

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 基于绩效棱柱法的 Y 保险公司内部审计
绩效评价指标体系研究

研究生姓名: 侯昊

指导教师姓名、职称: 王学龙 教授 李志刚 注册会计师

学科、专业名称: 审计硕士

研究方向: 内部审计

提交日期: 2021年5月30日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 侯昊 签字日期： 2021.6.3

导师签名： 王可心 签字日期： 2021.6.6

导师(校外)签名： 王可心 签字日期： 2021.6.12

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意 (选择“同意” / “不同意”) 以下事项：

1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊(光盘版)电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 侯昊 签字日期： 2021.6.3

导师签名： 王可心 签字日期： 2021.6.6

导师(校外)签名： 王可心 签字日期： 2021.6.12

Research on Performance Evaluation Index System of Internal Audit of Y Insurance Company Based on Performance Prism Method

Candidate:Hou Hao

Supervisor:Wang Xuelong Li Zhigang

摘 要

随着中国经济的飞速发展，不断取得重大成就，全民的保险意识、风险观念逐步增强，促进了保险业的高质量发展。保险行业作为金融业的重要组成部分，对整个社会经济的发展起着重要的作用。

但我国保险公司仍存在许多治理问题。同时，内部审计在公司治理与合规经营等方面，也没有充分发挥其作为监管者的作用。内部审计作为保险机构不可或缺的重要部门，从提升保险公司内部审计效力入手进行整顿，是成功提高保险公司管理水平的一项有效措施。保险公司应当建立科学合理的内部审计绩效评价体系，这不仅是提高内部审计治理水平的要求，更是满足公司战略管理的需要。

本文基于绩效棱柱法，通过建立内部审计绩效评价指标体系来提高绩效评价的水平。首先在充分了解案例企业 Y 保险公司内部审计的工作现状以及内部审计绩效评价体系情况的基础上，结合公司制定的一个聚焦、两个基础、四项坚持的“1+2+4”发展战略，对现有的内部审计评价标准进行分析，发现其中存在绩效评价指标设置脱离公司战略目标等问题。其次，根据公司现有的问题，明确了将绩效棱柱法引入 Y 保险公司进行内部审计绩效评价指标体系构建中的优势及可行性。遵照指标的构建原则，从绩效棱柱法的五个维度选取了三十五个评价指标，构建出了 Y 保险公司内部审计绩效评价指标体系，并运用层次分析法和模糊综合评价法对所构建的指标进行计算，得出 Y 保险公司内部审计绩效处于中等的水平。最后，对评价结果进行分析，找出公司整体以及各维度当前存在的问题，提出具有针对性的改进建议，以期帮助案例公司解决在绩效管理上所面临的困难。

关键词：内部审计 绩效评价 绩效棱柱法

Abstract

As both a consequence of the country's rapid urbanization and noteworthy milestones, China's protection awareness and risk standards have gradually strengthened. It has really led to the establishment of an increased health industry. As the country's economic "safety feature" and society's "stabilizing agent," defensive system development is the development of money system and helps to stabilize public services overall.

That being said, in my world, insurance providers consider a multitude of legal and regulatory challenges. Corporate governance, on the other hand, has not fully used its leadership position in corporate institutions and business activities. Internal auditing, as both a substantial technique of healthcare institutions, is a valuable step to effectively increase the level of discretionary entities, beginning with both the enhancement of financial sector effective surveillance results. Financial institutions should incorporate a technical and rational internal audit performance assessment system that addresses not just the executive leadership needs of the organization, but also the compliance control governance demands.

Using the reliability moonstone framework, this analysis supports an appraisal index system for forensic accounting efficiency, which improves the consistency of assessment process. First and foremost, it introduces the paper's main points, expands on the logical foundation, and affirms its analysis methodology. Second, based on an in-depth examination of the case sector Y security business's statutory audits and the executive management quality assurance method, and in compliance with the firm's "1+2+4" growth plan with one objective, two frameworks, and four hundred and three, I examined the existing internal audit evaluation criteria and discovered flaws. For eg, performance appraisal measures that differ significantly from either the strategic expectations of the organization. Third, predicated on the firm's existing challenges, the advantages and feasibility of incorporating the performance prism methodology into the Y financial sector for the implementation of the auditing individual performance

indicator structure is clarified. Going to follow the marker development principle, 35 appraisal measurements were picked from the five dimensions of the quality starlight model, and the Y insurance organization's corporate audit key performance index framework was developed. The iterative optimization method and the ambiguous formal evaluation framework were used to create the indicators. Following assessment, it is decided whether insurance company Y's independent review performance is already at a medium category. Finally, review the evaluation results and recognise current problems in the organisation on the whole and in all aspects, as well as innovation improvement suggestions to help the management team overcome service delivery difficulties.

Keywords: Internal audit; Performance evaluation; Performance prism method

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的及意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 国内外研究现状及文献评述.....	3
1.3.1 国外研究现状.....	3
1.3.2 国内研究现状.....	5
1.3.3 文献评述.....	8
1.4 研究内容及方法.....	9
1.4.1 研究内容.....	9
1.4.2 研究方法.....	10
2 相关概念与理论依据	11
2.1 相关概念界定.....	11
2.1.1 绩效.....	11
2.1.2 绩效评价.....	11
2.1.3 内部审计绩效评价.....	12
2.2 理论依据.....	12
2.2.1 绩效棱柱法.....	12
2.2.2 风险管理理论.....	13
3 案例介绍	14
3.1 Y 保险公司基本情况.....	14
3.2 Y 保险公司内部审计现状.....	14
3.3 Y 保险公司内部审计绩效评价体系现状.....	17
3.4 Y 保险公司内部审计绩效评价体系存在的问题.....	18

3.4.1 绩效评价指标的设置脱离公司战略目标	18
3.4.2 内部审计绩效评价指标设置覆盖面窄	18
3.4.3 评价指标权重分配不合理	19
3.4.4 评价主体不全面	19
4 Y 保险公司内部审计绩效评价指标体系构建	21
4.1 引入绩效棱柱法的优势及可行性	21
4.1.1 引入绩效棱柱法的优势	21
4.1.2 引入绩效棱柱法的可行性	21
4.2 内部审计绩效评价指标体系的构建原则	22
4.2.1 战略导向性原则	22
4.2.2 重要性原则	22
4.2.3 可操作性原则	22
4.2.4 适应性原则	23
4.2.5 定性与定量结合原则	23
4.3 内部审计绩效评价指标的选取	23
4.3.1 利益相关者满意维度指标选取	23
4.3.2 利益相关者贡献维度指标选取	24
4.3.3 组织战略维度指标选取	25
4.3.4 业务流程维度指标选取	25
4.3.5 组织能力维度指标选取	26
5 Y 保险公司内部审计绩效评价指标体系应用	27
5.1 数据来源与样本分析	27
5.2 确定 Y 保险公司内部审计绩效评价指标权重	27
5.3 确定内部审计绩效评价指标的评价值	33
5.4 内部审计绩效评价结果分析	36
5.5 改进 Y 保险公司内部审计绩效的建议	40
5.5.1 建立有效的信息沟通机制	40

5.5.2 制定合理的内部审计激励制度.....	41
5.5.3 优化审计流程，提高审计质量.....	42
5.5.4 依据公司战略制定审计工作目标	43
5.5.5 突出内部审计对风险的监控	44
6 研究结论与不足	46
6.1 研究结论.....	46
6.2 研究不足.....	47
参考文献	48
附录一	52
附录二	55
后 记	57

1 绪论

1.1 研究背景

根据中国银保监会官网在 2019 年 11 月公布的数据显示, 保险业的总资产首次突破 20 万亿元, 达到了 20.12 万亿元。继信托行业规模突破 20 万亿后, 保险业成为又一个突破 20 万亿的金融子行业。截止到 2020 年的第一季度, 保险公司的资产总额已经达到 21.7 万亿元, 较年初增长了 5.6 个百分点。可是仅在 2019 年, 银保监会就发现部分保险公司存在备案产品费率调整不合理、保险条款模糊、产品分类错误、不动产类资产占总资产比例有误等问题, 并对在公司章程、内部审计等方面存在违法违规行为的公司下发了行政处罚书及行政监管措施决定书, 共 39 封。通过这一系列披露出来的问题, 表明我国保险公司在公司治理方面存在种种问题。加强公司治理工作, 不但是监管的要求, 也是公司持续健康发展的根基。内部审计也要充分发挥其监督作用, 助力保险行业为民服务。

当前, 中国银保监会为加快保险机构治理乱象的整治, 对存在重大风险、屡次违反规定的领域进行严格查处, 从而防范经营风险, 治理违规乱象问题, 完善金融服务。对于被监管机构处罚、屡次违规的公司, 整改工作应该从制度流程、内部控制机制等重点领域开始。同时, 在保险领域公司治理方面的工作重点中, 银保监会提出应当注重未按规定进行内部审计、内部审计部门资源配置和独立性不足等问题。

Y 保险股份有限公司于 1996 年成立, 在 2017 年 11 月 20 日因在公司章程与“三会一层”运作方面、内控与合规管理方面、关联交易管控方面存在问题, 从而被中国保监会出具监管函。并且指出其内部审计存在工作不规范问题。公司在收到监管函后成立整改小组, 按照监管函的要求进行整改, 撤销原稽核部, 成立审计中心, 加强合规审计纪检监察管理。但公司仍存在财务人员侵占公司资产、分公司违规套费、数据造假等违规行为。2019 年 1 月公司因编制虚假报告, 并将不真实的数据报送给银保监会, 导致被银保监会罚款。同时, 2018 年至 2020 年间 Y 保险公司的多家分公司都因存在多种管理问题收到

当地保监局的行政处罚决定书。表明该保险公司的改进措施仍存在问题，内部审计现有的绩效评价体系没有充分发挥出对其工作的监督作用，内部审计的管理不规范，与企业的发展情况偏离。因此，对于 Y 保险公司来说，建立新的内部审计绩效评价体系，对增强公司抵御风险的能力，保障公司未来更好更快的发展尤为重要。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

本文选取了 Y 保险公司的内部审计绩效评价指标体系作为研究对象。通过对 Y 保险公司内部审计的具体情况进行分析，评价其在被保监会出具监管函后的内部审计整改措施实施情况，发现其中存在的不足之处。结合绩效棱柱法的绩效评价角度及优势，根据公司经营的实际情况，构建一个具备科学性且适合 Y 保险公司长远发展的内部审计绩效评价指标体系。并根据最终评价结果，提出针对性的改进建议。使内部审计的工作目标与公司的发展目标一致，更好地发挥其监督、评价和咨询服务职能。

1.2.2 研究意义

当前绩效棱柱法在我国保险机构内部审计部门的应用偏少，本文研究其在保险机构内部审计绩效评价中的应用，具有理论和现实意义。

从理论意义上来说，虽然当前被广泛应用的各种绩效评价方法都有其各自的优点，但是他们都没有更加全面的考虑公司的利益相关者。而绩效棱柱法对与公司经营有利益关系的各方人员都予以关注。其根据公司发展的需要，在指标设置时可以涵盖较多的评价指标，从多个方面进行全面的评价。并且，随着公司的发展而不断变化，具有较强的适应性。目前学术界对绩效棱柱法的应用基本针对行政事业单位、高校、图书馆、医院等领域。本文对 Y 保险公司案例的研究，可以丰富绩效棱柱法在保险行业的应用研究。对保险行业内部审计绩效评价指标体系的完善提供了参考。

从现实意义上来说, 本文选取的 Y 保险公司内部审计存在因未按监管规定开展审计工作的问题。在对公司基本情况与内部审计工作方法、流程等作了充分的了解后, 详细分析了当前所使用的绩效评价方法。结合公司的治理情况和行业特点, 在内部审计绩效评价指标体系的构建时引入了绩效棱柱法, 并将所构指标应用到 Y 保险公司中。这不仅可以提高 Y 保险公司内部审计绩效水平, 推动其内部审计职能的实现。同时, 对保险业其他想要完善内部审计绩效评价体系的公司也有一定的启示和借鉴意义, 共同促进保险业的高质量发展。

1.3 国内外研究现状及文献评述

1.3.1 国外研究现状

(1) 关于内部审计绩效评价的研究

对于内部审计绩效评价标准的研究。W. S. Albrecht、K. R. Howe、DR. Schuele、KD. Stock (1988) 合作撰写了一篇研究论文。他们一起归纳出对审计工作有效性产生影响的 23 个因素, 将评价内部审计成功与否的三个标准定为客观标准、一致性标准和投入标准。同年, William E. Perry 在其著作中提出了持续改进和优化内部审计效率的概念, 内部审计效率可以从审计服务的投入到审计报告的绩效来计算。从 1993 年起 IIA 用了四年时间, 调查了内部审计制度比较健全的公司, 质询其内部审计部门负责人对如何成功评估内部审计的看法。于 1997 年, 编制了一份问卷, 其中有 73 项基本要求, 用于衡量内部审计部门的绩效。在对问卷调查结果进行整理和回顾后, 选择了最相关的 25 个标准。

在内部审计绩效框架方面的研究, Comas (1996) 认为, 可以从生产力、影响、质量、产出、生活状况和想象力这些方面对内部审计的成功进行评价。Dudley、Plumly、Knobloch (1999) 强调审计过程是内部审计的重要驱动因素。提出从信息提供、内部绩效和顾客满意度三个维度提出一种清晰的内部审计绩效测量方法。Stanley Alan Farmer (2004) 提出应通过制定一个公平的审计章程, 从而提高内部审计效率。从在审计期间是否遵守审计章程、审计计划的数量以及客户的满意度这三个方面评价内部审计绩效。

关于内部审计职能、审计质量与内部审计绩效关系的研究, Mark L. Frigo

(2002) 认为建立内部审计绩效评估框架与内部审计职能的范围密不可分。要根据内部审计的职能定位进行绩效评估。Milena Alic、Borut Rusjan (2010) 在探讨内部审计如何促进企业绩效的提高时,指出应在内部审计中建立绩效管理体系,将内部审计绩效目标与公司的战略目标联系,对公司提高运营效率做出贡献。同年, Vikram Desai 等人建立了一个内部审计评价模型,并利用信念函数框架形成了模型的解析表达式。该模型在内部审计绩效评价过程中考虑了外部审计师对评价的影响。并认为在评价内部审计工作质量时,应将工作能力、工作业绩考核、公正性作为应该考虑的具体因素。Dominic S. B. Soh (2011) 认为应将内部审计对企业的增值作用纳入内部审计绩效评价指标中,从而构造内部审计绩效评价体系。Jenny (2015) 认为客观性是确保审计成果合理准确的重要因素。内部审计工作中的客观性对内部审计职能是否能够有效发挥产生很大的影响。所以在内部审计部门中建立适当的内部审计奖惩制度,有助于内部审计职能的发挥。

(2) 关于绩效棱柱法的研究

一些学者认为绩效棱柱法以利益相关者为理论基础, Andy Neely、Chris Adams (2000) 首次提出绩效棱柱法。他们认为,绩效棱柱法对平衡计分卡而言,是一种进步。因为它关注的是利益相关者理论。比平衡计分卡多考虑了对企业而言重要的利益相关者。Zhong Ninghua、Wang Shujing、Yang Rudai (2017) 提出如果在绩效评估体系中将股东作为中心,而忽视其余利益相关者的利益是不正确的。因为企业是由多方的利益相关者结合的资本一体化,企业要想长久的发展就要聆听利益相关者的声音。Satisfaction (2018) 提出绩效棱柱法对公司的所有者重新进行了定义,根据利益相关者的需求形成组织战略。并且在研究中确定了一个新的维度来评估利益相关者,即持续性和伙伴关系期望维度。

