

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 地方性商业银行内部审计绩效评价研究

——以 N 银行为例

研究生姓名: 姚沛竣

指导教师姓名、职称: 王学龙 教授 张树海 正高级会计师

学科、专业名称: 审计硕士

研究方向: 内部审计

提交日期: 2023年6月19日

独创性声明

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

学位论文作者签名：姚沛竣 签字日期：2023.6.15

导师签名：王守东 签字日期：2023.6.15

导师(校外)签名：张明华 签字日期：2023.5.25

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名：姚沛竣 签字日期：2023.6.15

导师签名：王守东 签字日期：2023.6.15

导师(校外)签名：张明华 签字日期：2023.5.25

**Research on internal audit performance
evaluation of local commercial banks ——
Take N bank as an example**

Candidate : ×××

Supervisor: ×××

摘 要

金融是现代经济的核心，金融业又被称为经济发展的血液系统，其中银行业作为金融业的中坚力量，也被誉为国民经济运转的枢纽。商业银行作为金融行业关键的实体支撑，在金融市场日益发展的背景下，也踏上了迅速扩张的快车道，这让城市商业银行在看到发展机遇的同时也面临着巨大的压力，风险管控过程中潜藏的问题陆续暴露，内部审计机构作为银行内部系统中的一个重要组成部分，科学合理的评估内部审计绩效是改善内部审计工作现状、增加组织价值必不可少的一步。

因此，本文选取 N 银行为案例研究对象进行分析，对 N 银行内部审计现状及工作基本情况进行分析，发现该银行当下的内部审计主要履行的仍然是事后监督和查偏纠错的职能，局限在合规性的检查，同时缺乏一套完善的内部审计绩效评价体系。本文通过设计一套基于平衡计分卡方法的内部审计绩效评价体系对 N 银行进行评价。在此基础上，使用 AHP 方法对各个维度、各个指标的权重进行合理配比，从而弥补了原有的缺陷，使绩效评价体系能够对内部审计质量做出更加精确和全面地考量。然后通过专家评分的形式将新的评价体系应用于内部审计绩效水平评价的过程中，并对评价结果进行了详细分析。研究结果表明 N 银行内部审计绩效管理、追责问责等机制尚不完善，重于形式设置而没有使其作用得到充分有效的发挥，不能更好的对未来可能产生的风险进行把控。本文根据 N 银行内部审计流程中存在的不足之处，从提高内部审计人员职业素养、强化内部审计成果的转化应用、充分取得治理层和管理层的关注与支持、加强内部审计数字化的应用能力等方面提供了改进建议，期望有助于企业更好地提升内审绩效水平。

关键词：内部审计 BSC 绩效评价 商业银行风险管控

Abstract

Finance is the core of the modern economy, and the financial sector is also known as the blood system of economic development, of which the banking industry, as the backbone of the financial sector, is also known as the hub of the functioning of the national economy. As the key entity supporting the financial industry, commercial banks have embarked on a fast track of rapid expansion against the backdrop of the growing financial market, which has put urban commercial banks under tremendous pressure while seeing opportunities for development. As an important part of the bank's internal system, a scientific and reasonable assessment of internal audit performance is an essential step to improve the current state of internal audit work and add value to the organisation.

Therefore, this paper selects Bank N as the case study object for analysis, and analyses the current situation of internal audit and the basic situation of the work of Bank N. It is found that the bank's current internal audit mainly performs the functions of post-facto supervision and error detection and correction, and is limited to compliance checking, and lacks a set of perfect internal audit performance evaluation system. This paper evaluates Bank N by designing an internal audit performance evaluation system based on the balanced scorecard approach. On this basis, the AHP method is used to reasonably proportion the weights of each dimension and indicator, thus making up for the shortcomings of the

original system and enabling the performance evaluation system to provide a more accurate and comprehensive assessment of the quality of internal audit. The new evaluation system was then applied to the evaluation of the internal audit performance level by means of expert ratings, and the results were analysed in detail. The results of the study show that the internal audit performance management and accountability mechanisms of Bank N are not yet perfect, and that they have been set up in a formal manner without being fully effective, and are not better able to control the risks that may arise in the future. Based on the shortcomings in the internal audit process of Bank N, this paper provides suggestions for improvement in terms of improving the professionalism of internal audit staff, strengthening the transformation and application of internal audit results, obtaining adequate attention and support from governance and management, and strengthening the ability to apply internal audit digitisation, in the hope of helping the company to better improve its internal audit performance.

Key words: Internal audit; BSC; performance appraisal; evaluation of risk control of commercial banks

目录

1 引言	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的	2
1.3 研究意义	3
1.4 国内外研究现状	4
1.4.1 国外研究现状	4
1.4.2 国内研究现状	6
1.4.3 文献评述	8
1.5 研究内容、研究方法和技术路径	9
1.5.1 研究内容	9
1.5.2 研究方法	10
1.5.3 技术路径	11
2 相关概念及理论基础	12
2.1 相关概念	12
2.1.1 内部审计	12
2.1.2 绩效评价	12
2.1.3 内部审计绩效评价	12
2.2 理论基础	13
2.2.1 平衡计分卡理论	13
2.2.2 绩效管理理论	13
3 案例介绍	15
3.1 N 银行基本情况介绍	15
3.1.1 N 银行基本情况	15
3.1.2 N 银行组织架构	16
3.2 N 银行内部审计简介	17
3.3 N 银行内部审计开展情况	18
3.3.1 N 银行内部审计方式	18
3.3.2 N 银行内部审计的程序	19

3.4 N 银行内部审计绩效评价现状	22
4 N 银行内部审计绩效评价存在的问题及原因分析	24
4.1 N 银行内部审计绩效评价存在的问题	24
4.1.1 内审绩效评价的内容相对片面	24
4.1.2 内审绩效评价指标的设置缺乏具体性	24
4.1.3 评价内容设计与战略目标联系不紧密	24
4.2 N 银行内部审计问题的原因分析	25
4.2.1 隶属关系尚未理顺	25
4.2.2 内审意识不够强, 审计传导压力不足	25
4.2.3 内审审计力量薄弱	26
4.2.4 制度建设不完善, 审计手段相对落后	27
5 基于平衡计分卡的 N 银行内部审计绩效评价体系构建	28
5.1 N 银行内部审计绩效评价指标设立原则	28
5.1.1 战略导向性原则	28
5.1.2 可操作性原则	28
5.1.3 成本效益原则	28
5.1.4 定性与定量相结合原则	28
5.2 N 银行内部审计绩效评价维度与指标选取	29
5.2.1 财务层面	29
5.2.2 客户层面	30
5.2.3 内部流程层面	32
5.2.4 学习与成长方面	34
5.3 N 银行内部审计绩效评价体系各指标权重的确定	36
5.3.1 指标赋权方法	36
5.3.2 为 N 银行内部审计绩效评价指标的权重赋值	37
6 N 银行内部审计绩效评价体系的应用	45
6.1 内部审计绩效评价指标的计算与应用	45
6.2 内部审计绩效评价结果分析	48

6.2.1 财务维度具体分析	48
6.2.2 客户维度具体分析	49
6.2.3 内部流程维度具体分析	49
6.2.4 学习与成长维度具体分析	49
6.3 提升 N 银行内部审计绩效的建议及措施	50
6.3.1 完善公司治理结构	50
6.3.2 加强审计管理，科学完善内审制度建设	50
6.3.3 强化队伍建设，不断提升内审人员素质	51
7 结论与不足	52
7.1 结论	52
7.2 不足	52
参考文献	53
附录 1 内部审计绩效评价指标权重的调查问卷	58
附录 2 内部审计绩效评价评分调查表	62
致谢	63

1 引言

1.1 研究背景

金融作为当代经济的中心,是经济发展的血液,而银行又是金融体系的支柱,是国家经济运行的枢纽。随着现代社会经济迅猛发展,城市商业银行也走上了快速扩张的道路,背后虽然蕴藏着巨大的机遇,但也给商业银行带来了不小的压力,许多潜藏的问题逐步浮出水面。内部审计能够根据系统规范的方法,评价并且改进组织风险管控的质量,帮助组织达成战略目标。因此,对内部审计绩效进行科学有效的评估是改善内部审计工作现状、增加组织价值的必然环节和必由之路。

在我国,针对内部审计的关注起步较迟。CIIA 在 2003 年发布的《内部审计准则》,是我国内部审计专业化水平逐渐提升,开始走向正轨的里程碑。2014 年,开始执行新修订的《中国内部审计准则》,凸显了内部审计在企业风险管控中的突出地位。中国银保监会在 2016 年发布的《商业银行内部审计指引》,针对不同类型商业银行进行了组织架构、职责权限、工作流程和考核责任等方面规范,并在监督和审查上呈现出日趋严格的态势。《审计署关于内部审计工作的规定》在 2018 年 1 月发布,深度优化了内部审计职能、强调内部审计结果运用,彰显了内部审计的综合性、服务性的特点,给企业内审部门在新的经济背景下进行内审工作提供了制度基础,对企业制定内部审计计划、开展内部审计工作具有很强的指导意义。审计署 2019 年度印发的《内部审计工作指导意见》,全面贯彻了中央审计委员会第一次会议的核心精神,向内部审计做出了更严格的要求,包括有效明晰内审工作重要性、挖掘审计工作深度,延伸审计监督广度、积极调动社会审计资源投入内部审计工作,加强审计监督的合力等,对于提高内部审计质量有着十分重要的作用,这将有助于健全国家治理体系,切实保证国家治理能力和治理水平现代化。

截止到 2021 年 6 月底,中国的城市商业银行一共有 134 家,它们的资产规模已经达到了 39.56 万亿元,逐渐发展为一个拥有一定规模和数目的银行层级。从内部微观环境来观察,伴随着经营领域不断拓展,组织规模日益扩大,一些城市商业银行在转型发展的过程中,产生了重业务发展、轻内控管理的经营发展取

向。从整个外部的宏观经济环境角度来观察，最近几年，中国的经济发展速度呈渐慢的态势，这就造成了各个行业的内部竞争压力越来越大，实体经济面临前所未有的困境，造成融资放款企业所承担的经营风险倍增，银行资产质量下滑严重，运营风险逐年递增，各个城市商业银行风险事件高发，频繁暴雷。内忧外患之下，作为商业银行风险管控“第三道防线”的内部审计，在预防和化解金融风险的过程中，都起到了非常关键的影响。N 银行在 2021 年度，审计范围涵盖了下属的 107 家分行，一共展开了 61 个审计项目，具体包括：9 个履职审计、37 个常规审计、13 个信贷专项审计，累计动用审计人员 241 人次，完成了对 4495 笔业务的审计，共对各种违纪违规人员 102 人（次）进行了查处，在这一年当中，一共进行了三轮飞行检查，累计检查出 57 个违纪违规问题，发现违规贷款 3.55 万笔，给出了 591 条审计建议，同时还对 27 家支行的负责人进行了惩罚。

但在目前这个阶段，内部审计主要履行的仍然是事后监管和差错纠偏的职能，着重对合规性进行检查，绩效管理、追责问责等机制尚不完善，重于形式设置而没有使其作用得到充分有效的发挥，无法有效预测将来可能会发生的风险，前瞻性不足，致使各类风险积聚，风险化解进展缓慢，因此，为了防范化解商业银行经营管理风险和增加组织价值，如何设置一套科学适用的内部审计绩效评价体系是评价内部审计部门工作成果和提升内部审计质量的关键保障。

1.2 研究目的

目前，我国有关内部审计绩效评价的有关理论还处在一个初期探索阶段，关于内审绩效的评价体系和指标选择比较简单，缺乏系统性和整体性，而且现行的通用内部审计绩效评价标准具有普适性但不具有针对性，无法全面和客观地衡量内部审计工作质量效果。

本文在回顾相关文献和理论基础的前提下，根据 N 银行当下的实际情况，选择指标重新构建一套相对科学合理的内审绩效评估体系，希望为 N 银行改善内审绩效提供参考模型。具体目标如下：

（1）有利于丰富内部审计绩效评价指标体系与方法体系

本文结合特定行业风险，运用平衡计分卡法对 N 商业银行现阶段内部审计工作构建有效性评价体系，来评估商业银行内部审计的有效性，期望能够改善其内

部审计工作，为该理论的应用研究略尽绵薄之力。

(2) 有助于改善 N 银行内部审计绩效

现阶段我国商业银行尚未建立起系统科学的内部审计绩效评价体系，实施绩效评价的条件还不够成熟，和国际发达银行相比，国内商业银行在观念和方法上还较为落后。本文通过健全 N 银行内部审计绩效评价体系，为该银行绩效评价水平的提高提供切实可行的意见，以期改善该银行绩效评价水平并带来升值空间。

1.3 研究意义

在金融业的发展历程中，商业银行的地位无法撼动，推动金融业的健康发展是其主要任务之一。而内部审计部门在商业银行的发展运营过程中又扮演着重要角色，对国家经济的发展也存在深远影响。商业银行内部审计工作水准的提升，不仅可以帮助商业银行在面对各种风险时，能够更好地进行防范与解决，而且可以为商业银行经营的可持续与稳定提供保障。除此之外，还能从制度和管理两个层次上，更好地达到商业银行价值提升的目的。因此，为了有效提高商业银行的内部审计工作，使其更加有效地服务于企业，对其进行绩效评价的研究就显得非常必要。在商业银行中，针对内部审计业绩评价的方法，进行了案例应用的研究，既有现实研究价值，也有理论的研究价值。

从现实的角度考虑，在当前社会经济快速发展的情况下，市场竞争愈演愈烈，大量企业面临着市场份额被压缩的风险，生存空间越来越小，为了能够在这样的环境下存活下来并实现良好的发展，就必须注重对内部审计的绩效评价。本论文以 N 银行为例，充分利用了绩效管理与平衡计分卡的有关原理，并与 N 银行现有的绩效评价方式缺点相联系，构建了一套新的内审绩效评价体系，并利用 AHP 对其进行定量分析，得到打分结果。在此基础上，根据得分情况进行了具体剖析，并提出了相应的对策，从而为 N 银行的内审绩效评价工作带来一定的参考价值，也可以为其它类似企业的内审绩效评价工作带来一定的启发和借鉴作用。从理论上来说，当前，我们关于内部审计绩效的研究所涵盖的范围和深度都比较狭窄，在建立内部审计绩效评价体系上还存在很多有待改进的地方。而且，关于内部审计绩效评价方法的研究，大部分都停留在理论上，缺少将理论应用到实际当中的

