

分类号 F239/168
U D C _____

密级 公开
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 基于绩效棱柱法的 S 公司内部审计绩效
评价研究

研究生姓名: 李银霞

指导教师姓名、职称: 王宁郎 副教授 刘志文 注册会计师

学科、专业名称: 审计硕士

研究方向: 内部审计

提交日期: 2022 年 6 月 1 日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 李银霞 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： 刘毅 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： 李银霞 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： 刘毅 签字日期： 2022.6.6

Research on S Company's Internal Audit Performance Evaluation Based on Performance Prism Method

Candidate : Li Yinxia

Supervisor: Wang Ninglang Liu Zhiwen

摘 要

随着我国市场经济的不断向前发展,人们的生活节奏也越来越快,速冻食品作为一种快速、便捷的食品,越来越多的出现在家庭的餐桌上。我国速冻食品行业发展迅速,吸引国内外企业都对其纷纷投资,速冻食品市场竞争愈发激烈,企业的发展面临着机遇和挑战。而内部审计作为企业高层评估内部经营管理活动的直接手段,受到企业的重点关注,在防范和控制运营风险,以及提高企业治理水平过程中起到了越来越重要的作用。内部审计工作具有服务对象范围较广,审计成果不易衡量等特性,如何建立一套科学合理的内部审计绩效评价体系,实现对内部审计职能履行情况的综合评价,成为学术界和实务界共同研究探索的难点。

本文选取 S 公司作为案例研究对象,通过对其内部审计现状,以及现行的内审绩效评价体系进行剖析后,发现其现有的评价体系存在评价指标与公司发展战略目标结合不紧密、绩效评价范围和评价主体不全面等方面的缺陷和不足,难以实现对内部审计部门工作绩效的准确评价。因此,本文采用绩效棱柱法对 S 公司内审绩效评价体系进行重新构建,该方法从利益相关者满意和贡献、组织战略、业务流程以及组织能力五个维度出发择选具体指标,丰富了评价范围和主体。在运用层次分析法测算指标权重后,将所构建的评价体系应用于 S 公司内部审计部门,并采用模糊综合评价法确定所择选指标的评价价值,得出对内部审计部门整体绩效的评价结果。

通过应用,发现 S 公司内部审计绩效水平为一般,说明 S 公司内部审计工作成效与问题并存。本文在分析应用得出的绩效评价结果后,针对 S 公司内部审计部门现存的问题提出了相应的改进措施,旨在帮助 S 公司内部审计部门优化工作流程,提高工作效益,为 S 公司实现价值增值做出贡献。

关键词: 内部审计 绩效棱柱法 绩效评价

Abstract

With the continuous development of my country's market economy, people's life rhythm is also getting faster and faster, and the frozen food is a fast, convenient food, more and more appeared on the family's dining table. my country's fast-frozen food industry has developed rapidly, attracting domestic and foreign companies to invest in their investment, the competition in the fast freezing food market is more fierce, and the development of company face opportunities and challenges. The internal audit is a direct means of enterprise high-rise assessment of internal management activities, and it is more important in the company's focus on enterprises, and has played an increasingly important role in preventing and controlling operational risks, and improving corporate governance levels. However, the internal audit work has a wide range of service objects, and the audit results are not easy to measure, how to construct a scientific and equitable internal audit performance evaluation system, and achieve comprehensive evaluation of the implementation of internal audit functions, becoming a joint study of academic and practical community Explore the difficulties.

In this paper, selecting S-Company as a research case, and dissecting the existing evaluation system in the existing evaluation system and the company's development strategic target combination and the company's

development strategy. Scope and evaluation of the company's development strategy. The defects and insufficient shortages of the subject are difficult to achieve accurate evaluation of the work performance of the internal audit department. Therefore, this paper uses performance prisms to re-constructing the Sheng Decidual Evaluation System of S. This method begins with a specific indicator from the satisfaction and contribution of stakeholders, organizing strategies, business processes, and organizational capabilities. The evaluation subject is more comprehensive. And using a hierarchical analysis, weigh the weight for the selected indicator. Thereafter, the built evaluation system is applied to the department of internal audit for the company, and Evaluation of calculation indicators using fuzzy comprehensive evaluation method , and the evaluation results of the overall performance of the internal audit department.

Through the application, it is found that the internal audit performance level is general, indicating that the effectiveness and problem of S is internal audit work, and the internal audit has fulfilled its corresponding basic responsibilities, but there is still a lot of problems and must be improved and improved in time. After the performance evaluation results of the analysis application, this article puts forward corresponding countermeasures suggestions for the existing problems of the internal audit department of S., is designed to help S, internal audit

departments to optimize internal audit work procedures, improve audit benefits, and achieve value value for S companies. make a contribution.

Keywords: Internal audit; Performance prism; Performance evaluation

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的及意义	2
1.2.1 研究目的	2
1.2.2 研究意义	2
1.3 文献综述	3
1.3.1 国外文献综述	3
1.3.2 国内文献综述	4
1.3.3 文献述评	6
1.4 研究内容与方法	7
1.4.1 研究内容	7
1.4.2 研究方法	7
2 概念界定及理论基础	9
2.1 相关概念界定	9
2.1.1 绩效	9
2.1.2 绩效评价	9
2.1.3 内部审计绩效评价	10
2.2 相关理论基础	10
2.2.1 利益相关者理论	10
2.2.2 绩效棱柱法	12
3 S 公司内部审计绩效评价的现状及其问题分析	14
3.1 S 公司概况	14
3.1.1 S 公司简介	14
3.1.2 S 公司内部审计基本情况	15
3.2 S 公司内部审计绩效评价现状	18

3.3 S 公司现行内部审计绩效评价体系存在的问题	18
3.3.1 与公司战略联合不紧密	18
3.3.2 绩效评价范围不全面	19
3.3.3 绩效评价主体不全面	19
4 基于绩效棱柱法的 S 公司内部审计绩效评价体系构建	20
4.1 内部审计绩效评价指标体系的构建原则	20
4.1.1 战略导向原则	20
4.1.2 成本效益原则	20
4.1.3 易操作性原则	20
4.2 S 公司内部审计绩效评价指标的选取与设计	21
4.2.1 利益相关者满意维度评价指标	21
4.2.2 利益相关者贡献维度评价指标	23
4.2.3 组织战略维度评价指标	25
4.2.4 业务流程维度评价指标	26
4.2.5 组织能力维度评价指标	28
4.3 S 公司内部审计绩效评价指标权重的确定	30
4.3.1 层次分析法原理及计算步骤	30
4.3.2 应用层次分析法确定 S 公司内部审计绩效评价指标的权重	31
5 S 公司内部审计绩效评价体系的应用	37
5.1 应用模糊综合评价法确定 S 公司内部审计绩效评价指标的评价价值	37
5.1.1 模糊综合评价法原理及计算步骤	37
5.1.2 确定评语集和隶属度判断矩阵	38
5.1.3 计算模糊综合评价结果	40
5.2 S 公司内部审计绩效评价结果分析	42
5.3 提升 S 公司内部审计绩效的对策建议	45
5.3.1 制定合理的内部审计激励机制	45
5.3.2 提高对内部审计工作的重视程度	45
5.3.3 准确定位内审工作目标	46
5.3.4 促进内部审计工作信息化	47

5.3.5 定期为审计人员提供专业培训	47
6 研究结论与展望	49
6.1 研究结论	49
6.2 研究不足及展望	49
6.2.1 研究不足	49
6.2.2 研究展望	50
参考文献	51
附录	55
后记	58

1 绪论

1.1 研究背景

自 20 世纪 90 年代以来,国内外财务造假丑闻及公司审计失败案例频发,社会及政府越来越关注外部注册会计师审计,在对外部注册会计师审计加强监管的同时也对企业内部审计赋予了更多的期望。内部审计职能愈发多样化,实现了从消极被动的查错纠弊阶段到积极主动的审计监督、提供管理建议、增加企业价值阶段的转变,对企业的经营管理起到至关重要的作用。

内部审计在对企业各项经营管理活动监督审查的同时,其自身的工作是否有效率及效益也应得到合理的评价。因此,需要在企业内部建立合理的考核机制对其工作成效进行评估,绩效棱柱法相较其他传统的绩效评价方法而言,将利益相关者的贡献和满意均考量在内,重视利益相关者的权益,是一种相对比较全面的绩效评价方法。

S 公司成立于 1992 年,主要从事家庭和餐饮行业食品的生产与销售,营业范围涉及速冻食品、冷藏食品以及常温食品。近年来,得到了迅速发展,公司对内部审计的需要也日益体现,内部审计工作逐渐受到了治理层的重点关注,公司成立了审计委员会,上对董事会直接负责,下对内部审计部门直接领导,这种领导模式在一定程度上保障了内部审计的独立性和客观性。不过,由于 S 公司内部审计工作起步较晚,内部审计绩效评价体系存在评价指标与组织战略目标联系不紧密、绩效评价范围不全面以及评价主体不全面等方面的缺陷和不足,内部审计工作的成果和质量无法得到准确的评估,内部审计人员能力难以得到相关部门的认可。故而,本文以“基于绩效棱柱法的 S 公司内部审计绩效评价研究”为选题,结合 S 公司经营现状,并参考全球审计信息网(GAIN)公布的 25 个关键绩效指标,对内审绩效评价体系进行重新构建,应用于 S 公司内审工作,通过评价结果发现内部审计工作现存的不足和问题,规范内部审计工作流程,提高内审绩效,改进 S 公司运营效果,强化组织价值。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

本文以 S 公司内部审计部门为研究对象,结合公司发展现状,基于绩效棱柱法和利益相关者理论,对 S 公司内审绩效评价体系进行重新构建,希望能够为 S 公司内审部门建立一套符合公司实际需求的绩效评价体系,实现对内部审计工作绩效的合理评价,充分发挥内部审计的职能。

(1) 提升内审质量

内部审计部门对企业发展起到愈发重要的作用,建立一套科学合理的绩效评价体系,对内部审计工作的效率及效益进行综合评估,通过应用该评价体系及时发现 S 公司现阶段内部审计工作中存在的问题,进而督促内部审计部门做出修正。

(2) 实现价值增值

公司的首要目标是实现价值增值,内部审计作为企业防范和控制经营管理风险的主要工具,对实现公司价值增值和内部治理水平的提高有着举足轻重的作用。内部审计部门应当将增加组织的价值作为自身存在的价值,通过对内部审计绩效进行综合评价可以帮助内部审计部门进一步优化自身的工作流程,实现内部审计工作的有效运行,从而更好的协助管理层对公司经营活动的管理,实现公司整体管理水平的提升。

1.2.2 研究意义

(1) 理论意义

目前,内审绩效评价方法较为丰富,例如平衡计分卡、关键业绩指标法、EVA 等,其中使用最普遍的方法是平衡计分卡,这种方法从公司战略角度出发,评价内容不再局限于财务指标,而是将财务指标和非财务指标相结合,不过这种方法存在的缺陷是未关注企业的利益相关者。依据当前企业发展现状,公司和其主要利益相关者处于共生的局面,公司在发展过程中,应该时刻将其主要利益相关者的权益纳入关注范围,才能实现公司长远的生存和发展。本文选择绩效棱柱法作

为评价方法,这种方法相较其他方法更加关注利益相关者的需求和贡献,能够帮助内部审计正确处理与利益相关者的关系,拓展内审绩效评价的研究视野。

(2) 实践意义

经过分析 S 公司内部审计和内部审计绩效评价现状发现,现行评价体系存在较多缺陷和不足。本文基于绩效棱柱法,结合 S 公司战略目标和经营现状,重新构建了一套更加科学的绩效评价体系,通过对其进行全方位评价,规范 S 公司内审流程,提高工作效益,发挥工作职能,实现内审价值。此外,希望通过本文的研究能为行业内其他企业建立内部审计绩效评价体系提供一定的参考。

1.3 文献综述

1.3.1 国外文献综述

(1) 内部审计绩效影响因素

西方学者最早开始此方面的研究,Lampe 和 Sutton (1994) 指出,企业的利益相关者对企业的需求会对内部审计绩效产生影响,因此只从企业内部对内审绩效进行评价是远远不够的,应将评价主体扩展至企业主要利益相关者。Frigo 和 Krumwiede (2002) 认为内部审计工作需结合公司的整体发展战略才能更好的为企业提供服务,制定工作计划时,在关注部门内部工作任务的同时需要多加关注企业当前的内外部环境。Goodwin (2003) 通过对多家澳洲公司调查,发现内审绩效受到审计委员会整体专业能力的影响。Sarens 和 De Beelde (2006) 发现企业高管对内部审计部门的日常工作影响较大,认为企业高管预期在一定程度上影响内部审计绩效。Barac 和 Staden (2009) 通过调查多家公司发现,内部审计工作质量的高低受到公司内外部许多因素的影响,而那些具有较高审计质量的公司,其内在的治理体系相对来说都是比较科学完善的。Dietrich Eamhart 和 J Mark Leonard (2015) 认为内部审计开展时,应考虑企业整体的绩效水平、审计工作开展的深度以及规模大小。Obeid Ahmed, Amna Abdelnur (2018) 认为部门为员工所提供的培训机会、员工自身的工作经验以及职工的流动率都会对内部审计绩效产生影响。

(2) 内部审计绩效评价内容

Comas (1996) 认为, 内部审计绩效评价是为内部审计可以更好的服务于组织的而提供的一种手段, 因此, 在开展评价工作时应当将审计工作的效率、效果、服务质量、产出效益、工作生活质量及其工作创新纳入其中。Dudley, Plumly 和 Knobloch (1999) 认为, 可以通过信息价值、内部审计工作业绩以及利益相关者的满意三方面实现对内审绩效的科学评价。安永会计师事务所 (2007) 通过调查多家跨国企业, 发现只有建立科学合理的绩效评价标准来实现对内部审计工作绩效的客观评价, 才能提高内部审计工作的生产力, 从而改进工作期望。国际内部审计师协会 (Institute of Internal Auditors, IIA) (2014) 认为, 在内部审计工作中首要的是质量评价工作, 其影响内部审计工作流程的合规性, 体现内部审计准则是否得到真正落实。同时强调内部审计绩效评价工作不可过于僵化, 应从多角度、多方面出发。

