

审计技巧丛书
SHENJI JIQIAO CONGSHU

审计组织协调技巧

本书编写组 编写

 中国时代经济出版社

十 技 巧 丛 书
JIQIAO CONGSHU

审计组织协调技巧

本书编写组 编写

 中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

审计组织协调技巧 / 《审计组织协调技巧》编写组

编写. —北京: 中国时代经济出版社, 2016. 4

(审计技巧丛书)

ISBN 978 - 7 - 5119 - 2533 - 6

I. ①审… II. ①审… III. ①审计方法

IV. ①F239. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 005800 号

书 名: 审计组织协调技巧

作 者: 《审计组织协调技巧》编写组

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市丰台区玉林里 25 号楼

邮政编码: 100069

发行热线: (010) 63508271 63508273

传 真: (010) 63508274 63508284

网 址: www.cmepub.com.cn

电子邮箱: sdjj1116@163.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京市昌平百善印刷厂

开 本: 880 × 1230 1/32

字 数: 59 千字

印 张: 4.5

版 次: 2016 年 4 月第 1 版

印 次: 2016 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5119 - 2533 - 6

定 价: 20.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

序

国家审计是党和国家监督体系的重要组成部分。审计机关依法独立行使审计监督权，在保障国家重大决策部署贯彻落实、维护国家经济安全、推动深化改革、促进依法治国、推进廉政建设中具有重要作用。从本质上讲，国家审计具有法定性、独立性、专业性、全面性、权威性特征，同时也是一门与时俱进的方法艺术。古人说，“事有必至，理有固然”“物之所在，道则在焉”。怎样把我们在审计实践中摸索出来的“固然”之“理”和“在焉”之“道”提炼归纳成系统的经验技巧，让更多的审计人员借鉴运用，一直是我所思考的一个问题。特别是在当前改革创新的新形势下，审计对象和审计环境

都在不断变化，现代信息技术发展突飞猛进，审计工作面临着新形势、新任务、新要求。党的十八届三中全会、四中全会、五中全会，《国务院关于加强审计工作的意见》和《关于完善审计制度若干重大问题的框架意见》及相关配套文件都对审计工作提出了更高要求，为今后一个时期审计工作指明了方向。与此同时，审计干部队伍中不同程度地存在能力不足、本领恐慌、“吃老本”现象等突出问题，尤其是在揭露问题、沟通协调、撰写审计文书等基本审计技能方面，部分审计人员显得力不从心、捉襟见肘。为此，编写各领域审计业务技巧读本，显得更为紧迫和重要。

纂书之旨，应审之需，切时之要。从 2013 年起，在我的倡导下，审计署组织一批审计业务骨干和审计能手成立编写组，分批、分专题对主要审计业务活动的技巧进行系统总结提炼。先期，形成了《审计查账技巧》《审计取证技巧》《审计调查技巧》《审计查处案件线索技巧》《审计沟通访谈技巧》《审计组织协调技巧》《审计综合分析技巧》《审计

报告撰写技巧》《审计信息编写技巧》等9个专题。随着编写过程的深入，又专门对信息化背景下的计算机审计技巧进行归纳提炼，并最终形成了《数据获取技巧》《会计数据分析技巧》《利用ERP审计的技巧》（上、下两册）、《结构化数据分析技巧》《多维数据分析技巧》《数据挖掘技巧》《数据趋势分析技巧》等7个专题，共同组成这套分为17个分册的《审计技巧丛书》。仔细读来，本套丛书立足审计实践，遵循务实管用的原则，注重案例的代表性、强调经验的规律性、突出技巧的适用性，主要采用真实鲜活的案例讲述审计技巧，力图阐微发幽、以小见大，便于审计人员阅读、应用和提高。