努力。本文通过实践,对这些理论的适用性和可行性进行了测试,并将这些结果映射到相关的理论研究当中,对更好地构建一个完善的内部审计绩效管理系统起到积极的作用。

1.4 国内外研究现状

1.4.1 国外研究现状

(1) 内部审计绩效评价研究

1988年,国际内部审计师协会(IIA)资助 W.S.Albrecht,K.R.Howe 等人完成了《评估内部审计部门的业绩》的研究报告,把影响内部审计绩效的决定性因素归纳为内部审计人员特征、内部审计机构特征和组织环境三个层次,此举具有重大意义。Ziegenfuss,D.E.(2000)以参加调查的内部审计部门执行主管的意见为依据,从全球审计信息网(GAIN)的84个内部审计部门绩效评估指标中,挑选出了最主要的25项评估指标,但是,超过一半的是内部审计绩效影响因素指标,而不是绩效评估指标。Stanley Alan Farmer(2004)将过去的内部审计绩效评价的实际情况进行了比较,认为在审核章程的依据之上,可以从质量、范围和产出三个角度来对内审绩效进行评估。例如,质量可以用对审核章程的遵守程度、范围用完成审计计划的数量、产出用客户满意度等指标来进行度量。同时,要按照不同的组织种类以及所处的发展时期,来确定所要选取的指标,从而使评估指标的体系更加完善,并且,该体系的架构还可以随着内部审计的发展而进行调整。Arena 和 Azzone(2009)指出,内审效力的评价指标可以按照所计量的对象(包括程序、产出和结果等)的类别来划分。

Dominic S.B.Soh 和 Nonna MarZinov-Bennie (2011)对目前的内部审计职责和被视作保证其效力的必要条件进行了深刻的讨论。通过实证分析发现,尽管内部审计的角色与工作效果得到了极大的认可,但内部审计组织的业绩评价体系却没有得到相应的改进。由于内审的角色与评价的不一致,因此很难对内审功能符合利害关系人预期的情况进行评估。M.L.Frigo (2012)提出建立内部审计绩效评估系统,应该在公司发展策略的指引之下,以提高公司的总体效益为主要目的,兼顾各方的权益,对公司发展策略进行改进与修正。Mihret,D.G.等人(2010)从

内部审计质量和企业业绩两方面构建了一个内在关联的模型,引入了企业业绩评价的“资本回报率”(ROCE),并将其与内部审计有效性评价相结合。然而,在这种模型之下,内部审计仅能对企业的财务措施和组织业绩产生影响。因此,Botha, L.M.和 Wilkinson,N.(2020)提出,应当采用一些明确和隐性的业绩指标度量内部审计造成的影响,这些指标可能与成本节约或者收入增长不存在关联。Gerui.Kang, Alan.C.Roline (2012)则做了更为深刻的考虑,不仅对财务指标有所要求,还对非财务指标给予了很大的关注,例如,审计人员工作能力、客户满意度等因素。Aida Krichene 和 Emna Baklouti(2021)的研究表明,内部审计师的知识水平、报告的独立性、遵循内部审计职业标准的程度、与外部审计师的关系、与内部审计师的关系、信息获取水平等与内部审计的品质之间存在着显著的正向关系。

(2) 平衡计分卡与内审绩效评价

Kaplan.Norton(1996)于哈佛商业评论刊登了《The balanced scorecard——measures that drive performance》一文,提出一个合格的管理体系,最基本的要求是和企业内部情况相符,其次是保证员工之间的沟通畅通,最后才能建立起相应的系统,并进行相应的训练。Kaplan.Norton (2001)把 BSC 思想和战略地图概念融合在一起,将战略转换为经营词汇,使其变成每一名雇员的工作,这样就能促进企业与其战略目标相符,并让战略成为一个持续的过程,支撑企业以综合的视野来度量与其战略目标相符合的有效绩效。Pauline.Ratnasingam(2011)基于平衡计分卡的框架,提出了战略地图的运营模式。Kang,G.(G).和 Amy. Fredin (2012)认为,在对自身业务进行业绩评价时,企业趋向于更多地注重通用的措施,而对特殊的度量标准重视较少,而且在有关提议较为复杂时,企业往往会根据自己的主观判断做出决定,而忽略某些关键的意见,所以采用平衡计分卡绩效评价体系,可以提高措施的科学性。MingLang.Tseng 和 Ming.Lim 等人(2015)在绩效评价体系中挑选了大量指标,通过信息化过程加工与处理,采用定量与定性并行的方式,进行具体的评估,使企业得到更加直观可靠的信息。

Cooper, D.J.,Qu,S.Q.和 Ezzamel,M.(2017)指出,要达到为组织提供高效的战略管理体系这一目的, BSC 模式必须持续地发展,而切实可行的办法就是根据 BSC 模式的可塑性强的特点,把它和新的管理理念、技术和原则进行交互。

以往对 BSC 与数据包络、模糊逻辑等定性及定量方法结合的可行性进行了探讨，而近期对管理会计方法与商务分析的融合则有望拓展该领域的新认知。Singh,R.K.和 Arora, S.S.(2018)通过研究发现，员工行为、组织能力、员工认知等三大影响因子对 BSC 的使用有重要影响。通过运用该系统，可以有效地改善雇员工作满意度和工作积极性，明晰雇员的角色定位。同时，BSC 对感知绩效在财务与非财务两个层面也有积极作用。Lucianetti,L.等人(2019)指出，企业业绩评价体系（PMS）对企业的策略执行起着重要的推动效果，而平衡计分卡（BSC）作为战略绩效管理工具的典范，在这方面发挥了主要作用。此外，BSC 的建立也揭示了三种不同的测度间的差异：把组织战略融入经营目标的提高、对因果关系的认知以及增强企业的内部沟通。

1.4.2 国内研究现状

（1）内部审计绩效评价研究

唐玉、周伟（2005）指出内审绩效评价的核心包括三个层面：合规性，考核内容主要是检查内部审计工作有无遵守现行的制度与流程；有效性，主要考核内部审计工作的效率，即内部审计是否及时进行且行之有效；效益性，主要评价内部审计工作是否为组织实现价值增值目标做出了贡献。王瑶(2013)在已有的绩效评估系统框架下，从效率、内容和效益三个方面建立了内部审计绩效评估系统，对企业的绩效管理进行了更为深刻的探讨。尹会岩，郭新，赵海冰和张悦等人(2015)率先对增值型内部审计绩效评估体系进行了全面的研究，他们提出新的内部审计绩效评价体系，既可以提高内部审计机构工作的有效性，又可以为组织创造价值。吴镇启、李淳惠（2015）通过把平衡计分卡与经济效益增加值相结合的方式，将平衡计分卡原有的四个维度重新划分为内部审计的创新性与成长性、内部审计过程和审计结果三个全新的维度，打破了维度间的壁垒。

吴晗清（2017）认为，要改善企业的经营状况，必须通过业绩评价的手段来推动内部审计的进步；内部审计职能充分的发挥作用，可以增强绩效考核的权威性，推动企业健康发展。刘天畅（2018）认为，要想使内部审计和绩效评价达到成果共享的效果，发挥出“1+1>2”的效应，企业必须解决内部审计和绩效评价共同存在的像信息不准确、内审与绩效评价工作缺乏有效联系等问题，并且有针

对性的强化制度保障,这样才能让内部审计和绩效评价有机的结合起来,达到增加组织价值、改善企业经营模式、优化资源配置的目标。彭志玲、孙玉智、安俊杰(2020)指出,目前我国企业的内审绩效管理还面临着以下几个方面的问题:绩效考核指标单一,评价方法的客观性不足,绩效管理效果差强人意,建议采用 AHP 方法对内审进行绩效管理,并构建详细的评价指标,以提升绩效管理的科学性。

(2) 内部审计绩效评价方法研究

王宝庆和张庆龙(2011)将开展内审工作所需资金带来的机会成本带入到 EVA(经济增加值)原理下的公式中,对内审绩效进行考核,对得出的“执行内审所获收益-内审费用”与“内审费用*加权平均资本成本率”进行比较,如果前者高,则表明审计工作有效果,相反则表明无效果。黄国成、张庆龙(2011)提出,尽管在“平衡计分卡”出现以前,评价公司业绩的唯一标准就是财务指标,但使用财务指标作为评价业绩的重要依据本身就存在一定缺陷,主要体现在仅能反映出过去所发生的一切,不能够对组织的发展进行预测,前瞻性不足。魏乾梅(2015)借鉴组织卓越绩效评估模型,将组织领导力、战略力、客户和市场力、资源力、过程管理力、量化分析力和改进力、结果等七个方面作为切入点,设计绩效评价指标,探索建立增值型内审绩效评价体系。聂素(2020)认为,目前普遍采用的绩效评估方式有三种,一种是 KPI(关键业绩指标)评估法,它的评估标准来自公司的策略,这种方法把公司的各项目标进行了详细的划分,划分成具有实际意义且可以实操的指标。一类是针对那些难以对其绩效和结果进行定量分析的工作,采用的是 MBO(目标管理法);另一种则是 BSC(平衡计分卡),它与其它的考核方法的区别就是它综合了财务、非财务指标,内外因子,也将短期和长期的收益因素相结合,所涉及的内容实质比较全面。

(3) 平衡计分卡与内审绩效评价

张巧良、邹玮(2006)把平衡计分卡的理念引进内部审计绩效评价当中,给出的包含平衡计分卡框架的内部审计绩效评价系统包含了客户指标、内部审核流程指标以及创新能力指标等内容,着重关注绩效考评在各利益相关者间的平衡,领先指标和延后指标间的均衡。韩晓梅(2009)把 Ziegenfuss(2000)的 25 个指数,通过平衡计分卡理论,重新划分为“董事会”、“管理层”、“内部审计

过程”、“学习与创新”四大类别，并加入了“外部审计”维度，最后形成一个由五个维度所组成的“平衡计分卡”绩效评价框架，通过 AHP 方法给每个指标赋予权重，并对内部审计的整体得分进行统计。汪黎（2014）指出我国企业目前实行的审计绩效指标系统存在一定不足，即缺乏综合性和专业性，而基于审计目标的平衡计分卡，使整个系统更为严密，且结构更为均衡。王咏梅（2015）指出，平衡计分卡对企业绩效管理产生了深远影响，它使企业管理方式发生了根本性变化。伴随着 BSC 方法的发展，其使用范围越来越广，得到越来越多公司的认同。同时她提出平衡计分卡与绩效考核指标体系是相辅相成的，其得出的评价结果具有一定的说服力和典型性。

庞晓佳(2016)研究结果显示，对于内部审计机构而言，利用 BSC 来评估其业绩是一种比较理想的方式。孟晶晶（2017）在深刻研究平衡计分卡之后，发现它能平衡财务评价和非财务评价，不但可以度量内审发现问题的数量，而且重视从问题到管理成果的转变过程。因此，建议把平衡计分卡引入增值型内部审计绩效评价体系里。邓晔莹（2018）认为，由于可以度量增值型内审所产生的长期效应，所以利用平衡计分卡对内审的绩效进行评价，这样做还可以将内审部门与组织中的其它部分的协同效应发挥到最大程度，并对内审部门的自身价值进行评价。刘佳伟（2020）重点剖析了在企业运用 BSC 时遇到的一些问题，并给出了具体的对策。婧萧（2020）认为平衡计分卡是当下企业应用比较多的一种绩效评估系统，可以把公司的战略转换成可操作的指标。唐子然，李演（2021）以平衡计分卡理论的四个维度为基础，建立了一套与国内高校相匹配的内审计绩效评估系统。王海兵、周垚、贺妮馨和冯文静（2022）指出，在上市公司内部控制建设不断深化的过程中，内部审计作为内部控制的二次控制手段，具有很强的发展前景。以内部审计目标的完成度为指导，平衡计分卡为依据、借鉴国内外指数制定模式，建立起我国上市公司内部审计指数理论研究与实际应用体系。

1.4.3 文献评述

当前，关于内部审计绩效评价的研究已取得了长足的进步，很多国内外专家对内部审计的效率和效率的度量标准，内部审计绩效的影响因子，以及评价指标的科学构造和实践中的应用等方面进行了深入全面的探讨，在国外，无论是在理

论研究还是在实证研究上，都取得了丰硕的成绩，各个领域都比较完善，但是，在国内，这方面的研究却进展缓慢，尽管有国外专家学者的研究成果做基础，延展了内审绩效评价指标体系，但是，大体上依旧停留在理论研究阶段，实践性不足。因此，我国必须要与国际接轨，不仅要融合国外相关理论研究成果，还要对其进行深层次应用，针对各异的宏观环境以及微观企业类型，调整和改进现行的内审绩效评价体系，为我国内部审计绩效评价体系的探索提供多样化的实际案例，促进内审绩效评价体系不断地向前发展。

在评价方法方面，尽管我国学者从经济增加值指数、关键指标法、目标管理法、卓越绩效评价法、绩效棱柱法、平衡计分卡等各种角度出发，对内审绩效评价进行了初步探讨，在某种意义上来说，是对内部审计绩效评价体系理论研究的丰富和完善，但总的来说，内部审计绩效评价指标和公司战略目标不匹配，指标间缺少逻辑性，关联性较弱等问题仍然客观存在。

从当前国内外关于内部审计业绩评价体系的相关文献和研究结果来看，平衡计分卡（BSC）是目前国际上公认最具理论意义的评价方法，这种框架下构建的内部审计绩效评价指标与公司战略目标密切相关，充分体现公司的战略价值，紧密贴合我国内部审计职能过渡的现状，同时对内部审计工作的有效性进行科学评价。本文也是根据这个思路，在权衡利害关系和适用性的前提下，对 N 银行内审机构的绩效评价问题进行了改进。

1.5 研究内容、研究方法和技术路径

1.5.1 研究内容

内部审计绩效评价作为内部审计工作的放大镜，将从各个层面反映出内部审计工作现状及可能存在的不足。然而，目前我国大部分企业内部审计工作无法满足为组织增加价值这一目标，在开展审计工作各个方面存在不足。本文在梳理 N 银行现有内部审计工作制度、流程和绩效管理相关文件的基础上，结合特定行业风险和自身经营风险，运用平衡计分卡法对现有内部审计工作绩效开展评价，试图构建一套可以适用于 N 银行的内部审计绩效评价体系，增强企业防范和应对重大风险的能力，为企业健康发展注入催化剂。

