

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741



硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 PDCA 循环理论视角下 N 银行内部
审计质量评价研究

研究生姓名: 朱恺

指导教师姓名、职称: 苏孜 教授 于曙光 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: 2023 年 6 月 19 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： 朱恺 签字日期： 2023.6.13

导师签名： 苏政 签字日期： 2023.6.15

导师(校外)签名： 王明 签字日期： 2023.6.16

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： 朱恺 签字日期： 2023.6.13

导师签名： 苏政 签字日期： 2023.6.15

导师(校外)签名： 王明 签字日期： 2023.6.16

Research on Internal Audit Quality Evaluation of N Bank from the perspective of PDCA cycle Theory

Candidate:Zhu Kai

Supervisor:Su Zi Yu Shuguang

摘要

在我国经济活动中商业银行扮演着不可或缺的角色,商业银行的经营规模随着社会进步也在不断扩大,银行之间的竞争也是日趋激烈,随之带来的是各种经营风险的增加,内部审计部门作为商业银行关键的职能部门,在评价并改善商业银行的经营活动和风险管理的方面发挥着越来越重要的作用。但是,由于缺乏足够的关注,N 银行目前的内部审计质量评价仍存在诸多不足。如何利用内部审计在商业银行中的作用,实现高水平管理、防范企业风险,就要着手于提高内部审计质量。鉴于当前商业银行实际发展情况,建立出一个科学、合理并且有效的内部审计质量评价体系显得尤为重要,具有十分现实的意义。

本文以 N 银行为研究对象,结合内部审计质量特点和 PDCA 循环理论,运用层次分析法进行研究,以评价内部审计质量为目标,构建新的质量评价体系。本文首先对国内外研究内部审计质量及其内部审计质量评价的各类文献作出归纳总结,其次分析了 N 银行内部审计工作的现状和内部审计评价工作的不足,接着尝试运用 PDCA 理论,依照计划、执行、检查和处置四个阶段选取影响内部审计质量的指标,重新构建出符合 N 银行实际情况的内部审计质量评价体系。再将新构建的评价体系与 N 银行内部审计数据资料相结合,应用于 N 银行的内部审计质量评价。研究表明:N 银行内部审计质量综合评价得分处于“一般”水平。再进一步对 N 银行的内部审计质量综合分析后,基于 PDCA 循环理论四个阶段中存在的问题,提出相应内部审计质量提升建议。

关键词: PDCA 循环理论 商业银行 内部审计质量 内部审计质量评价

Abstract

Commercial banks play an indispensable role in China's economic activities, and the scale of commercial banks' operations is expanding with social progress, and the competition among banks is becoming increasingly fierce, which brings about an increase in various business risks. As a key function of commercial banks, the internal audit department plays an increasingly important role in evaluating and improving commercial banks' business activities and risk management. However, due to the lack of sufficient attention, there are still many deficiencies in the current internal audit quality evaluation of N banks. How to use the role of internal audit in commercial banks to achieve a high level of management and prevent corporate risks, we must start to improve the quality of internal audit. In view of the current development of commercial banks, it is important to establish a scientific, reasonable and effective internal audit quality evaluation system, which is of great practical significance.

This paper takes Bank N as the research object, combines the characteristics of internal audit quality and PDCA cycle theory, and uses the hierarchical analysis method to conduct a study to evaluate the quality of internal audit as the goal and build a new quality evaluation system. This paper firstly summarizes the various domestic and foreign literature on internal audit quality and its evaluation, secondly analyzes the current situation of internal audit work and the shortcomings of internal audit evaluation work in N Bank, and then tries to apply PDCA theory to select the indicators affecting internal audit quality according to four stages: planning, execution, inspection and disposal, and reconstructs an internal audit quality evaluation system that meets the actual situation of N Bank. The evaluation system of internal audit quality is reconstructed to meet

the actual situation of Bank N. The newly constructed evaluation system was then combined with the internal audit data of Bank N and applied to the evaluation of internal audit quality of Bank N. The results of the study showed that the overall evaluation score of internal audit quality of Bank N was at the "average" level. After further analysis of the internal audit quality of Bank N, we propose suggestions for improving the internal audit quality based on the problems in the four stages of PDCA cycle theory.

Keywords: PDCA cycle theory; Commercial Banks; Internal Audit Quality; Internal audit quality 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	3
1.3 国内外研究现状及文献评述	3
1.3.1 国外研究现状	3
1.3.2 国内研究现状	6
1.3.3 文献综述	9
1.4 研究内容与方法	10
1.4.1 研究内容与研究框架	10
1.4.2 研究方法	13
2 相关概念及理论基础	14
2.1 相关概念	14
2.1.1 内部审计	14
2.1.2 内部审计质量	14
2.1.3 内部审计质量评价	15
2.2 理论基础	15
2.2.1 风险管理理论	15
2.2.2 价值管理理论	16
2.2.3 PDCA 循环理论	17
3 N 银行内部审计及其质量评价现状	19
3.1 N 银行基本情况	19
3.1.1 N 银行公司背景介绍	19
3.1.2 N 银行组织架构	20
3.2 N 银行内部审计现状	21

3.2.1 内部审计机构设置	21
3.2.2 内部审计人员资源现状	22
3.2.3 内部审计工作内容	22
3.2.4 内部审计工作流程	23
3.3 N 银行内部审计质量评价现状.....	25
3.3.1 现行内部审计质量评价情况	25
3.3.2 现行内部审计质量评价存在的不足	25
4 N 银行基于 PDCA 循环理论的内部审计质量评价体系重建	27
4.1 评价指标体系重建的必要性和基本原则	27
4.1.1 重建 N 银行内部审计质量评价体系的必要性.....	27
4.1.2 评价指标体系设计的基本原则	27
4.2 N 银行基于 PDCA 循环理论的内部审计质量评价指标选取	28
4.2.1 计划阶段评价指标选取	29
4.2.2 执行阶段评价指标选取	30
4.2.3 检查阶段评价指标选取	32
4.2.4 处置阶段评价指标选取	33
4.3 审计质量评价体系权重确定	34
4.3.1 建立层次结构模型	36
4.3.2 构造判断矩阵并计算	36
4.3.3 判断矩阵的一致性检验	39
4.3.4 层次分析法评价指标权重确定	39
4.4 N 银行内部审计质量进行模糊综合评价.....	41
4.4.1 划分指标评价等级和分数值	41
4.4.2 确定指标隶属度	41
4.4.3 指标分值计算	43
4.5 N 银行内部审计质量评价结果.....	45
4.5.1 计划阶段评价分值分析	45
4.5.2 执行阶段评价分值分析	46
4.5.3 检查阶段评价分值分析	46

4.5.4 处置阶段评价分值分析	47
5 N 银行内部审计质量提升建议	48
5.1 计划阶段内部审计质量提升建议	48
5.1.1 扩大内部审计覆盖面	48
5.1.2 进一步提高内部审计部门独立性	48
5.1.3 加强内部审计队伍建设	48
5.2 执行阶段内部审计质量提升建议	49
5.2.1 加强开展风险导向专项审计	49
5.2.2 提高审计报告质量	49
5.2.3 建立健全有效的信息沟通机制	50
5.3 检查阶段内部审计质量提升建议	50
5.3.1 强化内部审计建议质量	50
5.3.2 优化审计复核机制	51
5.3.3 建立健全外部评估制度	51
5.4 处置阶段内部审计质量提升建议	51
5.4.1 完善审计问题整改和追责奖惩机制	51
5.4.2 利用 PDCA 循环理论改进质量	52
6 研究结论与展望	53
6.1 研究结论	53
6.2 研究不足与展望	54
6.2.1 研究不足	54
6.2.2 研究展望	54
参考文献	55
附录 A: 各评价指标相对重要性调查问卷	60
附录 B: N 银行内部审计质量打分表	63
后记	65

1 绪论

1.1 研究背景

习近平总书记提出高质量发展是中国式现代化的首要任务，其中经济的高质量发展离不开审计工作，并在《深化党和国家机构改革方案》中提到“构建集中统一、全面覆盖、权威高效的审计监督体系”，更有利于党中央领导审计工作的展开，将审计作为独立的经济监督职责定位牢牢把握住，积极开展研究型审计，将社会审计和内部审计的力量相统筹，增强审计监督合力。在新的时期，内部审计更注重管理审计，对审计资源进行全面整合，以高质量的内审确保其监督管理作用。为了贯彻落实十九大精神，审计署对《审计署关于内部审计工作的规定》进行了全面修订，并发布了《关于加强内部审计工作业务指导和监督的意见》，指出高质量和高水平的内部审计，可以有效防范风险，保障国家治理体系和治理能力的现代化建设，为国家发展提供有力支撑。中国内部审计协会积极推进《内部审计基本准则》、《内部审计质量评估手册》等一系列的规章制度和操作指南的实施，逐步规范了内部审计的工作方法，使得内部审计有了与社会审计和政府审计不同的目标内容、质量标准以及操作标准，突出了内部审计质量的关键作用。

这也使得内部审计在经济一体化和金融全球化的进程中更为重要，在日趋复杂的国内外经济形势下，商业银行做为金融系统中的重要组成部分，其面临的监管要求必将更加严格，在日常经营管理中存在的风险也表现出广泛性、隐蔽性和复杂性等特点，所带来的管理难度随之增大。一方面尽管地方性商业银行在内部控制体系、机制以及全面风险管理的战略、组织、制度和机制上都存在着不足，但正在努力改进这些缺陷，以提升整个金融系统的效率与安全；另一方面，地方性商业银行机构数量多但规模小、业务流程复杂且缺乏规范性、管理基础薄弱，风险管控具有较大难度。监管部门也为此发布了《银行业金融机构内部审计指引》（2006年）、《商业银行公司治理指引》（2013年）、《商业银行内部控制指引》（2014年）、《商业银行内部审计指引》（2016年）等新的内部审计条例，面对复杂的宏观经济形势，商业银行必须积极研究金融监管政策，采取有效的措施来应对风险，以确保内部审计符合外部监管的要求，配套有效的内部审计管理机

制，及时找出内部控制中的漏洞，对业务流程中的薄弱环节进行整改，并对经营管理中的风险点主动识别和预警。

N 银行成立于上个世纪末期，通过多年的努力与发展，现阶段 N 银行的国际化、综合化的战略经营格局不断完善，扩展至省外 2 家分行，省内 81 家分支机构，向全国客户提供全面的金融产品和服务。N 银行总行下设内部审计部，同时在各分行也设内部审计分部。近年来，随着内外部经营环境的日益复杂，N 银行多次受到银保监会处罚，其面对不断增多的风险因素，治理结构的调整越来越频繁，银行高层对内部审计部门提出了更高的要求，加强对企业风险的管理、完善组织架构，提高内部审计质量控制水平。因此本文重点关注 N 银行内部审计质量评价，旨在探讨如何通过改进内部审计质量评价来提高内部审计质量、提升商业银行风险控制能力、促进高效管理和高质量发展的目的。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

商业银行作为金融领域的主要支柱，是我国金融安全必不可少的组成部分，近年来，在金融监管严厉高压态势下，依然有一系列商业银行案件发生，这也反映出，内部审计作为商业银行的“第三道防线”未发挥出相应的保障作用，进一步说明当前内部审计质量不够高。因此，本文通过深入的调查和分析，以及阅读大量文献了解目前内部审计质量评价的研究现状，在借鉴前人研究成果的基础上将 PDCA 循环理论应用到内部审计质量评价中，能够对内部审计质量起到提高作用。

本文将采用案例研究法，选取受银保监会处罚较多的 N 银行作为研究对象，在对 N 银行内部审计的现状进行深刻剖析的基础上，分析其内部审计质量和质量评价工作，以“PDCA 循环理论”为视角构建 N 银行的内部审计质量评价体系，以期为 N 银行建立一套科学的、有针对性的内部审计质量评价体系，由此发现 N 银行内部审计在质量管理方面存在的问题，并据此提出内部审计质量提高的对策建议，最大程度推动 N 银行改善内部审计质量管理工作的开展，使内部审计增值作用最大化，帮助 N 银行降低风险并且良性发展。

1.2.2 研究意义

虽然现在国内外关于内部审计的实践研究已经越来越多,但对于内部审计质量的研究还有很大的提升空间,要想促进审计实务的发展,必须要有一个完善的内部审计质量评价理论体系。而在目前,国内有关内部审计质量评价的研究仍处于不断深入探索阶段,本文旨在探索 PDCA 循环理论如何与内部审计质量相结合,以期建立一个全面、科学、合理的评价体系,并拓宽 PDCA 循环理论实际运用领域,为该领域的发展提供一些参考。

在现行的经济模式中商业银行发挥着重要的杠杆作用,近年来 N 银行因贷款风险分类不准确、未按规定开展相关业务内部审计等行为多次受到银保监会的处罚,这些行为暴露出银行内部控制监管体系存在严重缺失。除此之外,还存在交叉金融产品监管套利、放大风险,以及收费行为不合规等问题,这些都表明 N 银行及下属分支机构中内部审计质量未能达到预期标准。因此本文将聚焦于 N 银行,对其内部审计质量及评价进行研究与分析。通过对目前本行内部审计质量所存在的问题及原因展开分析的基础上,并与 PDCA 循环理论相结合,提出改进措施,不仅能满足监管部门的要求,而且还能显著提高本行内部审计质量。通过深入研究,一方面,可以更加清楚地了解本行内部审计的质量,更好地评价其质量水平,并对其中可能出现的风险点进行识别,从而提高对风险的防范能力;另一方面,在面对日益激烈竞争环境和自身发展有着积极的理论和实践意义。

1.3 国内外研究现状及文献评述

1.3.1 国外研究现状

国外对内部审计质量的探索和研究早于我国。自 18 世纪以来,关于内部审计质量和评价方法的研究已经开始,在此之上,国际内部审计师协会 (IIA) 还颁布了相应的标准和制度,以确保审计职能的履行和提高审计质量。

(1) 关于内部审计质量的研究

第一,内部审计质量界定的研究。De Angelo (1981) 首次引入内部审计质量这一概念:内部审计质量是指审计师对被审计单位财务报告中的重大错报发现

并揭露的综合概率。从这一概念就指出内部审计质量是由审计结果来确定，而且审计人员的独立性和专业水平是审计质量的两大影响因素。Anderson（2010）在他的研究中指出，虽然内部审计的含义和内容随着社会经济的发展而不断改变，但是高质量的审计工作和为企业提供服务的职能始终不变。Francis（2011）则提出，内部审计质量是指组织或机构通过精心设计的审计流程和审计方法，以期达到预期审计目标，并且把审计结果产生的经济效益纳入考核之中。Allen Wesley（2015）认为，内部审计质量取决于审计机构的资源配置、专业知识、技术水准以及审计师的专业能力，这些因素都有助于其评价客户违约行为的风险。

第二，内部审计质量必要性的研究。Carcello 等(2009)回顾了美国证券管理委员会控告的公司，得出结论认为，这些公司发生会计舞弊的原因是公司没有建立起有效的内部审计制度和有效内部审计活动，从而无法对公司经营中的风险进行防范，助长了损害公司利益的违规违法行为，使公司很难在这个残酷的资本市场中长期生存下去。Felix 等(2009)研究发现，外部审计费用与内部审计质量之间存在着密切的联系，因此，企业采取有效的措施来控制风险，提升内部审计质量，以降低外部审计费用，提高企业经营效率。Dumitrescu（2013）认为各商业银行都应该设立一个高效的内部审计组织，并尽可能确保组织的独立性。Maria and Elena(2014)的研究结果显示，内部审计对于财务领域和管理效率至关重要，不仅可以保护企业资产安全，还可以为企业发展提供有力支撑，从而提高企业经济效益，实现长远发展的目标。Saithip（2022）通过研究指出内部审计质量显著影响会计信息透明度和财务有效性，以及对公司治理具有调节作用，

（2）关于内部审计质量影响因素的研究

第一，在内部审计质量的影响因素研究方面，国外有些专家从某个独立因素进行重点研究。James（2003）的研究表明，若内部审计机构拥有较高的自主权，就有望发掘出更多的潜藏问题。Sarens and Gerrit(2011)研究发现组织结构和部门规模对内部审计质量有重要影响。此外 Arumega Zarefar（2016）认为审计人员的综合素质是决定审计质量的关键因素，其重要性不可忽视。Wrobert knechel（2016）指出，审计人员综合能力高低与内部审计质量有一个正相关影响。Marius Gros, Sebastian Koch, Christoph Wallek（2017）研究认为内部审计机构在企业管理中发挥了至关重要的作用，其中高标准的内部审计准则和高水准的内部审计队伍

