

中国内部审计发展研究中心推荐

The Standard Practice
of Corporate Internal Audit
Programs' Management

企业内部审计 项目管理规范操作

■ 陈新环 著

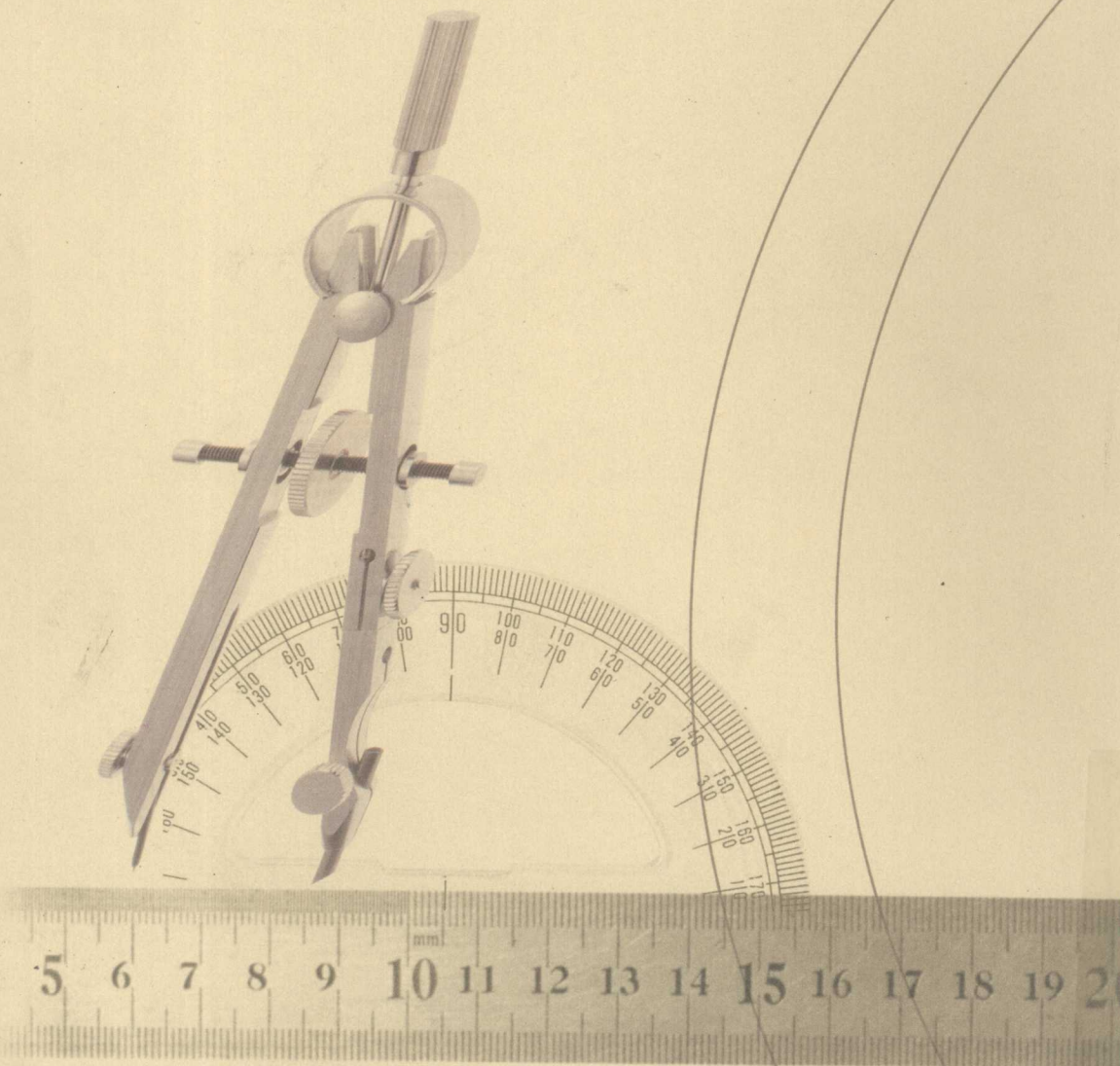


中国时代经济出版社
China Modern Economic Publishing House

责任编辑：刘 苕

李 美

封面设计：冯保昌



上架建议：经管类、审计类

ISBN 978-7-80221-760-7



9 787802 217607 >

定价：39.00元

中国内部审计发展研究中心推荐

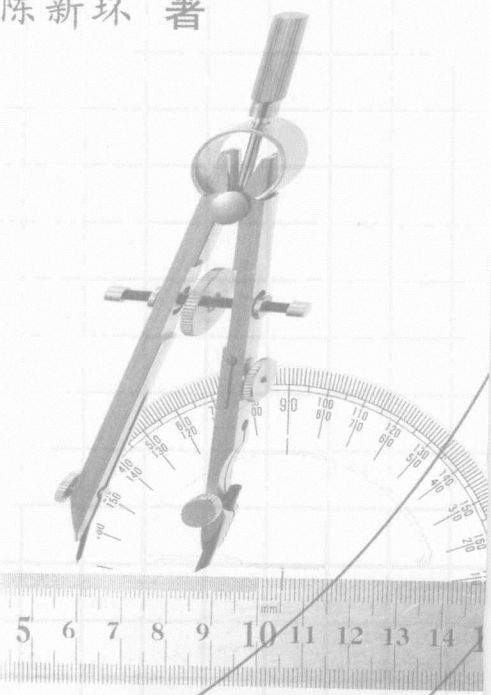
The Standard Practice
of Corporate Internal Audit
Programs' Management

企业内部审计 项目管理规范操作

■ 陈新环 著



中国时代经济出版社
China Modern Economic Publishing House



图书在版编目 (CIP) 数据

企业内部审计项目管理规范操作 / 陈新环著. —北京: 中国时代经济出版社, 2009.1

ISBN 978-7-80221-760-7

I.企… II.陈… III.企业—内部审计—项目管理 IV.F239.45

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 191172 号

企业内部
审计项目
管理规范
操作

陈
新
环

著

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京市西城区车公庄大街乙 5 号 鸿儒大厦 B 座
邮政编码	100044
电 话	(010) 68320825 (发行部) (010) 88361317 (邮购)