第一部分：绪论。在此部分，首先对本文的选题的背景和研究的目的是与意义进行说明。然后从内部审计绩效评价内容和评价方法角度对国内外文献进行梳理归纳。最后介绍了本文使用的研究方法和主要内容。

第二部分：相关概念及理论基础。这一部分，介绍了内部审计绩效的概念以及本文所使用的有关理论。

第三部分：N 银行简介及内部审计介绍。介绍 N 银行及其内部审计概况，内部审计绩效现状。内部审计绩效评价现状及存在的问题和原因。

第四部分：N 银行当前内部审计绩效评价存在的问题及原因分析。

第五部分：N 银行内部审计绩效评价体系的优化。通过将 BSC 方法应用到绩效评价体系中，对现有评价体系进行优化，构建出合理的评价体系并确定指标权重。

第六部分：内审绩效评价体系的应用。根据调查问卷的结果来进行最终得分汇总，进而得出 N 银行内部审计绩效的最终得分和各项指标具体得分，对结果进行分析并指出进一步提升 N 银行内部审计绩效的建议。

第七部分：结论与不足。

1.5.2 研究方法

（1）文献研究法

本文在前期通过查阅知网、百度学术、web of science 等网站以及国内外权威机构发布的相关文件，了解了该领域的有关学术成果，并对其进行了梳理归纳，为开展后续研究打好基础。

（2）案例研究法

以 N 银行为案例研究对象，仔细整理该企业有关情况和部门规章制度后，在分析绩效制度不足和成因的基础上，引入 BSC 方法对现有评价体系进行优化，并使用新的体系对 N 银行内审绩效进行评价，通过各项指标权重和得分来进一步识别该企业内部审计工作存在的不足并提出改进建议。

（3）问卷调查法

通过问卷发放的方式来对 N 银行内部审计绩效评价指标进行权重赋值和评价得分，通过分析结果，试图找出提升 N 银行内部审计效益的措施。

1.5.3 技术路径

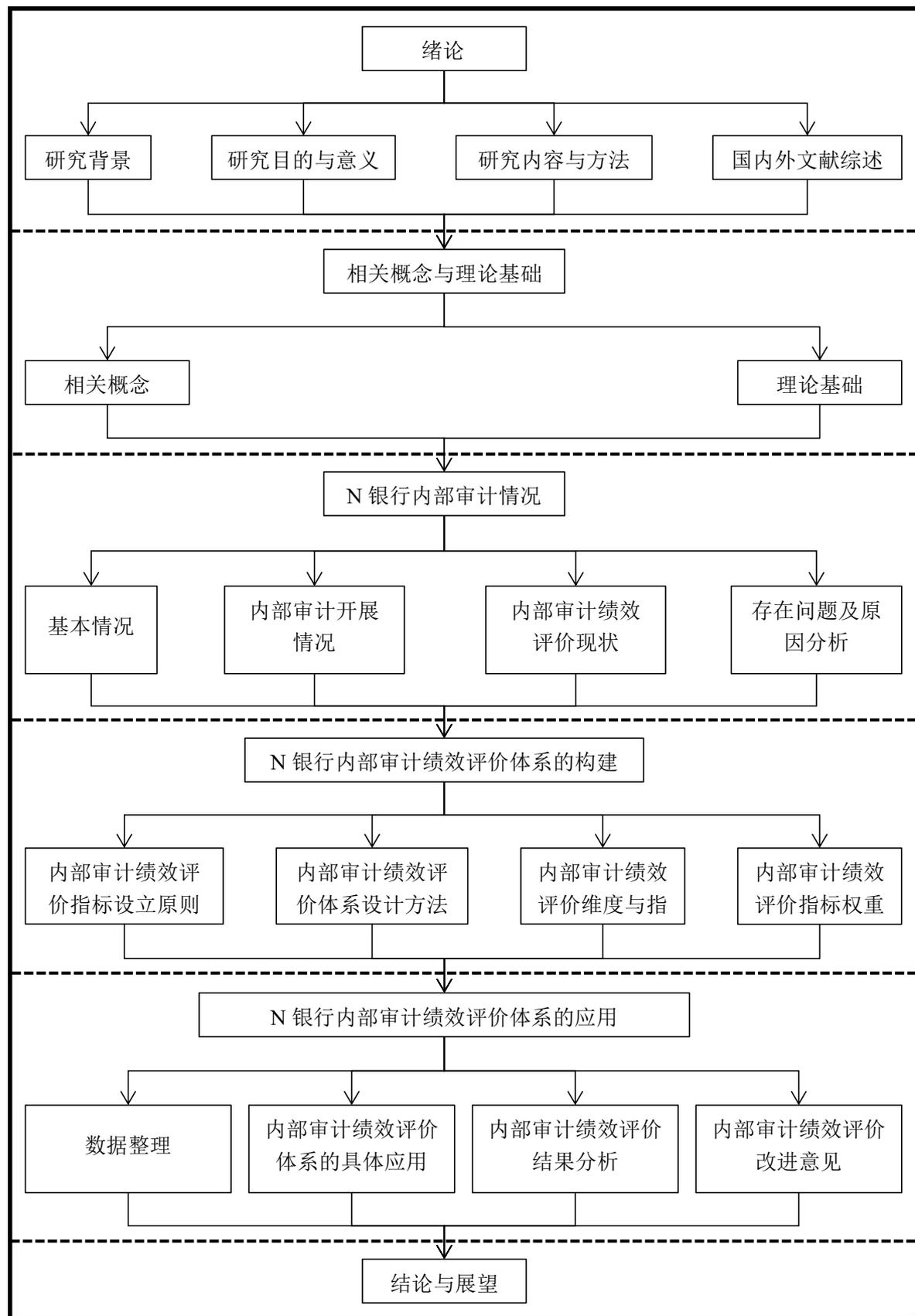


图 1.1 技术路线图

2 相关概念及理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 内部审计

内部审计是一种独立的检查、监督、评价活动，立足于组织内部，用来对业务活动、内部制度和风险管理展开检查、监督和评价，进而改善内部控制，推动组织提高治理水平。

2.1.2 绩效评价

绩效评价是指为达到组织的战略目标，评价主体依据先前设定好的标准，通过一套标准化的流程定期或不定期对评价客体的绩效考核。从根本上说，业绩评价指的是一个对组织的绩效进行综合、系统的评估和反馈的过程。它的实质是对评价对象的贡献度进行评定，是一种为了达到企业的战略目的而进行的管理沟通行为。

2.1.3 内部审计绩效评价

作为有助于企业增加价值不可或缺的一部分，内部审计的工作开展情况需要有相应的衡量标准和评价体系来监督，通过对其工作的绩效评价来及时纠正其不足和提出改进措施，使得管理层能够更加准确洞察企业面临的潜在风险。内部审计绩效是内部审计机构行使其职能过程中，在各个层次上所产生的效益，这种效益主要体现在企业的增值和经营的改进上。如果对内部审计绩效进行再次分类，可以细分为三个具体层面：内审部门整体绩效、附属机构绩效和内审人员绩效。内部审计绩效评价在指标选取上，要综合考虑各种因素，结合财务指标和非财务指标对内部审计工作进行全面系统评价。

2.2 理论基础

2.2.1 平衡计分卡理论

平衡计分卡是全球公认的 20 世纪以来最具影响力的管理工具之一，由哈佛大学教授 Robert Kaplan 与诺朗顿研究院的执行长 David Norton 创立。这一理论表明，传统业绩评价方法的侧重点集中在财务指标，前瞻性不足，往往会导致组织内部利益相关者关系的失衡。传统平衡计分卡要求组织从财务、业务流程、成长与学习和顾客四个方面进行评价，评价体系更加科学合理。平衡计分卡方法重视战略管理，将企业长期战略与组织目标相结合，增强上下级之间的沟通协作，并对利益相关者进行广泛关注。在财务维度，集中表现为要使股东满意企业应达到的财务状况，可以有效保障企业长期战略目标的实现，同时也能在其他三个维度间架设沟通渠道。在顾客维度，平衡计分卡注重满足客户需求及期望。在学习与成长维度，平衡计分卡着重评价企业人力资源状况，重视人才培养和后期培训。在业务流程维度，标准化的内部业务流程是企业保证已有客户资源和已有市场份额不被同行竞争者侵蚀的根本。同时，也能对企业进一步扩大市场占有率，达到预定发展目标起到帮助作用。

2.2.2 绩效管理理论

绩效管理是指企业用来确保部门或职员的产出与既定目标要求一致的手段或过程。绩效管理活动的开展需要与公司战略相联系，绩效管理工作一般首先需要根据公司战略、管理层期望确定绩效管理的有关计划，构建合理的绩效评价体系，确定绩效指标。然后需要实施绩效管理活动。在这个过程中需要对公司员工或内部组织的工作情况深入了解，追踪和监控其工作表现并对其工作完成情况进行评价考核，根据最终考核结果与其进行沟通，并向管理层反馈绩效考核结果。为了达到考核目标，绩效考核需要与组织目标高度相关，考核指标需要全面，考核体系需成熟完善。绩效管理的目标如下：第一，通过绩效管理，企业期望员工的努力奋斗方向与企业未来的发展路径相一致，保障企业长期战略实现。若内部组织或员工的工作方向或重点偏离企业战略目标，通过绩效管理活动可以及时发

现并纠正。第二，绩效管理结果为企业的各种决策提供依据。绩效管理活动强调沟通，通过与各层级员工进行充分沟通，可以发现企业目前存在的问题。管理层可以根据绩效评价结果对有关战略决策进行及时调整。第三，绩效管理活动可以客观评价出员工的工作成绩，进而作为员工日后加薪和晋升的依据。绩效管理的目标和计划体现了企业的战略目标，是内部组织和员工的行动指南，可以将企业政策落实情况反馈至管理层。

3. 案例介绍

3.1N 银行基本情况介绍

3.1.1N 银行基本情况

N 银行是由 G 省 L 市下辖的五个行政区联社通过新设合并组建的商业银行，于 2015 年 11 月 29 日正式成立，是一家股份有限公司，注册资本人民币 55 亿元，经营范围包括吸收公众存款；发放贷款；办理国内结算；办理票据承兑与贴现；从事同业拆借；提供保管箱服务；从事银行卡（借记卡）业务；代理发行、代理兑付、承销政府债券；代理收付款项及代理保险业务；经中国银监会核准的其他业务。

N 银行通过强化党的领导，厘清“三会一层”职责边界等举措，积极推动公司治理工作迈上新台阶。围绕“战略—目标—执行”的思路，确立了“正职负责结果管理、副职负责过程管理、员工负责任务管理”的工作导向，制定了《职能部门（岗位）职责》，设置 125 个岗位 261 个编制，建立了部门正职、副职、员工三者之间团结协作、分工合理、相辅相成的工作模式。部门岗位设置更趋合理、岗位职责更趋精细、人员配置更趋合理。

N 银行股份有限公司对外共投资 11 家企业，分支机构 167 处。开设便民金融服务点 145 个，安装各类电子机具 9000 余台，是 L 市网点最多、服务范围最广的银行机构。

截至 2020 年末，资产总额达到 1,047.50 亿元，同比增长 9.1%；负债总额 947.90 亿元，同比增加 10.06%；存款余额 704.99 亿元，较上年末负增长 0.85%；贷款余额 672.60 亿元，较上年末增加 7.30%；2020 年度累计发放各类贷款 290.26 亿元。成本收入比 70.94%，较上年末下降 18.26%；本年度流动比率 38.46%，较上年末增长 11.9%；本年度期末存贷比（人民币）97.39%，较上年末增长 3.45%，实现各项收入 43.86 亿元，其中利息收入 31.06 亿元；金融市场业务收入 4.6 亿元，同比增加 2.44 亿元。全年实现营业净收入 11.8 亿元，同比增加 2.5 亿元；实现拨备前利润 3.85 亿元，同比增加 3.04 亿元。费用支出 8.36 亿元

N 银行主要经营业务涉及零售业务、公司业务、涉农业务等。零售金融业务

2020 年末个人存款余额 414.75 亿元，较年初净增 7.23 亿元，个人存款年日均余额 410.01 亿元，较年初净增 2.48 亿元。个人存款客户较年初增加 1.3 万户，全年个贷新增投放 55.03 亿元，其中按揭贷款投放 36.56 亿元，较同期增长 114.68%。个人贷款余额 130.20 亿元，较年初净增 7.09 亿元。公司金融业务对公存款余额 288.62 亿元，较年初下降 14.90 亿元。累计调查各类贷款 256 笔，金额 333.86 亿元，其中发放贷款 155 笔，金额 194.57 亿元；累计支持重大项目 8 个，发放贷款 13 笔，金额合计 17.27 亿元。涉农金融业务全年发放“富民产业贷”4.2 亿元，发放“兴陇合作贷”5010 万元，涉农对公贷款净增 18.44 亿元，1000 万元以下涉农企业贷款净增 136 户，累计创建 14 个信用村、2 个信用乡（镇）。

3.1.2 N 银行组织架构

N 银行设立董事会，监事会，高管向董事会汇报，监事会由提名委员会、监管委员会组成，董事会有战略发展委员会，审计委员会，风险管理委员会，关联交易控制委员会，提名委员会，薪酬评估委员会，三农金融工作委员会，董事会有综合管理部，人力资源部，财务会计部，风险管理部，信贷管理部，公司业务部，个金业务部，金融市场部，三农业务部，纪检监察部，审计审计部，渠道部，资产保障部，消费者权益保护部，科技信息部，安全保卫部，工会办公室，体制改革办公室，客户服务部，销售部，营业部。如图 3.1 所示。