对内部审计质量具有决定性作用，而且还可以显著减少审计成本。Aida Krichene 等学者研究认为（2020）内部审计师不同的特征决定了内部审计质量高低。

第二，另外一部分专家认为内部审计质量受到多种综合因素的影响。Abdullah and Razimah 等（2018）通过调查问卷深入探讨了内部审计的各种活动和流程。研究发现，随着内部审计质量的提高，在公司治理层面上就有越多的改进意见。研究还发现，内部审计的质量还受公司审计委员会专项审查的影响。Lawrence B.Sawyer（2005）在其《现代内部审计实务》中指出质量保证必须以监督和内外部审计三大要素为基础，并对三个要素之间的区别进行了深入的阐述。Philomena（2011）认为内部审计质量受风险评估、管理过程以及内部控制所出现的问题影响。Jarmo Vakkuri 等（2018）提出企业股权结构会显著地影响内部审计的质量。

（3）关于内部审计质量评价方面的研究

第一，Mark L.Frigo（2002）在研究中谈及，企业应当以整体的战略目标为基础，以每个部门的职责为核心，建立一套完善的内部审计质量评价体系，以提升审计职能，实现企业价值最大化，并且满足客户不同需求。Rezaee and Zabihollah（2009）认为，评价股份制商业银行的内部审计质量，必须从内部审计制度着手，具体而言，就是要看董事会是否直接领导内部审计部门。Matthew G.Lamoreaux（2011）认为内部审计独立性可以作为衡量内部审计质量的一个重要指标，而且它与财务报表中出现问题的可能性成反比。Bartoszewicz and Anna（2015）通过研究“平衡计分卡”在波兰和国际上的内部审计质量评价中的应用发现，“平衡计分卡”框架能够帮助公司提取出对内部审计质量评价所需要的评价指标，该研究对提高公司的内部审计工作效率具有重要意义。Zinca（2016）在金融危机背景下，对金融业展开研究，结果表明可以用与内部审计相关的关键业绩指标来对内部审计为金融业创造的价值进行衡量。Chiara Demartini and Sara Trucco(2017)在《审计质量》中指出：审计质量不仅取决于定性因素，还有定量因素，还受到公司治理结构和控制质量的影响，从而导致审计风险的变化。Andrea Chiarini、Paola Castellani 等（2020）提出了利用六西格玛和 TQM 工具评价内部审计质量。Kai Ren,Yusheng Kong（2022）选取 36 个指标内部审计质量评价指标从利益相关者满意度、利益相关者贡献、财务结果、内部审计过程、学习与成长

等方面对企业内部审计质量进行评价。

第二，PDCA 理论与内部审计质量结合方面。在 20 世纪 30 年代，Walter A Shewhart 首先提出了“计划-执行-检查（Plan-Do-See）”的概念，并广泛应用于管理实践中。而在 20 世纪 50 年代早期，国外学者 Deming Edwards 将这一理念进一步发展，将其扩展为 PDCA 循环，也就是计划—执行—检查—反馈（Plan-Do-Check-Act），这样的循环方式更加有效，更符合实际，并且他还将该理论运用于项目质量控制方面，以达到最佳效果。直到 2009 年，Paul C.Palmes 在 ISO 9001:2008 内部审计质量管理中首次运用 PDCA 循环，并在实践中证明了其可行性。Corinne N Johnson（2016）较为详尽的论述了 PDCA 循环理论，并对将这一理论引入到内部审计质量控制中的优势进行了分析，最主要的优点是可以帮助提升内部审计工作的质量。Ahire（2015）提出在 PDCA 循环中，为了确保内部审计整改措施的有效实施，企业管理层应当对 A 阶段的反馈意见进行充分的评估和认可。

1.3.2 国内研究现状

我国从上世纪末开始重视内部审计质量，国家审计署和中国内部审计协会相继出台了一系列关于企业如何提高内部审计质量的准则、规定、征求意见。我国学者的研究起步虽晚，但已取得了一定的成果。

（1）关于内部审计质量的研究

第一，内部审计质量界定的研究。从 20 世纪 80 年代以来，审计署大力倡导设立内部审计机构，促进内部审计工作的展开。徐政旦（1997）对内部审计的界定进行了探讨，从业务活动的角度出发，提出了内部审计评价旨在评价和总结已完成的审计活动，从而提高其质量。唐婕（1999）是最早一批研究内部审计质量评价的人，指出必须建立一个内审业务的考核标准，以保证内审业务质量。此外，在考核标准制定上，也要充分考虑到股东和其他利益相关方的要求。赵保卿（2001）认为要从内部审计的过程和结果这两个方面来评价内部审计质量。钟红霞（2013）提出内部审计的效果取决于管理者的能力和业务水平高低，在企业经营过程中，必须把内部审计有关的各项工作纳入其质量管理体系。李丹（2019）在对银行可能存在的各种风险问题分析了之后，认为银行应该重视内部审计质量，

才可以有效地防范经营风险的发生。

第二，内部审计质量必要性的研究。郭益雷（2012）论述了目前商业银行在进行内部审计质量管理时所采用的手段，并探讨了如何通过管理方法提高商业银行内部审计质量，使各种审计职能能够在实际工作中得到最大程度的发挥。为提升商业银行的内部审计质量，必须加强内部审计质量管理体系建设，建立绩效评价标准，并充分运用计算机的先进手段来保证内审质量，建立一个有效的激励机制来促进内部审计工作。刘欣、何静、梁波（2014）将内部审计的质量定义为内部审计机构的工作质量，也就是内审机构的审计计划、审计过程、审计结果等是否达到了内部审计的标准，是否达到了相关的法律、法规和准则的要求，内部审计质量涵盖了内部审计活动的方方面面。张婕（2015）指出，在商业银行中要建立起一种“风险”的观念，通过内部审计要能够及时地找到潜在的、有可能出现问题的风险点，以此降低银行的风险。邱国峰、缪颖霞（2018）认为审计质量对内部审计的发展起着至关重要的作用，并受到多个因素的共同影响。姚姣杰（2018）提出随着世界经济高速增长以及企业数量的持续上升，银行承受的风险也会随之增加，为了确保金融安全，银行应该更加关注自身的内部审计质量评价。

（2）关于内部审计质量影响因素的研究

第一，一些专家学者认为影响内部审计质量的主要因素是独立性。王光远、瞿曲（2006）从公司治理的视角对内部审计进行了实证分析，结果表明：内部审计的独立性是决定内部审计质量的关键因素。王会金等人（2008）指出，由董事会或审计委员会主导内审部门工作是最提高内审部门工作独立性的一种有效途径，能够提高企业收益。尹顺达、曲世友（2012）强调内部审计工作与内审人员具有较高独立性和较强专业能力对审计质量十分重要。张庆龙（2013）采用问卷调查法对我国企业内部审计人员的工作能力进行调研，结果表明内部审计质量越高的企业，员工工作能力越强。

第二，也有部分专家学者认为影响内部审计质量因素是具有综合性的，包括了人员综合素质，内外部审计环境等因素。何玉润、闫丽娟（2016）认为内部审计人员是内部审计工作的执行者，其专业知识、综合素质及职业道德水平都会对内部审计职能的发挥和内部审计工作的质量产生重要的影响。赵美蓉（2017）提出，职业素质欠缺的内部审计人员会增加审计风险，比如审计时发生重大失误，

使得内部审计质量不过关。但毕秀玲、薛岩（2005）则认为应从内部和外部环境的分析入手，所谓内部环境就是指内部审计在组织内所处的环境，以确保独立性为条件，内部审计质量高低受机构制度设计、工作方式等因素的影响；而外部环境的支持主要来自国家有关部门和内部审计协会等监管机构，他们提供了法律、法规、政策等方面的支持，都会对内部审计质量造成潜在的影响。夏志琦（2021）研究认为从内部审计管理体系，内部审计人才等内外部诸多制约内部审计质量的因素出发，来对内部审计质量进行提升。

（3）关于内部审计质量评价方面的研究

第一，淮建军、田倩(2014)指出目前我国内部审计质量评价指标体系还不够健全，考核机制比较混乱，评价内容与企业经营目标相脱节，缺乏一套完整且具有激励作用的评价标准，学者们就内部审计质量的评价指标的设计问题展开研究。邬小若、牛晓红（2014）通过研究六西格玛方法，将其五个步骤与审计业务的流程相结合，开辟出了审计质量评价的新路径。张友涛（2015）从外部的宏观和微观两个方面以及内部职业组织、内部审计机构等方面研究了内部审计质量影响因素，发现管理层对内部审计有良好的看法并且机构有规范的运行机制都会间接提高审计质量，提升审计的效率与效果。对于内部审计质量的提高需要来自公司内部外部各方通力合作。王宁郎、孟志华（2016）运用 5M1E 分析方法对内部审计质量的影响因素进行分析，从公司治理角度出发构建了内部审计质量评价模型。韦小庆（2016）提出由于金融监管的持续加强，以往的评价模式可能不再适用于当前的现实状况，所以应该对评价体系进行重建。姚翰灵（2017）认为当下商业银行内审质量评价体系仍存在缺陷，因此应该进一步优化评价指标。刘昶和李治堂（2018）认为，内部审计的重要性日益凸显，是企业管理制度的重要组成部分，还能够有效监督企业的业务流程，提升企业经营管理水平和经济效益，在此基础上提出了平衡记分卡法的内部审计质量评价指标体系。谢思旺（2019）以风险为出发点，运用 5M1E 分析法构建了指标体系，并将其应用于高校实践，以期提升评价指标体系的实际价值。谢萍，方智(2022)通在对审计项目资源的投入产出效果研究，运用描述性统计、关联性分析以及 CCR 效率模型等数据统计分析方法，探索出商业银行内部审计问题的规律、分布、特点，以及审计项目资源投入和产出效率，并提出如何利用三个导向防范化解各种风险，管控三个阶段筑牢审计质

量，强化三种能力开展高质量审计工作等建议。

第二，PDCA 理论与内部审计质量结合方面。于玲（2015）提出将内部审计工作的质量控制系统（审计 PDCA）与企业组织经营的质量控制循环体系（组织 PDCA）有机结合，互相促进，实现内部审计质量控制系统的动态整合、并形成一个螺旋上升的过程。舒文广，蒋中明（2016）将 PDCA 循环管理与内控管理、内部控制审计相结合，进行深入的研究和分析，提出了 PDCA 循环管理的四个阶段与组织内部控制管理需要相匹配，分析出 PDCA 循环管理在内部控制审计中实施的可行性，并具体应用于采购业务内部控制审计实务中，证明了 PDCA 循环管理在内部控制审计实践中的有效性。刘江（2017）认为内部审计工作要真正发挥其作用，保障内部审计质量必不可少，牵扯到整个审计工作的各个环节，既取决于内部审计人员的专业水平、设立内部审计机构和运用内部审计技术，又与内部控制管理、风险管理等工作有着千丝万缕的联系，而且随着内外部环境变化，审计的内容和重点也相应发生变化。所以，要想达到这一目的，就需要对内部审计的质量实施系统的、动态的管理。文章以 PDCA 理论作为依据，与内部审计工作特征相结合，构建一个以 PDCA 四个阶段为主线，涵盖组织措施、业务合作、技术应用等多种影响因素的、全面而富有实际意义的企业内部审计质量管理动态管理系统。

1.3.3 文献综述

通过对内部审计的历史沿革以及有关文献的梳理，可以发现，内部审计的定义演进已久，形成了一个在国内外各方所认可的相对统一的概念。并且国内外学者和专家对内部审计质量及质量评价的重要性研究已经取得了一定的成就，为各行各业的内部审计实务发展奠定了一定的理论基础。

首先，在内部审计质量和影响因素方面，国外研究先于国内研究，研究更先进。国内外研究的内容和方法也存在一些差异。研究表明，影响内部审计质量的因素主要有两大类：内部因素和外部因素。其中绝大部分研究重点都集中在内部因素，其中主要包括：独立性、客观性、内审规模、从业人员职业素质、审计程序和方法等。外部因素则包括：董事会、审计委员会、治理环境等。

其次，在内部审计质量评价方面，我国应该借鉴西方先进管理理念，但要

到国内外经济环境受不同因素影响存在很大差异,必须取其精华,进而选择评价指标构建体系。虽然社会日益重视对内部审计质量的评价,但到目前为止,尚未形成一套全面、可靠、广泛适用的内部审计质量评价体系。当前有研究学者提出平衡计分卡工具可以适用于这个评价模式的方法,基于它的四维度,经过一定的修改与优化,能够满足企业内部审计质量评价的需要,但也存在评价标准和指标权重难以统一等问题。此外,近些年来,还有运用产品质量的 5M1E 分析法和六西格玛管理法,前者有很多局限性,后者则要求企业业务流程信息化、数据化,对所有指标提出了都能进行量化的要求,实际利用率不高。对于 PDCA 循环理论研究而言,将 PDCA 四个阶段与内部审计质量评价工作进行结合,根据四个阶段提出不同的策略,更契合内部审计工作流程,凸显各影响因素之间联系。

最后,针对本文银行业的内部审计质量以及质量评价工作,银行拥有若干产品线,比如信贷和中间业务等,它们在质量的要求和评价的指标上有各自的侧重点,相关文献在这方面的研究还不够细致。

综上所述,对商业银行内部审计质量评价的研究还有着很大潜力。由于商业银行与传统类型企业相比在许多方面都有其独特性,适用于传统类型企业的内部审计质量评价理论不一定适用于商业银行,因此商业银行难以照搬一般类型企业评价理论和方法。目前尚未出现单独针对研究商业银行的内部审计质量评价研究,本文试图引入 PDCA 循环理论结合案例中的商业银行建立一套基于 PDCA 循环理论视角下的审计质量评价模式,发现其不足之处并根据评价结果提出相关对策与建议,在一定程度上可以提高本行内部审计质量。

1.4 研究内容与方法

1.4.1 研究内容与研究框架

(1) 本文拟通过以下六个部分展开研究:

第一部分:绪论。本部分重点阐述了研究背景、目的及其意义,并对国内外现有的文献资料进行了详细的综述,全面梳理出本文所提出的研究框架及其相关方法。

第二部分:相关概念、理论依据及研究方法。本文首先界定了内部审计、内

部审计质量及内部审计质量评价的概念及内涵。并详细介绍了与本文相关的风险管理理论、价值管理理论和 PDCA 循环理论。

第三部分：案例公司介绍。选取 N 银行作为案例公司进行研究，首先对 N 银行进行简要介绍，其次对 N 商业银行内部审计现状、N 商业银行内部审计质量规范和评价现状进行分析，发现其中存在的问题。

第四部分：评价体系重建。首先对重建内部审计质量评价体系的必要性和基本原则进行分析。其次根据 N 银行具体情况和现存的问题，在 PDCA 循环理论上选取关键指标，围绕内部审计准则等相关文件的规定，重建一个具有科学性、合理性的内部审计质量评价体系，并对构建的内部审计质量评价体系利用层次分析法进行权重确定并一致性检验，最后进行模糊综合评判，得出最终得分，并对结果进行分析。

