

分类号 \_\_\_\_\_  
UDC \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

# 硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 基于战略地图的 A 医院内部审计绩效  
评价研究

研究生姓名: 逯瑶

指导教师姓名、职称: 芦海燕 副教授 李积庆 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： 逯瑶 签字日期： 2023.6.7

导师签名： 芦海燕 签字日期： 2023.6.11

导师(校外)签名： 李积庆 签字日期： 2023.6.12

## 关于论文使用授权的说明

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

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

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

学位论文作者签名： 逯瑶 签字日期： 2023.6.7

导师签名： 芦海燕 签字日期： 2023.6.11

导师(校外)签名： 李积庆 签字日期： 2023.6.12

# **Research on Internal Audit Performance Evaluation of Hospital A Based on Strategy Map**

**Candidate : Lu Yao**

**Supervisor: Lu Haiyan    Li Jiqing**

## 摘要

近年来，我国医疗卫生行业面临着新医疗改革的挑战。为了实现可持续发展，医院需要加强内部审计监督管理和构建科学的绩效评价方案。然而，传统的内部审计绩效评价体系已经无法适应当下复杂多变的环境，因此医院需要构建一套新型的内审绩效评价体系。目前，医院的内审绩效衡量标准存在指标设置单一、体系缺乏灵活性等问题，而战略地图这一新型管理工具的多维度评价可以弥补此不足。

因此，本文选取 A 医院为案例研究对象，通过引入战略地图的四个维度的特点，探讨确定了 A 医院内审绩效评价体系的指标，从而构建了一套符合 A 医院内部审计部门自身状况的绩效评价体系。体系包含三个层次，分别是目标层、准则层和因素层，涵盖了四个维度，包括业绩、客户、业务流程和学习与成长，共计 32 个指标。为了确保评价结果准确，采用调查问卷法与层次分析法相结合的方式，对 A 医院内审部门的绩效进行全面评估，最终得出评价结果并提出改进对策。

在对战略地图优化内部审计绩效评价体系的应用方法进行研究的基础上，本文构建了一套基本符合医院战略目标和价值的内部审计绩效评价体系，并给出了对该医院进行内审的改进措施，为其他医院的内部审计优化提供了可借鉴的思路。

本文得出的结论是，战略地图可以使用在医院的所属部门，通过使用战略地图，医院可以更好地了解其内部运作，并确定如何最好地利用各类资源来实现价值增值的目标；此外，基于战略地图优化内部审计绩效评价体系，可以帮助医院更好地了解其绩效评价体系的效果，并确定如何进一步优化其绩效评价体系以实现其目标。

**关键词：**战略地图 内部审计 绩效评价

## Abstract

In recent years, China's health care industry has faced the challenges of new health care reform. In order to achieve sustainable development, hospitals need to strengthen internal audit supervision and management and build a scientific performance evaluation program. However, the traditional internal audit performance evaluation system has been unable to adapt to the current complex and changing environment, so hospitals need to build a new internal audit performance evaluation system. At present, the internal audit performance measurement standards of hospitals have the problems of single index setting and lack of flexibility in the system, while the multidimensional evaluation of strategy map, a new management tool, can make up for this deficiency.

Therefore, this paper selects Hospital A as the case study object, and explores to determine the indicators of the internal audit performance evaluation system of Hospital A by introducing the characteristics of the four dimensions of the strategy map, so as to build a performance evaluation system that meets the situation of the internal audit department of Hospital A itself. The system contains three levels, namely the target level, the criterion level and the factor level, covering four dimensions, including performance, customers, business processes and learning and growth, with a total of 32 indicators. To ensure accurate evaluation

results, a combination of questionnaire method and hierarchical analysis was used to comprehensively assess the performance of the internal audit department of Hospital A. The evaluation results were finally derived and improvement countermeasures were proposed.

Based on the study of the application methods of the internal audit performance evaluation system for strategy map optimization, this paper constructs a set of internal audit performance evaluation system that basically meets the strategic objectives and values of the hospital, and gives improvement measures for the internal audit conducted in this hospital, which provides ideas that can be used for the optimization of internal audit in other hospitals.

This paper concludes that strategy maps can be used in the departments to which an organization belongs, and that by using strategy maps, an organization can better understand its internal operations and determine how best to use its resources to achieve its goal of adding value; furthermore, optimization of the internal audit performance evaluation system based on strategy maps can help an organization better understand the effectiveness of its performance evaluation system and determine how to further optimize its performance evaluation system to achieve its goals.

**Keywords:** Strategy map; Internal audit; Performance evaluation

# 目 录

<b>1 绪论</b> .....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的及意义.....	3
1.2.1 研究目的.....	3
1.2.2 研究意义.....	3
1.3 国内外文献综述.....	4
1.3.1 国外文献综述.....	4
1.3.2 国内文献综述.....	6
1.3.3 文献评述.....	8
1.4 研究方法.....	9
1.5 研究内容.....	10
<b>2 相关概念及理论基础</b> .....	12
2.1 相关概念.....	12
2.1.1 绩效评价.....	12
2.1.2 内部审计绩效评价.....	12
2.2 理论基础.....	13
2.2.1 绩效管理理论.....	13
2.2.2 战略地图理论.....	14
<b>3 案例介绍</b> .....	15
3.1 A 医院基本情况.....	15
3.2 A 医院内部组织架构.....	16
3.3 A 医院内部审计现状.....	17
3.3.1 内部审计的发展及工作内容.....	17
3.3.2 内部审计范围.....	18
3.4 A 医院内部审计绩效评价现状.....	18
<b>4 A 医院内部审计绩效评价体系优化</b> .....	20

4.1 引入战略地图的可行性.....	20
4.2 构建原则.....	20
4.2.1 战略导向性原则.....	20
4.2.2 系统性原则.....	21
4.2.3 可操作性原则.....	21
4.2.4 定性和定量相结合的原则.....	21
4.3 指标构建.....	22
4.3.1 业绩维度.....	22
4.3.2 客户维度.....	23
4.3.3 业务流程维度.....	24
4.3.4 学习与成长维度.....	27
4.4 确定指标权重.....	29
4.4.1 构建递阶层次结构模型.....	29
4.4.2 构建目标指标的判断矩阵.....	30
4.4.3 利用判断矩阵进行一致性检验.....	31
<b>5 A 医院内部审计绩效评价体系应用.....</b>	<b>35</b>
5.1 内部审计绩效评价体系具体应用.....	35
5.2 A 医院内部审计绩效评价结果分析.....	38
5.2.1 内审业绩维度.....	38
5.2.2 客户维度.....	39
5.2.3 业务流程维度.....	39
5.2.4 学习与成长维度.....	40
5.3 提升 A 医院内部审计绩效的建议.....	40
5.3.1 加强内部审计部门与战略目标的衔接.....	40
5.3.2 优化业务流程.....	41
5.3.3 提高领导层对内部审计工作的重视程度.....	41
5.3.4 定期为审计人员提供专业培训.....	42
<b>6 结论与展望.....</b>	<b>43</b>



---

6.1 研究结论.....	43
6.2 研究局限性.....	43
<b>参考文献.....</b>	<b>44</b>
<b>附录.....</b>	<b>47</b>
<b>致谢.....</b>	<b>54</b>

# 1 绪论

## 1.1 研究背景

我国于 2020 年底完成了全面脱贫攻坚任务，人们越来越重视自身健康，这种趋势导致了人均预期寿命的不断增长。然而，随着老龄化程度的日益加重，医疗服务水平也面临着更高的要求。医院具有公益性的特点，是我国医疗服务体系的核心，是人民群众医疗救治的首要选择。因此，如何加强医院内部管理，以提供更优质的就医条件，从而更有效地保障人民群众的健康，是亟需考虑的问题。