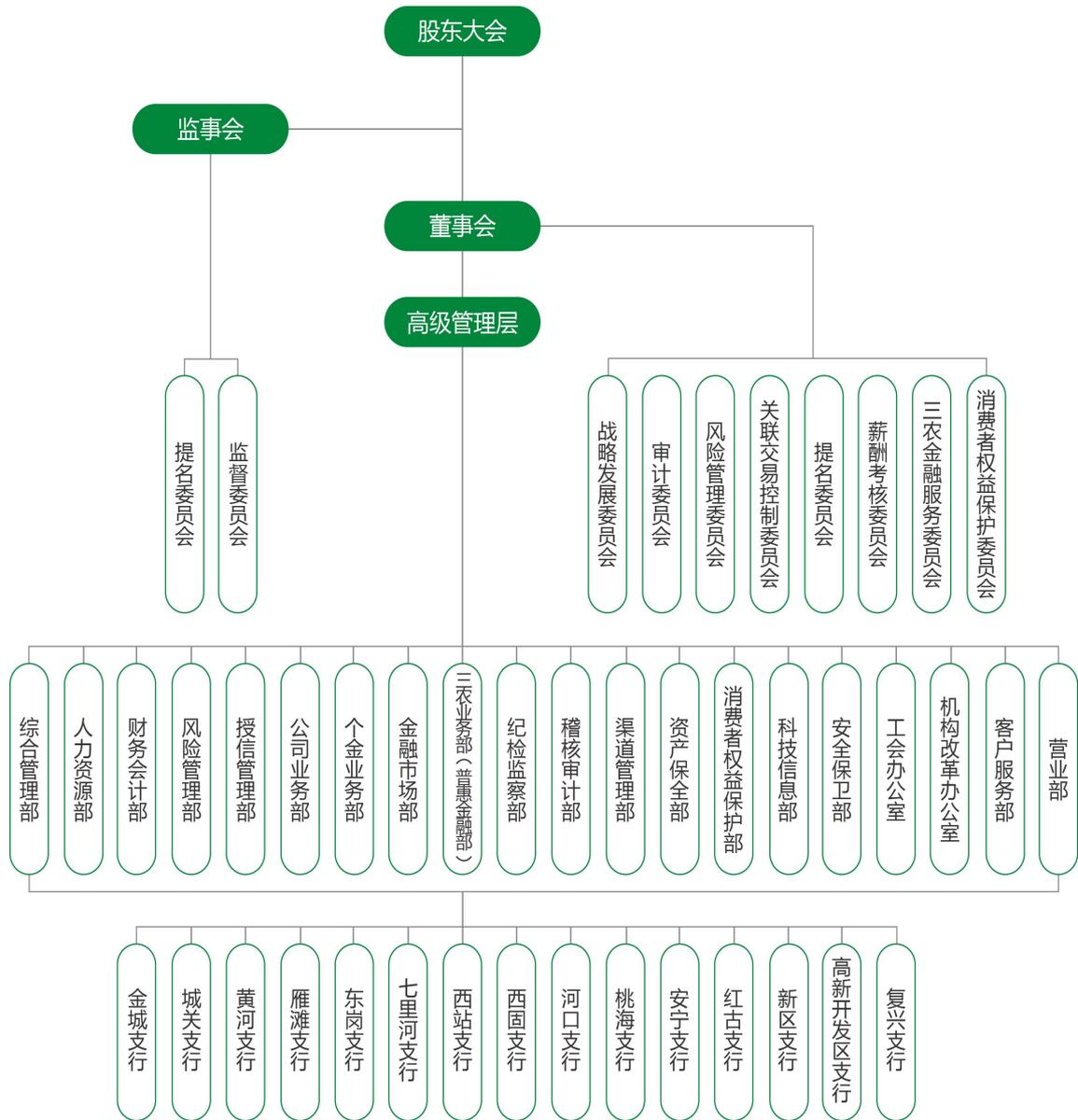


图3.1 N银行组织架构图

3.2 N 银行内部审计简介

根据 N 银行内部审计管理制度。董事会要定期审查内部审计计划，听取内部审计工作报告。N 银行审计委员会对其所属的稽核审计部的日常工作进行监管，并对其工作流程的设计和执行情况监管，并对其工作结果进行了评估。同时，N 银行的审计委员会还承担保障内部审计部门运营资源的充盈，协调内部审计部门与外部审计力量的沟通交流的任务。此外，N 银行的稽核审计部还受高级管理层的领导，要对其进行工作汇报。

稽核审计部主要对 N 银行辖区内的业务经营、财务会计各项管理制度、业

务操作规程的落实进行了全面的检查和监管，对其中的风险进行了评价，并将其揭示出来，同时对于管理上的缺位、违规违章操作等问题，也要进行及时的纠正，并给出相应的意见和解决方案；对内部控制系统的构建、完善及运行情况进行检查、督导，对内控的效能进行评估，并针对实施内控机制，预防和消除风险的措施，给出建议，以求进一步完善。对 N 银行的重要业务部门、支行（营业部）的关键领导和重要工作人员进行任期经济责任审计，对他们在任期间的履职情况和其它有关的工作进行了审查和评估，得出审计结果，并给出审计意见；其他事项，内部审计结构见图 3.2。

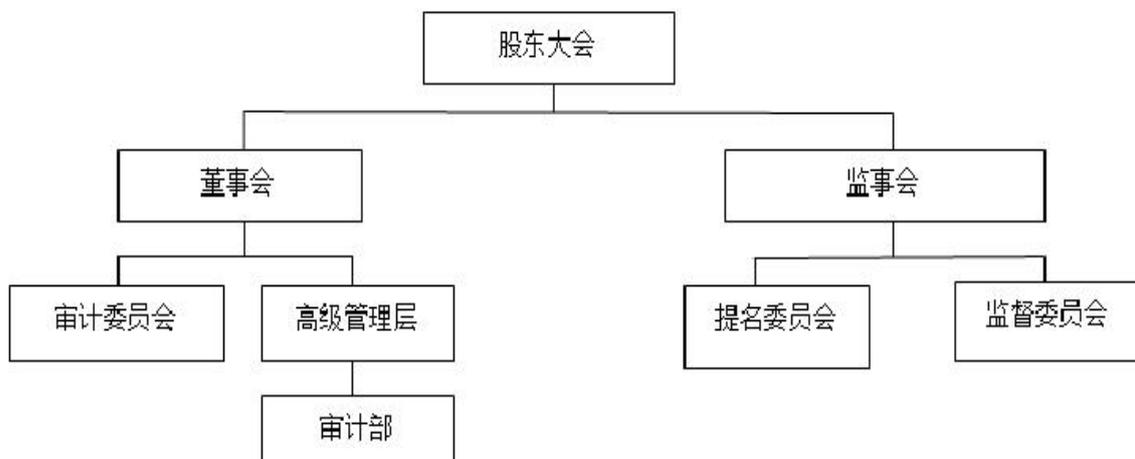


图3.2 N银行内部审计结构图

3.3 N 银行内部审计开展情况

3.3.1 N 银行内部审计方式

N 银行稽核审计部开展审计监督，按照审计范围可以划分为：全面审计、专项审计、后续审计三种方式，根据《N 银行股份有限公司内部稽核审计管理办法》，总行稽核审计部采用定期和不定期检查并用的方式对 N 银行内部进行审计。各一级支行所属审计组每季度必须对辖内网点实施一次实地审计，同时，总行稽核审计部每年至少对全市所有的一级支行和网点实施一次实地检查；对二级分支机构负责人要做到每月一查，各网点每月至少进行两次自我检查。此外，内部审计会以当年国家的政策和产业变化情况为依据，来制订适当的审计方案，这种审计

的内容是不确定的，比如，对关键的空白票据进行核查，或对贷款审批是否符合制度规定的放贷流程进行检查。除此之外，还可能包括对网银，手机银行等新兴业务的合规性审查。如果在审计过程中被查出存在违纪违规行为，稽核审计部会按照银行内部审计细则的要求，对该项违纪违规行为展开一次专门的审计，以彻底地掌握违纪违规行为的真实情况，并对相关责任人做出相应的惩罚，涉及违法行为的，移交检察机关立案处理，承担相应的刑事责任。

根据审计手段来进行分类，N 银行采用实地审计和非实地审计相结合的审计方式，现行条件下，现场实地审计仍然是主力军，非实地审计仅作为一种辅助手段，非实地审计需要内审部门分析收集到的数据和资料进行统计分析，借此寻找可能存在的未发现的问题、疑点以及异常波动，对面临的风险状况有一个清晰地认知和判断。为实现审计方式方法的创新，N 银行目前正在大力推广非现场审计，但是，因为 N 银行科技信息部门建立的比较迟，研发能力不足，使用的审计管理信息系统都是从第软件开发商处购买所得，非定制或自主研发，考虑到系统兼容性，应用时间短等因素，所以，非现场审计方面还在探索阶段。

3.3.2 N 银行内部审计的程序

稽核审计部严格按照稽核审计的准备、实施、报告、整改处理、建档五个阶段进行。

(1) 准备阶段

立项：由稽核审计部按照股东大会、董事会、监事会、上级行业主管部门、监管部门或其他有关部门安排的稽核审计项目以及结合 N 银行实际确定的自选项目立项。

成立审计组：N 银行根据稽核审计任务和对象，确定拟稽核审计的内容、重点和稽核审计期间，并选定稽核审计人员，组成审计组，稽核审计部总经理委任审计组长，审计组长挑选合适的组员并指定主审人。

收集资料：在进点前，审计组应收集与本次稽核审计有关的资料。

制定审计方案：根据确定的审计任务，在全面深入分析被审计单位的有关资料后，拟定包括审计范围、内容、目的、重点、实施步骤和时间控制要求在内的审计方案。

审前培训：根据审计方案对审计组成员进行审计方法、有关金融业务和其他相关专业知识的培训。

发出审计通知书：N 银行应提前三日向被审计单位签发《N 银行股份有限公司稽核审计通知书》，特殊情况下持审计通知书直接实施审计。N 银行内部审计流程准备阶段见图 3.3。

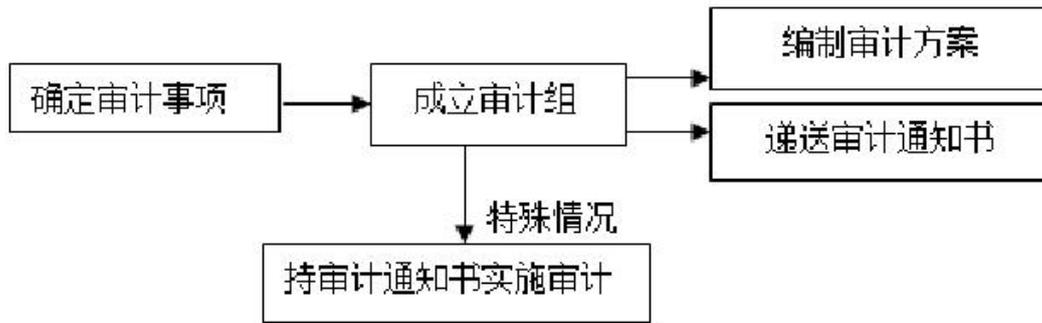


图3.3 N银行内部审计流程准备阶段图

（2）实施阶段

进点会谈：审计小组应当在规定的时间进驻被审计单位，递交核验审计通知书，介绍审计组成员并出示审计证件或其他有效证件，接着，审计组组长对审计的目的、内容、安排以及对被审计单位的要求进行解释，再聆听被审计单位负责人有关本次审计内容自查情况的报告。

调阅材料：在进行现场审计的时候，审计小组要按照审计的范围，对需要进行调阅的原始凭证、会计帐簿、会计报表以及相关的档案进行识别，并按照要求填制“材料调阅表”一式两份，并分别由审计小组和被审计机构的相关责任人签字和保存。

执行审计程序：根据审计方案，按各项审计内容采用科学合理的审计方式对有关业务资料进行审查。对于在审计过程中查出的问题，以及需核实的事项，要查证对应的文件和材料，进行现场审核。或者从相关的机构和人员处获得证据。审计证据调查报告由审计人员、主审人和被取证单位负责人签字。对在审核过程中所确定的事实及相关资料展开梳理，并进行对比和分析，确认查证的问题。对发现的问题和事项进行汇总和研判，然后按照《N 银行股份有限公司内部稽核审

计管理办法》对审计出的问题定性，对审计内容做出审计结论。

编制与复核：稽核审计人员应该按照审计方案中确定的审计事项，按一事一稿原则编制审计工作底稿，编制的审计工作底稿经过小组主审核验无误后，交由主审人和审计组组长进行复核。

审计质量控制：在进行审计的过程中，审计组组长应该在不同的审计节点认真听取每个审计工作小组的报告，掌握工作的进度，判断针对相关问题的审计有无做到深挖彻查，对重点任务快速进行处理。及时圆满完成审计任务。根据审计的进展情况，必要时对审计组成员做相应的调整。

（3）报告阶段

形成审计事实确认书：各个审计工作小组将审计实施过程中查出的各类问题进行分类处理，初步甄别这些问题的性质，形成分项目小结，主审人组织审计组对各小组提交的项目小结和认定材料进行汇总、研判，最终形成一份审计事实确认书。

交换意见：审计事实确认书形成后，审计组采用会谈或书面形式与被审计单位交换意见，会谈形式是审计组组长主导，被审计单位的主要负责人和相关业务人员列席会议，邀请被审计单位对相关事实的真实性、准确性及审计结果发表自己的看法，并展开必要的讨论。以书面的方式向被审单位发出审计事实确认书，被审单位必须在指定的期限内签字并作出答复，逾期没有答复，则被认为是对审计结果没有任何异议。当被审计机构对审计事实确认书中相关问题的评价存在不同的看法时，审计组与其展开探讨，并尽量取得一致，如果无法取得一致看法，审计员应将不同看法作详尽的记载，并在编制审计报告时，将其客观地反映出来。

形成审计报告：交换意见结束后，审计组把按照审计工作记录和工作底稿编制成的审计报告提交至稽核审计部，稽核审计部总经理审定，接下来审计部审核，最后交由审计委员会主任审签。审签后的审计报告按领导批示报送单位各个部门，此外，审批后的审计结果必须让董事会、高级管理层知晓。

（4）整改处理阶段

根据分管领导的批示意见以及审计报告的内容，由主审人起草《N 银行股份有限公司审计结论和处理决定书》，被审计单位收到《审计处理决定书》后，在规定的时间内将整改处理意见的落实情况报送稽核审计部。

