

分类号_____

密级_____

U D C _____

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 基于平衡计分卡的 GH 能源公司内部审
计绩效评价研究

研究生姓名: 赵若菱

指导教师姓名、职称: 王宁郎 副教授 王啟明 高级会计师

学科、专业名称: 审计硕士

研究方向: 内部审计

提交日期: 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： 赵若菱 签字日期： 2022.6.3

导师签名： 王立印 签字日期： 2022.6.5

导师(校外)签名： 王立印 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内容。

学位论文作者签名： 赵若菱 签字日期： 2022.6.3

导师签名： 王立印 签字日期： 2022.6.5

导师(校外)签名： 王立印 签字日期： 2022.6.6

**Research on internal Audit Performance
Evaluation of GH Energy Company based
on Balanced Scorecard**

Candidate : Zhao Ruoling

Supervisor : Wang Ninglang Wang Qiming

摘 要

在全球市场经济和资本市场繁荣发展的今天,经济环境中处处存在着挑战和风险,各个领域企业之间的竞争愈发激烈,企业只有兼顾安全和生产经营发展,才能在保障企业安全的同时促进企业高效长远发展。在现代公司治理的背景下,内部审计在企业经营管理中扮演着防控风险、监督制衡的角色,内部审计在促进企业良好运行,提升企业治理能力、推动企业高质高效发展等方面发挥着至关重要的作用。因此,为了更好的满足国家和社会对内部审计提出的严要求高标准,企业必须对内部审计工作的业绩和效果进行准确合理评价,了解到内部审计的实际情况,从而对其进行针对性的提高和改善。通过建立和应用一套完备的内部审计绩效评价体系,评价和管理内部审计工作,达到为企业实现战略目标贡献力量,促进企业价值增值的目的。

本文以 GH 能源公司为研究对象,对该公司内审绩效管理的实际情况进行研究,发现 GH 能源公司内部审计绩效评价体系存在评价指标未能服务于企业战略、评价指标不全面、评价内容不具有针对性、内部审计绩效评价与其职能不匹配等问题,深入分析导致产生以上问题的原因主要包含了企业对内部审计部门的重视程度不足、内审绩效评价体系建立难度加大、评价体系与战略目标结合不紧密、对绩效评价的认知存在偏差。所以本文基于平衡计分卡的理论架构,从四个维度出发重新构建了一个符合 GH 能源公司内部审计现实状况的绩效评价指标体系。在这个过程中运用了层次分析法对各维度和指标的比重进行合理分配,改善了原有的不足之处,使绩效评价体系能更加科学和系统地评价内审工作质效。随后采用专家评分的方式运用新的评价体系对内部审计的绩效水平进行评估,并具体分析了评价结果。最后本文针对 GH 能源公司内部审计存在的缺陷和漏洞提出加强内审队伍的专业建设、加强内部审计成果的应用、充分获得治理层和管理层的重视和支持、强化内部审计数字化的运用能力的改进建议以期能帮助公司更好地提升内审绩效水平。

关键词: 内部审计 绩效评价 平衡计分卡 企业价值增值

Abstract

Today, the global market economy and capital market are thriving and developing. There are challenges and risks everywhere in the economic conditions. The competition among firms in every fields is becoming increasingly fierce. In the context of modern corporate governance, internal audit can prevent and manage risks, supervise and balance in the management of corporations. Internal audit plays an important role in promoting operation of enterprises, improving the governance capacity of enterprises, and serving the high-quality development of enterprises. Therefore, in order to better meet the high standard of the society for internal audit, companies must assess the performance and effect of internal audit work accurately and reasonably, understand the actual situation of internal audit, so as to improve and improve it. Through the establishment and application of a perfect set of internal audit performance evaluation system, evaluating and managing internal audit work, to contribute to the enterprise to realize strategic goals and promote enterprise value increment.

This paper takes the GH energy company as the research object, conducting research on performance management of internal audit , to found that GH energy company have an evaluation index system of performance of internal audit failed to serve the enterprise strategy, evaluation indicators are not comprehensive, evaluation content does not

have pertinence, internal audit issues of performance evaluation and its function does not match. In-depth analysis of the reasons for the above problems mainly includes enterprise pays insufficient attention to the internal audit department, increased difficulty in establishing the internal audit performance evaluation system, etc. Therefore, based on the theoretical framework of balanced scorecard, this paper re-constructs a performance evaluation index system that accords with the reality of GH Energy company's internal audit from four dimensions. In this process, using the analytic hierarchy process reasonably allocates the proportion of each dimension and index, to improve the original shortcomings, so that the performance assessment system can assess the quality and efficiency of internal audit work more scientifically and systematically. Then using the new evaluation system evaluates the performance level of internal audit by means of expert scoring, and the evaluation results are analyzed in detail. Finally, the paper in order to solve the GH energy company's internal audit problems of performance evaluation, put forward Suggestions for improvement, such as increasing internal auditors professional quality, strengthening the application of the internal audit results, fully obtaining the attention and support of the managers, to strengthen the internal audit of digital skills, hoping to help the company to enhance the level of internal audit performance better.

Keywords : Internal audit; Performance evaluation; BSC; Enterprise value increment

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的与意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 国内外研究现状.....	3
1.3.1 国外研究现状.....	3
1.3.2 国内研究现状.....	5
1.3.3 文献评述.....	8
1.4 研究方法.....	9
1.5 研究内容.....	9
2 概念及理论基础	12
2.1 概念.....	12
2.1.1 内部审计绩效.....	12
2.1.2 绩效评价.....	12
2.1.3 内部审计绩效评价.....	13
2.2 理论基础.....	13
2.2.1 绩效管理理论.....	13
2.2.2 平衡计分卡理论.....	15
3 GH 能源公司内部审计绩效评价概况及存在的问题	17
3.1 GH 能源公司及其内部审计介绍.....	17
3.1.1 GH 能源公司基本情况.....	17
3.1.2 GH 能源公司内部审计基本情况.....	18
3.2 GH 能源公司内部审计绩效评价概况.....	20
3.3 GH 能源公司内部审计绩效评价存在的问题.....	21
3.3.1 评价指标未能服务于企业战略.....	21

3.3.2	评价指标不全面	21
3.3.3	评价内容不具有针对性	22
3.3.4	内部审计绩效评价与内部审计职能不匹配	22
3.4	GH 能源公司内部审计绩效评价现存问题的原因分析	23
3.4.1	企业对内部审计部门的重视程度不足	23
3.4.2	内部审计绩效评价体系建立难度加大	23
3.4.3	评价体系与战略目标结合不紧密	23
3.4.4	存在对绩效评价的偏见看法	24
4	GH 能源公司内部审计绩效评价体系的构建	25
4.1	引入平衡计分卡的可行性	25
4.2	引入平衡计分卡的优势	25
4.2.1	有助于合理分配内部审计资源	25
4.2.2	提升内部审计工作质量	26
4.2.3	帮助企业实现战略目标	26
4.2.4	提高内审人员的专业胜任能力	26
4.2.5	加强内部审计工作的规范性	27
4.3	GH 能源公司内部审计绩效评价体系构建原则	27
4.3.1	战略导向原则	27
4.3.2	以价值增值为导向原则	28
4.3.3	可操作性原则	28
4.3.4	定量与定性相结合原则	28
4.4	GH 能源公司内部审计绩效评价指标选取与设计	29
4.4.1	财务维度	29
4.4.2	利益相关者维度	30
4.4.3	内部审计业务流程维度	31
4.4.4	学习与创新维度	33
4.5	GH 能源公司内部审计绩效评价体系各指标权重的确定	35
4.5.1	指标赋权方法	35
4.5.2	为 GH 公司内部审计绩效评价指标的权重赋值	38

5 GH 能源公司内部审计绩效评价体系的应用	46
5.1 内部审计绩效评价指标体系的具体应用	46
5.2 内部审计绩效评价结果具体分析	48
5.2.1 财务维度具体分析	48
5.2.2 利益相关者维度具体分析	49
5.2.3 内部审计业务流程维度具体分析	50
5.2.4 学习与创新维度具体分析	51
5.3 提升 GH 公司内部审计绩效的建议及措施	52
5.3.1 加强内审队伍的专业建设	52
5.3.2 加强内部审计成果的应用	52
5.3.3 充分获得管理层的重视和支持	53
5.3.4 强化内部审计数字化的运用能力	53
5.3.5 优化内部审计制度体系	54
6 结论与不足	55
6.1 结论	55
6.2 不足	55
参考文献	57
致谢	61
附录一：内部审计绩效评价指标权重的调查问卷	62
附录二：内部审计绩效评价所处状态调查问卷	64

1 绪论

1.1 研究背景

伴随着全球经济的飞速发展,国内的经济环境也在不断改善、日趋复杂多变,在这个风险和机遇并存的市场环境里,企业为了应对可以预见和难以预见的风险,在保障安全的同时促进企业的发展,随之转变了企业现有的发展方式,不断加强企业营运机制的健全程度,使其治理结构科学现代化。内部审计作为企业治理的基石和保障,通过防范化解风险,监督评价公司的运营管理和促进企业的价值增值,充分发挥内部审计的服务职能。企业能否在竞争如此激烈的经济社会中形成自己的核心竞争力、实现可持续高效发展,在很大程度上取决于内部审计工作绩效的高低。

近些年国家和企业认识到内部审计对于企业内部控制和提升企业管理水平、促进社会主义市场经济高速健康发展具有重要作用。所以,在新时代下新的发展格局对企业内部审计提出了更严格的要求、赋予其更高的使命以拓展内部审计履行职责的范围和深度。审计署于 2019 年发布《2019 年度内部审计工作指导意见》,提出内部审计要促进提升经营管理绩效、深入推进审计全覆盖等,更是凸显了我国内部审计工作正处于快速发展的关键时期。

内部审计绩效评价体系的存在是有效保障内部审计工作质量的管理手段,一套行之有效、系统科学的内部审计绩效评价体系可以通过评估管理内部审计的绩效水平,不断提高内部审计的有效性,增加内审的价值,进而加强企业风险防控的能力,提高管理水平,帮助企业做强做大做优。因此,企业要想实现高效运营,健康稳定发展就必须高度重视内部审计的评价管理工作,解决如何有效合理地评价内部审计绩效这个问题是尤为重要的。

在目前企业实际的经营情况中,大多数中小企业的内部审计绩效评价体系仍不健全,这些企业的内部审计职能传统单一,内部审计绩效的评价内容未与企业的发展战略有机结合。这些在内部审计绩效评价出现的问题已经难以为企业带来更大的效益,也无法推动企业加快成长,不能对实现企业战略目标产生有利影响。在此背景下,本文以 GH 能源公司为例,运用平衡计分卡的模型结构针对 GH 公

司实际情况重构一个内部审计绩效评价体系,在此过程中引入层次分析法以及定量定性分析,旨在完善 GH 能源公司的内部审计绩效评价体系,同时为其他公司进行内部审计的绩效评价提供参考。

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究目的

一套完善的内部审计绩效评价体系,可以通过定性定量的评估内部审计工作来规范内部审计流程并提高其质量水平。如果企业缺乏科学合理的内部审计绩效评价标准,内部审计会难以完善企业治理、防范化解经营风险。在大多数企业现行的管理模式下,建立起成熟的内部审计绩效评价体系具有不小的难度,所以,本文以 GH 能源公司内部审计绩效评价体系为研究对象,在平衡计分卡的基础上以企业的战略目标为导向,重新构建一个标准化的内部审计绩效评价指标体系,以期实现该公司内部审计部门履行职能时在不同层面的有效输出。

1.2.2 研究意义

(1) 理论意义

在市场经济的基础上,现代企业管理制度要求企业建立科学的管理规范,内部审计作为企业自身运行时自查自检及时发现治理漏洞的管理工具,为改善企业治理水平促进企业发展提供无可替代的帮助。企业需要一个抓手为内部审计的有效实施保驾护航,而内部审计绩效评价体系就是一个有利的管理工具。但就目前而言,我国大部分企业在构建内部审计绩效评价体系方面还需要进一步有所改善。本文针对 GH 能源公司的内部审计绩效评价体系,先找出企业当前的内部审计绩效评价的问题,分析产生这些问题的原因,再运用平衡计分卡工具的逻辑性重新构建一个适用于 GH 公司的内部审计绩效评价指标体系。最后根据评价结果提出建议。而这在一定程度上补充了大多数企业内部审计绩效评价相关理论方面的研究。

(2) 实践意义

企业是市场经济活动的主体,内部审计监督是经济监督的重要组成部分,在

国家和社会越来越重视企业内部审计发展的环境下，本文研究 GH 能源公司内部审计绩效，将绩效管理等相关理论作为本研究的理论支持，按照准则层的财务、利益相关者等维度选择指标，运用层次分析法给评价指标赋权，构建了新的内部审计绩效评价体系，并产生评分结果。最后针对应用结果提供解决问题的对策，为 GH 公司内部审计绩效评价的实践方面提供可行性高的参考意见。这对 GH 公司改善现有管理水平，加快稳定高效发展的步伐起到一定的推动作用。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国外研究现状

(1) 内部审计绩效评价研究

1988 年，W. S. Albrecht, K. R. Howe 等人在《内部审计部门的业绩评价》一文中首次提到了影响内部审计业绩的因素有哪些，这些因素囊括了内部审计机构的特征，内部审计人员特质和审计环境三个方面。Ziegenfuss, D. E. (2000) 利用全球审计信息网 (GAIN)，从这个互联网平台的众多指标中归纳出了最具代表性的 25 个评价指标，这 25 项评价指标里有 15 项指标是内部审计绩效的影响因素指标。Stanley Alan Farmer (2004) 经过与以往的内部审计绩效评价有关实践进行比较之后，提出在审计章程的基础之上从质量、范围、产出三个方面评价内部审计绩效。例如可以用审计章程的遵守情况来衡量内部审计质量；通过完成审计计划的数量从范围这一角度评价内部审计绩效；利用客户满意度这一指标来衡量内部审计的产出。与此同时根据不同的组织类型和组织处于不同的发展阶段来决定指标的选择，这样可以强化评价指标的系统性。Arena 和 Azzone (2009) 认为评价内审有效性的指标可以按照被衡量的实体类型进行分类，分为过程指标、产出指标和结果指标。过程指标是基于对审计师所进行的活动的评价，如对标准的遵守、计划和执行审计活动的的能力以及沟通审计结果的能力。产出指标与内部审计利益相关者的期望有关，其更符合利益相关者预期变化的需要。结果指标是审计过程的某种结果对组织的影响，例如由于实施内部审计师提出的建议而产生的成本节约，或对组织业绩的贡献。

Dominic S. B. Soh 和 Nonna MarZinov-Bennie (2011) 运用半结构化访谈

对内部审计当前职能和责任以及被认为是确保其有效性的必要因素进行深入探讨。研究表明,虽然内审作用和对内审有效性的看法有了很大的扩展,但是内审机构的绩效评估机制并没有同步发展。内部审计职能和对内审的评价之间的错位造成难以评估内审职能要满足利益相关者的期望需要达到怎样的程度。M. L. Frigo (2012) 认为战略能够指引企业在构建内部审计绩效评价体系时紧密结合内部审计部门目标,同时考虑到与内部审计利益挂钩的客户的不同利益诉求,调整完善企业战略目标,最终达到增加企业整体价值的目的。Mihret, D. G. 等人 (2010) 提出了一个理论框架,认为内部审计的有效性可以与组织绩效相联系。这个框架认为,财务绩效指标—资本回报率 (ROCE) —可以作为评价内部审计有效性的一个指标。但是这种方法的问题在于它限制了内部审计的能力,使其只能为财务措施和组织的绩效增加价值。因此,Botha, L. M. 和 Wilkinson, N. (2020) 建议在评价内部审计的附加价值时,应该考虑内部审计功能的移情水平、响应性和可靠性,内部审计所带来的价值可以通过明确和隐性的绩效指标来评估,这些指标不一定与具体的成本节约或明显的收入增长相联系。Aida Krichene 和 Emna Baklouti (2021) 的模型显示,内部审计师的知识、报告的独立性、对内部审计专业标准的遵守、与外部审计师的关系、内部审计师的个人关系、信息的获取和内部审计师的干预领域与内部审计质量呈正相关,但显著程度不同。例如,内部审计师的干预领域和信息获取能更好地解释内部审计质量。然而,内部审计师的知识与与外部审计师的关系对于解释内部审计质量并不显著。

(2) 平衡计分卡与内审绩效评价

Kaplan. Norton (1996) 发表了《The balanced scorecard - measures that drive performance》一文,文中提出建立符合要求的管理体系首先需要基于企业的实际运营情况,然后能够做好畅通的沟通渠道的保障工作,最终依靠这一体系使企业员工有所学习和成长。Kaplan. Norton (2001) 将平衡计分卡连同战略地图,通过将战略转化为运营术语使战略成为每个员工的工作,从而促使组织与战略目标保持一致,并让战略成为一个持续的过程,支持组织以全面的视角来衡量与战略目标相一致的有效绩效。Pauline. Ratnasingham (2011) 以平衡计分卡理论的四个维度为框架,以业务流程、财务、客户、学习与成长要素为内容,设计出战略地图的运作模式,以互联网服务为依据提出对应的建议,以便提高企业运行

效率, 实现战略目标。Gerui. Kang, Alan. C. Roline (2012) 则进行了更加全面的研究, 他们看重财务业绩的达标, 同样不忽视非财务指标的达成情况, 比如审计人员的专业水平、客户满意度等要素。从总体层面来看, 评估评价方法的有效性和科学性对领导层作出更佳决策是至关重要的。Kang, G. (G). 和 Amy. Fredin (2012) 指出企业对自身业务开展绩效评价时, 企业倾向于将更多的关注重心放在共同的措施上而很少重视特有的衡量标准, 在相关提议过于复杂的情况下, 企业一般会依靠主观判断进行决策从而忽略掉一些重要的建议, 因此如果采用以平衡计分卡为基础的绩效评价体系, 能大大提高绩效评价的有效性。

