

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 基于绩效棱柱法的Y公司
内部审计绩效评价体系研究

研究生姓名: 席怀玉

指导教师姓名、职称: 芦海燕 副教授 李春霞 高级会计师

学科、专业名称: 审计专硕

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： 杨怀玉 签字日期： 2023.6.11

导师签名： 芦海晶 签字日期： 2023.6.12

导师(校外)签名： 李春霞 签字日期： 2023.6.13

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： 杨怀玉 签字日期： 2023.6.11

导师签名： 芦海晶 签字日期： 2023.6.12

导师(校外)签名： 李春霞 签字日期： 2023.6.13

**Research on the Performance Evaluation
System of Y Company's Internal Audit Based
on Performance Prism Method**

Candidate : Xi Huaiyu

Supervisor: Lu Haiyan Li Chunxia

摘要

自进入 21 世纪以来,随着我国市场经济的高速发展,作为对我国国民安全,社会安定有着重要作用的核工企业,核工业企业的快速发展对国家经济的可持续发展,社会的安定团结,人民群众的身体康有着重要影响。但随着核工业企业数量与规模的增加,核工业企业内部审计绩效管理方面的问题也随之出现,内部审计作为企业内部控制体系中的重要部分,关系企业生存发展,它的绩效管理有效与否直接影响到企业的发展与经营,作为企业评估和管理企业经营风险的重要方面,如何完善企业的内部审计绩效评价、建立一套科学合理的评价体系就显得至关重要,

本文以 Y 公司为例,通过分析该企业现存的内部审计和内部审计绩效评价体系,发现现有的内部审计评价体系存在过度关注定性因素,忽视定量因素、企业战略目标与绩效评价目的分离、绩效评价指标体系可操作性差等问题。正是由于现行的内审绩效评价体系存在着上述诸多问题,才使得企业的内部审计工作无法为企业的价值增值和战略目标的实现提供实质性的帮助,内审工作更多的是流于形式。因此,本文在绩效棱柱模型的基础上优化改善了 Y 公司现行的内审工作绩效评价体系,该方法从利益相关者满意及贡献、组织战略、业务流程、和组织能力五个方面作为出发点选择具体细化指标维度,细化了评价的维度,扩大了评价的范围,使得评价维度更加具有针对性和合理性。其次,本文运用层次分析法计算测量所选择的指标的权重,将利用绩效棱柱模型所构建的内部审计绩效评价体系运用在 Y 公司的内部审计绩效评价中,并使用模糊综合评价法确定评价体系中具体指标的评价值,使用定性和定量的方法对 Y 公司的内部审计绩效评价得出结论。

在上述方法和体系的应用下,得出的结论是 Y 公司的内部审计绩效评价一般,说明企业内部审计绩效评价存在着比较严重的问题。本文在分析企业内部审计评价体系并得出结论之后,针对性的对于 Y 公司的内部审计绩效评价体系存在的问题进行了定性定量的剖析,并且从上述定量的角度针对性的提出了具体的,符合实际情况的改进措施,一方面以求改善现行的内审评价体系,使得内审工作绩效评价体系更加符合现状;另一方面可以优化内审工作的步骤和流程,提高内部审计工作在企业发展和经营中的作用和重要地位,助力企业价值增值和战略目

标的实现。

关键词：绩效棱柱法 内部审计 绩效评价 Y 公司

Abstract

Since entering the 21st century, with the rapid development of China's market economy, as a nuclear industry enterprise that plays an important role in China's national security and social stability, the rapid development of nuclear industry enterprises has an important impact on the sustainable and healthy development of the national economy, social stability and unity, and the physical health of the people. However, with the increase in the number and scale of nuclear industry enterprises, problems in the performance management of internal audit in nuclear industry enterprises have also emerged. As an important part of the internal control system of enterprises, internal audit is related to the survival and development of enterprises. The effectiveness of its performance management directly affects the development and operation of enterprises. As an important aspect of enterprise evaluation and management of business risks, how to improve the internal audit performance evaluation of enterprises. Establishing a scientific and reasonable evaluation system is crucial,

Taking Y Company as an example, this article analyzes the existing internal audit and internal audit performance evaluation system of the company, and finds that the existing internal audit evaluation system has problems such as excessive attention to qualitative factors, ignoring quantitative factors, separation of corporate strategic objectives and

performance evaluation objectives, and poor operability of the performance evaluation index system. It is precisely because of the many problems mentioned above in the current internal audit performance evaluation system that the internal audit work of enterprises cannot provide substantive assistance for the value addition and strategic objectives of enterprises, and the internal audit work is more of a mere formality. Therefore, this article optimizes and improves the current internal audit performance evaluation system of Y Company based on the performance prism model. This method selects specific and detailed indicator dimensions from five aspects: stakeholder satisfaction and contribution, organizational strategy, business process, and organizational ability as the starting point, refining the evaluation dimensions, expanding the scope of evaluation, and making the evaluation dimensions more targeted and reasonable. Secondly, this article uses the analytic hierarchy process to calculate the weight of the selected indicators, applies the internal audit performance evaluation system constructed using the performance prism model to the internal audit performance evaluation of Y company, and uses the fuzzy comprehensive evaluation method to determine the evaluation value of specific indicators in the evaluation system, and uses qualitative and quantitative methods to draw conclusions on the internal audit performance evaluation of Y company.

Under the application of the above methods and systems, the

conclusion is that the internal audit performance evaluation of Company Y is average, indicating that there are relatively serious problems in the internal audit performance evaluation of enterprises. After analyzing the internal audit evaluation system of the enterprise and drawing conclusions, this article makes a qualitative and quantitative analysis of the problems existing in the internal audit performance evaluation system of Company Y, and proposes specific and practical improvement measures from the above quantitative perspective. On the one hand, it aims to improve the current internal audit evaluation system and make the internal audit performance evaluation system more consistent with the current situation; On the other hand, it can optimize the steps and processes of internal audit work, improve the role and important position of internal audit work in the development and operation of enterprises, and assist in the value-added and strategic objectives of enterprises.

Keywords: Performance prism ; Internal audit ; Performance evaluation Y company

目录

1 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的与意义	2
1.2.1 研究目的	2
1.2.2 研究意义	2
1.3 文献综述	3
1.3.1 国外文献综述	3
1.3.2 国内文献综述	5
1.3.3 文献评述	9
1.4 研究内容与方法	10
1.4.1 研究内容	10
1.4.2 研究方法	11
2 理论基础与相关概念	13
2.1 理论基础	13
2.1.1 利益相关者理论	13
2.1.2 双因素理论	13
2.1.3 委托代理理论	14
2.2 相关概念	14
3 Y公司基本情况概述	18
3.1 Y公司基本情况介绍	18
3.1.1 Y公司经营情况介绍	18
3.1.2 Y公司内部审计现状	18
3.1.3 Y公司内部审计绩效评价体系现状	19
3.2 Y公司内部审计绩效评价体系存在的问题	20

3.2.1 内部审计绩效评价体系与企业战略目标缺乏联系	20
3.2.2 评价指标单一，指标模糊不清	21
3.2.3 评价指标客观性不足	22
3.2.4 评价成员结构单一	23
4 绩效棱柱法下 Y 公司内部审计绩效评价体系构建	24
4.1 使用绩效棱柱模型的可行性研究	24
4.1.1 将利益相关者理论作为基础理论	24
4.1.2 评价内容更加广泛	24
4.1.3 激发内审人员工作积极性	24
4.2 内部审计绩效评价体系的构建原则	25
4.2.1 战略导向性原则	25
4.2.2 系统性原则	25
4.2.3 可操作性原则	25
4.2.4 定性和定量相结合的原则	26
4.3 Y 公司内部审计绩效评价体系的指标选取	26
4.3.1 利益相关者满意维度指标选取	26
4.3.2 利益相关者贡献维度指标选取	27
4.3.3 组织战略维度指标选取	27
4.3.4 业务流程维度指标选取	27
4.3.5 组织能力维度指标选取	27
5 Y 公司内部审计绩效评价体系应用	30
5.1 数据来源与样本分析	30
5.2 为 Y 公司内审绩效评价指标确定权重	30
5.2.1 层次结构模型的建立	31
5.2.2 判断矩阵的构建	31
5.2.3 确定评价指标权重	32
5.2.4 一致性检验	32
5.3 内部审计绩效评价结果分析	43
5.3.1 利益相关者满意维度	43

5.3.2 利益相关者贡献维度	44
5.3.3 组织战略维度	45
5.3.4 业务流程维度	46
5.3.5 组织能力维度	47
5.4 保障 Y 公司内部审计绩效评价体系的对策与建议	47
5.4.1 将内审工作与战略目标紧密联系	48
5.4.2 对业务流程进行优化和改善	48
5.4.3 提高对内审工作的重视度	49
5.4.4 开展内部审计质量自我评估	49
5.4.5 定期为审计人员提供专业培训	49
6 研究结论、局限性与展望	51
6.1 研究结论	51
6.2 研究局限性	51
6.3 研究展望	52
参考文献	53
后 记	58
附录一:	59
附录二	63

1 绪论

1.1 研究背景

在新的国际形势和经济形势的影响之下，对于现代企业而言，在自身发展和经营的过程中面临着诸多的机会，同时也有着与之相对应的挑战出现。内部审计工作作为企业发展和经营中的重要方面，一方面可以起到监督公司运营的作用，另一方面在上述查错纠弊的基础上应当更加注重其职能的转变，由原本的监督管理向服务企业转变，具体表现为更加注重对于企业价值增值的实现和战略目标的实现，应当使得内审工作的职能更加丰富多样，起到更加实质性的作用。上述的观点从《内部审计准则》的不断修订变化中可以反映出来，随着企业对于内审工作的重视和内审工作实务的不断变化，企业需要探索内审工作的全新定位和更加具有实质性的职能，即改善组织运营，助力企业价值增值的实现以及战略目标的达成。基于内审工作具有上述重要的作用和定位，因此一套完备科学的绩效评价体系就显得至关重要。完备科学的评价体系，首先可以核查内审工作的完成情况，其次可以就完成工作时所采用的的方法和流程的合规性进行查验，另外，上述绩效评价体系可以就内审人员是否具备良好的职业道德和是否遵守相关法律法规提供鉴定意见。综上所述，一套合理科学的内审绩效评价体系在很大程度上可以改善内审工作的质量，促使其更好地为企业的发展和经营提供服务。

随着国际形势的变化和市场经济的快速发展，国家对于核工业企业的管理和治理也愈加地重视。我国的核工业企业自建立以来就取得了显著的成绩，国家对于核工企业的管理和治理也愈发成熟。随着国家政策的调整 and 我国市场经济的高速发展，我国核工企业需要积极探索新时代下的市场定位，以适应新时代国家对于核工业企业发展的总体规划和布局。作为我国核工业产业集群的龙头企业，Y 公司从成立至今依靠着扎实的理论基础和成熟的生产工艺已经为我国国家安全和人民的安定生活作出了不可磨灭的贡献，显示出了作为市场经济下行业骨干力量的责任和担当。但是 Y 公司在发展的过程中也存在着或多或少的问题，尤其体现在内审绩效评价方面，比如过度注重定性评价，忽视相关定量因素；评价体系评价维度单一，评价方面比较窄等诸多方面。基于上述问题，本文从绩效棱柱模型的五个维度出发，对于 Y 公司现行的内审绩效评价体系进行了全新的优化和改善，想借此来改善企业的内审评价体系，促进内审工作职能的实现，提高工作效率。

率和效果。

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究目的

本文以核工业企业 Y 公司内部审计绩效评价体系为研究对象,对企业的内部审计绩效评价进行分析并得出不足与问题,然后使用绩效棱柱法重新构建内部审计绩效评价体系,以求得出一套合理、完备、符合 Y 公司实际情况的绩效评价体系,促使企业内部审计更加有效地履行其职能,发挥其为公司发展保驾护航的作用。

(1) 提高内审的效率与效果

随着社会经济的高速发展,企业对于内审也愈发重视,内审作为企业发展与治理中的一个重要手段,对于企业的健康发展起到了至关重要的作用,与此相对应的建立一套完善科学的内审评价体系对内审工作的流程、方法以及效率和效果进行综合评价就不可或缺。本文使用绩效棱柱法构建了新的绩效评价体系,通过使用该体系以求及时发现 Y 公司内部审计中存在的问题与不足,进而可以对问题与不足针对性的解决,提高企业内部审计的效率与效果、

(2) 促进企业价值增值

企业最大的目标就是做到企业的价值增值,内部审计作为企业预防和管理公司经营风险的首要手段之一,对于促进企业价值增值和提高企业自身的内部治理效果有着不可或缺的作用,内审审计工作应当以提高企业价值增值为首要任务,将企业价值增值作为实现自己价值的途径,通过利用完善科学的内审绩效评价体系来改善自身内审工作的问题与不足,改善优化自身工作的业务流程与方法,促进内审工作的有效开展,进而促进企业价值的增值实现。

1.2.2 研究意义

(1) 理论意义

随着企业对于内部审计的愈发重视,因此,当下对于内部审计的绩效评价方法也愈加丰富,目前现行的方法主要有杜邦分析法、平衡积分卡、经济增加值法,关键业绩因素法,上述方法中使用最频繁的当属平衡积分卡,这种方法将公司战略的实现作为第一出发点,在关注企业财务指标的同时,也关注到了非财务指标,

比如更加关注市场与顾客的角度，不过这种理论太过于关注企业自身战略的实现，忽视了企业其他利益相关者的角度。本文 Y 公司作为关系国家安全，人民生活安定的重要企业，其利益相关者众多，公司的战略实现与利益相关者同等重要，显然该方法是不符合案例企业的。因此，本文选择了关注更为全面的绩效棱柱法作为内部审计的评价方法，更加注重企业战略与利益相关者的平衡，更加注重利益相关者的诉求和需要，更加适合案例企业的实际情况，能更有效地完善内审评价体系，改善内审工作。

(2) 实践意义

本文通过绩效棱柱法，选择了一系列指标，对 Y 公司现行的内部审计绩效评价体系进行了分析，发现现行的绩效评价体系存在着较多的问题和缺陷。其次结合企业的性质和战略目标及诸多因素，使用绩效棱柱模型构建了一套全新的内审绩效评价体系，通过对企业多维度的评价，以求改善企业内审绩效评价体系的问题与不足，优化内部审计的流程与方法，进而提高内部审计的工作效率与效果，更好地履行内审职责，实现企业价值增值。另外，希望通过本文对于相同行业的其他企业构建内审评价体系提供参考。

1.3 文献综述

1.3.1 国外文献综述

(1) 有关内部审计绩效评价的研究

在对企业内部审计绩效评价的研究当中。W. S. Albrecht、K. R. Howe、DR. Schuele、KD. Stock (1988) 在自己的著作中列举出了 23 个关键的因素，该因素对审计工作的有效性将会产生重大影响。文章中还提出将客观标准、投入标准和一致性标准定义为影响内部审计有效与否的重要因素。William E. Perry (1988) 发表的研究论文中首次提出了持续性的改善和提高内部审计效率和效果的概念，提出可以用内部审计的投入和内部审计报告的结果来计算分析内部审计的效率。国际内部审计师协会在 1993 年到 1997 年这四年的时间内，对内部审计比较健全的公司的内部审计负责人员进行询问和调查，分析他们对于内部审计绩效评估的看法。并且于 1997 年，使用调查问卷并后续分析，调查的方式从最初选择的 73 项基本要求当中选择了最合理、最相关的 25 个标准，以此来衡量内部审计部门的绩效。在国外对于内部审计绩效框架方面的研究资料中，Comas(1996)

提出内部审计是否成功可以从生产力的投入、审计工作的后续影响、审计工作的质量、审计人员的生产状况等方面进行评价与测量。Dudley、Plumly (1999) 他认为审计过程应当作为促进内部审计发展进步的重要因素。首次从提供信息、内部审计绩效和顾客的满意度三个角度出发对内部审计绩效进行评价。Stanley Alan Farmer (2004) 认为为了促进内部审计的建设和提高质量, 企业应当出台相应的审计规章制度。从对审计规章制度的遵守、对审计计划的执行情况和客户的满意度三个方面来进行内部审计绩效评价。

