

建立评估质量控制体系 保证评估业务质量

资产评估业作为带有鉴证功能的管理咨询服务行业，业务质量是其生存发展的关键，能否为社会提供公允的、可信赖的资产价值信息是其立足的根本。随着市场经济的不断发展，如何不断提高自身的业务质量，在激烈的竞争中立于不败之地，是摆在整个评估行业和每个评估机构面前的一个急待解决的问题，这就需要政府部门、行业组织、理论界和执业界相互配合、共同努力。

提高评估业务质量是一个系统工程，可能要涉及小到个人执业能力大到国家经济环境的方方面面，作为评估机构而言，笔者认为，首先需要建立一套完善的评估质量控制体系，完善的质量体系是保证评估业务质量的基础。

那么，如何怎样建立健全评估质控体系呢？笔者理解，质量控制体系实际就是针对评估项目中所可能发生的问题，来建立对应的防范机制、预防机制，应该贯穿于整个项目管理工作，重点是在评估过程的控制方面，即项目的计划、组织、协调、监控的始终。从这个角度看，质量控制体系一定要根据评估行业和评估项目的特点而制定。

从工作实践中，笔者体会到完善的质量控制体系需要包括质量控制制度、对员工的培训机制、监督管理机制以及系统自身的不断完善、补充机制。这四方面中，质量控制制度是基础，培训、监督及系统的完善都是围绕制度或称依据制度进行的。

一、质量控制制度

家有家规、国有国法。就像国家的法律体系包括宪法、法律法规、规章制度等层次一样，质量控制制度也不应该是一个孤立的制度，应该是一套有层次的、由若干制度、方法组成的集合。

（一）质量控制制度的构成

有层次的质量控制制度的集合，首先要有质量控制的基本制度，在质量控制制度的集合中居于核心地位，它需要明确本机构资产评估质量控制的目标和原则、控制工作的职责与权力、控制的内容和方法、以及控制工作的检查与考核，是机构质量控制的“基本大法”，它还将各个具体的控制要求串连起来、组合在一起。至于控制工作的具体要求，应该根据评估项目各阶段的重要“控制点”，

独立提出，与基本制度一起构成这个控制制度的集合。

（二）具体控制制度的建立

具体控制制度是基本控制内容、目标的具体化，贯穿于每个项目操作和项目管理的全过程，根据各阶段的主要“控制点”来制定。那么如何选择、确定这些“控制点”呢？

任何一个项目，都可以设定为事前、事中、事后三部分，从评估操作角度，可以按照接受委托、现场工作至出具初步评估结论以及报告审核、出具和归档这三个时间段来划分，相应的各个控制点也可以根据这三个时间段来选择和确定。

1. 事前的质量控制

事前控制应包括项目风险评价、评估前期的指导、实施方案的编制和评估人员的业务素质四个方面。

（1）风险评价：在接受评估项目之前，系统地对项目情况进行调查了解，进行综合风险评价，确定项目的可行性，即是否接受委托，并针对风险可能存在的环节和风险类型，制定出初步的规避措施。

这要求质控制度规定明确的、可操作的调查程序（记录）、评价指标，并据以确定相应的执行人员。

（2）前期指导：对委托方和资产占有方进行相关的评估政策和评估工作程序的初步介绍，做好相应的业务指导（如评估范围的确定、明细表的填制等），同时完成业务约定书的签订工作，这甚至还可能包括对企业经济行为的运作方式提出咨询、修正意见。

这要求质控制度中统一规定业务约定书、评估明细表、有关事项说明等文件的内容、格式，以及需要委托方、资产占有方提前准备的各种评估所需资料清单等。

（3）工作方案编制：项目经理根据所掌握的项目情况制定切实可行的评估工作方案，确定参与的人员及分工、时间进度、要求委托方的现场配合甚至项目财务收支预算等情况，并根据实际需要，制定统一的操作标准。

明确的工作方案，有利于委托方和评估机构双方的控制和监督，也是机构自身对项目进行监控的基础和依据。而且，由于项目类型千变万化，项目前期准备是否充分可能会决定项目操作的质量高低，这要求质控制度中要有统一的文件来