2017 年，国务院办公厅颁布了《关于建立现代医院管理制度的指导意见》，旨在推动医院管理现代化，提高医疗服务质量，保障人民健康。该指导意见为医院管理提供了重要的指引和规范，为医疗卫生事业的发展注入了新的动力。这标志着我国医疗改革进入了新的阶段。然而，随着新型冠状病毒肺炎爆发，医疗卫生行业面临着重重挑战与经营困难。在这个新时期下，医院需要保持公益性，积极响应国家的发展政策，同时也需要应对外部环境的考验，实现可持续健康发展。因此，未来我国医院发展需要关注外部形势的同时，还要实施精细化管理以加强自身内部管理，这些措施将有助于提高医院的整体绩效水平，提高医疗服务的效率和质量，为患者提供更好的医疗服务。

随着医院规模的不断扩大，经营活动和经济活动变得越来越繁琐复杂。在这种情况下，医院各项资源的配置活动也变得愈加复杂，需要更加精细的管理和规划，以确保医院的高效运营和可持续发展。为了推动医院高质量发展，国家卫健委和中医药管理局于 2020 年底联合发布了《关于加强公立医院运营管理的指导意见》，该指导意见建议加强公立医院的内部审计监督管理，建立完善的风险识别、评估和控制机制，以及加强对医院内部流程和操作的监督和管理，以确保医院运营的高效性和风险防控的有效性，提高医院的管理效率，降低风险和损失的发生率，从而更好地为公众提供更好的医疗服务，保障患者的健康和利益。

医院的内部审计部门是医院治理和内部控制的重要主体，肩负着提高各部门工作效率的使命，有助于推动医院的经济活动合法、规范、透明，提高医院的经济效益和管理水平。内部审计在医院中扮演着独立监督和评价各项工作活动的重要角色，其作用不仅仅是改善医院的经营，还能够为医院带来更高的经济价值。因此，对于医院内部审计部门和员工的工作成效进行评价是非常必要的，评价结果将有助于提高内部审计部门的工作效率和质量，进一步推动医院的发展。

目前，许多医院的内审绩效评价才开始起步，其评价方式缺乏规范性，甚至存在无考核的情况。此外，其评价指标范围狭小、缺乏灵活性，过于偏重财务指标，而忽视了长期价值。因此，需要加强规范化管理，确保内审绩效评价的全面性和长远性，以更好地服务于医院的发展和患者的健康。这种情况无法全面反映内审工作的成绩，也无法激发员工的积极性，甚至会使工作方向偏离正常轨道。由于缺乏全面的绩效评价，医院领导和各部门往往只关注一些简单的指标，而忽视了审计的其他效益。这种现象不仅不合理，而且浪费了大量审计资源。因此，需要加强内审绩效评价的规范性和全面性，注重长期效益和隐性价值的考核，扩大考核范围，以更好地反映内审工作的成绩，调动工作积极性，避免不合理的审计现象的发生。这样，才能更好地提高医院内审工作的质量和效率，为医院的可持续发展做出贡献。因此，有必要建立一个内部审计绩效评价体系，以确保对内部审计的增值作用进行客观准确的评价，从而促进整个内部审计水平的提高。

作为一种高效的管理工具，战略地图在医院内部审计绩效评价体系的优化中具有重要作用。然而，目前的研究中很少有文献从战略地图出发探讨医院内部审计绩效评价体系，导致长期以来战略地图工具在医院绩效评价体系优化研究中被忽视。同时，使用战略地图的可以四个维度综合考评，可以平衡财务与非财务指标，在一定程度上弥补目标指向单一等不足。此外，战略地图具有包容性，可适用于不同行业、企业或组织、部门。因此，本文尝试探究使用战略地图工具优化医院内部审计绩效评价体系的可行性。

综上，本文在对战略地图优化内部审计绩效评价体系的应用方法进行研究的基础上，结合案例医院的特点和发展实际，建立了一套符合该医院战略目标

和价值的内部审计绩效评价体系。同时，提出了改进该医院内审的对策，并总结了其共性特征，以期为其他医院的内部审计优化提供一些可参考的思路。

## 1.2 研究目的及意义

### 1.2.1 研究目的

本文的研究目的是期望通过运用战略地图分析构建出一套符合 A 医院实际情况的内部审计绩效评价体系，并针对 A 医院的内部审计绩效评价情况提出相应的建议，以促进内部审计部门对医院的增值作用，与 A 医院战略目标的实现，为优化 A 医院内部审计提出建议，为其他医疗机构提供普遍的借鉴意义。

### 1.2.2 研究意义

在理论方面上，本文基于战略地图进行内部审计绩效评价研究，一定程度上拓展了内审绩效评价体系的研究，为医院内部审计绩效评价提供了战略地图这个新的思路。本文通过战略地图的四个维度，依据案例医院的特点分析构建内审绩效评价体系的指标，评价分析内审绩效体系的应用成果。这一研究方法不仅有助于提高内审绩效评价的科学性和实用性，还为其他领域的绩效评价提供了借鉴。

在实践方面上，本研究针对 A 医院的内部审计绩效评价情况提出了相应的建议，建立了 A 医院内审绩效评价体系，将理论问题与实务问题结合起来，具有重要的实践意义。这一研究成果不仅有助于提高 A 医院内审工作的效率和质量，还有助于促进 A 医院实现战略目标。同时，本研究还对其他医疗机构的内审绩效评价具有参考意义，有助于提高医疗机构内审工作的效率和质量，为医疗机构的可持续发展提供支持。

## 1.3 国内外文献综述

### 1.3.1 国外文献综述

#### (1) 战略地图文献回顾

战略地图由美国学者 Robert S.Kaplan 和 David P.Norton 提出，它以财务、客户、内部运营、学习与成长的四个目标层次为核心，对四个层面目标进行分析和对应，并深入了解它们之间的相互关系和内在逻辑，绘制战略因果关系图。实践证明，战略地图可以提高公司或组织在行业中的竞争力，因此基于战略地图建立的管理体系可以提高组织运营的效率。

在国际上，研究人员以 Kaplan 和 Norton 理论为基础，对战略地图框架进行了多方面的改进。然而，Toby Hatch、Pieto Micheli 和 Frank Buytendijk（2010）认为，传统的战略地图只关注以往历史表现如何，而对未来的情况缺少考虑。为此，他们提出了战略映射的方法，增强企业面对突发状况时的随机应变能力。而 Joanna Radomska（2015）则指出，组织对于战略地图的应用与组织和员工的参与程度、以及其他有效的应用手段之间存在着明显的正相关关系。因此，需要将进行全方位的战略规划。

在实际应用方面，Hung-Yi Wu（2011）通过 DEMATEL 法构建并绘制了信贷机构的战略地图，清晰地阐述了指标之间的关联性，进一步提升了绩效。Luis E.Quezada 和 Hector A.Lopez-Ospina（2018）首次在企业战略地图上将公司战略与经营联系起来，采用 ANP 法更好地理解两者之间的关系，并利用 DEMATEL 法发现各战略对公司运营产生的影响。

#### (2) 内部审计优化研究文献回顾

Spencer（2016）提出，有效实施内部审计的关键是确定审计活动可能产生的风险，并据此制定完备的审计计划，降低风险并确保审计活动的有效性。Abdulatif 和 Kawuq（2015）指出，除了要求在经济和组织结构方面具有独立性，内部审计人员还需促进组织内部信息和行动与外部审计机构之间的交流，以协助规避风险。目前，风险导向审计的发展尚处于初级阶段。内部审计人员对于这种审计方法的了解还不够深入，需要进一步探索。因此，他们需要进行充分

的学习和培训，以便更好地了解、测试和发现潜在的风险。

为进一步提高组织的抵御风险能力，专家 Williamson.O.E（2011）建议加强内部审计制度，确保审计过程的全面性和准确性，同时完善风险评估体系，以便更好地识别和管理潜在风险。此外，应加强对内部控制和风险管理的监督和评估，以确保其有效性和适应性。根据 Jonason 和 Edward（2012）的观点，公司应设立独立的内部审计部门，并将其地位提升到治理层。这样做可以确保内部审计部门的独立性和专业性，同时也可以让高级管理人员直接管理内部审计部门，以便更好地监督和管理公司的内部运营。