对于内部审计质量、内部审计绩效评价及内部审计职能的研究, Mark L. Frigo (2002) 提出应当建立内部审计职能与内部审计绩效评价两者的密切联系, 在内部审计绩效评价的过程中应当重点考虑内部审计的职能因素。Milena Alic、Borut Rusjan (2010) 认为应当将企业的战略目标的实现融入到内部审计绩效评价的目标当中, 从而更好地发挥企业内部审计促进企业价值增值作用的实现, 助力企业战略目标的实现。2010 年, Vikram Desai 等人首次提出了利用信念函数框架建立的一个内部审计绩效评价的函数模型。上述函数目标在对内部审计绩效评价的过程中提出了应当考虑社会审计师对内部审计评价的考虑, 并提出了一系列具体的因素来测量内部审计工作的绩效: 比如内部审计工作能力、内部审计人员工作业绩、内部审计人员公正及客观性。Dominic S. B. Soh (2011) 提出在选择内部审计绩效评价指标的过程中应当考虑内部审计对于企业价值增值的影响, 在上述考虑因素之下构建内部审计绩效评价体系。Jenny (2015) 将内部审计的客观性作为保证内部审计真实性和准确性的重要因素。内部审计是否可以发挥其应有的关键作用很大程度上受到内部审计客观性的影响。因此, 在构建内部审计绩效评价体系的过程中, 应当建立恰当的内部审计奖惩机制, 以促进内部审计保持客观性, 促进职能实现。

(2) 与绩效棱柱法有关的研究

一部分的学者将利益相关者理论作为绩效棱柱法的基础理论: 一些学者认为绩效棱柱法以利益相关者为理论基础, Andy Neely、Chris Adams (2000) 第一次提出了该理论, 他们将绩效棱柱模型与平衡积分卡模型进行了比较, 指出前者相对于后者而言, 是一种进步, 因为他更加关注除了企业本身以为的其他利益相关者的利益。Zhong Ninghua、Wang Shujing、Yang Rudai (2017) 认为在考虑

企业的众多利益相关者的角度下,企业的绩效评价体系仅仅将股东利益作为唯一考量的因素是错误的,为了促进企业长期健康发展,必须将企业众多的相关利益者的利益考虑在内。Satisfaction (2018) 认为在绩效棱柱模型中,利益相关者有了新的定义,并根据众多利益相关者的诉求形成了企业战略,除此之外,还提出了用以评估利益相关者的新的角度:比如伙伴关系期望角度。Mohammed Najeeb Shaik、Walid Abdul-Kader (2014) 为了增强逆向物流的特性,将绩效棱柱法的长处融入到了传统的绩效评价体系中,并将复杂多变的但是有着重大影响力的市场利用率、市场满意度等因素进行分类并加以使用并达到了预期效果。Stacy Smulowitz (2015) 在高校教育评价中使用了控制变量的方法,将使用了绩效棱柱模型的高等学校同没有使用的一同比较,最终结果显示,后者教育评价明显次于前者。A. Ghalem (2018) 首次提出在空中交通管理体系中使用该模型作为一种全新的绩效评价方法和体系。同年, Henry J Liu 提出可以使用绩效棱柱模型来管理基础设施项目中的政府和私人企业之间的资产,以此来确保资金价值的实现。Dimas Angga Kusumah、Hana Catur Wahyuni (2019) 在对一家主营出口鞋业的企业进行内部审计绩效评价的过程中,根据绩效棱柱模型选择确定了 48 个绩效评价指标,在使用上述指标进行绩效评价之后得出了绩效评价的结果,并通过上述结果改善了企业的内部审计机制,从而促进了企业内部审计绩效评价。同年, Rusmin Nuryadin 提出以往的绩效评价体系存在着只考虑财务指标的弊端,对于其他方面则很少提及和考虑。所以他在对国外一家医院进行绩效评价时就在绩效棱柱模型的基础上结合层次分析法,并利用综合目标矩阵构建了绩效评价的评分体系,在得出绩效评价的结果之后,根据结果,提出了改善措施。

1.3.2 国内文献综述

(1) 关于内部审计绩效评价的研究

在对内部审计绩效评价标准的研究中。李学柔、吴晓春(2000)提出增强审计工作人员的专业和职业素质是提高审计工作效果和效率的必要因素。与此同时,在选择构建内部审计绩效评价标准时,应当考量审计工作人员同审计部门的沟通水平和沟通目标实现情况。王光远(2002)提出选择制定一套适合企业的科学及合理的评估体系是内部审计绩效评价的关键所在,但是在企业实务中,由于企业内部审计工作的特殊性和重要性,在此过程中又充满各种困难。综上所述,在

企业内部审计绩效评价中，应当更加重视对于目标的管理。除此只为，他还提出应该从内外两个维度来进行内部审计绩效评价。(2002)，同时，他为了对内部审计绩效评价的标准进行研究，并且企业的内部审计工作的成果很难通过传统的方法展现出来，所以他选择在企业宏观的维度之上对内部审计进行综合绩效评价研究。聂兴凯、张庆龙(2011)认为在内部审计绩效评价中应当考虑除股东利益之外的其他利益相关者的利益。与此同时，在对内部审计进行绩效评价时应当以企业的战略目标导向为绩效评价的基础，并且应当参考其他利益相关者之间的联系。同时，无法单纯的依靠企业具体业绩指标来对内部审计绩效进行评价，企业可以间接的使用内部审计的贡献度进行绩效评价和考量。唐婕(1999)认为内部审计绩效评价体系科学合理与否的首要标准是企业股东对内部审计工作的期望度，她还提出应当从内部审计工作人员素质、企业部门配合度、审计步骤和方法的客观性，合理性等方面建立一套完善的内部审计绩效评价体系。以求提高审计工作的效率和效果。吕洪涵(2004)认为应当在多重维度之下构建内部审绩效评价体系和框架。基于上述观点，他认为有三种建立思路：首先是在内部审计工作的角度实施绩效评价；其次是将公司的战略目标实现路径与与内部审计部门的特殊职能相融合，选择短期和长期两种绩效评价指标，企业发展的不同阶段具有着不同的评价指标，从而可以在不同的阶段选择使用适合具体发展情况的指标；最后则是以企业内部审计部门的工作性质为依据，在企业宏观角度之上，对企业的总体业绩和目标进行细化，选择建立适合企业战略目标实现的内部审计绩效评价体系。唐玉、周伟(2005)提出，对于内部审计的绩效评价作为内部审计体系中的关键一个环节，其是否有效实行会严重影响内部审计的效率和效果。企业在进行内部审计绩效评价是要考虑众多因素，其中主要有三个关键因素：分别是内审工作的合规性、内审的效率和效果、以及企业的盈利能力。黄国成、张亚峰(2011)提出企业应当注意从企业环境和文化、企业规章制度、企业的人力资源建设和内部审计的职能这四个维度来对企业的内部审计进行绩效评价。李光绪(2012)认为评价内审工作的主要两个角度是内审工作的效率和效果。效果作为对内审工作的展现，是内部审计工作绩效评价的最基础的方面，效率则是对内部审计工作的优化。姚丽(2019)提出对企业对于风险的评估和测量是企业在进行内部审计绩效评价时所要考虑的关键的方面之一，基于上述观点，它利用不同的因素对风险

评估维度进行了重新的阐述，主要由以下三个因素：内审工作中发现重大错报的数量、管理层对于风险的认识和态度以及对于风险评估的数量和质量。随后，他更进一步的考虑了内部审计工作在企业风险预防和风险控制方面所起到的重要作用，并指出了内部审计工作在企业的风险管理中的必要性。对内部审计职能、审计质量与内部审计绩效关系的研究。卫晓玲（2004）指出企业应当重视对于内部审计工作定位的变化。并指出应当丰富企业内审工作的职能和用途，注重在企业战略目标的制定中融入内部审计工作，使得内部审计更多的参与企业的治理和经营中，更好地发挥其监督和服务的作用。刘玉艳（2006）提出以往的内部审计工作绩效评价模式仅仅是单纯的对于单个项目进行绩效评价，没有综合考虑企业内审部门的总体工作，无法确定企业内审工作在企业战略目标中的作用实现与否，无法体现内审的价值和作用。因此她认为对于内审工作的评价应当以一个时间段内整个工作部门所实施的内审工作为对象进行综合考量和评价。与此同时，她还提出应当从内审工作的投入和产出两个方面进行绩效评价，也就是从带来的经济效益和审计所投入的费用两个方面进行量化研究。吉丽喆（2018）认为现行的绩效评价体系有着一个明显的弊端：内审工作与企业的战略目标缺乏紧密的联系。内部审计作为企业治理和管理中的重要一环，最终的目标是要助力企业战略目标的实现，即实现企业价值增值，因此可以通过建立绩效评价体系的方式，促进企业战略的实现。万众（2019）认为应当将相关绩效的理念深深的融入到内审工作当中，重视在内审工作中对于绩效评价的实施。同年，莫艳芬在对内部审计的研究中指出：为了提高内部审计工作的科学性、专业性和严谨性，企业可以通过建立科学合理的绩效评价体系的方式来实现上述目标，同时在上述体系的建设和完善过程中也应当注重其所带来的经济效益和经济产出。毕秀玲、王永健（2020）在对内审工作如何做到创新的研究中提出：我们可以通过创新的方式优化改善现行的绩效评价体系，进而达到创新内部审计工作的目的。

（2）关于绩效棱柱法的研究

国内的专家学者对于绩效棱柱法进行了众多的研究，其中包括将现行的绩效评价体系与绩效棱柱法相比较，得出的结论是：前者忽视了除企业股东之外的其他利益相关者的利益。姜英兵（2002）比较分析了一部分传统的绩效评价模式，认为他们在进行评价时所选择的评价对象和评价的维度不合理，但是绩效棱柱模

型则可以改善上述的不足和弊端，取长补短，并且他还指出该理论不应仅仅局限应用于绩效评价工作，还应当延伸至其他相关领域。另外，在使用上述理论进行绩效评价时应当将相关利益者的投入和满意度作为绩效评价的基础维度。颜志刚（2004）则对绩效棱柱法提出了四个新的观点：首先是以“利益相关者理论”作为基础理论、其次扩大了企业的其他利益相关者的范围、第三点是将利益相关者的投入和满意度作为相对的维度进行评价、最后是相对于以往的评价方式，它的评价思维更加的系统和规范。黄浩岚（2009）认为以利益相关者为基础理论的该模型更加关注企业的发展，更加与企业战略目标的实现相契合，能够更加有利于企业长期持续健康发展。绩效棱柱模型作为一种新的绩效评价方法，具有针对性强，体系规范的优点，更加适合现代企业的绩效评价。郑可欣（2013）在对内审绩效的研究中提出：由于内审工作的特殊性，因此对于内部审计工作进行绩效评价时很难适用具体的量化指标进行衡量，针对上述情况，他认为在内审评价中合理使用利益相关者角度可以改善上述的问题。该理论在众多领域得到了广泛地使用。韦祎、朱卫东（2008）提出该理论从更加全面系统的角度分析了企业的全部经营和管理活动，改善了以往仅仅在财务角度之下进行绩效评价的不足，更加全面，科学的构建了绩效评价体系 and 模式，有利于企业长期发展和经营。王巧义（2012）在国有企业绩效评价的研究中指出如果将绩效评价的角度转化为成利益相关者的话，就可以改变以往的绩效评价通常以财务指标为主的传统评价模式，可以更有效地管理和使用国有资产，发挥国有资产最大的作用和职能。陈建玲等（2015）使用上述理论选择建立生态文明建设的绩效评级体系，用以对生态公益林补偿政策实施绩效评价。刘慧娟（2017）在对企业资产重组的研究中指出：使用绩效棱柱模型可以更加系统的得出企业资产重组对于企业生产经营所产生的影响，针对性地发现最具有影响力的因素，从而助力企业更好地完成发展。刘春波等（2020）在对公立医院的绩效研究中指出：由于公立医院性质特殊且具备公益性，加之医院的绩效评价涉及多个方面，仅仅使用财务指标进行绩效评价是不现实且单一的，所以他们提倡将绩效棱柱法应用于上述企业的绩效评价之中，以求可以为公立医院的绩效评价提供新的思路和方法。陈晓英 陈明（2020）首次提出将绩效棱柱模型运用于对高校教育水平的绩效评价之中，提倡在绩效评价体系之中关注高等学校对于社会的贡献，建立高校社会责任和教育责任为一体的绩

效评价体系。安广实 赵大为等（2014）在对内部审计职能的研究中提出，新时期的内部审计的职能已经在不断扩大，现代企业内部审计的职能不仅仅包括传统的监督和防舞弊作用，还要更加关注对于风险的预防和管理以及对于企业战略目标的实现等服务职能。因此在对现代企业的内部审计进行绩效评价时不能仅仅局限于以往的角度，还需要增加评价的对象和扩大角度，因此，绩效棱柱法的使用可以满足内部审计绩效评价多维度，多对象的特征。安广实 程月晴（2015）在对增值性内部审计绩效评价进行研究时提出，在开展内部审计绩效评价时应当立足于内部审计部门的整体工作，将内审工作作为一个整体进行研究讨论。内部审计的主要作用是促进企业价值增值，助力企业战略目标的实现，绩效棱柱模型考虑企业全体利益相关者的特性与内审的职能相联系，建立以绩效棱柱模型为主的内部审计绩效评价体系可以更好地提高内审的效率和效果。

1.3.3 文献评述

通过上述国内外大量的关于内部审计绩效评价的研究成果可以看出，国内外的学者对于上述研究均有着不同的看法和理解。两者都认为在进行内部审计绩效评价时都应当考虑内外部两个因素，并且在进行内部审计绩效评价体系的建设时应当融入企业战略目标的实现这个因素。另外，国外的观点更加倾向于绩效评价体系应当更加全面的包括内审部门的全部工作，作为一个整体进行评价和研究，国内的观点更加注重于对于内部审计职能的深化和丰富，强调突出内审工作促进企业价值增值和战略目标实现的定位和使命。

对以上的关于绩效棱柱法的研究著作中可以发现，无论国内还是国外的观点，均认为绩效棱柱法相比较于传统的绩效评价方法，比如平衡积分卡而言，更加注重对于除股东以外的其他利益相关者的考虑，更加重视对于企业战略目标的实现，与内部审计的职能更加联系密切，因此在企业中应用广泛。但是对于绩效棱柱模型的使用大多集中于行政事业单位和一般的制造业企业，对类似于本文中的Y公司等关系国计民生和国家安全的核工业企业则很少使用。核工业企业具有利益相关者广的特性，因此核工业企业的内部审计工作就显得格外重要。从企业的性质和国家政策的角度看，在对核工业企业进行内审绩效评价时应当将利益相关者角度做为基础维度和关键因素。核工业企业使用绩效棱柱模型进行绩效评价可以更加科学合理的对内部审计工作的效率和效果进行考核，提升内审部门的竞

争力和工作能力，助力企业发展和经营。

本文从国家有关政策对 Y 公司的市场定位转变的发展要求出发，在分析了现行的绩效评价体系，得出了现行的评价方法的不足和弊端，再结合绩效棱柱模型建立了适合 Y 企业实际经营情况的绩效评价体系，将在市场上面临着市场转型要求的 Y 企业为研究对象。通过发放调查问卷，收集整理的方式，得出了 Y 企业内审部审计存在的问题，然后使用绩效棱柱模型构建了内部审计绩效评价体系，选取了绩效评价的具体指标，目的在于加强内部审计的职能实现，促进企业战略目标的实现，致力于企业价值增值。

