社会审计、内部审计沟通和协作不够,有的甚至互不信任、互相排斥。

4. 审计管理的技术方法相对落后。审计管理的方法仍然停留在制度管理、目标管理的阶段,系统管理、计算机管理、全面质量管理等现代化管理方法运用不多。审计实施仍以经验审计为主,专业审计指南、审计准则体系尚不完善。

5. 审计成本意识淡薄。目前,我国审计人员的审计成本意识比较淡薄(特别是在项目成本管理上),主要表现为:一是时间成本。几个月就可以完成的项目,必须拖上半年甚至更长的时间,这样做就不能精确严格地把握时间,从而造成较大浪费。二是立项成本。在制定审计方案时未充分考虑项目安排是否合理,没有突出重点或抓住要害,只考虑监督的可行性和可能性,未分析和考证监督的必要性,从而导致高投入、低产出。三是人力成本。要么是审计力量投入过多造成浪费,要么是审计力量投入不足,应该查出的重大问题没有查出,这也造成了浪费。

6. 审计风险控制薄弱。当前国家审计对审计风险的控制不力,主要表现为:相当一部分审计机关和审计人员还没有充分认识国家的审计风险问题;审计过程中,对被审计单位风险的了解和评估不够重视,对固有风险、控制风险的评价以及确立重要性水平的方法不够科学,不能正确理解其真正涵义;实质性测试效果不佳,在相当大的程度上查不出重大错报;审计

失;②各种税收的滞纳金和罚款;③自然灾害或者意外事故损失有赔偿的部分;④用于中国境内公益、救济性质以外的捐赠;⑤与生产、经营业务无关的其他支出。所谓用于中国境内公益、救济性质的捐赠,是指外商投资企业通过中国境内的非营利性社会团体(包括中国青少年发展基金会、希望工程基金会、宋庆龄基金会、减灾委员会、中国红十字会、中国残疾人联合会、全国老年基金会、老区促进会以及经民政部门批准成立的公益组织等)或国家机关对教育、民政等公益事业和遭受自然灾害的地区或贫困地区进行的捐赠,不包括直接对受益人的捐赠。☐

基础工作不规范,重习惯轻准则、重业绩轻基础、重业务轻学习的现象仍大量存在。国家审计机关不仅有审查权、报告权,还有处理权、处罚权和移交权,因而相应增加和延长了国家审计承担责任、风险的内容和期限。随着审计报告制度的逐步推行,审计风暴在社会上产生了巨大影响,国家审计面临的风险将进一步增加,而一旦潜在的风险成为现实,国家审计的形象将受到重创。

### 三、加强审计管理的措施

1.在人力资源上,着重提高审计管理干部的素质。西方管理学把大型企业技术管理人员必备的六种能力的相关重要性归纳在一个比较表中,表中数据说明管理人员层次越高,其所应具备的管理能力越强。因此,首先必须提高审计组长、处长和审计机关领导干部的素质。

提高审计管理干部的素质,应着重提高其三方面的能力:一是提高审计管理技能。作为审计管理者,要发挥“指挥员”作用,就要提高其计划、组织、指挥、协调、控制等方面的能力。要注重审计管理理论的学习,培养总揽全局、审时度势、冷静应对复杂局面、科学决策及着眼未来的能力。二是提高协调能力。审计工作涉及面广、面对的群体复杂,因此需要较强的团队精神,而领导者的协调能力也是至关重要的。主要表现为:对内必须处理好与上、下级和同级间的关系,认真履行自身职责,坚决执行上级决策,协调各部门工作,关心下属的工作、生活和学习;对外还要协调好与其他经济监督部门、司法检察部门及被审计单位的关系,多沟通、多协调、多联络,避免工作交叉、重复或衔接不力;对被审计单位,态度要诚恳,要尊重对方,能够做到换位思考、认真倾听,使审计结果及审计决定能让被审计单位口服心服。三是培养创新能力。创新是一个民族进步的灵魂,是一个国家兴旺发达的动力。作为审计机关领导,要把工作做好,就必须培养创新精神、增强创新意识、提高创新能力。只有坚持解放思想、实事求是的指导思想,弘扬与时俱进的精神,增强科学思维的能力,重视对审计机关整体创新能力的开发,审计工作才能更有效地为宏观决策服务,从而推进社会主义现代化建设。

