

分类号 F239/107

密级 公开

U D C _____

编号 10741



硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 Y 企业集团财务共享模式下
内部审计优化研究

研究生姓名: 聂素

指导教师姓名、职称: 苏孜 教授 郑云鹏 高级会计师

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

本人声明所提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： 裴素 签字日期： 2021.6.3

导师签名： 李双 签字日期： 2021.6.8

导师(校外)签名： 郑云鹏 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： 裴素 签字日期： 2021.6.3

导师签名： 李双 签字日期： 2021.6.8

导师(校外)签名： 郑云鹏 签字日期： 2021.6.12

Research on Optimization of Internal Audit in Y Enterprise Group under Financial Sharing Mode

Candidate :Nie Su

Supervisor:Su Zi Zheng Yunpeng

摘 要

上线应用财务共享中心降低企业财务管理成本、有助于企业管控职能强化的作用已经被越来越多的企业认同，内部审计作为企业治理的关键环节，其职能内容理应不断更新，财务共享平台的使用对企业内部审计产生重大影响，依托财务共享平台，探索发展适应企业自身的大数据内部审计模式将是大势所趋。

近年来房地产行业管理体系日渐完善，财务共享服务中心便成为行业的建设重点。Y 企业集团在财务共享平台上线将近三年的时间里，对企业财务活动、内部审计都产生了较大影响，具体财务共享模式上线运行后对 Y 企业内部审计工作有哪些影响？是什么样的影响？是否存在不足之处？在共享不可逆的未来，Y 企业该如何优化自身的内部审计工作？本文基于上述问题展开研究。

首先，对相关文献进行梳理。其次，了解 Y 企业基本情况并紧扣企业实际设计问卷调查，并对其中五度量表的部分进行信度效度检验，统计分析的结果表明财务共享的上线对 Y 企业内部审计的方式、效率、风险等多方面产生了影响。接着，结合问卷主观选项结果及 Y 企业内部审计实际工作流程，分析出其现阶段存在数据挖掘、共享平台运用程度不均、虚构经济业务不易被发现等问题，并查找原因。最后，针对前述的问题，从 Y 企业内部审计方式方法、流程、管理制度、共享系统四个方面提出具体的优化对策建议。

关键词：内部审计 财务共享服务 优化方案

Abstract

The online application of financial sharing center has been recognized by many enterprises as it can cut costs of firm financial management and help intensify the function of company control. As a key link of enterprise governance, the functional content of internal audit should be constantly updated. The use of financial sharing platform has a significant impact on the internal audit of company.

In recent years, the real estate industry administration system is increasingly complete, the extension of company scale and crew make it pressing demands for financial standardized, financial Shared services center becomes the focal point of business construction. Y Enterprise Group is a relatively successful case in the industry. In the nearly three years since the financial sharing platform was launched, it has applying a great affect on the financial activities and internal audit of the firm. What affect will the concrete financial sharing mode have on the internal audit of Y Company after it is come into use? What kind of impact? If there is a deficiency? In a Shared irreversible future, Y enterprise how to optimize the internal audit work? In this paper, based on the above problems.

First, the concept of FSSC、The concept of internal audit、At home and abroad financial sharing pattern with the literature of the impact of enterprise internal audit. Then, realized Y enterprise financial, Shared architecture, internal audit structure, internal audit supervisory system and the workflow, on the basis of the enterprise actual, design questionnaire, for the scale section conduct reliability and validity test, after statistical analysis, the results show that FSSC Influence in many ways, such like mode, efficiency, risk and so on. Combine subjective options with the way Y enterprise internal audit risk aspects and audit work flow, analysis of its present existence insufficient data mining, make uneven application of the Shared platform in different kinds of internal audit work, fictitious business voucher increase the risk and the approval process is too long, and investigate its reason. Finally, in response to these questions, from Y enterprise internal audit methods, process innovation, management system, to majorization the sharing system four aspects come up with

concrete counterplan and Suggestions.

Keywords: Internal Audit; Financial Shared Service; Optimization Scheme

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 文献综述	3
1.2.1 国外研究现状	3
1.2.2 国内研究现状	5
1.2.3 文献述评	7
1.3 研究内容框架及研究方法	8
1.3.1 研究内容	8
1.3.2 研究框架	9
1.3.3 研究方法	10
2 相关概念及理论基础	11
2.1 相关概念	11
2.1.1 财务共享服务概念	11
2.1.2 企业集团内部审计	12
2.2 理论基础	12
2.2.1 流程优化理论	12
2.2.2 持续审计理论	13
3 Y 企业集团案例介绍	15
3.1 企业概况	15
3.1.1 基本情况概述	15
3.1.2 企业共享模式介绍	17
3.2 Y 企业内部审计介绍	20
3.2.1 Y 企业内部审计组织架构	20
3.2.2 Y 企业内部审计管理制度	21
3.2.3 Y 企业内部审计工作流程	22
4 财务共享模式对 Y 企业内部审计的影响测评及存在问题分析	25

4.1 影响测评.....	25
4.1.1 问卷调查设计.....	25
4.1.2 问卷信度与效度检验.....	25
4.1.3 问卷结果整理.....	27
4.2 问卷结果分析.....	29
4.2.1 财务共享上线后 Y 企业内部审计发生了变化.....	29
4.2.2 内部审计方式转变为现场审计和非现场审计相结合为主.....	31
4.2.3 内部审计部门人员方面未发生太大变动.....	31
4.2.4 内部审计可获取的证据增加.....	33
4.2.5 内部审计风险来源增加.....	34
4.3 Y 企业集团内部审计存在的问题.....	35
4.3.1 未充分利用共享平台进行内部审计信息化.....	36
4.3.2 共享平台在不同种类内部审计中的应用程度不均.....	36
4.3.3 存在虚构经济业务增加审计风险.....	37
4.3.4 涉及审批事项的流程耗时较长.....	37
4.4 现存问题的原因分析.....	38
4.4.1 共享平台利用率不够.....	38
4.4.2 财务共享审批导致账实分离.....	38
4.4.3 权限审批规定不明确.....	39
5 财务共享模式下 Y 企业集团内部审计工作优化策略.....	40
5.1 内部审计方式方法创新.....	40
5.1.1 发展使用非现场审计技术.....	40
5.1.2 数据采集和处理优化.....	40
5.2 内部审计流程优化.....	41
5.2.1 审计准备阶段.....	41
5.2.2 审计实施阶段.....	42
5.2.3 审计完成及后续阶段.....	42
5.3 内部审计管理制度优化.....	43
5.3.1 授权制度优化.....	43

5.3.2 内部审计人员优化.....	43
5.4 共享系统优化.....	44
6 研究结论与展望	45
6.1 研究结论.....	45
6.2 研究展望.....	45
参考文献	46
附 录	51
后 记	55

1 绪 论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

现如今企业的经营环境在全球经济的不断发展崛起下频繁地发生改变,使得企业竞争日益激烈,大型集团企业的业务范围不断多元化,数字信息化也使得交易的地域壁垒逐渐消失。业务模式的多元创新和业务单量的快速增加给企业带来了翻倍的收益,同时也将企业置于信息技术和企业业务流程迅速重建的双重挑战当中,以传统财务会计理论为基础,业已形成的成熟财务工作流程已经无法有效、迅速且准确地处理大量财务业务单据了。企业各区域设立的分、子公司的财务组织之间本就是互相独立的,集团总部无法在这样分散的财务管理模式下获取到关于各分支机构运营和财务状况的及时、准确的反馈消息,很难对分支机构进行有效监控。在这种经济环境下,国外有一些企业开始率先尝试在企业管理中成立一个专门的组织来处理业务财务相关的事宜,这是最开始财务共享中心构想的初步形成。财务共享模式由福特公司最先在 1980 年投入使用,上线使用后为其带来了巨大的经济效益,自此以后,财务共享中心在短时间内集中出现在西方国家的大型企业集团当中。而现在各类新技术的运用,例如移动支付、人工智能、云端计算等,使得整个市场环境对企业财务提出了新的要求,实时财务数据的共享传递、财务数字化、业财融合已经是无法逃避的趋势了。财务共享服务是企业集团将重复发生的业务集中在一起,通过流程优化再造、赋予其统一的标准,然后放到固定的一个业务单元进行处理,将基础的凭证制单、记账、报表核算管理等重复职能集中到共享总部中心来进行统一管理,由总部统一向各个分支机构提供标准化账务处理,从而达到降低财务运行成本、避免财务支持建设中的重复投入,保证这些财务工作的质量和统一性的目的。在大型企业集团逐渐形成财务管理的专业集中、财务业务流程一体的新格局的同时,也为企业内部审计带来了相应的改变和影响。

乘着房地产行业空前发展的浪潮，我国大型房企纷纷进行管理改制，基于房企分散、分支机构众多的特点，行业顶尖企业联手规划了建设财务共享中心的未来发展方向，以此去帮助企业实现标准化财务管理，积极寻求财务转型，众多大型房地产企业将其放在推动管理和财务转型的首要位置，截止到 2018 年年底，全国排名位于前 10 的房企中，已有 6 家已经建立完成财务共享，2 家正在试运行财务共享服务平台。以物业业务板块为例：市场上相同类型相同质量的物业企业很多，从业人员流动性大难以把控，日常财务管理繁琐困难，但利润并不高，管理成本居高不下，大型房地产企业下属的工程建设公司、省会子公司，分支企业众多，地域分散，建设上线财务共享中心后，将不同分、子公司的财务集中到固定的地方办公，就能很好地解决此类问题。

1.1.2 研究意义

现代公司的市场竞争已经完全超越了传统意义上只有单一产品维度的竞争。只有在业务、战略和人文关怀和管理等多个方面进行发展和创新的企业组织才能在市场竞争中脱颖而出。共享服务被认为是我国现代公司审计管理模式的一项革命性创新，因为这个平台为企业提供了强大的增值审计管理工具，用于培训和开展内部审计的核心业务，积极开展以风险为导向的审计工作，并提供强大的技术支持。但是，企业内部审计的信息管理系统和数据库管理系统的建设，相对于传统的财务系统来说，它们起步比较迟，被重视的程度也不够。集团公司内部审计工作面对着来自财务共享模式的冲击和影响，面临着如何有效地顺应我国企业财务管理模式变革、推动内部审计事项在信息化、产业链条下的发展等诸多方面进行转型和升级的巨大挑战。

当我国企业已步入智能化，单一的规则性、重复性的财务会计工作正逐渐被机器和软件替换。财务共享的处理模式既可以促进财务流程的信息化、岗位职责分工的专业化，也在很大程度上改善和增强了各种财务资料的完整性和信息的真实性，同时还可以使得内部财务资料更加清楚明了。这些既可以为内部的审计事项和工作创造更多的便利，也有利于改善和提高内部审计事项的工作效率和操作规范，推进内部审计的工作模式向现代化审计模式的转变。其次，在社会主义市场经济快速健康发展、业务与财务相融合的国际大背景下，集团企业若想得到迅

速的发展,就必须要在自身内部建立一套完善、合理、高效的内部治理机制,而内部风险审计工作作为集团公司内部风险控制的有效方法和手段,应该充分地引起广大企业管理者的高度重视。因此,开展内部审计是今后很长一段时期企业进行内部风险控制的一个必然趋势,也是当前我国企业内部风险管理工作的主要内容,探讨出在传统的财务共享服务模式下进行智能内部审计,对于开展一项高效率并又有较好质量的内部风险管理工作具有较强的理论实践价值。

1.2 文献综述

1.2.1 国外研究现状

从1980年开始,福特公司作为全球首个拥有财务共享服务中心的企业,牵头开始上线企业内部的财务共享平台,之后不断地有各个国家和地区以及越来越多的大型企业参与其中并投资建设财务共享服务中心,国内外众多专家学者对于财务共享服务中心的认识和研究也正在深化推进,财务共享服务中心的概念由此逐步形成了清晰的概念界定。

关于财务共享服务模式研究。1993年Gunn Partners公司的创始人Robert W. Gunn, Johnson&Johnson公司的David P. Carberry, GE的Robert Frigo以及DEC的Stephen Behrens,三人联合并公开明确了共享服务的思想,他们认为,共享服务其实也就是企业在尝试着用更少的成本,试图在企业内部管理层次结构中获得竞争优势的新型管理概念,基础和核心思想是共享企业组织的成员之间及专业技术等的各种形式的资源。通过各个团队成员之间的信息、资本和科学技术相互流动来大大降低各个层次之间交流和沟通的费用,并且团队之间还可以实现集中管理的目标,这样才能够在激烈的竞争当中占据优势,这种新颖的团队管理模式很快就得到了广泛的认同。Danna Keith & Rebecca Hirschfield (1998)认为,共享服务中心从兴起到发展的过程中,它本身首先成为了一个独立单元,它能迅速将所有分散在各处的日常活动合并在一起,但是同时又只针对某一业务进行深度处理。Kuck和barabbas(1998)在《公司的金矿-共享式服务》一文中提出:共享式服务本身就应该被认为是一种商业化的经营管理模式,其概念应该就是“以顾客为中心+服务收费=商业”。他认为:简单的成本削减永远只能是权宜之

计，长期的成本解决依赖于职能部门的作用充分发挥。Schulman 等在 1999 年就认为财务共享服务目标就是：通过把公司内部各个跨地区和不同的组织资源集中到一起统一处理，以此来对抗高昂的运行成本。Bryan Bergerron (2003) 在《共享服务的基本要素》中也定义了共享服务：“将现有业务中高度集中的部分单独分离出来，作为一个新的业务部门，然后通过建立固定的一个管理机构来工作，以此来为单位创造效率和价值，同时还可以节约一部分服务成本，这样的业务部门即 Shared Services Center”。P. Herberta (2012) 等认为财务共享就是将日常的成本控制活动移交给系统的共享中心处理，进行收支、结算、报销等基础性的工作。按照国际财务共享服务管理协会 (IFSS) 的标准定义，财务共享服务中心是一种基于信息技术的财务管理模式。Lusk (2013) 认为财务共享将不同地点、不同人员结构、不同业务流程的财务活动集中起来进行统一处理，这样做提高了业务处理的效率，相应的处理成本却在下降。Martin Fahy (2014) 的研究结果表明，共享服务的运行可以将业务集中再分散的这种周期性消除，取而代之的是业务标准的高度统一，使公司获得相对稳定的收益，在接下来的发展中在成本和业务质量等方面都持续保有竞争力。

关于财务共享模式对企业内部审计的影响研究。T. M. Persons (2013) 提出，现代各行各业的大数据发展趋势将会对企业内部审计产生巨大的影响；由大数据推动和支持的审计工作将会有着空前的发展机遇，当然了这很具有挑战性，推动财务共享技术的发展到头来还是必须借助要大数据的力量，要在大数据技术的支持下保障我们所需的数据的高质量，优化审计标准测评体制。Adolfo s. Coronado (2014) 阐释了现代信息技术会对企业内部审计工作带来巨大变革，而且这种变革将是前所未有的。Philipp Clemens Richter (2016) 做了统计调查，目前世界范围内已经有将近 77% 的企业已经在运行财务共享服务了，并且这些企业都是世界 500 强榜单上的常客，然后他将财务共享中心的主要关注点分为决定、过程、控制因素和结果四个不同的视角，并强调这里的每个控制过程都必须经由内部审计的参与。James D. White (2017) 认为国家经济管理相关的审计部门跟随着信息化，也在逐渐进行改革，信息化已经成为常见的工作方式，基础的账目账表审计工作已被机器取代，审计部门更应该要顺应信息化的发展趋势，通过网络共

