

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 _____



硕士学位论文

(专业学位)

论文题目: 基于平衡计分卡的 Y 矿业公司内部审计
绩效评价研究

研究生姓名: 高显彬

指导教师姓名、职称: 王宁郎 副教授 许杰 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： 高显彬 签字日期： 2022.6.2

导师签名： 王守刚 签字日期： 2022.6.8

导师(校外)签名： 王守刚 签字日期： 2022.6.10

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： 高显彬 签字日期： 2022.6.2

导师签名： 王守刚 签字日期： 2022.6.8

导师(校外)签名： 王守刚 签字日期： 2022.6.10

Research on internal audit performance evaluation of Y mining company based on Balanced Scorecard

Candidate :Gao Xianbin

Supervisor:Wang Ninglang Xu Jie

摘 要

近年来，“康美药业财务造假”、“獐子岛绝收事件”等一系列具有重大影响力的财务造假丑闻在我国的资本市场上接连爆发，引发社会各界广泛的关注。上市公司有别于一般公司，具有独特的社会责任、公司责任，上市公司由于内部问题轰然倒塌，将会给资本市场带来巨大的经济冲击。内部审计作为公司重要的职能部门，可以帮助公司及时发现经营过程中存在的种种问题，规避财务风险与经营风险等。因此，通过对内审部门进行绩效评价，可以把控内部审计工作的质量，对内部审计工作中存在的问题及时进行查漏补缺，使内部审计工作能够更好的服务于企业的发展，最终达成提升企业价值的目的。

本文基于平衡计分卡理论在公司内部审计绩效评价中的适用性，借鉴国内外相关的实践经验和研究理论，综合运用平衡计分卡理论、层次分析法系统分析了内部审计的各项评价指标。首先，本文对平衡计分卡理论进行了分析，阐明了将平衡计分卡用于企业内部审计绩效评价工作的可行性。其次，基于以上的理论研究思路，采用案例分析的研究方法，将Y矿业公司作为研究对象，构建以平衡计分卡为基础的内部审计绩效评价模型，寻找将平衡计分卡合理运用于企业内部审计绩效评价的实现路径。再次，通过实地考察以及问卷调查的取样方法，从Y矿业公司获取相应的数据样本，利用层次分析法和问卷调查法对Y矿业公司的内部审计的绩效进行打分，并对案例企业进行针对性分析。最后，基于上述的理论分析以及案例分析，将优化的评价体系运用于Y矿业公司的内部审计绩效评价工作中，从多个维度出发寻找当前Y矿业公司内部审计工作中存在的不足之处，并提出相应的改进建议和对策，提高上市公司内部审计绩效评价的质量。

关键词：内部审计绩效 层次分析法 平衡计分卡

Abstract

In recent years, a string of high-profile financial fraud controversies have ignited in China's stock market, namely "Kangmei pharmaceutical's financial fraud" and "Zhangzidao's collapse." How to do a decent job in the corporate audit of publicly traded firms has been a hot subject once again. The listed firm is distinctive from most entities in that it has a distinct social policy and therefore a strong sense of corporate responsibility. Internal complications causing the shareholder to fail unintentionally, causing a massive economic effect on the stock market. As a result, corporate governance, especially internal audit, seems to have become the subject of recent studies in employee for doing a particular job of internal staff.

This paper draws insights from applicable appropriate curriculum and evaluation philosophy at home and abroad, and from the company's output appraisal, attributed to the continuous coordination between The Balanced Scorecard hypothesis and the important specific claims processing evaluation, investigates in a structured manner the relationship period between some of the company's different assessment indices, the company's success measurement, and also with the company's development policy, which combines the Management Accounting principle and the iterative optimization system. First and foremost, this article investigates the Balanced Scorecard philosophy and investigates

the potential to expand it to internal audit measuring performance. Second, Y mining industry is presented as the testing object based according to the above theoretical analysis, and a system expression of performance evaluation based on the balanced scorecard is constructed, in figure out a way to realize the rational use of another Balanced Scorecard in enterprise performance evaluation. The related data samples are then collected from Y mining company using the sampling methods of sector inquiry and documentation phase, and the AHP and fuzzy comprehensive assessment process are used to score the performance evaluation of Y mining company, and the outcomes are reviewed. Finally, based on the above theoretical examination and case study, this paper makes recommendations and steps for improvements, stressing how to ensure the successful function of internal audit performance assessment and increase the value of listed company internal audit function.

Keyword: Internal audit; Balanced score card; Analytic hierarchy process

目 录

1. 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的、意义.....	1
1.2.1 研究目的.....	1
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 国内外文献综述.....	3
1.3.1 国外文献综述.....	3
1.3.2 国内文献综述.....	4
1.3.3 相关研究文献评述.....	7
1.4 研究的方法、思路及主要内容.....	8
1.4.1 研究方法.....	8
1.4.2 研究思路及主要内容.....	8
2. 概念界定及理论基础分析	10
2.1 相关概念界定.....	10
2.1.1 内部审计.....	10
2.1.2 内部审计绩效评价.....	10
2.1.3 基于平衡计分卡构建绩效评价体系.....	10
2.2 理论基础分析.....	11
2.2.1 绩效管理理论.....	11
2.2.2 受托责任理论.....	11
2.2.3 平衡计分卡.....	11
3. Y矿业公司当前内部审计绩效评价体系	13

3.1 Y 矿业公司基本情况	13
3.2 Y 矿业公司内部审计绩效评价体系现状	14
3.3 Y 矿业公司内部审计绩效评价体系存在的问题	14
3.4 Y 公司内部审计绩效评价体系问题成因的分析	16
4. 基于平衡计分卡的 Y 公司内部审计绩效评价体系的构建	18
4.1 内部审计绩效评价体系构建的目标	18
4.2 内部审计绩效评价体系指标设置的原则	18
4.2.1 战略导向性原则	18
4.2.2 可操作性原则	19
4.2.3 动态性原则	19
4.2.4 增值性原则	20
4.2.5 定量与定性相结合原则	20
4.3 内部审计绩效评价体系指标的构建	20
4.4 内部审计绩效评价体系指标的权重及评分	23
4.4.1 内部审计绩效评价体系指标的权重	23
4.4.2 内部审计绩效评价体系指标的评分	25
5. 基于平衡计分卡的 Y 公司内部审计绩效评价体系的应用	27
5.1 基于平衡计分卡的 Y 公司内部审计绩效评价体系的具体运用	27
5.1.1 Y 公司内部审计绩效评价指标权重	27
5.1.2 Y 公司内部审计绩效评价指标评分	30
5.2 基于平衡计分卡的 Y 公司内部审计绩效评价体系的评价结果分析	32
5.2.1 基于平衡计分卡的 Y 公司内部审计绩效评价体系的评价结果	32
5.2.2 基于平衡计分卡的 Y 公司内部审计绩效评价体系的评价结果分析	33
5.3 提升内部审计绩效的建议及对策	35

6. 结论	39
参考文献	40
致谢	44
附录	45

1. 绪论

1.1 研究背景

从上个世纪末开始,我国市场经济进入蓬勃发展阶段,不断变化的经济环境对企业发展提出了更高的要求,内部审计监督防控的职能对于一个企业来说是必不可少的,所以企业要树立以风险管理为核心的理念,从而改善企业的风险管理水平、把控治理流程、增加企业的运营质量、提升企业的社会责任。

企业价值最大化是企业经营的首要目标,要想提升企业价值,就要选好适合企业的政策、选对企业应当竞争的市场、科学规划企业的市场竞争战略、优化企业资源的合理配置,从各个方面提高企业经济价值和社会责任感。为了更好的发挥内部审计提升企业管理水平、推动企业价值最大化等作用,内部审计在企业组织中要具有独立性,充当企业发展过程中负责监督的第三者,同时要确保内部审计与企业战略有机结合,推动企业高速发展。虽然我国大型企业内部审计机构建立时间较早,企业的内部审计在建立制度体系、绩效评价等方面有了一定的经验和成果,但是多数的中小型企业现行的内部审计绩效评价模式不足以适应如今变化莫测的经济环境,仍具有很大的改进空间。在目前企业的日常经营过程中,企业仍然欠缺实现内部审计与经营绩效评价统筹发展、协调作业的能力,如何提升企业内部审计工作的质量进而发挥其风险管控、监督制衡的职能是企业目前急需解决的问题。为此,将平衡计分卡作为本研究的理论基石,将企业的内部审计工作与绩效考核标准相结合,建立合适的内部审计绩效评价体系,从而使企业能够顺应市场发展潮流、增强企业抗击市场风险的能力、提高企业的经营管理水平、更好的贯彻落实企业的发展战略。

1.2 研究目的、意义

1.2.1 研究目的

本研究以 Y 公司现行的内部审计绩效评价体系为研究对象,首先通过对 Y 矿业公司及内部审计绩效评价的概况的梳理,对该公司的内部审计绩效评价体系

实行过程中存在的问题、受到制约的因素以及运行过程中导致这些问题产生的原因进行展开分析。其次,建立一个新的适合 Y 矿业公司的内部审计绩效评价体系。在平衡计分卡的理论框架内选取科学合理的内部审计绩效评价指标,在此过程中定量分析和定性分析相结合,定性分析确定适用于主观判断的指标,定量分析确定适用于数据量化的指标。然后运用层次分析法确定评价指标体系中各个指标的权重。最后以发放调查问卷的方式获取 Y 公司当前的内部审计工作的绩效评价结果,并对该评价结果暴露出来的问题提出改进建议,以期提高 Y 矿业公司内部审计绩效评价体系的有效性。

1.2.2 研究意义

我国经济正处于高速发展的关键时期,越来越多的发展机遇涌入市场,但市场上相应的也存在着更多的风险需要应对。企业要想实现稳定良性发展,不仅要能够抓住市场中的发展机遇,而且还要合理的规避风险,这就要求企业具有一定的财务弹性,使企业适应不断改变的外部环境。

(1) 实践意义

随着中国特色社会主义市场经济的蓬勃发展,国家为了保障企业能在多变的经济形势下稳定健康的发展,出台了一系列内部审计的相关政策和法律法规,一些历史悠久、具有成熟管理体制的大型企业也在不断提高对内部审计的重视程度。

传统的内部审计绩效评价体系着眼点在于企业的财务,不能将关注点着眼于内部审计对企业产生的其它影响因素,忽视了非财务指标。所以,传统的评价指标选取并不科学,不能适应现代的企业管理,无法科学合理的提升企业的价值。本文基于平衡计分卡理论,为 Y 矿业公司构建一个适用于该企业的内部审计绩效评价体系,提高 Y 矿业公司在构建内部审计的绩效评价指标时的科学性以及全面性,使得内部审计合理有效。为实现这一目的,本文将平衡计分卡与绩效评价体系相互结合,跳出传统思维定式,选取多种财务指标、非财务指标以及外部指标,确保评价体系系统全面,让评价体系在企业内部审计工作中被合理的运用,帮助企业全面改进存在的问题。

(2) 理论意义

我国对企业内部审计愈来愈重视,相继颁布了诸多与内部审计相关联的准则

与法律，比如《审计准则》《内部审计实务执行规范》，使执行内部审计工作变得有法可依。但是当前阶段我国多数企业的内部审计绩效评价体系的建立仍不完善，内部审计无法发挥其风险管控的职能来帮助企业增加价值。本文通过对内部审计绩效评价的研究，可以促进内部审计与企业管理的有机结合，也能够使内部审计体系更加的规范和全面，从而使内部审计在企业经营活动中能够更好的发挥其风险管控的职能，帮助企业增加经营价值。

1.3 国内外文献综述

1.3.1 国外文献综述

(1) 关于内部审计绩效评价指标选取

知名学者阿尔雷特、斯托克斯（2020）等人在国际审计协会的支持下开展研究，取得了与内部审计绩效相关的研究成果。以调查问卷的形式取得了想要的分析数据，根据内审绩效的工作特点选取了若干重要的影响因素。国际内部审计协会建立了一个全球化的内部审计绩效评价交流平台，并在平台上发布了许多关于绩效评价的标准，经过整理分析，从中确定了20条与内部审计绩效评价关系密切的指标。

