



中华人民共和国审计署

National Audit Office of the People's Republic of China



站内搜索 站内搜索 搜索

设为首页 | 联系我们 | English

当前位置: 首页 > 审计资讯 > 理论与方法

浅析优化审计项目人力资源配置的对策

杨远富（审计署成都办）

【时间: 2013年01月08日】

【来源: 】

【字号: 大 中 小】

摘要: 审计项目的人力资源配置情况直接关系到审计质量、审计成果和审计效率。本文从分析当前审计机关在实施审计项目时面临的人力资源

关键词: 审计 项目 人力资源 配置

一、审计项目人力资源配置的涵义和重要意义

《中华人民共和国审计法》明确规定, 审计机关根据审计项目计划确定的审计事项组成审计组。审计组是审计机关实施审计项目的基本单位。审计组成员数量和构成, 一般是根据审计项目性质、时间要求、工作量大小等因素确定。一个项目审计结束后, 审计组也随之解散。一个审计机关根据工作需要, 往往一年要开展十几个到几十个大小不同的审计项目。因此, 审计项目人力资源配置成为审计机关最频繁、最重要的人力资源调配活动。审计项目人力资源配置从内涵上讲, 就是审计机关根据审计项目需要, 科学配置审计组成员, 并根据项目进展情况及时进行动态调整, 确保审计实施方案得到有效执行, 并努力提高审计效率、审计质量和审计成果。

近年来, 随着我国改革开放进入大规模的结构转型期, 国家审计作为国家治理的一个重要组成部分, 其内涵和外延也不断扩展, 审计“免疫系统”功能的作用更加凸显。同时, 适应服务社会经济形势发展的需要, 经济责任审计、跟踪审计、财政审计大格局等新型审计模式的出现和发展, 对审计目标、审计组织方式、审计资源整合等也提出了更新、更高要求。刘家义审计长在《整合资源 构建国家财政审计大格局》一文中强调, 要将署机关有关业务司和各个特派办的资源整合起来, 统一组织实施; 特派办的资源整合工作要加强, 各个业务处的力量要统筹调配。审计资源是国家审计机关开展审计工作的基础和保障。《中国国家审计准则》第四十二条规定: “审计机关应当对确定的审计项目配置必要的审计人力资源、审计时间、审计技术装备、审计经费等审计资源”。在各种审计资源中, 人力资源是最重要、最活跃的因素, 人的因素决定审计项目的成败。在审计署统一组织实施的汶川地震救灾资金和物资跟踪审计、灾后恢复重建跟踪审计、全国地方政府性债务审计、全国社会保障资金审计等大型审计项目中, 各级审计机关积极探索, 在人力资源配置上按照“一盘棋”的思路, 打破部门、专业限制, 广泛利用社会审计人员和各种专业人员, 加强人力资源的统筹协调, 较好的完成了审计任务。然而, 审计人员素质、审计力量不足, 仍是我国审计工作发展面临的一道难题。近几年, 面对日益增加的审计项目数量和更高的审计要求, 审计人员数量却没有多大变化。同时, 部分审计机关在审计项目人力资源配置过程中缺乏科学性, 随意性较大, 缺乏对审计项目人员情况的动态把握和调整, 出现了审计项目人员阶段性短缺或过剩、人员组成不尽合理、人的积极性没有充分调动等问题, 对审计效率和审计质量造成一定影响, 需要引起各级审计机关的高度重视。

二、当前审计项目人力资源配置中面临的主要困难及优化建议

从目前审计项目人力资源配置方面, 依然存在审计任务重与审计力量不足、内部管理方式与审计项目实际需要不完全适应、理念和能力有待提升等问题。笔者认为, 可以从以下方面加以改善:

(一) 科学制定审计计划和审计项目人力资源计划。

各级审计机关在每年年初制定审计计划时, 应将审计人力资源作为一个重要因素进行考虑。当年的审计项目在时间安排上应尽量均衡, 使人力资源能够均衡供给。项目数量可适当留有余地, 方便安排一些各级党委、人大、政府和上级审计机关等部门布置的临时任务。根据年度审计计划, 人事部门应会同各综合部门、业务部门共同研究, 对各个项目作出科学合理的人力安排, 项目所需人员数量、专业要求、牵头部门、参与部门、审计小组人员组合方式、是否聘请外部专家等要素应尽量考虑周全。同时, 注意防止和克服平均使用审计力量, 对确定的重点审计项目, 应集中优势兵力, 全力保障人力供给。另外, 在制定审计实施方案时, 也应充分考虑人力资源状况, 合理确定审计深度、广度和范围, 明确审计重点, 不可贪大求全。