MingLang. Tseng 和 Ming. Lim 等人 (2015) 采取数字化方式选择了很多相关指标作为绩效评价体系中的评价指标, 经过数字化分析流程, 应用定量结合定性的方法进行详细的评估, 帮助企业获取可信赖的有用信息。Cooper, D. J., Qu, S. Q. 和 Ezzamel, M. (2017) 认为为了实现向组织提供有效的战略管理系统这一目标, BSC 模型应该不断发展, 可行方法是依靠 BSC 模型的可塑性, 在独特的 BSC 系统内将其与新的管理思想、技术和原则相结合。以前的研究已经讨论了将平衡计分卡系统与一些定性和定量工具 (如数据包络分析或模糊逻辑) 相结合的有效性, 但最近分析管理会计工具与商业分析结合的研究可能会延伸这一方向的发展 (Vidgen 等人, 2017 年)。Singh, R. K. 和 Arora, S. S. (2018) 经过研究证实, 高层管理人员的参与和部门间的沟通是导致平衡计分卡成为绩效评估系统 (PMS) 中的一个管理工具的两个主要因素, 而平衡计分卡的应用与员工的行为、组织能力和感知绩效这三个后果因素之间存在着显著的因果关系。平衡计分卡的应用对员工的行为产生了影响, 从而提高了工作满意度、工作积极性、角色明确性。同样也证实了平衡计分卡会对感知绩效产生财务和非财务方面的影响。Lucianetti, L. 等人 (2019) 强调, 绩效评估系统 (PMS) 能促进组织战略的实施, 而平衡计分卡 (BSC) 作为应用效果最佳的绩效管理工具之一, 对于企业战略目标的实现是十分有利的。更重要的是, 平衡计分卡的内部结构说明了三种组织有效性测量方法的差异。

1.3.2 国内研究现状

(1) 内部审计绩效评价研究

唐玉、周伟（2005）认为应从合规性、效益性、有效性这三个内容考核内部审计绩效。合规性指的是在开展内部审计活动时是否遵守了国家出台的相关审计法律规章的规定；效益性主要考察内部审计工作为利益相关者带来的经济层面的成果；有效性考核内部审计绩效的效率和质量。王瑶（2013）在建立内部审计绩效评价指标体系时考虑到内部审计的效率、效益和内容，运用重新构建的评价指标体系更全面科学的研究内审绩效管理。吴镇启、李淳惠（2015）为了能展示各项指标间的因果关系，结合平衡计分卡和经济增加值方法，将平衡计分卡四个维度改造成了内部审计创新与成长、内部审计流程与审计成果这三个维度，使得各个维度间的逻辑性和融合性更强，股东和管理层能更好的了解内部审计工作情况。

吴晗清（2017）提出，企业对内部审计进行绩效评价是提升内部审计质量，保障企业稳健发展的必由之路；提高绩效评价的有效性能够切实履行内部审计的职责，为企业实现长足发展添砖加瓦。刘天畅（2018）指出为了使内部审计和绩效评价工作能够共用对方的工作成果，产生“1+1>2”超出自身价值的效果，企业需要针对内部审计和绩效评价的共性问题如信息不准确、内审与绩效评价工作联动较弱，相应地加强制度和机构保障，开展业务活动以及充分运用内审与绩效评价的结果。这样才能让内部审计和绩效评价更好的进行融合，达到组织价值增值、改善企业运行模式、优化资源配置的目的。彭志玲、孙玉智、安济杰（2020）认为企业内部审计人员绩效管理中存在着绩效评价单一、绩效评价方法客观性不足、绩效管理效果不理想等问题，重点使用层次分析法对内部审计人员进行绩效管理，建立了具体的指标体系来提高绩效管理的科学性，分析得出企业应通过建立公平公开的考核氛围、科学进行审计项目质量考核、不断优化更新指标体系等完善内审绩效管理评价体系。

（2）内部审计绩效评价方法研究

王宝庆、张庆龙（2011）考虑到内部审计工作占用资金造成的机会成本这一因素，使“ $\text{审计成本} \times \text{加权平均资本成本率}$ ”和“ $\text{审计后新增的效益} - \text{审计成本}$ ”比较数值大小，也就是改进了经济增加值原理的公式，利用该公式评价内部审计绩效。若前者大于后者，说明内部审计工作有成效，反之没有成效。黄国成、张庆龙（2011）认为虽然财务指标在很长时间内都是唯一一个评价绩效的标杆指标，但是绩效评价中只存在财务指标已不能满足让绩效评价足够的科学性和准确性。

相反以财务指标为核心的工具自身就有局限性,比如只能反映过去已经发生的经营成果而无法预估尚未发生的事情,同时过于聚焦于财务层面的绩效容易使得管理层忽视了有助于企业产生长远利益和助推企业长足发展的根本因素。

魏乾梅(2015)借助组织卓越绩效评价模式,构建了包括组织的领导、战略、顾客与市场、资源、过程管理、测量分析与改进、结果等七个维度的内部审计绩效评价指标体系。聂素(2020)总结了常用的绩效评价方法有三种,一种是 KPI(关键业绩指标)考核法,其将企业战略目标中的关键指标作为绩效评价的内容,这些关键指标是具体明确的且可操作性强;一种是 MBO(目标管理法),适用于行为和成果都难以量化的工作;还有一种就是 BSC(平衡计分卡),平衡计分卡和其他评价方法不同之处在于其综合了财务与非财务指标、内部与外部因素,结合了静态与动态、短期和长期的效益因素,因此涉及的内容要素更全面。

(3)平衡计分卡与内审绩效评价

张巧良、邹玮(2006)采用平衡计分卡这一逻辑性强的管理工具评价内部审计的绩效水平,根据平衡计分卡的结构选取了客户层面、内部流程和学习创新层面的指标,针对内部审计绩效的评价内容需要顾及不同的利益相关者对内部审计绩效的考量,并且要覆盖先行指标和滞后指标。韩晓梅(2009)保留了 Kaplan. Norton 最初提出的业务流程和创新与学习这两个维度,删减了财务维度,并以董事会及审计委员会维度、管理层及被审计单位维度、外部审计师维度为新维度替换了客户维度,于是产生了含有五个维度的内部审计绩效评价体系。汪黎(2014)认为企业现行的内审绩效评价指标体系尚且存在侧重点单一、专业性水平不高等不足,企业应从审计目标出发建立绩效评价体系,加强指标体系的严谨程度,使其整体结构更加平衡系统。王咏梅(2015)认为,随着研究的不断深入,平衡计分卡的应用成熟度相较以前有了较大程度的提高,科学有效的利用平衡计分卡能够提升企业的绩效管理,使得企业的营运管理能力走上新的台阶。而平衡计分卡与内部审计的绩效评价指标体系的适配性较高,因此获得的评价结果可信度高。

庞晓佳(2016)在研究中表明平衡计分卡是对内审部门绩效进行评价的最佳方法。孟晶晶(2017)在深入研究平衡计分卡以后,发现其能体现财务收益和非财务效益、既评价内审发现问题的多少又注重问题向管理成果的转化。基于内部

审计属于职能部门,不能用财务指标的高低作为内部审计工作绩效的衡量标准的情况,同时也是促进内部审计从传统职能向增值型审计更快更好转型,提出了在增值型内部审计绩效评价体系中运用平衡计分卡。邓晔莹(2018)指出之所以采用平衡计分卡评价内部审计绩效的原因是它能够衡量增值型内部审计自我增值,相比其他方式平衡计分卡的优越之处体现在能更好促进内审部门与企业其他部门的协同合作。张逸人(2019)指出平衡计分卡的应用价值越发突显,它增添了企业绩效管理方法的多样性。婧萧(2020)指出目前平衡计分卡是企业较为广泛使用的绩效评价方法,它把握住了财务、客户、内部运营、学习与成长四个重点层面,并且将企业的整体发展战略按照重点层面梳理分解,转化成为易执行的单个目标。

1.3.3 文献评述

为了组织长期健康的高质量发展,防范经营风险的同时降低运行成本使企业价值最大化,需要内部审计活动对日常的经营管理活动进行监督并给予反馈。内部审计也成为了组织控制其流程符合标准程序和法规的关键做法之一。于是内部审计的有效性和效率的衡量标准,内部审计绩效的影响因素,评价指标的科学构建和实践应用便成了大多数国内外学者在内部审计绩效评价方面深入研究的内容。

目前,国外从理论方法到案例应用,研究已经较为成熟,相比国外我国相关方面的研究起点低,起步晚,在参考国外学者研究的基础之上,国内内审绩效评价相关研究进展迅猛。在对内部审计绩效评价的研究历程中,从不同的绩效评价角度出发,经济增加值法、KPI 考核法、目标管理法还有绩效棱柱法、平衡计分卡等理论与方法先后出现,拓展了内审绩效评价指标体系,为企业进一步加强风险管理和绩效评价创造了适用性的评价环境。在设计内审绩效评价指标方面,大量学者通过问卷调查选取了科学准确的评价指标,具有可操作性和适用性,为更好完成内部审计绩效评价提供必要条件。

虽然国内对内审绩效评价有了一定规模的探讨,内部审计绩效评价体系的理论研究趋于丰富,但是总体来说还是存在不少的问题。企业的战略目标指引着企业成长发展过程中的行动,是决定企业发展方向和决策效果的核心因素,内部审计的绩效评价管理需要在战略导向的基础上构建。但是当前的实际情况却是很多

研究仅仅从理论分析的角度讨论内部审计绩效评价体系,而且内部审计绩效评价指标未与公司战略目标相结合。还存在评价指标未成体系,考核导向短期化等问题。经过研读国内外学者的相关研究,平衡计分卡(BSC)相较于其它的内部审计绩效评价方法应用效果最佳且更适用于本研究,因此,本文选择运用平衡计分卡的理论架构建立 GH 能源公司内部审计绩效评价体系。

1.4 研究方法

本文主要采用了案例分析法、文献资料法、问卷调查法,具体如下:

(1) 案例分析法

本文将 GH 能源公司当作内部审计绩效评价研究的主体,运用平衡计分卡工具的内部逻辑在原有绩效评价体系的基础上重构一个适用于企业的内部审计绩效评价指标体系。最后根据评价结果进行具体分析,为 GH 公司的内部审计绩效的完善提供有用的对策和建议。

(2) 文献资料法

本文在行文之前利用多种获取文献资料的渠道查阅平衡计分卡理论在绩效评价方面的运用,还有与企业绩效管理和内部审计绩效评价相关的国内外文献,了解了国家发布的关于内部审计工作的行业规定和政策,也收集到了 GH 能源公司的章程,年度财务报告和绩效评价体系有关信息,为优化该公司内部审计的绩效评价体系打好基础。

(3) 问卷调查法

本文在研究中第一次向 GH 能源公司的有关人员发放调查问卷来为重新选取的内部审计绩效评价指标的权重赋值。第二次发放问卷是为了运用建立的内部审计绩效评价指标体系以获取 GH 能源公司当下内部审计绩效的评分结果,并对调查结果进行具体分析。

1.5 研究内容

本文共分为六个章节,论文框架图见图 1.1 所示:

第一章:绪论。主要包括研究背景、研究目的及意义、国内外文献综述、研究内容和研究方法。

第二章:相关概念及理论基础。介绍了绩效管理理论和平衡计分卡工具,为后续研究提供了理论支撑。

第三章:GH 能源公司内部审计概况。对 GH 能源公司内部审计以及内部审计绩效评价的概况进行了阐述,提出并分析其存在的问题,紧接着分析产生这些问题的原因。

第四章:基于平衡计分卡的 GH 能源公司内部审计绩效评价体系的构建。本章重点说明内部审计绩效评价体系的构建原则,紧接着根据 GH 公司实际情况构建出绩效评价指标体系,在确定指标权重部分采用层次分析这一方法,形成一个全新的内审绩效评价体系。

第五章:内审绩效评价体系的应用。公司相关人员对 GH 能源公司的内部审计绩效进行评价打分得到 GH 公司目前内审绩效的总分数,最后对各维度指标所得的具体分值进行分析,为该公司的内部审计绩效提出相应的改善建议和对策。

第六章:结论与不足。

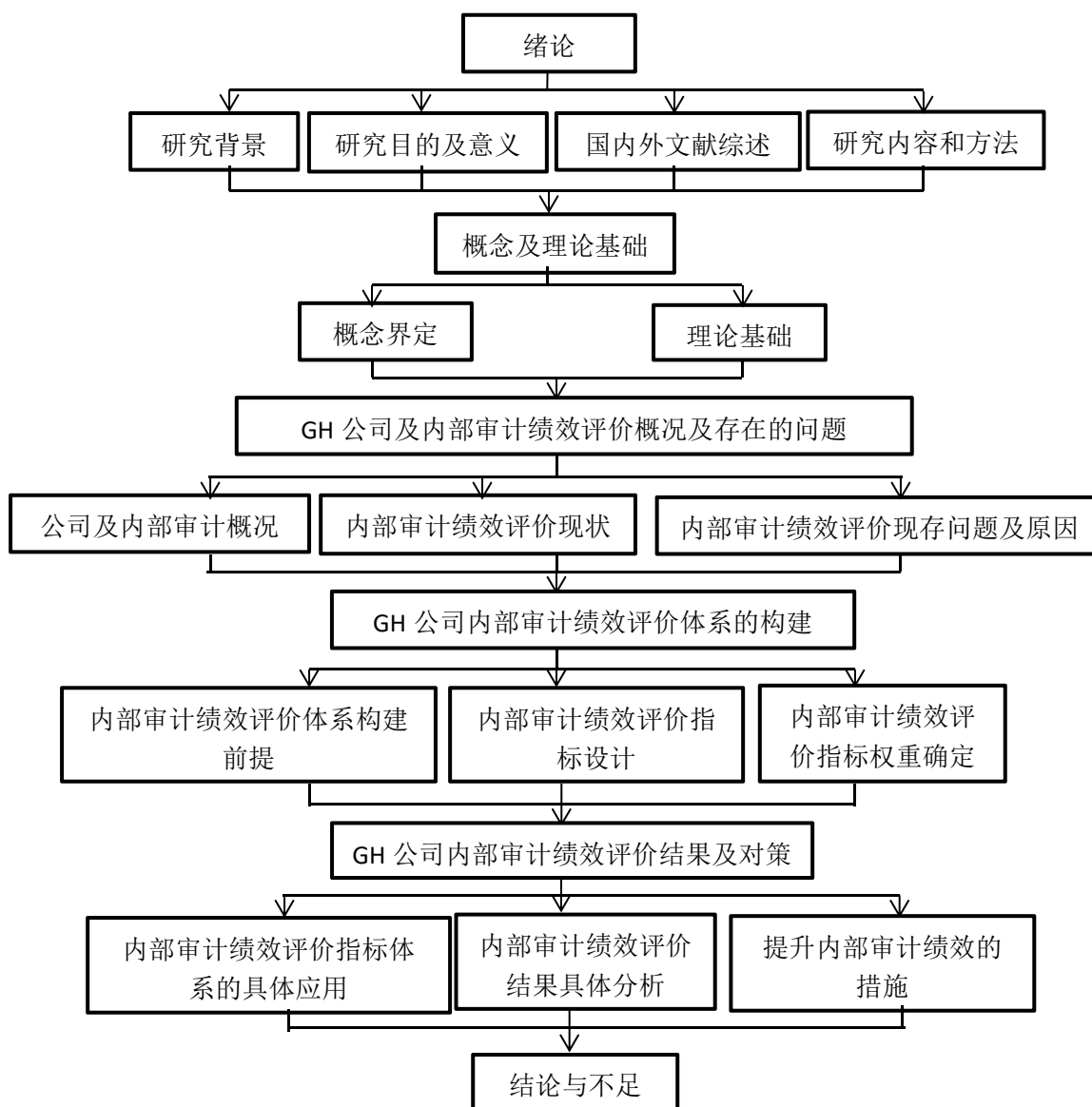


图 1.1 论文框架图

2 概念及理论基础

2.1 概念

2.1.1 内部审计绩效

内部审计绩效是指内部审计部门为提升内部审计质效和实现企业价值增值目标，在日常工作中为了达成成就而采取的工作方式、做出的工作行为以及其导致的有形和无形的贡献和成绩。内部审计绩效可以反映出内部审计部门的工作效果和履责情况，企业的运行管理效率和质量也能在绩效评价的结果中体现出来。因此，内部审计绩效是在企业战略和部门目标紧密结合的基础之上，内部审计的业务流程和活动成果的综合表现。内部审计部门在企业中同其他部门一样，在履行其职责的同时在不同层面实现有效的输出，但和其他部门不一样的是，作为公司的内部职能部门，内部审计部门给公司带来的效益往往是间接呈现出来的，它通过化解组织风险、完善内部控制、提升运作效率来对别的部门施加促进的正向作用。

2.1.2 绩效评价

绩效评价是一个由评价主体以实现评价目标为动力，应用评价指标体系（包含评价指标、评价标准、评价方法）框架对评价客体做出检测得到结论的体系。美国著名的绩效研究专家 H.Hatry 提出绩效评价是对业务、活动的结果、效益和效率进行的一种定期评估。绩效评价作为一种企业重要的管理手段，通过建立评价指标，采用一定的评价方法，按照特定的评价标准将企业在一定经营期间内的实际营运效益和公司部门、员工个人的工作表现与公司在合理期望值下制定的战略目标进行定性以及定量的比较分析，对组织、部门在此期间内的绩效实现情况做出客观、准确的综合评价。绩效评价的目的在于企业了解内部的运营管理实况以便及时全面的把握未能实现目标绩效的原因，并且改善组织内部的管理状况，高度优化企业的各种资源配置，确立竞争优势。

2.1.3 内部审计绩效评价

根据不同的企业管理层次，企业层面、部门层面和个人层面的绩效评价共同构成了内部审计的绩效评价。内部审计部门绩效评价作为组织整体和员工个人之间承上启下的关键一层，已经成为了增强企业在市场的核心竞争力的战略性策略。内部审计绩效评价指的是在特定环境里按照预先设定的准则和活动流程，通过目标设置、比较、报告、监控等环节，系统性的考察、评估内部审计部门在达成部门目标的过程中的表现以及最终的成果。

企业在对内部审计绩效进行评价之前，第一步要分解战略目标，而后选择评价者和被评价对象、评价指标、标准以及方法等要素进行评价，最后针对评价结果做出相对应的调整对策，并将其应用于企业的日常管理流程中，以提高组织上下的运行效率和管理水平，实现企业的战略和目标。在现代企业内部审计绩效管理的理论中，明确评价目标，确定评价主体和评价客体、构建多层次多维度的评价指标、设定合理的评价标准、选用适当的评价方法以及对反馈结果的分析加以改进等多个环节构成了内审绩效评价的程序。