学者 Abott（2017）提出了重要概念，即内部审计的独立性的强弱是由企业内审机构所被赋予的地位决定的，内审机构在企业内部收到的约束越少，开展审计工作预期进展就会越顺利，通过内部审计工作实现的绩效考核评价结果越科学。

(2) 利用平衡计分卡构建绩效评价体系

Kip R. Krumwiede（2008）将平衡计分卡与内部审计绩效评价体系相结合，在现有的绩效评价体系的基础上引入平衡计分卡，增加绩效评价体系的科学性与全面性，从而得出，内审工作人员的专业胜任能力和被审计单位当前所面临的外部条件以及构建的内部环境是企业构建绩效评价体系的重要因素。Amy Fredin（2012）提出将平衡计分卡引入内审绩效工作中是很重要的，通过新的理论搭建的绩效评价模型能够帮助企业更好的开展绩效评价工作，避免企业在构建指标体系时忽略非财务指标和外部环境的问题，使企业的评价体系构建更加全面。

Bea（2008）收集各大医院的数据作为理论分析的基础，搭建一套符合医院

日常运营状况的内审绩效模型，从医院运营考核、医院看诊效率、医院就医质量和前来就医人员的康复率、医疗设备更新状况五个影响因素进行评价，这套体系构建考虑全面，与医院工作紧密结合，便于使用该体系进行风险管理，确保医疗服务工作能够满足更多人的需求，提升患者的就医满意度。

Ming Yang Tseng (2015) 在原有内审绩效工作中开始尝试运用平衡计分卡理论，对大数据、云计算等新型处理模式构建了一套绩效评价标准，通过收集了300多个样本反馈信息，然后根据反馈结果整理得出，互联网电子政务服务的不能很好的适应市场的变化，也不能满足各式各样的客户需求。

SteveSaYtrio (2013) 将平衡计分卡与政府的绩效评价工作相结合，按照现行的法律法规搭建评价体系，充分考虑政府有别于企业的特殊性，构建了一套专门适用于政府的内部审计工作机制，提高内部审计创新，加强内部审计质量。

(3) 合理构建内部审计绩效评价标准

Jenny (2015) 发表观点认为，建立一套完善的内部审计奖惩机制能够帮助内部审计工作更好的发挥其职能，内部审计的工作成果很大程度上会受到内部审计客观性的影响，所以，建立一套合理的奖惩机制能够确保内部审计评价工作的公平，使内审绩效工作合理有序。

MiYena (2010) 提出企业发展最为重要的是对企业的进行全面风险管理，而内部审计工作可以同对绩效评价工作，及时有效的反应企业发展过程中存在的各种风险。

国际内部审计师协会(1993)搭建了一个全球性的交流平台，用于交流内部审计绩效评价，该平台以问卷调查的形式向各大企业的内部审计主管进行调查总结，通过对问卷反馈结果进行归纳总结，得到关于企业主管对内审工作的看法，并从中选取了具有关键影响的73项标准，进一步总结了其中20条决定性的因素。

WiYYiam .E.Perry (1998) 出版的著作中提出要想拓展内部审计服务范围，传统方法已经不再适用。而改进传统审计方法离不开对新绩效评价体系的构建，要制定一套科学合理的评价标准，提高内部审计的工作效率，也能够使内部审计工作成果更能够反应企业真实的绩效评价结果。

1.3.2 国内文献综述

（1）内部审计绩效评价体系

聂兴凯（2019）综合分析了内部审计绩效评价工作的各种影响因素，认为内部环境和外部环境是影响内部审计绩效评价工作的重要关键。首先，从外部环境角度出发，企业内部审计工作主要受当前科技水平、经济环境、法律法规的约束以及政府部门的管控、外部审计组织的监督等因素影响。其次，在内部组织机构中，内审绩效工作会受到企业的高级管理层、行政机构、企业的员工代表以及企业的股东大会等各个机构的制约。

丁月东（2016）提出观点，当今企业正在向现代化的方向高速发展，而相应的企业内部审计工作人员缺少过硬的专业素质，企业管理层对内部审计工作的作用也并不重视，缺乏相应内部审计工作奖惩机制，内部审计工作缺乏积极性，不能很好的开展。因此，为了使内部审计工作能够更好的服务于企业，可以开展人才引进计划、对目前审计在职人员进行继续教育培训、构建科学合理的奖惩机制等方面入手。

（2）内部审计绩效评价标准的研究

企业内部审计协会（2021）更新了22个内部审计绩效考核的关键指标，其中包括内部控制风险普查的有效性、审计工作计划制定的及时性与完善性、审计项目实施方案的完善性等多项指标，涉及到公司日常经营过程中的各个模块，涵盖了销售与采购业务、银行往来业务、费用发生与认定、内部资料的整理与归档等。进一步细分了内部审计绩效考核工作的评判标准，帮助内部审计更好的开展工作。

唐玉、周伟两位学者（2005）提出观点，内审工作要做到有效率、有质量、合规矩，不仅要从企业内部管理入手，企业外部的监督评价工作也同样重要。内审工作要合规矩，就要制定完善的内部审计规章制度；要做到有效率，就要评价内审工作是否在规定时间内完成；要做到有质量，就要衡量内审工作在企业日常经营活动中是否发挥了增值的作用。

王光远（2002）从内部审计在企业中所被赋予的职能、内部审计工作的标准、绩效评价的方式三个方面入手，对企业内部审计绩效评价工作进行了详细的研究。根据他之前对内部审计的研究依据，将内部审计绩效工作分为三个部分，从每个部分的细分内容出发，对内部审计在企业中所扮演的角色进行合理的定位，得出

指定科学合理的企业内部审计绩效评价体系可以采用内部与外部条件相结合的方式。

唐婕（1999）开展内部审计绩效工作的介绍，第一步要建立一套符合企业日常经营状况的体系，第二步要选择合理有效的工作方法来达到内部审计绩效工作的目的。她认为企业内各个部门对绩效评价工作的反馈意见是十分重要的，合理的审计程序必须要考虑各个部门的需求。所以在进行内部审计绩效评价工作时，要认真考虑被审计部门反馈的种种需求，这样可以使内部审计绩效评价结果更加客观，能够好的实现内部审计的审计目标。

（3）平衡计分卡与内部审计绩效评价研究

何媛媛（2020）提出基于平衡计分卡构建绩效评价体系，要按照四个步骤依次推进。首先，确定战略目标，构建评价体系的过程中要加强对企业战略的重视；其次，进行关键成功因素分析，从多角度分析成功关键因素能够得出合理的评价结果；第三点，建立公司战略地图，有利于从多角度对员工进行评价；最后，选取关键业绩指标，应从平衡计分卡的四个维度选取科学合理的业绩评价指标。

尹会岩、赵海冰（2015）通过将平衡计分卡与内部审计绩效评价工作结合分析，得出了内部审计为了实现帮助企业增值的职能需要平衡计分卡理论的帮助，并且给出了如何构建以平衡计分卡为理论基础的内部审计绩效评价指标体系。通过分析企业的发展目标、确定企业适用的准则、指定指标体系构建方案、按照体系进行业绩评价、提出改进建议和措施等方面，帮助内部审计更好的发挥其增值职能，完成企业的发展战略。

卫晓玲（2004）提出了内部审计要改变传统的定位，即从以往的监督查验企业财务舞弊的职能向企业内部管理的职能进行转变，鼓励企业现代内部审计打破财务审计的限制，向管理审计转变。为了更好的实现这一目标，将平衡计分卡理论用于企业的绩效评价工作，使企业内部审计能够及时响应信息变化、做出合理的分析应对、提出改进意见，积极的参与到企业的管理活动中，发挥内部审计帮助企业控制风、提升经营质效的作用。以平衡计分卡为理论基础，构建适合当前企业状况评价管理体系，是发展企业战略的关键因素，也是实现企业可持续发展的必要条件。

（4）完善内部审计绩效评价体系

国资委（2020）印发《关于深化中央企业内部审计监督工作的实施意见》的通知。首先表明了要建立内部审计领导体制，内部审计机构要向董事会负责并报告工作，其次要不断完善集团统一管控的内部审计管理体制，由内审部门负责人在集团层面上对内审工作统一把控，合理利用集团内的审计资源，提高内部审计的工作效率。

张巧良、邹伟（2016）综合分析了国内外各个学者关于内部审计绩效评价的理论，认为依据 EVA 理论所构建的内部审计绩效评价指标体系过于片面、关键指标缺失，对企业内部审计绩效评价工作的开展是否能够正确按照企业管理层所要求期望进行提出质疑，分析当前体系存在的不足之处，然后再现有的内部审计绩效工作中加入平衡计分卡的管理机制，构建一套符合企业经营特点、绩效考核全面、能够更好落实企业的发展战略的一套内部审计绩效评价体系。

冯茜（2014）研究如何使内部审计工作带来最大收益以及确保成本控制在合理范围内，进而论证了 EVA 价值评价，将平衡计分卡理论与 EVA 审计评价价值相结合分析，提出了构建内部审计价值增值的绩效评价体系，目的是为了帮助中小型企业更好的进行战略规划、实施发展战略、获得最大的经济效应。

范经华（2013）通过分析 L 公司这一实践案例，根据平衡计分卡的平衡性、因果性、可持续性理念，把平衡计分卡这一概念于内部审计绩效评价工作进行结合，建立了一套内部审计工作的评价诊断模板，对内部审计工作的关键控制点进行多层次全方位的诊断。并且联系指标体系的构建、选取、评价三个层次，把提升内部审计工作质效划分为几个部分，即确立风险导向为核心的审计方法、制定符合企业发展特征的审计方案、做好内部审计工作的质量控制、对内部审计工作实行合理的奖惩激励制度等。

1.3.3 相关研究文献评述

经过上述对各个知名学者理论与观点的阐述和总结，国内当前在内部审计绩效领域的研究具有了一定的充分性、科学性和合理性，对于将其应用于企业已经具有了实践基础。国内外诸多知名学者已经将平衡计分卡理论应用于内部审计工作实践中，在内部审计绩效评价工作中引入一些科学的统计方法也比较常见，通过将理论基础与实际构建内部审计绩效评价体系相联系，帮助企业构建更加科学、

合理、全面的内部审计工作指导体系。与此同时，通过对实践案例的研究，内部审计理论也能够获得更多的数据支持。但这些研究还存在一些没有完全考虑的方面，比如构建内部审计绩效工作体系还未能与审计原则相结合，传统的财务审计还未完全适应新型的企业管理审计，内部审计的风险管理职能还未完全发挥，这些都使内部审计绩效评价体系还不够完善和科学。将平衡计分卡与企业内部审计绩效的评价体系相结合，如何确定各个维度的具体指标还不清晰，需要根据更多的理论基础进行改善。本文根据平衡计分卡的四大维度，从中挑选具有全局性的绩效评价指标，确保新的绩效评价指标体系能够适应Y矿业公司的战略布局以及所处的经济环境。

1.4 研究的方法、思路及主要内容

1.4.1 研究方法

(1) 文献研究法，将内部审计绩效相关的著作与观点进行整理，并对Y矿业公司所处的经济环境、法律环境、社会环境进行分析，对Y公司目前的经营状况以及公司内部施行的考核制度进行研究。

(2) 案例分析法，将公司当前所运行的内部审计绩效评价体系作为研究案例，分析Y矿业公司所处的环境以及未来发展的方向，对Y矿业公司内部审计制度存在的问题进行筛选，辅以平衡计分卡进行分析，建立一套对Y矿业公司具有特适性的内部审计工作评价考核模型，将实际的经营状况带入该模型中进行模拟，进而得出模拟结果。根据模型结果对Y矿业公司进行综合评价，进而提出本文的意见和建议。

(3) 问卷调查法，将Y公司的利益相关者作为数据来源并对其进行访谈、问卷调查等采样方法，得出切实可靠的数据，并根据反馈的数据确定内部绩效评价指标的权重，搭建合理的内部审计绩效评价指标模型。

1.4.2 研究思路及主要内容

第一部分：绪论。本部分作为文章的开篇着重说明了写作目的、写作意义和研究的方向，并对本文所引用的国内外的相关文献资料做出整理分析，为后期模

型的搭建提供理论指引。

第二部分：相关概念及理论基础。该部分对研究理论进行展开论述，首先，是论文写作用到的理论基础与相关学者的研究观点；其次，说明了内部审计工作所用到的绩效理论以及构建新的工作体系所用到的平衡计分卡理论。