第五部分：N 银行内部审计质量提升建议。对现有问题进行解决，从 PDCA 四个阶段提出改进 N 银行内部审计质量建议。

第六部分：结论与展望。通过深入分析得出最终结论，并指出目前的研究不足，展望了未来的发展趋势。

(2) 研究框架，如图 1.1 所示：

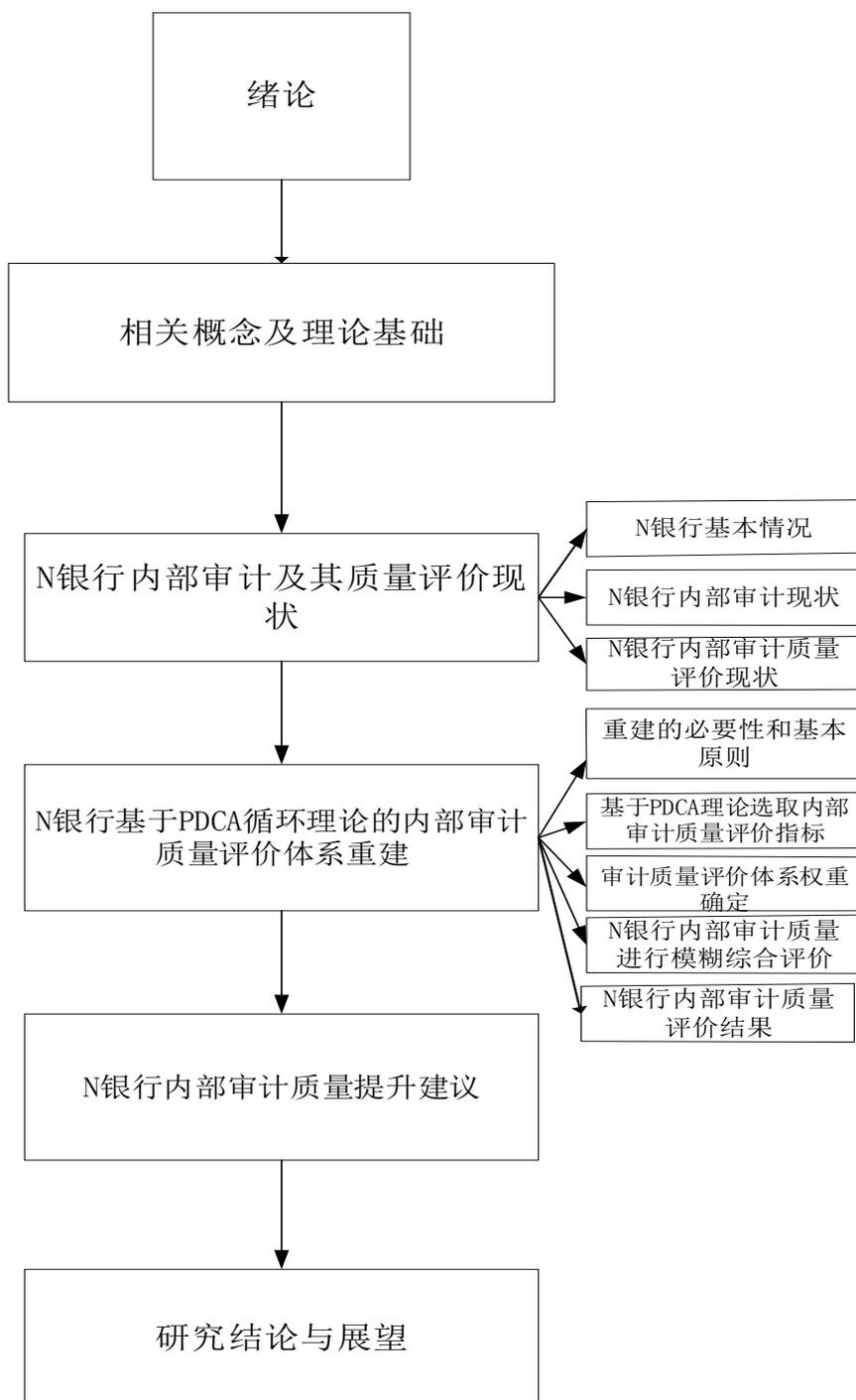


图 1.1 研究框架

1.4.2 研究方法

(1) 文献研究法

根据研究需要，本文综合了有关的学术著作、期刊、论文、专题性研究等资料，对其进行了系统的梳理和归纳，最终得出完整的结论，基本了解内部审计质量评价及商业银行内部审计质量评价的现状研究，提供了所需的理论依据。

(2) 案例分析法

通过案例研究，分析N银行内部审计质量现状，深入探究其存在的问题，并从中找出产生这些问题的根源，以具体的案例背景为基础，引用PDCA循环理论，构建一套内部审计质量评价体系，并对其评价结果进行分析，从而发现N银行内部审计质量评价和管理方面的一些潜在问题，进而提出相应的优化意见。

(3) 问卷调查法

本文对评价案例企业内部审计所涉及到的理论及实务界专家以及N银行员工发放调查问卷，由专家和员工通过打分的方式完成问卷，之后将问卷收回，并对这些有效问卷展开整理和分析，最后用问卷调查的方法来确定评价指标的权重。

2 相关概念及理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 内部审计

内部审计是在内部组织基础上对管理部门服务进行独立监督、评价和咨询活动，其含义也在不断地变化，在传统的内部审计观念中，它被认为是分析和评价内部业务控制、履行监督职能的工具。在这种情况下，内部审计就像是企业的警察，这种内审理念在当前的内部审计工作中仍占有重要价值。目前的内部审计概念不仅着重于找出企业的优劣之处，更重要的是制定企业的目标，并对企业发展提出建议。在当今社会，内部审计被当作一种顾问组织，其作用就是为企业寻找最佳的管理方式，优化业务流程，提高企业效益和价值。随着环境的变化，客户需求的变化，竞争压力的增大，信息技术的发展，和相应的风险的增大，内部审计应把更多的精力放在完善风险管理上，并在企业价值增值上发挥更大的作用。从这些变化来看，过去与现在的内部审计在本质上并无不同，但与之相比，内部审计内容却有了很大的改变。尽管内部审计的功能在不同的组织中有所不同，但它通常参与评价和改善企业风险，优化企业管理内容。在企业中质量审计、合规审计、评价和内部控制审计通常被统称为内部审计，内部审计是一个随着组织结构、外部环境和技术发展而不断适应变化的动态渐进活动。

2.1.2 内部审计质量

“质量”一词最初是用来表示所制造出的产品的优良水平，或特定工作的完成后的效果。内部审计的工作规范和工作成果就像是内部审计过程中所生产的产品一样，就是指内部审计工作过程的规范程度和审计效果的发挥水平，是企业良好发展的“敲门砖”，其包括了审计工作的质量和审计结果的质量两方面。内部审计质量的高低还可以帮助管理层更好地洞察企业的运营状况，更深入地认识企业经营管理的本质，对组织表面上表现出的良好绩效背后的潜在风险与缺陷进行深入的了解，有助于改进工作的方式。

从内部审计质量这两方面来说,一方面内部审计工作的质量主要表现为:内部审计计划是否规范;审计证据是否搜集充分;审计执行是否深入开展;审计意见书是否真实等。另一方面内部审计结果的质量主要表现为:是否按时出具审计结果,结果是否真实;审计意见是否能帮助被审单位加强审计职能,提高经济效益;审计报告是否满足读者的要求等。内部审计质量受到许多因素影响,包括管理层的规章制度、审计流程、技术工具、审计人员专业能力和职业道德等,以及企业运营模式、内部审计组织结构、内外部环境 and 被审单位的合作程度等。

2.1.3 内部审计质量评价

中国内部审计协会于 2014 年新修订发布的《内部审计质量评估办法》和《内部审计质量评估手册》为各单位内部审计机构进行内部审计质量评价工作提供了依据,对其定义为“内部审计质量评价是指由具有专业胜任能力的工作人员,遵循内部审计准则、内部审计人员的职业道德要求,根据风险管理和内部控制等相关法律法规,对组织的内部审计工作进行的一项具有独立性和客观性的检查评价活动。”通过对内部审计质量全面评价,我们可以更好地了解其对企业发展的重要性,以实现内部审计目标程度为衡量标准,帮助改进内部审计流程,提高内部审计效率,实现企业战略目标的有效手段。

综合各方面内部审计质量评价具有三大特征:(1)首先需要根据内部审计质量各影响因素进行确定不同种类和层次级别的指标;(2)多数指标难以量化、模糊化,需要进行主观评价和赋值;(3)不同种类和层次级别的指标决定了不同的内部审计质量的影响程度,根据自身重要性程度确定其权重。

2.2 理论基础

2.2.1 风险管理理论

风险是企业的一种特殊资源,它始终伴随着企业的日常生产经营活动而存在,具有一定的不确定性,能够影响企业未来既定目标的实现。由于风险的存在,企业将通过计划、组织和控制等方式,有意识地规避或减少因风险而造成的损失,风险管理由此产生。在 20 世纪 80 年代以前,我国风险管理研究比较薄弱,但随

着经济的持续发展,企业的规模和数量都在不断扩大,但也伴随着许多问题,给企业造成了不小的损失,此时人们才开始逐渐重视风险管理的问题,并将风险意识灌输于企业管理之中,最后形成了风险管理的相关理论。COSO 于 2004 年发布的《企业风险管理整合框架》中指出:“企业的风险管理是一个复杂且长期的过程,有效的风险管理,就必须要有董事会、管理层及其他相关人员的配合,并将其贯彻整个企业各层次、各部门,目的是要找出可能对企业产生影响的事项或问题,最大限度地减少可能对企业产生的风险,并确保企业目标的实现。”

内部审计就是企业对自身现有的风险管理体系、风险控制程序和经营活动进行的监督与检查。风险管理体系中识别发现的问题,为内部审计部门节省了资源,提供了参考,直接为后期加大对高风险领域审计力度指明方向,进而提高了内部审计质量。并且内部审计报告也反映了企业风险管理的结果,有助于分析和完善下一年度的风险管理体系,加强预警监测,实现企业安全稳健运营。本文也是从风险管理角度结合 PDCA 循环理论选取关键性的指标,对银行经营过程中各个环节进行分析,发现问题,做出风险评估,帮助银行达到管控风险的目的。

2.2.2 价值管理理论

美国管理学家 K Blanchard 提出了价值管理理论,这一理论的核心是管理企业的价值,旨在实现企业价值最大化的目标,达到最高的经济效益。在价值理论基础之上,利用流程重组在战略层、管理控制层、作业层实施价值增值措施的一种综合管理方法,从价值角度来管理企业的一种具有战略意义的管理理念。这是一种以企业价值为基础的管理方式,可以让企业发展的目标更加清晰,让投资组合得到最大程度的优化,同时还可以强化运营管理和对其进行有效控制,这对企业战略目标的实现和可持续发展起到了积极作用,最终实现企业价值最大化的根本目标。价值管理对企业的优势在于它既能对企业愿景进行继承,还可以建立一套完善的员工规范、工作准则,并且可以通过沟通协调,使组织、团队与个人的目标达成一致,改善员工生活品质,为客户创造更加出色的服务,从而增强企业的竞争力,实现长久的发展。

通过价值管理,企业能更好地利用内部审计服务,从企业管理的战略、经营管理和业务执行层面三个层面出发,深入分析与企业价值相关的因素,找到增值

点和增值的途径，以提升企业价值，从而提高企业的整体管理水平。同样，内部审计将企业价值增加因素进行梳理，为企业提供全面的监督、评价、确认和咨询服务，以达到最佳的资源配置，实现企业价值最大化。因此，内部审计所做的一切工作都是为了实现公司价值的最大化。

内部审计发展至今已不再是传统的事后审计，增值型内部审计想法的提出，使内部审计逐渐转向企业价值增加的相关确认和咨询活动。因此，价值管理和内部审计发挥其增值的目的都是为了使企业价值增值，并实现价值最大化，价值管理与内部审计是相互补充的，价值管理理论贯穿于内部审计质量评价的全过程。本文对于 N 银行内部审计质量评价的研究就是为了更好地发挥内部审计的增值作用，实现价值管理的目标。

2.2.3 PDCA 循环理论

美国质量管理专家休哈特博士首次提出 PDCA 循环理论，后来又被另一位质量管理专家戴明博士宣传推广，因此也被称为“戴明环”。“PDCA 循环理论”已被广泛应用于各行各业的管理实践，被视为一种有效的发现和解决问题的科学方法。在质量管理方面，PDCA 循环理论也得到广泛的应用，其有效性已经得到证实，经过循环的管理行为可以变成一项科学的运行程序。在每次的循环过程中，没有能解决的问题留到下一次循环之中，对出现的问题及时总结经验，避免再次发生，成功的部分总结归纳。

PDCA 循环是“计划—执行—检查—处理”的简称。其中 P 代表 Plan，即为了达成预期的目标，需要制定详细的活动计划，以及相应的政策措施；D 代表 Do，就是执行，即在实施计划活动的过程中所进行的实际操作；C 代表 Check，它要求对前一阶段的结果进行审核，找到执行正确与错误的部分和最终的执行效果，以及发现存在问题的根源；A 代表 Action，就是要求采取一系列的行动，以达成预期目的。重新审视之前的结果，从中汲取成功的经验，总结失败教训，重点关注未解决的问题，将其交给下一个循环中等待解决。PDCA 模型如图 2.1 所示：

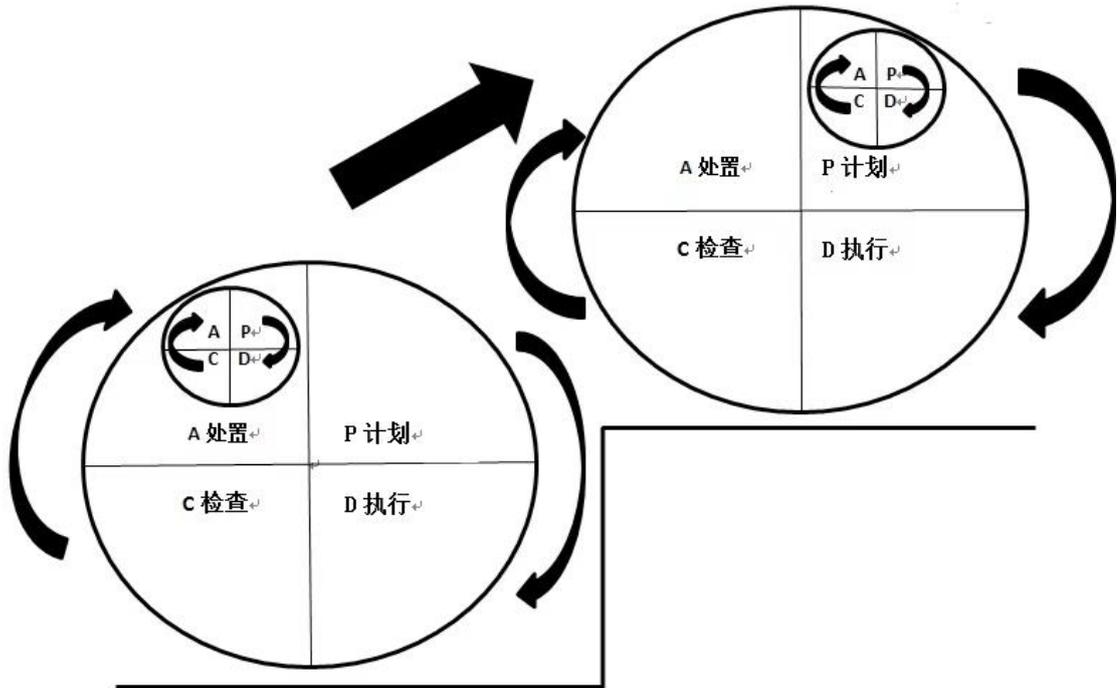


图 2.1 PDCA 循环理论模型

从图 2.1 中可以看出 PDCA 是可以各自独立运行也可以并行的，在每个阶段都有不同的特点，所以就会出现循环往复、环环相扣、持续提升、小循环改善局部质量，大循环提高整体质量的特点，每次循环都有新的改进，只要 PDCA 循环完整并且良好不断运行，那么产品或服务的质量就会持续提高。

综合 PDCA 循环理论就能够发现内部审计处于其中大循环检查环节，内部审计质量评价又是内部审计质量的检查环节，在其中各个环节中，又是一个新的计划循环。因此，本文利用 PDCA 循环的特点设置关键指标，将其与内部审计工作有效结合，不断改进 N 银行内部审计质量，通过四个阶段不断发现问题，解决问题，最终帮助 N 银行实现战略目标与经营目标贡献一份力量。

3 N 银行内部审计及其质量评价现状

3.1 N 银行基本情况

3.1.1 N 银行公司背景介绍

N 银行的前身是一家由自治区和市两级政府、企业和个人共同出资入股于 1998 年 10 月 28 日成立的股份制城市商业银行。2007 年 12 月 20 日，经中国银监会批准，N 银行正式成立，这是我国西部地区首家以省级行政区命名的地方性商业银行。2016 年，中国人民银行将其评为当地区域系统性重要银行。

目前，N 银行拥有超过 2500 员工。该行下设分支机构 93 家，其中区内 81 家，在区内 22 个县、市（区）设有营业网点，业务范围涵盖整个宁夏地区。区外设有两家分行，其中西安分行成立于 2009 年 12 月，下设 1 家营业部和 6 家支行；天津分行成立于 2011 年 4 月，下设 1 家营业部和 4 家支行。N 银行始终认真贯彻自治区党委、政府制定的发展战略，对宁夏地区的实体经济提供全方位的支持，把“服务中小企业，服务城乡居民”作为自身的市场定位，将“丝绸之路经济带”战略通道、天津自贸区发展和京津冀协同发展作为自身发展机遇，提高金融服务水平。近年来，N 银行逐步提高了风险防范和运营管理能力，积极适应相关管理办法，加快向区域特殊性银行方向转型。截至 2021 年末，全行资产总额 1723 亿元，负债总额 1588 亿元；各项存款余额 1215 亿元，各项贷款余额 939 亿元。与年初相比，资产、负债、存款、贷款余额分别增加 109 亿元、98 亿元、106 亿元和 87 亿元，在地区的市场份额和发展速度都在同业中位居前列。然而，N 银行营业利润增长并不稳定，较 19 年相比，近年有所下降，不良贷款率持续偏高，逾期 90 天以上贷款与不良贷款比例过高，存在隐瞒不良资产的嫌疑，其资本充足率仍然偏低，表示 N 银行抗风险能力比较差。其 2019 年—2021 年主要监管和财务指标如表 3.1 所示：

