

立信会计丛书

CPA

项目管理

PROJECT MANAGEMENT FOR CPA

彭启发 孙亮 刘春 李歆 / 编著



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

立信会计丛书

CPA 项目管理

彭启发 孙亮 刘春 李歆 / 编著

立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

CPA 项目管理/彭启发等编著. —上海:立信会计出版社,2006.1

ISBN 7-5429-1591-6

I. C... II. 彭... III. 审计—项目管理—会计师—资格考核—自学参考资料 IV. F239

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 002017 号

出版发行	立信会计出版社
经 销	各地新华书店
电 话	(021)64388409 (021)64391885(传真) (021)64695050
网上书店	www.Lixinbook.com (021)64388132
地 址	上海市中山西路 2230 号
邮 编	200235
网 址	www.lixinaph.com
E-mail	lxaph@sh163.net
E-mail	lxzbs@sh163.net (总编室)

印 刷	上海申松立信印刷厂
开 本	890×1240 毫米 1/32
印 张	7.5
插 页	2
字 数	190 千字
版 次	2006 年 1 月第 1 版
印 次	2006 年 1 月第 1 次
印 数	3 000
书 号	ISBN 7-5429-1591-6/F·1432
定 价	14.50 元

如有印订差错 请与本社联系

· 立 信 版 ·

西方会计系列图书

策划人、责任编辑 张立年

本社出版的《西方财务管理》、《西方财务会计》、《西方成本会计》等,共同构成西方会计系列图书。其中《西方财务管理》一书,已被我国台湾地区列为学术专著、大专用书,由五南图书出版公司以中文繁体字重新出版发行,深受读者欢迎。在市场经济条件下的今天,我国会计正在逐步与国际会计接轨。它对于有志于学习和了解西方会计的读者,无疑是值得一读的好书。既可作为财经院校会计专业的基本教材,也可作为中外企业专职会计人员业务进修的参考教材。

- | | |
|---------------------------|------------|
| 1. 西方财务管理(王文钧编著) | 定价:15.00 元 |
| 2. 西方财务会计(王文钧、余新民主编) | 定价:24.50 元 |
| 3. 西方成本会计(王文钧编著) | 定价:23.00 元 |
| 4. 初级会计专业英语(第二版)(常勋、肖华编著) | 定价:17.00 元 |
| 5. 会计专业英语(第四版)(常勋、肖华编著) | 定价:29.50 元 |
| 6. 立信英汉财会大词典(陈今池编) | 定价:66.00 元 |
| 7. 立信英汉国际经济、贸易、金融词典(胡式如编) | 定价:88.00 元 |
-

· 立 信 版 ·

金融企业会计丛书

策划人、责任编辑 张立年

随着金融体制改革的深化,财务会计改革也在逐步走向深入,向着国际化的方向迈进。为此,财政部出台了《金融企业会计制度》。它与《企业会计制度》和《小企业会计制度》并存,共同构成国家统一的会计核算制度。金融企业会计丛书,就是根据财政部最新出台的《金融企业会计制度》所撰写。不仅可以满足财经院校专业教学的需要,也可满足金融企业的在职人员学习和使用。

- | | |
|-----------------------|------------|
| 1. 商业银行会计(王允平、李晓梅主编) | 定价:24.20 元 |
| 2. 商业银行会计习题与解答(王允平编) | 定价:6.20 元 |
| 3. 保险公司会计(陶存文编著) | 定价:18.40 元 |
| 4. 保险公司会计习题与解答(陶存文编) | 定价:10.40 元 |
| 5. 金融公司会计(王允平、关新红主编) | 定价:20.40 元 |
| 6. 金融公司会计习题与解答(王允平主编) | 定价:8.50 元 |

前 言

项目构成了社会经济生活的基本单元。开发一个新产品、一个市场的运作活动等都被看作是项目。企业的成功在于有效地推行项目管理。因此,越来越多的企业引入项目管理,一些跨国企业也把项目管理作为自己主要的运作模式和提高企业运作效率的解决方案。