传 真	(010) 68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京鑫海达印刷有限公司
开 本	787×1092 1/16
版 次	2009 年 1 月第 1 版
印 次	2009 年 1 月第 1 次印刷
印 张	18.25
字 数	410 千字
印 数	1~4000 册
定 价	39.00 元
书 号	ISBN 978-7-80221-760-7

版权所有 侵权必究

序

以 20 世纪 80 年代国务院批转的审计署《关于开展审计工作几个问题的请示》提出的“建立部门、单位内部审计问题”开始，内部审计的发展经历了二十多年的时光，在这中间有老一代理论和实践者的辛勤耕耘，为内部审计事业的发展作出了不可估量的贡献，也有年轻一代新人不断涌现，他们继承和发扬了老一辈的传统，不断丰富和创新着内部审计理论和实践。作为中国内部审计协会我们为此感到十分可贵！

这些年来，中国内部审计协会致力于推进内部审计工作规范化、科学化、信息化建设，从 2000 年以来基本建立了以《内部审计基本准则》为指导、以具体准则为主线、兼顾特定业务操作指南，适应我国内部审计发展进程，科学性、现实性和前瞻性相统一，能够独立实施和执行的，与国际内部审计准则趋同的中国内部审计准则体系。当前，对于广大的内部审计工作者来讲，抓住大好时机，结合不同行业特点，做好准则的学习和深化是十分重要的。在此，我对内部审计工作提几点建议，供大家参考：

一是内部审计工作要坚持科学发展观。党的十七大提出科学发展观，深刻领会和实践科学发展观，探索适应中国特色、企业特色的内部审计道路就必须以科学发展观为指导。

二是内部审计工作必须坚持服务理念。服务绝不是放在口头上的，要提高审计服务的质量，以服务带动业务的发展，以服务促进问题的整改，以服务切实树立威信。

三是内部审计工作必须树立创新思维。审计工作离不开创新，墨守成规的工作只能是路越走越窄，创新审计思路、创新审计方法、创新审计技术和手段、创新审计机制，唯有创新才能够为内部审计赢得更大的发展空间。