约束工作方案的编制内容，防止敷衍了事，造成准备不充分。

(4) 人员素质：狭义而言是根据项目的实际情况，选择胜任的各专业的评估人员，广义而言则是平时对评估人员的职业道德和专业水平的不断培训和提高。

实际操作人员的水平，决定了项目的水平，也决定了机构的执业水平。评估人员的专业能力是保证机构的质量水平、保证质量体系顺利运转的重要环节。

这要求质控制度对评估人员的工作守则、业务学习等做出明确的规定，并制定可量化的考核标准，不断增强评估人员的质量风险意识和业务素质，同时还应制定相应的激励措施，鼓励业务人员对评估方法、评估理论进行深入的研究和创新，形成机构自身的专业优势。

2. 事中的质量控制

资产评估过程(事中)的质量控制是整个资产评估质量控制体系的中心环节，贯穿于资产现场清查、技术鉴定、评定估算和汇总审核等质量控制点。质控制度应明确地规定评估工作规程，清晰地规定评估必须履行的程序，各个阶段必须采取的相应方法和应达到的标准，并制定统一的工作模版以规范工作过程和成果记录。

(1) 资产清查：控制点注重账账相符、账实相符，数量核实，做到不重不漏，并达到规定的清查面，还要注意是否存在无形资产及其具体状态。评估人员对于委估资产的不同特性，应运用不同的方法进行现场清查核实，并对于清查方法、过程、参加清查人员、清查日期等进行认真的记录，填写资产清查表和评估工作日志，以便日后查核。

(2) 技术鉴定：控制点注重有形损耗和无形损耗的确定，以便合理评定成新率。评估人员要运用科学的方法，对于资产作出有形损耗的技术鉴定；并通过了解查询有关情况(如大修理及技改情况、开班情况、闲置状况)，以确定无形损耗。有条件的话，还应借助仪器进行技术检测，以确定完好程度，并切实做好技术鉴定记录。

(3) 评定估算：控制点注重价格取得的质量控制，以合理的评定估算资产价值。评估人员根据清查核实、技术鉴定后的结果，进行评定估算。对于运用不同的评估方法而计算(询价)调查取得的价格要进行分析、研究。对于相关价格要

进行比较，排除各种异常因素对价格的影响。

(4) 数据汇总：由项目负责人对于前三个阶段的工作进行认真的小结，对于评估数据进行仔细地校对汇总，得出初步结论。

根据以上四个评估操作阶段，可以制定相应的评估操作规程，规程要分科目明确每个阶段操作的具体步骤、过程、方法，要明确责任人，引导操作人员按正确的技术路线解决问题。

在评估操作规程外，还应制度化地明确两方面。一方面是项目经理的责权利，保证项目经理对项目的切实控制。评估不同于审计，需要业务组有非常综合的能力。以整体项目组织人员举例，需要涉及财务、设备、房建、土地、无形资产等多方面专业人员构成，对于一个项目经理必须赋予他足够的权利、提供足够的空间，才可能将多方面的力量协调好，避免项目组员之间出现的内耗。另一方面，还应制度化地明确机构如何对项目经理及项目开展情况进行实时监控，以便及时掌握现场开展情况、及时了解项目的质量和可能的风险，从而利于机构及时进行整体把握。风险的把握需要具有丰富的经验和较高的决策权，具备这种能力，尤其又具有这种权力的人在一个评估公司应该很少。评估公司要走向大型化、综合化的道路，让这些少数核心管理层的人明确每个项目操作风险是至关重要的。

3. 事后的质量控制

事后质量控制分为两个阶段，一是报告审核、出具阶段，二是底稿归档阶段。

评估报告是整个项目评估工作的总结，既是资产评估机构的工作成果，也是评估机构承担法律责任的法律依据，因此，评估报告的质量至关重要，控制不力，则可能使前面的大量工作功亏一篑。

要有专门的制度来严格落实三级审核制度。项目经理应按照规定报告格式和内容编制报告初稿后送审，机构则按照规定的审核程序分级对于整个评估报告的规范性、操作手续的完备性、评估方法的合理、合法性，评估结果的正确性等进行全面综合的审核，并按照规定程序进行修改完善，定稿后按照规范的程序签字盖章，正式出具评估报告，提供给委托方。

即，质控制度应制定评估报告审核规定、流程，以规范报告（报告书、说明、明细表）的内容和格式（如有必要，可形成规范的模版）、报告审核和出具程序，各阶段的执行人及其相应的责权利。