### （3）内部审计绩效评价的相关研究

在内部审计绩效评价的内容方面，William.E.Perry（1988）创建了一套用于评价审计目标数字化的绩效评价体系。Dudley， Plumly 和 Knobloch（1999）从信息供给、内部绩效业绩和客户满意度这三个维度讨论了内审绩效评价。Douglas E.Ziegenfuss（2000）在 GAIN（全球审计信息网）中制定了 73 个指标，涵盖了审计委员会的满意度、管理层的满意度、审计建议被采纳比率、内审员工工作经验、文化水平这五个方面。为避免评价过程趋于复杂，Bea Chiang（2008）认为评价绩效应从成本、工作效率、服务质量、客户满意程度和实际可操作性这几个方面展开。Earnhart Dietrich Leonard J Mark（2013）则强调必须充分考虑组织整体绩效水平，以及不同审计工作规模之间的关联性。

在内部审计绩效评价方法方面，RupSys 和 Boguslauskas（2007）通过调查问卷的方式发现，内部审计的绩效衡量对利益相关者非常重要，可以合理纳入内部审计活动的特定方面，内部审计范围与其绩效指标之间存在相关性。Bota-Avram 等（2011）总结了九家国际领先公司的内部审计绩效情况，发现他们采用了多种方法来衡量和评估内部审计绩效，包括使用平衡计分卡、对内部审计客户进行定性调查以及管理层非正式报告等。LI Man 和 LU Guilong（2013）以一家通信公司为例，结合战略管理理论，采用平衡计分卡确定内部审计绩效评价的维度和相关指标，并利用耦合理论构建模型，发现其中存在问题。Zinca（2016）研究了内部审计在金融行业中的重要作用，通过评估内部控制环境和改善风险管理流程来为企业增加价值，使用关键指标来量化内部审计对组织的贡献。

### 1.3.2 国内文献综述

#### (1) 战略地图文献回顾

在战略地图目标的研究中，宁向东（2005）则通过确定战略因果关系及建立绩效驱动因子，强调了战略地图对平衡计分卡的弥补作用，他认为战略地图不仅是管理工具，还可作为综合管理框架。齐建民（2008）通过有机结合企业战略地图和企业的战略目标，从四个不同的层次全面描述企业创造价值的全过程。尹会岩等（2015）研究发现，战略地图可优化企业内部审计体系。通过建立战略地图指标，企业可确定下一步研究方向，并设定业绩评价指标，以投入更符合长期战略的领域，提高投入产出比，更高效地实现战略目标。

从战略地图的角度来看，张巧良等（2006）、柳秋红等（2007）郭丹等（2015）根据战略地图选择了四个层面的具体指标，包括业绩、客户满意度、业务流程以及学习与成长，从而实现战略目标。阳秋林等（2015）采用 AHP 法来设置指标权重，判定相对重要性并进一步分析。然而，我们必须认识到战略地图并非简单地将四个层次的指标相加，而是需要建立它们之间的相互关联，具有内在因果逻辑的联系。因此，战略地图不仅仅是列出关键指标，而是考虑各指标之间的逻辑联系，以平衡企业在不同目标上的发展。

在实际应用中，战略地图可以在不同企业运营活动中使用，从而推广到不同行业企业中。学者曾平（2012）构建了绩效评估模型，通过战略地图确定了影响社会责任的主要绩效指标，以此来衡量企业的社会责任水平。潜宏（2015）指出，目前还没有将战略地图应用于医药行业内审绩效评价体系研究的学术研究。胡亚萌、迟国华（2016）强调，过去的战略地图忽略了企业运营存在的风险，而过于重视财务业绩，他们通过引入案例展开了对风险方向的平衡积分模式的研究。赵宇等（2019）从医院职能部门考评机制入手，通过战略地图工具、四维考评法和 360 考评法完善医院职能部门考核评价体系。

#### (2) 内部审计优化研究文献回顾

《中国内部审计准则》（2013）认为内部审计是一项独立客观的咨询活动。内部审计工作将采用特定的审计方法，审查业务活动与内部控制、风险管理，助力组织实现增值目标。

孙建新（2011）认为，在当前全球经济一体化的背景下，有效控制战略风险已成为不可或缺的因素，因此对内部审计提出了更高的要求。由于日常经营活动的复杂性，组织内部管理层存在不同程度的舞弊风险。胡春元（2011）提出了基于风险导向的内部审计工作流程，包括确定审计范围、评估重要资料、评估风险等五个阶段。韦小泉（2015）强调，我国内部审计研究的发展需要多方协作，包括借鉴国内外内审发展的经验、完善内审法规等。陈佳娟（2017）认为，内部审计部门需要结合组织自身具体情况采用合适的内审模式。而杨旭东等（2018）则指出，内部控制的好坏直接受到管理层能力高低的影响，为此，应注重提升管理层的水平，以提高组织的可持续发展能力。

在内部审计工作职能方面，刘美琴（2011）指出，内部审计部门可利用其方便获得信息的优势为组织提供服务。牛凌燕（2015）认为，作为组织管理的重要部门，内部审计部门应同时关注事前、事中审计，从而贯穿全过程跟踪重点项目进行审计。张庆龙（2021）认为，确保内部审计的有效性，其监督和评价职能必须得到充分发挥。在监督方面，医院应对重大经济事项进行全程跟踪审计，以减少经济风险。在评价方面，内部审计应全面、系统地评估医院的运营管理活动，并提出有针对性的建议，以提高医院的运营效率。这样，可以确保内部审计的作用得到最大化，从而为医院的可持续发展提供有力支持。

在内部审计的流程及方法方面，张佳兴（2012）提出，国有企业向集中整体管理体制逐步转变，并根据需要分配审计权。另外，王海兵（2015）认为，为确保组织内部运作的合规性，必须建立完善的审计保障体系和监督机制，并进一步拓展信息技术的应用领域。

在内部审计质量方面，邹娟（2011）提出，内部审计管理实践存在缺陷，监管机构应该制定量化的审计质量标准，并将审计质量与评价挂钩。王瑶（2013）指出，内部审计工作的高质量标准在于内审人员是否能够快速准确地找出错误。内审部门要确保高度的独立性，及时发现各部门的舞弊现象。刘阳阳（2016）认为，提高审计质量需要完善内部审计制度，适当应对业务处理。因此，企业应注重审计方法的制度化和更新，关注内部审计人员的学习和成长，以确保其综合素质。

### （3）内部审计绩效评价的相关研究



李学柔（2000）在国内率先研究并发表了有关内审绩效评价的成果。黄国成、张庆龙（2011）认为内审部门应具有高度专业化，对其工作绩效的评价需要建立科学的、全面的评价体系，应遵循战略导向等原则。尹会岩等（2015）率先将增加价值观念融入进内审绩效评价体系，该体系提高了内审部门的经济效益。吴晗清（2017）认为，通过考核绩效来推动内审的发展是增强管理能力的必要途径，恰当地履行内部审计职责有助于提高绩效考核的可信度。

王宝庆、张庆龙（2011）进行了内部审计绩效评价指标体系的构建分析，并探讨了经济增加值（EVA）在其中的应用，强调 EVA 的应用需要内审工作成本能够单独量化，内审的独立性对经济效益的贡献是显著的。黄国成、张庆龙（2011）则提出了从四个层面构建平衡计分卡绩效评价指标体系，以提高内部审计的科学性。蒋苏月（2012）利用层次分析法，建立了业务流程、顾客满意度、员工和审计部门这四个层面的内审绩效评价指标。安娜（2013）从管理、经济、运行三维度的绩效出发衡量内审绩效，并采用十余个指标进行实证分析。王瑶（2013）采取了十余个指标进行实证分析内审绩效的效率及效益两个维度。在“新常态”经济发展下，林黎（2015）提出了构建组织内部审计绩效评价指标的原则，即定量与定性相结合，合理筛选评价指标，从而实现组织价值增值。另外，傅黎瑛、吕晓敏（2015）则从费用遏制和服务绩效的角度出发，采用平衡计分卡和战略地图工具，对内审绩效进行了细分探讨，分别从 BSC 四个层面进行评估，并绘制了医院内审部门战略地图框架。韩静（2017）详细阐述了战略地图用于评估审计绩效指标体系的方法和依据。陈汉文和黄轩昊（2019）认为，组织治理的各项指标应该成为内部控制的重要组成部分，不应被忽视。吕梦等（2021）指出，内审部门领导过往在会计师事务所进行社会审计的工作经验并非绝对会对企业合规产生积极影响。陈芳（2022）采用平衡计分卡理论，以医院重要发展战略为核心，从 BSC 四个方面出发，设计了 30 个次级指标，建立了适用于国内医院内部审计的绩效评价指标体系。