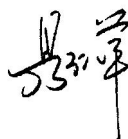
四是内部审计工作要建立学习型组织。不断加强学习在我们看来至关重要，任何工作都需要积累，任何经验都需要实践，任何知识都需要学习。良好的学习习惯可以受益一生。内部审计人员不仅要掌握经济领域的专业知识，还要学习宏观和微观的综合业务知识，尤其是不同行业的审计人员要学习与行业相关的生产经营知识。

五是内部审计工作要重视人才建设。人才建设是内部审计事业发展的基础，要尊重人才，以人为本，鼓励和发现有用人才，让他们在实践中发挥应有的作用。

最后，我非常高兴为《企业内部审计项目管理规范操作》作序，这本书独辟蹊径，选择了一条非常实用的研究路径，从内部审计项目管理的业务流程为内部审计工作者提供了工作的思路和方法，实践和丰富了内部审计理论和实务，可以作为中国内部审计发展研究中心推荐读物，相信对从事内部审计理论和实践的同志们会有积极的帮助。新环同志原在大学讲授了八年的审计、会计方面的课程，具有较深的学术研究理论功底。现在大型中央

企业从事内部审计工作，十多年来他一直坚持不断地学习、钻研业务，努力总结并丰富理论知识和实践经验，曾研究并提出内部审计规律、内部审计的“免疫系统”功能及 3C 框架等内部审计新成果，主编、参编或与他人合著了 39 部著作和教材，发表了 60 多篇论文，特别是他多年来坚持把自己大多休息时间用到了学习和总结方面，这种不断探索理论与实践相结合和勤勉的精神值得提倡，在此我也勉励他继续努力、不断创新，为我国的内部审计事业作出自己的贡献。

中国内部审计协会副会长、秘书长：



2008 年 12 月于北京

前 言

在日常生活中，我们常常被各类项目所淹没，而很少有人有意识地控制和管理这些项目。但随着现代项目规模的扩大和内部关系越来越复杂，传统的管理模式已不能满足运作好每个项目的需要。对于 21 世纪的一个企业来说，如果不是每一成员都普遍理解项目和项目管理的含义，那么误解、矛盾和沟通不畅就一定存在，企业也就很难在激烈的竞争中立于不败之地。对从事内部审计工作的人员来说项目管理是一项新的课题，内部审计项目管理是内部审计职业化、标准化管理很重要的环节，开展内部审计项目管理就是明确审计目标、规范业务操作流程、执行标准，提高审计效率和效果的有效途径。

项目与项目管理

【项目的概念及特征】

所谓项目即是一项为了创造某一唯一产品或服务的时限性工作。项目具有如下特征：

一是时限性。所谓时限性指的是每个项目都有明确的开端和结束。当项目的目的已经达到或我们已经确知项目的目的不可能达到时，项目就结束或中止了。这里指的时限性，是一个广义的概念，不管项目是短短的几天还是漫长的几年，其相对于无限的时间而言总是有限的，项目并不具备无限连续性。所以，时限性是一个项目的根本特性。

二是唯一性。所谓唯一性是指每个项目涉及的部分内容一定是此前没有被做过的，也就是说，每个项目都是唯一的。即使该项目涉及的产品或服务同属于某一大类别，如审计也可以被视为是唯一的。同属审计，但每个被审计单位的具体情况不同，审计重点及审计策略也就不同。也就是说，虽然这些项目具有某些重复性的要素，但是这并不能改变该项目整体根本上的唯一性。

所谓项目管理，就是为了满足甚至超越项目涉及人员对项目的需求和期望，而运用理论知识、技能、工具和技巧，在不同需求中寻求最大化收益的计划、组织、协调以及控制的一种活动过程。项目管理的含义包括以下几层意思：

一是项目管理的目的是满足甚至超越项目涉及人员对项目的需求和期望。

二是项目管理的要素是人员，以及理论知识、技能、工具和技巧。我们不仅强调专业的知识和技能，还强调项目管理中各参与人的重要性。

三是项目管理的实质是一种活动及控制过程。

【项目管理的重要性及发展趋势】

在过去的十几年里，我们的工作环境发生了很大的变化，主要是随着新技术的快速更



替、网络的普及等，全球化的竞争日益激烈，客户对高质量的产品和服务需求日益多样化，项目和服务日益向着复杂化和集约化的方向发展。项目管理未来的发展趋势主要表现为：

一是将有更多的企业开始接受项目的思想，并使用项目的技术和方法对涉及的项目乃至整个商务活动进行管理。

二是为了实现项目的全部潜能，越来越多的企业将对他们的项目经理（组长和主审）和项目小组进行培训，并鼓励他们取得专业认证。同时设立标准，不仅要保证项目小组成功，而且也要保证公司整体持续的成功。

