

Q 公司内部审计“三全”质量控制项目咨询案例分析

摘要：党的十八大以来，党中央、国务院多次强调审计监督在国家治理和企业发展中的重要地位。在企业经营管理层面，要确保内部审计的充分发挥与有效执行，必然离不开健全的质量控制体系。Q 公司当前主要依靠内部力量开展审计项目的质量管理，然而由于审计项目涵盖的环节众多，现有审计人员在审计质量控制方面的专业知识储备不足，导致尚未建立起一套完善的审计质量控制体系。内部审计项目的质量和效率问题日益凸显，因此，亟需构建一套全面而完整的审计质量控制体系以应对挑战。基于此，Q 公司委托我所帮助其设计并建立内部审计“三全”（全项目、全过程、全要素）质量控制体系，并搭建精准的内部审计项目质量评价模型，旨在有力有效保障其审计项目质量管理目标的顺利实现。

关键词：内部审计质量控制体系 内部审计质量评价模型 三全

一、案例背景

Q 公司的母公司于 2000 年组建成立，是全球领先的通信及信息服务的中央企业，资产规模超过 2 万亿元，是香港联交所和上海证券交易所主板上市企业。2022 年《财富》世界 500 强排名前 60。Q 公司于 2002 年 2 月成立，注册资本约 40 亿元。

Q 公司内部审计中心有审计人员 27 人，主要服务于全省范围内下级公司，现阶段开发建设多个审计平台、数据库和应用程序，包括全省 DACP 大数据开发平台、内审部共享数据库、项目管理平台等，但使用情况不够理想。常年审计项目以经济责任审计、建设工程审计、数据持续审计、财务专项审计为主，内审人员根据审计项目类型划分若干小组，实际执行中由于人员有限，交叉使用非常普遍。内部审计中心每年结合上年的审计情况和集团内审工作计划，需安排多达上百个审计项目，内审人员不仅需要承担繁重的审计实务工作，还要负责审计成果的管理、信息数据统计以及质量复核等诸多事务性工作，导致审计项目质量和工作效率很难兼顾。审计记录不完整、重要审计工作底稿缺失、质量复核不独立、审计报告撰写不规范等问题较为突出，最近几年审计项目质量未取得实质性提升，也未获得集团的表彰和认可。为此，Q 公司不甘心这种局面持续蔓延，着手对公司内部审计项目质量管理流程进行全面分析和梳理，并构建内部审计“三全”（全项目、全过程、全要素）质量控制体系。通过这套体系的建立，审计人员能够深入理解和熟练掌握操作的关键要点，并能够直接应用于实务工作中，从而为 Q 公司内部审计高质量发展提供强大的推动力。

二、审计过程

（一）项目实施策略

在执行咨询类项目时，有效的沟通和深入的访谈被视为解决问题的关键所在。本所接受委托后，我们根据获取的资料拟定初步实施策略，安排项目组成员与 Q 公司内审人员进行了紧密对接，并开展了近 2 周的深入访谈，访谈涉及信息技术审计、数据审计、财务专项审计、内控审计以及建设工程审计等所有项目，全面系统地了解了内审人员的工作流程以及他们遇到的困惑或问题。在此深入调研的基础上，我们对初步实施策略进行了细致调整和完善，确保为后续的咨询服务提供更具针对性和有效性的指导方案。项目实施策略流程图见图 1 所示。

