

分类号 \_\_\_\_\_  
U D C \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 10741



# 硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 基于价值链的 T 集团公司内部审计增值  
路径研究

研究生姓名: 李昇

指导教师姓名、职称: 张金辉 教授 李宏杰 高级审计师

学科、专业名称: 审计硕士

研究方向: 内部审计

提交日期: 2021 年 12 月 10 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: 李昇 签字日期: 2021.12.10

导师签名: 张金辉 签字日期: 2021.12.10

导师(校外)签名: 李迎春 签字日期: 2021.12.11

## 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內容。

学位论文作者签名: 李昇 签字日期: 2021.12.10

导师签名: 张金辉 签字日期: 2021.12.10

导师(校外)签名: 李迎春 签字日期: 2021.12.11

# **Research on Value-added Path of Internal Audit of T Group Company Based on Value Chain**

**Candidate : Li Sheng**

**Supervisor: Zhang Jinhui**

## 摘 要

当今社会，现代经济不断完善与发展，价值链管理成为了企业发展过程中越来越不可或缺的一部分，究其原因在于可以通过对价值链各环节优化的方式为企业实现价值增值。在此期间，内部审计也随之不断发展进步，审计模式也不断改变，通过充分发掘其职能同样可以为企业创造价值，由此企业的高管也开始重视起内部审计的作用。由此可见，二者之间存在一个共同点，那就是不断为企业创造价值，所以为了实现价值增值的最终目标，我们可以将它们二者进行有机结合，找到价值链管理与内部审计的共通之处，使其彼此之间相互优化协调，对关键价值链进行充分的挖掘，并且在此基础上深入探讨如何拓展内部审计的增值路径来实现公司的价值增值。

本文首先提出了价值链管理与内部审计的相关概念，并且就二者之间存在的逻辑契合点进行了探究，讨论了基于价值链的视角充分发挥内部审计价值增值的属性，并以价值链为依托分别从职能定位、审计重点、各价值链关系以及保障机制几个方面来探讨其增值路径，旨在通过探讨 T 集团公司的具体案例希望得出普遍性结论供其他企业进行借鉴。

文章探索性地将价值链管理与内部审计增值模式进行有机结合，并将其运用到具体的案例分析中，通过对存在高风险隐患的价值链环节进行优化分析，从而对内部审计的业务范围进行拓展。为了对企业的价值链进行进一步完善，应对内部审计的职能进行充分挖掘，从而帮助企业不断创造价值。

**关键词：**内部审计 价值链 增值路径

## Abstract

In today's society, with the continuous improvement and development of modern economy, value chain management has become an increasingly indispensable part in the process of enterprise development. The reason is that it can realize value-added for enterprises by optimizing all links of the value chain. During this period, internal audit has also developed and improved, and the audit mode has also changed. By fully exploring its functions, it can also create value for the enterprise. The executives of the enterprise also began to pay attention to the role of internal audit. It can be seen that there is one thing in common between the two. To achieve the ultimate goal of value-added, we can organically combine them, find the similarities between value chain management and internal audit, optimize and coordinate each other, and fully excavate the key value chain. On this basis, it deeply discusses how to expand the value-added path of internal audit to realize the value-added of the company.

Firstly, this paper puts forward the related concepts of value chain management and internal audit, probes into the logical coincidence between them, discusses how to give full play to the value-added attribute of internal audit from the perspective of value chain, coordinate and optimize the relationship between each value chain. The last part of this paper constructs the framework of the internal audit value-added path of the group company based on the value chain, in order to draw universal conclusions for other enterprises to learn from by discussing the specific cases of T group company.

This paper explores the organic combination of value chain management and internal audit value-added mode, applies it to specific case analysis, and expands the business scope of internal audit by optimizing and analyzing the value chain links with high-risk hidden dangers. In order to further improve the value chain of enterprises, we should fully tap the functions of internal audit, so as to help enterprises continuously create value.

**Keywords:** Value chain; Internal audit; Value-added path

# 目 录

<b>1 引言</b> .....	1
1.1 研究背景、目的及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究目的.....	2
1.1.3 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.....	4
1.2.3 文献述评.....	5
1.3 研究内容和研究方法.....	6
1.3.1 研究内容.....	6
1.3.2 研究方法.....	8
<b>2 相关概念、理论基础及相关理论分析</b> .....	9
2.1 相关概念.....	9
2.1.1 价值链.....	9
2.1.2 内部审计增值.....	9
2.2 理论基础.....	9
2.2.1 委托代理理论.....	10
2.2.2 风险管理理论.....	10
2.2.3 价值链理论.....	11
2.3 价值链理论与内部审计分析.....	12
2.3.1 价值链理论与内部审计的有机结合.....	12
2.3.2 价值链视角开展内部审计的原则和要求.....	13
<b>3 T 集团公司内部审计增值的案例介绍</b> .....	15
3.1 T 集团公司背景介绍.....	15
3.2 T 集团公司内部审计现状.....	16
3.2.1 T 集团公司内部审计职责定位.....	16
3.2.2 T 集团公司内部审计基本流程.....	17

3.3 T 集团公司价值链管理现状和内部审计增值现状分析.....	19
3.3.1 T 集团公司价值链管理现状分析.....	19
3.3.2 T 集团公司内部审计增值现状分析.....	23
<b>4 T 集团公司内部审计增值目前存在的问题及成因分析.....</b>	<b>22</b>
4.1 T 集团公司内部审计目前存在的问题.....	22
4.1.1 内部审计在价值链上的增值职能定位不够准确.....	22
4.1.2 审计重点未完全匹配价值链的高风险链节.....	22
4.1.3 内部审计增值职能未在价值链链节优化上体现.....	23
4.1.4 内部审计制度陈旧, 专业化内部审计人才稀缺.....	24
4.2 T 集团公司内部审计增值不足的成因.....	24
4.2.1 内部审计对价值链审计缺乏良好思维导向.....	24
4.2.2 内部审计的绩效评价体系缺乏科学性.....	25
4.2.3 内部审计尚未形成协调一致的管理体系.....	26
4.2.4 内部审计业务开展缺乏必要的保障机制.....	26
<b>5 T 集团公司价值链视角下的内部审计增值路径保障建议.....</b>	<b>26</b>
5.1 精准定位基于价值链的内部审计增值职能.....	27
5.1.1 基于价值链细化内部审计增值目标.....	27
5.1.2 依托价值链优化内部审计流程.....	28
5.1.3 融合价值链完善内部审计增值方式.....	30
5.2 重点审计价值链高风险环节, 构建科学的绩效评价指标.....	31
5.2.1 充分识别企业的价值活动和价值链.....	35
5.2.2 针对价值链关键环节和薄弱环节开展重点审计.....	35
5.2.3 构建价值链审计评价指标并形成综合性审计报告.....	35
5.2.4 价值链基本活动审计.....	35
5.2.5 价值链辅助活动审计.....	35
5.3 协调优化各价值链, 发挥内部审计增值职能.....	37
5.3.1 构建协调一致的价值链内部审计组织模式.....	37
5.3.2 完善基于价值链的审计信息共享机制.....	38
5.4 健全内部审计增值制度, 优化内部审计人员配备.....	39

5.4.1 健全集团面内部审计增值制度.....	39
5.4.2 优化内部审计人员配备并组建人才梯队.....	39
<b>6 结论与不足</b> .....	<b>41</b>
6.1 研究结论.....	41
6.2 研究不足.....	41
<b>参考文献</b> .....	<b>42</b>
<b>后 记</b> .....	<b>46</b>



# 1 引言

## 1.1 研究背景、目的及意义

### 1.1.1 研究背景

近年来随着经济的不断向前发展，经济环境日益复杂，经营风险层出不穷，又爆出诸多财务造假的经济丑闻，致使企业愈发重视内部审计发挥的作用。从理论界到实务界都希望内部审计能够发挥出其自身独特的优势，并借助它来为企业抵御风险的发生，完善企业内部控制和加强公司治理。在理论界，“内部审计”于 2001 年被赋予了新的含义，具体描述为“一种确认和咨询活动，其性质是独立且客观的，主要目的是为了帮助企业增加价值，并且协助企业改善其运营。为了对风险管理进行评价与改善，内部审计主要采用规范化和系统化的方法，从而更好的控制风险，提高企业的规范治理，有效帮助企业实现价值增值的目标”，这是国际内部审计师协会作出的解释。由此可见，内部审计的主要职能发生了改变，主要为帮助企业增加价值并且不断完善企业的运营，同时改变了内部审计的实质，其价值增值的属性变得愈发重要。

与此同时，我国的数字经济也不断向前发展，传统的合规型审计已经无法应对日益复杂、风险丛生的经济环境，因此内部审计便要不断发展其风险防范、价值增值的特性。我国内部审计协会对内部审计概念进行了界定，同样强调了其关于风险的识别与防范、并且对于进一步加强和完善公司治理都具有十分重要的作用，最终达到帮助企业实现价值增值这一目的。由此可见，国内外一致认同为企业创造更多的价值已然成为内部审计越来越重要的一项任务，而这一属性虽有别于传统的内部审计，但更加贴近现代企业的发展方向，同时也是现代内部审计发展的大潮流。然而，我国大多数企业仍然是传统的内部审计，对其价值增值的属性认识不够，欠缺对内部审计价值增值的开展思路和增值路径的认识，从而导致发展不前。所以，首要工作便是意识到内部审计价值增值的重要作用，从而对企业内部审计部门进行转型，才能为企业创造更多价值。

机床行业作为我国最早一批的装备制造业，是新中国成立后工业发展的支柱

型产业。T 集团公司便是其中一家。然而随着社会的不断进步与发展，国家强调产业升级，传统的装备制造业愈发举步维艰，加之行业本身欠缺自主创新能力，致使整个机床行业生产的产品都存在高度同质化的问题，致使本就萎靡不振的机床行业进一步加剧了其市场竞争。而 T 集团公司的内部审计模式仍然以传统的查错纠弊为主，不能最大限度的发挥内部审计的价值增值作用，使企业价值链也不能发挥到最优状态，这样不利于 T 集团公司的长远发展。由此可见，传统查错纠弊的内部审计目标已不适应现代经济的发展，使其转变为价值增值导向已然变成各个企业重中之重的目标，与此同时，要使内部审计的职能达到最大限度的发挥，如何快速找到其与价值链相互关联的契合点，对于实现企业价值增值的目标也产生着重要影响。

### 1.1.2 研究目的

随着经济社会的不断繁荣与进步，人们各种与众不同的生产与消费需求也日益增多，针对传统装备制造企业的特点，生产环节是企业整个经营管理过程中十分重要的一环，面对错综复杂的生产工艺与生产流程，内部审计应该利用好自身的独特性质，充分发挥其监督管理的作用，为企业建言献策，还应该结合价值链管理，把每个价值链环节都纳入到内部审计的范围中，从而快速找到各项业务活动中的薄弱环节，提出切实可行的改进建议，来为企业不断创造新的价值。本文以 T 集团公司作为案例，通过分析具体的内部审计增值现状和价值链管理现状，进一步深挖存在的问题，并详细分析了所产生的原因，最终提出切实可行的建设性意见，希望能为 T 集团公司实现价值增值的目标。

### 1.1.3 研究意义

本文结合了三种基础理论，分别是委托代理理论、风险管理理论以及价值链理论，在此基础之上通过研究其他中外学者对内部审计增值的相关理论，争取弄清实质含义。并通过引入价值链管理，希望能够发现内部审计与价值链二者之间的逻辑契合点，从而为下文引入具体案例进行深入研究提供理论基础。

虽然现在我国很多企业已设立内审机构，但其实际作用仍局限于传统的合规型审计，对经管等层面的审计缺失严重，只发挥出审计查错纠弊的功能，对于价

值增值这一属性并没有真正发挥出来。企业要想进一步完善公司治理,加强风险防范的能力,并且为其创造更多的价值,便要充分利用内部审计咨询与确认的功能,对其职能进行深挖。通过引入价值链的概念,本文拓展内部审计业务范围来对内部审计的增值路径进行探讨,借助内部审计找出集团公司内部关键价值链环节存在的问题,并给出合理的建议,从而帮助企业实现价值增值的目标。

## 1.2 文献综述

### 1.2.1 国外研究现状

#### (1) 价值链相关理论研究

尚克和戈文达拉扬(1992)指出内部审计也作为企业价值链中必不可少的一个环节,需要被纳入到价值产生过程中去。海因斯和皮特(1993)指出企业的各种资源进行流通运转的整个价值渠道作为企业的价值链,而产品的价值链确有所不同,它所涉及的领域十分广泛,除了能在企业的内部之中找到它的存在,同时也存在于与之相关的不同企业之间。不管是企业价值链还是产品价值链,它们的出现不仅使得价值链理论变得更加丰富,而且更重要的是帮助人们认清了对价值链进行深入研究的重要目标,以及研究其目标的重要作用,告诉人们在错综复杂的竞争环境当中怎样利用其来为企业不断创造更多的价值。巴特(2001)对价值链的研究提出了全新的观点,他认为不光有现实存在的价值链,还认为价值链也存在虚拟状态,而其具有实物价值链所不具备的特点,即时间与空间并不能阻碍企业的整个生产经营流程的合理运行,从而进一步加深了彼此之间的沟通交流。哈蒙(2007)认为价值链的分析是对整体流程的综合分析,要将原料到产品完成的整个流程都纳入价值链分析的范围,内部与外部同样不可或缺。只有最大限度对价值链进行优化,才有利于实现企业价值增值的目标,所以要对内部价值链和外部价值链进行全面的分析。

#### (2) 内部审计的增值作用研究

苏布拉曼尼亚姆等(2011)认为帮助企业创造更多价值的关键在于做好企业的风险管理和内部控制两个方面,而其中的突破点便是利用内部审计人员的独特优势对这两个方面进行深入细致的了解,才能及时找到其中的问题所在,便于在