三是转向项目的努力将使企业在寻找项目管理系统时，不仅关心集成，更要考虑项目协作和项目智能。一个集成的系统可以使企业用最小的成本管理整个项目生命周期，而一个具有协作功能的项目管理系统，却可以对所有的项目相关人提供访问和可视化功能，因此协作变得更加重要。

内部审计项目管理

【内部审计项目管理】

所谓内部审计项目管理，就是在审计项目实施过程中，运用项目的理论知识、技能、工具和技巧，在处理与内部审计项目相关的相互冲突的诉求中，寻求最大化收益的计划、组织、协调以及控制的一种活动过程。

【内部审计项目管理的重要性】

内部审计的项目除前述项目的时限性和唯一性特征以外，还有一些自身所独有的特点，也正是因为这些特点的存在，使得内部审计项目管理对保证审计项目的顺利完成有着更加重要的意义。

一是审计项目立项有其特殊规定性。一方面，内部审计部门在确定项目之前必须进行严谨的调查论证；另一方面，由于审计项目的特殊风险性，内部审计人员在业务开展前也应该严格地进行潜在项目的风险评估。

二是审计项目存在时间短、任务重的情况。在我国不少企业中，大量的审计项目不可避免地都集中在3~11月这九个月中执行。因此，审计任务越来越重，而且分配到每个审计项目的时间就相对较短。为按质、按量、按时完成审计项目，就必须拥有科学的项目管理方法。

三是从审计项目组的人员构成来看，一方面，项目组成员之间的专业能力和执业经验存在很大的区别；另一方面，在繁重的工作任务面前，每个项目组成员对项目的需求和期望也必然存在很大的不同。运用项目的科学方法充分调动项目组成员的积极性、发挥每个项目组成员的长处及规避他们的短处是每个审计项目经理（组长和主审）都必须面对的挑战。

四是审计项目必须执行严格的三级复核程序。所谓三级复核，我们也称三级审理，就是指审计现场阶段由项目经理（组长和主审）、审计完成阶段由部门经理及审计报告出具阶段由内部审计部门负责人所进行的针对已完成工作的技术性复核。执行三级复核可以有

效地提高审计项目组成员的执业水平，更重要的是，这样的复核制度有助于更好地控制审计风险。

五是审计项目完成阶段的项目总结与风险再评估同样非常重要。客观的项目执行情况总结和准确的项目风险再评估对于内部审计人员出具适当意见的审计报告起着至关重要的作用。在内部审计项目管理中，我们应当对此予以足够的重视。

【信息时代下的内部审计项目管理的机遇和挑战】

一是信息时代的内部审计业务将有更大更快的发展。企业内部各管理部门对信息的质量、时效有更高的要求，这也就需要我们的内部审计人员必须在执业时更好地实施项目管理，为内部信息受众提供更好的服务。

二是信息技术的不断发展，将不断加大审计项目执行的难度。内部审计人员在执行审计项目时必须积极发扬创新精神，拓展审计思路。同时，也就要求审计项目经理（组长和主审）在设定项目实施方案时要努力创造良好的创新环境，同时切实加强风险控制和管理意识。

三是信息时代要求审计项目组成员拥有更好的执业水平和更加丰富的执业经验。这里最核心的就是内部审计人员的专业水平。一方面，内部审计人员应当加强对自身执业能力的培养，积极参加后续教育，勤学多思；另一方面，为增强培训的针对性和实用性，企业内部审计部门应将员工的培训工作细分到每个具体的审计项目中去，由项目经理（组长和主审）统筹安排作为项目管理的重要组成部分来执行。

四是信息时代市场竞争的进一步加剧，要求审计项目经理（组长和主审）在项目管理过程中不断思考、总结经验、推陈出新，在遵循职业道德和相关原则的情况下，积极创新，以提高服务的质量及增加服务的价值。