1.4 研究内容与方法

1.4.1 研究内容

第一章：绪论。主要阐述研究背景、研究目的、研究意义、国内外文献综述、研究内容和方法；

第二章：相关概念与理论基础。首先介绍了委托代理等理论基础，其次介绍了绩效棱柱模型的概念与发展；

第三章：Y 公司基本情况及其内部审计现状，内部审计绩效评价体系现状以及存在的问题；

第四章：利用层次分析法构建评价体系层次结构模型；构建判断矩阵及一致性检验；

第五章：以 Y 公司的实际情况，结合第四章的评价指标，具体分析 Y 公司的内部审计绩效评价体系，以定性定量的方法得出结论；

第六章：研究结论与展望。归纳本研究的结论，为 Y 公司内部审计绩效评价体系的建设和发展针对性提出建议，

基于上述研究内容，本文的框架图如下图 1.1 所示：

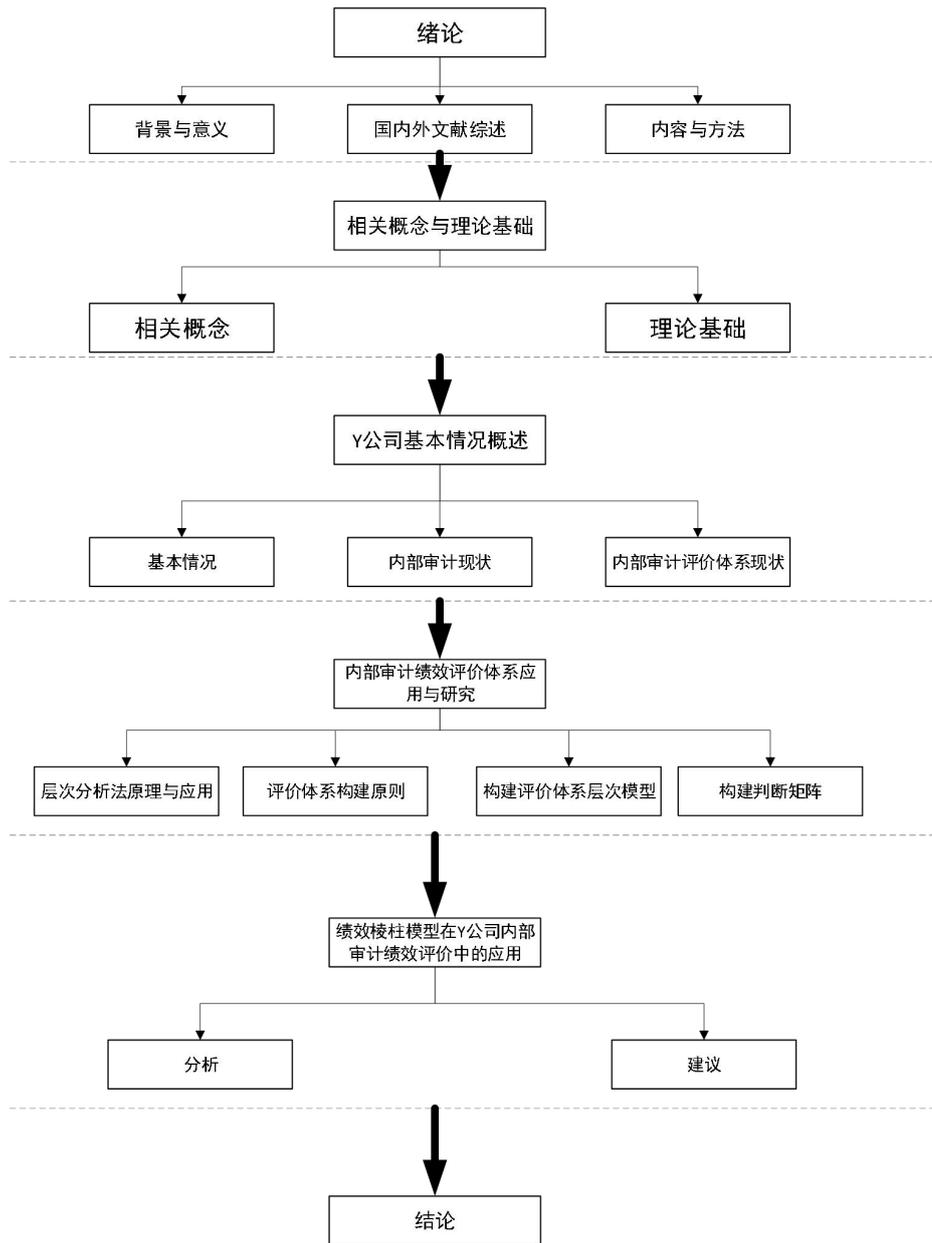


图 1.1 本文框架图

1.4.2 研究方法

文献研究法：本文在进行相关数据、资料的收集和整理时，广泛地参考了中国知网、维普等数据库的内容，通过对上述数据库内容的整理归类，使得更加了解国内外对于研究对象的相关研究现状等方面，为本文的顺利开展打下了坚实的理论基础。

案例分析法：本文在广泛参考了诸多数据库的基础上。将我国核工业企业的骨干公司 Y 公司作为案例企业进行研究分析，定性定量的对 Y 公司现行的内审绩

效评价体系进行分析研究,指出其内部审计绩效评价过程中存在的问题并对问题成因进行分析,进而为企业内部审计绩效评价体系的改进提供一定的建议。

调查问卷法:利用调查问卷的方式对 Y 公司绩效评价内部审计存在的问题的成因进行层次分析,得出影响其内部审计发挥作用的主要问题成因的权重值,根据权重值提出有针对性的解决建议。

2 理论基础与相关概念

2.1 理论基础

2.1.1 利益相关者理论

1960 年前后出现了利益相关者理论，该理论的出现，对于当代企业的治理和战略目标的实现起到了举足轻重的作用。当代企业在追求长期健康发展的过程中意识到企业所倡导的股东价值最大化，企业利益最大化等目标的完成都离不开众多利益相关者的配合与投入，所以，该理论被越来越多的学术界人员和实务界人员所推崇，并广为传播和运用。对于确定利益相关者的明确界限，二十世纪六十年代之前一直没有形成明确统一的共识，人们在实践中将与企业有着利益关系的单个人和部分群体认定为利益相关者。二十世纪六十年代，斯坦福研究所第一次提出了与利益相关者有关的部分概念，明确提出了利益相关者的定义与范围。他们将组织赖以生存和发展的团体界定为利益相关者，在这些团体之间，互相影响，互相受益，因此组织与团体之间的关系极度复杂且相互影响。后来，世界各地的学者专家对该理论都发表了不同的见解：其中最被频繁提及和引用的是学者弗里曼的相关理论，他在《战略管理：利益相关者管理的分析方法》这本书中对利益相关者提出了更加广泛地定义，他认为：首先，利益相关者和企业相互影响，利益相关者作为任何一个人或者群体，都受到了企业经营行为和经济活动的影响，反过来，他们对于企业战略目标的实现同样重要，不可或缺。当然，也有不同的专家学者提出了与弗里曼不同的见解和阐述：付俊文将对企业的战略目标实现有着积极作用的社会环境同样应该纳入利益相关者的范围。在现代企业的治理和发展中，公司对于利益相关者理论的运用越来越广泛，随之出现的就是对于利益相关者概念的不断完善和更新。目前形成的统一认识利益相关者不仅仅包含对于企业的发展有着积极影响的某个群体和个体，还应当注意将受企业治理和发展影响的部分群体囊括在内。现代企业在追求长期健康发展时，更加需要关注企业战略目标实现与利益相关者之间的权衡考虑，使其对企业的发展发挥积极作用，促进战略目标实现。

2.1.2 双因素理论

双因素理论的出现要追溯到 1950 年，为了对员工绩效进行研究，代赫茨伯

格第一次提出双因素理论,就是说员工在工作中是否积极可能会受到企业提供的保健因素和对于员工个人激励的影响。前者可能会使得员工缺乏积极性,缺乏工作的活力与动力;后者则会起到积极的作用,有助于员工积极性的培养,激发员工努力工作的思想。在现代企业的治理中,企业管理者更加注重对于员工激励因素的培养,最大限度的避免员工产生保健因素,目前在实践中,激励因素有升迁机会、工作环境、和对于工作的满足感和归属感等,这些因素可能会为员工带来职业满足感和荣誉感,激励员工更加积极全身心的投入工作。但是对于类似企业的硬件条件,企业的企业文化,治理理念和人际关系、管理方法等因素,可能会给员工带来消极的影响,阻碍工作积极性,为企业的发展和经营带来阻力和困难,对于薪酬因素,赫茨伯格和国内学者持有不同的看法:前者认为薪酬因素会带来双面的效果,即所处的环境、文化、员工职位都可能会影响其带来的效果,有可能会带来截然不同的效果;但是国内学者则统一认为薪酬因素会起到正向的作用,会激励员工的积极性。综上所述,对于企业内部审计绩效评价体系研究需要考虑到不同因素的影响和制约,因此,该理论对内部审计绩效评价体系的研究不可或缺。

2.1.3 委托代理理论

美国经济学家伯利和米恩斯在 1930 年前后首次提出了委托代理理论,作为现代企业治理中最基础的理论,它的提出,使得企业管理者对于所有权和经营权的认识提到了新的高度。

作为企业的所有人,他们投入了资本和利益,但是它们大多数不具备管理企业所必需的管理技能、专业理论与知识、以及管理企业的经验与经历,另外,企业所有者所花费在企业的时间也是有限的,这种原因的出现,导致企业所有人探索一种全新的治理方式,即所有权与经营权的分离。在这种情况下制约下,审计便作为一种监督手段出现在了企业管理当中。内部审计人员利用审计手段,收集审计证据,通过审计报告的方式将被代理人的实际经营情况和工作实际完成情况报告给企业所有者,能够促使实际经营者按照最有利于企业所有人的经营方式管理和治理企业,使得所有人利益最大化。因此,为了使内部审计发挥其应有的职能,对于企业内部审计的绩效评价研究不可或缺。

2.2 相关概念

二十一世纪初，为了对企业组织绩效进行评价，从而完善企业管理，并达到促进组织发展，实现企业战略目标的目的，绩效棱柱模型作为一种有效的绩效工具被开发出来，从开发出来至今，绩效棱柱模型被广泛使用，对于企业的发展和经营产生了很大的影响。该模型中包括五个维度：组织能力、利益相关者满意度及其贡献、业务流程、组织战略。相对于现在被广泛使用的平衡积分卡而言，绩效棱柱模型更加注重对利益相关者的考虑，将企业的战略目标和利益相关者同等考虑，利用该工具可以更加科学、合理的进行企业的内部审计绩效评价研究，发现问题，并针对性的提出解决措施，从不同方面，多维度完善企业不足。同时，该理论额外考虑非股东之外的利益相关者能够使该理论更加容易被企业和大众所接受，所以，绩效棱柱模型对于企业的长远健康发展是有积极影响的。综合来说，绩效棱柱模型因为其具有多维度，多方面分析的巨大优势，结合该模型同时具有结果导向和行为导向的特征，使得评价结果与驱动因素相匹配，与此同时，该理论兼顾定性与定量分析的优势，可以应用于大多数企业和组织，为企业内部审计绩效评价体系的研究提供全新的思路和方法。具体的维度如图 2.1 所示介绍如下：

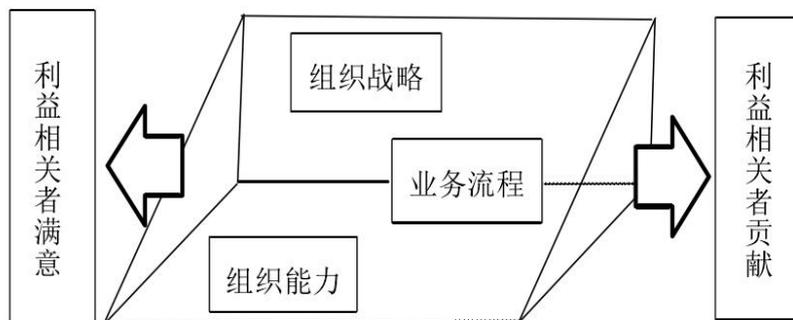


图 2.1 绩效棱柱模型五维度模型

2.2.1 利益相关者贡献

利益相关者贡献最主要的包括作为与企业组织有着密切关系的利益相关者拥有的以及他们为了企业组织的发展和战略目标的实现所投入的何种资源。企业经营中最常见的利益相关者大概有：企业的所有人（股东）、企业职工、市场中的顾客、政府、社区居民等。而常见的利益相关者投入则主要有：企业所有人的原始资金投入、职工所付出的劳动、顾客对于企业的依赖和信任等等。企业内部审计工作为企业的发展规避风险和提供思路，对企业的经营业务提供鉴证咨询服

务，并出具符合真实情况的审计意见，并对审计结果的后续跟踪审计构成了内部审计的投入。利益相关者的投入作为公司发展经营的及其重要一环，利益相关者投入的“质”和“量”直接决定了组织战略目标的实现与否。投入的质与量决定了组织目标能否得以实现。如此，在绩效棱柱模型的五个维度中，利益相关者维度起到了基础性的作用，是其他维度的前提因素。

2.2.2 组织战略

组织战略是说企业组织所采取的措施或者途径来实现其产业布局或目标。一个企业采取的所有经营业务活动都应当首要促进其战略的实现，为企业价值增值而服务。所以在内部审计绩效评价体系研究中不应该只考虑单个部门的经营业绩，更重要的是要考虑作为企业整体的战略目标。因此在利用绩效棱柱模型构建体系选择指标的时候，更多的融入组织战略，将组织战略与指标设定相结合，使得企业的内部审计绩效评价体系更紧密的与企业组织战略相联系，更加有针对性的为企业价值最大化，股东权益最大化等企业价值增值所服务。作为为企业价值增值提供首要保障的内部审计工作，与企业组织战略有着紧密联系，内部审计部门在审计过程中发现的问题，比如内部控制的不足与遗漏，并针对性的提出解决措施，有助于企业组织实现其目标，使企业达成企业的战略目标。

2.2.3 组织能力

组织能力可以理解为是企业组织在实现其战略目标的进程时所掌握的“能力、人力、技术、和客观条件的总和”。简单说来，就是企业组织为了自身战略目标的实现而掌握的人、财、物。举个例子来说，某地区公司掌握着生产线二十条，目前仅仅可以满足 1 号市场的消费需求，如若该公司想要增加市场份额，就必须增加额外的生产线。就上述案例而言，该公司所掌握的生产线的生产能力就是该公司组织能力的组成部分之一。因此，在内部审计工作的角度下，审计专业技术人员所拥有的专业素质和专业能力，整个审计部门人员之间的协作配合以及审计部门利用大数据完成审计工作的水平等都是对组织能力维度的反映。

2.2.4 业务流程

业务流程是企业融资，投资，生产，分配等活动在企业规定的制度之中以规范化的程序所表现出来的流程。其中，根据企业性质和业务特质所决定的关键的

业务流程对于组织的战略目标的实现会有着重要的作用。因此，在对企业的内部审计绩效评价体系研究中，考虑关键业务流程的影响就显得至关重要。但是，考虑关键业务流程并不意味着完全忽略非关键流程，管理者同样需要在绩效评价的过程中适当关注。就内部审计工作而言，内部审计工作业务流程是完整的一部分，任何一个部分都不可或缺，其中包括关键审计流程和非关键审计流程，比如审计前的准备工作、审计过程中对于具体步骤和方法的应用、发表审计意见、审计意见的整改和落实情况。上述各部分之间有着十分紧密的联系，其中某一个业务流程的审计质量、规范性出现问题，可能会对审计结果，后续的审计报告产生严重的影响。

2.2.5 利益相关者满意

绩效棱柱模型的底面位置属于利益相关者的满意度和投入这两个维度因素。可以简单理解为企业组织的投入和产出，前者是指企业组织在进行相对应的资产投入，并将该资产投入在企业规定的流程之下使用企业组织能力所产出的结果，该阶段的目的是企业战略目标的实现。

绩效棱柱模型与传统的绩效评价方法是有区别的：前者在评价时兼顾了所有的利益相关者的利益，考虑了与企业组织相关的所有个体和群体的利益，该方法更加有助于全方位、多维度的考虑企业整体的内部审计绩效评价水平；作为利益相关者投入角度，它与利益相关者满意度互为因果，相互影响，二者相辅相成。

作为内部审计的工作成果，其多以审计报告的形式呈现，绩效棱柱法改善了以往的方法只注重财务指标的弊端，在评价体系之中引入了非财务指标，多方位，多角度，结合定性定量的对内部审计工作进行评价。在评价对象方面，将企业的战略目标与其他利益相关者综合考虑，对于企业内部利益与维度利益相关者利益均进行了不同程度的考量，兼顾了内部审计绩效与外部利益，绩效棱柱模型的上述特性，使得该模型可以对内部审计工作的效果和效率进行全方位，多角度的分析与评价，为企业组织的战略目标的实现保驾护航，促进企业价值增值的实现。