绩效棱柱法在多个领域得到应用。Mohammed Najeeb Shaik、Walid Abdul-Kader (2014) 在以往的绩效框架基础上结合绩效棱柱法的优点,通过将复杂但有影响的资源利用率、生产率等因素进行聚类,逐步提高了逆向物流的性能。Stacy Smulowitz (2015) 在高等学校中,对比了在教育计划工作绩效方面实施与未实施绩效棱柱法的结果,发现未采用绩效棱柱法的高校,其工作进展有限。A. Ghalem (2018) 将绩效棱柱法运用到空中交通管理系统中,为航空导航服务提供商提供了绩效驱动的方法。同年, Henry J Liu 等人在探讨基础设施项目中

的公私合作伙伴关系如何管理资产时，提出了可以在整个运营阶段运用绩效棱柱法，以确保资金的价值。Dimas Angga Kusumah、Hana Catur Wahyuni（2019）运用绩效棱柱法设置了 48 个关键绩效指标，对一家从事出口鞋业的公司进行绩效评估，通过绩效评估的结果，公司制定了改进机制，从而达到最佳绩效结果。同年，Rusmin Nuryadin 认为传统的绩效衡量体系，仅从财务方面进行绩效评估，而其他方面则不太受关注。所以他以层次分析法作为支撑，采用绩效棱柱作为权重体系，综合目标矩阵作为评分体系，对马卡萨的一家医院进行绩效评估，并提出改进建议。

1.3.2 国内研究现状

（1）关于内部审计绩效评价的研究

对内部审计绩效评价标准的研究。李学柔、吴晓春（2000）认为要想保证审计工作成果的质量，必须提高审计人员的素质。同时，在确定评价标准时应该考虑内部审计人员与被审计单位的沟通能力及沟通效果。王光远（2002）认为评估内部审计部门效率的挑战主要在于如何制定一套技术性和实用性兼备的评估标准。并且由于内部审计部门的特殊性，在评价时会遇到多种难题。所以，为了更好的对内部审计绩效进行评价，应当引进目标管理的思想。同时，他建议从内部和外部两个角度评估内部审计的工作结果。同年，他在研究内部审计业绩的评价标准问题时提出，由于审计工作的业绩难以通过普通的方法完全体现出来，需要从宏观的角度综合的进行评价，所以他更为看重审计工作的质量以及公司对审计成果的反馈这两个层面的评价结果。聂兴凯、张庆龙（2011）提出，对内部审计绩效进行评价时不应当以股东的利益作为标准。同时，应该以内部审计在公司中的定位作为绩效评价标准的确定基础，并且需要根据利益相关者之间的关系来决定其定位。当前对内部审计绩效难以通过业绩指标进行单独的测量，可以根据内部审计对公司的贡献度来进行间接的计量。

关于内部审计绩效评价框架的研究，唐婕（1999）指出股东对审计流程的期望是决定内部审计绩效评估方案是否健全的标准，她提出一个全面的业绩考核系统框架应该包括内部审计人员方面、被审计单位方面以及客观、公正的考核办法。从而促进内部审计质量的不断提高。吕洪涵（2004）提出可以从多种视角入手建

立内审绩效评价体系框架。他提出了三种构建方法：一是根据内部审计的业务划分进行综合评价。二是依据内审部门“三 E”职能，与公司发展的路径相结合，设置短期绩效考核指标与长期的绩效考核指标，每个阶段设置的指标都不相同，从而达到分阶段进行绩效评价的目的。三是根据企业内部审计部门的工作性质，划分企业整体规划的业绩考核任务，构建合适企业整体发展的内部审计绩效考核框架。

对于进行内部审计绩效评价时应考虑的因素，唐玉、周伟（2005）认为绩效评价是内部审计体系的重要组成部分。合规性、效率和盈利能力是内部审计绩效评估时所要考虑的三个主要维度。黄国成、张亚峰（2011）认为要从环境、制度、人力资源以及对内部审计的定位四个方面提高公司内部审计绩效水平。李光绪（2012）提出应该从效率和效益两个方面对内审的工作成果进行评价。效率是内部审计工作的基本要求，效益是内部审计工作结果的体现。姚丽（2019）认为在进行内审绩效评价时，要注重对风险因素的评估，所以他基于三个因素定义了风险评估维度：风险评估频率、内部审计发现重大风险的比例和高级管理层对风险的态度。随后，他评估了内部审计对风险管理和风险发现的影响，并强调了内部审计在风险控制中的必要性。

对内部审计职能、审计质量与内部审计绩效关系的研究。卫晓玲（2004）提出内部审计的职能需要进行转变，应提高内部审计的站位，注重对企业的管理。企业经营的全过程都需要内部审计加入其中，发挥出其监督的作用。刘玉艳（2006）认为如果只对内部审计的单个项目成果进行绩效评价，无法充分体现内部审计的价值。应该对一定期间内的所有工作结果，进行综合的衡量。同时，她提出要对内部审计为企业带来的经济效益和审计费用支出两方面进行量化。吉丽喆（2018）提出当前的绩效评估方法存在一个弱点，即与企业战略目标的关系不密切。内部审计的最终目的是理解并实现组织发展理念，因此可以通过构建绩效评估框架，以确保组织战略目标的实现。万众（2019）提出内部审计在工作中应当树立绩效理念，加强绩效评价在内部审计工作中的应用，尤其是要关注企业预算方面的绩效评估。同年，莫艳芬提出应科学的将绩效评价运用于内部审计工作的各个环节中，可以提高内部审计的专业性、有效性。并且，在公司不断进行管理措施完善的过程中也要注重企业的经济效益。毕秀玲、王永健（2020）提出可以

通过创新内部审计的绩效方法，发挥绩效监督的作用。从而促进内部审计创新工作的推进。

（2）关于绩效棱柱法的研究

绩效棱柱法相比于其他方法更加注重在利益相关者方面的研究。姜英兵（2002）剖析了一些传统的绩效计量模式，认为这些模式的评价方面和评价角度不全。而绩效棱柱法可以将传统的绩效方法的优点进行结合，取长补短。并且他提出绩效三棱柱模型不应局限于固定的绩效分析，而应该是个开放的系统，在绩效的计量时，应该以利益相关方的需求和满意作为绩效的起点。颜志刚（2004）表明绩效棱柱法有四点新观点：一是运用系统性的思维方式；二是从满意度与贡献度两个相反方面进行评价；三是扩大了可能的利益相关者范围；；四是以“利益相关者中心论”取代“战略中心论”。温素彬、黄浩岚（2009）提出，利益相关者理论比股东价值取向更多的关注企业的持续发展。而绩效棱柱法就是这样一种围绕着利益相关者价值的绩效评价模式。具有思维严密、方向清楚等特点，符合二者的双向协同关系。郑可欣（2013）提出由于内部审计部门的工作具有一定的特殊性，很难用具体的指标进行评价，但如果合理的引入利益相关者这一理论就可以解决以上问题。

绩效棱柱法在多个领域得到应用。企业在运用绩效模型棱柱时，韦祎、朱卫东（2008）认为绩效棱柱法从五个方面系统的将企业生产经营的全过程进行梳理，转变了原先只从财务方面考虑的短期视角。有利于企业的长远发展。王巧义（2012）认为国有企业如果从利益相关者的角度进行绩效评价，可以转变以财务指标进行评价的传统模式，从而更好的控制国有资产。陈建玲等（2015）在对生态公益林补偿政策进行绩效评价时运用了绩效棱柱法，建立了生态文明建设的评价指标体系。刘慧娟（2017）通过研究了企业进行资产重组对企业经营绩效所产生的影响，根据绩效棱柱模型的分析结果找出影响力大的因素，从而帮助企业在资产重组的过程中保持经营效益。刘春波等（2020）认为由于公立医院的业绩评价需要涉及到多个方面，并且因公立医院的性质，难以依据财务指标进行衡量，所以他们提出将绩效棱镜运用到公立医院的绩效管理中，可以在保证其具备公益性的同时有效的提高服务质量。陈晓英 陈明（2020）立足于提高高等学校的教育水平，运用绩效棱柱法建立了高校社会责任评价方法。可以更好的调整教育思路，

体现柔性管理思想。同时，绩效棱柱法也在企业内部审计绩效中得到应用，安广实 赵大为等（2014）认为内部审计的职能范围在不断扩大，如今，内部审计除了传统的查错防弊功能，还包括了对风险的关注、内控的完善等多种职能。在进行内部审计绩效评价时，不能局限于以往的绩效维度，而应在进行指标的选取和评价时增加相关的维度。运用绩效棱柱法可以满足增加评价维度的需求。安广实程月晴（2015）提出在开展增值型内部审计业绩评价时，如果想得到有效的评价结果，则应该对内部审计工作的全过程进行考核。内部审计的目标是帮助组织的利益相关者创造价值，而绩效棱柱法在评价过程中关心组织所有重要的利益相关主体，其与内部审计的目标相同。

1.3.3 文献评述

通过阅读国内外内部审计绩效评价的相关研究成果梳理发现，国内外学者都进行了非常多的研究。国内外的学者都提出应从内部和外部两个方面进行绩效评估，并且在进行内部审计绩效评价时应当结合公司的发展战略规划。其中，国外的学者强调应对内部审计工作的全过程进行绩效评价。国内学者认为可以根据内部审计对公司的贡献度来进行间接的计量，并且提出应注重评估内部审计对风险的管理作用。

根据以上关于绩效棱柱法国内外的研究，发现国内外的学者都认为绩效棱柱法相较于其他方法更多的关注企业的利益相关者，并在多个领域的绩效评价中得以运用。但是大多数运用于行政事业性单位或一般制造业的绩效评价中，对保险机构一类的金融行业内审计绩效的应用相对偏少。而保险行业具有投资需求大、覆盖人群广、资金数额大、经营周期长等特点，所以对其内部审计工作应提出更高的要求。从当前的企业经营情况和市场环境看，利益相关者应该作为企业绩效评估的关键影响因素，合理的运用绩效棱柱法对企业提升经营业绩，提高竞争能力具有重大作用。保险机构内部审计作为监管部门的抓手，如果科学的运用绩效棱柱法进行内部审计绩效，可以提高内部审计部门的工作水平，从而有效的对风险管理进行监督评价。

本文从银保监会对保险机构内部审计的监管要求出发，以内部审计绩效评价的研究现状及绩效棱柱法的应用入手，选取曾收到过行政监管措施决定书的 Y 保

险公司作为研究对象。通过现场调查研究,收集数据进行整理。论述了 Y 保险公司内部审计中存在的问题,提出了可以引用绩效棱柱法作为构建内部审计绩效考核评价指标体系的方法,旨在加强内部审计的监督管理职能。也希望可以为其他保险公司的内部审计绩效评价工作提供参考价值。

1.4 研究内容及方法

1.4.1 研究内容

第一部分:绪论。主要阐述了本文的选题背景与研究意义,回顾了国内外内部审计绩效评价和绩效棱柱法的研究成果,并且针对文献进行论述,明确研究方法。

第二部分:相关概念与理论依据。介绍了绩效、绩效评价、内部审计绩效评价的概念以及绩效棱柱法、风险管理理论,同时阐述其理论与本文研究的关系。

第三部分:案例介绍。本文选取了 Y 保险股份有限公司作为案例公司进行研究。依据 Y 保险公司内部审计和内部审计绩效评价体系的现状,结合公司的行政监管措施决定书和整改方案,分析其中存在的不足之处。

第四部分:Y 保险公司内部审计绩效评价指标体系构建。首先介绍了引用绩效棱柱法的优势及可行性并分析内部审计绩效评价指标体系的构建原则。然后从绩效棱柱法的五个维度选取评价指标。

第五部分:Y 保险公司内部审计绩效评价指标体系应用。首先,阐述了本文的数据来源,并对样本进行分析。其次确定了 Y 保险公司内部审计绩效评价指标权重和评价值。依据指标得分情况,在对评价结果进行分析的基础上,最终提出了改进建议。

第六部分:研究结论与不足。从前面几部分的分析中得出结论,以及指出论文中存在的不足之处。并希望可以在未来的研究中弥补不足。

1.4.2 研究方法

（1）文献研究法

本研究在阅读了关于内部审计、绩效评价、保险行业发展运营模式、绩效棱柱法等多方面的国内外文献研究、著作、学术报告后。结合本文的研究主题，进行详细、系统的梳理，将关键的内容进行整理，为后文的研究提供了理论支持。

（2）案例分析法

本研究通过银保监会网站获取的信息，对案例公司进行实地考察，采用询问、观察、检查等方法获取关于公司内部审计绩效评价的信息，分析案例公司内部审计绩效存在的问题。在此基础上，引用绩效棱柱法，改善以往的绩效模式。

（3）问卷调查法

本研究首先设计了详细、严谨的调查问卷，向研究所需要的相关人员发放问卷，获取准确的内部审计信息。进而通过计算得出 Y 保险公司内部审计绩效评价指标体系的权重及指标的评分情况。

2 相关概念与理论依据

2.1 相关概念界定

2.1.1 绩效

绩效一词可以分为两个方面进行阐述，一个方面是绩，也就是公司的经营业绩。从是否实现组织目标及战略的角度体现工作成果。一方面是效，包括执行工作的效率、效果等。反映组织或个人在特定的工作时间、条件下所达到的工作成效，以及对其在工作中的品行、行为的衡量结果。

绩效包括集团整体绩效、各个职能部门绩效以及公司员工个人绩效三个方面。其中集团整体的绩效是对公司整体的经营计划完成度进行衡量。各个职能部门的绩效要根据各部门的工作职责、内容、强度、时间等多种因素综合考虑。员工个人绩效要从员工的生产力、完成程度，以及工作能力、职业道德等方面设置绩效目标。同时，科学、系统的绩效不仅是对工作结果进行合理的反馈，也是对工作过程的各个方面进行反映和监督。所以，要全面的考虑绩效涉及的多种因素，正确的理解绩效。

2.1.2 绩效评价

绩效评价是公司管理中不可忽视的一步。绩效评价是指运用合理的方法，按照公司事先制定的清晰、明确的绩效评价标准，对团队及个人的工作成果、能力等进行评价。绩效评价所反映出的信息，可以为员工薪酬、奖励、职位变动等提供依据，以及员工对公司的贡献程度提供评价结果。企业可根据绩效评价结果，制定下一步的工作安排、预算计划等工作，帮助企业更好的进行管理。

并且随着经济的发展，绩效评估不仅要包括财务指标，同时还要关注对非财务指标的评价。绩效评价应在每次评估后都及时进行反馈，可以在定期评价的同时开展不定期的评价，随机对一段时间的工作成果、工作过程进行绩效评价。同时，要将绩效评价的过程和结果与公司的战略相结合。注重对企业长期、可持续发展的绩效评价。