全书共分为三十三章，从内部审计项目管理概述、审计项目计划编制、审计实施方案编制、审计证据、经济责任审计等方面涵盖了内部审计业务的主要方面，在两年多的写作过程中，特别感谢一直关心我的学长和老师易仁萍院长，她不断给予我指点和帮助！感谢审计署、中国内部审计协会、清华大学、中央财经大学、南京审计学院、北京工商大学、安徽财经大学、中国石油天然气集团公司、中国海洋石油集团公司、中国神华集团公司等政府部门、院校及企业专家学者的支持和帮助，在此表示衷心的感谢！同时，在写作过程中参阅了大量的国内外审计方面的著作，在此对作者表示衷心的感谢！当然还要感谢一直支持帮助爱护我的领导、同事和朋友，一直默默为我付出许多辛苦的父母和家人，我唯一能够报答他们的就是努力地工作和学习。由于时间关系及本人学识有限，书中难免出现不足和不完善或观点不正确的地方，恳请广大读者不吝赐教。

二〇〇八年十二月二十六日于北京

目 录

序	1
前言	1
第一章 内部审计项目管理概述	1
第二章 内部审计业务工作规范操作之一——项目计划编制	9
第三章 内部审计业务工作规范操作之二——项目实施方案编制	15
第四章 内部审计业务工作规范操作之三——审计证据取证	24
第五章 内部审计业务工作规范操作之四——审计工作底稿编制	34
第六章 内部审计业务工作规范操作之五——审计报告编审	43
第七章 内部审计业务工作规范操作之六——审计项目审理	49
第八章 内部审计业务工作规范操作之七——分析性复核	54
第九章 内部审计业务工作规范操作之八——重要性与审计风险	62
第十章 内部审计业务工作规范操作之九——审计抽样	68
第十一章 内部审计业务工作规范操作之十——审计事项评价	82
第十二章 内部审计业务工作规范操作之十一——审计处理处罚	89
第十三章 内部审计业务工作规范操作之十二——审计项目档案立卷、归档 ...	93
第十四章 内部审计业务工作规范操作之十三——审计统计	100
第十五章 内部审计业务工作规范操作之十四——审计信息	106
第十六章 内部审计业务工作规范操作之十五——审计项目质量控制	110
第十七章 内部审计业务工作规范操作之十六——审计责任追究	119
第十八章 内部审计项目规范操作之一——财务收支审计	124
第十九章 内部审计项目规范操作之二——内部控制审计	139
第二十章 内部审计项目规范操作之三——经济责任审计	154

第二十一章	内部审计项目规范操作之四——管理和效益审计	167
第二十二章	内部审计项目规范操作之五——预算审计	173
第二十三章	内部审计项目规范操作之六——合同审计	181
第二十四章	内部审计项目规范操作之七——物资采购审计	191
第二十五章	内部审计项目规范操作之八——科技经费审计	207
第二十六章	内部审计项目规范操作之九——节能减排审计	211
第二十七章	内部审计项目规范操作之十——投资计划及风险审计	215
第二十八章	内部审计项目规范操作之十一——人力资源审计	219
第二十九章	内部审计项目规范操作之十二——涉外项目审计	225
第三十章	内部审计项目规范操作之十三——工程建设项目审计	231
第三十一章	内部审计项目规范操作之十四——工程建设项目竣工决算审计	248
第三十二章	内部审计项目规范操作之十五——舞弊审计	255
第三十三章	内部审计项目规范操作之十六——计算机辅助审计	264
附一：内部审计研究新成果（新观点）		272
附二：主要参考书目		280

第一章

内部审计项目管理概述

本章导读

- * 什么是内部审计项目管理
- * 内部审计项目团队建设
- * 内部审计项目人员综合素质
- * 内部审计项目管理流程
- * 内部审计项目管理的平台框架
- * 内部审计项目控制
- * 内部审计业务工作规范操作
- * 内部审计项目规范操作

随着企业的不断改革和发展，内部审计工作按照其自身的发展规律不断得到壮大，尤其是职业化和标准化管理工作的加强，对内部审计项目管理基本内涵的理解与认识就显得比较重要。