3 Y 公司基本情况概述

3.1 Y 公司基本情况介绍

3.1.1 Y 公司经营情况介绍

Y 企业作为中国核工业集团的下属重要企业，是在二十世纪六十年代为了响应国家经济发展，提升国家国防实力的需要，经上级领导单位批准重点建设的国内规模最为庞大，体系建设最为完备，分工最为精细，兼顾生产任务和科学技术研究为一体的核工业企业集团，全程见证了我国核工业从“零”出发，一步步发展成为国际核工业强国的伟大过程，Y 企业的发展史，是我国核工业一步一步发展壮大的见证人和“目击者”。Y 企业被誉为“中国核工业文化的摇篮”，为我国“两弹一星”精神和“四个一切”的核工业精神的发展和广泛传播奠定了雄厚的物质基础。

在新的国际经济和政治形势下，Y 企业将需要担负着更加严峻的国家发展和壮大所需要的伟大使命和任务，作为建设壮大我国核工业体系中的重要组成部分和书写我国核工业发展辉煌成就中的重要见证者，Y 企业正致力于建设国内领先、国际一流的科学实验研发环境和生产制造条件，正在集中力量建设高技术含量科学研究和高质量生产建设为一体的核工业集群。

在未来的发展过程中，Y 公司将会更加坚定地在我党的统筹安排之下，按照国家对于核工业行业的总体战略布局和规划，积极寻求新时代下的市场定位，转变发展思路和经营理念，改善优化经营机制，更加注重创新与生产建设的高度融合，以创新带动生产发展，促进产业升级，为建设适合现代市场经济发展规划的集科研和生产发展为一体的核工业产业集群而努力。

3.1.2 Y 公司内部审计现状

Y 企业自从成立以来，就在企业规章制度的指导之下建立了专门从事内部审计工作的审计部门，审计部门刚开始的工作重心是对财务收支进行审计检查，随着企业业务的发展丰富，企业规模的扩大，审计的范围也发生了变化：由原来的财务收支审计转变为经济效益审计等其他审计，进一步适合企业的发展现状和理念，提高了企业的发展水平和效果。

Y 公司内部审计部门由公司董事会和审计委员会直接管理，上述两个部门制定了详细的审计部门行为规范和工作要求，使得该公司的内部审计客观性和独立性比较强。内部审计部门负责人的职责主要包括在企业整体层面统筹安排年度、季度审计计划，有计划地将审计任务分解，将审计任务分派到具体的审计任务组，向下级工作人员安排任务，为审计人员与管理层做好交流沟通的桥梁，及时沟通工作计划的执行及实施过程的问题，协调信息，做好信息沟通与交流。内部审计工作人员依据审计项目负责人安排的审计计划开展具体的审计业务和审计步骤，获取审计证据，发表审计意见，出具审计报告。及时与审计项目负责人沟通信息，做好与被审计单位负责人和管理层的信息沟通与任务落实，按时高质量的完成审计任务和审计计划。

Y 公司在长期地发展过程中已经创立了完善的审计部门和审计体系。为强化公司审计监督和服务，增强审计独立性和专业性，公司在原有审计处的基础上，设立审计中心，全面负责内部审计项目的实施，中心现有会计、审计等专业人员 7 名，其中中级职称以上 5 人，中心下设项目审计部，经营审计部等职能部室，按照分工开展具体的审计工作。Y 企业审计流程如下：公司各部门于各年度 11 月底前上报下一年度审计项目计划，内部审计部门汇总分析后，形成年度审计项目计划初稿，经公司董事会研究后正式下发年度审计项目计划，审计部门将计划分解至各月，在审前组成审计组，与被审计单位沟通后制定审计方案和审前调查，初步确定重点审计内容，并于审前三天向被审计单位下发审计通知书，现场审计结束后，审计部门及时编写审计报告征求意见稿，征得被审计单位意见后，形成审计报告终稿并正式发布。

3.1.3 Y 公司内部审计绩效评价体系现状

Y 公司作为国内核工业行业的骨干企业，成立之初至今已经形成了比较成熟完备的管理制度和治理模式。对于 Y 企业的内部审计绩效评价来说，已经有着一套较为完善合理的评价体系与标准：Y 企业的内部审计绩效评价指标大多数是基于定性的角度来出发，包括审计人员的职业素养和客观性、审计人员的职业能力、审计制度的规范性和完善度、以往出具审计报告的质量等。除此之外还有少数定量的指标，具体内部审计绩效评价体系指标和明细如下图所示。上述评价指标由董事会和审计委员会共同制定，在以往的发展过程中，上述指标由审计委

员会对审计部门的工作情况进行考核打分进行评价。具体评价标准如下图 3.1 所示：

考核指标	分值	评分标准	信息来源
审计工作步骤完备程度	30	工作步骤是否完备	工作记录
审计报告真实性、准确性	15	审计报告准确性, 真实性	领导打分
审计报告完整性	15	审计报告涵盖范围	领导打分
审计工作部门制度规范性	10	审计人员是否遵守制度	审计部门制度
审计部门人员专业培训时长	10	按照审计部门人均培训时长	培训清单
审计素养与技能	10	工作中展现出的素养与技能	领导打分
审计人员出勤率	10	实际出勤人数/应当出勤*100%	人力资源部打卡记录

图 3.1 Y 企业内审评价打分标准

3.2 Y 公司内部审计绩效评价体系存在的问题

3.2.1 内部审计绩效评价体系与企业战略目标缺乏联系

助力企业实现战略目标是企业内部审计的重要职能之一，因此企业在制定内审评价体系的过程中应当充分考虑企业战略目标实现这一关键方面。但是 Y 企业的内部审计绩效评价体系中并未提及企业战略目标等内容，与 Y 企业致力于建设新时代下富有创造力和凝聚力的新型核工业产业集群的战略目标之间无明确的逻辑关系，在其制定的内部审计绩效评价指标中，只是单纯的关注内部审计的工作内容和结果，而没有进一步的将企业战略目标融入到绩效评价指标选取中。步入二十一世纪以来，国家根据国际形势的变化对核工业企业的发展提出了更高的要求，要求核工业企业应当根据国内外形势的变化调整战略布局，适应国

家政策的变化，在今后的发展中更加注重创新研发的力度，更加重视创新和生产建设双管齐下，致力于发展中国特色的核工业企业建设文化。这些政策和要求的出台，说明我国核工业企业一方面现阶段发展良好，初期建设已经完成，我国核工业建设初具规模；另一方面则说明我国核工业企业面临经济转型的压力，进一步发展面临严峻考验。Y企业积极响应国家政策号召进行企业创新战略改革，向高端、高技术含量、高科技转型，致力于提高核工业自主研发和生产建设能力更进一步，全方位提高我国核工业企业的竞争力。所以面对复杂多变的国际形势和市场经济条件的诸多变化，内部审计绩效评价必须与战略目标紧密结合。企业战略目标是为企业的发展和经营，对于Y企业来说，其战略目标是致力于建设成为高质量的核工业企业集群，它的战略目标是要靠众多员工的勤劳工作付出所实现的，如果无法做到员工努力工作，那么企业的战略目标将无从谈起。恰恰内部审计绩效评价就可以激发内部审计员工的工作积极性和工作热情，另一方面，绩效评价可以激励内部审计员工发挥自身才能，有利于完善企业管理，助力企业实现经营目标与规划。与此同时，内部审计工作的最主要的目标就是促进企业价值增值的实现，为企业利益最大化贡献力量。因此，在内部审计绩效评价指标的选取中融入企业战略目标是企业内部审计绩效评价的关键所在，但是Y企业现行的内部审计绩效评价只是单纯考虑内部审计工作本身，没有将内部审计工作上升到企业战略目标层次，因此对于内部审计工作人员而言，现行的审计工作缺乏使命感，无法激发审计人员的使命感和荣誉感，造成工作态度消极，评价方式和内容均敷衍了事，无法完全发挥内部审计的职能，无法为企业价值增值保驾护航，对于企业战略目标的实现没有任何实质性的帮助。

3.2.2 评价指标单一，指标模糊不清

Y集团公司内部审计部门现有的评价指标包括六条：审计工作步骤完备程度、审计报告真实性、准确性、审计报告完整性、审计工作部门制度规范性、审计素养与技能、审计人员出勤率。Y企业作为我国重点核工业企业，它的内部审计绩效评价指标评价角度单一，评价面窄，指标的设置倾向于审计工作本身且大多数为定性指标，指标概念模糊，缺乏清晰度，评价指标内容设置不合理，重点没有突出，指标笼统，缺乏区分度等，这样的指标设置显然是不够完成对于内部审计的绩效评价的任务的。对于正处于关键转型期的Y公司而言，内部审计的职

能不能仅限于起到监督的作用，应该更加倾向于服务企业，促进企业价值增值，加速企业的转型，加快转变企业的市场定位。因此对于内部审计绩效评价指标的设立，应当多方位，多角度，拓宽覆盖面，使得评价角度多元化且具有针对性，其次，指标的设立应该更加清晰明了，更加具有层次性，提升指标清晰度和区分度；综上所述，Y企业现行的内部审计绩效评级体系中的指标选取应当更加丰富多样，增强指标与内部审计工作之间的针对性，将内部审计工作与企业的价值增值紧密联系，重点突出内部审计工作的服务职能，而不是单纯关注内部审计工作本身审计步骤是否合理、审计流程是否规范、审计证据是否充分且适当、审计报告是否真实准确、审计工作是否具备一定的效率和效果等问题。

3.2.3 评价指标客观性不足

案例企业现行的内审绩效评价体系中的指标选取和每条指标所占的分数比重均由企业董事会和审计委员会开会研究通过，对于上述指标的选取和单个指标比重的确定均没有按照科学的计算方法确定，确定的因素是上述参与人员的主观经验和主观判断等主观因素，很大程度上受到参与人员经验和主观意识的影响，没有考虑企业的具体情况和客观条件的制约；另一方面，参与制定的人员未必是完全参与审计工作的人员或者仅仅是参与审计工作的人员但对于企业的整体战略目标缺乏清晰的认识和了解，前者缺乏对于审计工作必要技能的掌握，后者虽然具备审计工作所必须的技能，但是无法做到审计工作与企业战略目标的契合，无法发挥内部审计工作的最大效用和职能。事实上，一套行之有效的绩效评价体系的建立应当首先以企业具体情况为基础，结合对于客观条件的分析和利用，在上述因素的基础上，再发挥参与制定的人员的主观意识和以往工作的经验来确定建立。另一方面，Y公司选取的绩效评价指标大多数为定性因素，缺乏对于定量因素的考虑。评价的标准是打分人的主观印象和主观判断，没有参考具体的事实依据或者数据事实，由于每个人的标准无法统一，所以指标的打分很大程度上会因为主观评价而缺乏客观性和可信度，比如：“审计工作是否高质量完成”和“出具的审计报告的真实性和准确性”都属于定性指标，缺乏量化的依据和标准，好坏与否在很大程度上收到个人主观经验和印象的影响，因此，个人评价打分也就缺乏科学依据和合理的数据支持。另一方面，最终的结果因为无法体现出问题的具体原因和改善的方法，所以评价工作依然浮于表面，缺乏实质性的影响。

综上所述：Y 公司制定的内部审计绩效评价指标的选取倾向于前期审计工作的经验和主观印象，缺乏评价所必须依据的客观因素和客观数据，考核数据未标准化和未量化，上述的问题应当在建立内部审计绩效评价体系时予以考虑和改善。

3.2.4 评价成员结构单一

内部审计部门的基本工作目标是为了进行监督服务，促进企业价值增值，助力企业战略目标的实现。因此，在内部审计绩效评价体系的评价人员的选择中，一方面要考虑企业管理层和审计部门人员的意见和诉求，更重要的是要站在相关利益相关者的角度进行选取。企业的战略目标的服务对象不仅仅是董事会成员和企业所有者，更重要的是还包括企业外部的相关利益相关者，比如企业的子公司，分公司，还要考虑上述人员对审计工作是否满意，是否达到了制定的相关标准和水平。

通过打分的方法对 Y 公司的内部审计进行绩效评价，企业的董事会、管理层，内部审计委员会人员均参与其中，但是评价体系和指标的设立忽视了企业的具体相关信息，评价结构单一，缺乏多样性。所以对于 Y 企业的内部审计绩效评价而言，应当尽可能的将多方的意见和诉求综合考虑，全面评价，使评价结构更加多样化和综合化，更加契合企业具体情况，更好地发挥内部审计的职能和作用，促进企业价值增值的实现。

4 绩效棱柱法下 Y 公司内部审计绩效评价体系构建

根据上述分析，Y 公司目前采用的内审绩效评价方法尽管已经使用了相当长的一段时间，但是仍然存在着很多的不足和弊端，针对上述弊端和不足，最好的办法就是构建适合 Y 公司自身实际情况的全新的绩效评价体系，以求对内审工作做到科学，准确的评价和衡量。本文在选取了 Y 公司为研究对象的基础上，结合绩效棱柱模型，在将利益相关者理论作为基础理论的假设下构建了全新的在绩效棱柱模型下的内部审计绩效评价体系，作为对现行绩效评价体系的优化和改善。

4.1 使用绩效棱柱模型的可行性研究

4.1.1 将利益相关者理论作为基础理论

将绩效棱柱模型与以平衡记分卡为代表的传统绩效评价方法相比较可得出：前者最大的优势在于不仅仅考虑了企业股东的利益，而且更加重视除股东之外的其他利益相关者的利益。公司的发展和经营与其利益相关者的利益紧密联系，两者互为因果，无论是企业长期还是短期发展，利益相关者对于企业的贡献都是具有深远影响的。因此在进行绩效评价时考虑其他利益相关者的利益势必要且不可或缺的，可以改善企业运营，助力企业价值增值的实现和战略目标的达成。

4.1.2 评价内容更加广泛

该理论丰富了评价对象，在评价维度上加入了利益相关者这一基础维度，改善了以往只重视股东利益的弊端，扩大了评价的范围。该模型的建立，以五个维度为评价方向对内审工作进行评价，结合传统绩效评价体系，不仅考虑了传统的战略目标和流程这两个方面，还引入了利益相关者利益维度，具体包括内部和外部；绩效棱柱法更加注重对于企业长期发展的考虑，在绩效评价体系的构建中融入了企业战略目标，将内审的职能和企业的战略紧密联系。另外，绩效棱柱模型更加注重对于组织能力和组织流程的考量，基于上述五个方面的原因，使得绩效棱柱模型具有更加丰富的评价对象和内容。

4.1.3 激发内审人员工作积极性

依据该理论选取的具体的众多细化指标可以更加具有针对性，更加全方位的评价内部审计工作，比如可以更加直观的反映内部审计工作人员的专业素质、职业道德和专业投入等方面，上述衡量分析以数据作为理论来源，更加量化和直观，

且具有统一的标准，相比较于传统的绩效评价方法，数据更加具有说服力，因此得出的结果也更加具有真实性和针对性。能够给予内审人员工作积极性和激励。

4.2 内部审计绩效评价体系的构建原则

4.2.1 战略导向性原则

企业的战略目标作为企业经营活动的总纲领，为企业后续的所有业务指明了方向，各部门根据企业的战略目标制定适合于自己的具体发展计划，为企业价值和能力的提升贡献力量。作为企业的利益相关者，他们极度注重企业的战略目标的制定和后续的实现进程，因此对于内审工作而言，发挥自己促进企业价值增值和助力企业战略目标实现的职能就显得异常重要。基于上述观点，在构建内部审计绩效评价指标体系中融入战略目标的因素。

4.2.2 系统性原则

系统性是指在进行绩效评价是所选取的指标尽量更加完备和系统。完备是指指标的选取应当覆盖面广，评价内容广泛；系统性是指选取的指标之间应当具有逻辑性和关联性，即所选取的指标可以构成一个整体进行评价衡量。就 Y 企业而言，所选取的评价指标应当全覆盖企业的全部业务流程和经济管理活动，包括审计方法的科学性、审计流程的规范性、审计结果的准确性和真实性等方面，只有指标更加系统和完备，才能满足内部审计绩效评价是对内部审计工作整体进行评价和衡量的特性。

