

分类号 F239/166
U D C _____

密级 公开
编号 10741



硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 业审融合视角下电网企业增值型内部
审计研究——以 H 公司为例

研究生姓名: 彭金云

指导教师姓名、职称: 张金辉 教授 韩旺 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: 2022年6月1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： 彭金云 签字日期： 2022.6.9
 导师签名： 张金波 签字日期： 2022.6.12
 导师(校外)签名： 李 1.2 签字日期： 2022.6.18

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： 彭金云 签字日期： 2022.6.9
 导师签名： 张金波 签字日期： 2022.6.12
 导师(校外)签名： 李 1.2 签字日期： 2022.6.18

**Research on Value-added Internal Audit of
Power Grid Enterprises from the
Perspective of Integration of Business and
Audit —— A case Study of H Company**

Candidate: Peng Jinyun

Supervisor: Zhang Jinhui Han Wang

摘 要

内部审计是我国特色审计体系的重要部分，在审计全覆盖的形势下，社会和企业对内部审计的增值期望逐渐增强，我国增值型内部审计开始步入了深层次发展阶段，不断探索和归纳增值路径。业审融合正是企业为了实现内部审计全覆盖的有效探索，是目前内部审计保驾企业价值增加的新路径，形成了新的内部审计模式，逐渐成为企业内部审计探索应用的方向。现阶段，国家电网正依托数字经济高度发展的东风，聚力数字化转型，为“业审融合双联动”审计模式的应用奠定了基础。因此，研究现行条件下业审融合增值型内部审计模式在电网企业的应用对增值型内部审计的发展意义重大，也有利于促进电网企业以内部审计的高质量发展保驾电网企业的改革发展。

本文利用文献研究法，整理增值型内部审计、增值路径及业审融合相关研究的文献，归纳相关理论。接着，应用案例分析法，把初步应用了业审融合理念的国网 H 电力公司的增值型内部审计作为研究对象，进行单案例研究，通过基于价值链理论的业审融合增值型内部审计模式的构建，分析了内审部门从业务活动和审计活动有机融合的角度促进企业价值增加取得的成效；从客户维度、审计成果维度、学习与创新维度进行探析，分析了其存在的问题和原因。在此基础上，拓展了业审融合的领域，探索了内部审计与价值链活动中其他支持性活动的协同，以内部审计与业务部门在事前、事中、事后及反馈环节形成的融合效应，对业审融合增值型内审模式进行了优化，进而推动内部审计为公司整体增加价值目标的实现。最后，为电网企业全面应用业审融合增值型内部审计模式提出建议，为电网企业发展增值型内部审计提供参考，期望可以促进内部审计的高质量发展，强化电网企业内部审计工作。

关键词：价值链理论 业审融合 增值型内部审计 电网企业

Abstract

Internal audit is an important part of China's characteristic audit system. Under the situation of full coverage of audit, the expectation of the society and enterprises on the value-added of internal audit is constantly enhanced. China's value-added internal audit has entered a deep stage of development, and continues to explore and summarize the value-added path. The integration of business activities and audit activities is an effective exploration for enterprises to achieve full coverage of internal audit, and has become a new path for internal audit to increase enterprise value. It is gradually forming a new mode and becoming the direction of further exploration and application of internal audit in state-owned enterprises. At present, Relying on the high development of digital economy, State Grid is concentrating on digital transformation, laying a foundation for the application of the audit mode of "Two-way linkage between business activities and audit activities". Therefore, studying the application of value-added internal audit mode integrating business activities and audit activities in power grid enterprises under current conditions is of great significance to the development of value-added internal audit, and is also conducive to promoting the reform and development of power grid enterprises through

the high-quality development of internal audit.

This paper sorted out the literature on value-added internal audit, the value-added path of internal audit, the integration of business activities and audit activities through literature research, and summarized the relevant theories. Then, through the application of Structured-Pragmatic-Situational case analysis method, Taking the value-added internal audit of State Grid H Electric Power Company, which initially applied the concept of integration of business activities and audit activities, as the research object, a single case study was conducted. Through the construction of value-added internal audit model based on value chain theory, It analyzes the effect of internal audit department promoting the increase of enterprise value from the Angle of organic integration of business activities and audit activities. and analyzes the existing problems and reasons from the dimension of customer, audit results, learning and innovation. Then, through the business activities and areas of audit activities integration, exploration of the internal audit and other supporting activities in the value chain activities together, with the internal audit and business department in advance, and the fusion effect of the feedback loop forming approaches, the integration of business activities and audit activity of value-added internal audit mode is optimized, Then promote the internal audit to increase the value of the company to achieve the goal. Finally, the paper puts forward some

suggestions for power grid enterprises to comprehensively apply the value-added internal audit mode integrating business activities and audit activities, and provides reference for power grid enterprises to develop value-added internal audit. It is expected to promote the high-quality development of internal audit and strengthen the internal audit work of power grid enterprises.

Keywords : Value chain theory;Integration of business activities with internal audit activity;Value-added internal audit; Power Grid Enterprise

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	2
1.3 国内外文献研究综述	3
1.3.1 国外文献综述	3
1.3.2 国内文献综述	5
1.3.3 文献述评	7
1.4 研究方法与内容	8
1.4.1 研究方法	8
1.4.2 研究思路和框架	9
1.4.3 研究内容	10
2 相关概念及理论基础	12
2.1 相关概念	12
2.1.1 内部审计	12
2.1.2 增值型内部审计	12
2.1.3 业审融合增值型内部审计	13
2.2 相关理论	14
2.2.1 委托代理理论	14
2.2.2 价值链理论	15
2.2.3 管理控制理论	16
3 案例介绍和分析	17
3.1 案例背景介绍	17
3.1.1 H 公司基本情况	17
3.1.2 H 公司内部审计基本情况	18
3.1.3 H 公司的经营管理特点及其对内部审计的影响	19

3.1.4 H 公司的价值链组成	20
3.2 案例分析	21
3.2.1 H 公司业审融合增值型内部审计模式的初步应用	21
3.2.2 H 公司业审融合增值型内部审计模式取得的成效	27
3.2.3 H 公司业审融合增值型内部审计模式存在的问题及原因分析	28
4 H 公司业审融合增值型内部审计模式的优化	32
4.1 优化原则	32
4.2 优化建议	32
4.2.1 优化顶层设计	33
4.2.2 深化融合程度	34
4.2.3 拓宽融合范围	36
4.2.4 规范审计成果应用	37
4.2.5 改善部门之间的关系	38
4.3 业审融合增值型内部审计优化模式的应用效果	39
4.3.1 内部审计质量大幅提高	39
4.3.2 扩大审计监督覆盖面，实现内部审计全覆盖	39
4.3.3 规范业务活动流程，提升精益化管理水平	40
4.3.4 保驾公司数字化转型	40
5 电网企业全面应用业审融合增值型内部审计模式的建议	42
5.1 维护内部审计独立性，保障内部审计客观性	42
5.2 应用“数字+审计”模型	42
5.2.1 建设审计信息平台	43
5.2.2 搭建审计数据库	43
5.2.3 应用大数据分析技术	44
5.3 运用“审计+N”模式	44
5.3.1 审计+党建	45
5.3.2 审计+业务	45
5.3.3 审计+其他内部监督	46
5.3.4 审计+全员	47

5.4 打造增值型内部审计文化	47
5.5 审计人才队伍建设	48
6 总结	51
6.1 研究结论	51
6.2 不足与展望	52
6.2.1 不足	52
6.2.2 展望	53
参考文献	54
致 谢	58

1 绪论

1.1 研究背景

在数字化变革的大环境中，经济形势更加复杂多变，为适应企业发展要求，需要变革传统的管理方式。内部审计作为公司治理和管理的重要基础，有利于保障企业平稳运行，能提高管理水平和创新能力。随着社会和企业对内部审计增值的期望越来越急切，2013年，在《内部审计基本准则》对内部审计的概念界定中，提出内部审计增加价值的目的，增值理念开始在我国有了突飞猛进的发展。

在近年“审计全覆盖”不断实施的背景下，内审工作遇到了新的挑战和新的发展机遇。2018年，审计署出台11号令，重新修订的《审计署关于内部审计工作的规定》中，内审的监督领域进一步扩大，建议职能得到强化，更突出审计结果应用的重要性，助推了内审工作向规范化迈进，创新审计理念也越来越受到重视。在信息系统和数字技术高速发展的阶段，数字技术成为注入内部审计的新血液，以此为背景，众多企业正积极探索具有降风险、增价值、促目标功能的内审发展道路。现在，内部审计以向内服务的特征，发挥自身贴近企业内部管理和内部各部门的优势，探索出了一条通过内审和企业业务活动融合发挥联动效应的新型增值之路。

目前，在全面完成公司制改革的新形势下，国家电网的业务活动日趋复杂，电力活动业务链条庞大复杂，对效率、动力、质量的要求更深；同时，国家电网所处行业为电力行业，是碳达峰、碳中和目标实现中至关重要的行业，正面临转型升级的需求。在下一阶段，国网公司需要增强行业创新力，在电力及能源产业链的转型上迈出更大步伐，由于内部审计站位高，更熟悉业务流程，更贴近公司管理与公司财务，与公司各部门的衔接更到位，职能独特，依托数字化发展，能从战略高度出发，从内部角度考虑，具有强专业性和跨部门监督、评价、建议的优势，能更准确的发现问题，防范风险，解决问题，发挥内部审计增加公司价值的功能，进而为建设一流能源互联网企业保驾护航，为企业实现做大做强做优目标护航。因此，为适应行业转型需求，促进企业稳健发展，电网公司需要积极探讨以电力价值链为基础提出的“业审融合”增值型内部审计模式。这一模式在电网

企业中依托电力物联网建设战略的背景不断发展,以数字技术为依托,以防风险、提效益、达目标为审计目的,重视内部审计数字化建设,把内部审计和业务活动相互配合作为主要抓手,有利于更好地发挥“防病治病”的作用,强化建议的现实性和可操作性,增强工作成果的利用率,实现内审目标,进而促进企业目标实现,用内审的高质量发展助推企业健康发展。

因此,本文基于以上背景,对内部审计增值新模式——“业审融合”进行理论探究,对国家电网的全资子公司——国网 H 电力有限公司(以下简称 H 公司)依托数字化发展的条件初步应用业审融合理念的内部审计模式进行了分析,研究其取得的成效和存在的问题,然后对 H 公司审计融入式模式进行了优化,根据 H 公司业审融合增值型内部审计的发展经验,为电网企业全面应用业审融合增值性内部审计提出建议,期望能为正在探索增值型内部审计的电网企业提供参考。

1.2 研究意义

随着电力改革的推进,智能电网的发展,作为国有企业代表的国家电网,其内部审计业务发展面临着新的挑战。如何以内部审计高质量发展促进企业高质量发展成为电网企业内部审计发展的新课题,如何增加价值、如何保障社会效益、提高经济效益成为其发展的使命。电网企业积极探索数字化环境下具有“业审融合”理念的增值型内部审计模式,对于未来全面提升内部审计服务公司数字化治理的能力具有重要意义,对完善公司治理、实现公司基业常青有积极作用。

(1) 理论意义

目前,我国关于内部审计增值的研究基本都是着重分析增值型审计和传统审计的差异,说明增值型内部审计的先进性,认为内部审计增值路径的领域主要包括风险管理、内部控制层面,从而在公司治理中发挥效能。本文在以上研究的基础上,认为从审计与业务双向融合角度出发,能高效发挥内部审计增值作用,并以 H 公司为案例公司,深入揭示了数字化背景下如何以“业审融合”为路径实现增值,探索了符合内审特征的新增值理念。

(2) 现实意义

近年来,电网企业业务范围拓展,智能电网快速成长,价值链条复杂化特征明显,价值链运转的数据变得更大,对内部审计的数字化需求和标准也日益提高。

在电网企业数字化转型历程中，加快数字化进程，发展嵌入式审计，坚持业审结合之路，是内部审计达到全面、高效、优质的效果必然要走的路。从价值链出发，以数字化审计为依托，结合电网企业相关业务的特点，将电网主营业务和审计业务结合，对内部审计工作进行总体谋划，发挥业审联动的协同效应，对内部审计来说，有利于提高工作成效，进一步扩大审计覆盖面。同时，对业审融合增值审计来说，这也是实际应用的案例补充形式；对电网企业来讲，有利于促进企业目标的实现。

1.3 国内外文献研究综述

随着现代企业的生产趋于复杂化，经营风险加大，管理环境变化，经营管理理念也发生了改变，传统的内审已难以满足企业发展要求，于是在内部审计不断的自我完善历程中，增值型内部审计应时而生，这是内审理念的创新，是内部审计适应实务工作的自我发展和突破，在审计实际工作中起着积极的作用。对于增值型内部审计，本文主要从其定义、增值路径和业审融合新增值理念三个方面对国内外学者的研究进行分析。

1.3.1 国外文献综述

（1）增值型内部审计研究

Anihony Walz 在 1997 年提出，内审部门要想在企业中生存发展，改变“资源的消耗者”这一形象，就必须成为价值的增加者。1999 年，国际内部审计师协会(Institute of Internal Auditors)更新了内部审计概念，认定内审是增加价值和改善营运的活动，首次明确提出“增加价值”这一概念；2004 年，Goodwin 的研究中认为，内审的确认和咨询功能十分重要。2006 年，Robert Moeller 指出，内审以监督作用的发挥协助管理层增值。同年，Bouckaer 的研究中认为，由于内审职能的变化，增值功能会在企业的经营活动中徐徐呈现出来。在 2011 年，国际内部审计师协会提出，内审的目的是增加组织价值和改善运营，帮助组织实现其目标。2016 年，Lynn Fountain 强调，由于内部审计的目的是协助公司实现战略目标，需要把公司经营中的各环节都纳入审计对象，向提质增效转型。

（2）内部审计增值路径研究

Anihony Walz (1997) 认为, 内部审计部门需要从“资源消费”走向“价值创造”, 分为两种方式, 直接方法有砍成本、提效率、发展生产力, 或者可以通过改善经营模式, 帮助企业实现利润最大化, 间接做到增值。2002 年, 国际内部审计师协会在第 61 届年会上提出, 内部审计可以评价企业风险和控制在的有效性, 揭露潜在风险, 改善风险管理, 完善治理过程, 从而达到增值的目的。同年, James Roth 对内部审计增值进行研究, 认为对企业全面的了解、对增值活动的熟悉程度、创新的勇气以及创造力, 都可以更有效地协助内审工作者提高组织的整体价值。2004 年, COSO 委员会提出, 内部审计通过审查内部控制和风险管理, 可以通过为企业建设内控系统和分散风险提供意见, 进而为企业增值。同年, Audrey A Gramling 等从公司治理中内审的角色考虑, 指出内审部门在治理方面的主要活动是监管和控制风险, 作用是保障公司的其他治理主体发挥作用。Gary M. Stem 在 2010 年提出, 内部审计实现增值的方法除了科学合理的自评、压缩外部审计的成本外, 还包括实行协作式审计和预防式的审计等。2014 年, Arthur Piper 通过采访多名管理层, 总结了增值路径, 即通过企业内部审计确认并分析风险, 精准规避在内部治理、风险管理以及内部控制上的风险实现增值。此外, 还包括在公司发展方面、具体运营方面等提供建议活动进行增值。2016 年, Seerungrat Sudsomboon 和 Phaitoon Intakun 的研究中提出, 持续学习、职业道德与内审价值增加以正相关关系存在。2017 年, Imbrescu Carmen Mihaela 和 Peța Crina 发现, 内部审计可以通过节约资源进行价值创造, 以避免因某一时刻可能发生的干扰而引起的损失, 实现新价值的创造。

(3) 业审融合相关研究

业审融合这一理念在国外并没有与之对应的专业名词, 但这一理念的理论支撑是 1985 年形成的价值链理论, 企业的经营目标主要是盈利, 其内部所有的经营活动彼此联系, 牵一发而动全身, 各业务活动在企业发展壮大的过程中都不可或缺, 对企业整体效益有决定性的影响。有学者在这一理论的引导下提出, 内部审计与各业务部门通力合作能实现增值的目标, 初显业审融合思维。1994 年, Stern G.M. 首次提出, 内审与各业务部门共同分享方法和技术, 有重点的进行工作, 从而促进增值。Masaaki (2012) 的观点是, 内部审计与风险管理有着紧密的关系。Cosmin (2015) 认为, 内部审计将来将以咨询职能, 促进业务发展,

促进整体管理。Omar, Jenny Stewart (2015) 提出, 内部审计建立制度和制定增值策略时, 应考虑价值链理论。在价值链中, 内审作为基础管理活动, 被划分为支持性活动, 无法给公司直接创造价值, 而是以保障性作用促进企业价值的增加。在 2020 年, 国际内部审计师协会推出新的“三线模型”, 指出内部审计对治理层负责, 这是对“三道防线模型”(2013)的继承和进一步发展, 突出内部审计在内部治理中的作用, 重视与管理层的沟通, 与其保持一致, 通过相互协调、相互协作来支持组织实现目标, 协助组织不断完善。