第三部分：案例分析。本部分首先简单陈述 Y 矿业公司的基本概况，并对 Y 矿业公司当前内部审计绩效评价体系执行的情况，存在的问题、问题如何形成以及如何加以改进做出说明分析。

第四部分：构建内部审计绩效评价体系。根据 Y 矿业公司的发展战略以及目前所处的市场经济环境，将企业目前的经营状况与最新的理论研究基础进行整合，选取合适的指标作为评价标准，搭建内部审计工作评价考核体系。

第五部分：内部审计绩效评价体系的应用。将从 Y 矿业公司收集反馈的数据引入搭建好的绩效评价体系中，根据层次分析法推算出权重分数结果，对结果进行综合分析，根据结果提出建议。

第六部分：研究结论与不足。本部分根据以上方法所得到的研究成果进行分析，根据层次分析法计算得来的各个指标的加权平均分数进行分析，得出 Y 矿业公司当前经营状况的评价，并对本文不足之处以及研究的局限性进行反思。

2. 概念界定及理论基础分析

2.1 相关概念界定

2.1.1 内部审计

内部审计，是一种独立、客观的确认和咨询活动，它通过运用系统、规范的方法，审查和评价组织的业务活动、内部控制和风险管理的适当性和有效性，以促进组织完善治理、增加价值和实现目标。

内部审计是“外部审计”的对称。由部门、单位内部专职审计人员进行的审计。目的在于帮助部门、单位的管理人员实行最有效的管理。内部审计与外部审计相配合并互为补充，是现代审计的一大特色。健全的内部审计制度，可为外部审计提供可信赖的资料，减少外部审计的工作量。在中国，内部审计不仅是部门、单位内部经济管理的重要组成部分，而且作为国家审计的基础，被纳入审计监督体系。

2.1.2 内部审计绩效评价

内部审计是企业内的负责监督管理的职能部门，内部审计绩效评价是为了考核内审部门在一定时间内，对企业经营成果产生的促进作用，并通过量化数据进行分析。内部审计的绩效评价是与企业战略相联系的，企业当前管理结构是否合理、管理是否高效都可以从内部审计绩效评价结果中看出。所以，内审绩效评价结果是企业各个部门的综合体现，能够反映出企业的发展战略与各个部门之间联系的紧密程度。

2.1.3 基于平衡计分卡构建绩效评价体系

在运用平衡计分卡构建内部审计绩效评价指标时，应遵循如下设计原则：一是目标导向性原则，以企业的战略目标为导向，为企业实现战略目标和增值做贡献；二是可操作性原则，用于绩效评价的信息和数据可获得，便于评价主体使用；三是成本效益原则，尽量用最低的成本，使企业效益最大化；四是定性与定

量相结合原则，灵活性的战略、方向判定结合定性原则，并通过定量研究获得客观具体、可量化的指标。

2.2 理论基础分析

2.2.1 绩效管理理论

绩效管理是基于企业的发展战略，将企业的具体战略目标按层次进行划分，通过员工绩效考核的成果，对员工在各自岗位上的表现进行奖惩，帮助员工了解自己目前所做的工作对企业发展的贡献，加强员工的企业责任感，更好的推动企业稳步前进。

总而言之，绩效管理分为以下几个部分：首先，制定详细的工作计划，由管理者与被管理者经过沟通交流，指定符合企业各个部门的绩效评价目标；然后，选择开展绩效评价的手段，确保获取信息的真实可靠；其次，评价绩效管理结果，绩效管理根据考核结果对被考核对象的工作状况进行奖惩，达到激励员工积极性的目的；最后，绩效管理的学习和成长，绩效管理者与被管理者提出对当前绩效管理工作的改进建议，改进不足之处，调整下一期绩效管理的计划和目标。

2.2.2 受托责任理论

受托责任理论是根据企业经营权与所有权相分离而产生的。由于企业的所有者没有足够的时间参与到企业管理中来，也缺少经验对经营者的经营成果进行评价。在实际操作中，企业日常管理活动复杂，业务内容受到不同的环境、不同的时间、专业胜任能力以及法律法规的影响，企业的所有者没有足够的精力亲自对经营者的业绩进行评价。所以，所有者需要在企业内设立独立的第三方来对经营者的日常经营活动进行考核，当这种监管需求出现后，企业的所有者会在企业内设立独立的监管机构来对企业日常经营状况进行监督，将监督信息及时的反馈给企业的所有者。

2.2.3 平衡计分卡

随着平衡计分卡理论不断发展,其功能不仅仅局限于评价各项滞后指标,是企业衡量未来发展的重要战略工具。目前,平衡计分卡已经不再是滞后指标的评价标准,还与企业的发展战略相结合,是一项将应企业短期发展方式转化为长期战略布局的应用手段。平衡计分卡可以将当前努力的目标与企业的发展战略相结合,通过对企业发展战略的分析,再将其落实到平衡计分卡的各个维度形成指标;通过平衡计分卡向下影响企业员工,让每个员工的工作都成为可以影响企业发展战略的重要指标;通过对战略发展布局的规划,将企业的财务预算与企业的战略发展进行有机的结合;通过平衡计分卡的学习和成长,帮助企业了解发展战略时需要注意的关键着眼点。

在其理论基础的指导下,搭建一套企业内部专属的沟通交流平台对企业的发展起到积极的促进作用。如今的企业发展需要不断地学习进步,员工的自我成长是企业发展的关键所在。平衡计分卡将企业发展这一宏观的目标细分为各个员工可以理解的绩效评价指标,使企业发展的愿景不再浮于上层,让员工对企业发展战略的把控更清晰明了,也使得员工更清楚自身的努力所能带来的成果,帮助企业更好的实现发展愿景。

3. Y 矿业公司当前内部审计绩效评价体系

3.1 Y 矿业公司基本情况

Y 矿业公司于 1968 年开发建设，是当前国内煤炭产业的领头羊，其产业结构遍布全国各地。在制定下一个十年的发展计划时，Y 矿业公司坚持落实习总书记做出的国有企业重要指示精神，做好国有企业应该发挥的社会责任，真正做到“一个保障，两个优化”，立足于山东、拓展国内业务、布局境外发展，打造具有国际竞争力的能源企业，力争“十四五”末形成万亿资产、万亿营收“双万亿企业集团”。

Y 矿业公司积极与发展潮流接轨，对当前的管理体系制度不断创新，提高员工整体素质，引入新的管理办法，增强企业活力，打造新的竞争优势；为保证企业的管理体系保持优势，Y 矿业公司积极创新，更加适应市场发展的变化，引入新的资本，调整企业资本结构的合理性，促进规范灵活的体制机制建立，确保公司在能源市场这一红海中保持生机与活力；Y 矿业公司也重视可以发展为企业管理带来的便利，根据企业管理的具体需要，将互联网、云计算等先进的科技手段引入管理体系中，提升科技创新驱动力；同时积极开发能源产业中的蓝海领域，发现新的市场需求，帮助公司向多元化的发展进行转变，避免公司发展过程中的盲目投入，造成公司资源的浪费，保持健康有序的发展；在对外开发方面实现新突破，把握国家煤炭产业战略布局，瞄准“三西”、关注新疆，采取合资合作、托管经营等多种方式，开辟新的生产基地；在本部经济发展方面实现新突破，大力推进现有产业升级改造，内涵挖潜，延伸产业链、增加附加值。同时，充分发挥临港和“蓝黄”经济叠加区的优势，优选发展高端、高质、高效新项目，打造本部循环经济升级版。

Y 矿业公司当前内审部门成立于 2012 年，隶属于集团董事会。现拥有审计主管 1 名，审计人员 10 名，由审计主管领导。下设财务审计、内控流程审计、经营审计三个专项小组。每个专项小组按照分工，分别对企业经营过程中涉及到的货币资金循环、费用审批循环、往来应收应付循环是否合规进行把控。但由于内部审计部门在公司的地位较低，执行能力略显不足，因此开展内部审计工作会

受到一定程度的限制。

3.2 Y 矿业公司内部审计绩效评价体系现状

当前 Y 矿业公司所采用的内部审计绩效评价体系是由内审部门主管指定总体审计策略，专项审计工作开展的标准则是由各个专项审计小组制定。从分工上来看，审计主管在集团层面上整体把握内部审计工作的进度，专项审计小组负责开展具体的内部审计工作。内部审计工作评价在每年年底开展，由内部审计部门主管以及专项审计小组负责人依据制定的评分标准进行评分，评分全过程公开，确保评分的公正性。审计中心从以下五个方面对年度审计工作绩效做出评价，具体内容如表 3-1 所示。

表 3-1 审计中心现行的绩效评价标准

评价指标	具体内容	占比
审计工作质量	审计工作完成的效率、完成的质量	35%
审计报告内容	审计报告格式是否规范	25%
工作计划制定	开展审计工作前是否有前期准备	20%
继续教育程度	是否具有执业资格	15%
考勤制度	考勤次数是否达标	5%

Y 矿业公司内部审计工作目前采用的绩效评价标准，最大的优点在于易于操作，评判结果方便理解，可以在一定程度上实现监督工作的功能。然而，还有许多不足之处：比如指标的选取太过主观，受到人为干扰程度较大；而且所选取的指标大多是滞后性指标，只能反映企业运营状况的基本因素，内容缺乏深度；指标之间的关系较为独立，不能良好的搭建逻辑关系。这些缺点会使评价结果不能客观反映企业经营事实，只考虑了审计工作是否实施，而没有考虑各个部门之间的联系以及对企业发展的长远考虑，执行该标准不能切实有效的反应出内部审计工作的实际效果和需要改进之处。

3.3 Y 矿业公司内部审计绩效评价体系存在的问题

（1）内部审计工作与企业发展战略缺乏联系

实行绩效评价制度是为了通过对内部审计工作的量化考核,来反映内部审计部门帮助公司实现的价值增值职能。Y矿业公司目前实行的绩效评价体系过于简单,与其当前的发展战略之间缺乏联系,对内部审计工作的评价仅仅考虑了财务指标层面,还未从多个维度进行评价,不能看出内部审计与企业整体发展战略的联系。内部审计绩效评价包含部门的绩效评价与员工的绩效评价,建立合理有效的评价体系可以量化员工的努力程度,作为激励员工、彰显员工价值、优化内部审计绩效的一种高效的方式。因此,在内部审计工作过程中引入战略布局是十分必要的,但Y矿业公司的绩效评价还停留在各个指标是否达成这一初级层面,没有实现将企业的发展战略与内部审计工作相互结合。这样的评价的方式流于形式,导致评价结果不具备公信力,不能真实合理的反映内部审计部门的工作成果,不利于企业的内部审计部门充分发挥其在企业发展中的战略地位,也不利于企业发展战略的实现。

（2）绩效考核指标丰度不足

公司当前是从以下几个指标来考核内部审计部门的绩效:项目开始的立项申请、工作质量的好坏、工作内容是否覆盖全面、工作人员是否具有足够的胜任能力、工作人员每个月的出勤状态以及每年年末是否组织相关人员接受培训,将各项内容进行向下的细分之后发现,将内部审计绩效评价仅分为如下六个指标过于笼统,不能科学的量化企业的绩效评价,也不能合理的反应企业的发展战略以及发展过程中存在的问题。在当前经济开始转型的大时代背景下,内部审计的职能不单单只是传统的监督,还需要参与到企业的经营管理中,实现增加企业经营价值的目的。所以,内部审计的绩效评价体系不能仅考虑企业的财务指标,要全面分析企业的发展状况。Y矿业公司目前实行的工作考核评价标准缺少对企业发展战略的深度研究,不能够发挥内部审计的管理职能,需要进一步改善。

（3）选取的指标缺乏量化分析

在成熟的内部审计绩效评价体系中,每项指标对企业的影响是有很大差异的,需要根据本企业的实际经营管理情况选取和设计具有特殊性的、可用数据量化分析的评价指标,才能构建出较为客观反映真实情况的内部审计绩效评价体系。然而,Y矿业公司现行的内部审计绩效评价体系的各项指标权重的划分,是由集团