(5) 档案整理阶段

立卷建档：所有记录审计流程、体现审计结果、证实审计结论的资料及工作底稿，均由审计组立卷归档。

建立档案目录：对归档的卷宗按审计流程和发现问题的特点还有它们之间的历史关联性编写案卷目录后制作卷皮并归档。N 银行内部审计流程实施阶段见图 3.4。

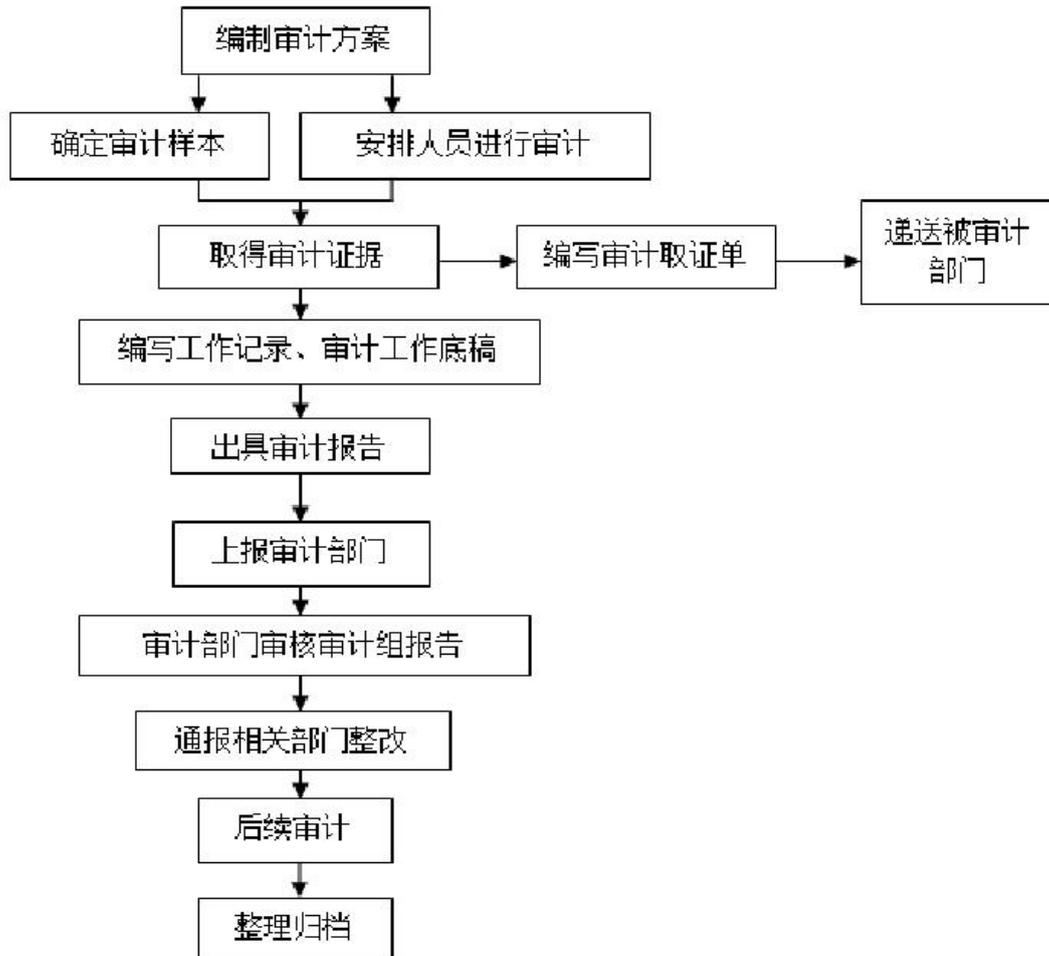


图3.4 N银行内部审计流程实施阶段图

3.4 N 银行内部审计绩效评价现状

N 银行内部审计绩效评价机制是董事会、人力资源部共同制定并推行的绩效评价制度。目前内部审计绩效评价体系分为五个方面，分别为审计计划、审计报告、审计档案、部门及制度建设和学习教育组成。对于参与内部审计工作的人员进行季度考核和年底考核，对于内部审计部门考核为年底由审计委员会组织进

行。该公司内部审计部门绩效评价考核指标及具体内容如下表 3.1 所示：

表3.1 N银行内部审计绩效评价标准

考核指标	具体内容	权重	得分
审计计划	审计计划制定及时性及完成情况	35%	
审计报告	审计报告汇报及时性及质量情况	35%	
审计档案	审计档案立卷归档及时性情况	10%	
部门及制度建设	公司审计制度设立情况	10%	
学习教育	参与岗位培训及获取资格证书情况	10%	

4N 银行内部审计绩效评价存在的问题及原因分析

为更好地了解 N 银行内部审计的现状，并从中分析研究内审工作存在的问题及成因，特制作了一份调查问卷，问卷调查的对象包括内审工作分管领导、稽核审计部总经理、一级支行审计组成员等，发放调查问卷 40 份，收回问卷 38 份，通过校验和筛选，共得到有效问卷 35 份。

4. 1N 银行内部审计绩效评价存在的问题

4. 1. 1 内审绩效评价的内容相对片面

当前，被用于 N 银行的内审业绩评价方法只对内审工作中的组织管理、工作成果及技术创新与运用展开了评估，而忽略了审计的核心过程，以及审计成果的运用。因此，现行的内审业绩评价方式无法对这两个方面的内审工作展开有效的监管和评估。这种内部审计绩效评价方法的缺点是评价范围有限，所以 N 银行无法在进行内审业绩评价的时候找到内审流程和审计结果应用方面具体存在的问题，不便于对 N 银行的内审绩效展开全方位的分析 and 评估。

4. 1. 2 内审绩效评价指标的设置缺乏具体性

N 银行现有的内审业绩评估体系，只是评估了内审工作中的组织管理、工作成果以及技术的应用和技术的创新，其评估的内容太过宽泛，没有进行深入的分

类，导致评估的准确性不够，难以准确地反映出 N 银行的内审工作执行情况。如果指标设置太过笼统，不够细致，准确性方面有缺陷。特别是，如果评估指标没有特定的量化标准作为参照，也没有特定的评估准则加以度量，那么，评估主体很可能会因为自己的主观意识遭受影响，客观性受损，无法做到不偏不倚，这样很难准确评价内审工作业绩。

4. 1. 3 评价内容设计与战略目标联系不紧密

在对 N 银行总体战略目标的完成上，内部审计部门所采用的业绩评价方法并没有给予足够的关注，对内部审计部门的考核则是以业务和部门自身为主。但

是，伴随着内部审计职能的改变，它不应该成为一座孤岛，而是应该与所服务的组织之间形成一种复杂的交互关系，它的存在的价值与帮助企业更好地完成其发展战略，确保企业稳定且可持续的经营密切相关。因此，在对 N 银行的内审部门工作业绩进行评估的时候，应该将其部门的工作目的与整个企业的发展战略相结合，从而使得 N 银行的发展战略能够在内审部门的工作中得以充分地反映并贯彻执行。

4. 2N 银行内部审计问题的原因分析

4. 2. 1 隶属关系尚未理顺

尽管 N 银行按照《商业银行内部控制指引》及有关的法律、法规，严格规范了公司治理结构，但从现实工作中来看，N 银行的审计结果汇报是通过两种方式：一是先由审计组上报至审计委员会，然后递送至董事会。二、稽核审计部向高级管理层报告。第二种方式由管理层直接管理，所以，内审人员在提交审计报告时，很大可能会面临管理层施加的压力，导致审计报告有失客观公正。特别是在对支行负责人进行任期经济责任审计的过程中，因为利益因素的制约，审计工作无法对负责人的失误决策做出精准判断。因此，从汇报路径角度来观察，N 银行的内部审计工作很可能会被高层管理者所左右，从而对内审部门的独立性产生了威胁，缺乏独立性的内审部门不能充分地起到其本来应该具有监督评价功能。而且，因为内部审计章程未对向监事会报告的制度给出明确的说明，监事会和内审部门间没有指导与被指导关系，而监事会又缺乏深入了解公司运营情况的渠道和途径，所以其监管职能也就难以充分的体现出来。

4. 2. 2 内审意识不够强，审计传导压力不足

辖内分行依然没有充分地理解内审工作的重要性，因此还需要进一步提高其对内审工作的关注。一些分行还没有彻底改变只注重业务发展，忽视风险和管理的固有观念，管理层将其工作的重点放在了经营状态和各项目标的实现上，因此，在经营指标考核期间，他们更多地关注于收益和排名的提升，没有能够对发展中

所存在的风险和隐患进行有效的预防和解决，因此，业务经营与内部审计之间呈现出了显著的脱节状态。各支行对内审工作的关注度仍然不够，仅把内审部门当成一个纯粹的监督部门，没有对内审工作有效开展给予足够的支持。内审部门在审计的过程中，仍然偏向于事后查处、查错纠弊，对于内部审计的咨询服务职能并没有给予足够的重视，理解和认知浮于表面，造成了这一职能并没有被充分地运用起来，审计的监督收效微弱，即便是在查出问题之后，也会表现出一种仁慈的态度，这就使得审计缺乏威慑力。在经济新常态下，对内审工作的任务和需求没有一个清楚的理解，因此，在审计工作中缺乏创造性，仍然只是对一些问题的简单反映。

4.2.3 内审审计力量薄弱

截至 2020 年底，N 银行共有 1936 名从业人员，其中有 28 名内审人员，在内审人员学历构成中，无博士，硕士学历人员仅有 3 名，本科学历人员 18 名，专科学历人员 7 名，所占的比重分别为 0、10.71%、64.29%、25%，高学历者太少，人员配比不够科学。在专业背景上，10 来自审计专业，4 人来自财务管理专业，7 人来自金融专业，7 人来自会计专业，人员专业均为传统的财管专业，与产业背景相吻合，但种类不够丰富，具有较强综合性的人才匮乏，内审人员综合分析能力欠佳。从内审人员的年龄构成情况来看：22 岁至 30 岁的员工人数为 4 人，30 到 40 年龄段的员工人数为 8 人，40 岁以上的员工人数为 16 人，他们所占的比重为 14.29%，28.57%、28.14%，而 40 岁以上的员工人数为 57.14%。因此，审计团队的平均年纪比较大，这会造成他们的学习能力降低，对新的审计理念的采纳和对审计技术的不断更新不利。从从事审计工作的时间来观察：工作一年以下的占比为 26%，1-5 年的占比为 16%，5-10 年的占比为 21%，10-15 的占比为 26%，15 年以上的占比为 16%。总的来说，审计团队的平均从业年限比较短，缺乏足够的工作经历，很难将内部审计的功能完全发挥出来。从职称构成来分析，高级及以上职称仅有 1 人，中级职称 2 人，初级职称 20 人，5 人无任何职称，由此看出，N 银行严重缺乏具有良好职业素养和扎实技能水平的审计人才。

4.2.4 制度建设不完善，审计手段相对落后

当前，N 银行的内审体系还很不完善，需要不断地改进，内部审计质量控制体系也存在一些不健全的地方。唯有完善了这一系列机制，才能更好地贯彻执行职责，建立起一套清晰的审计管理体系，让审计人员能够照章办事，在进行内部审计工作的时候，主动遵守所有的审计工作流程和质量控制管理方法，这样才可以持续地提升审计工作的品质。

审计信息管理系统等非现场审计方法使用少，内部审计人员的审计观念迫切需要改变。随着 N 银行业务规模的扩大和业务类型的创新，以及制度的不断完善，原有的一些审计方式都已被时代所淘汰，虽然审计信息系统已经在线上试用，但是内审人员对这项审计方法的掌握程度低，无法熟练应用，在进行审计时，各类管理系统有很多的数据和资料要进行过滤和处理，内部审计工作还是依赖于实地审核，很难进行非实地监督和分析。取样审计通过在大量的商业数据中展开数据抽查，相对于详细审计而言，覆盖范围存在着显著的缺陷。当前，取样审计的筛选功能还不太健全，内部审计人员必须依靠过去的审计经验以及对数据的敏感性，才能够对大量的资料进行有效的排查，这不仅不能提高审计的工作效率，还会带来不必要的风险。在目前的情况下，审计方式太过单一，监管主要还是以事后审计为主，在风险的控制方面并没有将工作做在事前，无法准确地找出存在的问题和风险，无法与不断发展的金融业务相匹配，目前还无法对像金融衍生产品这种新兴的业务和新兴的风险进行有效的审计。

5 基于平衡计分卡的 N 银行内部审计绩效评价体系构建

5.1N 银行内部审计绩效评价指标设立原则

5.1.1 战略导向性原则

战略引领着企业未来的发展方向，是企业所有活动的行动纲领指南，是企业能否成功的关键。IAA 的最新定义中将内部审计的对象不断拓展，使得内部审计工作需要以实现战略目标为重点。因此，在对内部审计绩效评价体系进行搭建和优化时，必须重视和考虑企业战略目标，将战略目标进行不断分解细化，明确内部审计部门目标，将绩效评价内容与本层级的战略目标相对应，将有限的内部审计资源分配至企业最需要的地方，发挥内部审计的最大功效。

5.1.2 可操作性原则

在设计内部审计绩效评价体系时，需重点关注指标的数据是否易于获取。否则，绩效评价活动便没有开展的意义。如果绩效评价指标体系的设计过于复杂、操作起来难度过大、获取信息成本较高，那么该体系将失去科学性和合理性，无法帮助内部审计部门实现既定目标。因此，在构建内部审计绩效评价体系时应选取可以获得的、具有代表性的关键指标，增强绩效评价体系的实用性。

5.1.3 成本效益原则

企业在开展的所有活动之前均需考虑每一项活动的资源消耗与产出，将活动的投入与产出进行对比，如果投入成本大于产出，则此项成本不应该发生。企业在构建内部审计绩效评价时，也应该遵循成本效益原则，考虑构建绩效评价体系所需的成本及可能带来的回报。若平衡计分卡绩效评价体系的构建开发成本低于该体系带来的效益，则此绩效评价方法可行有效。

5.1.4 定性与定量相结合原则

设计内部审计绩效评价的关键是选取的指标能够客观评价内部审计部门的

真实业绩与效率,而大部分公司使用的绩效评价体系注重定性指标而忽略了定量指标,造成了绩效评价结果不够准确,缺乏说服力。定性指标更加注重主观性,而定量指标更加强调客观性,需要有客观数据进行支撑,二者相辅相成,优势互补,缺一不可。因此,在设计内审绩效评价体系时,需要将定性指标与定量指标二者考虑在内,以便于更加全面地考核出内部审计的工作业绩。

5. 2N 银行内部审计绩效评价维度与指标选取

传统平衡计分卡关注财务维度,注重于评价内部审计的工作是否降低了制造费用、期间费用、节约企业成本等方面。然而,随着企业的发展和经营环境的复杂多变,财务维度的评价已不够全面准确,本文在分析 N 银行内部审计工作现状的基础上,结合其所处行业特点,根据王海兵等(2022)的内部审计指数构建研究,以四个维度构建出符合 N 银行内部审计绩效评价的指标体系。

5. 2. 1 财务层面

财务指标被用来度量公司所取得的经营结果,但却不能度量内部审计给公司所带来的直接价值。在这里,财务维度囊括了许多像内部审计是否有效降低成本开销此类的财务性指标,来度量内部审计为企业创造的间接价值。具体内容如表 5.1 所示。