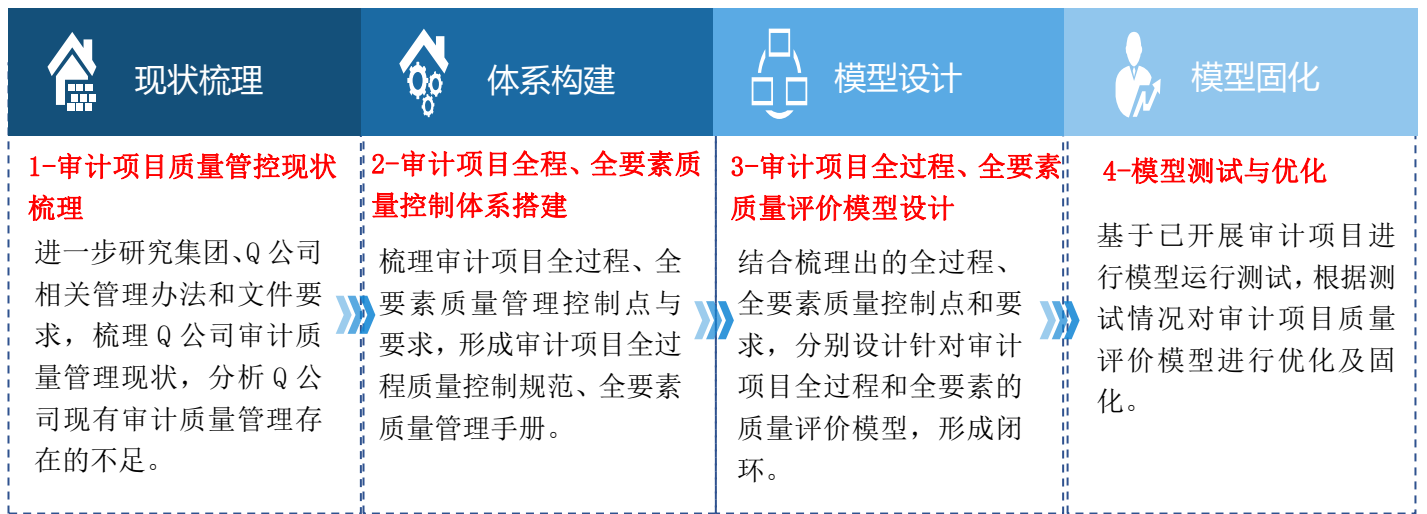
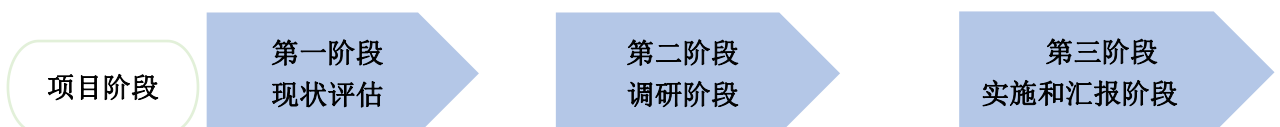


图 1-项目实施策略流程图

（二）项目总体流程

结合项目实施策略，我们将项目总体流程分为三个主要阶段，第一阶段是现状评估，通过深入分析和评估当前状况，为后续工作奠定基础。第二阶段是调研阶段，我们开展详尽的调研工作，收集关键信息，为制定解决方案提供有力支撑。第三阶段是实施和汇报阶段，我们在这一阶段实施解决方案，并及时汇报进展和成果，确保项目目标的顺利实现。项目总体流程图见图 2 所示。



<p>关键任务</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 召开项目启动会； ▪ 理解项目目标和范围； ▪ 梳理审计项目质量流程； ▪ 编写访谈提纲 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 梳理审计项目开展情况 ▪ 访谈收集审计项目需求 ▪ 调研审计质量现状 ▪ 编写审计项目工作流程 ▪ 编写审计流程应用指南 ▪ 沟通审计流程、应用指南 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 建立审计质量控制体系 ▪ 构建审计质量评价模型 ▪ 沟通审计质量评价模型 ▪ 优化审计质量评价模型
<p>主要内容</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 确定访谈对象 ▪ 确认访谈时间； ▪ 编写访谈提纲 ▪ 查阅现有制度 ▪ 检查现有归档资料 ▪ 5月中旬-6月上旬 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 分析现有制度不足或缺陷； ▪ 分析审计项目质量管理 ▪ 访谈内审人员 ▪ 收集审计项目需求 ▪ 编写质量控制制度 ▪ 6月中旬-8月上旬 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 建立健全审计质量控制体系 ▪ 构建审计质量评价模型 ▪ 选取部分已开展审计项目进行模型测试 ▪ 根据测试情况对模型优化 ▪ 8月中旬-9月中旬