过去,项目管理曾被认为主要是应用于石油、化学、国防和建筑等行业中。而今,项目管理的应用已经远远超出这些行业,发展到许多非传统领域,其中包括注册会计师(CPA)行业。

但是,从“安然”到“世界通信”,从“施乐”到“帕玛拉特”,这些财务欺诈丑闻的背后随处可见注册会计师的身影。我国的“琼民源”、“银广夏”的审计失败也给注册会计师行业带来惨痛教训,极大地损害了行业形象。舞弊与审计失败案件的发生有着复杂的原因,但几乎所有重大的舞弊及审计失败案例都与审计项目计划不周、项目管理不善、项目质量控制薄弱甚至混乱密不可分。

2002年,当原“五大”之一的安达信会计师事务所身陷危机时,其执行总裁贝拉迪诺在给雇员的信中指出:“我们不是第一个,也不会是最后一个陷于这种困境的大机构。”由于会计师事务所项目管理的协调和控制能力低下,届时,一次“不经意”的失误也有可能成为“压倒骆驼的最后一根稻草”。

那么,如何从根本上防止注册会计师的执业风险?如何在确保审计质量的同时提高审计效率?其中一个有效率的、高质量的审计项目管理是核心。这就需要项目经理和项目人员对项目管理的基本知识有所了解。本书的宗旨就是帮助 CPA 项目经理和审计人员提高项目管

理的能力。

本书中,我们力图把项目管理框架体系和项目管理过程的基本理论与实务结合起来,以期能有效地阐述 CPA 项目管理的主要内容,能够对从事或未来将从事会计师行业的人士提供参考。

本书共分十章。理解项目管理需要从项目和项目管理开始,这是我们展开讨论的起点,这一部分放在第一章。在第二章里我们介绍 CPA 项目团队建设的原则、流程、内容和 CPA 项目经理应具备的基本素质。第三章重点探讨 CPA 项目管理的流程和平台框架。第四章讨论 CPA 如何进行项目的开发,如何确定项目的方案,在 CPA 进行项目选择时应如何进行定性和定量的评价。在这一部分里还加入了一些 CPA 项目选择案例。第五章概述了 CPA 项目计划的类型、内容和 CPA 项目工作分解、人力资源安排以及时间进度安排。第六章讨论审计项目的时间估算和成本估算。第七章对审计项目范围、时间、成本和合同控制进行阐述。质量控制是本书的重点内容之一,在第八章里我们探讨了审计程序执行控制、审计证据收集控制、审计底稿控制、内部控制的了解、测试和评价控制、审计抽样控制、审计报告编制控制以及审计项目评审制度。所有的项目都包含风险,没有风险的项目也就没有实施的价值。能够更好地理解风险的性质并对它们进行有效的管理,不仅可以避免不可预见的灾难,而且可以获得更加可靠的利润。在第九章里我们提供了一个将风险管理综合到项目管理中的框架体系,如何将风险管理过程纳入到项目生命周期的各个阶段中,如何在我国审计实务中运用风险导向审计。第十章分析通过案例来分析审计失败的原因以及在实务中如何避免审计失败。

本书作者的具体分工是:彭启发、孙亮(第一、二、三、四章),彭启发、刘春(第五、七、八、九章),李歆、刘春(第六、十章),李歆参与了大部分章节的修订工作,由彭启发总纂定稿。

