

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 财务共享模式下企业集团内部审计
优化研究——以 Y 集团为例

研究生姓名: 康笑一

指导教师姓名、职称: 苏孜 教授 罗凡 高级经济师

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： 康昊一 签字日期： 2022.6.6

导师签名： 李政 签字日期： 2022.6.6

导师(校外)签名： 李政 签字日期： 2022.6.6

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： 康昊一 签字日期： 2022.6.6

导师签名： 李政 签字日期： 2022.6.6

导师(校外)签名： 李政 签字日期： 2022.6.6

**Research on Optimization of Internal Audit
Enterprise Group under Financial
Sharing Mode
——A Case Study on Y Group**

Candidate : Kang Xiaoyi

Supervisor: Su Zi Luo Fan

摘要

当今时代在经济全球化的趋势下,对于大型企业集团随着业务快速发展规模迅速壮大,层级架构复杂,传统的财务管理模式成本消耗高,管理效率和效果不佳,难以满足企业现代化发展需要。随着信息技术的日趋成熟,大数据和云计算已被大型企业集团广泛应运,财务共享模式作为大型企业集团业务财务管理的发展方向,财务共享平台的运用已成为房地产行业提升管理效能和水平的重要手段。然而面对财务共享模式的不断发展与变化,内部审计面临着难以适应财务环境变革、效率低下、质量不高等情况,因此,企业集团如何更好地在财务共享平台这一新型财务管理模式下做好内部审计工作,将成为整个地产行业及企业必须思考面对和有效解决的重大课题。

首先,本文梳理了相关文献,并阐述了财务共享模式和内部审计的概念。其次,对 Y 集团进行问卷调研,并对问卷的信度与效度进行检验,根据问卷数据结果显示,运用财务共享模式后影响了 Y 集团内部审计的风险、成本、效率等众多方面。再次,由问卷结论对内部审计工作开展过程中出现的问题及成因进行全面深入剖析。最后,基于财务共享这一模式从完善内部审计流程、提升内部审计方式与方法、加强内部审计人才队伍建设以及强化内部审计结果对业务发展的指引作用四个方面,为财务共享模式下 Y 集团内部审计优化提出对策。

本文希望通过对 Y 集团的案例研究,能帮助企业提升内部审计水平,提高审计效率、降低企业管理成本,进一步完善企业集团业务和财务管理制度,为企业完善内部治理提供方法依据和有力支撑,推动企业集团内部审计顺应时代需求转型升级。

关键词: 财务共享模式 内部审计 优化对策

Abstract

Under the trend of economic globalization in today's world, for a large enterprise group with business rapid growth, the rapid development of hierarchical structure is complex, the traditional financial management mode of cost consumption is high, the management efficiency and the effect not beautiful, hard to fulfill the demands of organization modernization. With the maturing of information technology, big data and cloud computing has been widely application, large enterprise groups financial sharing pattern as the development direction of large business enterprise group financial management, financial sharing platform using has become a real estate industry to promote the management efficiency and level, an important means to promote transformation and upgrading of the financial management model to keep pace with The Times. But in front of the developing and changing financial sharing model, internal audit is facing difficult to adapt to change and inefficient financial environment, the quality is not high situation, therefore, the enterprise group how to better financial sharing platform in this new financial management mode to perform a great job of internal auditing, will be the whole real estate industry and the enterprises have to think about to face and solve the major issue.

First of all, this study examines the literature and explains the financial sharing method and internal auditing concepts. Second, a questionnaire survey was done on the Y Group, and the questionnaire's reliability and validity were assessed. Data from the questionnaire is

based on the results, the application of financial sharing mode affected the risk, cost, efficiency and many other aspects of Y Group's internal audit. Thirdly, based on the conclusion of the questionnaire, the issues and their consequences in the internal auditing operation are thoroughly analyzed. Finally, optimization strategies are proposed for Y Group's internal auditing in the financial sharing mode through four perspectives: Internal audit process, internal audit methodologies and procedures, internal audit talent team formation, and the guiding function of internal audit outcomes for company development are all being improved.

Hope that through the case study of Y group, this paper can assist enterprises in improving the level of internal audit and improving audit efficiency, lowering management costs, and further improving the system of enterprise group business and financial management, as well as providing the method and strong support for enterprises to improve internal governance, promote transformation and upgrading of enterprise group internal audit keep up with the demand of The Times.

Keywords: Financial Sharing Model; Internal Audit; Optimizing Strategy

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景、目的及意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究目的	3
1.1.3 研究意义	3
1.2 国内外研究现状	4
1.2.1 国外研究现状	4
1.2.2 国内研究现状	6
1.2.3 文献述评	9
1.3 研究内容、框架及方法	10
1.3.1 研究内容	10
1.3.2 研究框架	11
1.3.3 研究方法	13
2 相关概念及理论基础	14
2.1 相关概念	14
2.1.1 财务共享模式	14
2.1.2 内部审计	14
2.2 理论基础	15
2.2.1 流程再造理论	15
2.2.2 规模经济理论	16
2.2.3 协同效应理论	16
3 案例介绍	18

3.1 Y 集团基本情况概述.....	18
3.2 Y 集团实施财务共享模式概况.....	19
3.2.1 实施财务共享的必要性.....	19
3.2.2 财务共享中心介绍.....	21
3.3 Y 集团内部审计现状.....	22
3.3.1 Y 集团内部审计组织架构.....	22
3.3.2 内部审计人员配置现状.....	23
3.3.3 内部审计的基本制度.....	24
3.3.4 内部审计方法和技术应用.....	25
4 财务共享模式下 Y 集团内部审计存在的问题及原因分析.....	27
4.1 测评方法.....	27
4.1.1 问卷调查设计.....	27
4.1.2 问卷数据收集与整理.....	27
4.1.3 问卷信度与效度分析.....	30
4.2 问卷结果分析.....	32
4.2.1 内部审计新的风险点增加.....	32
4.2.2 对内部审计人员提出新要求.....	34
4.2.3 内部审计方式发生转变.....	35
4.2.4 内部审计成本降低且效率提升.....	37
4.2.5 内部审计结果整改不到位.....	39
4.3 财务共享模式下 Y 集团内部审计存在的问题.....	40
4.3.1 内部审计风险的管理水平较低.....	40
4.3.2 业财审人员沟通不畅.....	41
4.3.3 财务数据挖掘与分析技术落后.....	42

4.3.4 内部审计结果运用不足	42
4.4 财务共享模式下 Y 集团内部审计存在问题的原因分析	43
4.4.1 内部审计流程不完善使风险管理水平滞后	43
4.4.2 财审管理与业务管理分离	44
4.4.3 内部审计复合型人才缺乏	45
4.4.4 审计结果运用管理机制不健全	48
5 财务共享模式下 Y 集团内部审计优化对策	48
5.1 优化财务共享模式下内部审计的流程	48
5.1.1 内部审计准备阶段	48
5.1.2 内部审计实施阶段	49
5.1.3 内部审计的报告阶段与后续阶段	49
5.2 优化财务共享模式下内部审计的方式和方法	50
5.2.1 加强业务与财审融合	50
5.2.2 实现非现场审计和现场审计相结合	50
5.2.3 重视数据挖掘技术的应用	51
5.3 优化基于财务共享模式的内部审计人才队伍	52
5.3.1 加大内部审计人员培训力度	52
5.3.2 强化内部审计人才招聘标准	53
5.3.3 重构内部审计成员考评体系	53
5.4 优化内部审计结果运用	54
5.4.1 建立内部审计结果运用管理机制	54
5.4.2 利用共享平台分类整合内部审计成果	54
5.4.3 强化内部审计结果处理和整改	55
6 研究结论与不足	57

6.1 研究结论	57
6.2 研究不足	57
参考文献	59
附 录	72
后 记	77

1 绪论

1.1 研究背景、目的及意义

1.1.1 研究背景

随着我国经济发展,很多大型房地产企业集团的业务规模和业务范围在近年来也进入了快速扩张期。由于企业集团经济业务繁多,同时拥有众多分子公司,公司架构复杂,使得在财务管理过程中难以像小型企业那样及时地发现经营过程中出现的问题,调整企业的发展方向。内部审计作为监控大型企业集团经营发展和业务运转的有效手段,在企业集团的财务和经营管理中发挥着举足轻重的核心作用。内部审计的理念正从传统的针对财务账目和会计报表的审计向完善现代化企业风险管理和内部控制的风险导向审计转变,从而完善企业管理流程,增强企业的核心竞争力。而房地产行业的业务具有较长的周期性和复杂性,具有广泛的地区跨度,管理难度较大。近年来,国内外一些极具影响力的大型企业集团在财务管理方面遇到困境,严重损害了企业的经济利益和在行业中的形象和地位。以上现象使得大型企业集团更加注重内部审计在经营管理和企业发展中的关键作用。

21 世纪初期,在全球经济一体化的浪潮中,随着信息技术得到广泛应用的背景下,对于企业集团这种规模庞大,架构复杂的经济组织而言,传统的财务处理模式效能低下,多层级的财务管理架构带来的管理成本居高不下,已经使企业集团在经济全球化的浪潮下难以为继,亟需对原有财务管理模式进行调整。财务共享模式(FSSC)作为信息化时代新的管理理念被海外大型企业集团首先提出,并逐步成为现实。财务共享模式的核心是集团各级公司采用统一的财务制度和处理流程,并将数据的收集和处理集中于系统中新的半自助的业务单元,从而实现财务信息集中收集、统一处理和完成信息输出,达到节约企业人力和管理成本,

提升集团整体管理效率的目的。早在四十多年前，福特公司创造性的提出了财务共享管理模式的理念，并在实施过程中收到了较为良好的降本及增效成效。财务共享模式于 2001 年左右被引入中国，最早由通用电气、Motorola 等外资企业的中国分公司建立财务共享服务中心。2006 年，中兴通讯成为了首家尝试建设财务共享服务中心的本土企业，随后青岛海尔集团和中国平安集团等本土企业也顺应时代发展，开始建设财务共享服务平台。2013 年底，财政部以正式文件形式发布了企业会计信息化工作规范，鼓励企业尝试利用电子信息化实现会计信息处理的集约化和规范化。另外，在 2020 年关于本土集团对财务共享服务中心的应用情况调研报告提出，截至 2019 年底，中国本土已建立并投入使用的财务共享服务中心数量已超过一千家；财务共享服务中心迅速成为大型企业集团财务管理的必备工具，体现出其良好发展前景和无可比拟的技术优势。

对于房地产行业，财务共享模式也成为各大企业集团财务转型和完善管理的必要手段。随着房地产行业规模的迅速发展，行业从业人员和企业项目数量也呈现井喷式增长，财务标准化管理势在必行。一方面，企业集团对于标准化统一化财务管理模式的需求越发急迫，另一方面，企业的规模不断扩大，实现标准化和统一化的难度却越来越大。只有通过建立财务共享平台，通过统一的系统应用，实现公司各级财务标准的统一，推动财务管理模式转型升级。与此同时，房地产行业经营现金流量较高，回款周期较长，是典型的资金密集型企业，业务开展各环节中面临的财务和经营风险也更加隐蔽和复杂，对于房地产企业集团而言，通过建立财务共享服务中心实现传统财务管理模式向现代化数字化转型，会深刻地改变企业集团原有的财务管理理念和方式。而内部审计工作的开展方式必然会随着财务共享模式而相应发生变化，如果企业内部审计无法与时俱进，随着新的财务管理方式共同发展，则会出现审计效果不佳、审计效率降低、审计质量不高甚至是内部审计难以开展的不利局面。因此，当大型集团企业不断深化推广财务共

享服务中心的建设过程中,如何在财务共享模式下有效的调整内部审计工作方式方法,成为企业面临和解决的主要难题。

1.1.2 研究目的

财务共享服务模式正逐渐成为大型企业集团财务管理的主流理念并在实践中为诸多企业带来显著的经济效益,在未来将会有更多的企业集团追随潮流采用这种新型财务管理模式,集团公司内部审计面临着主动转型、应对企业财务管理模式的变革,同时向信息化数字化审计转型升级等挑战。因此,本文以 Y 企业集团为例,探讨财务共享模式下内部审计工作如何更好地实施开展提供借鉴意义,提升企业内部审计的工作质量和有效性,促进企业集团提升风险管控能力。同时,为我国正在进行财务共享模式试点建设计划实现财务共享服务中心建设的房地产企业提供参考和借鉴。

1.1.3 研究意义

在理论层面,内部审计的基本原理和基本方法已具备了较为完整、全面的体系,并在实践过程中不断成熟,但企业集团财务共享中心作为一种全新的财务管理理念,对于内部审计理论、流程、技术和方法的发展完善出了新的挑战和思考。本文的研究意义主要在于以下两个方面。

第一,提升企业集团开展内部审计工作的有效性和质量。财务共享服务中心对原有的财务数据收集处理等环节进行了革新,提升了财务管理的质量,改变了固有的传统理念和方式,也使内部审计的操作流程和方法发生了较大的转变。内部审计工作需要充分发挥执行环境变化带来的数据收集处理等方面的优势,也需要克服原有审计模式下的缺陷,使得审计结论更为真实、可信;

第二,丰富对于财务共享模式下企业集团内部审计的研究。内部审计有效性的提升的关键在于能否随着财务管理模式的变化进行相应的转型革新。内部审计是企业集团识别经营风险并完善风险控制的关键手段,在企业财务管理模式的转

型的同时，如果内部审计仍然按照传统程序和方法开展审计，必然会导致内部审计有效性缺失、内部审计质量、效果和结论难以应对企业经营管理中遇到的风险等问题。因此，如何在财务共享模式的建立下相应调整内部审计的工作并对其进行优化，不仅有利于增强企业的行业竞争力，同时对内部审计在其他行业的发展和运用具有深远的理论意义和实践价值。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

（1）财务共享模式的研究

对财务共享模式含义的研究方面。财务共享的本质是共享服务的一种，Robert Gunn（1993）率先提出了共享服务的概念，其观点是共享服务是通过对共享组织各个管理层级的成员提供统一的技术资源服务，进而实现对于组织成员信息和数据资源信息的共享，在分散管理的服务对象中获得竞争优势。Bryan Bergeron（2003）定义共享服务为管理者将部分现有的经营和管理职能集中于内部建立的资源合作分享系统中，进而实现管理效能的提高、企业价值的最大化、节约管理成本和人力成本以及提升服务客户的满意度。Richard Hazard（2020）对财务共享服务的内容进行研究，认为共享服务业务单元的成功在于它的功能价值选择和实现方法，它需要业务流程、人员和技术的变革。

对财务共享模式作用的研究方面。Jim McDowell（2011）对美国三十多个财务综合共享系统开展研究，研究发现财务共享服务形式可以有效压缩企业人力需求和固定成本，提升企业管理效能。Philipp Richter等（2021）研究表明财务共享服务中心能够调整财务管理结构，评估财务工作、提升整体效率。Petr Mezihorak（2018）指出财务共享平台的建立实施改变了集团公司总部和子公司、分公司的联络形式，管理模式的变化将集团下属众多分支机构的财务核算和财务管理进行集中统一控制，增强了集团总公司在组织架构中的核心作用。Boon

(2018)认为, FSSC 作为新的管理形态, 它的实施改变了传统的管理会计体系和传统企业中财务部门的工作内容和职责。

对财务共享服务中心运行优化的研究方面。Cecil (2014) 对财务共享服务中心如何更加高效运转进行研究, 其研究认为企业对财务共享中心应该进一步优化系统运行流程, 并对管理人员开展技术培训, 对财务共享中心运行情况定期开展绩效评价。Lee (2016) 认为, 优化财务共享平台是渐进的过程, 优化的重点是流程的简明和统一, 信息技术的集约以及技术革新的可持续性。Xiong Lilan (2021) 表明财务共享平台服务中心帮助企业本质是一种管理会计理念, 其实施帮助企业从根本上完成了由财务会计到管理会计的转型, 为企业降低成本、促进发展提供了新思路。He Guoqin, Pan Wenfu (2020) 认为财务共享服务模式构建需充分利用信息技术手段, 从战略规划、组织结构调整和流程优化等角度进行探索, 不断加强信息技术在各业务环节的渗透, 加快企业财务共享服务模式由控制型向服务型和价值迁移型转变。

(2) 财务共享模式对企业内部审计的影响研究。

随着财务共享模式的推广, 内部审计的重心逐渐向信息化、风险导向型沾边, 内部审计更加侧重于评估企业的经营风险。Mathew Lamosey (2011) 从内部审计的实际应用角度开展研究, 认为内部审计应当加强与信息化的结合并提升对审计人员专业的培训力度, 对内部审计流程的优化提供方向。Knechel (2011) 认为传统审计模式难以应对大量数据处理, 随着财务共享模式的应用, 内部审计向信息化和数据化转型是不可逆转的大趋势。Andrew D Chamber (2012) 对企业管理中内部审计的地位和重要性进行研究, 研究认为内部审计在企业的管理中扮演参谋的作用。而运用财务共享模式后不仅有利于企业降低成本提升管理效能, 同时也转变了企业内部固有的内部审计观念。而 David 和 Georges Salim (2000) 则指出风险导向型内部审计对传统的内部审计在企业的内外部环境状况和与业务