(3) 内部审计绩效评价体系的构建

William. E. Perry (1988) 指出, 企业针对内部审计部门建立一个科学合理的绩效评价体系, 实现对内审工作准确客观的考核评价, 促进内部审计工作有效开展, 并提出了可以选择内审费用比率、建议采纳比率、内部审计员工流动性等因素来作为评价的具体指标。IIA (1993) 利用 GAIN 建立了全球内部审计绩效评价交流平台, 选取了部分具有较为完善的内部审计管理体系的企业, 通过与其内部审计负责人沟通关于内部审计绩效评价的认识后, 于 1997 年设计并发布了 73 条内审绩效评价的具体标准。除此之外, 还有其他学者从不同方面入手的, 例如, Kaplan 与 Norton (1996) 首次使用平衡计分卡的方法来构建绩效评价系统, 开启了用平衡计分卡作为内部审计绩效评价指标的新阶段。Andy Neely、Chris adams (2000) 在考虑企业利益相关者的基础上, 提出以绩效棱柱法的方法进行绩效评价, 这是该方法的首次提出, 将企业的财务和非财务指标有效结合, 并考虑了利益相关者的需求和贡献, 对传统绩效评价方法实现了创新。

1.3.2 国内文献综述

(1) 内部审计绩效影响因素

聂兴凯和张庆龙 (2011) 将影响内审绩效的因素分为内因和外因, 在文章中主要对内部因素进行了分析, 重点涉及内部审计部门的职责定位、审计人员的胜

任能力以及内审部门管理制度三个方面。同年 4 月份, 聂兴凯和黄国成又对外部影响因素进行了分析, 他们认为内审绩效在受到企业内部因素决定的同时, 还需要外部因素对其支持, 而外部因素则是不同利益相关者为追求其利益最大化相互博弈的体现。主要包括外部社会环境, 如科技和经济发展水平、法律和制度建设、社会文化等, 以及外部利益相关者, 如政府部门、外部投资者、社会审计组织等。而内部影响因素主要体现在公司内部主要利益相关者, 包括公司股东会、董事会、高层管理部门以及其他部门。王奇杰 (2011) 通过对部分上市公司的数据进行采用多元化分析, 发现那些受审计委员会直接领导的内部审计部门, 相较于其他领导模式的, 其工作绩效更高。高会平 (2013) 采用 DEMATEL 方法分析发现, 影响内审工作绩效的因素主要有: 企业外部社会和经济环境、利益相关者、内审部门特质和内审人员特质四大类。肖仲云和于海云 (2014) 通过对 25 家企业进行走访和调研, 广泛收集相关数据并进行实证检验后, 得出内部控制质量、内部审计服务质量以及企业治理水平均会对内部审计绩效产生正向的影响。瞿晓龙和梁斌 (2017) 通过实证方式检验发现, 审计意见对企业经营管理活动的影响程度、内部审计员工是否具备胜任能力、审计部门职责的界定是否明确等均会对内部审计绩效产生影响。

(2) 内部审计绩效评价内容

我国学者唐婕 (1999) 认为, 具备合理的内审绩效评价体系, 可以促进审计工作程序的不断完善, 提高审计工作的规范性。在构建过程中, 应当重点关注审计对象的反馈信息, 以保证股东对内审程序的满意度。而实施时, 将自我评价、审计对象对内审部门工作的评价以及考核机制相结合, 实现对内审工作绩效的准确评价, 才能促使内审人员更高效地去执行审计程序。王光远 (2002) 认为虽说内部审计的工作成果是通过审计工作报告体现的, 但审计过程受到各种主客观因素的影响, 难以完全显现审计业绩, 所以仅依靠审计报告和审计工作底稿无法准确评估内部审计绩效。他提出应从内部监管机构评价、外部独立第三方评价与内审部门自我评价这三个角度制定绩效评价的标准, 并采取向内部审计利益相关者寻求评价意见, 获取相应评价结果的方式进行考核。胡靖 (2018) 认为内部审计的价值不易计量是影响评价内部审计部门和员工绩效的一大难点, 试图基于信息技术发展和大数据分析应用, 建立可量化的评价体系。姚丽 (2019) 认为内部审

计绩效评价指标应结合企业总体的发展战略和目标,将内部审计为企业挽回经济损失、节省整体运营成本、价值增值贡献率、内部审计使用者对其的满意度、日常工作流程是否合规高效以及审计人员的能力水平包含在内。

(3) 内部审计绩效评价体系的构建

刘玉艳(2006)认为对内部审计绩效的正确评价可以提高内部审计效益,进而提高公司整体绩效,提出基于经济增加值(EVA)的逻辑,将内部审计部门的工作成本和因此获得的收益加以量化。李光绪(2012)通过对432家企业进行调查,发现我国内部审计的模式总体上比较滞后,影响了内部审计质量的提高,制约着企业的发展。其在考察内审工作绩效时,可以从内审工作的效率和效益两方面进行指标的选取,前者是直接评价,从内部审计自身提取,后者是间接评价,关注内部审计的价值增值。之后,选取层次分析法确定各项指标的综合权重,对内部审计绩效展开评价,提出建议。尹会岩、郭新、赵海冰和张悦(2015)将平衡计分卡引入绩效评价体系的构建,他们认为该方法从财务、客户、内部运营和学习成长四个角度出发,突破了以往绩效评价方法只关注短期目标和财务指标的缺陷,能够全方位的对内部审计绩效开展综合评价。同年,安广实、程月晴引入绩效棱柱法,构建了增值型内审绩效评价体系,利用层次分析法和语义差别隶属法为所设计指标赋予权重。该方法相比于传统的绩效评价方法,能够更好的满足内审部门主要利益相关者的需求。吉丽喆(2018)将企业总体战略放在绩效评价的核心位置,从利益相关者满意和贡献、审计成果、业务流程和学习成长方面出发,构建绩效评价体系,对内部审计绩效进行动态评价。

1.3.3 文献述评

通过对文献进行梳理,可以看出随着内部审计职能的丰富和重要性的提升,理论界和实务界都愈发重视内审工作成果的质量评估对内审工作质量的重要性。国外学者最先开始对内部审计绩效评价进行研究,由理论研究逐渐到结合实际的案例研究,基本理论体系和实务中的绩效评价体系不断完善。我国学者参考国外研究的基础上,在该领域研究进展迅速,结合我国公司的内审实际状况,融入了可实际操作的具体指标,在一定程度上丰富了内审绩效评价的研究。即平衡计分卡、EVA等传统绩效评价方法后,提出以考虑了利益相关者层面的绩效棱柱法为

基础建立内审绩效评价体系。

本文借鉴安广实、程月晴、吉丽喆等前辈的研究成果，以 S 公司作为研究对象，基于绩效棱柱法为 S 公司构建内部审计绩效评价体系，并将该体系应用于内审部门，根据评价结果提出相应的改进建议，以进一步提升内审部门工作效益，更好的发挥内部审计的职能。

1.4 研究内容与方法

1.4.1 研究内容

第一部分：绪论。阐述本文研究背景、目的及意义，对国内外相关文献进行梳理，并对本文研究方法进行介绍。

第二部分：概念界定及理论基础。主要对绩效、绩效评价和内部审计绩效评价概念进行界定，对利益相关者理论、绩效管理理论和绩效棱柱法进行了详细介绍，为后文内部审计绩效评价体系的构建提供理论准备。

第三部分：S 公司内部审计绩效评价的现状及其问题分析。主要对本文所选研究对象 S 公司概况和内部审计绩效评价现状及存在的问题进行了简要介绍。

第四部分：基于绩效棱柱法的 S 公司内部审计绩效评价体系构建。首先，对构建原则进行说明；其次，结合 S 公司的实际情况，并参考 GAIN 研究的 25 个关键指标，设计本文指标；最后，应用层次分析法测算各项指标的具体权重。

第五部分：S 公司内部审计绩效评价体系的应用。首先，运用模糊综合评价法确定所选指标的评价值；其次，对评价结果进行分析；最后，根据绩效评价发现的问题，为提高 S 公司内部审计绩效提出相应的改进建议。

第六部分：研究结论与展望。

1.4.2 研究方法

(1) 文献研究法

本文通过对国内外内审绩效评价相关的期刊、著作和文献进行研读，对其分析并梳理总结，了解国内外内审绩效评价的研究现状，为本文的研究打下基础。

(2) 案例分析法

本文在研究文献的基础上,选择 S 公司作为研究对象,对 S 公司概况及内部审计绩效评价现状及存在的问题进行了介绍,在此基础上,尝试重新构建 S 公司内审工作业绩的考核系统,然后在其内审部门检验该系统的可行性程度,对其上一年度的工作绩效进行评价,并针对内审工作中存在的不足提出了相应的改进措施。

(3) 问卷调查法

本文在采用层次分析法确定指标综合权重以及采用模糊综合评价法对指标打分时需采用调查问卷的方式获取所需信息。

2 概念界定及理论基础

2.1 相关概念界定

2.1.1 绩效

绩效通常是指业绩和效率的综合,是指组织、团队或个人在一定的资源、条件和环境下的工作完成情况、职责完成程度的衡量与反馈。学者对绩效这一概念持有两种不同的观点,一种观点主张绩效反映的是工作的结果或产出,没有结果就没有衡量成绩的途径,鼓励大家多关注工作结果,这种观点具有可理解性和可操作性,有利于保障组织的利益,实现组织的发展目标。另一种观点认为绩效反映的是行为(过程),因为许多工作的结果并不一定是由个体活动所造成的,这些结果的产生可能是受到了与其没有关联的其他因素的影响。考核过程中一味关注结果则会忽视过程中的关键行为,从而造成了工作结果的不可靠性。实质上,单纯的将绩效定义为结果或过程都是不合理的,结果和行为缺一不可,企业在进行考核时应将结果和行为视为统一体,才能实现完整的考核。

2.1.2 绩效评价

绩效评价,是指机构按照预先建立的评估准则,并使用相应的评估方式,对评估对象绩效目标的完成程度所作出的综合评估。这一流程主要是把所需要人员取得的工作结果和工作人员实际的工作结果加以比对,而具体的工作绩效评价形式也会因具体情况而变化,评估的主要内容包括实际工作的成果,及其为达到期望目标而作的具体行动。

绩效评价作为企业绩效管理的重要子部分,对于帮助企业实现其发展目标具有举足轻重的作用。达到企业目标需要内部所有员工的共同努力,所以绩效评价可以从企业整体、各职能部门以及员工个人三个层面进行,通过定期开展对部门及员工的考核评价,可以帮助企业适时调整工作计划和流程,从而更高效的实现企业的发展战略目标。

2.1.3 内部审计绩效评价

内部审计绩效评价是指按照既定的准则,采用相应的方式与程序对内部审计工作的服务质量、效率和效益等方面作出的综合评估,并把评估结论及时反映给内部审计的整个过程。通过对企业内部审计工作的定期开展绩效评价,企业可以提高对内部审计部门工作的规范管理,并及时发现工作中的疏漏,督促该部门及时加以改进,从而提升企业内部审计工作的效率和效益。

2.2 相关理论基础

2.2.1 利益相关者理论

(1) 利益相关者理论概述

利益相关者理论起源于西方发达国家,它直接影响了企业管理模式与管理方法的选择,而企业在发展过程中也越来越意识到了利益相关者对其的重要性。对于利益相关者管理的研究受到了学界与实践界的一致重视,弗里曼首先提出了利益相关者管理学说,指出企业的存在与发展都离不开利益相关者的帮助,而企业的长期发展战略目标也必须在于实现与利益相关者的共同利益。1963年斯坦福研究所认为利益相关者是支持企业生存的群体,该定义提出除公司股东外,还存在一部分群体支持着企业的生存,但对两者之间关系的表述不是很全面。随后,弗里曼提出利益相关者和企业运营相互影响。相较前者,后者的观点更为综合。之后,克拉克森认为利益相关者是,为企业提供资产或者在企业经营管理过程中承受风险的个体和群体,定义更加具体化。

我国学者通过对上述观点总结,将企业与利益相关者的关系以及专业性投资的特点综合,将利益相关者定义为给企业投入了专用性资产,因企业的生产经营活动承担风险的个体和群体,他们的活动能够影响甚至改变企业的整体战略目标,同时企业发展也对其产生影响。

企业和利益相关者之间存在非常紧密的联系,公司价值取向模式中传统的股东价值取向已经难以满足当前企业发展的需要,将会被利益相关者价值取向模式逐渐替代。企业的创立和发展需要利益相关者直接或间接的投资,这些资本是公

司开展运营、创造财富的基础，企业只有加强对其权益的关注，才能使利益相关者体会到企业对自身权益的保护，坚定其与企业之间的合作关系。但是，由于企业的利益相关者范围比较广泛，在平衡时应重点关注主要利益相关者，这些利益相关者为企业投入了大部分的专业性投资，是企业生存和发展必不可少的重要力量。

(2) 内部审计部门利益相关者范围界定

本文从影响内部审计绩效的内因和外因出发，将内部审计部门的主要利益相关者划分为内部利益相关者和外部利益相关者，内部利益相关者包括审计委员会、公司管理层、被审计单位和内部审计人员。其中，审计委员会是内部审计部门的直接领导机构，确定内部审计工作的战略目标和整体发展方向。内审部门通过发挥其职能可以更快发现公司运营中的薄弱之处，协助管理层完善管理体制，提高管理水平。被审计单位对内部审计工作的满意度，以及内部审计部门针对审计对象存在问题提出的审计建议的采纳率均能够从侧面反映内部审计工作的成果和价值。而内审人员在实施审计工作计划的过程中，其专业性与认真程度会对审计工作的效率及效益产生直接的影响。本文将主要外部利益相关者确定为外部审计师，外部审计师可以利用内审结果了解公司运营现状，调整审计范围的广度和深度。具体相关者如图 2.1 所示。