享平台的审计工作，可以减少基础性重复的工作，提升内部审计工作质量，还可以将不同地区的情况连接起来进行统一的参考。

1.2.2 国内研究现状

国内对共享服务的研究较晚，并且都主要侧重于对共享服务建设、绩效的深入研究。随着财务共享在审计领域的广泛应用和实施为中国公司的内部审计工作带来了巨大的改革，共享内部审计的研究自然在学术界掀起了热潮。

企业集团财务共享服务的研究。财务共享这一理念在 1990 年以后才开始逐渐传入我国。何瑛、周访(2013)基于财务经济学中对流程信息管理再造的三个观点，来设计财务信息共享服务中关键成功要素综合分析的模型，运用案例结合实证的方法分析深入考察目前我国已经开始实施财务数据共享信息服务的大型民营企业，考察它们的关键成功驱动要素之间的相互关系，其研究结果表明，这些关键成功要素的影响程度依次分为是：策略体系规划，信息管理体系，流程复制管理，组织体系架构，绩效以及企业人员资源管理。陈留平(2013)研究认为，财务共享平台目前可以迅速地将大型企业分、子公司的业务联系起来，所以通过平台可以帮助企业新的国家和地域，按照统一的标准和规定迅速设立新的分支公司，也更好、更有效地实现统一管理。这样，公司的领导层就可以更加放心地将一些具有重复相关性和辅助性的管理业务直接移交给共享的管理平台去进行集中和综合处理，而他们能够更加集中注意力，投入到公司的其它一些业务上。从其他方面出发来说，由于采用的是财务资源共享的模式，能够减少许多财务核算的工作人员，这样就更有利于节约财务工作的成本。陈虎(2018)对于财务共享会计服务中心定义的是，将传统的财务会计基础性工作和企业管理财务会计基础性工作，用一种科学合理的管理技术和方法，进行了流程的优化再造的过程，从一个企业运转的过程中收集到数据，再加工到企业所需要的数据和向客户提供的数据，将复杂的事情做得更简单容易。梁恒(2020)认为，现阶段我国的大多数企业集团虽然上线了财务共享平台，但是在使用过程中并没有高度重视业务和财务的相互融合，共享的作用没有完全发挥出来，企业集团在财务共享平台的运用中，当前最紧急最重要的任务是构建业财融合型财务共享中心，有利于缓解企业在发展和财务管理当中的制约性难题。

企业集团财务共享服务对内部审计影响的研究。郭巧玲（2013）认为财务共享中心将会促进持续发展类型的内部审计，在很长一段时间，无论是内部的审计或者外部的审计，工作主要都是将重点放在事后审计上面，在企业的经营管理活动开始或者已经完成了一定的阶段后，再通过抽查相关时期的财务会计资料信息和统计数据进行审计，这样的模式导致审计部门很难有效地对企业的经营管理状态和实际情况做出正确的判断。组建财务共享，内部的审计工作人员就可以随时随地通过自己的工作平台获取与工作相关的数据信息，来准确掌握整个公司和企业集团的经营状态，方便内部的审计部门能够及时地关注公司和经理层的运行状态，及时地向经理层进行汇报，为经理层和投资者提供正确的决策基础。陈玲（2014）认为，我国共享的建立和发展无疑将会给公司的内部审计工作带来更多的挑战和更高的要求。我国目前审计工作的方法是传统的现场审计，还是通过翻看或者查找资料、手工注册登记等模式在发展。随着信息化时代的推移，内部风险管理控制体系逐步完善，审计机构主要负责采取以系统为导向的审计措施。随着现代信息技术的飞速发展，共享服务的兴起和发展，内部审计也必须建立一个充分利用的共享服务的平台，该平台可以轻松，及时地提取数据，采用一种新的审计手段，这样就给审计证据的搜索、检查等带来了积极影响。

我国国内大型企业集团上线财务共享中心的运用现状。胡嘉、刘碧民、唐辉（2017）基于 XBRL 数据标准，对四川长虹搭建的财务云进行了研究，长虹的财务云充分运用了自动智能的手段，尽可能的将人工从重复机械的工作中剥离出来，对财务控制和处理准确性的提高有一定的帮助，可以有效防止人为造成的遗漏、错误和经济损失。魏甜（2018）建立了适合山东太阳控股集团的 COSO-ERM 理论分析框架，利用曼陀罗分析法对太阳控股财务共享服务中心目前面临的风险进行了分析，结合其财务管理现状，提出了按照重要性和准确性的原则构建三级交叉型稽核体系、改良资产管理模式、控制信息风险、防范政策风险等的优化措施。马晴、刘婧瑶等人（2019）瞄准了交通企业，表示交通企业集团的财务共享建设目前是一个蓬勃发展的阶段，交通企业集团已经可以通过共享提高财务管理的效率和质量。涉及调查的交通企业集团基本上可以很好地匹配财务共享特性，运用到费用报销、应收应付账款等这类决策程度较低差异性较小的业务板块，当然也存在类似业务财务紧密度不佳、管理机制不完善等一些现实问题。宗文娟、王伯

伦（2020）发现华为是在其具体业务发展方向的指导下，考虑了业财融合的大趋势，紧紧围绕企业的环境、管理标准、财务流程设计了独特的财务共享平台并构建财务管理体系。

1.2.3 文献述评

在分析了国内外学者的研究结论后，结合对财务共享运用案例的研究可以得出，财务共享模式的确是一种创新的运管模式，以企业的具体业务需求为导向，将一些经常性、重复性发生的业务，通过建立对应的板块，集中发送到共享进行处理，这样的话企业可以将本来就有限的资源和精力放在核心业务的研究发展和建设上去，也有利于在行业中保持自己的优势，通过共享来整合集团内部的各种资源。

已有的文献积累对国内外财务共享模式，以及财务共享模式下的内部审计情况进行了详细的阐述，都是涉及到了内部审计的工作方式、内部审计范围、内部审计效率等多个方面，深入剖析了财务共享实施对内部审计某单方面产生的影响和变化。不少文献已经根据研究的某个或某一类案例企业内部审计目前的状况，分析得出财务共享的上线拓展了内部审计的职能，加快了内部审计向信息化智能化转变的步伐，相对应地，也对内部审计提出了新的要求。要求内部审计在企业管理的各个模块当中，起到有效管理控制、积极专业地管理风险、强化公司治理等重要作用，集团化财务共享服务模式也必将是审计行业内的一场深刻的“革命”，明确共享模式对企业内部审计的影响，找准共享模式下内部审计的发展方向，是内部审计为企业增值和改善运营效果的重要举措。

相对国外，我国企业财务共享中心建立的起步较晚，经过相关文献可知，率先开展财务共享服务的各大企业都已经取得了不错的成绩，例如中兴通讯、蒙牛集团、华为等企业，充分利用了财务共享平台带来的巨大优势，使企业走上高速发展的道路。但是近年来，关于企业财务共享中心上线运行后，对企业内部审计有无影响、一共有哪些方面的具体影响的研究并不多见，所以，本文的研究内容就在于：了解财务共享中心上线后企业集团内部审计工作是否有变化、对内部审计有哪些具体的影响？既然财务共享模式成为无法逆转的趋势，那么企业集团内

部审计工作的未来将从哪些方面完善？怎样利用平台才能更好地实现内部审计智能化、专业化的全面转型创新？

其实现存的文献对以上提出问题的研究是相对匮乏的，剖析深度也不够，同时缺少现实案例和企业内部调查分析结果的有效支撑，因此面对财务共享模式对内部审计工作带来的影响，还需要对上述问题进行深入探讨和详细解答。根据现阶段企业内部审计工作状况与共享上线前的工作情况进行对比，分析具体产生的影响，并提出针对性的意见建议，为企业内部审计工作更充分地利用财务共享平台去提高审计效率、提升审计质量提供帮助和借鉴。

1.3 研究内容框架及研究方法

1.3.1 研究内容

本文分为六个部分来对财务共享模式下企业集团内部审计优化进行研究，分别是：

（1）绪论。主要是将论文选题的背景、研究意义进行介绍，接着分别阐述了根据文献整理出来的国内外财务共享服务发展情况，及共享模式下内部审计研究现状，在国内部分添加了近几年来，财务共享平台在我国大型企业集团的建设运用情况，最后介绍了主要的研究内容和采取的三种具体研究方法。

（2）相关概念及理论基础。文章提到的两个概念分别是财务共享服务的概念、企业集团内部审计的特点及主要内容，两个基础理论是在后文优化措施的提出用到的流程优化理论和持续审计理论。

（3）案例介绍。分为两个部分，第一部分对 Y 企业集团的情况、企业财务共享架构和 workflow 进行介绍，其中包括了总部及区域组织架构、财务共享服务中心人员设置情况，第二部分介绍了企业内部审计情况，包括内部审计机构及人员设置情况，企业内部审计管理制度、内部审计 workflow 三个主要内容。

（4）财务共享模式对 Y 企业集团内部审计工作的影响测评及问题分析。主要做了问卷设计、部分量表题项的信度效度分析检验、问卷统计结果的汇总分析工作，根据汇总分析及主观题项的单项统计结果，找出 Y 企业现行的财务共享模式下内部审计中存在的问题，并结合审计 workflow 分析问题出现的原因。

(5) 财务共享模式下 Y 企业集团内部审计工作优化策略。针对财务共享中心内部审计现阶段存在的问题与不足提出相应的优化策略。

(6) 研究结论与展望。针对 Y 企业集团的分析, 提出可用并可以推及与其它已经实施财务共享模式的企业的建议, 用于提升企业内部审计工作的质量。

1.3.2 研究框架

研究框架如图 1.1 所示:

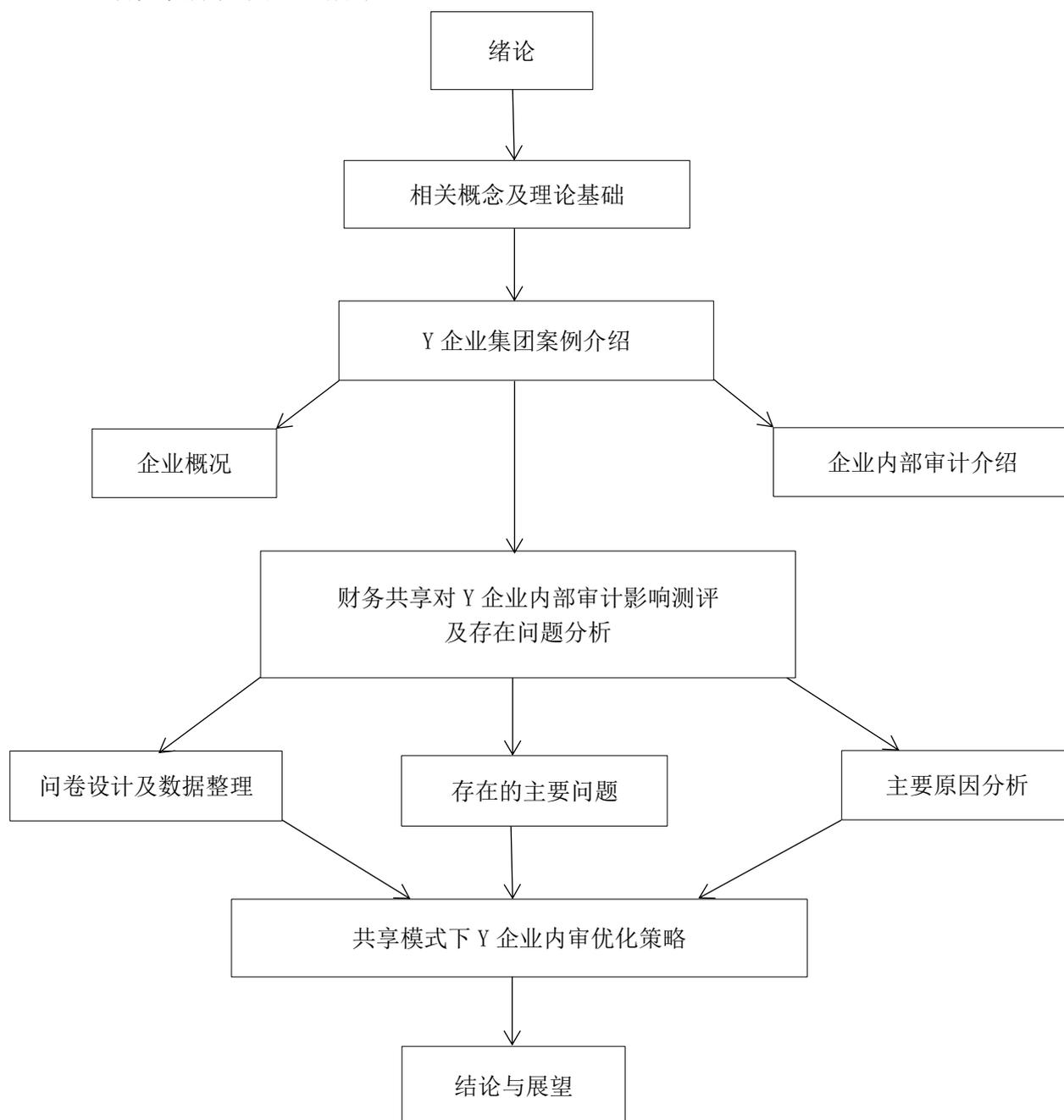


图 1.1 研究框架

1.3.3 研究方法

本文主要采用文献研究法、问卷研究法、案例分析法，具体内容如下

(1) 文献研究法。前期通过官方渠道，收集查阅了大量与本论文主题相关的文献，例如国内外财务共享模式、内部审计的文献资料。经过仔细研读和分类，将部分梳理成为本篇论文的理论支撑。主要的运用是在第一章文献综述的部分，为后续的分析奠定基础。

(2) 问卷研究法。通过在 Y 企业的校园实践活动，对 Y 企业进行实地工作调查，通过在总部财务共享中心的审查制单实操工作，以及与对共享财务主管、相关财务工作人员、内部审计工作人员的采访，系统的了解了公司目前内部审计实施的情况，获得了大量的真实数据，并进行整理转化为本文的写作素材。

(3) 案例分析法。以 Y 企业的财务共享总部为例，对 Y 公司财务共享模式下的内部审计工作进行研究分析，指出了当前在 Y 企业，内部审计存在的一系列问题，并结合工作流程进行原因分析，针对已经存在的问题提出了优化策略，以期问题可以得到改善，同时希望可以推及其他业务类型相似、已实施财务共享的同类企业进行完善优化。

2 相关概念及理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 财务共享服务概念

国际财务共享服务管理协会（IFSS）是一个由世界各地行业顶尖财务人士和共享专门技术人员组成的全球性专门化机构，他们对于财务共享模式定义如下：基于互联网和信息技术的快速进步和发展，从金融服务市场整体发展的角度来看，共享可以为客户提供联合专业的金融信息服务和新的金融服务财务管理模式，是基于互联网络经济进行业财融合、共享管理思维在财政领域的最新发展和应用。