表 3.1 N 银行主要监管和财务指标 (单位: 人民币千元)

项目	2021 年	2020 年	2019 年
资产总额	172,174,788	161,309,409	151,308,054
负债总额	158,767,019	148,953,963	139,258,034
股东权益	13,407,769	12,355,466	12,050,020
贷款总额	91,871,595	84,450,545	76,344,418
营业收入	3,393,599	3,036,230	3,410,489
营业利润	635,643	626,593	765,838
流动性覆盖率	153.81%	172.20%	140.69%
拨备覆盖率	146.96%	140.01%	150.88%
不良贷款率	3.08%	3.54%	3.82%
资本充足率	12.85%	12.80%	13.29%
逾期 90 天以上贷款 与不良贷款比率	83.62%	90.62%	98.96%

数据来源: N 银行官方网站披露

3.1.2N 银行组织架构

N 银行根据现代市场经济体制,建立健全管理制度、规范内部控制制度和不断完善治理结构。股东大会、董事会及监事会是 N 银行的核心治理团队,其“三会一层”的模式也是大多数商业银行采用的模式,党委书记兼行长作为主要管理者向整个治理层负责,经营管理层直接对所有直属机构、分支行和总行各部门负责。内部审计部门由董事会直接管理,不会受到他人影响,也不会与银行其他部门产生利益冲突,在一定程度上确保了内部审计工作的客观公正。组织结构如图 3.1 所示:

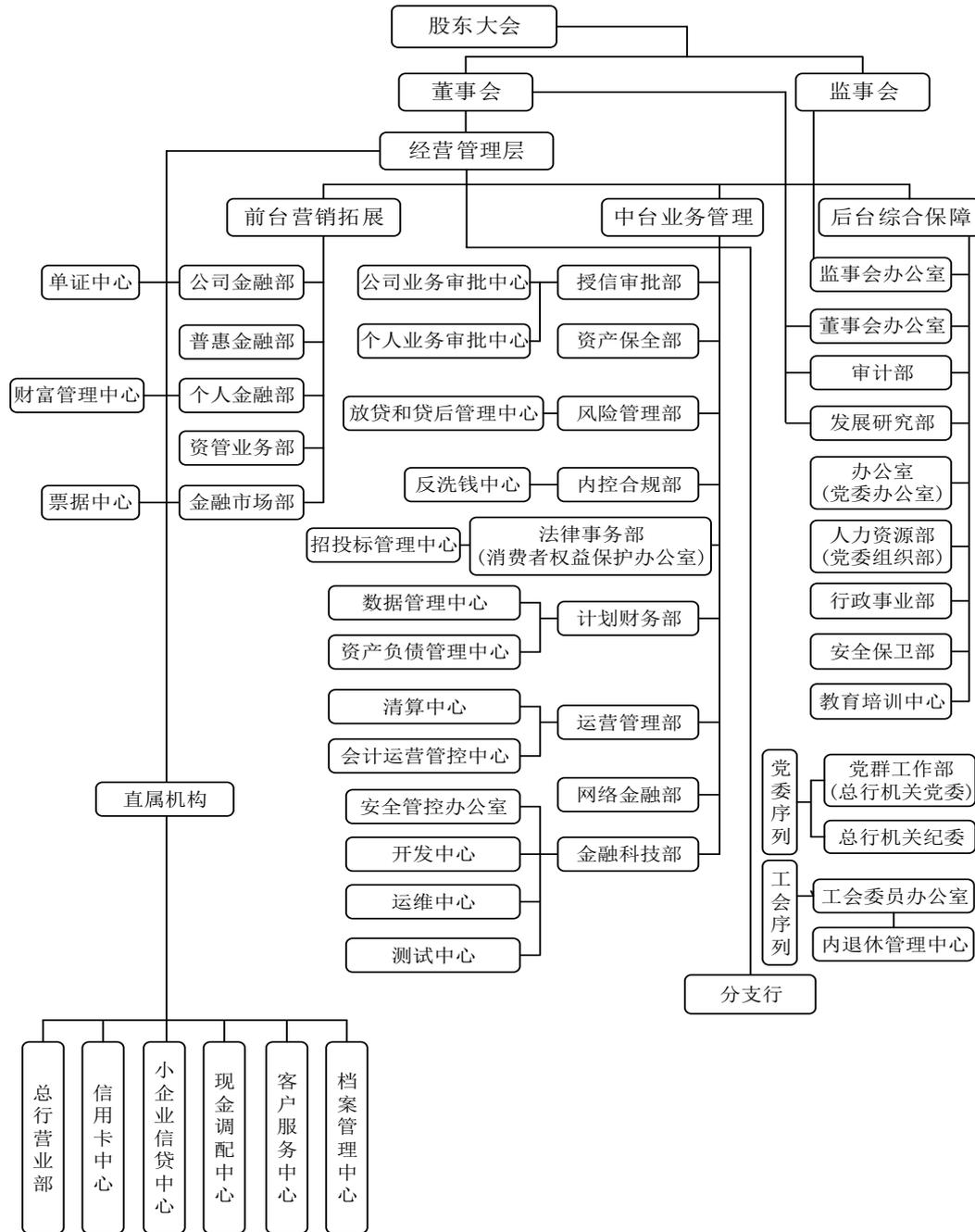


图 3.1 N 银行组织结构图

3.2 N 银行内部审计现状

3.2.1 内部审计机构设置

按照我国银保监会于 2016 年发布的《商业银行内部审计指引》中的规定，N 银行目前已经建立起由股东大会监督、评价且董事会直接领导的审计部门。在

审计组织机构中，董事会占有非常关键的地位，审计部门的负责人、费用，以及批准相关的内部审计制度、审计工作规划和年度审计计划等事宜均由董事会决定。内部审计部门在发现重大审计问题时，要及时向董事会进行汇报，充分发挥出内部审计监督与评价的作用。内部审计部门组织实施日常内部审计工作，不定期对各分行、支行进行现场审计和非现场审计工作，其中分行下设内控合规部门和内部审计部门共同审计，支行则由后台主管对网点进行自查以及配合内部审计部门的工作。

3.2.2 内部审计人员资源现状

截止到 2022 年 6 月，N 银行内部审计部门人员共有 33 名，其中包括总行以及各分行从事审计工作人员，其组成结构主要由一直从事稽核审计的员工、管理层轮岗交流的中高层管理人员以及由校招和社招等新招聘的人员组成。从自身专业角度来说，其中 50% 以上的人员具有审计、财务等相关专业背景，其余有计算机、统计等其他专业；在工作经验方面，70% 的人曾有财务相关工作的经验，其中一半的人有具体的审计工作经验，部分专业知识因此由老员工传授；在学历方面，本科及以上学历只占 60%，但部分高学历人员并未进行过实际审计工作，有些老员工因银行成立之初招聘要求专科以上。同时随着银行数字化战略转型，创新业务随着增多，银行也缺少相关专业审计人才储备。因此，综合来看，N 银行内部审计人员的专业素质不一，工作能力不一，并且有些新入职人员团队工作时间少，缺少默契，创新型人才不足，现有审计人员并不能满足银行如今的发展需求。

3.2.3 内部审计工作内容

商业银行进行自我约束的重要途径之一就是进行内部审计活动，通过开展内部审计，实现强化商业银行内控建设、完善内控体系、强化商业银行合规经营。内部审计为商业银行管理者提供监督和评价等服务，以确保商业银行内部控制健全有效，达到规避风险、稳健发展的目的。为了提高运营效率，商业银行正在实施一套完整的、严格的监督机制，对经营活动、内部控制、风险管理和公司治理的有效性进行审查、评价并改善，推动国家相关法律法规和监管政策落到实处，促进商业银行构建完善的风险管理、内部控制和公司治理架构体系，从而使内部

审计充分实现增值服务功能，这一点 N 银行也不例外。

N 银行根据每一年的年度风险管理报告来确定审计的重点，进行审计的次数与银行多元化的业务以及管理层的需求有关。其中，高风险等级的业务和事项应每年进行审计，中低风险业务和事项根据实际情况两到三年审计一次。审计内容一般包括以下几点：

(1) 负责制订并执行本行审计工作的相关制度和审计部各项规定。

(2) 对内部控制制度的执行进行监督，控制经营风险，对各业务主管部门的自我监管情况进行再监督，监督全行经营活动的真实性。

(3) 展开具体专项审计活动包括：管理层长期责任审计和经济责任审计、信贷资金审计、资产托管业务审计、银行账务会计以及计算机信息系统等专项审计活动。

(4) 负债对本行直属营运单位和各分支机构进行定期现场稽核工作。

(5) 对本行发现的经营违规行为进行经济和行政处罚和审计复议以及根据需要展开的其他项目进行审计。

3.2.4 内部审计工作流程

N 银行进行内部审计的流程和其他商业银行基本一致，分为准备阶段、实施阶段、报告阶段和总结归档阶段，如图 3.2 所示：

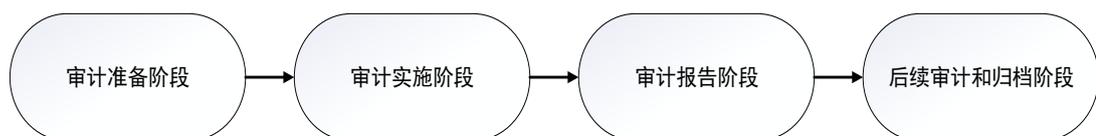


图 3.2 内部审计工作流程图

总行将年度内部审计工作计划文件下发至内部审计部门，结合实际重大问题发现或者监管部门所要求，确定重点审计领域，审计部门进行立项：

第一、审计准备阶段。由董事会批准，接到总行通知后，N 银行审计部门负责人进行签字，将其列入正式审计项目，同时通知审计部组建一个专门的审计团队，对审计项目进行组织和协调，确定审计时间、范围、和人员分配；开展审计前的调查，向被审计单位、被审人员或联络人处获取相关资料，收集有关数据。如需印发正式文件，应先报办公室办理发文程序，再送总行办公室发文，具体的

审计方案必须要在现场审计进场前 3 个工作日内拟定完毕。根据本行审计项目内容，编制审计相关检查表格，同时披露关键审计事项和需要注意的事项，连同相关资料报分管领导审核后，再下发到审计部门。

第二、审计实施阶段。为了收集更多的审计证据，审计团队将前往被审计单位进行实地调研，撰写审计记录与审计工作底稿，评估企业运营情况，确保其遵守相关法律法规，保障业务信息的真实性。此外，审计团队还将评估企业风险管理能力和内部控制制度的健全性、制衡性和有效性，对情况进行整体分析校正，并且每日完成《审计工作日志》，定期交由办公室汇总存档。现场审计结束后，各审计团队应及时将审计资料整理汇总，做好审计工作小结，并在 2 个工作日内完成团队审计报告，分别提交主管领导和审计部门。最后，对审计中发现的问题，收集其信息，准备整改通知书，在经过部门负责人审核批准后，提交到办公室登记，并向被检查单位或部门下达整改通知书。

第三、审计报告阶段。根据每个审计团队的审计结果，将其进行整理汇总，并与上级领导的审核进度保持一致，正式汇总报告在 3 个工作日内形成。报告要能够体现正反两面，并且事实描述清楚、实事求是，依据充分，观点明确，对于问题定性准确，有客观公正的评价、正确的结论和可行性的建议，由 N 银行主管领导审核后，最终由审计部门负责人核准。

第四、后续审计和归档阶段。在发出审计整改通知书或处罚意见书之后，内部审计部门应当密切关注被审单位的整改和处罚情况，及时跟踪整改进度，并在必要时对其进行后续审计。审计团队领队负责收集跟踪整改和处罚情况，并完成审计项目整改处罚督办跟踪情况书，按 N 银行要求于每月 28 日前交由办公室汇总，按照稽核档案管理要求，将对所有文件资料进行标识、取舍和归类，并及时归档，档案管理人员负责进行编号并将其移交办公室，以便进一步管理，对于不需要归档的项目资料，将在部门负责人批准后销毁。只有当问题得到整改，才是内部审计真正发挥了作用。

3.3 N 银行内部审计质量评价现状

3.3.1 现行内部审计质量评价情况

在 2020 年至 2021 年期间，N 银行多次受到银保监会处罚，处罚金额大小不一，被处罚业务包括未获董事会批准的重大关联交易、未按程序审批的一般关联交易、未落实授信审批条件发放贷款以及内部审计严重不足等问题，之后，N 银行为了自身良好的发展按照监管部门的要求，进一步完善稽核审计质量手册，根据现执行的《内部审计管理办法》，以及《内部审计质量评估手册》的规定制订了《内部审计质量评价办法》，按照银行内部要求，根据评价结果对工作质量进行考核。N 银行要求重点从审计准备、审计实施、审计报告三个方面进行，评价结论分为差、中、良好和优秀四档，由审计部门牵头，抽调内控合规、运营、财务、人力资源等部门人员配合，统筹工作，按照监管条例，在每年年末开展一次内部审计质量评价工作。

3.3.2 现行内部审计质量评价存在的不足

从上一节所述 N 银行内部审计质量评价情况中我们可以看出，N 银行采取的内部审计质量评价方法确实操作简单且具有低成本等优点，有一定的评价作用，但目前的评价方法局限性过大，仅仅只是对审计项目进行考核，所以存在以下弊端：

（1）治理层对内部审计质量评价工作不够重视

在实际工作中，对制订的《内部审计质量评价办法》没有贯彻到行动中去，N 银行内部审计评价工作未引起治理层足够重视，就让这项工作在进行过程中无法得到有力支持，所以导致部分内审人员自觉自愿性不足，不能履行自身职责、防范和化解经营风险和提升银行管理水平，无法真正发挥内审增值作用。

（2）评价主体独立性不足

N 银行内部审计质量评价工作是由董事会批准，审计部牵头，其实也就是内审部门自己对自己工作进行评价，属于自我评价，虽然内审部门熟悉银行自身状况，但绝大数审计工作是由自己部门所进行，及时内部审计部门是一个独立部门，

但还是会出于自身利益和单位人情世故，往往不能及时指出问题，不能做到客观公正评价。

（3）考核指标与银行战略经营目标联系不够紧密

科学且合理的内部审计部门考核，是要把内部审计工作与银行战略经营目标紧密联系在一起，作为战略实施的一种手段，合理的评价体系是将银行整体目标层层落实到银行内部每一个职员身上，而 N 银行并没有体现出来。N 银行的评价只是从审计项目进行考核评价，并没有和银行战略经营目标结合起来。随着现代化内部审计作用的不断拓展，内部审计要在银行经营发展发挥更大作用。

（4）评价内容、范围不够全面

N 银行内部审计质量评价关注的只是审计流程，对其他影响内审质量的因素未进行综合考虑，同时对内部审计主体、环境和信息化程度等其他影响层面重视不足，目前的内部审计评价体系也仅仅是对审计准备、审计实施及审计报告三个方面进行评分，无法真正地反映其内部审计工作的质量。

在 N 银行进行的审计工作主要有合规审计、经济责任审计、经营审计、合规审计和离任审计等。这些审计涉及信贷、中间业务、运营管理、资金管理等业务，具体来说都是一种确认业务，其中对于管理人员、信息系统以及新型业务的审计寥寥无几，涉及到咨询活动的审计更是少之又少。并且 N 银行 8 年谋求上市，一直未能成功，就是因为该行资产利润率和资本利润率达不到监管要求，第二大股东持有的 27026.80 万股被法院依法冻结，这些风险问题也没有被考虑在内部审计质量评价之中。

（5）无内部审计质量评价外部机制

N 银行目前并没有对内部审计质量进行外部评价，按照国家有关规定，企业要定期聘请第三方机构对内部审计工作进行评估，如果内审工作得不到外部客观的评价，那么内部审计质量将难以得到进一步的提高。