新认识：现代内部审计的核心理念是审计人员不仅要善于发现问题，而且要善于解决问题，并将所提建议当做本部门的服务产品向管理当局积极推销。而早期内部审计人员根据管理当局检查错弊的意图，以“猎人”的眼光强制而神秘地执行审计程序，详细检查会计账目和交易事项，最后发现的问题全部向上报告。因此审计人员被看成是企业内部的“侦探”，甚至是“中世纪西班牙宗教法庭的裁判官”。总之，他们扮演的是一种居高临下、不近人情的角色。然而，事实有所改变。一项让人难忘的调查研究表明：只有不到十分之一的内部审计部门坚持检查式的内部审计。被审计者对这些内部审计部门的印象极差。检查式的审计师往往是孤立的和超然的，他们秘密地工作并报告所有的违规现象。研究发现，被审计者对检查式的审计怀有敌意。被审计者不愿听从审计师或从其审计结果中获益。换言之，强迫的模式和审计师的权力容易招致不满。有些内部审计部门用来减少冲突处境的一种方法是“参与审计工作尝试”，这种尝试并不是让被审计者与审计人员共同主持审计工作，而是审计人员设法与被审计者建立一种更加协调的工作关系，他们一起朝着达到被审计者目的的方向工作。主要表现在内部审计师们积极地与被审计者培养一种温馨和情感上的关系。



他们保证审计工作的结果不会对被审计者构成责难。他们甚至还参与审计建议的实施。但是,研究发现,只有不到三分之一的内部审计部门采用这种审计模式,许多内部审计人员可能认为参与性审计已超出了内部审计的范畴。即使如此,人们也试验着去做了。事实表明,参与性审计人员在被审计者的眼里极少有坏的印象,被审计者更愿意听从审计人员并从中获益。

为此,我们建议审计人员在发展这种关系时应尽量与被审计者一起证实他们工作中共同的企业目标,以及他们之间相辅相成的关系;允许被审计人以其专业技能和洞察力为审计工作提出自己的见解,促使审计工作更为有效地进行,并对被审计者认为特别重要的事情进行共同的磋商;注意审计前同被审计单位讨论审计工作目标,减少神秘莫测的气氛,建立融洽和谐的关系;允许被审计者阅读审计报告草稿,给被审计者提供发表自己意见的机会。注重采取口头的、非正式的形式向被审计部门报告其中审计结果,及时就地解决存在的经营问题,以避免发生更大的损失。同样,在草拟审计报告前,审计人员应该就审计过程中发现的问题与被审计者进行会晤。在提出审计报告时多采用建设性的措辞,重点放在分析问题产生的原因和可能造成的影响、指出改进的可能性和改进的措施上。

什么是内部审计项目管理

内部审计项目管理就是在审计项目实施过程中,运用项目管理的理论知识、技能、工具和技巧,在处理与内部审计项目相关的相互冲突的诉求中,寻求最大化收益的计划、组织、协调以及控制的一种活动过程。

内部审计项目团队建设

组建一支既能胜任审计工作又能节约审计成本的项目团队是审计项目成功的起点。项目团队建设就是根据项目具体要求及成本效益原则组建一支可以及时、高效完成审计任务的审计小组,并根据相关原则和相关知识领域的发展对审计组中的审计人员进行职业道德、执业能力、团队合作与交流等方面的教育和培训的一项综合活动。

【项目团队建设的原则】

主要包括:

●胜任性是指项目团队必须能够胜任审计项目,及时完成审计业务并出具相关的报告。不同类型的审计项目对审计团队的要求不同,要根据具体审计项目和审计人员的知识构成来组建审计小组。

●部分与整体性,即审计工作又是一项注重整体效果的工作。参与项目的人员必须树立部分与整体的思想,既要站在自己负责的部分项目角度上,也应当站在整个审计项目的角度上来判断问题。