2.1.3 内部审计绩效评价

内部审计绩效评价是对内部审计的审计质量、准确率、贡献情况、满意度、及时性等内容依据标准进行全面、系统的衡量。在衡量过程中，要格外注重评价内部审计工作在公司风险管理中发挥的作用，内部审计的工作目标与公司的发展战略目标是否一致，内部审计工作流程是否完善，后续审计是否有序开展等。在进行内部审计绩效评价时应采用科学的评价方法，结合公司所处的市场及发展战略目标，对内部审计部门为企业所做贡献进行考核。一方面可以有效的激励审计人员，增强工作责任感，促使其不断提高自身的工作能力。另一方面，可以发现公司内部审计部门在工作中存在的不足之处，并提出建议，加以改正。从而保质保量的完成审计计划，达到审计部门的工作目标。并且促进了内部审计部门与利益相关者的沟通，可以准确地根据企业的发展制定合理的审计计划，减少审计资源的浪费。

2.2 理论依据

2.2.1 绩效棱柱法

绩效棱柱法是在 2000 年由克兰费尔德学院教授安迪·尼利与安达信咨询公司共同研发的一个三维立体绩效模型。这种绩效模型如同三棱柱一般，共有三个侧面和两个底面，总共五个面构成，如图 2.1 所示。其中 2、3、4 三个侧面是指组织战略、业务流程、组织能力，1 和 5 两个底面是指利益相关者满意和利益相关者贡献。该方法从以往只关注少数利益相关者的思想中脱离出来，转而关注所有受公司经营影响的人员，从利益相关者的角度对绩效进行评估。绩效棱柱法框架的设计可以涵盖较多的评价指标，结合每个公司的经营管理情况，对经营中的每个方面都可以设计合理的评价指标，为企业管理者提供更全面的信息。并且其具有一定的灵活性，可以不断的进行自我完善，从而适应组织经营情况的变化。

内部审计的工作具有一定的特殊性，为公司发展提供的服务及发挥的作用很难运用数字进行计量，并且内部审计所提出的整改报告等工作成果，需要一定的时间才能对整改效果进行评估，短期内很难对内部审计的工作结果进行评价。而

绩效棱柱法从利益相关者的角度出发,各利益相关者都需要利用内部审计的工作成果,可以有效的进行评价。并且,绩效棱柱法的指标设置同时拥有定性评价指标和定量评价指标,对审计工作中的每个工作难题都能够设置具体的指标,从而进行全面的评价。更好的监督企业的经营管理活动,为企业发展战略目标的实现提供保障。

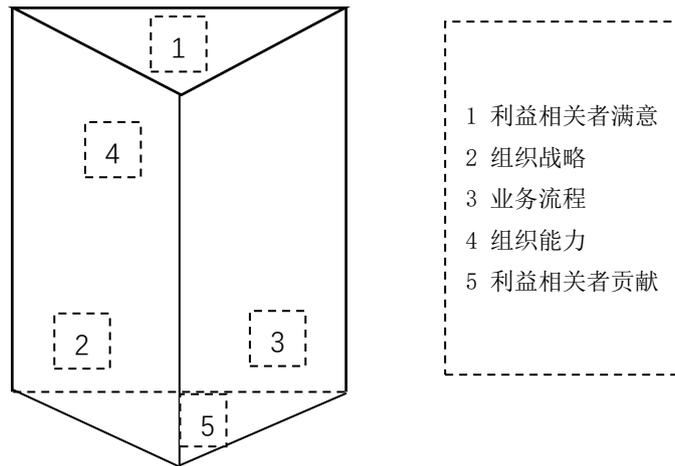


图 2.1 绩效棱柱模型

2.2.2 风险管理理论

风险管理是指在一个具有风险的环境中,组织运用与风险防范相关的解决方法,将可能影响到组织发展的风险有效的控制在一定范围内的过程,服务于实现企业目标。所使用的具体方法有风险识别、风险评估、风险规避等。内部审计职能的重点在不断发生变化。从最初的检查财务等合规性审计,发展到对公司各项业务及管理过程中的风险控制措施进行监督。督促风险监测和风险分析评估工作的进展,勘查风险管理过程是否完整、有效。从而推动组织的风险管理工作能够有序的开展,在发现可能影响组织生产经营的潜在风险时,及时通知相关职能部门开展风险应对措施,将风险对组织发展的危害性尽可能的降低。因此,内部审计与风险管理的工作目标是一致的,在内部审计绩效评价时,要将其工作对风险管理的贡献程度纳入考核范围内。

3 案例介绍

3.1 Y 保险公司基本情况

Y 保险股份有限公司成立于 1996 年，公司注册资本金 30 亿元，现有分公司 27 家，员工一万一千余人，总资产 138.77 亿元，净资产 44.72 亿元。累计实现保费收入 1100 亿元。公司经营范围包括车险、财产险、人身险、信用、农业保险的产品开发、销售及投资业务。公司为充分发挥社会保障的作用，在挖掘内部潜力、注重优质服务的同时，积极与银行、再保险公司等专业机构合作，为国内外企业提供了一系列重点项目的财产保险服务。

Y 保险公司是一家包含财产保险、人身保险和资产管理业务的价值创造性保险公司。公司已经建立了覆盖全公司各部门、各个业务流程和关键节点的风险管理框架，加强对风险防控工作的领导。公司高度重视保险业务发展的必要性，抢抓发展机遇，详细分析当前制约保险业务发展的短板和难题。在深化现有的市场占有率和保费规模的前提下，不断扩宽思路，开拓非车险业务的发展视野。在巩固电话网络销售、续保、新保等业务的基础上，高度重视健康险、意外险等业务的发展，积极寻求公司发展壮大的新思路。在调整险种类别和规模的同时优化人员结构，加大对专业人才培养的资金投入。借鉴其他公司保险业务管理方面的成功经验，不断完善公司的内部管理机制，实现高质量的发展。公司持续推动减损降赔的理赔工作，加快结案的速度，提高查勘定损等工作的操作规范性，不断建章立制、规范管理，提升服务的效率与质量。不断增强服务社会、保障经济建设的能力。做好投诉渠道畅通，加强投诉及未决案件的管理，提升系统管控和非车险理赔的能力。公司积极调整思路，响应国家政策号召，整合资源，开展农业保险业务。充分运用保险机制，依托金融业的资金和技术支持，提高贫困群众的生活保障水平。公司积极引入互联网技术，推广通过视频查勘定损的工作方法，创新销售模式，不断提高公司的持续经营能力。

3.2 Y 保险公司内部审计现状

Y 保险公司在成立之初就建立了由管理层领导的稽核部，但在 2017 年 11 月

20 日被中国保监会出具监管函，指出其在公司章程与“三会一层”运作方面、内控与合规管理方面、关联交易管控方面存在违规问题。并且其内部审计存在三条工作不规范问题。第一条，现有专职内部审计人员比例并未达到监管的要求。第二条，没有按照规定对相关责任人执行问责机制。第三条，近三年没有对总公司高级管理人员开展任中审计。由于存在违规行为，Y 保险公司在 2018 年前两个季度中的风险综合评级为 C 级。

公司积极落实整改工作，成立整改专项工作组，制定了《公司治理整改工作方案》，梳理整改条目，按时汇报整改进度。为了加强合规审计纪检监察管理，独立开展审计工作。公司将原来的稽核部撤销，成立审计中心。公司审计中心在公司党委与董事会审计委员会的领导下，全国集中管理。审计中心现有员工 43 人，具备中级以上职称的有 17 人，涵盖了会计、审计、信息技术、投资等各个专业。审计中心细分为财务审计部、内控审计部、理赔审计部、承保审计部、规范用工审计部等部门。

审计中心在 2019 年共完成审计项目 138 个，其中：总公司高管离任审计 2 个，任中审计 5 个，专项审计 17 个，常规审计 3 个。分公司检查覆盖率 85.18%。审计发现问题 1369 条，提出审计意见 953 条。并根据公司的整改方案落实情况，加大追踪力度，截止 2019 年末，就发现的问题共发出整改通知函 78 份，已在整改时限内完成的整改事项 665 个，整改执行率 79.23%。收回违规资金、冲减违规计提费用、核减机构费用指标合计 768.45 万元。

公司虽然在 2018 年对《公司基本制度目录》进行了完善，制度体系得到进一步的健全及优化，但是部分制度仍未有效执行。Y 保险公司审计中心在公司自查报告中并没有及时说明违规问题，导致公司在 2019 年因违规操作受到的监管处罚次数及金额较往年有所上升，仍存在财务人员侵占公司资产、分公司违规套费、数据造假等乱象行为。表明该公司的整改效果不理想，审计工作仍存在问题，内部审计管理力度需要进一步加强，现有的内部审计绩效评价体系没有对内部审计部门发挥出应有的监督控制作用。

Y 保险公司现行的内部审计工作流程如图 3.1 所示：

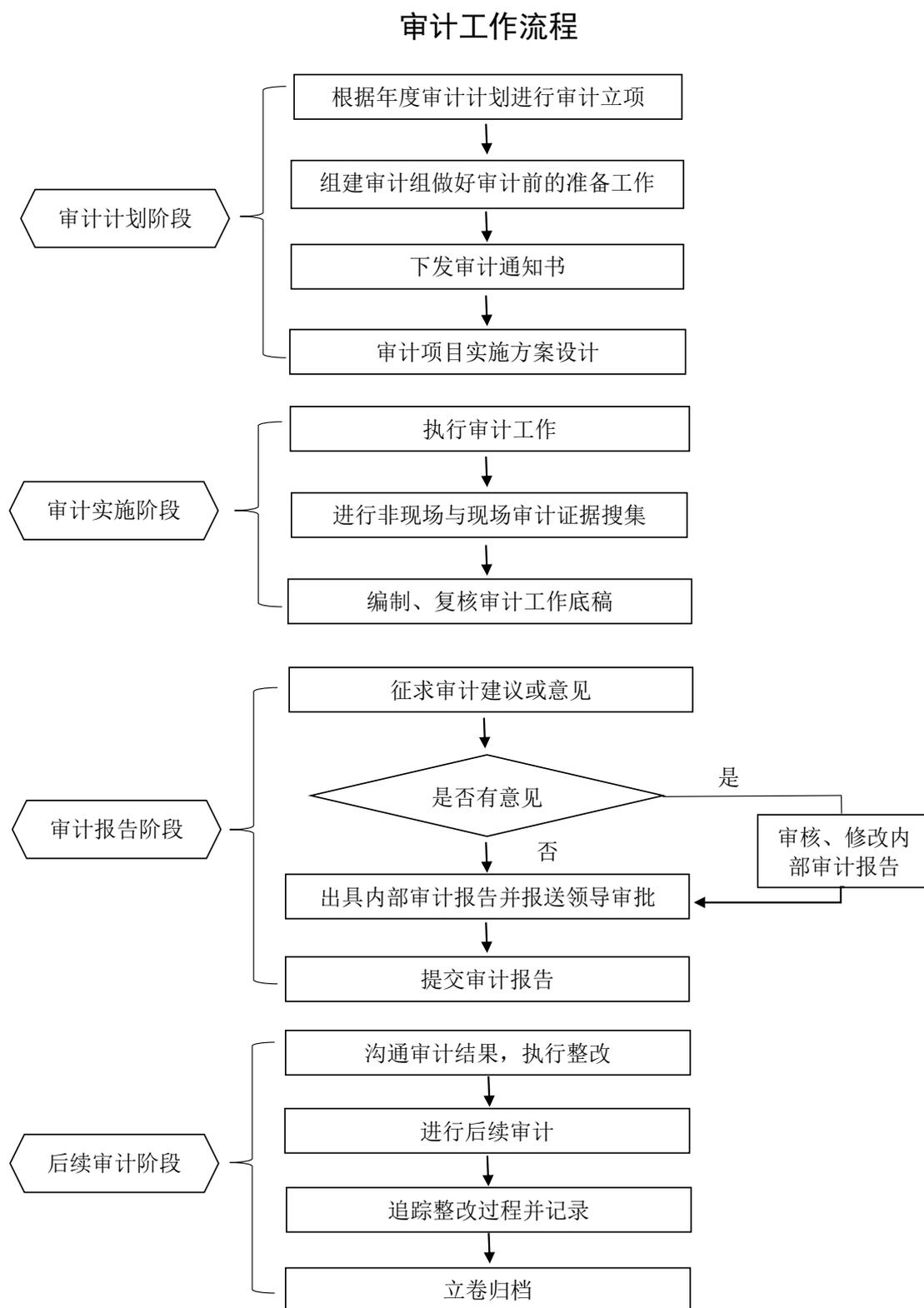


图 3.1 Y 保险公司内部审计工作流程图

3.3 Y 保险公司内部审计绩效评价体系现状

Y 保险公司当前的内部审计绩效评价制度是由公司的董事会与人力资源部门一起制定的，每年进行两次考核。从关键量化指标、关键行为指标和核心素质指标三个方面评价本年的审计工作情况，其中的具体评价标准采用定性与定量相结合的模式。由党委、董事会、人事部及审计中心的主要负责人根据每项任务的执行情况和表现进行打分，然后再加权计算，从而得出最终结果。该结果作为内部审计人员晋升与奖励的基础参考标准。当前的内部审计绩效评价制度如表 3.1 所示：

表 3.1 Y 保险公司内部审计部门绩效评价指标体系

	任务/项目目标	内容	权重
关键量化 指标	审计项目数量执行率	已审计项目/总审计项目数量*100%	10%
	审计项目完成时效性	按时完成审计项目数量/总审计项目数量*100%	10%
	审计项目质量	复核不存在问题的审计项目数量/总审计项目数量*100%	20%
关键行为 指标	资金运用等专项审计	按计划进行专项审计，及时通知被审计单位进行整改	15%
	分支机构管理情况自查及经济责任审计	自查中发现的问题及整改落实情况、管理层任中和离任审计情况	15%
	审计报告完成情况	审计报告格式规范、按期报送及归档	10%
核心素质 指标	员工工作态度	积极主动，建立互信、合作的团队	10%
	持续学习情况	参加学习教育培训时长、培训考试结果	5%
	革命性创新、优质表现	在审计过程中发现的高质量发展问题及创新流程	5%

公司根据以往的评价标准对内部审计绩效进行评价，2018 年内部审计绩效评价得分为 74.28 分，2019 年为 76.6 分。得分处于中等偏上阶段。但根据表中的指标设置可以看出 Y 保险公司当前的绩效评价指标设置简单，虽然便于执行，但缺乏指向性与长远性。涉及的评价范围不够全面，大部分指标局限于评价日常的审计工作结果上，缺乏对审计过程的评价。并且过于强调短期目标而忽视长期规划，没有结合企业的战略目标来设计，与公司的发展目标脱离，无法充分发挥

绩效评价的作用。

3.4 Y 保险公司内部审计绩效评价体系存在的问题

3.4.1 绩效评价指标的设置脱离公司战略目标

公司的战略目标是根据当前的发展情况、现有的资源以及在综合考虑各职能部门的工作情况基础上，统一制定的公司长期发展所期望达到的结果。公司应充分发挥战略目标对公司生产经营的指引作用，将战略目标的实现规划细分到各部门中。各部门应当充分了解总体战略的重要程度，将其作为制定具体工作任务的基础。