### 1.3.3 文献评述

综上所述，随着经济新形势的出现，内部审计部门能够有效降低经营过程中的各种风险，从而增加组织的价值，因此，其设立已成为必然趋势。然而，

如何将理论转变为实际运用，为组织做出真正的贡献，仍然是学术界不断研究的问题。学术界提出了内审的转型趋势从审查舞弊向综合管理功能转变，实务界也在探索如何提升内部审计功能。然而，对任何组织来说，内部审计发挥的作用将越来越大，这已成为学术界和实务界的共识。

在战略地图领域，国内外学者取得了较为丰富的理论成果，并积极推广其应用于内部审计管理。然而，在内部审计制度优化研究中，战略地图的应用仍处于初步认知和探索阶段。如今，大多数内审人员对于通过战略地图分析内部审计绩效的认识尚为陌生，相关的案例应用也较少。虽然一些行业已经取得了内审绩效评价的研究成果，但对于医院内审绩效评价的研究还尚不饱和。因此，为了提升医院内审的价值，需要设计一套合理、可操作性强的内审绩效评价指标体系，以适应医院内审工作的实际情况。本文将从战略地图的角度出发，以 A 医院为例构建内审绩效评价体系的研究框架，内审的效率和质量，进一步提升医院的管理水平和绩效表现。

## 1.4 研究方法

本文主要采用了文献分析法、案例分析法、问卷调查法，具体说明如下：

(1) 文献研究法。通过查阅书籍、网络等多种途径，了解内部审计绩效评价的研究现状、相关理论基础以及相关概念。同时，通过阅读相关文献，提高对战略地图和内部审计绩效评价的认知水平。在此基础上，汇总现有的研究成果，为本文的研究提供可靠的依据。

(2) 案例分析法。本文选取的案例研究对象为 A 医院，介绍 A 医院内部审计现状与现行的内部审计绩效评价体系，从战略地图的角度对评价体系进行构建，并根据结果的分析，提出改进举措，也为其他医疗机构关于提升内部审计绩效评价提供参考。

(3) 问卷调查法。采用问卷调查的形式，获取 A 医院内部审计绩效评价中各指标的相对重要性及具体评分。问卷发放对象包括 A 医院领导层、A 医院内审部门工作人员、相关领域的高校教师等。

## 1.5 研究内容

本文共分为六个章节：

第一章：绪论。具体阐述研究背景、研究目的及意义、国内外文献综述、研究方法与研究内容。

第二章：相关概念及理论基础。详细介绍绩效评价与内部审计绩效评价，绩效管理理论和战略地图理论，为本文后续研究提供基础。

第三章：案例介绍。介绍了 A 医院基本情况、内部组织架构、A 医院内部审计现状以及 A 医院内部审计绩效评价的现状。

第四章：A 医院内部审计绩效评价体系优化路径。先分析引入战略地图的可行性，介绍本评价体系构建的四个原则，重点说明内部审计绩效评价体系的构建原则，根据 A 医院实际情况从战略地图四个维度分析并构建出内审绩效评价指标体系，通过层次分析法三个步骤确定各个具体指标权重。

第五章：A 医院内部审计绩效评价体系应用。根据 A 医院内部审计员工对医院的内部审计绩效打分得到 A 医院内审绩效的综合评分，从战略地图四个维度对结果进行分析，最后为有效提升 A 医院内部审计绩效提出相应的建议。

第六章：结论与不足。

论文研究框架见图 1.1 所示：

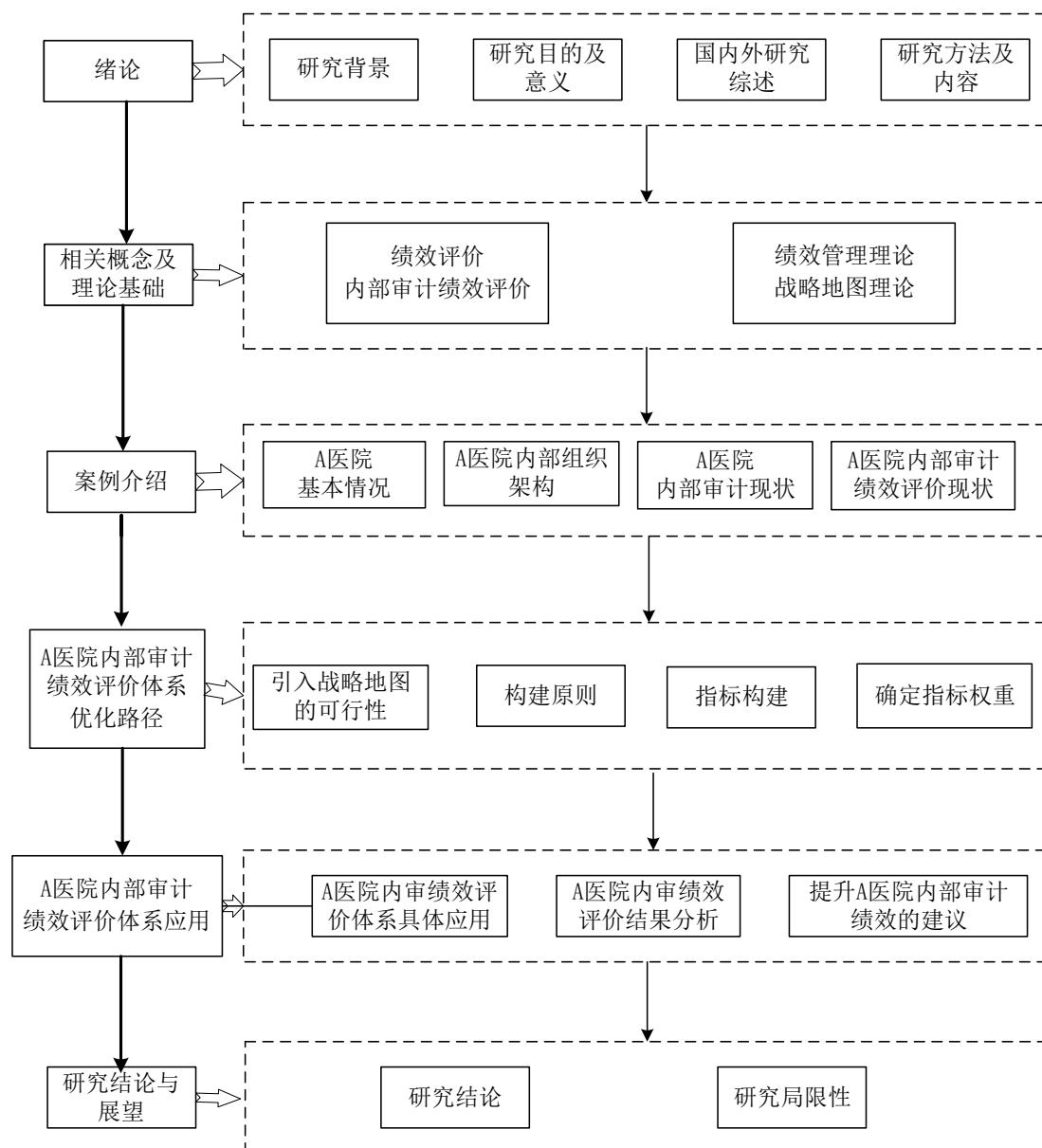


图 1.1 论文研究框架

## 2 相关概念及理论基础

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 绩效评价

绩效评价是一种对个人、团队或组织工作表现进行评估和分析的过程，旨在确定工作绩效的优点和缺点，以便制定改进计划和提高绩效水平。绩效评价通常包括以下几个方面：（1）目标设定：确定工作目标和标准，以便评估绩效；（2）绩效评估：对工作表现进行评估和分析，包括定量和定性评估；（3）反馈和沟通：向员工提供反馈和建议，以便改进工作表现；（4）奖励和惩罚：根据绩效评价结果，给予奖励或惩罚，以激励员工提高绩效。