因此，N 银行有必要建立一个系统的、客观的、公正的内部审计评价体系，这样才能使内部审计更具科学性和有效性，保障内部审计质量，最终达到成为上市银行的战略经营目标。

4 N 银行基于 PDCA 循环理论的内部审计质量评价体系重建

4.1 评价指标体系重建的必要性和基本原则

4.1.1 重建 N 银行内部审计质量评价体系的必要性

内部审计工作的成功取决于审计质量的高低,直接影响审计职能能否充分发挥。审计质量的保证,能够有效提高银行治理能力、风险管理能力和内部审计工作水平。本文认为内部审计质量首先应该具备系统性,内部审计质量控制的目的是对内部审计工作的各个方面、各个要素以及审计工作的全过程进行监督。其次,内部审计质量的特征既有定性也有定量,对其产生影响的因素很多,其中审计覆盖面、投入的人力物力都是可以量化的,而诸如审计章程质量、审计人员充足性和审计独立性都是难以准确量化和计量的。最后,内部审计质量具有一定的层次性,在内部审计质量管理的活动过程上,内部审计质量管理是将质量管理的方针和过程结合起来,开展的系统性活动,具体内容包括制定审计计划、选择和实施审计项目、提交审计报告和归纳整理审计档案等。

综上所述,要提升内部审计质量,做出全面,客观的评价,就要构建一套可以客观真实反映内部审计质量本质特征的评价体系,利用科学的方法进行分析。为了提高内部审计质量,需要重新建立一个科学合理的内部审计质量评价体系。因此,本文采用 PDCA 循环理论并在中国内部审计协会发布的《内部审计质量评估手册》的基础上尝试构建一个科学全面的内部审计质量评价体系。

4.1.2 评价指标体系设计的基本原则

在内部审计质量评价体系的重建过程中,要根据 N 银行内部审计质量控制的现状和公司战略发展的需求,选取具有实用意义的指标。因此,重新构建该评价体系应遵循以下原则:

(1) 客观性原则

在进行内部审计质量评价时,要客观的选取指标,获取数据,以客观的事实和资料为基础进行合理判断,为了避免主观臆断所带来的片面结果,在做出判断

时必须要有充分的依据。此外，内部自评也应该得到外部反馈，对内审人员也要进行全面调查以便综合董事会、银行中高层领导和其他被审计的部门的意见。

（2）战略目标导向原则

战略是对重大的、全局的、预期的目标、政策、任务的谋划。企业发展的行动方向由企业战略的方向所决定，成功的战略管理需要企业拥有一套完善的质量评价体系，其中内部审计质量评价是最关键的环节，因此企业未来的发展战略是一个科学的内部审计质量评价体系所必须具备的导向，与企业发展战略契合度更高的内部审计质量评价可以更好地服务于企业发展

（3）可行性原则

选取的评价指标必须具有实用、清楚明了、可获取的特点，能够以其为依据对数据进行处理分析，获得科学客观的结果，便于参与评价的人员对结果理解。

（4）代表性原则

设计的评价指标要全面、有代表性、突出重点，对开展内部审计工作的情况和内审人员工作的情况进行全方位考察，能够将过程、结果和政策制度综合体现出来。

（5）动态性原则

随着企业战略方向的调整以及内外部环境的改变内部审计职能也要改变。因此需要对内部审计质量评价的方法进行适时的调整，评价体系和评价指标要具有一定的灵活性和弹性，使其能够满足工作的不断深入，有助于企业进行科学测评，并实现组织目标。

4.2 N 银行基于 PDCA 循环理论的内部审计质量评价指标选取

本文基于 PDCA 循环理论，按照计划、执行、检查和处置四个阶段内部审计环境和业务工作进行划分，结合 N 银行的内部审计工作质量现状，选出影响 N 银行内部审计质量的关键指标，根据 N 银行实际情况，建立一个可以有效提升当前审计质量的内部审计质量评价体系。根据 PDCA 循环理论所选取的指标能够达到质量评价和企业目标战略趋同作用，在整体层面和具体部门都可以运用，具有一定的全面性，并且在技术层面具有可行性。

4.2.1 计划阶段评价指标选取

计划阶段是确定内部审计质量管理的总体方针、目标，并提出实现该方针目标的行动计划和方式方法，包括内审相关制度、环境和内部审计具体工作，内部审计覆盖面、审计计划的制订、内审部门独立性、审计队伍建设以及分支机构配合程度等，决定了后续阶段审计工作能否有质量的顺利进行。

B₁ 内部审计计划制定：内部审计计划是包括思路、项目、时间和重难点等内容，是一个完整年度的审计计划和具体项目的计划，是审计工作的重要组成部分，确立了一年的审计方向。良好的审计计划是能够关注到关键的风险领域，是开展审计工作的基础，更决定了能否达到审计工作的目标和发挥其应有的作用。

B₂ 内部审计规章制度的完善性：该指标是对 N 银行内部审计规章制度的完善性、审计工作是否依据执行、是否满足银行审计的需求进行评估。没有制度做为坚实后盾，审计工作很难有效执行。

B₃ 内部审计覆盖面：审计要有充分的覆盖面，才能确保审计工作圆满完成。根据业务重要性、风险高发领域、资源配置开展审计工作，包括资产业务、负债业务、中间业务、以及各分行、支行和网点都要覆盖到，不仅仅是以传统审计活动为主，还要有政策和新型银行业务活动的全覆盖。

B₄ 内部审计部门独立性：该指标主要评估内审部门有没有与上级部门存在隶属关系，内审部门在形式上与实质上是否都做到独立。N 银行实行的是由总行审计部门牵头，分行审计部门协助进行内部审计的模式，这种模式有助于保证银行内部审计职能在工作中的独立和客观。

B₅ 审计队伍建设：合理的内部审计人员的配置和结构，对审计工作有进一步完善的作用。审计团队的素质对审计结果的质量有直接的影响，该指标主要针对对于内审队伍人员素质、业务水平、审计方法等关键要素进行评估。

B₆ 分支机构配合程度：该指标主要评估各分行、支行对审计计划是否按要求执行，对审计工作是否积极主动配合，这在一定程度上对审计质量产生重要影响。

基于以上，本文计划阶段选取指标如表 4.1 所示：

表 4.1 计划阶段指标选取

评价维度	选取指标
计划阶段	B ₁ 内部审计计划制定
	B ₂ 内部审计规章制度的完善性
	B ₃ 内部审计覆盖面
	B ₄ 内部审计部门独立性
	B ₅ 审计队伍建设
	B ₆ 分支机构配合程度

4.2.2 执行阶段评价指标选取

执行阶段是按照预定的内部审计计划、标准，以此前获得的内外部信息为基础，进行沟通与协调，制定详细的计划和行动方式，开展具体的审计工作和专项审计工作并落实到位，努力完成预期工作目标，并且同时建立起执行阶段的原始数据和各种审计档案的保存，这是审计人员的重点工作环节。最终在形成审计工作底稿和审计报告等内容的过程中，最重要的包括了审计人员工作是否规范性、审计证据是否充分适当、审计报告是否真实。

B₇ 审计计划执行：只有确保审计计划顺利执行，才能肯定制定计划的意义，如不能按期开展审计工作，则整个计划都是空谈。在执行审计计划必须要有规范的审计程序，审计机构和人员按照具体的审计步骤开展工作，保证审计质量。规范科学的审计程序，可以节约大量人力物力，取得事半功倍的效果。所以，执行审计计划是该阶段重要的内容。

B₈ 审计证据充分性和适当性：审计证据的两个关键特征是充分性和适当性。充分性要求审计人员根据所获取的证据对被审计对象提出程度保证的结论，是对审计证据数量的要求；适当性是对审计质量的衡量，主要包括相关性和可靠性，这是审计证据高质量的前提。

B₉ 审计工作的沟通与协调：内部审计工作的沟通与协调是至关重要的，从审前调查到审中座谈再到审后征求意见，都需要与被审对象进行沟通协调，贯穿于整个内部审计工作之中。重视内部审计沟通与协调，不仅可以提高内部审计工作的效率，还可以促进审计成果运用。

B₁₀ 审计工作底稿：审计工作底稿是审计工作产生的全过程记录文件。按照《内部审计基本准则》第 2104 号规定内容完整、记录清晰、结论明确，客观反映项目审计方案的编制及执行情况，和审计结论、意见和建议构成了所有重要事项，所以，在填制过程中应注重规范性与全面性。

B₁₁ 审计报告质量：该指标是审计结果的重要反馈指标。在对审计项目实施审计之后，出具书面文件说明审计发现的问题定性、评价、建议等审计情况。其中重点考虑的问题是：审计报告内容是否具有针对性，在问题性质上判断是否正确，评价的内容是否完整，提出的建议是否具有有针对性，反应的事实和提出的处理处罚意见是否有失公允。

B₁₂ 各类专项审计开展情况：着重开展具体专项审计，按要求完成“规定动作”的同时也要做好“自选动作”，进一步提升内部审计监督的针对性、有效性和及时性，其中包括了薪酬管理及绩效考评专项审计、进行突击稽核、流动性风险管理专项审计以及信息科技及支付敏感工作专项检查等。一系列专项审计活动能有效促进 N 银行精细化管理、高质量发展。

B₁₃ 审计档案：为了确保审计档案能够被有效利用，应对其及时根据重要性分类并归档。重要资料及时交给档案管理机构，确保其妥善保存，避免因缺乏必要的保管或转交等原因导致信息遗漏。从而实现了对审计工作管理的规范和对审计工作质量提升的目的。

基于以上，本文执行阶段选取指标如表 4.2 所示：

表 4.2 执行阶段指标选取

评价维度	选取指标
执行阶段	B ₇ 审计计划执行
	B ₈ 审计证据充分性和适当性
	B ₉ 审计工作的沟通与协调
	B ₁₀ 审计工作底稿
	B ₁₁ 审计报告质量
	B ₁₂ 各类专项审计开展情况
	B ₁₃ 审计档案

4.2.3 检查阶段评价指标选取

主要是在内部审计工作计划执行的时候或执行之后，对执行情况进行检查，是提高内部审计质量必不可少的一步，看是否达到计划的预期效果。此阶段要检查审计计划完成度并及时对审计工作进行复核，发挥其咨询职能，降低审计风险；审计建议被采纳的情况来反映内部审计工作的成果；聘请外部专家对工作进行评估以及了解股东大会、董事会等治理层的态度，为最后阶段打下基础。

B₁₄ 审计计划完成度：该指标是审计工作效率的表达。按照 N 银行的要求，董事会批准由内部审计部门制定的审计计划，后续工作的开展应该按时按量完成。审计工作效率与审计部门在规定时间内实际完成的工作成正比。

B₁₅ 审计复核：审计复核是提升审计质量的关键步骤，不仅需要专业的人员具备出色的业务能力，还需要丰富的审计经验。审计过程中，应当对存在的缺陷全面检查，以降低审计风险，避免重大错报漏报。作为内部审计部门负责人应该扛起对重要环节复核的责任，保障复核工作起到效果。

B₁₆ 发挥咨询职能：通过开展管理咨询项目，内部审计为企业的经营活动和风险管理提出改进建议，例如提高效率、改善内部控制或消除无效工作，促进企业价值增值。这是由于内部审计作用不仅仅是找到问题所在，更重要的是对问题提出更好的解决建议。

B₁₇ 审计建议：该指标主要体现内部审计报告所提出审计建议质量的高低，并在此基础上转化成可操作的审计成果，通过审计建议的针对性和可操作性以及被审单位对审计建议的采纳情况，可以在一定程度上反映出审计质量高低。

B₁₈ 利益相关者满意度：该指标反映了 N 银行内部审计工作中利益相关者的满意度。内部审计需要不断地深入了解利益相关者的需求，并参与到战略讨论中，以便满足各方需求，提出综合性报告，因此，当利益相关者满意度较高时，意味着内部审计部门工作量也会更大，相应的审计质量也就越高。

B₁₉ 外部评估：是一种有效衡量内部审计的质量的方法，可以通过第三方开展外部评估。而且通过外部评估，能够对内部审计的水平做出判断，为改进内部审计工作提供支持。目前 N 银行尚未采取任何措施来进行外部评估。

基于以上，本文检查阶段选取指标如表 4.3 所示：

表 4.3 检查阶段指标选取

评价维度	选取指标
检查阶段	B ₁₄ 审计计划完成度
	B ₁₅ 审计复核
	B ₁₆ 发挥咨询职能
	B ₁₇ 审计建议
	B ₁₈ 利益相关者满意度
	B ₁₉ 外部评估

4.2.4 处置阶段评价指标选取

处置阶段是内部审计工作的尾声阶段，对检查出来的各种问题进行处理，总结经验，对审计质量进行考核，并对尚未解决的问题进行一个新的循环开始，这也是循环的关键所在，通过不断寻找问题，不断循环，将内部审计质量进行提升。该阶段主要针对发现的问题进行整改并对相关人员作出奖惩，审计增值情况以及后续跟踪检查，打好下一个循环的基础。

B₂₀ 审计质量考核机制：N 银行在内部审计质量考核上主要还是由单位上级来完成，在日常管理评价中，如果不能及时准确进行考核，会对审计人员工作热情产生影响，无法起到“指挥棒”的作用。

B₂₁ 审计问题整改：对审计发现问题进行通报，对审计发现的典型性、普遍性、倾向性问题进行梳理、总结，按照提出的审计意见进行整改，定期对各机构和人员进行培训，以问题为导向，做到纠防并举，最大程度地转化审计结果，提升审计监督的层次和水平。

B₂₂ 追责和奖惩情况：指标是为了评价 N 银行每次完成内部审计工作后，对实行的追责奖惩制度的落实情况。追责和奖惩制度，是开展内部审计质量管理工作的重要手段，落实责任，追究到人，赏罚分明，有助于更好地开展内审工作，提高内审质量。

B₂₃ 跟踪检查：可以帮助监督被审计部门对审计报告中的审计发现和审计建议是否采取了改善措施，内部审计是否起到预期作用。一方面有助于内部审计人员深入了解审计报告是否符合实际、建议是否可行，执行过程中有哪些问题需要

纠正等情况；另一方面可以帮助内部审计人员对内部审计过程与结果有整体的认识和把握，从而同时提升内审工作的效率和质量。

B₂₄ 审计增值：在这个阶段，内部审计帮助银行发现问题、挽回损失，协助银行改善业务和管理，提高银行经济效益，最终实现组织目标。增值效果的好坏在一定程度上和审计质量是成正比的关系。

基于以上，本文处置阶段选取指标如表 4.4 所示：

表 4.4 处置阶段指标选取

评价维度	选取指标
处置阶段	B ₂₀ 审计质量考核机制
	B ₂₁ 审计问题整改
	B ₂₂ 追责和奖惩情况
	B ₂₃ 跟踪检查
	B ₂₄ 审计增值

4.3 审计质量评价体系权重确定

根据上文所述，汇总的新指标体系如表 4.5 所示：

表 4.5 N 银行内部审计质量评价体系

目标层	评价维度	选取指标
内部审计质量评价	计划阶段	B ₁ 内部审计计划制定
		B ₂ 内部审计规章制度的完善性
		B ₃ 内部审计覆盖面
		B ₄ 内部审计部门独立性
	执行阶段	B ₅ 审计队伍建设
		B ₆ 分支机构配合程度
		B ₇ 审计计划执行
		B ₈ 审计证据充分性和适当性

续表 4.5 N 银行内部审计质量评价体系

目标层	评价维度	选取指标
内部审计质量评价	执行阶段	B ₉ 审计工作的沟通与协调
		B ₁₀ 审计工作底稿
		B ₁₁ 审计报告质量
	检查阶段	B ₁₂ 各类专项审计开展情况
		B ₁₃ 审计档案
		B ₁₄ 审计计划完成度
		B ₁₅ 审计复核
		B ₁₆ 发挥咨询职能
		B ₁₇ 审计建议
		B ₁₈ 利益相关者满意度
		B ₁₉ 外部评估
		B ₂₀ 审计质量考核机制
		B ₂₁ 审计问题整改
		处置阶段
	B ₂₃ 跟踪检查	
	B ₂₄ 审计增值	

本文将采用层次分析法对确定指标权重并进行一致性检验。层次分析法是一种将与决策相关的元素分成不同层级，然后据此对其进行定性和定量分析的决策方法，可以解决相互关联、相互制约的复杂系统的评价，其具体流程如图 4.1 所示：

本文指标权重确定由包括银行财务、审计、内控合规和运营等相关工作人员和外部资深审计学者、工作者确定，向 20 位专家发放了调查问卷进行调研，每位都有多年从事相关行业工作经验，得到的结果真实可靠，调查问卷收回率百分之百。本次发放的调查问卷内容是关于评价内部审计质量评价的二十四个指标的重要程度（详系问卷见附录 A），对各个指标之间的重要性进行评判。