1.3.2 国内文献综述

(1) 增值型内部审计研究

2003 年, 王光远对 20 世纪的内部审计进行回顾与思考, 认为内部审计功能不断演进, 现在正处于“价值增值”阶段。马军(2006)认为, 内部审计发展到增值性内部审计阶段, 正是针对其“内向性”的特点, 作出的必然选择和正确方向。李越冬(2010)提出, 在企业内部的角色中, 增值型内部审计核心工作目标是辅助企业增值, 被称为“董事会的伙伴”。刘国常和郭慧(2010)的研究中认为, 内部审计作为增值工具, 通过发挥咨询作用, 改进内控, 完善公司治理, 与外部审计优势互补, 各有侧重。蔡春等(2011)通过研究发现, 在中小企业版上市企业中, 内审质量越高, 企业经营的绩效越好, 价值增值越高, 得出了审计质量与企业的价值为正相关关系。李斌等(2012)认为, 对比传统内审, 增值型审计进行了创新, 在审计定位、目标、策略、职能等多方面发生变化。盛怀庆(2017)认为, 企业因创造价值而存在, 内审则同组织的其他部门一起, 密切关注增值活动的目标价值, 服务投资者利益, 提升企业价值, 帮助公司目标的实现。郑石桥(2017)认为, 增值型内部审计服务于组织目标, 审计主体是组织价值链, 通过发现和纠正其缺陷, 以鉴证和咨询服务, 优化价值链, 促进组织价值创造。审计署(2018)颁布的《审计署关于内部审计工作的规定》, 进一步强调了内部审计建议的职责, 以此来改善公司管理, 完成战略目标, 完善治理。可以发现, 内部审计在企业中的作用不能被替代, 发展增值型内部审计是现代企业发展的必然选择。

(2) 内部审计增值路径研究

余玉苗等（2001）认为内部审计的增值具体分为部门自身的价值和创造的价值，与之对应，对增值路径也从两个维度进行研究，在自身的增值方面，可通过提高内审效率、完善流程来降低工作的成本。另一方面，通过提出能增加价值的审计建议也能创造新价值。王光远（2003）认为，内审工作者以规避潜在风险和提供咨询服务实现内审增值职能。时现（2003）在探索内部审计在公司治理中的功能时，提出内审作为治理系统的组成，作用之一是合理定位，除了以降低审计成本、威慑各部门自律来产生价值外，还通过优化价值链各环节和降低协调成本来体现增值。阎红玉（2004）从价值链视角出发，认为内部审计通过参与治理并协助完成治理目标、改善内控以规避潜在风险、降低审计成本达到增加企业价值的效果。郭慧（2010）的研究表明，内部审计通过自身力量与管理层互动，能明显提高企业绩效。赵城晖和程凯（2018）提出，内部审计需要把握组织发展战略，不断强化内控，从控制成本、重塑流程、风险评估、扩大外延产品、探索参与式审计领域实现内部审计增值。李静（2020）从企业战略管理角度出发，提出内部审计可以提高控制和管理水平、人员素质，进而实现增值。2021年，潘德宝等提出明确内部审计职责定位来发挥增值作用，从增强服务理念、助推风险管理、注重信息分享方面明确定位，以科学的质量控制体系和完善内审成果转化机制实现增值。

以上学者从企业内部出发，总结了内部审计增值路径。除上述研究外，陈艳娇（2012）提出，加强外部监管可以促进内部审计发挥增值作用。马红亮（2017）认为，内审应以改善为目的，关注核心业务和新兴业务，建立学习型内审组织，加强与相关方的沟通，进行联合审计，更有效的做到价值创造。仲怀公（2021）认为，三大审计协同能有效整合资源，形成优势互补，实现内部审计的增值。

（3）业审融合相关研究

近几年，随着内部审计的发展，已有研究者较系统地提出“业审融合”的概念，从业审融合角度出发研究内部审计如何实现增值，但其还未形成确定的规范命题。以“业审融合”为契机，实现内部审计增值的相关研究主要源于实务界，在学术文献中的研究也越来越多。当前，随着内部审计职能与审计目标的变化，业审融合理念也更加得到了理论界和实务界的重视。在准则中，业审融合这一理念主要体现为内审要与组织的业务经营活动结合进而展开；例如在《中国内部审

计准则》第 1201 号，关于人员专业胜任能力这一章中，提出内审人员除了应具备财会、内控、法律等知识外，还特别强调了与组织业务活动相关的专业知识。2013 年，张俭提出将内部审计嵌入到流程管理的过程中，以内审嵌入做到增值。实施嵌入式增值型内部审计，需要转变绝对化“独立性”的观念，合理安排资源，提高内审人员与客户双方的理解，从强化内审质量控制方面出发，评估内审质量，保障审计独立性和客观性，实现规范化管理，提高内审成果的说服力。顾霞、苏昱霖（2018）认为，业审融合是双向融合，内部审计通过履行“确认”和“咨询”职能，优化业务流程和自我完善。苏霞、张晶晶等（2019）认为，在业审融合增值型内审模式中，大数据技术的使用不容忽视，其中模拟库提供预警服务，大数据分析技术实时监控及事后督促审计整改等，形成闭环监督，进而有效提高审计质量，增加审计价值。范斌等（2020）研究了嵌入式审计在电网企业的应用。刘泽惠等（2020）认为，内审贯穿在公司的战略、风险、内控、业务各环节，全过程参与生产运营，有利于公司的价值最大化。刘海涛（2020）提出，通过协同计划、系统分析、多管齐下、营造生态、分步达标等能提升审计效能。李竹青，汪子林等（2021）认为数字审计模式使得财务部、各业务部与审计部实现互动便利，增加了协同的效果。杨爱萍（2021）认为数字化审计与业审融合二者相互促进。山东中烟工业有限责任公司青州卷烟厂审计处（2021）认为，通过打破审计与业务的边界管理，业审融合增值型内部审计加强了部门联动，实现审计工作与业务管理的有机融合，在治理流程、内控以及风险管理方面，形成合力监督，减少管理内耗，协同开展审计工作，共享审计成果，推动企业健康运营。

1.3.3 文献述评

在充分阅读和分析国内外文献后发现，国外对内部审计的增值研究相对较早，内部审计更多由企业自身需求推动发展，理论相对成熟。而我国增值型内部审计发展相对较迟，逐渐在理论和实践中越来越受到重视，但由于受政府推动力影响的这一历史原因，使得内审的增值作用一定程度上在短时间内发挥不到位。目前来说，国内外的研究大多表明，增值型内部审计对企业极其重要，其增值方式主要是提出建设性建议和降低工作成本，深入研究内部审计增加价值路径的文

献可以发现,降低成本和提出增加企业价值的审计建议共同服务于内审增值目标,二者相得益彰,缺一不可。

以价值链为理论依据,以数字化转型为契机提出的业审融合是一种先进的审计理念和审计模式,是我国正在探索的内部审计实现增值的新路径,为内审工作提供了新的思路 and 方向。对于业审融合,可以简单理解为结合业务活动,利用网络技术,以嵌入式管理系统的应用为基础,把内部审计活动嵌入到业务活动流程中,增强流程管控,灵活地进行审计工作,强化内审工作的信息化、高效化,增强审计建议的科学性和可行性,提高包括业务人员和管理层等内部全员对审计工作和建议的配合,改进作业流程,提高业审两种活动的互相协作,畅通各专业间的协同工作,产生优势互补的审计循环,为组织防风险、提效益、增价值提供支撑。也就是说,内部审计以信息技术为条件,以业审联动融合为增值路径,通过提高内审效率和质量、合理降低成本、优化业务流程和组织治理,为企业增加价值,实现目标。目前,我国对于业审融合这一新增值理念的理论研究还不多,在实务运用中的效用发挥还有很大空间,尤其在当前公司治理的环境下,随着数字化发展为审计工作提供的新方法和技术,业审融合必将成为提升内部审计价值的有效途径,业审融合增值型内部审计必将成为我国内部审计转型的必然趋势。

根据以上现状,本文以 H 公司内部审计增值模式为研究对象,讨论了业审融合理念在内部审计中初步应用阶段的结果,并对业审融合增值型内部审计模式进行了优化,总结提出了电网企业全面应用业审融合增值型内部审计模式的建议,以期为探索增值审计的电网企业提供参考。

1.4 研究方法 with 内容

1.4.1 研究方法

(1) 文献研究法,通过学校平台的图书资源和网络期刊文库,本文收集整理国内外专家的研究资料,主要包括增值型内部审计的发展、增值路径、业审融合增值理念相关的文献,巩固了后续研究的理论基础。并且,通过查阅相关书籍资料,利用信息披露平台,查找了论文所需要的关于电网企业增值型内部审计的发展案例,梳理了案例公司的主要材料,以一定的数据支持,提高结论说服力。

(2) 案例分析法, 结合电力行业特点, 本文从以业审融合发挥内审增值效用的角度出发, 以 H 公司为案例企业, 基于案例研究方法, 以单案例研究范式, 对 H 公司的内部审计进行研究和细致的描述, 通过基于价值链理论的业审融合增值型内部审计模式的构建, 使案例研究变得更规范和实用, 对案例所反映的现象进行归纳, 总结一般性的规律, 将其抽象为审计模式, 形成具有借鉴意义的建议。

1.4.2 研究思路和框架

本文从内部审计增加企业价值的角度出发, 以“为什么——是什么——怎么做”展开, 基于电力行业的特殊性与复杂性, 分析了业审融合增值型内部审计模式在企业的发展, 研究了 H 公司基于信息系统和技术的进步, 从业审融合角度实现内部审计增值的现实效果, 并对公司初步应用的业审融合模式进行了优化。最后, 对整个电网企业应用业审融合增值型审计模式提出了建议, 期望能有效发挥内部审计增值、促进企业目标实现的作用。本文的研究框架如图 1.1 所示:

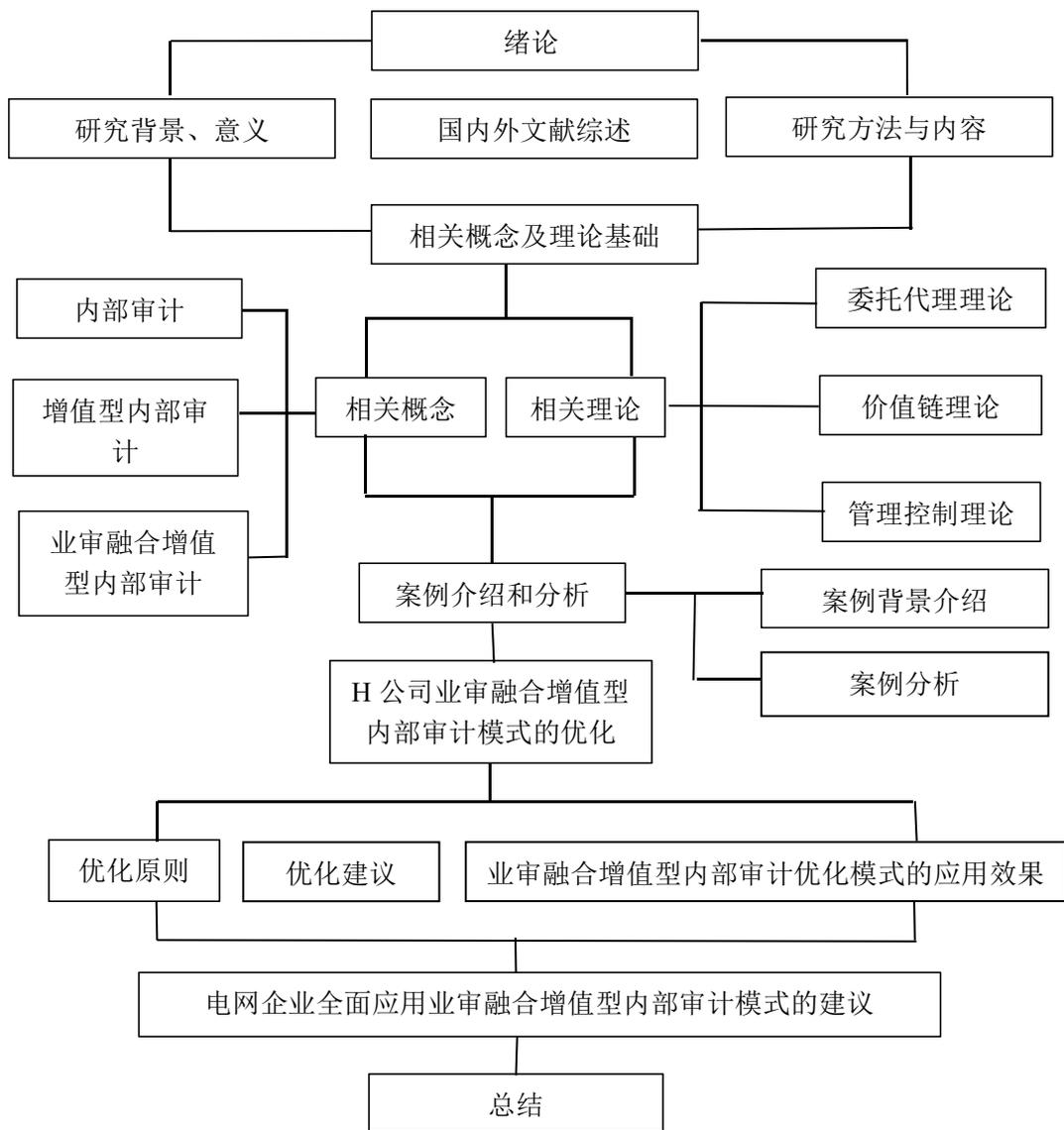


图 1.1 论文研究框架

1.4.3 研究内容

第一部分：绪论。本章主要说明研究背景，阐述研究意义，并归纳和评述国内外关于增值型内部审计的文献资料，提出了本文研究的视角、方法、框架及内容。

第二部分：相关概念与理论基础。一是对内部审计、增值型内部审计进行概述，并阐述了本文的研究视角，也就是对从业审融合角度实现增值的路径。二是对业审融合增值型内审部审计相关理论进行介绍，包括委托代理理论、价值链理论和管理控制理论。

第三部分：案例介绍和分析。主要介绍了案例公司 H 公司及其内部审计的基本情况，分析了业务活动的情况。接着，研究了 H 公司业审融合增值型内部审计模式的初步应用结果，一方面归纳了取得的成效，另一方面借鉴了平衡积分卡的思想，从三个维度出发，深入分析了公司业审融合增值模式在应用中出现的问题和原因。

第四部分：H 公司业审融合增值型内部审计模式的优化。根据公司内部审计应用中存在的问题，以优化原则为指导，对业审融合增值型内部审计模式进行优化，并分析优化模式的应用效果。

第五部分：电网企业全面应用业审融合增值型内部审计模式的建议。根据 H 公司业审融合模式的应用，对电网企业全面应用业审融合增值型内部审计模式提出建议，使得电网企业能通过业审融合高效发挥内部审计的增值职能，进而促进电网企业持续健康发展。

第六部分：总结。从前面几部分的分析中得出结论，指出论文中存在的不足之处，并对电网企业内部审计依托数字化应用业审融合模式实现增值进行了展望。

2 相关概念及理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 内部审计

内部审计概念最早由索耶提出，随着内部审计的不断完善和发展，国际和中国内审协会多次对内审的定义进行更新，目前，二者对内审的定义中均把内审的目标定位成增加组织价值，实现企业目标。通过研究内部审计不断更新的定义的发展历程，可以发现，内部审计的内涵、职能以及外延随经济社会发展和治理环境变化等不断拓展。审计署对内审的最新定义中，确定了内审的监督范围包括财务收支、经济活动、内部控制以及风险管理，明确了其监督、评价和建议职能。现阶段，内部审计在加强监督、规范管理、提高经济效益方面发挥着重要作用。

内部审计具有区别于其他形式的审计和监督的自身特点，具体表现在以下两方面：第一是内部审计服务于企业内部，审计结果不对外发挥作用，随着战略目标和管理要求的变化，内审的工作重点也有所转移，工作的主要目的是促进管理行为的规范，进一步提升营管效益，最终助推企业实现目标。第二是内部审计重视客观性，其独立性是实现客观性的手段，由于内审天然的相对独立性的特征，所以现在的内部审计更注重提倡对客观性的要求。通常情况下，客观性强调人员的客观性，虽然内审报告不在社会上具有公证效果，但对内审人员的首要要求是，要有公正的态度这一出发点，在工作时依据事实，依照法律，对照准则，应用科学合理的方法，保持不偏不倚、正直的精神状态，立场客观，维护企业的整体利益，否则就很难获得信任基础。

2.1.2 增值型内部审计

在现代内部审计阶段，由于在不同时期内部审计呈现出来的特征明显不同，又进一步将其划分为划分为传统和增值两个阶段。作为内部审计发展中的一个阶段，增值型内部审计是在外部监管不断加强的背景下的必然选择，是内部审计为适应外部环境和自身需求的变化，鉴于降成本、增利润的动因激励，受到内审外