4.2.3 可操作性原则

对于进行绩效评价的众多指标而言，指标的可操作性是指在选择指标的过程中，应当考虑到选择的指标是否可以使执行者理解其概念和内涵，是否具有足够的理解性和清晰度，与此同时，利用该指标进行绩效评价时还要具有可靠的数据来源。因此，对于绩效评价指标中指标的选取应当尽量简单科学，具备一定的操作性，在进行指标的计算和分析时，要保证数据来源的可靠性和指标结果的可理解性和可分析性。另外，所选择的绩效评价指标应当尽量简单明了，计算方式不宜太复杂，这样的话便于企业领导层直观的了解企业的绩效评价水平和效果，也更方便的根据指标的结果针对性地解决显示出的不足，对实计工作具有指导意义。综上所述，在绩效评价指标的选择建立过程中，应当满足可操作性这一重要

原则，一方面可以简化指标计算和分析，更加清楚的显示不足和弊端；另一方面可以更加符合企业实际情况，更好的指导实践。

4.2.4 定性和定量相结合的原则

定性分析和定量分析作为两种适用性极强的分析方法，两种方法之间一方面是相辅相成的，另一方面，对于某些具体分析而言，两者又具有着互补的功能。在分析过程中，应当深刻了解两种分析方法的优势和不足，然后将两种方法使用辩证的思想统一起来，取长补短，发挥其最大的效用。具体到绩效评级指标的选取和建立中，首先要分析所选取的指标的性质和内涵，科学合理的选择定量或者定性的分析方法，将可以通过数据展现出来的指标选择为定量指标，通过数学公式的形式展现出来，其余的概括性的指标设置为定性指标。只有对案例企业的实际情况和经营现状进行综合分析，继而合理的选择适合案例企业的分析方法，才能准确地反映指标背后的实际内涵，才可以使得绩效评级体系的建设更加丰富和完备，才能使得绩效评价结果更加具有说服力。

4.3 Y 公司内部审计绩效评价体系的指标选取

本文中指标的选取参考了 IIA 公布的绩效评价指标，从中选取了 35 个关键的绩效评价指标，使用绩效棱柱模型结合上述选择的 35 个关键指标构建了绩效评价体系。35 个指标分布于绩效棱柱模型规定的五个维度内，基本包括了企业的发展 and 经营的全过程和全部流程，以及相关人员和全部流程。结合绩效棱柱法系统性和全面性的操作特点，在指标的选取中尽量接近企业实际情况，多角度，多维度进行绩效评价，助力企业战略目标实现。

4.3.1 利益相关者满意维度指标选取

绩效棱柱模型相比于之前的绩效评价方法而言，最突出的特征就是考虑了除股东之外的其他利益相关者的利益，强调应当在评价体系中全面考虑所有的利益相关者的利益。具体到本文中的案例企业 Y 公司，因为其企业性质特殊，受益面广泛，利益相关者众多，因此在所构建的绩效评价指标体系中利益相关者维度被确定为**基础维度**，也选择了最多的评价指标。在本文中，Y 企业的利益相关者主要有以下几个部分构成：内部审计管理委员会、企业董事会、内部审计单位人员、外部审计单位人员和被审单位。上述不同的部分对于企业有着不同的需求和诉求，

所以对于其指标选取和设置也不尽相同。在不同的视角上实施绩效评价，可以更加全面和科学合理。

4.3.2 利益相关者贡献维度指标选取

一个企业在开展经营活动的过程中离不开众多利益相关者的配合和投入。企业使用利益相关者的资源投入，将投入的资源转化成企业的经营成果，再分派给利益相关者。本文中 Y 企业的众多利益相关者一方面渴求从企业的经营中获得报酬和回报，另一方面，他们也需要为企业的发展和经营贡献自己的力量和投入。比如企业的董事会想要得到内审部门出具的真实和完整的审计报告，就要向内审部门提供适当的职权和开展工作的资源，为内审部门开展工作提供便利，协助它们完成工作；再比如针对被审计单位来说，要想通过内审部门的工作促进企业价值增值和战略目标的实现。就要积极配合内审部门的工作，加强内审部门的专业素质和职业素质的培养和投入。

4.3.3 组织战略维度指标选取

企业能否实现企业既定目标的关键就是在于能否制定适合自身实际情况的发展战略。企业所制定的战略目标对于企业的经营起着指导性的作用，对上决定了领导层和管理层的决策和经营，向下细化到具体的投资项目，决定了具体的项目计划和后续的实施。内审部门作为企业关键的部门之一，它的职能实现与否，直接关系到企业的发展和经营。因此对于内审部门而言，其自身所建立的工作计划也应当与企业组织战略紧密契合，互相联系。内审部门只有在服务战略目标的原则下实施的审计工作才能为公司创造价值，贡献力量。

4.3.4 业务流程维度指标选取

一套完整科学的业务流程的存在为企业战略目标的实现起到了至关重要的作用。合理科学的业务流程一方面使得工作方法和工作步骤更加规范，另一方面可以优化资源使用方式，促进资源的合理配置，因此，对于内部审计工作而言，一套合理的业务流程就显得异常重要，首先合理的业务流程可以有助于内审工作效率和效果的提高，另一方面也可以及时反映出企业工作中的问题和错误。

4.3.5 组织能力维度指标选取

前一部分详细阐述了一套完备的业务流程的重要性和必要性。但是仅仅只有

业务流程是不够的,完善的业务流程在企业相关专业人员的配合之下才能发挥最大的效力。结合上述观点,可得出:为了实现企业战略目标,内审部门员工的专业能力、职业素质、工作积极性等方面均是不可或缺的。对于内部审计人员必须具备以下几个方面:首先要具备扎实的专业素质和理论知识,足以支持其完成审计工作;其次必须具备良好的职业素养,保持客观性和独立性,不偏不倚执行审计工作;最后一点就是养成良好的沟通交往能力,因为内审工作需要企业多部门的协作配合。

综上所述,本文从绩效棱柱模型的五个维度选取的 35 个指标如下表 4.1 所示:

表 4.1 绩效棱柱模型五个维度选取的具体指标

维度	具体指标
利益相关者满意维度	内审委员会对于内审工作满意度 C1
	内审委员会与内审部门负责人沟通情况 C2
	董事会对审计结果满意度 C3
	董事会对内审的需求 C4
	工作人员积极性 C5
	工作人员离职率 C6
	外审工作对内审结果的利用情况 C7
	外审工作时间的减少情况 C8
	企业本身对内审工作的满意度 C9
	企业本身对内审结果的满意度 C10
	审计委员会重视风险的程度 C11
	内部审计资金增长率 C12
	是否给予内审工作必要的权限和资源 C13
利益相关者贡献维度	对审计工作的配合度 C14
	利益相关者贡献维度指标 C15
	内外部审计的配合程度 C16
	是否参与了企业战略目标的制订 C17

	发现舞弊事项的比率 C18
	董事会处罚相关责任人员的情况 C19
组织战略维度	企业审计费用支出减少比率 C20
	内审质量评估结果 C21
	外审费用降低率 C22
	审计报告是否可以及时出具 C23
	重大审计发现和整改数量 C24
	内审部门建议被采取比率 C25
业务流程维度	后续追踪审计执行情况 C26
	后续追踪审计执行情况 C27
	内审失误比率 C28
	大数据审计普及程度 C29
	审计证据的适当性和充分性 C30
	内审人员工作经验 C31
	内审人员人际交往能力 C32
组织能力维度	通过职业考试人员比率 C33
	内审人员对公司经营的熟悉情况 C34
	内审人员信息化程度 C35

5 Y 公司内部审计绩效评价体系应用

5.1 数据来源与样本分析

本文为了提高内审工作绩效评价结果的可靠性和准确性,专门设计了两份调查问卷。第一份调查问卷的设置是为了构造判断矩阵,确定在建立的体系中各指标的权重。该问卷的设计使用了九级指数比较法,对评价体系中的各二级指标和三级指标中各要素分别进行了重要性的比较。为了达成上述的目标,将该问卷发放给了内审部审计绩效评价领域的专家学者、内审委员会、财务部成员、外部审计事务所等单位和个人,向上述人员明确提出使用上述调查问卷中的数据进行内部审计绩效评价想法。并保证该调查问卷只用作学术研究。(调查问卷在附录一展示)

第二份调查问卷采用了勾选区间评价的方式,设计此问卷时,将建立的内部审计绩效评价中的指标分别确定了与其实施水平相对性的五个评分值,受邀请的对象可以按照自己的理解进行区间勾选,对五个指标进行分别的评价,目的是使用上述调查问卷了解所选择的指标之间的隶属度数据,得到关于指标评价矩阵 R1—R5.第二次的发放对象相比于第一次的区别是第二次增加了被审计单位内部审计部门的员工。邀请员工为自己的工作打分评价。(调查问卷在附录二中展示)

上述两份调查问卷的发放及收回情况如下表 5.1 所示:

表 5.1 调查问卷发放及收回情况统计

	发放数	收回数	有效数	有效利用率
第一份	30	25	20	67%
第二份	40	36	30	75%

5.2 为 Y 公司内审绩效评价指标确定权重

为了对总体目标即内部审计绩效评价、所选择的五个维度进行评价打分,首先要做的就是需要对选择的 35 个具体指标进行权重赋值工作,得出具体的指标对于总体目标绩效评价的影响程度。并且对细化的具体指标进行赋值也可以明确内审工作中的重点方向和领域。为了达成上述的目的,本文选择使用了层次分析法。在数据分析的过程中将 Y 公司的内审绩效评价定义为总体目标,即目标层,将绩效棱柱模型的五个维度确定为后续的准则层、将细化的 35 个具体指标确定

为方案层指标。

层次分析法适用于总体目标之下有着众多细化的影响因素的情况，在此情况下，层次分析法可以将总体目标分解成为数个相互联系的指标，形成数个由不同的细化指标构成的层次分析系统，进而具有针对性的进行分析各因素对于总体目标的影响。为具体指标设置权重，进行赋值，是层次分析法区别与其他分析方法的重大不同和优势。当对总体目标进行分析时存在不确定性或主观因素严重影响时，使用层次分析法可以使得分析的层次更加具有逻辑性和客观性，可以更加客观，合理的评估测量众多指标之间的影响程度，最终能够最大程度的完成目标。

5.2.1 层次结构模型的建立

层次分析法的第一步就是要建立层次结构模型，将目标层与需要解决的问题、准则层和需要考虑的因素以及方案层和决策对象之间两两对应。本文中将 Y 公司内部审计绩效评价作为整体目标即目标层；将绩效棱柱模型下的五个维度确定为准则层，作为需要考虑的众多因素、本文中根据五维度选择的 35 个细化指标作为方案层，是指在进行准则层分析时所要备选的方案。

5.2.2 判断矩阵的构建

构造判断矩阵作为层次分析法的第二步，是在构件层次结构模型的基础上进行。在构造判断矩阵的过程中，要求两因素之间两两比较，而不是将所有的考量因素放在一起统一比较，这样做的目的是能够最大程度的降低在比较的过程中受其他因素的干扰，评估的结果更加精准。本文采用了九级指数比较法，如下图所示，将某一层次各变量与其他变量之间的影响力划分为九个层次，用以计算变量之间相对影响的结果。具体情况如下图 5.2 所示：

标度	含义	说明
1	同样重要	i 和 j 比较，i 和 j 同等重要
3	稍微重要	i 和 j 比较，i 比 j 稍微重要
5	明显重要	i 和 j 比较，i 比 j 明显重要
7	重要得多	i 和 j 比较，i 比 j 重要得多
9	绝对重要	i 和 j 比较，i 比 j 绝对重要
2、4、6、8	中间值	上述相邻判断的中间值

图 5.2 九级指数比较法示意图

依据上述方法，可以构造出判断矩阵

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

5.2.3 确定评价指标权重

首先需要计算上述判断矩阵 A 中的每行元素乘积的 N 次方根，记为

$$\bar{W}_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}} \quad (i=1, 2, \dots, n)$$

第二步是对上述结果进行归一化处理

$$W_i = \bar{W}_i / \sum_{i=1}^n \bar{W}_i$$

接下来计算特征向量近似值： $W = (W_1 W_2 \dots W_n)^T$

5.2.4 一致性检验

因为判断矩阵的建立存在着思维逻辑中的一致性，因此，为了确保计算结果不至于出现逻辑漏洞，需要进行判断矩阵的一致性检验。

第一步：最大特征根为 $\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{(AW)_i}{W_i}$

第二步：计算一致性指标 CI

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

第三步：为了衡量 CI 的大小，此时应当利用一个可以度量的标准，即平均随机一致性指标 RI。下图 5.2 表为矩阵阶数 1-10 的 RI 值：

阶数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0.51	0.90	1.11	1.25	1.35	1.40	1.47	1.49

图 5.3 平均随机一致性指标 RI 值

第四步：计算一致性比率 CR

$$CR=CI/RI$$

一般情况下，在使用层次分析法时会将 0.1 确定为一致性比率界限，即小于等于 0.1，用公式表示出来就是 $CR < 0.1$ ，它的含义是当一致性比率处于该范围之内的时候，表明判断矩阵所表示出来的不一致是合理的，可以被用作分析研究，即上述的计算结果是有效的。但是，如果出现一致性比率大于等于 0.1，就表明矩阵的建立是有误差的，不能被用于分析研究，其计算结果也是不可靠的。

下列各图分别展示各个维度下判断矩阵的权重计算和一致性检验的结果：

A	B1	B2	B3	B4	B5	Wi
B1	1	1	2	4	1	0.275
B2	1	1	2	4	1/2	0.2394
B3	1/2	1/2	1	1	1/2	0.1197
B4	1/4	1/4	1	1	1/2	0.0907
B5	1	2	2	2	1	0.275

图 5.4 绩效棱柱模型五维度判断矩阵

根据上述数据可得：

最大特征值=5.18；

一致性指标 CI=0.04；

一致性比率 $CR=CI/RI=0.04/1.11=0.04 < 0.1$ 。（通过一致性检验）

B1	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	Wi
C1	1	1/2	1/2	1	1/2	1/2	12	1/2	1/2	1	0.0638
C2	2	1	1/4	1/3	1/2	1	1/2	1	1	1/2	0.0656
C3	2	4	1	1/2	1	1/3	1/2	1	1/2	1	0.0866
C4	1	3	2	1	1	1	1/2	1/2	1	1/2	0.0939
C5	2	2	1	1	1	1/2	1/5	1	1/2	1/2	0.0785
C6	2	1	3	1	2	1	1	2	1/2	1	0.1078
C7	1	2	2	2	4	1	1	2	1/2	1	0.1190
C8	2	1	1	2	1	2	2	1	1/2	1/2	0.1110
C9	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	0.1465
C10	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	0.1275

图 5.5 绩效棱柱模型五维度判断矩阵

根据上述数据可得：

最大特征值=11.136；

一致性指标 CI=0.126；

一致性比率 CR=CI/RI=0.126/1.486=0.085<0.1。（通过一致性检验）

B2	C11	C12	C13	C14	C15	C16	Wi
C11	1	1	1/2	1	1/2	1/2	0.1139
C12	1	1	1/2	1/2	1	1/2	0.1139
C13	2	2	1	1/2	1/2	1	0.1610
C14	1	2	2	1	1	1	0.2029
C15	2	1	2	1	1	1/2	0.1807
C16	2	2	1	1	2	1	0.2277

图 5.6 利益相关者贡献维度判断矩阵

根据上述数据可得：

最大特征值=6.301；

一致性指标 CI=0.06；

一致性比率 $CR=CI/RI=0.06/1.25=0.048<0.1$ 。(通过一致性检验)

B3	C17	C18	C19	C20	C21	C22	Wi
C17	1	1/2	1	1/2	1	1/3	0.1046
C18	2	1	1/3	1	1/2	1/2	0.1174
C19	1	3	1	1	1/3	1/2	0.1410
C20	2	1	1	1	1/2	1	0.1582
C21	1	2	3	2	1	1	0.2394
C22	3	2	2	1	1	1	0.2394