表 5.1 财务维度

维度	代码	指标
财务维度	T1	内部审计成本比例
	T2	减少外部审计费用比例
	T3	发现的违规金额比例
	T4	降低成本费用比例

(1) 内部审计成本比例

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

内部审计部门与其他内设部门一样,在开展工作的日常活动中会产生费用支出,如项目费用、差旅费等等。为了使得公司总费用降低,内部审计部门在开展工作的过程中需要对自身成本费用支出进行控制,降低非必要的支出。内部审计成本比例指标可以帮助董事会及管理层了解内部审计的成本支出情况。

(2) 减少外部审计费用比例

$$\text{减少外部审计费用比例} = \frac{\text{内审减少的外审费用}}{\text{企业外审总费用}} * 100\%$$

在外部审计人员对公司进行审计时,内部审计人员可以提供有助于他们了解本单位情况的有效信息,进而适当降低他们的工作量,节省外部审计费用。如果内部审计工作的质量较高,那么外部审计可以利用内部审计的部分工作成果,使得工作量减少,审计费用降低。

(3) 发现违规金额的比例

$$\text{发现违规金额比例} = \frac{\text{内审发现的违规金额}}{\text{企业总收入}} * 100\%$$

查错防弊是内部审计的重要职能之一,内部审计人员需要通过对公司财务活动及业务活动进行监督,及时审计出财务舞弊行为涉及的违规金额,帮助公司挽回经济损失。

(4) 降低成本费用比例

$$\text{降低成本费用比例} = \frac{\text{实际支出成本} - \text{预算支出成本}}{\text{预算支出成本}} * 100\%$$

这个指标是对企业利用内部审计工作结果降低的财务费用、管理费用等费用进行衡量,对公司的非必要支出进行缩减,最终达到提高公司的经济效益的目的。

5.2.2 客户层面

内部审计部门的服务对象包括公司股东、审计委员会、管理层、外部审计人员及被审计单位。内部审计不同的服务对象对于内部审计工作的期望不同,所以为了更好地评价出内部审计的工作成绩,需要将不同利益相关者的评价意见纳入评价指标体系。从董事会、管理层和外部审计等维度角度出发,具体内容如表 5.2 所示。

表 5.2 客户维度

维度	代码	指标
客户维度	S1	审计委员会对内部审计工作期望达成程度
	S2	管理层对内部审计工作期望达成程度
	S3	外部审计对内部审计工作期望达成程度
	S4	对审计部门的投诉数量
	S5	内部审计建议采纳率

(1) 审计委员会对内部审计工作期望达成程度

审计委员会对其下属的稽核审计部的工作进行监管并对其工作进行评价,评价内容包括: 监督 N 银行内部审计制度的制订与执行, 对内部审计部门工作流程的设计与工作成效的取得进行了评估, 所以, 在审计委员会对内部审计工作期望达成程度这一指标, 能够对内部审计部门的工作质量进行最直观的体现。当审计委员会对内部审计工作的预期达到程度越高, 就意味着其工作的效率更高。

(2) 管理层对内部审计工作期望达成程度

内部审计部门是一个关键的功能部门, 它应该在平时的工作中, 将自己的审计结果向管理层报告, 为高管在进行日常监管和决策时, 带来有益的启示, 从而能够充分地起到自己的作用。这个指标要求由高层管理者进行评分, 如果这个指数的数值较高, 则代表着高层管理者的满意度较高, 这就意味着内部审计工作受到了管理者的肯定, 它的确认和咨询功能可以更好地实现, 能够更有效的发现问题, 为公司带来更多的价值。

(3) 外部审计对内部审计工作期望达成程度

内部审计成果的质量优劣, 将会对外部审计工作是否需要应用内部审计成果产生重要影响。如果内审工作具有较高的品质, 那么在某种意义上就可以减轻外部审计师的工作压力, 降低外部审计投入。该指标较高时, 意味着内部审计的工作得到了外部审计人员的认可。

(4) 对审计部门的投诉数量

该指标可以反映出内部审计部门的工作效果,可以反映出利益相关者对于内部审计部门的满意程度,作为完善内部审计业务流程的一个参照物。若内部审计人员在开展工作的过程中效率低下、专业胜任能力欠佳等原因,未达到诸多利益相关者的期望值或与利益相关者目标不一致,无法达成共识时,利益相关者会投诉内审部门,当审计部门被投诉的数量较多时,表明内部审计部门的工作开展存在问题,需要及时自查发现问题并改正。

(5) 内部审计建议采纳率

该指标反映内部审计部门提出建议被被审计单位采纳认可的比率。该比率越高,表明被审计单位对于内部审计工作越满意,内部审计的工作开展成效越好。

5.2.3 内部流程层面

内部审计部门通过落实内部审计工作制度、工作流程和有关文件来发现企业风险,提升内部控制、增加运营效率。内部审计运营的效率高低直接影响到内部审计绩效最终结果。在该层面,本文选取如下指标如表 5.3 所示。

表 5.3 内部流程层面

维度	代码	指标
内部流程维度	Z1	审计计划完成率
	Z2	从现场工作结束到报告签发的天数
	Z3	计算机相关审计技术的利用率
	Z4	内部审计质量控制的有效性
	Z5	内部审计的整改跟踪情况

(1) 审计计划完成率

$$\text{审计计划完成率} = \frac{\text{实际工作量}}{\text{计划工作量}} * 100\%$$

这一指标是对内审工作效率的一种评价。内审部门在每年的年初或每季度开始时,都要制订出一份审计工作实施方案,并要根据规定的时限和要求,进行相

应的审计工作。在规定的期限和规定的权限下，内审部门所做的工作愈多，说明审计工作愈有成效。

(2) 从现场工作结束到报告签发的天数

该指标通过计量从问题被找到到提交审计报告，给出合理意见所需的时长，来体现内部审计工作的效率。当企业无法提供有效的审计意见时，不仅会降低工作的有效性，也会使企业的内审职能无法充分发挥。所以，当一个企业的内审工作从现场工作结束到报告签发所用的时间越短，其工作效率越高。

(3) 计算机相关审计技术的利用率

$$\text{计算机相关审计技术使用比率} = \frac{\text{使用计算机相关审计技术的业务数量}}{\text{审计业务总数量}} * 100\%$$

内部审计信息化建设情况可以全面地反映出企业的内部审计信息化与现实实施之间存在的差异，对内部审计整体效率的提升有帮助。内部审计人员可以利用新的信息技术拓展审计范围，将审计时间不断前移，从传统的事后审计与事前和事中审计相结合，将生产经营过程纳入一个整体监督考量，有效弱化审计风险。

(4) 内部审计质量控制的有效性

如果没有对内部审计建立健全的监管机制，以及能够指导制约内审工作的审计制度，那么，为了尽可能减少审计费用和提升工作效率，内部审计很可能会选择忽略执行审计过程的规范，而进行违背企业内部审计工作规定和审计准则的行为。这种情况下，会让内部审计的实际效应受到很大影响，从而导致审计结果的可靠性下降，无法为内审的内部和外部顾客提供更多的帮助，影响到了公司的长期发展。所以，有必要使用这个指标来衡量内审员在审计实施的过程中是否遵循了标准化流程。

(5) 内部审计的整改跟踪情况

内部审计人员在出具审计报告后，需要对被审计单位进行后续跟踪审计，检查被审计单位是否及时采取了有效的措施对审计过程中发现的问题进行了纠正。如果内部审计人员未对被审计单位进行跟踪审计，那么原先审计过程中发现的问题很有可能无法及时解决，审计效果将会大打折扣，难以实现既定审计目标。

5.2.4 学习与成长方面

一个公司创新和发展的实力，与公司是否能够不断地产生价值有很大的关联。在新的形势下，内部审计在企业中的地位日益重要，对企业内部审计工作的要求也随之提高。内部审计人员唯有持续学习业务技术，来提升自己的专业能力，从而提升自己的审计效率，从而更好地满足众多利益相关者的需求。本文在该层次选取如表 5.4 所示。

表 5.4 学习与成长层面

维度	代码	指标
学习与成长维度	V1	内部审计人员拥有资格证书的比例
	V2	内部审计人员年平均参与培训时数
	V3	内部审计人员的平均从业实践
	V4	内部审计人员平均学历水平

(1) 内部审计人员拥有资格证书的比例

$$\text{内部审计人员拥有资格证书的比例} = \frac{\text{拥有专业资格证书的内审人员数量}}{\text{内部审计人员总数}} * 100\%$$

内部审计的范围不断扩大，要求内部审计人员不断完善自身的知识结构，除了掌握财务知识，具备财务领域专业证书外，还需要深入了解业务活动，不断拓展知识面，具备其他有关领域的专业资格证书，因此，获取的专业资格证书是衡量审计人员的专业胜任能力的一个重要标准。

(2) 内部审计人员年平均参与培训时数

内部审计人员除了需要具备必要的专业胜任能力以外，还需要加强后续教育学习。企业需要定期对审计人员进行培训，通过专业培训使他们深入理解最新的审计准则、审计方法、相关法律法规和审计技术等。内部审计人员年平均参与培训时数越长，越有利于促进内部审计部门整体工作能力的提升，审计工作的开展将会更为得心应手，审计建议的有效性也会得到相应提高。

(3) 内部审计人员的平均从业实践

$$\text{内部审计人员平均从业实践} = \frac{\text{内部审计人员从业总年限}}{\text{内部审计人员总数}} * 100\%$$

内部审计属于一项具有相当高专业性的工作，它要求有长期的工作经历和扎实的专业知识储备，因此工作质量的好坏，跟执行内部审计的工作人员的工作年限有很大关系。一般来说，随着工作时间的延长，内部审计人员所拥有的工作经验也会变得越来越多，在进行审计工作的时候，可以更好地对财务数据进行分析，并对内控和风险进行准确评估，从而提高工作的效率。

(4) 内部审计人员平均学历水平

$$\text{内部审计人员学历水平} = \frac{\text{具有本科以上学历}}{\text{内部审计人员总数}} * 100\%$$

内审人员的文化水平在某种意义上会对内审工作造成影响。由于内审人员的教育水平往往能体现出内审团队的整体素质。一支拥有较高学历的内部队伍，他们通常具有较高的专业水平和职业素养，在执行审计工作时，将会采用更加有效和更加科学的方式，从而为公司创造更大的收益。综上所述，经重新建立的 N 银行内部审计绩效的评价指标如下表 5.5 所示。

表 5.5 N 银行内部审计绩效评价体系表

目标层	准则层	指标层
N 银行内部 审计绩效 评价体系	财务维度	内部审计成本比例
		减少外部审计费用比例
		发现的违规金额比例
		降低成本费用比例
	客户维度	审计委员会对内部审计工作期望达成程度
		管理层对内部审计工作期望达成程度
		外部审计对内部审计工作期望达成程度
		对审计部门的投诉数量
		内部审计建议采纳率
		审计计划完成率
内部流程维度	从现场工作结束到报告签发的天数	

	计算机相关审计技术的利用率
	内部审计质量控制的有效性
	内部审计的整改跟踪情况
	内部审计人员拥有资格证书的比例
学习与成长维度	内部审计人员年平均参与培训时数
	内部审计人员的平均从业实践
	内部审计人员平均学历水平

5.3 N 银行内部审计绩效评价体系各指标权重的确定

5.3.1 指标赋权方法

通过以上构建出的 N 银行内部审计绩效评价体系可知，该体系为多个层次，多个维度，多个指标的评价体系。在本体系中，指标的权重代表着不同指标之间的重要性，通过分析权重可以突出影响绩效评价结果的关键影响因素。目前确定权重的方法有客观、主观及组合赋权法。其中，客观赋权法主要通过数据分析，使用数学方法确定权重。主观赋权法通过专家的经验来进行主观判断权重。组合赋权法是将以上两种方法相结合。对于内部审计绩效评价指标的权重确定而言，本文认为内部审计部门的客户较多，需要满足不同利益相关者的诉求，并且绩效评价体系所涉及的一些指标难以量化，而层次分析法可以有效结合定性指标与定量指标，所以本文选择层次分析法进行权重确定。

（1）建立层次结构模型

本文的内部审计绩效评价指标体系囊括了目标层、准则层、指标层三大层次。目标层指的是 N 银行的内部审计绩效评价体系；准则层则是结合平衡计分卡的框架对内审绩效评价体系调整后的四个维度（财务、客户、业务流程、学习与成长）；第三层是根据准则层分析挑选的 18 个具体指标。

（2）建立判断矩阵

在建立完内部审计绩效评价层次结构模型后，专家对于不同维度及不同指标之间的重要性进行打分，分值为 1-9，如表 5.6 所示。

表 5.6 标度表

标度	含义
1	指标 a 与指标 b 同样重要
3	指标 a 稍微重要于指标 b
5	指标 a 明显重要于指标 b
7	指标 a 强烈重要于指标 b
9	指标 a 极端重要于指标 b
2, 4, 6, 8	以上相邻判断的中间值
倒数	指标 b 与指标 a 的比较标度为指标 a 与指标 b 的比较标度的倒数

1 代表两个指标同等重要，数字越大代表 a 与 b 相比越重要。根据判断矩阵计算出各指标权重后，为了保证各因素间的逻辑关系，需对数据做一致性检验。第一步计算出最大特征根 $\lambda(\max)$ ，一致性指标 $CI=(\lambda_{\max}-n)/(n-1)$ ，一致性比率 $CR=CI/RI$ ，1-9 分标度法的修正系数 RI 可通过查表得出，RI 具体数值如下表 5.7 所示。

表 5.7 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相互矛盾的问题，应该对所有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；反之判断矩阵未通过一致性检验，权重结果无效，需要对其进行调整或舍弃。

5.3.2 为 N 银行内部审计绩效评价指标的权重赋值

本文邀请了 N 银行的高级管理者，稽核审计部门人员、稽核审计部总经理等审计条线人员来对内审绩效评价指标打分，从而确定指标的权重。本调查问卷共发放 40 份，回收 38 份，有效问卷 35 份。利用 YAAHP 软件对回收的 35 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,简述权重确定的数据处理流程,如下表 5.8 所示:

表 5.8 内审绩效评价准则层判断矩阵

内部审计绩效评价	财务维度	客户维度	内部流程维度	学习与成长维度	Wi
财务维度	1.0000	0.5000	0.3333	3.0000	0.1834
客户维度	2.0000	1.0000	2.0000	3.0000	0.4015
内部流程维度	3.0000	0.5000	1.0000	3.0000	0.3212
学习与成长维度	0.3333	0.3333	0.3333	1.0000	0.0939
一致性比例: 0.0806;对"内部审计绩效评价"的权重: 1.0000; λ_{\max} : 4.2153					

表 5.9 财务维度判断矩阵

财务维度	内部审计成本比例	减少外部审计费用比例	发现的违规金额比例	降低成本费用比例	Wi
内部审计成本比例	1.0000	0.3333	0.2500	0.2500	0.0751
减少外部审计费用比例	3.0000	1.0000	0.2500	0.5000	0.1469
发现的违规金额比例	4.0000	4.0000	1.0000	4.0000	0.5523
降低成本费用比例	4.0000	2.0000	0.2500	1.0000	0.2258
一致性比例: 0.0909;对"内部审计绩效评价"的权重: 0.1834; λ_{\max} :4.2427					

表 5.10 客户维度

客户维度	董事会对内 部审计工作 期望达成程 度	管理层对内 部审计工作 期望达成程 度	外部审计对内 部审计工作期 望达成程度	对审计部 门的投诉 数量	内部审计 建议采纳 率	Wi
审计委员会 对内部审计 工作期望达 成程度	1.0000	0.3333	0.3333	3.0000	0.2500	0.0965
管理层对内 部审计工作 期望达成程 度	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	0.2000	0.1703
外部审计对 内部审计工 作期望达成 程度	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	0.2500	0.1749
对审计部门 的投诉数量	0.3333	0.3333	0.3333	1.0000	0.2500	0.0617
内部审计建 议采纳率	4.0000	5.0000	4.0000	4.0000	1.0000	0.4966

一致性比例：0.0887;对"内部审计绩效评价"的权重：0.4015; λ_{max} ：5.3975

表 5.11 内部流程维度

内部流程 维度	审计计划 完成率	从现场工 作结束到 报告签发 的天数	计算机相 关审计技 术的利用 率	内部审计 质量控制 的有效性	内部审计 的整改跟 踪情况	Wi
------------	-------------	-----------------------------	---------------------------	----------------------	---------------------	----

审计计划完成率	3.0000	1.0000	0.3333	0.3333	4.0000	0.1634
从现场工作结束到报告签发的天数	3.0000	1.0000	3.0000	0.3333	5.0000	0.2649
计算机相关审计技术的利用率	3.0000	3.0000	3.0000	1.0000	6.0000	0.4238
内部审计质量控制的有效性	1.0000	0.3333	0.3333	0.3333	4.0000	0.1044
内部审计的整改跟踪情况	0.2500	0.2500	0.2000	0.1667	1.0000	0.0435
一致性比例: 0.0861;对"内部审计绩效评价"的权重: 0.3212; λ_{max} : 5.3858						

表 5.12 学习与成长维度

学习与成长维度	内部审计人员专业胜任能力	内部审计人员后续教育培训情况	内部审计人员的平均从业实践	内部审计人员平均学历水平	Wi
内部审计人员拥有资格证书的比例	1.0000	4.0000	3.0000	4.0000	0.5338

续表 5.12 学习与成长维度

学习与成长 维度	内部审计人 员专业胜任 能力	内部审计人 员后续教育 培训情况	内部审计人 员的平均从 业实践	内部审计人 员平均学历 水平	Wi
内部审计人 员年平均参 与培训时数	0.2500	1.0000	3.0000	3.0000	0.2454
内部审计人 员的平均从 业实践	0.3333	0.3333	1.0000	2.0000	0.1338
内部审计人 员平均学历 水平	0.2500	0.3333	0.5000	1.0000	0.0870

一致性比例：0.0909;对"内部审计绩效评价"的权重：0.0939; λ_{max} ：4.2427

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，所以不再赘述。本文根据收回的 35 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 N 银行的内部审计绩效评价模型，如表 4.13 所示：

表 5.13 N 银行的内部审计绩效评价模型

目标层	准则层	准则层 权重	指标层	各项指标 权重	综合权重
N 银行内部 审计绩效评 价体系	财务维度	0.2264	内部审计成本 比例	0.1061	0.0240
			减少外部审计 费用比例	0.2308	0.0523
			发现违规金额	0.4719	0.1069

		的比例		
		降低成本费用	0.1911	0.0433
		比例		
		审计委员会对		
		内部审计工作	0.1667	0.0650
		期望达成程度		
		管理层对内部		
		审计工作期望	0.1770	0.0690
		达成程度		
客户维度	0.3900	外部审计对内		
		部审计工作期	0.1552	0.0605
		望达成程度		
		对审计部门的		
		投诉数量	0.1036	0.0404
		内部审计建议		
		采纳率	0.3975	0.1550
		审计计划完成		
		率	0.1957	0.0506
		从现场工作结		
		束到报告签发	0.2155	0.0557
		的天数		
内部流程维	0.2585	计算机相关审		
度		计技术的利用	0.2360	0.0610
		率		
		内部审计质量		
		控制的有效性	0.2495	0.0645

续表 5.13 N 银行的内部审计绩效评价模型

目标层	准则层	准则层 权重	指标层	各项指标 权重	综合权重
	学习与成长 维度	0.1251	内部审计的整 改跟踪情况	0.1032	0.0267
			内部审计人员 拥有资格证书 的比例	0.4679	0.0585
			内部审计人员 年平均参与培 训时数	0.2187	0.0274
			内部审计人员 的平均从业实 践	0.1997	0.0250
			内部审计人员 平均学历水平	0.1137	0.0142

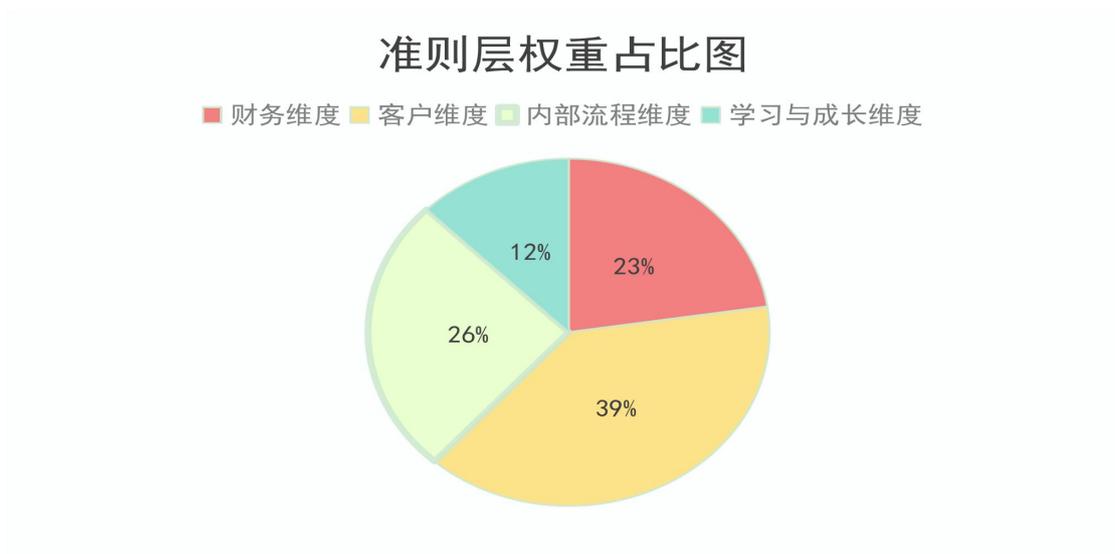


图 5.1 准则层权重占比图

从建立后的 N 银行内部审计绩效评价体系中我们能够发现，客户维度占比最高，为 0.3900，其次为内部流程维度，为 0.2585，之后为财务维度 0.2264 和

学习与成长维度 0.1251。

首先，我们可以看出，客户维度占的比重最大，这表明 N 银行对审计委员会、管理层以及审计顾客的评价相当重视，其内审部门致力于改进企业当前的管理状况，并管理流程进行持续优化。内部审计流程的权重排在第二位，这表明 N 银行对内部审计工作的流程十分关注，期望内审部门可以恪守职责，为企业创造更多的价值。

在公司内审的财务维度中，从权重汇总表格我们可以明显的发现，财务维度的权重相对较低，这表明专家和企业有关的工作人员都觉得，内部审计部门在公司财务方面的贡献并不关键，但这绝对不是说财务维度在内部审计工作中的地位不重要，只是因为财务维度经过了发展过程，已经逐渐趋于稳定，从权重汇总表中我们可以清楚地看到，内部审计在财务领域，止损节流的作用更多的被绩效评估关注，所以能够从该指标入手，直观考量企业内部审计在财务方面的贡献程度。

在权重汇总表中，内审组织在学习与成长维度上权重最低，通过详细调查问卷具体得分情况，我们可以发现大部分受访者都不太关注内部审计部门的继续教育与培训工作。这也让我们意识到，内部审计部门在工作时，不能将所有的精力都集中在财务、客户以及内部审计业务流程上，要注重提升内部审计工作人员自身素养，只有这样才能真正实现企业长期的健康可持续性发展。

6N 银行内部审计绩效评价体系的应用

6.1 内部审计绩效评价指标的计算与应用

现将新构建的 N 银行内部审计绩效评价体系做成调查问卷，发放给企业内部的高层管理者、审计委员会、稽核审计部总经理等审计条线人员，对内部审计的绩效进行打分。首先对这些评价分值进行取平均数的处理，结果如表 6.1 所示：

表 6.1 指标得分表

目标层	准则层	准则层 权重	指标层	平均分
N 银行内 部审计绩 效评价体 系	财务维度	0.2264	内部审计成本比例	74
			减少外部审计费用比 例	75
			发现违规金额的比例	78
			降低成本费用比例	80
			审计委员会对内部审 计工作期望达成程度	78
	客户维度	0.3900	管理层对内部审计工 作期望达成程度	82
			外部审计对内部审计 工作期望达成程度	75
			对审计部门的投诉数 量	72
			内部审计建议采纳率	78
			审计计划完成率	83
	内部流程 维度	0.2585	从现场工作结束到报 告签发的天数	80
			计算机相关审计技术 的利用率	75

学习与成长维度	0.1251	内部审计质量控制的 有效性	82
		内部审计的整改跟踪 情况	70
		内部审计人员拥有资 格证书的比例	82
		内部审计人员年平均 参与培训时数	78
		内部审计人员的平均 从业实践	75
		内部审计人员平均学 历水平	76

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 N 银行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
N 银行内 部审计绩 效评价体 系	财务维度	0.2264	内部审计成本 比例	0.0240	74	1.776
			减少外部审计 费用比例	0.0523	75	3.9225
			发现违规金额 的比例	0.1069	78	8.3382
			降低成本费用 比例	0.0433	80	3.464
	客户维度	0.3900	审计委员会对 内部审计工作 期望达成程度	0.0650	78	5.07
			管理层对内部	0.0690	82	5.658

		审计工作期望 达成程度			
		外部审计对内 部审计工作期 望达成程度	0.0605	75	4.5375
		对审计部门的 投诉数量	0.0404	72	2.9088
		内部审计建议 采纳率	0.1550	78	12.09
		审计计划完成 率	0.0506	83	4.1998
		从现场工作结 束到报告签发 的天数	0.0557	80	4.456
内部流程 维度	0.2585	计算机相关审 计技术的利用 率	0.0610	75	4.575
		内部审计质量 控制的有效性	0.0645	82	5.289
		内部审计的整 改跟踪情况	0.0267	76	2.0292
		内部审计人员 拥有资格证书 的比例	0.0585	82	4.797
学习与成 长维度	0.1251	内部审计人员 年平均参与培 训时数	0.0274	75	2.055
		内部审计人员 的平均从业实	0.0250	75	1.875

践			
内部审计人员	0.0142	76	1.0792
平均学历水平			
内部审计绩效评价总分			78.122

按照相关文件的要求，本文将得分标准设置为 5 个档次，其中优秀：100-90 分，良好：89-80 分，一般：79-70 分，差：69-60 分，很差：59-0 分。经过统计和分析，得出了内审绩效的整体评分，N 银行内部审计绩效总分为 78.122 分，处于中间位置，表明 N 银行在其内部审计绩效管理上仍存在着较大的改进余地。但这里面的一些问题，应该引起公司领导们的注意。从上面的表格不难发现，内审人员的学历偏低、培训时间不够、后续培训教育的情况需要加强等等，这些问题都属于内审工作需要改进的地方。因此，因此企业应当从平衡计分卡的各方面入手，消除这些因素对企业内审绩效造成的负面影响，像制定并落实定期培训计划、重点关注高层次高学历复合型审计人才的引进、提高审计意见的效率性和效果性、强化后续审计，追踪被审计单位整改情况等方面，从而促进企业的长远发展。

6.2 内部审计绩效评价结果分析

6.2.1 财务维度具体分析

在财务维度层面，内部审计部门发现违规金额的比例和减少外部审计费用方面得分颇高，分别为 8.3382 和 3.9225。而降低成本费用率和内部审计成本比例紧随其后，分别为 3.464 和 1.776。从这一点就可以看到，这家企业对于内部审计的成本开支和内部审计在减少公司的成本费用这两个问题的重视程度比较低，但是对内部审计部门在发现违法金额中的查错防弊功能和与外部审核的协同工作，从而减少了外部审计费用方面关注较多。由于内部审计成果的转化效率差强人意，企业使用内部审计成果来节省成本费用的效果并不理想，无法通过削减不必要的成本开支来间接提升企业的价值。内部审计成本比重过高，也表明内部审计工作的成本开销超出了正常范畴，没有为企业带来相应的收益，不排除存在

内部审计资源浪费的可能性。所以，N 银行应该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等级拔高，通过预算管理降低内部审计成本。除此之外，提高内部审计成果的转化利用率，这样做可以提高内部审计在财务方面的价值。

6.2.2 客户维度具体分析

在客户维度中，可以看出内部审计建议采纳率得分最高，为 12.09，表明该企业内部审计提出的建议大部分均被公司高层采纳接受。内部审计的工作并为让审计委员会和管理层太过满意，两项得分分别是 5.07 和 5.658 外部审计对内部审计工作期望达成程度指标得分过低，为 4.5375。表明内部审计成果未能有效转化为能为外部客户节约时间的可供利用，进而减少公司的外部审计成本。在外部审计力量进驻企业时，内部审计人员应该用更加积极的态度去响应他们，努力促成合作，在协作过程中，双方要进行充分有效的沟通，这样可以提高外部审计工作的效率，有利于及时找到企业运营管理中的潜藏风险和内审部门未发现的问题。