包的驱动，在继承和发展了传统实务的基础上发展而来的。

增值型内部审计的时代特性明显，最早提出的时间是 1996 年，国际内审协会在研究报告中提出，内审应注重风险防范，提供增值服务，帮助组织实现经营目标；1999 年，国际内审协会对内审的定义中，正式提出增加价值这一概念，并对价值增加进行了具体解释，认为组织的存在是为了创造价值，以生产产品和服务实现，同时，利用资源对产品和服务进行推销。而内审人员在收集数据、评估风险时，深化了对运营的理解，通过积极的建议等向组织传递信息。因此，从企业的价值最大化这一最终目标考虑，作为内部管理的重要一环，内部审计应参与价值创造活动。

增值性内部审计以增加企业的价值为方向性旗帜和目标，并通过专业的方式方法来实现增值目标的审计，在以下方面具有自身的特点：第一是审计目标对准企业目标，聚焦战略发展目标，作为企业的一部分，以价值增值为目标，倾向于事前防范风险和事中的控制，能更好地融入企业的价值链活动，以其高质量的服务帮助被审计对象发现问题，科学的解决问题，提供增值服务，进而有效防范风险，管控成本，为公司创造更大价值。第二是内部审计服务于企业经营管理，聚焦主业，审计范围从财务层面到业务层面到管理层面再到控制层面，为企业重点工作、主要业务服务，因而内审的范围和重点内容也会根据其经营管理工作的重点变化而改变。例如本文涉及到的电网企业，其内部审计的范围十分广泛，有财务收支，有对营销、物资、工程投资等项目的管理，还有预算、电价、电费的执行与管理等专项业务，另外，对内控和风险管理的评价以及对履行职责的评价、对国家及上级重大决策措施落地的检查和监督等均有涉及。

2.1.3 业审融合增值型内部审计

在内部审计的发展中，随着增值审计的发展，内审更加注重结合企业需求，通过评价与业务有关的各流程，以便通过向管理层提供咨询服务，优化企业的产、供、销等各个流程，提高审计活动的效率和效力，进一步保证内审质量，增加企业的价值，这也就是从整个组织的角度考虑，进而不断发展更新的业审融合增值内部审计的雏形初显。接着，有学者结合价值链理论，从业财融合的思路中，由组织内部的财会与业务工作的相互协调能实现降低成本、提高效益的良好效果，

推出了各业务工作与内部审计的相互协调能达到互利共赢局面和实现增加组织价值目标的结论。目前，数字经济兴起，信息技术不断进步，数字化审计、大数据技术的发展和深化应用，也为业务与内审部门的协同发展提供了技术支撑，与此同时，业审融合增值理念的落地，为深化数字化审计提供了一个应用方向。

对比传统型增值审计，从组织各业务部门和内部审计协同的角度考虑形成的业审融合增值型内部审计，形成独特的内审模式，有其自身的特点。第一，企业开展业审融合的首要条件是审计与业务部门之间能进行数据交流，实现信息共享，内审部门要能共享业务信息系统，嵌入企业的业务活动链条，深化嵌入式审计变革，建立业务全过程监督机制，使内审部门能够做到动态把握企业的具体业务，聚焦异常数据和变化，关注业务风险，形成审计风险点，并能提供合理反馈。第二，业审融合注重互相协同，更加强调审计部门和管理层、内控部门、被审计的业务部门之间的沟通合作，要求内部审计要主动沟通，进一步促进其他部门的认可，倒逼审计部门增强能动性，协同内部审计与各个业务部门在数据与信息上进行高效协作，共享风险点，实现良性合作。一方面，要求审计部门要将内审活动积极嵌入到业务单位的活动中，另一方面，也要求各业务部门在业务活动中要强化风险意识，融入审计理念，配合审计工作，以得到双赢的结果。第三，作为企业日常监督的重要内设部门，内部审计可以根据经营管理的需要，随时对存在的问题和风险进行调查，并且随着企业信息系统的完善、数字化审计的发展，内部审计逐渐被作为业务活动中的一环，嵌入到各业务活动流程中，实时对各业务进行监督。因此，对于发现的风险点和发现的问题，内部审计能及时沟通业务部门，并立即报告管理层和治理层，快速要求有关职能部门和管理层采取措施，迅速纠正存在的问题，防范可能出现的风险，并能对整改的过程和效果等进行监督，对比其他内部审计模式，业审融合增值型内部审计时效性特征凸显。

2.2 相关理论

2.2.1 委托代理理论

委托代理理论基于两权分离产生，形成委托人和受托人双方关系，二者以契约形式来避免利益冲突，但由于存在严重的信息不对称现象，产生了代理成本。

为了有效缩小信息不对称差距，预防“逆向选择”与“道德风险”，约束机会主义行为，审计活动出现，从而以制度降低成本。因此，从委托代理理论来看，内部审计就是委托人为了降低代理成本形成的内部监督，如果增加内审的成本小于节约的代理成本，内部审计就实现了为企业增加价值。

随着现代企业规模的扩大，内部分权管理的发展，委托代理关系的复杂，委托代理链条延伸，为了更好的提高组织效益，提高科学管理水平，内部审计的委托代理关系经历了基于所有权监督需要、基于管理权监督需要、基于治理导向的演变。现阶段，内部审计正处于治理导向的阶段，在治理层面上定位委托代理关系，覆盖所有层级的委托代理责任，增强了内部审计的独立性，成为协调公司内部各部门和各因素共同配合的重要抓手。第一层级主要针对所有者和经营者的委托代理关系，为公司治理服务，满足投资者对经营者的监督，内部审计主要通过董事会中发挥作用实现；第二层是从经营者角度出发的自我监督，内部审计主要以咨询的方式，提供建议，成为管理层的助手，协助管理层履行责任，是内部管理的重要环节，助力企业达到价值最大化的目标。

2.2.2 价值链理论

价值链理论由迈克尔·波特提出，价值链是指企业的购产销等活动，是构成企业价值形成的行为链条，分为基本增值活动与支持性活动，价值链管理要求每个环节都能够为企业增加价值。在完整的价值链活动中，基本活动为企业带来更直观的经济价值，例如通过采购、生产、营销等一系列活动，为客户提供所需商品或服务；支持性活动之间互相配合，辅助基本活动顺利进行，包括人资、后勤、内审等活动，服务于整个价值链活动，通过相互作用，提高每个环节创造的价值，这是一种间接的增加价值的服务。作为管理工具，价值链管理的目标与内部审计的增值目标相同，都是增加企业的价值；作为分析方法，许多公司使用价值链法来评估各活动是否具有增值作用。对于能够作为价值链活动中的增值环节，就保留这一环节，保证活动的充分运行；反之，对增值功能较小的环节，就以合并或外包的方法解决，对于不具备增值功能的活动，则予以撤销。

根据价值链理论，内审活动被划分为支持性活动，是贯穿企业整个价值链的子链，具有辅助作用，通过内部审计与公司各个业务活动进行相互融合，与各业

务活动涉及的部门进行协同运转，极大的优化企业价值链条，促进了公司的价值增加，形成了新的增值审计模式。本文将通过对价值链理论的认识，研究公司整体的价值链。

2.2.3 管理控制理论

管理控制理论是指根据既定目标和衡量标准纠正偏差的一种方法，通过监控等手段，反馈和评价实施情况。管理控制具体包括计划、组织、信息交流及信息评价协调，具体有前馈控制、同步控制和反馈控制的三个层次的控制，而内部审计以业审融合对业务活动进行把控的逻辑点也是从事前、事中、事后、反馈多个层次循环，形成了监督的闭环机制，其中重视反馈机制并将其加入业务环节，则会使得审计活动更及时，业务过程控制更科学。作为内部管理的监督反馈机制，本文从内审角度出发，结合信息系统，将审计活动嵌入公司的业务活动中，在考虑战略目标的基础上，辅以数字化审计技术，将业务活动通过事前、事中、事后的闭环监督机制形成融合节点，强化业务部门与内审部门之间的合作，并注重监督和事后反馈机制，提高审计的效率和效果，提高内审产品的利用率。

3 案例介绍和分析

3.1 案例背景介绍

3.1.1 H公司基本情况

国家电网有限公司处于能源行业，鉴于公司电力资源的特殊性，是国家独资企业，属于行业内的领军者，经营区域广，以电网建设、管理和运营为核心业务，战略目标是建设具有卓越竞争力的世界一流能源互联网企业。H公司是国网公司的全资子公司，为H省重点电网企业，公司发电总装机5620.42万千瓦，太阳能及风电装机规模居全国前十，是典型的“绿色电网”，公司的基本情况如表3.1所示，部门设置情况如表3.2所示，公司的2021年装机规模如表3.3所示：

表3.1 H公司的基本情况

年份	经营范围	职工	服务客户	35千伏及以上变电站	交流线路
2021	电力生产和供应、电力工程项目、发电厂以及输变电工程、综合能源服务等	4.4万人	906万户	1232座	7万公里

资料来源：国家电网H电力公司官网

表3.2 H公司的部门设置情况

单位设置	本部部门（个）	二级单位（家）	县公司（个）	产业单位（个）
2021年	23	28	80	1

资料来源：国家电网H电力公司官网

表3.3 H公司2021年装机规模

项目	发电总装机（千瓦）				新能源利用率
	水电	火电	风电	太阳能	
规模	957.41万	2308.27万	1373.19万	981.55万	>95%
占比	17%	41.1%	24.4%	17.5%	

资料来源：国家电网H电力公司官网

3.1.2 H 公司内部审计基本情况

与国内其他企业相比，国网公司是较早设立内审机构的企业。国网公司以管审分离、资源节约为原则，由于其组织机构设置，构建了统一领导、分级管理、分层负责的三级内审组织体系，形成了三级内审机构，包括总部的审计部和区域的审计中心、省公司的审计部和审计中心以及地级市审计部。

H 公司单独设置审计部门和审计中心两个组织，负责对省公司和下辖的县市公司进行审计，其内审机构建立至今，已建立了具有国企特点、相对成熟的审计组织机构，为地方电力电网的发展贡献了力量，2020 年，获得由国网公司授奖的 2019 年度审计工作优秀单位、2019 年度数字化审计平台建设优秀单位的荣誉。公司采取“上审下”和“基层公司自审”相结合的审计形式，主要进行了经责审计、工程审计、营销审计、各专题审计等工作。

目前，H 公司内部审计认真贯彻执行国网公司数字化审计平台建设的部署，通过把握数字审计的契机，以风险为导向，以嵌入式技术为支撑，监督和建议并重，以强控制、提效益为目标，把电力活动价值链当做载体，对公司的价值链活动关键环境进行了再塑，其中电网建设、资金营运、电力营销等基本业务活动，运营监测、技术开发、内部审计等辅助型活动则被划分为支持活动，初步探索了内部审计与价值链上其他活动的双向融合、审计部门与各业务部门协同发展的审计模式。尤其在工程业务活动中，审计部门通过将内审活动嵌入工程业务流程中，监督工程业务全过程，构建的审计模型涵盖了工程业务的各环节，充分发挥了内审监督与评价的职能，并通过提供建议更好的提供了服务，形成了数字化条件下具有地方特色的业审融合增值型审计模式，并得到了国网公司的认可。公司内部审计模式的构成要素如图 3.1 所示：



图 3.1 业审融合内部审计模式的构成要素

3.1.3 H 公司的经营管理特点及其对内部审计的影响

内部审计服务于企业经营管理，不同的企业业务类型、业务范围以及业务特征都有所不同，其内部审计工作的重点和特点也会随之变化。毫无疑问，电力资源由于其独特性，对内部审计工作的开展产生了重要影响。因此，本文在针对 H 电网业审融合增值型内部审计模式的应用研究过程中，必须考虑到该公司自身业务的特殊性，考虑其所处的环境，结合其经营管理的特点，进而展开深入研究。电网企业的核心业务是电网的建设和运营，H 公司作为国网的重要构成之一，其运营管理的特点使得审计工作的重点也有所不同。

第一，电力是我国的基础能源，国家电网作为国有资产的重要代表，具有一定的垄断性。因而，处于垄断行业的 H 公司，国家监管严格，要求要与国家宏观政策保持统一，并且满足当地生产和生活的需要，为经济水平提升提供电力保障。鉴于此，公司开展内部审计时，要关注国家和地方政策，除了进行合规性审计外，还应与政府的电力监管保持一致，审查政策的执行和贯彻落实。

第二，公司的目的是价值最大化，电能作为 H 公司的主要经济产品，具备商品属性；然而，在公司最终目的服务国民经济的这一视角，从坚持人民电业为人民的宗旨考虑，电能也具有社会属性，社会价值和公益性成为决定发展深度的关键因素，这要求公司必须有强烈的社会责任感，因而，电力输出的可靠性、公益性等成为审计工作重点关注的内容。另外，公司对每一个利益相关者负责，受社会监督，内审部门的设立不光是为了公司管理需要，更是为了保障社会的稳定。因此，这要求内审目标必须与公司发展战略目标保持一致，为公司战略服务，内审工作者应坚守职业道德，客观、公正、冷静地开展工作。

第三，公司的主要商品是无形的电能，不易储存，与其他经济商品之间的差别是产供销瞬间平衡。因此，为了保障电力系统和电力供应的稳定，在对电力产品进行生产、输送、调度及管理时，公司须加大资金投入力度，不断更新技术，持续应用新手段。此外，随着特高压和智能电网的建设，投资行为的增多，对技术手段和资金又提出了更高需求。对于 H 公司而言，由于其资金需求及技术水平的要求，在内部审计部门开展工作的过程中，必须重点关注资金和技术的相关情况，重点监督检查资金的投入和使用情况、技术创新的投入以及二者带来的风险等情况，减少浪费，降低财务成本。

第四，H 公司主要业务有工程建设、电力营销、电价执行、电量电费结算、国内外投融资等，业务活动较为复杂，对专业性的要求较高，并且公司的业务活动包含的区域范围较大，下属公司较多，这一定程度上加剧了内部审计工作的困难，提高了对内审员工的要求，尤其在不同的业务活动中，审计工作的内容和难度以及审计风险均有所区别，内审要有不同的侧重和把控，尤其在项目组及成员的安排、审计的关键事项、审计技术与方法的应用上等进行多方面的考量，以便更好的完成审计项目，发挥出审计增值的效用，提高内部审计的高度。

3.1.4 H 公司的价值链组成

H 公司与大多数电力公司的内部价值链相似，基本活动主要包括电力营销、工程建设等活动，是公司价值的主要来源，支持活动主要包括内部审计，电力监测、纪检活动等，是价值创造的保障。公司内审工作中，通过价值链上的横向协同，加上组织关系上纵向穿透，两方面共同落地，高效地履行监督职责，横向协同的业务环节涉及价值链上的各个活动，主要包括电网工程建设、财务收支、电力营销、内控、纪检等活动，纵向贯穿的领域是价值链管理的最末端，主要是基层各单位、各供电公司等，进而达到降风险，提效益的目标，由此形成一条涉及筹资、基础设施建设、投资、电力生产和营销等活动的整个价值链条。按价值链划分，公司的组织架构如图 3.2 所示：