在本书的写作过程中,我们参阅了互联网络、报刊杂志及有关企业与会计师事务所的信息资料,参考了有关专家、学者的论著,在此表示

感谢。本书的出版得到了重庆工学院会计学院的资助。同时,感谢立信会计出版社张立年先生的帮助。

由于我们水平有限,加上时间仓促,书中难免有疏漏、错误与不足之处,敬请读者不吝指正。

作 者

2006 年元月于山城

· 立 信 版 ·

MBA 专用教材和参考教材

策划人、责任编辑 张立年

- | | |
|---|------------|
| 会计学(周晓苏编著) | 定价:40.50 元 |
| 公司理财学(王 满主编) | 定价:43.00 元 |
| 管理会计学(刘志远主编) | 定价:44.50 元 |
| 国际会计(第二版)(郝振平编著) | 定价:27.20 元 |
| 现代会计理论(陈今池编著) | 定价:28.00 元 |
| 会计基本理论比较(李孝林等著) | 定价:25.00 元 |
| 财务会计四大难题(第二版)(常 勋著) | 定价:30.00 元 |
| 财务会计概念研究(裘宗舜著) | 定价:18.00 元 |
| 比较财务会计学(第二版)(孙芳城等著) | 定价:28.50 元 |
| 英国会计准则研究与比较(汪祥耀等著) | 定价:35.00 元 |
| 国际会计准则与财务报告准则(第二版)
——研究与比较(汪祥耀、邓川等著) | 定价:53.50 元 |
| 澳大利亚会计准则及其国际趋同
战略研究(汪祥耀、邓川等著) | 定价:46.00 元 |
| 国际比较审计(萧英达、张继勋、刘志远著) | 定价:36.00 元 |
| 现代会计科学理论研究(许家林著) | 定价:27.00 元 |

目 录

第一章 项目管理概述	1
第一节 项目与项目管理	1
一、项目的概念与价值(1) 二、项目管理的概念(4) 三、项目管理的起源(5) 四、项目管理的重要性(6) 五、项目管理所包含的知识体系(7) 六、项目管理的发展趋势(8)	
第二节 CPA 项目管理	9
一、CPA 项目管理的概念(9) 二、CPA 项目管理的重要性(9) 三、CPA 项目管理与信息时代(11)	
第二章 CPA 项目团队建设与项目经理素质	15
第一节 CPA 项目团队建设的原则	15
一、胜任性(15) 二、部分与整体性(16) 三、新老搭配(16) 四、及时性(16) 五、针对性(17)	
第二节 CPA 团队建设的流程	17
一、CPA 团队的组建(17) 二、CPA 团队执行和复核审计项目(18) 三、后续教育(21)	
第三节 CPA 团队建设的内容	21
一、道德建设(21) 二、质量建设(24) 三、教育建设(30) 四、考评建设(31)	
第四节 CPA 项目经理素质	31
一、知识结构(31) 二、管理能力(33) 三、工作态度(35)	
第三章 CPA 项目战略计划	37

CPA 项目管理

第一节 CPA 项目战略计划概述	37
一、CPA 项目战略计划的概念(37)	
二、CPA 项目战略计划的作用(38)	
三、CPA 项目战略计划的内容(38)	
第二节 CPA 项目管理流程	39
一、审计项目启动阶段的管理(39)	
二、审计项目计划阶段的管理(41)	
三、审计项目控制阶段的管理(41)	
四、审计项目收尾阶段的管理(42)	
第三节 审计项目管理的平台框架	43
一、审计项目范围管理(43)	
二、审计项目成本管理(44)	
三、审计项目质量管理(45)	
四、审计项目团队管理(46)	
五、审计项目沟通管理(47)	
六、审计项目风险管理(48)	
第四章 CPA 项目选择和决策	50
第一节 CPA 项目的开发	50
一、CPA 项目机会的寻找(50)	
二、明确委托人对项目的需求(52)	
三、CPA 项目方案的确定(55)	
第二节 CPA 项目选择、评价和决策	56
一、项目的选择(56)	
二、项目的评价(56)	
三、项目的决策(59)	
第三节 CPA 项目选择案例	61
一、第二节[例]的另外一种情况(61)	
二、德勤放弃科龙电器审计项目(61)	
第五章 CPA 项目计划管理	63
第一节 CPA 项目计划的类型及内容	63
一、审计计划的类型(63)	
二、总体审计计划(64)	
三、具体审计计划(69)	
第二节 CPA 项目工作分解	70
一、项目工作分解的作用(70)	
二、项目工作分解的要求(71)	
三、项目活动的定义(71)	
四、项目工作分解案例(71)	
五、CPA 项目活动顺序(73)	
第三节 CPA 项目的人力资源安排	73
一、项目成员的主要职责(74)	
二、项目经理的能力要求(75)	
三、人员	

