

# 如何带好高效审计项目团队

主讲教师：徐 峥

不做假账

朱镕基

二〇〇一年四月



## 授课教师：徐峥

- 职务/职称：正高级会计师
- 社会兼职：江苏省会计学会委员
- 研究方向：审计实务
- 主要获奖：江苏省先进会计工作者



徐峥  
审计实务

## 学习目标：

1. 了解审计项目团队的概念
2. 掌握带好高效审计项目团队的要求

朱铭基  
二〇一二年四月

# 目录

1 案例导入

2 高效审计项目团队的特征

3 建立高效审计项目团队过程中的问题

4 如何建立高效审计项目团队

5 回顾与总结

不做假账

朱镕基

二〇〇二年四月

01

# 案例导入

手工账  
2011年四月

# 案例导入——审计人的常见困惑

✓ 经理一：小王已经成为独当一面的项目经理，项目组成员都说和他一起工作，合作愉快，效率很高，交付成果又快又好，领导也称赞他表现优秀。

✓ 经理二：小张的情况却不尽如人意，他工作也很努力，但总是无法安排好审计项目组的工作，也无法按时交付工作成果经常被领导、同事吐槽。



同时考出CPA同时入行的两位项目经理不同经历



不忘初心  
牢记使命

# 案例导入——工作不尽如人意的种种表现



01

临近报告时间节点还未完成任务

02

外勤结束才发现重大问题，缺失现场解决的时机？

03

检查档案时不见底稿归档

04

项目组成员不具备专业胜任能力

05

信息沟通不畅，引起误会和效率降低

CPA  
基础

# 案例导入



## 本次课程拟解决的问题



如何选用和培养团队成员



如何做好良好的项目管理



如何做好项目组信息共享与沟通



如何让项目组成员各司其职

不做假账  
朱镕基  
2001年4月

# 02

## 高效审计项目团队的特征

手书  
二零一四年四月

# 建立高效合作审计项目团队的必备条件



## 会计师事务所

拥有良好的管理制度和信息沟通平台



## 项目合伙人和负责人

拥有良好的职业道德、组织协调能力、专业技术能力



## 助理人员

拥有较强的学习能力、适应能力和团队协作意识

朱铭基  
二零二一年四月

# 高效合作审计项目团队的特点



明确统一的  
目标



标准统一的  
工作要求



明确的监督  
机制



明确合理  
的分工



畅通的沟  
通渠道



不做假账  
朱镕基  
2001年4月

# 高效合作审计项目团队的特点



## 明确统一的目标

高效合作的审计项目团队，应当要有明确统一的目标。目标明确，才能统一项目组成员的行动，避免时间和资源的内耗。通过项目组会议，制定计划表，让项目组成员明了项目的目标。为事务所成员制定长期的目标，使每个人在为项目的努力中实现自身的价值，能够有动力去努力自身的能动性。

# 高效合作审计项目团队的特点



## 明确合理的分工

项目合伙人、项目经理、项目组成员各司其职。

**项目合伙人：**担任项目的领导者，负责高层沟通、督导项目、风险分析、制定措施等；

**项目经理：**充分发挥承上启下的作用，负责项目的具体实施、传达目标、贯彻计划、落实程序、指导监督、质量把关等；

**项目组成员：**作为具体审计程序的执行者，负责收集证据、执行程序、形成底稿、汇报问题等。

# 高效合作审计项目团队的特点



## 标准统一的工作要求

应严格按照审计准则的要求，获取审计证据，明确审计标准，把控项目风险，提升审计质量。在全所落实工作内容、审计程序、质量标准、技术支持的高度统一。

朱铭基  
收账  
2023年4月

# 高效合作审计项目团队的特点



## 畅通的沟通渠道

建立畅通的沟通渠道，有助于提升审计工作效率，避免因审计重点的偏差而本末倒至，避免因重复的劳动浪费审计资源，避免因能力不足导致项目多次返工，避免因职业道德问题导致审计项目风险。

朱铭基  
2021年4月

# 高效合作审计项目团队的特点



## 明确的监督机制

明确质量监督机制，强化过程管控。项目合伙人把握重大问题督导审计进程，项目负责人对项目执行过程监督与检查。严格落实事务所质量管理制度，落实各层级的复核责任，建立重大分歧解决机制，确保高质量地完成审计项目工作。