第一时间传达给企业的管理者，从而针对发现的问题所建立一系列保障机制。弗洛雷亚（2013）指出在整个公司的治理过程中，最重要的也是最不能忽视的一项内容就是内部审计，他坚持认为企业要想真正达到价值增值的目的，就不能脱离内部审计，如果无法充分发挥内部审计的重要作用，就无法依靠其来为企业更好的识别风险，公司治理便成了无源之水、无本之木。卡拉塔斯等（2014）同样认为，没有内部审计的参与，公司治理便存在很多漏洞与不足，如果脱离了内部审计，就不能有效的评估并且控制企业的风险管理，帮助企业实现价值增值的目标也就无从谈起。

### （3）内部审计增值路径与方法研究

安东尼·沃尔兹（1997）研究内部审计可以通过多种途径来为企业实现价值增值，成本更是其中的重中之重。古德温·斯图尔特等（2006）认为只有发挥确认与咨询服务，内部审计才能更好的为企业创造更多的价值。翁扎等（2015）认为内部审计要想实现价值增值的目标，首先就要找到相应的增值环节，除此之外是否对内部控制与风险管理有效以及是否具备相应的职业道德操守，只有完全遵守这三个条件，内部审计便可帮助企业不断带来增值。

## 1.2.2 国内研究现状

### （1）价值链相关理论研究

孙茂竹（2002）认为价值链作为一个总体的概念，需要细分为具体的研究对象，才能更好的发挥出自身的价值，从企业内外部分布的角度来看着重强调企业内部价值链，从整个行业的角度来看着重强调相关行业价值链，从不同竞争对手的角度来看着重强调竞争企业价值链，这三个模块作为主线更好的构建管理会计理论体系。刘静，康国卿（2006）重点研究了企业价值链的范围，除了内部环境因素，外部的环境因素也在一定程度上影响着整个价值链的运转，它们在整个企业绩效评价体系的构建过程中都十分关键。周松（2010）通过从内部与外部这两个方面入手，讨论了不同价值链之间存在的不同之处，并且对比分析出它们二者之间的作用形式，得出结论认为内部价值链与外部价值链最大的不同在于是否起决定性作用帮助企业创造出竞争优势，从而成为该行业的佼佼者。刘立华（2011）重点研究了横向价值链在企业中发挥的作用，他在研究中通过对横向价值链的收

益与成本进行分析,认为不能忽视横向价值链在企业价值链中的重要地位,横向价值链可以帮助企业创造更多的价值。

### (2) 内部审计的增值作用研究

郭成林(2012)指出要想进一步健全公司治理主体,便要借助内部审计来对企业授权体系的方法进行检查并深入评价,而企业的组织机构进一步制约了公司的治理效果。李健和王春昕(2015)认为完善公司风险管理与内部控制、提高公司高管的管理能力作为具体的内部审计增值方式。魏雨芳(2016)认为内部审计可以缓解信息不对称问题,稳定公司的治理结构,从而更好的弥补外部审计在这方面的缺失。胡路平(2019)认为内审的关键是在于对内部审计制度与审计技术方法的不断完善,要具备先进且不断更新完善的制度与方法作为保障。

### (3) 基于价值链的内部审计增值研究

倪良辉等(2011)认为基于价值链视角下的内部审计增值路径,主要分为以下几个方面,重点关注核心业务流程,针对核心业务流程进行跟踪审计,对内部控制制度与风险管理进行评价并进行完善,为价值链各环节提供专业咨询服务。吕彩荣(2016)则从企业风险管控机制、内部控制有效性以及公司治理效果三个具体方面出发,同时通过引入价值链的概念,使其成为研究的基础,并依据内部审计具备的增值属性,不断为企业创造更多的价值,同时在企业价值链中重新定位了内部审计不同的职能。

## 1.2.3 文献述评

国内外学者对相关理论进行了深入研究,通过对其整理并进行了相应的分析,指出价值链不单单作为企业整个业务活动流程中的重要一环,而且更是帮助企业增加价值过程中不可或缺的一部分。与此同时,内部审计也开始通过从被动的查错纠弊向主动为企业创造价值来进行转型。因为价值链与内部审计二者之间存在相同之处,即都是为了给企业带来增值,所以试图寻求价值链与内部审计的契合点,探求如何把二者之间进行结合,找出内部审计的增值路径,谋求将价值链的整个链结渗透进内部审计中去,以此来利用内部审计更好的为企业服务,从而为企业创造更多的价值。

但是与理论界引入价值链对内部审计发挥价值增值作用的小有成效形成对

比，在实务方面却没有很好的与理论相结合，基于此的案例更是凤毛麟角，屈指可数，鲜有学术代表引入价值链环节对内部审计增值路径进行论证研究；而在传统的装备制造业当中，更加缺乏基于此种理论研究所进行的案例分析。面对这种情况，本文针对 T 集团公司的实际案例，探究了在价值链视角下装备制造企业怎样进一步对内部审计的增值路径进行全方位的拓展，希望能够为其他企业在此方面提供有价值的参考依据。

## 1.3 研究内容和研究方法

### 1.3.1 研究内容

第一章：引言。该部分深入细致的讨论了论文的研究背景、研究目的及研究意义，并且对国内外有关文献资料进行了分类与整理，以此为基础，构建了文章初步的研究思路与框架，以及本文具体的研究内容和方法。

第二章：分析了价值链和内部审计增值的相关概念，介绍了三种理论基础，为后文进行深入探讨提供了理论框架，通过引入价值链理论，将它与内部审计之间进行有机融合，分析二者之间存在的联系。

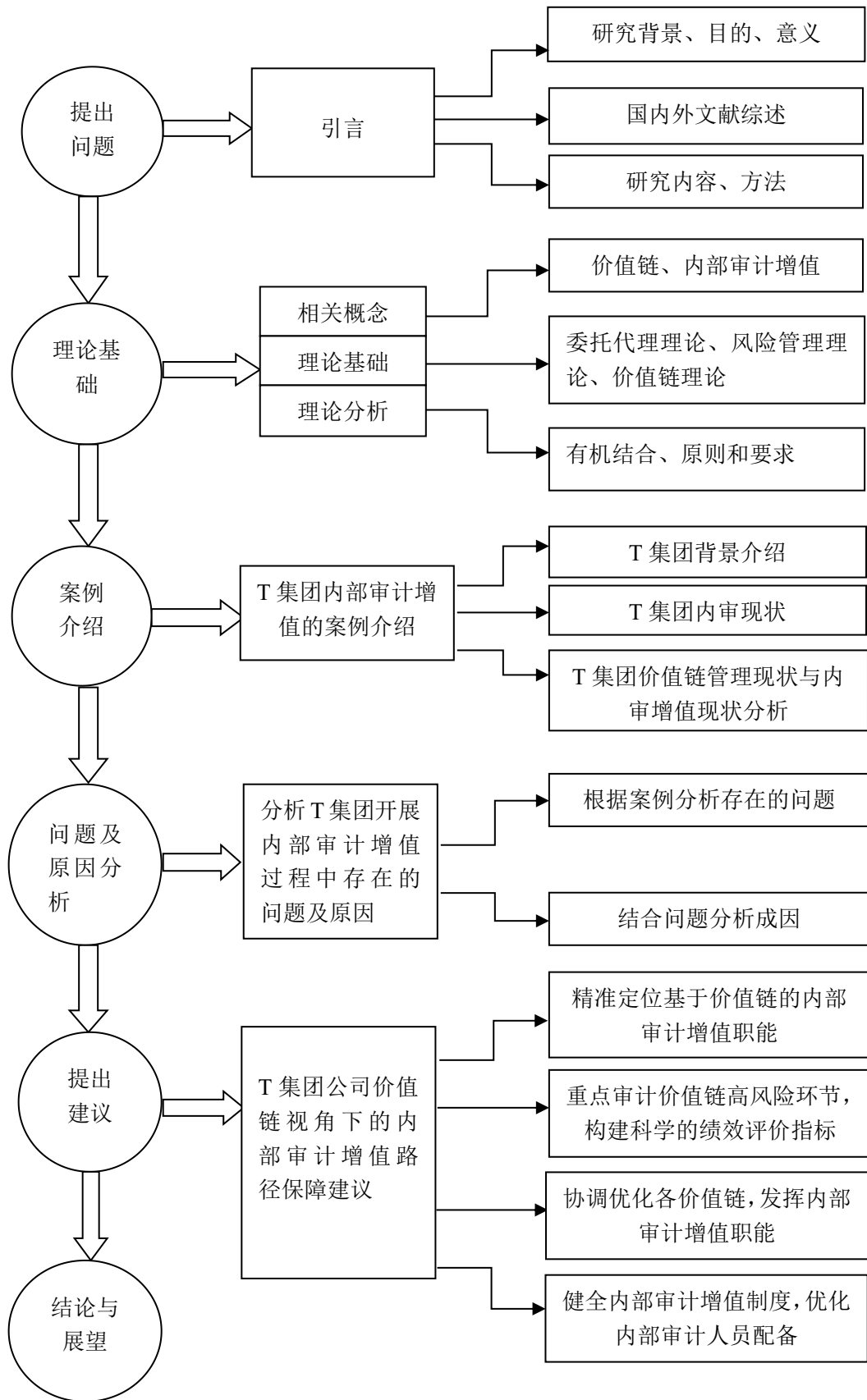
第三章：对具体的案例背景进行阐述与介绍。对 T 集团公司实际的内部审计现状进行介绍，并且针对该集团公司具体的价值链管理现状和内审增值现状进行深入分析。

第四章：问题及原因分析。该部分针对上一章的案例具体情况对 T 集团内部审计增值不足的问题以及针对企业关键价值链环节优化不足的原因就进行了深入分析。

第五章：结合 T 集团公司的具体案例，在价值链的基础之上引入内部审计，探讨了如何构建内部审计增值框架。具体针对内部审计增值模式进行了阐述，并且拓展了内部审计的增值业务范围，以及完善内部审计的增值保障机制。

第六章：依据上文总结出研究结论，并指出文章的局限性与不足之处，提出研究展望。

本文研究框架如下图所示：



### 1.3.2 研究方法

本文所采用的具体研究方法分为理论分析法和案例研究法,对内部审计增值作用和增值路径等文献进行研究分析,并且整理归纳文中所涉及的各种理论,结合 T 集团公司的实际情况进行深入分析研究,从而找出存在的具体问题以及内部审计增值不足的成因,探讨了基于价值链视角下,就 T 集团公司在开展内部审计增值路径方面存在的具体问题结合公司实际情况提出切实可行的建议和意见。



## 2 相关概念、理论基础及相关理论分析

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 价值链

迈克尔·波特将价值链概念定义为一种作业活动，具体体现在企业产品或服务价值形成的过程中，其中主要包括了三项内容，分别为各行各业之间存在的价值链、公司内部各个业务部门之间存在的价值链以及不同的竞争对手相互之间存在的价值链。并且按照不同的业务功能如供应、生产、销售、售后服务等分为不同的业务单元。与此同时各个业务单元之间相互协调，共同协作帮助企业不断创造经济价值、带来经济利益的过程作为该产品价值的形成过程；而根据性质又将企业内部的價值活动分为基础与辅助两个方面，基础作业活动具体是指直接创造其产品或服务；而辅助作业活动则是为基础业务活动服务，完善其效率和效果。

#### 2.1.2 内部审计增值

传统的合规型内部审计已经越来越不能满足企业的发展需求，因其职能仅仅局限于财务成本控制，导致功能也局限于查错纠弊，而本文认为，通过发挥自身的职能来为企业增加价值即为内部审计增值的内涵，并且认为内部审计同样在发挥企业竞争优势方面作出了十分重要的贡献。2001年，国际内部审计师协会对内部审计提出了全新定义，对其职能范围进行了扩充，通过完善企业的风险管控、建立健全内部控制以及合理优化公司治理，不断为企业增加价值成为内部审计新的工作重点，从而全面完善了公司的内部控制制度并且为企业规避风险。在价值链理论的基础之上，价值链上的各项业务活动作为业务指标被企业内部审计纳入评价范围，并且各种业务活动对企业的整个运营管理流程提出针对性的审计建议，从而提升企业运营管理的效率，通过优化各价值链环节来为企业创造更多的价值。

### 2.2 理论基础

### 2.2.1 委托代理理论

美国经济学家伯利和米恩斯在上世纪 30 年代提出了“委托代理理论”，开始了对所有者和经营者两权分离问题的探讨，倡导所有者将经营权利进行让渡，仅保留剩余索取权。经营者的能力要求随着企业的生产规模逐渐扩大以及专业化程度的加深而变得越来越高，越来越严格。企业的所有权与经营权也随着越来越多股份制企业的出现而加速分离。詹森(1976)指出在两权分离下，要想解决委托代理问题并且对公司的治理效率进行有效提升，重点在于通过协调股东与管理层之间的目标从而提高治理效率，从而更好的为企业创造价值。

基于委托代理理论，存在着许多委托代理关系，而正是由于多重代理关系，导致彼此之间便存在着千丝万缕的利益纠葛。委托方需要对代理方履行责任的情况有一个较为清晰的掌握，内部审计正是基于此才应运而生，在企业内部发挥着监督保障的重要作用。而在实际的审计业务中发生的前提条件便是基于审计委托人与被审计人之间的委托代理关系。而内部审计在降低代理成本、改善公司治理、帮助企业增加价值方面也发挥着自己的作用，成为有效履行受托经济责任的一道坚实的屏障。

### 2.2.2 风险管理理论

“风险管理涉及到企业的各个方面，以及企业的各项业务活动之中，风险管理也是一个动态过程，其中不仅要由企业的董事会和经营管理层进行参与，更少不了普通员工的积极参与，以便及时发现各种不确定性因素，在风险管理过程中应在其可容忍的误差范围内，有序实现企业的各项经营管理目标”。COSO 委员会对公司风险管理进行了概念的界定。企业风险是客观存在的，如果忽视对企业风险的防范与控制，便不利于企业价值增值目标的实现。由此可见，风险管理是一个十分复杂且综合的控制过程，在这个过程之中，不仅要识别各种风险的发生，还要评估其对企业产生影响的大小，最后要将其影响控制到最小的过程，在这一过程中，怎样才能发现导致风险发生的不确定性因素，以及怎样才能控制这些因素，使其对企业生产经营产生最小的不良影响是需要重点关注的，同时风险管理也是一个企业各个层面都有涉及，保障企业增值目标实现的过程，为此就要充分