财务共享的模式下，财务核算将自然地会从企业中被分离出来，形成独立的财务核算服务组织，各个企业及其子公司的财务业务都要在这个新的财务服务部门进行核算，共享负责管理公司每个子公司分支机构的简单重复，通用和标准化的业务，从而有效地减少和避免各个部门的重复和繁琐，提高了业务办理效率，使得企业能够达到管控力度的加强、管理费用的下降、社会经济价值的创造等多重目标。市场经济、信息技术、国家宏观政策等外部条件的不断推动，财务共享的概念正在发生变化，共享在企业中的参与程度和深度也在不断扩大。参考 ACCA 和中兴财务云联合发布的《2017 中国财务共享服务调研报告》分析，目前我国企业已经投入运营的财务共享，75.8%的运营业务都是基于费用报销模块。这就说明了一个具有普遍性的问题：企业的 CFO、高级财务经理人、共享的基础工作人员们，对财务共享的理解和认识不够深入、局限在某一个效度板块范围、对其在公司发展中的定位不高。在会计活动经历过会计电算化时代、ERP 财务软件时代、业财融合时代，发展到现在这样一个万物皆可互联共享的时代，意味着财务共享已经不再仅仅是一个只能报销费用的平台，其实除了可以进行远程影像查看、查询银企直联渠道，更可以突破业务、财务，甚至是税务、金融的职能边界，去实现多渠道的“财务共享”。

2.1.2 企业集团内部审计

企业集团的内部审计是通过对企业集团内各类业务和控制活动进行独立评价,确定其是否遵循公认的准则、是否按照规范的程序、是否符合既定的标准、是否合理有效经济地利用了现有的资源。是以企业范围内的业务活动为载体,对反映在活动中的计划、组织、领导和控制等职能进行独立客观的确认、评价和咨询的服务活动。内部审计这个部分一般被视为在企业内部所构成的一个单独而又具备着管理功能的部分。国际内部审计师协会针对内部审计定义的重点是:内部审计工作就是为了提高企业的价值和服务,从而通过一系列全面而严格的规范方法防范风险,提升组织正常运营的有效性的一种独立、客观的审计咨询服务活动。我国内部审计师协会对内部审计的定义是:内部审计主要是通过监视和评估各种活动来促进组织目标的实现。它主要检查各种业务活动的合法性和适当性,以及控制措施的有效性和强制执行。

而企业集团具有复杂的多层次组织结构,这就决定了企业集团内部审计要面对的不仅是企业集团自身,更有多家分、子公司、控股参股企业、关联企业等一系列分支机构,多元化的企业集团往往多种业态形式共同发展,经营范围跨度广,随着企业集团的发展扩展,既扩大了内部审计的范围,也增加了内部审计的难度。所以大型企业集团的内部审计,既要满足企业集团对日常经营活动的控制监督,又要节约审计成本和资源,根据企业集团的实际情况设立与之相匹配的内部审计体系。

2.2 理论基础

2.2.1 流程优化理论

“流程”是指完成某一具体目标或工作任务所经过的全部过程,这样的过程它通常会由一系列紧凑的、相互联系的环节或者步骤组成,其中的每一个环节都有自己的一个先后序列和逻辑联系,流程又是一项策略,旨在通过不断地重组、优化加工某一项工作流程,维护企业的有效竞争力,在流程优化的设计实施整个过程中,要对流程进行持续不断的改进,这样对某些现有的工作流程梳理改进称

为流程优化。对企业业务流程的相关问题进行重新思考，不论是整体流程的优化还是部分关联活动的改进，例如减少程序、改变先后顺序等，归根结底是想要在减少管理运行成本方面、提高专业服务的效率质量方面，取得一定的进展。

企业在流程优化的过程中，要紧紧围绕优化对象想要达到的目标进行优化活动，在现有流程的基础上，设计提出可行的改进实施方案，并对最终方案做出评价，将评价时发现的问题再次改善，直至评价满意后开始正式的运行计划流程，追求的是整体流程优化效果最大化，但并不强行要求这个流程中每一个工作环节都必须是最优的。流程优化同时需要满足内外部两个条件，企业内部对现有流程进行足够的思考和进一步研究，外部需要将优化建立在设备完善工艺提高的基础上，在满足条件后大部分的工作流程的优化是非常有保障的，对效率低下的流程直接全部推倒重新设计。流程优化往往采用以下的三种措施：不必要的内容直接丢弃并且不必再将时间花费在改进研究上；无法直接取消的环节，可以研究是否有必要合并在一起；取消和合并的过程完成后，就需要将目前有的环节进行合理且符合工作逻辑地重新排列，安排更合理的工作顺序，期间还可以随时对环节进行删减合并的持续优化。

2.2.2 持续审计理论

持续审计理论，也叫做连续审计，1983年 Kearns 在他的文章《我们准备好进行持续审计了吗？》中首次提出这种理论，分析了在当时要想实施持续审计所需的社会条件和必要性，认为要实施持续审计除了利用计算机审计之外，还要具备其他信息化的条件，企业需要建立有较强的分析能力的信息系统，管理层担负建立有效的内部控制机制的责任，对财务报表及时发表审计意见、提交报告，使决策者在决策或者管理时可以遵循确凿可查证的依据。持续审计是一种以信息技术支撑为核心，使内部审计人员可以进行连续频繁的审计相关工作必要活动的方法，持续审计使得业务流程更加流畅，快速识别例外事项并进行报告，形成审计报告之后，例外事项的描述也是其中的重要组成部分。

现代风险导向内部审计在持续审计理论的指导下，提供的内部审计服务需要紧紧围绕企业制定的发展目标和战略方向进行，对财务报表重大错报风险进行评估是内部审计最基本的内容，持续审计理论倡导的连续性和及时性，使得内部审

计工作比之前更加注重资源的整合、内部控制制度和业务发展的整合，将审计工作完全融入日常的业务经营流程当中去，加强内部审计对企业多方位发展的保障。信息时代企业内部审计必然会朝着持续审计的大方向发展。

3 Y企业集团案例介绍

3.1 企业概况

3.1.1 基本情况概述

Y企业集团始建于1990年，截止2019年，集团共有五百二十四家控股、参股企业。产业的布局覆盖了房地产、文化商业旅游、数字科技、综合服务业、药品美妆等业务板块。目前在岗员工数量将近两万人；累计为国家缴纳税费347.96亿元。2015年4月，Y企业集团旗下，Y发展股份有限公司在上海证券交易所完成重组后的上市。随后旗下的物业服务集团与2019年10月在港交所主板挂牌上市，构筑起“A+H股”双资本经营发展平台。

一直以来，Y企业集团以“懂生活也更懂你”为主张，以“引领人居新时代”为品牌定位，专注发掘新时代人居温度新时代的需求，提出房地产企业应该提供从住宅建筑到综合物业服务一体化的创新方案，持续为大众创造幸福生活。在战略规划上，Y集团在自己的发展中创新运用了新经济思维和逻辑，坚持“产业为本、资本为力、科技化赋能”，以多方位发展的人才集合为集团核心驱动力；坚持利用“准而强，稳步前进，利润与规模并重，实现高质量增长”从容应对市场变化，展望2022年更高发展目标并开启集团第三次创业；坚持以核心能力体系着力打造，将Y企业建设成为一个优秀的上市公司。产业布局上基于“幸福生活+温度人居”的业务模式，将聚焦点放在高端住宅开发与现代商业物业服务配套发展上面，企业的资本投资与产业经营相结合，使公司主体长期信用评级维持稳定。

目前Y企业集团内部的财务组织主要由四个层级构成，分别是集团财务总监、细分业务板块（地产板块、物业服务板块、生态科技板块）财务总经理、主要业务财务主管及专员。具体结构如图3.1所示：

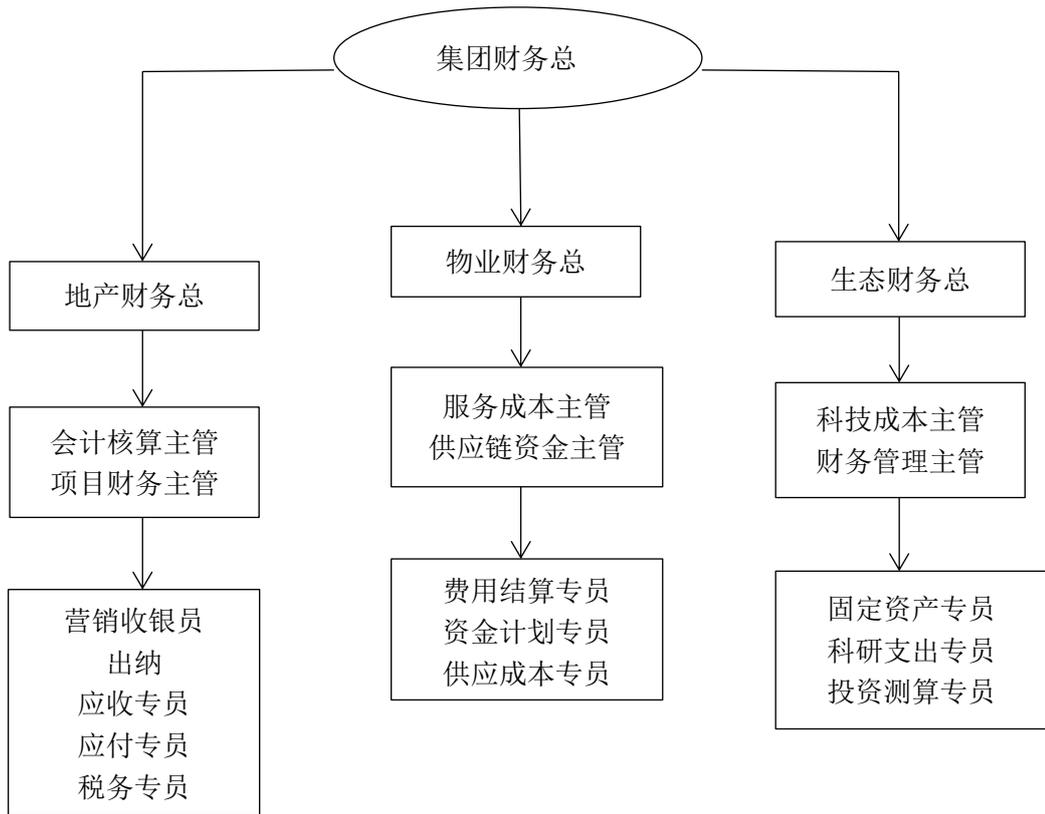


图 3.1 Y 企业集团财务组织架构

集团财务总监在董事会的领导下，依据企业战略及年度经营计划编制集团总体的财务规划，包括全面预算、财务管理体系、推进财务信息化进程，负责集团税务筹划方案，协助各区域的税务筹划工作，为公司领导提供必要的决策信息，支持和保障公司的财务稳健性。

会计核算主管负责审核业务的合理合规性、流程签批正确性及报销完整度，测算月度资金信息，确保月度账务无异常，协助并配合税务检查、外部审计工作，组织部门开展财务人员定期培训，参与相关财务管理制度的制定和修订，负责会计信息系统的日常维护和测试反馈工作。成本主管发起项目责任成本启动会，负责各具体项目中动态成本的精准把控；负责公司目标责任成本的评审、修正工作，并给出专业意见；负责成本控制标准化的建设和修订，并对执行情况进行考察。资金供应链财务总监需要结合企业实际情况及金融市场现状，规划和开展与供应

链相关的金融业务,掌握行业发展信息,主动维护、发展和协调供应链外部关系,参与产品设计和业务创新工作,发掘可用的供应链资源。

各类专员的岗位负责具体业务凭证自动填写检查、应收账款坏账分析、税务计算、固定资产折旧管理等的具体工作。

区域财务的组织架构在设置时,主要对应考虑了以下几个因素:要能有效去对接总部的财务共享中心,满足基础业务单据可以顺利提交至初审进行审核;要充分发挥区域财务的支持职能,对该区域分公司的财务信息质量进行保障,实现共享模式下高度集约化、标准统一化、足够支撑起项目业务的区域财务体系。区域财务资金部门结构详见图 3.2:

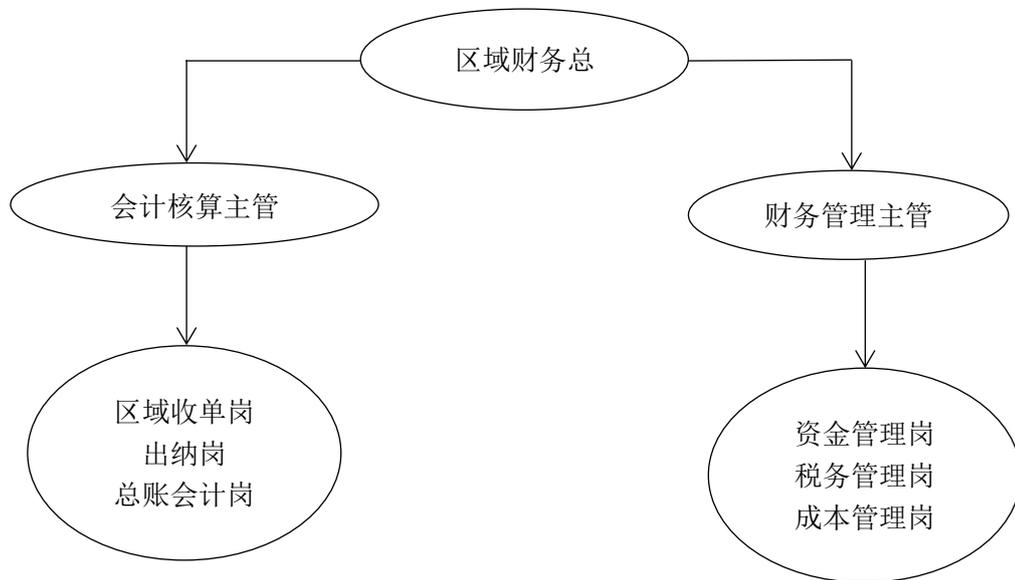


图 3.2 Y 企业区域财务组织架构

3.1.2 企业共享模式介绍

Y 企业集团是在集团总部下的财务资金中心,单独设立了财务共享服务中心,其中,集团财务资金中心的主要任务还是进行财务整体的战略规划和布局,共享中心则主要负责各分支机构提交上来的经济业务单据审核、凭证制单、报表自动填充生成审核等比较基础的工作,并及时完成财务数据的共享发布,为集团财务资金中心的战略分析提供支撑。各区域财务负责区域财务支持职能,业务统一提交至共享中心,为共享财务提供财务数据需求。