朱铭基  
2021年4月

# 03

## 建立高效审计团队过程中常见问题

手书  
二零一四年四月  
假账

# (一) 建立高效审计团队过程中的常见问题



## 缺少明确的工作目标



整个项目组缺少明确的工作目标，团队成员无法明确自身工作内容

## 缺少明确的时间计划



因工作计划安排不科学，导致不能按时间节点交付工作成果

## 项目组成员之间缺少沟通



因缺少相互沟通，导致出现重复劳动降低工作效率，或工作中存在互相矛盾

## 项目组成员未能各司其职



各层级成员未能履行其自身职责，项目经理未能对助理工作进行有效指导监督

## 缺少监督考核机制



在团队工作中，缺少明确的监督和考核机制，工作中存在的问题未能予以解决与考核

不做假账  
守好底线  
会计未来

## (二) 存在问题的主要原因



存在问题的主要原因

- 事务所缺少明确的晋升通道和考核机制
- 团队成员缺少明确清晰的授权与角色定位
- 在存在需要解决的问题时缺少解决的机制
- 缺少稳定的团队队伍，项目组成员临时组合，磨合期很短
- 项目合伙人及项目负责人未能充分履职

## (三) 应做到的五个明确



### 应做到的五个明确

- 明确各项目的审计工作目标
- 明确存在分歧事项的解决机制
- 明确各层级的项目复核要求
