

工程项目管理不同阶段的内部审计方案

林楠

第四储备资产管理局济南站

摘要：长期以来，我国企事业单位在项目管理上存在一些问题，包括非专业性和分散性问题等。此外，采用的“投资、建设、监管、使用”四位一体的模式容易引发所谓的“三超”现象，即投资超额、项目规模和标准失控。这些问题可能会导致国家和企事业单位的经济损失。为了解决这些问题，我们提出了一个针对工程项目管理的内部审计方案设计策略，这个策略涵盖了项目的准备、过程和结局三个关键阶段。本文就这三个不同阶段的内部审计方案展开阐述。

关键词：财务风险；房地产；管理策略

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2024.16.090

引言

为了确保对工程项目的有效管理和减少经济损失，有必要针对不同阶段实施有序和高效的内部审计以更好地规范项目管理过程并加强监管。众所周知，工程项目管理的目的是提高项目管理的效率并为工程项目带来更好的成果。而通过在项目的不同阶段实施内部审计可以确保项目按照既定的计划和预算顺利进行，同时遵守相关的法规和标准。而且内部审计可以帮助企业识别和管理潜在的风险并防止资源的浪费和损失，从而确保项目的质量和进度得到有效控制。

一、工程项目管理准备阶段的内审方案设计

（一）人员配置和业务培训设计策略

为了提升内部审计机构的工作效能，人员配置和业务培训的设计策略至关重要。这需要做好以下几点：

（1）建立由法人直接领导的独立内部审计机构：这是为了确保法人行使监督权的独立性。这样的机构设置有助于内部审计人员在工作中保持客观公正，从而发挥其应有的作用。（2）打造一支业务精湛、作风过硬的内审队伍：在人员配置上要注重人员的数量和经验并实现合理分工和搭配。而且要通过选拔具有专业背景和丰富经验的人才来确保内部审计工作的专业性和有效性。

（3）满足内部审计人员不同层次的需求：以人为本，关注内部审计人员的成长和发展，通过价值最大化实现审计热情的提升。这包括提供具有竞争力的薪酬待遇、职业晋升机会以及良好的工作环境等^[1]。（4）完善内部审计人员的继续教育体制：继续教育内容应涵盖法律法规、内部审计准则、审计理论、技术方法、计算机应用以及其他相关专业知识。通过不断学习和培训可以提升内部审计人员的专业素养和技能水平，从而为内部审计工作提供有力支持。

（二）内部审计与外部审计沟通

在工程项目的审计过程中，内部审计与外部审计的沟通起到了至关重要的作用。首先，在工程施工前，内部审计部门应与外部审计机构进行充分的沟通。因为这种沟通有助于预先讨论可能出现的专业性和难度较大的问题，从而为审计工作做好准备。企业可以通过与外部审计机构的早期介入来借助外部审计的专业力量，从项目启动阶段就开始对这些潜在问题进行控制。这不仅有助于提高审计的实效性而且还可以确保审计工作能够全面覆盖项目的各个环节，从而减少潜在的风险。值得一提的是，在某些企业，尤其是采用外包方式的企业，可能不设立内部审计部门。然而为了进行有效的经营性审计，这些企业会选择将内部审计职能外包给会计师事务所或咨询机构。这种外包形式下的内部审计职能同样需要与外部审计机构进行密切的沟通，以确保审计工作的顺利进行。总之，通过上述措施，企业能够更有效地管理和控制工程项目，从而提升整体的管理水平。内部审计与外部审计的沟通不仅有助于发现问题和解决问题，还可以为企业提供宝贵的意见和建议以推动企业的持续改进和发展。