相关的风险更加重视。Alex（2017）也认为随着企业管理层观念的变化和信息技术的发展，内部审计的发展方向应当向风险控制型内部审计转变，注重识别发现业务流程中风险以调整公司管理制度。James D. White（2017）表示认为审计部门应顺应信息化的发展趋势，借助网络共享平台，减少基础性重复的工作。

1.2.2 国内研究现状

（1）财务共享模式的研究

对财务共享模式含义的研究。刘汉进（2004）提出，FSSC模式的建立实现了管理分散于不同分支机构和业务单元中的财务业务管理、成本管理、采购资源分布和人力成本控制、信息资源管理等不同的单独活动，并实现由统一的独立实力提供组织管理服务的形式。张瑞君等（2010）认为共享平台的建立实现了将分散的财务业务管理活动抽离的功能，实现业务财务集中化和一体化管理，降低管理成本，提升企业价值。陈虎（2018）认为财务共享模式不仅仅是将原本分散在各分支企业的财务核算和管理工作集中在同一个信息平台中，而是更需要对财务业务操作流程进行标准化流程化的优化重塑，财务共享平台可视为一个独立运行的服务机构，对财务管理流程进行集中统一管理。李闻一等（2020）提出：财务共享服务平台以云数据、局域网和互联网、智能信息技术和共享服务理念为支撑，对企业集团多个独立业务单元进行集中重组整合，实现为企业创造更多价值的效果。

对财务共享模式的作用的研究。张庆龙（2017）认为财务共享的实施有助于提升财务工作时效，减少财务人员的配置数量，有效压减企业固定成本尤其是财务人员的人力成本。程宇（2019）认为大型集团企业由传统的多个分散型管理架构向集中型、服务型管理模式转换是当今时代的大势所趋。财务共享模式通过为企业提供业务财务集中管理平台的方式对企业财务管理模式进行变革，压缩了企业管理成本并改善管理水平。朱卫东和李守柱（2018）认为财务共享模式充分运

用了当今最新的大数据信息处理技术和云计算等核心技术,在移动终端对财务资源配置和财务服务质量进行完善优化,为提升企业的财务风险管控能力发挥重要作用。邵晓红,姚龙(2021)指出财务共享能够帮助企业提升资本使用效率和精准度,为投资活动作出指引,节约代理成本;并促进了集团资本配置的相对平衡。另外,周婷婷和王舒婷(2021)研究发现,拥有财务共享服务中心的上市公司在跨国投资效率更高,有助于更好的为企业在跨国合作时做出科学决策。

对财务共享服务中心的运行优化和改进方面的研究。胡嘉、刘碧民(2017)认为 FSSC 应充分发挥技术优势,在提升业务数据准确性和优化业务流程方面体现作用。余沫然(2019)认为共享服务平台应当与信息技术和网络安全进行有机结合。童辰琛和历妍(2018)对中国移动财务共享体系建设情况进行研究,认为财务共享服务中心对业务发展的引导作用需要通过业务流程再造、组织结构和专业分工调整、完善规则库和数据库等形式实现。何艳(2021)认为财务管理模式的创新和财务管理系统的建设对企业财务管理的水平至关重要,是实现财务管理全面转型升级的良好契机,有助于促进集团更好地提升业务与财务的融合度。

(2) 财务共享模式对企业内部审计的影响研究

对财务共享模式下内部审计问题的研究。财务共享模式本质属于企业管理的一种形式,而不只在财务管理方面。因此内部审计也要站在企业管理的角度去解决财务管理的问题,这进一步提高了企业内部审计工作的站位。刘鑫(2016)研究了审计与大数据信息技术结合过程中遇到的问题,其研究发现大数据内部审计在数据采集、数据分析方法的创新和组织模式的重新建立等几方面存在技术问题。韩金金(2018)指出财务共享中心实施后内部审计工作的覆盖面有所增加,工作量相应增长,企业现有内部审计力量将难以满足现有工作量的需求,导致内部审计质量有所下降。栾海鹏(2018)认为 FSSC 模式下内部审计的工作仍然无法脱离审计工作的本质要求,但在数据量的激增和管理模式的变化背景下,传统的

内部审计方法信息技术结合率较低，数据共享程度低，难以满足 FSSC 模式下的内部需求，导致内部审计实际效果不佳。

对新的财务信息系统模式下内部审计方式变化的研究。秦正余（2013）表示相较于企业传统财务管理模式，共享模式的数据集中化和流程一体化程度更高，信息化和标准化水平也相应提升下，对于企业内部审计的观念也思路也会带来极大变化。宗建岳（2014）和秦荣生（2019）对于财务共享模式下的内部审计工作的侧重点进行研究，研究认为非现场审计的重要性会逐步提升，与现场审计充分结合可完善企业内部审计工作的深度和广度。郑唯（2018）对内部审计在外部环境变化中的不同要求展开研究，探讨现代化内部审计思路和方法转变的方向应与风险管理相结合。冯喆霏，韩阿娜，朱正根（2018）认为财务共享模式的建立是企业内部审计历史发展的重大转型和革新，数据处理集中化虽然极大加快了业财数据传递速度和精准性，提高了数据传输效率，但也对内部审计工作的开展提出了问题与挑战。

对财务共享模式对内部审计影响的研究。财务管理模式的变革对内部审计的影响也存在于多个方面。易长春（2018）从财务共享模式下审计人才队伍建设、风险管理、数据信息化建设等方面分析对内部审计的变化，认为财务共享系统实施后所面对的业务财务数据量成倍增长，原有的审计方法已捉襟见肘，内部审计应当不断完善信息系统的建设并结合大数据技术的运用。崔松和张宏（2019）总结概括了财务共享模式的实施对内部审计思路转变的要求，包括内部审计信息化转型、提升审计工作的持续性和提升审计人才的综合素质等方面。蒋亚利（2019）提出了基于 XBRL 内部审计的新理念和新方向，通过建立审计模型有提升内部审计的智能化水平，并拓展内部审计的业务范围，提升内部审计的持续性。程平（2016）从财务共享模式实施后企业内部审计的范围和方法、审计成本和效益等几个方面研究内部审计对象范围和职能发生的变化，在财务共享模式下，内部审

计涉及面更广，范围逐步扩大，对内部审计的管理水平相应提高，内部审计成本也相应有所降低。臧超（2021）认为财务共享中心在内部审计工作中的应用，有助于创新内部审计方法和流程，提升内部审计数据来源的真实、实效性，提升数据处理质量和效率。

对财务共享模式下内部审计发展的研究。程银全（2019）表示企业财务共享服务中心的实施是对审计技术的重大革新，内部审计的范围和理念以及审计资源的配置均发生了较大变化。顾洪菲（2015）从信息技术专业的的角度对财务共享平台的数据质量、数据收集、数据处理等技术环节进行研究，提出审计人员全面掌握信息技术是未来审计工作必然的发展方向和趋势。张亚丽（2019）对重新设计审计流程框架的必要性展开论述，认为审计人员掌握大数据技术是内部审计顺利开展的关键。石方莹（2021）指出审计人员应当及时完善财会理论知识和信息技术知识，并提升信息技术的实践操作能力，推动财务共享服务模式各环节流程的优化完善。

1.2.3 文献述评

对于财务共享模式的研究与企业财务共享系统的实施时间关联度较高，国外财务共享模式的建立和应用时间领先于国内，相关的研究和应用也相对较早，随着国内大型企业集团逐步引进财务共享服务的理念，国内学者对于在财务共享中心为内部审计带来的优势以及内部审计结合工作平台共享化信息化而进行的流程优化等方面也进行了一定的研究。国内外学者研究结论的相同点包括财务共享模式将企业集团各级单位的财务核算和财务管理进行统一集中处理，通过流程和制度标准化，数据处理集中化，有效提升了集团财务管理效率，实现财务管理方式的转变，最终实现集团企业降低成本，提升效率与提升价值。国内外研究都非常重视内部审计在企业管理和内部控制中的指导性地位和承上启下的重要角色，随着企业数据信息化建设的日趋完善，传统内部审计的观念和流程难以应对海量

的数据处理要求, 审计思路和方法应当随着企业内外部管理模式和发展环节的变化相应做出转型。因此, 更多的学者开展了财务共享中心对于内部审计工作影响的研究。

通过对国内外对于如何将财务共享模式与开展内部审计工作相结合的相关科研成果进行梳理归纳, 可以发现文献研究主要集中于财务共享模式和内部审计工作之间是否存在相互关系的实证检验上, 不足之处在于较少有研究以案例分析的形式对财务共享服务模式下企业内部审计多方面的工作优化进行探索。因此, 本文以 Y 集团作为案例, 对集团公司财务共享模式实施之后内部审计方式和理念发生的变化进行研究, 分析 Y 集团在财务共享平台实施过程中内部审计遇到的问题进行分析, 深入探究产生的原因, 并探讨如何实现财务共享平台和内部审计工作的高效结合, 对集团内部审计的优化、完善和改进提出可行性建议, 为同类房地产企业内部审计发展方向和内部审计质量的提升提供参考。

1.3 研究内容、框架及方法

1.3.1 研究内容

本文通过介绍 Y 集团概况, 结合企业情况分析 Y 集团建立财务共享中心后内部审计的工作状态, 财务共享中心模式对内部审计的影响, 针对运用财务共享模式之后企业内部审计存在的问题及原因, 对 Y 集团内部审计提出优化方案, 希望案例分析和相关建议能够对以后企业内部审计的工作发展提供一些借鉴, 希望通过对 Y 企业集团的实践研究, 为相关行业企业提供思路和建议。具体内容如下:

第一章: 绪论。本章主要介绍财务共享中心建立及内部审计的研究背景和意义、国内外研究现状, 引出本文的研究内容, 并对研究思路、方法进行说明。

第二章: 相关概念及理论基础介绍。本章对文章涉及的概念和理论, 包括财务共享模式的概念以及内部审计概念、内容和方法, 为后文的写作奠定基础。

第三章：案例介绍。本章首先介绍 Y 集团的基本情况，其次描述 Y 企业集团财务共享模式实施现状，最后分析 Y 企业集团内部审计的情况。

第四章：财务共享模式下 Y 集团内部审计存在的问题及原因分析。本章针对性地以问卷形式开展调研，分析了财务共享模式的实施为 Y 企业集团内部审计带来的变化，包括对审计环节中方式、成本、结果等多方面的影响。随后提出财务共享模式实施与内部审计结合中存在的问题并对问题成因展开分析。

第五章：财务共享模式下 Y 集团内部审计优化对策。本章根据第四章介绍的财务共享平台运行中内部审计工作出现的问题及原因的分析，归纳总结并提出内部审计流程、方式、人员和结果运用四个方面的优化途径。

第六章：研究结论与不足。归纳本文研究的结论，同时提出未来内部审计的优化方向和改进策略以及本文的不足之处。

1.3.2 研究框架

研究框架如图 1.1 所示：

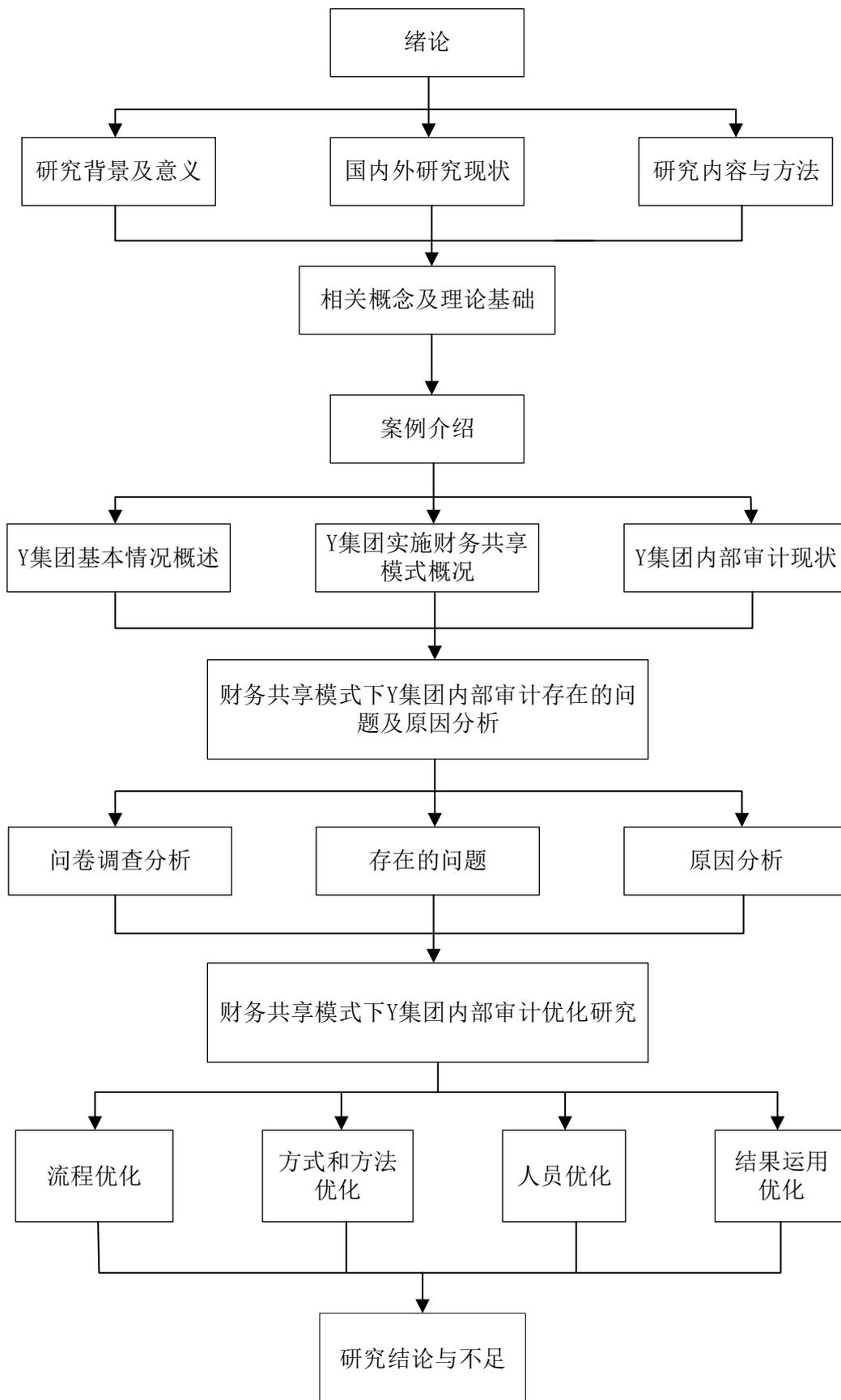


图 1.1 研究框架

1.3.3 研究方法

(1) 文献研究法

文献研究法是指结合对参考文献的查阅整理和分析,对研究问题和研究对象进行全面深入地了解,归纳概况事物的本质属性,从而对核心问题进行分析的一种研究方法。本文收集了大量关于企业财务共享中心建立和实施过程中内部审计工作的开展情况,遇到的问题和优化的对策,通过对他人研究成果的归纳学习掌握行业前沿方向,确定研究思路和角度。

(2) 案例分析法

在案例研究部分,本文选取 Y 集团为研究对象,通过对 Y 集团财务共享平台建设和内部审计工作的全流程进行分析梳理,发掘基于财务共享模式的内部审计工作中存在的问题,并由此引申到其他企业内部审计与财务共享服务的实践结合中提出可借鉴的经验及对策。

(3) 问卷调查法

本文对 Y 集团内部进行问卷调研,通过广泛收集企业内部信息资料以及设置调查问卷并进行深入分析,得出本文的结论。本文通过线上对 Y 集团人员发放问卷以及实地调研的方式,针对性地获取了企业集团具体的财务共享平台数据和内部审计情况,为文章结论增加了实践性与可行性。

2 相关概念及理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 财务共享模式

国际财务信息共享服务管理协会最早将财务共享服务模式定义为：以市场为视角，依靠网络信息技术为信息系统内外服务对象提供专业化的财务数据信息处理服务的财务管理模式，是企业管理和互联网技术在财务管理领域相互融合的最新技术，体现了管理集中化和信息共享化的理念。财务共享模式下，集团单独设立一个集中的财务服务部门，原有分公司和支公司的财务部门不再承担财务核算工作，各级公司的财务核算职能被剥离出来并集中于该部门，统一完成企业集团内各级分支机构的财务核算和财务管理工作。财务共享中心具有集中性、统一化、标准化的特性，可以有效地减少下级分支机构的重复工作和繁杂的数据处理，一方面实现财务处理标准的统一，提升企业集团的内部控制水平，同时提升财务处理的效率和准确性；另一方面可以有效降低集团内部各级单位的管理成本、增加企业效益，提升企业集团总体的财务管理水平和质量。

通过前期的文献研究，发现国际上普遍将财务共享模式的本质视作企业集团将各单位重复性强、可以标准化和流程化的会计核算和财务管理工作从各单位中剥离出来，集中到集团中央新的独立运转的业务单位，再将业务流程进行优化重塑，实现标准化和集中化处理运行，以集团不同层级单位的财务管理需求为导向，为企业内各级分公司、子公司及集团外部有业务需求的其他单位提供专业化的财务管理服务。