董事会以及管理层根据以往的经验通过主观判断来进行划分的,缺乏合理的科学依据,不能够作为量化考核的标准。同时,审计中心评价主体只包含了企业的董事会、高级管理层等上层机构,没有考虑到内部审计工作还会影响到其他层面,绩效评价结果并不客观。而且Y矿业公司目前所选取的评价标准人为因素较多,评价结果大多缺乏实际经营状况的支持,不能将结果运用于不同情况下的比较。若与之前评价结果存在差异,也不能明确得知造成差异存在的决定因素,这导致评价结果可能会过于片面,不能可靠的反映企业经营的成果。由此可得,Y矿业公司内部审计绩效评价体系主要依赖管理层以往的经验判断,而不是根据数据模型得出的定量分析的结果,这样的结果可信度较低,需要改进当前所采用的评价标准。

(4) 组织上下未能营造对内部审计的支持氛围

内部审计绩效评价工作是为了通过考核内审部门的工作成果,得出内部审计部门的工作对企业是否有正向的促进作用。内部审计工作的服务对象既包含集团董事会等管理层,还包括集团内的各个分子部门。Y矿业公司当前所采用的内部审计绩效考核工作标准,其直系领导仅有企业的高级管理层,缺少企业下层业务部门的支持,这种体系结构过于简单,评价结果往往不能全面反映出内审部门所有的工作成果。所以,要想搭建良好的内部审计绩效评价体系,企业的董事会等管理层要重视内部审计部门的日常工作和对内部审计人员的管理,内部审计部门要及时主动的与企业内各个层级进行沟通交流,企业的基层也要积极反馈自身在日常工作中发现内部审计部门需要改进的不足之处,进而从上到下帮助内审部门全方位的完善绩效评价工作。

3.4 Y公司内部审计绩效评价体系问题成因的分析

经过上述分析,可以发现目前体系有很多不完善的地方,这些问题的成因可以从以下两点来说明:

(1) 内部审计绩效管理在企业内重视程度不足

企业管理的核心就是帮助企业应对多变的市场环境,防控企业在发展过程中所遇到的风险,实现价值的增长。内部审计部门作为企业内部具有独立性的第三方机构,帮助企业进行监督管理工作,是提升企业治理水平、保证企业按照正常

秩序运行的重要职能部门之一。内部审计工作是为了帮助企业防控和规避日常经营过程中潜在的风险，若缺少对内部审计部门的足够重视，内审工作就不能合理的发挥其应有的职能，不能将企业的风险控制在一个可以接受的程度。要实现这些目标，就要从内部审计的管理和评价出发，建立一个系统科学的内部审计工作评价标准。而Y矿业公司目前从管理层到基层对内部审计绩效评价的认知尚有偏差，重视程度不够，内审绩效评价工作仅仅停留在表面，仍是以结果而非过程为导向，只看得见问题的表象，而不是寻找问题的本质，难以从根本上帮助企业解决存在的问题。这样使现行的内审绩效评价指标体系与企业战略并不契合，不能从内部审计工作中提升企业的管理水平。

（2）评价结果流于形式

内部审计工作的绩效评价不仅仅能够检测内审部门的工作成果和内审员工参与程度，还可以帮助企业实行发展战略的落实。内审绩效评价如同企业发展过程中的一把尺，不断修正企业发展过程中企业战略与实际经营中存在的误差，使日常经营状况满足企业高速发展的需求，帮助企业实现发展规划。

而就目前Y矿业公司内部审计绩效评价体系而言，该企业制定的内审工作的评价标准过于简单、评价结果也只是简单的主观判断、评价过程流于形式，不能帮助企业合理应对经营过程中存在的各种潜在风险，不符合组织发展的总体要求，这些问题都在阻碍内审工作促进企业良性发展、提高经营价值。

通过上述可知，当前Y矿业公司内部审计部门所采用的绩效考核制度与企业当前的发展战略缺乏关联，其设计的评价指标不能较好识别企业的风险；评价结果主观性过强，不能够反映内审工作成果的真实状况。在当前环境变化、企业转型的关键时期，Y矿业公司想要立足于省内并且开展全国的产业布局、牢牢占领国外的能源市场，就要利用好内部审计工作，发挥内部审计协助企业把控风险的职能。因此，Y矿业公司当前单一维度的内部审计绩效评价体系存在明显的短板，引入平衡计分卡构建多维度的内部审计绩效评价体系符合Y矿业公司的发展需求。

4. 基于平衡计分卡的Y公司内部审计绩效评价体系的构建

4.1 内部审计绩效评价体系构建的目标

(1) 合理的审计工作制度

当前大环境下能源经济在不断的向新高度发展,企业发展对内部审计也有了更高的要求,良好的内部审计制度对企业发展具有良性的作用。Y公司目前处于一个充满发展机遇的经济市场中,内部审计部门必须要在企业中发挥其应有的监督作用,所以建立合理的规章制度是十分重要的。因此,在建立符合企业日常经营状况的内部审计工作绩效评价制度时,要将合规合理放到要求的首位,遵守易于理解、可操作性强的制度方针,确保审计工作评价制度符合当前企业的要求。

(2) 优化现行内审绩效评价的标准

开展内部审计绩效评价工作要做到按照既定的评价标准进行,制定合理的评价标准首先要有对企业以往经营成果的分析,然后得出一个合理的评价范围,按照这样的标准开展内审绩效评价工作才能确保评价结果真实可靠,才能利用内审绩效评价成果以及及时的针对企业的经营活动进行查漏补缺,提升企业经营的质效。由于当前经济环境对企业的内部审计工作提出了更高的要求,企业的内部审计人员也要提高自身的业务能力,学习新的评价体系和管理制度。这样才能适应不断变化的经济环境,构建一套适配企业发展目标的内审工作评价标准,保证绩效评价产出结果的科学性。

(3) 高效的绩效评价进程

Y矿业公司业务分布遍及全国各地,由于不同的地区环境不同,不同的子公司所注重的的问题也不尽相同,所以Y矿业公司集团审计业务涉及面广泛,对集团内部审计人员的专业胜任能力也有更高的要求。因此,在开展内部审计绩效评价工作的过程中,在保证评价工作能够按照既定标准完成的基础之上,还要控制工作时间,尽可能在合理的时间内完成。

4.2 内部审计绩效评价体系指标设置的原则

4.2.1 战略导向性原则

开展内部审计绩效评价工作是为了帮助企业实现价值的提升,通过控制各项滞后性指标,防控企业在经营活动中所遇到的风险,提高企业的营运效果,更好的帮助企业完成发展战略的部署,从而提升企业的价值。内部审计绩效评价体系是通过各个维度下多个指标的定性分析和定量分析,发现企业日常经营活动的不足之处,同时对内审员工的业绩进行分析,帮助员工更加清晰的了解审计工作应达到怎样的战略目标、实际情况和目标的差距是什么、应如何做才能满足工作要求。根据以上的特点,Y矿业公司在构建内部审计绩效评价体系时,要将该公司的发展战略放在优先考虑的位置,明确绩效评价工作的目的是为了帮助企业解决什么问题,确保内部审计在企业运营中发挥监督管理职能,使内部审计绩效评价体系能够对实现企业的发展战略目标起到推进作用。

4.2.2 可操作性原则

一套成熟合理的内部审计绩效评价体系需要适用企业日常经营中的各种情况,否则,绩效评价体系就只是空中楼阁无法落地,难以满足企业对绩效评价工作的需要。因此,在构建内部审计绩效评价体系之前,就要考虑各个指标选取的适用性。目前,很多企业选取的绩效评价指标过于复杂或者浅显,而这两种指标都不适合作为内部审计绩效评价体系的指标。合理的指标不是越复杂越好,要反映企业在一段时间内的经营成果,应当具有典型代表的特征。还有的企业选取了大量包含非核心影响因素的评价指标,导致许多指标并不能发挥作用,反而浪费了时间和精力,还可能会产生误导利益相关者的评价结果。导致这些问题的原因都是在构建内部审计绩效评价体系时未考虑企业发展的实际情况。因此,在实际构建体系的过程中要将企业的发展战略与内部审计工作相结合,增加内部审计绩效评价指标体系的可操作性,实现内部审计绩效评价工作的价值。

4.2.3 动态性原则

企业所处的经济环境十分复杂,企业的经营活动会受到政策、经济、资源、自身条件等多种因素的影响。企业在发展过程中需要及时修正自身的经营方针,以适应多变的市场经营环境。内部审计绩效评价制度也要跟随企业的发展战略进行必要的调整,来匹配企业的发展战略。因此,构建内部审计绩效评价体系应当

要时刻保持着动态的变化，及时反映企业发展战略的变化，确保内部审计工作能够跟上企业的发展速度，保证内审工作在不同的环境下都能起到积极作用。

4.2.4 增值性原则

为了更好完成日常的经营活动，企业内部各个组织之间需要进行有序配合，保证日常经营状况稳定，顺利完成发展目标，确保企业价值不断实现，使经营价值能够稳步提升。内部审计绩效评价工作也是为此而开展的，而内审部门的绩效评价工作是企业内部最为直观的、能够有效评判各部门工作能否为企业增加价值的管理手段。所以，是否能增加企业价值是构建内部审计绩效评价体系中要关注的重点问题，以此来保证内部审计工作与企业的发展步调相同。

4.2.5 定量与定性相结合原则

制定符合当前企业实际经营现状的内部审计绩效评价工作标准是为了能够衡量企业发展过程中存在的优点和缺陷，从而起到激励员工不断提升自我、促进企业不断发展的作用。为了使评价结果更具有公信力和可靠性，就要保持客观的评判角度。在选取内部审计绩效评价指标时，要保证选取的评价指标符合当前企业经营现状、保证评价指标公平公正。Y矿业公司现行的内部审计绩效评价标准中，多项指标缺乏数据支持，评价结果明显带有主观性，这会导致评价结果缺乏可靠的数据来支持，不具有很强的公信力。然而，在企业日常营运中内部审计工作服务的对象不仅仅是企业的管理层，还有各个被审计部门，构建指标体系时难免要考虑一些不易于获得数据支持的项目。所以，在开展内审工作考核的过程中，要将人为主观判断与数据分析相结合，确保指标选取的过程全面考虑了企业的具体情况，确保新的评价指标体系覆盖全面，评价结果更加有效。

4.3 内部审计绩效评价体系指标的构建

新的绩效评价体系的构建分为四个维度，根据内审部门的具体状况来确定四个维度的具体指标，通过指标对部门、个人进行定量与定性的分析来评价部门与个人的工作成果。但是，直接套用平衡计分卡来进行指标的划分并不完全适用于

Y矿业公司，需要将企业的发展战略与平衡计分卡关联，从企业实际经营状况中找寻可以用来评价的指标，这样才能保证内审工作的绩效评价结果能够准确的反映内部审计的状况，保证评价体系科学合理。

由上述分析可知，本文在平衡计分卡原有的维度的基础上添加一个维度，形成财务维度、内部审计业务流程维度、学习和成长维度、顾客维度、董事会维度这五大维度，由此构建合理的内部审计绩效评价体系。根据构建的评价体系来获得内审工作的绩效评价结果。财务是企业经营成果的具体表现，是企业发展经营的基石，财务维度通常反映一个企业的沉没成本，是各个利益相关者最常用到的指标，是内审绩效评价体系的核心。董事会维度主要考察董事会统领全局工作，对企业的发展战略做出决议，在一定程度上也能影响到内部审计工作的质量，决议成果也会影响到绩效评价工作接下来的进程。内审部门作为企业内部一个独立监督的机构，既要负责监督被审计部门，也要接受企业管理层的领导和监督，如何处理好内部审计与内审工作的服务对象之间的关系，是顾客维度指标的重点考核内容。一个良性发展的企业是在不断学习和进步的，内部审计工作也是如此，要想在多变的经济环境中不断完成高质量的内部审计工作，学习和成长是内部审计部门必不可少的环节。

通过对平衡计分卡的内容的详细阐述，将Y矿业公司当前经营状况带入理论模型中，从各个维度中挑选符合该公司要求的评价指标，根据挑选结果建立Y矿业公司的内部审计绩效评价体系。