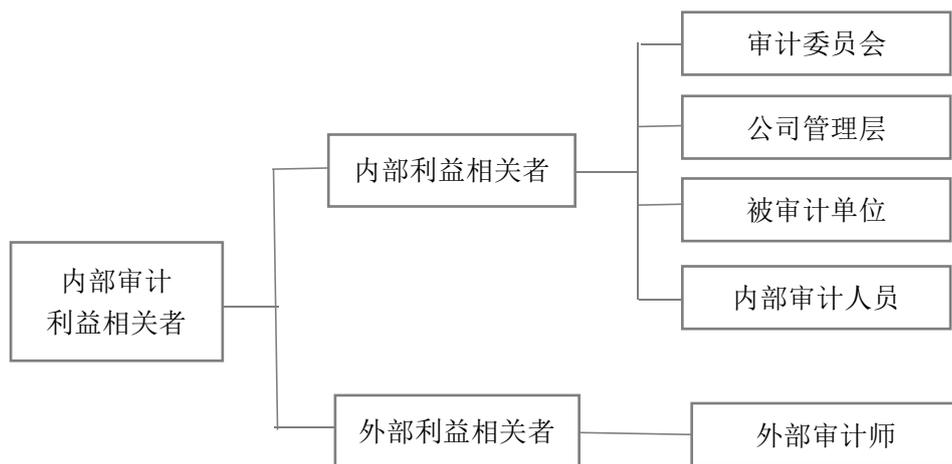


图 2.1 主要利益相关者

2.2.2 绩效棱柱法

(1) 基本内容

绩效棱柱法由安迪·尼利教授和安达信咨询公司联合开发，棱柱的五个面分别代表利益相关者满意和贡献、组织战略、业务流程以及组织能力。这种方法克服了传统绩效考核方法的不足，将利益相关者纳入考虑范围，以利益相关者整体价值最大化作为绩效考核目标，这对企业以及各部门的业绩都能更加全面综合的评价。如图 2.2 所示。

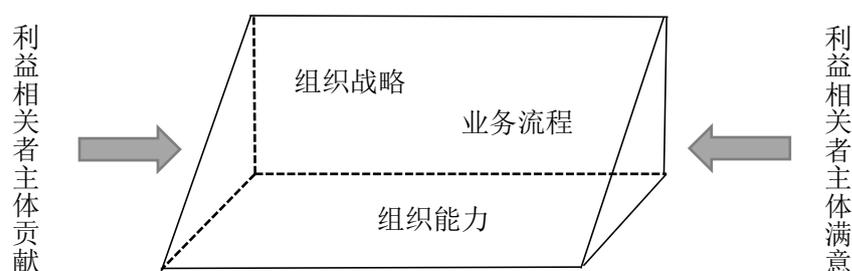


图 2.2 绩效棱柱模型

①利益相关者满意：利益相关者对组织发展的期望和诉求是什么？

②利益相关者贡献：为了组织整体战略目标的实现，利益相关者需要在这一过程中做什么？

③组织战略：为满足组织自身的发展和利益相关者的需求，组织需要确定什么样的发展战略及目标？

④业务流程：为更加高效地实现组织的战略目标需要在组织内部确定什么样的工作流程？

⑤组织能力：组织发展所需的能力是什么？

(2) 各维度关联度分析

首先，企业当前面临的竞争十分激烈，主要利益相关者能够为企业提供其基础经营与规模扩张必需的资金、资源和渠道等，通过了解他们的期望和需求，可以帮助企业管理者制定出适合企业发展的战略，向利益相关者传递价值。其次，为更加高效的实现战略目标，组织内部需要制定科学合理的业务流程，保证各项工作能够高效率、高效益的进行。最后，业务流程的有效运行需要组织具备先进的技术和必要的能力，结合人力资源完成，从组织内部提高效率为组织及利益相关者提供价值。

（3）可行性分析

第一，将利益相关者纳入考虑范围。内部审计在企业中作用越来越重要，其职能从查错纠弊，扩展至为公司治理提供咨询和建议，为公司价值增值助力，服务对象日渐增加。绩效棱柱法相较于传统的绩效评价方法，其优势是考虑了组织主要利益相关者满意和贡献，而利益相关者作为审计工作成果的直接使用者，能够实现对内审工作的直观评价。

第二，两者目标相同。内部审计的主要目标是通过对公司的运营活动实施监督检查，对内部控制设计和运行的有效性做出评估，及时发现管理流程中现存的风险，并通过采取科学规范的方法实现对风险的管控，促进企业改善运营管理，并为管理层提供有效落实其职能的建议，从而间接协助企业实现目标。基于绩效棱柱法所构建的内审绩效评价体系，可以通过对内部审计工作综合评估，及时发现内审工作中的不足和缺陷，促使审计人员及时整改，更好的为企业提供服务。

第三，评价范围广泛。传统评价方法多以财务指标为主，而由于内部审计部门的工作性质比较特殊，其工作成果多以审计报告的方式呈现，因此难以用传统的绩效评价方法去衡量。运用绩效棱柱法建立评价指标体系时可以结合企业的战略目标，从绩效棱柱法的五个维度出发择选具体指标，帮助企业制定更加全面的绩效评价体系。

综上所述，以绩效棱柱法为基础构建内审绩效评价体系，可以实现对内审工作更加科学、全面的考核与评估。

3 S 公司内部审计绩效评价的现状和问题分析

3.1 S 公司概况

3.1.1 S 公司简介

S 公司由食品厂发展而来，成立于 1992 年，主要从事家庭和餐饮行业食品的生产与销售，营业范围涉及速冻食品、冷藏食品以及常温食品。经过多年的发展，公司规模日益扩大，在全国范围内具有及其广泛的营销渠道，国内的市场占有率常年超过 30%，已发展成为该行业的龙头企业，并于 2008 年在深交所上市，成为该行业内首家上市公司。

现有在职员工有 2 万余人，在国内设有三十余家分公司和工厂，建有多个生产基地，所涉业务已逐渐从国内拓展至北美、澳洲、欧洲和亚洲等一些国家。S 公司的经营理念是为消费者提供健康、安全的便捷食品，通过对产品原材料严格要求，对生产过程严格把控，对产品输送实现全冷链管理，严格保障了食品的安全和品质。

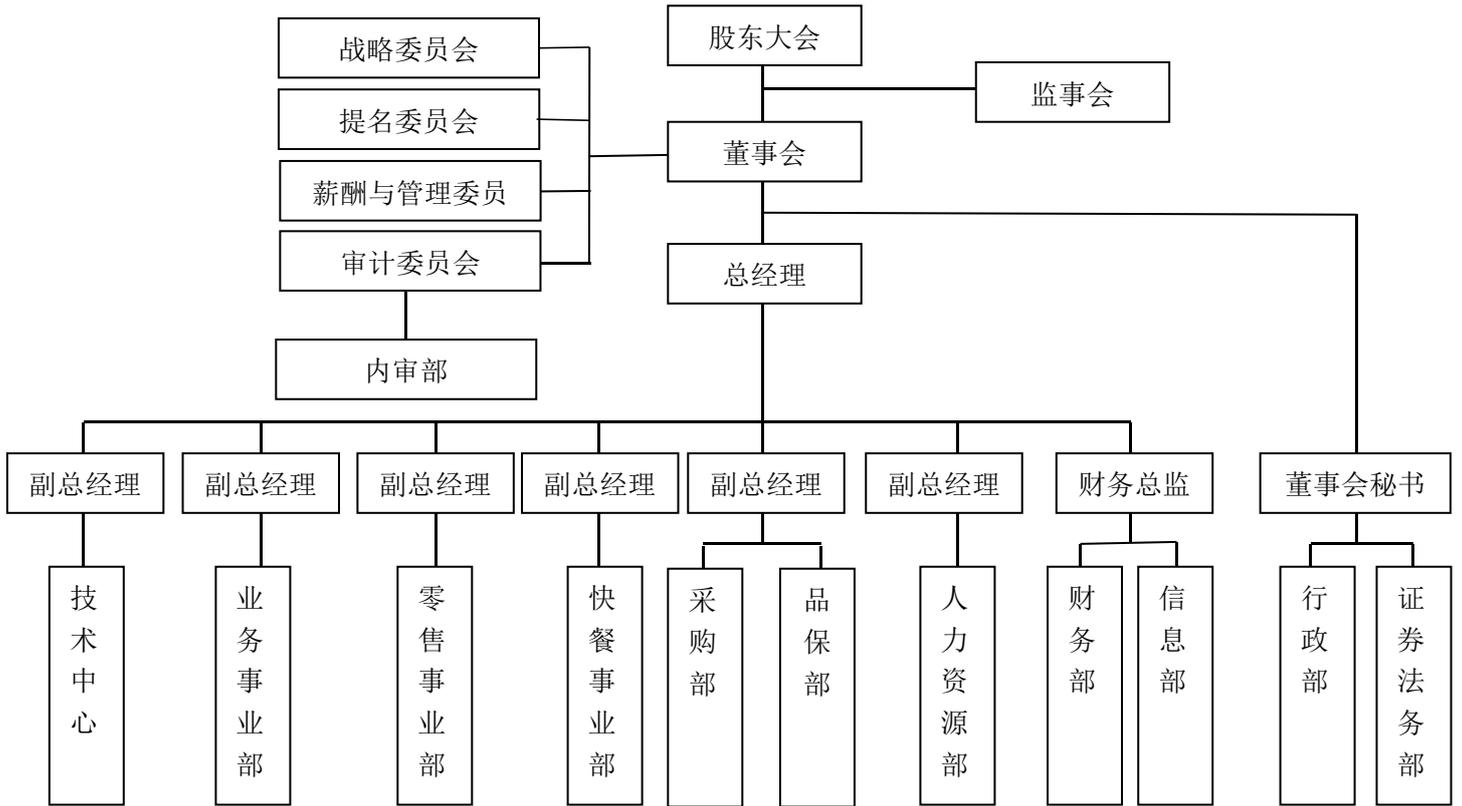


图 3.1 组织架构

3.1.2 S 公司内部审计基本情况

(1) 内审机构概况

S 公司最初设立的内审部门隶属于内管部，而内管部受总经理直接领导，难以保障内审工作的独立性。随着国内民营企业迅速发展，市场环境的变化，内部审计部门越来越受重视，在企业内部的地位日益提高。S 公司根据《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国审计法》、《深圳证券交易所中小企业板块上市公司特别规定》及公司章程等有关规定，结合公司的实际情况，重新修订了公司内部审计制度，并将内部审计部门从内管部分立出来，由审计委员会领导。这种领导模式在一定程度上保障了内部审计的独立性和客观性，促使内部审计部门在工作中得出较为客观公正的结论。

(2) 内审内容

S 公司内审部门主要开展的审计活动类型有：财务收支审计、采购专项审计和经济责任审计等，近年来仍以财务收支审计为主。

财务收支审计，以规范公司财务经济管理为目的，对 S 公司及其子公司、分公司的财务收支活动进行审查和评估，保障其的真实、合法、合规。

采购专项审计，主要对采购部门所制定的采购计划的合理程度、采购前是否进行询价比较、是否对供应商的综合能力开展定期的综合评审、采购物品的合同订立、价款、数量、材料的合格程度等方面进行检查核实，确保企业具有一个稳定的供货渠道，正常且高效的开展生产经营活动。

经济责任审计，界定部门主要负责人的经济责任，通常在任职期中及终了开展，监督和评价其职责的履行状况。

（3）内审流程

S 公司主要根据《内部审计基本准则》、《内部审计实务指南》，并结合公司实际情况制定了内部审计部门的工作流程，如图 3.2 所示：

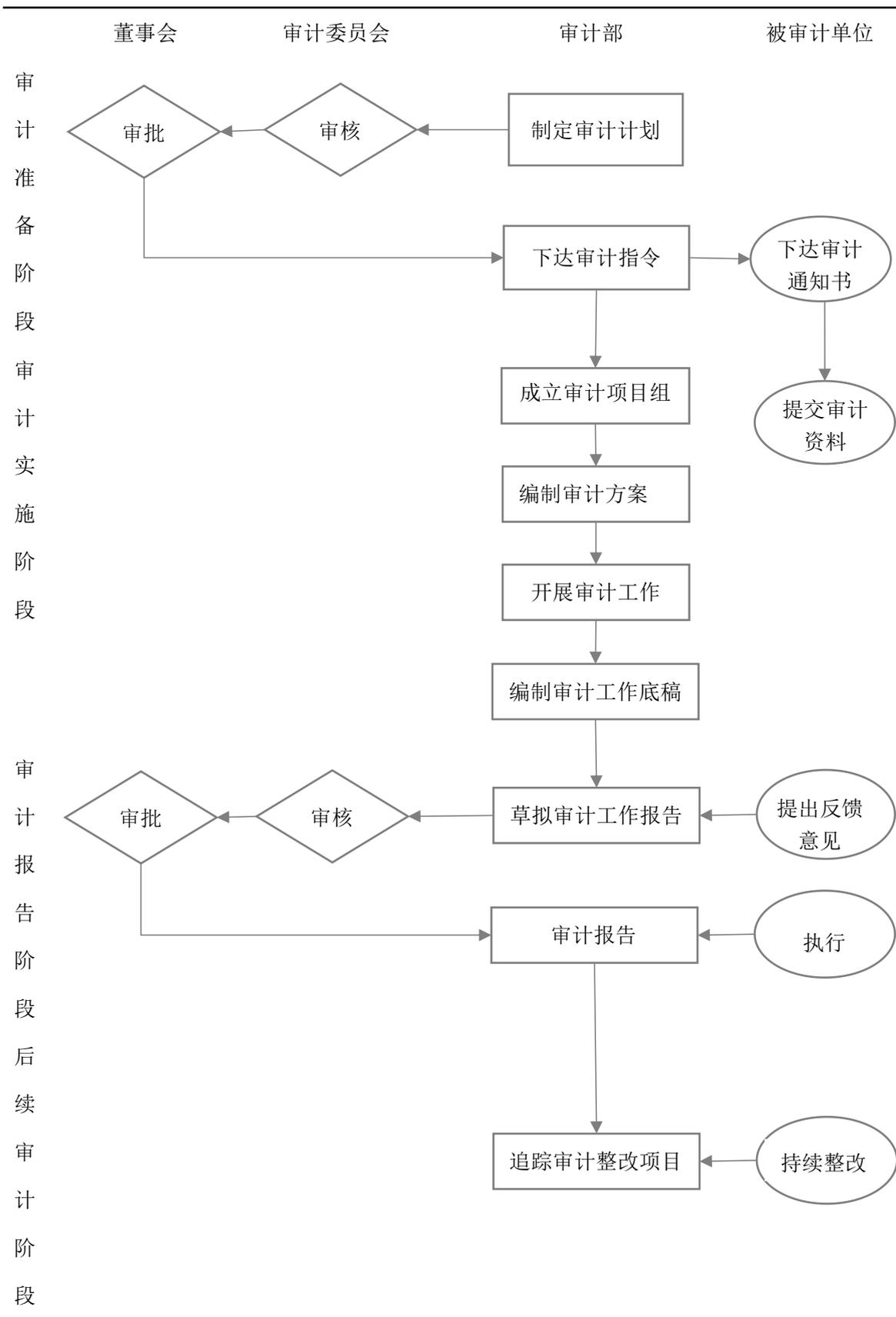


图 3.2 审计流程

3.2 S 公司内部审计绩效评价现状

S 公司内部审计绩效评价现用的是由董事会和人力资源部门共同参与制定的绩效评价体系，包括审计项目完成率、审计项目质量、审计成本节约额、审计报告完成情况、协作满意度、审计人员持续学习情况、工作态度以及工作创新六项指标。每年年中和年末开展两次考核，对内部审计部门本年的工作完成情况和成果进行评价，根据评价结果对内部审计人员进行奖励和惩罚。见表 3.1。