近年来，由于保险市场的竞争加剧，再保险业务的承保条件长期得不到改善，公司存在再保险业务费率降低、再保险市场承保能力供给不足的风险。所以，公司在分析了市场环境和行业发展趋势，指出了公司存在的主要短板，明确了下一步总体发展思路，制定了一个聚焦、两个基础、四项坚持的“1+2+4”发展战略，勇于探索，不断转型。通过科技赋能，提高技术水平，实现公司可持续发展目标。但是当前 Y 保险公司设置的内部审计绩效评价指标体系几乎没有与公司的战略目标相结合，其相关指标仅限于在内部审计的日常工作上进行评价。当公司的发展情况发生调整，绩效评价指标也应进行变化，但当前的绩效评价指标体系因为脱离公司的战略目标，所以无法及时反映公司的发展情况，探究其风险存在的可能性。绩效考核对改善审计工作的效用薄弱，不能发挥真正的作用，不利于更好的监督和督促内部审计工作的开展，不能有效的发挥内部审计对企业战略目标实现的促进作用。

3.4.2 内部审计绩效评价指标设置覆盖面窄

Y 保险公司现有的内部审计绩效评价指标包括三个方面，关键量化指标、关键行为指标和核心素质指标。其中关键量化指标分为审计项目数量执行率、审计项目完成时效性、审计项目质量，关键行为指标分为资金运用等专项审计、分支机构管理情况自查及经济责任审计、审计报告完成情况，核心素质指标分为员工

工作态度、持续学习情况、革命性创新及优质表现，总共九个二级指标。面对保险行业复杂的市场情况，对于正处于公司整改实施情况验收阶段的 Y 保险公司来说，当前的评价指标设置覆盖面较窄。作为整改后成立的审计中心，由于执行全国集中管理，所以在审计过程中不仅要强调对公司总部经营情况的审计，同时还应深入分公司督导调研，需要更加细化的对各个分公司的管理状况进行审计。内部审计除了有经济监督作用更主要的是要发挥增值服务。特别是作为保险公司，Y 公司应始终防范欺诈风险、信用风险等。其内部审计应监督和评估公司的风险管理组织体系及基本流程。但是，Y 保险公司当前的绩效评价标准并没有将以上纳入考核标准，而是仅停留在对内部审计工作的项目执行情况、审计报告完成情况等方面进行评价，大部分指标所考核的是本期的审计结果，缺乏长远性，应该进一步改进。

3.4.3 评价指标权重分配不合理

Y 保险公司在涉及审计项目方面的指标有六个，有审计项目数量执行率、审计项目完成时效性、审计项目质量、专项审计、分支机构管理情况自查及经济责任审计、审计报告完成情况这几个方面考核，这些指标一共占比达到 80%。在专项审计指标权重计算时，指标设置不具体，并没有详细区分各项审计项目所占的比重，而是统一计算，不利于准确的得出绩效结果。同时，对于员工的素质情况和表现只占 20%。表明公司仍以查错纠弊为内部审计的核心工作，忽视了对员工素质等其他方面的考核。随着内部审计在公司治理中的作用越来越突出，对审计人员的要求也要逐步提高，要求审计人员应是全面发展的综合性人才，内部审计人员的职业素质和胜任能力与企业的发展路径应相适应。公司为使内部审计工作结果始终保持高质量的水平，需要不断开展人才培训工作，培养互助互信的团队意识。Y 保险公司轻视了对员工素质层面的考核评价，这不仅不利于充分发挥绩效考评的激励作用，也不利于内部审计人员在专业方面的提升。

3.4.4 评价主体不全面

由于内部审计服务于公司内部各个部门，内部审计的工作也涉及公司治理

的很多方面，所以在评价时应该关注多个利益相关者。Y 保险公司的审计中心由公司党委和董事会管理，虽然有利于内部审计独立开展审计业务，但是现行的内部审计绩效评价制度只是从党委、董事会、人事部及审计中心的主要负责人角度进行打分，而忽略了其他层级的意见，没有考虑到分公司、中支公司等被审计单位和基层部门的意见。这些部门与内部审计的工作直接相关，对内部审计绩效评价影响重大。无法了解这些部门对内部审计工作的评价，会导致内部审计部门绩效评价体系不够全面，不能合理得出绩效考评的结果。

4 Y 保险公司内部审计绩效评价指标体系构建

4.1 引入绩效棱柱法的优势及可行性

4.1.1 引入绩效棱柱法的优势

(1) 提供科学的评价标准

如果内部审计不能满足其利益相关者的特殊需求,那么将面临着他们拒绝合作的情况,进而导致更高的审计成本以及更多无效的审计调查。利益相关者理论是绩效棱柱法的基础。除了关注利益相关者的贡献和满意度外,还包括组织能力、组织战略和业务流程。并且,它们之间存在着牢不可破的联系。所以,内部审计绩效从这五个部分进行综合评价时,其每一部分的结果都与其他部分的结果紧密相连。在对其中一个方面进行评价时要进行多重考虑,可以有效避免评价指标设置不全面、评价结果不严谨等情况的出现。

(2) 合理分配审计资源

审计资源的数量是固定的,如何最大化的利用审计资源是审计部门所要思考的问题。绩效棱柱法是一个动态的评价体系,在公司的生产经营过程中可以根据利益相关者需求的变化及时调整内部审计战略,根据指标权重的大小合理分配审计资源,避免在不重要的领域过度浪费审计资源,实现内部审计资源的优化配置。

(3) 提升内部审计的价值

内部审计的价值不应局限于财务监督职能,仅注重考核的结果不能发挥其应具备的增值作用,不能有效的为公司的经营决策、投资决策等重大事项出谋划策。绩效棱柱法不仅注重考核的结果,还通过系统的指标体系,注重对绩效评价过程的分析。可以充分考察审计工作过程中存在的问题,使企业内部审计保持一定的主导地位,提升内部审计的价值。

4.1.2 引入绩效棱柱法的可行性

(1) 绩效棱柱法适用于内部审计部门

绩效棱柱法从五个角度审视绩效指标,其关注大量的利益相关者,而不仅仅

是一个利益相关者。绩效棱柱法可以用于评价内部审计绩效，因为内部审计涉及公司的方方面面，是公司管理活动的再检查、再监督部门。其在组织中更好的发挥职能作用就需要与大量的利益相关者保持联系。

(2) 绩效棱柱法的运用具有可操作性

公司在制定科学合理的绩效评价标准时，不仅要注重与公司的发展战略相适应，也要考虑数据的获取及分析计算是否可行。通过引用绩效棱柱法可以构建符合内部审计绩效评价要求的指标体系，再加以运用层次分析法，合理对数据进行计算，使得较为复杂的绩效评价具有可操作性。

4.2 内部审计绩效评价指标体系的构建原则

4.2.1 战略导向性原则

内部审计部门应依据公司年度的发展计划来制定内部审计的工作安排，要始终围绕公司的战略目标开展审计工作。随着公司战略重点的转移，内部审计也应迅速采取行动。因此，在制定内部审计绩效评价指标体系时，应立足于公司的经营目标，坚持战略一致的理念，遵循战略导向原则。

4.2.2 重要性原则

随着人们对内部审计的重视，内部审计的工作量越来越大，但是审计资源的数量却是有限的，必须合理的进行资源分配。所以，内部审计绩效评价指标的选取要在确保覆盖面广的前提下，注重质量的好坏，遵循重要性原则，从而在重点的领域和非重点领域投入不同数量的审计资源，避免资源浪费。

4.2.3 可操作性原则

绩效评价指标设置目的是为了后续审计工作更好的执行，如果指标选取时晦涩难懂或者定性指标过多，不仅增加了执行时的理解障碍与评分难度，也不利于后续整改工作的进行。无法有效执行的评价指标不管其对内部审计工作有多么大的影响，都无法充分发挥作用，所以指标的选取要遵循可操作性原则。

4.2.4 适应性原则

因为公司所处的市场是瞬息万变的，在制定战略目标时必须权衡各种因素，综合考虑公司的发展状况、业务渠道、供给方式等，制定符合公司长远发展的目标，从而保持一定的市场竞争力。内部审计的工作方向与内容也要根据战略目标的变化做出调整。所以，在构建绩效评价指标体系时要依据适应性原则，保证绩效评价指标体系可以灵活应对这些变化。

4.2.5 定性与定量结合原则

内部审计绩效评价指标体系应该清晰准确的反映内部审计部门的绩效情况。所以，在进行指标选取时不能仅选取定量方面或仅选取定性方面的指标，应将两者相结合，这样得出的评价指标体系，不仅可以通过定量原则分析获取客观、具体的数据，还可以对无法通过量化核算的指标，进行定性考虑。两者结合运用，可以实现取长补短，使评价标准更加科学、合理。

4.3 内部审计绩效评价指标的选取

本文从绩效棱柱法的五个维度出发，以 IIA 总结出的 25 个 GAIN 关键绩效指标为基础，结合 Y 保险公司内部审计的具体情况，运用绩效棱柱法，转变公司以往的内部审计绩效评价模式，构建了 Y 保险公司的内部审计绩效评价指标体系。与以往的评价标准相比，新构建的绩效评价指标体系从不同的角度对内部审计工作以更加系统、全面和综合的方式进行评价，可以及时、有效的发现审计工作中存在的问题。

4.3.1 利益相关者满意维度指标选取

绩效棱柱法与之前的绩效方法相比，强调公司所有重要的利益相关者。公司如果想要长期的生存和发展，就要设身处地的从利益相关者角度考虑他们的需求以及所期望解决的问题，从而积极转变发展思维，顺应市场的需求。所以，应将利益相关者满意度作为公司的关注重点之一。

本文认为，Y 保险公司的利益相关者包括了 Y 保险公司的审计委员会、董事会以及被审计单位、审计中心的内部审计人员和对外部审计的外部审计师。因为不同利益相关者的需求不同，所以其满意度指标设置也不一样。选取不同视角的人群对内部审计绩效进行评价，可以在指标设置时充分考虑多种因素。根据内部审计的工作情况是否可以满足利益相关者的满意度，设计以下指标，见表 4.1：

表 4.1 利益相关者满意维度指标

利益相关者	利益相关者满意维度指标
审计委员会	审计委员会对内部审计工作的满意程度 审计委员会与审计中心负责人的沟通频率
董事会	董事会对审计结果的满意程度 董事会对内审的需求次数
被审计单位	被审计单位对内审人员工作的满意程度 被审计单位对审计意见的满意程度
内部审计人员	内部审计人员的工作积极性 内部审计部门人员离职率
外部审计师	外部审计时间减少率 外部审计师对内审工作结果的利用程度

4.3.2 利益相关者贡献维度指标选取

公司各项工作顺利进展离不开利益相关者的配合与协调。为了满足公司发展的需要，公司也要考虑可以从利益相关者那里得到些什么。在本文中 Y 保险公司的利益相关者要想从公司中取得收益，也要为公司的发展、治理出一份力。比如董事会要想获得准确、适当的审计报告就需要为审计部门的工作提供所需要的资源和权限，协助他们完成审计工作。被审计单位要想提高工作效率，创造更多的效益，就要积极配合内部审计的工作，找寻自身日常经营活动中存在的不足。内部审计人员也要考虑通过内部审计的督导作用为公司带来了多少的价值。本文从利益相关者贡献角度设置以下指标，见表 4.2：

表 4.2 利益相关者贡献维度指标

利益相关者	利益相关者贡献维度指标
审计委员会	审计委员会对风险的重视程度
董事会	内部审计资金预算增长率
被审计单位	董事会是否给与审计人员所需要的资源和权限
内部审计人员	对审计人员工作的配合度
外部审计师	内部审计的经济效益
	内外部审计的配合程度

4.3.3 组织战略维度指标选取

制定适合企业发展的战略是达到企业目标的关键。公司所做出的战略目标，不仅领导层、管理层的工作安排要与战略目标一致，更是要将战略规划层层细分，各职能部门在各自的工作范畴内都要根据公司战略规划进行工作安排，制定详细的计划，并且严格实施。内部审计部门的工作规划也应与公司的整体战略规划相一致，为达成公司战略目标而进行的工作内容及取得的业绩，才是为公司的发展贡献力量。所以，其内部审计绩效也应与公司的战略相关联。本文从组织战略维度角度选取以下指标，见表 4.3：

表 4.3 组织战略维度指标

利益相关者	组织战略维度指标
审计委员会	是否参与公司战略目标制定
董事会	发现舞弊事项比例
被审计单位	董事会追究相关责任人的情况
内部审计人员	被审计单位费用支出降低比例
外部审计师	内部审计质量评估结果
	外部审计费用降低率

4.3.4 业务流程维度指标选取

组织战略目标的达成离不开清晰完整的业务流程。合理的业务流程不仅是一种工作规范更是一种资源的管理方式。内部审计要根据公司的战略规划制定严格的业务流程，在审计中的每一个环节都可以反映出内审的工作效率与效果，并且

也可以发现工作中存在的问题。同时，公司要根据企业资源配置的原则，在每一个业务流程环节中做到资源的优化配置，将重点资源放在重点的业务环节中。本文从业务流程角度选取了以下指标，见表 4.4:

表 4.4 业务流程维度指标

利益相关者	业务流程维度指标
审计委员会	出具审计报告的及时性
董事会	重大审计发现和建议数量
被审计单位	内部审计建议被采纳率
内部审计人员	后续审计跟踪整改情况
外部审计师	审计工作计划完成比例
	重大审计失误比例
	计算机审计技术的普及程度
	审计证据的说服力

4.3.5 组织能力维度指标选取

完善的业务流程需要具备相应能力的人员参与执行才可以顺利完成。所以，内部审计人员的资格水平、专业能力、工作态度等都是公司战略目标实现的重要保障。内部审计人员应具备更加全面的知识体系，拥有完成内部审计工作所必须的专业水平。内部审计工作涉及到公司的多个部门，内部审计人员要经常与其他部门人员进行协商和合作，因此必须具有良好的人际交往能力，能够妥善处理监管部门与其他部门之间的关系，积极协调双方的工作，建立协同合作的良好工作关系。并且，内部审计人员应该具备较高的职业素养，能够熟练的运用相关计算机软件处理所获取到的审计数据。本文从组织能力角度选取以下指标，见表 4.5:

表 4.5 组织能力维度指标

利益相关者	组织能力维度指标
内部审计人员	内部审计人员的工作经验
	内部审计人员的理解与沟通能力
	通过专业资格考试的人员比例
	内部审计人员对公司业务的了解程度
	内部审计人员信息化水平

5Y 保险公司内部审计绩效评价指标体系应用

5.1 数据来源与样本分析

为了确保内部审计绩效评价结果的科学性和可信度,本文设计了专门针对 Y 保险公司内部审计的调查问卷。根据本文研究中所需要的数据,共发放了两次调查问卷。

第一次,构造判断矩阵,确定评价指标的权重。该问卷设计时,在九级指数比较法的帮助下,将评价指标体系的二级指标(B1-B5)及三级指标(C1-C35)各层次之间要素的重要性进行相互比较。把问卷发放到 Y 保险公司的董事会成员、审计委员会、被审计单位的主要成员以及审计中心的财务审计部、内控审计部、理赔审计部、承保审计部、规范用工审计部等部门的成员、外部审计师及内部审计相关领域的一些专家学者,明确表达出通过问卷调查,对 Y 保险公司内部审计工作进行绩效评价的目的。共发放 40 份调查问卷,收回问卷 34 份,其中有效问卷 32 份,有效回收率 80% (问卷详见附录一)。