1、财务维度

财务维度反应的是各项滞后指标，在开展绩效评价工作时应着重关注内部审计工作是否帮助企业合理减少费用支出，提高公司的利润。根据这些指标的评价结果可以直接反映出企业本年经营现状，还可以与去年的评价结果纵向对比，评价企业今年是否有所改进。

2、内部审计业务流程维度

对内部审计的业务流程指标进行定性和量化分析可以看出内部审计工作是否遵循了有关审计法律法规，是否能够被内审人员高效高质完成，是否帮助企业实现价值增值这一目标，还可以看出内部审计工作对当前企业的业务流程是否起到了正面促进的作用。

3、学习和成长维度

不断变化的经济环境使传统的审计方法不再适用于现代企业制度，也促使内审工作人员不断以更高的标准要求自己。在如今的信息技术时代，内审工作人员需要接受互联网思维的审计方法，将信息技术运用于审计实务中，才能够确保在变动的环境中完成内部审计工作，实现内审部门在企业经营过程中的监督、风险管理职能。

4、顾客维度

内部审计工作可以帮助企业优化工作流程，提高企业的服务质量，进而提升企业的顾客满意程度，从而得出内部审计在顾客维度发挥的积极作用。

5、董事会维度

作为企业中最为核心的利益相关者，开展相关的内审绩效评价工作首先要考虑到重要利益相关者的需求。内部审计部门要定期向董事会汇报工作，由董事会评价相关绩效评价工作最终成果能否达到要求。

Y矿业公司内部审计绩效评价指标体系内容详见表 4.1:

表 4.1 Y 矿业公司审计中心绩效评价指标体系

目标层 (A)	准则层 (X)	指标层 (Y)
内部审计绩效评价体系	财务 (X ₁)	内部审计工作所带来的成本减少 (Y ₁₁)
		工作成本是否合理 (Y ₁₂)
		内部审计工作是否降低了相关成本 (Y ₁₃)
		内部审计优化流程能否提高效率 (Y ₁₄)
	内部流程 (X ₂)	审计过程中发现的风险点和改进比例 (Y ₂₁)
		风险点是否具有重大影响 (Y ₂₂)
		审计工作是否按进度完成 (Y ₂₃)
		审计质量以及辅助审计手段的应用 (Y ₂₄)
		审计工作完成的期限 (Y ₂₅)
		内部审计对象是否能够配合审计工作 (Y ₃₁)
	学习和成长 (X ₃)	内部审计人员的专业培训 (Y ₃₂)
		审计项目组成员的工龄 (Y ₃₃)

续表 4.1

目标层 (A)	准则层 (X)	指标层 (Y)
内部审计绩效评价体系	学习和成长 (X ₃)	相关工作人员的学习时长 (Y ₃₄)
		取得技术资格的内审工作人员 (Y ₃₅)
		企业的利益相关者 (Y ₄₁)
	顾客维度 (X ₄)	内审工作中发现的相关风险点 (Y ₄₃)
		对内部审计工作提出的问题予以解决 (Y ₄₃)
		对内部审计工作的评价 (Y ₄₄)
		开展内审工作是否合规 (Y ₄₅)
		相关绩效考核工作的评价 (Y ₅₁)
	董事会 (X ₅)	与绩效考评项目组交流的频率 (Y ₅₂)
		内部审计绩效考核结果反馈流程 (Y ₅₃)
		赋予内部审计的权利 (Y ₅₄)
		董事会对风险的喜好程度 (Y ₅₅)

4.4 内部审计绩效评价体系的权重及评分

4.4.1 内部审计绩效评价体系的权重

(1) 制定内审工作绩效评价体系

根据企业战略目标以及所有者关注的侧重点划分层次,该评价体系的三大层面分别是计算最终加权平均得分的目标层、划分具体维度的准则层以及确定具体评价指标的指标层。目标层是评价工作最终需要得到的权重结果;准则层则是对内部审计绩效评价体系内容的说明,包括统领全局的五大维度;指标层则是对五大维度进行具体的落实,将企业发展规划从战略阶段落实到日常内部审计活动中。最终,根据内部审计绩效评价体系划分的维度,从中选取适用于评价内部审计的指标。

(2) 量化考核规则

将内部审计工作中的数据带入评价体系中，将主观的工作状况进行量化。判断矩阵的分析数据来源于对 Y 矿业公司具有丰富工作经验的内部审计专家进行的问卷调查采样，评分法采用 9 分制，在同一维度下计算指标与指标相互对比的权重，在不同维度下计算指标相对于想要实现的目标所占的权重，最终得出每个指标在目标层下的权重得分。

表 4.2 判断矩阵标度及其含义

标度	含义
1	指标 a 与指标 b 同样重要
3	指标 a 稍微重要于指标 b
5	指标 a 明显重要于指标 b
7	指标 a 强烈重要于指标 b
9	指标 a 极端重要于指标 b
2、4、6、8	以上相邻判断的中间值
倒数	b 比 a 的权重为 a 比 b 的倒数

将指标层中同一维度的指标假设为 b_i 、 b_j 。 b_i 对 b_j 相对重要程度的数值用 B_{ij} 表示。构造出两两比较判断矩阵 $B=(b_{ij})_{m \times n}$ 。

$$B = \begin{bmatrix} 1 & b_{12} & \dots & b_{1m} \\ b_{21} & 1 & \dots & b_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ b_{m1} & b_{m2} & \dots & 1 \end{bmatrix} \tag{式 4-1}$$

(3) 计算权重

①根据式 4-1，计算 W_i 。

$$W_i = \sqrt[m]{\prod_{j=1}^m b_{ij}} (i = 1, 2, \dots, m) \tag{式 4-2}$$

由式 4-2 计算结果向量： $W' = (w_1' \ w_2' \ \dots \ w_m')^T$

②对向量 W' 采用归一化处理：

$$W_i = \frac{w_i}{\sum_{j=1}^m w_j} \tag{式 4-3}$$

根据式 4-3，计算方向量： $W=(W_1W_2 \dots W_m)^T$

W_1, W_2, \dots, W_m 即为准则层 B_1, B_2, \dots, B_m 相当于总目标的权重。

③计算各维度的指标的相对权重 W_{ij}'

W_{ij}' 表示第 i 维度下第 j 个指标相对于该维度的权重，各个指标相对于总目标的权重为：

$$W_{ij} = W_i \times W_{ij}' \tag{式 4-4}$$

(4) 矩阵一致性检验

判断矩阵的相对重要程度可能会出现矛盾，必须要对其进行检验。

① 计算 λ_{max} ：

$$\lambda_{max} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m \frac{(BW)_i}{mW_i} \tag{式 4-5}$$

其中， λ_{max} 指最大特征根， $(BW)_i$ 表示向量 BW 的第 i 个元素，m 为矩阵的阶数。

② 计算 CI

$$CI = \frac{\lambda_{max} - m}{m - 1} \tag{式 4-6}$$

③ 计算 CR

$$CR = \frac{CI}{RI} \tag{式 4-7}$$

RI 代表随机一致性指标，对于 1-10 阶判断矩阵 RI 值，详见表 4.3 内容。

表 4.3 平均随机一致性指标 RI 值

矩阵阶数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0.46	0.82	1.31	1.33	1.22	1.51	1.42	1.43

若 $CR < 1.0$ 时，就认为判断矩阵的不一致程度在允许范围内，结果计算有效；当 $CR \geq 1.0$ 时，一致性比率没有控制在允许范畴内，应该调整判断矩阵。

4.4.2 内部审计绩效评价体系指标的评分

(1) 定性指标的量化方法

Y 矿业公司内部审计绩效评价体系的数据结合公司自身的发展战略进行评

价，所以每一个指标的评价标准必须要在企业全面发展的战略视野上进行设计。定性指标根据指标的评价内容进行分析，将每个指标在企业发展过程中带来的价值分为五个档次，并给予评分范围。

（2）定量指标的量化方法

定量指标虽然拥有直观的数据支持，但不能单凭计算结果就判断该指标对内部审计绩效评价工作的支持情况，只通过数据进行定量分析并不是该指标评价内容的有效输出。所以，本文对各个量化指标做出了量化标准，邀请了Y矿业公司内部实务经验丰富的评价主题对指标进行打分，定量指标的评价范围也分为五个档次。

（3）内部审计绩效综合评分

指标的评价得分= Σ （每份调查问卷得分）/调查问卷份数

内部审计绩效的综合得分= Σ （指标的评价得分 \times 指标相对于总目标的权重）

5. 基于平衡计分卡的 Y 公司内部审计绩效评价体系的应用

本部分结合上文说明的各个维度指标的选取和各个指标的评价标准,将各个指标应用于 Y 矿业公司中。

5.1 基于平衡计分卡的 Y 公司内部审计绩效评价体系的具体运用

5.1.1 Y 公司内部审计绩效评价指标权重

通过分析 Y 公司的经营状况,选取重要的指标来制定问卷,并发放给 Y 矿业公司各个部门的职工,采取打分评价的方式,每份问卷上包含了五大维度中的指标的重要程度,每个评价主体依据表 4.2 进行评分,根据反馈结果运用层次分析法计算结果。

表 5.1 内部审计绩效评价准则层维度判断矩阵

A	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	W_i	一致性检验
X_1	1	1/5	1/3	1/4	1/6	0.0623	$\lambda_{\max}=4.8973$
X_2	5	1	2	2	5	0.4361	CR=0.0392<
X_3	3	2	1	1	4	0.3398	0.1
X_4	4	1/2	1	1	1/3	0.2193	
X_5	6	1/5	1/4	3	1	0.3495	

如表 5.1 所示:

$$\lambda_{\max}=4.8973, CR=0.0392<0.1, W_i=(0.0623, 0.4361, 0.3398, 0.2193, 0.3495)$$

准则层判断矩阵一致程度在允许范围内。

表 5.2 财务维度判断矩阵

X_1	Y_{11}	Y_{12}	Y_{13}	Y_{14}	W_i	一致性检验
Y_{11}	1	2	1/4	1/7	0.2392	$\lambda_{max}=5.0032$
Y_{12}	1/2	1	1/4	1/2	0.2011	CR=0.0733<0.1
Y_{13}	4	4	1	1/6	0.1923	
Y_{14}	7	2	6	1	0.4923	

如表 5.2 所示，财务维度判断矩阵一致程度在允许范围内，其中：

$$\lambda_{max}=5.0032, CR=0.0733<0.1, W_i=(0.2392, 0.2011, 0.1923, 0.4923)$$

表 5.3 内部审计流程维度判断矩阵

X_2	Y_{21}	Y_{22}	Y_{23}	Y_{24}	Y_{25}	W_i	一致性检验
Y_{21}	1	4	5	2	3	0.5682	$\lambda_{max}=4.8273$
Y_{22}	1/4	1	4	3	2	0.2645	CR=0.0592<
Y_{23}	1/5	1/4	1	1/7	5	0.1382	0.1
Y_{24}	1/2	1/3	7	1	6	0.2322	
Y_{25}	1/3	2	5	1/6	1	0.3877	

如表 5.3 所示，内部审计流程维度判断矩阵一致程度在允许范围内，其中：

$$\lambda_{max}=4.8273, CR=0.0592<0.1, W_i=(0.5682, 0.2645, 0.1382, 0.2322, 0.3877)$$

表 5.4 学习和成长维度判断矩阵

X_3	Y_{31}	Y_{32}	Y_{33}	Y_{34}	Y_{35}	W_i	一致性检验
Y_{31}	1	3	1/4	8	2	0.3923	$\lambda_{max}=4.9823$
Y_{32}	1/3	1	1/5	1/3	1/4	0.1182	CR=0.0642<
Y_{33}	4	5	1	3	2	0.3977	0.1
Y_{34}	1/8	3	1/3	1	1/4	0.0372	
Y_{35}	1/2	4	1/2	4	1	0.2763	

如表 5.4 所示，学习和成长维度判断矩阵一致程度在允许范围内，其中：
 $\lambda_{\max}=4.9823, CR=0.0642 < 0.1, W_i = (0.3923, 0.1182, 0.3977, 0.0372, 0.2763)$