2.1.2 内部审计

国际审计联合会对内部审计的定义为以企业经营活动为基础，对企业经营管理过程中为提升企业的组织运营效率和价值，运用规范系统的方法对企业内部计

划、组织、领导和控制等各项业务环节进行的确认、评价和提供咨询的活动，其目的为检验企业经营活动的合法合规性、恰当性、有效性和可行性。企业集团的内部审计机构通常是与业务单位分离的，具有独立管理职能的单位或部门。

2.2 理论基础

2.2.1 流程再造理论

国际会计协会将流程再造理论定义为将企业的组织架构建设、成本控制、人力资源和固定成本管理、销售管理和信息系统管理等环节纳入企业业务全流程管理的一种管理思想。企业的流程再造一方面具有周期长、持续性强的特性，另一方面由于设计业务流程的各个环节，具有全面系统的特点。流程再造是一个渐进的过程，流程再造有效提升了企业的内部控制更新升级和对已发现问题的反馈与革新。流程再造作为完善企业管理的一种重要手段，通过依托电子信息技术和先进的企业管理理念对企业管理的不断更新完善，优化完善企业传统的组织结构，将企业集团视作一个整体，以整体最优解而非个别目标最优的管理目标，进而在控制成本的前提下有效提升集团整体经济效益、业务管理能力、服务质量和运行效率。

财务共享中心的本质是一种流程再造形式，共享中心将各级分支机构分散的、重复的财务核算和管理工作集中统一处理，以流程再造和优化的形式实现财务管理的信息化和精细化。财务共享中心的建立强化了企业集团的控制力，优化了集团的组织架构和业务流程，提升了企业集团整体的财务管理水平和工作效率，同时也释放了原有各级单位财务人员的劳动力，优化了各级单位的资源配置，有助于为企业在其他业务方面创造经济价值。此外，统一化、集中化、标准化的信息处理模式有利于提升企业集团内部信息传输和分享的效率和时效性。在业务流程再造的模式下，内部审计的变革也刻不容缓。内部审计应当持续随着企业管理模式的转型升级不断发展，使集团企业内部审计为业务经营和重大决策发挥指引作

用。

2.2.2 规模经济理论

规模经济理论表明，企业的业务规模和管理成本成反比关系。马斯克认为，在一定范围内，企业的单位管理成本随企业经营规模的扩大而下降，因而企业可以通过提升企业的产量和规模有效降低单位生产成本，进而提升企业整体利润率。规模经济的形成包括两种方式，一是内部规模经济。其通过提升个体企业的经营效率和资源利用率产生规模效应。二是外部规模经济，通过完善集团各下属企业和单位之间的分工、布局和管理模式形成规模效应。

财务共享模式建立在企业规模不断扩张的背景下。规模经济理论表明，科学合理的分工、企业运营成本合理分摊可以有效产生规模经济，进而降低经济组织的运营成本。财务共享模式重塑了企业的财务管理环境，将基础性和重复性的财务核算工作进行统一标准集中处理，对有效降低集团成本，产生规模效应，增加企业收益有显著的效果。同时，财务共享中心的数据库建立也为大数据审计提供了新的思路和技术支撑。

2.2.3 协同效应理论

协同效应理论指的是，一个经济主体当中多个部门、业务单位或分支机构通过管理制度和业务流程的协同整合，产生的总的经济效益高于原有单独单位独立运营所产生的经济效益相加之和，也就是俗语所称的“1+1>2”。

信息化时代在企业集团集中化系统的办公环境中，协同效应要求在集团内部各个部门单位之间加强信息的交流共享和传输，高效便捷的信息系统能够实现数据信息资源的共享互通，提升数据收集和传递的时效性和精确度，为企业管理层调整经营和决策方向提供有价值的信息，进而增强企业在行业中的竞争力。另一方面，财务共享模式在审计和业务财务部门之间建立了更加紧密的连接桥梁，有助于内部审计与业务财务部门更好实现交流与合作。信息系统的建立同时使审计

证据和信息的收集更加方便快捷，对潜在风险点发现也会更加高效准确。同时，内部审计部门在开展工作中可以在业务角度为平台功能做出反馈并给出完善建议，推动财务共享平台不断优化完善，更好的促进业务发展。

3 案例介绍

3.1 Y 集团基本情况概述

Y 集团股份有限公司为世界五百强之一 Y 控股集团旗下的综合性房地产开发企业，主营业务包括房地产开发及建设、物业服务及相关其他运营工作等。Y 集团以建设绿色智慧家庭为发展理念，践行品质可靠、绿色健康、安全便捷的产品方针，坚持规模上台阶、品质树标杆的战略方向，打造懂业务、高敬业、讲情怀的人才队伍，树立业务透明、过程导向、合作共赢的企业文化。Y 集团项目遍布全国百余座城市，项目总数已有 600 余个。2020 年 Y 集团主营业务收入达到 2810 亿元，近四年净利润增长率高达 44.26%，超越全国平均水平，如表 3.1 所示。Y 集团综合实力排名中国地产行业前十五位。Y 集团产业链遍布物业管理、酒店服务、商业开发、建筑施工和产业运营等地产业务全流程，在全国范围内现已拥有 5 项综合产业园和科创基地，18 座连锁酒店和 23 座城市商业综合体，在中国地产行业中具有举足轻重的影响力。

表 3.1 Y 集团近 4 年净利润

年份	2017	2018	2019	2020
净利润（亿元）	20.62	30.18	40.2	52.2
同比增长	67.63%	46.36%	33.21%	29.85%
平均增长率	44.26%			

Y 集团现有组织架构为董事会、监事会和执行层三权分立的形式，董事会为集团决策宏观的战略发展方向，执行层的职责是负责公司日常事务经营和管理，而监事会的职责是负责集团内部审计和监察，以及风险控制。集团现行组织架构

如图 3.1 所示：

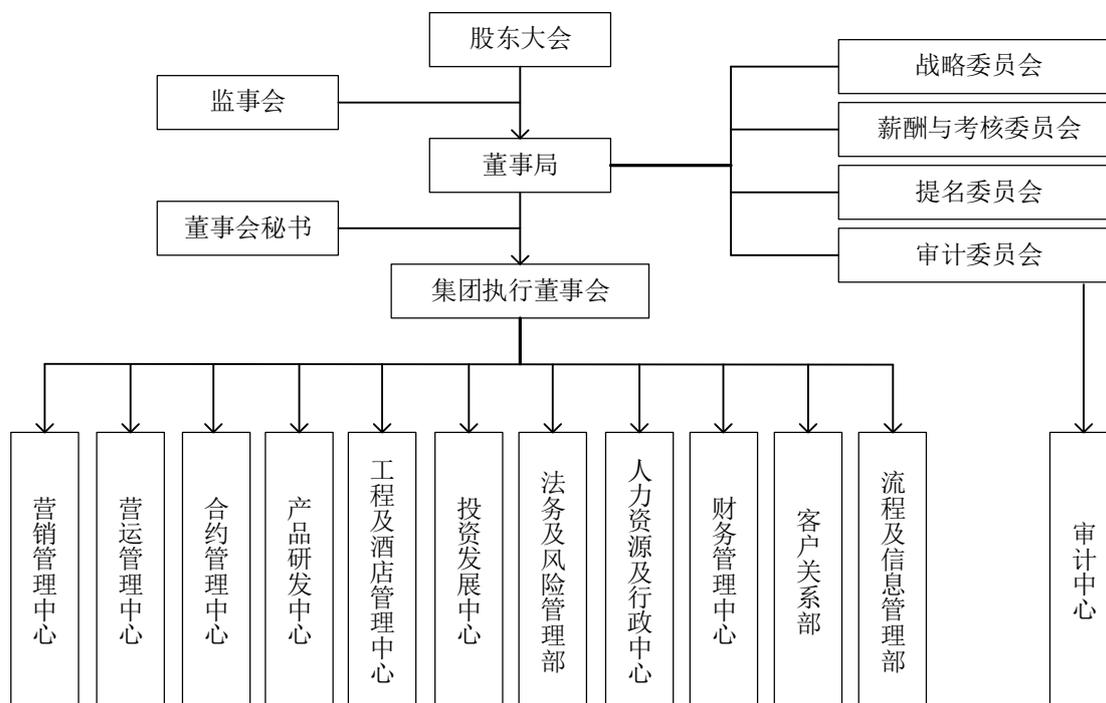


图 3.1 Y 集团组织架构

3.2 Y 集团实施财务共享模式概况

3.2.1 实施财务共享的必要性

(1) 确保财务数据真实性，提升工作效率

地产企业财务工作具有较强的复杂性，其财务核算专业性强，资金周转周期长，现金流量大，业务分布较为分散性，销售部门和财务部门联动不足。由于 Y 集团“高周转低库存”的销售理念，销售作为分公司和子公司工作的首要重点往往忽视了对财务工作的管理。且各分公司和子公司受业绩考核等因素影响往往调整或隐瞒真实销售情况，从而影响到财务数据收集的时效性，使财务信息失去了高效及时指引公司决策发展的作用。Y 集团近年来的新建项目迅速增加，土地取得和预售规模逐年增长，项目地域分布广泛，资金流动性强，增大了财务数据收

集处理和财务管理的难度，导致下属各分子公司的财务管理情况难以被集团管理层有效掌握，进而调整经营决策方向。

实施财务共享之后，信息系统能够实现数据归集以及从数据入口到出口的全流程控制，业务数据和财务数据的转化和共享得以实现，可以有效解决企业组织层级复杂，纵向层级过多，不同分支机构因财务操作流程的不同导致对相同经济事项采用不同的财务处理方式，进而导致财务数据失真的情况发生。信息共享系统的建立同样可以使业务数据实现集成化、实时化、可视化，确保达到财务数据真实、有效，提升企业集团的工作效率。

（2）节约人员成本，提高人员专业素养

财务人员和业务人员的职责和出发点不同，在 Y 集团原有的模式下业务和财务工作相对隔离和独立，由于缺乏相应的沟通机制，导致财务获取业务信息并不顺畅，财务指导业务发展的效果也并未显现。此外，由于集团下属分公司和子公司数量庞大，对于财务人员数量的需求也十分巨大，而基层财务人员受限于业务的复杂性和业务能力的局限性，日常花费大量的时间完成基础性的数据处理工作，工作效率低下，人力物力浪费严重。财务共享中心模式实施之后，通过统一各单位财务核算标准，实现财务规范化集中化的财务管理，分公司和子公司减少了财务核算的人工成本，节约了分公司和子公司的人力资源消耗，体现出财务共享中心的成本优势和竞争优势。

（3）加强分散项目管理，控制管控风险

近年来地产行业处于快速扩张期，对于 Y 集团也如此，项目数量和规模迅速增加，项目建设周期长，业务复杂性强，分散度高，需要在风险管控方面耗费较大精力。房地产企业对于风险管理往往是事后控制的形式，企业集团总公司、分公司和支公司形成了三级管理的架构，项目实施大多由分公司开展，分公司数量和项目数量大，范围广，总公司对其管理需要经过大区分公司，集团总部管理

层因信息传输流程繁杂导致时效性差，难以第一时间获取子公司项目进展情况及重大经济活动决策，进而达到事前和事中控制，如此使得集团公司难以对基层项目暴露的风险进行有效应对，增加子公司的项目管理风险。而 FSSC 实现了财务集中核算和数据集中管理，有效解决了企业层级较多导致财务工作过于分散，标准难以统一的问题，集团管理层可直接借助财务共享平台对不同项目的财务状况和业务数据进行全过程实时动态监控，进而提升项目管理质量。

3.2.2 财务共享中心介绍

自 2016 年起 Y 集团启动建设集团财务共享服务中心，重新构建企业财务系统和管理模式，同时对管理流程和财务系统业务处理规则进行更新完善，通过系统实现数据归集、前端到末端全流程控制、以及业务与财务数据的自动转换。2018 年 6 月 Y 集团财务共享中心正式投入运行，同时成立了 Y 集团云享咨询有限公司，负责解决财务共享平台运营中遇到的问题。Y 集团财务共享中心的组织架构如图 3.2 所示：

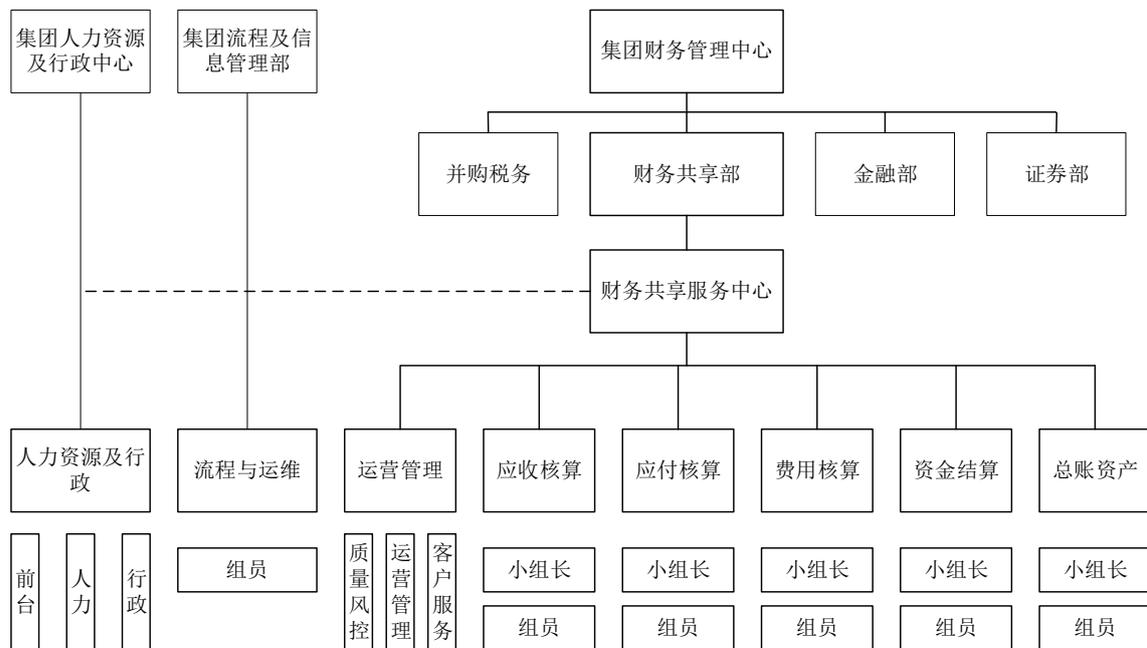


图 3.2 Y 集团财务共享中心的组织架构

Y 集团推行财务共享试点建设，其传统财务管理模块被拆分重组，形成新的往来账款管理模块、总账管理模块、采购管理模块、费用报销管理模块、银行资金账户管理模块等五大板块，流程重塑再造后各项目公司的财务会计核算、预算制定和执行情况管理、资金下拨和归集等业务集中于区域财务共享中心统一完成，并与集团管理层和资金中心共享财务数据，提供决策指导。

共享中心成立以来，持续倒逼业务系统升级改造，数据得到治理，制度得以完善。各业务模块的数据通过共享中心实现标准化汇集，成为 BI 经营数据智能化平台的重要数据支撑，使得业务数据集成化、实时化、可视化，为企业升级扩张提供源源不断的助力。随着数据治理的深入，Y 集团的数据指标定义、数据统计口径在投资、研发、成本、运营、销售、财务职能之间得到统一，实现“财务共享、不止于共享”。

经过三年的努力，Y 集团基本完成了数字化 1.0 的建设，数字化技术及理念深度应用于房地产项目全生命周期，共享中心建立了云享资金管理平台、云享电商系统、云享主数据管理系统、云享客户数据平台和阳光生活云平台 5 大项目，获得 17 项软件著作权登记证书等。与 2018 年相比，2020 年 Y 集团全年单据审核量同比翻了两番，集团费用报销日均审核量达 381 条；集团资金支付笔数日均达到 215321 笔，银行账户开设达 5000 以上个；会计账套数量同比增长 132%；业务处理及时率达 97.69%、业务处理准确率达 99.29%、资金支付准确率 99.99%、客户满意度 84.2%；全集团财务从业人员数量调整调离财务岗位达 177 人，其中财务共享中心仅实现增员 6 人。