建立健全一套完善的风险管控机制。

风险管理是企业实现价值最大化目标的合理保证,因为它贯穿企业价值链始末。要想充分发挥内部审计对风险管理过程的评价与监督,就要通过对其“设计”和“运行”是否有效进行审查和评价。内部审计人员在确定审计范围和审计重点上需要根据风险管理理论,对两大方面进行重点考量,一方面是风险在实际工作中的“发生可能性”,另一方面是风险在实际工作中的“影响程度”。就客观来讲,企业所涉及到的生产经营风险具体包括两个方面,也就是内部环境方面的风险和外部环境方面的风险。对比外部审计,内部审计的内在属性如识别、评估各种潜在的内部环境风险方面具有天然的优势,以便更好的应对解决,并提出更加具有针对性的审计意见和改进措施以便企业进行参考。可见要想为企业创造更多的价值,便要利用内部审计的重要影响对企业的风险管理机制进行维护与健全。

### 2.2.3 价值链理论

企业的价值链活动分为五项基础活动和四项辅助活动,基础活动首先有内部后勤,其次是外部后勤,接下来是生产作业,以及市场营销,和最后的售后服务。辅助活动也具体包括四项内容,首先是企业的基础设施环节,其次是采购管理环节,以及人力资源管理环节和最后的技术开发环节。作为企业价值链中必不可少的因素,不管是基础活动还是辅助活动都在不断促进企业更好的进行经营管理,二者相辅相成,共同为企业创造价值。基础活动发挥着自己的纽带作用,不管是供应商生产商,亦或是分销商零售商,它们都与消费者通过价值链的基础活动紧密的串联在一起,而各个活动之间彼此独立又相互依存,是企业带来经济利益的主要承担者,是企业创造价值过程中最直接的一种方式。而辅助活动作为基础活动的润滑剂,主要负责改善基础活动的效率和效果。企业的生产经营需要企业内部每一条价值链上的每一个业务活动共同作用,任何一个环节的缺失都会使整个企业陷入到瘫痪的地步。

通过迈克尔·波特对“价值链”理论进行的概念界定,指出价值链理论的应用十分广泛,首先是人们为了查明究竟是哪些东西在帮助企业创造经济价值,其次人们为了搞清楚各项业务活动之间存在着何种联系与交集,再次,可以依靠它更好的区分企业与竞争对手的价值链,最后,也便于弄清企业与客户之间价值链

的联系以及企业与供应商间价值链的联系。以价值链的角度来看,帮助企业增加价值的方式具体分为有两种,第一种是针对个体来说,把每一条价值链环节优化到最优状态,充分发挥自身的价值,第二种是针对整体而言,充分协调促进不同价值链之间的相互关系。以内部审计的角度来看,要想完善公司治理,为企业创造更多的价值,内部审计首先便要依据其独立客观的属性,管理者充分发挥其确认和咨询的职能活动,还要通过审查评价以下三个层面,对其设计合理性和执行有效性进行分析,首先核查针对企业的风险管控制度是否有效,其次核查企业的内部控制制度是否健全有效,最后评价企业的各项业务活动。由此可见,价值链活动当中不管是基础活动还是辅助活动,都可以为企业创造经济价值,基础活动是企业价值增值的直接创造者,而辅助活动可以监督、评价企业的各项基础活动,更好的为基础活动服务,从而间接为企业创造价值。

## 2.3 价值链理论与内部审计分析

### 2.3.1 价值链理论与内部审计的有机结合

首先,价值链与内部审计的有机结合有助于合理配置企业中的各项资源。不论是大企业还是小企业,不论是传统的制造业还是新兴的服务业,对于贯穿整个企业的价值链,分析出每条链结的关键增值点是首要任务,通过分析找到为企业不断创造价值的环节具体包括哪些,不能为企业创造价值的环节又是哪些,并且查明哪些环节是在增加企业的成本,对于那些可以增值的环节要进行着重发掘,细化该环节的目标,最大限度的发挥其价值增值的作用,争取使其优化到最佳状态;反之便要对其进行纠正改造,不能任由其无故的为企业带来不必要的耗费,从而为企业节约成本。除此之外在注重单个价值链环节的同时,更要对整条价值链进行宏观把控,因为企业的整个生产经营是一套复杂繁琐的流程,仅仅注重对单个环节的优化往往是片面的,从而因小失大,如果没有一个宏观的战略观念作为支撑,便不能很好的借助价值链为企业实现价值增值的目标。如若只重视生产环节,忽视市场调研、新产品研发环节,将会导致生产的产品不能满足市场需求,使得产品与市场严重脱节,产品滞销最终导致积压库存,资金链断裂,影响公司的生产运营。正是由于这项特性,内部审计便可发挥自身的优势,其本身作为企

业运营管理的监督者，可以对价值链的各个环节进行内部审查，从而找到增值不足的业务环节并提出相应的改进意见，为企业减少不必要的支出，节约成本。使充分增值的各个环节相互促进，让彼此之间的联系更加紧密，最大限度的为企业创造价值。

其次，价值链与内部审计相互依存，通过引入价值链的概念，对内部审计的审计范围与审计职能也是一个很好的补充与拓展。但目前而言，我国内部审计发展仍十分缓慢，大多数公司的内部审计仍局限在传统的查错纠弊中，属于事后审计。而在通过引入价值链理论的前提下，内部审计便发生了巨大的变化，其本身通过发挥确认与咨询的功能之外，更突出了价值增值的属性，具体表现为：首先在不断为企业创造价值，这成为了内部审计的首要目标。虽然并不能直接为企业带来增值，但是并不妨碍内部审计发挥自身的优势，扩大自身的评价范围，涵盖了基础活动以及辅助活动后，提出的审计建议也能更好的针对各项生产经营活动，通过提出改进意见从而不断优化各种业务活动的效率与效果，妥善协调各个价值链环节的相互关系，成为各价值链环节之间的润滑剂，从而更好的管理企业的各项组织活动，不断创造更多的经济利益。其次通过引入价值链，进一步拓宽了内部审计的审计范围，增值范围也在一定程度上得到了扩充。不再局限于传统查错纠弊的事后型审计，有了价值链的加入，内部审计也可以参与到审计的事前与事中，通过审查产品从生产到销售再到售后的整个生产流程，同时也扩大了审计对象，不再局限于企业各项财务数据所组成的财务报表，这样便可以站在宏观的角度上俯视企业的各项业务活动，从整体来为企业提供意见和建议，从而实现价值增值的目标。内部审计为了能更好的协调处理价值链各个环节的关系，更好的为企业增加价值，所以涉及到多个方面，具体包括供、产、销等各个领域，而单个与单个领域之间彼此也相互依存，互相促进，为企业带来增值。

由此可见，通过对价值链与内部审计的有机结合，一方面能更加完善企业的价值链，另一方面也是对内部审计很好的补充，二者相辅相成、彼此依存，在发挥好自身作用的同时也能共同为企业创造价值。

### 2.3.2 价值链视角开展内部审计的原则和要求

(1) 内部审计业务范围依据企业价值链确定

内部审计的业务范围在引入价值链理论的前提下得到了拓展,不再局限于单个的财务数据,而是整个价值链环节。企业的研发、采购、生产、销售、售后服务等各个环节都应该纳入内部审计的审计对象,这样有利于内部审计从全局进行把控,提出的审计意见也更加具有针对性,不会漏掉任何一个价值增值的环节。做到统筹兼顾,在把握重点环节审计的同时更不能忽视对辅助业务环节的审计,对其中存在增值不足的环节进行重点审查,提出增值不足的成因并给出相应的解决办法,从而在源头上发挥内部审计的作用,更好的为企业创造价值。在做好全面审计的同时也要分清主次,将好钢用在刀刃上,对于增值效果明显的环节要给予更多的关注,因为审计人员的时间精力有限,对于相对增值不明显的环节也不能过多的浪费审计成本,做到有的放矢,方能在保质保量的前提下提高审计效率。

#### (2) 确保内部审计机构设置具备足够独立性

独立性不足成为现如今大多数企业的内审机构存在的共性问题,原因在于机构的设立存在缺陷,这在一定程度上极大约束了内部审计的工作。为了维护上级的利益使得内部审计处在一个十分尴尬的境地,从而使工作质量无法得到保证,更何谈能为企业带来更多的价值。倘若要最大限度地使内部审计发挥出自身价值增值的优势,其重要的前提便是内审机构具备足够高的独立性,当真正出现以权谋私的行为时,内部审计才不至于成为一具空壳,对业务活动中不合规不合理的现象提出异议,对于发现潜在的风险并及时汇报给管理者,制定相应的预防措施,把风险扼杀在摇篮里。只有真正独立的内部审计,才能充分调动内部审计人员的工作积极性,内审人员也会更加有动力不断发现企业中存在的问题,提出的相应的解决措施,内部审计才算行使了自己的价值。

### 3 T 集团公司内部审计增值的案例介绍

#### 3.1 T 集团公司背景介绍

T 集团公司始建于 1966 年,2002 年改制为国有控股有限公司,注册资本 5322 万元。主要负责对各种型号的卷板机、剪板机、折弯机、液压机等锻压机床进行销售,还包括对大型成套制管设备进行销售,并且负责相关设备设计、研发、生产销售等,除此之外还负责经营进出口业务,如出口本公司生产的各种类型的机床产品,进口生产研发所需要的领先技术、原材料等相关备件,以及物流运输服务。

集团采用了控股公司型组织架构,集团班子主要下设运行考核部,供应部,生产部,销售部,市场部,财务部,审计部,技术中心,行政人事部九个部门,而生产部又下设模型、锻压、锻造、金工、热处理、表面处理、装配调试七个车间。T 集团公司结构如图 3.1 所示:

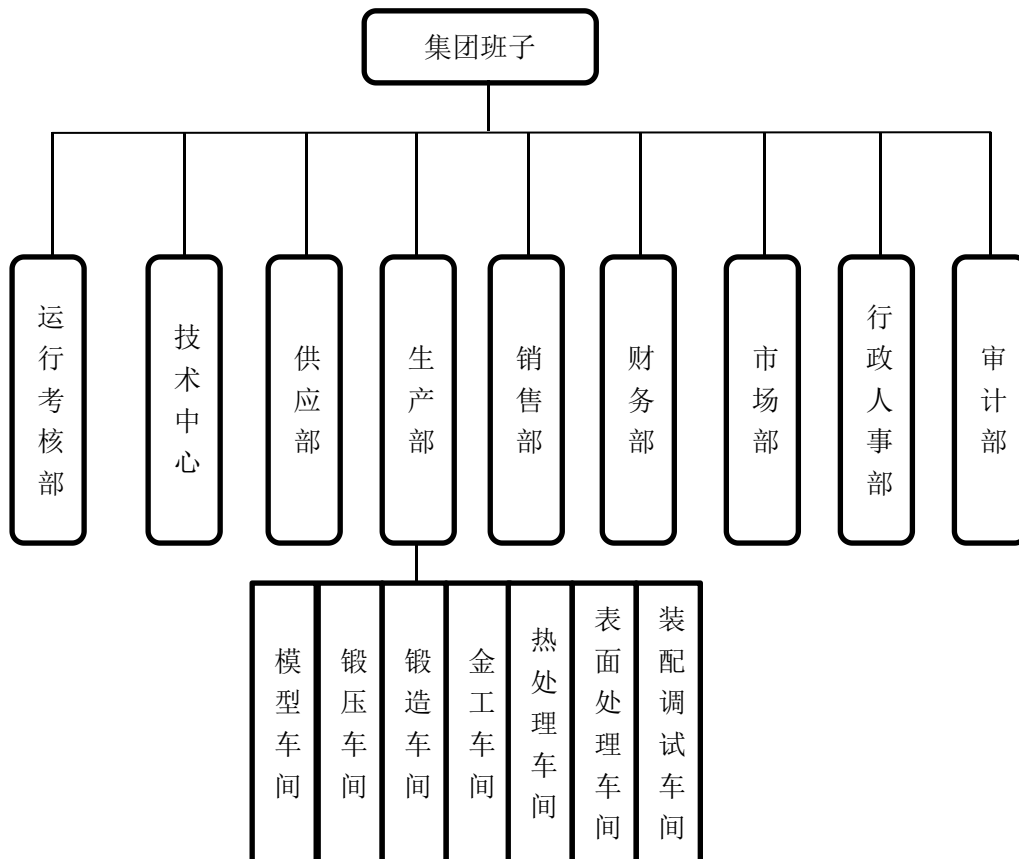


图 3.1 T 集团公司现行组织架构图

## 3.2 T 集团公司内部审计现状

### 3.2.1 T 集团公司内部审计职责定位

T 集团公司的内部审计发展比较缓慢，原因一方面在于审计部成立的时间较晚，另一方面在于内部审计的职责范围还主要停留在对财务报表的审查。随着公司的逐步壮大，基础的查账审计已经不能满足公司需求，由于 T 集团公司的经营业务主要为机床的加工生产，审计部便成立了制管线审计处，负责对整个制管线的流程进行业务审查。再到后来，对公司的审计内容进行了细分，产生了公司的管理研究室，此前针对财务报表审计的部门划分到综合审计处，自此，T 集团公司的审计部已下设三个处室分别进行审计。截至目前尽管总人数不多，但也做到了分工明确，其组织结构如图 3.2 所示：