图 2-项目总体流程图

(三) 项目组织管理

为了确保项目的有效执行与实现预期效果，本项目在各个环节严格遵循了PDCA（即计划、执行、检查和行动）的科学管理模式。项目组织管理图见图 3 所示。

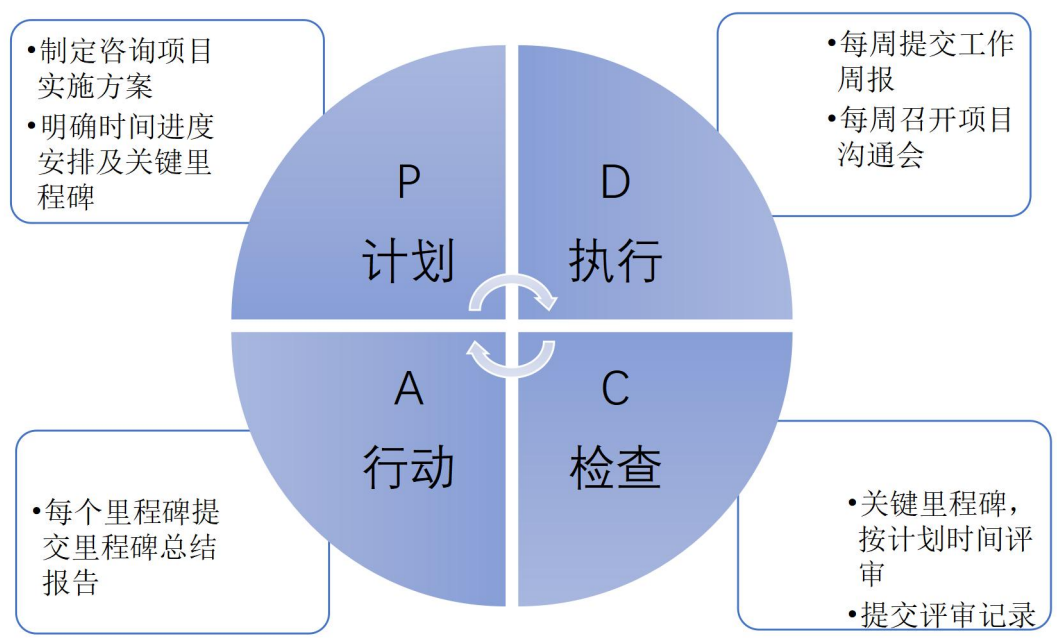


图 3-项目组织管理图

（四）项目进度安排

为确保项目能够按时高效完成，我们精心制定了项目进度安排表，以便严格把控所有关键节点的完成时限。项目进度流程图见图 4 所示。

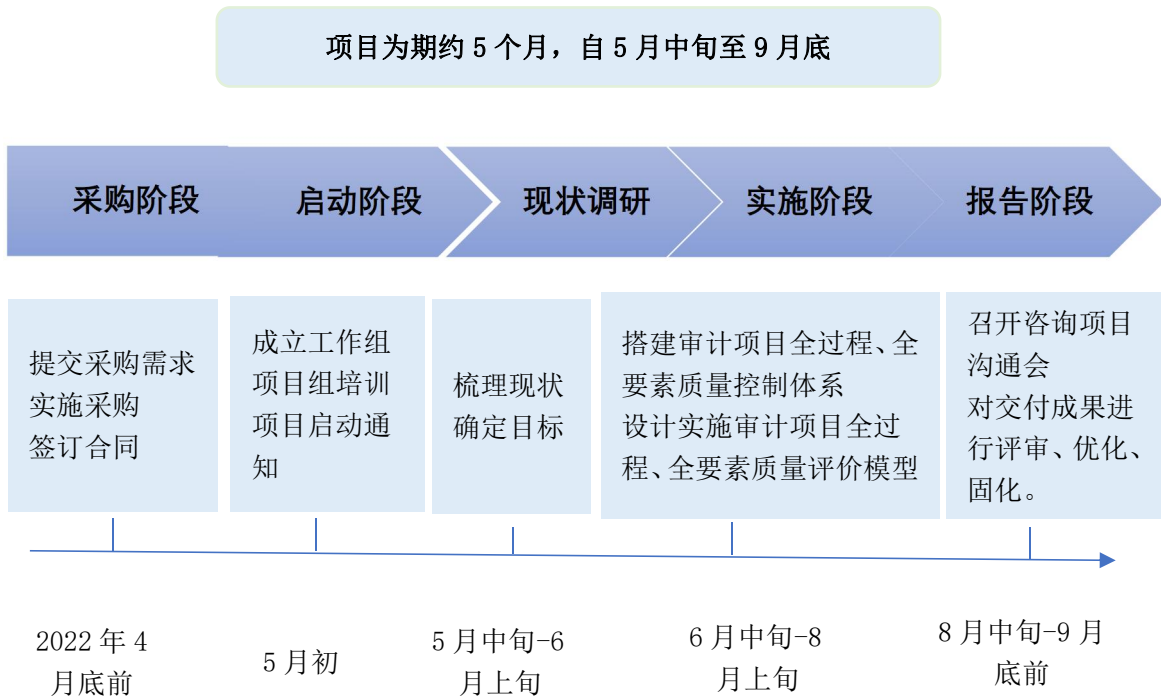


图 4-项目进度流程图

（五）项目输出成果

在项目实施的各个阶段，我们除了保持与各方多次深入的沟通之外，还广泛征求多方专家的宝贵意见和建议，以确保项目成果的完善和准确。经过不断的修订和改进，最终凝练出了高质量的项目成果。项目输出成果包括三大部分：审计项目工作流程实施细则、审计项目全流程应用指南、审计项目全流程及全要素质量评价模型。项目输出成果图见图 5 所示。

审计项目工作流程实施细则，主要对现有项目进行全面梳理，以及对各项目的审计范围、审计目标、工作流程、审计记录等具体规范。根据项目类型制定八项不同的工作流程实施细则，包括六项专项审计项目工作流程实施细则，涵盖经济责任审计、内部控制审计、内部控制测试评价、财务专项审计、信息技术审计、建设项目审计等，以及数据持续审计（核查）项目工作流程实施细则、建设项目结决算审计（监控）项目工作流程实施细则。

审计项目全流程应用指南，主要规范审计人员在审计过程中形成的各种审计

记录，包括审计工作底稿和审计意见书。全流程应用指南涉及六章节，主要包括总则、审计准备阶段、审计实施阶段、审计报告及跟进阶段、审计工作底稿归档。

审计项目全流程及全要素质量评价模型，通过设定质量评审规则、评价模型对项目流程、审计要素进行质量评审。主要包括内部审计项目质量复核工作规范、综合性实务项目和专项审计项目全流程质量评审细则以及审计案例、审计报告等七项全要素质量评审细则。内部审计项目质量复核工作包括专项审计项目和综合性实务项目质量复核工作。