3.3 Y 集团内部审计现状

3.3.1 Y 集团内部审计组织架构

Y 集团内部审计组织架构如图 3.3 所示：

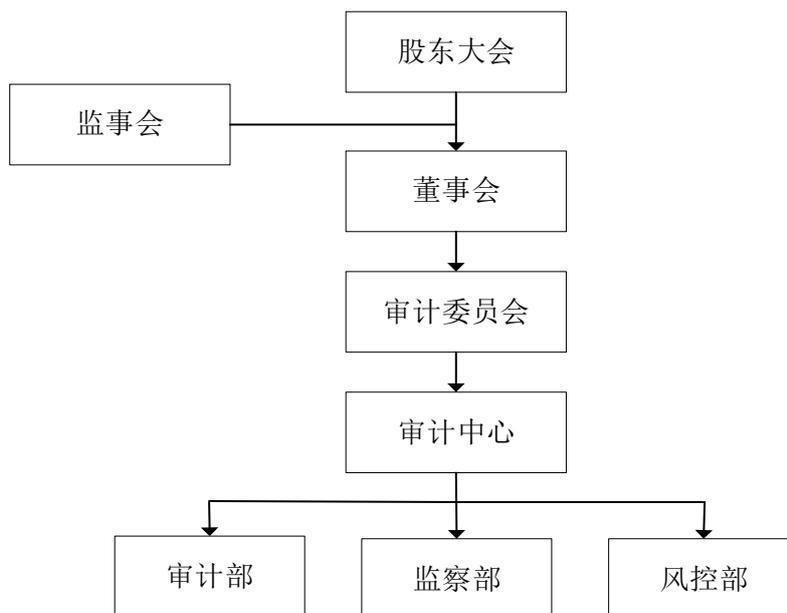


图 3.3 Y 集团内部审计组织架构

2019 年，Y 集团将原有的监察、审计、督察等整合成立为审计中心，并提升为一级部门，该部门负责人不仅向董事会汇报也需向总裁进行报告。在于加强 Y 集团的审计职能，调整是为了进一步加强、确保各项业务的合法合规。审计中心的成立是 Y 集团在规模快速增长的同时一次重要的架构升级，审计部进一步对集团业务和财务的日常事务予以监督和防范，做到对事前、事中、事后进行全方位的管理。监察和风控部负责对集团内部风险控制的咨询验证、舞弊检查和纪检监察等工作。同时集团纪检监察部门不断畅通完善监督举报渠道，鼓励集团员工实名举报舞弊情况，达到肃清经营环境维护内部控制秩序的效果。

3.3.2 内部审计人员配置现状

Y 集团审计中心职级分为四级，从高到低依次为总监、经理、主管和专员。总监负责集团内部审计总体情况的把控，经理分为审计经理、纪检监察经理和风险控制经理。通过收集 Y 集团公司内部审计人员简历和基本信息等资料，本文对 Y 集团审计中心人员的专业分布、学历构成等因素进行全面分析。通过对 Y

集团审计中心审计人员教育经历中的专业情况进行调查统计，得出 Y 集团内审人员专业构成主要财会专业为主，如下图 3.4 所示，会计、审计、财务管理专业合计比例超过 80%。且人员大多由公司财务部门和资金管理部门内部转岗而来。从专业构成图中可见其他专业如工程类、信息技术类等其他专业人员占比不足 20%，同时具有财会类和信息技术类教育经历的人的更少。从学历构成来看 Y 集团内审人员主要构成为本科及以下学历，具有硕士研究生及以上学历的审计人员占比不到一成。

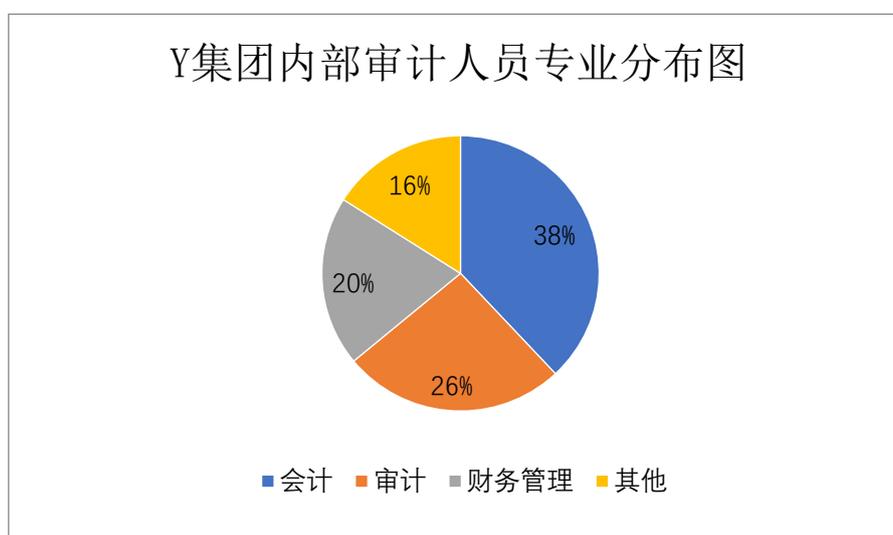


图 3.4 Y 集团内部审计人员专业分布

3.3.3 内部审计的基本制度

Y 集团内部审计由集团专设的审计部门完成，自财务共享平台推广运用，内部审计模式也由传统的财务账项审计向基于风险导向的审计转变。Y 集团的内部审计工作主要包括合规性、内部控制、经营绩效、财务核算、经济责任、重大事项、疑似舞弊、建设工程项目等。合规性审计的主要内容是检查企业生产经营过程中相关业务事项是否符合法律规定及政策要求，对公司生产经营的全流程进行监督。Y 集团内部审计制度要求每季度应当开展常规性审计，并向管理层和

各职能部门提出改进建议和审计发现问题的纠正整改情况,推动内控体系建立健全和完善。同时开展专项审计,对重大经营决策事项和重大建设项目开展经济监督。建设项目审计是 Y 集团内部审计工作的重点,审计内容包括项目的投资立项环节、工程招投标环节、合同管理环节、对造价和材料采购环节、竣工决算环节等方面。

Y 集团财务共享模式实施以来,集团本部、各大区分公司及项目子公司的业务和财务数据都已由集团共享信息中心实施统一集中处理。随着财务管理模式的变革,Y 集团内部审计的思路和方法也相应发生了转变。集团审计中心开展了多方面的积极尝试,包括开发基于财务共享平台的内部审计系统,以及重塑内部审计流程方法和制度。但内部审计的改革是系统工程,难以一蹴而就,需要不断探索尝试适用于集团自身特点的方式,内部审计在流程改革的实施过程中仍然还有诸多问题等待优化解决。

3.3.4 内部审计方法和技术应用

根据 Y 集团内部审计工作流程,目前 Y 集团内部审计实务中采取的方法包括观察与询问、分析与函证、重新计算与执行等标准的传统内部审计流程。现阶段 Y 集团财务共享平台已经可以实现统一的数据收集处理和共享,然而 Y 集团内部审计的分析程序没有充分利用共享平台的便利性进行深入分析,仍然只是局限于体现在财务报表数据之间的横向和纵向对比。由此可见,在 FSSC 实施后,Y 集团亟待对内部审计内容和方法创新升级,充分发挥财务共享平台的优势,对大数据进行深度挖掘,弥补传统审计范围无法涵盖之处,提升内部审计的全面性和有效性。

除了内部审计流程的完善之外,信息技术和数据处理技术的发展提升了企业的信息管理水平和为内部审计的开展信创造了良好的环境。审计信息系统的建立与完善,也是辅助内部审计工作开展,提升内部审计质量的必要条件。然而,

Y 集团内部审计中使用到的信息技术仍然只是简单的 WORD 和 EXCEL 等基础性办公软件，对于地产集团公司庞大的业务规模和数据量，基础性的计算机软件和办公工具显然难以应对工作量巨大的内部审计工作，同时会造成无谓的人力和管理成本的消耗。因此在财务共享服务实施后，Y 集团的内部审计系统的建立也应当与时俱进，在数据收集和处理方面尽快与财务共享平台相关联，实现数据的便捷采集和统一处理，进而充分发挥 FSSC 大数据的优势，保证内部审计的质量和审计工作的有效性。

4 财务共享模式下 Y 集团内部审计存在的问题及原因分析

4.1 测评方法

4.1.1 问卷调查设计

本文在前期整理和归纳了国内外知名企业财务共享平台的建设情况，也对案例公司 Y 集团的财务共享平台建设和内部审计工作的基本情况进行了整理，为了进一步了解 Y 集团财务共享模式推广后对内部审计产生的影响，针对实施财务共享模式后，集团在内部审计方面实际出现的问题以及达到的效果进行调研，也为了搜集更详尽的相关数据及信息，为 Y 集团提出切实可行的建议，故设计和发起了本次调查问卷。

本次调研的主要对象是 Y 集团财务共享中心和财务管理中心、内部审计部门的员工。本次调查研究通过互联网发起，每位员工按照自身观点和看法填写问卷，予以收回并进行结果分析。调研步骤可分为三个环节，一是阐述调研目的，二是完成被调研人员和被调研企业的基本信息收集工作，三是问卷调研主体部分，主要目的是获取财务共享平台推广之后对内部审计工作带来的影响和变化。问卷内容包括对审计计划的制定，审计工作的开展方法和审计效果的评价等三方面进行设计，共设计了 15 个问题面向 Y 集团内部审计部门员工，调查财务共享模式实施后对内部审计工作的开展有何影响，有 6 个问题为主观多选题，剩余根据李克特 5 级量表对 9 个问题进行选项设计。

制定内部审计计划方面，问卷设计内容主要从审计职责的变化，审计风险点识别的变化和内部审计团队人员信息收集等问题；审计工作开展方面主要从审计证据获取渠道的变化、审计方式方法和流程的变化等问题；审计的效果方面主要从审计成本和效率的变化以及对审计结果的运用整改等方面的问题。

4.1.2 问卷数据收集与整理

本次问卷调查采用匿名方式填写,调研主要是针对 Y 集团各部门员工进行,由电子问卷的形式,发放了 200 份问卷,问卷发放周期为 10 天,共收回 149 份问卷,回收率为 74.5%。在回收的电子问卷中,由于设置了需要完成所有问题才可提交的选项,并对非法选项进行排除,因此已提交问卷不存在无效问卷的情况。但是根据问卷填写时间统计,有 5 份答题时间过短,真实性和有效性存疑,将以上 5 份问卷调整为无效问卷;另有 4 份问卷出现逻辑性互斥答案,予以排除,故累计有效问卷 141 份,综合回收率为 70.5%。首先,问卷第一部分调查问卷发放对象的基本信息情况,利用 SPSS 22.0 进行简易的描述性统计分析。

其次,对问卷的量表题项也进行了综合分析,统计了其增减变动情况,在统计时将“有显著变化”与“有一定变化”两项合并认为是有变化的,详见图 4.1:

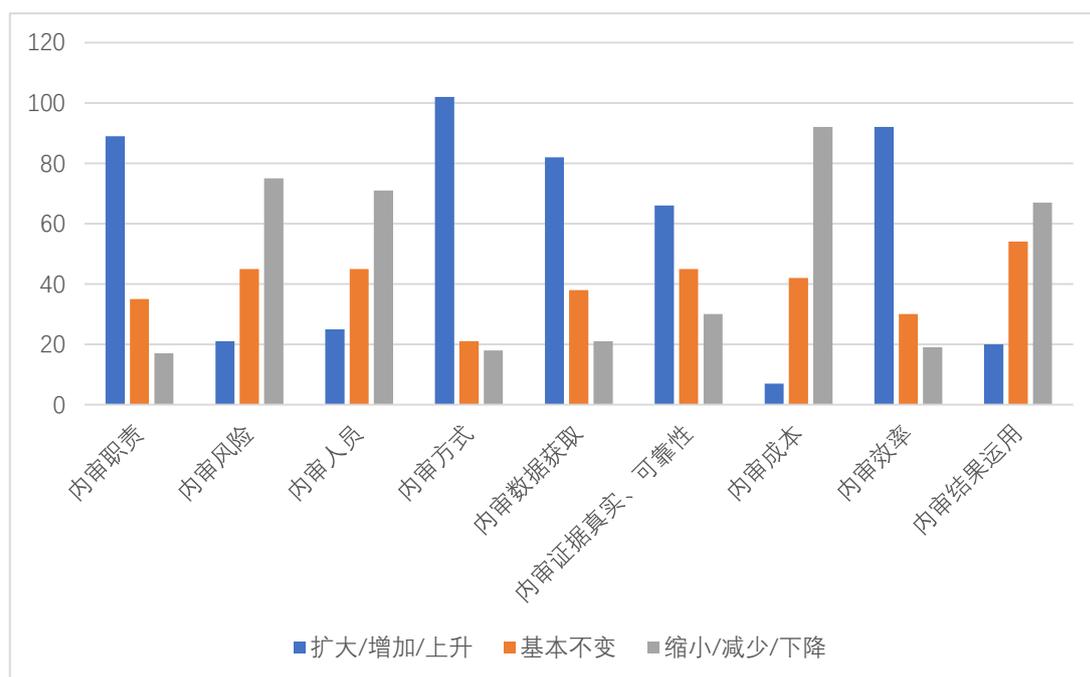


图 4.1 量表题项综合分析

最后,对主观多选题项进行了结果的统计,结果如表 4.1 所示:

表 4.1 主观题项问卷结果统计

主观题项	选项	所选数量	所占百分比
内审职责变化	对财务数据核算	72	51.06%
	进行内部控制审计	84	59.57%
	对内部风险的识别与规避	90	63.83%
	为公司提供决策和服务价值	81	57.45%
内审风险来源	财务共享系统本身存在的风险	40	28.37%
	内部审计流程、方式不完善	93	65.96%
	审计证据获取不充分、不及时	84	59.57%
	内审人员过度依赖之前的审计经验	62	43.97%
内审人员提升	财务与业务管理分离所带来的风险	78	55.3%
	财务分析与核算能力	86	60.99%
	相关 IT 技术能力	68	48.23%
	审计方面的专业能力	71	50.35%
内审方式变化	综合能力	121	85.81%
	现场审计	48	34.04%
	非现场审计	74	52.48%
	现场审计与非现场审计相结合	19	13.48%
内审证据来源	相关会计资料数据分析	74	52.48%
	内部控制获取	56	39.72%
	现场审计记录	31	21.99%
	财务共享平台数据挖掘	59	41.84%
	其他	8	5.67%

4.1.3 问卷信度与效度分析

虽然问卷的内容设计相对客观,但填写的误差和主观性可能会对结论产生一定影响,为了保证调研的科学性实验问卷得出结论的可信性,对 9 个量表题项完成信度和效度的分析。信度是检验问题的内在一致性是否显著,但效度是对每个问题选项设置的有效性和可行性,问卷的量表题项只有通过信度效度两方面的检验,回收的问卷数据才满足研究条件具备分析的价值。本文进行的信度效度分析均使用 SPSS 22.0 软件予以操作。

本文信度的检验方法采用 Cronbach's Alpha 信度系数法,公式如下:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^n \sigma_{y_i}^2}{\sigma_x^2} \right)$$

通常来说,如果 α 系数大于 0.9,则表示内部一致性很高,当 α 系数在 0.7 到 0.9 之间时表明量表的内部一致性较好,而当 α 系数在 0.7 以下时表明量表中各个体项不一致程度较高,量表的代表性不强,需要修改量表内容。信度检验结果见表 4.2:

表 4.2 可靠性统计量

维度	Cronbach's Alpha	项数
计划阶段	.706	3
实施阶段	.724	4
完成阶段	.717	3
量表整体	.764	10

从表 4.2 的检验结果中可以看出,本次问卷量表整体的 α 值为 0.764,表明这个量表的内部结构具有较强的一致性和稳定性,可信赖程度较高。同时计划阶

段维度的 α 值为 0.706, 实施阶段维度的 α 为 0.724, 完成阶段维度的 α 为 0.717, 显示了问卷设置的内部一致性较好, 误差波动较小, 问卷具有良好的信度效果。

本文效度检验方法采用 KMO 检验和 Bartlett 检验两种检验方法, 当 KMO 的数值大于 0.9, 表明该问卷非常满足实施探索性因子分析 (EFA) 的条件且效果很好; 如果数值在 0.8 至 0.9 之间, 表明该问卷可以满足实施探索性因子分析的条件且实施效果较好; 如果数值在 0.7 至 0.8 之间表明问卷可以进行因子分析, 但实施效果一般; 但是如果数值低于 0.7 表明问卷不适宜做因子分析。Bartlett 球形检验是检验与之相联系的矩阵是否符合单元矩阵, 并检验因子模型是否合理的主要依据。效度检验结果见表 4.3:

表 4.3 问卷调查结果表 KMO 检验和 Bartlett 检验

KMO 和 Bartlett 检验		
KMO 取样适切性量数		.844
Bartlett 的球形度检验	近似 卡方	3151.815
	自由度	120
	显著性	.023

从表 4.3 可以看出, 本次问卷量表进行 KMO 和 Bartlett 球形检验, 结果显示 KMO 度量值为 0.844, 满足因子分析的研究条件; 在 Bartlett's 球形检验中得出近似卡方为 3151.815, 自由度为 120, 显著度数值小于 0.05, 为 0.023, 因此, 总体的关联矩阵符合单元矩阵, 适合做探索性因子分析。

旋转后的成分矩阵见表 4.4:

表 4.4 旋转后的成分矩阵

	组件		
	1	2	3
Q1	.759		
Q2	.656		
Q3	.582		
Q4		.586	
Q5		.787	
Q6		.662	
Q7			.720
Q8			.582
Q9			.564

提取方法:主成份分析。

旋转方法:Kaiser 标准化最大方差法。

有效性验证表明问卷可分为三个层次,设定问题时审计的初步设计阶段、开展阶段和收尾工作等环节是一致的,并且经调整后的成分矩阵说明问题的每一个选项的载荷维度大于 0.5,可以得出问卷选项的有效性可以满足要求。

对问卷进行可行性有效性分析,认为问卷的问题设定在集团内部审计工作流程的分析中的信度效度检验结果满足要求,问卷的可信度具有较为良好的支撑性,问卷结论具有较好的说服力。