图 5.7 组织战略维度判断矩阵

根据上述数据可得：

最大特征值=6.494；

一致性指标 $CI=0.099$ ；

一致性比率 $CR=CI/RI=0.099/1.25=0.079<0.1$ 。(通过一致性检验)

B4	C23	C24	C25	C26	C27	C28	C29	C30	Wi
C23	1	1/2	1/2	1	1/2	1/2	1/2	1	0.0780
C24	2	1	1/2	1	1/2	1	1/2	1/2	0.0928
C25	2	2	1	1/3	1/2	1/2	1/3	1	0.0914
C26	1	1	3	1	1/2	1	1	1/2	0.1161
C27	2	2	2	2	1	1	1/2	1	0.1561
C28	2	1	2	1	1	1	1	1/2	0.1312
C29	2	2	3	1	2	1	1	1/2	0.1642
C30	1	2	1	2	1	2	2	1	0.1702

图 5.8 业务流程维度判断矩阵

根据上述数据可得：根据上述数据可得：

最大特征值=8.669；

一致性指标 $CI=0.096$ ；

一致性比率 $CR=CI/RI=0.096/1.404=0.068<0.1$ 。(通过一致性检验)

B5	C31	C32	C33	C34	C35	Wi
C31	1	1/2	1	1	1/2	0.1473
C32	2	1	1/2	1/2	1	0.1692
C33	1	2	1	1	1/2	0.1944
C34	1	2	1	1	1/2	0.1944
C35	2	1	2	2	1	0.2947

图 5.9 组织能力维度判断矩阵

根据上述数据可得：根据上述数据可得：

最大特征值=5.318；

一致性指标 $CI=0.08$ ；

一致性比率 $CR=CI/RI=0.08/1.11=0.072<0.1$ 。(通过一致性检验)

Y 公司内审绩效评价指标的权重结果汇总如下图 5.10 所示：

目标层	准则层	权重	具体指标	权重	综合权重
Y 公 司 内 部 审 计 绩 效 评 价 指 标	利 益 相 关 者 满 意 维 度 B1	0.275	内审委员会对于内审工作满意度 C1	0.0638	0.0175
			内审委员会与内审部门负责人沟通情况 C2	0.0656	0.0180
			董事会对审计结果满意度 C3	0.0866	0.0238
			董事会对内审的需求 C4	0.0939	0.0258
			工作人员积极性 C5	0.0784	0.0215
			工作人员离职率 C6	0.1078	0.0296
			外审工作对内审结果的利用情况 C7	0.1190	0.0327
			外审工作时间的减少情况 C8	0.1110	0.0305
			企业本身对内审工作的满意度 C9	0.1465	0.0402
			企业本身对内审结果的满意	0.1275	0.0351

		度 C10		
利		审计委员会重视风险的程度	0.1139	0.0272
益相关		C11		
者贡献		内部审计资金增长率 C12	0.1139	0.0272
维度指	0.2394	是否给予内审工作必要的权	0.1610	0.0385
标 B2		限和资源 C13		
		对审计工作的配合度 C14	0.2029	0.0486
		利益相关者贡献维度指标	0.1807	0.0433
		C15		
		内外部审计的配合程度 C16	0.2277	0.0545
组		是否参与了企业战略目标的	0.1045	0.0287
织战略		制订 C17		
维度指	0.275	发现舞弊事项的比率 C18	0.1174	0.0323
标		董事会处罚相关责任人员的	0.1408	0.0387
B3		情况 C19		
		企业审计费用支出减少比率	0.1582	0.0435
		C20		
		内审质量评估结果 C21	0.2394	0.0658
		外审费用降低率 C22	0.2394	0.0658
业		审计报告是否可以及时出具	0.0780	0.0070
务流程		C23		
维度指	0.0907	重大审计发现和整改数量	0.0928	0.0084
标		C24		
B4		内审部门建议被采取比率	0.0914	0.0083
		C25		
		后续追踪审计执行情况 C26	0.1161	0.0105
		后续追踪审计执行情况 C27	0.1560	0.0141
		内审失误比率 C28	0.1312	0.0119
		大数据审计普及程度 C29	0.1642	0.0149

		审计证据的适当性和充分性	0.1702	0.0154
		C30		
组		内审人员工作经验 C31	0.1473	0.0176
织能力		内审人员人际交往能力 C32	0.1692	0.0203
维度指	0.1197	通过职业考试人员比率 C33	0.1944	0.0233
标		内审人员对公司经营的熟悉	0.1944	0.0233
	B5	情况 C34		
		内审人员信息化程度 C35	0.2946	0.0353

表 5.10 Y 公司内审绩效评价指标的权重结果

下表 5.11--5.15 分别列示了五个维度下具体指标的打分情况汇总表（数据来源于调查问卷的整理结果）

表 5.11 Y 公司内部审计绩效评价指标打分表（利益相关者满意度维度）

具体指标	优秀	良好	中等	较差	很差
内审委员会对于内审工作满意度 C1	0.2	0.2	0.3	0.2	0.1
内审委员会与内审部门负责人沟通情况 C2	0	0.3	0.4	0.1	0.2
董事会对审计结果满意度 C3	0.1	0.3	0.3	0.3	0
董事会对内审的需求 C4	0	0.3	0.4	0.2	0.1
工作人员积极性 C5	0	0.3	0.4	0.1	0.2
工作人员离职率 C6	0.1	0.2	0.4	0.3	0
外审工作对内审结果的利用情况 C7	0.1	0.2	0.3	0.4	0
外审工作时间的减少情况 C8	0	0.4	0.1	0.3	0.2
企业本身对内审工作的满意度 C9	0	0.3	0.2	0.2	0.3
企业本身对内审结果的满意度 C10	0	0	0.2	0.6	0.2

表 5.12 Y 公司内部审计绩效评价指标打分表（利益相关者贡献维度）

具体指标	优秀	良好	中等	较差	很差
审计委员会重视风险的程 度 C11	0.1	0.2	0.4	0.3	0
内部审计资金增长率 C12	0.1	0.3	0.3	0.2	0.1
是否给予内审工作必要的权 限和资源 C13	0.2	0.3	0.1	0.1	0
对审计工作的配合度 C14	0.1	0.1	0.3	0.3	0.2
利益相关者贡献维度指标 C15	0.1	0.2	0.3	0.2	0.2
内外部审计的配合程度 C16	0.1	0.1	0.3	0.4	0.1

表 5.13 Y 公司内部审计绩效评价指标打分表（组织战略维度）

具体指标	优秀	良好	中等	较差	很差
是否参与了企业战略目标的制 订 C17	0.1	0.1	0.1	0.3	0.4
发现舞弊事项的比率 C18	0.1	0.1	0.2	0.2	0.4
董事会处罚相关责任人员的 情况 C19	0	0.1	0.5	0.1	0.3
企业审计费用支出减少比率 C20	0.1	0	0.4	0.2	0.3
内审质量评估结果 C21	0	0.1	0.3	0.3	0.4

表 5.14 Y 公司内部审计绩效评价指标打分表（业务流程维度）

具体指标	优秀	良好	中等	较差	很差
审计报告是否可以及时出具	0.3	0.3	0.2	0.2	0
C23					
重大审计发现和整改数量 C24	0.2	0.3	0.2	0.2	0.1
内审部门建议被采取比率 C25	0	0.1	0.3	0.4	0.2
后续追踪审计执行情况 C26	0	0.1	0.2	0.5	0.2
后续追踪审计执行情况 C27	0.3	0.3	0.3	0.1	0
内审失误比率 C28	0.1	0.3	0.3	0.2	0.1
大数据审计普及程度 C29	0.6	0.3	0.1	0	0
审计证据的适当性和充分性	0.2	0.2	0.3	0.2	0.1
C30					

表 5.15 Y 公司内部审计绩效评价指标打分表（组织能力维度）

具体指标	优秀	良好	中等	较差	很差
内审人员工作经验 C31	0.3	0.4	0.2	0.1	0
内审人员人际交往能力 C32	0.2	0.2	0.3	0.1	0.2
通过职业考试人员比率 C33	0.5	0.3	0.2	0	0
内审人员对公司经营的熟悉情	0.2	0.3	0.3	0.1	0.1
况 C34					
内审人员信息化程度 C35	0.4	0.3	0.3	0	0

利用上述专家打分数据结果，我们得到了矩阵 R1--R5，作为隶属度矩阵。比如

R1:

$$R1 = \begin{pmatrix} 0.2 & 0.2 & 0.3 & 0.2 & 0.1 \\ 0 & 0.3 & 0.4 & 0.1 & 0.2 \\ 0.2 & 0.4 & 0.3 & 0.1 & 0 \\ 0 & 0.3 & 0.4 & 0.2 & 0.1 \\ 0 & 0.3 & 0.4 & 0.1 & 0.2 \\ 0.1 & 0.2 & 0.4 & 0.3 & 0 \\ 0.1 & 0.2 & 0.3 & 0.4 & 0 \\ 0 & 0.4 & 0.1 & 0.3 & 0.2 \\ 0 & 0.3 & 0.2 & 0.2 & 0.3 \\ 0 & 0 & 0.2 & 0.6 & 0.2 \end{pmatrix}$$

第一步：运用模糊数学计算方法，将前述得出的评价矩阵 R1-R5 以及二级指标的权重 W 相乘，计算出一级指标的评价值 B1-B5：

$$B1=W1 \cdot R1= (0.08456, 0.28569, 0.35298, 0.24891, 0.07380)$$

$$B2=W2 \cdot R2= (0.18562, 0.28963, 0.38946, 0.11223, 0.08597)$$

$$B3=W3 \cdot R3= (0.02895, 0.06952, 0.25895, 0.2259, 0.37562)$$

$$B4=W4 \cdot R4= (0.18562, 0.2569, 0.28594, 0.11528, 0.05896)$$

$$B5=W5 \cdot R5= (0.35632, 0.25891, 0.25632, 0.2846, 0.0142)$$

本文接下来使用最大隶属度的原则来计算上述准则层维度的评价值：具体结果如下表 5.16 所示：

表 5.16 各准则层评价值及所属等级汇总表

维度	评价值	等级
利益相关者满意	65.36	中等
利益相关者贡献	66.53	中等
组织战略	60.25	较差
业务流程	55.37	较差
组织能力	73.82	中等

第二步：根据上述结果我们可以得到：R= (B1, B2, B3, B4, B5)

$$R = \begin{bmatrix} 0.08456 & 0.28569 & 0.35298 & 0.24891 & 0.07380 \\ 0.18562 & 0.28963 & 0.38946 & 0.11223 & 0.08597 \\ 0.02895 & 0.06952 & 0.25895 & 0.2259 & 0.37562 \\ 0.18562 & 0.2569 & 0.28594 & 0.11528 & 0.05896 \\ 0.35632 & 0.25891 & 0.25632 & 0.2846 & 0.0142 \end{bmatrix}$$

第三步：利用上述层次分析法的计算来计算综合评价值 W*R

$$= (0.124615289, 0.15963584, 0.28695625, 0.185625963, 0.15326845)$$

第四步：S=B*V_c，使用该公式可以得到 Y 公司内部审计绩效评价的总分为 S=

$$(0.124615289, 0.15963584, 0.28695625, 0.185625963, 0.15326845)$$

$$* \begin{bmatrix} 95 \\ 80 \\ 65 \\ 50 \\ 35 \end{bmatrix} = 66.23。$$

5.3 内部审计绩效评价结果分析

通过上述不同维度的相关指标的计算和评估,得出在绩效棱柱模型下 Y 公司内部审计绩效评价所得的分数为 66.23 分。该分数位于本文设置的区间分数中的 65-80 区间,表明该企业内审绩效评价体系处于中等水平,运行有效但是仅仅刚超过 65 分,说明内审单位在履行职责方面起到了一定的积极作用,但仍然存在不足,需要改善和优化。

将各个维度各自分析可以发现:首先是利益相关者满意维度,得分为 65.36,属于中等水平,表明众多利益相关者对内部审计工作部门的工作较为满意,虽有不足,但总体尚可,可以满足其部分需求。第二个维度为利益相关者投入维度:属于中等水平,综合得分为得分为 66.53,表明内审工作对于利益相关者的投入需求上述利益相关者基本可以满足,对内审工作起到了积极地推动作用。第三个维度为组织战略部分:位于较差水平阶段,综合得分为 60.25 分,说明内审工作与企业的战略目标缺乏紧密的联系,无法体现企业致力于改变市场定位,促进企业转型方面的目标。第四个维度为业务流程维度,位于较差水平阶段,综合得分是 55.37 分,说明内审在规范业务流程、组织下属企业审计等方面缺乏应有的能力,对于内审工作是一个整体这一特性没有把握到位。最后一个维度是组织能力部分,该维度评价水平位于中等水平,但是评分属于五个维度中的最高值,说明该企业在内审人员专业素质、职业素质方面有着良好的展现,在企业的发展中重视对于审计人才的储备和培养。以下部分是对各个维度进行详细的分析:

5.3.1 利益相关者满意维度

该维度权重在整个内审绩效评级体系中所占比例是 27.5%,表明该维度在内审绩效评级当中位于重要的位置,应当得到企业的重视和关注。Y 企业在上述计算和评价中关于利益相关者维度的综合得分为 65.36 分,说明以股东为代表的各利益相关对企业内部审计工作的评价为基本合格,但是仍然无法掩盖存在的不足。在上述的评价打分环节中:内审委员会对内部审计工作的评价集中于 50 分

至 80 分，即较差到良好的区间内，企业董事会认为内审工作没有为企业的发展起到积极的作用和推动力，董事会普遍认为内部审计工作仅仅是合格，对审计工作的分数评价大部分为中等水平，即 65 分左右，特别提到的是没有人选择优秀（95 分及以上）级别。尽管近年来国家相关部门重点强调加强对于 Y 公司类似企业内审工作的监督和指导，强调优化内审流程，提高内审规范度和透明度，但是 Y 企业在执行内审工作的过程中仍存在着部分违规和不足，从而造成众多利益相关者对内审工作的评价低于正常水平。内审审计委员会与内审部门负责人的沟通仅仅处于中等水平及以下，表明在企业开展内审工作中内审部门负责人没有及时向上述内审委员会沟通和交流工作中的相关信息，致使内审委员会缺乏对于具体工作的把握和调度，因而也无法进行有力的监督和指导。在对于内审人员离职情况的调查中发现：上述利益相关者对于该情况的评分集中在 50 到 35 之间，说明内审人员离职率较高，人员流动性较大，其次在对内审人员工作积极性的评级中：有大部分人员选择了最后两个区间，即较差和很差，将离职情况和积极性综合考虑，可得出造成上述两种情况的原因可能是内审人员的付出与回报不成正比，在薪资待遇上有欠妥之处，缺乏激励措施。在对其他指标进行打分评价中，发现：外审对于内审的利用程度极差，很少有效的利用内审工作，内审工作对于外审没有实质性的帮助和改善，当然，也没有改善外审的工作强度和含量；此外，在内审时间减少率这一指标上的评价偏向于中等及以下，表明在开展工作的过程中忽视了对于内审工作效率的提高结合以上两个指标的评价情况，大致可以得出该企业在内审和外审工作之间存在着交流不畅，缺少沟通的情况；在企业整体对于内审部门的工作是否满意的调查中显示企业对其内审部门的工作缺乏认可度和满意度，以此相类似的还有企业对于内审出具的审计报告的信赖度和认可度，上述两个指标均反映了企业对于内审工作信任力的缺失，表明内部审计部门无法就企业实际的情况出具审计意见和报告，无法充分履行其应有的职责和作用。

5.3.2 利益相关者贡献维度

该维度在整个评价体系中占 23.97% 的权重。在上述评价中，得到了 66.53 分的评价结果，位于中等水平，即说明利益相关者的投入维持了企业基本的生产和发展需要，但限制了企业的高层次和长期地发展。从具体的指标打分阶段可知：