通过绩效评价，组织管理者可以了解员工的工作表现，确定员工的优点和缺点，制定改进计划，提高员工的绩效水平。同时，绩效评价也可以激励员工，提高员工的工作动力和积极性。

#### 2.1.2 内部审计绩效评价

内部审计绩效评价是指对内部审计工作进行评估和监控，以确保其有效性和效率。其目的是为了内部审计的质量和效率，为组织提供更好的风险管理和控制。

内部审计绩效评价通常包括以下几个方面：（1）审计计划的制定和执行情况：评估内部审计部门是否按照计划进行审计工作，是否能够及时发现和解决问题；（2）审计报告的质量和影响力：评估内部审计部门的审计报告是否准确、完整、清晰，是否能够提供有价值的建议和改进措施；（3）审计人员的能力和素质：评估内部审计部门的审计人员是否具备必要的专业知识和技能，是否能够独立、客观地开展工作；（4）内部审计部门的管理和运作：评估内部审计部门的组织架构、管理制度、人员配备等方面是否合理、有效；（5）内部审计部门的贡献和价值：评估内部审计部门对组织的风险管理和控制是否产生了

积极的影响，是否为组织创造了价值。

通过对内部审计绩效的评价，可以发现内部审计工作的不足之处，及时采取措施加以改进，提高内部审计的质量和效率，为组织的发展和稳定提供有力的支持。

## 2.2 理论基础

### 2.2.1 绩效管理理论

绩效管理是企业管理层用来确保内部组织或员工的产出与既定目标要求一致的过程。为了实现绩效管理的目标，需要与公司战略相联系，首先确定绩效管理的计划和评价体系，然后实施绩效管理活动。在这个过程中，需要深入了解公司员工或内部组织的工作情况，追踪和监控其工作表现，并对其工作完成情况进行评价考核。绩效考核需要与组织目标高度相关，考核指标需要全面，考核体系需成熟完善。绩效管理的目标包括：一是保障企业长期战略实现，通过绩效管理使员工的努力奋斗方向与企业未来的发展路径相一致；二是为企业的各种决策提供依据，通过与各部门不同层级的员工进行沟通，发现企业现时存在的问题，及时调整有关战略决策；三是客观评价员工的工作成绩，作为员工日后加薪和晋升的依据。绩效管理的目标和计划体现了企业的战略目标，是内部组织和员工的行动指南，并将企业政策落实情况反馈至管理层。

以下是一些常见的绩效管理理论：（1）目标管理理论：该理论认为，通过制定明确的目标和指标，可以激励员工努力工作，并使他们更加专注于实现组织的战略目标。（2）360度反馈理论：该理论认为，通过收集来自员工、同事和上级的反馈，可以提供更全面的评估，帮助员工了解自己的优点和缺点，并制定改进计划。（3）奖励理论：该理论认为，通过提供奖励和激励，可以激发员工的积极性和动力，从而提高绩效。（4）成就动机理论：该理论认为，员工的绩效与他们的成就动机有关。通过提供具有挑战性和意义的任务，可以激发员工的成就动机，从而提高绩效。（5）行为管理理论：该理论认为，通过明确期望和规范员工的行为，可以提高绩效。这包括制定明确的工作职责和行为准

则，以及提供培训和反馈。这些理论可以根据组织的需要进行组合和应用，以实现更好的绩效管理。

### 2.2.2 战略地图理论

1992 年，著名管理学家 Robert S. Kaplan 和 David P. Norton 首次提出了战略地图的概念，这是平衡计分卡的升级版。战略地图则通过可视化描述企业战略及达成方式，延伸至每个维度。

战略地图理论的核心思想是将企业或组织的战略目标转化为可操作的行动计划，以便实现长期目标。战略地图理论包括以下几个步骤：（1）明确战略目标：企业或组织需要明确自己的长期目标，如财务目标、客户目标等；（2）确定关键绩效指标：企业或组织需要确定关键绩效指标，以衡量实现目标的进展情况；（3）建立战略地图：企业或组织需要建立战略地图，将战略目标和绩效指标紧密衔接起来，形成一个可视化的框架；（4）制定行动计划：企业或组织需要制定行动计划，以实现战略地图中的目标和指标；（5）监控和评估：企业或组织需要监控和评估实施计划的进展情况，以便及时调整和改进。

战略地图理论是一种用于制定和实施战略的工具，其优点包括：明确战略目标，使组织能够更加明确自己的目标和方向，从而更好地规划和实施战略；简化复杂性，通过将战略分解为可操作的部分，使组织能够更好地理解和应对各种复杂的挑战；整合资源，使组织能够更好地整合和利用各种资源，从而提高效率和效果；持续改进，战略地图理论强调持续学习和改进，使组织能够更好地适应不断变化的环境和市场。

然而，战略地图理论也存在一些缺点：依赖数据，战略地图理论需要大量的数据支持，如果数据不准确或不完整，会影响战略地图的有效性；时间成本高，制定和实施战略地图需要耗费大量的时间和资源；可能过于简化，战略地图理论可能会过于简化复杂的问题，忽略一些关键因素，从而导致战略的失败；风险控制不足，战略地图理论可能会忽略一些风险因素，从而导致组织面临更大的风险。

## 3 案例介绍

### 3.1 A 医院基本情况

A 医院是由当地政府于 1948 年创立的，经过 70 多年的发展，A 医院已经成为一家拥有三个院区的综合性大型三级甲等医院。医院底蕴深厚，医疗经验丰富，在本省公立医院行业中处于领先地位。作为当地少数具有三甲资质的卫生单位，医院的医疗资源丰富，拥有大量临床科室和专科病房，以及 656 余件大型高精尖检测、诊断、治疗设备。目前，医院共有 3612 名在岗职工，其中 2914 名为专业技术人员，537 人具有高级技术职称。

A 医院是一家医疗实力雄厚的医院，拥有多项国家级和省级荣誉。此外，A 医院还拥有多个国家临床重点专科、省级重点实验室、省级临床重点专科、省级临床医学中心、国际科技合作基地、临床医学研究型学科、专科联盟、技术联盟、省级医疗专业质控中心、省级救治中心、省级工程研究中心、省临床医学研究中心等。全院整合资源，集中打造 6 大优势学科群。

A 医院拥有强大的科研实力，多年来成功申报了多个科研课题，其科研项目获得了多项奖励，还出版了百余部学术类专著。此外，A 医院非常注重卫生领域人才的培养，其医学院下设 22 个教研室，拥有 7 个本科专业，同时开设博士点和硕士点，有二百余位研究生导师，每年毕业生约 500 人。

A 医院一直坚持不断学习的理念，积极与世界多个国家的医院、大学建立进行交流，借鉴海外知名医院最前沿的医疗技术和医院内部管理方式，取得了显著的成果。

A 医院长期以来致力于扶贫工作，为当地社会经济的发展注入了强大的动力。同时，该医院在各项抢险救灾和医疗救治任务中表现出色，这些成就不仅展现了 A 医院的专业实力和社会责任感，更彰显了其对于人民群众健康福祉的坚定承诺。