6.2.3 内部流程维度具体分析

在内部流程维度中，内部审计质量控制的有效性得分最高，为 5.289，表明 N 银行内部审计在执行审计工作时按照公司有关工作规定执行审计程序。计算机相关审计技术的利用率得分最低，表明，表明 N 银行在审计过程中较少地使用了信息技术，在开展内部审计工作的过程中，审计人员多数情况下采用现场审计的方式。从现场工作结束到报告签发的天数和审计计划完成率得分适中，分别为 4.456 和 4.1998，表明 N 银行内部审计总体上工作按照内部审计部门规章制度及时执行，按时完成，过程合规。内部审计的整改跟踪情况得分较低，表明 N 银行后续审计改进情况效果一般。

6.2.4 学习与成长维度具体分析

在学习与成长维度中，内部审计人员拥有资格证书的比例得分最高，为 4.797，表明公司高级管理层对于企业内部审计部门人员的专业素养和能力较为

满意。内部审计人员的平均从业实践指标得分较高，为 1.875，相对来说，内部审计人员平均学历水平得分较低，仅为 1.0792，表明 N 银行内审队伍的缺陷在于缺少高学历的审计专业人才，完成审计工作主要靠的是工作经验。另外内部审计人员通过培训和继续教育提高专业素养和胜任能力的途径被阻塞。该公司在学习与创新维度的表现并不尽如人意，为了企业能够维持发展后劲，在白热化的市场竞争中存活下来，达成良性发展的目标，企业除了大力引进人才，加强职业培训，还要鼓励员工不断自发学习，提升自我。

6.3 提升 N 银行内部审计绩效的建议及措施

6.3.1 完善公司治理结构

要想要从根源上改善内部审计的独立性不足的问题，最基本的方法就是建立健全公司治理结构。第一，捋顺内审部门隶属情况，让审计委员会独立领导内审部门，打破因受制于管理层而影响审计质量的现状，提高内审部门的独立性。此外，要对内部审计委员会和风险管理委员会的职责进行具体划分，对其进行清晰地界定，从而防止由于功能的重叠而造成的权责不清。其次，对公司的内审工作，包括内审人员、经理的选聘、考核、内审员工的考核、内审培训等，都要在某种意义上予以公开。同时，审计委员会要与内审部门保持良好的沟通与配合，使内部审计工作进行的更加顺畅。三是要从健全公司治理结构、聘用公司外部独立董事等方面来保证董事会的独立性和权威性。要加强对董事会的职能，使其更好地起到对高层管理者进行客观的监管和对整个商业银行利益保护的作用。

6.3.2 加强审计管理，科学完善内审制度建设

对 N 银行的审计管理结构进行改进，将行业审计对内部审计的指引不断完善，强化审计机关对其权力运行的管控能力，并主动地让内部和外界对审计条线进行了监管，与此同时，对内部审计准则、内部审计实施办法等相关的制度进行了持续改良，并在此基础上，真正合法合规的做好审计工作。健全内部审计的实施细则，对审计过程进行改进和优化，对内部审计工作的目的进行明确，以此来巩固内部审计工作的效果。为工作的展开提供了方向和依据。重视对制度的学习、

宣传和贯彻，将制度落实到每个人的心中，并将其贯彻到整个审计工作中，使其无形中约束干部和职工的行为。

对考评进行进一步的完善，建立了一套对内审工作进行评估的体系，促使各支行领导班子对内审工作进行高度的关注。将内部审计工作中的压力进行有效地传递，为内部审核创造一个高效率的工作环境。审计工作要保持公平，放下脸面，勇于直击要害，加强对重要职位和重要人物的审计，特别要加强对各部门领导班子的权力运用的监管，对不作为、慢作为、乱作为等问题要及时反映，并依规进行相应的处置和责任追究，让各部门的领导都能积极、高效地履行职责。要将审计人员工作的主观能动性和热情充分调动起来，提高他们的责任意识，营造出“敢审、能审、会审”的良好气氛，从而对审计工作的开展起到很大的推动作用。

6.3.3 强化队伍建设，不断提升内审人员素质

多途径补充。以培养审计人才为中心，要从综合素质、审计经验、工作能力等角度选择和聘任内部审计人员，持续引入高级人才，这是确保审计人员素质的最有效途径。对审计职位的人数进行合理的分配，对审计机构进行科学的定编、定岗、定员，对审核人员的准入条件进行详细的阐述，拓宽选拔人才的领域，根据职位的需要，挑选出了高素质、有经验的优秀的人才。构建和完善内部审计人员的岗位目标考核制度，增加审计部门高素质和专业化人才的比例。多样化培训，在辖区内的支行中，展开电脑辅助审计方法的专项训练，同时激励员工，让他们主动参加审计师、国际内审师、信息系统审计师等从业资格的考试，同时，还可以对取得了有关执业资格者展开记录和考核，从中选择最好的来补充审计团队。各成员行要加快对内部审计人员的训练，所制订的内审人员训练方案要更加充实，还应该将重点放在对审计技巧的传授上。通过“以审促学”，“以审代训”，“审学”相结合，改变 N 银行内部审计师的工作思路，实现“边审边学”，“审学结合”，强化了专业知识与实际工作的有机结合。

7 结论与不足

7.1 结论

内部审计作为公司治理的四大主体之一，其在公司治理中的重要性逐渐被学术界与实务界关注。新时代，内部审计可以通过发挥其确认职能和咨询职能来发现企业中的财务错报和经营管理活动中的薄弱环节，监督企业战略计划的落实情况 and 受托经济责任的履行情况，进而为企业的未来持续发展保驾护航。因此，如何合理地评价出内部审计部门的工作成绩和效率是实现内部审计目标，发挥内部审计职能的关键。通过优化内部审计绩效体系，可以使得公司董事会及高级管理层发现内部审计部门工作的出色和不足之处，便于及时调整内部审计部门的有关工作使其作用发挥到最大。

本文运用平衡计分卡方法，在分析 N 银行现有内部审计绩效评价制度不足的基础上，结合该企业的战略，对现有内部审计绩效评价体系进行优化，构建出了一套新的绩效评价体系。通过专家打分来确定不同指标的权重和得分。N 银行内部审计绩效评价结果为一般水平，意味着该公司内部审计工作还需优化，内审业绩还存在较高的上升空间。具体而言，该公司内部审计存在审计手段相对落后、不重视后续审计、审计人员后续培养情况欠佳等问题。最后，本文通过提出相关的建议措施来提升该公司的内部审计绩效水平。

7.2 不足

由于本人学术水平有限，本文的研究尚且存在一些不足之处：第一，内部审计绩效的影响因素较多，本文所选取的指标覆盖面不够全面。第二，由于在案例公司调研时间较短，对于该公司的内部审计工作还有一些不熟悉的地方。第三，调查问卷的发放数量不多，涉及的评价主体不够全面。

参考文献

- [1]Report on the performance assessment of internal department. W.S.Albrecht,K.R. Howe,K.D.Stoeks et al. . 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 valuefrom 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]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.
- [22]陈芳.基于 BSC 的医院内部审计绩效评价指标体系构建[J].会计之友,2022(04):132-136.
- [23]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.
- [24]刘佳伟.平衡计分卡运用中的问题及对策分析[J].中国商论,2020(3):123-124.
- [25]韩晓梅,韩朝莉.战略导向的内部审计绩效评价模型构建[J].会计之友,2008(9):102-102.
- [26]韩晓梅,韩朝莉.战略导向的内部审计绩效评价模型构建.会计之友,2008(25):66-68.
- [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]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.
- [30]刘飞宇.新时代背景下现代企业内部审计质量控制体系分析[J].财经界(学术版),2018(18):110.
- [31]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.
- [32]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.
- [33]刘云鹏.创新管理战略导向的企业内部审计绩效评价体系研究[J].当代会计,2019(01):67-69.
- [34]聂兴凯,张庆龙.内部审计绩效评价指标体系的设计与运用[J].中国内部审计,2011(08):26-29.
- [35]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),2017,39(05):38-43.
- [36]唐子然,李演.基于平衡计分卡理论的高校内部审计绩效评价体系研究[J].现代商业,2021,42(10):89-90.
- [37]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.

- [38]王光远.内部审计业绩的评价基础和评价方式.财会月刊(会计),2002(8):63-64.
- [39]王海兵,周垚,贺妮馨,冯文静.基于平衡计分卡的上市公司内部审计指数构建研究[J].重庆理工大学学报(社会科学),2022,36(03):142-150.
- [40]王海东,李磊.电信业增值型内部审计评价体系构建——基于平衡计分卡的视角[J].中国内部审计,2015(06):79-81.
- [41]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.
- [42]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.
- [43]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.
- [44]王瑶.企业内部审计绩效评价指标体系的构建与运用.会计之友,2013(1):125-128.
- [45]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.
- [46]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
- [47]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.
- [48]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.
- [49]张巧良,邹玮.基于平衡计分卡的内审部门绩效评价框架的构建[J].财会研究,2006(17):64-65.
- [50]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(6):30-34.
- [51]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.
- [52]潘瑞荣,刘颖.经济新常态下商业银行风险导向内部审计的探索-基于经济资本管理的模型及应用[J].中国内部审计,2017(06):17-23.
- [53]庞晓悦.N 银行内部审计流程优化研究[D].吉林:吉林大学,2020.
- [54]魏静.城市商业银行内部审计体系构建探析[J].财会通讯,2016(04):90-93.
- [55]丁平,李萍,黄斌斌.基于价值主张模型的商业银行内部审计增值路径[J].中国

内部审计,2019(3):17-21.

附录 1 内部审计绩效评价指标权重的调查问卷

尊敬的各位专家:

您好! 为了得到相关数据来确定内部审计绩效评价各个指标之间的权重大小, 设计了该调查问卷, 问卷最终结果仅个人论文使用, 请您放心填写。请您对下列指标两两之间的重要性打分, 1 为同样重要, 3, 5, 7, 9 代表行指标对于列指标重要程度递增, 2, 4, 6, 8 为其中间值。上述数值的倒数, 表示行指标相对于列指标的不重要程度。

表 1 准则层判断矩阵表

内部审计绩效评价	财务维度	客户维度	内部流程维度	学习与成长维度
财务维度	1	×	×	×
客户维度		1	×	×
内部流程维度			1	×
学习与成长维度				1

表 2 财务维度判断矩阵表

财务维度	内部审计成本比例 (A1)	减少外部审计费用比例 (A2)	发现违规金额比例 (A3)	降低成本费用比例 (A4)
内部审计成本比例 (A1)	1	×	×	×
减少外部审计费用比例 (A2)		1	×	×
发现违规金额比例 (A3)			1	×
降低成本费用比例 (A4)				1

表 3：客户维度判断矩阵表

客户维度	审计委员会 对内部审计 工作期望达 成程度 (B1)	管理层对内 部审计工作 期望达成程 度 (B2)	外部审计对 内部审计工 作期望达成 程度 (B3)	对审计部门 的投诉数量 (B4)	内部审计建 议采纳率 (B5)
审计委员会 对内部审计 工作期望达 成程度 (B1)	1	×	×	×	×
管理层对内 部审计工作 期望达成程 度 (B2)		1	×	×	×
外部审计对 内部审计工 作期望达成 程度 (B3)			1	×	×
对审计部门 的投诉数量 (B4)				1	×
内部审计建 议采纳率 (B5)					1

表 4：内部流程维度判断矩阵表

内部运营维 度	审计计划完 成率 (C1)	从现场工作 结束到报告 签发的天数 (C2)	计算机相关 审计技术的 利用率 (C3)	内部审计质 量控制的有 效性 (C4)	内部审计的 整改跟踪情 况 (C5)
审计计划完 成率 (C1)		1	×	×	×
从现场工作 结束到报告 签发的天数 (C2)			1	×	×
计算机相关 审计技术的 利用率 (C3)				1	×
内部审计质 量控制的有 效性 (C4)	1	×	×		×
内部审计的 整改跟踪情 况 (C5)					1

表 5：学习与成长维度判断矩阵表

学习与成长维 度	内部审计人员 拥有资格证书 的比例 (D1)	内部审计人员 年平均参与培 训时数 (D2)	内部审计人员 的平均从业实 践 (D3)	内部审计人员 平均学历水平 (D4)
内部审计人员 拥有资格证书 的比例 (D1)		1	×	×

内部审计人员 年平均参与培 训时数 (D2)	1	×	×
内部审计人员 的平均从业实 践 (D3)		1	×
内部审计人员 平均学历水平 (D4)			1

附录 2 内部审计绩效评价评分调查表

尊敬的各位专家：您好！感谢您在百忙之中抽出时间参与以下调查问卷。该问卷属学术研究，后期将进行加密处理，不做公开使用，请您放心填写。本次调查旨在通过您的经验判断，确定贵公司内部审计绩效各项指标分数，分数为（60-100 分），请您在下表中填写具体分数。

表 1：内部审计绩效分数表

财务维度 (A)	内部审计成本比例 (A1)
	减少外部审计费用比例 (A2)
	发现违规金额比例 (A3)
	降低成本费用比例 (A4)
客户维度 (B)	审计委员会对内部审计工作期望达成程度 (B1)
	管理层对内部审计工作期望达成程度 (B2)
	外部审计对内部审计工作期望达成程度 (B3)
	对审计部门的投诉数量 (B4)
	内部审计建议采纳率 (B5)
内部流程维度 (C)	审计计划完成率 (C1)
	从现场工作结束到报告签发的天数 (C2)
	计算机相关审计技术的利用率 (C3)
	内部审计质量控制的有效性 (C4)
	内部审计的整改跟踪情况 (C5)
学习与成长维度 (D)	内部审计人员拥有资格证书的比例 (D1)
	内部审计人员年平均参与培训时数 (D2)
	内部审计人员的平均从业实践 (D3)
	内部审计人员平均学历水平 (D4)

致谢

论文写至此处，方觉已临近毕业，心有戚戚，叹光阴如梭，岁月蹉跎。二十余载求学路，三载硕士生涯，终期将至。然回顾学生时代，历历在目，念及毕业，仍满怀感伤。求学将止，人生未定，虽有不妥，却心驰神往。昔日承蒙恩师传道授业解惑，知为人应正直，处事需认真，学问必严谨。来日告别恩师，踏入社会，必谨遵教诲，脚踏实地，不负师恩。