2.2 理论基础

2.2.1 绩效管理理论

2.2.1.1 绩效管理内涵

绩效管理是一个企业管理层和部门员工共同参与绩效的咨询、计划和成果运用的过程，通过形成绩效考核的结果以此来提升绩效水平，实现战略目标。绩效管理要制定绩效管理计划，选取用于绩效评价的指标，并构建一个适用于本公司的绩效管理体系。在这个过程中，企业要了解员工关于绩效方面的情况，按照获取的绩效信息评价员工完成工作过程中的行为和任务的完成程度，再根据评价情况反馈他们的绩效实况并且以评价结果为判断依据对人员做出奖励或惩罚，达到改善他们的绩效的目的。为了充分发挥绩效管理制度的作用，绩效评价的结果应直接和员工的晋升和薪酬挂钩，这样不仅能发掘员工的工作潜能，起到激励员工积极主动提升个人职业素质和业绩的作用，而且大大促进了提升部门和组织的绩效。制定绩效管理的计划和目标时必须将目标准确无误的传递给各个部门及员工，

让部门员工能领会到自己要完成哪些任务，需要达到什么样的效果，完成这些任务的目的是什么，从而切实落实管理计划。企业如果想要顺利实现预期的绩效目标，就要和员工进行实时沟通，使双方的意见能够流动起来，最后解决实施过程中出现的问题。

总而言之，绩效管理理论作为企业经营管理活动中的重要理念，能在一定程度上提高企业员工的工作积极性和专业水平，有助于企业掌握员工的日常工作情况的同时完善绩效管理制度，增加企业的市场竞争优势，帮助其实现高质量可持续发展。

2.2.1.2 绩效管理方法

1) 关键绩效指标 (KPI)

关键绩效指标 (Key Performance Indicator) 是一种围绕公司发展战略的管理工具。企业的核心管理人员会和员工共同商讨制定关键绩效指标，通过让员工将有限的精力聚焦在关键性的考核指标上，提升员工的工作效率和质量，还要根据公司处于不同的发展阶段不断对关键绩效指标进行调整和改进以满足企业当下的发展需求。

关键绩效指标使得绩效评价变得更简易，节约了控制成本提升了绩效评价管理的效率。但是由于 KPI 是一种量化型的指标，如果没有正确识别哪些是关键性指标哪些是非关键性指标，就会对企业进行绩效管理考核产生巨大的障碍。

2) 目标管理法 (MBO)

目标管理法提出企业和员工要协同完成制定目标，管理层监督员工工作情况，最终确保员工高效率高质量的完成事先制定的工作目标，是一个以结果为导向的绩效管理方法。这种方法可以提高员工实现工作目标的效率，增强了员工自身的积极性，但缺点是企业无法对员工在完成任务过程中的行为进行把关，只能片面的获得关于最终结果的信息，这样不利于企业有效提高组织整体的绩效水平。

3) 360 度绩效评价法

360 度绩效评价法是一种比较全面的评价方法，通常上级领导评价下属，也可以下属评价上级领导，以及自我评估，同事之间、客户进行评价，被评估者能接收多方的反馈信息，形成较为全面和客观的自我认知，进而根据综合评价强化优势弥补短处。评价内容主要是团队协作能力、沟通能力等等。这种评价方法避免了只考虑单方的主观评价而无法全面准确的了解到自身在日常工作中的优缺

点，能从多个角度考察员工的工作能力，有利于提高企业的凝聚力，但是其评价成本较高，需要耗费大量人力，而且容易受到不准确不客观的评价带来的负面影响。

2.2.2 平衡计分卡理论

平衡计分卡是一种广泛运用于企业绩效评价的管理工具，它从涉及企业财务和无关财务方面的四个层面解析组织整体战略，并对整体战略分割而成的可具体执行的工作计划分别设计相对应的绩效评价指标，以便对这些量化的指标进行监测和控制，进而促进企业愿景的达成。

平衡计分卡从四个维度来协助组织分解庞大的战略，考察整体战略的向下传递和落实情况，观察组织战略目标的实现程度；目标是企业的整体战略细分出来的关键性战略目标，也是平衡计分卡选取绩效评价指标体系时的目的和判断标准。同时每一个战略目标都应包含多个绩效评价指标，这样才能合理有效的衡量每一个具体目标是否实现；指标是由战略目标分化而成，用于评价企业的关键性战略目标能否实现。指标是绩效评价体系的重中之重，因为指标是否适当直接关系到平衡计分卡能否有效且全面的评估企业绩效，而指标值则是衡量指标是否达成的具体标尺；计划，是完成每个指标数据的必要支持和基础，也是企业高管层为贯彻执行战略目标为各层级的管理人员和执行人员制定的工作任务。

在平衡计分卡产生之前，许多传统的绩效评价方式把财务指标作为唯一的绩效衡量标准，财务指标无法反映企业的发展前景和发展潜力究竟如何，在这种情况下企业往往忽略了以长远目光考量企业的未来发展，容易造成企业管理层产生短视行为。在高速发展的经济时代，企业想要跟上时代的步伐仅仅考虑财务指标这一项是远远不够的。所以，平衡计分卡的创始人罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）和维·诺顿（David Norton）创造的平衡计分卡延续了对财务指标的关注，同时也将关注点放在非财务指标的实现过程上面。为此，平衡计分卡包含了财务、客户内部业务流程、学习与成长四个维度。

第一，财务维度。关注考核的部门和员工工作给企业带来的经济效益，直接反映当下组织的财务状况和经营成果，为企业股东和投资者能否创造价值，带来多少产出。企业的业务活动都是从财务目标出发，从财务的角度看待其他绩效指

标的改善问题。只有满足了财务上的底层需求，组织才有可能持续运转，所以其他三个维度的最终归宿还是服务于财务维度。

第二，客户维度。客户是企业盈利的来源，一个企业要想获得长足而稳定的发展，必须依靠满足客户多元化需求，提高客户的满意程度，来获得客户对企业的忠诚度，才能占据更多的市场份额。平衡计分卡通过对客户这一维度进行评价，来考察企业是否重视以客户为中心制定经营战略，是否具有更大的市场竞争力。

第三，内部业务流程维度。内部业务流程维度是在财务维度和客户维度基础上的延伸，聚焦于企业自身的运营状况。内部业务流程是企业核心竞争力的体现，在平衡计分卡中处于重要地位。企业为了能够吸引并留住客户资源，需要提升员工的业务能力，认识到企业的核心竞争力，依此建立和改善企业内部业务流程。

第四，学习与成长维度。学习与成长维度强调两个层面，从个人层面来看，企业要培养员工不断学习，更新知识技能储备的意识和能力；从组织层面来看，企业要及时了解和掌握行业和经济大环境的动向，结合自身情况找准市场定位，形成特有的竞争优势，从而获得持续性长远发展。企业应该在不断学习的过程中了解先进的制度经验和工艺技术，根据自身特性进行改进，为己所用不断革新。

3 GH 能源公司内部审计绩效评价概况及存在的问题

3.1 GH 能源公司及其内部审计介绍

3.1.1 GH 能源公司基本情况

GH 能源股份有限公司始创于 1994 年，注册资本为 67 亿元，2002 年开始进行产业结构调整，2012 年成功转型为专业化的能源开发上市公司。2020 年末公司总资产 541 亿元，净资产为 172 亿元，2020 年实现营业收入 151 亿元，利润总额 15 亿元。

多年以来，GH 能源公司以新疆本土及中亚为中心点，业务面涉足全球，形成以能源产业为经营主导，资源获取和转换为未来目标的发展格局。目前，GH 能源公司的核心产品有煤炭、甲醇、煤焦油等，四大业务板块包括煤炭开采、天然气液化、煤化工转换、油气勘探，现拥有化石能源勘探生产，运输物流以及销售的上中下游全产业链经营模式。在“一带一路”战略布局的支持下，公司把上中下游全覆盖的经营模式确立为 GH 公司的战略发展方向，一方面持续保持中亚市场的竞争优势，另一方面积极开拓北美的市场份额，致力于发展成国内最具成长力的国际型能源公司。GH 能源公司采取“大能源、大市场、大物流”的公司战略，依靠近 20 年的发展经验形成了一整套全产业链布局：上游资源获取及投资建厂，中游建设能源运输通道和物流中转基地，下游积极开拓民用、工业等多个应用场景以扩大终端市场规模。

2020 年国内外需求大幅萎缩，同年中美贸易摩擦升级，原油等大宗商品的价格呈现跳水式下跌，国内外的经济形势一度十分严峻。这一年，GH 能源公司的天然气板块通过大力开展贸易、外采等业务来弥补亏损增加企业效能，使得占有的市场份额显著增加；化工销售公司制定新的销售策略，更新定价方式，与此同时煤炭板块煤矿各采区有序生产，强化客户开发及维护以达到稳中求进。

GH 能源公司的组织架构如图 3.1 所示：

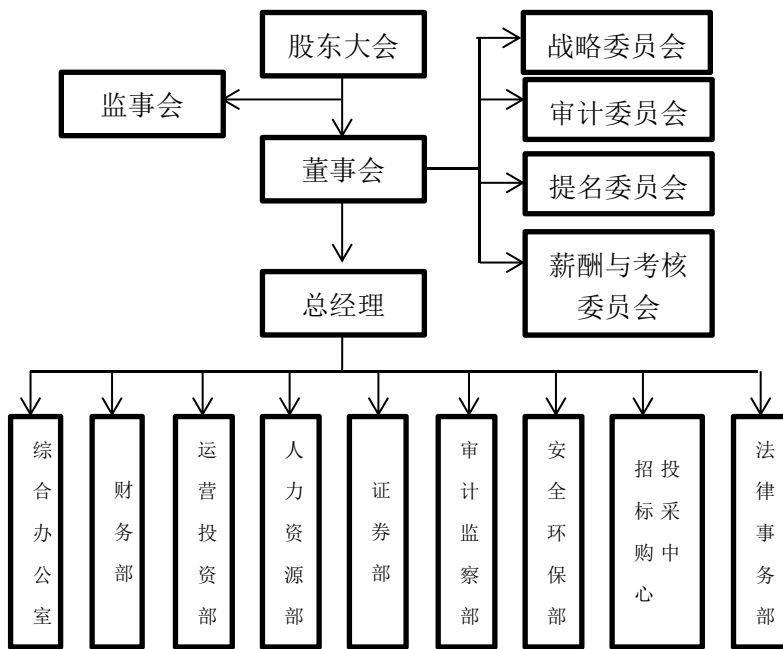


图 3.1 GH 能源公司组织架构

3.1.2 GH 能源公司内部审计基本情况

GH 能源公司的内部审计机构是审计监察部，是九个职能部门中的一个，主要负责对公司财务状况和经济活动进行内部审计监督。董事会负责审批内部审计管理制度，审计委员会负责指导内部审计部门日常运作的同时监督内部审计是否依法依规、评估内部审计工作是否取得显著成效。内部审计主管对董事会负责并向管理者报告工作。GH 能源公司根据有关法律规定，结合本公司实际情况规定了内部审计人员应该履行的具体职责，职责内容如下表 3.1 所示。

表 3.1 内部审计人员具体责任规定

内部审计人员	具体职责内容			
内部审计主管	制定年度内部审计计划	完善部门工作规划和审计工作规章	统筹安排审计活动有序开展	复核审计报告
项目组长	负责组织实施具体审计项目	复核底稿和收集整理资料	与被审计单位有关部门和人员及时沟通发现的问题	管理项目组成员
内部审计成员	按进度编制底稿	发现问题与被审计单位人员进行核实	发现与事实不符或可能存在重大风险的要与项目组长沟通	按照预期计划形成审计报告

GH 能源公司内部审计工作流程如图 3.2 所示，首先成立内部审计小组，工作小组成员和审计主要负责人共同制定审计方案和审计计划，并将制定好的审计计划和方案提交审计委员会审核以及董事会审批。在正式开始实施审计之前，需要被审计部门向内部审计小组提供审计资料。在开展审计工作过程中内审人员依据评价结果编制审计底稿，最后编制审计报告，由审计委员董事会审批经复核后的审计报告，最终形成审计意见。被审计部门采纳审计建议对部门工作进行整改优化并反馈调整结果。综合来看，GH 公司的内部审计工作流程在形式上比较完善，但在实际操作过程中仍有待改进。

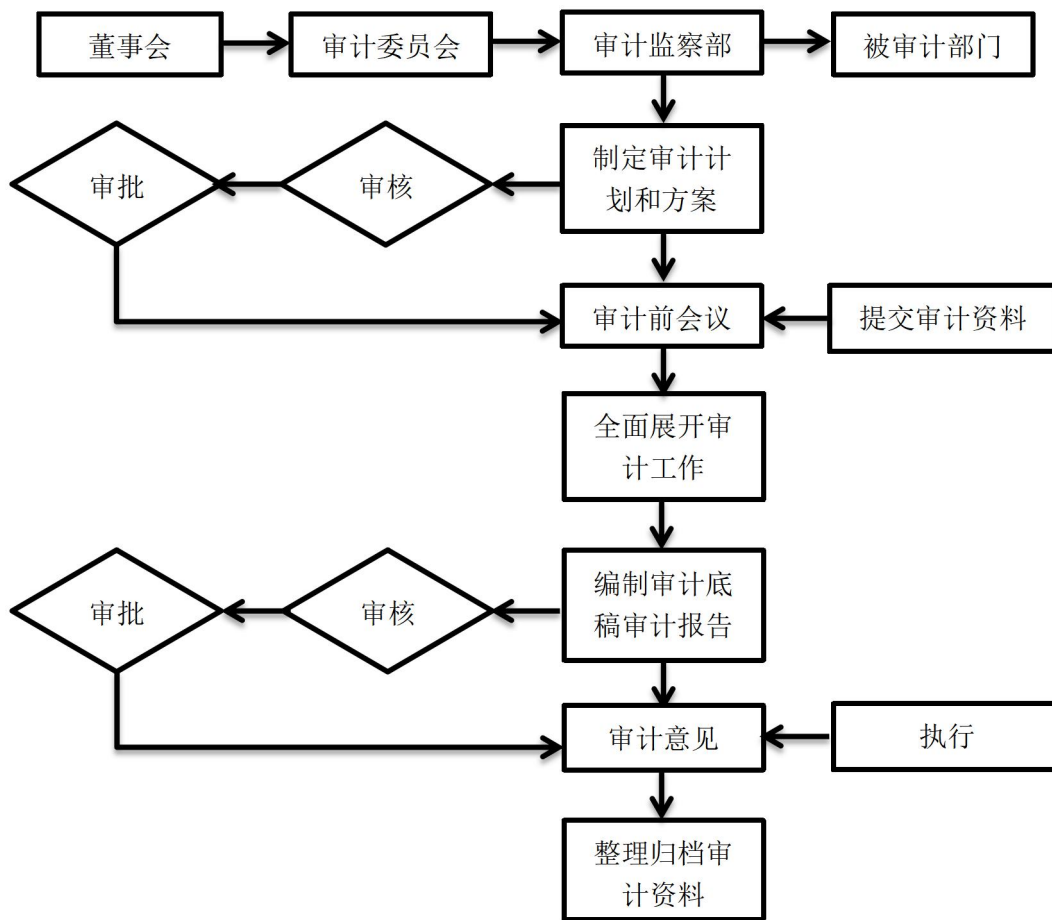


图 3.2 GH 能源公司内部审计工作流程图

3.2 GH 能源公司内部审计绩效评价概况

GH 能源公司的内部审计绩效评价表主要由审计监察部制定而成，评价内容主要包括工作质量、审计计划、审计报告、学习和教育和考勤守纪。GH 公司一年进行一次内部审计绩效评价，评价主体由该公司的审计委员会和内部审计部门员工组成，将每个人的评分加权求和就是企业的综合绩效分数。具体指标和评分标准如下表 3.2 所示：

表 3.2 GH 能源公司内部审计绩效评价表

评价指标	具体内容	权重	考评得分
工作质量	审计工作效果、审计程序的合规程度	35%	
审计计划	审计计划实施过程和完成情况	20%	
审计报告	审计报告的质量和及时性	25%	
学习培训	参与培训、取得资格证书的情况	10%	
考勤守纪	规章制度的遵守情况	10%	

根据这份 GH 公司的内部审计绩效评价表可以发现现行的评价表中评价指标数量较少且种类单一,即涉及范围不广综合性低,所选取的指标基本为定性指标,定量指标所占比重偏低,评价内容方面过于笼统以至于适合多数类型企业内部审计业务。所以导致评价结果客观性不足,无法促使公司战略有效结合内部审计发挥其控制风险、经济监督的作用,与现代内部审计的新使命新职能发生偏离。因此, GH 公司亟需改进目前的内部审计绩效评价体系,使其完善合理化。

3.3 GH 能源公司内部审计绩效评价存在的问题

3.3.1 评价指标未能服务于企业战略

开展绩效评价是为了检验公司高级管理层制定的经营决策和具体措施是否自上而下落实到位,组织各部门能否保证员工实现预期的总目标,并且深入分析现实情况与预期目标之间的差距,对绩效水平进行有针对性的改善。而作为开展绩效评价活动非常关键的一部分,构建绩效评价指标时必须综合考虑公司的战略目标的内容。如果内部审计绩效评价的起点未从组织的战略目标出发,而仅仅是局限于计划的完成情况,审计报告及时与否、规章制度的遵守情况等指标,那么不仅难以正确评估内部审计的绩效,无助于内部审计工作的进步,还会放缓企业向更高更强的方向发展的脚步。

GH 能源公司现行的内部审计绩效评价体系与企业目标的关联度比较低,不能高质量的服务于对内部审计部门员工进行激励和督促。内部审计部门的工作没有以企业的发展目标为指导,会导致公司战略在内部审计部门没有得到有效传达和贯彻执行的结果。GH 公司没有将公司层面的总体战略进一步细化为部门层面的战略目标,更没有把部门的指标转化成员工的绩效指标。内部审计绩效评价指标的弱战略性使得内部审计部门无法协助 GH 公司在实行扩张战略的道路上识别经营管理风险,无助于公司的长足稳定发展。