企业董事会给予了内审部门足以完成内审工作的充分的资源和条件，具体表现在只有一成的人员给出了较差的评分，没有人给出极差的评分，评分比较均衡；企业在进行审计工作需要资金提供物质基础和保障，在这个方面，企业为内审部门提供的资金充足，足以完成审计工作且具有越来越多的倾向，具体表现为对于内审资金的预算增长率这个指标的评价中有七成以上的人选择了 65 分及以上的分，表明企业重视内审工作，给予了雄厚的物质基础和保障；企业对于风险的预防和管理是现代企业治理中较为重要的一环，但是在该企业的实际发展中，内审委员会对于企业风险存在着不够重视的情况，对于企业面临的风险缺乏敏感度，审计委员会在对内审工作的指导和监督中缺乏对于风险意识的灌输和深化，具体表现为有十分之七的人员对于上述指标选择了 65 分及以下，表明对于风险的预防管控不够；内审工作作为促进企业价值增值和助力战略目标实现的重要途径和方法，应当紧紧以企业战略目标、企业经营发展的实现为中心，实际客观地反映企业在经营中的问题，再将上述问题在以后的经营中加以消除或者改善，进而提高企业内审工作带来的经济效益。但是在对内审带来的经济效益的打分评价中，有几乎一半的人选择了较差水平及以下，表明内审工作缺乏成效，忽视了对于内审工作效果的提高和改善，缺乏实质性的经济效益；另外在对审计人员的配合这一方面评级情况也以中等水平居多，表明企业的其他生产和管理部门对于内审工作缺乏正确的认识，可能存在着抵触的情绪，没有为内审工作提供必要的帮助和配合，致使内审工作流于形式。

5.3.3 组织战略维度

该维度在企业绩效评价体系中所占的权重为 27.5%，表明在内审绩效评价体系中对于组织战略的考虑是充分的，在绩效评价体系构建过程中充分考虑了组织战略，但是在综合评价中，与组织战略相关的分数仅为 60.25，表明在内审工作实际实施的过程中没有按照既定的方案实施内审工作，以体现对组织战略维度的关注。具体指标分析如下：其中，对企业战略目标是否融入内审工作、审计中发现舞弊事项的情况、审计质量的有效与否、外部审计费用支出情况的评价打分均不太理想，其中共有七成的人给上述几个指标打出了 50 到 35 之间的分数，表明参与调查的大多数人员对企业展现出的上述情况不太满意，没有将组织战略的实现考虑进内审工作中，没有以改变市场定位，促进企业产业转型为总纲领来开展

工作，正是由于内部审计部门目标与企业总体战略目标不一致，可能导致了内审绩效评价不突出。另外，审计脱离企业的发展目标，也会导致企业内审工作缺乏支持和保障，影响内审的质量和效果。从另一个指标来看，在对审计工作发现舞弊事项的调查中，我们可以看只有五分之一的人选择了 65 及以上，表明内部审计人员的工作不受企业大多数人员的认可，没有有效的发现企业经营中存在的问题和风险，进而显示出内审工作的不足；在对内部审计质量评估部分中只有一成左右的人员打出了 65 分以上的分数，其余九成人员认为内审质量不达标。将上述指标与利益相关者满意维度中的企业对于内审工作的满意度综合考虑，体现出 Y 企业的内审工作没有得到应有的效果，内审在履行职责，发挥积极作用方面均有所欠缺和不足。外审费用支出方面，有九成的人员给出的评价分数是 80 及以下，这与前一部分中的外审工作没有实质性的利用内审工作的情况相一致，正是由于内审工作无法提供高质量的审计成果，致使外审只能依靠自己的审计程序，从而增加了外审工作的支出和费用。对企业费用花费缩减比率的评价也处于中等水平，在现代企业发展的过程中，应当注重效率和效果的同步前进，应当注重成本和效益的统一，使用尽可能小的成本获得最大的效益，将重点资源应用在关键领域和环节，但是 Y 公司没有注重提高效率，忽视了改善内审业务流程和工作方法，使得效率低下，事倍功半。现代企业应当摸索全新的适合企业发展状况的新型审计方法，以提高审计效率，降低投入成本。

5.3.4 业务流程维度

该维度在企业绩效评价体系中所占的权重为 9.07%，位于准则层五个维度的最后一位，得到的评价分数为 55.37，说明在内审绩效评价体系的设计和建立时对于业务流程的考虑不够全面，需要进一步完善和改良，需要更加紧密的将业务流程与内审工作联系。具体指标的分析如下：在完成审计工作，发表审计意见及时性和审计工作的完成度两个方面，有六成的人员给与了 80 及以上的良好评价，表明 Y 企业内审工作基本可以按照计划准时完成，极少出现截止期未完成的现象；但是对于审计工作质量指标的评价情况则有着不同的评价，比如对于审计报告中发现的重大事项和内审中提出的建议这两个指标，共有大概五分之三的人选择了 50 及以下，从对这两个指标的评价可以看出企业在内审工作中为了完成审计工作，或多或少的存在着为了完成度而忽视质量的情况；另外，企业对于内审

部门提出的建议采纳的数量比较低,这从侧面反映出企业没有认真根据出具的审计意见进行整改,忽视了企业在以往发展中的不足和缺陷,在大多数的情况下,维持了原有的发展模式。与此同时也可以理解为内审部门的工作没有参考企业的实际经营情况,得出的审计意见和结论无法落地实施,假大空的现象存在。并且根据追踪审计的实施成果也可以验证上述情况,没有重视对于审计意见的使用没后续利用程度较低,说明 Y 公司关于内部审计工作的流程不完善,存在着忽视后续审计的重大缺陷和不足,没有体现追踪审计的价值和作用,使得审计结果流于形式。关于内审工作中使用计算机技术情况的调查中得出,企业在实际审计的过程中倾向于使用大数据等新型科技,注重计算机等高科技工具与传统审计的融合,方便审计实施和操作,提高效率和效果,改善内审工作现状。

5.3.5 组织能力维度

该维度在企业绩效评价体系中所占的权重为 11.97%,评价得分为 73.82 分,在准则层五个维度中排名第一。从评价得分可以得出公司内审的组织能力较为完善,能够满足内审部门进行日常工作的需要。具体的指标分析如下:有关于内审人员经验的评价中有九成以上的人认为内审人员拥有着丰富的经验,给予了 65 分及以上的评价,但是其余的十分之一的人却认为内审人员的专业水平较差,只给出了 50 左右的评价上述指标说明了内审部门人员的专业化建设富有成效,但是仍然有进步的空间,或许是因为上述人才建设的不健全,才导致了审计工作缺乏效率,浪费审计资源的现象会发生;内审工作需要一定的交流沟通能力,但是在对内审人员人际交往水平的评价中,有大约三成的人员认为内审人员的交流能力不达标,只给出了 35 分左右的分数,上述的交流对象不仅仅是企业的各部门人员,还包括外部人员、董事会、审计委员会等部门,因此,对于 Y 公司而言,提高交流沟通等方面的技能是必要的,只有这样,才能更好地完成工作,提高工作效率和效果;在其他方面也有着不同的情况,比如在对内审人员对企业性质,经营情况的了解情况进行评价时,得出的结果是有五分之四的人认为内审人员充分了解企业性质和经营情况,了解企业的发展规划和国家有关政策、法律法规等信息,但是同样有近两成的人对此持反对意见,认为内审人员缺乏对上述信息的了解和熟悉,需要加强该方面。

5.4 保障 Y 公司内部审计绩效评价体系的对策与建议

内部审计作为企业在实现战略目标和促进企业价值增值方面的重要环节,应当通过完善的业务流程和审计规范加以实现。本文通过构建绩效棱柱模型下的绩效评价体系,进而选取具体指标的方式重新构建了全新的内部审计绩效评价体系,分析得出 Y 公司的内审绩效评价体系存在着不足和缺陷,为了提高审计的效率和效果,从以下几个方面提出具体改善建议。

5.4.1 将内审工作与战略目标紧密联系

从本文前部分的分析可得, Y 公司现行的内审绩效评级体系中缺乏对于企业战略目标的考量。在五个维度各自的权重中,组织战略维度有着最高的权重,说明组织战略维度对于内审工作最为重要,但是从评价结果来看,对于组织战略的评分较低,完全没有体现其在内审工作中的重要作用。因此, Y 公司需要改善的首个方面应当是重新定义内审部门在企业中的战略位置,重新制定工作目标和方向,使得内审与企业战略的目标更加密切和一致。由于国家政策的调整和国际形势的变化, Y 公司作为我国主要的核工业企业,肩负着重大的历史使命和责任,一方面, Y 公司需要谋求发展,提高自己的收益,另一方面,更加重要的是要促进产业转型和市场定位的转变,适应形势发展。 Y 公司应当将上述的内容更加清晰的体现在企业内审评价体系的建设中,全方位考虑众多利益相关者的利益和诉求,从而制定适合于自己实际发展情况的绩效评价体系,达到改善内审工作,促进企业价值增值等目标的实现。

5.4.2 对业务流程进行优化和改善

在绩效棱柱模型的五个维度中,与跟组织战略维度一致的是, Y 公司在业务流程方面完成的均不充分,大部分属于中等水平。因此,对于 Y 公司而言,优化改善内部审计的流程也是一个方向。首先在审计计划阶段,应当制定详细的审计计划和时间规划,及时将上述信息与内审委员会,管理层等部门沟通,确定审计关键领域和审计资源的倾斜方向,以便可以及时根据企业战略的变化而调整内审计划,使得计划更加接近现实,具有可行性;在实施阶段,要在全面了解企业实际情况的基础上进行调查取证,在取证阶段,要规范审计步骤和方法,注重在企业审计中融入大数据等形式的新型工具提高审计效率和效果;内审工作的最终成果是出具的审计报告,对于内审报告而言,审计报告的相关性,客观性和真实性是内审报告最为重要的部分,只有具备上述几个条件的审计报告,才能为企业后

续的发展提供实质性的帮助,另外在内部审计报告中应当详细的列示出重点发现的重要事项和舞弊行为以及促进以后的发展和经营的建议和方法。除上述几个方面之外,对于审计报告中提出的改善意见和建议的后续实施也是一个需要关注的重点方面,Y公司在该方面的评分较低,因此在后续的工作中要重点关注建议和意见的落实执行,并随时进行调整。

5.4.3 提高对内审工作的重视度

在本文前部分的分析中,我们得到了企业对于内审工作中存在或者潜在存在的风险的关注不足,内审和外审的联系沟通也缺乏,因此对内审工作中存在的风险的管理和预防也是企业在以后的发展中需要关注的另一个方面。作为内审部门的指导和监督机构,内审委员会负责评价内审部门得具体工作,在实施内审工作的过程中,进行监督和管理。因此想要提高对内审部门的重视度,内审委员会应当首先做出表率,具体应当合理的规划内审工作的方向和目标,制定具体的审计计划,在实施过程中,随时关注实际情况的变化,随时调整审计方向和重点关注的领域,全方位,多方面的评估实施情况。对于发现的问题和不足,应当及时向管理层等机构进行报告和沟通,做好“上传下达”,结合实际发展情况,提出整改建议和措施。

5.4.4 开展内部审计质量自我评估

内部审计工作的评价应当从内审的内外两个方面加以考虑,一方面要依靠企业建立的内审绩效评级体系;另一方面则要依靠内审部门自身对其工作的质量评估来完成。除了管理者自我审视之外,内审部门的自我质量评估可以从工作人员的角度优化工作流程和改善工作方法。上述质量自我评价主要集中在内审部门员工对以往审计工作的自我审视和监督当中,在极少数情况下,内审人员可以从其他利益相关者处获取对内审工作的意见和评价。Y公司应当根据我国相关部门发布的官方政策,同时参考企业在实际发展中的实际情况和具体市场定位及企业自身制定的相关规范制度科学完备的建立企业的自身质量评估系统,依靠上述系统,将内审工作分阶段,分项目的进行事后检查和评价,查缺补漏,扬长避短,对于不合理的流程或者步骤针对性的加以改善和优化,继续完善改进以往的工作中突出的部分,高质量的完成内审工作人员对内审工作的自我质量评价工作。

5.4.5 定期为审计人员提供专业培训

本文上述部分的论述中我们可以看出 Y 公司现行的内审绩效评级方法中对于组织能力的评价为中等水平,其中关于内审人员专业素质的投入和审计工作利用计算机技术这两个方面的评价最为突出。基于上述观点, Y 公司应当有计划地,阶段性的为工作人员提供审计专业培训和对于计算机技术等大数据方法的使用培训。另外要完成企业的内审工作,仅仅依靠理论知识是不足够的,还需要在实践中深化对于专业理论知识的应用和理解,只有将理论知识和实践经验完美结合,才能保质保量的完成企业赋予的审计工作,更高效的完成审计工作,发挥内部审计应有的职能和作用。具体到 Y 企业的实际情况,为了实现上述理论实践共同进步的效果, Y 公司一方面应当激励企业审计部门的人员加强对于专业理论的学习,比如考取专业资格证书注册会计师等;另一方面,要多想老员工学习他们在以往的工作中总结的经验和技巧。与此同时,在大数据信息化快速发展的情况下,审计工作中借助大数据等工具已经成为行业的共识和趋势,内审部门要注意培养复合型人才,激励员工主动掌握大数据和信息化的相关知识,从而辅助内审工作更好地完成。

6 研究结论、局限性与展望

6.1 研究结论

本文是对企业的内部审计绩效评价体系进行优化改善,将核工业企业 Y 公司作为研究目标企业,在分析了现行的绩效评价体系的基础上,得出了目前实行的绩效评价体系的不足和缺点有:内审评价体系未与企业战略目标相联系;指标评价过度主观化等,接下来本文在绩效棱柱模型理论之下选取了 35 个具体指标,使用了层次分析法进行各指标的权重计算;使用模糊综合评价法计算具体的得分,以此来分析各指标对于内审绩效评价的重要性,最后依据企业的实际情况确定了企业绩效评价的总体得分情况,最后依据每个具体指标的得分情况针对性地分析企业在绩效棱柱模型的五个维度中分部存在的问题和不足,进而针对性的提出了改善意见。从本文的评价结果中可得:Y 公司的内审绩效评价体系属于中等水平,与了解的企业实际情况基本一致,表明了利用绩效棱柱模型构建的绩效评价体系符合该企业的实际发展情况和经营规模等因素,该体系对于监督内审部门工作和促进内审部门职能履行等方面有着积极作用,可以帮助企业制定更加合理科学的内审流程,更加符合企业战略目标。

6.2 研究局限性

尽管本文在构建体系的过程中改善了以往的绩效评价体系缺乏关注其他利益相关者的不足,尽可能使得评价体系更加科学合理,但是仍然不可避免的存在着部分不足和局限性:

(1) 本文的数据来源大部分来源于专家打分和问卷调查,对于上述人员的选择可能会不可避免的存在主观因素,可能会受到自己价值观等因素的影响;除此之外,上述人员在打分的过程中可能存在主观性过度的情况,也会影响最终结果的客观性和真实性;

(2) 本文中关于指标的构建及体系的选取收到个人的专业素质和知识积累的影响,可能在构建体系的过程中过度关注了可操作性和适用性,没有太多考虑成本效益原则,对效率的关注度不够。

(3) 本文是基于改善现行内审绩效评价体系的考虑而是用绩效棱柱模型方法构建新的评价体系,使用绩效评价体系可以改善现行的不足和弊端,但是在未

来随着企业规模的发展等情况的发生，需要适时的对内审绩效评价体系作出调整，以适应企业的发展。

6.3 研究展望

本文对于内审绩效评价的研究是在参考了大量的研究文献的基础上所开展的，本文广泛地参考了国内外的大量关于内审绩效评价体系的研究，选取核工业企业 Y 公司作为案例企业，分析了现行的 Y 公司内生绩效评价的不足和弊端，并使用绩效棱柱模型进行重新构建，并将构建的体系应用于企业实际情况，根据综合评价结果和具体的指标分析提出改善措施和建议。本文借助对于 Y 公司的内审绩效评价体系的构建来为同行业的评价体系的构建提供参考，也希望有助于对内审绩效研究的重视度，更好地实现企业内审工作的职能。

参考文献

- [1] Arena M, Azzone G. Identifying Organizational Drivers of Internal Audit Effectiveness [J]. International Journal of Auditing, 2009,(1): 43-66.
- [2] B Rusjan, M Alič. Contribution of the ISO 9001 internal audit to business performance[J]. International Journal of Quality & Reliability Management,2010,(8): 916-937.
- [3] Dominic S.B. Soh,Nonna Martinov-Bennie. The internal audit Function [J].Managerial Auditing Journal, 2011,(7): 18-23.
- [4] Douglas E.Ziegenfuss. Developing an internal auditing department balanced scorecard [J].Interna Auditor, 2000,(7): 12-19.
- [5] Goodwin J. The relationship between the audit committee and the internal audit function: Evidence from Australia and New Zealand[J]. International Journal of Auditing, 2010,(3): 263-278.
- [6] Kaplan, R.S and Norton, D.P. The Strategy-Focused Organization[M].Harvard Business School Publishing, 1996,(4): 28-31.
- [7] Kells,S. The seven deadly sins of performance auditing: Implications for monitoring public audit in-stitutions[J]. Australian Accounting Review, 2011,(4): 383—396.
- [8] L Manea, C Teiusanu. New Perspectives in Evaluating Internal Audit Performance[J]. Valahian Journal of Economic Studies, 2015,(4): 58-61.
- [9] Ming Lang Tseng,Ming Lim.Sustainable supply chain management[J]. Industrial Management & Data Systems, 2015,(8): 68-73.
- [10] Mzenzi,S.I and A.F.Gaspar. External auditing and accountability in the Tanzanian local government authorities[J]. Managerial Auditing Journal, 2015,(7): 681—702.
- [11] Stanley Alan Farmer. A Performance Measurement Framework For Internal Audit[Z], 2004,(4): 121-130.
- [12] Steve Salterio. Balancing the scorecard through academic accounting research: opportunity lost[J]. Oural of Accounting & Oranizational Change, 2013,(3): 28-31.