第二次,通过发放调查问卷获得指标的评价隶属度,得出评价矩阵 R1-R5。该问卷在设计时,对构建的内部审计绩效评价指标体系中的三级指标设置五个评分值。在发放时,邀请发放对象根据每个评分值的得分区间进行勾选。发放对象在第一次问卷的基础上增加了公司内部各部门的主要人员。邀请他们为 Y 保险公司内部审计部门的工作进行打分。一共发放调查问卷 50 份,收回问卷 46 份,其中有效问卷数为 41 份,有效回收率为 82% (问卷详见附录二)。

5.2 确定 Y 保险公司内部审计绩效评价指标权重

在确定各维度及总体的绩效评价得分前,需要对指标体系中的具体指标权重进行赋值,明确设置的各项指标在绩效评价中对最终结果的影响程度。并且,通过对指标权重赋值也可以明确审计工作中应该关注的重点领域。所以,为了得到科学、严谨的计算结果,本文采用了层次分析法(AHP)。在计算时将 Y 保险公司内部审计绩效评价设为目标层(A)。准则层(B1-B5)是绩效棱柱法的五个维度。方案层(C1-C35)是具体设置的三十五个三级评价指标。

将总体目标决策问题分解为多个相互关联的指标,形成由多个指标构成的层次分析体系,进而采用科学的方法度量指标的权重,是层次分析法分析与评价的基本思路。当存在不确定性或主观判断的情况下,层次分析法足以在逻辑有序的层次系统中传达复杂情况,客观评估指标的相对价值,确定所选方案的权重,最终选择出最合适的方案。

(1) 建立层次结构模型

按照要解决的整体问题、所要考虑的因素以及决策对象三个之间的关系,分为目标层、准则层、方案层。本文以 Y 保险公司内部审计绩效评价指标体系为研究的目标层。准则层是在构建指标时应考虑的因素,在本文中从绩效棱柱法的五个方面考虑。方案层是指在做出目标时所要备选的方案,本文中是指根据五个维度设置的三十五个三级指标。

(2) 构造判断矩阵

在构造判断矩阵时,对各层次之间的要素不是统一比较,而是进行两两比较,它将从本质上降低比较各种变量的复杂性,从而提高测量精度。采用九级指数比较法,按表 5.1 所示的 1-9 个量表进行比较,计算该层各变量对上层某一因子相对影响的显著性。

表 5.1 指标等级比较表

标度 a_{ij}	定义
1	i 因素与 j 因素同样重要
3	i 因素与 j 因素相比略重要
5	i 因素与 j 因素相比较重要
7	i 因素与 j 因素相比非常重要
9	i 因素与 j 因素相比绝对重要
2, 4, 6, 8	重要性水平介于为以上的中间状态
倒数	若 j 因素与 i 因素比较, 得到判断值为 $a_{ji}=1/a_{ij}, a_{ii}=1$

将第三层指标层中指标假设为 a_i 、 a_j 。 a_i 对 a_j 相对重要程度的数值用 A_{ij} 表示。构造出判断矩阵 $A = (a_{ij})_{n \times n}$ 。

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & 1 & \cdots & a_{2n} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \cdots & 1 \end{bmatrix}$$

(3) 评价指标权重确定

第一步，计算判断矩阵 A 中每行元素乘积的 n 次方根，计算出 \overline{w}_i

$$\overline{w}_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}} \quad (i = 1, 2, \dots, n)$$

第二步，对 \overline{w}_i 进行归一化处理

$$w_i = \overline{w}_i \div \sum_{i=1}^n \overline{w}_i$$

根据上述公式计算特征向量近似值： $W = (w_1 w_2 \dots w_n)^T$ 。

(4) 一致性检验

由于判断矩阵存在思维逻辑的一致性，如果违反逻辑则会出现矛盾。因此，应该对判断矩阵的一致性进行检验。

第一步：计算最大特征根 λ_{max}

$$\lambda_{max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{(AW)_i}{w_i}$$

第二步：计算一致性指标 CI

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

第三步：为了衡量 CI 的大小，此时应当利用一个可以度量的标准，即平均随机一致性指标 RI。下表 5.2 列出矩阵阶数 1-10 的 RI 值：

表 5.2 平均随机一致性指标 RI 值

矩阵阶数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0.52	0.89	1.12	1.2	1.36	1.41	1.46	1.49

第四步：计算一致性比率 CR

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

通常来讲，一致性比率的界限是 0.1，即小于但不包括该界限，表述成公式来说是 $CR < 0.1$ ，而主要表达的内容就是若 CR 处于该范围内，判断矩阵的不一致程度处于合理的范围，即有关权重的计算结果是有效的，而 A 的特征向量可以作为权向量。相反，若是 CR 大于 0.1 时，就需要对判断矩阵做出相应的调整，以保证计算的准确性。

以下表 5.3-5.8 展示各维度判断矩阵权重及一致性的计算结果：

表 5.3 准则层判断矩阵

A	B1	B2	B3	B4	B5	Wi 权重
B1	1	4	1/2	2	3	0.2773
B2	1/3	1	1/4	1/3	1/2	0.0672
B3	3	4	1	2	2	0.3678
B4	1/2	3	1/2	1	3	0.1804
B5	1/2	2	1/2	1/3	1	0.1073

$\lambda_{\max}=5.095$ 一致性比例: 0.0212

表 5.4 利益相关者满意维度判断矩阵

B1	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	Wi 权重
C1	1	1/3	1/3	1/5	1/3	1/2	1/2	1/3	2	1/3	0.0441
C2	3	1	1/2	2	1/2	1/3	1/3	1/2	3	3	0.0965
C3	3	2	1	1	4	2	1/2	2	2	3	0.1499
C4	5	5	1	1	3	1/3	1/3	1	2	3	0.1021
C5	3	2	1/4	1/3	1	1/4	1/3	1/2	2	2	0.0517
C6	2	3	1/2	3	4	1	2	2	2	5	0.1819
C7	2	3	2	3	3	1/2	1	3	2	3	0.1733
C8	3	2	1/2	1	2	1/2	1/3	1	2	3	0.0984
C9	1/2	1/3	1/2	1/2	2	1/2	1/2	1/2	1	1/2	0.0523
C10	3	1/3	1/3	1/3	1/2	1/5	1/3	1/3	2	1	0.0494

$\lambda_{\max}=11.2357$ 一致性比例: 0.0921

表 5.5 利益相关者贡献维度判断矩阵

B2	C11	C12	C13	C14	C15	C16	Wi 权重
C11	1	3	1/2	1/2	2	4	0.1776
C12	1/3	1	1/4	1/4	1/2	3	0.0750
C13	2	4	1	1	3	5	0.2923
C14	2	4	1	1	3	6	0.2989
C15	1/2	2	1/3	1/3	1	4	0.1160

续表 5.5 利益相关者贡献维度判断矩阵

B2	C11	C12	C13	C14	C15	C16	Wi 权重
C16	1/4	1/3	1/5	1/6	1/4	1	0.0402

$\lambda_{\max}=6.1421$ 一致性比例: 0.0672

表 5.6 组织战略维度判断矩阵

B3	C17	C18	C19	C20	C21	C22	Wi 权重
C17	1	1/3	1/2	1/2	1/4	2	0.0851
C18	3	1	5	3	2	3	0.3325
C19	2	1/5	1	1/3	1/5	1	0.0771
C20	2	1/3	3	1	1/4	1/2	0.1133
C21	4	1/2	1	4	1	3	0.2930
C22	1/2	1/3	1	2	1/3	1	0.0990

$\lambda_{\max}=6.6053$ 一致性比例: 0.0961

表 5.7 业务流程维度判断矩阵

B4	C23	C24	C25	C26	C27	C28	C29	C30	Wi 权重
C23	1	1/2	1/3	1/2	2	3	1/2	1	0.0863
C24	3	1/2	1	2	3	1/2	4	1	0.1357
C25	3	2	1	4	3	4	3	3	0.2041
C26	2	1/3	1/4	1	3	1	1/2	1	0.0884
C27	1/2	1/4	1/2	1/3	1	1/2	1/2	1/2	0.0469
C28	1/3	1	1/4	1	2	1	1/2	1/2	0.0580
C29	2	1/3	1.3	2	2	2	1	1/3	0.0846
C30	1/3	1	1/3	1	2	2	3	1	0.0996

$\lambda_{\max}=10.1163$ 一致性比例: 0.0956

表 5.8 组织能力维度判断矩阵

B5	C31	C32	C33	C34	C35	Wi 权重
C31	1	1/2	1/2	1/4	1/3	0.0850
C32	2	1	1/2	1/3	3	0.1741
C33	2	2	1	1/2	3	0.2433
C34	2	1/3	1/3	1/3	1	0.1042
C35	4	3	2	1	3	0.3934

$\lambda_{\max}=5.2242$ 一致性比例: 0.0501

Y 保险公司内部审计绩效评价指标的权重计算结果汇总如表 5.9 所示:

表 5.9 Y 保险公司内部审计绩效评价指标权重表

目 标 层 层	准 则 层 层	权重	具体指标	权重	综合 权重
利益 相关 者 满意 B 1	0.2773	审计委员会对内部审计工作的满意程度 C1	0.0441	0.0122	
		审计委员会与审计中心负责人的沟通频率 C2	0.0965	0.0268	
		董事会对审计结果的满意程度 C3	0.1499	0.0416	
		董事会对内审的需求次数 C4	0.1021	0.0283	
		被审计单位对内审人员工作的满意程度 C5	0.0517	0.0143	
		被审计单位对审计意见的满意程度 C6	0.1819	0.0504	
		内部审计人员的工作积极性 C7	0.1733	0.0482	
		内部审计部门人员离职率 C8	0.0984	0.0273	
		外部审计时间减少率 C9	0.0523	0.0145	
		外部审计师对内审工作结果的利用程度 C10	0.0494	0.0137	
利益 相关 者 贡献 B 2	0.0672	审计委员会对风险的重视程度 C11	0.1776	0.0119	
		内部审计资金预算增长率 C12	0.0750	0.0050	
		董事会是否给与审计人员所需要的资源和权 限 C13	0.2923	0.0196	
		对审计人员工作的配合度 C14	0.2989	0.0201	
		内部审计的经济效益 C15	0.1160	0.0078	
绩效 评价 指标 A	0.3678	内外部审计的配合程度 C16	0.0402	0.0027	
		是否参与公司战略目标制定 C17	0.0851	0.0313	
		发现舞弊事项比例 C18	0.3325	0.1223	
		董事会追究相关责任人的情况 C19	0.0771	0.0284	
		被审计单位费用支出降低比例 C20	0.1133	0.0417	
		内部审计质量评估结果 C21	0.2930	0.1087	
		外部审计费用降低率 C22	0.0990	0.0364	
		出具审计报告的及时性 C23	0.0863	0.0156	
		重大审计发现和建议数量 C24	0.1357	0.0245	
		内部审计建议被采纳率 C25	0.2041	0.0368	
业 务 流 程 B 4	0.1804	后续审计跟踪整改情况 C26	0.0884	0.0159	
		审计工作计划完成比例 C27	0.0469	0.0085	
		重大审计失误比例 C28	0.0580	0.0105	
		计算机审计技术的普及程度 C29	0.0846	0.0153	
		审计证据的说服力 C30	0.0996	0.0180	
组 织 能 力 B 5	0.1073	内部审计人员的工作经验 C31	0.0850	0.0091	
		内部审计人员的理解与沟通能力 C32	0.1741	0.0187	
		通过专业资格考试的人员比例 C33	0.2433	0.0261	
		内部审计人员对公司业务的了解程度 C34	0.1042	0.0422	
		内部审计人员信息化水平 C35	0.3934	0.0112	

5.3 确定内部审计绩效评价指标的评价价值

因为一些问题的答案并不是只有肯定或否定两种答案,而是可能存在不确定的答案。模糊综合评价方法的科学之处就是允许对这些受多个变量影响且其影响不明确的主体进行具有逻辑性的评估。模糊综合评价法的显著特点是能够反映评价对象的性质,尤其是可以根据其特有的逻辑性进行评价。并且,在评价过程中充分利用了专家的知识储备和专业技能,增加评价结果的客观性。

本文根据发放问卷的具体分数,以所设置的三级指标为基础,下设“优秀、良好、中等、较差、很差”五个评价价值,分数为 $V_c=(90, 80, 60, 50, 40)$,对五个维度进行模糊综合评价。具体评分见表 5.10:

表 5.10 Y 保险公司内部审计绩效评价指标打分表

具体指标	优秀	良好	中等	较差	很差
审计委员会对内部审计工作的满意程度	0.2	0.2	0.3	0.2	0.1
审计委员会与审计中心负责人的沟通频率	0	0.3	0.4	0.1	0.2
董事会对审计结果的满意程度	0.1	0.3	0.3	0.3	0
董事会对内审的需求次数	0	0.3	0.4	0.2	0.1
被审计单位对内审人员工作的满意程度	0	0.3	0.4	0.1	0.2
被审计单位对审计意见的满意程度	0.1	0.2	0.4	0.3	0
内部审计人员的工作积极性	0.1	0.2	0.3	0.4	0
内部审计部门人员离职率	0	0.4	0.1	0.3	0.2
外部审计时间减少率	0	0.3	0.2	0.2	0.3
外部审计师对内审工作结果的利用程度	0	0	0.2	0.6	0.2
审计委员会对风险的重视程度	0.1	0.2	0.4	0.3	0
内部审计资金预算增长率	0.1	0.3	0.3	0.2	0.1
董事会是否给与审计人员所需要的资源和权限	0.2	0.3	0.4	0.1	0
对审计人员工作的配合度	0.1	0.1	0.3	0.3	0.2
内部审计的经济效益	0.1	0.2	0.3	0.2	0.2
内外部审计的配合程度	0.1	0.1	0.3	0.4	0.1
是否参与公司战略目标制定	0.1	0.1	0.1	0.3	0.4
发现舞弊事项比例	0.1	0.1	0.2	0.2	0.4
董事会追究相关责任人的情况	0	0.1	0.5	0.1	0.3
被审计单位费用支出降低比例	0.1	0	0.4	0.2	0.3
内部审计质量评估结果	0	0.1	0.3	0.2	0.4

续表 5.10 Y 保险公司内部审计绩效评价指标打分表

具体指标	优秀	良好	中等	较差	很差
外部审计费用降低率	0	0	0.3	0.3	0.4
出具审计报告的及时性	0.3	0.3	0.2	0.2	0
重大审计发现和建议数量	0.2	0.3	0.2	0.2	0.1
内部审计建议被采纳率	0	0.1	0.3	0.4	0.2
后续审计跟踪整改情况	0	0.1	0.2	0.5	0.2
审计工作计划完成比例	0.3	0.3	0.3	0.1	0
重大审计失误比例	0.1	0.3	0.3	0.2	0.1
计算机审计技术的普及程度	0.6	0.3	0.1	0	0
审计证据的说服力	0.2	0.2	0.3	0.2	0.1
内部审计人员的工作经验	0.3	0.4	0.2	0.1	0
内部审计人员的理解与沟通能力	0.2	0.2	0.3	0.1	0.2
通过专业资格考试的人员比例	0.5	0.3	0.2	0	0
内部审计人员对公司业务的了解程度	0.2	0.3	0.3	0.1	0.1
内部审计人员信息化水平	0.4	0.3	0.3	0	0