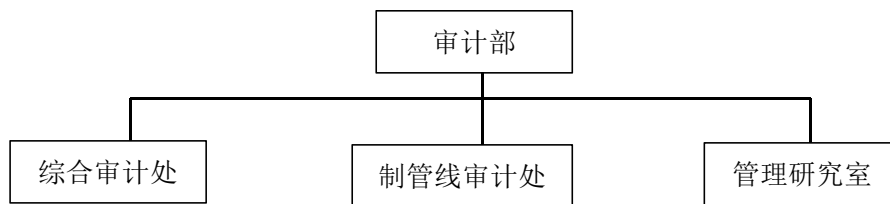


图 3.2 T 集团审计部现行组织结构图

T 集团公司审计部及下属处室的岗位职责如表 3.1 所示，管理研究室、综合审计处以及制管线审计处三者之间的审计工作各有侧重，具体的审计工作也如下表所示：



表 3.1 T 集团审计部岗位职责划分表

职能划分	岗位职责
管理 研究 室	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 建立信息方案为企业分析、研究各类信息</li> <li>2. 负责研究信用市场策略, 研究判断收益率中长期变化趋势。</li> <li>3. 负责行业景气度追踪, 分析行业趋势与竞争机构变化。</li> <li>4. 完善和改进公司债券信用研究体系建设。</li> </ol>
综合 审计 处	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 负责公司的财务专项审计检查与内部审计工作检查, 并形成专项审计报告或管理意见书。</li> <li>2. 对本公司各内部机构、控股公司以及具有重大影响的参股公司的内部控制制度有效性、合理性进行检查和评估。</li> <li>3. 配合集团公司完成对各子公司投资项目事前、事中、事后跟踪审计。</li> <li>4. 在内部设计过程中合理关注和检查可能存在的舞弊行为。</li> <li>5. 整理、归档审计资料, 管理审计档案。</li> </ol>
制管 线审 计处	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 投产原料是否符合规定标准, 有无违反操作流程的问题。</li> <li>2. 对于制定的生产计划、生产材料以及工时、费用定额等环节进行审查, 判断有无问题。</li> <li>3. 对进度款项进行审核, 审核各子公司以及各个车间对于新建的制管线进度。</li> </ol>

资料来源: 由作者根据实习单位实际内部资料整理编制

### 3.2.2 T 集团公司内部审计基本流程

随着企业不断发展壮大, 其经济业务活动种类日益增多, T 集团公司的内部审计也与之制定了不同的审计业务流程, 其中具体包括经营性审计、专项审计、制管线审计等, 其中经营性审计与专项审计的业务流程大相径庭, 只是在出具审计报告的时候略有不同, 经营性审计出具的是经营性审计报告, 而专项审计出具的则是专项审计报告。还有一点不同是在于经营性审计要进行最后的考核得分排名, 而专项审计则是要更新业务台账。制管线业务审计则是对整个机床的完工流程进行一个复核, 通过各种手续来审查其是否完工。T 集团内部审计部门主要工作的流程如下图所示。

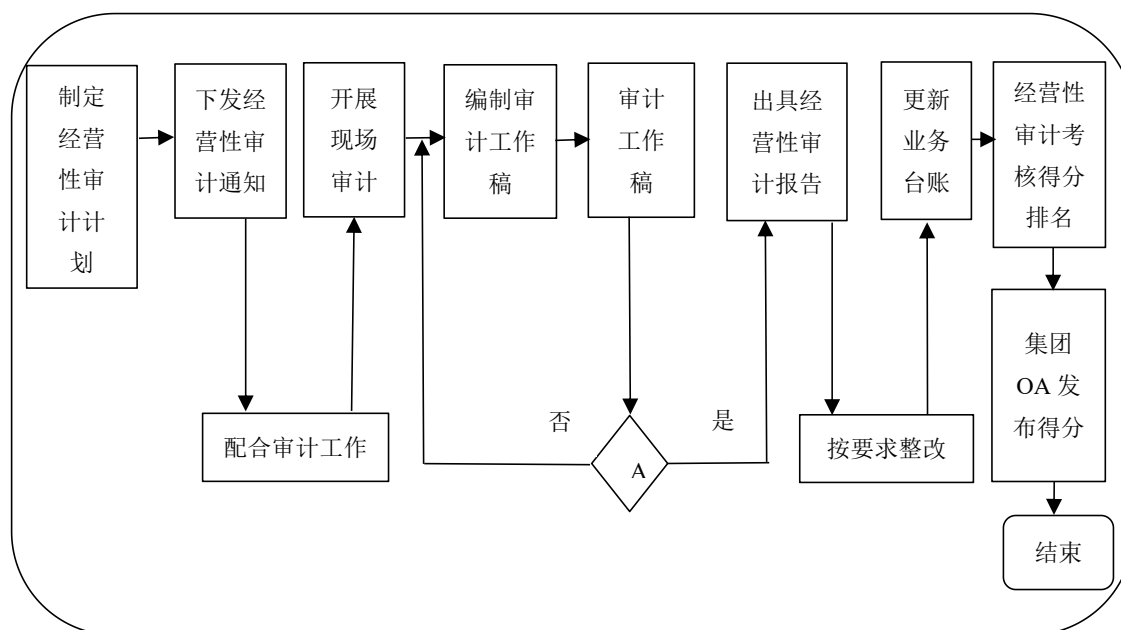


图 3.3 T 集团公司经营性审计流程图

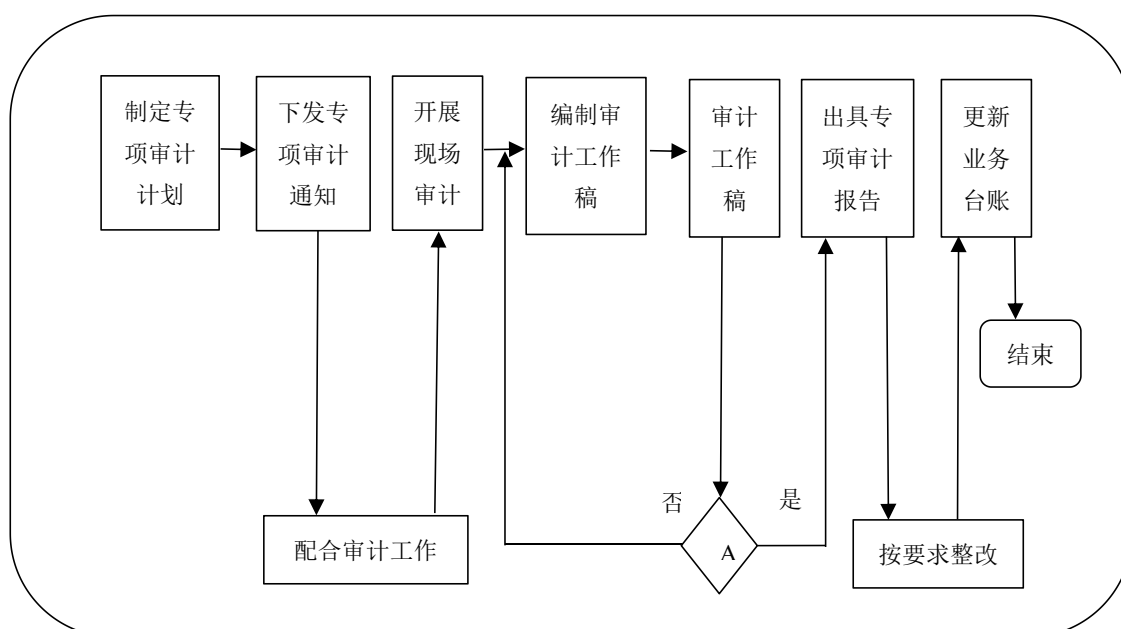


图 3.4 T 集团公司专项审计流程图

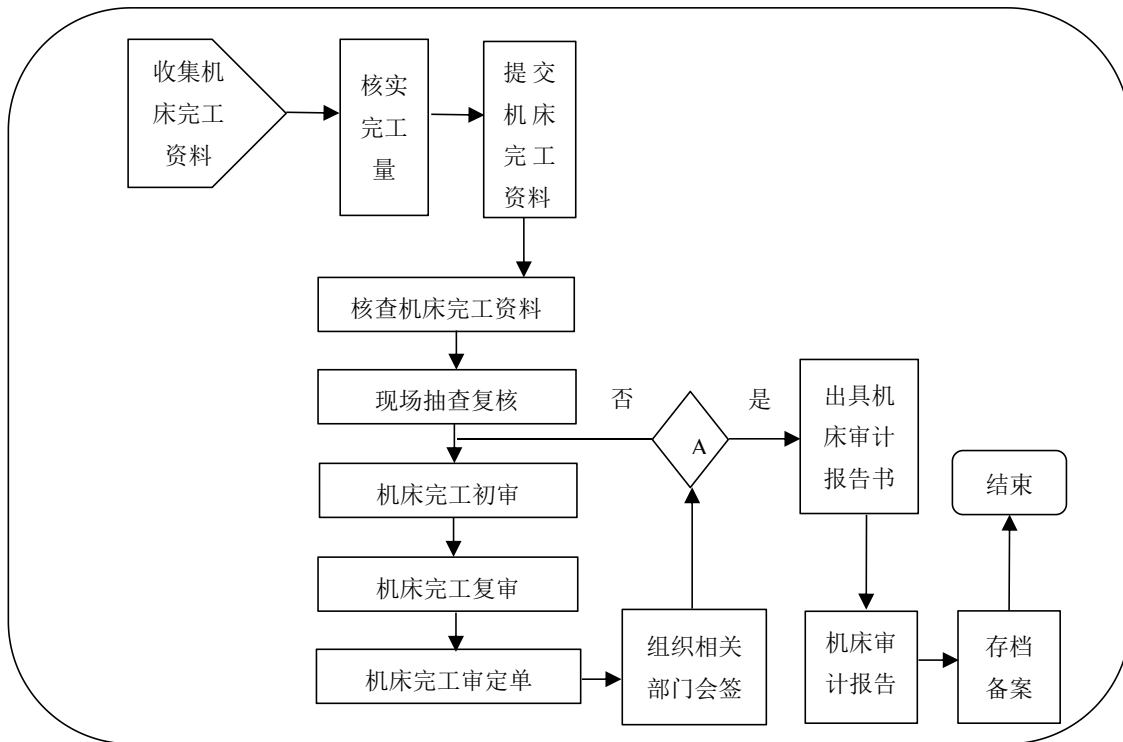


图 3.5 T 集团公司制管线审计流程图

资料来源：由作者根据实习单位实际的内部资料整理绘制

### 3.3 T 集团公司价值链管理现状和内部审计增值现状分析

#### 3.3.1 T 集团公司价值链管理现状分析

目前，根据集团现有业务梳理出业务流程，对各个部门与各环节具体的职权与责任进行了明确的界定与划分，也有利于集团内部具体各项工作的顺利开展。T 集团公司下属包含多个子公司，为了更好的为企业创造经济价值，除了要找准自身定位，认清其在整个行业价值链中所处的位置，还要注意区分清各个子公司通过完成各自的业务活动所构成的单个价值链环节。

T 集团公司内设运行考核部、技术中心、行政人事部、审计部等九个业务部门。各职能部门职责分工如下：运行考核部主要负责监督指导各子公司生产运行、子公司生产线绩效考核方案以及各种制度建设和落实情况考核；技术中心主要负责设计和研发机床领域的前端技术，机床生产工艺技术研究及应用，不仅负责承担重要客户的技术支持工作，解决客户的问题，以及对机床的质量问题进行抽检，

同时负责相应员工的培训机制,而且针对各种高难度的技术支持等服务项目也要进行负责;行政人事部针对 T 集团公司日常行政工作以及各项人力资源工作进行一个综合的管理;审计部主要负责集团经营性审计等工作,目的是对于各种审计资源、审计信息进行综合整理,使得各个下属公司对于各种规章制度、运营流程、以及各项通知的执行效果得到显著提升,从而提高工作效率。然而其受制于基层管理者的牵制,并没有直接为集团董事会负责,导致审计部的独立性大打折扣。并且 T 集团内部审计队伍专业化程度不高,大多为之前会计岗位过来的人员,从事审计专业的人才十分匮乏,具备硕士文凭的审计人才更是凤毛菱角;财务部主要负责税务、核算、资金、融资以及制定相应的预算管理等工作;市场部作为企业的战略指导部门,针对产品的前期调研来制定企业产品的生产方向,并且对市场营销的策划与编制,销售合同的起草与编制,为企业的产品制定合理的销售价格,负责品牌宣传、销售专业审计、销售信息化建设、客户服务、海外业务管理等工作;供应部主要负责对机床所需原材料及五金配件物资的采购,对物资采购资料以及审批资料进行管理,并且对合作供应商的资质资料进行收集并存档;生产部主要负责各个生产车间的综合管理,对生产工艺、机电运行以及生产流程进行审核管理;销售部主要负责制定营销策略,商议产品定价,对信用放款权限进行审核以及对营销人员的各项能力进行评价考核。

由此可见, T 集团公司的各个子公司主要负责公司内部的各项基础活动,比如采购、生产、销售等。而技术和新产品的研发等辅助活动和财务管理活动等主要由集团公司来进行负责,毕竟核心优势以及财权要掌握在母公司的手里。而各种管理培训以及人才培养等活动也归集于集团公司。T 集团公司的内部审计需要重点关注核心业务流程,对其相应的专业领域提供咨询服务,再造并改进低效的业务流程,为了使其业务活动变得更加高效,不能缺少对其进行后续的跟踪审计,与此同时更少不了对相互关联的价值链环节进行审计,对于那些能够直接创造经济价值的重要价值链环节更是审计的重中之重,只有优化协调好每条关键价值链之间的相互关系,才能发挥他们的作用,更好的为企业创造价值。

### 3.3.2 T 集团公司内部审计增值现状分析

T 集团公司专设了独立的审计部负责开展审计工作。此外,企业通过引入价

价值链这一概念，T 集团公司不管是在各项业务活动环节，还是集团内部的各个业务部门之中，分别针对不同的业务环节与业务部门开展相应的专业审计。由此可见，除了进行综合的账务审计外，T 集团公司更是开设了多种专业审计。

(1) 供应环节审计现状：供应部作为企业价值链中的上游环节，内部审计更要着重进行审查，从源头上加强管理，杜绝一切徇私舞弊行为的发生，由于供应部主要分布在各下属子公司，T 集团公司的内部审计便要深入到各子公司中去，实地进行核查监督，具体包括对招投标的审核，对采购成本、供应商的资质进行审核，并且核查采购人员有无为了中饱私囊而选用不合格的供应商提供劣质原材料的行为发生。