4.2 问卷结果分析

4.2.1 内部审计新的风险点增加

根据问卷结果统计,在“在运用财务共享模式后,内部审计风险有何变化”

中选择“风险有所降低”的人员有 78 人，其占比是 55.31%；约占 18.4% 的人员认为风险基本不变，而认为风险有所增加的占比仅 26.29%，统计结果如图 4.2 所示：

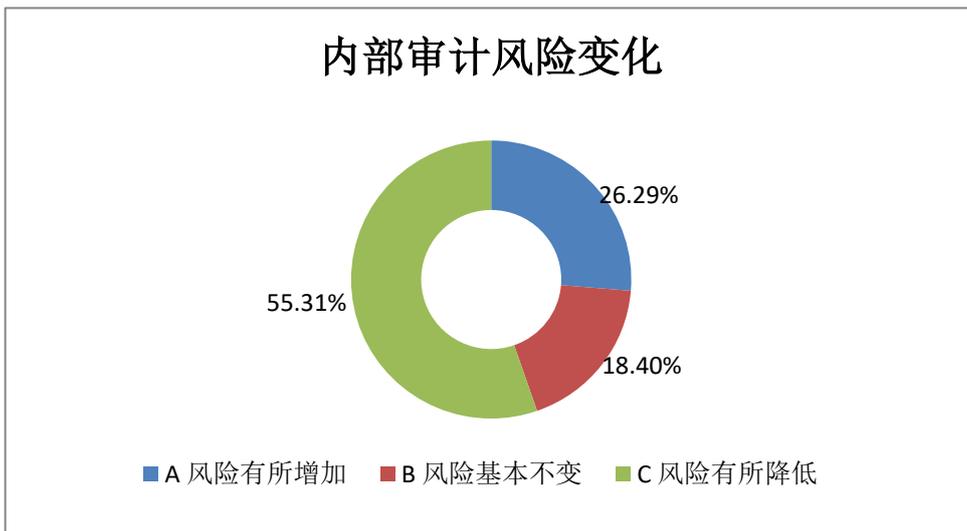


图 4.2 内部审计风险变化

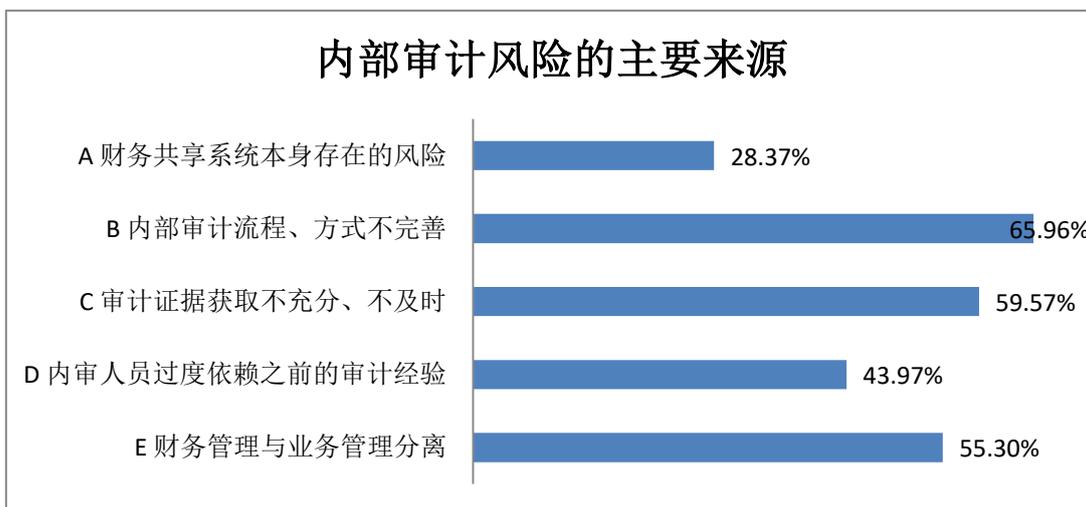


图 4.3 内部审计风险的主要来源

财务共享模式实施后，因财务数据全部由共享平台集中处理，无法通过具体

业务经办人员更改或修正；另外，数据审批等各个环节都会在共享平台中留存记录，可有效降低舞弊风险，使数据的真实性和准确性得到较好保证；但是财务共享实施后也带来了新的审计风险点。问卷对于“相关风险的主要来源”的调查内容显示，有 65.96% 的人员认为内部审计流程、方式不完善所导致的风险，有 55.3% 的被调研者看法是业财分离所带来风险，并且其他方面的风险来源占比也不低，如图 4.3 所示。分析其原因，一方面是在新的财务管理模式下，财务核算由共享中心集中处理，而共享中心无法全面精确掌握每个分公司和子公司的具体业务情况，缺乏对具体业务的了解，进而在集中处理基层传递的数据时难以保证数据的真实性和准确性，引发新的审计风险。另一方面，新的财务管理模式下的内部审计过于依赖非现场审计，现场审计的缺失使得审计人员难以发现企业实际运转中存在的问题，审计程序的不完善也在流程上产生了新的审计风险。与此同时，还应当注意共享系统自身存在的风险因素。

因此，Y 集团需要在财务共享模式实施后关注审计风险点的转移，在技术环节确保数据信息的真实准确和无法被恶意篡改，使得获取信息真实有效，同时，结合大数据对财务信息数据进行有效的分析，防止新的审计风险产生。

4.2.2 对内部审计人员提出新要求

问卷关于“在运用财务共享模式后，内部审计人员数量变化”的调研结果显示，有 80 人选择“数量有所减少”，其占比是 56.74%；表示“数量基本不变”的比例为 23.4%，剩余 28 人则认为“数量有所增加”，比例仅为 19.86%，结果如图 4.4 所示。结果表明新的财务管理模式下，内部人员从共享平台提取所需的财务信息和数据，现场审计便不再是必需环节，内部审计的工作量和内部审计团队成员数量得到有效压缩，有助于提升内部审计的时效性和效率，压缩内部审计人力成本和管理成本。同时，Y 集团财务共享中心的实施有利于提高公司的信息化水平，这对内部审计人员也提出了新的要求。内部审计人员不能仅局限于财务、

审计相关知识，还应该具备计算机、工程管理等专业知识。

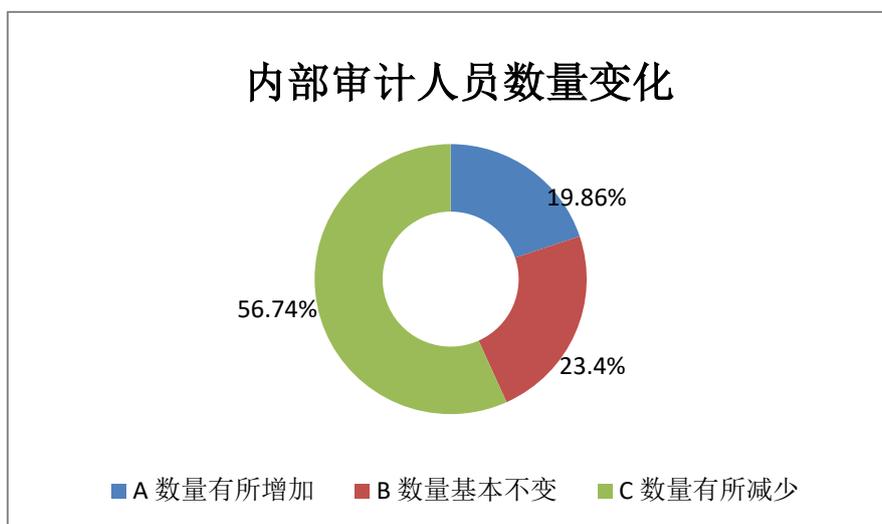


图 4.4 内部审计人员数量变化

4.2.3 内部审计方式发生转变

在本次调研中，有超过 8 成的人员认为运用财务共享模式后，内部审计的方式发生了变化，如图 4.5 所示。而有 52.48% 的受调查者表示内部审计的方式主要为非现场审计，仅有 13.48% 的受调研者认为是现场审计与非现场审计相结合，统计结果如图 4.6。

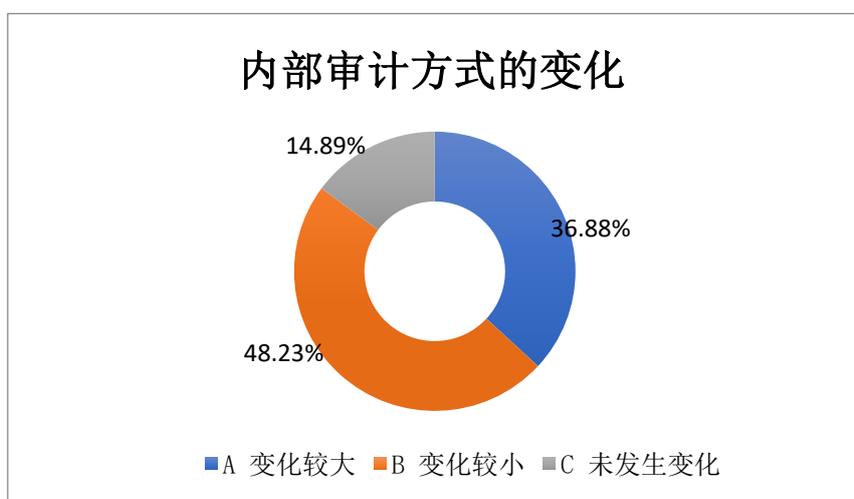


图 4.5 内部审计方式的变化

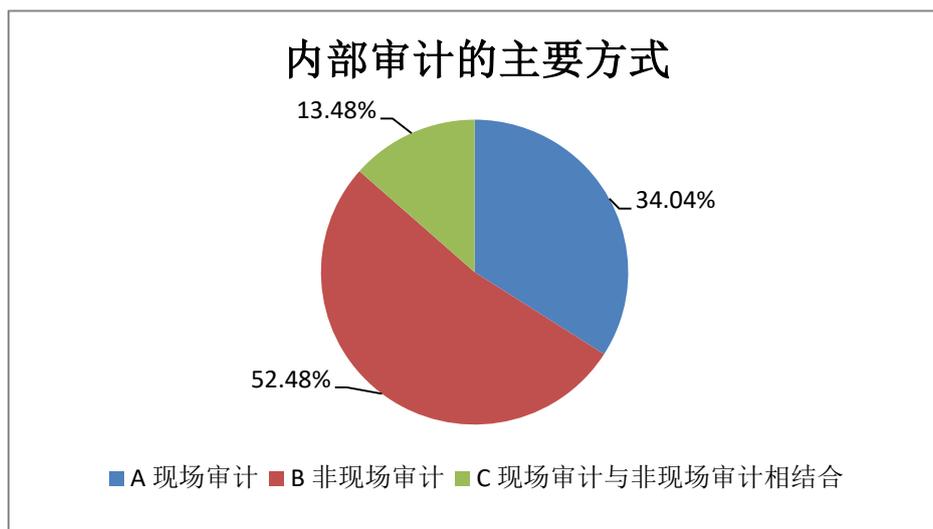


图 4.6 内部审计的主要方式

这意味着财务共享模式建立后，审计数据的提取更加方便快捷并不受时间和空间的限制，内部审计的重心也由现场审计向非现场审计转移。对内部审计的变革和产生的影响来自于以下几个方面：一是可以有效减少现场内部审计带来的时间成本和差旅支出等成本，实现审计资源的节约和高效利用，二是使得内部审计质量和准确性可以得到更好保障，三是降低了现场审计的频率和工作时长。但是缺少现场审计会导致审计证据的真实性和可靠性存疑，故而对内部审计证据的获取情况进行调研。

根据此次问卷结果显示，选择运用财务共享模式后内部审计证据“相对容易获得”的比重是 61.53%，共有 87 选择了该项，统计结果如图 4.7。结果表明 Y 集团这一模式的实施丰富了其内部审计证据的完整性，更提高了证据的真实、可靠性。

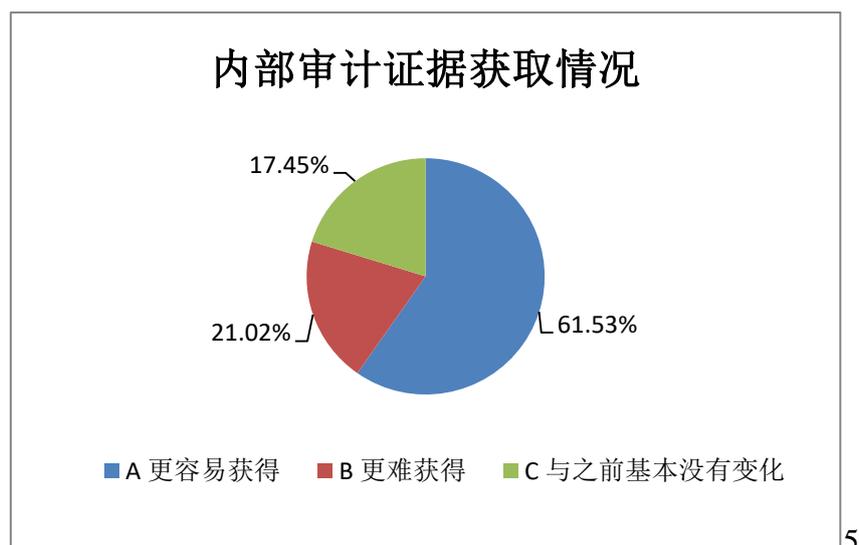


图 4.7 内部审计证据获取情况

传统的内部审计更加依赖现场审计，对于财务凭证、存货和资金盘点以及经营合同的核查，都离不开现场审计，一方面是审计证据的获取时间长，难度大，另一方面是难以与跨区域与其他分公司和子公司进行横向比较。现场审计受时间和空间限制，通常使用抽样审计的模式，根据所选取的部分财务和业务数据，做出对公司整体的审计判断和结论，但由于抽样审计无法对被审计对象进行全面客观的评价，具有一定的片面性和局限性。

财务共享平台的建立统一了业务和财务数据的格式，丰富和完善了数据的内容，审计证据可以从数据库中直接提取，数据包括财务凭证、预算和合同管理、投资和战略管理、资金和合同管理等内容，更加丰富全面。数据形式还包括影像、音频等其他非结构化形式，是多维形式的结合，有效完善了审计证据的形式和内容，确保了审计证据的真实、可靠性。

4.2.4 内部审计成本降低且效率提升

在结果统计中，有超过半数的被调研者的看法是运用财务共享模式后会使得内部审计成本降低，仅有 18.46% 的人员选择了“成本有所增加”，统计结果见图 4.8。除此之外，在对“运用财务共享模式后，内部审计的效率变化”一题中，

有 68.27% 的人员表示效率得到提升，而认为效率有所降低的比重只有 16.17%，具体结果如图 4.9 所示。

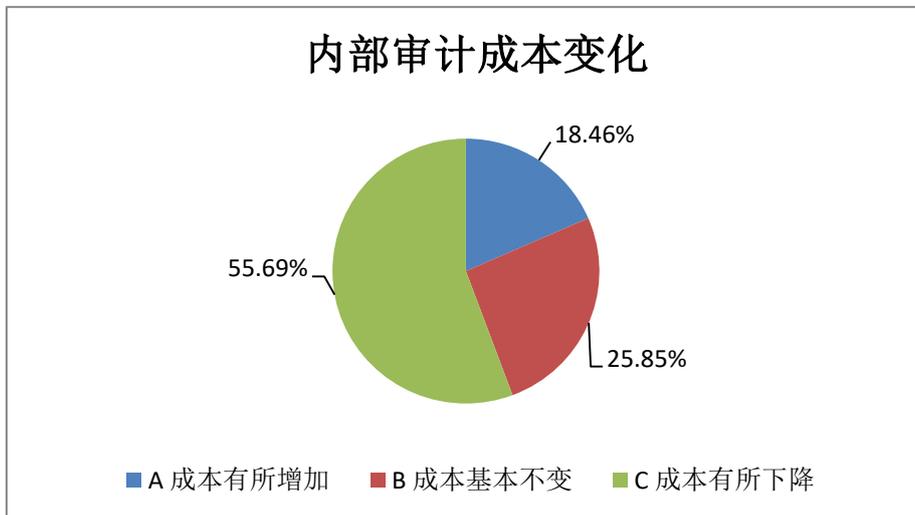


图 4.8 内部审计成本变化

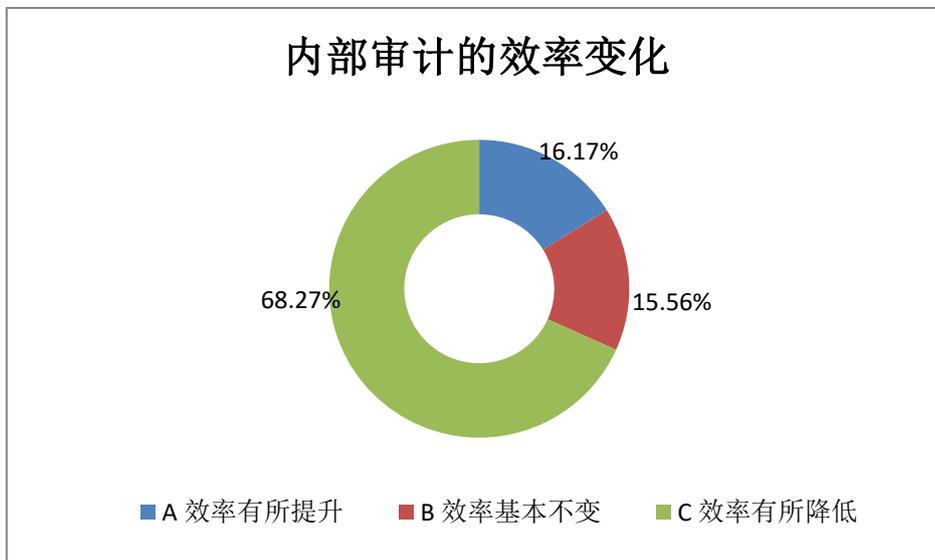


图 4.9 内部审计的效率变化

财务共享模式的实施，可以有效降低 Y 集团财务管理的工作量，压缩各分子公司财务人员的需求量，达到降低企业人力成本和管理成本的效果。此外，财

务共享模式采用统一标准统一流程的专业化的信息系统对业务财务数据进行集中处理，显著提升集团内部财务工作的效能。由于 Y 集团为组织架构复杂的大型集团企业，信息共享中心通过财务共享模式标准化的作业流程，有助于统一各工程项目财务核算规则的差异性，同时对各子公司的财务状况及运转情况进行实时关注，进行必要的数据处理和数据分析并予以实时关注，显著提升集团内部审计的效率和效果。