表 3.1 评分标准

指标	权重	内容
审计项目完成率	20%	已审计项目数量/审计项目总量 × 100%
审计项目质量	20%	无问题数量/项目总量 × 100%
审计成本节约额	20%	(实际审计支出/计划审计支出 - 1) × 100%
审计报告完成情况	10%	按期完成审计报告的报送和归档
审计项目追踪整改	10%	对已完成项目问题整改追踪
审计人员持续学习情况	5%	参与专业培训时长，培训考试结果
审计人员工作态度	10%	参与工作的责任心和积极性
工作创新	5%	工作方法和流程的创新

由表 3.2 评分标准可知，S 公司内审绩效评价标准较为简单，运行方便，但是所选评价指标覆盖面并不全面，局限于对内审工作结果的评价，对审计过程缺乏评价，无法反馈审计过程中的出现的问题。且指标的选取没有结合公司的发展战略，偏向短期目标，缺少长远规划，审计绩效评价的作用难以得到充分发挥。

3.3 S 公司现行内部审计绩效评价体系存在的问题

3.3.1 与公司战略联合不紧密

公司的战略目标是通过对公司所处的内外部环境进行分析，高瞻远瞩的提出的具有长远性的发展规划，对公司各部门的具体目标的制定具有指导作用，而各

部门目标的实现又是公司整体目标实现的保障。现行的内部审计绩效评价体系无法准确评价内部审计对完善内部控制、控制经营风险，改善公司的经营管理，实现公司整体目标所作的贡献。

内部审计评价体系的制定应结合公司整体的发展战略目标，发挥总体目标对部门目标的指导作用，将总体目标细分至部门、审计人员个人，明确内审部门在企业实现战略目标过程中所应发挥的作用，准确定位内审部门目标，才能在实际工作中落实企业的战略目标，保障企业的可持续发展。

3.3.2 绩效评价范围不全面

通过对 S 公司现行的内部审计绩效评价体系剖析后，发现指标的设置覆盖面较窄，现有指标仅限于对内部审计结果的评价，忽略了对审计执行过程的评价，从而导致无法得出内部审计部门工作流程是否合理，且大部分指标都是对本年度工作的考核，缺乏长远性。

S 公司应扩大内部审计绩效的评价范围，换言之，将审计的执行过程也应当进行评价，并在考核工作效益时，结合企业制定的长期发展目标，在评价体系中加入能够反映长期性的绩效评价指标，以帮助企业达到对内部审计工作综合评价的效果。

3.3.3 绩效评价主体不全面

由于内部审计部门工作性质的特殊性，其工作过程中会涉及较多利益相关者，但目前施行的绩效评价体系仅仅是由内部审计部门的主管对其工作做出评估打分，忽视了内部审计部门工作多利益相关主体的特性，忽视了其他利益主体对于内审工作的需求和评价，难以得出合理的绩效考评结果。

在制定内部审计绩效评价体系时应关注内部审计部门具有较多利益相关者的特性，将其他的主要利益相关者纳入评价主体，才能对内部审计工作做出更加客观合理的评价，满足其他利益相关者的需求。

4 基于绩效棱柱法的 S 公司内部审计绩效评价体系构建

4.1 内部审计绩效评价指标体系的构建原则

4.1.1 战略导向原则

企业不同阶段的战略目标都是通过分析内外部环境,结合企业利益相关者需求提出的,旨在为企业总体发展提供方向,为企业的经营管理提供指引,为各个部门制定部门发展目标提供基准。内部审计部门作为企业职能部门之一,在企业经营中起到愈发重要的作用,在纠错防弊的基础上,为企业内部控制、风险管理和公司治理提供咨询服务,帮助管理层更高效的做出正确的选择。内部审计职能受到公司整体战略的影响的同时又影响着整体战略的发展,为整体战略的实现做出贡献。

4.1.2 成本效益原则

企业的任何活动都要遵循成本效益原则,当产出大于投入时该活动才有价值,内部审计绩效评价工作也不例外。影响内部审计绩效的因素纷繁复杂,若在设计评价指标时眉毛胡子一把抓反而难以起到好的效果,应当选择会对结果产生较大影响的因素作为评价指标,对评价结果影响小的因素可以选择忽略,能够在保证评价结果准确的同时有效的减少工作量,节约企业资源。

4.1.3 易操作性原则

内部审计绩效评价是相关评价主体对内部审计的工作绩效所进行的评价,所设计的指标必须是评价主体所理解的、数据可获得的、能够操作的,才能使绩效评价有效执行,得到合理、切实的评价结果,被评价对象接受,方便其会根据评价结果进行整改。若所选取的评价指标不具备可操作性,那么无论多么先进的绩效评价方法都是无济于事的,难以达到绩效评价的目标。

4.2 S 公司内部审计绩效评价指标的选取与设计

1993 年 IIA 通过调查研究后, 择选出了 25 条关键指标, 由于其调查范围较广, 指标具有代表性, 所以本文在对 S 公司内部审计绩效评价指标进行选取和设计时, 可以借鉴该指标。根据 S 公司具体情况, 从绩效棱柱法五个维度出发, 共设计了 30 个具体评价指标, 具体分析如下。

4.2.1 利益相关者满意维度评价指标

企业利益相关者对企业的发展起着至关重要的作用, 因此绩效棱柱法将利益相关者的满意看作绩效评价工作的出发点。内部审计作为增强内部控制, 防范企业风险、参与公司治理的重要部门, 受到利益相关者的格外重视。因此, 内审绩效评价指标的设计需从利益相关者视角出发, 检测内审工作成果是否达标, 具体构建过程如表 4.1 所示:

表 4.1 利益相关者满意维度评价指标

利益相关者	指标
审计委员会	审计委员会对内审的看法
	审计委员会与内审主管交流次数
公司管理层	管理层对内审的需求次数
被审计单位	内部审计意见契合性
	客户投诉率
内部审计人员	内审人员保持率
外部审计师	内审工作底稿利用程度

(1) S 公司审计委员会对内审的看法

S 公司内部审计对审计委员会直接负责, 其工作过程、工作计划完成度、报告出具的合规性和及时性, 以及报告的质量等均受到审计委员会的监督和考核。所以, 对于内部审计工作是否有效实现预期目标, 在相当程度上也可从审计委员

会对其工作成果的满意程度体现,也就是说,如果审计委员会对内审成果越满意,说明内部审计的工作开展的越好,越有价值。

(2) 审计委员会与内审主管交流次数

双方信任程度随着交流次数的增加而增加,审计委员会和内审人员的相互信任程度提高,从而能够增加双方对内部审计信息的共享,增进审计委员会对内部审计工作开展现状的了解,以便更好的指导内部审计部门工作的开展。交流沟通次数越多,说明内部审计部门的工作业绩越突出。

(3) 管理层对内审的需求次数

内部审计部门的职能是评价和改进公司的内部控制制度、防范和管控经营过程中的风险,以此减少或挽回公司的经济损失。管理层负责公司整体的治理,若内部审计职能达到预期,管理层会更加信赖内部审计所提供的建议,所以若本年管理层对内审的需求次数相比上一年有所增加,说明内部审计工作开展得到到管理层的认可。

(4) 内审意见契合性

内审部门通过实施审计计划,可以帮助被审计单位发现其工作中存在的问题,并提出相应建议,被审计单位认为该建议符合实际工作,具有可行性,采纳建议后,优化了工作流程,提升了自身工作效率。

(5) 客户投诉率

内部审计部门通过审查其他部门的经营情况后,未发现审计对象的不足和缺陷或者没有提出科学合理的建议,只是干扰其他部门的工作,会引起其他部门的投诉。内部审计部门收到的投诉越多,说明内部审计的价值越低,如果长此以往,其他部门将不再信任内部审计的审查,内部审计工作也将很难开展。当然,因为内部审计工作与被审计单位存在利益冲突,被审计单位的投诉必须得到核实。

$$\text{客户投诉率} = \frac{\text{内审项目被投诉数}}{\text{审计项目总数}} \times 100\%$$

(6) 内审人员保持率

内部审计部门优秀审计人才越多,审计工作才能完成的越好。保持率低,说明专业人才流失严重,审计工作开展的效益较低,其次,重新招聘和培养审计人

员均需企业花费大量的资金和人力。因此，内部审计人员保持率越高，审计工作效益越高，创造更大价值的可能性越高。

(7) 内审工作底稿利用程度

外部审计和内部审计审查范围存在相同之处，外部审计师通过和内部审计人员沟通后，可以利用内审工作底稿，合理确定审计范围，提升自身的工作效率。该指标越高，内审工作发挥的效用也越大。

4.2.2 利益相关者贡献维度评价指标

收益和贡献是成正比的，利益相关者在享受到组织带来的收益的同时也应为组织的发展作出贡献，来保障内部审计工作的顺利开展。例如，管理层想要获得准确的审计报告，就要给予内部审计人员工作所需的资源和权限，处理好审计过程中的矛盾与冲突。被审计单位想要改进工作流程，提高工作效率，就要积极配合内部审计的工作，以及时发现自身的不足。本文基于 S 公司实际经营现状，从内部审计部门主要利益相关者的贡献维度出发，设立了以下指标，如表 4.2 所示。

表 4.2 利益相关者贡献维度评价指标

利益相关者	指标
审计委员会	风险关注度
公司管理层	审计权限的赋予
	冲突管理能力
被审计单位	对内审工作的配合度
内部审计人员	内审经济效益
外部审计师	内外部审计协调程度

(1) 风险关注度

内部审计实现其价值的途径之一就是对其关注的风险，在对企业的所有的经营管理活动进行监督审查时没有选择审计事项的权利，风险存在于实行审计计划的所有方面。审计委员会对风险的重视程度，对内部审计工作实施的广度和深度以

及实施程序均具有很大的影响,该指标得分越高,说明内部审计对风险的辨别能力越强,有利于合理确定审计范围,降低审计的施行风险。

(2) 审计权限的赋予

内部审计部门职能特殊,有效履行其职能的前提是被赋予所需的资源和权限,若审计人员权限不够,审计范围将受到严重缩减,审计项目也无法获得相应的信息,难以开展审计工作,所以管理层应充分给予内部审计部门工作所需的资源和权限,避免内部审计范围受限以及获取审计对象信息时受到限制,为内部审计部门创造一个能够高效履责的环境。

(3) 冲突管理能力

由于内部审计的工作性质与其他部门存在冲突,审计过程中难免会出现被审计单位不配合,甚至两者之间发生冲突的情形。这时,管理层如何对双方进行调节,从而合理化解矛盾,就成为审计工作正常开展的重要保障。管理层对冲突的调节管理能力越高,则内部审计工作取得成效的可能性越大。

(4) 对内审工作的配合度

内部审计工作的实施需要被审计单位的主动协助,如果被审计单位懈怠、不配合,内部审计部门将难以及时获得真实、全面的信息,工作的广度和深度会受到制约,难以达到审计目标。因此,被审计单位在接受审查时需要及时提供内部审计所需信息,从而保障内审工作的顺利实施,提升内审工作的效率。

(5) 内审经济效益

内部审计通常无法直接产生价值增值,一般是通过开展审计工作,及时发现公司运营中存在的问题和面临的经营风险,为企业提出解决问题和防范风险建议,从而及时解决问题、提前规避风险,从而挽回或避免企业经济损失的方式体现经济效率。

$$\text{内审经济效益} = \frac{\text{内审成本}}{\text{挽回损失金额}} \times 100\%$$

(6) 内外部审计协调程度

内外部审计人员的工作成果是可以相互利用的,两者之间进行充分沟通,能够节约外部审计的时间和精力,节约聘请外部审计的费用,内部审计也可以通过学习外部审计先进的审计技术和方法,提高审计效率。且协调程度越高,交流次

数越好，说明外部审计对内部审计越信赖，内部审计成效越好，董事会也会越发重视内部审计。

4.2.3 组织战略维度评价指标

企业制定的整体战略目标对各部门的具体目标具有指导作用，内部审计部门也不例外。内部审计工作不能直接产生价值，但可以通过发挥审计职能，完善内部控制，防范重大风险，挽回经济损失，从而产生间接价值。本文从组织战略维度出发，设立以下指标，如表 4.3 所示。

表 4.3 组织战略维度评价指标

利益相关者	指标
审计委员会	内审计划与公司战略的契合度
	舞弊事项发现的比例
公司管理层	内控制度落实程度
被审计单位	费用减少率
内部审计人员	部门成本节约率

(1) 内审计划与公司战略的契合度

内部审计计划的调研、撰写与实施各个阶段均需在 S 公司整体战略的指导下进行，以公司战略为导向履行审计工作职能，达到内部审计工作目标，为公司战略目标的实现做出贡献。