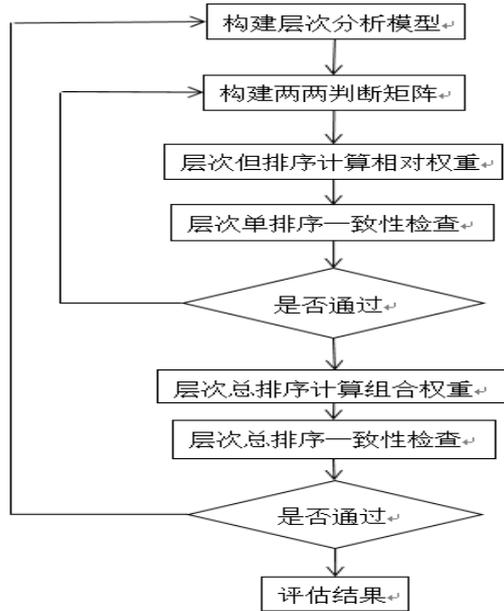


图 4.1 层次分析法流程图

4.3.1 建立层次结构模型

根据上文的研究内容，结合层次分析法使用 yaaph 软件，绘制内部审计质量评价体系的层次结构模型如图 4.2 所示：

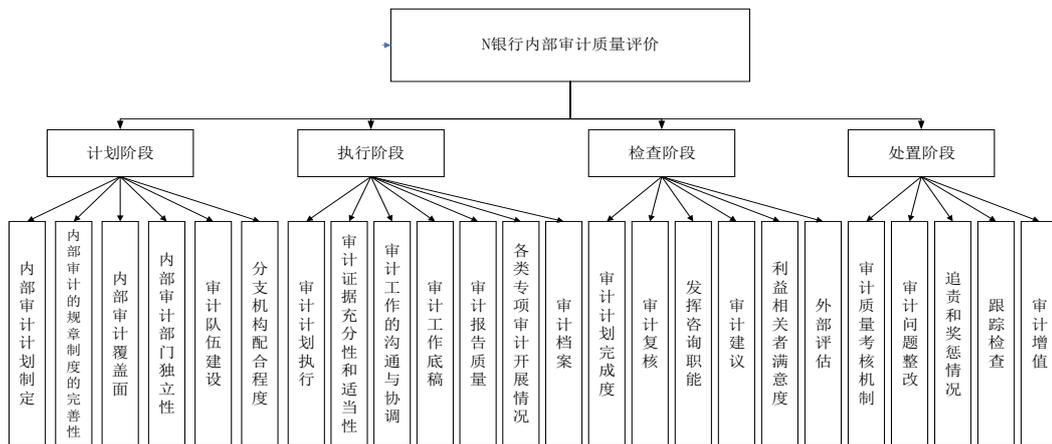


图 4.2 层次结构模型

4.3.2 构造判断矩阵并计算

判断矩阵是层次分析法工作的出发点，层次分析法的关键一步是建立判断矩阵。以建立的层次结构模型为基础，对每一层次各因素的相对重要性进行判断，

最后将这些判断用数值表达，并将其写成矩阵形式的结果。矩阵公式为：

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & \cdots & a_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix}$$

其中 A 代表了最终目标， a_{ij} 作为评价的指标，表示元素 i 与元素 j 重要性比较， $(i=1, 2, 3, 4, \dots, n)$ ， $(j=1, 2, 3, 4, \dots, n)$ ，本文采用广泛运用的 1 到 9 的标度法进行量化，取值方法如表 4.6 所示：

表 4.6 量化标度和含义

量化标度	量化含义
1	表示两个元素相比，具有同样的重要性
3	表示两个元素相比，前者比后者稍重要
5	表示两个元素相比，前者比后者明显重要
7	表示两个元素相比，前者比后者极其重要
9	表示两个元素相比，前者比后者强烈重要
2, 4, 6, 8	表示上述相邻判断的中间值
倒数	若元素 i 和元素 j 的重要性之比为 a_{ij} ，那么元素 j 与元素 i 的重要性之比为 $a_{ji}=1/a_{ij}$

把收集的调查问卷通过 yaahp 处理，并修正每一个矩阵，得到 P 计划阶段、D 执行阶段、C 检查阶段、A 处置阶段的判断矩阵，如表 4.7-4.11 所示：

表 4.7 N 银行内部审计质量评价判断矩阵

元素	计划阶段	执行阶段	检查阶段	处置阶段
计划阶段	1	1/3	3	5
执行阶段	3	1	3	5
检查阶段	1/3	1/3	1	3
处置阶段	1/5	1/5	1/3	1

表 4.8 P 计划阶段判断矩阵

元素	B ₁	B ₂	B ₃	B ₄	B ₅	B ₆
B ₁	1	5	5	1/2	3	4
B ₂	1/5	1	2	1/4	1/3	1/2
B ₃	1/5	1/2	1	1/4	1/5	1/2

续表 4.8 P 计划阶段判断矩阵

元素	B ₁	B ₂	B ₃	B ₄	B ₅	B ₆
B ₄	2	4	4	1	3	5
B ₅	1/3	3	5	1/3	1	3
B ₆	1/4	2	2	1/5	1/3	1

表 4.9 D 执行阶段判断矩阵

元素	B ₇	B ₈	B ₉	B ₁₀	B ₁₁	B ₁₂	B ₁₃
B ₇	1	1/4	2	2	1/3	1/4	1/3
B ₈	4	1	7	5	4	1/2	3
B ₉	1/2	1/7	1	1/2	1/3	1/3	1/7
B ₁₀	1/2	1/5	2	1	1/2	1/3	1/5
B ₁₁	3	1/4	3	2	1	1/5	1/3
B ₁₂	4	2	3	3	5	1	3
B ₁₃	3	1/3	7	5	3	1/3	1

表 4.10 C 检查阶段判断矩阵

元素	B ₁₄	B ₁₅	B ₁₆	B ₁₇	B ₁₈	B ₁₉
B ₁₄	1	1/3	3	2	1/2	3
B ₁₅	3	1	5	2	3	4
B ₁₆	1/3	1/5	1	1/4	1/5	1/2
B ₁₇	1/2	1/2	4	1	1/5	2
B ₁₈	2	1/3	5	5	1	3
B ₁₉	1/3	1/4	2	1/2	1/3	1

表 4.11 A 处置阶段判断矩阵

元素	B ₂₀	B ₂₁	B ₂₂	B ₂₃	B ₂₄
B ₂₀	1	1/5	1	1/3	2
B ₂₁	5	1	3	1/4	3

续表 4.11 A 处置阶段判断矩阵

元素	B ₂₀	B ₂₁	B ₂₂	B ₂₃	B ₂₄
B ₂₂	1	1/3	1	1/3	2
B ₂₃	3	4	3	1	4
B ₂₄	1/2	1/3	1/2	1/4	1

4.3.3 判断矩阵的一致性检验

判断矩阵是通过比较各层次元素两两之间的重要性得出的结果，但一方面因为人们对于客观世界的复杂性以及看待问题的多样性，另一方面在进行 n 个元素之间比较时，并没有一个确定参照物，人们在比较判断时很有可能会出现与常识相违背的情况，所以一致性检验决定了该矩阵是否科学有效。按照要求如果当一致性检验系数 $CR < 0.1$ 时，那么符合标准，通过一致性检验，公式为： $CR = \frac{CI}{RI}$ ，

其中 CI 为普通一致性指标， RI 为平均随机一致性指标， $CI = \frac{(\lambda_{\max} - n)}{n-1}$ ，其中 n 为矩阵的阶数。

本文一致性检验系数 CR 见表 4.12 所示：

表 4.12 一致性检验系数 CR 以及 λ_{\max}

元素	一致性检验系数 CR	λ_{\max}
N 银行内部审计质量评价判断矩阵	0.0742	4.1981
P 计划阶段	0.0579	6.3650
D 执行阶段	0.0792	7.6461
C 检查阶段	0.0675	6.4253
A 处置阶段	0.0880	5.3943

结果表明每一个 $CR < 0.1$ ，通过一致性检验。

4.3.4 层次分析法评价指标权重确定

根据上一环节，运算得出各指标具体权重，整理结果如表 4.13 所示：

表 4.13 N 银行内部审计质量评价体系指标权重

评价维度	权重	评价指标	权重	综合权重
P 计划阶段	0.2876	内部审计计划制定	0.2875	0.0827
		内部审计规章制度的完善性	0.0620	0.0178
		内部审计覆盖面	0.0445	0.0128
		内部审计部门独立性	0.3573	0.1028
		审计队伍建设	0.1637	0.0471
		分支机构配合程度	0.0849	0.0244
		D 执行阶段	0.5048	审计计划执行
审计证据充分性和适当性	0.2736			0.1381
审计工作的沟通与协调	0.0382			0.0193
审计工作底稿	0.0519			0.0262
审计报告质量	0.0894			0.0451
各类专项审计开展情况	0.3076			0.1553
审计档案	0.1769			0.0893
C 检查阶段	0.1431	审计计划完成度	0.1506	0.0216
		审计复核	0.3610	0.0517
		发挥咨询职能	0.0438	0.0063
		审计建议	0.1144	0.0164
		利益者相关满意度	0.2615	0.0374
A 处置阶段	0.0645	外部评估	0.0686	0.0098
		审计质量考核机制	0.1032	0.0067
		审计问题整改	0.2658	0.0171
		追责和奖惩情况	0.1098	0.0071
		跟踪检查	0.4511	0.0291

N 银行内部审计质量评价

续表 4.13 N 银行内部审计质量评价体系指标权重

评价维度	权重	评价指标	权重	综合权重
		审计增值	0.0701	0.0045

4.4 N 银行内部审计质量进行模糊综合评价

模糊综合评价法是一种基于模糊数学理论的综合评价方法。根据模糊数学的隶属度理论将定性评价转化为定量评价，并适用于处理复杂的问题。因此，本文将使用模糊综合评价模型运用 yaahp 软件对 N 银行内部审计质量情况作出评价。

4.4.1 划分指标评价等级和分数值

在开展评价工作之前，要先划分评价等级，评价等级要能够满足实际使用需要，具有可行性，因此，本文将评价等级分为“优秀、良好、一般、较差、差”，每一等级对应具体的分数区间，然后再取其中间数构成分数集合，具体评价值如表 4.14 所示：

表 4.14 评价等级与分数值对应表

评价等级	优秀	良好	一般	较差	差
分数区间	100—90	89—80	79—70	69—50	49—0
中间值	95	85	75	60	25

4.4.2 确定指标隶属度

隶属度是指某个指标出现的频数占整个指标的比例，本文以调查问卷的数据结果为依据确定隶属度，调查问卷是基于上文所制定的二十四个指标所设计的（见附录 B），然后向 N 银行管理层领导、中层领导、审计部门、财务部门、合规部门及其他部门工作人员发放 65 份调查问卷，收回 60 份，回收比例 92.3%。将收回的调查问卷整理分析，形成每一个指标的评价向量 $R_{ij} = \{U_{ij}^1, U_{ij}^2, \dots, U_{ij}^n\}$, U_{ij} 表示隶属度，然后将一个维度下所有指标的评价向量综合在一起，形成这个维度的评价矩阵 R_i ，然后结合上文所得出的权重得到指标评分。通过调查问

卷对象对指标的评语的频数占所填问卷总人数计算出比值,形成以下指标隶属度,如表 4.15 所示:

表 4.15 N 银行内部审计质量评价指标隶属度

评价指标	隶属度				
	优秀	良好	一般	较差	差
内部审计计划制定	0.58	0.25	0.17	0	0
内部审计规章制度的完善性	0.33	0.46	0.13	0.08	0
内部审计覆盖面	0	0.25	0.58	0.17	0
内部审计部门独立性	0	0.35	0.48	0.13	0.03
审计队伍建设	0	0.05	0.41	0.47	0.07
分支机构配合程度	0.10	0.40	0.42	0.08	0
审计计划执行	0.21	0.47	0.25	0.07	0
审计证据充分性和适当性	0.58	0.23	0.12	0.07	0
审计工作的沟通与协调	0.27	0.23	0.33	0.10	0.07
审计工作底稿	0.33	0.37	0.28	0.02	0
审计报告质量	0.05	0.22	0.62	0.11	0
各类专项审计开展情况	0	0.15	0.45	0.30	0.10
审计档案	0.28	0.52	0.17	0.03	0
审计计划完成度	0	0.43	0.50	0.07	0
审计复核	0	0.25	0.35	0.30	0.10
发挥咨询职能	0	0.18	0.45	0.35	0.02
审计建议	0	0.33	0.48	0.18	0
利益者相关满意度	0.20	0.48	0.22	0.10	0
外部评估	0	0	0	0	1
审计质量考核机制	0	0.30	0.57	0.13	0
审计问题整改	0	0.22	0.37	0.33	0.08
追责和奖惩情况	0	0.28	0.30	0.37	0.05

续表 4.15 N 银行内部审计质量评价指标隶属度

评价指标	隶属度				
	优秀	良好	一般	较差	差
跟踪检查	0	0.25	0.30	0.41	0.04
审计增值	0	0.07	0.43	0.42	0.08

4.4.3 指标分值计算

在上一环节确定隶属后，结合上文所得出的指标权重。利用 yaahp 软件对各个评价指标进行统计分析，得到相应分数。从底层指标开始逐步计算评价值，具体步骤计算公式如下：

第一步，先计算各具体指标：

$$A_i = R_{ij} \times \begin{bmatrix} E_1 \\ E_2 \\ \dots \\ E_n \end{bmatrix} \quad (i, j=1, 2, 3, \dots, n)$$

第二步，对各个维度进行计算：

$$Q_i = A_i \times W_{ij} \quad (i, j=1, 2, 3, \dots, n)$$

通过最终运算，得出其综合评价值：

$$Q = Q_1 \times W_1 + Q_2 \times W_2 + Q_3 \times W_3 + \dots + Q_i \times W_j \quad (i, j=1, 2, 3, 4, \dots, n)$$

按照上述步骤，计算 Q1 “计划阶段” 维度中指标评价值，过程如下：

$$\text{“内部审计计划制定” } A_1 = (0.58, 0.25, 0.17, 0, 0) \times \begin{bmatrix} 95 \\ 85 \\ 75 \\ 60 \\ 25 \end{bmatrix} = 89.10$$

$$\text{“内部审计规章制度完善性” } A_2 = (0.33, 0.46, 0.13, 0.08, 0) \times \begin{bmatrix} 95 \\ 85 \\ 75 \\ 60 \\ 25 \end{bmatrix} = 85.00$$

$$\text{“内部审计覆盖面” } A_3 = (0, 0.25, 0.58, 0.17, 0) \times \begin{bmatrix} 95 \\ 85 \\ 75 \\ 60 \\ 25 \end{bmatrix} = 74.95$$

$$\text{“内部审计部门独立性” } A_4 = (0, 0.32, 0.48, 0.17, 0.03) \times \begin{bmatrix} 95 \\ 85 \\ 75 \\ 60 \\ 25 \end{bmatrix} = 74.15$$

$$\text{“审计队伍建设” } A_5 = (0, 0.05, 0.41, 0.47, 0.07) \times \begin{bmatrix} 95 \\ 85 \\ 75 \\ 60 \\ 25 \end{bmatrix} = 64.95$$

$$\text{“分支机构配合程度” } A_6 = (0.10, 0.40, 0.42, 0.08, 0) \times \begin{bmatrix} 95 \\ 85 \\ 75 \\ 60 \\ 25 \end{bmatrix} = 79.80$$

所以，“计划阶段”的维度评价值 $Q_1 = (89.10, 85.00, 74.95, 74.15, 64.95, 79.80)$

$$\times \begin{bmatrix} 0.29 \\ 0.06 \\ 0.04 \\ 0.36 \\ 0.16 \\ 0.09 \end{bmatrix} = 78.20$$

同理，其他指标和维度评价值也按照上述方法进行，结果如表 4.16 所示：

表 4.16 N 银行内部审计质量评价得分汇总表

评价价值	评价维度	评价价值	评价指标	评价价值	
			内部审计计划制定	89.10	
			内部审计规章制度的完善性	85.00	
	计划阶段	78.20	内部审计覆盖面	74.95	
			内部审计部门独立性	74.15	
			审计队伍建设	64.95	
			分支机构配合程度	79.80	
N 银行 内部 审计 质量 评价			审计计划执行	82.85	
			审计证据充分性和适当性	87.85	
			审计工作的沟通与协调	77.70	
	77.23	执行阶段	79.37	审计工作底稿	85.00