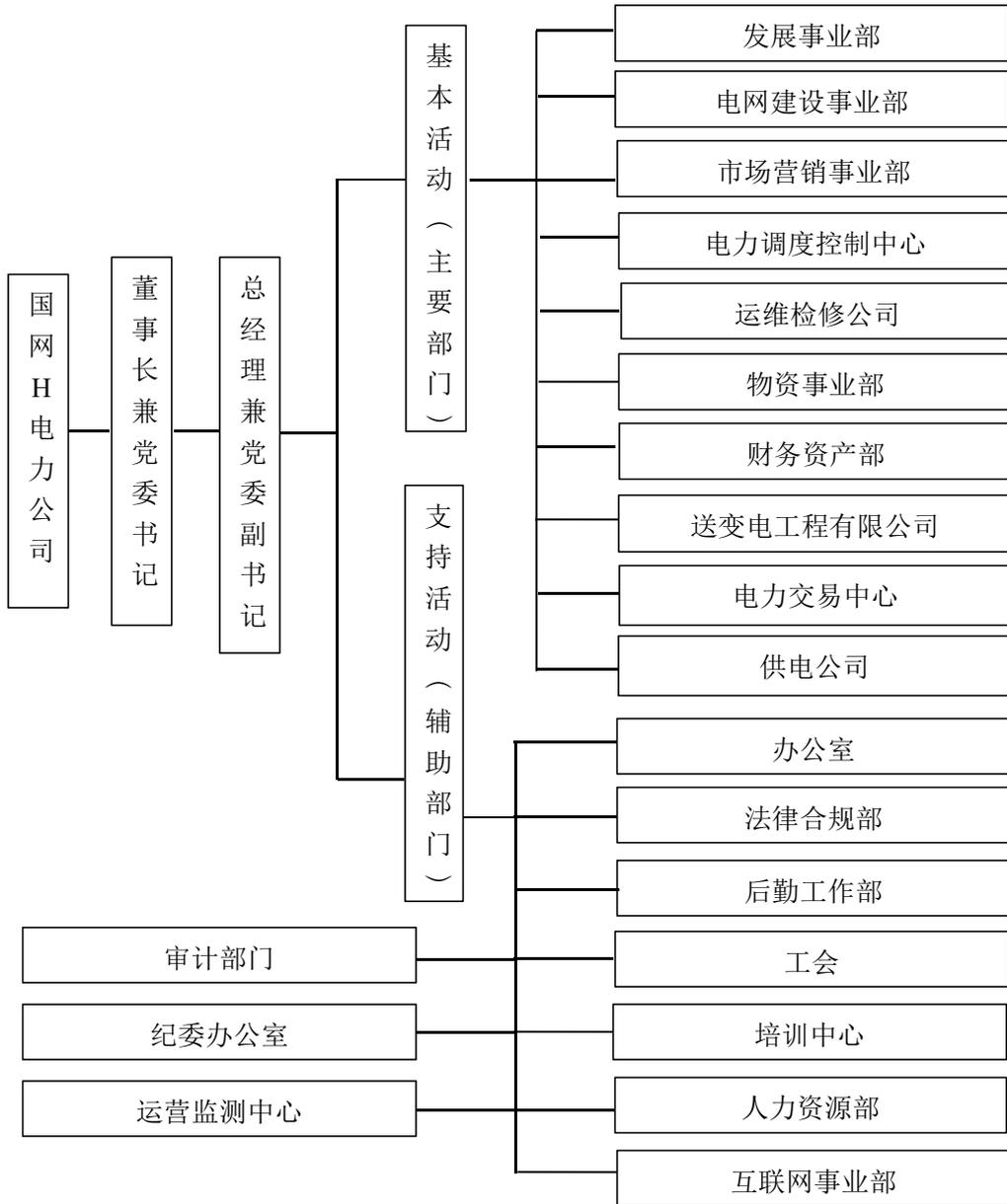


图 3.2 价值链活动中的公司组织架构图

3.2 案例分析

3.2.1 H 公司业审融合增值型内部审计模式的初步应用

公司内部审计不断探索与基本活动的协同效应，以顶层设计、系统支持、风险管理、部门联动为依托，本文在分析了公司审计与业务活动有机融合的内审实

际工作的基础上，构建了符合公司实际的业审融合增值型内部审计的模式，形成了融合效应，如图 3.3 所示：

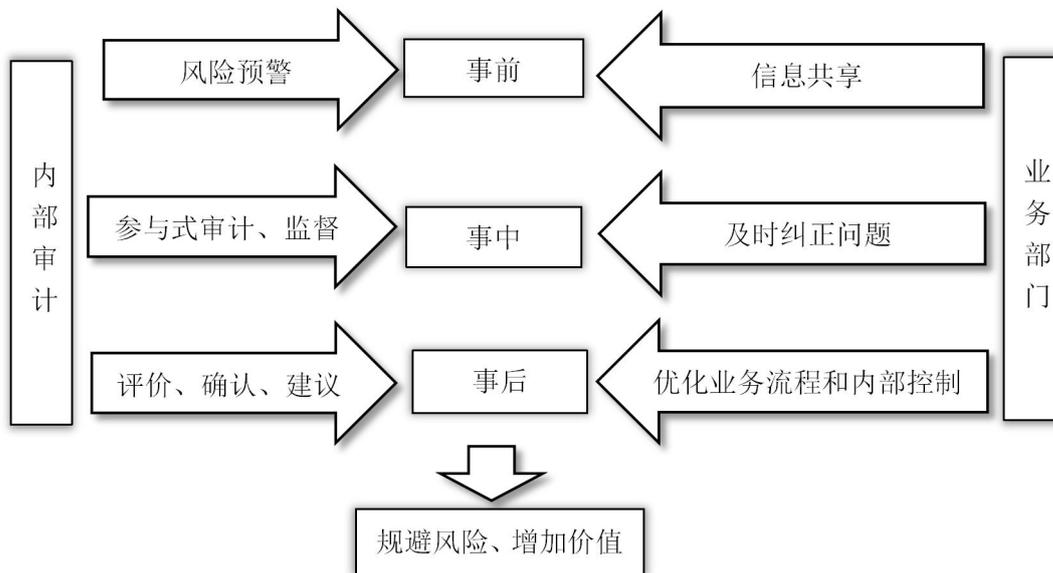


图 3.3 业审融合增值型内部审计模式

(1) 顶层设计

价值链中每个环节的有效性，取决于企业的顶层设计，而内审功能的实现由公司的战略部署和内部环境直接决定。目前，H 公司为董事长兼党组书记负责制，经营决策的最高机构是党组会议，内审工作服务于公司最高决策机构，独立性具有一定保障，内审报告多移交党组会议审定，审定后的报告具有法定效力，权威性效果较好。目前，公司的总审计师制度进一步强化了其内审机构的独立性，更高效的协调了内部审计机构与其他部门的关系，有效地整合利用了资源，发挥了内审的监督、建设职能，为审计结果的充分共享打下了制度基础。

公司构建了审计部门与管理层的交流机制，促进审计与管理层的双向融合，通过审计与管理层进行信息共享，增强了内审的全局性，更好地推销了内审产品，提高了管理人员的审计意识，对内部审计的战略高度认识也更加明确。一方面，内部审计通过对管理层的信息输出，增强管理层对内审在价值链上的增值作用的支持，动态了解公司存在的风险和内部控制有效性，能更重视审计发现，对存在的问题能及时采取措施，积极应对和规避风险，并将风险防范意识直接融入到日

常的经营管理中，由上而下地推动公司内部审计与业务活动的融合，优化公司内控，提高管理水平，有效地避免或减少损失，充分发挥内审在公司治理、风险管理区域的作用，以内审实现投资者对经营者的监督。另一方面，内审部门以访谈的形式输入信息，以此来获得管理层强调的风险信号，提高内部审计的战略意识和全局意识，提高审计项目的重要性和代表性，拓宽审计的风险关注范围，提升审计的高度，并通过提供建议帮助管理层，助力企业增值。

通过以上方面的顶层设计，H 公司的内部审计充分发挥了风险确认和咨询的服务功能，通过对内部控制、绩效、风险管理等进行审计，在事前、事中和事后形成闭环管理，找出了公司存在的问题，发现了潜在风险，提高了风险管理和防范水平，减少了公司损失，有效促进了公司改进其经营管理。

（2）系统支持

审计部门充分利用公司的电力系统、信息系统等内部优势环境，进行数字化审计工作，以信息平台提高数据利用率和利用效果，通过建设资源共享、信息完整、数据可视化的数字化审计系统，形成了审计管理、数据中台版块，深入挖掘数据价值，智能审计覆盖面大幅提升，为业审融合模式实行提供了系统支撑。

第一，建立全业务统一数据中心，提供数据服务，实现数据的可视化，增强信息交流。作为全国第二批全业务统一数据中心分析域建设的推广建设单位，目前，公司数据中心分析域已接入及同步 20 套二级部署系统、4948 张表溯源匹配分析工作，整体匹配率达 90% 以上。面对公司经营业务的变化和复杂，考虑到数据的多源异构特征，数据中心管理数据接入、开发、应用等全过程，为数字化审计提供了统一的运行环境、完备的数据资源及分析计算技术。由于数据来源跨越不同专业，公司则以数据全息全景大屏，冲破了数据与数据、数据与信息、信息与管理之间的障碍，为快速定位问题提供系统支持，为审计挖掘数据资产的价值和管理创新提供支撑，有效推进了跨部门、跨业务的融合和数据共享。

第二，建立审计数据中台，形成整合型数据源，为数字化审计平台取数提供基础。根据全业务数据中心和审计业务库，进一步形成全业务、全类型、全时间的数据源，规划数据资源，提高数据的规范性和标准性，以全方位的信息视图，为开展基于业审协同发展的增值审计实践提供数据支撑。根据审计模型以及考虑其他审计事项的数据需求，通过存储审计模型分析数据中间表，为优化审计模型

提供数据，进一步促进模型更新，提升业审协同的效率。

第三，以审计数据为主形成审计系统，以经营活动数据为主形成业务系统，根据内审的需求，搭建审计信息化平台，将内审系统与企业各业务各部门的数据库整合起来，建立形成审计数据仓库，跨系统收集数据，满足审计人员的数字化需求。审计信息平台实现了对数据全面多维的分析，强化信息监督与评价，为内部审计与业务部门的联动提供了数据抓手，为业审融合增值型内部审计提供了系统支持。内审部门与公司财务、人资、营销、运维等各个部门设立安全权限，形成一体化获取数据的内部运行机制，形成审计信息系统，实时采集数据、智能查询和过程监督，实现价值链活动信息的共享。另外，通过以项目为载体，内审部门对工作心得和成熟做法进行应用，将审计先进理念、项目经验积极推广到审计基层工作中，进一步强化理论对实践的指导，形成实践提升理论、理论促进实践的良好循环。另外，开展审计工作时，审计人员不断相互交流和总结，积极反馈审计工作在与业务部门的联动中遇到的困难和存在的不足，并及时解决，提高审计结果的应用质量，协助公司进一步完善业审融合内审工作。

第四，公司内审部门以相关法律法规规定、业务活动的逻辑关系、内审活动中的典型案例为基础，研发跨部门、跨业务、跨年度的大数据审计模型，总结项目经验，构建智能化三维一体分析模型，为业审融合提供了分析工具和参考。公司内部审计应用数字化技术，研究审计风险指标，创建从规则、指标、模型维度进行控制的审计模型，为落实好风险预警做出了贡献。通过充分发挥审计模型的关键作用，前移审计关口，以前馈控制提高审计的效率，进一步增强业务部门对审计成果的及时应用，加深审计部门与业务部门的融合，最终实现管理目标。

（3）构建全面风险管理防线

公司构建风险管理的三道防线，以风险全面管理为视角，加强了公司内部审计与主要业务活动的联系，将其使命划为统一的目标：防范风险，促进业务部门与审计部门的协调与配合，提升风险管控成效。全面风险管理防线对于管理风险尤其是防范舞弊起到至关重要的作用。第一道为公司各业务活动涉及的主要部门，第二道是内部控制部门，第三道防线是审计、纪检等内部监督部门。虽然由于分工协作的不同，各防线的工作内容有差别，但是，公司的各个业务部门与内审部门处于一个有机整体当中，应当加强互相之间的配合，内审对业务活动进行循环

监督，来共同维护公司的整体利益。

内部审计作为第三道防线之一，为公司防范业务风险发挥了重要作用，为公司的正常运行保驾护航。公司的审计部门协同各级业务单位及其风控部门，对内部环境和业务变化及时作出反应，及时发现公司在安全生产、工程建设、电网规划、人资管理、物资管理等过程中的潜在风险，能做到在事前就对风险进行防范，甚至可以抓住风险带来的机遇。公司审计部门在审计公司的各项业务活动时，以问题为导向，查找存在的问题，以直接挽回损失的方式增加公司价值。同时，内审部门以风险为导向，评价公司的风险管理，向董事会提供公司风险管理活动效率的保证和建议，并进行监督整改，验证整改效果，通过为公司风险管理工作提供评价和咨询服务，协助管理层，直接为公司增值。

（4）强化价值链基本活动

公司通过强化其价值链上的基本活动，构建业审部门联动机制，加强内部审计对关键业务活动的关注度来实现业审融合。内部审计作为信息反馈系统，对价值链的全过程监督和评价，其通过识别并揭示关键业务环节的低、中、高风险点，形成重要业务环节的监督合力，形成咨询与建议，健全内部审计对问题的发现、移交和整改的管理闭环，实现关键业务监督全覆盖，不断推动公司内部审计与业务活动的融合、内审部门与各部门的联动。目前，H 公司主要在工程审计方面实现了业审融合的实践。

在工程审计中，公司积极落实党委关于“融入式”工程审计的要求，采用“嵌入式”审计方式，实现了内部审计与工程建设活动的契合。“融入式”工程审计利用信息技术，以审计智能系统为主，以工程管理系统为辅，把内审作为工程管理的其中环节，融入工程全过程流程，设立管理模块，从项目台账管理、报审管理、作业管理到整改管理等，开发了工程审计监控流程体系，形成事前、事中、事后的监控过程，对工程项目实施全过程跟踪审计，实现工程审计的闭环管控，形成工程审计流程图，如图 3.4 所示：

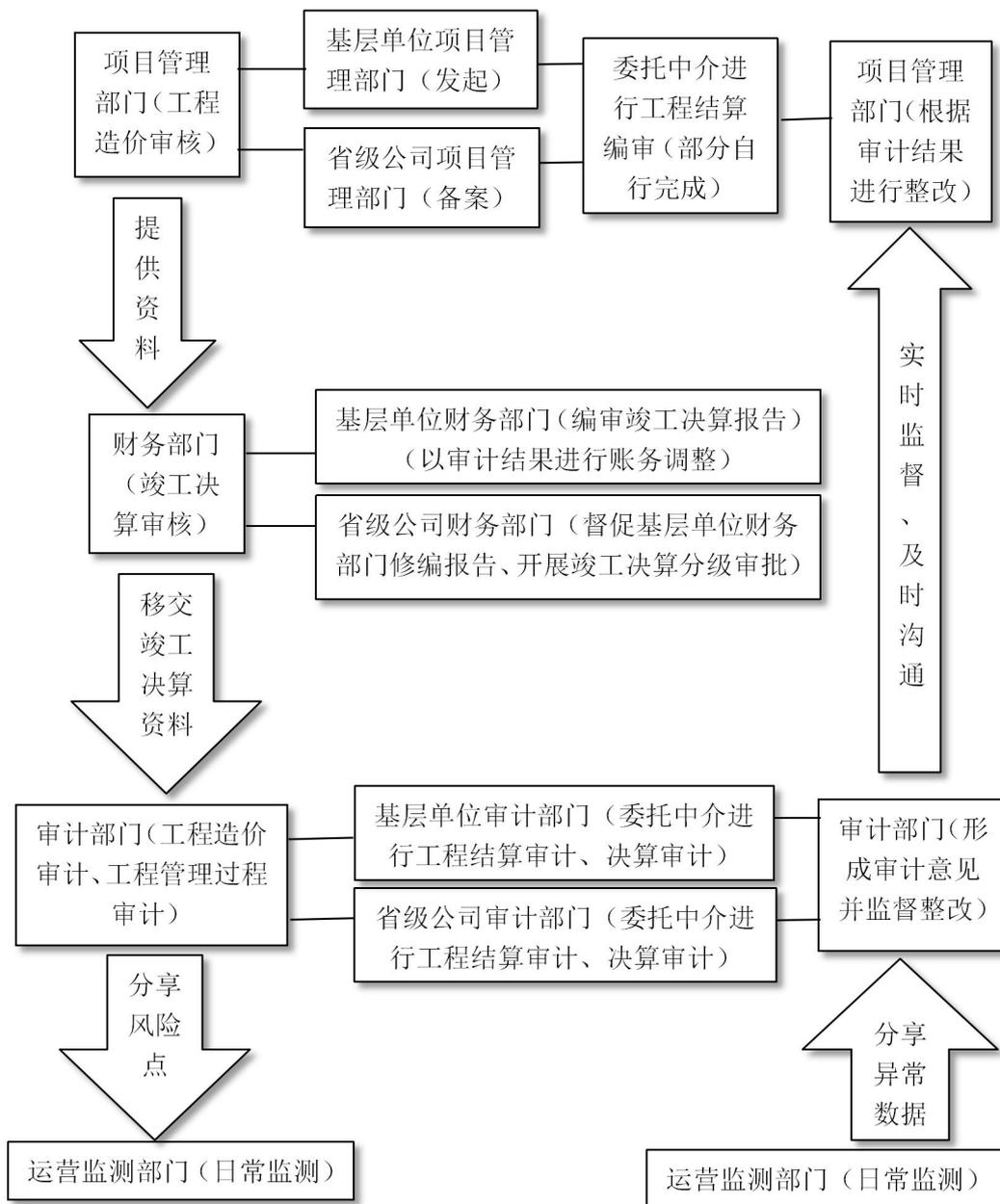


图 3.4 工程审计流程图

在工程审计项目中，内审主要关注立项管理，评价项目流程并提出建议，并督促审计发现的问题整改落实。通过与工程管理部门定期沟通，明确工程项目的全链条节点，在本部及各基层单位开展线上管理，开发审计中间表，建立数字化审计模型，查询异常和疑点，并针对以往工程审计项目中的风险频发区，构建工程项目的风险库，关注日常监控中存在的疑点，搭建工程项目疑点库，自动下发疑点工单，实时跟踪业务全过程，与工程竣工结算同步编审，内审以边做边审做到实时监管、及时纠偏，提高了工程质量，节约了项目成本，进一步完善工程管

理、工程竣工结算、决算管理，为公司实现内审全覆盖扎牢坚实的基础，达到了内部审计预防风险、提高经营效益的目标。最后，将工程风险作为运营监测的目标，监测部门依托风险库、疑点库，进行重点监测，采取即时跟踪、及时反馈的方式，强力支持工程审计。