5.5 顾客维度判断矩阵

X_4	Y_{41}	Y_{42}	Y_{43}	Y_{44}	Y_{45}	W_i	一致性检验
Y_{41}	1	1/6	1/4	1/3	1/4	0.0782	$\lambda_{\max}=5.2731$
Y_{42}	6	1	5	7	2	0.4509	$CR=0.0382 <$
Y_{43}	4	1/5	1	1/6	1/3	0.0887	0.1
Y_{44}	3	1/7	6	1	2	0.2755	
Y_{45}	4	1/2	3	1/2	1	0.2176	

如表 5.5 所示，顾客维度判断矩阵一致程度在允许范围内，其中：
 $\lambda_{\max}=5.2731, CR=0.0382 < 0.1, W_i = (0.0782, 0.4509, 0.0887, 0.2755, 0.2176)$

表 5.6 董事会维度判断矩阵

X_5	Y_{51}	Y_{52}	Y_{53}	Y_{54}	Y_{55}	W_i	一致性检验
Y_{51}	1	1/3	1/6	1/3	1/4	0.1073	$\lambda_{\max}=5.6844$
Y_{52}	3	1	1/5	5	3	0.2872	$CR=0.0863 <$
Y_{53}	6	5	1	1/4	7	0.3098	0.1
Y_{54}	3	1/5	4	1	7	0.2432	
Y_{55}	4	1/3	1/7	1/7	1	0.1487	

如表 5.6 所示，董事会维度判断矩阵一致程度在允许范围内，其中：
 $\lambda_{\max}=5.6844, CR=0.0863 < 0.1, W_i = (0.1073, 0.2872, 0.3098, 0.2432, 0.1487)$

根据 W_i 和 W_{ij} ，计算 $W_{ij}=W_i \times W_{ij}$ （ W_{ij} 表示各指标相对于内部审计绩效评价的权重），得到表 5.7。

表 5.7 各指标相对于内部审计绩效评价的权重

目标层	准则层	W_i	指标层	W_{ij}'	W_{ij}
内部审计绩效评价	财务	0.0632	内部审计工作所带来的成本减少	0.2392	0.015
			工作成本是否合理	0.2011	0.013
			内部审计工作是否降低了相关成本	0.1923	0.012
			内部审计优化流程能否提高效率	0.4923	0.031
	内部审计流程	0.4361	审计过程中发现的风险点和改进比例	0.5682	0.248
			风险点是否具有重大影响	0.2645	0.115
			审计工作是否按进度完成	0.1382	0.060
			审计质量以及辅助审计手段的应用	0.2322	0.101
			审计工作完成的期限	0.3877	0.169
	学习和成长	0.3398	内部审计对象是否能够配合审计工作	0.3923	0.133
			内部审计人员的专业培训	0.1182	0.040
			审计项目组成员的工龄	0.3977	0.135
			相关工作人员的学习时长	0.0372	0.013
			取得技术资格的内审工作人员	0.2763	0.094
	顾客	0.2193	企业的利益相关者	0.0782	0.017
			内审工作中发现的相关风险点	0.4509	0.099
			对内部审计工作提出的问题予以解决	0.0887	0.019
			对内部审计工作的评价	0.2755	0.06
	董事会	0.3495	开展内审工作是否合规	0.2176	0.048
			相关绩效考核工作的评价	0.1073	0.038
与绩效考评项目组交流的频率			0.2872	0.100	
内部审计绩效考核结果反馈流程			0.3098	0.108	
赋予内部审计的权利			0.2432	0.085	
			董事会对风险的喜好程度	0.1487	0.052

其余维度的调查问卷结果均符合本文的取样要求,在计算结果上与本文构建的模型具有一致性,本文就不再一一赘述。本文将收回的有效问卷通过加权平均求出了每个特征向量下的几何平均数,得到最终权重。

5.1.2 Y 公司内部审计绩效评价指标评分

据表 5.8 得到的计算可以 24 个指标对应的权重大小, Y 矿业公司的评价主体为公司的董事会及高级管理层成员、企业分管各级领导以及内部审计中心的负责人,由各评价主体根据 2020 年 Y 矿业公司的经营状况对绩效评价进行打分,

然后根据指标权重来计算加权平均值 X' ，结果如表 5.9 所示：

表 5.9 各项指标综合得分

目标层	准则层	指标层	X'
内部审计绩效评价	财务	内部审计工作所带来的成本减少	74
		工作成本是否合理	76
		内部审计工作是否降低了相关成本	75
		内部审计优化流程能否提高效率	79
	内部审计流程	审计过程中发现的风险点和改进比例	73
		风险点是否具有重大影响	62
		审计工作是否按进度完成	86
		审计质量以及辅助审计手段的应用	73
		审计工作完成的期限	86
	学习和成长	内部审计对象是否能够配合审计工作	74
		内部审计人员的专业培训	77
		审计项目组成员的工龄	74
		相关工作人员的学习时长	82
		取得技术资格的内审工作人员	63
	顾客	企业的利益相关者	81
		内审工作中发现的相关风险点	77
		对内部审计工作提出的问题予以解决	76
		对内部审计工作的评价	91
		开展内审工作是否合规	76
	董事会	相关绩效考核工作的评价	81
与绩效考评项目组交流的频率		75	
内部审计绩效考核结果反馈流程		76	
赋予内部审计的权利		85	
董事会对风险的喜好程度		88	

根据上文中表 5.8 中审计中心绩效评价各指标最终权重乘表 5.9 中指标最终得分，得到各指标得分 X ，即 $X = X' \times W_{ij}$ ；然后计算出审计中心绩效评价总分 $\Sigma X = \Sigma (X' \times W_{ij})$ ，如表 5.10 所示：

表 5.10 内部审计绩效评价综合得分

目标层	准则层	W_i	指标层	W_{ij}	X'	X
内部审计绩效评价	财务	0.057	内部审计工作所带来的成本减少	0.015	74	0.62
			工作成本是否合理	0.013	76	0.402
			内部审计工作是否降低了相关成本	0.012	75	0.873
			内部审计优化流程能否提高效率	0.031	79	2.64
	内部审计流程	0.339	审计过程中发现的风险点和改进比例	0.248	73	7.43
			风险点是否具有重大影响	0.115	62	3.92
			审计工作是否按进度完成	0.060	86	2.39
			审计质量以及辅助审计手段的应用	0.101	73	3.08
	学习和成长	0.255	内部审计对象是否能够配合审计工作	0.133	74	5.22
			内部审计人员的专业培训	0.040	77	1.873
			审计项目组成员的工龄	0.135	74	7.93
			相关工作人员的学习时长	0.013	82	1.87
	顾客	0.163	取得技术资格的内审工作人员	0.094	63	2.39
			企业的利益相关者	0.017	81	1.66
			内审工作中发现的相关风险点	0.099	77	4.954
			对内部审计工作提出的问题予以解决	0.019	76	1.23
	董事会	0.189	对内部审计工作的评价	0.06	91	4.09
			开展内审工作是否合规	0.048	76	1.302
			相关绩效考核工作的评价	0.038	81	1.732
			与绩效考评项目组交流的频率	0.100	75	2.837
内部审计绩效考核结果反馈流程			0.108	76	3.762	
			赋予内部审计的权利	0.085	85	2.873
			董事会对风险的喜好程度	0.052	88	2.776
综合得分 (ΣX)						72.694

5.2 基于平衡计分卡的 Y 公司内部审计绩效评价体系的评价结果分析

5.2.1 基于平衡计分卡的 Y 公司内部审计绩效评价体系的评价结果

由上文分析可知,在Y矿业公司内部审计绩效评价结果中显示,占比重较大的两个部分是企业内部以及改进创新,对内部审计绩效评价指标具有较大的影响。从反馈结果上来看,这两大维度还没达到令人满意的结果。在当前传统的夕阳产业处于市场空间狭小的红海环境下,Y矿业公司想要早日实现自己“三步走的战略”,建立适应当前环境的内部审计绩效评价体系,急需将不断学习和创新作为改进的标准。从内部审计流程角度上来看,提升点主要在于如何更高效的构建审计工作体系,确保内部审计工作任务高质量、高效率的完成。从学习和成长维度来看,要加强企业员工的继续教育和技能培训,适应时代的变化;同时,企业内部也要制定完善的考核标准,确保最终考核结果在企业内具有公信力。

经过量化计算,Y矿业公司的内部审计绩效工作的得分为72.694分,从对各个指标进行细致的定量分析后可以看出,内部审计工作在企业发展过程中起到了一定的增值能力,内审工作可以在一定程度上帮助企业将发展战略落实到企业的各个层面。然而当前内审部门还存在诸多缺点,Y矿业公司当前内部审计所实施的审计工作还有很大的提升空间。Y矿业公司首先应该要提升内部审计人员的工作能力,建立员工继续教育培训机制、内审工作监督评价机制、企业内部沟通机制,从各个角度充分发挥内部审计工作对企业发展的增值作用。

5.2.2 基于平衡计分卡的Y公司内部审计绩效评价体系的评价结果分析

(1) 财务维度

各个量化指标的加权平均得分为4.535分,其中,内部审计工作所带来的成本减少加权平均得分为0.62分和工作成本是否合理加权平均得分为0.873分,这两个指标在绩效评价得分上表现不是十分理想。分析原因,是因为Y矿业公司产业遍及全国各地,业务结构也是复杂多样,审计中心开展集团审计工作困难重重。Y矿业公司没有很好的落实以风险导向为目标的审计方法,审计资源没有集中在集团的高风险部分,审计成本过于冗杂,难以发挥内部审计对企业发展的良性助推作用,因此这两个指标得分略低。因此,在今后的改进过程中,要以风险导向的思想为基础,在高风险领域投入更多的资源,低风险领域做到合理防范,严格把控开展绩效考核工作增加的成本。

(2) 内部流程维度

各个量化指标的加权平均得分为 21.66 分,其中审计过程中发现的风险点的加权平均得分为 7.43 分,说明企业当前的内部审计工作流程搭建合理,审计过程中问题的发现和问题的解决比较及时,能够帮助企业及时的发现潜在的风险点,实现内审工作的职能。而审计质量以及辅助审计手段最终量化考核得分为 3.08 分,未达到理想状态,该指标表现一般表明了 Y 公司当前内审工作中对现代化的审计手段没有普及应用,审计手段较为落后,对优化改进审计流程没有足够的重视。再则,审计工作完成的期限的评分仅有 4.84 分,远低于理想的预期。综合分析这一因素,Y 矿业公司业务分布广泛,审计中心工作效率受地理因素影响较大,加之企业当前内部审计工作对现代化的辅助审计手段应用不广泛,种种因素导致企业当前集团内部审计工作效率偏低。综上所述,面对当前环境日渐向科技化发展,Y 公司当前采用的审计手段已经不能满足工作需求,如何做到将先进的辅助审计手段在内部审计工作中的应用,帮助内审工作在更短的时间内更加高效的完成审计任务是企业发展中需要重视的关键点。

(3) 学习和成长维度

各个量化指标的加权平均得分 19.283 分。审计项目组成员的工龄表现优异,加权平均得分为 7.93 分,说明 Y 矿业公司当前内部审计项目组中的工作人员具有丰富的内部审计经验。但是,帮助在职内审工作人员开展内部审计人员的专业培训这一项目表现较差,仅有 1.873 分,Y 矿业公司需要在不断开展内部审计工作的同时,也要注重对内部审计工作人员再教育的提升。在提升企业员工自身素质的同时,Y 矿业公司也要积极的开展人才引进计划,从煤炭、化工、财务等各个领域吸引高素质人才的加入,提高企业当前内审工作人员的专业素质,确保内审工作人员具备足够的专业胜任能力,确保企业能够在当前高速发展的经济环境下找到合适的发展布局。

(4) 顾客维度

各个量化指标加权平均得分为 13.236 分。对内部审计工作的评价加权平均得分为 1.302 分,远低于预期情况。由此可见,内部审计对企业内部流程优化情况的好坏并未直观的在顾客维度反映。而对内部审计工作提出的问题予以解决的得分较高,得分 1.23 分,说明企业中内部审计部门与其他各个部门之间建立了良好的交流反馈渠道,绩效考核工作中反馈的意见响应较为迅速,有利于内部审

计工作及时发现问题的关键所在。因此，Y矿业公司要建立一套完善的内部沟通交流体系，既有利于及时反映内部审计工作中遇到的各种问题，也有利于企业内的各个部门及时传达自身的诉求，让内部审计了解到服务对象的诉求，这样更有利于内部审计绩效评价工作帮助企业实现价值增值的职能。