通过专家对二级指标的评分结果,可以得到隶属度评价矩阵 R1-R5。以 R1 为例:

$$R1 = \begin{pmatrix} 0.2 & 0.2 & 0.3 & 0.2 & 0.1 \\ 0 & 0.3 & 0.4 & 0.1 & 0.2 \\ 0.2 & 0.4 & 0.3 & 0.1 & 0 \\ 0 & 0.3 & 0.4 & 0.2 & 0.1 \\ 0 & 0.3 & 0.4 & 0.1 & 0.2 \\ 0.1 & 0.2 & 0.4 & 0.3 & 0 \\ 0.1 & 0.2 & 0.3 & 0.4 & 0 \\ 0 & 0.4 & 0.1 & 0.3 & 0.2 \\ 0 & 0.3 & 0.2 & 0.2 & 0.3 \\ 0 & 0 & 0.2 & 0.6 & 0.2 \end{pmatrix}$$

第一、运用模糊数学计算方法,将前述得出的评价矩阵 R1-R5 以及二级指标的权重 W 相乘,计算出一级指标的评价值 B1-B5:

$$B1 = W1 \cdot R1 = (0.07432, 0.26996, 0.31325, 0.25256, 0.07382)$$

$$B2 = W2 \cdot R2 = (0.16314, 0.27888, 0.36261, 0.18385, 0.01152)$$

$$B3 = W3 \cdot R3 = (0.05309, 0.07877, 0.28499, 0.2107, 0.38096)$$

$$B4 = W4 \cdot R4 = (0.19275, 0.2488, 0.21714, 0.10513, 0.03978)$$

$$B5 = W5 \cdot R5 = (0.36017, 0.29109, 0.26717, 0.03633, 0.01042)$$

根据最大隶属度原则，计算五个维度的评价值，分别为：

利益相关者满意得分为： $S_1=B_1 \cdot V_c=(0.07432, 0.26996, 0.31325, 0.25256,$

$$0.07382) \cdot \begin{bmatrix} 90 \\ 80 \\ 60 \\ 50 \\ 40 \end{bmatrix} = 62.66, \text{ 评价结果为中等。}$$

利益相关者贡献得分为： $S_2=B_2 \cdot V_c=(0.16314, 0.27888, 0.36261, 0.18385,$

$$0.01152) \cdot \begin{bmatrix} 90 \\ 80 \\ 60 \\ 50 \\ 40 \end{bmatrix} = 63.43, \text{ 评价结果为中等。}$$

组织战略得分为： $S_3=B_3 \cdot V_c=(0.05309, 0.07877, 0.28499, 0.2107,$

$$0.38096) \cdot \begin{bmatrix} 90 \\ 80 \\ 60 \\ 50 \\ 40 \end{bmatrix} = 53.95, \text{ 评价结果为较差。}$$

业务流程得分为： $S_4=B_4 \cdot V_c=(0.19275, 0.2488, 0.21714, 0.10513,$

$$0.03978) \cdot \begin{bmatrix} 90 \\ 80 \\ 60 \\ 50 \\ 40 \end{bmatrix} = 57.13, \text{ 评价结果为较差。}$$

组织能力得分为： $S_5=B_5 \cdot V_c=(0.36017, 0.29109, 0.26717, 0.03633,$

$$0.01042) \cdot \begin{bmatrix} 90 \\ 80 \\ 60 \\ 50 \\ 40 \end{bmatrix} = 73.97, \text{ 评价结果为中等。}$$

第二、根据上述计算的五个一级指标的模糊评价值的结果，可以得到：

$$R=(B_1, B_2, B_3, B_4, B_5)^T = \begin{pmatrix} 0.07432 & 0.26996 & 0.31325 & 0.25256 & 0.07382 \\ 0.16314 & 0.27888 & 0.36261 & 0.18385 & 0.01152 \\ 0.05309 & 0.07877 & 0.28499 & 0.2107 & 0.38096 \\ 0.19275 & 0.2488 & 0.21714 & 0.10513 & 0.03978 \\ 0.36017 & 0.29109 & 0.26717 & 0.03633 & 0.01042 \end{pmatrix}$$

第三、根据层次分析法计算得出的一级指标的权重，可知综合评价值为：

$$B=W \cdot R=(0.124516787, 0.198689727, 0.283890336, 0.182748729, 0.169655896)$$

第四、 $S=B \cdot V_c$

可得到 Y 保险公司内部审计绩效的评价总分为： $S=(0.124516787,$

$$0.198689727, 0.283890336, 0.182748729, 0.169655896) \cdot \begin{bmatrix} 90 \\ 80 \\ 60 \\ 50 \\ 40 \end{bmatrix} = 60.06$$

5.4 内部审计绩效评价结果分析

通过计算不同维度的得分,可以得出基于绩效棱柱法的 Y 保险公司内部审计绩效评价结果为 60.06 分。将该得分放置于前面所确定的评分区间中,发现其处于 60-80 的分数段,说明其内部审计绩效处于中等水平,但仅仅刚进入中等区间。表明内部审计部门在公司的发展中起到了一定的监督评价作用,但需要加以改进的地方还很多。

根据上述结果,可以看出利益相关者满意得分为 62.66,评价结果为中等,说明各利益相关者对内部审计的工作较为满意,可以在一定程度上满足其要求。利益相关者贡献得分为 63.43,评价结果为中等,说明利益相关者在内部审计的工作中可以提供一定的帮助。组织战略得分为 53.95,评价结果为较差,说明内部审计的工作规划与公司一个聚焦、两个基础、四项坚持的“1+2+4”发展战略存在不匹配的地方。业务流程得分为 57.13,评价结果为较差,说明内部审计在工作中还有很多值得改进的地方,对分公司的审计也未发挥出应有的作用。组织能力评分为 73.97,评价结果为中等,但与其他指标相比得分最高,说明 Y 保险公司的内部审计人员具备相关职业素质。以下分别对每一部分进行具体分析:

(1) 利益相关者满意维度

利益相关者满意维度的权重占评价体系的 27.33%,说明在整个评价体系中处于比较重要的地位。评价值得分为 62.66,表明各个利益相关者对内部审计部门的工作基本满意,但仍存在一些意见。

其中,审计委员会对内部审计工作的满意程度得分主要分布在较差至良好这个区间,董事会对内审的需求次数中没有人给出优秀的评价,董事会对审计结果的满意程度得分也都为中等水平,表明其认为内部审计工作给公司带来的效果不明显。虽然近几年银保监会对保险公司的内部审计要求逐年增高,但该公司仍存在一些违规问题,说明其内部审计并未能有效的发现这些问题,这导致利益相关者对审计工作存在不够满意的地方。审计委员会与审计中心负责人的沟通频率

70%打分为中等及以下。结果表明，审计委员会与内部审计人员未能及时、高效地召开会议进行沟通，使审计委员会难以把握内部审计的工作内容及进度并对其进行适当的监督。

在内部审计部门人员离职率这一指标中，共有 50%的人给出较差或很差的评分，并且结合内部审计人员工作的积极性指标中也共有 40%给予了后两档，分析原因可能是 Y 保险公司对内部审计人员的福利待遇、薪酬奖励和工作方式上存在一些问题，也与近几年金融行业低迷相关，导致员工的工作积极性不高，从而引发较高的离职率。同时，在外部审计师对内审工作结果的利用程度中分数全部分布于很差到中等区间，有 80%的人给出较差或很差的评分。并且，内部审计时间减少率的得分也偏向于中等及以下。由此可见，内部审计的工作对外部审计的工作没有起到实质性的辅助作用，也不能有效的减少外部审计的工作量，二者可能存在工作沟通与协调不畅的问题。

被审计单位对内审人员工作的满意程度和被审计单位对审计意见的满意程度的评分都不是很高。表明被审计单位并不是很认可内部审计工作的结果，内部审计部门在开展审计工作中存在相应问题，不能有效与被审计单位进行沟通。结合 Y 保险公司近几年多家分公司遭受处罚可以看出，内部审计在对分公司的日常经营活动、公司治理中没有发挥有效的监督作用。

（2）利益相关者贡献维度

利益相关者贡献维度整体权重占评价体系的 6.7%，位于准则层中的最后一位。评价值得分为 63.43，说明利益相关者对内部审计的工作给与了一定的支持。

在董事会是否给与审计人员所需要的资源和权限这一指标中只有 10%的人给出了较差的评分，说明董事会在内部审计的工作中提供了应有的资源和权限，对内部审计工作的结果给予厚望。资金预算的充足是满足工作需要的基础，内部审计资金预算增长率有 70%的人给出了中等及以上的评分，说明公司为审计工作的开展提供了帮助。

审计委员会对风险的重视程度得分 70%处于中等及以下，说明审计委员会对公司存在的风险没有高度警觉，审计委员会应当提高对风险的关注度。作为保险公司，偿付风险、理赔风险、投资风险等随时围绕在企业经营发展的路上，审计委员会应以公司偿付能力风险管理总体目标为基础，重点深入了解公司信用风险

整体情况，加强信用风险管理，防范公司出现信用风险。并且，加大洗钱和恐怖融资风险管控力度，持续做好包括公司治理风险在内的操作风险管控工作，确保公司收益最大化。内部审计作为公司重要的组成部分，应根据监管机关要求以及公司风险管理规范，围绕公司的战略、经营发展目标，客观反映公司治理中存在的实际问题，不断加强对关键控制点的把控，对公司的主要风险点严格审查，及时发现公司重要经济活动中存在的问题。

但关于内部审计的经济效益指标评分有将近一半的人给了 50 分及以下的得分，对审计人员工作的配合度得分也仅处于中等水平，表明内部审计部门与被审计单位在信息传达方面还存在不足之处，应该完善信息沟通机制。并且，审计人员的工作模式也存在问题，所以会产生被审计单位配合较差的情况。内外部审计的配合程度也一般，二者对于工作情况的理解与计划存在一些分歧。内部审计与外部审计之间应该进行合理的相互协作与信息共享，可以帮助审计人员在审计时有效地获取重要信息，帮助其降低不必要的审计风险。

（3）组织战略维度

组织战略维度整体权重占评价体系的 36.78%，占比位于准则层中的第一位，说明其对于公司的发展是很重要的。但组织战略得分仅为 53.95，排名最后。其中，是否参与公司战略目标制定、发现舞弊事项比例、内部审计质量评估结果和外部审计费用降低率的评分都较差。

在是否参与公司战略目标制定这一指标中共有 70%人给出了较差或很差的分数，说明内部审计的工作规划与公司制定的一个聚焦、两个基础、四项坚持的“1+2+4”发展战略存在不匹配的地方。内部审计的工作与公司的发展目标存在不一致的地方，这也是导致内部审计质量评估结果得分不高的原因。审计工作脱离公司的发展战略规划，其审计质量也会受到影响。并且，发现舞弊事项的比例只有 20%人认为较好及以上，根据该比例可以明显看出内审人员没有有效的识别出企业在舞弊事项方面存在的问题，进而体现出审计工作存在一定的不足，在销售、理赔、承保等自纠自查阶段无法充分发现问题和潜在的风险。

内部审计质量评估结果指标有 10%认为较好，其余大部分人认为一定的问题。结合利益相关者满意维度中被审计单位对审计意见的满意程度较低，且董事会并没有严格的追究相关责任人，说明内部审计的工作结果在实际的公司运营

中没有起到很好的帮助。

外部审计费用降低率这一指标中只有 10%的人认为处于较好的阶段，这与前述内外部审计工作配合度不高的情况相吻合，正是由于内部审计无法充分减少外部审计的工作量，所以外部审计成本很难降低。被审计单位费用支出降低比例评分也为中等，在内部审计的工作过程中应注重成本与效益原则，将有限的审计资源及成本，投入到重要的审计阶段中。在传统审计模式的基础上，公司应积极探索新型的审计工作方法，从而降低成本，提高审计质量。

（4）业务流程维度

业务流程维度的权重占比为 18.04%，占比位于准则层中的第三位。评价价值为 57.13%。说明内部审计的业务流程不是很完善，仍有需要优化改善的地方。

出具审计报告的及时性、审计工作计划完成比例的得分有 60%的人选择了优秀和良好，说明内部审计工作的完成度较高并且也可以按时提交报告。但是发现重大审计问题和提供建议的数量则一般，审计证据的说服力及重大审计失误比例评分有 60%的人选择了一般及以下，表明审计工作过于强调完成率而较为轻视审计质量的好坏，对收回违规资金、冲减违规计提费用、核减机构费用等指标的完成度不高。

内部审计建议被采纳率得分较低，表明被审计单位不能有效的根据内部审计意见对工作状况进行改进，大部分仍维持原有的工作模式，整改效果较差。同时也可以说明，内部审计的工作流程可能存在问题，没有在充分了解被审计单位的基础上得出审计结论，其所提出的建议不适应被审计单位的经营情况。并且后续审计跟踪整改情况的评分结果很低，说明内部审计的工作流程不完善，忽略了后续审计的价值，被审计单位的后续改进状况无法得到监督。不能充分发挥内部审计的职能，对公司的治理及发展产生影响。结合组织战略维度中对内部审计质量评估结果评分较低，也可以得出内部审计建议被采纳率得分较低的原因。

计算机审计技术的普及程度得分较高，表明公司在审计工作的过程中更多的会采用计算机软件进行操作，不断提高审计工作信息化水平，方便审计数据的整理与分析，也在一定程度上提高了审计效率。

（5）组织能力维度

组织能力维度的占比为 10.73%，其评价价值得分 73.97 分，排名第一。表明

公司内部审计人员的整体职业素质水平较高。但仍有需要继续优化的地方。

内部审计人员的工作经验评分中,有 90%的人给出中等及以上的打分,但仍有 10%的人认为该指标应处于较差的水平。说明内部审计部门存在少量审计经验不足的人员,审计人员招聘的标准不统一或者执行不严格,由于经验不足会产生工作效率低下、浪费审计资源的情况。内部审计人员的理解与沟通能力有 30%的分数位于较差及很差的区间,表明内部审计人员的理解与沟通能力需要提高,不仅是与外部审计人员,与董事会、审计委员会、被审计单位的沟通能力都需要进一步加强。内部审计师应当具备良好的沟通能力,积极与其他部门进行有效沟通,这将提升内部审计的工作效率与效果。同时,内部审计人员对公司业务的了解程度得分 80%在 60 分以上,但有 20%得分为较差或很差。说明内部审计人员对公司的了解程度需要加深,对于公司新出台的政策,新的发展规划与发展策略要及时、全面的告知内部审计部门。

通过专业资格考试的人员比例和内部审计人员信息化水平的占比分别为 80%和 70%,说明内部审计部门中绝大多数的人员具备从事审计行业的资格条件,有一定的专业胜任能力,具备较高的职业素养。并且也可以熟练的将计算机技术运用到审计工作中。未来也要不断提升审计队伍履职能力和人员持证率。

5.5 改进 Y 保险公司内部审计绩效的建议

5.5.1 建立有效的信息沟通机制

有效地沟通可以保障内部审计工作的顺利开展。内部审计的沟通与协调工作应该存在于审计工作的全部流程中。从审计前的调查情况、审计实施中的谈话询问、审计后的审计结果征求意见以及后续审计监督整改情况等环节都需要内部审计人员与被审计单位进行沟通。所以,合理、恰当的沟通方式是内部审计工作顺利进行的保障,也是绩效评价的依据。