3.2.2 H 公司业审融合增值型内部审计模式取得的成效

H 公司自应用业审融合价值增加型审计模式以来，在以下几方面取得了很好的效果，充分验证了业审融合增值型内部审计模式在电力企业的先进性与可行性。

(1) 提高了内部审计的效率

公司内部审计部门通过业审融合模式的应用，与各业务部门初步建立了良好的关系，在 2020 年的内审攻坚专项行动中，内审部门将审计活动融入业务活动流程中进行实时监督，在 100 天时间内发现了 3880 条疑点线索，使得对问题的定位更精准，夯实了现场审计的基础，高效率、高质量地完成了近 400 项审计项目。2021 年的配农网审计中，30 天完成了 275 项工程两算和全过程审计，内审的效率不断提升。

(2) 逐步规范了公司的工程管理，提升了内审的价值

公司内部审计在工程审计项目中，建成了工程建设过程数据库，构建了涵盖工程全过程各环节业务的工程审计模型，自建工程审计疑点逻辑，自建工程审计中间表 13 张，形成了工程项目中“业审融合”的模式，2020 年，公司工程审计项目较 2019 年增加 720 项，共完成 906 项。将内审活动嵌入工程活动流程中，通过跟踪关键环节，有利于及时发现异常情况，不断揭示风险及问题，并能立即与业务部门和风控部门、管理层等进行沟通，提出符合业务部门的实际情况、可操作性强的应对措施，能更快的落实提出的管理建议和落实措施，提高了工程审计的效率，进一步的规范了公司的管理。在工程审计中，内审人员以节约成本为出发点和落脚点，重点关注项目投资收益比，极大的促进了工程资金使用的效率，促进了公司工程项目的精准投资，从而使得工程效益达到最大化，公司经营效益得到进一步提升。

(3) 减少了违法违规问题的发生，推动公司高质量健康发展

从业审融合理念在 H 公司的实践应用中看，公司通过业务活动和审计工作

的相互融合提高了审计服务的质量,为内部审计服务于公司发展战略目标提供了保障,整合审计资源服务公司最高战略决策,推动实施有关重大决策部署,从全局和相对独立的角度提出了风险警示及措施,实现了审计与业务的全过程联动,对主要业务及业务流程加强审计监督,对重大事项进行全过程监管,保证了业务风险的可控度、能控度、在控,揭示了存在的一些不合法、不合规的问题,总结形成典型案例手册,积极推动从源头解决问题,提升了公司的风险管控能力,推动了公司对业务流程和制度的完善,一定程度上杜绝了部分违法违规行为的发生。仅在 2021 年的一二三季度中,公司盘活闲置资源约 7000 万元,营销稽查和反窃查违等共增加了约 7500 万元的收入,有效提高了资源利用效果,减少了公司消耗,对实现公司价值增加目标、推动公司高质量健康持续发展发挥了积极的作用。

3.2.3 H 公司业审融合增值型内部审计模式存在的问题及原因分析

综上所述,H 公司初步应用的基于业审融合视角的增值型内部审计取得了很好的效果。但是,业审融合增值型内部审计模式是在实践基础上的进一步凝练概括,需要根据实际情况的变化随时调整,尤其是伴随着技术的更新进步和公司内外环境的变化,需要不断的对其进行优化。并且,鉴于业审融合增值型内部审计模式目前还处于探索发展阶段,在应用的过程中难免遇到各种问题。因此,根据 H 公司的特点和业审融合的增值领域,为了更全面的评价业审融合,本文选择借鉴平衡积分卡思维,来分析公司内部审计存在的问题,从客户、审计成果、学习与创新维度,剖析了 H 公司以业审融合发挥增值作用的内部审计模式应用中的存在的问题及原因。

(1) 客户维度

内审客户主要包括投资者、各外部机构、公司内部各机构等,其中内部机构包括董事、管理层、各业务部门等。从治理层面定位内审的委托代理关系,内审既是所有者对经营者的监督,也是经营者的自我监督,鉴于内部审计是企业内部的评价活动,审计成果的效用发挥主要体现在内部客户的应用中,报告的主要使用者是内部机构和人员,因此,从内部客户角度出发,分析 H 公司业审融合内部审计的初步应用中存在的问题,发现业审融合的范围还不够宽,内部审计的纵向穿透能力与比较较弱,业审融合的巨大效应还未完全发挥出来。

公司内部审计仅与价值链活动上的部分活动进行了融合,与价值链上的全业务链活动的融合程度还远远不够,内审活动并未完全嵌入到各个业务部门,与辅助活动融合程度如纪检、电监、法务等力量的联动还不到位,与各部门协同的有效性还不够,整个内部监督不够高效,信息共享和成果共享不够及时,跨部门之间的沟通效果不理想,业审融合在基层单位的增值效力发挥较弱,业审融合思想还未在公司的整个价值链活动中发挥出应有的效应。在一定程度上,这也导致了公司各业务部门对内部审计工作的满意度不同的局面,业审融合程度较高、效果较好的业务部门对内部审计工作满意度较高,但也出现了业审融合程度低甚至没有进行协同的部门对审计工作不满意。

究其根源,首先是因为 H 公司部门较多,下属公司也比较多,内部审计与各业务部门之间的跨部门协作尤其需要贯穿下属供电公司的现实需求,对公司内部审计部门现有的人数具有一定挑战性。其次,业审融合要求内审工作者具备较高的综合素质,包括掌握会计、审计、公司所处行业、风险管理等专业知识,具备数据分析能力,熟悉公司业务活动和流程,了解各业务系统;由于 H 公司的业务系统发展较早且更新较快,数量繁多,大部分审计人员并未能及时、完全掌握这些技能。另外,公司管理层虽然比较重视内部审计,但在整个公司层面,审计文化并未得到广泛的传播,公司的审计氛围还不够好,总审计师制度的作用还未完全发挥出来,部分下属供电公司对内部审计不重视,甚至存在抵触情况。同时,由于大多数时间与内部审计对接的各业务部门是其负责人或者少数代表,大部分员工与审计的直接接触还是比较少,对审计工作的内容及职能一知半解,对内部审计防范风险的价值认识不够到位,部分员工对于内部审计的认识存在偏颇,甚至存在阻挠的情况,普通员工在日常业务活动中应用审计思维和审计成果促进生产经营的情况还是比较少。

(2) 审计成果维度

H 公司审计发现问题核实率还有很大提升空间,审计成果应用不充分,审计成果转化增加价值成果的效率还不高。在 H 公司审计部门应用业审融合理念的实际工作中,审计与业务的融合效果不高,内审部门与各业务单位的联动性效果还不够好,存在部分审计发现的问题不符合实际,提出的建议可行性不足,建设性作用效果差,造成部分审计项目的成果利用率不高,更降低了各被审计部门

对于内审的认可度，一定程度上使得审计项目中发现的问题，出现屡发屡改屡犯的现象。

对于内部审计成果的应用，除了体现在实施的审计项目范围中，更体现在日常的审计服务中。H 公司在日常审计工作中对业务部门提供的有效的风险分析服务和业务咨询服务不到位。为了能进一步了解目前公司内部审计日常服务的情况，于 2021 年 10 月至 12 月对 H 公司的部分员工进行了实地访谈和线上访谈，本次访谈对象主要为公司的部分业务人员，主要对公司内部审计平常的工作内容和满意度方面进行调查。通过对访谈结果进行分析，发现在二十余名受访者中，有近百分之八十的人期望审计部门能够加强日常咨询和建议的服务，近百分之六十的人期望能得到审计部门的风险警示和防范的服务，这一定程度上表明了业务部门在向“要审计”转变，对日常审计咨询建议和日常风险防范预警需求强烈，但在对公司内审满意度的调查中，发现目前员工对内审在日常建议咨询方面的满意度在百分之四十五左右，风险防范预警工作的满意度在在百分之五十左右，这体现了公司内部审计在日常活动中，增值服务还不够到位，对业务及其流程了解不够透彻，提出的建议与实际可能还存在偏差，使得审计的效果不够好，审计部门需要进一步加强与其他部门在日常工作中的联动，提升内部审计在日常活动中的增值效能。

探究原因，主要是有以下几个方面。第一，审计人员主动意识不够强，审计人员对于公司各部门尤其是处于公司基本活动上的业务部门的需求了解不够，更多的审计工作是针对相关部门委托或者管理层授权等方式进行，审计部门选项时对于业务部门自身的需求考虑还不够。第二，业务部门对内部审计历来已久的隔阂较深。业务部门对内部审计的认知，受之前侧重事后审计的影响较深，认为内部审计事前不说，事后找事。并且，在审计工作完成征求意见时，被审计单位与审计部门相互理解性不够，被审计单位尤其对于审计发现的较为片面问题的不认同，这加剧了被审计单位对审计的不信任。第三，因为部分审计项目的特殊性，公司内部审计的整改执行周期较长，内部审计对长期的整改项目的监督仍存在不到位的情况，使得审计成果验收效果被打折扣。第四是管理层对内审审查对象的后续监督和整改验收情况支持和反馈也不到位，这使得内审部门经常重抓轻放，审计价值没有落到实处，可能会出现被审计单位或部门对于审计意见“明面接受，

实则不改”的态度，仅是“隔靴抓痒”，甚至出现“屡改屡犯”的情况，进而最终引起内部审计效果不理想的后果。

（3）学习与创新维度

H 公司增值型内部审计人员系统不够完善和全面，大部分审计专职人员对公司电力相关的专业知识掌握不够，部分审计人员数据分析能力较弱，使得公司基本活动和内部审计融合的效率被大大降低，一定程度上也影响了审计质量，增加了业务部门对内审人员工作水平和成果的质疑，形成了恶性循环，使得审计成果未能完全落到实处。需要注意的是，由于大数据审计的不断深化应用，大数据分析技术在审计方法中也越来越重要，远程审计、线上监督的内容越来越多，这对内审人员提出了更高的技术上的要求，而目前公司较有经验的审计人员对数据分析技术的掌握和应用不够熟练。现在，公司的内部审计人员最新招聘正在往计算机专业方面靠拢，招聘了部分具有计算机背景的审计人员，但这些审计人员在审计思维、流程方面的培养又有欠缺，这也限制了审计业务的深入展开。并且，随着内部审计与其他支持部门的联动性不断加强，现有的审计人员无法满足多样化的内审工作要求，内审工作开展的效果不够好。

究其原因，主要是对审计人员的专业教育不够全面。首先，在对审计人员进行培养教育时，除了对审计人员审计思维、审计方法的培养、大数据技术的培养外，要注意各个行业的业务流程和基础知识的培养，能对业务的基本流程和业务的风险点等进行梳理。尤其对于职业规划是内部审计发展方向的人来说，要在学生时代就重视对各个行业的专业知识的积累或者是想要发展的行业方面的专业知识的积累。由于电力专业知识比较庞大复杂，大部分内审人员在审计工作前并没有相关的行业基础知识为支撑，内审人员仅经过短期的培训无法掌握和应用公司电力业务的专业知识，内部审计人员对业务知识掌握不够。目前，内部审计人员要强化数据分析技术的应用，不能一味的在审计工作中聘请专家，这些工作是外部专家不能代替完成的，这极大的制约了内部审计效能的发挥。其次，目前，公司内部审计部门的人员只专注于擅长的审计项目，对于不擅长的审计项目选择不去了解，虽然经验老到，职业判断能力较强，但对一直进行的审计项目已经形成了固定的思维，创新精神不足，有时反而不容易发现问题，没有完全的发挥出审计的效力。

4 H 公司业审融合增值型内部审计模式的优化

4.1 优化原则

优化增值型内部审计模式遵循一致性原则，也就是说，优化后的业审融合增值型内部审计模式是对 H 公司不断从实践中摸索发展而来的内审模式的继承和进一步探索，两者在方向上是一致的，主要表现在两个方面。一是在内审模式中，内部审计的目标与审计准则对目标的要求一致，以及内审目标与公司经营理念及经营目的也保持高度一致。二是优化后的增值型内部审计模式继续是以业审融合为落脚点，从价值链理论出发，进一步深入公司价值链条，重视价值链上的每一项活动，着重考虑公司的中心业务，以进一步深化业务活动和审计活动的双向深度融合促进增值为角度，对增值型审计模式进行优化。

4.2 优化建议

通过以上对 H 公司运行中内部审计与基本活动和辅助活动的协同效应探索，对业审融合内审模式应用的问题及原因进行分析。接下来，本文以相关理论为基础，对内审模式进行了优化，通过模拟形成更有效的内部审计与业务活动有机融合的内审模式（如图 4.1 所示），优化后的模式关注公司价值链上的所有活动，重视审计与业务部门的长效沟通机制，在审计监督闭环机制中加入反馈机制，以事前、事中、事后和反馈的结果运用，形成闭环管理，发现问题并及时整改，对潜在的风险进行防范，减少公司损失，促进公司改进其经营管理，以进一步增强业审融合的效果。

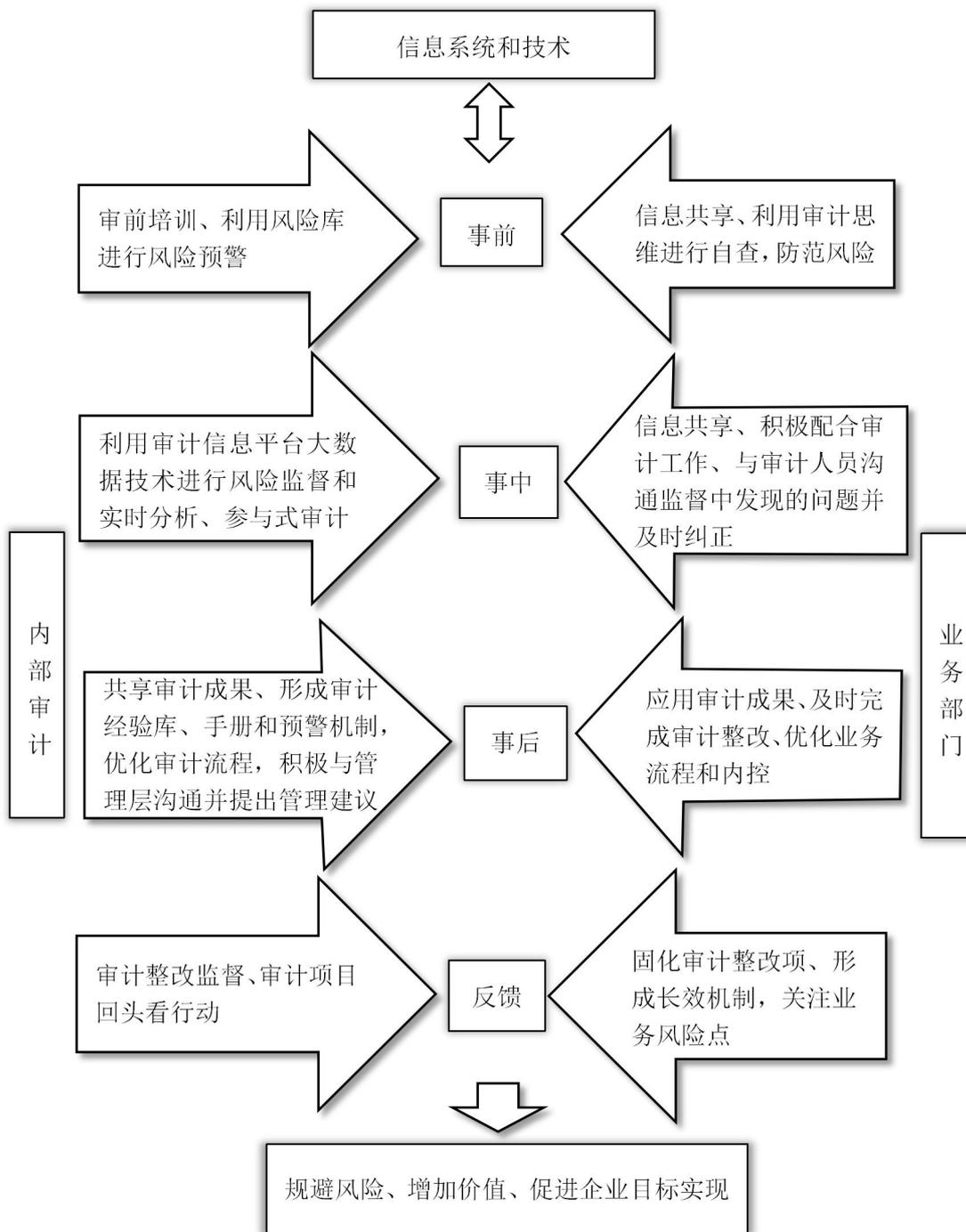


图 4.1 优化后的业审融合增值型内部审计模式

4.2.1 优化顶层设计

鉴于电力资源的特殊，考虑到经营管理的特点，公司要进一步强化内审的政治功能，在审计全过程各环节落实党的领导，以内部审计师制度的高效作用发挥为保障，协助公司党组织管理内审工作，把党组织的重要决策贯彻内审工作始终，