●及时性是指审计工作人员要根据最新的审计信息，及时更新审计知识。就保证审计质量而言，及时性是指审计项目经理对审计工作人员的审核要及时。

●针对性是指审计人员的后续教育上要针对不同层次的审计人员制订不同的培训方案。由于不同的审计人员担任的审计角色不同，所要求和补充的知识也就有差别。

【项目团队建设的流程】

团队建设需要按照一定的步骤，遵循一定的流程进行。主要包括：团队的组建，团队执行和复核审计项目，以及团队的后续教育三个彼此相连的流程。

●团队的组建。

◎组建阶段主要是指根据派出机构的要求对审计人员进行筛选。

◎调整阶段是指根据审计人员自己的要求或情况，再结合审计重点进行考虑，对组建阶段的人员进行调整。

●团队执行和复核审计项目。

团队执行和复核审计项目，主要是通过编制审计项目实施计划、执行必要的审计程序、复核工作底稿等活动来实现的。

◎编制审计项目实施计划，是审计团队进行审计工作的重要步骤。审计项目实施计划的重要组成部分之一就是审计人员进行审计分工。审计工作要在规定的时间内完成，必须进行分工。项目经理（组长或主审）应根据项目的具体要求和审计目的，对审计小组的人员进行合理的分工。分工主要考虑相关人员的技术胜任能力和审计的成本效益原则。审计项目实施计划主要包括：

- ◇被审计单位基本情况；
- ◇被审计单位财务及相关管理数据的分析；
- ◇预计审计风险，确定审计重点；
- ◇审计人员分工和预计审计进度；
- ◇其他审计前期准备事项。

◎执行审计程序，是指审计人员根据审计目的和审计现场的实际情况设计审计程序对被审计单位的财务和生产经营资料进行审计，以确定该经济业务是否真实合法。审计团队可以有针对性地设计一套一般审计项目的审计程序，审计人员可以根据不同的审计项目对该审计程序进行修改后使用。

◎审计项目审理，是指有关人员审计项目进行检查和核对，以保证审计项目与该项目的审计目标一致，从而避免审计失败。

【团队建设的内容】

审计项目团队建设主要包括道德建设、质量建设、教育建设、考评建设四个方面。

●道德建设，是指团队通过思想教育或其他方式使团队内的审计人员在执业过程中严格遵循职业道德准则。

◎独立、客观、公正原则。

◎专业胜任能力与技术规范。

●质量建设，是团队建设的核心内容。道德建设是质量建设的前提，质量建设是道德

建设的外在体现和目标。

◎职业道德原则。即应当要求并督促全体专业人员遵守职业道德规范，恪守独立、客观、公正的原则。

◎专业胜任能力。即应当确保全体专业人员达到并保持履行其职责所需要的专业胜任能力，以应有的职业谨慎态度执行审计业务。

●教育建设，是指通过对审计人员进行教育和后续教育，使审计人员具备工作所要求的知识和能力的综合建设活动。教育建设主要包括上岗培训，审计知识和技术教育、后续教育。

●考评建设，是指审计团队应当建立对参与项目审计人员的考评制度，帮助审计人员认识、改进不足、提高审计人员的执业水平的综合活动。

内部审计项目人员综合素质

审计是一项专业性质比较强的工作，要求审计人员有一定的业务能力，具备一定的知识结构。一般应当具备的基本素质分为知识结构、管理能力和工作态度。

【知识结构】

●会计知识，不仅指一般的会计基础知识，常规的会计处理，还指比较深层次的会计理论知识和比较特殊的会计处理。主要包括：

- ◎财务会计知识；
- ◎成本会计知识；
- ◎管理会计知识；
- ◎高级财务会计知识；
- ◎会计电算化知识。

●审计知识，不仅包括审计基础知识，如审计的基本原理和基本的工作方法，审计抽样技术，其他鉴证业务和特殊业务的处理等。

●法律知识，法律知识的运用主要是对税法、工商及其他经营管理方面的法律法规的运用。

●基本的管理知识，审计人员必须对被审计单位的内部控制制度进行调查并作出评价，以确定被审计单位的控制风险。具备一定的管理知识是对现代审计人员的基本要求。这些管理知识主要包括：销售的管理，采购的管理，资本运营的管理，成本的管理和人员的管理等。

【管理能力】

在具备了一定的知识后，审计人员还应当具备一些基本的能力。主要包括：

●学习和创新的能力，审计人员只有不断地学习新的会计知识和研究新形势下新的经济业务，才可能在审计技巧上进行创新，才有可能适应企业改革与发展形势。

●合作能力，审计工作强调团队精神，合作是团队工作的基本保证。

●沟通能力，审计工作是人与人的工作。最了解被审计单位经济业务的是被审计

单位的具体经办人员，审计人员在工作中只有恰当地使用沟通技术才能事半功倍，所以审计人员必须具备沟通的能力。

●独立判断能力，是指审计人员作出审计判断，只能依据审计证据，不能凭空想象，也不能依据个人的好恶。

【工作态度】

主要包括：

●热爱工作敢于负责的态度，由于审计工作的责任重大，审计工作人员的疏忽，可能对企业造成比较大的损失。要做好审计工作，提高审计质量，避免审计失败，审计人员必须具备责任心，主动对审计事项负责。