第一,加强与审计委员会、董事会、管理层的沟通。由于审计委员会与审计中心负责人的沟通频率、董事会对内审的需求次数两个指标的评分一般。并且,有 60%的人对审计委员会对内部审计工作的满意程度指标打分为中等及以下,其中有 10%认为该指标处于很差的阶段。有 30%的人认为董事会对内部审计结果的

满意程度处于较差的阶段。由此可见内部审计与这两者的沟通次数较少。在组织能力维度中内部审计人员的理解与沟通能力指标评分也较低,表明其与审计委员会等的沟通效果一般,缺乏良好的沟通导致内部审计的工作结果无法充分满足利益相关者的需要。内部审计人员必须随时与审计委员会、董事会等高管层进行沟通与协商,掌握公司的最新发展动态,并评估主要的审计领域,确定审计工作的重点。同时,要及时将审计过程中发现的治理问题、内控缺陷等情况向他们反映,以便迅速做出解决对策,减少危害。

第二,加强与被审计单位的沟通。利益相关者贡献维度中,对审计人员工作的配合度打分中有 20%的人给出了很差,30%的人给出了较差的分数,说明内部审计在实施审计计划时与被审计单位的沟通效果不好,使得对方没有充分了解审计的目的,配合度低,从而导致在利益相关者满意维度中被审计单位对内审人员工作的满意程度及对审计意见的满意程度得分都处于中等水平。Y 保险公司要加强与被审计单位、各分公司之间的沟通,让他们熟悉公司的规章制度,了解内部审计的工作性质,并提出具有建设性的意见和解决措施,提高被审计单位的认可度。

第三,加强与外部审计师的沟通。外部审计师对内审工作结果的利用程度得分中有 80%是 50 分以下,以及外部审计时间减少率和内外部审计的配合程度得分都偏低。可以看出 Y 保险公司的内部审计工作结果对外部审计工作起到的帮助不大,并且外部审计费用也并没有显著的减少,内部审计工作没有为公司节约审计成本。所以,应加强与外部审计师的沟通,期望公司内部审计出具的审计报告、审计建议等工作成果可以被外部审计师利用和采纳,从而减少外部审计费用,降低审计成本。

5.5.2 制定合理的内部审计激励制度

在利益相关者满意维度中内部审计人员离职率和内部审计人员工作的积极性两项指标的评分都较低,但根据组织能力维度中内部审计人员的工作经验、通过专业资格考试的人员比例、内部审计人员信息化水平这几项指标的得分都大部分分布于良好及优秀。表明公司内部审计人员具备一定的专业能力、技术水平,但是由于工作热情度降低,积极性不高,导致近年来的审计工作成果不佳。说明

可能由于公司的福利、奖金等绩效激励制度不合适。在如今资本市场不断出现波动，互联网保险兴起的时期，保险行业正处于积极的转型阶段。Y 保险公司在激烈的市场竞争环境下，制定的刚性预算政策，给予内部审计人员的福利待遇降低，致使审计质量下降，绩效评价结果不佳。

因此，需要制定合理的内部审计激励制度，完善对内部审计人员素质、能力等方面的考核，从而来提高内部审计人员的工作热情。Y 保险公司在进行内部审计绩效评价时，要完善内部审计的绩效考核标准，对员工所做出的贡献都应充分考虑。根据员工的绩效评价结果并结合员工真实需要，对工作表现良好的员工或团体给予一定的薪酬激励。对在工作中做出突出贡献、提出可行性创新方案的员工还应给与荣誉激励、精神激励等。内部审计激励制度要与员工进行充分的沟通，要根据员工的生活需求、职业规划等因素指定合理地激励内容。同时，公司可以积极组织开展审计技能大比武、审计知识竞赛等丰富多彩的活动，持续激发审计人员活力。采取定期与不定期的培训模式，每年统一组织专业知识的考核，并根据新准则颁布的时间及时开展专业技术培训，强化审计队伍建设。营造一个精益求精、与时俱进、争先超越的工作环境。不断提高审计工作水平，妥善履行审计的监督职责。

5.5.3 优化审计流程，提高审计质量

根据前述业务流程维度评价值为 57.13%，得出其评价结果较差。出具审计报告的及时性得分只有 20%处于较差阶段，审计工作计划完成比例也只有 10%的人认为较差，其余都为中等及以上的得分水平。表明审计工作的计划完成情况可以达到审计目标。但是对于重大审计发现和建设的评分一般，说明内部审计在实施审计程序中存在缺陷，此种分析结果与组织战略维度中，发展舞弊事项比率得分低的情况相一致。因为缺乏指导性的建议，也就导致内部审计建议被采纳率较低。同时，内部审计对后续审计阶段的工作不够重视，其评分结果较低。缺乏对内部审计结果运用情况的检查，导致公司长时间积累的问题迟迟得不到改善，甚至给公司的经营造成影响及危害。

审计人员应当在保险业务的销售、理赔、承保等常规审计及关联方交易审计、经济责任审计、反欺诈审计等专项审计中获取审计证据。应当根据地域分区域成

立审计小组，明确负责区域。制定合理的审计计划，并积极根据实际情况进行修改，使之更契合被审计单位的实际状况。公司的审计中心应该根据审计计划的具体任务发布通知书来提醒相关人员准备资料并积极进行配合，具体包括整理出审计所必需的信息数据等。先进行非现场审计，搜集公司内部控制制度、经济资料和在财务系统中留存的数据等。然后进行现场审计，通过询问、观察、检查等审计方法，搜集其余审计证据。在实施审计程序时要对内控进行测试，根据审计项目的性质和重要程度将其划分成不同的风险等级，在高风险领域分配经验丰富的人员加强督导。注重对承保行为是否合法、调查理赔是否合理、保全操作是否完整、风险管理是否有效等方面进行重点检查与分析。根据获取到的审计证据编制工作底稿，并且审计人员应当保持较高的谨慎性和职业敏感性来分析获取的审计证据。审计人员应积极与被审计单位交流，及时跟进被审计单位对审计意见的反馈情况，以书面的形式记录谈话内容，并将其作为出具审计报告的依据。明确整改途径，将整改工作落实到各个部门。内部审计要根据各个分公司存在的缺陷下发整改建议，分公司也应成立整改工作小组，负责整改工作的组织、实施。内部审计部门要跟进后续审计，检查审计意见中涉及到的部门和人员是否及时改进。查看改进成果是否满足预期。对不配合整改工作的人员追究责任。同时，可以设置实时跟踪手段，对公司在整改过程中及整改结束后的工作情况进行反馈，了解审计结果的运用情况。从审计的质量是否提高进行内部审计绩效评价，是对内部审计工作结果的合理衡量标准。

5.5.4 依据公司战略制定审计工作目标

公司成立了战略规划部。由战略规划部牵头拟定战略规划并提出年度分解计划和落实措施。负责对战略实施日常情况的监督检查及年度任务落实情况的考核。审计人员首先要对战略规划部制定的公司自身发展战略目标有一个清晰的认识，分析在实现战略目标道路上的关键节点，了解审计人员在其中应当发挥的作用，从而制定清晰、明确的审计工作目标。

Y 保险公司制定了一个聚焦、两个基础、四项坚持的“1+2+4”发展战略，其中一是指聚焦关键领域，创新转型。二是指以扩大自有保费规模、以严守风险底线为基础。四项坚持是指坚持刚性预算，以利润为导向；坚持推进机构建设和理

赔服务网络建设;坚持合规经营,承担社会责任;坚持发展人力基础和专业基础。根据前述组织战略维度的得分仅为 53.95 分,排名最后。并且在是否参与公司战略目标制定指标上有 70%的得分处于较差或很差阶段。表明内部审计的工作没有充分和公司的战略相结合,虽然有一定的作用,但覆盖面窄,只停留在浅层次的财务审计方面。应将公司制定的“1+2+4”发展战略,进行一层一层地分解,整理出每个阶段性的小目标,落实到内部审计部门的每个小组、每名员工的身上。使每个员工都可以及时接收到公司传达的新思想、新战略,深刻理解公司制定的目标,从而严格遵循各项规范政策,高效地进行审计工作,这样可以让内部审计部门为企业创造更多的价值,将内部审计的作用发挥到最大。

如果内部审计绩效评价体系不符合组织战略,则其将无法协助组织实现战略发展目标。审计工作开展过程中不可避免地会出现被审计单位不配合、内部审计建议不采纳等问题和挑战。如果审计的目标是根据公司总体的战略目标制定的,那么员工就会对工作内容产生认同感,提高执行力和配合度。因此,从审计工作是否符合公司战略目标的角度进行绩效评价,监督公司的发展战略在内部审计工作过程中的执行情况,让战略计划切实可行,这样才能达到内部审计为企业增值的作用,帮助企业达到战略目标。

5.5.5 突出内部审计对风险的监控

Y 保险公司的风险管理工作涉及到进行风险监控预警、建立风险应急机制、开展风险管理能力评估、风险管理文化建设、定期风险管理报告等内容。由于内部审计机构特殊的工作性质,内部审计在风险管理中起着关键作用。Y 保险公司的内部审计部门作为公司的重要监督部门,是风险管理过程中的重要一环,可以及时发现并采取有效措施防范风险。

在前述利益相关者维度中审计委员会对风险的重视程度中有 70%的得分分布在中等及以下水平段,并且在组织战略维度中的发现舞弊事项比例指标也有将近 80%的人给出了中等及以下的得分。表明在审计过程中内部审计没有充分考虑风险的危害,缺乏与公司风险管理部门的沟通。Y 保险公司应加强审计合规纪检监察管理,防范合规风险和廉洁自律风险。企业内部审计工作计划应以公司风险控制目标为基础,结合企业风险偏好体系,进而对风险管理过程进行监督评价。

对偿付能力风险运行有效性进行专项审计,深入了解公司信用风险整体情况。公司应根据评估结果进行跟踪整改,有效运用资产负债管理,在保持风险偏好范围内,优化资本负债配置,加强流动性风险的监测和评估。成立反洗钱、反欺诈审计小组,对涉及承保、理赔、财务等可能存在风险的领域重点搜集审计证据,对大额可疑的交易、理赔案件实施专门的审计程序,核实报案、查勘等环节是否存在违规交易。同时还要对资金流动性、关联交易、信息系统安全、承保及再保险业务等风险点依照发生概率和影响程度进行评估,强化关键风险的识别与监测,推动风险管理工作有序开展。内部审计在工作中应时刻提防风险的发生,利用专业知识对风险进行评估,找出公司在发展和治理过程中可能存在的风险因素。对存在潜在风险的领域制定出解决策略,帮助管理者应对风险。并根据内外部风险管理变化,完善公司风险管理内控制度,这也是内部审计绩效评价应关注的方面。

6 研究结论与不足

6.1 研究结论

随着市场经济的不断深入和发展,内部审计在公司治理中的作用正在发生转变,已不仅仅是对企业财务报表、会计资料的审查和复核,而是注重在增加组织价值、提高经济效益与企业治理水平等方面发挥重要的作用。内部审计机制的不断完善,可以对风险实行有效的控制,从而减少企业损失,增加公司价值。

本文在整理了国内外学者研究成果的基础上,通过运用绩效棱柱法构建内部审计绩效评价指标体系,进而提升内部审计部门的绩效水平。选取了 Y 保险公司作为案例研究对象,对公司内部审计绩效现有的评价体系进行分析,找出其中存在的不足之处,以及产生这些问题的原因和潜在风险。依据利益相关者理论,在充分分析了绩效棱柱法的优势和可行性的前提下,引用绩效棱柱法,从五个维度构建评价指标体系,科学的选取了 35 个评价指标,并确定了指标的权重和评价价值。通过对不同维度指标的计算,最终可以得出 Y 保险公司内部审计绩效的评价得分为 60.06 分,处于 60 分至 80 分的评分阶段,说明其内部审计绩效处于中等水平。具体来看,在五个维度中有三个评分为中等,两个评分为较差。表明 Y 保险公司内部审计绩效虽有一定的作用,但仍有很多需要改进的地方,这与公司内部审计的实际情况基本一致。

通过运用所构建的评价指标体系,可以深层次的发掘内部审计绩效中存在的纰漏。本文依据指标得分情况,在对评价结果进行分析的基础上,提出了以下具有实践意义的改进措施:依据公司战略制定审计工作目标、优化审计流程、建立有效的信息沟通机制、制定合理的内部审计激励制度、突出内部审计对风险的监控。借助以上改进建议有效发挥出绩效评价体系对内部审计工作的监督和评价作用,从而帮助内部审计更高效、更有质量的完成审计工作,为公司增加价值。因此,本文为 Y 保险公司内部审计部门提供了一个科学、系统的内部审计绩效评价指标体系,促进公司高质量发展。

6.2 研究不足

尽管本文在对内部审计绩效评价指标体系研究时采用了科学的评价方法,但仍存在一些不足。

首先,本文在指标权重赋值以及隶属度打分中,采用发放调查问卷,专家打分的方式,根据问卷的填写情况进行数据的整理和分析。可能会受到发放的数量、有效的收回数量、评分人的主观性等原因影响数据的客观性。

其次,本文在研究时选取了一家保险公司作为研究对象,在进行内部审计绩效评价指标选取时,主要依据其内部审计绩效的实际情况进行选取。所选指标对该公司具备一定的针对性。由于每个公司内部审计的工作情况及工作内容可能不相同,对于其他公司的实用性相对弱一些。

最后,由于公司经营环境的不断变化,内部审计的绩效评价指标体系也应不断发生变化。虽然绩效棱柱法具备一定的灵活性,但如果其中某一指标已不适应公司的发展,则要做出相应的调整。尚不能达到长久不变。

在未来的研究工作中,希望可以克服以上的不足之处,构建出一个更加全面、稳定、适应范围广泛的内部审计绩效评价指标体系。能够为其他公司、其他行业在设置绩效评价指标时提供借鉴作用。同时,也希望在未来的绩效评价研究中可以关注广泛的利益相关者,了解各方利益相关者的需求,增强企业的可持续发展能力。

参考文献

- [1]A. Ghalem et al. Air Traffic Management Performance framework Case Study: Morocco[J]. IFAC PapersOnLine,2018,51(11):1-6.
- [2]Andy Neely, Mike Bourne-Chris Adams. Better Budgeting or Beyond Budgeting. Measuring Business Excellence, 2000. VOL. 7. NO. 3: 22-28.
- [3]Comas. C. E. Integrating hierarchical balanced scorecard with fuzzy linguistic for evaluating operating room performance in hospitals[J]. Expert Systems With Applications, 1996.
- [4]Dimas Angga Kusumah and Hana Catur Wahyuni. ASSESMENT KINERJA PADA INDUSTRI MANUFAKTUR (Studi Kasus pada Bagian QC Leather PT. DAK)[J]. Jurnal Teknologi, 2019, 11(1): 25-36.
- [5]Dominics S. B. S oh, Nonna Martinov-B ennie. The Internal Audit Function: Perceptions of Internal Audit Roles, Effectiveness and Evaluation[J]. Managerial Auditing Journal, 2011.
- [6]Dudley, Plumly and K. knobloch. Best Practices in Performance Measurement, Cost Management Update, 1999(10): 131-137.
- [7]Hasni Mohd Hanafi Omar, Jenny Stewart. The Effect of Incentive Based Compensation on Internal Auditors' Perceptions of Objectivity[J]. International Journal of Auditing 2015.
- [8]Henry J Liu et al. Evaluation of public-private partnerships: A life-cycle Performance Prism for ensuring value for money[J]. Environment and Planning C: Politics and Space, 2018, 36(6): 1133-1153.
- [9]Mark L. Frigo, A Balanced Scorecard Framework for Internal Auditing Departments[J]. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2002: 11-12.
- [10]Milena Alic and Borut Rusjan. Contribution of the ISO 9001 internal audit to business performance[J]. The International Journal of Quality & Reliability Management, 2010, 27(8): 916-937.