严格执行组织“一把手”负责制，注重发挥公司党组书记领导审计工作的作用，增强内审的独立性和权威性。

为了更好的强化业审融合，发挥内审的协调作用，公司要健全内部审计定期向公司党组定期报告的制度，进一步提高管理层对内部审计重视度，加强党组织对重要内审项目的管理，从公司决策层方面重视内部审计，在重大决策上、日常管理中加大对审计成果の利用，对审计汇报的具有普遍性、典型性的问题及时研究，采取措施，从体制机制上探索治本策略，以建立健全长效机制实现内部审计的增值效用。另外，公司要继续深化应用总审计师制度，进一步明确总审计师地位，从实际情况发展出发，从细化职权、严格任职条件和深造学习等方面，推进总审计师制度的有效运行，形成以总审计师为组长的审计工作小组，形成符合实际的内审工作体系（如图 4.2 所示），进一步发挥总审计师的效用。

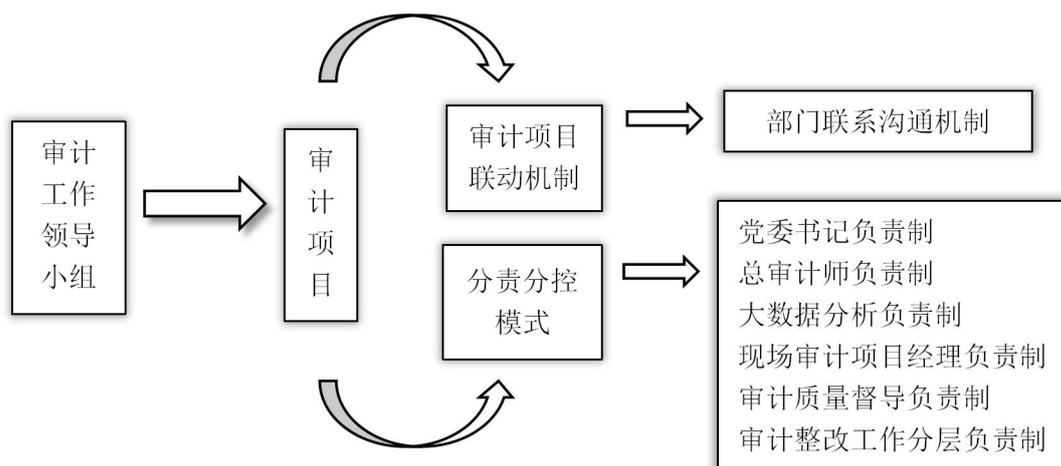


图 4.2 业审融合增值型内部审计工作体系

4.2.2 深化融合程度

要更好的实现增值，公司内审必须深化与价值链上的基本活动相互融合的长效机制，深化与业务部门的融合程度，提高纵向贯穿的效力，加深下属单位把审计活动融入业务活动的程度。公司要在把握信息系统平台打破审计与业务数据之间壁垒的契机的基础上，继续深化与业务部门的融合，内部审计人员除了利用信息平台获取信息和数据外，必须要突破传统的审计思维，提供更优质的服务，转变业务部门对审计的对立态度，遵从开展公司全面审计的趋势，做好服务，积极

实施参与式审计，形成事中的监督和及时反馈，以推进审计目标的进一步实现。

首先，要构建审计与业务活动长效互学机制，打破内部审计部门与各业务部门尤其下属公司等以前形成的对立关系，促进两方协同发展的景象。为了切实解决好问题，需要深刻理解产生问题的原因，通过培训学习，可以使得双方更了解对方的工作内容和意义，从而降低审计与业务在融合过程中产生的相互排斥。在内部审计项目完成后，公司内部审计员工把业务流程上的薄弱环节进行具体地描述，把出现的实际问题和风险点及时与业务人员进行交流，并与被审计部门的负责人进行交流，一方面了解了业务风险点存在的原因，为实际解决问题提供了支撑，另一方面，使长期与业务打交道的基层业务工作人员近距离接触审计、理解审计。同时，内部审计通过定期邀请公司的业务部的精英，适时开展对较为专业的业务流程的培训活动，加强公司审计人员对业务流程和活动的熟悉度，提高找出问题线索的能力，审计人员以审计专业视角，从提质增效出发，对业务活动的关键风险点进行分享，减少双方由于信息不对称的干扰。

其次，要加强业务人才流动，为审计人才库提供人员储备。在内审部门现场的审计活动中，在业务部门和人员积极使用审计产品的过程中，在内审监督各业务部门整改的过程中，加强业务人员对内部审计的了解和认可，在既有业务专业知识的基础上，摆脱对内部审计的刻板认识，加强风险意识，成为具有审计思维的业务精英。因而，公司应该在不影响内部审计独立性的基础上，规避可能会影响到独立性的风险，重视各业务部门员工的意愿，通过设立业务专家转型储备库。一方面，在内部审计执行不同项目的业务审计时，其他部门的员工以掌握的业务专业知识和实践经验为依托，更精准地为审计工作建言献策，提出符合实际情况的问题与建议，审计部门通过实时搜集业务人员的意见，以审计信息系统整合和呈现出来，内审员工根据建议不断完善审计计划，优化审计活动的流程，节约资源，提高监督的及时性，增强审计成果的精准性。另一方面，公司以形成的业务专家转型库为基础库，遴选有意愿的业务人员，开展审计培训活动，选拔培训人员进入审计人才库，在不影响独立性的前提下，形成部分项目的临时小组，以绩效考核表激励其发挥作用，为业务部门的人员提供向复合审计人才转岗的平台，对于没有选拔进入人才库的业务人员，也可以从培训中学习到审计知识，树立风险思维，梳理业务流程，为后续更好的进行业务工作提供指导。

4.2.3 拓宽融合范围

随着内部审计内容的拓宽,内部审计与业务活动融合的范围也要进一步拓宽。内部审计部门要将内审活动进一步嵌入到重大政策落实项目、内部控制活动、大额资金使用项目以及各业务活动流程中,将业审融合审计实施范围逐渐开拓到公司价值链活动中的所有活动中,形成包含整条价值链上的业务活动的审计范围,把电网建设、电力生产和运营到电力销售、电价执行等活动中都纳入审计活动,将内部审计于运营监测、纪检监察等监督活动相互融合,形成高效的联动机制,与公司所有部门都形成良好的合作和服务关系。

拓宽“嵌入式”审计应用的范围,将“嵌入式”审计项目逐步在资金活动、输配电定价业务、变电运行活动、维修活动等各个业务的流程中落实,把重点配农网等项目逐步纳入持续审计的范围,在聚焦主业的同时,将内部审计活动嵌入到价值链活动中的各基本活动中,对重大项目实施全过程跟踪,对一般项目进行风险监控,加强内部审计与在价值链基本活动中涉及到的主要业务部门的联系与沟通,以嵌入式工程审计发展为契机,形成资金、购销、工程建设等各领域的参与式审计,整合审计项目,逐渐融合形成持续审计,进一步拓宽监督领域。

加深内部审计与其他支持性活动的有效融合,合理整合内部资源,提高各项支持性活动的效益。在内部审计的闭环管理中,要加强对其他辅助部门工作的利用,与电力监测中心和纪检部门通力合作,互通有无,通过积极沟通和协作,关注线索的分享,完善问题移交机制,升级风险系统,进一步提高审计发现问题的效率,强化内部审计的威慑效用,建立电监提供数据——审计发现问题——沟通并反馈风险和审计发现违规线索——沟通并移交线索——纪检深挖并严肃处理的有效机制,强化全员重视和配合审计的良好氛围。一方面,内部审计部门要加强与电监中心的联系,主要通过分析业务活动,梳理业务风险点,将风险点及时与电监中心共享,并依托电监中心的信息平台和系统,监测业务数据,分析数据发现风险点和异常,对存在的问题以形式多样的审计报告展现出来,并提出建议以解决问题和规避风险,通过内审强化公司的自我管理;另一方面,要定期和不定期与纪检监察部门沟通,借助纪检部门的权威性,将审计中发现的有关党风党纪且影响公司安全平稳运行的违法线索与事件,为发现和遏制腐败行为发挥独特优势,及时与纪检监察进行沟通和共享,将资料进行移交,纪检监察部则借助审

计发现的线索，深挖深查，全面揭露违规违纪问题，曝光和严厉处罚出现的违纪现象，积极推动审计结果整改，惩治腐败行为。

4.2.4 规范审计成果应用

坚持业务部门运用内部审计成果，增强业审融合协同效应，是强化审计成果应用的必由之路。公司内部审计要进一步强化战略和系统思维，重视综合分析判断，不断提高工作质量，和业务部双方相互协同，发挥内审的反馈效用。其中，审计整改作为内审工作的重要步骤，是最终效果的体现。重视审计整改，增强反馈环节在内审循环中的效果，增强整改监督、提高整改工作的效率和效果，是提高业审融合增值型内部审计效果的重要一环。

公司管理层要健全沟通机制，强化内部审计项目负责人和业务部门的负责人及各员工定期和不定期召开座谈会的机制，内审部门要以多样化的表现形式，实现互通互促的增值路径。对内审来说，重视与业务部的沟通，能准确了解业务活动流程，对出现的异常和原因做到心中有数，提高审计质量，进一步增强业务部门对审计成果的运用，并反推内审人员使其发展成通业务的审计专家。对业务部而言，及时与内部审计进行沟通，能提高业务部门普通员工对审计活动的认识，从思想上更加重视内审成果，提高内审成果的应用效果。而内审的工作成果确实也为业务部门提供了诊断，一定程度上进行了预警，促使业务部能自查自症并进行自究，对习惯性错误进行纠正，形成自觉纠偏、风险导向的业务思维，成长为通审计业务精英。

公司内审部门要坚持“即查即改”，通过深化内部审计活动对业务活动的过程管控，将内审发现和建议进一步融入到项目过程管控中。一方面，内部审计人员通过较好监督公司被审计部门、内部控制部门等各部门规范的应用审计成果，进一步规范业务活动的流程，规避相关风险；另一方面，内审人员通过找差距、析原因，为以后更好的完成审计工作积累了经验，增强了内审的有效性。与此同时，要将审计整改内容与电监部门共享，增强电监活动中对整改情况的观察，在审计整改中与电监中心形成监督合力，节约资源，一定程度上应用电监工作成果，从侧面了解和验证整改效果，进一步形成审计项目从结束到整改到整改验收最后收口归档的循环。

内审整改监督工作针对性比较强,是保障内部审计成果得到充分利用的重要手段。公司内部审计要增强对审计成果整改情况的验收,重视对问题整改的监督、检查、核实,形成整改台账,以约束机制促进整改成效。一方面,公司审计部门要健全审计整改验收问责机制,进一步完善一把手负责制,由各部门负责人和审计部门负责人、审计各项目负责人共同把关整改方案,强化部门专业负责人的牵头作用,通过内审部门的审计整改台账,指导监督整改情况,以定期通报的方式落实好审计整改,加强审计成果的应用。另一方面,从考核机制上形成约束,把审计整改成效纳入公司对各部门和各部门负责人的考核指标中,把审计产品的最终应用效果纳入审计整改验收人员的工作考核项目中。当出现不落实不整改的现象,甚至发生屡审屡犯情况,深入了解原因,排除审计质量等因素后,根据落实现状,对包括各业务部门负责人、整改主体、整改验收负责人等相关人员进行严厉处罚,处罚包括但不限于职位变动、工资与绩效等;对于整改完成情况较好的部门和整改负责人进行多形式的表彰奖励,形成惩戒和激励机制,督促相关人员在整改过程中亲力亲为,主动担责,最终实现内审人员监督整改的工作及相关业务部门和人员进行整改的工作的双赢。另外,公司要增加审计发现问题整改回头看行动频次,严格整改工作分层负责制,核查整改台账,对于历史遗留的难整改、未整改的问题持续关注,加大整改力度,促进“老大难”问题的整改,强化审计成果的应用。对历史审计中发现的问题涉及到的重点业务重点关注,监控异常数据,使审计监督和分析形成常态,从实际中进一步观察问题整改的到位情况。

4.2.5 改善部门之间的关系

业审融合将内部审计向增值型转变,公司内审员工要在审计工作中践行服务意识,创造新形象,从业务部门的角度思考,提出科学合理的建议,与业务部门的员工成为互促互进的伙伴关系,改善内部审计和业务部门的关系。第一,要关注业务人员的需求,了解业务部门的现实需要,结合其需求进行审计项目的实施。第二,在审计闭环中形成服务思维,事前主要履行风险预警职能,事中以实时监督和咨询建议职能为重,事后环节以评价和监督整改为主,同时对于业务事项中存在的问题和业务流程中的风险,要主动向业务部门说明缘由和依据,提供合规的解决方法,形成科学合理的整改措施,反馈环节中则要关注整改情况,提供整

改指导。第三，加强公司审计员工与和业务员工之间的交流，促进双方的相互理解，形成容错思维，形成包容的审计环境，让两者能取长补短，提高工作水平，共同为公司创造价值。公司员工要正确认识内部审计，鼓励和要求内部审计为企业规避风险，进行决策、优化流程、改善管理等提出建议，并一定程度上能容许内部审计发现的问题或建议与实际存在一定的偏差，能包容内部审计人员对业务活动认识的偏差并及时予以沟通，以增强内审人员的行业知识和专项审计活动的经验，提高建议的可行性与可操作性，优化审计产品。

4.3 业审融合增值型内部审计优化模式的应用效果

优化后的业审融合价值增加型审计模式更加科学，有利于大幅提高审计质量，进一步规范公司的业务流程，促进企业挖潜增效，实现精益化管理，推动公司数字化转型发展，更好地发挥为公司增加价值的作用，助力公司实现目标。

4.3.1 内部审计质量大幅提高

优化后的业审融合增值型内部审计模式紧密围绕价值增加的宗旨，借助信息化平台，通过充分利用互联网共享机制，以大数据手段为辅助，要求内审部门聚焦事前、事中、事后及反馈环节，分别发挥“业务型审计专家”“数据分析师”“管理谋士”“监督执纪者”的作用，有利于实现内审与各业务部门通力合作，与被审计部门形成良好的、健康的服务关系，与支持性活动中涉及的各辅助部门形成科学的、合理的合作关系，使得审计工作的效率和效果变得更好，使得内审质量得到大幅提升，更好地节约成本，实现内部审计的增值效能。一方面，有利于整合企业内部的资源，提高数据利用率，进一步优化内部审计资源配置，减少管理内耗，快速锁定风险点，合理压缩时间，提高审计效率；另一方面，有利于大幅提升内部审计发现问题的核实率，进一步提升审计成果利用率，提升审计意见及建议采纳率，优化审计流程和审计行为，增强各业务部门对审计工作的满意度，实现业务部门从“被审计”向“要审计”的转变，提高内审的效果。

4.3.2 扩大审计监督覆盖面，实现内部审计全覆盖

优化后的业审融合增值型内部审计的融合范围广泛，信息技术应用程度高，有利于内部审计不断创新技术手段，形成各业务活动的审计项目常态化展开形式。一方面，有利于审计监督领域从单一的业务活动向多专业活动领域延伸，实现在电网规划、营销、财务、电网安全、工程项目、客户服务、国际金融等多个活动的展开，扩大内部审计的覆盖面；另一方面，通过全业务信息平台的不断完善，有利于形成公司各个业务活动的全过程管理和跟踪管理，进而逐步推进对业务流程的全覆盖的实现。

4.3.3 规范业务活动流程，提升精益化管理水平

优化后的模式通过建立的沟通联动长效机制和整改监督长效机制，形成了内部审计与公司业务活动融合的运营环境，有利于实现即查即改，即时有效的与各业务活动的部门负责人、内部控制部门及管理层进行沟通。一方面，实现内部审计通过管理建议推动审计成果的转化，优化业务管理流程，规范资金和物资使用，提升电网建设和运营、电力营销的效益，完善管理规章制度，进一步提升内审防范风险的能力，强化服务功能，实现内部审计在价值链活动中的增值效能。另一方面，有利于提高业务部门同时进行自查的水平，增强业务部门的风险思维和审计思维，盘活公司的闲置资源，有效的化解各项目风险，提升各业务活动的精益化管理水平，进一步提高公司的经营管理的合规水平，以内部审计实现企业价值增加。

4.3.4 保驾公司数字化转型

将“业审融合”理念深入应用在内部审计工作中，有利于促进公司数字化转型。业审融合增值型内部审计模式坚持监督与服务并重的理念，有效履行职责，充分发挥保护价值和创造价值的作用，与公司的数字化发展相互促进，一方面，信息系统和软件技术的应用为实现业审融合提供了系统支持，数字技术的进步则带来了技术支撑，另一方面，内部审计活动和业务活动进一步融合、内审部门与公司内部各部门进一步加深联动关系，也为数字技术的发展和进步提供了动力，为公司的数字化转型带来了力量。

另外，业审融合增值型内部审计将数字化审计提到了更高位置，更关注企业

的数字化转型，有利于进一步增强对公司数字化转型战略规划落实情况的审计，有熟悉企业各业务部门综合的现实应用情况的优势，有利于从风险的角度，对与数字化转型有关的风险管理制度和内控制度进行评价，进而提供科学合理、高时效和强针对的意见和建议，帮助公司完善相关的内控制度，提高公司信息数据的安全保护水平，提升公司风险控制的能力。