4.2.5 内部审计结果整改不到位

在本次调研中涉及“Y 集团对内部审计成果的运用和整改程度”调研统计结果显示，被调研者中超过 50% 以上的人认为对内部审计结果运用不足，只进行了部分整改，整改不到位，如图 4.10 所示

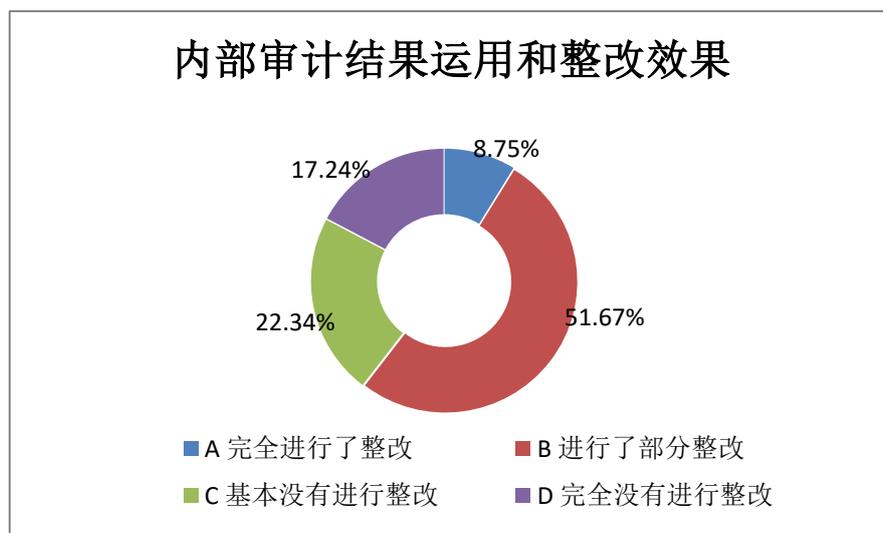


图 4.10 内部审计结果运用和整改效果

财务共享中心建立之后，共享中心作为集中管理机构，对业务流程缺乏了解，对基层业务内容不够熟悉，对于业务工作经验不足，与业务部门的沟通同样存在问题，影响财务核算环节的准确性，为内部审计增加新的审计风险。集团审计部门作为相对独立的管理机构，仍然没有改变业务和审计相对割裂的现状，日常工

作中缺乏与业务部门沟通交流，并且审计后续缺乏对整改进展的跟踪关注，对于业务单位的整改情况缺乏了解，使审计难以发挥真正的促进业务良性发展的作用。

4.3 财务共享模式下 Y 集团内部审计存在的问题

财务共享模式的建立使 Y 集团内部审计流程变得更加高效、便捷。但同时，在财务共享模式下，Y 集团内部的管理流程和制度也发生了根本性的变化，尽管 Y 集团实施财务共享模式已有将近三年的时间，其内部审计实施过程中仍然出现了很多新的问题，内部审计面临着新的挑战，主要面临的问题包括以下几个方面。

4.3.1 内部审计风险的管理水平较低

财务共享模式一方面具有系统、便捷的特点，但实施过程也具有一定的复杂性。企业集团在充分利用财务共享系统的优势时，也需应对可能蕴含的风险。在财务共享模式下，采购及审批环节等业务流程和信息系统中可能面临的数据泄露等都存在一定的风险。对于业务流程管理，财务共享信息系统对与财务核算有关的核心业务采用集中化、标准化的处理方式，一旦财务共享系统的业务流程设计存在缺陷，可能会造成业务信息和财务信息失真的情况，直接影响财务共享系统的运行质量和有效性，存在较高的管理风险。对于信息系统运行，Y 集团财务共享中心改变了企业的财务工作流程，转变了企业原本各环节相对独立的财务管理模式，业务管理、财务报销、会计核算等环节集中于财务共享平台统一处理，因此对各业务流程的衔接、业务数据的真实、有效、完整提出了更高的要求，各业务流程运作的高效和合规是确保财务共享模式高效运转的重要保障。

然而，Y 集团在财务共享模式的实施过程中存在一定的不足之处。一方面，财务共享中心的建立虽然使企业财务业务数据的获取更加方便快捷，但财务共享系统本身存在安全隐患，如易被篡改、违规操作，数据安全等缺陷，如果对财务共享系统运行过程中的技术风险防范措施缺失，对信息安全风险控制重视不足，会极大影响内部审计的有效性。Y 集团内部审计过程中对于信息安全风险识别不

足，审计过程中也未将信息安全相关内容纳入审计工作内容。如果内部审计过程中过于信任从财务共享系统收集来的数据信息，缺乏足够的怀疑性，就很有可能发现不了其中存在问题，其可能造成的审计范围覆盖面的缺失，应当引起高度重视。另一方面，过于依赖以非现场审计方式对于财务共享服务中心数据的内部审计，虽然审计效率高于现场审计，但与此同时内部审计的风险也会相应提升。非现场审计方式希望通过信息系统提取的财务业务数据资料发现企业在财务和经营过程中存在的问题，由于非现场审计的审计证据主要来源于系统提取的数据和资料，缺乏实地函证，查验等环节，很难深入了解不同分支企业不同的业务的操作流程及运营模式，仅依赖财务共享中心提供数据，缺乏进入现场获取审计证据的程序，并且根据经验和推测做出审计判断，必然会导致审计证据不充分，导致审计结果缺少可信度，进而导致审计判断错误。因此对于财务共享模式下的企业集团内部审计，需要根据信息系统本身的风险来源和表现形式，完善内部审计工作流程，提高财务共享模式内部审计风险的管理水平。

4.3.2 业财审人员沟通不畅

财务共享模式的实施虽然实现了核算的集中处理，但财务核算人员与一线业务并不直接接触，隔绝了业务和财务工作。财务共享平台对于核算流程实行分层管理，一线子公司因业务的特殊性需要与财务人员沟通时，需要层层提交需求，由子公司提交至分公司再交由总公司进行审批，导致沟通的时效性受阻，沟通难度增大，进而导致财务工作和审计工作与业务部门出现隔阂，不利于内部审计工作的开展，使得现场审计证据获取困难。另外，由于共享平台前端和审核端专业性不同，系统审核人员往往只能对业务凭证的形式进行简单审查，而无法有效关注交易活动的细节。如物资采购业务，审计人员需要关注采购数量是否超过合同数量，有无采购计划，物资送货单、验收单、发票数量及金额是否相符；分包结算业务需要审查结算细目、计价方式是否与分包合同一致，开票结算额是否超

过合同数量金额。

4.3.3 财务数据挖掘与分析技术落后

财务共享平台的建立过程中，数据的处理和算法技术也与时俱进不断更新，财务数据和业务数据的关联性和共享性也进一步加强。但由于集团业务的复杂性和子公司数量庞大的现状，部分特殊业务数据的录入提取和筛选仍然存在需要更新完善之处。对于集团来说，应当加强财务部门、信息技术部门和审计部门的联络反馈机制，以具体问题解决技术漏洞，不断对数据挖掘和分析技术进行完善。

现如今，大型企业集团的财务共享系统中已广泛应用大数据爬虫技术，该技术能够通过大数据实现对客户消费习惯、消费方式的勾画，进而在销售环节中实现精准营销。同时，大型企业集团在数字化转型的过程中均开发建立了自主研发的企业云技术，为企业集团业务数据的计算分析提供充分的技术保障。而 Y 集团财务共享平台的数据处理和提取技术虽然相对成熟，但是数据分析技术仍然处于传统的数据提取模型阶段，在挖掘和分析方面距离先进企业的数据分析技术尚存在较大差距，导致收集数据的价值难以得到充分挖掘，无法为内部审计提出指引作用。

4.3.4 内部审计结果运用不足

(1) 审计结果未利用共享平台进行整合

Y 集团作为大型企业集团，内部审计的频率和范围较多，但对于不同项目的不同审计结论，难以通过信息处理做到将零散的结论进行分类整合，统计分析工作较为薄弱，集团内部审计结论的整体性较差，难以对后续经营方向的调整做出指导；此外，Y 集团内部审计以项目为单位开展，各个审计项目相对具有独立性，对审计发现问题和审计成果仍以单个项目为主，导致其他同类项目出现类似问题时难以得到有效纠正，审计成果没有在集团内部形成借鉴和互通的作用，财务共享平台共享的优越性无法在审计整改方面有所体现。例如 Y 集团 A 子公司和 B

子公司的项目具有一定的相似性。集团审计部门在对两家项目的审计结论中都提到了质量管理缺失，问责机制形同虚设，监理不到位，项目存在的安全隐患等较大的问题。对于审计发现问题的整改，对于 A 子公司开展审计的团队提出了加强对中标设计单位的资格审核力度的意见，A 子公司经整改落实后项目工程安全得到有效提升，安全事故发生率明显降低，而对于 B 子公司审计的团队未提出这一建议，B 子公司审计后的安全管理方面改善效果有限。出现这一现象体现了 Y 集团对相似项目之间没有充分发挥财务共享平台信息交流互通的优势，未对相同内外部环境下的不同审计对象的审计意见进行对标整合，对相似性的问题共享整改意见，导致审计对业务经营的指引和纠正作用没有得到有效发挥，审计成果不能发挥有效作用，经营建议难以得到广泛推广。

(2) 审计后续整改效果不佳

根据对 Y 集团内部审计流程的梳理可以发现，Y 集团的审计成果运用对于落实整改极为缺失。内部审计结论设计的内容包括履职尽责、项目安全、资金管理和合同管理等多个方面，但整改的监督责任落在分公司，总公司未能持续跟进，而分公司受业绩压力影响对审计意见重视不足，出现敷衍塞责的情况，整改未落实到实处，流于形式，整改效果不佳。而集团公司尚未形成审计整改跟踪考核制度和机制，也未采用信息平台对整改结果进行跟踪审查督促，导致审计结果运用的质量不高。

4.4 财务共享模式下 Y 集团内部审计存在问题的原因分析

4.4.1 内部审计流程不完善使风险管理水平滞后

在国内大部分企业集团中，财务共享模式的建立处于早期探索阶段，更不必说对内部审计方法进行相应调整与转变。对于财务共享模式下内部审计程序的优化和完善还有很长的路要走。另一方面，Y 集团对于财务共享中心本身的业务规范和内部控制制度尚处于空白，并且缺乏独立的部门对财务共享中心进行监督约

束和检查。这样会导致对财务共享中心本身管理有效性和工作流程有效性的合理性存在疑问，具有一定的风险管理隐患。因此，在制度建设方面，还需要填补财务共享中心的流程规范，并对内部审计的流程进行相应的补充和完善，进而使内部审计做到有据可查，从而充分发挥内部审计的作用，增强企业集团的风险管理能力。

4.4.2 财审管理与业务管理分离

Y 集团财务共享服务中心建立时间较短，有些环节仍处于试运行阶段。对于财务共享中心与各个分支企业之间的沟通，也由于中心财务人员脱离实践，对基层单位的业务情况掌握不足，或因地域和业务距离较远难以当面沟通核实，导致业财融合度较差。审计过程中对于业务环节人员刻意隐瞒的业务信息，由于财审管理和业务管理的系统的分离，使得财务共享中心人员难以有效掌握核实，进而导致内部控制有效性缺失，影响内部审计实施效果。

此外，一方面，地产企业内部审计具有一定的特殊性，通常地产企业的内部审计工作在工程项目竣工决算阶段或竣工验收完毕以后一段时间开展，在内部审计过程中，无法实现事前对企业集团内部风险进行有效的预防和控制。对于工程项目，项目实施前的投资决策、招投标等环节、项目开展期间的财务信息的分析、工程建设中的管理环节中存在的问题、合同的签署和变更、项目建设内容的变更、隐蔽工程等信息，因无法满足内部审计时效性而难以在事后进行审计的程序中被发现。由于行业的固有局限性导致 Y 集团内部审计其很难客观、全面的对已竣工项目进行合理的审计判断，内部审计难以实现改善企业运营质量的目标，对企业的业务决策与管理的过程帮助有限。另一方面，财务共享模式体系打破了 Y 集团企业原有的财务核算和财务监督格局，对于项目工程财务，注重会计业务核算的真实性；对于财务共享中心，侧重审核企业整体业务的完整性和合规性。财务核算和监督职责的分离导致一旦建设项目财务核算环节过程中存在舞弊行为，

由于财务共享中心难以进行实地核查，导致难以验证真实性，容易增加财务核算环节的舞弊风险，进而导致内部审计结论的准确性缺失。

4.4.3 内部审计复合型人才缺乏

在新的模式实施的大背景下，知识结构单一的审计人员已经难以匹配企业内部审计工作的需要，培养掌握多种专业技术的新型复合型人才是企业内部队伍建设的大势所趋。而 Y 集团对于内部审计人才队伍的发展，存在多方面的问题，在以下三个方面体现最为明显。

(1) 内审人员专业结构过于单一

其一，通过对内部审计人员教育经历进行调查，发现 Y 集团内部审计人员教育经历以会计、财务管理和审计等经管类专业居多，但是同时具有土木工程、法学等多学科背景的复合型人才较少，掌握财会类和信息技术类教育经历或从业资质的内审人员更是不足，难以满足信息化时代财务共享模式下内审工作的需要。

其二，Y 集团拥有审计人才必备的执业资格和专业证书的人员较少，并且运用专业知识解决非现场审计遇到的问题方法十分有限。在财务共享模式下，集团的业务财务流程发生了新的变化，内部审计的标准和要求也随之提高，Y 集团内部审计部门员工不同程度出现了不匹配的情况。部分审计经验丰富的成员，对集团内部的业务流程和审计要求相对熟悉，对于内部审计工作已经形成根深蒂固的惯性思维，原有的工作模式和传统的审计方法和理念已经固化，对财务共享模式下审计的要求和信息化审计理念和手段掌握较少。并且，审计经验越丰富的人员，往往在思想上更加抗拒接受新的理念和方法，认为传统经验判断仍然适合胜任现有环境下的内部审计工作。而对于新进入审计岗位的人员，虽然对新的管理理念、计算机技能以及大数据审计理念有较强的理解和接受能力，但受限于自身对集团业务流程和内容缺乏足够了解且经验不足，导致对于内部审计工作本身显

得力不从心。

其三，在财务共享实施后，Y 集团的审计模式已由传统的账项审计向基于风险导向的审计模式转变，但在具体操作环节中，仍然没有较好地完成向基于风险导向的审计模式转变，风险控制仍较为薄弱，也未充分深入挖掘财务共享模式带来的丰富数据价值资源。集团内部审计的重心仍集中于合规性审计，这导致内审人员的专业素质难以提升，使集团难以发挥内部审计的增值作用。

财务共享模式的实施为 Y 集团开展内部审计工作提供了新的思路。Y 集团正积极探索开发基于财务共享模式下的数字信息化内部审计系统，实现业务系统和审计系统的深度融合，并致力于借助系统实现远程审计和非现场审计。系统的开发和建设已进展至一定程度，但受限于内部审计的成员结构，缺乏复合型人才，导致难以完成新的内部审计环境下大量数据分析和处理业务，导致内部审计系统的建设出现一定程度的限制。

（2）内部审计人员的招聘标准不合理

Y 集团内部审计部门的人员大多由集团内部财务部门转调而来，工作背景和经历以财务类工作为主。通过社会或校园招聘招录的人员，也多为会计审计类专业应届毕业生或从事财会行业、持有财会相关资质的人员，招聘专业也多设定为会计、审计、经济类有关专业。集团内部审计团队专业背景单调，其他专业人员占比很低。这就使得内部审计团队人员对于建筑行业、地产行业、工程行业业务知识及管理流程并不熟悉，也无法对信息系统和业务系统运行过程中存在的技术问题做出相应的判断处理，难以适应集团在财务共享模式下内部审计的新变化。