- [11] Mohammed Najeeb Shaik and Walid Abdul-Kader. Comprehensive performance measurement and causal-effect decision making model for reverse logistics enterprise[J]. Computers & Industrial Engineering, 2014, 68: 87-103.
- [12] Rusmin Nuryadin et al. Analysis of hospital performance measurement using performance prism method[J]. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 2019, 508(1).
- [13] Satisfaction And Contribution Of Stakeholders From The Performance Prism Model[J]. BBR. Brazilian Business Review, 2018, 15(2).
- [14] Stacy Smulowitz. Evidence for the performance prism in higher education[J]. Measuring Business Excellence, 2015, 19(1): 70-80.
- [15] Stanley Alan Farmer. A Performance Measurement Framework For Internal Audit[J]. 2004: 44-47.
- [16] Vikram Desai and ROBIN W. ROBERTS and RAJENDRA SRIVASTAVA. An Analytical Model for External Auditor Evaluation of the Internal Audit Function Using Belief Functions[J]. Contemporary Accounting Research, 2010, 27(2): 346-346.
- [17] W.S. Albrecht, K.R. Howe, D.R. Schueler, K.D. Stoek s. Evaluating the effectiveness of internal audit departments[M]. Institute of Internal Auditors Research Foundation, 1988.
- [18] William. E. Perry. Improving audit productivity[M]. Wiley, New York, 1988.
- [19] Zhong Ninghua, Wang Shujing, Yang Rudai. Does Corporate Governance Enhance Common Interests of Shareholders and Primary Stakeholders?[J]. Journal of Business Ethics, 2017, 141(2).
- [20] 安广实 等. 基于绩效棱柱法的增值型内部审计业绩评价研究[A]. 中国内部审计协会. 全国内部审计理论研讨优秀论文集 2014[C]. : 中国内部审计协会, 2014: 13.
- [21] 安广实, 程月晴. 基于绩效棱柱法的增值型内部审计业绩评价指标体系构建[J]. 吉林工商学院学报, 2015, 31(03): 32-37+80.
- [22] 毕秀玲, 王永健. 内部审计创新保障机制构建[J]. 财会通讯, 2020(15): 129-

134.

- [23]陈建铃,戴永务,刘燕娜.福建生态公益林补偿政策绩效棱柱评价[J].林业经济问题,2015,35(05):456-461.
- [24]陈晓英,陈明.绩效棱柱法下高校社会责任评价方法探讨[J].遵义师范学院学报,2020,22(01):66-68.
- [25]黄国成,张亚峰.内部审计绩效提升的组织保障模式分析[J].中国内部审计,2011(10):32-34.
- [26]吉丽喆.内部审计绩效综合评价模型的设计与应用[J].中国内部审计,2018(05):52-55.
- [27]姜英兵.绩效三棱柱模型:启示与借鉴[J].财经问题研究,2002(07):60-63.
- [28]李学柔,吴晓春.内审部门绩效评价标准[J].广东审计,2000(09):31-33.
- [29]刘春波等.基于绩效棱柱理论的公立医院绩效管理研究[J].财经界(学术版),2020(05):246-247.
- [30]刘慧娟.棱柱法在企业资产重组绩效中的应用[J].财会通讯,2017(32):48-52.
- [31]刘佳,田帅.基于绩效棱柱的企业绩效评价指标体系研究[J].经济界,2018(05):21-29.
- [32]刘玉艳.基于EVA的内部审计业绩评价研究.[J].中国管理信息化,2006(2):66-67.
- [33]吕洪涵.基于EVA的电信运营企业业绩评价体系研究[J].通信企业管理,2004(07):44-46.
- [34]莫艳芬.内部审计在绩效评价中的运用研究[J].产业创新研究,2019(06):66-67.
- [35]聂兴凯,张庆龙.内部审计绩效影响因素的发展趋势及对策[J].中国内部审计,2011(12):33-37.
- [36]唐婕.内部审计业绩考核系统的建立与实施[J].广东审计,1999(06):3-5.
- [37]唐玉,周伟.内部审计体系绩效评价与持续提升[J].交通财会,2005(04):49-51.
- [38]万众.以绩效理念助推内部审计发展[N].中国审计报,2019-12-18(007).

- [39]王光远. 关于内部审计业绩的评价标准问题[J]. 财会月刊, 2002(09):3-5.
- [40]王光远. 内部审计业绩的评价基础和评价方式[J]. 财会月刊, 2002(8):3-4.
- [41]王巧义. 基于绩效棱柱法的国有企业绩效评价与财务监督研究[J]. 财会通讯, 2012(02):85-86.
- [42]韦祎, 朱卫东. 基于利益相关者理论和绩效棱柱法的国有企业绩效评价研究[C]. 中国会计学会高等工科院校分会 2008 年学术年会(第十五届年会)论文集(下册), 2008:371-378.
- [43]卫晓玲. 对参与式内部审计业绩的评价[J]. 财会月刊, 2004(17):25-26.
- [44]温素彬, 黄浩岚. 利益相关者价值取向的企业绩效评价——绩效三棱镜的应用案例[J]. 会计研究, 2009(04):62-68+97.
- [45]颜志刚. 超越平衡计分卡的探索:业绩三棱镜与动态多维业绩框架[J]. 财会通讯, 2004(10):25-28.
- [46]姚丽. 企业内部审计绩效评价体系研究[J]. 合作经济与科技, 2019(14):154-156.
- [47]赵大为, 翟伟. 基于绩效棱柱法的增值型内部审计业绩评价研究[C]. 全国内部审计理论研讨优秀论文集 2014. :中国内部审计协会, 2014:361-373.
- [48]郑可欣. 绩效棱柱法在内部审计绩效评价中的应用问题研究[D]. 沈阳:辽宁大学, 2013.

附录一

尊敬的先生/女士：

您好！

感谢您可以抽出时间完成此次调查。本人是审计专业的一名研究生。我正在做一项关于内部审计绩效评价指标体系的研究。通过此问卷，我想了解一下内部审计部门的绩效情况。这份问卷没有一个典型的答案。请根据您的内部审计部门的了解作出回答。这项调查是完全匿名的。您填写的答案只会用于学术研究，我保证将对在本问卷中您填写的所有内容完全保密，绝不会将填写情况对外泄漏。

在填写问卷时，请比较内部审计绩效评估指标的相关性。数字 1 表示这两个元素具有相似的重要值；3 表示前者略高于后者；5 代表前者比后者明显重要；7 代表前者比后者极其重要；9 代表前者比后者强烈重要。如果您认为该指标的重要性比较程度应位于中等程度，则可在 2、4、6、8 这几个相邻判断中选择。

例如：5/1 表明前者比后者重要很多

1/5 表明后者比前者重要很多

您所属的部门：_____

您的职位：_____

准则层判断矩阵

准则层	利益相关者满意	利益相关者贡献	组织战略	业务流程	组织能力
利益相关者满意	1				
利益相关者贡献	X	1			
组织战略	X	X	1		
业务流程	X	X	X	1	
组织能力	X	X	X	X	1

利益相关者满意判断矩阵

利益相关者满意维度	审计委员会对内部审计工作的满意程度	审计委员会与审计中心负责人的沟通频率	董事会对审计结果的满意程度	董事会对内审的需求次数	被审计单位对内审人员工作的满意程度	被审计单位对审计意见的满意度	内部审计人员的工作积极性	内部审计部门人员离职率	外部审计时间减少率	外部审计师对内审工作结果的利用程度
审计委员会对内部审计工作的满意程度	1									
审计委员会与审计中心负责人的沟通频率	X	1								
董事会对审计结果的满意程度	X	X	1							
董事会对内审的需求次数	X	X	X	1						
被审计单位对内审人员工作的满意程度	X	X	X	X	1					
被审计单位对审计意见的满意度	X	X	X	X	X	1				
内部审计人员的工作积极性	X	X	X	X	X	X	1			
内部审计部门人员离职率	X	X	X	X	X	X	X	1		
外部审计时间减少率	X	X	X	X	X	X	X	X	1	
外部审计师对内审工作结果的利用程度	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1

利益相关者贡献判断矩阵

利益相关者贡献维度	审计委员会对风险的重视程度	内部审计资金预算增长率	董事会是否给与审计人员所需要的资源和权限	对审计人员工作的配合度	内部审计的经济效益	内外部审计的配合程度
审计委员会对风险的重视程度	1					
内部审计资金预算增长率	X	1				
董事会是否给与审计人员所需要的资源和权限	X	X	1			
对审计人员工作的配合度	X	X	X	1		
内部审计的经济效益	X	X	X	X	1	
内外部审计的配合程度	X	X	X	X	X	1

组织战略维度

组织战略维度	是否参与公司战略目标制定	发现舞弊事项比例	董事会追究相关责任人的情况	被审计单位费用支出降低比例	内部审计质量评估结果	外部审计费用降低率
是否参与公司战略目标制定	1					
发现舞弊事项比例	X	1				
董事会追究相关责任人的情况	X	X	1			
被审计单位费用支出降低比例	X	X	X	1		
内部审计质量评估结果	X	X	X	X	1	
外部审计费用降低率	X	X	X	X	X	1

业务流程判断矩阵

业务流程维度	出具审计报告的及时性	重大审计发现和建议数量	内部审计建议被采纳率	后续审计跟踪整改情况	审计工作计划完成比例	重大审计失误比例	计算机审计技术的普及程度	审计证据的说服力
出具审计报告的及时性	1							
重大审计发现和建议数量	X	1						
内部审计建议被采纳率	X	X	1					
后续审计跟踪整改情况	X	X	X	1				
审计工作计划完成比例	X	X	X	X	1			
重大审计失误比例	X	X	X	X	X	1		
计算机审计技术的普及程度	X	X	X	X	X	X	1	
审计证据的说服力	X	X	X	X	X	X	X	1

组织能力判断矩阵

组织能力维度	内部审计人员的工作经验	内部审计人员的理解与沟通能力	通过专业资格考试的人员比例	内部审计人员对公司业务的了解程度	内部审计人员信息化水平
内部审计人员的工作经验	1				
内部审计人员的理解与沟通能力	X	1			
通过专业资格考试的人员比例	X	X	1		
内部审计人员对公司业务的了解程度	X	X	X	1	
内部审计人员信息化水平	X	X	X	X	1

附录二

尊敬的先生/女士：

您好！

感谢您可以抽出时间完成此次调查。本人是审计专业的一名研究生。我正在做一项关于内部审计绩效评价指标体系的研究。通过此问卷，我想了解一下内部审计部门的绩效情况。这份问卷没有一个典型的答案。请根据您的内部审计部门的了解作出回答。这项调查是完全匿名的。您填写的答案只会用于学术研究，我保证将对在本问卷中您填写的所有内容完全保密，绝不会将填写情况对外泄漏。

该调查问卷采用百分制法进行打分，请您在以下评价得分栏中打上对勾符号“√”。其中，100-90分代表优秀；90-80分代表良好；80-60分代表中等；60-50分代表较差；50-40分代表很差。每一个指标中只可勾选一次。

您所属的部门：_____

您的职位：_____

评价指标	评价得分				
	优秀	良好	中等	较差	很差
审计委员会对内部审计工作的满意程度					
审计委员会与审计中心负责人的沟通频率					
董事会对审计结果的满意程度					
董事会对内审的需求次数					
被审计单位对内审人员工作的满意程度					
被审计单位对审计意见的满意度					
内部审计人员的工作积极性					
内部审计部门人员离职率					
外部审计时间减少率					
外部审计师对内审工作结果的利用程度					
审计委员会对风险的重视程度					
内部审计资金预算增长率					
董事会是否给与审计人员所需要的资源和权限					
对审计人员工作的配合度					
内部审计的经济效益					
内外部审计的配合程度					

是否参与公司战略目标制定
发现舞弊事项比例
董事会追究相关责任人的情况
被审计单位费用支出降低比例
内部审计质量评估结果
外部审计费用降低率
出具审计报告的及时性
重大审计发现和建议数量
内部审计建议被采纳率
后续审计跟踪整改情况
审计工作计划完成比例
重大审计失误比例
计算机审计技术的普及程度
审计证据的说服力
内部审计人员的工作经验
内部审计人员的理解与沟通能力
通过专业资格考试的人员比例
内部审计人员对公司业务的了解程度
内部审计人员信息化水平

后 记

时光匆匆，光阴似箭。转眼从戊戌狗年到了辛丑牛年，三年的学习与生活，使我收获颇丰。如今回想起来，忆如潮水，历历在目。从入学之初，到后来参加研讨会、学术讲坛、趣味运动会，这些种种经历都是我人生中的宝藏。在这里，我想向这一路上帮助我、鼓励我的人表达最衷心的感谢！

首先，我要特别感谢我的导师。学贵得师。师也者，犹行路之有导也。这三年我很开心可以和导师一起探索知识，导师严谨治学的学术态度不断激励着我，使我在学术上更加努力认真。曾推荐多本好书让我们阅读，让我在这三年间积累了很多审计专业知识。从论文的选题，到后来的不断修改，导师都给了我具有针对性的建议和帮助。导师对我的点拨，使我在迷茫之时可以寻得一丝光亮。每次放假前他都会再三嘱托我们路上注意安全。他对生活的热爱，在面对艰难困苦时不轻言放弃，始终充满正能量的心态，也会在未来一直鼓舞着我。

其次，我要感谢我的舍友们。谢谢这些可爱的人，让我的研究生生活如此美好。我们一起讨论专业问题、一起写论文、一起学习、一参加各种考试、一起投稿参加学术论坛、一起畅想未来的生活。我们一起去重庆感受山城的魅力，去中山桥领略黄河绝美的风景，在雁滩公园赏花灯跨年，在南滨河路吹着晚风遛弯。我们坐上兰州的地铁尝遍这里的美食。在难受时彼此相互鼓励，在开心时共同欢声尖叫。人生乐在相知心。这三年是她们的陪伴以及对我的关心和照顾，使这个离家一千多公里的城市充满温暖。在这里愿她们前程似锦。

最后，我要感谢我的父母。儿行十里程，母心千里逐。从本科到研究生，七年异地求学的日子，也让他们为我操心了七年。虽然相隔千里，但他们每日都牵挂着我的生活。在他们眼中我永远是我的骄傲，他们一直鼓励我持续上进，追求自己的梦想。感恩之心，无以言表。未来的日子，将不再远行，陪伴在他们身边。

兰州这座城市留下了许多回忆。我相信多年后，2018年的秋天以及2021年的夏天仍会牢牢印刻在我的心里！