(2) 舞弊事项发现的比例

内部审计的职能之一是检查并防范舞弊行为，在审计过程中，如果发现企业存在财务舞弊行为，应当及时向审计委员会及董事会报告，并协助处理，降低或挽回企业因舞弊行为可能带来的经济损失。因此，舞弊事项发现比例的高低，能够从侧面反映出内部审计部门工作开展的成效，反映出其是否充分发挥了纠错防弊的职能。

$$\text{舞弊事项发现的比例} = \frac{\text{内审发现的财务舞弊数}}{\text{发现的财务舞弊总数}} \times 100\%$$

(3) 内控制度落实程度

内部控制是内部审计部门检查并防范风险的一道重要防线,良好的内部控制可以规范工作程序,降低舞弊行为发生的概率。根据企业相关规定,内审人员定期或不定期地对内控制度的执行情况进行评估,从而对其存在的问题督促整改,保障内控制度在执行上的有效性。督促企业全体员工工作中严格遵循内控制度,保证工作流程的规范性,增强日常工作的高效性,保障内控制度实施的有效性。

(4) 费用减少率

内审部门通过对被审计单位业务活动进行监督和审查,找出其工作中现有的问题及不足,并提出具有针对性的建议,监督被审计单位做出修正,进而降低被审计单位运营风险,减少经济损失。该项指标越高,说明内部审计部门间接创造出的价值越大。

$$\text{费用减少率} = \left(\frac{\text{实际支出费用}}{\text{计划支出费用}} - 1 \right) \times 100\%$$

(5) 部门成本节约率

企业的任何经营管理活动都要坚持成本效益原则,内部审计部门作为企业的职能部门,难以带来直接的经济收益,但通过自我管理,提升工作效益,可以做到“节流”,减少企业的整体支出,为企业带来间接收益。

$$\text{部门成本节约率} = \frac{\text{预算成本} - \text{实际成本}}{\text{预算成本}}$$

4.2.4 业务流程维度评价指标

为保证高效率,高质量的实现部门战略目标,部门内部需要具备卓越的业务流程。内部审计工作包括审计计划制定、实施、出具审计报告以及后续审计四个阶段,制定业务流程需包含各个阶段,其次,要遵循成本效益原则,尽可能做到低成本高效率。定期对审计部门的业务流程进行评价,能够保障发现业务流程中现有的不足和缺陷的时效性,及时解决,从而提高内审工作效率,节约企业资源。本文从组织战略维度出发,设立以下指标,如表 4.4 所示。

表 4.4 业务流程维度评价指标

利益相关者	指标
审计委员会	出具报告的时效性
	重大审计发现和建议数量
公司管理层	建议采纳比例
被审计单位	后续审计跟踪改进情况
内部审计人员	审计计划完成率
	内审信息化程度

(1) 出具报告的时效性

内部审计工作成果以审计报告的方式呈现，由于该报告追求较高的时效性，所以在确保报告质量的基础上，应督促内审部门加快出具报告的速度，其速度越快，表明内部审计工作能力越强，工作效率越高，业务流程越卓越。其次，有利于尽早发现审计对象的不足和问题，帮助其对问题进行更快的整改，防范风险，节约企业资源。

(2) 重大审计发现和建议数量

内审部门应及时将监督或审查过程中的重大审计发现向审计委员会汇报，同时，提出相应的解决方案，以及时解决问题。通常，内部审计工作中发现的重大问题和风险越多，相应的提出的建议越丰富，表明内部审计工作的越有成效，对公司运营越有帮助。

(3) 建议采纳比例

审计建议作为审计成果的一部分，如果审计建议被采纳，一方面意味着内部审计所发现的问题是真实存在的，该问题影响了被审计部门工作效率的提升；另一方面表明，所提的建议是符合被审计单位发展目标的，是合理的，切实可行的，内部审计工作成效得到了管理层以及被审计单位的一致认可，审计工作的为企业整体的发展做出了贡献。

$$\text{建议采纳比例} = \frac{\text{采纳数量}}{\text{建议总数量}} \times 100\%$$

(4) 后续审计跟踪改进情况

后续审计是审计工作的重要阶段, 审计对象是否对前期审计工作中的发现的问题采取审计建议, 以及审计建议的实施是否达到预期目标均在后续审计阶段得知。若缺少这一阶段或者这一阶段的工作流程不完备, 均会影响审计的整体效果。后续审计进行的越好, 表明内部审计职能发挥的越好, 为企业带来的增值越多。

(5) 审计计划完成率

内部审计部门每年度都会对企业内部进行充分调研, 结合企业及部门战略目标, 制定年度审计计划, 报经审计委员会和董事会批准后, 按照审计计划开展工作。审计计划的执行情况可以用审计计划完成率表示, 在计划的时间和范围内, 计划完成率越高, 表明 S 公司内审工作效率越高。

$$\text{审计计划完成率} = \frac{\text{计划完成量}}{\text{计划总量}} \times 100\%$$

(6) 内审信息化程度

利用计算机技术可以帮助内部审计人员加快信息处理, 提高审计工作效率, 减少信息处理过程中因人为操作带来的失误和风险, 保质高效的完成审计任务。信息化程度越高, 内部审计工作操作风险越低, 效率也就越高。

4.2.5 组织能力维度评价指标

内部审计工作开展效果受到审计人员个人能力的影响, 随着内部审计职能的增加, 对内部审计人员能力的要求也随之增加, 内部审计人员在熟练审计实务的基础上, 还要掌握信息技术、法律及管理领域的知识, 具备一定的创新能力。本文从组织战略维度出发, 设立以下指标, 如表 4.5 所示。

表 4.5 组织能力维度评价指标

利益相关者	指标
	内审职工经验年限
	内审职工沟通能力
内部审计人员	年度组织培训的次数
	专业内审员工比例
	计算机的掌握程度

续表 4.5 组织能力维度评价指标

利益相关者	指标
内部审计人员	是否遵守职业道德

(1) 内审职工经验年限

审计工作对审计人员的经验要求比较高,内部审计员工在具备相关基础知识的同时,还需积累足够的经验,才能有效开展审计工作。在审计过程中及时发现审计对象存在的风险和问题,提出合理的,具有可操作性的建议来防范风险,解决问题,节约审计时间和资源,提高内部审计工作的效益。审计经验的积累通常是与审计工作年限成正比的,因此可以通过审计人员工作年限来对经验进行定量评价。

$$\text{内审员工经验年限} = \frac{\text{内审人员工作年限之和}}{\text{内审人员总数}} \times 100\%$$

(2) 内审职工沟通能力

内部审计工作性质与公司内部其他部门的工作存在利益冲突,但内部审计工作的开展又需要其他部门的支持和配合,内审人员的沟通能力显得尤为重要。具备良好的沟通能力,可以帮助审计人员无需花费较大的成本,就能顺利且快速的获得审计需要的相关信息。因此,要想保证审计工作的高效开展,内部审计人员必须具备良好的沟通技巧。

(3) 年度组织培训次数

由于当下经济发展较快,审计职能愈发多样化,开展审计工作所需的各类知识也在不断更新,内部审计部门应当定期组织员工培训,为员工提供一个学习新知识的渠道,促进员工不断地充实自己。年度培训次数越多,从侧面说明内部审计员工的工作能力越强,内部审计绩效越高。

(4) 专业内审员工比例

内部审计工作并非普程序性工作,其对审计人员的专业性要求极高,内部审计部门只有纳入具有专业知识背景的审计人才,才能提高内部审计的效益。通常审计人员的专业性可以通过其考取的专业技术职称来评估,获得专业技术职称的审计人员越多,说明审计员工专业性越强,能力越强,内部审计工作的高效开展越有保障。

$$\text{专业内部审计员工比例} = \frac{\text{具备专业技术职称的内审员工数}}{\text{内审员工总数}} \times 100\%$$

(5) 计算机的掌握程度

近年来随着科技的发展与大数据时代的到来,大部分企业引入计算机软件处理日常工作,计算机处理效率高,还可以减少因人为操作失误带来的风险。内部审计也不例外,逐渐向计算机审计发展,审计人员对计算机的掌握程度越高,数据处理越精确,审计工作越高效。

(6) 是否遵守职业道德

内部审计工作涉及复杂的企业内部利益,内部审计人员常常面临着各种诱惑和陷阱,其工作的特殊性要求内部审计人员必须具备良好的职业道德,严格遵循行为准则,时刻保持客观、公平和正直的态度。

4.3 S 公司内部审计绩效评价指标权重的确定

4.3.1 层次分析法原理及计算步骤

美国学者 A. L. Saaty 在上世纪 70 年代提出了层次分析法 (Analytic Hierarchy Process, 简称 AHP), 该方法把复杂决策问题的影响因素分解为多个层次, 通过求解判断矩阵特征向量求得各元素对上一层次元素的权重, 再递阶归总, 求得各元素相对总目标的权重。具体计算步骤如下:

(1) 构建层次模型

通过分析各影响因素的相互关系, 将其分为三个层次, 最高层即为目标层, 是决策的总目标; 中间层为准则层, 是对决策总目标的具体划分; 最底层为因素层。

(2) 构造判断矩阵

该方法通过将影响因素两两相互比较来确定各因素的相对重要性, 避免了将所有不同性质的因素放在一起比较的困难, 提高了权重确定的准确度, 矩阵如下:

$$A_{ij} = (a_{ij})_{n \times n} = \begin{pmatrix} a_{11} & \cdots & a_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{1n} & \cdots & a_{nn} \end{pmatrix}$$

判断矩阵中 a_{ij} 值由因素相互比较确定, 如表 4.6 所示。

表 4.6 比例标度

标度	1	3	5	7	9	2, 4, 6, 8
含义	相同重要	稍微重要	比较重要	十分重要	绝对重要	中间值

(3) 计算单层次指标的优先权重

基于构造的判断矩阵，使用 yaahp 软件，计算矩阵的最大特征值 λ_{\max} 和其权重向量 W_i 。

(4) 一致性检验及层次总排序

首先计算一致性指标 CI， $CI = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$ ；其次，查找对应的平均随机一致性指标 RI；最后，计算一致性比例 CR， $CR = CI / RI$ 。一般，当 $CR < 0.1$ ，则可认为判断矩阵通过了一致性检验；否则就未通过，需要对该判断矩阵进行修正。一致性检验完成后，由上而下，确定低层次内所有影响因素相对于高层次的相对重要性。

4.3.2 应用层次分析法确定 S 公司内部审计绩效评价指标的权重

本文使用 AHP 测算指标权重，具体步骤如下：

(1) 构建层次模型。本文把 S 公司内部审计绩效评价 (A) 作为目标层，绩效棱柱的五大维度 (B1-B5) 作为准则层，选取的 30 个具体评价指标 (C1-C30) 作为因素层。

表 4.7 S 公司内部审计绩效评价指标层次结构

目标层	准则层	因素层
S 公司内部审计 绩效评价 A	满意维度 B1	审计委员会对内审的看法 C1
		审计委员会与内审主管交流次数 C2
		管理层对内审的需求次数 C3
		内部审计意见契合性 C4
		客户投诉率 C5
		内审人员保持率 C6

续表 4.7 S 公司内部审计绩效评价指标层次结构

目标层	准则层	因素层	
S 公司内部审计 绩效评价 A	贡献维度 B2	外部审计时间节约率 C7	
		风险关注度 C8	
		审计权限的赋予 C9	
		冲突管理能力 C10	
		对内审工作的配合度 C11	
		内审经济效益 C12	
		内外部审计协调程度 C13	
		组织战略维度 B3	内审计划与公司战略的契合度 C14
			舞弊事项发现的比例 C15
			内控制度落实程度 C16
			费用减少率 C17
			部门成本节约率 C18
			出具报告的时效性 C19
	业务流程维度 B4	重大审计发现和建议数量 C20	
		建议采纳比例 C21	
		后续审计跟踪改进情况 C22	
		审计计划完成率 C23	
		内审信息化程度 C24	
		组织能力维度 B5	内审职工经验年限 C25
			内审职工沟通能力 C26
	组织培训的次数 C27		
	专业内审员工比例 C28		
	计算机的掌握程度 C29		
	是否遵守职业道德 C30		

(2) 构建判断矩阵。首先应确定准则层对目标层的相对权重，本文共设立五个准则层，应当建立 5×5 的矩阵，对其重要性进行两两比较。由于比较过程人为主观性较大，为减少结果的不确定性，本文选择了企业 4 名管理层人员，4 名资历较深的内部审计人员以及 2 名外部审计人员进行因素比较，将回收数据导入 yaahp 软件计算得出各维度相对内部审计绩效评价的权重，并对其进行检验。同理，可以得到因素层相对准则层的权重。判断矩阵集结数据及具体指标权重如下表所示。

表 4.8 准则层判断矩阵

A	B1	B2	B3	B4	B5	权重 W_i
B1	1	1/4	1/4	1/4	1/4	0.0705
B2	4	1	1/2	3	5	0.2608
B3	4	2	1	2	4	0.3275
B4	4	1/3	1/2	1	1	0.1327
B5	4	1/5	1/4	1	1	0.2086

一致性比例：0.0073；对“内部审计绩效评价”的权重：1.0000； λ_{\max} ：5.0328

表 4.9 利益相关者满意维度判断矩阵

B1	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	W_i
C1	1	1	3	1/5	1	1/5	1/5	0.0826
C2	1	1	3	1/4	1/3	1/5	1/4	0.1585
C3	1/3	1/3	1	1/4	1/2	1/4	1/5	0.1182
C4	5	4	4	1	5	4	4	0.1859
C5	1	3	2	1/5	1	1/2	1/2	0.1532
C6	5	5	4	1/4	2	1	2	0.1841
C7	5	4	5	1/4	2	1/2	1	0.1174

一致性比例：0.0129；对“内部审计绩效评价”的权：0.0705； λ_{\max} ：7.1054

表 4.10 利益相关者贡献维度判断矩阵

B2	C8	C9	C10	C11	C12	C13	Wi
C8	1	5	1	5	1	4	0.2156
C9	1/5	1	1/4	3	1/5	3	0.1870
C10	1	4	1	5	1	4	0.1410
C11	1/5	1/3	1/5	1	1/3	1	1.1094
C12	1	5	1	3	1	2	0.2398
C13	1/4	1/3	1/4	1	1/2	1	0.1071