2018年12月3日，Y企业集团的财务共享中心一期上线成都总部，进行试运行，生成了第一张区域报销凭证。Y企业的财务共享中心整体实行“整体设计、试点先行、分步推广”的战略决策。为确保共享的顺利推进，首先在各业态发展成熟度比较高的四川区域内于先行作为试点上线，同时在集团板块上，地产、商业、生态、文旅板块于2018年12月开始推行，物业、生命科技、智慧板块陆续跟进。业务范围上，关于员工报销、对公支付和退款业务作为一期主要业务上线，收入及总账业务在二期跟进。共享中心上线后，仅两个月左右，就已经顺利审核完成上万笔单量，其中工程成本类约2700笔，费用报销类约7300笔。2019年3月，集团财务共享中心一期将全国除试点外的其他十六大区域同步上线。共享中心还与税务、影像和各区域、子公司财务系统紧密结合，持续优化更新，提高用户体验感，实现管理与发展的共享共赢。2019年7月财务共享服务中心进行了运行一年后的改造，第一改是将单据流转透明化，将单据处理流程示意图通过OA系统传送给相关的员工，进行学习，在之前，经办人完全不明确单据审核的过程，无法正确操作提交流程，也无从跟踪处理情况，共享服务中心根据经办人的反馈，将处理流程进行简化，使经办人能够迅速地找出自己提交的业务流程被驳回的原因所在，根据自己要操作的业务来“对症下药”；第二改：共享平台的培训、工作手册确定分发到具体员工手中。共享中心针对经办人报销业务的操作出具了指引手册，其中包括完全针对经办人的《业务提请流程手册》、需要初审复审人员掌握的《共享审核要点一览表》，同时运维部门与税务部门联合起来，更新了系统中影像上传的操作接口，并研发出更实用有效的发票校验系统。明确了不同票据的查验要点，明确了查验的要点和方向，简化了核查过程，对经办人的培训使大多数经办人增加了对基础报销业务的熟悉度，业务退单率也从最开始的37.8%降低到了22.3%；第三改是在客服中增加了轮值的设置。该客服席位是专门致力于为经办人提供优质的服务，用高效率和高服务质量为经办人排除共享提单过程中的疑难之处。共享对客服人员进行业务培训和相应考核，也将专职客服改为9小时工作时间内不间断轮岗模式，增加每日上岗的客服席位，之后的共享中心的客服电话接通率从62.3%增加至88.6%；四改是推行首问责任制。责任人有义务发现问题、并热情帮助经办人解决，做到经办人来问必答、责任人有责必追。对于有切实需求的经办人，全力协助其解决，设置投诉机制来监督实施状

况。目前在应用财务共享服务中心的第三年，中心的组织架构又新添加了例如流程、质量、系统优化等的关键环节。

在财务共享中心平台上线的同时，企业的大财务体系将通过对人员集中式的管理，对业务和流程标准的规范，旨在打造统一、高效的共享运营服务模式。让财务共享中心项目作为基础财务的主要抓手，去推动财务团队转型，提升管理效益，降低运营成本，有效地支持业务快速发展。

根据集团发展的具体情况和需求，财务共享下设业务财务部和运行维护部。总部财务共享服务中心组织架构如图 3.3 所示：

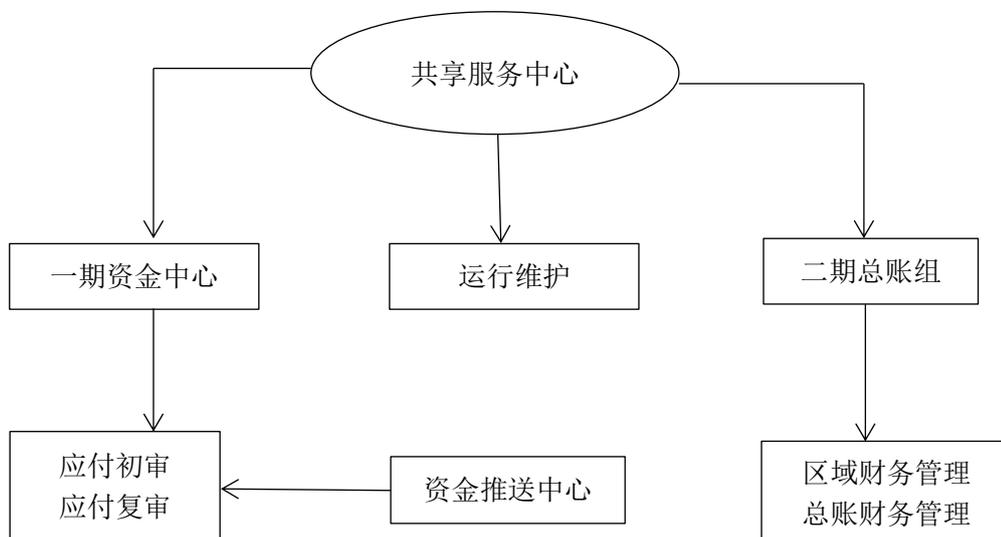


图 3.3 Y 企业总部财务共享服务中心组织架构

财务共享中心负责人需要建立并持续优化财务共享运营管理、质量和风险控制体系，协同内部客户设计各项财务共享服务指标，并对运营组织的运营流程、运营效率、运营质量、风险控制等方面进行过程监控和结果考核；负责财务共享模式下财务核算流程合理合规性监督与风险控制；维护和管理内部客户关系，调查并跟进经办人满意度，推进财务共享各运营团队制定并实施改进方案；制定财务共享服务中心各团队组织绩效考核体系的建立和完善，明确奖惩规则与考核落地，并完成财务共享服务中心绩效数据收集和整理，分析财务共享服务中心各岗位绩效完成情况及提出改进建议。共享中心一期资金应付组会计负责共享平台单

据池中业务单据及影像的初审复审,不合格单据负责退回并跟踪经办人处理情况,根据发票业务审核认证情况进行凭证生成和账务处理。共享二期总账财务管理专员负责完成所负责的区域公司的坏账计提、损益结转、无形资产摊销等无本地财务参与的账务处理,并完成所负责公司的对账关账及报表出具,上报总部所需的各类报表。

财务共享服务中心隶属集团总部,属于财务职能部门,直接向总部职能汇报工作,在业务方面,为上线共享的分、子公司及项目提供业务的集中财务处理、资金统一支付等服务。

3.2 Y企业内部审计介绍

3.2.1 Y企业内部审计组织架构

Y企业内部审计组织主要由三个人员层级、四个具体部门组成,具体人员结构如图3.4所示:

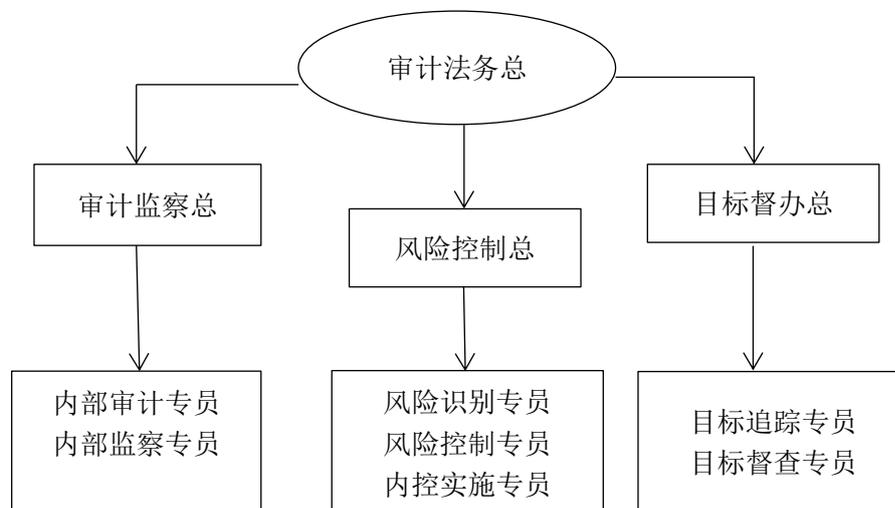


图 3.4 Y企业内部审计组织架构

整个内审事务由审计法务总监领导,为集团董事会负责,四个部门分别是法务与知识产权部、审计监察部、风控部、目标督办部,将监察和督办部门分开设立,有利于内部审计更好地发挥评价和咨询功能,开展后续审计,监督整改情况。

审计法务中心总监主要负责集团公司各类审计工作合同、协议的制定，监督集团生产经营活动的合法性，报董事会批准后组织实施内控和内审工作，并对整体的执行情况负责，及时对集团各部门的会计核算结果的真实有效性进行审计监察，并跟踪整改结果。审计监察、风险控制总经理具体负责综合类审计工作，监控识别集团投资、资产、负债、营销等工作的风险，协助下属人员完成内部审计工作并出具审计报告，目标督办总经理主要负责制定风险发现后的完善对策制定，内审结果具体整改方案的设计和效果追踪。内审法务专员具体审核和获取证据证明集团账务是否合法合规，参与编写内部审计报告，做好各类审计资料的整理和归档。

3.2.2 Y企业内部审计管理制度

Y企业现行的内部审计管理制度主要是为了规范和加强公司内部审计工作，保护投资者权益，依据各类法规并结合实际运行情况制定，在公司第六届董事会第十三次会议通过审议确立执行的。在该制度当中，对本公司内部审计工作定义为：在公司内部设立的内部审计机构，将会把公司及所有分、子公司、联营、合营公司等关联单位的“内部控制和风险管理的有效性”、“财务报告及其附属信息的真实准确、完整性”、“经营活动的效率效果性”等方面审计工作都纳入其中，进行完全独立的监督和评价。其目的是：促进内部控制制度的建立健全、改善经营管理活动、最大限度规避经营风险、及时杜绝违法行为，确保公司披露的信息是真实、准确、完整的，积极维护各方投资者的利益，增加公司价值。

内部审计管理制度规定内部审计部门应当履行的主要职责主要有以下几点：首先是审计业务管理部门，该部门应当负责制定公司内部审计工作的规划方案、年度审计工作的工作计划；建立健全公司的权责分配评价体系，积极推行全公司范围内的《权责手册》；开展综合审计工作，评价公司及所属单位的核心运营能力及综合管理能力；针对公司上市合规运行内控管理的现实，开展内部控制年度自我评定工作；负责公司总体级别、具体项目级别的风险管理。其次是监察业务组，主要负责制定公司年度监察计划，确保企业内外部投诉、举报、董事长红邮筒的各个反馈渠道畅通，对涉及到公司道德风险、有损商誉的事项及业务进行调查，并按规定及时报送调查结果，日常巡查积极发现和揭示公司存在的系统性

漏洞，提出完善建议。最后还包括董事会规定的专项审计或者重大经济事项相关经济责任人元离任的审计工作，由董事会、审计委员会、总经理委托的其他审计事项。

对于内部审计部门在公司中的职责权限也进行了规定；内部审计部门依据先前制定好的年度审计计划，在职责范围内自由去寻找和确定审计项目和对象，确定之后参与事项审计的人员可以在公司范围内直接、立即查阅可能与审计事项相关的所有文件和记录；审计工作进行当中，被审单位应该严格按照审计小组规定的时间期限和具体要求准备、提供和报送相关资料的原始或复印资料，并且审计人员有权限就具体事项向相关人员和单位进行质询，口头询问应当留有书面笔录或录音记录；在现场审计时，内部审计人员有权进行实地查看、盘点实物资产，任何部门与人员不断进行干扰与阻挠。

3.2.3 Y企业内部审计工作流程

Y企业内部审计的工作流程大概可以划分为三个不同阶段：审计准备阶段计划审计工作，基于具体工作要求、工作计划、公司运营现状等确定审计目标及范围，实施方案报经批准后向被审单位发出审计通知书，并委派审计工作组；审计实施阶段应该采用合理的审计方法和手段尽可能全面搜集与需要审计事项相关的资料、信息、证据，并进行查验和分析评价可用性、重要性和相关性，审计人员也应与被审单位的各个层级关联员工进行充分的沟通交流，听取被审单位人员对具体情况的解释说明；审计报告和后续阶段，需要将已经编制完成的审计报告意见稿，发送给相关的被审单位征求意见，被审单位经过核实后无误后，做出维持原稿或者做出必要修改的反馈，若被审单位不服某项决定的，按照规定还可以提出复议，需要在规定期限内，提交书面盖章的复议申请。内部审计调查报告一经审批便下达被审单位执行，之后交由目标督办部门，来对报告的整改落实情况进行后续检查和监督，审计项目终结后，审计人员应当对审计进行过程中的所有的资料归档封存，同时正在审计系统中上传电子档案备查。

Y企业是主业为房地产销售，辅以物业服务、生态科技研发等多种业务形态的多元化企业，经过实习了解，发现Y企业的资金收支都集中在总部的财务共享中心，总部共享中心承载着海量收支业务的记录和处理记录，内部审计在进行财

务收支审计的过程中需要经过财务共享平台获取数据证据,并且运用共享平台抽取生成审计底稿,所以着重选择集团总体的财务收支内部审计工作为例来进行财务共享模式下内部审计实施流程的阐述。

企业内部财务收支审计工作的组成部分主要包括收入审计、各项成本费用支出审计以及利润审计,Y企业集团针对集团公司、各控股子公司、工程项目公司的财务收支审计工作,主要是对每笔收入支出是否真实发生进行审查,审查的关键内容主要有以下几点:该被审单位是否已经建立其完整的合理授权审批制度,并测试其运行情况;经常性、一般性的支出活动是否超出提前订立的经费标准;有无故意虚报支出、瞒报收入的情况;第四,每笔支出原始单据所显示的内容是否与实际情况相符合。

审计准备阶段。由各分部内部审计人员着手设计适合所在分支公司的内审计划方案,然后根据企业制定的人员回避制度审查内部审计小组成员资格,若有不符合则进行回避,主要是由审计委员会领导和部分内部审计部门职员组成,由审计委员会领导带领小组,通过财务共享二期总账组的区域报表数据,了解被审单位的基本经营情况、会计核算情况,在财务共享平台内审版块查阅了解以前年度内审记录,内部控制基本情况记录,并依据查阅的情况进行审计风险评估;其次根据集团公司的年度审计计划和安排,编制适合被审部门财务收支业务审计的具体方案,确定审计的范围和时间等事项,编制相应的工作联系单,提请上报审计委员会进行同意计划的流程审批;流程通过后进行报备,并通过财务共享平台在线下发财务收支审计通知单,将被审计单位财务收支审计的时间、范围、准备事项、提前准备的财务收支资料、重大会议纪要等具体要求作为附件上传OA系统,并要求被审单位下载打印存档,要求被审计部门积极配合审计工作。

审计实施阶段。内审人员通过财务共享平台抽取财务收支事项的凭证,并根据共享系统记载的客商、银行联系方式从总部直接寄发询证函,来证明往来事项的真实性,将成本、销售情况载入共享审计板块进行再计算,确保准确性。针对被发现的问题,与被审计部门负责人进行相应的沟通,同时审计小组编制审计工作底稿,上级领导通过共享平台进行中期审计进度检查。

审计完成阶段包含审计报告、复议和后续三个部分,在征求负责人意见后,内审部门汇总整理形成最终的内部审计报告,报批无误后,下发给被审计单位并

要求整改，被审计部门在接到相应的审计报告后，要认真整改所提出的问题，如若不服审计结论也可以提请复议；后续阶段，要及时整理内部审计工作纸质及电子资料，编制审计工作总结，做好线上线下归档整理保管工作，便于以后的查访工作和督办部门的监督工作。