- 明确各环节工作的时间节点
- 明确团队成员各自的工作职责

朱铭基  
二〇二一年四月

# 04

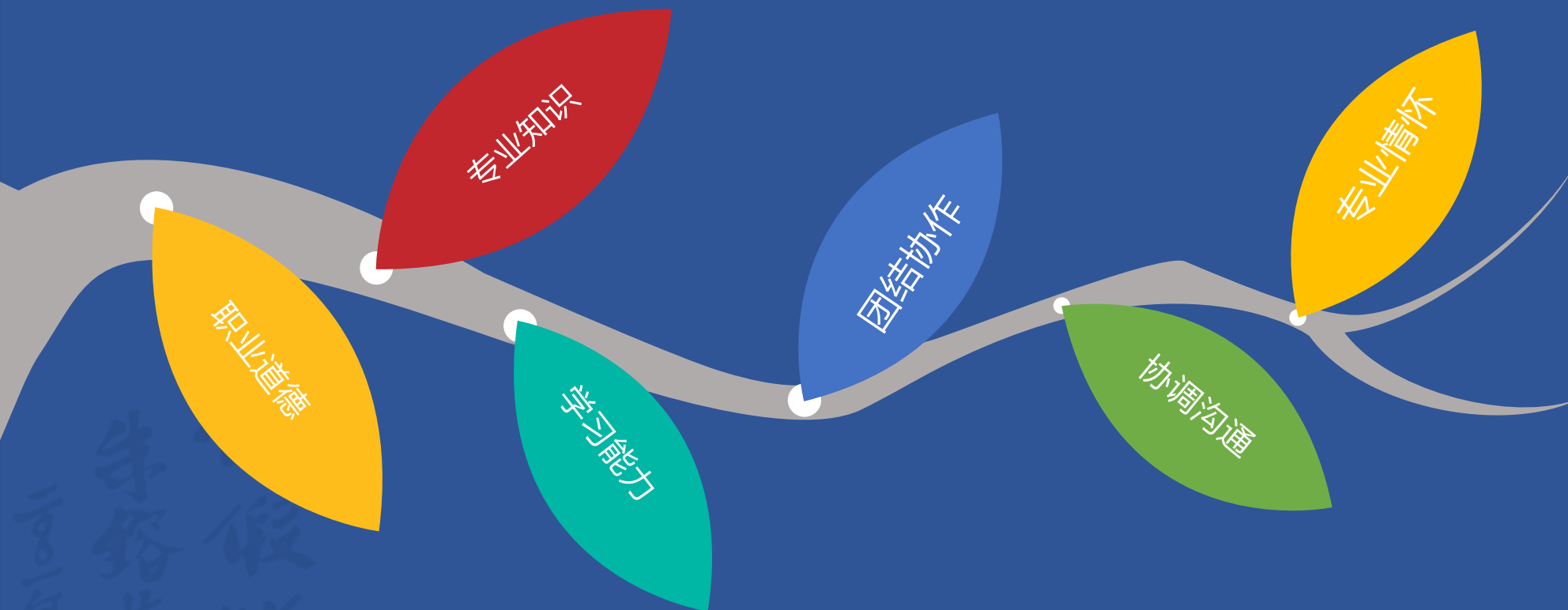
## 如何建立高效审计项目团队

手书  
二零一四年四月

# 一、选择培养适用的人才



人才的选用

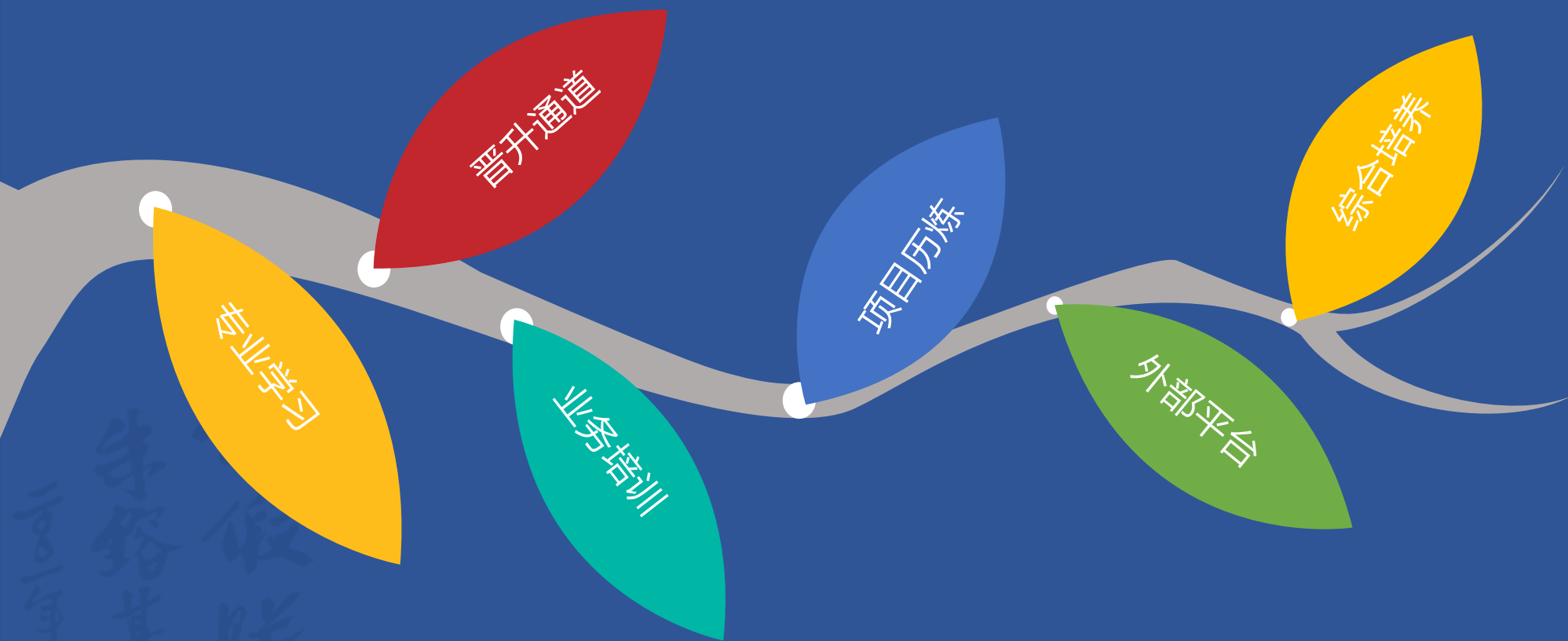


朱镕基  
二〇〇一年四月

# 一、选择培养适用的人才



人才的培养



朱绍基  
二〇一二年四月

## 二、倡导团队文化和价值观



通过培训教育贯彻质量至上的文化。

通过团队建设强化集体荣誉感，增强团队成员的归属感和凝聚力。



团队领导客观公正，给予团队成员明确的职业发展方向。

设立明确的奖励和晋升机制，激发团队成员的积极性和创造力。



做账  
记账  
算账  
查账  
管账  
报账

## 三、良好的项目管理



01

### 计划

由项目组成员共同参与审计计划的制定，每日提交工作进度及完成情况，确保项目按时间节点完成。

02

### 组织

项目组具有明确具体的分工、各项目组成员各司其职，明确与被审计单位的沟通内容和级别。

03

### 协调

加强项目沟通和协调。对内协调项目组成员工作，对外协调解决与审计客户的矛盾和分歧。