所谓技巧，立于技，贵乎巧，重在施用，旨在提高效率。庖丁解牛，娴技在巧；老翁酌油，熟能生巧。审计技巧的推广应用，同样对于改进审计工作方法和提高审计工作效率、提升效果都有很大裨益，可以起到事半功倍之效。组织编写本套丛书的目的，就是将分散的个人经验和技能汇集起来，在更大范围内推广，帮助更多审计人员熟练掌握和运

用审计技巧，不断提高效率、提升效果。古人讲，“为学之实，固在践履”。学习技巧，关键在用，关键在于“学而时习之”，关键在于把技巧真正运用于纷繁复杂的审计业务实践中去。需要指出的是，由于实际审计过程中各种主客观条件的千差万别，广大审计人员应学其大旨、得其要领、运其精髓，切不可照本宣科、机械重复、简单模仿，这样才能青出于蓝而胜于蓝，技学于斯而优于斯，才能真正把本套丛书所承载的使命推而广之、发扬光大。

夫功之成，非成于成之日，盖必有所由起。新中国审计制度是在探索、创新、总结、再创新的过程中，不断建立健全的。审计技巧也是在审计实践中，不断摸索积累和总结提炼形成的。各级审计机关和广大审计人员要注重总结和挖掘实践中好的做法，不断提高审计能力，共同推进审计实践创新，更好地发挥国家审计在国家治理中的基石和重要保障作用。目前，《审计技巧丛书》虽已付梓，然限于水平，难免会有诸多疏漏欠妥之处，希望广大审计

同仁、业界读者、专家能够不吝赐教，及时提出意见和建议，以便在后续编写修订过程中采纳吸收，裁冗补漏，以使其渐臻完美。

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of three characters: '刘', '振', and '毅'.

2016 年 2 月

前 言

组织协调是审计人员依法履行审计职责、全面完成审计任务必须具备的基本技能之一。为了帮助广大审计人员提高组织协调能力，根据审计署党组的部署，审计署科研所组织编写了《审计组织协调技巧》一书。

本书共分为五个部分，分别介绍了审计计划、审计方案编制、审计实施、审计报告和审计发现问题整改阶段的组织协调技巧。共有 63 个技巧，每个技巧均包括“情景描述”“技巧分析”和“小结”三个部分。“情景描述”主要说明了审计人员在组织协调工作中面临的困惑或遇到的问题；“技巧分析”主要说明审计人员在组织协调过程中需要把握的关

键点、应遵循的程序或需要注意的事项；“小结”主要对组织协调技巧进行概括和总结。

该书的编写单位为审计署驻兰州特派员办事处，统稿单位为审计署办公厅。由于水平有限，疏漏和不足在所难免，恳请各位读者批评指正。

目 录

序 刘家义 (1)

前言 (1)

第一部分 审计计划阶段的组织协调 (1)

技巧1：项目确定要科学，广泛调查是前提
..... (1)

技巧2：日常积累很重要，不能临时抱佛脚
..... (3)

技巧3：合理测算工作量，量力而行定项目
..... (5)

技巧4：责任部门要明确，整合人力早协调
..... (7)

技巧5：审计对象有特征，合理把握时间点	
.....	(9)

第二部分 审计方案编制阶段的组织协调 (11)

一、科学配置审计组成员 (11)

技巧6：人员结构要合理，组建高效审计组	
.....	(11)

技巧7：全员整合共参与，科学编组展特长	
.....	(13)

技巧8：外聘人员看需求，加强管理很重要	
.....	(15)

技巧9：监督员岗有必要，廉政监督不可少	
.....	(17)

技巧10：主审确定不简单，引入竞争显优势	
.....	(19)

二、科学编制审计实施方案 (21)

技巧11：试点审计很重要，选准重点和方法	
.....	(21)

技巧12：资料收集建机制，职责要求须明确	
.....	(23)