一致性比例：0.0058；对“内部审计绩效评价”的权重：0.2608； λ_{\max} ：6.0363

表 4.11 组织战略维度判断矩阵

B3	C14	C15	C16	C17	C18	Wi
C14	1	4	3	3	2	0.3554
C15	1/4	1	2	2	1/4	0.2035
C16	1/3	1/2	1	2	1/6	0.0976
C17	1/3	1/2	1/2	1	1/5	0.1292
C18	1/2	4	6	5	1	0.2144

一致性比例：0.0068；对“内部审计绩效评价”的权重：0.3725； λ_{\max} ：5.0303

表 4.12 业务流程维度判断矩阵

B4	C19	C20	C21	C22	C23	C24	Wi
C19	1	1/3	2	2	1/2	1/3	0.1634
C20	3	1	3	1	1	1/2	0.1433
C21	1/2	1/3	1	1/3	1/4	1/3	0.1792
C22	1/2	1	3	1	1/3	1/5	0.1723
C23	2	1	4	3	1	1/2	0.1950
C24	3	2	3	5	2	1	0.1467

一致性比例：0.0065；对“内部审计绩效评价”的权重：0.1327； λ_{\max} ：6.0409

表 4.13 组织能力维度判断矩阵

B5	C25	C26	C27	C28	C29	C30	Wi
C25	1	3	4	3	1	4	0.1885
C26	1/3	1	2	1/2	1/3	3	0.1069
C27	1/4	1/2	1	1/4	1/3	1/5	0.0899
C28	1/3	2	4	1	1/3	1	0.1841
C29	1	3	3	3	1	2	0.3527
C30	1/4	1/3	5	1	1/2	1	0.0779

一致性比例：0.0084；对“内部审计绩效评价”的权重：0.2086； λ_{max} ：6.0527

(3) 上述判断矩阵均满足 $CR < 0.1$ 的要求，说明都通过了一致性检验，可继续计算确定各指标的综合权重，具体结果如表 4.14 所示。

表 4.14 S 公司内部审计绩效评价指标的权重

目标层	准则层	权重	指标层	权重	综合权重
S 公司 内部审 计绩效 评价 A	满意维 度 B1	0.0705	审计委员会对内审的看法 C1	0.0826	0.0058
			审计委员会与内审主管交流次数 C2	0.1585	0.0112
			管理层对内审的需求次数 C3	0.1182	0.0083
			内部审计意见契合性 C4	0.1859	0.0131
			客户投诉率 C5	0.1532	0.0108
			内审人员保持率 C6	0.1841	0.0130
			外部审计时间节约率 C7	0.1174	0.0083
	贡献维 度 B2	0.2608	风险关注度 C8	0.2156	0.0562
			审计权限的赋予 C9	0.1870	0.0488
			冲突管理能力 C10	0.1410	0.0368
			对内审工作的配合度 C11	0.1094	0.0285

续表 4.14 S 公司内部审计绩效评价指标的权重

目标层	准则层	权重	指标层	权重	综合权重
			内审经济效益 C12	0.2398	0.0625
			内外部审计协调程度 C13	0.1071	0.0279
			内审计划与公司战略的契合度 C14	0.3554	0.1164
	组织战		舞弊事项发现的比例 C15	0.2035	0.0702
	略维度	0.3275	内控制度落实程度 C16	0.0976	0.0666
	B3		费用减少率 C17	0.1292	0.0320
			部门成本节约率 C18	0.2144	0.0423
			出具报告的时效性 C19	0.1634	0.0217
S 公司			重大审计发现和建议数量 C20	0.1433	0.0190
内部审	业务流		建议采纳比例 C21	0.1792	0.0238
计绩效	程维度	0.1327	后续审计跟踪改进情况 C22	0.1723	0.0229
评价 A	B4		审计计划完成率 C23	0.1950	0.0259
			内审信息化程度 C24	0.1467	0.0195
			内审职工经验年限 C25	0.1885	0.0393
			内审职工沟通能力 C26	0.1069	0.0223
	组织能		组织培训的次数 C27	0.0899	0.0188
	力维度	0.2086	专业内审员工比例 C28	0.1841	0.0384
	B5		计算机的掌握程度 C29	0.3527	0.0163
			是否遵守职业道德 C30	0.0779	0.0735

5 S 公司内部审计绩效评价体系的应用

5.1 应用模糊综合评价法确定 S 公司内部审计绩效评价指标的评价价值

5.1.1 模糊综合评价法原理及计算步骤

模糊综合评价法是通过对被评价对象的多个影响因素进行评价来确定评语集，将综合权重与模糊评价矩阵加以计算并归一化，从而得出模糊评价的结果。模糊综合评价法能够对比较模糊的评价对象做出较为准确评价。步骤如下：

(1) 确定评价对象的因素集：

评价对象的优劣通常受到多种因素的共同影响，而因素集则是对评价对象产生影响的主要因素进行汇总形成的集合。

(2) 确定评语集：

即对各个评价主体对评价对象可能给出的得分进行汇总形成的集合，具体内容应结合具体评价对象进行确定。

(3) 根据评价主体的打分，获得评价矩阵：

$$R = \begin{pmatrix} R_{11} & \cdots & R_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ R_{1n} & \cdots & R_{nn} \end{pmatrix}$$

(4) 计算评价结果

① 量化评语集指标后，分别计算指标层评分，评价结果用 Q_{ij} 表示，公式如下：

$$Q_{ij} = R_{ij} * \begin{pmatrix} v_1 \\ v_2 \\ v_3 \\ v_4 \\ v_5 \end{pmatrix}$$

② 指标层评分确定后，将该层次中每个因素占准则层的权重，与其得到的评分相乘，以此确定准则层的综合评分，公式如下：

$$Q_i = W_{ij} * Q_{ij}$$

③根据准则层占目标层的权重与其评分的乘积得出综合评分，公式如下：

$$Q = W_{ij} * Q_i$$

5.1.2 确定评语集和隶属度判断矩阵

本文向 S 公司各层级人员发放问卷，寻求他们对内审工作的实际开展情况的看法。本次共发放问卷 33 份，收回问卷 30 份，经整理统计得到评价指标隶属度，如表 5.1 所示。本文将评语集设为 $V = (V_1, V_2, V_3, V_4, V_5) =$ (优秀，良好，一般，较差，很差) = (85,75,65,55,40)。

表 5.1 评价指标隶属度

准则层	指标层	评价指标隶属度				
		优秀	良好	一般	较差	很差
满意维 度 B1	审计委员会对内审的看法 C1	0	0.4	0.5	0.1	0
	审计委员会与内审主管交流次数 C2	0	0.3	0.6	0.1	0
	管理层对内审的需求次数 C3	0.2	0.5	0.3	0	0
	内部审计意见契合性 C4	0.1	0.4	0.4	0.1	0
	客户投诉率 C5	0.3	0.5	0.2	0	0
	内审人员保持率 C6	0	0.2	0.6	0.2	0
	外部审计时间节约率 C7	0.2	0.4	0.3	0.1	0
贡献维 度 B2	风险关注度 C8	0.1	0.2	0.5	0.2	0
	审计权限的赋予 C9	0.4	0.5	0.1	0	0
	冲突管理能力 C10	0.1	0.3	0.4	0.2	0
	对内审工作的配合度 C11	0	0.3	0.5	0.2	0
	内审经济效益 C12	0	0.4	0.4	0.2	0

续表 5.1 评价指标隶属度

准则层	指标层	评价指标隶属度				
-----	-----	---------	--	--	--	--

		优秀	良好	一般	较差	很差
内外部审计协调程度 C13		0.1	0.4	0.3	0.1	0
内审计划与公司战略的契合度 C14		0.1	0.2	0.4	0.3	0
组织战 略维度	舞弊事项发现的比例 C15	0	0.2	0.4	0.3	0.1
	内控制度落实程度 C16	0.1	0.2	0.5	0.2	0
B3	费用减少率 C17	0.2	0.2	0.4	0.2	0
	部门成本节约率 C18	0	0.3	0.5	0.2	0
出具报告的时效性 C19		0.2	0.4	0.3	0.1	0
业务流 程维度	重大审计发现和建议数量 C20	0	0.3	0.5	0.2	0
	建议采纳比例 C21	0	0.5	0.3	0.2	0
B4	后续审计跟踪改进情况 C22	0.1	0.4	0.4	0.1	0
	审计计划完成率 C23	0.1	0.4	0.3	0.2	0
内审信息化程度 C24		0	0.3	0.5	0.2	0
内审职工经验年限 C25		0	0.4	0.5	0.1	0
组织能 力维度	内审职工沟通能力 C26	0.1	0.4	0.5	0	0
	组织培训的次数 C27	0	0.2	0.6	0.2	0
B5	专业内审员工比例 C28	0.2	0.2	0.4	0.2	0
	计算机的掌握程度 C29	0	0.1	0.4	0.5	0
是否遵守职业道德 C30		0.4	0.4	0.2	0	0

根据隶属度分别得出五个维度的判断矩阵，以利益相关者满意维度 R_1 为例。

$$R_1 = \begin{pmatrix} 0 & 0.4 & 0.5 & 0.1 & 0 \\ 0 & 0.3 & 0.6 & 0.1 & 0 \\ 0.2 & 0.5 & 0.3 & 0 & 0 \\ 0.1 & 0.4 & 0.4 & 0.1 & 0 \\ 0.3 & 0.5 & 0.2 & 0 & 0 \\ 0 & 0.2 & 0.6 & 0.2 & 0 \\ 0.2 & 0.4 & 0.3 & 0.1 & 0 \end{pmatrix}$$

5.1.3 计算模糊综合评价结果

(1) 因素层评价值的计算，以利益相关者满意维度的指标为例：

$$Q_{11} = (0 \quad 0.4 \quad 0.5 \quad 0.1 \quad 0) * \begin{pmatrix} 85 \\ 75 \\ 65 \\ 55 \\ 40 \end{pmatrix} = 68$$

$$Q_{12} = (0 \quad 0.3 \quad 0.6 \quad 0.1 \quad 0) * \begin{pmatrix} 85 \\ 75 \\ 65 \\ 55 \\ 40 \end{pmatrix} = 66$$

$$Q_{13} = (0.2 \quad 0.5 \quad 0.3 \quad 0 \quad 0) * \begin{pmatrix} 85 \\ 75 \\ 65 \\ 55 \\ 40 \end{pmatrix} = 74$$

$$Q_{14} = (0.1 \quad 0.4 \quad 0.4 \quad 0.1 \quad 0) * \begin{pmatrix} 85 \\ 75 \\ 65 \\ 55 \\ 40 \end{pmatrix} = 72$$

$$Q_{15} = (0.2 \quad 0.4 \quad 0.3 \quad 1 \quad 0) * \begin{pmatrix} 85 \\ 75 \\ 65 \\ 55 \\ 40 \end{pmatrix} = 76$$

$$Q_{16} = (0.1 \quad 0.2 \quad 0.4 \quad 0.3 \quad 0) * \begin{pmatrix} 85 \\ 75 \\ 65 \\ 55 \\ 40 \end{pmatrix} = 65$$

$$Q_{17} = (0.2 \quad 0.4 \quad 0.3 \quad 0.1 \quad 0) * \begin{pmatrix} 85 \\ 75 \\ 65 \\ 55 \\ 40 \end{pmatrix} = 72$$

确定其余维度指标值的原理同上。

(2) 准则层评价值的计算，以利益相关者满意维度为例：

$$Q_1 = (0.0058 \quad 0.0112 \quad 0.0083 \quad 0.0131 \quad 0.0108 \quad 0.0130 \quad 0.0083) * \begin{pmatrix} 68 \\ 66 \\ 74 \\ 72 \\ 76 \\ 65 \\ 72 \end{pmatrix} = 70.2792$$

确定其余维度评价值的原理同上。得出的结果如表 5.2 所示。

表 5.2 S 公司内部审计绩效评价结果

准则层	评价值	指标层	评价值
满意维度 B1	70.2792	审计委员会对内审的看法 C1	68
		审计委员会与内审主管交流次数 C2	66
		管理层对内审的需求次数 C3	74
		内部审计意见契合性 C4	72
		客户投诉率 C5	76
		内审人员保持率 C6	65
		外部审计时间节约率 C7	72
贡献维度 B2	69.1934	风险关注度 C8	67
		审计权限的赋予	78
		冲突管理能力 C10	68
		对内审工作的配合度 C11	65
		内审经济效益 C12	67
		内外部审计协调程度 C13	69
组织战略维度 B3	67.2707	内审计划与公司战略的契合度 C14	67
		舞弊事项发现的比例 C15	66
		内控制度落实程度 C16	67
		费用减少率 C17	68
		部门成本节约率 C18	70
业务流程维度 B4	68.6132	出具报告的时效性 C19	72
		重大审计发现和建议数量 C20	66
		建议采纳比例 C21	68
		后续审计跟踪改进情况 C22	70
		审计计划完成率 C23	69
组织能力维度 B5	68.1570	内审信息化程度 C24	66
		内审职工经验年限 C25	68
		内审职工沟通能力 C26	71

续表 5.2 S 公司内部审计绩效评价结果

准则层	评价值	指标层	评价值
		组织培训的次数 C27	65
		专业内审员工比例 C28	69
		计算机的掌握程度 C29	68
		是否遵守职业道德 C30	67

(3) 目标层评价值的计算。

$$Q = (0.0705 \quad 0.2608 \quad 0.3275 \quad 0.1327 \quad 0.2086) * \begin{pmatrix} 70.2792 \\ 69.1934 \\ 67.2707 \\ 68.6132 \\ 68.1570 \end{pmatrix} = 68.3472$$

5.2 S 公司内部审计绩效评价结果分析

本文从利益相关者角度出发，构建 S 公司内审绩效评价体系，并将其应用，得出 S 公司上一年度内部审计绩效的分值为 68.35 分，对应提前设定的评语集，内部审计绩效处于良好与一般之间，偏向一般水平。表明 S 公司内审工作成效与问题并存，该结论符合 S 公司内审工作的现状。以下对每个维度展开具体分析。