4 财务共享模式对 Y 企业内部审计的影响测评及存在问题分析

4.1 影响测评

4.1.1 问卷调查设计

首先，对已经搜集积累的相关文献进行归纳和梳理，对企业建立财务共享平台后的内部审计工作的现状进行了解和学习，再结合校外实践时了解到的 Y 企业集团内部审计工作状况，明晰研究问题的依据和研究思路，构成本文研究财务共享平台上线后内部审计工作现状问题分析以及对发现的问题进行针对性的改进建议的基本框架。依据财务共享服务平台的特性，结合内部审计实施的三个阶段，即计划、实施、完成阶段，制定出原始的调查问卷题项，再根据企业的实际调查需要，结合对财务总监、审计法务总、财务共享运营总及各区域财务主管的深度访谈结果，形成最终正式的调查问卷。最后通过企业 OA 系统发起调查工作，将调查问卷发放内部审计人员及相关人员处，以企业计时待办业务方式题型每位员工按照实际情况准确填写，收回问卷，统计分析调查结果，直观并准确地得到对 Y 企业集团财务共享平台下内部审计工作质量测评结果。

经过理论指导和企业财务高管及相关工作人员的访谈商议结果，将应用财务共享中心后内部审计质量测评的关键指标确定为 16 个，其中有 7 个题项根据李克特 5 级量表进行选项设计，并在收回结果后进行信度效度分析，其余 9 项为主观单选及多选题项。请公司内部审计工作范围内相关企业员工根据实际情况做出选择，形成正式的调查问卷样稿。

4.1.2 问卷信度与效度检验

问卷的填写难免存在客观和主观的误差，为了保证问卷在题目设计方面的科学性和实际可操作性，针对 7 个量表题项进行了信度和效度的检验。信度考察的是量表里面选项的内部一致性，而效度则是考察每一个题项的能效性，问卷的量表要同时具备可信度和能效性，所得到的量表数据才有分析的价值。本文进行的

信度效度分析均使用 SPSS 22.0 软件进行操作。根据此次问卷的情况，信度检验方法采用 α 信度系数法。

信度分析结果见表 4.1:

表 4.1 问卷信度 α 值检测结果

可靠性統計資料

Cronbach 的 Alpha	項目個數
.742	7

一般来说，当 α 值越接近于 1 时，说明内部差异性越小，即内在一致性非常高，当 α 值处于 0.7-0.9 之间时，意味着量表的一致性较高。本次问卷的 α 值为 0.742，表明问卷内部一致性较好，具有良好的信度结果。

效度分析采用探索性因子分析法 (EFA)，此方法在考察每一题项效度的同时，还可以科学的探索出量表的维度划分，也以维度探索结果来验证此次问卷的科学性。效度分析结果见表 4.2:

表 4.2 效度适应性检验

KMO 与 Bartlett 检定

Kaiser-Meyer-Olkin 测量		.631
Bartlett 的球形检定	大约	卡方
	df	121
	显著性	.043

检定结果 KMO 值为 $0.631 > 0.6$ ，显著性为 $0.043 < 0.05$ ，同时满足了 KMO 值和显著性的数值要求，说明本次数据适合用探索因子分析来考察效度。

旋转后的成分矩阵见表 4.3:

表 4.3 旋转元件矩阵

	元件		
	1	2	3
内审风险变化	.683		
内审效率			.669
人员数量	.595		
流程响应		.817	
内审范围		.628	
真实可靠性变化			.750
内审成本变化			.527

摘取方法：主体元件分析。

转轴方法：具有 Kaiser 正规化的最大变异法。

效度分析显示量表划分为三个有效维度，与问卷设计时根据内部审计的计划、实施、完成三个阶段维度是符合的，并且旋转后的成分矩阵显示每个题项都只在某一个维度上的载荷高于 0.5，所以题项的针对性强，能效性强。

由信度效度检验后的结果分析，可知该问卷的设计在针对企业内部审计相关内容事项的分析中具有较好的信度效度检验结果，为接下来问卷结果分析部分的可信度提供了支撑。

4.1.3 问卷结果整理

本次问卷调查覆盖企业各业务类型、各区域、各分子公司，采用不记名反馈的形式进行，鼓励参与调查活动的人员在问卷结束后的空白处填写其他与财务共享上线后内部审计工作相关的改进意见和建议，但是问卷的结果如果存在所有问题题项的答案呈明显规律、某一相同选项连续出现 5 次以上的情况，该问卷会被视为无效并被剔除。问卷在规定的实效期内截止后，统计本次共发放问卷 155 份，回收 153 份，其中 151 份有效，问卷的有效率为 98.69%。经过对主观多选题项结果的统计，在统计结果时，将问卷的“略有变化”与“明显变化”两项合并认为是有变化的。结果如表 4.4 所示：

表 4.4 主观题项问卷结果统计

主观题项	选项	所选数量	所占百分比 (%)
内审是否发生变化	是	130	86.09
	否	21	13.91
变化体现在哪些方面	内审方式	81	22.95
	内审范围	57	16.15
	内审效率	59	16.71
	内审人员	26	7.37
	内审证据	65	18.41
	内审内容	41	11.61
	其他	24	6.8
审计证据获取方式	共享平台抽取生成	46	13.26
	财务分析得来	100	28.82
	内控记录	67	19.31
	现场审计获取	113	32.56
	其他	21	6.05
内审风险来源	共享系统问题	84	19.67
	人员技能不匹配	101	23.65
	缺少必要审计程序	103	24.12
	证据不充分、不及时	90	21.07
	其他	49	11.48

对问卷的量表题项也进行了综合分析，主要包括内部审计的范围、效率、风险、成本、人员五个方面，统计了其增减变动情况，详见图 4.1，

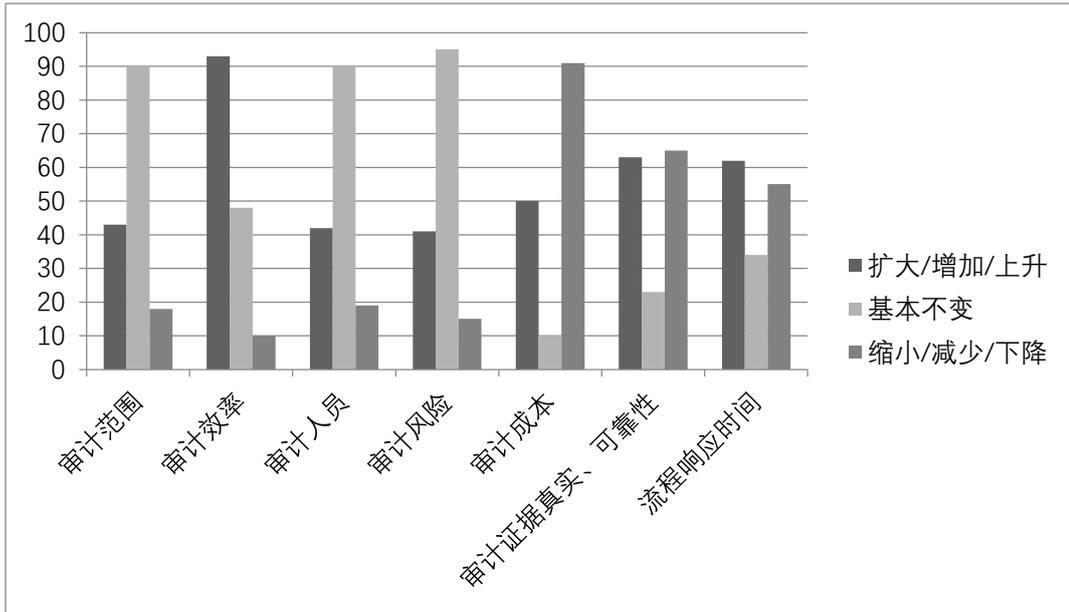


图 4.1 量表题项综合分析

4.2 问卷结果分析

4.2.1 财务共享上线后 Y 企业内部审计发生了变化

从本次问卷结果的整理分析中，数据显示，财务共享模式的实施对 Y 企业内部审计还是产生了一定程度的影响，在“财务共享模式上线后，您所在的职能部门内部审计工作的变化”这一项调研项目中，有 65.52%的员工选择了有一定的变化，有 20.57%的员工选择了有较大变化，合计有 86.09%员工认为在财务共享模式上线后，新的平台和模式使得企业内部审计有不同程度和不同方面的变化，见图 4.2：

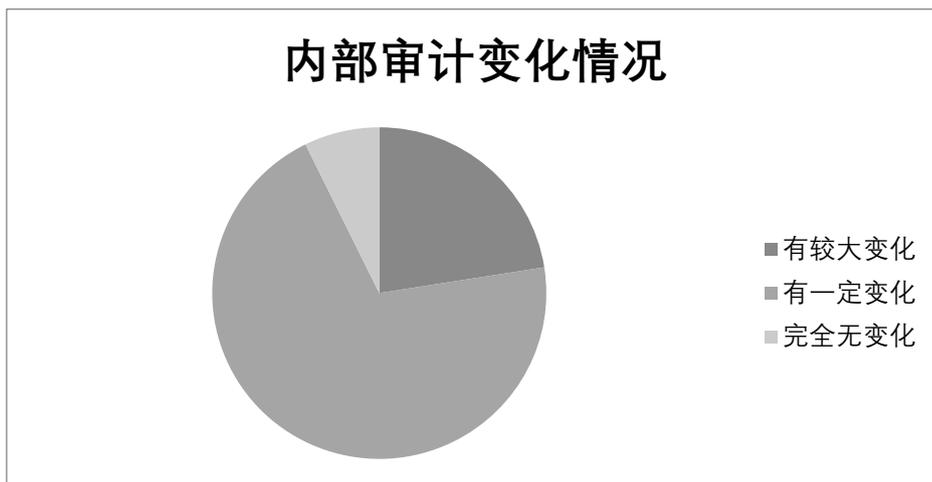


图 4.2 财务共享上线后内审工作是否变化统计情况

在“内部审计的主要变化方面”的这项调研中，设置为多选题，显示结果可分为四个层级，第一层级是主要变化，集中在审计方式的变化，选择这一项的员工占比 22.95%，其次第二层级是审计证据和效率的变化，占比分别为 18.41%、16.71%，第三层级是审计范围和审计内容的变化，分别占到 16.15%和 11.61%，第四层级为审计人员变化和其他方面的变化，根据问卷填写的结果显示，其他方面主要有审计风险、审计职责、审计成本三个方面的变化，这部分占比 6.8%。统计情况见图 4.3:

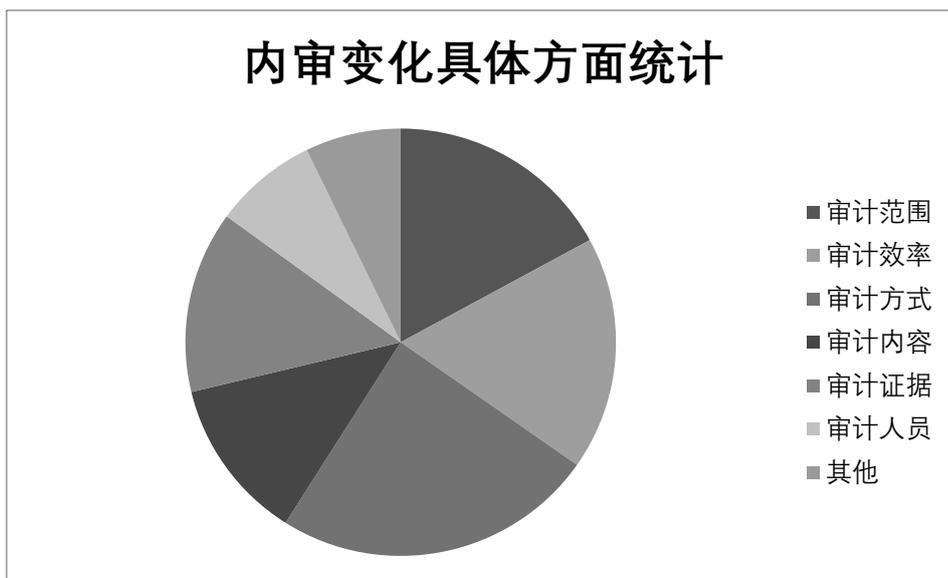


图 4.3 财务共享上线后内审具体变化统计情况

4.2.2 内部审计方式转变为现场审计和非现场审计相结合为主

问卷数据分析显示，财务共享模式上线后，Y企业的内部审计在方式上发生了一定的变化，具体表现在：由上线共享前的现场审计为主，逐渐转变为现场审计和非现场审计相结合为主，财务共享平台的上线使得部分审计工作可以实现非现场的线上进行。企业内部审计的主要方式仍然是有现场审计、非现场审计、现场审计与非现场审计相结合三种，详见图 4.4。由于房产销售是Y集团的主营业务，审计人员进入建筑工程工地现场进行的现场审计是必不可少的，这一部分占比 33.33%，现场、非现场审计相结合的内部审计方式占比 42.18%，三者相比之下，非现场审计的占比为 24.49%，虽然上线应用了财务共享平台，Y企业集团在实际的内部审计工作中还是没有充分的利用到共享平台开展非现场审计。

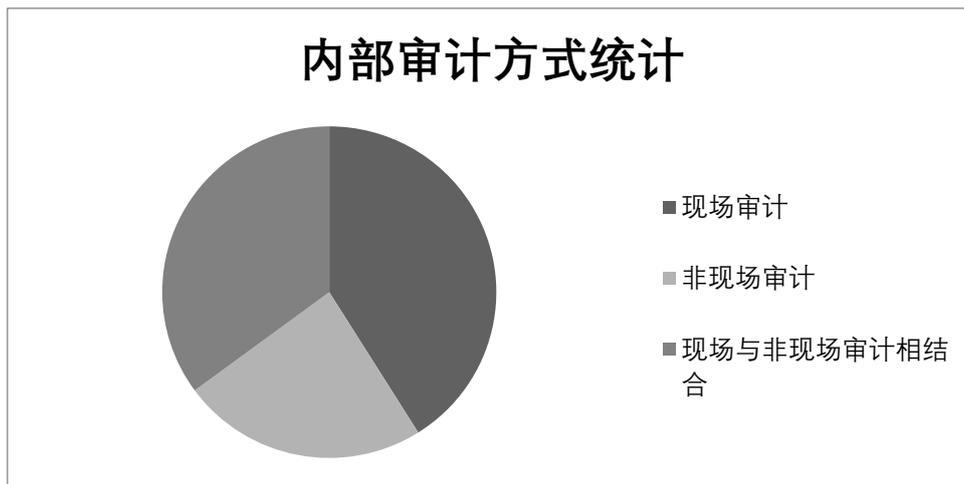


图 4.4 财务共享上线后 Y 企业内审方式统计情况

4.2.3 内部审计部门人员方面未发生太大变动

在“财务共享模式上线后，内部审计人员的数量变化”这一问题上，有 21.33% 的员工选择财务共享模式上线后，内部审计人员的数量有所下降，65.57% 的员工认为审计人员数量并没有太大变化，也有部分员工认为审计人员数量在增加，占比 13.1%。统计情况见图 4.5。结果说明在 Y 企业集团的内部审计部门，虽然上线了财务共享平台，但是内部审计人员的数量等这些基本要素并没有因袭发生太大的变动。其实上线使用了共享平台之后，内部审计人员出差到现场审计的项目