(2) 生产环节审计现状：T 集团公司的内部审计在对生产部进行审查的时候主要针对生产环境是否安全、产品质量是否达标、生产流程是否合规三个方面进行审核。每个子公司都要对下属的各模型车间、锻压车间、锻造车间、金工车间等进行综合考评。并且要责任到人，对各车间主任、具体的工人都要进行绩效考核打分。而且根据不同的车间、业务部门，以及每个人都要进行为期一个季度到一个月不等的考核。

(3) 销售环节审计现状：T 集团公司的市场部主要负责对销售环节进行审核。主要审核内容具体包括，一是对市场需求以及市场前景进行调研，重点关注潜在客户的使用需求，走访并深入调查相关联客户。二是针对客户服务中提到的各种投诉建议，要仔细查看客户对产品的意见反馈，并将反馈意见及时传达给相应的部门。三是针对销售人员要开展综合管理，对于销售人员无故缺勤、无故请假的要予以相应的惩罚，而对于因公出差而报销的各项费用如业务招待费等要查看其发票，审核发票的真实性。最后针对内部管理情况，审计人员着重对销售合同进行审核以及相关规章制度进行学习，以及各种折扣结算是否合理有效进行细致的审核。

由此可见，针对供应环节、生产环节、以及销售环节，T 集团公司的内部审计活动已经初见成效，并且作为基础活动，这些环节也是主要为企业实现价值增值的关键环节。而对于辅助活动，比如研发环节、售后服务环节、运输环节等 T 集团公司还未真正进行行之有效的内部审计活动，因此在接下来的环节中应该注重这方面的内容，通过基础活动与辅助活动共同为企业带来增值。

## 4 T 集团公司内部审计增值目前存在的问题及成因分析

### 4.1 T 集团公司内部审计目前存在的问题

#### 4.1.1 内部审计在价值链上的增值职能定位不够准确

由前文介绍的内部审计增值现状可知，T 集团公司的内部审计活动从性质上仍然属于被动的考核型审计，仍然停留在业务活动发生的事后，在事中甚至在事前并没有发挥出内部审计的预警职能，并没有充分识别企业可能发生的潜在风险，便不能提出相应的风险管理机制，使企业有效应对风险的发生。内部审计不应仅局限于自身的确认功能，还应尽可能发挥其保证和咨询功能，不断开展相应的内部审计业务，对安装调试项目进行完善，同时涉及到集团内部的各个环节，达到完善其内部控制的作用，提高集团管控水平。但是局限于传统的查错纠弊型审计，把审计重点放在了发生的直接经济利益上，而对于不容易进行评价管理的间接经济利益却很少得到关注，当处在特定的业务活动之中时，集团的内部审计并未发挥出自身的业务咨询功能，从而导致其价值增值属性成效甚微，在改善内部控制、提高风险管理和完善公司治理方面严重缺位。

#### 4.1.2 审计重点未完全匹配价值链的高风险链节

缺乏创新动力，企业所生产的产品势必无法体现其差异性，更无法形成自己的竞争优势，但纵观整个机床行业，各家生产的产品都大相径庭，同质化严重。为了进一步为企业创造更多的经济利益，减少不必要的支出，必须要对企业的各项业务成本进行合理管控。通过引入价值链的概念，更加有利于企业从具体的业务环节中管控成本。T 集团公司通过引入价值链体系的管理理念，深挖自身的各项关键价值节点，但是并没有将内部审计的重点匹配出相应的关键价值节点。由前文分析可知，T 集团公司的内部审计业务范围还比较受限，需要对其进行扩充，所以引入价值链的各个环节来拓展内部审计的业务范围，除了应用于各项基础活动之中外，还应涉及各项辅助活动，公司往往只重视传统的供应、生产与销售环节，但忽视了其他业务活动也能为企业带来丰富的经济利益。企业的各个价值链

环节不仅服务于产品生产运营的整个过程，彼此之间更是相互协作，不断磨合，合理优化企业的各项业务活动，提高企业的生产运营效率，而内部审计便要以此作为重点关注对象，对于每条价值链活动之间相互协调、彼此依存的相互关系也要进行重点关注，因为只有相互协调的价值链之间才能形成良性循环，否则只会阻碍企业价值增值，增加生产经营的风险。T 集团公司的内部审计开展工作主要由相应领导进行授意，导致审计内容与审计质量在一定程度上打了折扣。具体表现为现阶段 T 集团公司的领导经常临时授意内部审计人员进行相应项目的审计核查成为了常态，并没有一套完备的审计管理体系，需要重点关注的关键审计事项往往存在遗漏。目前而言 T 集团公司并没有建立健全完善的风险管控机制，无法对潜在风险形成预警机制，内部审计工作也无法在风险管理方面发挥出自己独特的优势与作用，在价值链中容易发生风险的价值链节也无法与审计重点完全匹配。

#### 4.1.3 内部审计增值职能未在价值链链节优化上体现

价值链不仅使企业的各项业务活动联系在一起，而且作为润滑剂使各项业务活动更加顺畅的运行，要想为企业增加价值，可以从两条途径分别进行，其一是针对关键价值链环节进行最大限度的优化，其二是统筹协调每条价值链之间的联系，形成良性循环。T 集团公司虽然开展了各种专业审计模式，同时为了弥补专业审计的不足也开展了综合审计，但各项专业审计也由 T 集团公司不同的部门开展审核，这就导致了一个问题，尽管内部审计的业务范围相对来说比较广泛，但是在综合审计与专业审计的双重审计模式并行开展下，集团的供应部、市场部等相关部门并没有形成一个统一的审计体系，而是单打独斗，各个部门使用各自的审计方式，依据不同的审计期限，所审查的内容也不尽相同，这就造成了审计结果的千差万别，没有办法将它们结合起来形成对管理者有用的审计信息，并且由于共享机制的闭塞使得各个部门的领导也互不通气，审计效率效果低下，同时存在着大量的重复劳动，审计成本不降反升。而每条价值链之间的相互关系也无法得到相应的关注度，内部审计本来可以通过行使自身沟通协调的作用把各价值链条相互关联起来，但是在审查各单项价值链环节的同时忽略了对其相互关联性的作用，对于各项价值活动是否连贯也要给予重点关注，重点分析，对于不能相互

协调共同发展的价值衔接环节更要予以相应的重视。不仅要使每一条价值链环节最大限度的发挥自身价值的同时，也要充分协调起各价值链的相互关系，为企业集团创造更多价值。

#### 4.1.4 内部审计制度陈旧，专业化内部审计人才稀缺

目前对于 T 集团公司而言，T 集团公司的内部审计制度仍十分陈旧，内部审计尚未发挥出其价值增值的作用，仍然以关注财务数据为主。内部审计人员将更多的关注点都转移到具有直观经济价值的财务报表当中，而很少去关注潜在的风险事项，认为只要没有发生损失就没有问题，甚至即使发现了也放任不顾，等到其真正发生损失后才进行关注，长此以往下去必然不利于公司的发展。这种落后的审计制度也不符合现代经济的发展要求，阻碍了内部审计发挥自身价值增值的属性。

除此之外，T 集团公司专业化的内部审计人才匮乏，审计部的总人数还不到二十人，而这不到二十人的队伍不仅要对公司整个的财务报表进行审查，还要负责各经营性审计、专项业务审计以及制管线审计的工作，可见 T 集团公司的内部审计人员已经超出负荷，很难保质保量的完成各项审计工作任务，在此基础上拓展已有的审计业务范围就变得更加困难。从学历水平上来看，具有全日制硕士以上审计专业的人员更是凤毛麟角。同时，T 集团公司的机床设备远销欧洲西亚等国家，但是公司内部并没有同时具备相应经验与英语水平的审计人员，所以对国外审计业务是个空白。因此，对于引进同时具备审计专业背景与英语水平达标的复合型审计人才是个刻不容缓的问题，只有这样，海外业务才能纳入 T 集团公司的日常监管范围，从而避免不必要的支出。

## 4.2 T 集团公司内部审计增值不足的成因

### 4.2.1 内部审计对价值链审计缺乏增值思维导向

T 集团公司的内部审计作用在很大程度上并没有得到充分发挥，其价值增值的属性也局限于传统的审计观念之下无法得到施展。受到传统查错纠弊型内部审计思想的禁锢，并没有对价值链环节进行综合审计，虽然对价值链各环节的审计



有了初步的进展,但是仅仅局限于传统的基础业务活动之中,从而导致增值效果没有得到最大限度的发挥。主要体现为:内部审计在公司治理层面严重缺位,并不能依据企业的特点来采取相应的审计方法,也无法针对企业各个价值链环节给出建议与解决办法,对 T 集团公司内部控制制度中存在缺陷且尚不完善的环节并没有提出相应的改进措施,从而也无法建立健全内部控制制度。同时并没有对公司的治理效果进行合理优化,并没有站在宏观的角度上提出长远的切实可行的增值计划。并且 T 集团公司并没有完善的风险管理机制,风险管控意识薄弱,而内部审计针对这种情况也没有发挥其风险预警的作用深入到企业的风险管控体系中去,寻找潜在的风险点来为企业规避风险。仍然在开展常规项目审计,这使得企业面临着许多潜在损失发生的风险。公司目前并没有建立起一套行之有效的风险预警机制,这在一定程度上会加大造成审计资源浪费的可能性,对于那些容易发生风险的关键价值链环节,内部审计并没有进行相应的审查,这导致发生风险的机率大增,在很大程度上限制了其为企业创造价值的功能。

#### 4.2.2 内部审计的绩效评价体系缺乏科学性

目前对于 T 集团公司而言,内部审计尚未发挥出其价值增值的作用,仍然以关注财务数据为主。其中的主要问题在于内部审计的绩效评价体系科学性严重不足才导致的, T 集团公司现行的绩效评价体系是基于经济利益的,内部审计人员为公司挽回了多少经济损失,该名员工便得到相应的工资提成,这种绩效考评机制存在严重的不合理性,分别体现在这两个方面,首先是为了谋求更多的经济利益,内部审计人员会将更多的关注点都转移到具有直观经济价值的财务报表当中,而很少去关注潜在的风险事项,认为只要没有发生损失就没有问题,甚至即使发现了也放任不顾,等到其真正发生损失后才进行关注,长此以往下去必然不利于公司的发展。其次是因为绩效提成上有封顶,这样就在很大程度上打击内部审计人员的工作积极性,所以当发现的经济价值超过规定的上限之后,便会出现边际效用递减规律,即公司内部审计人员的工资不会因为帮助公司挽回更多的经济损失而随之上涨。因此,由于经济利益的驱动,公司的内部审计人员也将发现的一部分审计问题进行保留,为了日后给自己换取足够的经济利益。综上, T 公司集团在绩效评价体系方面科学性存在不足,深深影响了内部审计在发挥其咨询

功能的作用。

#### 4.2.3 内部审计尚未形成协调一致的管理体系

T 集团公司在内部审计层面并没有形成协调一致、高效统一的管理体系，导致内部审计的增值作用没有办法很好的体现在各价值链的协调优化上，因为 T 集团公司的各价值链环节的审核工作由多个部门组成，也没有形成一套统一的管理体系，使得各自为营，效率低下。具体来说虽然 T 集团公司现在开展了供应环节专项审计、生产环节专项审计以及销售环节专项审计，但是对于这些环节进行审查的内部审计人员并没有在相同的部门工作，各自的领导也都不尽相同，下达各自的审计任务与审计目标使得审计内容也各有不同，这就导致审计信息无法有效共享，信息存在滞后性，进一步浪费审计资源，徒增审计成本。然而，各种专项审计活动在对各价值链环节进行优化的同时，各价值链之间却得不到有效的沟通与联系，彼此互相孤立，无法形成统一有效的良性循环，价值增值效果得不到充分发挥。

#### 4.2.4 内部审计业务开展缺乏必要的保障机制

首先，制度无法得到保证。T 集团公司内部审计增值制度尚不完善，仍采用以查错纠弊为主的合规型审计制度，无法发挥内部审计的预警职能，及时发现公司各项业务活动中存在的风险隐患，从而为公司规避风险。并且落后的审计制度无法指导内部控制制度，导致公司的内部控制制度形同虚设，内部控制质量得不到保障，内部控制成效十分微弱。与此同时内部审计制度的落后而导致公司无法结合自身的特点而发挥出应有的治理效果。没有必要的制度保障，内部审计无法充分发挥出自身的特性，从而不能为企业创造出更多的价值。

其次，T 集团公司不具备一套高素质的人员储备体系，审计部的设立一定程度上说明企业具有相应资质的专业人员，然而人员的质量却没有得到保证，内审人员不仅人数有限，学历水平也不高，导致高水平的专业人才十分稀缺。同时集团对审计人员使用新型信息系统的培训不到位，内审人员在开展审计工作时便更难找到存在于企业各业务活动中的薄弱环节，从而也就无法利用内部审计来为企业创造更多的价值。

## 5 T 集团公司价值链视角下的内部审计增值路径保障建议

### 5.1 精准定位基于价值链的内部审计增值职能定位

#### 5.1.1 基于价值链细化内部审计增值目标

企业所处价值链分为内部与外部两种价值链,其中包含的具体环节也面面俱到。由于每条价值链的关键风险点各不相同,针对不同关键风险点的内部审计的侧重也千差万别。对于企业内部价值链而言,对五项基础环节和四项辅助环节的效率效果以及相互协调、彼此联系的特性是内部审计需要重点关注的关键风险点,除了要站在易发生差错的财务角度上来看,还需要站在价值链的角度上进行分析,针对内部审计的各个目标进行细分,与此同时设计相应的绩效评价指标,并对内部审计的各个目标进行评价,进而提出改进内部控制的措施,并且形成风险管理机制。针对企业的外部价值链,通过分析竞争对手的各项业务活动与价值链环节,并与自身进行对比,从而针对整个行业趋势进行符合性判定,协调各供应商与企业之间、渠道与企业之间、顾客与企业之间以及竞争对手与企业之间的关系从而使企业生产符合行业、顾客需求产品,力求从外部优化企业价值链管理。综上所述,如图 5.1 所示:

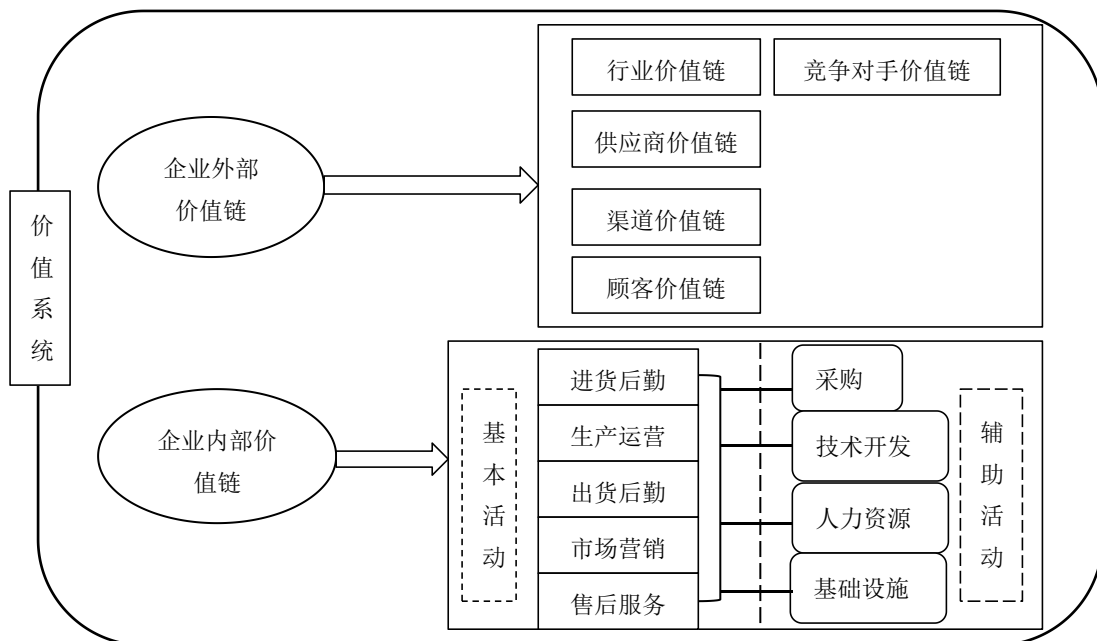


图 5.1 传统制造企业所处价值系统

### 5.1.2 依托价值链优化内部审计流程

T 集团公司审计部应在进行具体的经营性审计时，成立审计工作小组，针对所审公司价值链的具体流程，选任相应的专业人员进行审计。具体的审计业务流程大致可分为四个阶段，并应基于价值链根据每个阶段分别进行细化，主要分为以下四个阶段。

(1)前期准备阶段。主要任务是明确审计目标与范围，并且依据风险导向编制审计计划。

(2)审计实施过程。主要是进行现场审计并进行沟通交流。进行现场审计主要是对风险管理、内部控制以及公司治理进行审计，对风险管理的审查主要体现在风险管理体系的健全性、有效性以及过程的合理性、前瞻性，对内部控制的审查主要体现在对内控设计的合理性以及内控运行的有效性上，公司治理审计主要负责对战略管理、业务管理进行审计。

(3)审计报告阶段。当现场审计阶段实施完成后，审计工作小组负责归集整理工作底稿，整理完成之后由工作小组初步编制成审计报告初稿，随后审计工作小组将初稿和底稿一并交由审计处分管业务的领导，由领导进行底稿审核工作，领导将审核后的审计报告第一时间提交给 T 集团公司总部。在此期间应确保管理层对审计小组发现的问题充分知晓并与其有效沟通。

(4)后续整改阶段。主要是对审计成果的应用以及对后续进行跟踪审计，而前者主要是完善各个价值链的环节以及合理优化各条价值链之间的活动关系。基于价值链的内部审计流程图 5.2 如图所示。

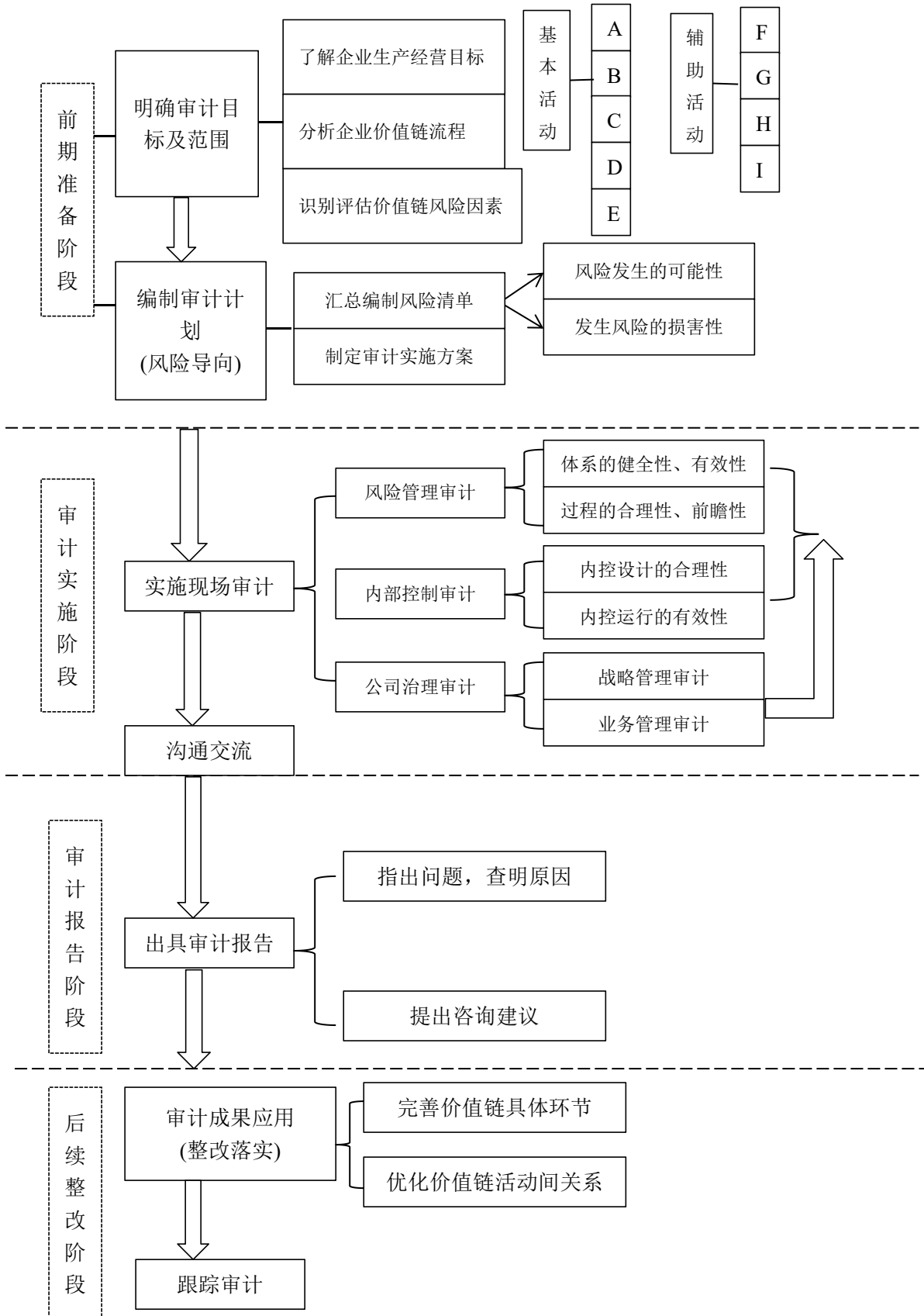


图 5.2 基于价值链的内部审计流程图

### 5.1.3 融合价值链完善内部审计增值方式

为了充分发挥内部审计的作用，可以从直接增值与间接增值两个方面来看，其中直接增值体现在对错弊金额进行纠察从而达到挽回企业经济损失的目的；而内部审计同样可以发挥自身的间接增值作用，通过监督防范，进一步对内部审计的流程进行疏导，删除那些多余的审计环节从而节约审计成本。由此可见基于此种审计模式下要想使审计成果得到充分保证的前提，内部审计便要充分发挥间接增值的作用，充分发挥其自身的职能。

站在价值链的视角之上来，内部审计可以涉及到企业的整个生产经营销售等各个环节中去，所以它作为评价企业内部生产经营活动的监督机制，覆盖面非常广泛，这也从一定程度上说明内部审计的服务对象也包括各价值链环节的业务活动，内部审计直接对各业务部门所负责，为各业务流程所服务，不再受制于管理层的直接授意，其独立性也能得到保证。当下，借助内部审计为企业实现价值增值的方式主要有三种，具体包括建立健全内部控制水平，提高风险管控的效率，合理完善公司治理的效果，若从价值链的角度来看，这三种方式并不隶属于任何一种基础活动，由此可见并不能为企业直接增加价值，但是通过这三种方式可以间接为企业增加价值，与直接增值有所不同，间接增值并不能精确到所涉及的具体某一项业务活动中去，因为这三种增值方式是站在企业整体的角度上，对各个业务活动都有涉及，通过完善企业的内部控制、风险管理以及公司治理来间接为企业降低不必要的损失从而增加价值，但是这种间接增值的方式也有缺点，便是无法清晰定位到某一项具体的业务环节，不能直接为企业增加价值也说明增值效果往往并不明显，不易察觉。

由于间接增加价值的增值效果不明显，所以为了更好的突出内部审计的增值作用，便要在 T 集团公司开展内部审计工作时，通过引入价值链各个环节，来拓展内部审计的业务范围，从而直接为企业增加价值。内部审计不仅要为企业的董事会服务，对他们负责，除此之外还将其自身的服务对象都拓展到企业的各个层级之中去，以及相应业务部门，内部审计通过发挥自身的职能来对企业的价值链进行审查，找出关键价值点和薄弱环节，提出相应的改进意见，从而进一步为企业创造经济价值。

## 5.2 重点审计价值链高风险环节，构建科学的绩效评价指标

### 5.2.1 充分识别企业的价值活动和价值链

内部审计人员要想更加全面有效的识别企业生产经营中的各个价值活动和各关键价值链环节，就要深入到公司的各个层级中去，进行实地考察，这样做的好处在于能够全面了解公司的各项业务流程，熟悉公司内部的各项规章制度，便于内部审计人员及时发现可能存在的诸多风险与问题并第一时间上报给董事会等高层领导。除此之外，深入一线基层进行实地调查，可以发现更多内部审计人员不了解不明白的问题以便及时和生产工人等进行询问沟通，来帮助自己更好的解决问题，提出更加有建设意义的审计意见，而不是空洞的没有根据的。通过实地考察和沟通询问分析得到的审计资料有助于对各项业务活动进行更加详细的流程分解，从而更加容易找到其中的关键节点来为企业带来价值增值。

### 5.2.2 针对价值链关键环节和薄弱环节开展重点审计

企业的关键价值点十分复杂，由多种活动共同构成，首要任务便是分清构成关键价值点的种种活动，主要分为四种，第一种是高风险高投资的活动，这种活动往往也能带来巨大的收益。第二种是成本在企业中占比非常高的活动，这种活动往往占据着企业的大量资金，稍不注意就会为企业带来成本增加的风险，所以尤其要关注如何控制成本。第三种是企业的发展过程中所面临重大决策，对企业有着重大影响的活动，一个正确的决策就有可能为企业带来丰厚的回报，反之便会使企业亏损巨大。第四种是能够影响企业整个价值链的活动，这种活动往往牵一发而动全身，其受到任何影响都可能导致整条价值链环节断裂，所以要格外关注。针对上述四种活动，关键在于找到其中的价值增值点，因为只有做到有的放矢，才能节约审计成本，不会浪费审计资源，从而提高审计的效果与效率。由于企业自身经营特点的原因，与所处行业的不尽相同，关键的价值增值点在不同的企业之间也千差万别，只有真正了解清楚自身企业的特点，找准关键业务流程的关键环节，或者是容易出差错、风险频发的高风险环节，亦或是资金占比大的业务活动，都可以很清晰的找到其中的关键价值点。应准确定位影响企业实现价值

最大化目标的症结所在，并针对出现问题的地方采取相对应的解决措施，从而尽可能将发生的损失降到最低。

### 5.2.3 构建价值链审计评价指标并形成综合性审计报告

内部审计人员需要依据企业生产经营中的各项业务活动的关键价值链环节来出具审计报告，内部审计人员需要通过对之前的审计资料进行分类整理，从多个方面构建科学合理的绩效评价指标。以此用来评价价值链各个环节，并以此提出建议和意见。可以从以下三个方面构建绩效评价体系，首先不论是价值链的基础活动，还是其辅助活动，都应该纳入评价体系中。其次，依据风险向来设定评价指标，根据各价值链环节中的关键风险节点作为其评价依据。第三种同样为风险评价指标，但其主要以涉及到的各项价值活动为依据。要想通过内部审计对价值链的关键价值环节提出更具针对性、更具建设性的审计意见，建立起一套更加全面的内部审计评价指标体系是必不可少的。有利于对其价值创造能力、发展潜力等多方面因素进行综合客观的评判。与传统注重财务报表的内部审计报告所不同的地方，就是通过引入价值链的内部审计报告，不单单注重对关键价值链环节的所涉及的财务金额的审查，重点关注的是各个关键价值链环节，分析其具体是如何为企业实现直接价值增值的，并且分析各价值链是否相互协调，找出相互阻碍的价值链并提出改进意见，通过不断优化各价值链环节以及各项业务流程活动，为企业增加价值。

### 5.2.4 价值链基本活动审计

#### (1) 生产环节审计

T 集团公司由于身处装备制造业，所以在整个价值链活动中最基础的便是生产环节，其地位与作用不言而喻，要想对生产环节进行内部审计，首先就是要深入生产一线了解其整个的生产流程。在生产现场通过进行观察、询问等方法，对生产环节所涉及到的工艺管理、机电管理、质量管理、信息化管理等针对不同的审计重点风险事项进行审计。通过现场审计得出相应的绩效评价指标，如实际生产过程中中厚板材的实物消耗是多少，折弯工序电耗有多少，机架产量、油箱产量有无达到生产标准、机加工产量完成率有没有达标，机床理化性能是否符合 T