（三）相关审计管理咨询

在审计管理咨询中，相关审计机构与人员的配置是首要考虑的问题。在项目管理的准备阶段，企业应咨询专业机构以确保内部审计机构的设置、人员数量和配备的合理性。这样的配置有助于确保内部审计工作的专业性和有效性。在此基础上，企业应根据专业建议制定审计原则和计划。审计原则和计划为内部审计工作提供了明确的方向和目标，有助于确保审计工作的有序进行以提高审计效率。此外，审计管理咨询服务的范围也应得到充分拓展。咨询服务不仅包括对内部审计机构的设置和人员招聘工作的指导，还包括帮助管理层明确主要的审计风险领域，从而确保审计工作的全面性和有效性。通过上述相关审计管理咨询，企业能够为内部审计工作提供全方位的支持，从而有助于确保工程项目管理在早期阶段就建立起坚实的审计基础。

（四）审计原则的确立

审计原则的确立是内部审计工作顺利进行的基础。首先，独立监督权的行使是审计原则的核心。企事业单位的内审机构应在法律允许的范畴内自主开展审计工作并独立行使审计监督权。这种权力源自国家法律的明确规定，是一种行政监督权，保证了审计工作的公正性和客观性。其次，计算机审计的现代化提升也是审计原则

的重要组成部分。计算机技术的应用为审计工作带来了极大的便利并显著降低了错误率，从而提升了审计工作的现代化水平和效率。审计原则的确立应充分考虑计算机技术的应用，以便更好地发挥审计工作的作用。

（五）审计计划的编制与审核

要想做好审计计划的编制与审核就需要做好以下几点：（1）审计计划的核心内容应详尽涵盖被审计项目的基本情况、审计进度与时间安排、项目造价预算控制计划，以及审计过程中可能遇到的重要问题和财务风险预评估等多个方面。这有助于确保审计工作的全面性和有效性。（2）审计计划的编制应由企事业单位内审机构的项目负责人负责。他们需要对项目有深入的了解以确保审计计划的内容符合实际情况。在此基础上，项目负责人应与相关项目管理人员进行讨论，共同确定审计计划。（3）在审计计划的编制过程中，项目应被细分为不同的阶段和步骤并为每个步骤中的不同事件单独制定预算，这有助于明确执行每个步骤所需的人员和时间以确保审计工作的有序进行。同时，审计计划还应包括对项目财务风险的评估，以便采取相应的应对措施。

（4）编制完成的审计计划需要进行审核以确保审计目的、范围、进度、重点审计领域、会计问题应对措施以及财务风险评估等方面都符合具体情况。审核可以由企事业单位的内审机构组织专门人员进行，也可以委托外部审计机关进行。审核过程中要关注审计计划是否恰当、合理以及是否充分评估了项目财务风险，从而确保审计计划能够有效地指导实际审计工作。通过上述审计计划的编制与审核过程，企业能够确保审计工作的有序进行从而提高审计效率。同时，审计计划还有助于企事业单位对项目财务风险进行有效管理以保障项目的顺利进行。

二、工程项目管理过程阶段内部审计方案的设计

（一）内部审计的内容要点

内部审计在工程项目管理中发挥着控制和监督的关键作用。首先，内部审计机构通过发挥控制职能可以确保工程项目实施过程中的每一环节经济业务都是完整且准确的。这意味着内部审计必须做好相应的审计控制工作以保障项目的经济活动不存在遗漏和错误。其次，内部审计的监督职能也是实施过程中的重要职责。内部审计通过有效监督项目实施过程中的财务风险领域可以确保项目在财务方面的安全，能够及时发现并预防潜在的财务风险。具体来说，内部审计工作包括财务预算的决策，这是确保审计工作顺利进行的基础。审计计划需要在时间预算上做出合理安排，内部审计机构负责执行和监督这一安排以确保审计计划按时完成。此外，内部审计还需要评价审计控制的质量，监督项目经理是否按照审计计划执行相关财务支出以确保审计工作的有效性^[2]。值得注意的是，在审计过程中收集充分的审计证

据是必不可少的，这是确保审计结论准确性的关键。内部审计机构需要全面、客观地收集审计证据以便对项目的经济业务进行准确评价。最后，面对工程项目出现的审计疑难问题，内部审计机构需要及时咨询或联系外部审计机构以寻求专业的解决方案，这有助于内部审计机构更好地履行职责。