3.3.2 评价指标不全面

在对 GH 能源公司内部审计绩效评价的现状进行分析之后我们能够发现, GH 公司存在一个很多公司绩效评价体系同样存在的问题,就是设计的绩效指标不全

面。绩效评价倾向于以内部审计工作的结果为导向，而在很大程度上忽略了将完成过程的要素纳入全面评价。这跟以结果作为评判标准最直观易行的特点不无关系。这样的评价方式无法使领导者掌握内审部门在平时是如何完成一项任务，也不清楚有哪些控制因素会对结果产生直接或间接的影响。在绩效评价的系统性尚未达标的情况下，现有的评价结果不具有代表性，企业很难对内部审计部门绩效的真实情况做出清晰准确的认识。而且过于注重结果的完成度会让内部审计人员将关注重点集中在能否完成上级领导交代的任务，而不是审计行为和流程的合规性，以至于降低了内部审计工作的质量，从而无法为企业的经营管理活动提供较大的参考价值。

3.3.3 评价内容不具有针对性

因为内部审计具有其他职能部门所不具有的工作性质和工作内容，比如内部审计需要向企业提供监督、风险控制、确认咨询等服务，所以不应该将通用的绩效评价模式套用在内部审计部门身上，否则无法得出针对内部审计部门而言的合理评价。在 GH 能源公司中，内部审计绩效评价体系只是根据内部审计人员的基本工作职责制定而成，主要是为了考察计划任务的完成情况。这样的绩效评价体系虽然在一定程度上能够促进员工完成份内的基本工作，但是绩效评价指标的设计普适性较强，没有强调内部审计部门特有的职能，也没有出于与企业内部的其他部门之间协同办公的考量，脱离了实际，对 GH 公司内部审计的绩效评价也就难以发挥其预期效用。

3.3.4 内部审计绩效评价与内部审计职能不匹配

内部审计部门作为公司的职能部门之一，不能直接为公司创造可视化的经济利益，而是通过发现流程、管理方面的漏洞，对其进行改进最终起到提升管理、防范风险的作用。这种作用是以一种隐形的方式来提升企业的价值，实现企业的高质量发展。但是 GH 能源公司当前的绩效指标并不能体现内部审计部门的核心职责。该绩效评价体系省略了对内部审计的确认、评价、咨询等职能的考察，也没有体现内部审计参与公司治理因防范风险所挽回的损失，无法客观合理的对内部审计进行评价，对内部审计人员的激励约束效果不显著，谈不上通过对内部审

计进行绩效评价管理来优化该部门的工作流程，使其效能达到最佳。

3.4 GH 能源公司内部审计绩效评价现存问题的原因分析

3.4.1 企业对内部审计部门的重视程度不足

现如今，内部审计在各类组织完善治理，实现目标中发挥着越来越大的作用，内部审计部门的高效运转对一个企业平稳健康发展的重要作用不言而喻。在企业中，内部审计通常定期、实时开展建议、监督和评价的工作，扮演着治理制衡机制的角色，要对企业内部的日常工作进行常态化监督，同时还要承担起制衡组织架构中的权力的责任。然而，GH 能源公司的高级管理层未对内部审计部门给予足够重视，这是管理层对内部审计能够提升组织绩效，改善管理的认识不到位导致的结果。而轻视内部审计部门就造成了内部审计绩效评价体系不科学不合理，内部审计工作也就不能展现更大的作为。

3.4.2 内部审计绩效评价体系建立难度加大

随着全球金融局势的动荡变化和中国市场经济的飞速发展，国家不断对内部审计工作提出新期望新要求。内部审计的职能在新时代下正处于从过往的查错纠错升级到价值增值的过渡阶段，从单一的监督职能到防范风险、完善管理，大大增加了内部审计绩效进行有效评价的难度。内部审计为公司增加的价值部分该如何衡量，怎么依据本公司的战略构建出符合自身情况的评价体系，怎么构建绩效评价体系才能使其更好的为企业做出贡献，这些都是摆在绩效评价体系设计者面前的难题。因此，构建内审绩效评价体系的难度被提高，成为了 GH 公司不能较好完成内部审计绩效管理工作的原因之一。

3.4.3 评价体系与战略目标结合不紧密

绩效评价的目标之一是考核管理部门和人员的实际工作情况与预期取得成果的期望值的偏差。企业的战略目标是指引员工为实现企业使命而奋斗的纲领，反映了企业在短期和长期内经营管理活动所要达到的水平，是可以用来衡量企业

所有部门开展的工作能否大力助推企业稳健发展的尺度。那么内部审计绩效评价如果能和企业的战略目标有机结合起来,便可以作为辅助企业实现发展战略的利器。内部审计绩效评价在战略目标的引领下,内部审计绩效评价能够使内部审计工作规范化,按照战略目标规划好的轨迹行动,更好的帮助企业实现战略目标。但是从 GH 能源公司现有的评价体系来看,公司的内部审计的工作目标和企业的战略目标并不是一致的。这就导致了 GH 公司的内部审计不能很好的加快总目标实现的进程。只有企业战略目标和内部审计绩效评价管理紧密的联系在一起,把企业整体战略分解成内部审计应该实现的具体目标,将责任落实到每一个员工身上,才能助推内部审计保障战略目标的实现。

3.4.4 存在对绩效评价的偏见看法

绩效评价是企业管理工具之一,用于评估员工为企业所作贡献的多少,能通过绩效评估结果的反馈,对部门工作暴露出来的问题提出修正建议,对表现优秀的员工进行嘉奖,对其形成一种正向激励,不断激发员工的潜能,提升该部门的工作绩效。对于内部审计部门更是如此。但是 GH 能源公司对内部审计的绩效评价存在认知上的偏差,这种偏差来自于企业管理层对内部审计绩效评价的认识不具有足够的广度和深度,建立的绩效评价指标只是针对浅显的浮于表象的问题,也没有将绩效评价的根本目的和组织的发展战略挂钩,导致员工并不清楚绩效评价的真正作用是什么,还会以错误的看法看待绩效评价这一管理方式,认为这是在压榨员工。因此实际上 GH 能源公司内部审计的绩效评价流于形式,对员工的激励作用并没有发挥出来,不能提升内部审计的质效水平,更没有推动内部审计服务于组织发展战略。

4 GH 能源公司内部审计绩效评价体系的构建

4.1 引入平衡计分卡的可行性

首先，平衡计分卡应用于绩效评价，服务于企业管理。企业能够始终围绕企业的战略目标，将总体发展战略分解成各个部门目标，通过在平衡计分卡模型的四个不同维度下设不同的评价指标，对部门的绩效水平进行评估，确保每个部门都能贯彻落实总目标。内部审计在企业中履行提升企业的风险控制能力，完善企业治理体系的职责，它的实质是首先帮助企业各部门达成部门目标，进而保障整个企业实现战略目标。

其次，引入平衡计分卡的内审绩效评价体系，覆盖了学习与创新、内部审计业务流程、客户、财务四大维度，并且四个维度之间存在逻辑上的关联，使得评价指标不再是孤立片面的。同时平衡计分卡还将被审计部门、外审机构等企业内外部的利益相关者对内审工作的评价考虑在内，能完善绩效评价体系的内在弊端，让内部审计工作的绩效更高。

最后，以平衡计分卡为基础构建的绩效评价指标体系可以更系统高效的对内部审计绩效水平进行准确评价，再运用层次分析法，专家打分法确定各个维度和指标的权重并获取评价结果，使得该绩效评价体系具备可操作性。

4.2 引入平衡计分卡的优势

4.2.1 有助于合理分配内部审计资源

由于新时代的经济主体在不断发展壮大，国家和企业对内部审计工作的要求越来越高，内部审计的职能范围也在不断的拓宽。内部审计要想在新发展格局下实现转型升级，内部审计为满足更高要求所需的审计资源也要充裕易取得。但是实际情况往往是企业的资源有限，在目前的条件下就需要合理的分配并且高效利用内部审计资源。而平衡计分卡把内部审计工作根据不同的分类标准分成了多个具体指标，通过赋予各个指标权重，就可以按照指标的相对重要程度确定审计工作的重点任务，进而对资源进行合理的分配，使内部审计资源的利用率最大化。

4.2.2 提升内部审计工作质量

内部审计是企业重要的职能部门,内部审计的运行效果关系着整个企业的治理水平的高低,如何提高内部审计的价值,提升内部审计的工作质量,想必是企业极为关注的话题。基于平衡计分卡的内部审计绩效评价体系,将组织战略目标内化为内部审计工作的目标,使得内部审计业务流程更好的服务于企业的良性发展。通过指标衡量内部审计的工作成果,并根据反馈结果进行后续的整改落实工作,之后重复评估,可以指导内部审计发挥出更大的作用,有助于有效提高内部审计的工作质效。因此,高效利用平衡计分卡,有利于内审部门确定内部审计重点任务,有利于规范内部审计执行程序,有利于提升员工的工作胜任能力,有利于提高利益相关者对内审的满意程度,从而全面增加内部审计工作的价值,帮助企业改善管理水平,完善制度。

4.2.3 帮助企业实现战略目标

平衡计分卡始终以企业的发展战略为核心,将绩效指标与公司的未来发展方向联系起来,按照内部审计业务流程、财务、利益相关者、学习与创新四个不同的分类标准把宏观层面的战略目标分解成具体到部门的工作职责,使其具象化变成具体的制度指引内部审计部门的日常工作。这样就可以避免绩效评价出现形式主义而未真正达到目的的问题,因为引入平衡计分卡的内审绩效评价真正的服务对象是企业的战略目标,通过内部审计工作实现监督、咨询、防控风险的作用,进而实现部门目标和公司的整体目标。

4.2.4 提高内审人员的专业胜任能力

内部审计人员的综合素质是确保内部审计的有效性达到预期水平的核心要素,从微观层面的制定管理决策、执行审计程序等具体行动,上升到宏观层面的提升企业管理水平、增加企业价值的多种职能,都需要依靠人员来实现,内部审计员工自身的综合职业素质基本上就决定了内部审计质量的高低。现在,企业可以通过深度引用平衡计分卡的学习与创新维度和内部审计业务流程维度,设定不同的评价指标以考核内审员工的工作表现,衡量出实际情况与理想目标之间的差

距。并且依据现实情况对内部审计人员施行奖惩机制，也就是保留促进内部审计良好发展的因素形成成功经验，完善内审活动当中不足的地方，对表现好的人员进行薪酬上的褒奖，不断激发内部审计员工的潜力，促使他们自主提高自身的职业技能和专业能力，向标杆看齐。

4.2.5 加强内部审计工作的规范性

社会经济的飞速发展要求内部审计具有新的更高层次的职能定位，这无疑是对企业内部审计工作的规范性、专业化提出了不小的挑战。经济主体对内部审计的要求变得复杂且多样，很容易使内部审计的操作流程和审计程序变形走样，不再符合标准。平衡计分卡能够帮助设计绩效评价指标，重点强调以人为核心、标准科学合理、体系规范、持续改进，基于平衡计分卡的内审绩效评价体系中，内部审计业务流程维度能够对内审人员给予工作上的指导。

4.3 GH 能源公司内部审计绩效评价体系构建原则

4.3.1 战略导向原则

随着现代企业内部审计在长期发展的过程中逐渐变得多元和成熟，内部审计对企业、事业单位、行政机构等组织的作用日益凸显。企业依靠内部审计工作实现对公司的治理，完善对各部门的管理，从而提高组织绩效，达到增加企业价值的最高目标。内部审计的内在属性和企业治理层赋予内部审计的使命决定了内部审计与企业的战略布局密不可分。而构建内部审计绩效评价体系的目的是要帮助内部审计部门低成本高质量实现企业的总体战略目标，那么就要求构建绩效评价体系的时候全面以企业的战略目标为核心，层层分解整体战略目标，进而将分解成的一个个子目标落实到内审部门，具体表现在绩效评价指标的设计内容上，如此便能保证内部审计部门的目标与公司的战略目标相一致。内部审计部门在绩效评价体系的指导下，以绩效指标为参考依据展开相应工作，更加合理的分配和利用企业资源，使得企业的经营管理活动始终朝着正确的方向运转。

4.3.2 以价值增值为导向原则

在一个现代企业中，查弊纠错的监督作用成为了内部审计的基础职能。随着经济环境的日趋复杂，各界人士对内部审计的期望愈来愈高，为了满足各类服务对象对内部审计不断提出的多元化要求，内部审计需要随之拓宽其职能。与协助企业发展的最终目标相匹配的便是内审参与企业价值创造的重要作用了。虽然内部审计不能直接为企业创造利润，但是内部审计能够采用多种方式帮助企业实现目标，在一定限度内消除阻碍企业健康稳定发展的不利因素，增加目标实现的机会，从而增加企业的自身价值，使企业获得可持续发展。

4.3.3 可操作性原则

确保内部审计绩效评价体系有效应用于企业实际情况的一个前提就是内部审计绩效评价体系具有可操作性。如果绩效评价体系在企业内部实践的难度过大不易操作，或是评价体系本身存在指标空泛单一的问题，都会降低绩效评价体系的可操作性，使其成了一个无意义的摆设。因此，在构建内部审计绩效评价体系时要保证每个评价指标的数据都能被获取，且数据都是准确真实的，这样才能不破坏评价体系的高可信度。

4.3.4 定量与定性相结合原则

定性指标能够体现评价主体凭借个人的认知结构，从主观意识上对该评价内容进行理解做出判断，定量指标可以在数字维度供评价主体评判的标准，以便客观衡量评估对象的表现。定性指标与定量指标搭配在一起能相互促进，弥补各自的缺漏，缺一不可。只有定量指标没有定性指标会没有依据可言，在无法用数量的语言反映一个事件的性质时，就必须使用定性评价的方式。而只有定性指标没有定量指标则会停留在认识事物的表象上面，无法直观清晰的看到真实情况。所以，设计评价指标时既要有定量指标也要有定性指标才会增加评价指标体系的可信度。

4.4 GH 能源公司内部审计绩效评价指标选取与设计

将公司的整体战略布局细分化解成可量化的具体指标是构建内部审计绩效评价体系的第一步。对指标的量化而言,不仅要能依照某一准则对指标进行衡量,而且要充分体现可操作性的原则。同时还要运用定量和定性分析的方法去设计绩效评价指标体系,反映内部审计工作涉及到的细致且重要的环节,使得工作人员在有更清晰到位的理解的基础上,有目的性的改变旧有的工作方式,加强企业部门间沟通联动的流动性。在企业不同的发展阶段,其战略会随着发展阶段的改变进行调整。与此同时平衡计分卡和绩效评价体系也要跟着一同更新。

对于 GH 能源公司的内部审计绩效评价指标,现分析如下:平衡计分卡分别从财务维度、内部流程维度、学习与成长维度、客户维度这四个维度对部门所有工作人员的整体表现进行评估。评价内容需包含工作完成的过程和完成结果,能够较全面的评价员工在完成工作过程中的所作所为和最终的工作成果完成情况。所以本文根据 GH 能源公司的实际情况和自身特点,以增强指标与指标之间的因果关系为原则,在 25 个 GAIN 绩效评价指标的基础上对其进行内容上的调整和数量上的增减,产生适用于 GH 公司的绩效评价指标。

4.4.1 财务维度

财务指标用于衡量企业产生的经营成果,而且通常无法衡量内部审计直接为企业创造的价值。在此处财务维度包含了如内部审计能否降低成本支出的财务性指标,从而衡量内部审计为企业带来的间接价值的多少。具体内容如表 4.1 所示。

表 4.1 财务维度

维度	代码	指标
财务维度 (T)	T1	内部审计成本节约率
	T2	发现财务舞弊降低的经济损失率
	T3	节约外部审计费用比例
	T4	内部审计成本比例

(1) 内部审计成本节约率

$$\text{内部审计成本节约率} = \frac{\text{实际支出成本} - \text{预算支出成本}}{\text{预算支出成本}} * 100\%$$

该指标通过衡量企业通过内部审计的工作成果降低财务费用、管理费用等成

本，减少企业不必要的开支总额，进而达到提升企业经济效益的目的。

(2) 发现财务舞弊降低的经济损失率

$$\text{发现财务舞弊降低的经济损失率} = \frac{\text{降低的经济损失}}{\text{利润总额}} * 100\%$$

企业能够通过内部审计工作发现财务舞弊对经济业务造成的损失，提高企业的内部控制和风险防范能力，有利于组织增加价值。

(3) 节约外部审计费用比例

$$\text{节约外部审计费用比例} = \frac{\text{内部审计节约的外审费用}}{\text{外审总费用}} * 100\%$$

如果内部审计的质量足以让外部审计者对内部审计成果产生信任，愿意较多的采用内部审计的工作成果从而减少外部审计的费用，那么就可以在在一定程度上帮助企业节约成本。

(4) 内部审计成本比例

$$\text{内部审计成本比例} = \frac{\text{内部审计支出费用}}{\text{企业当年总费用}} * 100\%$$

该指标评价内部审计成本占当年企业总费用的比重高低，能够衡量内部审计部门在部门内部管理的过程中是否产生可以不耗费的费用支出，检测内部审计成本的合理程度。

4.4.2 利益相关者维度

在利益相关者维度方面，现今的内部审计工作不止服务于外部审计师这一外部客户，其还对企业内部的股东，审计委员会、高级管理层以及被审计者负责。利益相关者既是根据企业的发展需要对内部审计提出有关要求，指导内审工作的领导者，也是企业业务效益的受益者。内部审计人员经审计以后，需要将发现的企业存在的问题向企业的高级管理者进行报告。所以该维度是从内部审计的服务对象的角度来评价内审工作。用以下 5 个指标来衡量，如表 4.2 所示。

表 4.2 利益相关者维度

维度	代码	指标
利益相关者维度 (S)	S1	审计委员会对内审定位的观点
	S2	被审计者的满意程度
	S3	外部审计师对内审成果的利用度
	S4	审计委员会满意度
	S5	对审计部门的投诉数量

(1) 审计委员会对内审定位的观点

审计委员会对内部审计的职能定位持有什么样的观点对于内部审计非常重要。内部审计能否在企业发挥作用、发挥多大的作用就取决于审计委员会等企业的高层管理者是否可以科学正确看待内部审计的定位。高层管理者对内审定位的观点往往会影响除内部审计以外的部门和其自身对待内审工作的方式。此指标能考察审计委员会对内部审计的定位与内审实际工作效果的差距。