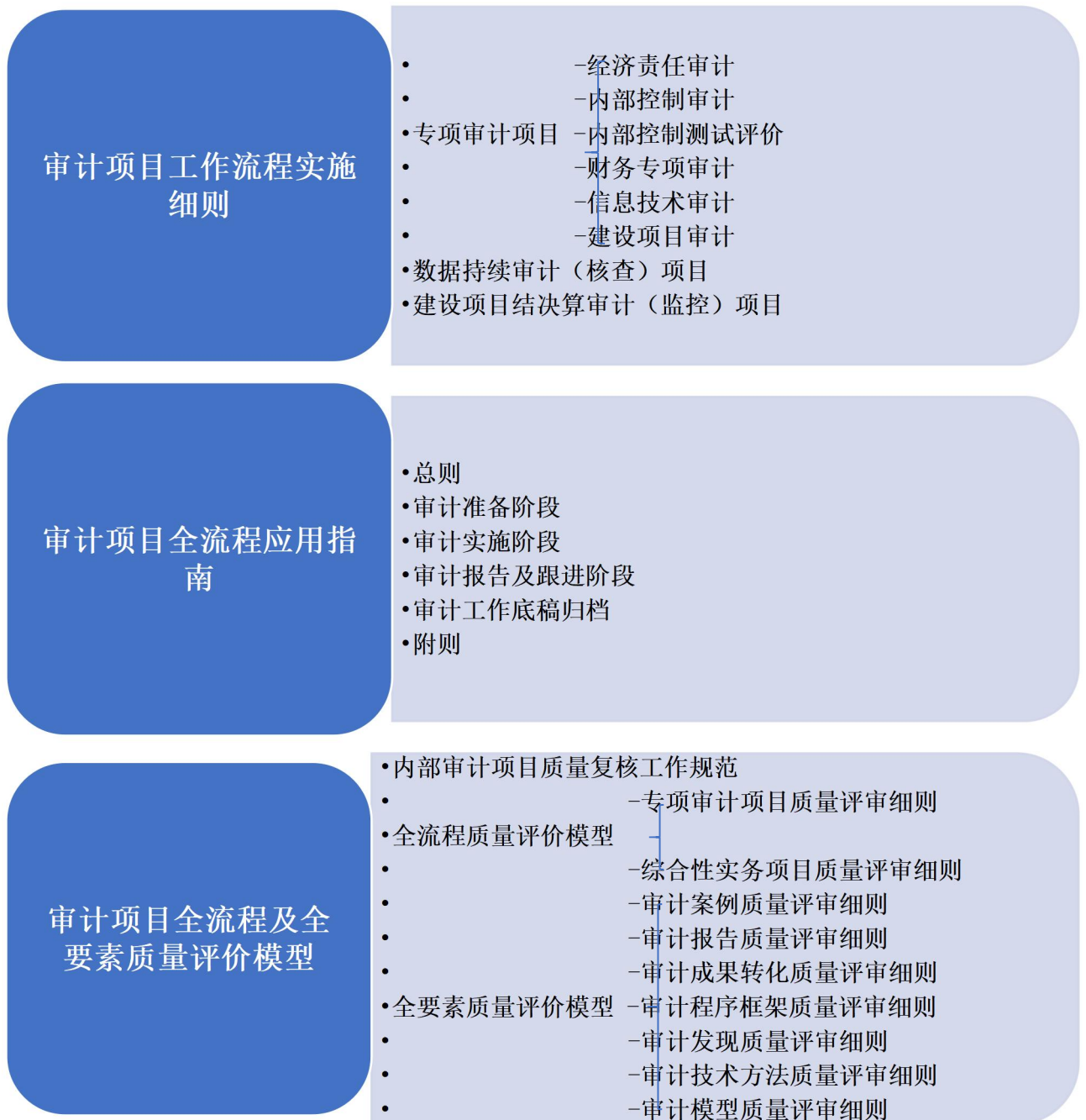


图 5-项目输出成果图

三、经验总结

项目管理是咨询项目中的一大难题，对项目整体质量具有举足轻重的作用。通过本项目的实际操作，我们提炼并总结了项目实施过程中所积累的管理经验和思考。这些经验旨在为同行执行类似项目时提供有价值的参考，以期助力提高工作效率和提升项目质量。

（一）重视项目计划管理

项目计划管理是提高工作效率不可或缺的基石，也是确保项目有条不紊推进的关键手段。提及项目计划管理，普遍的观点往往将其简单视为项目启动前的一项准备工作，这种理解带有一定的片面性，容易使项目计划管理陷入误区。实际上，项目计划管理并非仅仅局限于项目实施前期某一孤立阶段的管理活动，而是贯穿于项目立项直至最终结束，全过程、全方位地渗透其中，发挥着持续且关键的作用。

在项目实施过程中，我们基于已制定的《Q 公司内部审计“三全”质量控制咨询项目实施方案》，对咨询项目计划进行了优化和细化，突出计划的核心重点，同时，我们加强了对项目计划执行情况的跟踪与检查，确保项目计划管理与项目管理、项目人员管理形成协同效应，避免出现仅有计划而缺乏有效管理的情况，实现了项目的有序、高效推进。

（二）优化项目进度管理

在咨询项目的管理中，项目进度、项目成本与项目质量三者之间存在着内在的辩证统一的关系。科学合理的项目进度管理不仅能够有效管控项目成本、提高项目执行效率，更能确保项目质量达到既定要求。换言之，科学合理的项目进度管理是实现成本节约和质量达标的关键要素，这三者相辅相成，共同推动咨询项目的成功实施。

在项目实施过程中，我们严格遵循了 PDCA（即计划、执行、检查和行动）循环管理模式，并采用了里程碑图这一先进的项目管理技术工具。具体说来，通过里程碑图的形式，我们将项目计划中的重要事件和关键节点逐一明确标识，对这些节点对应的的时间进度进行精确化把控。里程碑图在项目进度管理工作中的应用，因其直观且清晰的特性，极大地增强了各方对项目进度状态的认知与理解，使得所有参与方都能便捷地把握项目整体进展，确保项目按计划高效推进。