（二）内部审计的控制策略

内部审计的控制策略是确保企业运行高效以及风险可控的关键所在。为此，必须注意以下几点：（1）内部审计应从传统的事后审计模式转变为事前和事中的控制策略：这种转变强调预防优先、控制在前以防范潜在风险，这意味着内部审计需要在项目实施前进行风险评估并制定相应的控制措施以确保项目的顺利进行。同时，在项目实施过程中，内部审计机构需要持续关注风险变化并及时调整控制策略，以确保项目的经济安全和合规性。（2）内部审计的工作内容应从单纯的违规违纪查处转向日常的内部控制：这种转变的重点在于理顺自建项目的管理机制以及评价风险管理与控制的效果。内部审计机构需要关注企业的内部控制体系，同时评估其有效性并提供改进建议，这有助于企业建立健全的内部控制体系以提高风险管理水平。（3）风险管理与内部审计的结合是实现有效控制的关键：内部审计机构需向管理会提供风险信息以帮助他们理解风险因素并权衡风险与回报的关系。在分析企业风险时，内部审计师必须考虑流程以及信息系统和外部事件等多方面因素，以全面评估企业的风险状况。（4）强化内部审计职能：有效的内部控制是识别以及反馈和应对风险的关键，它提供了合理的保证，有助于推动风险管理程序与政策的执行，从而能够促进企业建立良好的风险管理文化。

（5）内部审计机构应与管理部门紧密合作，共同处理和解决风险问题：内部审计机构可以通过运用业务流程和技术方法来帮助企业实现有效的风险管理，这种合作有助于内部审计机构更好地履行职责从而为企业的发展提供有力支持。

（三）内部审计的监督策略

内部审计在工程项目监督中扮演着至关重要的角色。作为事业单位的职能部门，内部审计部门肩负着对工程项目实施过程中各个环节的监督任务。这包括对项目的财务状况、合规性以及风险管理等方面进行全面的审计，以确保项目的顺利进行并防范潜在风险。为了确保内部审计的有效性，保持独立性是关键。内部审计部门在开展工作的同时需要争取企业管理者的支持并在其监督下进行审计工作。这种独立性保障有助于内部审计部门客观、公正地开展审计工作以避免受到其他部门的影响，从而确保审计结果的准确性和可靠性。为了提高内部审计人员的工作专业性和效率，必须建立合理的考核与激励机制。根据《内部审计基本准则》第二十四条

的规定，内部审计机构负责人有责任建立内部激励约束制度。该制度旨在对内部审计人员的工作进行监督并对其工作业绩进行考核评价。通过工作监督与评价可以及时发现和纠正内部审计人员的工作问题，从而提高其专业能力和工作效率。同时，考核与激励机制也有助于激发内部审计人员的工作积极性和责任感。通过设立明确的考核指标和激励措施可以鼓励内部审计人员努力提升自身能力并积极履行职责，从而实现企业对工程项目的有效监督。