(2) 被审计者的满意程度

被审计者是内部审计的直接相关方,被审计者对内部审计满意程度的高低能体现内部审计的工作效果如何,内部审计是否提出有利于被审计者和企业的决策,是否给被审计者提供了业务流程的改进意见等方面。被审计者的认可度越高,越能反映内审工作的有效程度,内审的重要性越高。

(3) 外部审计师对内审成果的利用度

内部审计成果的质量高低决定外部审计的工作是否需要利用内部审计成果。如果内部审计的工作质量很高,那么就可以为外部审计师分担一定程度的工作量,减少了外部审计工作耗费的时间和精力。外部审计师对内审成果的利用度越高,说明内部审计的价值越大。

(4) 审计委员会满意度

审计委员会领导和监督内部审计部门,对内部审计工作提出预期目标和要求。如果采用的内部审计方法和出具的审计报告能够满足审计委员会的要求,就说明内部审计现阶段的工作是较好的。审计委员会对内部审计的满意度越高,越能体现内审的价值所在和对企业所作的贡献。

(5) 对审计部门的投诉数量

当内部审计工作没有达到被审计者的期望值或者二者的目标不同不能在认识上达成一致的时候,被审计者会投诉内部审计。不论是何种原因造成被审计者进行投诉,都可以作为评价内审绩效,从而改进内部审计业务流程的参考依据。

4.4.3 内部审计业务流程维度

内部审计业务流程维度主要以内部审计日常审计流程为着手点,对工作内容进行评价,是内部审计中非常关键的部分。所以内审流程维度应涵盖工作效率、

执行程序是否合规、是否运用信息技术进行审计等方面。该维度选取的指标如表 4.3 所示。

表 4.3 内部审计业务流程维度

维度	代码	指标
内部审计业务流程维度 (Z)	Z1	内部审计执行程序是否合规
	Z2	信息技术使用比率
	Z3	内部审计事项重要程度
	Z4	后续审计跟踪情况
	Z5	内审负责人与审计委员会直接会谈的次数

(1) 内部审计执行程序是否合规

如果企业没有针对内部审计制定完善的监督机制和指导约束内审工作的审计制度，内部审计很可能出于尽可能降低审计成本和提高效率的目的，选择忽视实施审计程序的规范而进行违反公司内部审计工作规定和审计准则的操作。这样就会使得内部审计的真实效果大打折扣，降低了审计报告的可信度，不能服务于内审的内部及外部客户，有损企业的长远发展。因此，需要利用本指标衡量内部审计人员执行审计程序的情况。

(2) 信息技术使用比率

$$\text{信息技术使用比率} = \frac{\text{使用信息技术的审计业务数量}}{\text{审计业务总数量}} * 100\%$$

信息技术为内部审计人员带来新的挑战的同时，也为内审工作提供了一定的便利。企业应加强内审人员对现代信息技术的利用，充分发挥大数据等信息技术的强大作用，以此改善审计耗时费力的问题，降低人为处理海量资料的出错率，有效提高审计效率和审计质量。

(3) 内部审计事项重要程度

企业内部的人力物力有限，不可能将有限资源均等分配在每个事项上。企业应当按照审计事项的复杂程度和重大情况，优化审计资源配置，对金额越大、风险程度越高、预计对企业的经营管理产生重大影响的审计事项进行重点关注，并对其分配更多的时间和审计资源，实现对审计资源进行科学高效的利用。

(4) 后续审计跟踪情况

后续审计的目的是为了督促被审计者按照审计意见对内部工作进行改进，进而强化审计工作成效，使审计建议真正协助被审计者做好整改工作，高效利用审计资源。内部审计应及时展开后续审计，这样才能充分发挥内部审计对企业经营

管理活动的改善作用。

(5) 内审负责人与审计委员会直接会谈的次数

内审负责人与审计委员会直接会谈代表了内部审计部门对审计委员会负责并且受审计委员会的监督和指导,通过两方直接对话减少信息在传达过程发生的失真概率,而且可以提高内部审计的独立性,有利于内部审计工作的高质量完成。

4.4.4 学习与创新维度

学习与创新维度下的评价指标衡量的是员工是否具有接触新鲜事物的主观能动性和了解并掌握前沿知识的成长能力。在风云变幻的全球经济市场下,科学技术也在迅速发展,大数据物联网等信息技术应运而生并且在持续的迭代升级,这些新技术又催生了新业态,企业为了能跟上时代前进的潮流,必须使企业内部的每一位员工不断更新已有的知识储备,提升工作技能提高业务能力,用开放的眼界和自我革新的精神武装头脑。作为企业战略管理的重要职能部门,内部审计部门也是如此。内部审计人员只有保持不断的创新,才能提高内部审计的有效性和审计成果的应用价值,为企业实现战略目标保驾护航。具体指标如下表 4.4 所示。

表 4.4 学习与创新维度

维度	代码	指标
学习与创新维度 (V)	V1	审计人员受教育程度
	V2	具有职业证书的员工比例
	V3	审计人员培训时间占比
	V4	审计人员的平均审计工龄

(1) 审计人员受教育程度

$$\text{内部审计人员受教育程度} = \frac{\text{本科及以上学历人数}}{\text{内部审计人员总数}}$$

内部审计人员受教育程度会对内部审计工作产生一定影响。因为内部审计人员的学历高低通常可以反映该群体的综合素养。接受过高等教育的内审人才队伍意味着其专业能力更强,职业素养更高,完成审计工作的手段也会更高效更科学,能为企业带来更大的效益。

(2) 具有职业证书的员工比例

$$\text{具有职业证书的员工比例} = \frac{\text{具有职业证书的员工总数}}{\text{内部审计人员总数}} * 100\%$$

职业资格证书是对内部审计人员的工作能力的佐证。行业特性决定了审计人员需要不断的利用继续教育的方式扩大知识面，更新和补充知识技能，形成终身学习体系。具有职业资格证书的内审人员比重越高，内部审计工作人员的专业性就越强。

（3）审计人员培训时间占比

$$\text{内部审计人员培训时间占比} = \frac{\text{内部审计人员每年培训总时间}}{\text{内部审计员工总人数}} * 100\%$$

内部审计人员想要在工作方面进行自我提升除了考取职业资格证书，提高学历水平，还可以接受公司的培训。会计准则、审计技术等总是在不断改变，内部审计人员要想实现利益相关者对他们的预期目标，只有持续主动的输入专业知识才能满足越来越复杂的工作需求。而企业应该足够重视内审工作，为内部审计人员提供学习新制度、新技能的机会，以此提高他们的工作能力。

（4）审计人员的平均审计工龄

$$\text{审计人员的平均审计工龄} = \frac{\text{内审人员总工作年限}}{\text{内部审计人员总人数}}$$

内部审计工作除了具备过硬的专业水平，丰富的实践经验也是不可缺少的。当内部审计人员积累了丰富的工作经验，就能更好的应对需要审计人员用专业判断解决问题的场景，提高了审计效率和质量。

综上所述，经重新建立的 GH 公司内部审计绩效的评价指标如下表 4.5 所示。

表 4.5 GH 公司内部审计绩效评价指标体系表

目标层	准则层	指标层
GH 公司内部审计绩效评价指标体系	财务维度 (T)	内部审计成本节约率 (T1)
		发现财务舞弊降低的经济损失率 (T2)
		节约外部审计费用比例 (T3)
		内部审计成本比例 (T4)
	利益相关者维度 (S)	审计委员会对内审定位的观点 (S1)
		被审计者的满意程度 (S2)
		外部审计师对内审成果的利用度 (S3)
		审计委员会满意度 (S4)
		对审计部门的投诉数量 (S5)
	内部审计业务流程维度 (Z)	内部审计执行程序是否合规 (Z1)
		信息技术使用比率 (Z2)
		内部审计事项重要程度 (Z3)
		后续审计跟踪情况 (Z4)
		内审负责人与审计委员会直接会谈的次数 (Z5)
	学习与创新维度 (V)	审计人员受教育程度 (V1)
		具有职业证书的员工比例 (V2)
审计人员培训时间占比 (V3)		
审计人员的平均审计工龄 (V4)		

4.5 GH 能源公司内部审计绩效评价体系各指标权重的确定

4.5.1 指标赋权方法

内部审计绩效评价指标的权重表示指标之间的相对重要程度。给指标赋予权重是为了让内部审计人员在面对若干指标时能够快速确定完成任务的优先级，并为此投入更多资源和精力，以保证顺利完成重要事项。本文选用层次分析法为各指标赋权。层次分析法能通过专家打分的方式确定各元素之间的重要性，并用数值量化重要性。本文将企业关于内部审计的战略目标分成了三个层次，经专家打分判断各个指标的权重。

(1) 建立层次结构模型

本文的内部审计绩效评价指标体系包含了目标层、准则层和指标层三个层次。目标层就是 GH 能源公司的内部审计绩效评价体系；准则层即结合平衡计分卡的维度并对其加以调整后的四个维度，分别是财务维度、利益相关者维度、内部审

计业务流程维度、学习与创新维度；第三层是根据准则层分析选取的 18 个具体指标，建立的层次结构模型如下图 4.1 所示：

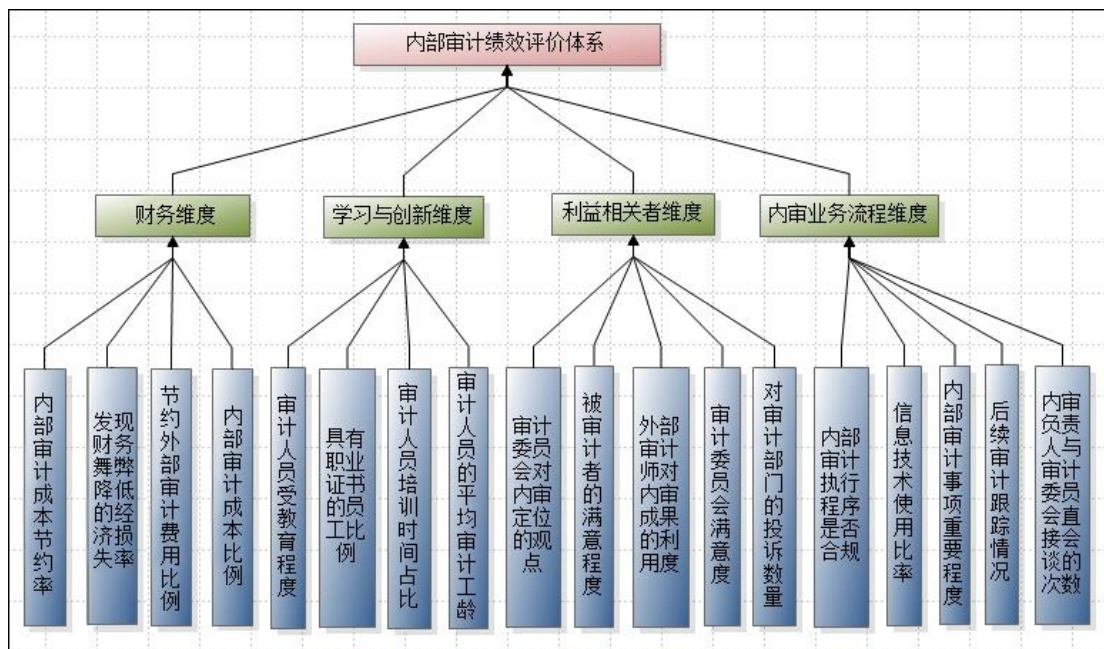


图 4.1 GH 公司内部审计绩效评价指标体系层级结构模型

(2) 建立判断矩阵

根据层次分析法的内在逻辑，需要将两两元素进行比较，得到量化判断矩阵，从而计算出每个元素的权重。用 C1,C2 来表示每个指标，用 A12 来表示 C1 对 C2 的相对重要程度，则构造出一个两两元素比较的判断矩阵 T。

$$T = \begin{bmatrix} A_{11} & A_{12} & A_{13} \\ A_{21} & A_{22} & A_{23} \\ A_{31} & A_{32} & A_{33} \end{bmatrix}$$

有了判断矩阵之后，用数字赋予准则层和指标层相对重要性不同的含义，该数值由 1-9 标度法确定，如表 4.6 所示：

表 4.6 标度表

标度 A_{ij}	含义
1	A_i 的重要性与 A_j 的重要性一样
3	A_i 的重要性略高于 A_j 的重要性
5	A_i 的重要性较高于 A_j 的重要性
7	A_i 的重要性非常高于 A_j 的重要性
9	A_i 绝对比 A_j 重要
2, 4, 6, 8	处于相邻判断的中间值

(3) 计算权重

1) 判断矩阵为 τ ，计算四个维度各元素的乘积，得到 P_i ：

$$P_i = \prod_{j=1}^n a_{ij} \quad (i=1,2,3\dots n) \quad \text{式 4-1}$$

2) 计算得到 P_i 的 n 次方根等于 w'_i ，当 n 是判断矩阵的阶数时，

$$w'_i = \sqrt[n]{P_i} \quad (n=1,2,3,4) \quad \text{式 4-2}$$

由式 4-1 和式 4-2 计算可得向量 W' ：

$$W' = (w'_1 w'_2 w'_3 \dots w'_n)^T \quad \text{式 4-3}$$

3) 再对向量 W' 采用归一化处理：

$$w_i = \frac{w'_i}{\sum_{j=1}^n w'_j} \quad \text{式 4-4}$$

4) 根据式 4-4，计算方向量：

$$W = (W_1 W_2 W_3 \dots W_n)^T \quad \text{式 4-5}$$

运用以上方法可以算出各个维度的指标的相对权重，然后计算出总目标权重：

$$W_{ij} = W_i * w'_{ij} \quad \text{式 4-6}$$

(4) 矩阵一致性检验

为避免判断矩阵出现逻辑上的矛盾，需要一致性检验对其进行检查。

1) 计算 λ_{max} ：

$$\lambda_{max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{(BW)_i}{w_i} \quad \text{式 4-7}$$

2) 计算 CI ：

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad \text{式 4-8}$$

3) 计算 CR ：

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad \text{式 4-9}$$

1-10 阶判断矩阵 RI 具体数值如下表 4.7 所示。

表 4.7 平均 RI 值

矩阵阶数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.46

为了避免专家在打分时出现指标间矛盾的情况，应该对每个矩阵进行一致性

检验。也就是当 $CR < 0.10$ 时，判断矩阵通过一致性检验，权重结果有效；反之判断矩阵不符合一致性检验，权重结果无效，需要对其进行调整或舍弃。

4.5.2 为 GH 公司内部审计绩效评价指标的权重赋值

本文邀请了 GH 能源公司的高级管理者，内部审计部门人员、内部审计部门主管、注册会计师为内审绩效评价指标进行打分，确定指标的权重。本调查问卷回收历时 24 天，共发放问卷 50 份，回收 40 份，有效问卷 40 份。

利用 YAAHP 软件对回收的 40 份调查问卷进行处理，计算每个专家评定的指标权重。现以其中一位专家的打分意见为例，对数据处理的具体流程进行说明，如下表 4.8 所示：

表 4.8 内审绩效评价准则层判断矩阵

内部审计绩效评价	学习与创新发展维度	利益相关者维度	内审业务流程维度	财务维度	w
财务维度	2.0000	0.5556	0.3704	1.0000	0.1788
利益相关者维度	2.1429	1.0000	0.7500	1.8000	0.2896
内审业务流程维度	3.5294	1.3333	1.0000	2.7000	0.4184
学习与创新发展维度	1.0000	0.4667	0.2833	0.5000	0.1132

一致性比例：0.0120；对“内部审计绩效评价体系”的权重：1.0000； λ_{max} ：4.0319

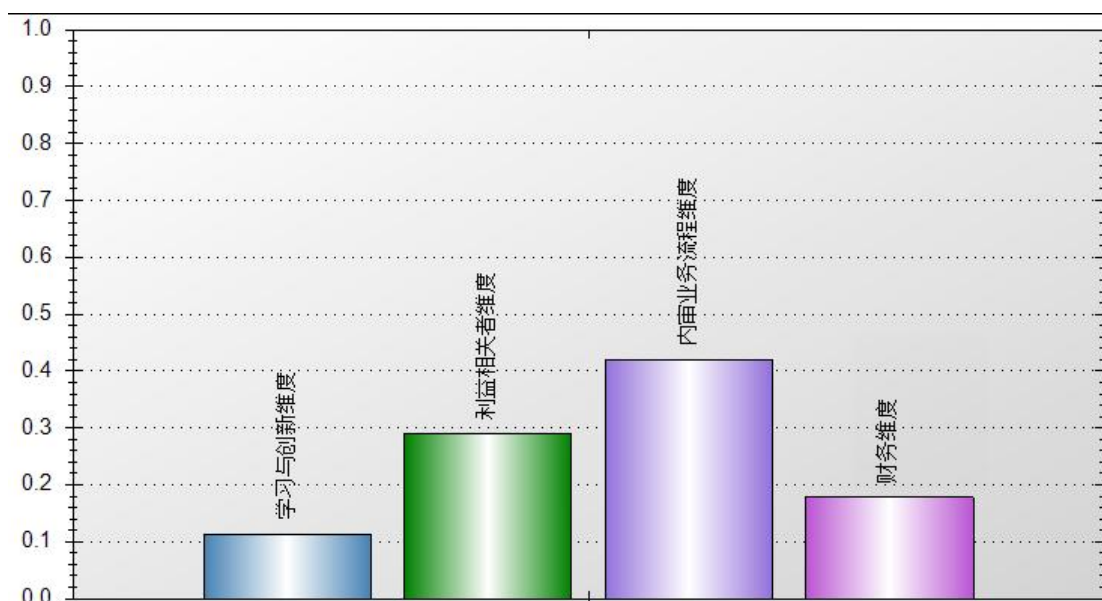


图 4.2 准则层权重柱状图

表 4.9 学习与创新维度判断矩阵

学习与创新维度	审计人员受教育程度	具有职业证书的 员工比例	审计人员培 训时间占比	审计人员的 平均审计工 龄	w
审计人员受教育程度	1.0000	0.4167	0.2250	0.2750	0.0817
具有职业证书的 员工比例	2.4000	1.0000	0.2500	0.8000	0.1681
审计人员培训时 间占比	4.4444	4.0000	1.0000	2.2000	0.5096
审计人员的平均 审计工龄	3.6364	1.2500	0.4545	1.0000	0.2406