会相应减少一部分，这部分会被远程的非现场审计取代，可以从共享平台直接获取所需的审计数据和信息。这样一来，审计人员节约了在路上来回奔波的时间成本，同时也为企业节约了一部分成本，由此，相应的也可以减少内部审计人员的数量。

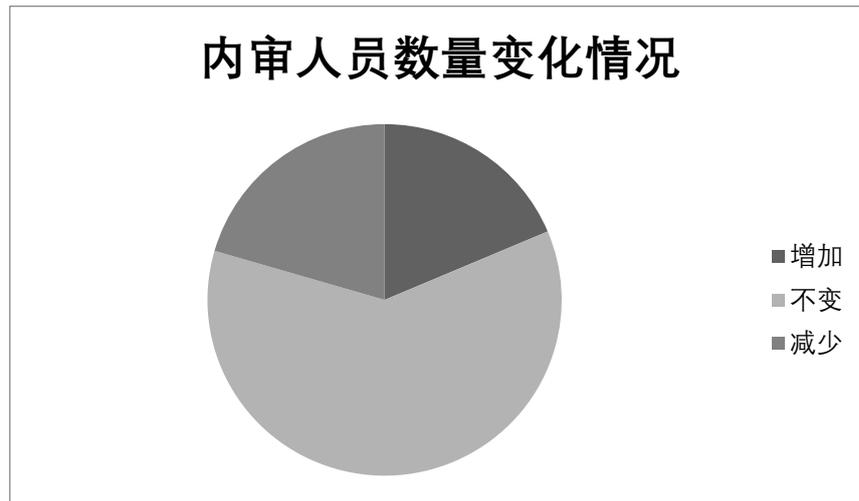


图 4.5 财务共享上线后 Y 企业内审人员数量变化情况统计

其次是共享平台上线后，企业针对内部审计人员的培训，问卷结果统计见图 4.6。结果显示内部审计人员的培训主要还是集中在内部审计技能相关的培训上面，占比 28.39%，是比重最大的一项，共享平台操作相关的培训占比 21.83%次之，而共享平台与内部审计技能相结合的培训只占到了 16.81%，比数据分析相关培训的占比 21.4%更低，这说明企业并未十分重视内审人员对于新平台的业务培训，并不重视员工已经掌握的审计专业技术和共享系统的有效结合。在财务共享这样的新环境、新系统背景下，其实不仅仅对从业人员的审计专业技术有要求，更多的是考验内部审计人员的数据挖掘能力、数据整合能力和建模分析能力，还要求其能够灵活转换各种形式、不同种类的数据加以利用，所以对内部审计人员进行多业务种类的培训是非常有必要的。

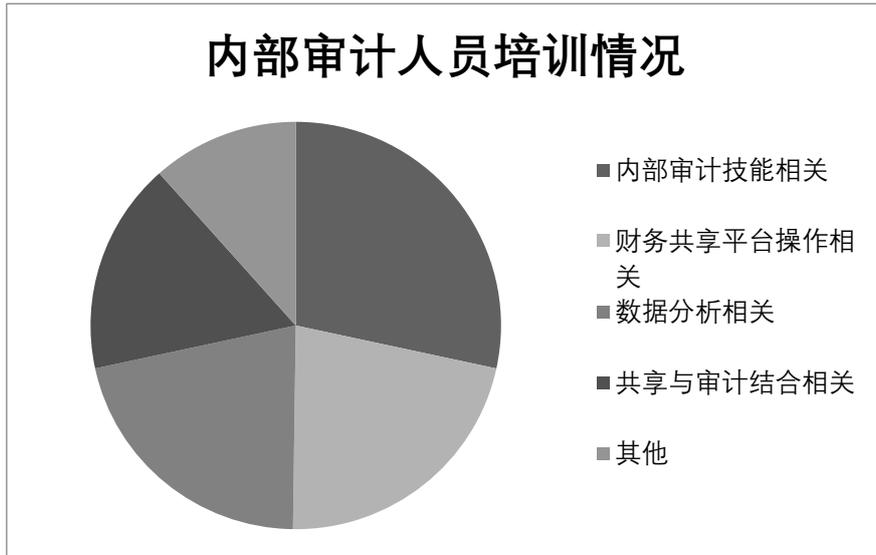


图 4.6 财务共享上线后 Y 企业内审人员培训情况统计

4.2.4 内部审计可获取的证据增加

题项“财务共享模式上线后，贵司进行内部审计需要获取的审计证据变化”的结果显示，多数员工认为财务共享模式上线后，内部审计工作所需并且可获取的证据变多，财务共享模式下内部审计基本上是在进行了一个集团范围内所有层级、所有业务形态的总体审计，首先是大量数据的涌入，利用共享可以进行所有凭证、报表条目的测试，可以减少和规避抽样数量不足带来的风险。另一方面，财务共享模式上线后，审计人员能够从财务共享系统中直接获取所需的审计数据，而很多数据是按照模块公式自动生成代入的，在平台固有程序设定的约束下，提高了审计证据的可靠性。

同时，相对应的题项“财务共享模式上线后，贵司内部审计证据获取的方式有哪些？”结果统计见图 4.7。图中可以清晰地看到 Y 企业集团还是以现场审计直接获取审计证据为主要获取方式，审计人员对企业编制的财务报表、业务生成的财务数据的分析也是占比较大的获取方式，相较而言，利用共享平台抽取、生成的方式所占比重较小，说明 Y 企业并未转变内部审计证据的获取方式，没有充分的运用财务共享平台进行审计证据的获取利用。

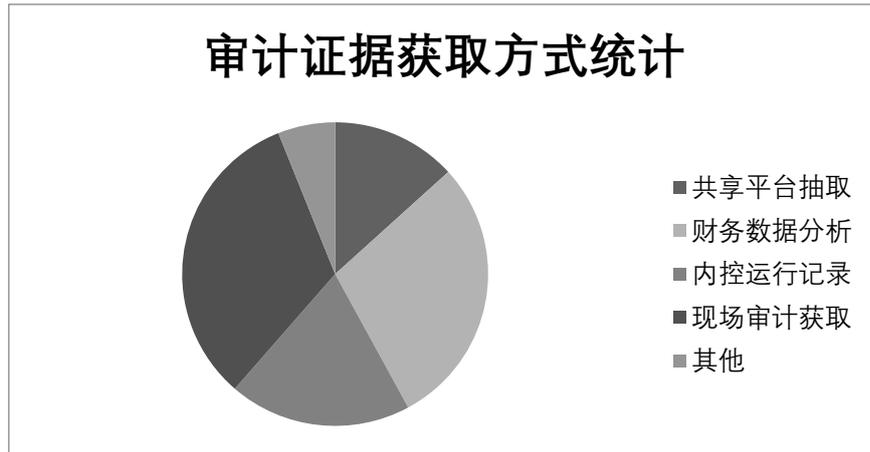


图 4.7 财务共享上线后 Y 企业审计证据获取方式统计

4.2.5 内部审计风险来源增加

统计结果显示，有 48.67% 的员工认为财务共享模式上线后，内部审计的审计风险和监督管理风险基本保持不变，同时，有 34% 的受访员工表示财务共享模式上线后，内部审计的风险有所下降，但也有认为内部审计风险有所上升的员工，但是所占比例较低，仅有 17.33%。财务共享中心覆盖了集团内部几乎所有的信息和数据，再加上很多固化程序和自动运算的功能，其实很大程度上已经保证了财务数据的准确性，在一定程度上已经降低了审计风险，而在 Y 集团，更多的员工认为上线共享平台后，内部审计风险基本不变。

与之相关的题项“财务共享模式上线后，贵司内部审计的主要风险来源于哪些方面？”的统计分析见图 4.8。统计表明，有 23.65% 的受访员工表示内部审计风险主要是来源于内部审计人员的技能不能很好的与共享平台匹配，其次占比较大的是“缺少必要的审计程序”和“审计证据获取不充分和不及时”，占比分别为 24.12%、21.07%。还有 19.67% 的受访员工认为财务共享系统自身的问题也会导致内部审计风险的增加，由于共享板块的设计、数据的自动代入、生成和计算，确实会导致财务共享系统自身风险，这是不可否认的。

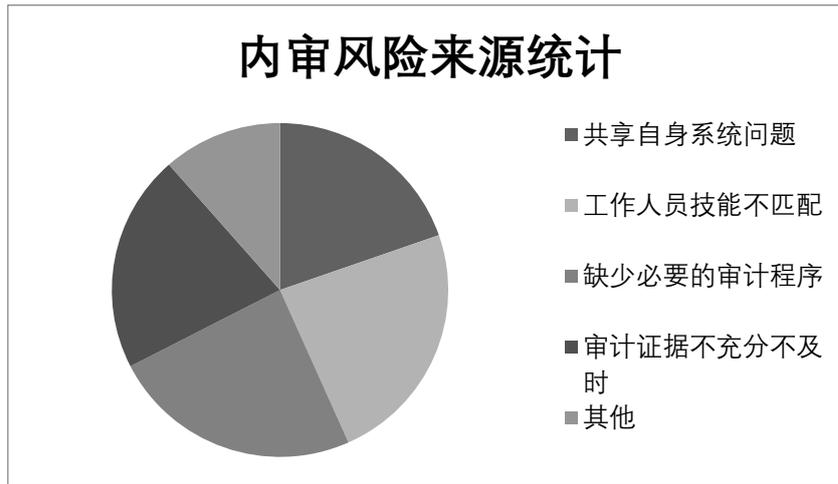


图 4.8 财务共享上线后 Y 企业内审风险来源统计

根据量表题项的柱状图显示，在财务共享平台上线后，审计效率增加明显，财务共享平台在进行财务数据的统计提取方面确有贡献；其次是审计成本的增加，相对来说也是略高于其他三个方面的，Y 企业集团的财务共享中心上线仅一年半的时间，上线后对人员的培训、系统的测试调试、工作设备等的更新，都会增加相应的成本，但是相比于传统内部审计，还是节约了人力、审计时间等的成本，所以也有将近 90 位受访员工认为财务共享平台减少了审计成本，审计成本这一项也是在五个方面当中减少最明显的一项。审计范围、审计风险、审计人员数量这三个方面是受访者认为基本没有变化的三项，是与之前传统审计相差无几的。其实在传统内部审计工作中，审计业务所需要的资料，例如业务的原始凭证、各种财务报表等，形式都是以纸质为主，并且都将其分散保存在子公司和各分支机构所在地，需要审计人员赶赴现场对资料进行翻阅和清理工作，浪费了大量时间和精力，增加了审计成本，且难以保证所获取审计证据的真实有效性和及时性，获得审计证据的难度也较大，财务共享中心的上线使用可以解放内部审计人员，提高工作效率，可以通过共享平台获取更多的财务数据，降低内部审计成本，由于 Y 集团财务共享平台的建设运用时间较短，短期内并未有明显的相应表现。

4.3 Y 企业集团内部审计存在的问题

Y 企业上线财务共享中心后，帮助企业建立了一个不受时间、地域限制的云处理和监管平台，拓展了内部审计的工作职能，实现了内部审计的转变和企业的

增值。从2018年3月企业财务共享中心一期正式试运行上线到2019年主导进行的“四改”更是实现了新的突破，共享平台上线近三年以来，Y企业内部审计工作确实是展现出了效率明显提高、成本显著降低、内部控制效果良好的多重效果，但是面对企业规模扩张、大量新业务增加、海量共享数据的高效处理要求，Y企业财务共享模式下内部审计工作仍然暴露出许多问题，这对内部审计工作造成了一定程度的负面影响。

4.3.1 未充分利用共享平台进行内部审计信息化

这一点主要表现在审计证据数据的获取上面，问卷统计数据显示，Y企业集团还是以现场审计直接获取审计证据为主要获取方式，利用共享平台抽取、生成的方式占比仅为13.6%。在财务共享平台系统中海量的财务数据、报表并未得到充分挖掘加以利用，一方面是对平台数据资源的浪费，一方面还影响了内审获取数据的效率。随着计算机科学和信息科学的不断发展进步，数据挖掘、大智移云等概念的出现，丰富了数据分析手段和方法，内部持续审计应用过程中要求“技术”的因素，是企业内部审计持续审计信息化的过程，包括了企业信息环境、审计工作本身的自动化上，Y企业上线了电算化审计系统，但功能仅局限在了余额测试、交易测试和平台数据提取，停留在财务收支审计业务上，其他大多数的内部审计工作还是沿用传统方式，各部门存在信息化程度的差距，持续运行的话会影响到内部审计运行效率。

4.3.2 共享平台在不同种类内部审计中的应用程度不均

Y企业内部审计分别在财务收支审计、内部控制审计、专项资金审计三项中，广泛应用了共享平台，实现了跨区域的审计数据可以直接从线上获取，可以做到在线上走完测试流程，进行非现场审计，进行审计时所需的数据可以直接通过数据接口直接下载至数据存储仓，经过预设的清洗处理程序，留下必要的数据，剩下的被过滤在数据资源中存储，阈值的设置可以对每日的收支情况进行监控，超过设定值便会被表示出来被认为是异常值，并向审计人员的工作系统发送预警。反观建设施工项目审计、责任审计、大宗业务合同审计这三类审计，在Y企业中仍然是以传统审计方式为主，施工项目审计的工作人员进场即脱离财务共享中心，

大宗采购、销售合同的合规审计主要靠内审人员实地去探查及翻阅合同进行审计，没有能够有效的将财务共享平台运用进去。共享平台在企业不同种类内部审计工作中的应用程度不同，一方面需要加大施工项目审计等较少运用共享平台审计类型的信息化建设，一方面也要更加完善已经充分运用共享平台的审计工作。

4.3.3 存在虚构经济业务增加审计风险

由于财务共享服务模式将集团范围的所有单据都集中起来审核，共享中心应付小组的初审、复审人员都严格按照共享财务审核要点的培训内容，对分配给自己的业务单子中所附的票据进行检查，查看业务审批流是否完整、上层领导签字流是否完整，并不知道实际业务是否发生、是怎样在发生，各位审批人员对具体的报销、请款等支付事项并没有完整过程的了解，由于不了解发生流程，所以只能依赖共享编制的审核要点，而不能自主判断所审批单据反映的业务是否真实存在并发生，加之经常会有经办人员为了使自己提交的报销业务或请款业务流程能顺利通过审批，便会想方设法寻找或伪造单据，使单据符合要求、手续完备，顺利通过共享中心的查验，从而增加内部审计难度和审计风险。例如差旅单报销业务，共享的审核要点只包括审核票据是否在有效日期内、是否有合法有效的章印，票据金额是否与经办人请款金额一致，难免存在虚开发票的经办人，若是提交上来虚开、多开的票据符合规定，则共享初审人员便会认为该票据的经济业务是真实发生的，但事实上就算有区域领导的审核，也有报销业务并未发生的情况。若是存在多人多笔虚开，时间一长数额一大就会对内部审计造成影响。