出具了评估报告，并不意味着一个项目的结束。评估工作档案的归档是资产评估不可缺少的一个的基本程序，既有利于机构应对今后可能出现的资产评估项目检查和法律诉讼，也有利于机构自身的总结、完善和提高资产评估业务水平。因此，质控制度中应有工作底稿审核规定以规范工作底稿归档的内容、格式、时间，审核、修正完善的程序等；还应包括业务档案管理规定以规范档案的保存、使用和销毁。

至此，一套质量控制制度就基本建立起来了，质量控制体系的基础也初步形成了。

二、对员工的培训机制

前面已经提到，员工的素质是决定项目的质量的重要因素。员工的培训、提高要通过多种手段进行。

质量控制制度建立起来了，它的执行要靠员工来实现。首先要求的是新员工对本机构制度的熟悉、了解，以制度为指引，能迅速的融入集体中，融入工作中，这要求有对新员工的培训机制；其次，员工要不断提高业务水平，一方面在操作实践中提高，一方面在日常有针对性的专项培训中提高，这要求有相应的工作总结、专业培训机制；第三，要鼓励员工的自我总结和自我学习，为相互间的技术探讨提供平台，这要求有企业自身的内部刊物；最后，无论是作为整个公司，还是作为项目组，凝聚力和相互的沟通技巧都非常关键，“团结就是力量”，从这个意义上说，每一次集体活动都是一次意义重大的培训。

三、监督管理机制

质控体系是针对评估项目全过程所可能发生的问题建立的，所有与项目相关的人员和行为都是体系的使用者，也是体系控制的对象。这就要求在评估操作部门之外，成立专门的质控部门，负责监控机构的评估质量并保证各项质控制度的切实执行，同时负责主持业务人员的培训和体系的完善工作，这样对评估人员形成了“外部”的监控，从而完善了质控体系的监管机制。

但对于质量控制部门来讲，除了监督、检查项目的执行外，最重要的是自身的不断学习。长期审核报告，实际操作项目的机会必然减少，自我锻炼、提高的机会也随之减少，这要求质量控制部门的员工在保证本职工作的前提下一方面要有意识的适当参加项目，一方面一定要多渠道强化自己的专业技术。

除此之外，对于大型、综合性的项目，可以在专门的质量控制部门之外，设立质量控制委员会，抽调机构内各专业的尖子人员来共同解决技术难题。笔者认为，这种委员会可以采取灵活的方式组建，人员不必须长期固定，可根据具体项目情况、人员情况组织。

四、控制体系的自我完善机制

针对每个项目，机构、项目组均应该及时进行工作总结，不断积累经验、吸取教训，不断进行自我完善提高；同时听取各方意见，及时反馈信息，作为完整的质量控制体系，应该说是必不可少的重要环节。缺少了该环节，就不能形成完整的质量控制体系。所以评估机构的人员不但要如上所述，不断进行职业道德和专业知识的培训提高，同时也应加强与外部的联系，如定期地走访被评估单位以及相关的主管部门，及时听取对于评估工作人员的意见，及时反馈评估报告使用者对于评估报告使用后的信息，以利于进一步提高工作质量和服务质量，改进控制制度、确定培训方向等，使机构形成具备自我更新、改进的质量控制体系。

五、机构所有者的支持

“机构所有者”在这里实际指的就是“老板”。作为一个体系，是否有了质量控制制度、对员工的培训机制、监督管理机制以及系统自身的不断完善、补充机制就足够呢？答案是否定的。这四个要素仅仅为体系的建立搭起了架子，而让该体系运转起来，提供动力的是就是“老板”。道理非常简单，所有以上提到的任何一点都需要成本！建立专门的制度要成本，成立专门的质量控制部门要成本，提供学习、培训的机会要成本，甚至踏踏实实的走完一遍三级审核也要成本（时间上至少比直接出报告慢）。如何平衡这些短期成本和未来长远发展的利益，是考验老板的时候了，没有老板的支持，任凭再好的体系也仅仅是一个伪装而已。

评估行业的发展要靠每一个评估机构共同的努力去争取，而提高业务质量是评估机构做大、做强最根本的途径。评估机构大型化、综合化，要求我们必须摒弃“手工作坊”式的、缺乏规范的内部运营机制，向现代化的方式转化，而建立一个完善的质量控制体系，更是评估机构能够在竞争中立足的首要任务。

潘宇