5 电网企业全面应用业审融合增值型内部审计模式的建议

5.1 维护内部审计独立性，保障内部审计客观性

内部审计要想得到各方的认可，履行职责，实现价值增加和改善管理的效果，就需要维护其独立性，以独立性为手段实现其客观性，取得各方的信任和支持，开展审计工作。由于内部审计本身具有相对独立的特点，而业审融合视角与独立性又形成了潜在的冲突，尤其当内部审计嵌入到业务活动流程当中时，不免存在环境影响独立性的风险。然而，在实际工作中，内审工作者又需要掌握企业的具体情况，应用多领域专业知识，与其他部门和人员进行合作，充分利用资源，提高审计效率，实现审计增加价值的目标。如果过分强调独立性，内部审计工作实际效果也会大打折扣，不利于内部审计达到增值的效果。电网企业要想应用好业审融合增值型内部审计，就要处理好业审融合和独立性的冲突关系，聚焦保障内部审计的客观性，从适当的矛盾中促进内审的高质量发展。

一方面，维护内部审计独立性，要从内审的层级委托代理关系出发，坚持内部审计机构在治理结构中直接向最高决策机构服务，向党组会议报告，坚持一把手党委书记负责制，进一步发挥各二级单位总审计师的作用，在制度上保证内部审计的独立性；另一方面，由于内审的独立性依附于客观性，要从保障内部审计的客观性入手，注重实质上的客观，完善内部审计质量考评体系，以积极的管理举措影响内审人员客观性的风险，以规范化管理保障其客观的精神状态，鉴定其工作成果，提高说服力，以此来真正实现内审的专业和权威。

5.2 应用“数字+审计”模型

在电网智能化的持续深入的背景下，电网企业进入大数据时代。电力双碳行动的落地，有力促进了行业绿色转型，推动了电网向更加智慧、更加泛在、更加友好的能源互联网升级；因此，随着电力数字业务不断发展，电网企业需要依靠主业资源优势，拥抱数字化，做强做优数字业务。电网企业内部审计部门必须通过信息化平台建设、审计模型库建设、应用大数据分析技术三方面实现“数字+审计”模式，实现持续在线可视化监控，为业审融合的实现提供平台支持。

5.2.1 建设审计信息平台

信息化建设一直在路上,为更好地依托信息技术,为业审融合增值型内部审计应用提供技术支持和动力,电网企业要紧跟公司业务系统和业务数据日趋集中的发展变化,一方面,完善嵌入式审计系统,推动以多系统信息采集为数据源全覆盖审计信息平台建设,以可视化、可扩展、可互动、流程清晰化的特点,进一步实现资源共享,加强内部审计与公司其他部门之间的数据交流和整合,发掘大数据审计远程持续监督的职能;另一方面,要加强对数据安全的保护,加强对云储存的数据安全保护,内审部门要进一步与互联网事业部、高校、科研机构进行联合,开展数据安全防护课题研究,完善现有的审计信息系统安全保护机制,严格落实审计信息安全防护责任,对获取的数据实行严格的保密制度,对数据的管理进行严格的授权,减少人员的干扰,保证数据的真实性和可靠性,并在技术层面和人力监督层面对数据访问进行监控,及时对违规的数据使用环境及行为采取防护举措和纠正措施,降低审计数据泄露的风险,做好信息平台的安全保障工作。

5.2.2 搭建审计数据库

现代信息技术的重大创新引领审计创新,信息技术作为重要驱动力,重构了内部审计的基本逻辑,创新了审计的手段和方法,进一步突破了传统的审计思维和效率。现代内部审计系统通过建立审计数据库,从而提高内部审计的工作质量,充分利用数字化手段,更科学地对业务活动进行把控,增强业审融合增值审计的效率。电网企业可以按照内部审计实际情况,建立数字化审计工作团队,根据公司业务部门性质和分类,设置和完善审计模型库、模拟库、案例库等审计数据库。首先,构建并不断丰富审计模型库,能够有效的提高审计工作的效率与准确性,并且通过模型库的共享,有利于内审工作者发挥优势,减少重复研究,综合优化已建立的模型,提高审计模型的效率,提高审计工作的整体质量。审计线索库、风险库、制度库、案例库对审计模型库进行了完善和补充,提高了数据库的全面性和专业性,用已发生的具体案例充实数据库,使得审计模型更实用,推动审计人员不断总结经验,根据项目类型,从审计各种库中查询到类似项目的审计方案、项目风险点、重点关注事项、审计依据等作为参考,促使审计工作者总结以往经

验，提高判断能力，更全面的开展审计工作。另外，审计人员通过随时查询审计库，能及时解答部分疑惑，从而实现专业知识的积累，提高专业水准。审计模拟库主要针对风险库中的高频风险和重大风险，在深刻剖析原因的基础上，通过模拟再现，对风险产生的后果予以演示，高效梳理各个项目和流程的风险点，为业务部门提供预警服务，进一步提高相关部门的配合度，加深内部审计与相关部门的融合。

5.2.3 应用大数据分析技术

目前，内部审计信息正在从资料向数据过渡，面对海量数据，在审计信息平台的支持下，内部审计人员要具有大数据审计思维，具有扎实的数据分析能力，用多专业融合的视角，充分运用数据分析法，挖掘原始数据，以月度、季度或者年度时间形成周期数据，使用多时期趋势变化分析等方法，结合现场审计，以多视角分析让大数据分析技术助力内部审计，提升审计效率。

电网企业深化应用业审融合增值型内部审计模式时，要关注大数据分析技术在风险管理监控领域的应用，通过大数据审计规则模型应用，实现实时监控风险并及时预警。电网企业要把数字化审计思维融入大数据审计模型应用与优化中，继续深化大数据方法在财务业务领域、电力营销业务领域、工程项目等业务领域的应用，对敏感数据进行预警分析、趋势分析等，并不断总结经验，加快大数据方法在人力资源、关联交易等其他方面的应用，将大数据分析融入在内部审计活动的各个环节，提升内部审计的效率。电网企业内部审计部门要继续完善非现场数据分析指引等文件，制定数据分析利用工作方案等，以规范的方式加强对内部审计人员数据分析的指导。

5.3 运用“审计+N”模式

通过应用“审计+N”模式，形成“审计+”的协同机制。通过将内审监督活动嵌入价值链上的其他活动中，以内部审计与业务活动涉及的多部门的互动，形成协同效应，加深审计部门与其他部门的联动，通过对审计发现的问题和意见与每个相关部门及人员灵活开展沟通活动，形成统一意见，多部门共享风险信息，分工协作，提高审计产品的持续应用效果，不断改善组织及治理过程的效果。

5.3.1 审计+党建

为了达到新时期对内部审计增值要求,审计部门要用党建引领审计,更加积极的推进党的建设与审计服务高度融合,以“融入式党建”更好的发挥党支部的堡垒作用,把好方向,引导党员以党建理念积极履行审计职能,正直廉洁的做好本职工作,打造优秀审计产品,提供优质服务,共建审计与党务。要将党的组织优势和政治优势转化为审计业务中的优势,将党建工作围绕服务部门进行,加强政治理论学习,提高对新时代中国特色社会主义思想的核心要义的把握,坚持战略、辩证、法治、风险等思维,践行责任、客观、忠诚、公正、清廉的价值观,以此形成全面履行审计工作职责的思想保证。审计人员要坚持辩证唯物主义和历史唯物主义的基本观点为方法指导,形成真实性审计思维,坚持一切从实际出发的根本原则,深刻认识事物的本来面目,把握其中的规律性,查找问题根源,切实提升内审工作的科学化水平,提升项目质量,最终实现解决问题的目标,引领内审工作全面发展。党支部要把内部审计的业绩加入对内审部门中党员同志的考核体系中,形成党建与业务活动融为一体的“双优”考核机制,约谈排名靠后的同志,形成强有力的反推机制。不断促进制度的完善,助推有针对性、可操作的审计建议的提出,推动高效实现审计整改。

5.3.2 审计+业务

把构建内部审计与公司价值链活动中的主要业务活动联动的长效机制作为实现业审融合增值效力的主要着力点,聚焦电网价值链上的中心业务活动,根据各公司的技术条件、业务活动的形式、内部控制的有效性等实际情况,在学习其他单位构建的不同活动的“嵌入式”审计模型的基础上,了解不同活动的风险高发点,根据不同业务的不同风险点,不断开发中间表,形成各项目风险库,将内部审计活动嵌入到工程项目流程中、电力营销流程中、生产检修流程中等等,监控业务全活动过程,关注出现的异常数据,并及时与业务部门进行沟通,并了解相关内控制度设置和执行情况,对出现的问题及时纠正,形成事前、事中、事后、反馈的审计监督闭环,以具有可行性的审计建议的实施加强与业务部门的联动,尤其对业务部门的整改进行监督,对审计整改进行验收,整改效果不好的业务部

门形成原因汇报，内审进一步跟踪调查落实，并形成后续建议，提高各业务部门的整改效率，增强各业务部门与内部审计部门的联合效力。

5.3.3 审计+其他内部监督

通过审计+纪检+电监模式，以线上线下相结合的方式，构建内部审计与纪检活动、电力运营监测活动联动的长效机制，这是发挥好业审融合增值型内部审计增值作用的次着力点。纪检和电监作为内部监督的重要环节，是价值链活动中的辅助活动。因此，要想以业审融合为路径和抓手实现内部审计的增值功能，就需要内部审计与其它内部监督活动互通有无，增加沟通，发挥联动效应。纪检监察部门与内部审计、运营监测同时作为组织内部监督体系的组成部分，在工作机制上可以互补，各部门互相配合，增强彼此工作的协调性，实现合理配置资源。

电力运营监测中心对于公司中心业务的监督比较专业，且相关数据具有及时性，数据较全，但缺少有效的解决问题的机制，而内部审计通过与电监活动进行联合，梳理电监活动中的数据，结合电监结果，同时利用纪检活动掌握的线索，以纪检和电监活动中的信息作为审计资料，把这两个内部监督活动中的信息作为重点关注的审计内容，将两项活动中发现的问题进行整合梳理，把梳理出来的信息作为需要特别关注的风险对待，为审计提供数据来源和风险关注点，甚至审计人员可以从中发现审计线索，通过进行下一步审计活动，发现存在的问题，进而针对发现的问题以全局的角度向管理层提出，同时提出解决措施，并关注整改的情况，实现审计增值的目的。同时，对于发现的问题和风险点，要及时向电监中心反馈，为电监中心梳理监测重点提供线索。

在“三重一大”以及党风廉政方面，内审部门通过与纪委办公室协同，将廉洁风险点列为重点关注内容，内部审计对廉洁风险控制措施进行评价，发挥在防范舞弊行为上的显著优势；对于审计活动发现的违法违规问题，要及时与纪检部门进行沟通，并提供相关资料和线索，为纪检工作提供帮助。同时，纪委充分借助内部审计的专业优势，把廉洁风险防控嵌入业务管理流程中，强化预防和惩治腐败体系建设，并通过在专业技术方面互通有无，对内部审计提供的线索，尤其是关于违反制度和制度执行不力的问题进行核实后，由纪检程序实施监督问责，进一步增强监督的严肃性和权威性，推动违纪案件查办工作的开展。

国有企业要以贯彻落实内部监督为保障，才能达成价值最大化的目标，真正做到企业更强更优，实现国资的保值和增值。电监部门、内审和纪检部门通过相互借鉴工作方法和工作成果，三种力量在审计的协调下相互配合，优化了监管资源的配置，发挥内部监督合力，达到电监活动协助审计活动、纪检活动带动审计活动、审计工作促进纪检工作的良好效果，充分发挥监管合力，形成良性的监管循环，实现“1+1+1>3”的效力，高效的实现内部审计增加公司价值的目标。

5.3.4 审计+全员

事实上，与审计直接联系的人员包括部门负责人或审计接口人，但基层员工作为业务活动的主体，却对审计工作不够熟悉，在日常业务工作中，极少主动利用审计成果。为了进一步拓展内审效力，公司审计部门需要将业审融合的范围扩大，将公司全部员工纳入融合对象的范围。比如审计部门在公司内部网站和微信公众号等平台上，发布内部审计相关文章，分享内审故事，对于公众号的运营，可以由专人负责，并形成长效机制，公众号内容需要更通俗易懂，以“内部审计是什么”“内部审计如何增值”等专题逐步进行介绍，由浅至深向全员传授审计知识，增强对审计工作的配合度，促进内审质量的提高。同时，以审计讲座等活动形式宣传内审案例，向公司全部人员传播审计文化，并汇编各项目中发生的典型案例，形成内审经典案例手册并在企业内部发行，分享审计典型案例，提示风险事项，宣传法律法规，让尽量多的员工更正确的认识内部审计，了解各业务的风险点和关键事项，形成风险思维和问题思维。内审部门也要从业务部门的角度出发，了解各业务部门基层员工的想法，关注业务部门大部分员工的关注点，更加有效地分享审计经验，培养业务人员的风险思维和纠错思维，将审计产品转化为提高业务活动效率的价值。

5.4 打造增值型内部审计文化

公司的内部文化与工作环境有着密切的联系，公司文化来源于各项业务活动，又反作用于各部门和业务活动中。因此，内部审计文化作为公司文化的重要组成部分，形成以协同审计思想为主的增值内部审计文化对于丰富公司的文化意义重大。增值型内部审计理念来源于内审工作，又服务于内审工作。健康的审计文化，

正确的增值理念，有利于减少审计工作的阻力，更好的应用业审融合增值型内部审计模式。为了营造健康的内部审计文化，将内部审计文化建设渗透到公司文化建设当中，提高内部审计在电网企业内部的公信力，实现全公司理解审计、支持审计、要求审计的良性循环，要从以下方面着手。

第一，公司的领导人员对内部审计的重视和内部审计增值的正确认识，决定了它发挥的增值作用的有效性，因此，增值型内审文化建设中，首先要提高管理人员对于内部审计增值的认识。领导层的态度和思想是公司文化建设的要首要关注点，作为公司管理者，要从战略的角度出发，正确认识公司内审部门的威慑作用，分析健康的内部审计文化所带来的增值影响，从全局考虑，与内部审计加强联系，共享企业发展中的风险和问题，发挥内部审计高质量发展对公司带来的积极影响。

第二，要转变观念，合理利用内部资源。内部审计要利用企业内部各部门的工作尤其是内部其他监督力量的工作，发挥更容易了解业务流程的优势，更深入接近内部各部门，增进双方的理解，让被审计部门能更了解内审治已病、防未病的作用，主动了解经营中、业务流程中存在的具体问题，更大程度提升内审价值。

第三，企业内部的相关业务员工对内审工作的配合，有利于内部审计项目的顺利进行，因此，要强化公司各职能部门及员工对审计价值增值的观念意识。企业应支持和配合内部审计部门通过公司官网、公司内网、微信公众号、全员邮件等线上渠道，结合内部期刊和报纸、宣传手册等线下渠道，宣传内部审计的增值功能，进一步弘扬内部审计增值文化，提高全公司从领导层到基层员工对内部审计的准确认识，从上而下的提高审计和各活动的融合意识，增强业审融合实现增值的效能，进一步发挥内部审计从提供风险预警、健全内部控制、优化业务流程方面增加公司价值的作用，提高公司全体职工对内部审计的协助度，使得内部审计更加高效顺畅。

5.5 审计人才队伍建设

基于以上的分析，可以发现，审计职业人员需要向复合人才进步，向专业人才发展，独当一面，成为精审计、专技术、博业务的审计专业多面手，有助于其更加胜任本职工作。因此，在审计全覆盖背景下，面对电网企业逐年增加的审计

任务和逐渐复杂的审计工作，审计部门要根据工作需要配备足够的内审工作人员，加强员工的综合素质培养。电网企业只有加强内审人才队伍建设，根据任务需要合理设置人员编制，提高人员的专业素养、信息化意识和水平以及行业业务了解度，发挥内审部门及内审人员更熟悉企业和其生产经营状况等优势，建设精通行业业务知识和审计专业技能的审计人才队伍，才能有效发挥内部审计的增值效能，为“业审融合”发挥出应有的效力提供人员保障。

第一，提升电网企业内审人员综合素质。通过进一步完善内部审计员工招聘、学习培训等各个阶段的模式，构建多样化的审计人员结构。打破专业限制，在注重对具有扎实的审计思维和专业知识的人才的招聘与培养阶段，尤其关注对计算机技术以及相关行业知识的培训，将审计实践与审计培训相结合，以审计项目为载体，建立审计人才层级带头计划。加强基层单位的审计人才储备，形成人才储备机制，落实以老带新、审训结合的培训活动展开形式，以训转储、以审代训、以审带练选拔培训基层单位的青年人才，培训后人员转入审计人才储备库，强化人员结构的多元，形成多层审计人才梯队。对人才的培养要以党建为引领，以审计专题的形式，定向指导，定期培训，通过讲解审计专项项目的方向、关键业务流程、方法等知识和零距离参与审计项目，加强内审人员深入审计一线活动中进行学习培训，在项目一线中深入研讨，学习先进做法和经验，增强内审人员的工作能力，打造政治坚定、本领过硬的内审队伍。