(5) 董事会维度

各个量化指标加权平均得分为 13.98 分，企业战略作为企业发展的长期目标和对当前经济环境的布局规划，必须从战略的角度出发，做到统筹全局、把控风险 Y 矿业公司当前所施行的战略发展目标是为了打造具有国际竞争力的新型能源企业，既考虑了传统的能源企业在产业上的单一，在当前可持续发展的社会环境中竞争力弱。当前 Y 矿业公司处于传统的能源企业向新型能源企业转型发展的重要时刻，企业目前产业分布情况、未来发展规划、当前经济环境带来的风险都有诸多不确定的因素，要求董事会必须对企业的发展方向和战略布局高度关注。除此之外，内部审计绩效考核结果反馈流程和与绩效考评项目组交流的频率得分不能达到要求，考核分数都达不到平均水平。通过量化考核结果可知在开展绩效考核评价的过程中与董事会的在工作上的沟通并不能令人满意，缺乏良好的沟通会导致绩效考核工作成果不能及时反馈给企业董事会以及各个利益相关者，使考核工作成果不能及时实现价值。缺少与董事会工作上的沟通会导致考核工作成果不能令董事会满意，这反映在相关绩效考核工作的评价这一指标得分较低，内审部门是否与董事会达成了足够次数的沟通也是影响该指标的重要原因，如果双方未能就考核结果多次进行沟通，就不能及时获取绩效考核工作正确的开展方向，也不能及时发现企业运营过程中的高风险领域，这会使实际考核工作中错配了审计资源，虽然投入了大量的时间和精力，但是结果并不被董事会所认可。因此，为了实现内部审计工作对企业的增值职能，需要改进的问题还有很多。

5.3 提升内部审计绩效的建议及对策

经过前文的分析可知，Y矿业公司内部审计绩效评价工作提升空间很大，根据现状，建议从以下几点开展优化提升工作

(1) 从董事会以及企业的高级管理层获得更多的支持

从本文对Y矿业公司进行问卷调查反馈的结果来分析,内部审计绩效评价工作的评价主体,都是由企业的董事会或高级管理层担任,要想做好评价工作,从企业高级管理层处取得工作支持是必不可少的。内部审计部门在企业中要具有独立性这一特点,能否实现真正的独立,需要董事会等管理机构的认可。因此,企业高级管理层重视内审工作、赋予内审部门在实际工作中特殊的地位,保证评价工作不会受到企业内部的阻力,充分发挥内部审计绩效评价工作为企业增值的职能。高级管理层不仅仅是被审计的对象,其还在内审工作中扮演了重要的评价主体的角色,高级管理层配合内部审计工作,能够建立内部审计部门与高级管理层之间完善的沟通渠道,在审计工作中及时的反映高级管理层的诉求,发现企业内的种种风险和管理问题,使审计建议在企业中更好的被实施,从而提升内审绩效管理的工作水平。

(2) 运用先进的技术手段辅助审计

云计算的出现已经使信息技术迈向了一个新的时代,其影响已经触及到社会的各行各业。大数据与互联网相结合,实现的云技术在信息处理上已经远胜于传统的方式。当今企业要实现战略规划部署、降低经营风险、优化经营质量,就要将先进的辅助审计手段运用于企业的实际经营过程中。而Y矿业公司当前内部审计绩效评价工作效率不高,其中一个关键的因素就是没有将互联网以及大数据等现代化技术引入企业的发展规划中。因此,要想使企业在当前经济环境下更好的发展,就要加大新型信息技术手段在企业内部审计工作中的应用。首先,要改进的企业内部审计的管理系统,引入先进的审计软件系统和加大力度自主研发适合企业自身审计业务流程的系统,对内部审计工作流程和内部审计的监督工作进行风险的把控,以便及时的控制内部审计工作中遇到的风险,达到企业可接受的水平;其次,通过新型互联网模式,建立完善的云上管理数据资源库,为审计人员在开展现场审计工作时提供远程协助,加快内审工作的进程;最后,要建立企业内各个部门之间的快速沟通的渠道,最大限度的实现云数据库的共享便利,在当今的科技飞速发展的时代,运用新的技术,提高内审工作效率。

(3) 加强绩效考核项目组成员的专业素质

审计项目组成员工作能力的高低,直接关系到企业内部审计绩效评价的质量以及是否能够发挥内部审计工作的增值职能。Y矿业公司内部审计部门的工作人

员专业素质参差不齐,综合来看胜任能力并不突出。提升一个部门的整体能力并不是一朝一夕可以解决的,从战略的眼光来看,Y矿业公司需要将提升内部审计部门的专业素质作为企业发展过程中需要实现的一个长远的目标。一方面,积极开展高素质人才引进计划,从外部获取优秀的人才资源,围绕人才来进行项目组的队伍建设;另一方面,加强对企业对当前参加绩效考核工作的项目组成员继续教育的培训,将获取审计资格证书、日常审计工作水平与奖惩机制相联系,实行末尾追责机制,同时对每个年都提升较大的员工给予激励,从多个方面刺激内部审计团队工作能力和专业素质的提升。

(4) 优化风险管控的职能

内审部门是企业的风险管理者,做好内审工作可以帮助企业及时识别出不同种类的风险,根据风险的级别采取相应对的措施,减少企业应对风险所消耗的成本,实现价值的提升。所以内部审计开展工作要以风险导向为核心,不仅有利于明确内部审计的工作目标,还可以合理调配已有的审计资源,在难以处理的风险领域开展更多的审计工作,更好的发挥内部审计的增值职能。Y矿业公司身处激烈竞争的煤炭市场上,要想实现自身的战略部署,建立新兴的能源企业,面临诸多风险和挑战。要保证Y矿业公司的发展战略稳步推进,就要时刻关注企业经营活动中所遇到的种种风险,审计中心的工作要围绕企业的战略目标开展,对企业的风险进行把控,运用风险导向的审计方法,将审计重点集聚到企业的高风险领域,对低风险和可接受风险区域适当的检查,从而提升企业自身的风险承受能力。

(5) 赋予内部审计新的职能

近年来,高速发展的经济环境带来的是新的经营模式,现代化企业所采用的管理体制也在不断变化,在这种情况下,企业如何实现战略发展的目标、实现可持续的发展,这些都对传统内部审计的职能提出了更高的要求。Y矿业公司为了能够在国际市场上建立具有竞争能力的新能源企业,将企业的战略风险控制在可接受的范围内是至关重要的。为了更好地帮助企业实现发展战略,就要利用好有限的审计资源,将工作重心投入企业日常经营过程中的高风险领域,根据新的经济环境,丰富内部审计的各项职能、优化内部审计流程、搭建新型内部审计机制。首先,内审部门工作要与管理层的规划、企业发展的部署、日常管理活动、企业

当前产业的规划布局、企业活动的质量把控、企业工作效益等各个领域相联系，从企业经营的各个领域提升内部审计工作的风险控制能力；其次，根据当前法律法规的要求，借鉴国内外能源企业转型成功的经验，与Y矿业公司自身的发展战略相结合，指定一套符合本公司特征的风险管控体系、内审工作准则制定体系、审计结果评价体系，使内部审计工作更好的发挥其职能，确立审计中心在企业中的独立地位，保证内部审计工作的开展做到有规范可言；最后，内部审计工作开展要始终坚持以风险导向为核心的审计方法，根据企业的发展战略指定审计计划，建立科学合理的审计体系，对企业日常经营目标、经营风险、经营过程存在的问题进行全方位的监督。

6. 结论

本文以 Y 矿业公司的内部审计绩效评价体系作为研究对象,在进行规范的理论研究与实证分析的基础上,以“建立评价体系——收集处理数据——得出最终结果”为基本思路,层层递进地分析了内部审计工作如何发挥作用,如何影响绩效评价的结果,并最终反映在企业的管理质量上。依托案例分析的结果,得出以下几点结论:

(1) 将平衡计分卡运用于内部审计绩效评价具有可行性。平衡计分卡是一种创新的企业管理模式,是对员工进行绩效考核的有效手段。全面的绩效考核体系能够帮助审计部门的员工更加直观的了解到自身的工作给企业带来的影响,能够明确员工在每个岗位工作的意义,也可以作为部门内晋升员工的依据。随着能源产业的竞争不断加剧,将平衡计分卡引入绩效评价体系,可以使内部审计的绩效考核更加公平,使内审部门更好的服务于企业。

(2) 构建新的绩效评价体系。本文基于平衡计分卡理论重新构建了 Y 矿业公司的内部审计绩效评价体系,确立了新体系中各大维度的评价主体,从指标层选取了在内审绩效评价工作中具有代表性的指标,运用层次分析法分析每个指标在目标层下的权重,根据计算的权重结果与问卷调查收集的打分反馈,得出 Y 矿业公司内审部门绩效考核的最终权重得分。

(3) 评价体系的结果及分析。根据新的内部审计绩效评价指标体系分析结果可知,由于内部审计工作在 Y 矿业公司内部并未发挥其应有的职能,内部审计工作并未受到足够的重视, Y 矿业公司现行的评价体系存在着一定的问题,这与调查得来的数据具有一致性。

另外,从结果分析还可知,基于平衡计分卡的内部审计绩效评价体系能够帮助企业通过内部审计工作及时发现企业经营过程中潜在的风险点,减少企业经营风险带来的损失,使内审工作与 Y 矿业公司的发展战略更好的结合,也有利于内部审计部门的增值职能更好的实现。

参考文献

- [1] Arlet Fredin.The balanced scorecard:the effects of feedback on performance evaluation[J].Management Research Review,2020,Vol.35 Iss:7,pp.637-661
- [2] Bea Chiang.System integration and the balanced scorecard:An empirical study of system integration to facilitate the balanced scorecard in the health care organizations[J].Advances in Management Accounting.2008.Vol.17,pp.181-201
- [3] Comas.C.E.Integrating hierarchical balanced scorecard with fuzzy linguistic for evaluating operating room performance in hospitals[J].Expert Systems With Applications,2013
- [4] Dominic S.B.Soh,Nonna .The Internal Audit Function:Perceptions of Internal Audit and Evaluation[J].Managerial Auditing Journal,2011,Vol.20,pp.101-124
- [5] Gerui Kang,Alan C.Roline.The Contagion Effect in Performance Evaluations in the Context of Banlanced Scorecards[J].Advances in Management Accounting,2012,Vol.20,pp.101-124
- [6] Kip R.Krumwiede.Tim V.Eaton,Monte R.Swain,Dennis Eggett et al.A research note on the effects of financial and non-financial measures in balanced score card evaluations[J].Advances in Accounting Behavioral Research,2008.Vol.11,pp.155-177
- [7] Lawrence J.Abbott,Internal Audit Quality and Financial Reporting Quality.The Joint Importance of Independence and Competence[J].America:Wiley,2016:3-40
- [8] M.Christian Mastilak,Michele Matherly.Resume as a balanced scorecard:Teaching the balanced scorecard using analogy[J].Advances in Accounting Education,2011,Vol.11,pp.33-47
- [9] Meena Chavan.The balanced scorecard:a new challenge[J].Journal of Management Development.2009.Vol.28 Iss:5.pp.393-406
- [10] MingLang Tseng,Ming Lim.Sustainable supply chain management[J].Industrial Management&Date Systems,2015,1153
- [11] Moharmed Hegazy,Myada Tawfik.Performance measurement systems in auditing firms[J].Journal of Accounting in Emerging Economics,2014,54