（三）加强项目沟通协调

沟通是一种信息传递和交流的动态过程，良好的沟通是项目顺利进行的保障。根据沟通对象的不同，沟通可分为内部沟通和外部沟通。在项目团队内部，通过

定期或不定期的沟通，可以有效促进团队成员间知识、经验和心得的共享，进而强化团队的凝聚力和向心力。而外部沟通则有利于各方就发现的问题进行深入探讨，充分表达观点和见解，促进共识的形成，从而提高工作效率，确保项目目标的顺利实现。无论是内部还是外部沟通，都是推动项目进展不可或缺的重要环节。

在项目实施过程中，我们建立了项目组内部和项目组与委托单位的定期及不定期沟通机制。项目组内部沟通主要有项目组定期会议和组员提交书面工作周报。项目组会议由组员口头汇报各自本周的工作进展、发现的问题以及下一步工作计划，同时就上述汇报事项形成书面工作周报，提交给项目负责人及合伙人。双汇报机制既锻炼了项目组的口头表达能力，同时也提高了项目组的书面表达技巧。外部沟通主要包括向委托单位管理层提交工作周报、与管理层及相关人员的专项访谈以及与内部审计人员的日常工作沟通。除了坚持实施定期的沟通机制之外，我们还在项目执行过程中对遇到的问题和障碍采取了灵活的、适时的不定期沟通策略。每当面临挑战或难题时，团队会即时启动交流讨论，确保问题能够得到迅速响应与解决，以保障项目的顺利推进。顺畅的沟通为项目实施营造了良好的工作环境，也大大提高了我们的工作效率。

（四）严格项目成果管理

项目成果是咨询项目工作的核心，是咨询服务成效的最终反映，某种程度上它更是界定咨询项目价值与存在必要性的关键所在。如何确保成果能够赢得委托单位的高度认可与满意，始终是我们必须直面并着力解决的核心课题。

在项目成果的输出上，我们追求每一处细节的极致完美，历经初稿起草-修改完善-定稿确认的严谨过程。在形成初稿基础上，项目组成员每人至少进行一次交叉复核，确保内容无遗漏、无差错。复核完成后，项目团队组织集中会议，针对文本措辞是否精准得体、表达是否流畅易懂以及标点符号使用是否规范等方面进行全面核查。经过这一系列精细操作，成果文件方能进入内审人员审阅阶段，并根据内审人员意见进行适时调整与优化。这一过程可能需要多次循环，直至最终通过评审会议集体讨论并获得一致认可。每一份成果文件在正式定稿前，通常都会经历数十乃至更多轮次的精心打磨和改进。

质量评价模型初稿完成后，除了执行上述操作外，我们还选取公司最近几年的审计模型、审计技术方法、审计发现、审计程序框架、审计案例、审计报告等近二百个要素项目进行模拟测试，根据模拟评分情况反复沟通反馈，不断优化质量评审模型，剔除评审中不客观、自我评分的不利因素，最终建立起科学有效合理的要素质量评审体系，成果输出过程严谨而细致。

另外，2022年9月提交成果资料后，项目团队保持了几乎每月一次的高频沟通节奏，与Q公司内审人员密切交流，以了解并跟进成果的实际应用情况。目前

所获得的反馈表明，相较于以往，工作流程得到了显著优化，变得更加清晰明了，审计目标设定更为精准明确，审计记录也更加全面完整，从而使得内部审计工作效率有了大幅提升。

四、结语

Q 公司内部审计项目质量控制及评价咨询项目现场历时三个月之久，我们通过重视项目计划及进度管理、加强项目沟通协调、严格项目成果管理等一系列措施，圆满完成了本项目的各项任务。最终，我们为 Q 公司构建了一套务实、全面、清晰的“三全”审计质量控制体系，这套体系不仅充分契合了 Q 公司内部审计项目的特性需求，同时也符合其集团公司内部审计一体化原则，为 Q 公司今后的审计高质量发展提供有力支撑与保障。

李芳，大信会计师事务所（特殊普通合伙）湖北分所