●谦虚谨慎又保持独立性的态度，谦虚谨慎是指审计人员在向被审计单位具体业务经办人或负责人了解经济业务的情况时，应该谦虚，不卑不亢。对被审计单位人员的解释应该保持足够的谨慎，保持合理的怀疑。保持独立性是指审计人员进行审计判断时，必须根据审计证据进行判断，不能受其他人员和部门的影响。

内部审计项目管理流程

审计项目的整个流程由计划、控制及收尾三个阶段构成。

【审计项目计划阶段的管理】

主要包括：

●企业基本情况调查，为了更进一步了解被审计单位的经营状况及内部治理结构状况，对项目的审计风险作出更好的评估，审计人员应当对企业进行初步的调查。

●潜在风险的评估，审计风险包括固有风险、控制风险和检查风险。审计人员应当在项目计划阶段，对被审计对象或项目的固有风险作出认真分析，并对其重要账户或交易类别的相关认定所涉及的风险作出初步评估。

●制订审计项目实施计划。审计总体计划应当由内部审计机构统一编制，具体实施计划应由项目经理（组长或主审）编制。

【审计项目控制阶段的管理】

主要包括：

●审计项目控制的核心在于对审计项目所进行的全程变化控制。主要包括：审计范围变化控制、审计项目组人员变化控制及审计项目进程变化控制。

●审计项目控制的重点在于审计质量的控制。审计质量控制是整个审计项目顺利实施的基本条件。

●审计项目控制的主要方法是项目经理（组长和主审）与项目组成员之间对于审计项目实施情况的双向沟通。

●审计项目的控制还包括对审计项目成本的控制。

●审计项目控制的另外一个重点是对审计项目风险对策实施控制。

【审计项目收尾阶段的管理】

审计项目的收尾阶段一般称为审计报告阶段。主要包括：

●审计报告编制前审计项目经理的主要工作包括：完成对审计工作底稿的二级复核、编制审计项目重大事项汇报、撰写与审计报告、与被审计单位进行沟通。

●审计报告是整个审计项目结果的最终体现，编制和出具审计报告永远是审计项目工作的重点与难点。

●期后是指审计报告提交后的整改落实。

内部审计项目管理的平台框架

审计项目管理的平台框架，主要包括：审计项目质量管理、审计项目沟通管理及审计项目风险管理。

【审计项目质量管理】

质量控制是指为了确保审计质量符合审计的要求而建立和实施的控制政策和程序的总称。审计项目质量管理是审计项目的生命线，是每个项目经理所必须做好的一项重要工作。

【审计项目沟通管理】

审计项目的执行不是闭门造车，审计人员与被审计单位的沟通是审计工作中不可缺少的一部分，它与审计项目执行的所有阶段相关，是贯穿于整个审计过程的一项重要工作。经营风险或财务风险；审计报告的措辞；与已审业务一同披露的其他信息；审计人员拟提出的关于被审计单位内部控制方面的建议。

【审计项目风险管理】

审计风险包括固有风险、控制风险和检查风险。在这三个审计风险的构成要素中，固有风险、控制风险与被审计单位有关，审计人员对此无能为力。但审计人员可以通过对被审计单位的了解，对其固有风险、控制风险作出评估，以便将检查风险及总体审计风险降至可接受的水平，而这也正是审计项目风险管理的目标。

内部审计项目控制

【审计项目控制】

审计项目控制是指通过科学合理的项目管理，保证审计项目实现设定的审计目标，同时进一步提高审计工作效率的项目管理活动。

【审计项目控制的基本原则】

主要包括：

●相关性原则，要求审计人员对审计项目的控制应当与审计项目的最终目标相关，如果项目控制不能帮助审计目标的实现，这些工作就不满足相关性原则，就是对审计资源的