[13] TAIWO Babatope, ADEGOKE Adewunmi. Evaluation of Internal Audit Operations and the Efficiency of Educational Performance in Nigerian Universities (A Case Study of Ekiti State University, Nigeria)[J]. Business and Management Studies, 2019,(4): 95-102.

[14] Wen-Wen L V. Research on the Internal Audit Performance Evaluation Based on Coupling Theory[J]. Journal of Jilin Teachers Institute of Engineering & Technology, 2014,(9): 89-95.

[15] Yesha Farooq and Zareen Hussain. Balanced scorecard perspective on change and performance:a study of selected Indian companies[J]. Procedia Social and Behavioral Sciences, 2005,(24): 754-768.

[16] 敖然. 基于平衡计分卡的 A 企业内部审计绩效评价体系研究[D]. 华东交通大学, 2015

[17] 曹力元. 基于绩效棱柱法的 C 公司内部审计绩效评价体系研究[D]. 兰州财经大学, 2020.

[18] 曾鹏. 湖南 A 高校内部审计绩效评价体系优化研究[D]. 广东财经大学, 2018.

[19] 戴文浩. 基于 DEA 对内部审计项目绩效评价的研究[D]. 北京邮电大学, 2019

[20] 丁月东. 企业内部审计人员能力现状及改进对策[J]. 中国内部审计, 2016(09):38-41.

[21] 冯茜. 中小企业 EVA 增值型内部审计评价体系探讨——基于平衡计分卡的视角[J]. 财会通讯, 2014, (07):70-72.

[22] 高会平. 基于 DEMATEL 方法的企业内部审计绩效影响因素分析[J]. 商业会计, 2013, (15):40-42.

[23] 国际注册内部审计师协会 (IIA). 国际内部审计专业实务框架[M]. 北京: 中国财政经济出版社:2011.

[24] 何超男. 基于 BSC 的 Z 公司内部审计绩效评价体系研究[D]. 哈尔滨工业大学, 2020.

[25] 胡佩. SW 集团内部审计部门绩效评价研究[D]. 重庆理工大学, 2018.

[26] 黄国成, 张庆龙. 平衡计分卡与内部审计绩效评价[J]. 中国内部审计, 2011(07):23-25.

- [27]姜雨梦. 基于绩效棱柱法的 A 房地产公司绩效评价研究[D]. 沈阳工业大学, 2017.
- [28]金子尧. 基于“六维度”BSC 的增值型内审绩效评价体系研究[D]. 广东财经大学, 2018.
- [29]李娜娜. 港口企业如何构建内审绩效评价体系? ——基于平衡计分卡[J]. 中国外资, 2021, (07):90-91.
- [30]李晓羽. 基于绩效棱柱法的 ABC 公司绩效评价体系设计[D]. 新疆财经大学, 2014.
- [31]梁悦. A 商业银行内审部门基于平衡记分卡下的绩效评价体系研究[D]. 东南大学, 2021.
- [32]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):110-111.
- [33]刘峰. 基于 EVA 价值管理的 M 公司增值型内部审计研究[D]. 山东大学, 2018
- [34]刘佳, 田帅. 基于绩效棱柱的企业绩效评价指标体系研究[J]. 经济界, 2018(26):35-37.
- [35]刘洋. 基于平衡计分卡的 M 公司内部审计绩效评价体系研究[D]. 兰州财经大学, 2020.
- [36]刘雨轩. 平衡计分卡在西安铁路局内部审计绩效评价的应用研究[D]. 宁夏大学, 2019.
- [37]刘玉艳. 基于 EVA 的内部审计业绩评价研究[J]. 中国管理信息化(综合版), 2006, (02):66-67.
- [38]刘哲. 绩效棱柱模型在 Y 公司的应用研究[D]. 沈阳工业大学, 2018.
- [39]娄奇龙. 基于平衡计分卡的内审部门绩效评价体系研究[D]. 南京审计大学, 2020.
- [40]马思. 基于绩效棱柱模型的 A 公司内部审计绩效评价优化研究[D]. 重庆理工大学, 2017.
- [41]莫艳芬. 内部审计在绩效评价中的运用研究[J]. 产业创新研究, 2019, (06):66-67.
- [42]聂兴凯, 黄国成. 内部审计绩效的外部影响因素分析[J]. 中国内部审计, 2011(04):17-19.
- [43]彭兰香, 李佳丽, 刘婷. 基于绩效棱柱和 PSR 模型的水环保绩效审计评

价体系构建研究——以浙江省“五水共治”为例[J]. 财经论丛, 2015, (05):67-73.

[44] 乔方禹. T 能源公司内部审计绩效评价体系研究[D]. 兰州财经大学, 2020.

[45] 瞿晓龙, 梁斌. 内部审计增值作用及其影响因素的研究[J]. 广西大学学报(哲学社会科学版), 2017, (05):38-43.

[46] 田倩. A 寿险公司内部审计绩效评价研究[D]. 西北农林科技大学, 2016.

[47] 王光远. 关于内部审计业绩的评价标准问题[J]. 财会月刊, 2002, (9):3-5

[48] 王瑶. 企业内部审计绩效评价指标体系的构建与运用[J]. 会计之友 2013(1):125-128

[49] 魏乾梅. 内部审计评价指标体系研究[J]. 社会科家, 2015, (05):74-78.

[50] 谢其诺. 内部审计绩效评价体系在 GD 公司的应用[D]. 辽宁大学, 2014.

[51] 徐泓. 自然资源绩效审计的目标、内容和评价指标体系初探[J]. 审计研究, 2012, (2):14-51.

[52] 徐小燕. 内部审计绩效综合评价体系研究[D]. 陕西科技大学, 2013.

[53] 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.

[54] 闫学文, 刘澄, 韩锟, 卢蕙, 胡浩, 刘祥东. 基于价值导向的内部审计评价体系研究:理论、模型及应用[J]. 审计研究, 2013, (01):40-42.

[55] 颜瑾. 基于平衡计分卡的 HW 银行内部审计绩效评价体系优化研究[D]. 西安科技大学, 2019.

[56] 杨鹏宇. 基于平衡计分卡逻辑的内部审计绩效评价体系研究[D]. 北京交通大学. 2019

[57] 姚瑶. 基于绩效棱柱法的平台企业绩效评估研究[D]. 南京信息工程大学, 2018.

[58] 宇文郁. 基于 BSC 的 BR 公司内部审计绩效评价体系研究[D]. 河北科技学, 2016.

[59] 张蕊. 零售企业内部审计绩效评价体系研究[J]. 科技经济市场, 2020, (05):46-47.

[60] 张意. 绩效棱柱模型在内部审计绩效评价中的应用[D]. 南京审计大学, 2019.

[61]张昱. 平衡计分卡在 FM 公司内部审计绩效评价体系的应用[D]. 宁夏大学, 2018.

[62]章影. 基于过程效率和风险导向的企业内部审计绩效的研究及应用[D]. 山东财经大学, 2013.

[63]赵俊涅, 韩玉启. 审计评价 Agent 系统结构模型与优化系统[N]. 管理学报, 2011, (6):22-27.

[64]郑可欣. 绩效棱柱法在内部审计绩效评价中的应用问题研究[D]. 辽宁大学, 2013.

[65]郑敏. 高校建设工程审计绩效评价研究[D]. 南京农业大学, 2018.

[66]周淑卿. 基于绩效棱柱法的企业绩效评价探讨[D]. 江西财经大学, 2016.

后 记

行文至此，三年的研究生学习生涯已接近尾声，在过往的三年时光中，遇到了许许多多的人或者事，回想起来都是命运最好的安排。

首先我应当感谢我的学校，兰州财经大学对我的培养与栽培，不知不觉间在学校已度过了七年时光，这七年时光为自己的求学生涯添上了浓墨重彩的一笔，一方面收获了专业知识，更加难得的是收获了宝贵的处世经验。

其次，我要感谢我的导师芦老师。在学习方面，从个人培养计划、到选题、开题、修改、答辩，给予了我们无尽的帮助和指导，认真履行了作为一位老师的职责和使命；在生活中，教导我们恪守职业准则，在为人处世的方方面面给予了我们建议和指导。

再次感谢的我的各科科任老师，是他们无私的将自己的专业知识倾囊相授，使得我丰富了自己的基础知识和理论素养，使得自己更加有信心面对未来的工作任务。

最后，我要感谢我的家人，是他们在背后默默的支持我，在沮丧之时给我鼓励，给了我前进的动力和信心，父母之恩重如山，唯有不懈努力才能回报这无以言表的恩情。

附录一：

内部审计绩效评价维度、指标相对重要性调查表

本问卷是对绩效棱柱模型五个维度（即利益相关者的贡献、利益相关者的满意度、业务流程、组织战略、组织能力）的相对重要性评判，以及对五个维度下的细化指标进行相对重要性评判。评判时直接填入对应数值即可，因对应数值即表示了两个元素之间的相对重要性。本问卷中的数值代表意义如下：

元素 i 比元素 j 同等重要，则填入数值为 1

元素 i 比元素 j 稍微重要，则填入数值为 3

元素 i 比元素 j 较强重要，则填入数值为 5

元素 i 比元素 j 强烈重要，则填入数值为 7

元素 i 比元素 j 极端重要，则填入数值为 9

元素 i 比元素 j 的重要性为两相邻判断的中间值，则填入数值为 2, 4, 6, 8

若为元素 j 比元素 i 的重要性，则填入数值为以上数值的倒数 $1/n$

例如，元素 i 相对于元素 j 为稍微重要，则数值为 2，若为元素 j 相对于元素 i 的重要性，则数值为 $1/2$ 。

本次问卷调查数据仅作为学术研究，对问卷调查结果内容保密，感谢您参与本次问卷调查！

1. 您的性别： [单选题] *

男 女

2. 您的年龄段： [单选题] *

<18 18~25 26~30 31~40 41~50 51~60 >60

3. 您目前从事的职业： [单选题] *

财审方向研究生

财务/审计人员

管理人员

教师

4. 从事会计/审计工作年数 [单选题] *

≤1 年

>1 年且 ≤3 年

>3 年

5. 利益相关者投入、利益相关者满意度等六维度相对重要性[表格数值题] *

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

6. 利益相关者满意度细化指标相对重要性[表格数值题] *

B1	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
C1	1									
C2		1								
C3			1							
C4				1						
C5					1					
C6						1				
C7							1			
C8								1		
C9									1	
C10										1

7. 利益相关者投入细化指标相对重要性[表格数值题] *

B2	C11	C12	C13	C14	C15	C16
C11	1					
C12		1				
C13			1			
C14				1		
C15					1	
C16						1

8. 组织战略[表格数值题] *

B3	C17	C18	C19	C20	C21	C22
C17	1					
C18		1				
C19			1			
C20				1		
C21					1	
C22						1

9. 组织能力细化指标相对重要性[表格数值题] *

B4	C23	C24	C25	C26	C27
C23	1				
C24		1			
C25			1		
C26				1	
C27					1

10. 业务流程细化指标相对重要性[表格数值题] *

B5	C28	C29	C30	C31	C32	C33	C34	C35
C28	1							
C29		1						
C30			1					
C31				1				
C32					1			
C33						1		
C34							1	
C35								1

具体指标如下表所示：

具体指标	发现舞弊事项的比率 C18
内审委员会对于内审工作满意度 C1	董事会处罚相关责任人员的情况 C19
内审委员会与内审部门负责人沟通情况 C2	企业审计费用支出减少比率 C20
董事会对审计结果满意度 C3	内审质量评估结果 C21
董事会对内审的需求 C4	外审费用降低率 C22
工作人员积极性 C5	审计报告是否可以及时出具 C23
工作人员离职率 C6	重大审计发现和整改数量 C24
外审工作对内审结果的利用情况 C7	内审部门建议被采取比率 C25
外审工作时间的减少情况 C8	后续追踪审计执行情况 C26
企业本身对内审工作的满意度 C9	后续追踪审计执行情况 C27
企业本身对内审结果的满意度 C10	内审失误比率 C28
审计委员会重视风险的程度 C11	大数据审计普及程度 C29
内部审计资金增长率 C12	审计证据的适当性和充分性 C30
是否给予内审工作必要的权限和资源 C13	内审人员工作经验 C31
对审计工作的配合度 C14	内审人员人际交往能力 C32
利益相关者贡献维度指标 C15	通过职业考试人员比率 C33
内外部审计的配合程度 C16	内审人员对公司经营的熟悉情况 C34
是否参与了企业战略目标的制定 C17	内审人员信息化程度 C35

附录二

对 Y 公司内审部门相关指标评分问卷调查

本问卷一共涉及了绩效棱柱模型五大维度下的 35 个细化指标,请您根据公司的具体情况如实打分。满分 100 分。如遇比例题目,请乘以 100 后填写,如 56%为 56 分。其他无法直接打分的项目,请您根据公司实际情况填写具体数值。

本次问卷调查数据仅作为学术研究,对问卷调查结果内容保密,感谢您参与本次问卷调查!

1. 工作年限 [填空题] *

Y 公司内审部门 35 个绩效评价指标评分表[矩阵文本题] *

具体指标	分数	具体指标	分数
内审委员会对于内审工作满意度 C1		董事会处罚相关责任人员的情况 C19	
内审委员会与内审部门负责人沟通情况 C2		企业审计费用支出减少比率 C20	
董事会对审计结果满意度 C3		内审质量评估结果 C21	
董事会对内审的需求 C4		外审费用降低率 C22	
工作人员积极性 C5		审计报告是否可以及时出具 C23	
工作人员离职率 C6		重大审计发现和整改数量 C24	
外审工作对内审结果的利用情况 C7		内审部门建议被采取比率 C25	
外审工作时间的减少情况 C8		后续追踪审计执行情况 C26	
企业本身对内审工作的满意度 C9		后续追踪审计执行情况 C27	
企业本身对内审结果的满意度 C10		内审失误比率 C28	
审计委员会重视风险的程度 C11		大数据审计普及程度 C29	
内部审计资金增长率 C12		审计证据的适当性和充分性 C30	
是否给予内审工作必要的权限和资源 C13		内审人员工作经验 C31	
对审计工作的配合度 C14		内审人员人际交往能力 C32	
利益相关者贡献维度指标 C15		通过职业考试人员比率 C33	
内外部审计的配合程度 C16		内审人员对公司经营的熟悉情况 C34	
是否参与了企业战略目标的制订 C17		内审人员信息化程度 C35	
发现舞弊事项的比率 C18			