4.3.4 涉及审批事项的流程耗时较长

进行跨权限操作申请的审批流耗时较长，这一点在 Y 企业集团表现的尤其明显，企业内部进行某一事项的申报需要由员工本人发起，之后提交企业 OA 系统报批上级进行权限通过审批，在内部审计进行审计工作的时候，往往会获取非员工本人负责区域的关联数据，但是跨区域、跨职权需要进行工作联系单通知、联系流程，员工发起后需要直线主管、财务主管、财务总监的层层审批同意，并且抄送其他部门的相关同事，但是相关同事有哪些、分别是什么层级在公司的工作流程中并未作出清楚详细的规定和解释，会造成工联单填写完毕但是不知

道抄送给哪些同事，工联单迟迟无法发出，且工联单流程需要抄送的每位员工查看附件、并填写同意流程，层层通过浪费了更多的时间，虽然在企业 OA 系统中设置了计时待办业务，需要在 24 小时内完成工联单任务，但是工联单的制作和流程通过浪费了大量时间，这就会导致内审人员无法在当下及时获取到所需的数据，从而增加了未及时进行审计工作的风险。

4.4 现存问题的原因分析

经过对 Y 企业内部审计工作流程的重新梳理，并结合卷调查数据的分析结果，目前主要发现了上述四个方面的问题，下面对其成因进行进一步分析。

4.4.1 共享平台利用率不够

首先是 Y 企业在内部审计中对共享平台的利用率还不够。财务共享模式上线使用，本来应该使企业内部审计的实施有了更好的内外部环境，内审工作人员通过平台可以实施多区域财务工作运行的全过程动态监督，促使内部审计工作更加积极主动地开展。但从 Y 企业的应用现状来看，企业并没有充分利用共享平台，对传统的内部审计工作进行深入改革。企业内部审计人员并未高度重视对财务数据的搜集挖掘，关注数据共享的意识比较差，还有部分审计业务也是对传统的方式和模式依赖较大，在上线共享平台后没有积极针对共享作出相应的改变，就造成大量的财务数据并未充分发挥作用，内审工作与平台结合程度的差异较大等问题。

4.4.2 财务共享审批导致账实分离

主要体现在费用报销流程，虽然共享平台极大地提升了单据审批的速度，但是报销准确性、可靠性及真实性并无法保证。公司及各分子公司费用报销业务存在大量的类型复杂的内容，并且集团不同子公司和项目存在经营业务及政策的差异，也是加大了审计人员的工作量，难以在段时间内掌握多个地区、不同项目的相关制度和政策，并且多数分部存在“先请款、后办事”的情况，审计人员若是

完全进行线上单据审查操作，是无法查验请款是否真正支付以及支付到哪里的情況。

4.4.3 权限审批规定不明确

Y 企业确实是对内部审计工作人员的权限、工作流程做出了规定，但是相关规定中关于审计工作与其他区域部门联动的流程并不是十分明确。关于权限审批事项的规定不明确，只是局限于需要走工作联系单流程这样的形式，但是对工作联系单需要发送至哪些人并无明确规定，员工本人发起流程的标准也未定，审批流程过长，错过了审计节点。由 Y 企业审计法务中心主持编制的《关键事项权重手册》中，明确规定不得通过故意拆分某一事项阶段进行分层审批，防止以此来层层降低审批权限，若是部门负责人临时出差或无法通过 OA 授权，需要临时将权限下放，还必须要经过再上一级的审批同意，且下放的时间有限。这样的权责控制看似严密，但是在实际操作的过程中，由于没有具体流程示例，在执行起来难免会出现审批权责划分不明晰，不同管理者互相之间推诿扯皮的现象，也在一定程度上影响了内部审计工作效率。

5 财务共享模式下 Y 企业集团内部审计工作优化策略

针对 Y 企业内部审计在共享阶段存在的不足之处,结合问卷调查结果及原因分析,对 Y 企业的财务共享模式下内部审计的发展提出以下优化建议,主要从以下几个方面四个方面出发。

5.1 内部审计方式方法创新

5.1.1 发展使用非现场审计技术

财务共享模式下的内部审计说到底仍然是企业进行内部审计的一种手段,并非是一项全新的审计业务,但是要求审计人员要通过计算机网络、共享平台、银企直连等各种信息传输途径和渠道来收集各项审计所需的业务关键数据,获取后按照一定的方法和标准,对数据进行再加工和处理,形成非现场审计所需的特定数据资料,形成非现场审计分析报表。尤其是在施工项目的内部审计上,要使信息技术、项目管理经验和财务审计充分结合起来,Y 企业是以房地产为主要业务形态发展的,施工建设项目自然应该是重点关注的部分,企业内部审计机构对施工项目真实合法、效益性的独立监督和评价结果是非常重要的运行参考,企业可以根据施工项目审计的特殊性设置单独与之匹配的信息系统,通过该系统实时接收和发布施工现场情况的数据,加快现场各种信息收集的速度和准确程度,根据以前施工项目的审计经验,将成熟通用的表格设置为可以由计算机自动生成,施工数据库嵌入符合实际的计算分析模型,再由具体的施工项目去灵活调配使用层次模型、关系模型、风险模型等多种模型组合,降低内部审计人工参与的程度及操作的难度,积极调整传统施工项目内部审计工作以适应财务共享平台上线后的新环境。

5.1.2 数据采集和处理优化

外部网络中往往存在着丰富多样的信息和数据,涵盖一些行业信息、财务报告、员工情况信息等等,又或者是企业通过销售留下的联系渠道、供应商联系方式、银企直联的关联信息等,这些都很有可能被内部审计人员拿来当做直接审计

证据或转化为证据，从企业内部的角度来看，数据电子存储已经建设成熟，且被审计单位的经营数据往往各有差异、种类丰富、数量庞大，为内部审计人员带来了具有一定规模的数据群。若是想要快速识别出与重大错报风险密切相关的、或许有用、并容易被理解的数据的话，就必然需要对一手拿到的数据进行分类清洗和处理，一手数据的预处理应该剔除杂乱无序、重复多次出现、残缺不完整的部分，经过集成来初步提升数据质量。

财务共享模式下，部分特定业务的数据是通过平台标准化处理后直接存储于共享中心的，内部审计人员只需要通过专门的开放数据连接审计接口就可以直接进行访问和数据提取。大数据时代财务共享模式下的数据不能简单受限于单机计算分析，更要发展多维度相关性的分析，可以利用 DSS (Dynamic Spectrum Sharing) 频率合成器、Python 语言等工具，辅助内部审计人员进行经济业务情况的判断及决策，将数据模型分析预测结果与往期审计结果进行比对，找出审计风险点，形成相应的电子证据，辅助审计人员出准确的审计结论。

5.2 内部审计流程优化

5.2.1 审计准备阶段

整个审计过程的基础和起点就是事前准备阶段，审计事前进行充分有效的准备有助于保证审计效率和质量。首先明确审计任务、确定审计重点，在共享模式下，审计人员需要明确，从共享平台能够直接导出或间接获取到哪些审计的必要数据，以及利用这些数据进行分析后，可以用来说明什么问题。其次，Y 企业集团不同领域的子公司具体的管理规定不统一，因此适用的审计计划也各不相同，在编制计划这一阶段，审计人员需要对被审单位财务共享平台与总部连接的基本情况有所了解，例如区域财务共享操作人员有多少、权限设置情况、日均传输单量等基本数据，必要的时候，可以跟区域财务共享中心的员工进行沟通，获取区域共享系统数据调取的权限，需要提前调取好财务共享中心的运行日志，进行必要的了解和分析。由于共享系统自身有固有风险存在，在了解基本情况并从共享平台获取必要数据之后，更要结合被审单位实际情况，设定好数据受损或真实可

靠性不足时需要的管控程序，或者是求助于第三方程序对系统风险进行评估，对已获取的数据进行二次清洗。

5.2.2 审计实施阶段

在审计实施阶段，传统的内部审计是以内部控制为基础，财务共享模式下的内部审计在实施阶段更多的是强调已挖掘数据并充分加以利用为基础，将共享模式的数据集成优势发挥出来。在实施阶段主要强调依据审计计划及方案进行数据采集、处理和分析，最终形成审计结论的这一过程，财务共享模式下的内部审计不仅局限于企业内部生成的数据，更包括来自第三方的通信数据、交易留档数据，数据的形式也是扩展到了包括录音、电子邮件、图片、视频等多种形式，在获取之后内部审计人员要提取出正确有用的资料，形成审计证据资源池。更要细化审计工作底稿，编制应当细致、完整、语言简洁精炼，做到内容精细、要素齐全，强调数据的建模分析及测试过程，反映得出审计结论过程的科学性和必要性。定期对审计程序的执行进行总结回顾，对流程进行重新梳理，及时发现疏漏，采取补救措施，评估审计程序的合理性，分析其是否适应于财务共享模式下新形式，在过程中随时进行补充完善。

5.2.3 审计完成及后续阶段

一项审计工作顺利完成终结后，需要审计人员收集好工作过程中各种形式的资料，在审计报告提交后分类归档，形成最终完整的审计档案后保存。财务共享未上线使用时，Y企业集团传统的审计资料归档在这一步就已经完成了，但是财务共享上线后，对内部审计突出的一项贡献就是审计留底数据的横向可查，所以在所有审计资料都整理完成后，需要再次扫描将电子版上传至已完结审计事项中留存，方便以后随时可以调取和使用，并且按照内部审计档案保密规定，完整的审计项目档案中如若包含应当保密的文件，上传至共享系统时需要设置访问权限的设定，分类上传后并完成权限设定，意味着审计归档流程结束。

在Y企业，内部审计的后续审计阶段完全交由目标督办部门进行，无论是对审计报告的整改落实情况，还是后续的评估都由督办部门负责。在财务共享的模式下，已经将审计报告及后续沟通情况都上传平台，被审单位也需要在整改的同

时,将具体整改的方式和实际情况随时通过区域的共享平台上传更新,并且在平台上连接负责落实整改的目标督办部门,使其可以随时查看整改进程并进行线上沟通,实现共享平台对后续审计工作的全覆盖。

5.3 内部审计管理制度优化

5.3.1 授权制度优化

授权委托制度是委托代理理论发展的具体体现,应用到企业内部之后,成为内部规范管理、风险控制的有效制度。在Y企业内部,存在授权制度不规范的现象导致内部审计工作之后的现象,由于内部审计部门及工作的特殊性,在推行授权制度时,应该坚持与其他业务相关联,常年授权与单一事项授权相结合,使审计人员在日常的审计工作中具有长期被授权允许的权限,例如可以随时调出查看往年往期被审单位的审计情况,在被审单位范围内不受干扰和限制地通过常规手段搜集审计证据;若是有越权调查的情况,可以交由审计小组负责人直接进行授权,取消多层授权审批,节约走流程的时间。在公司扁平化管理模式的同时,在常规授权的基础上,批准内部审计或被授权管理人进行一级转授权,结合内部审计小组的具体情况,保证委托事项的高效执行和目标效果。

5.3.2 内部审计人员优化

在人员优化方面具体有三个方面的建议,分别是:优化内部审计人员在项目中的分配、加大不同专业背景人才的招聘力度、更新完善员工培训体系和课程。根据在Y企业的实地了解,发现不同项目经验、不同年龄、不同学历背景的内部审计人员在不同类型的内部审计工作项目当中的分配并不合理,有些经常跑施工项目现场的擅长现场审计的工作人员被分配到财务收支项目审计工作组中,对财务共享平台的频繁使用不太适应,无法快速上手工作,可以加大这部分员工关于平台操作的培训,并鼓励其进行现场审计和共享平台融合的创新工作;还有工作时间久、年龄较大的工作人员无法赶上信息化的速度,可以分配到目前还无法利用共享平台的业务组中,例如需要人工翻阅大量合同、报告的审计业务,在进行的同时加强共享方面知识的培训,鼓励这部分员工将自己多年的工作经验与内部

审计共享模块进行结合，对系统模块进行查漏补缺，完善企业现有的内部审计系统；同时应该招收一下有计算机、大数据、机器语言等学习背景的员工，经过审计业务培训后，专门负责内部审计板块系统的运行维护及更新，独立出一个运维部门，负责系统稳定运行，降低相应的固有风险。

5.4 共享系统优化

除去共享模式下内部审计多个方面的优化，不能忽略的就是共享平台自身也存在一些固有风险，不管是在进行财务业务单据处理还是进行内部审计工作时，都或多或少会存在影响，现有共享平台是借助 IT 于系统相互集成来实现的，在信息技术下的主要风险来自于不同来源、不同形式数据的兼容性、数据存储安全性、系统反应速度等方面，会计业务集中核算管理模式特性对系统的稳定性依赖较大，当系统风险出现，会加倍放大整体信息失真的风险，之后业务的关联性会造成多个相连环节受到影响，影响内部审计证据的真实可靠性和准确性，甚至会影响审计结果。这就需要企业持续关注和重视技术对共享中心的支持作用，稳定 IT 平台为共享搭建运行基础，在企业运行过程中紧跟实际情况进行维稳和持续创新，在业务流程的设置和选择上也要与企业现状相适应，规范和实时更新业务流程设计，以此来提高财务工作和财务信息的质量，为内部审计工作的开展奠定基础。

6 研究结论与展望

6.1 研究结论

本文在深入系统地分析了财务共享模式及相关内部审计理论研究基础上,通过针对企业内部各层级、各区域、各业务形态内部审计相关人员进行的问卷调查,具体分析调查财务共享实施后公司内部审计工作发生的变化,围绕内部审计效率、内部审计风险、内部审计人员、内部审计证据获取方式等方面展开,分析得出Y企业财务共享平台在内审业务中应用中存在的问题,分析存在这些问题的根本原因,并提出相应的Y企业未来信息化内部审计的发展建议。

综合全文,本文具体结论如下:(1)财务共享模式确实影响了Y企业集团的内部审计,表现在为内部审计方式方法和途径、内部审计成本和效率、审计证据的真实可靠性等多个方面。(2)共享模式下内部审计范围已经发生了变化,内部审计不仅包括集团总部的财务审计、风险战略预警,还包括各种经营管理模式各不相同的分、子公司的审计;审计方式也在逐渐转变为非现场审计为主,工作效率得到了极大提高。(3)Y企业目前财务共享模式下内部审计的发展首先应该重视并加深共享化在集团内上下分、子公司的普及,探索发展适合Y企业集团的数据分析模型,提高财务信息数据分析处理的高效性,加强综合专业背景内部审计人才的培养,持续优化共享系统,为内部审计信息化转型助力。

6.2 研究展望

大型企业集团财务共享平台的普及和广泛应用,有效地从根本上改变了内部审计数据、审计证据获取及相应数据分析处理的方式,提高数据抽取测试的效率,进而有望革新企业内部审计的工作模式,拓展内部审计的深度、广度。当然,毋庸置疑的是这样的共享模式会给企业内部审计带来诸多新的挑战,现阶段企业财务共享模式下的内部审计仍然还是处于一个不断向前摸索和发展的阶段,面临着来自工作标准、人才配备、信息系统重构等众多的挑战。在未来,财务共享模式下内部审计需要更多方向的探索去实现快速发展应用和高效工作模式,为企业的发展保驾护航。

参考文献

- [1] Abramov, Alexander. State-owned enterprises in the Russian market: Ownership structure and their role in the economy[J]. Russian Journal of Economics, 2017, (3): 1-23.
- [2] Adolfo S. Coronado. Information Technology controls, and audit(4.thed.) by Sandra Senft, Frederick Gallegos, and Aleksandra Davis[J]. Journal of Information Privacy and Security, 2014, (5): 101-102.
- [3] Andersen. Shared services as a new organizational form: Some implications for Management accounting [J]. The British Accounting Review, 2002, (4): 83-97.
- [4] Andersen, A. Insights on European Shared Services Operations[J]. American Economic Review, 1997, (10): 253-256.
- [5] Asha Aggarwal, James Briggs. Ultrasound guided chest drain insertion - audit of practice [J]. Clinical Radiology, 2014, (69): 87-98.
- [6] Barbara, Quinn, Robert Cooke, Andrew Kris. Shared service-mining for corporate gold [M]. America: Financial Times Prentice Hall, 2000.
- [7] Bryan Bergeron. Essentials of Shared Services[M]. America: John Wiley & Sons, 2017 Claus Holm, Mahbub Zaman. Regulating audit quality: Restoring trust and legitimacy[J]. Accounting Forum, 2012, (36): 46-52.
- [8] Cao. M. Chychyla R, Stewart T. Big Data Analytics in Financial Statement Audits[J]. Accounting Horizons, 2015, (2): 32-34.
- [9] Diane Janvrin, James Bierstaker, D. Jordan Lowe. An Investigation of Factors Influencing the Use of Computer-related Audit Procedures [J]. Journal of Information Systems, 2009, (3): 97-118.
- [10] Forst L I. Shared services: a leg up on acquisition payoffs, mergers & acquisitions[J]. The Dealer maker's Journal, 2001, (36): 26-30.
- [11] Grant, F. and J. Delvin. A Using Existing Modeling Techniques for Manufacturing Process Reengineering: A Case Study[J]. Computers in Industry, 1999, (8): 102-111.