配备的要求(76)	
第四节 CPA 项目的时间进度安排	77
一、时间的确定——关键路径法(77)	
二、影响进度的因素和解决方案(80)	
第五节 审计计划案例	81
 第六章 审计项目估算	100
第一节 审计项目估算概述	100
一、审计项目估算的定义(100)	
二、审计项目估算的精度(100)	
第二节 审计项目的具体估算	101
一、审计项目时间估算(101)	
二、审计项目成本估算(106)	
三、审计项目效益评价(108)	
 第七章 CPA 项目控制	112
第一节 审计项目控制概述	112
一、审计项目控制的概念(112)	
二、审计项目控制的基本原则(115)	
三、审计项目控制的基本内容(116)	
第二节 审计项目范围控制	117
一、审计项目范围控制的必要性(117)	
二、审计项目范围控制的基本方法(117)	
三、审计项目范围控制的实例分析(121)	
第三节 审计项目时间、成本的控制	123
一、审计项目时间控制(123)	
二、审计项目成本控制(126)	
第四节 审计项目合同控制	127
一、审计合同签订前应做的工作(128)	
二、审计合同的基本要素(129)	
 第八章 审计项目质量控制	130
第一节 审计策略控制	130
一、审计策略的概念(130)	
二、初步审计策略的选择(131)	
三、审计项目执行中的审计策略控制(132)	
四、审计策略控制的实例分析(132)	

CPA 项目管理

第二节 审计证据收集与审计程序执行的控制	135
一、审计证据收集的控制(135) 二、审计程序执行的控制(141)	
第三节 审计工作底稿的控制	149
一、审计工作底稿的定义及作用(149) 二、审计工作底稿的分类(149)	
三、审计工作底稿的基本要素(150) 四、审计工作底稿的基本结构(150)	
五、审计工作底稿控制的内容(151) 六、审计工作底稿控制的实例分析(153)	
第四节 对被审计单位内部控制了解、测试及评价的控制	155
一、内部控制的定义和目标(155) 二、内部控制的构成要素(156) 三、对内部控制了解、记录和初步评价的控制(159) 四、对内部控制测试的控制(161) 五、内部控制评价的控制及管理建议书的出具(165)	
第五节 审计抽样控制	168
一、审计抽样概述(168) 二、加强审计抽样控制(170)	
第六节 审计报告编制的控制	174
一、对编制审计差异汇总表和试算平衡表的控制(175) 二、获取管理当局声明书及律师声明书(178) 三、执行分析性复核程序(180) 四、撰写审计总结(180) 五、与被审计单位沟通(183) 六、确定审计报告的基本类型(184) 七、编制和出具审计报告(185) 八、对期后发现的审计报告日存在的事实的处理(186) 九、对会计报表公布日后发现的重大不一致和重大错误的处理(187)	
第七节 审计项目评审制度	187
一、审计项目启动阶段的项目评审(188) 二、审计项目执行阶段的项目评审(189) 三、审计项目完成阶段的项目评审(189)	
第九章 CPA 项目风险管理	191
第一节 审计风险及管理概述	191
一、审计风险及其分类(191) 二、审计风险管理的基本内容(193)	
第二节 项目风险的管理	194
一、客户风险管理(194) 二、道德风险管理(200) 三、审计质量的风	

险管理(201) 四、合同风险的管理(203)	
第三节 风险导向型审计及其在我国的应用	207
一、风险导向审计概述(207) 二、风险导向型审计对我国审计项目管理的积极意义(208) 三、风险导向型审计应用于我国的局限性(209)	
第十章 审计失败	212
第一节 审计失败的原因	212
一、审计失败的含义(212) 二、审计失败的原因(213)	
第二节 审计失败的案例	215
一、“琼民源”审计失败案(215) 二、“东方锅炉”审计失败案(216) 三、“银广夏”审计失败案(217) 四、“东方电子”审计失败案(219) 五、“麦科特”审计失败案(220) 六、“安然”审计失败案(220) 七、“南方保健”审计失败案(222)	
第三节 防范审计失败	224
一、避免因主观欺诈行为导致的审计失败(224) 二、避免因过失行为导致的审计失败(226)	