三、工程项目管理结束阶段内部审计方案的设计

（一）工程收尾阶段相关审计资料的整理、编制

在工程项目的收尾阶段，内部审计工作重点在于对相关审计资料的整理和编制。为此，必须注意以下几点：（1）审计团队需要对审计过程中收集的证据和底稿进行细致的整理以确保审计结果的准确性和完整性，这一步骤不仅是确保审计工作质量的关键，而且也是对项目执行情况的一次全面回顾。（2）审计团队将编制项目审计报告的初稿，这是对项目执行情况的初步总结。初稿完成后，审计团队将与项目经理或负责人进行沟通并交换对审计报告初稿的意见。通过意见交换，审计团队将进一步完善报告内容以确保项目审计报告的准确性和全面性。（3）在报告编制完成后需要将其报送相关方，包括企业管理层和相关部门。同时，审计团队还应该建立审计报告、相关证据以及工作底稿和审计记录的档案。这些档案的建立有助于未来的参考和查证，同时也是内部审计工作的重要组成部分。（4）审计工作底稿在工程收尾阶段具有重要意义：作为连接整个审计过程的关键，底稿为审计师形成结论和发表意见提供了直接依据。而且值得注意的是，底稿的编制也是审计质量控制和检查的基础，有利于确保审计工作的标准化和规范化^[3]。此外，底稿对未来相似业务提供了参考和备查的价值，有助于积累经验和改进审计方法。（5）在底稿的形成与复核过程中，审计团队需详细记录审计过程中的关键信息，包括被审计单位的情况、审计过程的记录以及审计师的结论。同时，审计团队需复核所引用的资料的翔实性和可靠性以及审计证据的充分性和适当性。此外，审计团队还需复核审计判断是否有理有据以明确审计结论是否恰当。（6）底稿的归档应按照一定的标准进行以保持档案的有序性和易查性，归档标准包括底稿的分类、编号以及存储和保护等方面的规定。值得强调的是，通过规范的归档流程可以确保审计资料的安全性和可追溯性，从而为未来的审计工作提供便利。

（二）遗留问题的内审外包

在工程项目的实施过程中常常会遗留一些专业性较强的工程技术问题，这些问题可能涉及复杂的技术细节，故而需要专业知识和技术能力来解决。为了解决这些问题，可以采取内部审计外包的方式来与专业的外部

审计机构进行合作。从实际情况来看，内部审计外包是一种有效的策略，可以帮助企业解决遗留的技术问题。通过与外部审计机构的合作，企业可以利用外部审计机构的专业技术力量对这些遗留问题进行再次审计。值得强调的是，外部审计机构通常具有丰富的经验和专业知识，能够对技术问题进行深入分析和评估。他们可以提供客观、专业的意见和建议以帮助企业准确解决技术问题。具体来说，外部审计的专业优势在于其独立性和专业性。外部审计机构作为独立的第三方，能够提供客观的审计意见以避免内部审计可能存在的偏见和主观性。而且，他们拥有专业的技术团队和先进的审计工具，能够对技术问题进行全面的审计和评估。通过合作，企业可以充分利用外部审计的专业优势来提高对于技术问题的解决效率和质量。此外，内部审计外包还可以带来其他好处。外部审计机构通常具有广泛的行业经验和专业知识，他们可以为企业提供最新的行业标准和最佳实践。通过与外部审计机构的合作，企业可以了解到行业的最新动态和技术发展趋势，从而提升自身的技术水平和竞争力。

四、针对不同阶段内部审计方案作用的简单总结

在工程项目的前期，内部审计可以帮助企业评估项目的可行性和合理性。在项目实施过程中，内部审计可以监督项目的进度和质量以及时发现和解决问题，从而避免项目的延误和成本的超支。在项目结束时，内部审计可以对项目的成果进行评估和总结，从而为企业提供宝贵的经验和教训。为了提高内部审计的效果，企业需要培养专业的内部审计人员。此外，企业还需要建立有效的沟通和反馈机制以确保内部审计的结果能够得到及时的应用和改进。

五、结束语

内部审计作为一种独立、客观的保证和咨询活动，旨在为机构增加价值并提升运作效率。内部审计能够通过系统化、规范化的评估方法来对风险管理、控制及治理程序进行评价，从而提高效率并协助实现机构目标。特别是在工程项目管理方面，内部审计通过独立、客观的评估为机构提供了价值增加和效率提升的机会。它不仅关注风险管理而且还涉及控制和治理程序的评价，这种全面的方法有助于机构更有效地运作并实现其目标。总之，做好不同阶段的内部审计可以减少经济损失并提高项目管理的效率和质量。

参考文献

- [1] 刘东宇. 公立医院零星修缮工程项目内部审计管理的思考[J]. 中国乡镇企业会计, 2021(5): 2.
- [2] 吕珠清. 工程建设项目内部审计管理过程中存在的问题与对策研究[J]. 现代经济信息, 2021(15): 2.
- [3] 高银兰. 略论投资建筑施工类项目管理的内部审计及管理对策[J]. 纳税, 2020(1): 1.