第二，强化数据思维。随着电网企业在数字化转型契机下不断提高的信息化水平，各业务部门和财务部门的数字新系统、新技术和手段应用不断深化，其内审部门也必须加强信息化宣传工作和数字化技术培训工作，确保每一个内部审计工作者都能意识到，在数字化变革中，加深审计信息化系统的应用和培养数字化手段的重要性。培养内审人员的信息化、数据化思维，要做到全员熟练掌握现代化审计方法，增强数据分析能力。审计人员要研究信息化系统专业知识，强化大数据审计思维，与社会审计加强沟通联系，学习其技巧和技术，不断掌握现代审计方法，提高非现场审计的效率，掌握并提高运用大数据技术发现问题、正确判断、宏观分析的能力。

第三，提升审计人员相关行业与业务基础知识掌握。鉴于电力活动的复杂性，公司内部审计尤其需要培养懂各业务活动和流程等的审计人员。电网企业审计人

员除了熟练掌握本专业必备的理论知识、基本方法与技能、审计思维外，还要增强对主要业务活动流程和风险点的了解和梳理，熟悉其他部门的业务工作，解决审计工作中的各种问题。因此，公司审计部门需要及早培养具有电力专业基础的审计人才，例如可以通过与高校进行合作，建立方向班、订单班，培养具有扎实的审计知识理论和电力行业相关的知识理论基础的学生，作为公司内部审计部门的后备军。

6 总结

6.1 研究结论

随着市场环境变化,越来越多的公司为增强自身的竞争力,从内部出发寻求增值的内生力量。此时,增值型内部审计应用越来越广泛,其以增加组织价值为目标,不断更新方法、拓展职能、扩大审计范围,以实现内审高质量发展。H 公司内部审计引入增值理念,从价值链理论出发,以业审融合为增值路径,探讨了增值型内部审计的应用。由于业审融合理念还不够成熟,公司内部审计取得了一些成效,但在实施中也存在问题。本文结合公司价值链活动,研究了业审融合增值型内部审计应用中存在的问题及原因,并结合公司的实际情况,提出优化建议。最后,通过对 H 公司从业审融合角度实现增值的内部审计模式的总结,对业审融合增值型内部审计在整个电网公司全面应用提供了建议。基于以上的分析,得出了以下结论:

(1) 价值链理论对增值型内部审计的发展意义重大。价值链上的所有环节都以价值增值为目标,把增值型内部审计与价值链理论相结合进行研究,有利于梳理企业价值流动的方向,将内部审计和企业价值链上的所有活动进行融合,发挥内部协同效应,以控制风险、改善业务流程、提高审计效率、完善企业经营管理等方式,直接或间接的做到增加企业价值,提高企业效益,实现企业目标。

(2) 从企业的价值链活动出发,以业审融合为内部审计增值视角,是内部审计实现增值的有效路径,以业审融合角度出发是实现内部审计增值的必然发展方向,有利于推进内部审计工作的高质量发展。业审融合理念以企业的价值链活动为基础,把内部审计计划分为支持活动,通过内部审计活动与企业的基本活动与其他支持活动进行融合,内部审计部门与其他业务部门进行联动配合,形成包括事前、事中、事后以及反馈环节的监督闭环,优化业务活动,改善审计行为,确保审计意见的科学性,提高整改效率,有效提升企业的管理效能和治理水平,发挥价值增加的作用,助力企业目标的实现。数字技术是业审融合的支撑手段,能提高审计效率,内部监督是业审融合的防线,其中内部审计以协同作用作为重要防线,助力业务部门,体现业审融合的效果。

(3) 在企业中从上而下的根植增值理念,厚植审计文化,有利于提高业务

人员对审计的认可和配合度，为业审融合的实现提供良好的内部环境，有效发挥内部审计的增值作用。通过对 H 公司这一案例的分析我们可以发现，该公司存在的问题或多或少都与增值理念没有充分渗透在公司文化中有关。通过加强对增值理念的认识，转变企业及员工对内部审计的态度，也可以大大提升内部审计的效率，实现增值目的。

(4) 应加快实施国网公司整个公司范围内的增值型内部审计。H 公司只是根据自己的情况探索应用了增值型内部审计，并没有从国网公司全范围内以业审融合路径深入增值型内部审计的应用，这极大地加大了增值型内部审计从价值链角度在电网企业真正发挥增值作用的空间。当然，由于这种内审模式正处在探索阶段，也有其明显的弱势，一定程度上与内审独立性存在冲突，且应用条件和要求较高，需要根据各个公司的信息技术发展阶段、业务活动的性质、职责以及内审人员的配备情况等进行选择，以此来发挥其应有的效应。

6.2 不足与展望

6.2.1 不足

本文的不足主要表现在：

(1) 尽管搜集了大量资料并进行了短期调研，但我对理论和问题的研究深度不够，且本人并未有机会在电网公司实际工作和实习过，加上部分资料涉密，导致文章中很多问题缺乏数据支撑，对一些问题的分析还不够深入、不够全面，同时提出的对策在可行性与可操作性方面尚需检验，有关电网公司内审的问题，还有更多方面有待进一步仔细的挖掘与研究。

(2) 国家电网有很多分公司，且由于地方经济发展以及能源资源分布和利用程度不同等各方面原因，本文仅以 H 公司为案例研究，只选取了公司内审工作中较为重要和典型的审计项目类型进行了论述，没有涉及到公司内部审计的各个项目，不够面面俱到，总结的观点与对策也难免有偏颇之处，对其他公司存在的内部审计问题无法涉及，总结出来的模式不一定适用所有公司的需求。

综上所述，本文在案例分析、问题的提出、解决建议、结论方面均有典型性不足、全面性不够和可行性不足的问题。

6.2.2 展望

H 公司运营历史较长，拥有优秀的企业文化，在管理和运营上经验独到。本文对 H 公司内部审计增值路径进行研究，总结了业审融合视角下公司增值型内部审计的应用结果，结合实现推动公司战略目标的需要，为公司优化了增值型内部审计模式。将公司价值链过程中的环节联动起来，发挥信息系统的支撑作用，重视数据分析技术的应用，着力发挥内部审计与其他各部门的联动作用，有利于增强各业务流程中的风险和问题的发现水平，优化内部审计资源配置，是迈出的实现内部审计全覆盖的坚实步伐，使得内部审计的增值力量得到新的提升。

鉴于公司内外部的环境的不断变化，在 H 公司内部审计日后的工作中，还会遇到各种不同的问题。那时，对于增值型内部审计模式还需要结合具体情形进行深化和完善。随着今后国民经济“十四五”规划的开展和国网公司“十四五”规划的进行，公司的管理水平需要不断提高，内部审计应紧跟发展趋势，紧跟公司的战略目标和经营策略，结合价值链活动，深入思考探索内部审计增值路径，充分发挥“持续增值”的增值理念，进一步提高内部审计地位。

参考文献

- [1]Audrey. A. Gramling. Internal auditing's role in ERM[M].London: IIA UK and Ireland,2004.2—4.
- [2]Abdullatif, Kawuq. The role of internal auditing in risk management: evidence from banks in Jordan[J]. Journal of Economic and Administrative Sciences,2015,31:59-62.
- [3]Anthony Walz.Adding Value: Creating Value has Become a Matter of Survival[J]Internal Auditor,1997(Feb): 231-233.
- [4]Anthony W, James R. Adding Value. The Internal Auditor[J].1997(254):41-54.
- [5]Arena, Azzone.J. Towards Real Process Improvement from Internal Auditing [J]. A case study, 2009(1):53-64.
- [6]Bushman RM,Smith AJ. Financial Accounting Information and Corporate Governance[J].Journal of Accounting & Economics,2007:237-333.
- [7]Cosmin dimitru matis.The future of internal audit[J].Analele Universității Constantin Brâncuși din Târgu Jiu : Seria Economie,2015,1(1).
- [8]Dessalegn Getie Mihret and Getachew Zemenu Woldeyohannis. Value-added role of internal audit: an Ethiopian case study[J]. Managerial Auditing Journal, 2008, 23(6) : 567-595.
- [9]Imbrescu Carmen Mihaela,Peța Crina. Internal Audit: “A Necessary Evil” or A Creator of Added Value?[J]. Ovidius University Annals: Economic Sciences Series,2017,XVII(2).
- [10]Masaaki. Risk management syndrome[J].International Journal of Psychiatry in Clinical Practice, 2012(10): 54-57.
- [11]Robert Moeller. Managing internal auditing in a post - SOA world[J]. Journal of Corporate Accounting & Finance, 2004, 15(4) : 41-45.
- [12]Seerungrat Sudsomboon,Phaitoon Intakun. The effects of audit value added on audit survival: Evidence from CPAs of Thailand[J]. International Journal of Business & Economic Development,2016,4(1).

- [13] Stern G.M. 15 ways internal auditing departments are adding value[J]. The Internal Auditors, 1994(4):22-24.
- [14] 蔡春, 蔡利, 田秋蓉. 内部审计功能与公司价值 [J]. 中国会计评论, 2011, 9(03):283-300.
- [15] 蔡幽波. 电网企业增值型内部审计的应用研究——以 ZJ 电力公司为例 [C]. 武汉: 湖北工业大学, 2021.
- [16] 陈睿洁. 基于业审融合的增值型内部审计体系研究 [D]. 北京: 北京交通大学, 2020.
- [17] 丁嘉仪. 浅谈业审融合在车辆运行管理的运用 [J]. 现代经济信息, 2019(23):78.
- [18] 范斌, 朱峰, 赵婧, 刘恩华. 电网企业作业链嵌入式审计系统研究 [J]. 时代金融, 2020(30):34-36.
- [19] 高文进, 刘介星. 基于价值增值视角的内部审计功能研究 [J]. 中南财经政法大学学报, 2011(04):124-128.
- [20] 高雨. 基于业审融合的电网企业数字化审计应用研究 [D]. 北京: 首都经济贸易大学, 2019.
- [21] 顾霞, 苏昱霖. 新形势下公立医院业审融合构建探析 [J]. 卫生经济研究, 2018(06):70-71.
- [22] 郭玉凡. 业审融合在医疗行业反商业贿赂中的应用研究 [D]. 南京: 南京审计大学, 2019.
- [23] 侯本忠, 黄松, 张志斌, 林放为, 陈荔园. 基于数字化技术的业审融合模式在电网企业的创新实践 [J]. 中国内部审计, 2021(01):62-64.
- [24] 李斌, 李小波. 增值型内部审计与传统内部审计比较研究 [J]. 中国内部审计, 2012(02):45-47.
- [25] 李醒. HZ 供电公司内部审计案例研究 [C]. 中国财政科学研究院, 2017.
- [26] 刘国常, 郭慧. 内部审计与外部审计: 趋同抑或各司其职 [J]. 中国内部审计, 2010(08):24-26.
- [27] 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(02):82-84.

- [28] 李雅琴, 曹晓兰. “嵌入式” 数字化工程审计在国网甘肃电力的应用研究[J]. 财会研究, 2021(04): 63-67.
- [29] 李越冬. 内部审计职能研究: 国内外文献综述[J]. 审计研究, 2010(03): 42-47.
- [30] 李竹青, 汪子林, 曹培祥, 鲍卿. 基于价值增值的电网企业风险管理审计实践[J]. 中国内部审计, 2021(05): 54-57.
- [31] 刘晨, 石灿, 王东莲. “多系统” 模式下电网企业数字化审计初探[J]. 中国内部审计, 2019(07): 35-37.
- [32] 刘海涛. 企业业审融合“六步法”[J]. 中国内部审计, 2020(12): 45-46.
- [33] 刘泽惠, 边琳丽. 增值型内部审计发展路径研究[J]. 西部财会, 2020(11): 68-70.
- [34] 罗颖, 柳芝. 基于价值链的企业增值型内部审计研究[J]. 财会通讯, 2017(22): 89-92.
- [35] 马军. 我国内部审计发展探析[J]. 审计月刊, 2006(23): 22-23.
- [36] 迈克尔·波特. 竞争优势[M]. 北京: 华夏出版社, 1997.
- [37] 潘德宝, 徐芬, 李磊, 李雁柯. 基于 SWOT 分析的基层央行内部审计价值增值路径探讨[J]. 中国内部审计, 2021(03): 12-16.
- [38] 业审融合促发展 增值提效有作为——记山东中烟工业有限责任公司青州卷烟厂审计处[J]. 中国内部审计, 2021, (03): 71-72.
- [39] 沈静秋, 殷丽丽, 时现. 基于企业目标视角的内部审计增值探析[J]. 中国内部审计, 2010(11): 29-35.
- [40] 盛怀庆. 论我国企业增值型内部审计的应用问题[J]. 财会学习, 2017(01): 130.
- [41] 石芳. 内部审计增加组织价值的理性分析与逻辑框架[J]. 中国内部审计, 2018(03): 30-33.
- [42] 时现. 现代企业内部审计的治理功能透视[J]. 审计研究, 2003, (04): 61-64.
- [43] 苏霞, 张晶晶, 尹国强. 价值增加型业审融合审计新模式研究——以雄安电网为例[J]. 中国内部审计, 2019(09): 71-75.
- [44] 田天. 基于业审融合视角浅析提升科研院所内部审计的路径[J]. 中国总会计

- 师, 2021(06):95-97.
- [45]王光远. 消极防弊·积极兴利·价值增值(五)——20世纪内部审计的回顾与思考:1990~2000年[J]. 财会月刊, 2003(11):3-5.
- [46]王向阳, 魏丽雅, 李浩尘, 郑勇, 刘云飞, 余积巍, 严强宇, 彭涛, 艾旭, 胡璟懿. 基于价值链的业审融合体系在电网企业中的作用[J]. 中国内部审计, 2019(07):14-21.
- [47]邬捷龙, 王向阳. 新时代省级电网企业“业审融合”体系的探索与实践[N]. 国家电网报, 2018-08-28(007).
- [48]徐玉德, 张昉. 内部审计的本原逻辑与价值回归[J]. 中国内部审计, 2018(10):32-35.
- [49]阎红玉. 内部审计实现企业价值增值途径探微[J]. 财会月刊, 2004(19):42-43.
- [50]阎薇. 试述国有企业内部审计全覆盖如何增强国有资产保值增值[J]. 财会学习, 2018(19):138.
- [51]阎玺;李晓华.“大云智”等新技术条件下的电网企业智能审计研究与实践[J]. 中国内部审计, 2020, (03):15-21.
- [52]杨爱萍. 企业内部基于数字化技术的业审融合审计新模式研究[J]. 现代审计与会计, 2021, (03):30-31+34.
- [53]余玉苗, 詹俊. 论增值型企业内部审计的发展[J]. 审计研究, 2001(05):31-34.
- [54]张俭. 嵌入式内部审计增值功能[J]. 现代企业, 2013, (04):68-69.
- [55]张巧良, 房亮. 内部审计增值功能研究之国际比较[J]. 财会月刊, 2006(08):79-81.
- [56]张新鹏, 冯均科, 李之媛. 数字化驱动下“增值型”内部审计模式的构建与实现[J]. 财会月刊, 2021(08):110-116.
- [57]郑石桥, 李姗姗. 增值型内部审计:理论框架和例证分析[J]. 会计之友, 2017(05):131-137.
- [58]仲怀公, 马圆明. 审计协同视角下国有控股公司增值型内部审计研究[J]. 商业会计, 2021(05):25-28.

致 谢

行文至此，研究生阶段即将结束。此刻，最想要表达的就是感谢。

得遇良师，何其有幸。首先感谢学院的老师，对我的教诲与引导，从本科到研究生，遇到的老师每一位都以独有的方式，在学习上、生活上带给我最好的帮助；感谢所有对我的论文进行指导的老师和专家，提出的建设性意见都带给我很大启发，感谢我的校外导师提出的宝贵建议，使得我的思考更加全面。需要特别感谢我的导师，到现在，记忆最深的依旧是选择导师时的坚定和被导师选择时的欣喜，以及每次学习研讨的匪浅收获。在研究生求学期间，导师的宽厚人格、渊博知识、高度责任感都让我获益良多，在论文写作时，导师总在我困惑的时候耐心提供指导，给予一定的肯定和鼓励，从选题到后来的不断修改到最终完成，提出的建议和帮助总是十分具有针对性，在此，我再一次向导师表示感谢！

其次，感谢我亲爱的舍友，犹记得从最开始的陌生与拘谨，到现在的友爱互助，相互陪伴，希望未来，大家都得偿所愿，生活幸福。还要感谢师门的小伙伴，大家互帮互助，共同学习。

当然，还需要感谢我的男朋友对我的爱护，未来，我们还一起进步。

最后，最感谢的是我的家人，正是在他们的不断支持和爱护下我才能成功走到现在，以后的日子里，希望自己能以无限的奋斗回报，能让他们为我骄傲。

万般感慨，倍感珍惜。愿未来能加油奋进，不负期望。