续表 4.16 N 银行内部审计质量评价得分汇总表

评价值	评价维度	评价值	评价指标	评价值
			审计报告质量	76.55
			各类专项审计开展情况	67.00
			审计档案	85.35
			审计计划完成度	78.26
			审计复核	68.00
			发挥咨询职能	70.55
	检查阶段	71.22	审计建议	74.85
			利益者相关满意度	82.30
			外部评估	25.00
			审计质量考核机制	77.05
			审计问题整改	68.25
	处置阶段	69.51	追责和奖惩情况	69.75
			跟踪检查	72.85
			审计增值	65.05

4.5 N 银行内部审计质量评价结果

根据上文，N 银行内部审计质量最后得分为 77.23，比较符合目前内部审计质量控制的现状，分值处于“一般”这个等级，与“良好”这个水平差距较小，同时与“优秀”还有一定距离，说明还有很大的改进空间。从计划、执行、检查和处置四个指标维度来看质量评价分值有高有低，则表明有做的好的地方，也有需要提升的地方，下文将对各阶段评价结果进行详细分析。

4.5.1 计划阶段评价分值分析

计划阶段这一维度总的评分是 78.20 分，整体评价结果为一般偏上，其中“内部审计计划制定”和“内部审计规章制度完善性”达到了 80 分以上，前者几乎达到优秀等级，说明 N 银行制定的审计计划基本完善、合理，银行内部审计规章

制度按照银保监会和相关部门要求也比较健全,这两方面希望能够继续保持下去并不断提升。“分支机构配合程度”也只是刚刚达到“良好”标准,说明分支机构虽然能够配合完成工作,但还是存在不够积极主动,按时按要求的现象。“内部审计覆盖面”和“内部审计部门独立性”两者得分相对较低,因为 N 银行具有行业特殊性,业务种类繁多,但主要还是以传统稽核审计为主,对战略审计、信息系统审计等缺乏关注;董事会将直接领导内部审计团队,对发现的问题还要与相关人员共同解决,还会牵扯到部分领导利益,导致独立性不是特别高。最后,“审计队伍建设”评价价值最低,属于较“差”等级,在前文指出 N 银行审计队伍确实有一定的问题存在,审计工作对工作人员要求较高,缺乏高素质人员,定期培训工作不到位,“新鲜血液”流入太少,都是导致出现低评分的原因。

4.5.2 执行阶段评价分值分析

执行阶段这一维度总的评分是 79.37 分,是这几个维度中评分最高的,但也只能说是相对于其他维度,还未能完全达到“良好”等级,其中“各类专项审计开展情况”评分只有 67 分, N 银行对促进银行发展的专项审计活动开展不够,不能及时排除风险隐患,这是今后关注的重点,要拓展审计视角,密切结合实际。有四项指标“审计计划执行”、“审计证据充分性和适当性”、“审计工作底稿”和“审计档案”都能够达到 80 多分,说明 N 银行在这几块做的比较好,说明审计工作能够按照审计计划执行到位,审计证据收集受到审计人员重视且方面全面,审计工作底稿记录基本清晰,能够将发现、分析、结论表达出来,审计档案有完善的管理制度流程,有专门的档案管理人员,可以较好的保证审计档案相关工作。“审计工作沟通与协调”和“审计报告质量”两者相差无几都是,并没有达到“良好”等级,前者是因为内审部门缺乏与管理层和业务部门沟通交流,协调工作无法做到尽如人意,有待提高,后者则因为内审人员对撰写审计报告投入精力过少,模板化程度高,内容不够深刻,存在逻辑、漏洞的现象。

4.5.3 检查阶段评价分值分析

检查阶段这一维度的总的得分是 71.22 分,属于“一般”水平。其中“利益者相关满意度”这项指标分数最高,达到“良好”水平,内部审计服务于企业内

部，基本能够满足利益相关者的期望，得到利益相关者的肯定。“审计计划完成度”、“审计建议”、“发挥咨询职能”三项指标都处于“一般”水平，说明审计计划能够完成既定计划，但审计工作并没有深入其中；审计建议缺乏针对性，浮于表面，审计建议质量不够高，对潜在的风险不能够及时揭露；在新的时期，内部审计通过引入一种全面、严格的标准化流程，对风险管理、控制以及治理过程的效果进行评价和改进，但 N 银行内部审计部门监督职能大于咨询职能，没有将咨询职能很好的表现出来。N 银行因为缺少规范的复核机制，大都是一次复核，由审计人员完成工作后，经主管领导审核，然后归档，对审计工作底稿复核不重视，导致审计监督检查工作趋于弱化，因此评分只有 68 分。最后，N 银行缺少立外部评估机制，具体内审工作质量外部评估工作也未有效开展，所以处于“差”的水平。

4.5.4 处置阶段评价分值分析

处置阶段这一维度的总的得分是 69.51 分，是四个维度中最低的，基本属于“较差”等级，存在的问题也较多，说明 N 银行对审计后续工作不太重视。其中有 3 个指标未能达到“一般”水平，“追责和奖惩情况”和“审计问题整改”分值偏低说明 N 银行在内部审计工作之后并没有完善的追责制度，导致内部审计部门人员缺少执行力的保证；在实际了解的过程中发现对于审计人员发现的问题，审计人员仅仅只是提出，对于问题的整改落实、后续工作已经交由管理层，自身已经完成工作，这也是导致“跟踪检查”指标分数偏低的重要原因，员工对审计问题整改也只是形式主义，并未真正贯彻执行，很多问题没有得到解决。“审计质量考核机制”属于“一般水平”，从侧面说明了 N 银行已经注意到内部审计质量的重要性，但考核机制仅仅针对审计计划进度和审计过程中发现问题的数量进行考核，过于片面单一。以上问题最终导致内部审计无法很好的发挥增值作用，存在的风险不能及时发现并处理。

5 N 银行内部审计质量提升建议

5.1 计划阶段内部审计质量提升建议

5.1.1 扩大内部审计覆盖面

N 银行目前主要还是以传统稽核审计为主，审计范围不够全面。在过去 8 年一直未能完成上市的战略目标，都对内部审计覆盖面提出了更高的要求。近年来，国内外经济形势严峻，疫情给银行业也带来了不小的影响，所以要实现内部审计全覆盖，就要从理论层面到实践层面无空白，首先 N 银行要建立健全与内部审计全覆盖相契合的工作机制，结合发展战略目标，全方位布局，把握住自身审计工作重点领域和优先级排序，开展多种审计，延伸审计触角，打造 N 银行的“体检清单”，内容涵盖资本管理、关联交易、法人治理、信贷档案、农金员风险防控等各业务条线和产品种类，并积极借助非现场审计“硬件设备”的智能化，提高审计精准性和靶向性。

5.1.2 进一步提高内部审计部门独立性

内部审计部门必须要遵循独立性原则，这是内部审计工作发挥作用的基本条件。N 银行内部审计部门虽然直接服务于董事会，但依然存在客观因素干扰，应进一步提高内部审计部门独立性。首先，对分支机构实行集中审计制度，使审计人员和分支机构不存在行政依附和利益关系，确保审计人员对分支行审计报告的权威性、独立性。审计人员直接隶属于总行审计部，避免因考核、福利等压力不能很好履行职责，总行可以不定期对下属分支机构进行审计活动，掌握真实、可靠的经营情况。其次，合理配置审计项目经费，要有足够的项目经费来确保审计活动可以展开，在不同分行所在地，因地制宜，在以往的经费配置基础上，按照实际情况，灵活运用项目经费，避免被挪用，私吞情况发生，影响审计独立性。

5.1.3 加强内部审计队伍建设

N 银行选拔内部审计人员要有制度上的保障，具备一定的学历背景（具有大

学学士学位或更高的相关专业学位，在相关领域特别突出者可放宽至专科)、从业资质、理论基础、研究能力和职业操守等，这对提高了内审人员素质有一定作用，但因为 N 银行成立之初的历史原因和实际情况，并没有达到标准。审计人员不仅要熟悉金融行业内部审计、内部控制、风险管理、相关政策规定以及最重要的银行日常经营业务。审计人员必须要对专项业务精通，比如：信贷业务，财务业务等，能够独立展开审计工作。此外，还可以定期邀请外部的专家型人才对审计部门的人员进行系统培训，培训应该分为多个层次，重视短期与长期相结合。特别是提高内部审计部门负责人的素质的培训，提高风险意识，做到业务专而精，培训期间也要提升审计人员思想建设，处理复杂的人际关系，以提高其综合素质。其他商业银行内审工作优秀的人员也可以邀请进行讲座，讲解先进方法、技巧。初步打造一支业务与能力都优秀的内部审计队伍。

5.2 执行阶段内部审计质量提升建议

5.2.1 加强开展风险导向专项审计

为坚决打好防范化解金融风险攻坚战，传统审计已经无法满足激励的市场竞争需求，将风险导向的专项审计工作来提高自身风险应对能力，根据银保监会处罚和披露来看，N 银行自身股权结构就一直是影响上市的重要因素，开展股权结构和信贷管理专项审计调查很有必要。促进金融机构健康发展、增强服务实体经济能力的目标，按照聚焦关联交易、聚焦不良后果的总体思路，主要采用数据集中分析、信息化手段、现场分散检查、上下联动的工作方式，通过对 N 银行总体情况的分析研判，运用“穿透式”审计手段，着重揭示股权和信贷管理中存在的薄弱环节和重大风险隐患，从完善制度机制和加强内部管理两方面提出审计建议，帮助管理层稳健经营、完善治理结构、防范化解重大风险。积极发挥内部审计“治己病、防未病”的职能作用，完成早日上市的战略目标。

5.2.2 提高审计报告质量

内审报告是内审人员工作阶段性的总结，在原有的基础上要不断提高它的质量，要能够反映出“是什么、为什么、怎么办”，这是内审报告得到重视的关键

所在。做到事实清楚真实、内容完整有重点、证据充分、结果定性合理，不能潦草解决。内部审计往往是单位领导对于某些事项特别关注，所以内审报告要有及时性，做到“稳、准、狠”。最后，内部审计工作要有一定人情，同时审计报告是就事论事，要有客观性，不能只阐述发现的问题，也要重视被审对象做出的优秀成绩，内部审计报告在反映风险隐患的同时，也要对优秀的工作经验进行弘扬传递。

5.2.3 建立健全有效的信息沟通机制

信息沟通可以有效保障内审工作落实和改进，N 银行要定期开展高层和内审部门之间的工作交流会议，让董事会和高层能够及时了解内部审计工作近期计划内容和进展，内审人员也可以更加了解银行战略布局，加强银行高层对内部审计的重视程度，并对内部审计工作进一步的支持。此外 N 银行应该建立总行各部门以及各分支机构之间的沟通机制，加强信息沟通，不仅对上层战略了解也要了解各部门及分支机构在组织运行中的困难，发现潜在的风险，定期开展相关培训活动，获得各部门及分支机构对内部审计工作的理解和支持，在未来的工作中与内部审计部门相互配合，使其顺利进行。最后，内部审计也要与外部审计进行沟通，内外部协调工作，提高风险管理能力，在审计费用方面，也能起到节约效果。

5.3 检查阶段内部审计质量提升建议

5.3.1 强化内部审计建议质量

提高内部审计建议质量可以对 N 银行审计工作起到积极的作用。首先，要根据 N 银行自身情况增强审计建议宏观性。要求审计人员提高自身站位，着眼宏观，从全局战略出发去分析、思考问题，综合考虑政策法规和制度要求，采取有效措施，将政策制度转化为实际行动，促进规范管理，遵纪守法；其次，增强审计建议针对性。审计实施过程中，审计人员要强化沟通、善于分析、仔细核实、追根溯源，找准问题的本质。在撰写审计建议时，紧扣“病根”、突出重点、精准施策，提出根源上的防范措施和建议，从制度上帮助被审计单位提高管理水平；最后，增强审计建议可操作性。要求内部审计人员考虑时代背景、形成原因、决

策过程、产生的后果等相关问题因素，提出可操作、易实施，可监督、有效果的审计建议，避免金融行业模板化、公式化的“通用建议”，推动 N 银行的改进工作有理可依、有据可循。

5.3.2 优化审计复核机制

目前 N 银行内部审计工作由内部审计人员完成后，经部门负责人审批后，上报存档。审计复核的工作流程很简单，主要是核实审计问题，其他审计工作不作为重点。因此，要解决当前问题，就要在内审部门的基础上，建立逐级复核的三级复核制度。在初步完成审计工作之后，先由带队小组长进行基本复核，包括对审计资料、审计底稿和审计报告等全部内容进；然后由审计组长复核审计工作底稿和审计报告的规范性；最后再由审计部门负责人对审计工作底稿和审计报告进行重点审核，签字验收工作。优化审计复核机制，可以明确审计复核责任分工，使审计程序更加规范化，以保证审计结论可靠、准确、有理有据。

5.3.3 建立健全外部评估制度

为了更好地保证内部审计的结果，确保内部审计质量，必须要引进外部评估机制，这是必要且可行的。N 银行在目前并没有外部评价机制，因此要想使内部审计质量评价结果综合、全面、具有立体化，就应该积极引入专业的外部评估机构。第一步，N 银行要制定外部评估制度，制度中明确外部评估机构的选择、评估的频次、评估的内容和范围，以及对评估结果的运用；第二步，内部审计绩效考核要与外部评估相挂钩，把考核量化，以提升内部审计质量；最后，要充分关注外部评估的结果，将好的部分坚持下去，并虚心接受不足和意见，及时整改，内部审计工作质量要不断提高。

5.4 处置阶段内部审计质量提升建议

5.4.1 完善审计问题整改和追责奖惩机制

按照银保监会和中国人民银行要求，要重视后续审计的管理，提升审计质量，

对于内部控制体系规章制度要能覆盖所有业务和风险环节,在提出审计建议之后,要及时传达给各个部门和分支机构,坚决杜绝审计结束“一走了之”的情况发生。但 N 银行目前并没有完善的问题整改和追责奖惩机制,所以首先要对以前的机制进行完善整改。审计部门要充分发挥自己的监督作用,对那些能够及时将问题整改到位的部门要向上级汇报,给予全行嘉奖,对拖拖拉拉不及时整改问题的部门做出批评,视具体情况纳入绩效考核之中。并且对于被审计单位屡审屡犯的情况,同样进行追责,将责任落实到人,不论是普通行员还是部门及分支行负责人,都要奖惩分明,保证内部审计工作有效性。在全行大会上,要对全体职工进行奖惩机制的宣传,提高全员风险管理意识。综上所述,在以上基础上,内部审计质量也会得到提升。

5.4.2 利用 PDCA 循环理论改进质量

随着社会的发展,市场经济面临的风险也不是不断在变化,N 银行作为市场经济直接参与的主体,对地区经济发展起着关键的作用,这要求对 N 银行内部审计提出了更高要求,要紧跟时代步伐,更新审计理念、提高审计手段、创新审计方法,不断提高审计质量。面对不断变化的风险,PDCA 循环理论可以持续改进内部审计质量,符合 N 银行当前要求,将 PDCA 循环理论与内部审计工作结合起来,通过计划、执行、检查和处置四阶段,将存在的问题在不停的循环,至到真正解决问题,帮助 N 银行完成战略目标,对内部审计质量不断提升。

6 研究结论与展望

6.1 研究结论

目前,我国所面临的国际形势是非常的复杂和严峻,我们依然需要稳固国内经济恢复基础,商业银行作为市场经济的重要组成部分,面临复杂多变的风险。商业银行长期健康的发展离不开内部审计的作用,是城市商业银行不可或缺的重要部分,而内部审计质量的高低,关系着商业银行自身战略目标是否实现。因此,本文引入 PDCA 循环理论,通过分析各个阶段影响 N 银行内部审计质量的关键因素,结合层次分析法建立符合 N 银行实际情况的内部审计质量评价体系,应用于 N 银行之中,并对其内部审计质量进行评分,然后对评价结果提出相应改善策略。总结本文,本文主要研究结论如下:

第一、商业银行开展内部审计质量评价工作是切合实际的。商业银行对自身进行监管的重要手段就是内部审计,但在实际操作中,内部审计受到多方面因素影响,而且城市商业银行自身具有特殊性,这就导致内部审计工作没有得到重视,无法发挥监督和增值的作用。随着中国内部审计协会的推动,内部审计评价工作在我国大中型企业开始推广起来,并取得一定的成效。本文希望以 N 银行为例,建立合适的内部审计评价体系,重视内部审计评价工作,能通过本文为城市商业银行内部审计评价工作全面展开提供微薄之力。