- [12] Hammer, M. Reengineering work: automate obliterate.[J] .Harvard Business Review, 2001, (4): 104-120.
- [13] James D.White, Misuse or Fair Use:That is the Software Copy right Question [J]. 12 Berkeley Technology Journal, 2017, (12): 251-255.
- [14] Philipp Clemens Richter.What Makes Big Data? Exploring the Ontological Characteristics of 26 Datas-ets[J]. Big Data & Society, 2016, (1): 54-57.
- [15] Lusk, J. S. and M.J.Harmer. Shared Services: Adding Value to the BusinessUnits[J]. 3rd Edition. New York, NY: John Wiley & Sons Inc, 1999, (10):61-76.
- [16] Mathew G Lamoreaux. 10 Steps to Strengthen Internal Audit [J]. Journal of Accountancy, 2011, (6): 86-89.
- [17] Moller, P. Implementing shared services in Europe [J]. Treasury Management International, 1997, (7): 83-91.
- [18] Robert R Moeller. Brink's Modern Internal Auditing: A Common Body of Knowledge. [M]. New York: St. Martin, 2009, (6): 50-53.
- [19] Rose Rachel V. Approaching Internal Audits from an enterprise Risk Management Prespective[J]. EDPACS, 2015, (1): 1-5.
- [20] Robert W. Gunn, David P. Carberry, Robert Frigo, etal. Shared Services: Major Companies are Reengineering Their Accounting Functions[J]. Management Accounting, 1993, (60): 67-69.
- [21] Sharon Alle. The value of Internal Audit In Corporate Governance[J]. The Corporate Board, 2008, (11): 55-57.
- [22] Steven Singer. Internal Audit's Role in IFRS Conversion [J]. Financial Executive, 2009, (16): 41-54.
- [23] Triplett A., Schulman. Managing shared services with ABM [J]. Strategic Finance, 2000, (8): 40-50.
- [24] Vuayakumar A.N, Nagaraja N.Internal Audit Quality and Earning Management[J]. The AccountingReview, 2012, (4): 89-100.

- [25]陈冬梅,刘彦军,王红霞,裴浩帆,张国刚,王晓辉,李兵,潘国辉.企业内部审计信息化建设研究[J].中国内部审计,2017,(08):70-73.
- [26]陈虎,赵旖旎,党梅梅.中兴通讯全球财务共享的信息化实践[J].财务与会计,2015,15:24-26.中国注册会计师,2012,(09):51-55.
- [27]陈虎,孙彦丛.财务共享服务[M].北京:中国财经出版社.2014.
- [28]陈国珍,赵婧.信息化环境下内部审计技术方法研究[J].会计之友,2018,(2):98-10.
- [29]程平,白沂.基于财务共享服务模式的大数据审计研究[J].中国注册会计师,2016,(15):7-9.
- [30]程平,崔纳牟倩.大数据时代基于财务共享服务模式的内部审计[J].会计之友,2016,(16):30-32.
- [31]陈留平.企业内部审计前沿问题研究[J].会计之友,2016,(05):23-25.
- [32]陈伟.联网审计技术方法与绩效评价[M].北京:清华大学出版社,2012.
- [33]陈阳,程昔武.集团公司财务共享服务中心的构建策略[J].财会月刊,2017,(07):19-23.
- [34]程银全.企业财务共享服务中心建设对内部审计的影响[J].会计师,2019,(17):52-53.
- [35]冯均科.内部审计发展:边缘化还是回归?[J].审计研究,2013,(02):52-57.
- [36]冯玲.试探财务共享服务模式下的大数据审计[J].会计之友,2017,(06):111-114
- [37]何瑛,周访.我国企业集团实施财务共享服务的关键因素的实证研究[J].会计研究,2013,(10):59-66+97.
- [38]郭巧玲.中国国有企业集团内部审计研究[D].财政部财政科学研究所,2013.
- [39]胡格格,杨汉明,周莉.海尔集团的财务共享之路[J].财务与会计(理财版),2013,(09):12-14.
- [40]胡嘉,刘碧民,唐辉.“互联网+”时代的会计信息化新发展——以四川长虹搭建财务云为例[J].会计之友,2017,(07):119-123.
- [41]纪华.基于集团化财务共享服务模式下如何提升内部审计[J].中国国际财经(中英文),2017,(04):30-31.

- [42]李军辉. 财务共享中心费用报销审计智能预警框架设计及实施[J]. 财会通讯, 2020, (05):143-146.
- [43]李宗式, 张林. 当水泥遇上“鼠标”——华新电商及业财融合的探索与思考[J]. 中国管理会计, 2018, (04):31-36.
- [44]梁恒. 业财融合型财务共享中心构建研究[J]. 财会通讯, 2020, (23):131-134.
- [45]马晴, 刘婧瑶, 雷嘉慧, 姚晰晨, 王东武. 交通企业集团财务共享服务中心应用现状的调查研究[J]. 中国商论, 2019, (24):6-10.
- [46]宁园园. 论内部审计信息化平台的建设与优化[J]. 财经界, 2013, (16):245-247.
- [47]王慧. 企业集团财务共享服务的优化分析——基于房地产行业的角度[J]. 中国国际财经(中英文), 2017, (14):46-47.
- [48]王光远. 现代内部审计十大理念[J]. 审计研究, 2007, (02):24-30.
- [49]王钊, 黄旭, 吴念芝. 大数据背景下财务共享服务模式建构的途径[J]. 中国管理信息化, 2016, 19, (01):27-30.
- [50]魏甜. 基于财务共享模式下的风险管控研究——以太阳纸业集团为例[J]. 江苏商论, 2018, (12):117-119.
- [51]吴善森. 房地产企业集团化财务管理模式探讨[J]. 财经界, 2013, (22):169-171.
- [52]吴艳峻. 完善我国企业内部财务收支审计的思考[J]. 现代商业, 2012, (17):210-211.
- [53]许汉友, 卢妍霖, 赵悦. 财务共享实施会影响企业成本粘性吗? [J]. 财会通讯, 2020, (02):33-39.
- [54]许洪坤. 新形势下房地产企业内部审计的重点和策略[J]. 现代商业, 2020, (12):23-24.
- [55]闫华红, 孙翌君. 构建财务共享服务中心 提升企业财务管理水平——基于蒙牛集团的案例分析[J]. 财务与会计, 2016, (12):28-29.
- [56]杨雨泽, 苏玉珠. 财务共享模式下企业集团内部审计的控制与实施[J]. 商场现代化, 2017, (12):34-36.

- [57]叶陈云, 叶陈刚, 张琪. 企业集团内部审计战略规划体系构建研究[J]. 审计研究, 2013, (02):68-75.
- [58]于静瑶. 房地产企业内部控制制度的建立与完善探讨[J]. 财会学习, 2020, (11):258-260.
- [59]虞秀芳. 去杠杆下资金管理与财务共享中心构建探究——以高负债率房地产企业为例[J]. 现代商贸工业, 2020, (09):121-122.
- [60]张高峰, 赵晓晖, 吴益军. 企业服务共享中心及其对上海城市化发展的意义[J]. 上海经济研究, 2002, (12):49-53.
- [61]张俊清. 基于财务共享模式的内部智能审计体系设计[J]. 财会通讯, 2019, (07):111-115.
- [62]张建龙, 刘军栋. 大型房地产企业财务共享服务中心建设初探[J]. 当代经济, 2014, (2):120-121.
- [63]张瑞君, 陈虎, 张永冀. 企业集团财务共享服务的流程再造关键因素研究——基于中兴通讯集团管理实践[J]. 会计研究, 2010, (07):57-64.
- [64]张庆龙. 财务共享服务中心建设咨询服务系列专题(九)财务共享服务中心视野中的内部审计职能[J]. 中国注册会计师, 2012, (09):51-55.
- [65]郑石桥. 内部审计本质:理论框架和例证分析[J]. 会计之友, 2017, (03):127-131.
- [66]宗文娟, 王伯伦. 基于业财融合的企业财务共享模式研究——以华为为例[J]. 财会通讯, 2020, (12):173-176.

附 录

关于财务共享模式上线后对内部审计的影响问卷调查

亲爱的同事：

您好！

真诚地感谢您能够在忙碌的工作之余参与到此次由 LB 总部共享资金中心发起的“财务共享模式对内部审计工作的影响”调查活动中来，衷心祝愿您在未来的工作发展中更上一层楼！

请您填写以下基本信息：

您所在的职能部门：_____

您的职位名称：_____

接下来的题项，请您根据工作中的实际情况来选择相应的选项，谢谢！

1. 财务共享模式上线后，对您所在职能部门的内部审计是否发生变化？
 - A. 有较大的变化
 - B. 有一定的变化
 - C. 完全没有变化
2. 若是有变化，您认为主要体现在哪些方面？（多选）
 - A. 审计方式
 - B. 审计范围
 - C. 审计效率
 - D. 审计人员
 - E. 审计证据
 - F. 审计内容
 - G. 其他_____
3. 财务共享模式上线后，贵司主要的内部审计方式是？
 - A. 现场审计
 - B. 非现场审计
 - C. 现场审计与非现场审计相结合
4. 财务共享模式上线后，贵司内部审计范围的变化？

- A. 范围明显缩小
 - B. 范围略有缩小
 - C. 范围基本不变
 - D. 范围略有扩大
 - E. 范围明显扩大
5. 财务共享模式上线后, 贵司内部审计效率的变化?
- A. 效率明显降低
 - B. 效率略有降低
 - C. 效率不变
 - D. 效率略有提高
 - E. 效率明显提高
6. 财务共享模式上线后, 贵司内部审计人员数量的变化?
- A. 人员数量大幅增加
 - B. 人员数量略有增加
 - C. 人员数量不变
 - D. 人员数量略有减少
 - E. 人员数量大幅减少
7. 财务共享模式上线后, 贵司内部审计风险的变化?
- A. 风险大幅上升
 - B. 风险略有上升
 - C. 风险不变
 - D. 风险略有下降
 - E. 风险明显下降
8. 财务共享模式上线后, 贵司内部审计成本的变化?
- A. 成本大幅增加
 - B. 成本略有增加
 - C. 成本不变
 - D. 成本略有下降
 - E. 成本大幅下降

9. 财务共享模式上线后，贵司进行内部审计需要获取的审计证据变化？
- A. 需要获取更多的审计证据
 - B. 需要获取的审计证据数量保持不变
 - C. 需要获取更少的审计证据
10. 财务共享模式上线后，贵司内部审计证据获取的方式有？（多选）
- A. 财务共享平台抽取生成
 - B. 企业财务数据分析
 - C. 内部控制运行记录
 - D. 现场审计直接获取
 - E. 其他_____
11. 财务共享模式上线后，贵司内部审计证据真实、可靠性的变化？（多选）
- A. 真实、可靠性明显降低
 - B. 真实、可靠性略有降低
 - C. 无明显变化
 - D. 真实、可靠性略有提高
 - E. 真实、可靠性明显提高
12. 财务共享模式上线后，贵司内部审计的主要风险来源于？（多选）
- A. 共享平台自身系统问题
 - B. 内审人员技能不匹配，难以适应共享模式下的工作方式
 - C. 缺少现场审计及实地取证等审计程序
 - D. 审计证据获取不充分、不及时
 - E. 其他_____
13. 财务共享模式上线后，贵司内部审计人员的业务培训主要有？（多选）
- A. 财务数据分析相关培训
 - B. 共享平台操作使用相关培训
 - C. 内部审计技能相关培训

D. 共享平台及审计技能结合相关培训

E. 其他_____

14. 财务共享模式上线后，是否在内部审计人员的绩效考评中加入对共享平台的熟练程度？

A. 是，有加入相关考核

B. 否，无具体规定

15. 财务共享模式上线后，工作流程响应时长的变化？

A. 响应时长明显增加

B. 响应时长略有增加

C. 响应时长不变

D. 响应时长略有减少

E. 响应时长明显减少

16. 在内部审计工作效率的影响因素中，体现在平台自身的问题有哪些？

A. 系统维修维护耗时较长

B. 工作人员获取审计资料权限不足

C. 审批流程繁琐

D. 其他_____

问卷到此结束，再次感谢您的参与！

后 记

时光匆匆，转眼间三年的硕士时光即将匆匆结束，回顾过往时，仍然非常感谢和留恋在会计学院度过的七年时光，这使我受益颇多！

在学位论文立题、创作和修改的整个过程里，感谢导师的悉心指导，这三年时间里，他耐心细致地关怀生活，严谨认真地培养科研能力，非常幸运能够遇到这样一位可亲可敬的老师！

感谢我校会计学院的所有老师，在开题、论文预答辩等各个环节都认真评阅论文，给每位同学提出建设性的整理修改意见！不舍我的同班同学们、三位可爱的舍友，我们一起分享欢笑、一起努力前行，离别之际，这些场景却仿佛就在眼前，感谢三年的陪伴，唯愿前程似锦！感谢我的父母给我的爱与支持，感谢他们为我创造的充满爱意的成长环境，让我不畏艰险，奋力前行！

最后，感谢在百忙之中抽出时间进行论文评审的各位老师和专家！