(1) 利益相关者满意维度

利益相关者满意维度的评价得分为 70.28，反映出内审工作的成果可以基本满足主要利益相关者的诉求。通过对具体指标的得分进行分析，发现审计委员会对内审部门评价较低，该项得分为 68，间接反映出内审部门工作未达到要求。且审计委员会与内审主管的交流次数较少，除每季度进行一次工作交流外，并没有其他沟通。公司管理层对内审的工作持信任态度，对其开展审计工作的次数需求较多，但同时内审部门受到被审计单位的投诉也较多，为该维度中得分最高的指标，表明被审计单位对公司内审工作不是太认可。内审员工整体的保持率为 65，刚达到一般水平，意味着公司给员工提供的薪酬福利以及工作环境有待提升，激励机制有待完善。外部审计时间节约率评分较高，说明外部审计师对其工作成果比较认可，能够为外部审计师提供其所需的审计信息，节约了外部审计的时间和精力。

（2）利益相关者贡献维度

利益相关者贡献的分值为 69.19，评价结果为一般，反映出内审部门的主要利益相关者为支持内审工作的有序开展，提供了必要的资源。通过对具体指标的得分进行分析，可以看出是否给予审计人员所需的资源与权限这一指标得分最高，说明 S 公司对内部审计非常重视，内部审计部门在公司的整体地位较高，具备开展审计工作的必要资源，也得到了获取审计数据和信息的权限。但审计委员会对审计风险的关注较低，说明审计程序风险较高，内部审计工作范围、程序和强度均会受到影响，审计结果也会因此有所偏颇。S 公司作为速冻食品公司，其从原材料的选择，生产加工的过程，以及消费运送过程均面临着较大的风险，需要对过程链上的每一个风险点都实现严格的把控。其次，公司管理层的冲突化解能力较弱，由于内审工作和审计对象之间存在利益上的冲突，审计计划实施过程中，两者之间很可能出现矛盾和冲突，此时，管理层对其的调节有着极为重要的作用，若不能进行有效调节则很难为内部审计工作的实施提供有利的保障。且被审计单位对审计人员工作的配合度在一般水平的边缘，体现出内部审计工作过程中，被审计单位没有积极主动的配合其工作，这会导致审计信息获取速度较慢，审计的广度和深度受到限制，审计工作效率降低。内审经济效益指标评分较低，审计工作并没有充分发挥其硬性价值，且内外部审计之间没有进行充分的沟通，两者间的协调性较差。

（3）组织战略维度

组织战略的评价得分为 67.27，评价等级一般，在五个一级指标里面权重最高，评分最低，说明内部审计工作目标脱离了企业整体的发展战略目标。具体指标分析可以看出舞弊事项发现比例得分最低，说明内部审计没有有效实现防范舞弊风险的职能，内部审计部门需进一步加强对舞弊风险的认识，加强对专业知识的学习，防控舞弊事项的发生。内控落实程度次之，说明内部审计部门对内部控制的执行情况的检查和测评不够严格，导致内部控制制度不能非常有效的发挥其作用。其次，审计委员会在为审计部门制定审计计划时没有很好的结合公司整体的发展战略，内审工作的目标偏离了企业整体的目标，难以实现内审职能的有效发挥。被审计单位费用节约率较低，这与其对内审工作没有积极配合，内审获取信息受到限制，有一定的影响。在之后的工作中，内部审计在完善自身业务流程

的基础上,被审计单位也应提高对内审工作的重视度,与内审单位加强交流沟通,积极配合内审审计信息的获取。

(4) 业务流程维度

业务流程的评价得分为 68.61,评价水平处于一般等级,这反映出 S 公司内部审计部门的工作流程仍存在一定的缺陷,有继续改进的空间。具体指标分析可以看出出具审计报告及时,得分为 72,是该维度内得分最高的指标,表明内部审计工作程序合理,工作的效率较高。重大审计发现和建议数量评分以及审计建议采纳比例较低,说明 S 公司内部审计工作成效不显著,欠缺对风险的关注,且工作流程存在的问题,没有实现协助管理层管理的职能,审计工作开展后,并没有提出能够促进被审计单位改进和解决问题的建议和方案,或者提出的建议和方案不符合被审单位实际需求,不具有可操作性,一切工作仍维持原样,没有起到整改效果。而内审对后续审计整改追踪指标却较高,反映出 S 公司内部审计已经在注意此方面的问题,在改进自身的工作,在程序层面起到了一定的督促作用。还需要注意的是审计信息化程度较低,由于大数据的迅速发展,公司的经营管理也引入了各种计算机软件,实现对经济业务的准确记录,内部审计作为协助职能管理的重要工具,也逐渐向计算机审计发展,但 S 公司审计工作仍处于落后水平,审计效率不能得到提升,不能满足公司管理层对其的需求。

(5) 组织能力维度

该维度的分值为 68.16,评价水平处于一般,反映出 S 公司内审部门的整体能力尚可。内部审计人员的沟通能力以及专业内审员工比例较高,说明内部审计部门的专业素养和沟通能力均得到了认可,内审人员可以和其他部门之间进行有效的沟通,这有利于审计过程中信息的获取,且拥有较多专业的审计人才,对提高内审效益起到推动作用。内部审计员工遵守职业道德,职业素养较好,能够做出客观公正的判断。内部审计员工工作经验年限和对计算机的掌握程度均处于一般水平,说明 S 公司在进行人员招聘时,在注重是否具有丰富经验的同时还应考虑招纳复合型人才,由于审计业务中有较多需要内审人员自行判断的事项,这就要求内审人员在具备扎实的专业知识的基础上,还应有丰富的实操经验。其次员工对计算机的掌握程度越高,在提升内审效率的同时,还能避免因人工操作带来的失误风险,从而实现效益的增加。审计部门组织的培训次数评分较低,说明部

门组织的培训较少，员工的审计知识未能得到及时更新，且忽略了对公司新业务的了解，不利于内审工作的开展。

5.3 提升 S 公司内部审计绩效的对策建议

5.3.1 制定合理的内部审计激励机制

通过对利益相关者满意维度的“内审人员保持率”指标以及业务流程维度的“重大审计发现和建议数量”指标分析原因得知，S 公司内部审计员工对工作环境和待遇不太满意，激励机制不完善，员工工作积极性较差，导致内部审计整体的水平较低。采取有效的激励措施，可以充分调动内部审计员工的积极性，发挥其内在潜能，有利于在审计部门内部形成良好的工作范围，促进整体审计效率的提升。

S 公司可以根据评价结果，对在审计工作中表现优秀的员工或小组给予奖励，包括精神和物质两方面。将绩效评价结果和激励措施联系起来，完善内部审计部门的激励机制，刺激内部审计员工的工作积极性以提高内部审计部门绩效。因此，激励机制发挥作用的前提是具有一个合理的绩效考核制度，实现对内审人员工作业绩的准确评价。在建立激励制度时要对审计员工具有充分的了解，知道其追求什么，想要什么，建立能够满足其需求的个性化激励机制。坚持公平性和适度性原则，对所有员工一视同仁，如果员工受到任何不公平的对待，都会严重影响审计效果，且过轻或过重的激励或惩罚措施都不利于激励措施发挥作用。S 公司还可以通过举办内审人员“基础知识问答”、“实操能力大比拼”等活动，对胜出比赛的职工给予奖励，在对员工起到激励的同时，还有利于在内审部门形成良好的学习氛围，促使员工加强对专业知识的学习和实操经验的积累。

5.3.2 提高对内部审计工作的重视程度

通过对利益相关者满意维度的“审计委员会与内审负责人的交流频率”指标以及利益相关者贡献维度相关指标的分析，发现 S 公司对内部审计工作的重视度偏低，其他部门对内审工作的配合度不高，使得内部审计职能难以得到高效发挥，

导致企业在经营管理过程中对风险的规避和管控不足,因此急需提高公司对内审工作的重视程度。

S 公司内部审计部门受审计委员会的直接领导,首先应提高审计委员会对内审工作的重视程度,加强两者之间的交流,提高审计委员会对内审工作的了解程度,为内审部门制定合理且切实可行的审计计划,同时实现对计划实施的有效指导和监督,对审计过程中发现的问题及时告知管理层,督促其进行整改。同时,审计委员会还需要负责协调好内外部审计的关系,做两者实时沟通的桥梁,并强调内部审计部门需积极主动的去配合外部审计的工作,在学习外部审计先进技术和方法的同时,提高本部门工作成果的转化利用率,从而节约外部审计的时间。在公司内部宣传内审工作的重要性,对审计部门职责做好定位,明确内审部门的工作并不是“找茬”,而是帮助企业规范运营流程和防控经营风险,帮助被审计单位改进自身工作流程,提升工作效率。赋予内部审计工作所需的资源和权利,强调在审计过程中被审计单位须全力支持内部审计工作,针对内部审计所发现的问题,采纳审计建议及时进行整改。

5.3.3 准确定位内审工作目标

由上文可知 S 公司组织战略维度权重占比最高,但绩效评价得分却处于末位,且内审计划与公司战略的契合度不够,内审部门工作与企业整体目标相偏离,难以为企业实现战略目标做出相应的贡献。再者,其他部门对内审目标不认可,则会在审计实施过程中出现不配合审查、不采纳建议等问题,影响内审工作效果,而如果内审目标符合战略目标,则会提高其他部门对内审工作的认可度。因此内部审计部门需要结合公司整体发展战略目标重新调整内部审计工作目标。

利益相关者对企业的发展起到至关重要的作用,两者处于共生状态,因此内部审计工作也要满足利益相关者的诉求。在制定部门战略目标时,首先,应当结合公司的内外部经济环境,通过对公司整体战略实施进行全方位评估,充分了解利益相关者的诉求。其次,审计人员首先应对公司整体的战略目标有一个清晰的认知,分析实现目标过程中的主要关键点,思考并确定内审部门应在这个过程中起到什么样的作用,内审人员应具备什么样的能力,以及如何开展审计工作。将

总目标层层分解,力求制定出能够促进整体战略实现和满足利益相关者诉求的部门发展战略目标。

5.3.4 促进内部审计工作信息化

内部审计工作的优劣对企业的发展愈发重要,在信息化高度发达的今天,如果企业内部审计不积极引进信息化技术必将被同行业的其他企业所取代。S 公司业务流程维度的“内审信息化程度”指标以及“计算机的掌握程度”评分较低,对审计技术的利用比较滞后,为了适应大环境变化,需要引进审计信息化技术。

引进审计信息技术可以细化审计流程,延申和拓展审计范围,充分获取更加准确的审计数据,为实现非现场审计打下基础。随着 S 公司的发展扩张,分公司及生产基地遍布在国内不同的地区,甚至发展到了国外,现场审计耗时耗力,实现非现场审计能有效节约人力资源和经济成本,为公司经济实现“节流”。同时即使审计信息技术已被利用,随着企业的发展和审计业务的增加,需要关注对审计技术的进一步优化升级。除此以外,S 公司内审员工对计算机的掌握程度较低,在招聘新员工时,应将计算机水平纳入考虑范围,注重引进适应企业发展的复合型人才。同时,也应加强老员工对计算机审计技术的学习,提高整体员工对计算机的掌握程度,才能早日适应用计算机处理工作的审计思路,在减少工作量的同时,也能减少因人为操作失误带来的风险,提高审计工作的准确度。

在引进先进的审计信息技术时,由于信息系统之间数据具有互联性,安全性问题成为审计信息技术人员予以解决的重要事项。在运用信息技术对企业开展内审时,应当将其带来的安全性问题纳入考虑范围之内,可以在审计部门建立安全防范系统,为信息技术人员设立系统的操作权限,从根源上解决信息审计技术可能存在的安全性问题。另外,针对计算机技术人员,制定相应的企业数据安全责任书,主要是降低科技人员泄露企业内部数据而给其带来损失的可能性。

5.3.5 定期为审计人员提供专业培训

如今,经济发展较快,知识更新换代的速度也日益增加,审计理论不断改进和更新,由上述结果可知,S 公司内审人员培训的指标评分较低,究其原因,S 公司为内审人员组织的培训次数较少,致使在日常的审计工作中,出现不必要的

失误，由此给企业带来损失。所以该公司应该注重对内部审计员工的继续培养和教育，定期组织员工参加培训。

随着内审职能的逐渐丰富，加之工作环境愈发复杂，这就对内审人员的胜任能力有了更高的要求，其不仅需要扎实的专业基础，还需要具备一定的实操经验，只有将两者融合，才能及时发现企业运营过程中存在和面临的风险，从而实现防范和控制风险的目标，有效发挥内部审计查错防弊的职能，降低或挽回企业的经济损失。S 公司组织培训时，一方面，要邀请有扎实审计理论基础的专家，开展专题讲座，丰富内部审计人员的专业知识，帮助内部审计人员及时学习领域内的新知识和新方法。另一方面，要邀请行业内具有丰富审计实务经验的前辈来传授审计经验，增强审计人员的实操能力。此外，在日常的经营过程中，企业应提高各个人员对专业知识的容错度，不能对由于专业能力的不足带来的负面效果进行合理化，否则，会懈怠审计人员对待内审工作的专业性与严谨性。

6 研究结论与展望

6.1 研究结论

本文引入绩效棱柱法建立内审绩效评价体系,结合 S 公司实际经营现状,从五维度出发,构建了 30 个具体评价指标,选用层次分析法测算各指标的综合权重后,将其应用于 S 公司内审部门检验其可行性,采用模糊综合评价法确定各维度及其指标的评价值,对上一年度 S 公司内审绩效进行了全方位地评价,并针对不同维度中发现的问题给出了指导性的改进建议。论文结论如下:

(1) S 公司内部审计成效与问题并存。S 公司内部审计领导模式合理,内部审计部门具有较强的独立性,工作流程较为合理,内部审计工作能顺利开展,但是内部审计绩效评价方面仍然存在指标设计与公司战略目标相脱离、绩效评价范围不全面、评价主体不全面等问题。

(2) S 公司内部审计绩效评价结果为一般。本文基于绩效棱柱法,从利益相关者满意、贡献、组织战略、业务流程和组织能力五个维度出发,建立绩效评价体系。将其应用于评价上年度内部审计工作绩效,结果显示,S 公司内部审计绩效评价等级为一般,反映出 S 公司内部审计虽然发挥了一定职能,但是仍然存在诸多不足需要完善。

(3) S 公司提高内审绩效要从多个方面着手。结合公司整体发展战略目标调整内部审计工作目标,提高对内部审计工作的重视程度,完善内部审计绩效评价激励机制,引进审计信息技术,定期为内部审计人员组织专业培训来提高内部审计绩效,促进内部审计工作的发展。