一致性比例：0.0264；对“内部审计绩效评价体系”的权重：0.1132； λ_{max} ：4.0704

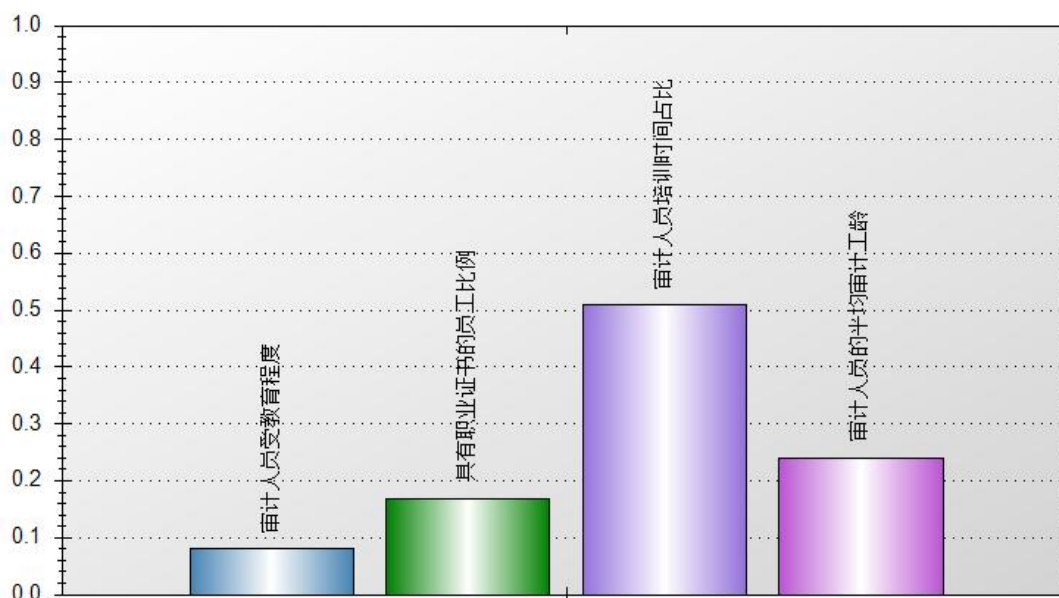


图 4.3 学习与创新维度权重柱状图

表 4.10 利益相关者维度判断矩阵

利益相关者 维度	审计委员会 对内审定位 的观点	被审计者 的满意度	外部审计 师对内审 成果的利 用度	审计委员 会满意度	对审计部 门的投诉 数量	w
审计委员会 对内审定位 的观点	1.0000	1.9000	0.7000	3.0000	1.9000	0.2632
被审计者 的满意度	0.5263	1.0000	0.4167	2.4000	1.5000	0.1681
外部审计 师对内审成 果的利用度	1.4286	2.4000	1.0000	3.5000	3.2000	0.3630
审计委员会 满意度	0.3333	0.4167	0.2857	1.0000	0.8000	0.0882
对审计部 门的投诉数 量	0.5263	0.6667	0.3125	1.2500	1.0000	0.1176

一致性比例：0.0073；对“内部审计绩效评价体系”的权重：0.2896； λ_{max} ：5.0329

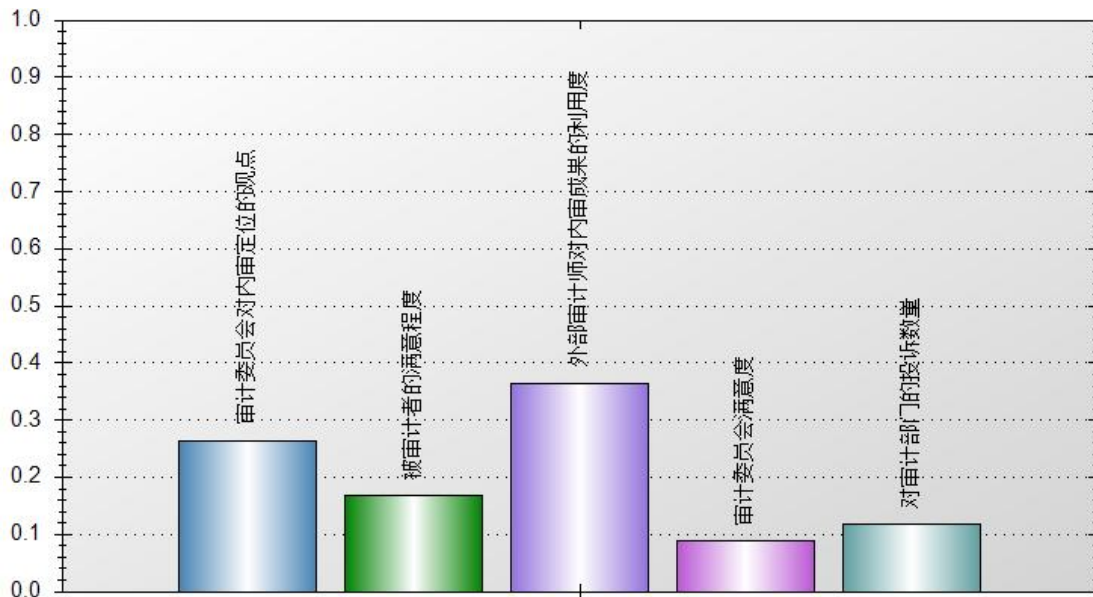


图 4.4 利益相关者维度权重柱状图

表 4.11 内审业务流程维度判断矩阵

内审业务流程维度	内部审计执行程序是否合规	信息技术使用比率	内部审计事项重要程度	后续审计跟踪情况	内审负责人与审计委员会直接会谈的次数	w
内部审计执行程序是否合规	1.0000	4.3000	1.9000	1.1000	2.3000	0.3267
信息技术使用比率	0.2326	1.0000	0.4667	0.3167	1.0000	0.0920
内部审计事项重要程度	0.5263	2.1429	1.0000	0.5000	1.4000	0.1702
后续审计跟踪情况	0.9091	3.1579	2.0000	1.0000	1.7000	0.2825
内审负责人与审计委员会直接会谈的次数	0.4348	1.0000	0.7143	0.5882	1.0000	0.1286

一致性比例: 0.0129; 对“内部审计绩效评价体系”的权重: 0.4184; λ_{max} : 5.0578

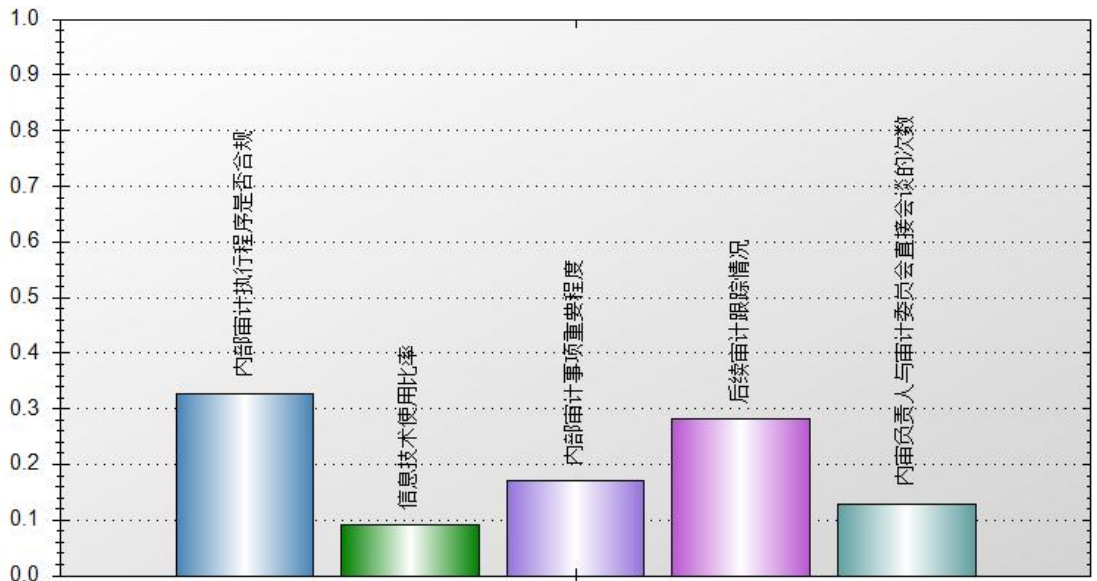


图 4.5 内审业务流程维度权重柱状图

表 4.12 财务维度判断矩阵

财务维度	内部审计成本节约率	发现财务舞弊降低的经济损失率	节约外部审计费用比例	内部审计成本比例	w
内部审计成本节约率	1.0000	3.5000	2.4000	4.8000	0.5000
发现财务舞弊降低的经济损失率	0.2857	1.0000	0.3833	2.2000	0.1374
节约外部审计费用比例	0.4167	2.6087	1.0000	4.0000	0.2851
内部审计成本比例	0.2083	0.4545	0.2500	1.0000	0.0774

一致性比例: 0.0276; 对“内部审计绩效评价体系”的权重: 0.1788; λ_{max} : 4.0738

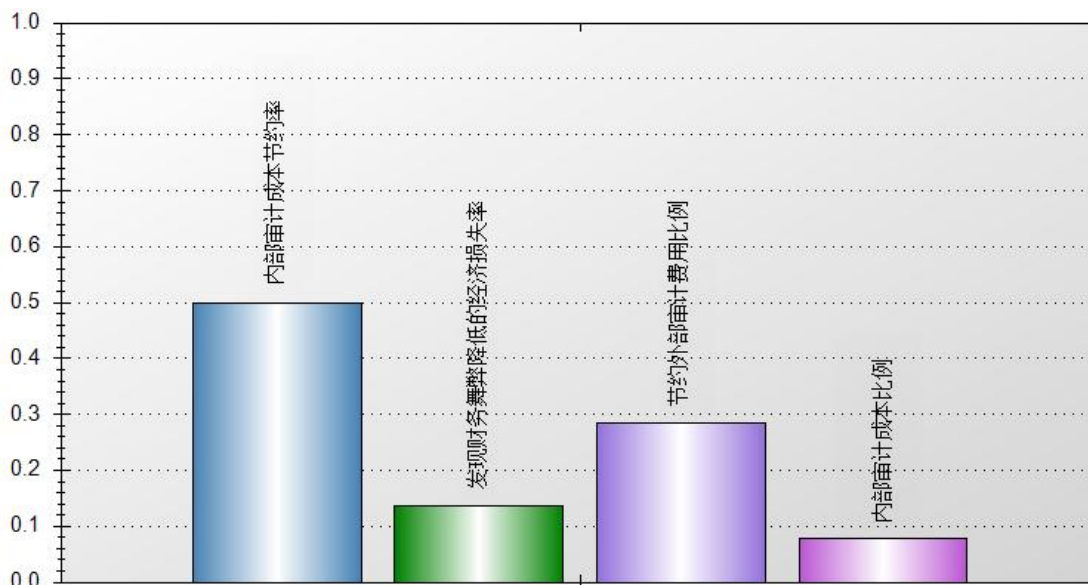
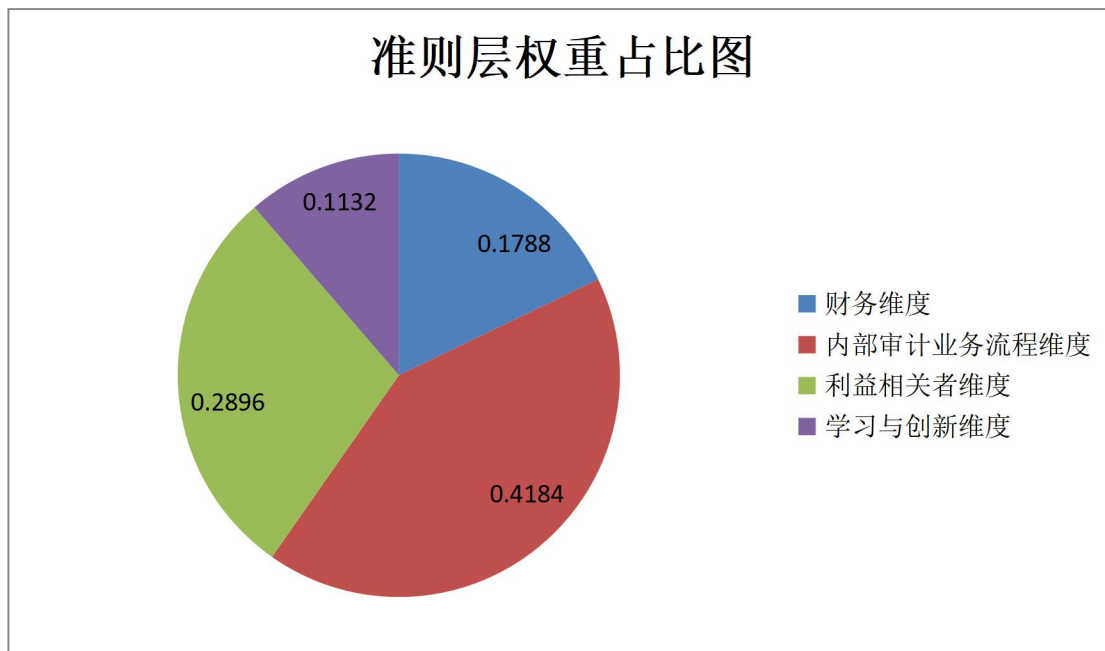


图 4.6 财务维度权重柱状图

以上是这位专家的评价结果，其他专家对指标赋权的数据处理过程也是如此，所以不再详述。本文根据收回的 40 份调查问卷，计算各指标每个向量的加权平均值并进行归一化处理，得到最终的 GH 公司的内部审计绩效评价模型，如表 4.13 所示：

表 4.13 GH 能源公司内部审计绩效评价体系权重

目标层	准则层	准则层权重	指标层	各指标权重	综合权重
GH 公司内部审计绩效评价体系	财务	0.1788	内部审计成本节约率	0.5000	0.0894
			发现财务舞弊降低的经济损失率	0.1374	0.0246
			节约外部审计费用比例	0.2851	0.0510
			内部审计成本比例	0.0774	0.0138
	利益相关者	0.2896	审计委员会对内审定位的观点	0.2632	0.0762
			被审计者的满意程度	0.1681	0.0487
			外部审计师对内审成果的利用度	0.3630	0.1052
			审计委员会满意度	0.0882	0.0255
			对审计部门的投诉数量	0.1176	0.0341
	内审业务流程维度	0.4184	内部审计执行程序是否合规	0.3267	0.1367
			信息技术使用比率	0.0920	0.0385
			内部审计事项重要程度	0.1702	0.0712
			后续审计跟踪情况	0.2825	0.1182
			内审负责人与审计委员会直接会谈的次数	0.1286	0.0538
	学习与创新	0.1132	审计人员受教育程度	0.0817	0.0092
			具有职业证书的员工比例	0.1681	0.0190
			审计人员培训时间占比	0.5096	0.0577
			审计人员的平均审计工龄	0.2406	0.0272



从建立后的 GH 能源公司内部审计绩效评价体系中我们能够发现，内部审计业务流程维度权重的占比最大，为 0.4184，其次是利益相关者维度，占比 0.2896，财务维度、学习与创新维度权重的占比紧随其后，分别为 0.1788 和 0.1132。

首先，内部审计业务流程维度的权重最高，表明内部审计的业务流程对内部审计绩效的影响程度最大，其受到的关注度应该最高。重点处理内审业务流程中产生的问题，加强对参与内审业务流程的工作人员的职业培训。在开展内部审计之前，内审员工应该将有限的企业资源合理分配给风险大且容易对公司的战略管理活动产生较大影响的重要事项上。在具体审计过程里，审计人员需要保证在熟知并且严格遵守审计准则等有关法规制度的前提下执行审计程序和审计流程，最好能学会运用新兴的信息技术助推审计工作质量上一个台阶。同时内部审计的负责人应该时时把控审计工作情况，保障在审计的关键节点与审计委员会搭建畅通的沟通渠道。在实施审计以后，还要对被审计者进行后续跟踪审计，检查被审计者对内部审计部门提出的问题进行针对性改善的程度，确保内审提出的改进建议的落实成效。

其次，利益相关者维度的权重在四个维度中位居第二。利益相关者对内部审计的评价也同样重要，因为利益相关者的评价体现了内部审计工作是否给企业带来有效可行的建议和措施，真正的为企业的发展贡献了力量。

最后，财务维度、学习与创新维度比重分别排第三和第四，这两个维度的权重占比相差不是特别大。财务维度中的指标作为传统的绩效评价体系中的一类指

标，一直以来都处于比较重要的位置，在内部审计绩效评价指标体系中加入财务指标可以用于衡量内部审计部门开展的审计活动本身的管理成本、为内部审计以外的其他经营活动节约的成本以及内部审计通过加强风险防控降低经济损失从而提高企业的运营管理能力，因此在公司看来财务维度是必要的，但不能过度关注内部审计绩效在财务方面的表现。与此同时，为了企业能在异常激烈的市场竞争中实现长期发展的目标，企业员工应终身学习，与时俱进，重视更新内部审计员工的专业知识和审计技术，激励内审人员积极主动提高自我创新的能力，力争保持企业的核心竞争力。

5 GH 能源公司内部审计绩效评价体系的应用

5.1 内部审计绩效评价指标体系的具体应用

现将新构建的 GH 公司内部审计绩效评价体系应用于企业中，主要由企业内部的高层管理者、审计委员会、内部审计经理等作为评价主体，参照该评价体系并根据 2020 年内部审计部门的工作情况对内部审计的绩效进行打分。本文通过问卷调查的方式获取到了各方对 GH 公司内部审计绩效的评价，首先对这些评价分值进行取平均数的处理，结果如表 5.1 所示：

表 5.1 指标得分

目标层	准则层	指标层	平均分
GH 公司内部 审计绩效评 价体系	财务	内部审计成本节约率	70
		发现财务舞弊降低的经济损失率	82
		节约外部审计费用比例	72
		内部审计成本比例	73
	利益相关者	审计委员会对内审定位的观点	81
		被审计者的满意程度	77
		外部审计师对内审成果的利用度	66
		审计委员会满意度	74
		对审计部门的投诉数量	83
	内审业务流 程维度	内部审计执行程序是否合规	85
		信息技术使用比率	71
		内部审计事项重要程度	82
		后续审计跟踪情况	76
		内审负责人与审计委员会直接会谈的次数	79
	学习与创新	审计人员受教育程度	65
		具有职业证书的员工比例	75
		审计人员培训时间占比	64
		审计人员的平均审计工龄	86