第一章 项目管理概述

从开始出现有组织的活动以来,人类就一直执行着各种规模的“项目”。在日常生活中,我们常常被种各类项目所淹没,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世纪的一个组织来说,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。因此,对项目管理基本内涵的理解与认识就显得比较重要。本章分为两个部分:第一部分对一些术语进行界定,并介绍项目管理的来由、知识体系和将来的发展趋势;第二部分讨论 CPA 项目管理的基本内涵、意义和信息时代对 CPA 项目管理的新要求。

第一节 项目与项目管理

一、项目的概念与价值

(一) 项目的概念

我们通常所说的工作,既包括具体的操作,又包括项目本身,两者共同构成工作的全部。并且在某些时候是重叠的。具体操作与项目最根本的区别在于具体操作是具有连续性和重复性的,而项目则是时限性和唯一性的统一。因此,我们可以根据项目这一显著特征对其作这样的定义:所谓项目,是一项为了创造某一唯一产品或服务的时限性工作。根据项目的涵义,可以推断出项目具有如下特征:

第一,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,有的项目只需要比较短的时间,比如,几天或者十几天;有的项目可能会持续较长的时间,甚至可能是好几年。但是,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,时限性是项目的一个根本特性。

许多具体操作在某种意义上说也是有时限性的,因为它们都会在某一时点上结束。例如,一个工厂的包装工作会有暂停的时候,这个工厂也总会有停工的时候。但它们与项目的时限性有着根本的区别:项目是在既定目标达到后即告结束,而非项目型的工作会不断地有新的工作目标,需要不断地工作下去。

我们要严格区分项目的时限性与项目成果的延续性之间的区别。如前所述,项目本身是非连续性的,但大多数项目的实施成果是具有延续性的。例如,一个编纂汉语词典的项目在既定目标实现的时候结束,它不会一直持续下去,不具备连续性。但是这个项目的成果却可以延续,让好几代人受益。

第二,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。

(二) 项目的价值

项目的价值主要体现在以下几个方面:

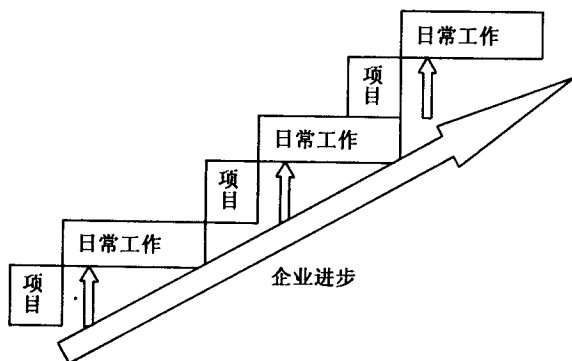
1. 项目是企业成长的推动力。

在前面我们已经讨论过,企业发展不能只靠日常运作,它必须变成一个能够快速适应顾客需要的企业,它的成长必须靠项目而不是靠日常工作。

一个企业在成立初期,靠的是新顾客、新产品等,即企业成立于项目。但环境的快速变化会使过去赚钱的产品很快变成明日黄花,企业必须不断地有新的项目,才能使其青春永驻。

日常工作和项目对企业的价值,如图表 1-1 所示:

(图表 1-1)



由图表 1-1 可以看出,日常工作是维持企业的正常运行,项目才是企业成长的推动力。

2. 项目是激励知识工作者的有效舞台。

项目是企业的成长动力,也是每个人特别是管理人员业绩的主要来源。

现在有关企业组织结构扁平化、业务流程再造、目标管理的文章或者书籍铺天盖地。不同的组织也有尝试不同的管理方式,但是,可以肯定的是,随着组织结构的简化、中层管理岗位的减少,如何既能让一个人获得晋升,又不能让他们都成为高层管理者,成为一个新的管理问题。

一个企业中,具有稳定岗位经理多了会引起“帕金森氏综合症”:人多了是为了更多地产生工作,而不是更多地完成工作。每个人为了证明自己的价值,会从各个局部的角度“创造出”很多事情来。但是,一个企业不害怕项目经理多。