集团公司的标准等等。针对机床行业生产环节的特点，认为应该设计以下相应的绩效评价指标，通过这些指标来审计生产环节中的关键风险事项，具体如表 5.1 所示：

表 5.1 生产环节关键风险事项及绩效评价指标表

价值 链环 节	审计内容	审计应重点关注的风险事项	绩效评价指标
生产 环节	工艺管理	判定锻压制造的生产工艺是否符合规定，金工及装配调试的工艺参数是否符合生产标准	打磨工序电耗、中厚板材实物消耗、薄板实物消耗、碳圆实物消耗、校平工序电耗、折弯
	机电管理	对机器电力设备进行定期维护，判断机电设备是否正常运行，对能源消耗进行定期核查，判断是否存在异常情况	工序电耗、机加工产量完成率、机架产量、罩壳产量、油箱产量、后挡料产量、组装产量完成率、焊接产量完成率、手工
	质量管理	机床生产线是否符合规定流程	电弧焊电耗、喷漆消耗、机床理化性能（如：容重、钢度、
	信息化管理	判断信息获取渠道是否长期有效，判断信息传递是否顺畅，判断信息是否做到及时共享	精度、抗压强度、平稳性、液 压过载标准偏差）、

## （2）销售环节审计

销售环节也十分重要，同样作为企业价值链中不可或缺的一项关键业务活动，对企业的价值增值起直接作用，是否能够实现产品价值和为企业创造价值的价值关键在于销售活动是否能够顺利开展。T 集团公司在销售环节中不仅要审计其营销策略，还要对销售合同、价格管理、客户服务等内容进行有效审计。针对销售环节所涉及到的各项重点风险事项也要给予高度重视，其中在营销策略中不仅要对市场进行实地调查，还要选取因地制宜的营销策略，对广告的管理也是需要重点关注。通过引入价值链的概念，不仅要对自身营销能力和营销水平进行评价，更重要的是选择合适的购买方，在进行销售业务活动之前充分了解对方的经济实力、信誉度，避免发生拖欠货款的发生，同时还要进行充分的市场调研，使产品销往需求量大的客户市场地区，做到“精准打击”。此外

根据机床企业自身的销售特点，产品单位价值偏高，生产周期长，销售顾客稳定等特征，提出相应的绩效评价指标，具体如表 5.2 所示：

表 5.2 销售环节关键风险事项及绩效评价指标表

价值链环节	审计内容	审计应重点关注的风险事项	绩效评价指标
销售环节	营销策略管理	是否制订出一套合理的销售战略、对企业生产的产品是否进行了市场推广、判断销售渠道是否打通、对于新产品上市是否进行策划	
	销售合同管理	签订的各类合同是否做到条款齐全、责任是否明确、内容是否具体	销售计划达成率、年销售增长率、新开发产品的销售收入、核心产品的销售收入、
	价格管理	产品定价会议是否定期召开、产品定价是否合理、存档资料是否得到相应审批	坏账准备率、年销售增长率、新增客户数量、渠道满意度、促销效果评估、促销费用节约率、回款及时率
	放款管理	审核并审批授信业务是否具备放款条件、审核修改在信贷管理系统中作修改支付信息操作、审核放款相关资料的完整性和形式有效性	
	客户服务管理	判断客户服务质量是否达标、深入调查了解客户现有和潜在的需求、客户是否定期回访	

### (3) 物流配送环节审计

作为价值链环节的基础业务活动，物流配送环节对于产品的流通具有至关重要的作用，而内部审计在审查物流配送环节的过程中主要针对四个方面，主要负责对运输管理、仓储管理、物流配送管理以及信息化管理进行审查。T 集团公司作为机床企业，生产的产品多为大宗物件，需要专门的物流配送商进行运输，所以物流成本一直在 T 集团公司的各项业务成本中居高不下。通过将其纳入价值链的一环，在进行内部审计时除了要对当年的物流运输成本进行重点核查外，还要将往年与当年的物流成本进行分析对比，找出与之波动程度较大的异常情况，判断是否具有发生风险的可能性，进行详细的核查。除此之外，还要对选择的物流

运输商进行资质审查,核实其是否具有长途运输大型货物的资质,对其驾驶执照类别也要加以关注。对于经常合作的运输商建立沟通方式,可以尝试签订长期合作条款来合理控制运输成本。除了寻找长期合作的物流合作商外,还可以构建服务于本集团的专属物流运输体系,大到大拖车小到货车,拥有一套专属的物流配送体系可在一定程度上降低物流成本,但要对其进行定期的维护与保养,通过内部审计对两种物流方式进行成本对比,尽可能的降低物流成本。结合 T 集团公司物流配送环节的特点,分析其中需要重点关注的业务内容,具体如表 5.3 所示:

表 5.3 物流配送环节关键风险事项及绩效评价指标表

价值链环节	审计内容	审计应重点关注的风险事项	绩效评价指标
物流配送环节	运输管理	审核运输途中的运输费用是否出现异常、线路安排是否合理、是否进行公车私用现象、对加油卡的加油记录进行分析性复核	配送成本、配送利润水
	仓储管理	自动化技术提高仓储运作的速度和效益、是否设立自动化立体仓库、是否设立自动传输渠道和信息管业务营业收入、配送业务利润趋势、产品损坏	配送业务量、配送业务营业收入、配送业务利润趋势、产品损坏
	配送管理	配送人员是否具备相应的素质、是否满足用户的配频率、单据速度、过送货要求	配送频率、单据速度、过送货要求、存货数量
	信息化管理	是否实行扁平化管理和网络化管理、信息资源是否得到共享	

## 5.2.5 价值链辅助活动审计

### (1) 采购环节审计

作为企业价值链活动中的辅助活动,也是产品生产的源头环节,采购环节的重要性不言而喻,它决定着企业生产产品质量的基础保证。采购环节不仅涉及到企业内部价值链,更涉及到企业的外部价值链,不但与企业的资金流具有联系,也离不开物流。因为 T 集团公司作为一家机床生产制造企业,需要采购大量的钢材、板材、五金等配件,而这些原料大都不便于携带与运输,所以物流环节便发挥出重要的作用。这就需要内部审计在开展工作时不仅要

的审核，对于采购过程中发生的物流成本也要予以关注。针对 T 集团公司以及各子公司整个采购流程，需要对其招标、采购、质量、采购合同以及供应商的选择分别进行审计，通过采用具体的审计方法审核关键风险事项，并构建与之对应的绩效评价指标，具体如表 5.4 所示：

表 5.4 采购环节关键风险事项及绩效评价指标表

价值链环节	审计内容	审计应重点关注的风险事项	绩效评价指标
采购环节	招标管理	审核招标计划以及招标文件是否完备、确定投标单位是否具有相应资质、确定评标方法	
	采购管理	是否制定了合理的定期采购计划以及非定期采购任务计划、是否对采购订单流转的各个环节进行准确的跟踪、采购货物是否需要暂估、判断非库存的消耗性采购处理是否合理	采购招标率、采购降价比率、采购计划完成率、采购质量合格率、供应商开发计划完成率、
	质量管理	是否设立综合的质量管理体系、是否坚持按照标准组织生产、是否建立质量检验机制	采购计划编制及时率、供应商履约率、供应商满意率、采购部门管理费用控制
	采购合同管理	采购合同的程序编写是否合理、采购物品的单价、总价是否标明、采购物品的验收标准和方式是否统一、违约责任和解决争议的方法是否标注	
	供应商管理	是否建立相应的供应商数据库、对于潜在供应商是否都具有联系方式、是否对供应商进行实地考察、是否建立供应商阶段性评价体系、是否体现网络化管理	

## (2) 研发环节审计

由于 T 集团公司的特殊行业性质所决定，必须时刻投入对新产品、新设备的研发支出，才能生产出差异化的产品，形成自己的竞争优势。但是前期研发投入巨大，具有后期收益不确定的风险特征，很有可能投入了巨额的研发资金却并没有生产出受市场欢迎的产品来。因此这种不确定性的因素导致管理者采取保守的研发策略。但是面对激烈的市场竞争与日益同质化的产品特征，以及装备制造业的日益没落，机床行业已然成为夕阳产业，要想使 T 集团公司不断向前发展，需要淘汰落后的产品工艺，创新产品服务，调整产业升级，这就要求必须不断扩大研发投入。T 集团公司设立技术中心的主要任务，就是为了不断开发新型数控机

床技术，为企业生产更具竞争力、更具有差异化的产品。但技术中心的人员储备与研发资金投入的缺少使得 T 集团公司很难在短时间内研发出具备新技术的数控机床来，并没有很好的为企业带来价值增值，更多的时间成为了企业的一个鸡肋部门。为了提高该部门的积极性与效率，内部审计通过对技术中心的研发人员、团队以及知识产权进行审核，使集团的董事会高管等将更多的注意力放到研发环节中来，加大对研发环节的重视程度，加大对技术中心的研发投入，从而生产出高质量、高技术的产品，不断为企业创造价值。因此，内部审计在价值链的视角下开展内部审计工作对于研发环节来说是至关重要的。基于此构建符合研发环节的绩效评价指标可以更好的促进其发展，具体如表 5.5 所示：

表 5.5 研发环节关键风险事项及绩效评价指标表

价值链环节	审计内容	审计应重点关注的风险事项	绩效评价指标
研发环节	研发任务管理	是否策划研发项目具体工资计划、是否对研发项目进行中期检查、验收以及绩效考评、判断研发风险的大小承受范围	新产品开发数量、阶段成果产出率、新产品的稳定性、技术资料提供情况、技术资料的完整度、发生事故次数、研发人才离职率、申请专利通过比率等、团队信息沟通机制
	研发团队管理	研发项目负责人是否具备专业素质、研发人员是否得到激励、团队信息沟通是否畅通	
	知识产权管理	知识产权使用效益情况是否进行统计并合理分配、是否对知识产权的经营和使用进行规范、是否对知识产权的经营方式和管理方式进行研究	

## 5.3 协调优化各价值链，发挥内部审计增值职能

### 5.3.1 构建协调一致的价值链内部审计增值模式

针对于 T 集团公司总部，内部审计部门从一开始便进行单独设立，不仅要负责综合审计，还要负责各子公司的各项专业审计，工作量还是很大的。从 T 集团公司的组织架构图上来看，单独设立的审计部与各个子公司的业务活动看似是在站在同一个平台上并驾齐驱，但是由于 T 集团公司具有综合和专业两种审计模式，这就使得二者在审计内容的标准达不到统一，实则相互孤立，再加上公司内部的审计结果无法在第一时间进行公开披露，专业审计与综合审计的信息无法协

调一致，综合审计若要对具体的关键价值链环节进行审计的话，很可能会重复之前专业审计所做的工作，从而造成审计资源的浪费，增加审计成本。由此可见，两种审计模式相互并行，不利于相互协调彼此的审计资源，审计资料不能实现及时的共享，从而导致无法对关键价值链环节进行“重拳出击”，达到的审计效果十分微弱。

如何对 T 集团公司的综合审计与专业审计两条审计模式进行有效整合成为企业需要解决的首要任务。而最有效的办法就是对综合审计与专业审计这两种内审组织模式的审计资源进行有效整合，渠道在于打通二者之间的隔阂，建立起相应的信息共享机制，有利于两种内审模式相互沟通，共享审计资源。同时还应在 T 集团公司内部形成一股良好的内部审计氛围与审计环境，强化内部审计的地位，提高审计部在集团内部的独立性与权威性，从而使每个员工都积极配合审计部开展工作，并且加强董事会和其他高管对内部审计工作的重视程度，他们对内部审计工作强有力的支持一方面使内部审计工作的开展得以保障，另一方面也能更好的发挥内部审计的职能，充分行使其价值增值的属性。

### 5.3.2 完善基于价值链的审计信息共享机制

对企业价值链进行优化的途径具体包括两个方面，一方面可以对每条关键价值链活动进行合理优化，找出其中增值薄弱的环节，另一方面可以站在整体的角度上对各个价值链活动进行充分的协调，不断完善他们的关系。建立健全完善的审计信息共享机制，有利于内部审计人员更加及时便捷的进行审计资源的沟通与交流，提高审计效率，避免支出不必要的审计成本。同时，也更加方便内部审计对企业的各种价值链环节进行针对性的审计，更容易找到关键价值点的薄弱环节，从而提出更加合理的建议与解决措施，帮助企业实现价值增值的目标。

由前文可知，T 集团公司实行综合审计与专业审计并行的双重审计模式，导致审计信息不能及时有效的进行共享，工作冗余度较高，进一步加剧了审计资源的浪费问题，导致内部审计无法发挥出自身价值增值的特性。基于此种情况，当务之急就是要完善基于价值链的审计信息共享机制，针对该现状，其中最为重要的是建立无障碍的审计信息传导机制，使每名内部审计工作人员充分利用该共享机制来协同作业，共同完成内部审计任务。同时针对共享机制反应的审计信息与

审计资源第一时间传达到各个子公司所负责的价值链环节中去,从而节约时间成本,尽早发现问题,解决问题,规避风险的发生,为内部审计在价值链审计的过程中建立保障基础。

## 5.4 健全内部审计增值制度,优化内部审计人员配备

### 5.4.1 健全集团层面内部审计增值制度

由于过分陈旧的内部审计制度,导致无法与 T 集团公司现实发展情况进行匹配,无法充分发挥内部审计的职能与作用,无法为企业实现价值增值的目标,仅仅依赖简单的几个考核标准进行考核,如具体工作标准、各项业务流程、审计管理规定及部门绩效考核标准等,由此可见 T 集团公司需要进一步完善其内部审计增值制度。