比较房地产行业和其他制造行业在财务、业务和审计工作方面的不同之处，差异十分明显。第一，地产行业的会计核算以工程为基础。会计审计人员需深刻理解房地产行业工程概况及预算等方面的独特性，对整个建筑行业流程及规范全面理解，才能进行工程审计。第二，地产行业的发展受财政政策和金融政策影响

较大，内部审计人员一旦无法掌握外部监管政策的方向，就难以发现和理解公司经营过程中面临的风险和做出的应对措施中存在的问题。第三，地产企业的涉税事项多且杂，建设项目全过程中会涉及多个税种。如增值税包括一般增值税和土地增值税，还有其他行业不常见的契税和所得税，税种繁多，涉及税率和税务政策也较多。对于集团内部审计人员，如果不能全面掌握地产行业的业务流程和税务政策，则会难以发现潜在的税务风险进而导致审计失败。第四，通过财务共享平台的建设虽然使业务管理流程更加规范化和标准化，但也对相应的业务技能水平提出了更高的挑战。

(3) 内部审计人才培养和考评机制不完善

大型集团公司业务规模庞大，管理流程繁杂，审计工作也随之相应更加复杂，对于集团内部审计人员，一方面应着力提升其业务素质，通过定期培训、继续教育等形式提升业务能力，适应集团公司内部审计的需要，另一方面，也应加大考核力度，督促审计人员高效、及时地掌握业务知识。

Y 集团虽然在公司自我研发的 APP 内以及线下设立了业务知识和相关专业课程，希望通过培训形式提升内部审计人员业务能力。然而经对课程内容和培训成果进行调研发现，内容设计新颖程度、成果评价机制构建、授课教授业务能力以及日常管理体系均不够健全，培训教材内容仍然以传统的审计方法和审计流程为主，并未涉及适用于 Y 集团财务共享模式下信息化审计的相关方法和理念，缺乏对大数据审计知识和内容的培训，教材内容僵化刻板，与实践脱节严重，无法对 Y 集团实际审计遇到的问题和困难提供帮助。

另一方面，Y 集团虽有针对内部审计部门的绩效考核，但考核内容仅局限于审计质量、审计报告和审计程序规范性等内容，难以量化，定性指标和主观评价指标多，评价效果不佳，无法达到对内部审计效果的全面判定。此外，对于内部审计的评价范围也较为局限，对于财务共享系统的应用，也没有增加风险管理和

信息化审计等相关绩效评价指标。在绩效评价过程中没有实现与内部审计人员的绩效挂钩，导致内部审计部门对绩效评价的重视程度不足，考核流于形式，无法真正达到提升内部审计工作质量，促进内部审计工作开展的效果。

4.4.4 审计结果运用管理机制不健全

Y 集团财务共享模式下内部审计的结果共享与运用情况较差，重要的一个原因在于集团内部在审计结果运用的监督机制缺失。Y 集团的审计部门仍然是一个相对独立的个体，与业务管理部门为平级单位，做出审计结论后，因缺乏更高级别的其他职能监督部门约束，仅依靠审计部门的力量难以要求业务部门做出彻底的整改和完善。各分子公司在各阶段的内部审计过程中经常出现共性的问题和审计风险，因不同的分子公司的内外部环境存在差异，风险没有得到集团高层应有的重视，以致内部审计结果难以得到有效运用，达到支持集团业务发展的效果。同时，Y 集团没能定期检查存在问题的整改和落实情况，以及内部审计人员在开展审计工作期间容易忽视的新风险点，进而无法发挥信息系统对于内部审计的服务效果。

5 财务共享模式下 Y 集团内部审计优化对策

5.1 优化财务共享模式下内部审计的流程

在财务共享模式下，集团原有的内部审计流程已经难以适应现有的财务管理模式。集团下级所有公司的运营和财务数据被财务共享平台统一处理，数据量巨大且信息繁杂。如果仍然使用传统的方式，已经难以应对如此庞大的数据处理工作，需要对被审计数据进行预处理，进而满足审计工作需要。因此，对 Y 集团内部审计流程进行更新优化势在必行。

5.1.1 内部审计准备阶段

在内部审计准备阶段工作的重点是拟定审计计划，根据 FSSC 平台提供的业

务和财务数据资料，内部审计部门对项目和风险点进行全面研判，圈定具有较高风险的重点项目，确定工作重点并制定初步审计计划。由于内部审计受到企业有限资源的限制，无法对所有项目进行全面系统的审计。因此，在选定审计对象和制定审计计划时，对财务共享平台提取到的业财数据信息进行汇总分析，通过建立风险评估流程，对可能蕴含的风险由高至低进行排序，优先选择具有重大风险漏洞的项目作为审计对象，这对企业内部审计人员关于风险的评估能力和技术水平提出了更高的要求。

5.1.2 内部审计实施阶段

内部审计工作在传统模式下的重心侧重于检查企业对于内部控制制度的执行是否到位，但新的财务管理模式下，其审计方向更注重财务共享服务的全流程，对企业运行过程中的每个环节可能隐藏的风险控制力度进行全面梳理。在实施内部审计实质性程序的过程中，需要针对性的审计程序验证企业的内部控制有效性，寻找风险管理漏洞。面对风险较高的被审计单位和项目，不应片面注重企业的经济利益而忽略企业内部控制流程的缺失。在风险评估的过程中，以重要性原则为指引采用定性和定量结合的方式对被审计单位和项目的风险进行评估，对于风险级别为中等以上的单位和项目，应详细梳理业务流程，结合每个环节的岗位职能和职责判断不同岗位的风险点，并予以重点关注。

5.1.3 内部审计的报告阶段与后续阶段

企业的内部审计以审计报告的形式形成最终审计结论，并报送至集团董事会和监事会以及管理层。审计报告不仅包括审计结论和重点风险点，同时也应对发现的问题提出建设性的整改建议。在审计后续的整改环节，应当派出与被审计单位没有利益关联的不相容人员开展监督评价，确保对已发现的问题全面有效进行整改，如果是由于内部控制制度中存在薄弱环节，还应对内控制度进行补充、修订和完善，确保其中出现的问题得到解决。

在审计后续跟踪阶段，应对审计结论中提出的重大风险点持续跟进关注，监督被审计项目对存在风险的业务进行纠正，对于未整改的部分应确定责任并进行问责。后续对于风险较大的问题，应开展后续审计，持续对其进行关注，审计资源也应予以相应倾斜；对于风险较小的事项，进行询问而少量关注，节约审计成本。

5.2 优化财务共享模式下内部审计的方式和方法

5.2.1 加强业务与财审融合

Y集团财务共享平台包含成本、采购、物资、资金、资产、税务等多个管理模块，未来还将实现法务和合同管理和全面预算管理等多个模块。内部审计人员目前常用的是财务核算模块，通过财务管理部门授权登录核算系统，以观察员身份进行审计，如果需要查阅其他管理模块数据信息，则要各模块管理部门另行授权，互通性较差。如果打通财务核算系统和业务系统之间的壁垒，改变多系统切换、单点登录方式，使多系统多模块实现信息共享，加强业务信息与财务信息的透明化程度，跟踪监测业务流程，可极大提高审计效率。

此外，由于房地产集团的业务内容十分复杂，对于加强业务和审计的联络，打通审计工作和业务之间的屏障十分必要，需要对业务全流程开展审计。对于审计工作业务单位应当重视并配合，避免干扰并保障审计工作的独立性。而审计时要加强对业务工作的学习，寻找业务开展过程中的重点难点和风险点，扮演督促业务良性发展的重要角色。

5.2.2 实现非现场审计和现场审计相结合

非现场审计是指在审计过程中借助计算机技术和互联网，以线上远程形式收集整理被审计对象的业务资料和财务相关数据，采取适当的方式和合适的流程开展审计工作的审计方法。在现代信息技术快速发展，信息传递方式发生巨大改变的新形势下，非现场审计技术也相应得到快速发展。但非现场审计无法涵盖审计

流程的各个方面，需要与现场审计合理结合。在财务共享服务中心推广建立的环境下，非现场审计的内容主要是对财务共享平台中财务和业务的信息及数据进行的审计，通过分析非现场审计实现的业务全流程，找出被审计项目在业务管理以及财务管理中出现的问题和蕴含的风险。但是由于非现场审计的局限性，对于部分发现的问题难以审查，进而应该采用现场审计的方式来对财务风险进行控制。

现场审计具有数据获取高效便捷、审计方式多样灵活的特点，可以结合具体实际将审计发现的问题进行深入延伸核查，非现场审计开展过程中，需要现场审计作为重要的补充形式。无论在何种财务管理模式下，非现场审计都不如现场审计深入、直观，二者不能完全代替相应的工作内容。Y集团在财务共享模式实施的大背景下，也不能完全依赖非现场审计形式，应当在适当情况下结合现场审计形式，完善审计覆盖面，实现查漏补缺，以此保证内部审计过程的可靠性，提升审计结论的真实性。在实际操作中，非现场审计应当逐渐成为内部审计的重点，通过信息系统进行数据归集和筛选，对业务和财务数据进行全面分析梳理，发现并判断企业经营过程中可能出现的风险环节，为制定现场审计计划做出针对性的指引和参考，使现场审计可以做到有的放矢，以现场审计和非现场审计两种不同的形式相辅相成，提升审计结论的可靠性和有效性，更好地提升内部审计工作的质量和审计报告真实性。

5.1.3 重视数据挖掘技术的应用

在集团企业财务共享服务模式下，内部审计可以借助数据挖掘技术实现集团对业务和财务数据库的非现场审计。数据挖掘技术能够发掘不同业务领域数据信息的关联性，建立业务数据和财务数据连接的桥梁，实现对业务经营规律的分析，进而发现被审计对象数据中存在的异常情况，并根据规律制定相应的处理方案和审计计划，为管理层制定决策修订制度提供参考。要充分发挥信息技术对审计工作的促进作用，借助数据挖掘技术将审计所需的业务财务信息初步进行收集归类、

关联分析、识别评估，为审计计划的制定和审计风险点的研判做出指引。数据挖掘技术可以实现对成本管理、施工流程管理、工程实施过程中的工期和质量管理、分包业务管理和工程结算款收支管理和应付账款管理等各个环节的数据收集和提取，在审计准备阶段运用数据挖掘技术并对提取的数据做出预处理，能够有效满足审计中面临的个性化需求，实现精准定位审计风险，针对性地制定审计计划，提升内部审计的准确性和有效性。

在财务共享模式下，数据分析是非现场审计乃至整个内部审计环节最重要、最关键的步骤，是有效发现审计项目的问题和风险点、制定审计计划和得出审计结论的方式。Y集团应借鉴其他集团财务共享模式下内部审计成功案例的经验，同时在技术层面，不断更新财务共享系统采用的先进的计算机技术和方法，为内部审计分析程序提供帮助。

5.3 优化基于财务共享模式的内部审计人才队伍

5.3.1 加大内部审计人员培训力度

财务共享模式下内部审计与传统内部审计的方式的最大不同之处在于审计过程与信息技术的结合运用。这对审计人员的信息技术水平、计算机应用能力和结合财务共享系统的数据挖掘能力提出了更高的要求。因此，亟需尽快提升集团内部审计队伍的综合能力，强化内部审计人员的综合素质提升，进而有效提升内部审计工作效率和效果。集团可通过以下两个方面，提升内部审计人员的综合素质。

一方面，加强集团内部培训力度。内部培训不拘泥于审计部门内部。可协同多部门广泛开展对业务全流程的业务能力培训，提升综合业务能力，如，信息技术部门针对性的开展计算机操作技术和信息技术、大数据的基础知识培训，使审计人员更好的掌握系统操作；法律合规部门针对与地产行业和公司法律案件开展相关法律法规培训，使审计团队人员处理审计风险点能做到有法可依，有助于保

证审计成果的准确性。

另一方面，从外部邀请专业培训师开展业务培训。专业的讲师既拥有大量的讲解经验，培训方式和培训内容易于被接受，同时又对各行各业审计中面临的不同问题有全面的了解，通过外部业务流程和不同领域的专业人员进行培训，一是有助于拓宽内部审计人员的知识面，完善内部审计人员的知识储备。二是有助于拓宽眼界，了解其他行业的审计工作的开展方法和经验，将先进方法和经验为我所用，是内部审计人员能力提升的辅助手段。良好的培训效果同时还取决于内部审计人员面对培训的态度。因此通过建立良好的激励手段和考评机制，营造学习氛围，强化培训效果，能有效提升内部审计人员的专业素质，使培训达到促进审计能力提升的效果。

5.3.2 强化内部审计人才招聘标准

随着集团财务管理方式的与时俱进，Y集团对于人才的招聘标准也应相应有所改变。对于内部审计人员的招聘，不应仅局限于会计审计财务管理等传统财会类专业，也不宜过于看重应聘人员的财务专业知识和行业工作经验，在招聘过程中应全面考察应聘人员的综合能力，在具备一定的财会审计业务知识的情况下，也应对工程管理、法律知识、计算机基础知识有相应的了解。对于能够熟练掌握信息系统、数据库等计算机技术应用的综合性人才更应予以关注，只有这样，才能尽快建设适合财务共享模式下的现代化审计团队，从而提高审计效率，提升内部审计质量。对于在招聘过程中发现的具有创新、探索精神的复合型审计人才，更应在人才培养中予以倾斜，推动公司内部审计思路的改革和转变。打造现代化的审计团队，不仅需要团队年龄的年轻化，同时也应丰富审计人员的专业建设、打造具有会计、审计、财务管理、工程管理、法律法务、计算机信息技术等复合型专业团队，才能适应新的财务管理模式下信息化审计工作的新要求。

5.3.3 重构内部审计成员考评体系

绩效考核是提升内部审计人员主观能动性和审计质量的重要手段。Y集团现有针对内部审计人员的考评机制仍存在诸多不足之处,亟需对考核内容和形式的合理性进行进一步优化完善,以适应财务共享模式下内部审计的发展。Y集团公司可结合房地产企业内部审计工作的特殊性和公司运转的实际情况,建立并修改完善科学合理的对于内部审计人员的绩效考评指标体系,例如建立业务水平、审计效果和学习能力等多维度的绩效评价指标体系,并将评价结果与内部审计人员的薪酬以及职务晋级相联系,使绩效考核真正发挥其有效性和激励性,只有建立完善的内部绩效考核机制,才能充分发挥内部审计人员的积极性和主观能动性,有效保证内部审计结论的有效性和准确性。

5.4 优化内部审计结果运用

5.4.1 建立内部审计结果运用管理机制

为使内部审计结论充分发挥指引公司完善内部控制、提升公司管理水平的职能作用,一是在组织机构管理方面,Y集团可建立由公司董事会、监事会领导的审计委员会,由董事会和审计委员会领导,监事会协助,对内部审计结果的运用及整改情况进行监管。集团其他业务职能部门负责人作为审计反馈结果整改的直接负责人,对审计发现的问题落实整改。二是内部控制制度方面,修订并完善集团内部审计支持业务发展管理办法,对于审计结论,建立管理层、审计部门和业务部门多方参与的联席会议制度。审计结论经联席会议讨论确定后,经集团董事会领导批准后,下发各业务部门进行整改完善。通过集团管理层推动审计的整改,有效改善了审计部门难以推动业务部门整改、整改力度不足、审计结果运用效果不佳的现象和局面。通过机构管理的调整和结果运用的制度建设,增强了审计效果运用的有效性和独立性,提升了内部审计工作对公司经营发展的指引作用。

5.4.2 利用共享平台分类整合内部审计成果

在财务共享模式下,Y集团内部审计的工作重心不能仅停留在提取业务财务

数据和出具审计报告，而应当结合信息技术对审计结论进行分析整合归纳概括，并对审计结论进行分类整理。根据审计结果按照问题类型对审计结果按照业务类、制度类、违纪违法类和经验建议类等标准实行分类管理，对相似问题进行合并归纳，明确不同审计结果运用策略和运用实施责任主体，并向集团管理层进行报告。

应当利用财务共享平台数据统一性提高内部审计结果的整合分类，有助于对重大风险隐患和内部控制的薄弱环节采取及时针对性的修正措施真正实现内部审计对经营环节的约束控制作用，以推动企业规避经营风险，持续健康发展。

5.4.3 强化内部审计结果处理和整改

一方面，房地产行业不同项目之间的规模、管理制度和流程规范存在显著差异，为确保 Y 集团内部审计在新的财务管理模式下仍然能够发挥效果，应当建立审计和业务部门之间的联动机制，通过加强沟通交流，建立合作机制，对重点项目的业务开展情况进行追踪审计并进行持续跟踪，及时发现审计风险点并进行处理。审计结论做出后，集团审计部对于审计报告结论进行严格审核和认真复核，并对审计中提出的问题与被审计单位交换审计意见，进行交流沟通。审计意见形成后，同时对被审计单位发出整改意见，并由审计部门和集团纪检部门跟踪落实整改情况，并对于后续整改质量进行评价。将审计过程与审计整改有机结合，在充分发挥了审计部门在集团内部的协调引导作用的同时也实现了审计的全过程控制，有助于保证审计促进整改的成效。