技巧 13：采集数据早谋划，质量效率是关键	(25)
技巧 14：调查方式灵活选，表格座谈效率高	(26)
技巧 15：实施方案要做好，分析梳理是关键	(28)
第三部分 审计实施阶段的组织协调	(30)
一、审计组内部组织协调	(30)
（一）合理解决审计组人力、时间不足的矛盾	(30)
技巧 16：审计重点要突出，面面俱到不可取	(31)
技巧 17：延伸审计需统筹，安排实施“1 拖 N”	(33)
技巧 18：集中智慧很重要，经验推广见效快	(35)
技巧 19：共性问题早谋划，巧用表格解难题	(36)
技巧 20：审计方式巧把握，送达审计省时间	(38)

(二) 提高审计组内部工作效率 (40)

技巧 21: 审前培训抓重点, 内容体现针对性
..... (40)

技巧 22: 管理责任早明确, 推诿扯皮需提防
..... (42)

技巧 23: 管理层级先理顺, 牵头部门总协调
..... (43)

技巧 24: 审计分工要清晰, 忙闲不均要不得
..... (45)

技巧 25: 事必躬亲未必好, 越位缺位皆不可
..... (46)

技巧 26: 集中智慧定目标, 考虑周全再部署
..... (48)

技巧 27: 加班安排要合理, 提高效率是关键
..... (50)

技巧 28: 积极协调明思路, 注重消除“两张皮”
..... (52)

(三) 合理控制审计现场进度 (53)

技巧 29: 审计工作环环扣, 倒排工期很奏效
..... (54)

技巧 30：工作分解要均衡，木桶效应需提防	(55)
技巧 31：经常汇报很重要，督促指导不可少	(57)
技巧 32：过程控制抓重点，关键节点要牢记	(59)
技巧 33：高效简短办会议，科学决策最重要	(61)
(四) 加强组织协调提高审计质量	(63)
技巧 34：分工方式莫单一，单位事项两结合	(63)
技巧 35：共同实施强组织，统一机制是关键	(65)
技巧 36：工作要求先明确，标准统一促成果	(67)
技巧 37：人员搭配要艺术，矛盾萌芽早消除	(69)
技巧 38：落实责任很关键，复核审核要及时	(71)

- 技巧 39：跟踪审理效果好，参与审计需适度
..... (72)
- 技巧 40：指导督查很必要，严格方案和纪律
..... (74)
- (五) 妥善解决审计组内部冲突 (76)
- 技巧 41：信息畅通多渠道，和谐工作效率高
..... (76)
- 技巧 42：各方利益要平衡，矛盾化解要妥当
..... (78)
- 技巧 43：引入竞争有好处，多方智慧巧利用
..... (80)
- 技巧 44：从众心理需排除，不同声音要重视
..... (81)
- 二、审计组外部组织协调 (83)
- 技巧 45：审计帮促多宣传，赢得理解和配合
..... (83)
- 技巧 46：赢得配合讲方法，约谈选择要恰当
..... (85)
- 技巧 47：对方心态把握好，敏感事项需谨慎
..... (87)

技巧 48：避开矛盾和冲突，外围取证破僵局	(89)
-----------------------	------

技巧 49：突发事件巧化解，有备无患显从容	(90)
-----------------------	------

三、审计纪律执行	(93)
----------	------

技巧 50：依法文明很重要，各项纪律严执行	(93)
-----------------------	------

技巧 51：干预审计要报告，做好登记勿商量	(96)
-----------------------	------

第四部分 审计报告阶段的组织协调	(100)
------------------	-------

一、审计报告准备阶段	(100)
------------	-------

技巧 52：报告框架早研究，共性问题早谋划	(100)
-----------------------	-------

技巧 53：分级归纳很重要，实事求是是基础	(102)
-----------------------	-------

技巧 54：表格数据分头汇，效率质量齐提高	(105)
-----------------------	-------

二、审计报告撰写阶段	(107)
------------	-------

技巧 55：报告汇总讲策略，分步汇总不可少	(107)
-----------------------	-------