第二、将 PDCA 循环理论与内部审计质量评价体系相结合具有可行性。PDCA 四个阶段包含了内部审计工作的基本流程,N 银行不仅可以运用这个体系对内部审计质量进行评价,还可以利用 PDCA 循环理论“环环相扣、不断提升”的特点去持续提高内部审计质量,从评价体系应用的效果来看,以 PDCA 循环理论为基础建立内部审计评价体系具有合理性和可行性。新的评价方法用量化的指标进行评分,让 N 银行董事会及高层领导更加清楚内部审计工作的质量与效率,发现薄弱之处,加以改进,促进内部审计创造价值。

第三、N 银行的内部审计质量评价综合得分处于“一般”水平,对得分较低的一些指标进行审计工作调整,进行重点关注,对于以前未发现的问题应提高风险意识,从多个角度、多个方面,进一步提高内部审计质量。

6.2 研究不足与展望

6.2.1 研究不足

本文研究虽然取得了一定的进展，但因为研究时间和学术水平有限，所以研究依然存在一定不足，还有许多改进之处。由于商业银行内部审计数据资料很多涉及银行自身商业秘密，因此本文所获取的数据不够充分，如果要进一步完善 N 银行内部审计质量评价体系，则需要用更多数据来检验。在内部审计项目指标选取上，本文主要针对的是一些定性指标，而对定量指标选取较少，而且本文基于 PDCA 四个阶段选取重点几个环节，由于信息渠道有限，结合参考文献和 N 银行的目标值，对于各指标的选取不够全面。

6.2.2 研究展望

本文对所述领域后续研究，在对 N 银行实施内部审计质量评价体系后的反馈，进行更深入的分析，对评价体系应用所存在的问题进行不断优化，使之更符合商业银行实际情况。

综上所述，目前我国对于内部审计质量评价体系的理论与实务上的研究仍需不断补充加强，如何持续提升内部审计质量评价的有效性、完整性，我们要继续探索下去，本文评价体系只是基于 N 银行特点所设计，希望对切实改善商业银行内部审计质量具有一定参考性，今后会有更加完善的质量评价体系帮助商业银行内部审计发挥效果，起到增值作用。

参考文献

- [1]Abdullah,Razimah,Ismail,et al.Audit committees' involvement and the effects of quality in the internal audit function on corporate governance[J].International Journal of Auditing. 2018,22(3):385-403.
- [2]Andrea Chiarini,Paola Castellani,Chiara Rossato,Nicola Cobelli. Quality management internal auditing in small and medium-sized companies: an exploratory study on factors for significantly improving quality performance[J].Total Quality Management & Business Excellence,2020,32(15-16).
- [3]Anderson C.J.Difference Do Exist: Internal Auditing versus External Auditing[J].Accounting and Economics,2010,(6):32-36.
- [4]Aida Krichene,Emna Baklouti. Internal audit quality: perceptions of Tunisian internal auditors an explanatory research[J].Journal of Financial Reporting and Accounting,2020,19(1).
- [5]Allen Wesley.Recent Internal Audit Trends in Banking[J].Banking New York,2015,Vol.36,14.
- [6]Arumega Zarefar,Andreas,Atika Zarefar.The Influence of Ethics,Experience and Competency toward the Quality of Auditing with Professional Auditor Scepticism as a Moderating Variable[J].Procedia-Social and Behavioral Sciences,2016:219.
- [7]Ahire,Jovan Filipovic.Energy management system implementation in Serbia an Manufacturing Plan-Do-Check-Act cycle approach[J].Journal of Cleaner Production,2015(6):162-164.
- [8]Bartoszewicz, Anna. Balanced scorecard as a tool of efficiency measurement of the internal audit unit[J]. Research Papers of Wrocław University of Economics, 2015(398): 13-23.
- [9]Beasley,Mark S.,Carcello,et al.Fraudulent Financial Reporting: Consideration of Industry Traits and Corporate Governance Mechanisms[J].Accounting Horizons,2000,14(4):441-454.
- [10]Corinne N Johnson. The Benefits of PDCA[J]. Quality Progress,2016(1):45-46.
- [11]De Angelo.Auditor Size and Audit Quality , Journal of Accounting and

- Economics[M].1986,Vol.3,183-199.
- [12]Dumitrescu. Credit Growth in European Emergent Countries. Advantage or Disadvantage[C].Information Engineering Research Institute,USA.Proceedings of 2012 2nd International Conference on Applied Social Science(ICASS 2012) Volume 2.Information Engineering Research Institute,USA:Information Engineering Research Institute,2013:456-460.
- [13]Felix,JR,et al.The Contribution of Internal Audit as a Determinant of External Audit Fees and Factors Influencing this Contribution[J].Journal of Accounting Research.2009,39(3):513-534.
- [14]Felix.Financial liberalization deposit insurance and bank stability[J].Applied Economics Letters,2013(15):742-745.
- [15]Jaakko Ronkko,Mikko Paananen,Jarmo Vakkuri.Exploring the Determinantsof Internal Audit:Evidence from Ownership Structure[J].International Journal of Auditing,2018.
- [16]James K L. The Effects of Internal Audit Structure on Perceived FinancialStatement Fraud Prevention[J]. Accounting Horizons, 2003(4): 15-327.
- [17]Kai Ren,Yusheng Kong,Ntarmah Albert Henry,Ti Chen. Constructing internal audit quality evaluation index: evidence from listed companies in Jiangsu province, China[J]. Heliyon,2022,8(9).
- [18]Lawance B.Sawyer.The Practice of Modern Internal Auditing[M].Institute of Internal Auditors,1996,12-38,210-234.
- [19]Maria Alina Caratas, Elena Cerasela Spatariu. Contemporary Approaches in Interl Audit[J].Procedia Economics and Finance.2014,15(3):530-537.
- [20]Marius Gros,Sebastian Koch,Christoph Wallek.Internal audit function quality and financial reporting: results of a survey on German listed companies[J].Journal of Management &Governance.2017,21(2):291-329.
- [21]Mark L.Frigo.A Balanced Scorecard Framework for Internal Auditing Departmentngts[M].The Institute of Internal Auditors Research Foundation,2002:5-11.
- [22]Philomena Leung,Barry J,Cooper,Luckmika Perera.Account abilityStructures and

- Management Relationships of Internal Audit[J].Managerial Auditing Journal,2011.
- [23]Rezaee.Zabihollah.Improving the quality of internal audit functions through total quality management[J].Internal Auditing,2009(1):30-34.
- [24]Rezaee and Zabihollah.Bank discrimination, holding bank ownership, and economic consequences: Evidence from China[J].Journal of Banking and Finance,2009(36):341-354.
- [25]Saithip JANNOPAT,Kornchai PHORNLAPHATRACHAKORN.Fraud Investigation, Internal Audit Quality and Organizational Performance: Empirical Evidence from Thai Listed Companies[J].The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB),2022,9(1).
- [26]Sarens,Gerrit.Are internal auditing practices related to the age of the internal audit function [J]. Managerial Auditing Journal, 2011(1): 51-64.
- [27]WRobert Knechel.Audit Quality and Regulation[J].Int.J.Audit,2016,20(3).
- [28]毕秀玲,薛岩.我国内部审计质量控制问题及对策研究[J].审计研究,2005(3):47—52.
- [29]蔡春,蔡利,田秋蓉.内部审计功能与公司价值[J].中国会计评论,2011(3).
- [30]付少平.企业内部审计质量控制探究[J].会计师,2020(04):44-45.
- [31]郭益雷.商业银行内部审计质量管理研究[J].金融实务,2012(5).
- [32]淮建军,田倩.平衡计分卡与内部审计的关系研究[J].科技与创新,2014(23):109-112.
- [33]何玉润,闫丽娟.企业内部审计质量影响因素的调查与分析[J].财务与会计,2016(11):65-67.
- [34]李丹.我国商业银行财务风险管理研究——以建行为例[J].现代商贸工业,2018,39(29):111-112.
- [35]刘江.基于 PDCA 的企业内部审计质量动态管理系统[J].中国内部审计,2017(01):28-31.
- [36]刘雷,徐如双.大数据环境下商业银行内部审计增值功能发挥路径思考[J].中国内部审计,2022(10):26-31.
- [37]刘雷,李玲焰,冉洪川.开展商业银行研究型内部审计的若干思考[J].中国内

- 部审计, 2022(05):25-28.
- [38]林绍华. 浅析风险导向型内部审计在企业风险管理中的运用对策[J]. 中国商论, 2020(07):131-132.
- [39]刘昶, 李治堂. 内部审计质量评价体系构建研究[J]. 商业会计, 2018(07):98-100.
- [40]孟志华, 王宁郎. 基于文献计量学的内部审计质量评价与效果研究述评[J]. 财会月刊, 2016(14): 80-83.
- [41]邱国峰, 缪颖霞. 内部审计质量评价体系的建构[J]. 中国内部审计, 2018(02):30-35.
- [42]任丽. 基于新 COSO 框架的企业风险导向审计模式分析[J]. 财会通讯, 2019(31):78-81.
- [43]舒文广, 蒋中明. PDCA 循环管理在内部控制审计实务中应用的实证研究[J]. 审计与理财, 2016(04):17-20.
- [44]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.
- [45]王光远, 瞿曲. 公司治理中的内部审计——受托责任视角的内部治理机制观[J]. 审计研究, 2006(2):29-37.
- [46]王会金, 唐厚燕. 内部审计报告关系的转变对价值增值的影响——基于价值链视角的讨论[J]. 南京社会科学, 2008(09):57-61.
- [47]邬小若, 牛晓红. 六西格玛管理的应用——以内部审计质量管理为例[J]. 东方企业文化, 2014(15):328.
- [48]王娅斐. 关于内部审计质量评价体系的建构[J]. 中国总会计师, 2018(10):136-137.
- [49]谢萍, 方智. 基于关联性分析和 CCR 效率模型构建商业银行内部审计发现问题质量评价体系[J]. 中国内部审计, 2022(05):35-38.
- [50]谢思旺. 基于 5M1E 分析法的高校内部审计质量评估体系研究[J]. 会计师, 2019(17):45-47.
- [51]徐政旦, 朱荣恩. 《现代内部审计学》[M].北京:中国时代经济出版社. 1997, 400
- [52]夏志琦. 新时代背景下探索提升内部审计质量的路径[J]. 中国内部审计, 2021(11):63-64.

- [53] 姚翰灵. 城市商业银行绩效考核指标设计优化研究[J]. 经营与管理, 2017(01):125-127.
- [54] 余涛. 利益相关者视角的内部审计质量研究—基于国外文献[J]. 财会研究, 2022(09):56-63.
- [55] 于玲. 基于 PDCA 循环模式的施工企业内部审计质量控制探讨[J]. 财经界, 2015(36):320-321.
- [56] 姚姣杰. 经济新常态下上市商业银行财务风险探究[J]. 行政事业资产与财务, 2018(13):83-84.
- [57] 尹顺达, 曲世友. 对提高我国上市公司内部审计质量的思考[J]. 商业会计, 2012(02):42-43.
- [58] 赵保卿. 企业内部审计质量控制探讨[J]. 审计与经济研究, 2001(1):24-26.
- [59] 中国内部审计协会. 内部审计质量评估手册(试行)[S]. 中国时代经济出版. 2012
- [60] 钟红霞. 内部审计全面质量管理探析[J]. 中国内部审计, 2013(11):25-28.
- [61] 张庆龙. 我国企业内部审计职业通用胜任能力框架设计研究——基于问卷调查的分析[J]. 会计研究, 2013(01):84-91+96.
- [62] 张儒芳. 基于风险导向的链式审计方法研究[J]. 中国内部审计, 2022(05):17-24.
- [63] 张友涛. 内部审计质量影响因素及对策研究[J]. 财会通讯. 2015(10):89-91.

附录 A：各评价指标相对重要性调查问卷

尊敬的各位银行领导、各位专家：

您好！

首先，非常感谢您在百忙之中参与此次问卷调查。本问卷用于我的毕业论文研究所用，目的在于对论文中构建本行内部审计质量评价指标的权重进行计算。请您结合自身实际工作经验判断影响内部审计质量的各项指标的重要性。请您在下表格留下您的宝贵意见，非常感谢您的支持与配合！

一、填写说明

本文调查问卷参照了层次分析法的原理设计。该方法是比较在同一层次的两个指标的重要性。对于重要程度的量化，此处运用 1-9 标度法，如下表所示：

量化标度	量化含义
1	表示两个元素相比，具有同样的重要性
3	表示两个元素相比，前者比后者稍重要
5	表示两个元素相比，前者比后者明显重要
7	表示两个元素相比，前者比后者极其重要
9	表示两个元素相比，前者比后者强烈重要
2, 4, 6, 8	表示上述相邻判断的中间值
倒数	若元素 i 和元素 j 的重要性之比为 a_{ij} , 那么元素 j 与元素 i 的重要性之比为 $a_{ji}=1/a_{ij}$

二、填写示例

如下表所示，例如，您认为 P 计划阶段比 D 执行阶段明显重要，则根据“1~9 标度方法表”，可发现量化值为 5，那么就把 5 填写在下面的表格相应的空格里；相反，如您觉得内部审计主体的重要性明显低于内部审计运行机制，则请在下表空格中填入 1/5，以此类推。

	P 计划阶段	D 执行阶段
P 计划阶段	1	5
D 执行阶段	/	1

三、问卷内容

1、哪个工作阶段对提高内部审计质量更为重要？

	P 计划阶段	D 执行阶段	C 检查阶段	A 处置阶段
P 计划阶段	1			
D 执行阶段	/	1		
C 检查阶段	/	/	1	
A 处置阶段	/	/	/	1

2、下列各组两两比较，对于“计划阶段”各指标的重要性如何？

	内部审计计划制定	内部审计规章制度的完善性	内部审计覆盖面	内部审计部门独立性	审计队伍建设	分支机构配合程度
内部审计计划制定	1					
内部审计规章制度的完善性	/	1				
内部审计覆盖面	/	/	1			
内部审计部门独立性	/	/	/	1		
审计队伍建设	/	/	/	/	1	
分支机构配合程度	/	/	/	/	/	1

3、下列各组两两比较，对于“执行阶段”各指标的重要性如何？

	审计计划执行	审计证据充分性和适当性	审计工作的沟通与协调	审计工作底稿	审计报告质量	各类专项审计开展情况	审计档案
审计计划执行	1						
审计证据充分性和适当性	/	1					
审计工作的沟通与协调	/	/	1				

审计工作底稿	/	/	/	1			
审计报告质量	/	/	/	/	1		
各类专项审计开展情况	/	/	/	/	/	1	
审计档案	/	/	/	/	/	/	1

4、下列各组两两比较，对于“检查阶段”各指标的重要性如何？

	审计计划完 成度	审计复核	发挥咨询职 能	审计建议	利益者相 关满意度	外部评估
审计计划完成 度	1					
审计复核	/	1				
发挥咨询职能	/	/	1			
审计建议	/	/	/	1		
利益者相关满 意度	/	/	/	/	1	
外部评估	/	/	/	/	/	1

5、下列各组两两比较，对于“处置阶段”各指标的重要性如何？

	审计质量考 核机制	审计问题整 改	追责和奖惩 情况	跟踪检查	审计增值
审计质量考核机制	1				
审计问题整改	/	1			
追责和奖惩情况	/	/	1		
跟踪检查	/	/	/	1	
审计增值	/	/	/	/	1

附录 B：N 银行内部审计质量打分表

尊敬的各位专家：

您好!感谢您在百忙之中参加本次调查。此次问卷调查主要是为了了解 N 银行内部审计质量及其质量评价的有关情况，所的数据仅为论文研究所用，恳请您秉着客观的态度对每一项指标进行打分，十分感谢您的配合。

	评价维度	评价指标	评价等级				
			优秀	良好	一般	较差	差
Z 银行 内部 审计 质量 评价	P 计划阶段	内部审计计划制定					
		内部审计规章制度的完善性					
		内部审计覆盖面					
		内部审计部门独立性					
		审计队伍建设					
		分支机构配合程度					
	D 执行阶段	审计计划执行					
		审计证据充分性和适当性					
		审计工作的沟通与协调					
		审计工作底稿					
		审计报告质量					
		各类专项审计开展情况					
	C 检查阶段	审计档案					
		审计计划完成度					
		审计复核					
		发挥咨询职能					
		审计建议					
		利益者相关满意度					
	外部评估						

	A 处置阶段	审计质量考核机制					
		审计问题整改					
		追责和奖惩情况					
		跟踪检查					
		审计增值					

后记

行文至此，三年研究生已经接近尾声，感谢导师，感谢支持自己一路走来所有人，最后仅以一句话来勉励未来自己“行则将至，道阻且长；行而不辍，未来可期”。