### 3.2 A 医院内部组织架构

A 医院的行政机构分为党群机构和职能管理部门，这些部门各司其职，各尽其责，共同为医院的发展保驾护航。其中，党群机构由党委、团委、工会、团委和纪检监察处构成，是医院管理的基石所在。党群机构主要负责医院思想引领、重大决策、服务保障、监督检查等重要事项，发挥着总揽全局、协调各方面的领导作用。这些领导机构是党和群众的意志体现，为医院的稳健发展提供了坚实的基础。医院职能管理部门包括院长办公室、科研与发展规划处、审计处、财务与资产管理处、医务处等职能机关，这些部门各司其职，共同参与医院的日常管理工作，是医院良性发展的基本保障。院长办公室是医院的决策执行机构，负责协调各部门之间的工作，确保医院的战略目标得以实现。科研与发展规划处负责医院的科研工作和发展规划，为医院未来的发展提供战略方向。财务与资产管理处负责医院的财务管理和资产管理工作，保障医院的资金安全和合理使用。医务处则是负责医院医疗服务的核心部门，为患者提供优质的医疗服务。审计处作为医院的职能管理部门之一，需要积极与其他管理部门履行内部审计的监督、评价等基本职能，充分发挥其“免疫功能”，并通过内部审计工作加强内部控制，以促进医院的可持续发展，推动医院综合实力与医疗服务质量的提升。审计处的工作不仅能够帮助医院发现问题和弊端，还能够提供建议和改进建议，为医院的发展提供有力的支持。每个部门都具有重要的职能和责任，它们共同协作，为医院的良性发展和提供优质的医疗服务而努力。

A 医院的具体组织架构如图 3.1 所示。

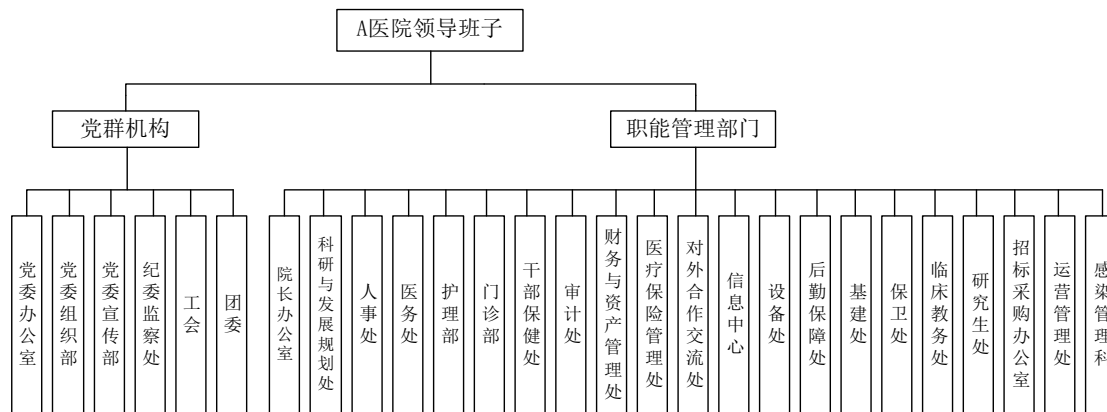


图 3.1 A 医院内部管理组织架构

### 3.3 A 医院内部审计现状

#### 3.3.1 内部审计的发展及工作内容

2009 年，国务院发布了《关于深化医药卫生体制改革的意见》，决定从 2010 年开始实施公立医院改革。为响应新医改政策，A 医院于 2012 年设立审计处，开始有组织地开展院内各项审计工作。然而，初期审计工作仅限于财务审计，且仅覆盖个别部门，审计覆盖率较低。此外，医院缺乏完善的内部审计制度，难以规范和指导内审工作，导致审计整体质量难以得到保证，内部审计的作用未能体现。

随着我国民营医院数量的增加，公立医院开始面临行业竞争压力。为了在竞争中处于优势地位，A 医院需要通过强化内部管理来提升医疗服务能力，内部审计也因此获得了更多关注。在接下来的几年里，医院内部审计理念与审计处室制度不断更新与完善，审计业务范围也得到了扩展，目前审计对象已涵盖院内所有处室部门，审计业务覆盖更加全面，内部审计的监督职能得到了进一步体现。

截至 2022 年，A 医院审计处共有 4 名审计人员，虽然已达到事业单位内部审计人员配置的基本水平，但实际工作中仍存在审计人力资源不足的情况，其中 1 名审计人员是从院内其他部门调派至审计处的。因此，审计队伍规模与审计人员的专业素质仍有提升空间。在日常工作中，审计处负责人根据年度审计计划将审计任务分配至个人，其他审计人员各司其职，共同完成医院的内部审计工作。

经过实地考察，我们发现 A 医院目前主要采用手工方式进行审计工作。除了日常的财务、工程、合同、采购等相关事项外，还会针对医院个别部门进行专项审计工作。当前审计工作的重点主要在于纠错防弊阶段。然而，由于医院年度财务收支审计和工程结算审计对审计团队的规模和审计人员的专业素质提出了较高的要求，内部审计资源和审计人员的专业素质存在限制。因此，除了审计处自主开展审计工作外，医院还采用了委托第三方机构进行审计的方式，以确保医院年度财务收支审计和工程结算审计工作得以正常开展。医院具体的

内部审计工作内容及其对应的审计实施方式如表 3.1 所示。

表 3.1 A 医院内部审计工作内容

审计实施方式	审计工作内容
医院审计处自主审计	采购审计 经济合同审计 医院部门专项审计 领导干部经济责任审计
委托第三方机构审计	医院年度财务收支审计 工程结算审计

### 3.3.2 内部审计范围

A 医院内部审计处对医院和其他各部门的下列事项进行内部审计：

- （一）建立健全医院内部审计工作制度、办法、细则，提供审计服务；
- （二）根据医院实际和上级主管单位的部署，编制年度审计工作计划；
- （三）审计医院的重要政策执行情况和发展目标的完成情况；
- （四）根据国家法律和医院规章制度，对医院的预算执行、财务收支、招标、及其他所有经济活动事项进行审计；
- （五）对医院内部控制和风险管理进行审计；
- （六）对医院的建设工程项目（含修缮项目）进行结算审计或跟踪审计，切实维护医院的经济利益；
- （七）根据上级主管单位和医院安排，对有关部门负责人进行经济责任审计；
- （八）对被审计部门的整改落实情况进行监督检查；
- （九）完成上级主管单位和医院领导交予办理的其他审计事项。

### 3.4 A 医院内部审计绩效评价现状

A 医院内部审计绩效评价使用的是由院领导及职能管理处室制定的绩效评价体系。A 医院内部审计绩效评价体系主要为四个维度，分别由考勤与培训、审计计划完成情况、审计工作质量和审计报告完成及时性组成。对于参与内部

审计工作的人员进行季度考核和年底考核，对于内部审计部门考核为年底由职能管理处室进行。表 3.2 为 A 医院内部审计部门绩效评价标准。

**表 3.2 A 医院内部审计部门绩效评价标准**

评价维度	占比
考勤与培训	40%
审计计划完成情况	20%
审计工作质量	20%
审计报告完成及时性	20%

从 A 医院目前内部审计绩效考核评价标准可以看出，该医院对于内部审计部门的工作情况进行评价的标准虽然涵盖了四个方面，但指标涉及的范围过于笼统和单一，职能管理处的主观性将会影响绩效评价结果。与此同时，该绩效评价体系未能反映出内部审计的咨询职能，无法全面客观衡量出内部审计部门的贡献及不足之处。职能管理处主要参与评价 A 医院内部审计工作成绩与效率，但评价主体过于单一，没有将院领导、被审部门等其他利益相关者的满意程度纳入其中，评价标准过于片面，进而导致评价结果不准确。

## 4 A 医院内部审计绩效评价体系优化

### 4.1 引入战略地图的可行性

作为一种系统化的管理工具，战略地图可以协助医院科学、客观地评内部审计价绩效。

首先，战略地图可以帮助医院内部审计确定目标和策略，以便更好地评估绩效。通过将目标和策略可视化，医院内部审计可以更好地了解医院的整体方向和目标，减少重复工作和资源浪费，从而更好地评估绩效。其次，战略地图可以帮助医院内部审计确定关键绩效指标，以便更好地评估绩效。通过将关键绩效指标可视化，医院内部审计可以更好地了解医院的绩效表现，并确定哪些方面需要改进。然后，战略地图可以帮助医院内部审计识别关键业务流程，以便更好地评估绩效。通过将关键业务流程可视化，医院内部审计可以更好地了解医院的业务流程，并确定哪些方面需要改进。此外，帮助医院内部各部门之间建立联系和协作，从而促进医院内部沟通和协作。最后，战略地图可以帮助医院内部审计确定绩效改进计划，以便更好地评估绩效。通过将绩效改进计划可视化，医院内部审计可以更好地了解医院的改进计划，并确定哪些方面需要改进。