不论是理论界还是实务界,内部审计制度都在不断向前发展,而随着内部审计制度的日趋完善, T 集团公司内部也以此为依据,充分发挥内部审计的价值增值属性,只有不断更新换代的内部审计制度才能作为标杆,指导现代经济下飞速发展的内部审计,才能更好的发挥内部审计价值增值的特点。由此可见,一方面应不断与时俱进,与国际所接轨。另一方面还要与企业自身的特点相结合,构建起一套完善的内部审计增值制度,从而促进自身的不断发展,让企业的内部审计工作在有法可依,有据可循的同时,充分发挥内部审计的确认与咨询职能,更好的为企业服务。除此之外,不仅要在集团公司建立起规范有效的内部审计制度,还要深入到各个下属子公司,使集团公司内部协调一致,共同遵循,还可以利用信息技术平台对审计工作进行披露,加深对集团公司内部各审计人员的印象,同时可以起到内审人员互相督促、互相监督的作用,提高审计工作效率。

### 5.4.2 优化内部审计人员配备并组建人才梯队

随着社会经济的不断进步与发展,内部审计的职能与定位也有了很大的变化,传统的内部审计已不再适应现代企业的发展要求了,伴随着现代企业要求达到价值的最大化,所以内部审计要不断发挥自身职能来为企业不断创造经济价值。现代经济不断高速发展,内部审计与此同时也没有停下自身前进的步伐与之

不断发展，由于现代企业的经济业务活动愈发复杂繁多，使得内部审计的审计范围也不得不进行相应的拓展，已悄然渗透到企业的各个价值链环节中去。这就要求内部审计人员也要不断进步，要求其在开展传统财务审计工作的同时深入了解企业的各项业务活动，各个价值链环节，不但要具备宏观的综合分析能力，还要能细致入微的发现各项业务活动的关键价值点，只有具备这两方面的综合素质才能更好的胜任企业内部审计工作。由此可见，应对相关内审人员的知识结构进行合理优化。

现阶段，T 集团公司的人才储备一方面通过引进外来高素质专业人才，另一方面通过集团公司内部进行培训学习来实现。就人才引进方面来说，首先可以通过外部高薪聘请专业人士，随着社会的不断发展，高学历人才已经屡见不鲜，公司也需要具备高素质的专业人才来增强内部审计队伍建设。其次可以在集团公司内部进行引进，对于各子公司综合素质高，专业能力强的员工进行选拔，并组织安排相应的培训，不仅要对内部审计人员进行技能培训，还要对使用审计信息系统进行操作培训，在保障人才储备的同时也能节约一部分人力资源成本。对内部人才培养来说，可以通过以老带新的方式来培养有潜力，学习能力强的新人，让经验丰富的“老师”向“学生”传授丰富的实践经验，向各业务单位的老同事请教，将业务与审计工作结合起来，培养内部审计人员深入各一线业务单位，实际了解公司的各项业务流程，提高自身的业务水平，在开展审计工作时便可以将价值链融合起来，提出合理有效的审计意见。还可以通过组织各专业人员进行培训考试，帮助其不断更新并完善自己的业务水平与专业知识。从而不断优化内部审计人员梯队建设。



## 6 结论与不足

### 6.1 研究结论

通过梳理国内外学者对相关文献的研究,本文基于价值链的视角对 T 集团公司进行案例分析,通过探讨内部审计职能的变化,并且依据其对各项价值链活动寻求关键价值节点,得出了以下结论:

(1) 本文通过总结相关学者的理论研究,得出价值链理论与内部审计二者之间存在逻辑契合点,认为要想在此基础上充分发挥内部审计价值增值的属性,就要确保内部审计从传统观念中的“成本中心”转为“价值创造中心”,从而发挥内部审计的价值增值功能。

(2) 本文以 T 集团公司为案例,针对该集团公司的内部审计增值现状和价值链管理现状,通过探讨并以价值链为依托分别从职能定位、审计重点、各价值链关系以及保障机制,对内部审计增值路径提出切实可行的建议,从而充分发挥内部审计的价值增值属性来为企业实现其战略目标。

(3) 本文针对机床行业,对整个价值链流程中的高风险环节予以高度关注,将内部审计增值路径延申到价值链的各项业务活动中去,通过引入价值链理论完善了内部审计的审计对象与审计业务范围,为管理者提供具备可操作性的现实意见,从而达到管理者追求企业价值最大化的目标。

### 6.2 研究不足

由于笔者自身的知识储备还较弱,缺乏相应的实务经验,使得本文在分析价值链关键环节中的增值路径与方法还不够全面,对于选取的各项绩效评价指标也有待商榷,对于理论分析方面还不具备扎实的理论依据;本篇文章对于选取的具体案例也比较特殊,属于传统的装备制造业,对于现代经济发展中的企业不具备很好的参考价值,对于文章中探讨出的关键价值节点还有待进一步的论证研究。针对以上存在的这些问题,希望可以不断丰富自己的知识储备,深入学习其他相关学者的理论研究,并在实践中得以运用,从而更加客观全面的探究内部审计在价值增值中发挥的作用,从而不断提高其现实意义。

## 参考文献

- [1]Aitken J, Childerhouse P, Deakins E, et al. A comparative study of manufacturing and service sector supply chain integration via the uncertainty circle model[J]. The International Journal of Logistics Management, 2016, 27(1):188-205.
- [2]Bhatt G D, Emdad A F . An analysis of the virtual value chain in electronic commerce[J]. Logistics Information Management, 2001, 14(1/2):78-85.
- [3]Caratas M A, Spatariu E C . Contemporary Approaches in Internal Audit[J]. Procedia Economics and Finance, 2014, 15:530-537.
- [4]D'Onza G, Selim G M, Melville R, et al. A Study on Internal Auditor Perceptions of theDumitrescu-Peculea A, Calota G . The Importance Of Internal Audit In Optimizing ManagementProcesses[J]. Internal Auditing & Risk Management, 2014, 36.
- [5]Florea Radu, Florea Ramona . Internal Audit and Corporate Governance[J]. EconomyTransdisciplinarity Cognition, 2013.
- [6]Function Ability to Add Value[J]. International Journal of Auditing, 2015, 19(3):182-194.
- [7]Goodwin-Stewart, Jenny, Kent P . The use of internal audit by Australian companies[J]. Managerial Auditing Journal, 2006, 21(1):81-101.
- [8]Harmon P. Strategy, value chains and competitive advantage[J]. Business Process Change,2007:31-57.
- [9]Ioan Gabriel Popa, Valentin Pîrvuț. Evaluation of the Internal Management Control System-MajorObjective in the Preparation and Achievement of the Public Internal Audit[J].International conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION, 2016, 22(1).
- [10]Kothandaraman P , Wilson D T . The Future of Competition: Value-Creating Networks[J]. IndustrialMarketing Management, 2001, 30(4):379-389.
- [11]Raiborn C, Butler J B, Martin K, et al. The Internal Audit Function: A Prerequisite for GoodGovernance[J]. Journal of Corporate Accounting & Finance, 2017, 28(2):10-21.

- [12]Raiborn C, Butler J B, Martin K, et al. The Internal Audit Function: A Prerequisite for GoodGovernance[J]. Journal of Corporate Accounting & Finance, 2017, 28(2):10-21.
- [13]Rolandas Rupsys, Vytautas Boguslauskas.Measuring Performance of Internal Auditing: EmpiricalEvidence[J]. Engineering Economics, 2007, 5:9
- [14]Roth J. HOW DO INTERNAL AUDITORS ADD VALUE? Characteristics common to top-ratedaudit shops help to shed light on the nebulous concept of adding value.[J]. Internal Auditor,2003(1):33-37.
- [15]Sebhatu S P, Enquist B . Sustainable Public Transit Service Value Network for Building Living Citiesin Emerging Economies: Multiple Case Studies from Public Transit Services[J]. Procedia - Social andBehavioral Sciences, 2016, 224:263-268.
- [16]Subramaniam N, De Zwaan L, Stewart J, et al. Internal audit involvement in enterprise riskmanagement[J]. Managerial Auditing Journal, 2011, 26(7):586-604.
- [17]孙茂竹. 管理会计的理论思考与架构[M]. 中国人民大学出版社, 2002.
- [18]胡畅闻. 企业内部审计增值功能研究[J]. 价值工程, 2019, 38(01):56-58.
- [19]胡路平. 基于战略视角的内部审计价值提升与实施路径探索[J]. 中国市场, 2019, 1000(09):162-163.
- [20]姜同敏. 我国国有企业增值型内部审计研究[D]. 浙江工商大学, 2014.
- [21]李健, 王春昕. 大数据环境下增值型内部审计的实践与探讨[J]. 中国内部审计, 2015(7):48-53.
- [22]李静. 从战略管理角度谈企业内部审计价值增值制度设计研究[J]. 时代经贸, 2020(21)25-28.
- [23]李心武. 内部审计的价值创造路径研究[J]. 中国林业经济, 2020(03):22-23.
- [24]廖惠甜, 黄小勇, 辜雅莉. 新常态下内部审计价值增值路径研究[J]. 审计与理财, 2017(5).
- [25]刘静, 康国卿. 基于价值链的企业绩效评价体系[J]. 统计与决策, 2006(15).
- [26]刘晓嫒. 内部审计增值路径探析[J]. 商业会计, 2015(4).
- [27]刘元军. 内部审计在价值链管理中模式发展和增值途径[J]. 财会学习, 2019(13)22-23.

- [28]倪良辉,许宝,杨凤,赵林婷.价值链视角下企业内部审计增值路径探析[J].审计月刊.2011,(5)
- [29]沈琦敏,王素梅.大数据环境下企业内部审计风险控制与价值增值的路径研究——基于价值链理论视角[J].财会研究,2017(12).
- [30]万文钢,余天京,刘文汉.内部审计增加组织价值实务研究——多维度拓展内部审计价值增值空间[J].中国内部审计,2015(2):52-57.
- [31]王金辉.企业内部审计的价值增值功能探究 [J].商讯,2019(22)31-34.
- [32]魏学文.水泥企业基于价值链视角下的内部审计研究[J].2018(23)25-27.
- [33]魏雨芳.上市公司内部审计治理效应探析——基于公司治理视角[J].中国管理信息化,2016(6):33-34.
- [34]杨蕾.A公司增值型内部审计探究[D].江西财经大学,2017.
- [35]殷雪妍.价值链视角下的纺织企业内部控制研究[D].浙江工商大学,2020.
- [36]尤雪英.基于战略视角的内部审计价值提升与实施路径探索[J].财会月刊,2018(08)15-17.
- [37]严弘宇.成果运用与内审价值增值的思考[J].审计与理财,2018(28)34-36.
- [38]尹维劫,许江波,焦枫,等.基于价值链视角的增值型供应链审计问题研究——以 A 制造业企业供应链审计为例[J].中国内部审计,2015(9):38-46.
- [39]张旭波.公司行为与竞争优势——评迈克尔·波特的价值链理论[J].国际经贸探索,1997(3):34-37.
- [40]赵杰,王佳.基于价值链的增值型内部审计的研究——以 A 公司企业为例[J].现代经济信息,2018(2).
- [41]王恒亮.增值型内部审计实现价值增值问题研究——以 CH 集团为例[J].山东理工版),2019(45)34-39.
- [42]王金辉.企业内部审计的价值增值功能探究 [J].商讯,2019(22)31-34.
- [43]魏学文.水泥企业基于价值链视角下的内部审计研究[J].2018(23)25-27.
- [44]魏雨芳.上市公司内部审计治理效应探析——基于公司治理视角[J].中国管理信息化,2016(6):33-34.
- [45]杨柳.大数据环境下农商行内部审计增值路径研究[D].杭州电子科技大学,2019.

- [46]杨蕾. A 公司增值型内部审计探究[D]. 江西财经大学, 2017.
- [47]殷雪妍. 价值链视角下的纺织企业内部控制研究[D]. 浙江工商大学, 2020.
- [48]尤雪英. 基于战略视角的内部审计价值提升与实施路径探索[J]. 财会月刊, 2018(08) 15-17.
- [49]严弘宇. 成果运用与内审价值增值的思考[J]. 审计与理财, 2018(28) 34-36.
- [50]严波耀. 经济新常态下提高企业内部审计价值的方法[J]. 智库时代, 2020(24) 13-15.
- [51]尹维劫, 许江波, 焦枫, 等. 基于价值链视角的增值型供应链审计问题研究——以 A 制造业企业供应链审计为例[J]. 中国内部审计, 2015(9) : 38-46.
- [52]张旭波. 公司行为与竞争优势——评迈克尔·波特的价值链理论[J]. 国际经贸探索, 1997(3) : 34-37.
- [53]赵杰, 王佳. 基于价值链的增值型内部审计的研究——以 A 公司企业为例[J]. 现代经济信息, 2018(2).

## 后 记

时间过得好快，恍惚间研一开学时的场景还历历在目。回顾这三年来的点点滴滴，感慨万千。在校期间，自己通过努力学习掌握了老师所传授的知识，并完成了学校安排的各项学习任务。除此之外自己也积极参加校外实践活动，通过在校外进行磨练，也让自己更加认识到在哪方面存在不足，成为自己不断前进的发展动力。

针对此次论文写作，离不开各位老师对我的谆谆教导。从一开始的选题，到确定自己的研究方向，再到顺利完成开题答辩，以及后续大量的查阅参考文献，最终经过一次又一次的修改直至定稿，导师为我提供了很大的帮助与支持。再次感谢导师为我的研究提供了坚实的后盾，对于拓展研究思路方面具有很大帮助，最终能够圆满的完成论文写作任务。除此之外，我也十分感谢学校的每一位领导以及各代课老师对我的悉心培养，是你们的辛勤教导使我在学习知识的同时更加明白做人的道理，在这里我还是要由衷感谢。

除了在学习方面，在校园的生活当中，我也积累了珍贵的友谊，在与舍友朝夕相处的过程中，与班上其他同学的接触中，我们互相帮助，共同进步。不仅在学习方面相互沟通，取长补短，互相虚心请教，在生活上更是团结友善，和睦相处。更重要的是，我要感谢自己的父母，是你们养育了我，给我提供了良好的物质条件，让我能够全身心投入到学校的学习中去，我也希望自己能够尽最大的努力去回报你们。

在这里，千言万语也表达不完我对老师同学以及父母的感激之情，衷心希望我们都能够在今后的生活中扬帆起航，一帆风顺。