- [12] Pauline Ratnasingam. Service quality management applying the balanced score card: an exploratory study[J]. International Journal of Commerce and Management. 2011. Vol. 19 Iss: 2, pp. 127-136
- [13] Roth, James. Best Practices: Value-Added Approaches of Four Innovative Auditing Departments[J]. The Institution of Internal Auditors Research Foundation. 2002
- [14] Steve Salterio. Balanced the scorecard through academic accounting research: opportunity lost[J]. Journal of Accounting & Organizational Change, 2013, 84
- [15] W.S. Albrecht, K.R. Howe, K.D. Stoeks et al. 1988. Report on the performance assessment of internal department[R].
- [16] 丁月东. 企业内部审计人员能力现状及改进对策[J]. 中国内部审计, 2016(09): 38-41.
- [17] 冯茜. 中小企业 EVA 增值型内部审计评价体系探讨——基于平衡计分卡的视角[J]. 财会通讯, 2014(07): 70-72.
- [18] 傅扬, 郭志丹, 潘红. 高校内部审计绩效评价研究[J]. 现代商业, 2017(08): 181-182.
- [19] 中国人民银行盐城市中心支行课题组, 高瞻, 王永红. 内部审计成果运用绩效评价研究[J]. 金融纵横, 2017(03): 77-83.
- [20] 刘玉艳. 基于 EVA 的内部审计业绩评价研究[J]. 中国管理信息化(综合版), 2006(02): 66-67.
- [21] 王光远. 关于内部审计业绩的评价标准问题[J]. 财会月刊, 2002(09): 3-5.
- [22] 卫晓玲. 对参与式内部审计业绩的评价[J]. 财会月刊, 2004(17): 25-26.
- [23] 赵红英. 对现代内部审计业绩评价模式的探讨[J]. 经济研究导刊, 2006(04): 87-89.
- [24] 勾一帆. M公司财务共享服务中心绩效评价研究[D]. 西安石油大学, 2020.
- [25] 徐素波, 包鸿. 基于五维平衡计分卡的中煤能源环境绩效评价研究[J]. 农场经济管理, 2020(06): 54-56.
- [26] 鲍秋菊. 论内部审计的独立性[J]. 中国总会计师, 2016(1): 90-91.
- [27] 安娜. 企业内部审计绩效评价模型构建[J]. 会计之友, 2013(31): 81-84.
- [28] 崔振龙. 内部审计的价值定位与发展趋势[J]. 中国内部审计, 2014

- (5):13-17.
- [29] 高敏. 内部审计绩效评价中平衡计分卡的应用[J]. 经营管理者, 2016(1):63.
- [30] 韩朝莉. 基于企业战略的内部审计绩效评价体系研究[J]. 南京理工大学, 2007.
- [31] 何雪平. 内部审计与绩效评价联动机制的思考[J]. 中国内部审计, 2015(2):41-46.
- [32] 李锡娟. 浅析内部审计在绩效评价中的作用[J]. 会计师2014, No. 202(19):48-49.
- [33] 张庆龙, 黄国成. 企业内部审计绩效评价体系构建研究[J]. 中国内部审计, 2011, 06:30-34.
- [34] 王咏梅. 平衡计分卡在企业绩效管理中的应用分析[J]. 会计之友, 2015(2):67-71.
- [35] 张继德, 许小崇. 平衡计分卡在我国应用的现状、问题和对策[J]. 会计之友, 2014(27):123-126.
- [36] 马小遐, 李芬萍. 人民银行集中采购绩效评价机制研究[J]. 西部金融, 2020(05):82-89.
- [37] 蒲创国. 国家高等教育经费绩效审计评价指标体系构建研究[J]. 科技经济市场, 2020(05):21-23.
- [38] 王晓婷. 高校综合绩效评价指标体系构建初探[J]. 当代经理人, 2020(02):55-59.
- [39] 刘佳希. 公立医院绩效考核指标体系研究[J]. 现代经济信息, 2020(09):19-20.
- [40] 邓灏. 平衡计分卡在企业战略绩效管理中的应用分析[J]. 中国总会计师, 2014(11):128-129.
- [41] 袁保合. 论平衡记分卡及其对企业管理的重要作用[J]. 企业战略, 2018(9):78-79.
- [42] 刘振晶. 高校科技创新平台评估指标体系研究——基于平衡计分卡[J]. 时代金融, 2020(12):137-138.

- [43] 朱玉莲. 基于平衡计分卡的公立医院绩效评价指标体系构建研究[J]. 行政事业资产与财务, 2020(08):16-17.
- [44] 靖萧. 平衡计分卡理论发展与研究综述[J]. 中国市场, 2020(4):78-79.
- [45] 刘佳伟. 平衡计分卡运用中的问题及对策分析[J]. 中国商论, 2020(3):123-124.
- [46] 袁保合. 论平衡记分卡及其对企业管理的重要作用[J]. 企业战略, 2018(9):78-79.
- [47] 赵丽芳, 武婷, 杨洋等. 内部审计与公司治理的耦合性关系研究[J]. 会计之友, 2014(20):87-90.

致谢

提笔至此，已是文章的最后一页，这不仅仅是文章的落幕，也是我研究生学业的一个句号。三年时间，看似很长，却又经不起推敲，我仿佛还能看到自己刚刚入学时的那个懵懂的样子。转眼之间，要离开这个熟悉的校园，我内心不禁感慨万千。

首先，要感谢的就是我的老师。老师不仅学术上作风严谨，每次专业指导都让人如沐春风，也使我获益匪浅；老师不仅是我学术上的领路人，生活上也处处体现出对我们的关心。在此，要特别感谢老师对我们三年来的悉心教导！

其次，要感谢我的家人，有他们在我身后一直默默的支持我、给予我鼓励，我的学校生活才会如此一帆风顺，让我有时间追逐自己的人生目标！

最后，要感谢协助我完成资料收集的实习单位，是他们给我机会让我将理论运用到实践中去，也让我学习了实务操作的经验知识。

与其感慨路难行，不如马上出发。三年校园生活终有尽头，但人生之路才刚刚开始，感谢母校的栽培，不断学习进步是我今后人生之路不变的初心。

谢谢。

附录

内部审计绩效评价专家问卷表

尊敬的先生、女士：

您好！这是一份学术调查问卷，反馈结果将用来进行学术研究，并且会严格保密，希望您支持谅解！

一、指标

填写说明：请对以下指标的重要程度进行两两比较，表格中的每一个空格代表每一列的指标相对于每一行指标的重要程度，重要程度的范围是从1到9，数字越大代表该指标在该部分越重要。

内部审计绩效评价	财务	内部流程	学习和成长	顾客	董事会
财务	1				
内部流程		1			
学习和成长			1		
顾客				1	
董事会					1

财务	内部审计工作所带来的成本减少	工作成本是否合理	内部审计工作是否降低了相关成本	内部审计优化流程能否提高效率
内部审计工作所带来的成本减少	1			
工作成本是否合理		1		
内部审计工作是否降低了相关成本			1	
内部审计优化流程能否提高效率				1

内部流程	审计过程中发现的风险点和改进比例	风险点是否具有重大影响	审计工作是否按进度完成	审计质量以及辅助审计手段的应用	审计工作完成的期限
审计过程中发现的风险点和改进比例	1				
风险点是否具有重大影响		1			
审计工作是否按进度完成			1		
审计质量以及辅助审计手段的应用				1	
审计工作完成的期限					1

学习和成长	内部审计对象是否能够配合审计工作	内部审计人员的专业培训	审计项目组成员的工龄	相关工作人员的学习时长	取得技术资格的内审工作人员
内部审计对象是否能够配合审计工作	1				
内部审计人员的专业培训		1			
审计项目组成员的工龄			1		
相关工作人员的学习时长				1	
取得技术资格的内审工作人员					1

顾客	企业的利益相关者	内审工作中发现的相关风险点	对内部审计工作提出的问题予以解决	对内部审计工作的评价	开展内审工作是否合规
企业的利益相关者	1				
内审工作中发现的相关风险点		1			
对内部审计工作提出的问题予以解决			1		
对内部审计工作的评价				1	
开展内审工作是否合规					1

董事会	相关绩效考核工作的评价	与绩效考评项目组交流的频率	内部审计绩效考核结果反馈流程	赋予内部审计的权利	董事会对风险的喜好程度
相关绩效考核工作的评价	1				
与绩效考评项目组交流的频率		1			
内部审计绩效考核结果反馈流程			1		
赋予内部审计的权利				1	
董事会对风险的喜好程度					1

二、评分

评分表采用百分制的打分方式，根据指标层目标的完成状况对应相应的评分等级以及评分标准，对每个指标依次进行打分。

准则层	指标层	评分等级	评分标准（分）	得分
财务	内部审计工作所带来的成本减少	减少非常多	96-100	
		减少较多	86-95	
		减少一般	71-85	
		基本无减少	55-70	
		没有减少	<55	
	工作成本是否合理	$\geq 80\%$	96-100	
		60%-79%	86-95	
		40%-59%	71-85	
		20%-39%	55-70	
		<20%	<55	
	内部审计工作是否降低了相关成本	减少非常多	96-100	
		减少较多	86-95	
		减少一般	71-85	
		基本无减少	55-70	
		没有减少	<55	
	内部审计优化流程能否提高效率	提高非常多	96-100	
		提高较多	86-95	
		提高一般	71-85	
基本无提高		55-70		
没有提高		<55		

准则层	指标层	评分等级	评分标准（分）	得分
内部流程	审计过程中发现的风险点和改进比例	≥80%	96-100	
		60%-79%	86-95	
		40%-59%	71-85	
		20%-39%	55-70	
		<20%	<55	
	风险点是否具有重大影响	非常重大	96-100	
		比较重大	86-95	
		稍微重大	71-85	
		不太重大	55-70	
		不重大	<55	
	审计工作是否按进度完成	非常准时	96-100	
		准时完成	86-95	
		较为准时	71-85	
		不太准时	55-70	
		不准时	<55	
	审计质量以及辅助审计手段的应用	非常普及	96-100	
		比较普及	86-95	
		稍微普及	71-85	
		不太普及	55-70	
		不普及	<55	
审计工作完成的期限	超出预期	96-100		
	准时完成	86-95		
	较为准时	71-85		
	不太准时	55-70		
	不准时	<55		

准则层	指标层	评分等级	评分标准（分）	得分
学习和成长	内部审计对象是否能够配合审计工作	非常满意	96-100	
		较为满意	86-95	
		感到一般	71-85	
		不太满意	55-70	
		不满意	<55	
	内部审计人员的专业培训	整体非常高	96-100	
		整体较高	86-95	
		整体正常	71-85	
		整体略低	55-70	
		整体非常低	<55	
	审计项目组成员的工龄	平均>15 年	96-100	
		10<平均≤15 年	86-95	
		5<平均≤10 年	71-85	
		3<平均≤5 年	55-70	
		平均≤3 年	<55	
	相关工作人员的学习时长	>100h	96-100	
		80-100h	86-95	
		50-79h	71-85	
		20-49h	55-70	
		<20h	<55	
取得技术资格的内审工作人员	≥90%	96-100		
	70%-89%	86-95		
	55%-69%	71-85		
	30%-54%	55-70		
	<30%	<55		

准则层	指标层	评分等级	评分标准（分）	得分
顾客	企业的利益相关者	非常重视	96-100	
		较为重视	86-95	
		重视	71-85	
		不太重视	55-70	
		不重视	<55	
	内审工作中发现的相关风险点	>20	96-100	
		15-20	86-95	
		10-15	71-85	
		5-10	55-70	
		<5	<55	
	对内部审计工作提出的问题予以解决	≥90%	96-100	
		70%-89%	86-95	
		55%-69%	71-85	
		30%-54%	55-70	
		<30%	<55	
	对内部审计工作的评价	非常满意	96-100	
		较为满意	86-95	
		感到一般	71-85	
		不太满意	55-70	
		不满意	<55	
开展内审工作是否合规	非常满意	96-100		
	较为满意	86-95		
	感到一般	71-85		
	不太满意	55-70		
	不满意	<55		

准则层	指标层	评分等级	评分标准（分）	得分
董事会	相关绩效考核工作的评价	非常满意	96-100	
		较为满意	86-95	
		感到一般	71-85	
		不太满意	55-70	
		不满意	<55	
	与绩效考评项目组交流的频率	非常频繁	96-100	
		较为频繁	86-95	
		一般	71-85	
		不常会谈	55-70	
		极少会谈	<55	
	内部审计绩效考核结果反馈流程	非常重视	96-100	
		较为重视	86-95	
		重视	71-85	
		不太重视	55-70	
		不重视	<55	
	赋予内部审计的权利	非常独立	96-100	
		较为独立	86-95	
		独立	71-85	
		不太独立	55-70	
		不独立	<55	
董事会对风险的喜好程度	接受	96-100		
	保守	86-95		
	厌恶	71-85		
	非常激进	55-70		
	非常厌恶	<55		