综上所述，战略地图是一种非常有用的工具，可以帮助医院内部审计评价绩效。通过将目标、策略、关键绩效指标、关键业务流程和绩效改进计划可视化，医院内部审计可以更好地了解医院的整体方向和目标，并确定哪些方面需要改进。因此，期望通过引入战略地图，构建出一套较为完善的医院内部审计绩效评价体系，从而提高医院的竞争力，增强市场竞争力。

### 4.2 构建原则

#### 4.2.1 战略导向性原则

为了确保内部审计工作与医院年度发展计划相一致，内部审计部门需要据此制定内部审计的年度工作计划，并紧密围绕医院的战略重点展开工作。同时，

随着医院战略的变化与调整，内部审计部门应该迅速响应并动态调整审计计划，以确保审计工作与医院的发展方向相符。本文在构建内审绩效评价指标体系时，采用战略地图这个以战略为主导的管理工具，因此应以医院的战略目标为导向，遵循战略导向性原则，为医院实现战略目标和增值做出积极贡献。

#### 4.2.2 系统性原则

系统性原则是指在构建评价指标体系时，必须全面地考虑医院运营管理的各个层面之间的相互作用和影响，而不是仅仅局限于关注单个部分。这意味着要考虑系统的结构、功能、过程、环境等方面，以及它们之间的相互关系和影响。系统性原则强调整体思维和综合分析，以确保指标具有有效性、科学性和可持续性。

#### 4.2.3 可操作性原则

可操作性原则要求可以通过改变行为或实施措施来改善绩效。可操作性原则可以确保指标的可行性，使得评价结果更加准确和可靠，同时，帮助评价者更好地理解和应用指标，从而更好地进行绩效评价。此外，可操作性原则可以促进评价者和被评价者之间的沟通和合作，从而更好地实现绩效评价的目标。选取指标时，应尽量避免评价指标过于抽象、晦涩或模糊，追求评价结果更加具体和实际。

#### 4.2.4 定性和定量相结合的原则

定性指标可以反映出绩效评价中的一些难以用数字来衡量的因素，例如员工的态度、团队合作精神、创新能力等。这些因素对于企业活组织的长期发展和竞争力同样重要，因此需要在绩效评价中进行考虑。定量指标可以通过数字来衡量绩效，这些数字可以更客观地反映出企业或组织的实际情况。例如，销售额、利润率、客户满意度等指标可以直接反映出经济效益。定性和定量指标相结合可以提高评价的准确性。通过将定性和定量指标相结合，可以更全面地评价企业的绩效，避免指标的片面性、单一性和其他不足之处。同时，定性和

定量指标相互印证，可以提高评价的准确性和可信度。

## 4.3 指标构建

### 4.3.1 业绩维度

A 医院内部审计部门的业绩与战略地图中的财务维度相对应。总的来说，内部审计的目的是为了实现组织的价值增值。衡量内审的业绩维度的指标可以分为三方面：

(1) 包含内审工作为医院规避的损失、内审工作为医院增加的价值两个指标。作为一个大型医疗机构，医院需要进行内部审计以确保其运营的合法性、规范性和高效性。在评价内部审计业绩时，需要关注内审工作对医院规避损失和增加价值的作用。内审工作可以帮助医院发现和纠正潜在的风险和问题，从而规避潜在的损失。例如，内审可以检查医院的财务管理、采购流程、人力资源管理等方面，发现并纠正不合规的行为，避免因此造成的经济损失。同时，内审工作也可以帮助医院发现和推动改进机会，从而增加医院的价值。例如，内审可以检查医院的流程和制度，发现并推动改进机会，提高医院的效率和质量，增加医院在医疗行业中的竞争力。因此，关注内审工作对医院规避损失和增加价值的作用，可以帮助医院更好地评价内部审计业绩，从而更好地管理和运营医院。

(2) 包含现有审计资源投入产出比、内部审计成本占年度医院管理经费的比例两个指标。通过了解审计资源的投入产出比，可以评估内部审计部门的效率，即审计资源的使用是否合理，是否能够在合理的时间内完成工作任务；帮助内部审计部门优化资源配置，即在保证审计质量的前提下，合理分配资源，提高审计效率；帮助内部审计部门提高自身的价值，即通过高效的资源配置和工作完成，为医院创造更多的价值；为内部审计部门的改进提供依据，即在评估内部审计部门的效率和价值的基础上，提出改进建议，进一步提高内部审计部门的工作质量和效率。通过比较内部审计成本占管理经费的比例，可以评估内部审计部门的效率（如果成本占比较高，可能意味着内部审计部门的工作效率不高，需要优化工作流程和提高工作效率）；可以评估内部审计部门为医院

带来的价值（如果成本占比较低，可能意味着内部审计部门的工作能够有效地控制医院的风险和成本，为医院创造了较大的价值）；为内部审计部门的预算制定提供参考（如果成本占比较高，可能需要适当增加内部审计部门的预算，以保证其工作效率和价值）；为内部审计部门的改进提供指导（如果成本占比较高，可能需要优化内部审计部门的工作流程和提高工作效率，以降低成本占比）。

（3）包含每份审计报告的平均成本和内部审计工作为医院节约的成本费用两个指标。了解每份审计报告的平均成本可以帮助医院评估内部审计的成本效益，以确保内部审计的成本不会超过其预期的效益。同时，了解内部审计成本还可以帮助医院制定合理的内部审计预算，以确保内部审计工作的持续性和有效性。评估内部审计工作为医院节约的成本费用可以帮助医院了解内部审计工作对医院的财务和业务活动的影响，以及内部审计工作对医院的节约效益。这有助于医院更好地评估内部审计工作的效果和价值。了解每份审计报告的平均成本和内部审计工作为医院节约的成本费用，可以帮助医院评估内部审计工作的效果，并为优化内部审计流程提供一定的参考。

### 4.3.2 客户维度

本文中的客户维度指的是战略地图中 A 医院内部审计工作成果的预期使用者。A 医院内部审计部门的客户包括医院领导层、被审部门、外部审计机构及监管机构。与他们相关的指标能够直观地反映出内审部门是否拥有实现医院价值增值的能力。

（1）包括医院领导层对内部审计的重视程度和被审部门对内审工作的角色定位两个指标。领导层对内部审计的重视程度可以反映出医院内部审计的地位，如果领导层高度重视内部审计，将会给予内部审计部门更多的支持和资源，使其能够更好地开展工作，提高审计效果和质量。被审部门对内审工作的角色定位影响内审工作的质量，如果被审部门对内审工作的角色定位不清，可能会导致内审工作无法深入到被审部门的核心业务和风险点，从而无法发现问题和提出改进意见。因此，评价内部审计绩效时，需要关注被审部门对内审工作的角色定位和配合程度。



(2) 包括医院领导层、被审部门、外部监管机构对内部审计工作的满意度两个指标。包含领导层对内部审计的重视程度和领导层对内部审计工作的满意度两个指标。医院领导层对内部审计工作的满意度反映了内部审计工作的质量和效果,以及内部审计部门的专业水平和能力。如果医院领导层对内部审计工作的满意度较高,通过内部审计工作,可以有效地发现和解决医院管理中的问题,从而提高医院的管理效率与整体水平。被审部门对内部审计工作的满意度反映了内部审计工作的公正性和客观性,以及内部审计部门与被审部门的沟通和合作情况。如果被审部门对内部审计工作的满意度较高,说明内部审计工作能够充分考虑被审部门的实际情况和需求,提供有针对性的建议和意见,帮助被审部门改进管理和业务流程。外部监管机构的满意度能够影响医院在社会上的形象,对医院的可持续发展具有重要的意义,不断改进和提高内部审计工作的质量和效果,能够满足外部监管机构和社会公众的期望和要求。