(二) 加强审计干部队伍的能力素质建设。

审计干部队伍的能力素质是审计工作质量高低的决定性因素。在干部编制难以突破的情况下, 不断提高干部的能力素质是适应审计工作发展要求的重要途径。首先, 应进一步优化审计干部的专业结构, 根据审计工作需要录用更多的计算机、投资审计、法律等专业优秀人才进入审计机关, 并为他们创造良好的工作条件和生活条件, 让他们进得来、留得住、干得好。对一些审计急需的专业人才、高端人才, 可以探索通过聘任制公务员等方式吸引进审计机关。其次, 应加强审计干部的后续教育, 以强化审计专业化培训和岗位锻炼为手段, 加强专家型人才和复合型人才培养。审计机关每年应在繁忙的审计工作外留出专门时间开展业务培训, 在培训方式、培训内容上不断更新, 提升培训效果, 并鼓励审计人员参加审计相关专业资格考试。第三, 建立审计机关内部定期轮岗交流制度, 一方面可以使各专业审计人员优势互补, 共同提升审计成果; 另一方面可以促进干部得到多方位锻炼, 成为一专多能的复合型人才, 满足审计工作发展需要。

(三) 改进审计机关内部职能部门的管理方式。

审计项目和审计人力资源应打破传统的以业务职能部门划分的审计范围, 在科学分工、发挥专长、优势互补等方面下功夫。对一些大型项目、重点项目, 应实行全机关“一盘棋”思想, 着力对人力资源进行优化整合。还可以进一步挖掘审计机关内部人力资源潜力, 抽调部分有审计经验的综合部门人员支援审计一线。同时, 应改进部门考核办法, 努力在牵头部门和参与部门之间合理分配审计成果, 使各部门既能增强参与审计项目的积极性和主动性, 又能以审计工作大局为重, 加强相互配合协作。另外, 还可以探索在审计项目人力资源配置中引入竞争机制,

政府信息公开指南

政府信息公开目录

政府信息公开申请

政府信息公开年报

审计资讯

- 近日要闻
- 要闻回顾
- 特派办动态
- 审计结果公告
- 国际交流
- 综合论坛
- 审计播报
- 图片新闻
- 机关动态
- 地方动态
- 审计工作通告
- 案件披露
- 理论与方法

网上服务

- 考试信息
- 资料下载
- 审计知识
- 网站地图
- 报刊订阅
- 教育培训
- 成绩查询
- 公共信息
- 历史上的今天
- 投稿信箱及投稿须知

互动交流

- 信访举报
- 图文直播
- 意见征集
- 投稿信箱
- 地方在线直播
- 在线访谈
- 网上调查
- 审计长信箱
- 地方在线访谈

对一些有条件的项目，通过审计组长（或副组长、主审）招标、审计组成员自由组合等方式组成审计组，进一步打破部门界限，提升审计成果。

（四）加大外部人力资源的利用水平和管理力度。

随着国家审计的发展，对外部人力资源的需求越来越大，急需建立一套管理制度来规范和提高外部人力资源的管理。首先，应建立外部人力资源的准入制度，对参与审计项目的外来人员的基本条件作出规定，包括专业资格条件、工作经验、职业经历和职业操守等，确保参加审计工作的外来人员质量。其次，建立健全外聘人员管理制度，对外聘人员的责任权利、工作要求、纪律要求和审计机关的管理职责等作出明确规定，加强外聘人员管理，让他们能在审计工作中充分发挥作用。第三，完善外聘人员经费管理制度，对聘用审计急需的优秀人才和各行业专家适当增加经费。最后，建立和完善外聘人员参与审计或委托中介机构审计的质量控制制度，明确外聘人员和中介机构的责任，以及审计机关控制审计质量的相关措施。

（五）提升合理配置审计项目人力资源的理念和能力。

领导推动是做好审计项目人力资源配置的前提。审计机关主要负责人应将“一盘棋”思想灌输给班子成员、各部门负责人和全机关人员，统一思想和工作步调，在一些重点项目中亲自参与协调人员配备。人事部门及相关部门领导应加强当代人力资源相关知识的学习，提高人力调配能力，加强相互协作。在具体实施审计项目时，应从以下四个方面加强人力资源配置：一是注意分析研究审计项目的特点，包括审计目标、审计时间跨度、审计范围、抽查被审计单位的分布情况等，合理确定审计工作强度和所需人力资源的数量、专业，从而作出较为详细的人力资源配置计划。二是注意人员分工和结构的合理性，即审计组（包括审计小组）的人员应尽量做到最优配置，努力实现分工合理、人尽其才。应结合审计事项要求，综合考虑审计人员的职务、专业、工作经验、年龄等各种因素进行配置。在工作量分配上，应尽量均衡；在专业上，应尽量互配合、优势互补；在工作经验上，应尽量以业务骨干为核心组成审计团队；在年龄上，应尽量新老结合，以老带新。三是注意在审计过程中对人力资源实施动态配置。有的审计项目实施时间较长，审计的各个时期对人力资源的需求也是不断变化的。人事部门应主动与审计组及相关部门加强联系，及时掌握各审计项目人员需求变化情况，并作出相应调整。四是加强人文关怀，劳逸结合。审计期间应合理安排审计人员的工作强度，适当控制加班时间和频率，定期开展一些有利于身心健康的文体活动，调动审计人员的工作积极性和主动性，保持良好的工作状