6.2 研究不足及展望

6.2.1 研究不足

本文基于绩效棱柱法,对 S 公司内部审计绩效评价体系进行了重新构建,虽然能够对内审绩效进行一个较为全面的评价,但还是存在一定的不足。

第一，由于本文对指标的权重赋值采用问卷调查的方法，而问卷调查的覆盖范围不够广泛，且评价过程比较容易受到受调查者主观因素的影响，权重确定的客观性有待加强。

第二，内部审计的目标随着企业战略和所处环境的变化而变化，而本文所构建的内部审计绩效评价体系是基于企业当下的战略和所处的环境构建的，具有时效性，评价体系需要根据变化及时调整。

6.2.2 研究展望

本文在对绩效棱柱法和利益相关者理论进行研究探讨的基础上，对 S 公司内部审计绩效评价现状和问题进行分析，重构了内审绩效评价体系，并将其在 S 公司进行实际应用，检验其可行性。本文用这种方法对内部审计绩效评价体系进行重新构建，希望通过对内部审计绩效的全面评价能够促使内部审计及时发现自身工作存在的不足和缺陷，并加以整改，更好的发挥内部审计的监督职能，提升公司整体的治理水平。期待今后能多加重视对内审绩效评价方法的研究，不断完善内部审计绩效评价指标体系，实现对内部审计工作绩效的准确评价，促进内部审计为企业价值增值做出贡献。

参考文献

- [1] Barac K, van Staden M. The correlation between perceived internal audit quality and defined corporate governance soundness[J].African Journal of Business Management, 2009,3(13):946-958.
- [2] Bea Ching . System integration and the balanced score card : An empirical study of system imegration to facilitate the balanced scorecard in the health care organizations [J]. Advances in Management Accounting ,2008.Volume 17,pp.181-201.
- [3] Comas.C.E, Audit Customer Satisfaction: Marketing Added Value Altamonte Springs[M].Florida: The Institute of Internal Auditors,1996,22(18):69-75.
- [4] Dietrich Eamhart,J Mark Leonard.Determinants of environmental audit frequency:The ole of firm organizational structure [J].Journal of Environmental,2015(16):36-40
- [5] Dominics S.B.Soh,Nonna Martinov-Bennie.The Internal Audit Function:Perceptions of Internal Audit Roles,Effectiveness and Evalnation[J].Managerial Auditing Journal,2011
- [6] Douglas E.Ziegenfuss, Performance Measurement[J],Internal Auditor,2000:38-45
- [7] Douglas E. Ziegenfuss. Developing an internal auditing department balanced scorecard[J]. Managerial Auditing Journal,2000,15(1/2):
- [8] Dudley,Edward M.,Michael R.Plumly, Marie C.Knobloch.[J].How Do You Measure Success. Internal Auditor.1999,(April):58-63.
- [9] Goodwin J. The relationship between the audit committee and the internal audit function :Evidence from Australia and New Zealand[J].International Journal of Auditing, 2003,7(3):263-278.
- [10] Kaplan, R.S and Norton, D.P. The Strategy-Focused Organiztion[M].Harvard Business School Publishing, 1996,(4): 28-31.
- [11] Lampe J C,Sutton S G.Evaluating the work of internal audit: a comparison of standards and empirical evidence[J].Accounting and Business Reasearch,

- 1994,24(96): 335-348
- [12] Mark L.Frigo, A Balanced Scorecard Framework for Internal Auditing Department [M],The Institute of Internal Auditors Research Foundation,2002
- [13] Milena Alic,Borut Rusjan.Contribution of the ISO 9001 internal audit to business performance [J].International Journal of Quality&Reliability Management,2010
- [14] Obeid O A , Abdelnur A . An Evaluation of Objectivity and Competence of Internal Audit Departments in Sudanese Government Units[J]. International Journal of Economics and Financial Issues, 2018, 8.
- [15] Sarens G, De Beelde I. The relationship between internal audit and senior management: A qualitative analysis of expectations and perceptions [J].International Journal of Auditing, 2006,10(3):219-241.
- [16] Severgnini E, Galdaméz E V C, Moraes R D O. Satisfaction And Contribution Of Stakeholders From The Performance Prism Model[J]. 2018, 15(2).
- [17] TAIWO Babatope, ADEGOKE Adewunmi. Evaluation of Internal Audit Operations and the Efficiency of Educational Performance in Nigerian Universities (A Case Study of Ekiti State University, Nigeria)[J]. Business and Management Studies, 2019,(4): 95-102.
- [18] Wen S B, Liu S. Evaluation Model of Enterprise Performance Based on Stakeholder Value Orientation——An Application Case of Performance Prism in SZGD Company[J]. Finance Research, 2017.
- [19] William.E.Perry. Improving audit productivity[M]. J. Wiley, New York.1984
- [20] 安迪·尼利, 克里斯·亚当斯, 迈克·肯尼尔利. 战略绩效管理: 超越平衡计分卡[M]. 北京: 电子工业出版社, 2004.
- [21] 高会平. 基于 DEMATEL 方法的企业内部审计绩效影响因素分析[J]. 商业会计, 2013(15):40-42.
- [22] 肖仲云, 于海云. 内部审计价值增值的影响因素—基于结构方程模型的实证检验[J]. 财经论丛, 2014, 12:61-68.
- [23] 胡靖. 如何对审计工作进行量化绩效评价 [J]. 通信企业管

- 理, 2018(06):32-34.
- [24] 李光绪. 基于层次分析法的企业内部审计评价研究[J]. 财会通讯, 2012(34):62-66
- [25] 闫学文、刘澄. 基于价值导向的内部审计评价体系研究:理论、模型及应用[J]. 审计研究, 2013(01):62-69
- [26] 尹会岩, 郭新, 赵海冰, 张悦. 基于平衡计分卡的增值型内部审计业绩评价研究[J]. 审计月刊, 2015, (02):47-49.
- [27] 安广实, 程月晴. 基于绩效棱柱法的增值型内部审计业绩评价指标体系构建[J]. 吉林工商学院学报, 2015(03)
- [28] 吉丽喆. 内部审计绩效综合评价模型的设计与应用[J]. 中国内部审计, 2018(05)
- [29] 姜英兵. 绩效三棱柱模型:启示与借鉴[J]. 财经问题研究, 2002(7)
- [30] 李志斌. 绩效测量新发展:超越平衡计分卡[J]. 财会月刊, 2006(07):76-77
- [31] 蒋苏月. 基于层次分析法的企业内部审计绩效评价系统的构建及应用[J]. 科技管理研究, 2012, 32(05):202-206.
- [32] 刘佳, 田帅. 基于绩效棱柱的企业绩效评价指标体系研究[J]. 经济界, 2018
- [33] 焦然, 温素彬. 绩效棱柱模型:解读与应用案例——绩效棱柱在营运资金绩效评价中的应用[J]. 会计之友, 2020(23):151-155.
- [34] 国际内部审计师协会. 第 1311 号国际内部审计准则-内部评估[Z]. 2014
- [35] 唐婕. 内部审计业绩考核系统的建立与实施[J]. 广东审计, 1999(06):33-34
- [36] 刘玉艳. 基于 EVA 的内部审计业绩评价研究.[J]. 中国管理信息化, 2006(2):66-67
- [37] 盛靖芝, 全笑蕾. 超越平衡计分卡的绩效管理新框架——绩效棱柱[C]. 中国会计学会高等工科院校分会学术论文集, 2005:282-285
- [38] 孙友霞. 高校院系领导干部经济责任审计绩效评价指标构建探析[J]. 审计月刊, 2019(05):18-21.
- [39] 姚丽. 企业内部审计绩效评价体系研究[J]. 合作经济与科技, 2019(14):154-156.
- [40] 邓相超. 铁路局内部审计绩效评价体系构建研究[J]. 中国管理信息

- 化, 2020, 23 (08) : 32-33.
- [41] 孙青霞, 韩传模. 内部审计绩效评价指标的重构[J]. 中国审计, 2010
- [42] 王东清, 吴博. 企业绩效评价模式研究综述[J]. 财会通讯, 2012 (09) : 77-79
- [43] 赵红英. 对现代内部审计业绩评价模式的探讨[J]. 财会月刊, 2006 (04)
- [44] 王奇杰. 上市公司内部审计模式实证分析—基于公司治理绩效视角[J]. 经济与管理研究, 2011, 05: 123-128.
- [45] 张庆龙, 韩菲, 张艳敏. 内部审计人员人格类型、胜任力与工作绩效[J]. 审计研究, 2015, 01: 106-112.
- [46] 王光远. 关于内部审计业绩的评价标准问题 [J]. 财会月刊, 2002 (9) : 3-5
- [47] 聂兴凯, 黄国成. 内部审计绩效的外部影响因素分析[J]. 中国内部审计, 2011, 04: 17-19.
- [48] 聂兴凯, 张庆龙. 内部审计绩效的内部影响因素分析[J]. 中国内部审计, 2011 (03) : 32-34.
- [49] 张庆龙, 黄国成. 企业内部审计绩效评价体系构建研究[J]. 中国内部审计, 2011, 06: 30-34.
- [50] 瞿晓龙, 梁斌. 内部审计增值作用及其影响因素的研究[J]. 广西大学学报 (哲学社会科学版), 2017, (05) : 38-43.

附 录

尊敬的各位老师：

您好，非常荣幸能联系到您参与此次调查，我是兰州财经大学的一名审计硕士，此次调查问卷的目的是通过对本文所设计的内部审计绩效评价指标的相对重要性进行比较。此调查问卷以匿名方式填写，且收集到的数据仅用于本文的撰写，会保证对您的回答保密。感谢您的支持！

填写说明：调查采用九级标度法，两指标的重要性比较是用“行”的指标与“列”的指标相互比较。

表 1 准则层判断矩阵

	利益相关者满意	利益相关者贡献	组织战略	业务流程	组织能力
利益相关者满意	1				
利益相关者贡献	-----	1			
组织战略	-----	-----	1		
业务流程	-----	-----	-----	1	
组织能力	-----	-----	-----	-----	1

表 2 利益相关者满意判断矩阵

	审计委员会对内审的看法	审计委员会与内审主管交流次数	管理层对内审的需求次数	内部审计意见契合性	客户投诉率	内审人员保持率	内审工作底稿利用程度
审计委员会对内审的看法	1						
审计委员会与内审主管交流次数	-----	1					
管理层对内审的需求次数	-----	-----	1				
内部审计意见契合性	-----	-----	-----	1			
客户投诉率	-----	-----	-----	-----	1		
内审人员保持率	-----	-----	-----	-----	-----	1	

内审工作底稿利用程度	-----	-----	-----	-----	-----	-----	1
------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	---

表 3 利益相关者贡献判断矩阵

	风险关注度	审计权限的赋予	冲突管理能力	部门信息传达效率	内审经济效益	内外部审计协调程度
审计委员会对风险关注度	1					
审计权限的赋予	-----	1				
冲突管理能力	-----	-----	1			
部门信息传达效率	-----	-----	-----	1		
内部审计经济效益	-----	-----	-----	-----	1	
内外部审计协调程度	-----	-----	-----	-----	-----	1

表 4 组织战略判断矩阵

	内审计划与公司战略的契合度	舞弊事项发现的比例	内控制度落实程度	费用减少率	部门成本节约率
内审计划与公司战略的契合度	1				
舞弊事项发现的比例	-----	1			
内控制度落实程度	-----	-----	1		
费用减少率	-----	-----	-----	1	
部门成本节约率	-----	-----	-----	-----	1

表 5 业务流程判断矩阵

	出具审计报告及时性	重大审计发现和建 议数量	内部审计建议采纳 比例	后续审计跟踪改进 情况	审计计划完成 率	内部审 计信息 化程度
出具审计报告的及时性	1					
重大审计发现和建 议数量	-----	1				

内部审计建议采纳比例	-----	-----	1			
后续审计跟踪改进情况	-----	-----	-----	1		
审计计划完成率	-----	-----	-----	-----	1	
内部审计信息化程度	-----	-----	-----	-----	-----	1

表 6 组织能力判断矩阵

	内审人员 经验年限	内审人员 沟通能力	组织培 训的次 数	专业内 审员工 比例	计算机 掌握程 度	是否遵 守职业 道德
内审人员经验年限	1					
内审人员沟通能力	-----	1				
组织培训的次数	-----	-----	1			
专业内审员工比例	-----	-----	-----	1		
计算机掌握程度	-----	-----	-----	-----	1	
是否遵守职业道德	-----	-----	-----	-----	-----	1

后 记

研究生三年的学习生涯一晃而过，这三年的时光仿佛比其他任意的三年更加飞快。2019年9月入校，年底新冠疫情爆发，从此后，我们的生活就好像在几个段落里不断循环，2020年年初由于疫情严重，我们遵循学校延迟线下教学的防疫规定，在家开始了网课学习，年中疫情得到控制，返校参加期末考核，期间学校一直是封闭管理。当感觉我们的生活快要进入正轨时，2021年10月疫情再次席卷而来，这次，“兰州加油”上了微博热搜，学校再次开始了封闭管理，排队做核酸成了日常。如今，一切都在好转，我也即将迎来毕业，回顾这三年的点点滴滴，不舍涌上了心头。

首先，我要感谢我的学校，在疫情期间为我们提供了一个安全有序的学习和生活环境。有幸在兰州财经大学度过了7年的美好时光，从本科到硕士研究生，从青涩到成熟，在这里，我不仅收获了知识和技能，也明白了处世之道。

其次，我要感谢我的导师，很荣幸能走进导师的师门。老师不仅在学习上对我尽心指导，为我解疑答惑，在生活上，也及时关心，在我牙疼时帮我买药，并细心的告诉我药的用法用量。感谢各位授课老师，克服线上教学的困难，尽职尽责的将自己的专业知识与技能传授给我们，让我掌握了更多的专业知识，也为以后的工作奠基了基础。感谢我可爱的室友和三年以来结识的每一位小伙伴，谢谢她们对我的理解和帮助，有幸与诸君同行。

最后，感谢我的父母与家人，对我求学路上无条件的支持与鼓励，永远做我最坚实的后盾，未来很长，但也近在咫尺，我会不忘初心，继续奋进，来报答这无法言说的养育之恩。