另一方面，对于审计发现的重大问题，以追责或问责的形式对相关人员做出处理，促进审计结果运用到实处。集团纪律检查部门负责跟踪落实审计结果整改工作，通过制度建设建立责任问责制度，明确问责标准，细化处罚形式，对违反国家财政会计制度及公司经营制度的相关责任人员进行追责，在绩效考核中予以体现，情节严重的予以降职、解聘、交予有关机构处理，以实现对于审计结果运用的强化，提升审计部门的职能和威慑力，督促审计发现问题落实整改到位，提

高审计结果转化的效果。

6 研究结论与不足

6.1 研究结论

本文根据对 Y 集团进行问卷调查,对调研结果进行分析,提出 Y 集团实施财务共享模式后内部审计的相关问题,从内部审计风险点识别的变化、内部审计队伍建设、内部审计证据获取、内部审计结果运用等方面对问题进行了分析,对 Y 集团新的财务管理模式下内部审计的思路调整、流程优化和发展方向提出相应建议 and 对策。综合全文,本文具体结论如下:

(1) 内部审计职能逐步向事前和事中的风险预防和对经营决策的建议和调整进行转变。审计方式也逐渐倾向于以非现场审计为主、现场审计作为补充的形式,审计成本有效降低,效率也相应提升。

(2) 财务共享模式的实施使内部审计的风险点和开展形式发生了变化,缺乏必要的现场审计流程无形中增加了内部审计的风险;内部人员难以及时完成信息化,数据化的转型,也成为了限制了审计工作开展的因素。

(3) 企业集团财务共享模式下内部审计的发展也需要与时俱进。一是完善信息技术运用,加强信息共享平台的建设和运维,完善技术收集和提取流程,提升数据传递处理的及时性和准确性。二是加强内部审计专业队伍建设,加强财务和信息技术、工程管理等具有多种专业背景的综合性人才的培养和使用,不断完善公司组织架构调整,推进内部审计流程和管理制度不断完善。

6.2 研究不足

首先,我国的大型企业集团对于 FSSC 的建立和实施仍处于探索阶段,信息平台技术和建设水平不够完善,对业务发展的促进作用不够明显。对于财务共享平台在房地产行业的运行情况,值得参考和借鉴的成功案例仍然较少,财务共享模式的实施对内部审计工作的开展的影响是否具有共性和典型性仍不够明确,内

部审计改革的思路 and 方向仍有许多问题需要解决。

其次本文是通过问卷调查的方式研究这一模式对内部审计的影响，问卷的代表性和参考价值是否能够有效得出文章研究结论尚待充分验证，同时关于企业内部审计制度及内部审计工作的具体问题，由于涉及到企业的核心，可能获得的信息资料不够充足。

最后对于本文提出的内部审计流程和方法的优化策略仍缺乏一定的实践基础，对宏观理论的研究多于对具体实践的研究，在具体执行层面的细节还需要在财务共享平台技术逐渐成熟后进一步完善。未来，希望相关领域能够持续加强财务共享管理模式和内部审计工作的结合力度，完善集团内部审计工作的质量、效率和指导公司业务发展方向的作用进一步提升，提升审计结论的真实性、可靠性和有效性。

参考文献

- [1] Adolfo S. Coronado. Information Technology controls, and audit(4.thed.) by Sandra Senft, Frederick Gallegos, and Alek sandra Davis[J].Journal of information Privacy and Security,2014.101.
- [2] Andrew D. Bailey Jr, Audrey A. Gramling Sridhar Ramamoorti. The consideration of Internal of Audit[M]. The accounting review, 2006,(4).
- [3] Andrew D Chamber. Improving the Efficiency and Effectiveness of Risk-Based Internal Audit Engagements[J]. International Journal of Auditing,2012(12): 115-125
- [4] Ali Goerner. Risk Based Internal Audit[M]. Springer International Publishing, 2017,17-22
- [5] Bryan Bergeron, Essentials of Shared Services, John Wiley & Sons, Inc.,2003.
- [6] Cecil, Denis C. Doing more with less[J].Electric Perspectives,2014,1(36):44-55
- [7] Danna Keith. Emerging Shared Service Organizations and the Service-oriented. Enterprise critical Management Issues[J]. Strategic Outsourcing: An International Journal, 2009,16(1):35-49.
- [8] He Guoqin, Pan Wenfu. Research on the transformation of enterprise financial management based on financial shared in the intelligent era [J].Journal of luoh vocational and technical college,2020,19(06):59-61.
- [9] Hairul Rizad Md Sapry, Nurul Hidayah Mhd Ali, Abd Rahman Ahmad. A Shared Service Center(SSC) For Consolidation and Outsourcing of SMEs Internal Business Process in Malaysia[J]. Journal of Critical Reviews,2020,7(8).
- [10] Jan Boon. Moving the governance of shared service centers (SSCs) forward: juxtaposing agency theory and stewardship theory[J]. Public Money &

- Management, 2018, 38(2):97-104.
- [11] Jim McDowell. Shared services centers can drive significant saving[J].Healthcare financial management: journal of the Healthcare Financial Management Association. 2011(6):118-124
- [12] Kai Eberhard Lueg, Lueg K E.Strategic Roadmap of a Global Finance Shared Services Organization[M].Finance Bundling and Finance Transformation. Springer Fachmedien Wiesbaden,2013
- [13] Knechel W R, Payne J L. Additional Evidence on Audit Report Lag[J]. Auditing a Journal of Practice & theory, 2011, 20(1):137-146.
- [14] Loan Petrisor, Diana Cozmiuc. Specific Models for Romanian Companies-France Shared Services[C].2016,159-165.
- [15] Li Y. Study on Optimization of Financial Sharing Service Center[J]. Modern Economy, 2016(11):1290-1302.
- [16] Petr Mezihorak. Competition for control over the labour process as a driver of relocation of activities to a shared services centre[J]. Human Relations, 2018, 71(6):822-844.
- [17] Richter Philipp C.hared service implementation in multidivisional organizations: A meta-synthesis study[J]. Journal of General Management,2021,46(2).
- [18] Rose Rachel V. Approaching Internal Audits from an enterprise Risk Management Perspective[J]. EDPACS,2015,51(1):1-5.
- [19] Robert W. Gunn, David P. Carberry, Robert Frigo, etal. Shared Services: Major Companies are Reengineering Their Accounting Functions[J]. Management Accounting, 1993 (60): 67-69.
- [20] Robert R Moeller. Brink's Modern Internal Auditing: A Common Body of

- Knowledge[M].New York:St.Martin,2009:50-53.
- [21] Sharon Alle. The value of Internal Audit In Corporate Governance[J].The Corporate Board,2008(11).
- [22] Xiong Lilan. Enterprise Financial Shared Service Platform Based on Big Data[J]. Journal of Physics: Conference Series,2021,1852(3).
- [23]陈虎.财务共享服务与全球化财务人才培养[J].财务与会计,2018(22):26-28.
- [24]程宇.企业财务共享服务流程与预算管理的协同融合——以青建集团为例[J].财会通讯,2019(23):95-100.
- [25]程平.大数据时代基于财务共享服务模式的内部审计[J].会计之友,2016(16):122-125.
- [26]崔松,张宏.基于财务共享服务的内部审计探析[J].财会通讯,2019(04):125-126.
- [27]丁淑芹,李姿含.财务共享模式的内部审计研究——信息技术风险识别与应用视角[J].会计之友,2020(20):15-20.
- [28]冯洁霏,韩婀娜,朱正根.财务共享服务模式下的内部审计研究[J].天津农学院学报,2018,25(2):89-92.
- [29]冯均科.内部审计发展:边缘化还是回归?[J].审计研究,2013(02):52-57.
- [30]冯玲.试探财务共享服务模式下的大数据审计[J].会计之友,2017(06):111-114.
- [31]顾全根.集团公司财务共享建设战略规划研究[J].会计之友,2019(21):88-92.
- [32]顾洪菲.大数据环境下审计数据分析技术方法初探[J].中国管理信息化,2015,18(3):45-47.
- [33]韩金金.如何提升国企内部审计的增值服务能力——基于财务共享模式视[J].中国管理信息化,2018(7):39-41.
- [34]何艳.企业集团加强财务共享的策略研究[J].中国总会计师,2021(03):70-71.

- [35] 胡嘉,刘碧民,唐辉. “互联网+”时代的会计信息化新发展——以四川长虹搭建财务云为例[J].会计之友,2017(07):119-123.
- [36] 蒋亚利.基于 XBRL 的持续性内部审计模式在商业银行的应用[J].财会通讯,2019(7):82-86
- [37] 靳殷梦潇.对企业内审整改的几点思考[N].中国审计报,2019-02-27(008).
- [38] 李闻一,刘姣,卢文.财务共享服务中心建设的回顾、趋势与建议[J].会计之友,2020(09):14-20.
- [39] 李闻一,朱媛媛,刘梅玲.财务共享服务中心服务质量研究[J].会计研究,2017(4):59-65,96.
- [40] 刘汉进.共享服务的决策、实施与评价研究[D].上海:上海交通大学,2004.
- [41] 刘鑫,陈慧玲.风险导向审计在财务内部审计中的应用[J].智富时代,2016(51).
- [42] 栾海鹏.浅谈共享中心下如何开展内部审计[J].财会学习,2018(12):151-152.
- [43] 秦荣生.我国内部审计的新使命与发展新路径[J].会计之友,2019(8):2-5
- [44] 秦正余.财务共享服务与传统管理模式的比较[J].新会计,2013(4):9-11.
- [45] 石方莹.基于财务共享模式下的大数据审计研究[J].经济研究导刊,2021(01):81-83.
- [46] 邵晓红,姚龙.基于财务共享的资金集中管理创新机制与经济后果研究——以中石化集团为例[J/OL].科技促进发展:1-23[2021-06-23]
- [47] 童辰琛,历妍.财务共享服务模式创新研究——中国联通财务共享服务实践[J].会计之友,2018(03):102-106.
- [48] 王超,曹艳蓉.财务管理转型升级助力企业高质量发展[J].中国注册会计师,2021(03):99-100.
- [49] 王光远.现代内部审计十大理念[J].审计研究,2007(02):24-30.
- [50] 吴勋,曹萌.中央企业财务收支审计实践现状分析——基于 2010—2018 年审

- 计结果公[J].财会通讯,2020(07):120-123.
- [51] 易长春.财务共享模式下企业内部审计优化探析[J].经贸实践, 2018, No.230(12):172+174.
- [52] 余沫然.财务共享服务中心在中国的建设现状研究[J].中国管理信息化,2019,22(05):61-62.
- [53] 臧超.内部审计在现代财务管理中的运用[J].现代商业,2021(12):165-167.
- [54] 张俊清.基于财务共享模式的内部智能审计体系设计[J].财会通讯,2019(07):111-115.
- [55] 张庆龙.财务共享服务中心的优势及局限性[J].中国注册会计师,2017(11):114-116.
- [56] 张瑞君,陈虎,张永冀.企业集团财务共享服务的流程再造关键因素研究:基于中兴通讯集团管理实践[J].会计研究,2010(7):57-64.
- [57] 张亚丽.财务共享服务模式下大数据审计框架探究[J].会计之友,2019(21):21-24.
- [58] 郑唯.我国内部审计模式导向转变及路径研究[J].财会学习,2018(34):129-130
- [59] 郑石桥.内部审计本质:理论框架和例证分析[J].会计之友,2017(03):127-131.
- [60] 周婷婷,王舒婷.财务共享、丝路联结与“一带一路”跨国并购绩效[J].南京审计大学学报,2021,18(03):102-111.
- [61] 朱卫东,李守柱.财务战略视角下财务共享服务模式的价值分析——以山东鲁花集团为例[J].会计之友,2018(17):117-120.
- [62] 宗建岳.增值型内部审计的职能发挥与目标实现[J].财会研究,2014(8):62-65.

附录

关于“Y集团财务共享模式对内部审计的影响”问卷调查

尊敬的先生/女士：

您好！

非常感谢您在百忙之中参与本次“Y集团财务共享模式对内部审计的影响”的调查，您的认真填写将给与我们莫大的帮助。此次调查仅用于论文研究，采用匿名方式，请您按照您与贵公司的实际情况填写、选择，谢谢！衷心祝愿您工作顺遂，生活美满！

一、基本信息

1、您所在的部门：_____ 2、您的职位：_____

3、您的受教育程度：

- A. 高中（含中专）及以下 B. 大学专科
C. 大学本科 D. 研究生及以上

二、财务共享中心对内部审计的影响情况

1、在运用财务共享模式后，贵集团内部审计职责有何变化（ ）？

- A. 有很大的变化
B. 有较大的变化
C. 有较小的变化
D. 基本没有变化
E. 完全没有变化

2、财务共享模式的运用，贵集团内部审计职责的变化主要体现在哪些方面（ ）？【多选】

- A. 对财务数据核算

- B. 进行内部控制审计
 - C. 对内部风险的识别与规避
 - D. 为公司提供决策和服务价值
- 3、在运用财务共享模式后，贵集团内部审计的风险有何变化（ ）？
- A. 风险大幅增加
 - B. 风险略有增加
 - C. 风险基本不变
 - D. 风险略有降低
 - E. 风险明显降低
- 4、若有变化，贵集团的相关风险主要来源于（ ）？【多选】
- A. 财务共享系统本身存在的风险
 - B. 内部审计流程、方式不完善
 - C. 审计证据获取不充分、不及时
 - D. 内审人员过度依赖之前的审计经验，与共享模式不适配
 - E. 财务管理与业务管理分离所带来的风险
- 5、在运用财务共享模式后，贵集团内部审计人员数量有何变化（ ）？
- A. 数量大幅增加
 - B. 数量略有增加
 - C. 数量基本不变
 - D. 数量略有减少
 - E. 数量大幅减少
- 6、在运用财务共享模式后，贵集团内部审计人员能力需要在哪些方面予以增强（ ）？【多选】
- A. 财务分析与核算能力

- B. 相关 IT 技术能力
 - C. 审计方面的专业能力
 - D. 综合能力
- 7、在运用财务共享模式后，贵集团内部审计方式有何变化（ ）？
- A. 发生了很大的变化
 - B. 发生了较大的变化
 - C. 发生了较小的变化
 - D. 基本没发生变化
 - E. 完全未发生变化
- 8、在运用财务共享模式后，贵集团内部审计的主要方式为（ ）
- A. 现场审计
 - B. 非现场审计
 - C. 现场审计与非现场审计相结合
- 9、在运用财务共享模式后，贵集团获取内部审计证据的情况有何变化？（ ）
- A. 明显容易获得
 - B. 较为容易获得
 - C. 与之前相比基本没有变化
 - D. 较为难以获得
 - E. 更加难以获得
- 10、在运用财务共享模式后，贵集团内部审计证据的主要来源为（ ）【多选】
- A. 相关会计资料数据分析
 - B. 内部控制获取
 - C. 现场审计记录
 - D. 财务共享平台数据挖掘

E. 其他_____

11、贵集团内部审计人员与财务共享中心沟通效果的评价如何（ ）？

- A. 沟通效果很好
- B. 沟通效果良好
- C. 沟通效果一般
- D. 沟通效果不佳
- E. 沟通效果很差

12、在运用财务共享模式后，贵集团内部审计的成本有何变化（ ）？

- A. 成本大幅增加
- B. 成本略有增加
- C. 成本基本不变
- D. 成本略有下降
- E. 成本大幅下降

13、在运用财务共享模式后，贵集团内部审计的效率有何变化（ ）？

- A. 效率显著提升
- B. 效率略有提升
- C. 效率基本不变
- D. 效率略有降低
- E. 效率显著降低

14、贵公司对审计结果的运用程度和整改效果如何？

- A. 针对审计结果完全进行了整改
- B. 针对审计结果进行了部分整改
- C. 针对审计结果进行了少量整改
- D. 对审计结果基本没有进行整改

E. 对审计结果完全没有进行整改

15、您认为贵公司财务共享模式及内部审计的工作目前存在的问题、您的建议_____（开放性问题）

本次问卷到此结束，再次感谢您的参与！

后 记

时光匆匆，三年的研究生生活步入尾声，想起自己在会计学院里期间学习生活的场景，心中感慨万千。

首先，我要尤其感谢我的导师。在科研与教学中，他用博学的知识和专业的研究为我带来了新的思路和启迪；在论文撰写中，他用深刻的见解和细致的指导使我的论文更加充实完善；在日常生活中，他用悉心的关怀和热心的帮助缓解了我求学过程中的焦虑心态。

其次，我要感谢三年中遇到的各位任课教师。他们或是对专业问题具有独到见解，给予我深刻启发，或是对科研课题具有丰富的学术成果，使我受益匪浅，或是对课程内容具有深刻的认知，使我加深了对知识的理解。

再次，在论文写作过程中，感谢开题答辩、预答辩、外审以及正式答辩的教授专家为我的论文内容和思路提出的或多或少的宝贵建议，使我的研究能够更加深入，论文内容不断完善，结论更加严谨。

最后，感谢恩重如山的父母，是你们给了我支持与力量，让我在面对学习和生活时拥有不懈的动力！

祝愿疫情早日结束，祝愿祖国山河无恙！让我们江湖再见。