04

### 控制

以风险导向理念管理监督项目工作，强化项目的各层级复核，从项目承接到业务归档，均应有明确的控制制度。

不修内功  
苦练基本功  
守好底线  
守住底线

## 四、运用现代管理工具和技术



### 运用审计软件

通过外购软件或自行开发软件，提高审计工作效率和强化风险管理。



### 运用数据分析工具

运用数据分析工具，及时识别重点审计领域。



### 运用项目管理系统

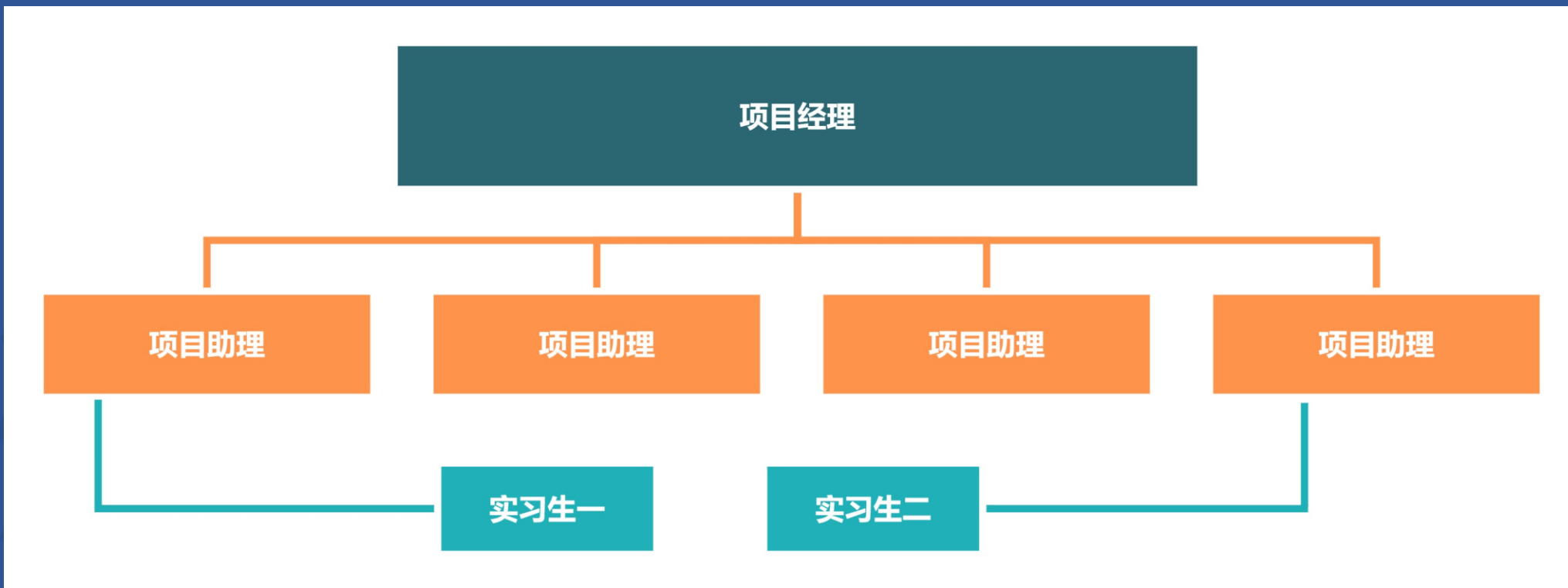
运用项目管理系统对审计工作进展进行跟踪，对项目组成员的工作予以过程监督。

# 05

## 案例分析

手书  
于  
二〇一二年四月

# 案例一：身为项目负责人，如何带好这个团队？



朱路基  
2018年4月

# 案例一：身为项目负责人，如何带好这个团队？

## 如何进行工作中的协调

1. 了解项目具体情况，预估项目所需要的人员结构、数量以及时间安排；
2. 了解项目组成员的专业能力，能否在指导下胜任所指派的工作；
3. 考虑时间和路程的安排，保证最大限度利用有限的时间；
4. 做好项目过程中的反馈，以免产生项目结束却有项目成员未完成现场工作的情况；
5. 预留一定的突发事件时间；
6. 把握先紧后松的工作节奏，倒排时间节点。