然后将各项指标的平均值与相应的指标权重相乘最后求和得到了最终的综合评分，如表 5.2 所示。

表 5.2 GH 公司内部审计绩效评价综合得分汇总表

目标层	准则层	准则层权重	指标层	综合权重	平均分	最终得分
GH 公司内部审计绩效评价体系	财务(T)	0.1788	内部审计成本节约率(T1)	0.0894	70	6.258
			发现财务舞弊降低的经济损失(T2)	0.0246	82	2.0172
			节约外部审计费用比例(T3)	0.0510	72	3.672
			内部审计成本比例(T4)	0.0138	73	1.0074
	利益相关者(S)	0.2896	审计委员会对内审定位的观点(S1)	0.0762	81	6.1722
			被审计者的满意程度(S2)	0.0487	77	3.7499
			外部审计师对内审成果的利用度(S3)	0.1052	66	6.9432
			审计委员会满意度(S4)	0.0255	74	1.887
			对审计部门的投诉数量(S5)	0.0341	83	2.8303
	内审业务流程维度(Z)	0.4184	内部审计执行程序是否合规(Z1)	0.1367	85	11.6195
			信息技术使用比率(Z2)	0.0385	71	2.7335
			内部审计事项重要程度(Z3)	0.0712	82	5.8384
			后续审计跟踪情况(Z4)	0.1182	76	8.9832
			内审负责人与审计委员会直接会谈的次数(Z5)	0.0538	79	4.2502
	学习与创新(V)	0.1132	审计人员受教育程度(V1)	0.0092	65	0.598
			具有职业证书的员工比例(V2)	0.0190	75	1.425
审计人员培训时间占比(V3)			0.0577	64	3.6928	
审计人员的平均审计工龄(V4)			0.0272	86	2.3392	
内部审计绩效评价总分						76.017

本文把评分标准设定成五个档次,分别是 100-90 分为优秀、89-80 分为良好、79-70 分为中等水平、69-60 分对应较差水平,60 分以下则是不及格。通过分析并计算出内部审计绩效的综合评分, GH 能源公司内部审计绩效的总得分为 76.017 分,位于中等水平, GH 公司在对内部审计绩效的管理上还有很大的可提升的空间。这其中存在的问题需要引起企业高层的重视。从上文的表格不难看出,内部审计人员的学历不够高、缺乏足够的培训时间、后续审计的实施效果有待加强等等都是内部审计工作中出现的不足之处,该企业应该从平衡计分卡的各个方面对影响内部审计绩效的不利因素进行改进,比如制定和执行定期培训的计划、注重高层次高学历审计专业人才的引进、提高审计意见的有效性、加强后续审计跟踪情况的执行效果等方面。

5.2 内部审计绩效评价结果具体分析

5.2.1 财务维度具体分析

财务维度各个指标具体分值如下图 5.1 所示：

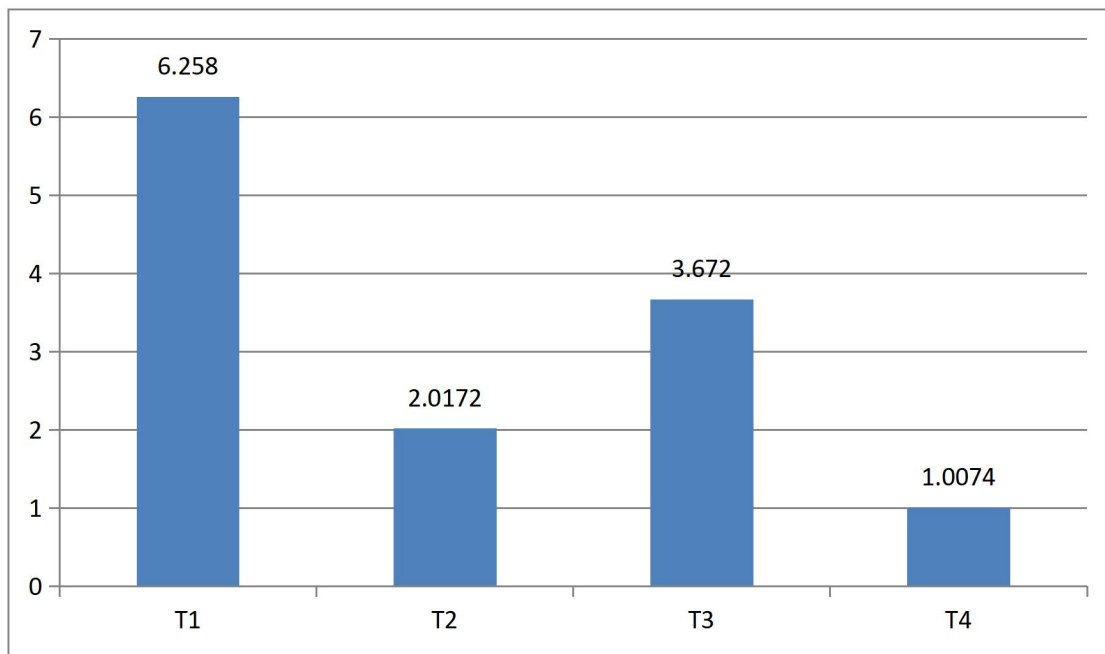


图 5.1 财务维度各项指标具体分值

T1: 内部审计成本节约率

T2: 发现财务舞弊降低的经济损失率

T3: 节约外部审计费用比例

T4: 内部审计成本比例

在财务维度中，内部审计成本节约率和节约外部审计费用比例这两个指标的权重相对较高，但其所得的分数却比较低。从财务维度的权重大小可以发现 GH 公司对于内部审计活动的开支以及内部审计成果为企业做出的贡献没有给予高度的关注。从各财务指标的分值来看，内部审计工作的质量不高，并没有为外部审计师提供高价值的可利用的审计成果，也就难以达到较高的节约外部审计成本的比率；内部审计成果的转化效率低下，导致了企业利用内部审计成果所节约的其他管理活动费用的效果不尽人意，未能节省不必要的成本进而从侧面提升企业的经济效益。内部审计成本占企业费用总额的比重较高，这也说明了内部审计没有把审计工作的成本开支控制在合理的范围内，内部审计成本没有与其带来的收益相匹配。所以，GH 能源公司应当把内部审计对企业经营成果和经济效益产生的影响这一因素的权重提高到更高的等级，编制科学的部门预算以有效控制内部审计的成本。另外需要提高内部审计工作的质量，加强内部审计成果在其他经营

管理活动的应用，从而增加内部审计在财务方面的价值。

5.2.2 利益相关者维度具体分析

利益相关者维度各个指标具体分值如下图 5.2 所示：

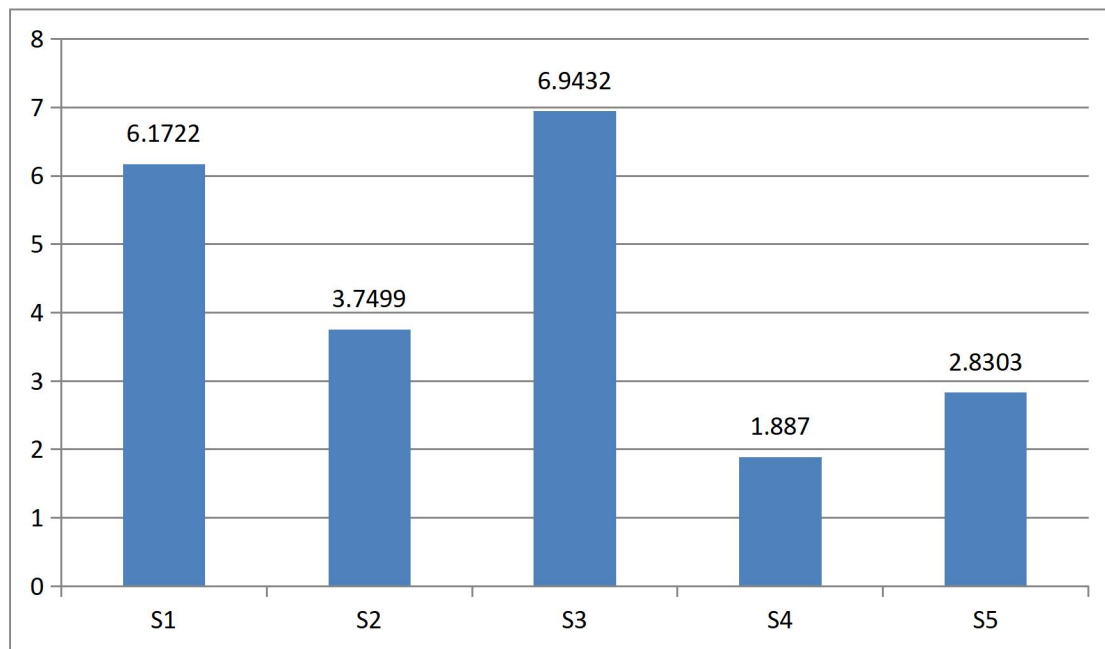


图 5.2 利益相关者维度各项指标具体分值

S1: 审计委员会对内审定位的观点 S2: 被审计者的满意程度 S3: 外部审计师对内审成果的利用度 S4: 审计委员会满意度 S5: 对审计部门的投诉数量

在利益相关者维度中，被审计者和审计委员会对内部审计工作的满意程度都不是太高，仍有改进的余地。在提高审计委员会和被审计者的满意度方面，需要考虑影响他们满意程度的因素有哪些，评判标准是什么。确定了被审计者与高级管理者的预期目标之后，再进行针对性的整改，以满足企业内部的利益相关者对内部审计的期待。审计委员会如何看待内部审计的职能以及定位决定了在企业中能否实现高质量内部审计，因此审计委员会对内审定位的观点是至关重要的。审计委员会应顺应时代的发展，赋予内部审计在不同时代背景下的不一样的价值和意义，更加重视内部审计，为其营造一个有利于内审生长壮大的文化氛围，才能促使内部审计工作为企业可持续发展做出应有的贡献。外部审计师对内部审计成果的利用度这一指标得分偏低，表明内部审计成果没有很好的转化成高效利用资源为企业的外部客户节省时间，减少公司的审计费用。内部审计人员在注册会计师团队进驻企业时，应以更积极的态度去和外部审计师展开合作，在协作期间双

方要进行充分有效的沟通协商，尤其是对某一具体事项存在争议的时候，这样能提高外部审计工作的效率，不影响外部审计师及时发现企业运营管理中潜在的风险和已存在的问题。

5.2.3 内部审计业务流程维度具体分析

内部审计业务流程维度各个指标具体分值如下图 5.3 所示：

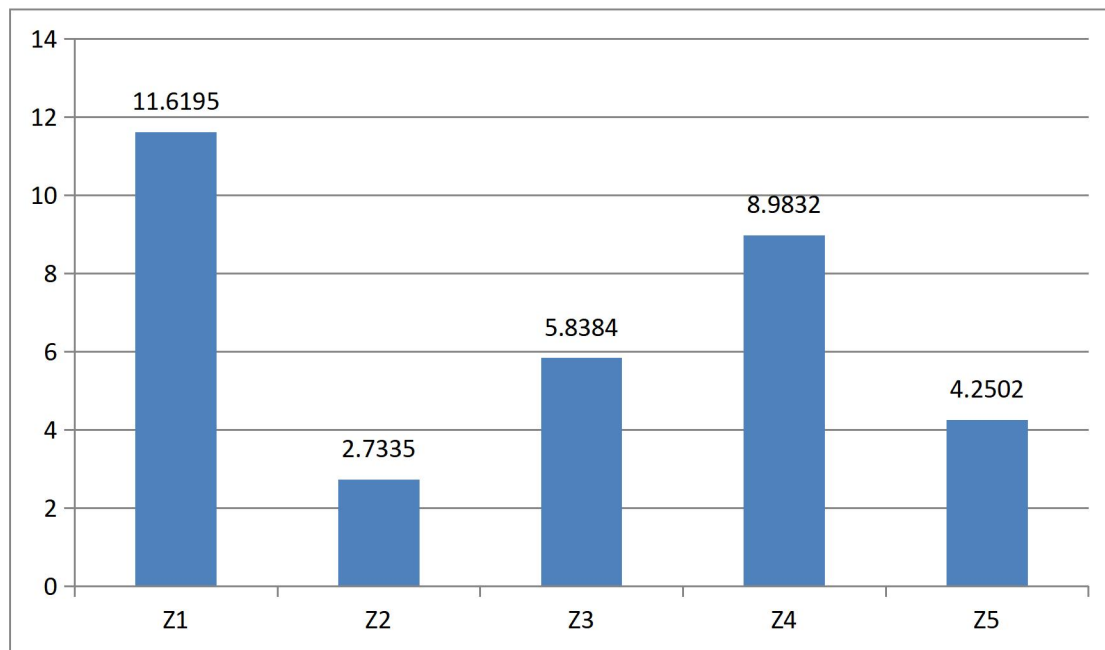


图 5.3 内部审计业务流程维度各项指标具体分值

Z1: 内部审计执行程序是否合规 Z2: 信息技术使用比率 Z3: 内部审计事项重要程度 Z4: 后续审计跟踪情况 Z5: 内审负责人与审计委员会直接会谈的次数

在内部审计业务流程维度中，信息技术的使用比率偏低是由于企业没有就内部审计如何进行数字化创新这个要点投入足够的革新动力，导致员工培训的时间少，因此信息技术的使用频率不高。该企业应该加快审计信息平台的建设，创新审计方法和技术。后续审计跟踪情况这一指标的权重较高，但得分却比较低，反映内部审计在实施后续审计以后没有得到正向的反馈，被审计者没有遵循审计建议的指引对已发生的问题进行改善调整，造成审计意见形同虚设，重复发现的问题数量也会增加，没有达到内部审计预期的效果。企业可以通过制定监督约束机制，对没有把审计意见落实到位的被审计者进行相应处理，达到督促整改的目的。内部审计事项重要程度的分数虽然得到了 82 分，但是如果将内部审计资源配置

进一步优化，把握审计重点而不是“雨露均沾”，这一指标的得分还可以有所提高。

5.2.4 学习与创新维度具体分析

学习与创新维度各个指标具体分值如下图 5.4 所示：

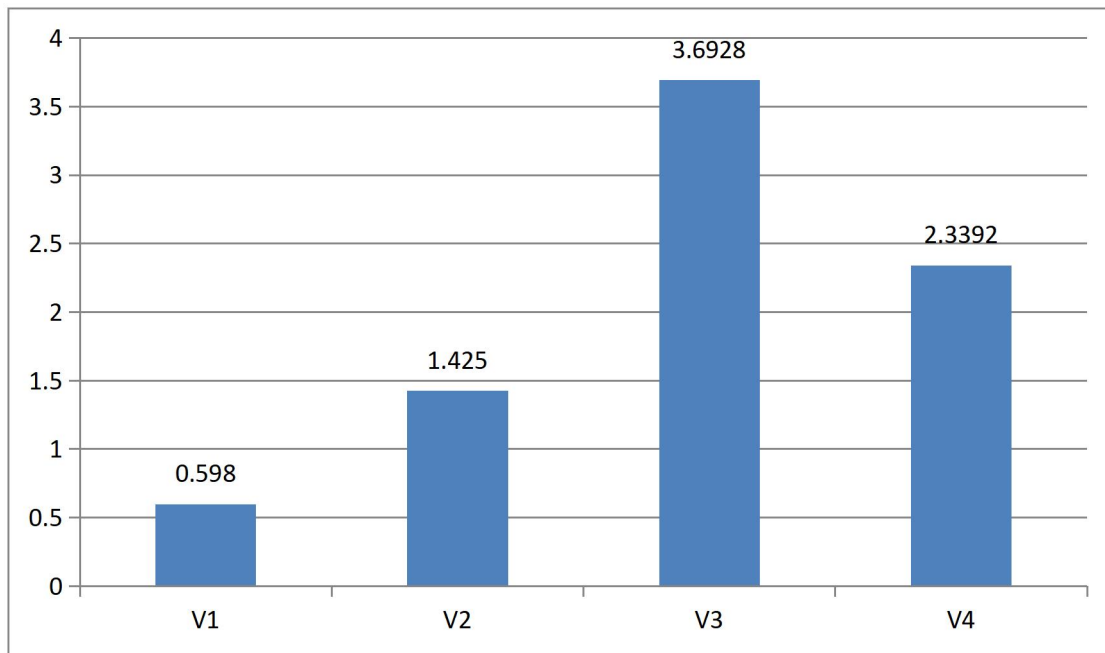


图 5.4 学习与创新维度各项指标具体分值

V1: 审计人员受教育程度 V2: 具有职业证书的员工比例

V3: 审计人员培训时间占比 V4: 审计人员的平均审计工龄

在学习与创新维度中，审计人员平均审计工龄这一指标的分数较高，而受教育程度偏低则说明了 GH 公司内部审计部门员工资历老工作时间长，凭借丰富的工作经验和职场阅历胜任这份工作，但是他们的短板就在于受教育程度普遍不高，缺少高学历的审计专业队伍。另外企业没有提供长期的培训和继续教育的机会使内部审计人员提高自身的专业水平和解决问题的能力。该公司在学习与创新维度的表现还是有待提高的，为了企业能够保持发展动力，加强核心竞争力、从而实现在竞争激烈的市场中长足发展的目标，企业应该注重高学历高层次人才的引进，意识到职业培训的重要性，不仅要给内部审计人员提供一个精进业务技能的平台，同时还要有激励机制培养员工自我学习的意识，鼓励他们不断进行自我提升。

5.3 提升 GH 公司内部审计绩效的建议及措施

5.3.1 加强内审队伍的专业建设

内部审计人员的职业素养是决定内部审计所有环节施行质量的关键因素。内部审计职能以及知识体系随着全球经济的发展而不断变化,这就要求提升内部审计人员的业务素质,加强内审队伍的专业建设成为管理内审的重心。