2.在计划管理上,着重提高审计项目计划管理水平。审计机关在制定审计项目计划时要注意“四性”:一是长远性。要统筹兼顾,多考虑审计事业的中长期发展趋势和要求,把握中长期规划与短期计划的协调和平衡,做到心中有规划、手上有计划、案头有策划。二是前瞻性。不能被动地跟热点,而应主动地找热点。要多与国家经济监督、政策制定及其他权力部门以及中央大型国有企业沟通,为国家的宏观决策提供一些好的意见和建议,这样做也可避免对同一行业的重复监督检查。三是针对性。项目计划要围绕经济工作中心和人民群众关心、社会各界关注的问题制定,突出重点,达到审计一个行业就规范一个行业财务收支行为的目的。四是灵活性。项目安排要考虑各地不同的经济社会环境和特点,给各地一定的自主权,调动基层审计机关的积极性,充分发挥其对当地经济建设进行宏观调控的作用。

3.在组织管理上,逐步建立审计项目组的运行机制。随着审计事业的不断发展和审计工作的不断深入,审计业务司(处)之间的界限也将日益模糊,因而迫切需要在审计机关内

部创新管理结构。在具体项目的分配上,要突破以往自上而下、统包统揽的现状,在一定范围内实行审计项目组负责制,支持自我设计、自我管理的审计项目组,充分发挥审计机关的整体效能。同时,要制定相应的考评制度以评估审计项目组的工作成果,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。要以审计质量为主要考核目标,以是否明确权、责、利为考核内容,考评制度要与规避审计风险、遵守审计职业道德、实施精神和物质奖励、执行各项管理制度相结合。

4.在技术管理上,积极采用先进、科学的管理方法。要重视计算机技术在审计管理中的应用,把现代科学技术与审计工作紧密地结合起来,不断提高审计管理水平。应积极利用“金审工程”(即审计机关运用计算机网络、数据库等现代技术、方法和手段,实施审计监督,实现审计工作规范化、数字化、网络化的审计信息系统)成果,实现在计划管理、质量控制、成本管理、资源整合、审计方法和审计成果运用等方面的信息化,全面实现审计工作的系统化、规范化。此外,还要开发出满足审计业务需要的专门应用软件和信息资源系统,在审计机关之间、审计机关与政府各部门及被审计单位之间进行有效的网络通信,实行电子政务,进一步提高审计工作的效率和质量。

5.在审计成本管理上,不断提高审计效益。要实现成本管理的计划性和科学性,必须努力做好以下几点:一是强化预算控制。把聘请专家及技术人员的经费开支作为一项成本内容,给予资金保证。二是实行审计项目成本的定额管理。对审计项目成本计划指标进行层层分解,明确各自在执行过程中的经济责任和经济利益,充分发挥各部门和人员的积极性,精打细算,降低成本。三是围绕审计成本,建立健全审计机关内部相关管理制度和办法,并将其作为降耗增效和规范审计人员行为的准则,督促审计人员严格按照法定程序开展审计监督活动。四是提高审计效率和效益,合理转嫁审计成本。但是,降低审计成本不能以变相增加被审计单位的成本为代价,同时审计人员要树立牢固的廉政意识。

6.在审计风险管理上,大力推行全面质量管理。提高审计质量是一项系统工程,需要把握好审计工作的每一个环节。从全局来看,首先,要依法办事,遵守其他各方面的相关法律和法规;其次,审计署应设立风险管理机构,建立快速反应机制,保证全国审计机关之间的沟通、联动。从单个审计项目来考虑,就是要建立科学的审计项目质量控制体系,将审计工作的主要环节作为一个质量控制系统,明确相应的工作目标、工作步骤、质量要求及工作责任。

在加强审计项目风险管理方面,一是要提高认识,借鉴国际会计师联合会(IFAC)的国际审计与保证准则委员会(IAASB)新颁布的准则要求,在实施审计前的调查阶段应了解被审计单位的情况及其环境并评估重大错报风险,将重大错报风险的评估分成两个层次进行(即会计报表整体层次和交易类别、账户余额、披露及相关陈述层次);二是要按国家审计准则办事,实行严格的审计程序,达到规避审计风险的目的;三是建立并完善审计工作分级负责制和过错责任追究制,明确责任,分担风险。☐