不

朱銘基

2018年4月

# 案例一：身为项目负责人，如何带好这个团队？

## 需要解决的问题

1. 项目难点科目是什么？对于重难点科目，交给谁更合适？
2. 助理人员和实习生的胜任能力层次如何？是否和项目匹配？
3. 客户财务基础如何？沟通是否存在障碍？
4. 如何让助理人员安排好工作时间和进度？
5. 如何让助理人员提高工作效率？
6. 在两个项目同步进行时，项目无明确要求前后完成关系，是否可协同安排？（制定安排表）



不偷  
朱路基  
2018年4月

# 案例一：身为项目负责人，如何带好这个团队？

## 日常需要积累的方面

1. 和团队成员共同重视会计准则和审计准则实务和理论的学习;
2. 要求助理做实基本审计程序;
3. 运用风险导向的思维，合理运用职业判断，把审计思维贯穿到整个项目组;
4. 结合取得的审计证据和财务数据，结合常理识别是否存在可能的风险，要求平时有一定的风险意识和怀疑意识;
5. 尽量在审计现场完成审计程序及现场复核。



不做  
朱绍基  
2018年4月

# 案例二：审计过程中如何做好沟通

## 01



在审计过程中做好沟通是做好审计的必备要素

审计工作沟通主要分为：

- 和客户沟通
- 项目组内沟通
- 项目组外沟通



## 02

1. 牢记客户服务意识，多提供增值服务（财务、税务咨询）
2. 重视对项目组成员的指导
3. 精进对领导的工作汇报（汇总、电话、自己的处理意见）
4. 保持乐观，积极去解决问题而不是抱怨问题
5. 项目组之间互相扶持，项目管理以效率导向

## 案例二：审计过程中如何做好沟通

### 场景之一



项目组成员甲，无收入审计经验，在参考项目组成员配置的情况下，项目经理应对其指导：

1. 了解公司基本情况，收入确认的模式和方法，执行何种会计制度；
2. 沟通收入审计的重要程序和注意点，辅导关键审计程序；
3. 在对方执行过程中始终辅助指导，跟进，直至其完成工作；
4. 如直接指派其工作，在结束外勤工作时发现存在问题，浪费了宝贵的时间。

2025年4月

## 案例二：审计过程中如何做好沟通



### 场景之二

项目经理甲参与A科目审计需花费2天，指导项目组成员乙需花费0.5天，项目组成员乙完成A科目审计需花费3.5天，如果是你，你会怎么选择呢？

按照简单的人力成本计算应选择项目经理甲自行完成。

但实际成本是：

1. 甲花费2天完成，却损失对项目进程把握的时间和后期工作时间等；
2. 项目组成员乙下次做A科目仍需较多时间，会浪费其他项目组时间。

因此，在项目中培养团队成员能力，才能真正做到提升团队作战能力。如果你不能学会委派，你就无法把自己解脱出来，从而无法专注于对你而言真正重要的工作。

不做假账  
守好底线  
会计人

# 案例三：遇到多个项目同步进行时如何应对

## 那些工作中常见的场景

你正在做A公司审计项目  
 可能需要解决B公司的质控疑问  
 又可能需要和C公司的财务沟通相关问题  
 还有可能去洽谈一个新的项目  
 还有可能在遇到问题时去寻求技术上的支持  
 在事务所，多头并进是常态

## 如何提升应对多个项目的能力

1. 做好知识积累，能够迅速解决问题；
2. 做好时间管理，能够提供工作效率；
3. 做好客户沟通，能够获得工作支持。

## 几点思考

1. 如何充分利用团队成员的能力，安排其在力所能及的范围内实施工作；
2. 能否通过合理的时间安排，把工作分派给适合的成员；
3. 能否通过团队成员之间的沟通，减少项目的时间成本；
4. 如何在工作中做好取舍与分工。

05

## 回顾与总结

手书  
二零二一年四月

# 回顾与总结：

不做假账

朱镕基

二〇〇二年四月

感谢聆听， 请多指正

上海国家会计学院  
审计助理人员分级培训课程



不做假账  
守规矩  
守底线