为了更好的适应快速变化的市场环境, GH 能源公司首先要对目前内部审计成员进行结构性改革,从校园里吸引受到高等教育的专业过硬的优秀学子,从社会环境中招揽拥有高职称高职业素养的高层次人才,给企业注入充满活力的新鲜血液。其次要加强对审计人员专业胜任能力的培养,为内审人员日常的培训学习创造良好条件,定期让员工参与线上线下业务培训活动,有助于员工及时掌握新兴审计技术,扩充知识储备库,提高应对难题和化解风险的能力;还可以让内部审计人才互相分享交流经验,通过在不同的岗位轮换获得更多有利于与其他岗位对接联动的体验。最后要建立激励约束机制,把对获取职业证书和日常工作的考核评价纳入内审人员的管理当中,约束机制能够监督内部审计员工履职尽责讲求职业道德,而激励机制可以强化他们进行自我提升的能动性。

5.3.2 加强内部审计成果的应用

GH 能源公司存在诸如高层和被审计者的满意程度不高、跟踪审计情况不理想等问题都是内部审计成果未得到充分有效运用的表现。企业要想加强内部审计成果的应用,一是形成有效的内部审计整改机制。被审计部门要按照内部审计部门提出的审计建议及时深入地对现存缺陷进行改进。被审计部门经过一段时间的整改以后接受内部审计部门的后续审计,检查问题是不是真的得到改正,最终内审部门根据具体整改情况再次提出相应的审计建议。在这个过程中,每个环节都要落实好,整改责任明确到个人。二是以绩效评价和自我评价相结合的方式加强对内部审计程序的质量控制,监督内部审计人员依据相关审计法规开展内部审计工作、提出实质性的审计建议,改善被审计者的管理效果。三是建立一个审计成果共享平台。内部审计部门可以将审计成果传输到这个共享平台,那么业务部门

和外部监督单位就能参考和利用内部审计成果进行一系列的工作，以至于扩大了内部审计成果的影响范围，使内部审计成果的价值和效益最大化。

5.3.3 充分获得管理层的重视和支持

企业的管理层对内部审计的定位是什么，对内部审计持有何种态度，都直接关系到内部审计在企业能否拥有充分的独立性，能否实现预期目标。正是 GH 能源公司的治理层管理层对内部审计的重视程度尚且不足，没有找准内部审计在新时代下的定位，未能给内部审计提供充分的支持导致了组织整体和其他部门对内审工作缺乏认可，内审人员的成就感和积极性不高，内部审计在公司的地位有待提升。董事会和高级管理层的治理理念作为企业的“风向标”，代表了整个公司的战略方位，他们对内部审计的观念会自上而下影响其他员工的作为。因此 GH 公司首先要把握新发展格局下的使命和要求，要以更高的站位认识内部审计工作的重要意义，应认识到内部审计工作要在提升企业治理水平、风险预防和化解能力、服务企业发展战略、推动企业做优做强上发挥更加重要的作用；保障内部审计的独立性，及时发现阻碍企业发展的风险，提出有效的审计意见，提高企业的抗风险水平，同时聚焦企业的经济性、效果性和效率性，完善公司的治理体系并提升其治理能力。

其次，对内部审计的重视不能只是停留在企业顶层，更要营造一种企业上下共同支持并且参与到内部审计工作中来的氛围。企业需要加大宣传和学习力度，让内部审计相关理念渗透到其他部门员工的日常工作去，使他们在充分理解的基础上更加支持和配合内部审计工作，还能够一同参加内部审计的绩效管理，为提升内部审计绩效水平贡献一份力量。

5.3.4 强化内部审计数字化的运用能力

在大数据等现代数字技术迅速发展的时代背景下，数字化的应用模式给人们的工作生活带来的便捷高效已成为不争的事实。推进网络强国建设，企业内部审计要坚持科技强审，以数字化创新驱动内审发展，进行数字化转型升级。而 GH 能源公司在内部审计数字化的运用方面存在欠缺的地方，信息技术尚未在内部审计程序中大范围推广，引发审计效率低下的问题。所以，GH 能源公司应当在内

部审计工作中灵活应用先进的数字技术,利用数字化技术创新内部审计手段、技术,构建风险导向数字化内部审计模式,内部审计人员要革新内审观念,形成信息化审计思维,熟练掌握新兴信息技术,努力提升以数字技术为主导的审计能力。内部审计要加强数字审计的监督能力建设,运用数字信息技术搭建系统科学的内部审计模型库、案例库、知识库等审计数据库而且要及时更新数据资源内容,以供内部审计人员参考使用;为深入推进现场审计和线上审计相结合打牢坚实基础,充分运用非现场检测数据的手段开展审计工作,实现内部审计的审计方法的自动化和智能化。

5.3.5 优化内部审计制度体系

审计署和纪委监委机关、能源行业监管机构将制度保障措施作为监督和规范内部审计活动的着力点, GH 能源公司应积极响应国家机构出台的新政策新制度,及时在现有办法的基础上增添或替换内部审计办法。对于本企业现存的内部审计制度在实际运行过程中暴露出来的漏洞,内部审计部门要在征求制度制定者和被审计部门完善意见之后进行不断地修订。对不适合当下企业环境的制度要一并废除。公司在制定内部审计制度时应当考虑行业及业务的特性,内部制度伴随企业发展阶段的变化也在发生着改变,这就使得内部审计制度规范满足企业的实际要求。明确内部审计的职责权限、实施路径、责任追究等内容,使常态化监督和重点监督的涉及范围、整改要求更加细致具体。

6 结论与不足

6.1 结论

内部审计作为审计监督体系的重要组成部分,是企业适应经济发展和社会发展的必需,能够促进企业治理的完善,增强内部风险防控能力,推动经济高质量发展。当今世界经济形势严峻复杂,国际局势充满变数,国内市场经济体制继续深化改革,现代企业制度越发完善,企业要进行改革创新,实现可持续高质量发展,做好内部审计工作显得尤为迫切和重要。所以,要在企业里构建系统有效的内部审计绩效评价体系,通过此绩效评价体系对内部审计部门在关键领域和重点环节的工作表现进行评价和管理,以此为依据指导内部审计改进存在的缺陷,并且衡量内部审计为公司所作贡献的多少,从而提高内部审计的绩效水平。那么如何构建科学合理的内部审计绩效评价体系就成了内部审计评价管理工作的重中之重。

本文在平衡计分卡理论的基础之上,结合 GH 能源公司的战略目标,从四个维度出发设计了 18 个评价指标,并运用层次分析法确定评价指标的权重,对 GH 能源公司原有的内部审计绩效评价体系进行了进一步优化,构建了一个符合 GH 公司实际情况的内审绩效评价体系。企业内外的行业专家通过全新的评价体系对内部审计的绩效打分,进而了解到公司目前内部审计的绩效状况:GH 能源公司的内部审计绩效综合评价结果是中等水平。通过研究分析,找到了影响该公司内部审计绩效的诸多原因,比如内部审计绩效评价体系建立难度加大、企业对内部审计重视程度不足、评价体系与战略目标结合不紧密等等,并提出合理有效的改进建议和对策,反映了本文构建的内审绩效评价体系较传统的评价体系全面可靠,可以协助 GH 能源公司发现内部审计的不足之处,并且提供整改对策,能在最大程度上促进内部审计体现价值,进而实现企业的发展战略目标。

6.2 不足

由于本人的学术水平有限,本文的研究仍存在一些不足的地方:第一,因为影响内部审计绩效的因素众多,所以本文在选取内部审计绩效评价指标尽可能的

聚焦于内部审计过程中的关键环节,对内部审计前期的计划准备阶段和审计结束以后的跟踪调查情况所涉及到的指标的覆盖面较窄,研究范围难免会受到局限,在这一方面还有待更多的学者去进一步完善。第二,本文对内部审计绩效评价的研究只囊括了对评价指标体系的研究,而没有对内部审计绩效评价的其他方面进行研究,可能不够全面。第三,由于撰写论文的时间有限和一些客观条件的限制,调查问卷的数量不够多,辐射的群体不够广泛,可能会使调查结果受到一定的影响,因此在使用问卷调查研究方法方面还有待改善。

参考文献

- [1]Albrecht,W.S., Howe,K.R., K.D.Stoeks, Report on the performance assessment of internal department,1988.
- [2]Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M. and Yan, Z., Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting[J], International Journal of Accounting Information Systems, 2017, Vol. 25 No. C, pp. 29-44.
- [3]Arena, M. and Azzone, G., Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness[J],International Journal of Auditing, 2009, Vol. 13 No. 1, pp. 43-60
- [4]Botha, L.M. and Wilkinson, N., A framework for the evaluation of the perceived value added by internal auditing[J], Meditari Accountancy Research,2020, Vol. 28 No. 3, pp. 413-434.
- [5]Cooper, D.J., Ezzamel, M. and Qu, S.Q., Popularizing a management accounting idea: the case of the balanced scorecard[J], Contemporary Accounting Research, 2017,Vol. 34 No. 2, pp. 991-1025.
- [6]Frigo, M.L., The balanced scorecard: 20 years and counting[J], Strategic Finance, 2012, Vol. 94 No. 4,pp. 49-53
- [7]Kang, G.(G). and Fredin, A., The balanced scorecard: the effects of feedback on performance evaluation[J], Management Research Review, 2012,Vol. 35 No. 7, pp. 637-661.
- [8] (Grace) Kang, G. and Roline, A.C.,The Contagion Effect in Performance Evaluations in the Context of Balanced Scorecards[J], Epstein, M.J. and Lee, J.Y. (Ed.) Advances in Management Accounting (Advances in Management Accounting, Vol. 20), Emerald Group Publishing Limited, 2012,Bingley, pp. 101-124.
- [9]Kaplan,R.S. and Norton,D.P.,The balanced scorecard--measures that drive performance[J],Harvard Business Review, 1996, January-February, pp. 71-79
- [10]Kaplan, R.S. and Norton, D.P., The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment[M], Harvard Business Press Books, Boston,2001.

- [11]Krichene, A. and Baklouti, E., Internal audit quality: perceptions of Tunisian internal auditors an explanatory research[J], Journal of Financial Reporting and Accounting, 2021,Vol. 19 No. 1, pp. 28-54.
- [12]Lucianetti, L., Battista, V. and Koufteros, X., Comprehensive performance measurement systems design and organizational effectiveness[J], International Journal of Operations & Production Management, 2019, Vol. 39 No. 2, pp. 326-356.
- [13]Mihret, D.G., James, K. and Mula, J.M., Antecedents and organisational performance implications of internal audit effectiveness[J], Pacific Accounting Review, 2010, Vol. 22 No. 3, pp. 224-252.
- [14]MingLang Tseng,Ming Lim,WaiPeng Wong.,Sustainable supply chain management[J].Industrial Management & Data Systems, 2015 .
- [15]Ratnasingam, P., Service quality management applying the balanced scorecard: an exploratory study[J], International Journal of Commerce and Management, 2011, Vol. 19 No. 2, pp. 127-136.
- [16]Singh, R.K. and Arora, S.S., The adoption of balanced scorecard: an exploration of its antecedents and consequences[J], Benchmarking: An International Journal, 2018, Vol. 25 No. 3, pp. 874-892.
- [17]Soh, D.S.B. and MarZinov-Bennie, N., The internal audit function: Perceptions of internal audit roles, effectiveness and evaluation[J], Managerial Auditing Journal,2011,Vol. 26 No. 7, pp. 605-622.
- [18]Stanley Alan Farmer.,A Performance Measurement Framework For Internal Audit[J],2004:121-130.
- [19]Vidgen, R., Shaw, S. and Grant, D.B., Management challenges in creating value from business analytics[J], European Journal of Operational Research, 2017, Vol. 261 No. 2, pp. 626-639.
- [20]Ziegenfuss, D.E., Developing an internal auditing department balanced scorecard[J], Managerial Auditing Journal, 2000, Vol. 15 No. 1/2, pp. 12-19.
- [21]贝利(美), 内部审计思想[M]. 北京:中国时代经济出版社, 2005
- [22]邓晔莹. 浅谈平衡计分卡评价增值型内部审计[J]. 现代营销(下旬

- 刊), 2018(07):252-253.
- [23] 韩晓梅, 企业内部审计绩效研究[M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2009.
- [24] 黄国成, 张庆龙. 平衡计分卡与内部审计绩效评价[J]. 中国内部审计, 2011(07):23-25.
- [25] 婧萧. 平衡计分卡理论发展与研究综述[J]. 中国市场, 2020(4): 78-79.
- [26] 刘天畅. 内部审计与绩效评价联动机制的思考[J]. 中国市场, 2018(30):147-148+152.
- [27] 孟晶晶. 浅析平衡计分卡在内部审计部门绩效评价中的应用[J]. 中国集体经济, 2017(36):91-92.
- [28] 聂素. 财务共享模式下企业内部审计绩效评价研究[J]. 商场现代化, 2020(17):179-181.
- [29] 庞晓佳. A 公司内部审计绩效评价指标研究[D]. 北京: 北京交通大学, 2016.
- [30] 彭志玲, 孙玉智, 安济杰. AHP 层次分析法视角的内部审计人员绩效管理评价体系[J]. 河北金融, 2020(08):39-42+45.
- [31] 任敬. 增值型内部审计的理论基础及实践路径研究[J]. 中国内部审计, 2015(04):43-46.
- [32] 唐玉, 周伟. 内部审计体系绩效评价与持续提升[J]. 交通财会, 2005(04):49-51.
- [33] 汪黎. 企业绩效审计评价指标体系研究——利用平衡计分卡设计绩效审计指标[J]. 财政监督, 2014(35): 61-64.
- [34] 王宝庆, 张庆龙. 基于 EVA 原理的内部审计绩效评价研究[J]. 中国内部审计, 2011(09):12-13.
- [35] 王瑶. 企业内部审计绩效评价指标体系的构建与运用[J]. 会计之友, 2013(1): 125-128.
- [36] 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.
- [37] 魏乾梅. 内部审计评价指标体系研究[J]. 社会科学家, 2015(05):74-78.
- [38] 吴晗清. 公司内审绩效考核存在的问题与解决措施[J]. 经营管理者, 2017(04):16

- [39] 吴镇启, 李淳惠. 内部审计绩效评价体系的构建初探[J]. 商业会计, 2015(05):76-78.
- [40] 张巧良, 邹玮. 基于平衡计分卡的内部审计部门绩效评价框架的构建[J]. 财会研究, 2006(11):64-65.
- [41] 张逸人. 浅析平衡计分卡在企业绩效评价中的应用[J]. 现代营销, 2019(11):110-111.
- [42] 邹玮. 基于平衡计分卡的内部审计绩效评价研究[D]. 兰州: 兰州理工大学, 2007.

致谢

首先要感谢我的导师，在我从论文选题到最后定稿的整个过程中，每当我在论文写作某个方面产生疑问不解之处或是遭遇瓶颈难以进行下去，老师都是耐心又细致的为我答疑解惑，不仅对我顺利完成这篇论文提供了极大的帮助，在学习生活上也不嫌麻烦的给予关照。在平日里，他是我的老师，同时待我也像我的父辈、我的益友，不仅在学习科研的路途上为我指点迷津，还使我对做一个什么样的人这个问题有了一些启发。在此，衷心感谢老师，谢谢您，您辛苦了！

其次感谢会计学院的老师和同学们，感谢他们在我读研期间带给我的知识资源和精神财富，作为师生和朋友之间的情谊是我这一生值得珍藏的东西。感谢我的家人能最大程度上理解我，把我养育成内心信仰真善美的人，让我拥有健康的身体，尽可能为我提供更好的物质条件。我爱你们！

最后，衷心感谢评阅我的论文的各位老师，对我的论文提出宝贵的意见！我会继续努力，成为更好的自己。

附录一：内部审计绩效评价指标权重的调查问卷

尊敬的先生、女士：

您好！为确定 GH 能源公司内部审计绩效评价指标的权重大小，获得毕业论文的数据支撑，于是设计该问卷进行调查，问卷结果仅个人使用不会泄露，请放心填写，谢谢您的合作。

准则层判断矩阵

内部审计绩效评价	财务维度	内审业务流程维度	学习与创新维度	利益相关者维度
财务维度	1			
内审业务流程维度		1		
学习与创新维度			1	
利益相关者维度				1

财务维度判断矩阵

财务维度	T1	T2	T3	T4
内部审计成本节约率 (T1)	1			
发现财务舞弊降低的经济损失率 (T2)		1		
节约外部审计费用比例 (T3)			1	
内部审计成本比例 (T4)				1

利益相关者维度判断矩阵

利益相关者维度	S1	S2	S3	S4	S5
审计委员会对内审定位的观点 (s1)	1				
被审计者的满意程度 (s2)		1			
外部审计师对内审成果的利用度 (s3)			1		
审计委员会满意度 (s4)				1	
对审计部门的投诉数量 (s5)					1

内部审计业务流程维度判断矩阵

内部审计业务流程维度	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5
内部审计执行程序是否合规 (Z1)	1				
信息技术使用比率 (Z2)		1			
内部审计事项重要程度 (Z3)			1		
后续审计跟踪情况 (Z4)				1	
内审负责人与审计委员会直接会谈的次数 (Z5)					1

学习与创新维度判断矩阵

学习与创新维度	V1	V2	V3	V4
审计人员受教育程度 (V1)	1			
具有职业证书的员工比例 (V2)		1		
审计人员培训时间占比 (V3)			1	
审计人员的平均审计工龄 (V4)				1

附录二：内部审计绩效评价所处状态调查问卷

尊敬的先生、女士：

您好！为运用基于平衡计分卡构建的内部审计绩效评价指标体系，从而了解贵公司内部审计绩效的情况，于是设计该问卷进行调查，问卷结果仅个人使用不会泄露，请放心填写，感谢您的合作。

维度	指标	打分
财务维度 (T)	内部审计成本节约率 (T1)	
	发现财务舞弊降低的经济损失率 (T2)	
	节约外部审计费用比例 (T3)	
	内部审计成本比例 (T4)	
利益相关者 维度 (S)	审计委员会对内审定位的观点 (S1)	
	被审计者的满意程度 (S2)	
	外部审计师对内审成果的利用度 (S3)	
	审计委员会满意度 (S4)	
	对审计部门的投诉数量 (S5)	
内部审计业 务流程维度 (Z)	内部审计执行程序是否合规 (Z1)	
	信息技术使用比率 (Z2)	
	内部审计事项重要程度 (Z3)	
	后续审计跟踪情况 (Z4)	
	内审负责人与审计委员会直接会谈的次数 (Z5)	
学习与创新 维度 (V)	审计人员受教育程度 (V1)	
	具有职业证书的员工比例 (V2)	
	审计人员培训时间占比 (V3)	
	审计人员的平均审计工龄 (V4)	