(3) 包括内审部门审计建议被应用的比例、所聘请的外部审计机构对内审工作成果的利用度。这些指标可以侧面反映出内审部门的工作质量及客户的满意程度。从战略地图的学习和成长角度出发,我们需要塑造新的组织文化和架构。这些指标可以帮助医院评估内审部门的工作质量和效率,以及内部审计与外部审计的协作程度和效果。如果内审部门的审计建议得到了广泛应用,说明其工作成果得到了认可和重视,能够为医院的管理和运营提供有价值的支持和帮助;而外部审计机构对内审工作成果的利用度,则可以反映出内审部门与外部审计机构之间的合作关系和协作效果,以及内审部门的专业水平和能力。因此,关注这些指标可以帮助医院更好地评估内审部门的绩效,进而优化内审工作,提高医院的管理水平和运营效率。

### 4.3.3 业务流程维度

本文战略地图的运营维度对应的是 A 医院内审部门的业务流程。首先,我们将关注内部审计部门的工作效果,而不单单是成果。我们将关注内审部门出具审计报告的及时性、重大发现和审计建议数量等流程体现。其次,我们将探讨内审业务覆盖率、内审部门人员信息上达通畅度、内审部门业务流程完善度等优化活动。细化内审部门的业务流程,可以将其分为经营管理流程、客户管

理流程、创新发展流程、法律与社会流程。

### （1）经营管理流程

在经营管理流程方面，一共选取了七个指标。

通过关注内部审计业务覆盖率和业务流程完善度，能够有效评估内部审计的全面性和有效性。内部审计的全面性和有效性是评价内部审计工作质量的重要指标。只有对医院各项业务活动进行全面的审计，才能发现和纠正存在的问题，提高医院的经营效率和风险控制能力。同时，还可以发现医院存在的业务风险和内部控制缺陷，这些问题可能会对医院的经营和管理产生重大影响，因此需要及时发现和解决。

内部审计部门的业务流程完善度能够直接反映出审计工作是否准确与效率的高低。如果业务流程不完善，审计人员可能会错过一些重要的审计点，导致审计结果不准确或者遗漏了一些问题。业务流程完善度高的内部审计部门能够更好地规划和组织审计工作，提高审计效率，减少审计周期，节约审计成本，同时也能更好地保证审计工作的独立性和客观性，提高医院的内部控制水平，减少风险和损失。

内审报告及时性出具可以帮助医院及时发现并纠正问题，避免问题的进一步扩大和影响，从而保护医院的利益和声誉，提高管理效能，优化组织结构和流程，提高医院的竞争力和市场地位。

内审部门重大发现和审计建议数量是衡量内审部门工作质量和效果的重要指标。内审部门的主要职责是发现和纠正组织内部的风险和问题，若发现重大问题，可以为医院提供有价值的改进方向和审计建议，从而为医院的决策提供有力的支持。

医院内审部门的基层员工信息上达通畅度对于内部审计绩效评价非常重要。内审部门需要获取的信息和数据对审计结果至关重要，所以需要与医院各个部门进行沟通和协作。如果基层员工信息上达不畅，会导致内部沟通和协作的困难，就无法及时获取有效信息，从而影响审计工作的进展、评价结果的准确性和可靠性。

关注内审部门审计成本占医院总成本的比例可以评估内审部门的成本效益，从而确定内审部门是否能够，确保审计质量的同时有效控制审计成本，提高医

院的经济效益。

### （2）客户管理流程

作为服务行业的一员，医院必须重视客户体验流程。在医院内部，内审部门与被审计部门之间的纠纷次数对客户体验产生了负面影响。这些纠纷可能会干扰被审计部门的工作，进而影响医院的服务质量和效率。因此，减少内审部门与被审计部门之间的纠纷次数至关重要。除了对客户体验的影响，纠纷次数还可以反映出内审部门的工作效率和专业水平。如果纠纷次数过多，说明内审部门需要改进其审计方法和沟通技巧，以更好地与被审计部门合作，减少纠纷次数，提高审计绩效。因此，关注内审部门与被审计部门纠纷次数是评价内部审计绩效的一个重要指标。为了提高客户体验和内部审计绩效，医院应该加强内审部门与被审计部门之间的沟通和合作。内审部门应该更加注重审计方法和技巧的改进，以更好地满足被审计部门的需求。同时，被审计部门也应该积极配合内审部门的工作，提供必要的信息和支持。只有通过合作和沟通，才能减少纠纷次数，提高服务质量和效率，从而为客户提供更好的体验。

### （3）创新发展流程

作为一个创新发展的机构，医院需要不断提高整体的管理水平，以适应不断变化的市场环境和患者需求。内审部门作为医院内部的重要管理部门，其高技术审计使用率的提高可以帮助医院更好地发现和解决内部管理问题，提高医院的管理效率和质量，从而推动医院的创新发展。具体来说，内审部门高技术审计使用率的提高可以带来以下几个方面的好处：首先，高技术审计工具可以帮助内审部门更快速、更准确地发现内部管理问题，从而提高审计效率。其次，可以帮助内审部门更全面、更深入地了解医院内部管理情况，从而提高审计质量。此外，还可以帮助内审部门更好地与其他部门进行信息共享，从而促进医院内部的协作和沟通。最后，可以帮助内审部门更好地发现医院内部的创新机会和潜力，从而推动医院的创新发展。因此，在评价内部审计绩效时，医院需要关注内审部门高技术审计使用率，以确保能够充分发挥内审部门的作用，为医院的创新发展提供有力支持。通过不断提高内审部门的技术水平和管理水平，医院可以更好地适应市场变化和患者需求，提高管理效率和质量，推动医院的创新发展。

医院内部审计部门的审计流程改进次数是评价其绩效的重要指标之一。这是因为，首先，审计流程改进次数反映了内审部门的创新能力和发展态势。内审部门需要不断改进审计流程，提高审计效率和准确性，以适应医院不断变化的需求和挑战。如果内审部门能够频繁地进行审计流程改进，说明该部门具备了创新意识和实践能力，能够不断提升自身的绩效水平。其次，审计流程改进次数也反映了内审部门的质量管理水平。内审部门需要建立完善的质量管理体系，对审计流程进行规范化和标准化管理，以确保审计结果的准确性和可靠性。如果内审部门能够频繁地进行审计流程改进，说明该部门具备了良好的质量管理水平，能够保证审计工作的质量和效果。最后，审计流程改进次数还反映了内审部门的服务态度和客户满意度。内审部门需要积极主动地与医院各部门沟通协调，了解其需求和意见，及时改进审计流程，提高服务质量和客户满意度。如果内审部门能够频繁地进行审计流程改进，说明该部门具备了良好的服务态度和客户满意度，能够满足医院各部门的需求和期望。因此，审计流程改进次数是评价内部审计绩效的重要指标之一。

#### （4）法律与社会流程

医院关系民生这一国之根本，其肩负着重大的社会责任，因为医院的社会效益远大于经济效益。合规性要求医院作为一家法人实体，必须遵守相关法律法规和规章制度，包括内部审计制度。如果内审部门的审计制度不规范健全，将难以保证医院的运营合规性。选取内审部门的审计制度规范健全这个指标，可以帮助医院识别和评估潜在的风险，及时采取措施进行风险控制，从而保障医院的安全和稳定；减少审计过程中的错误和漏洞，提高审计质量和效果；可以保护医院的利益，防止内部员工的不当行为和违规操作，从而减少医院的损失和风险，确保医院的法律合规性和风险控制能力。

### 4.3.4 学习与成长维度

为了提高医院内审绩效和管理专业能力，内审员工需要具备卓越的专业素养，同时部门也应不断对员工的学习和成长进行投资。本维度从以下两方面构建指标：

- （1）内审部门人员自身素质状况涉及到多个指标，包括人均受教育程度、

从业时长、专业持证情况和科研成果数量。内部审计员工的受教育程度直接影响其专业水平和工作能力，高受教育程度的员工更有可能具备较高的专业素养和解决问题的能力，从而提高内部审计的质量和效率。内部审计员工的从业时长反映了其在内部审计领域的经验和技能水平，经验丰富的员工更有可能具备更高的分析和解决问题的能力，从而提高内部审计的质量和效率。内部审计员工持有相关的职业资格证书，表明其具备了一定的专业知识和技能，能够更好地完成内部审计工作，提高内部审计的质量和效率。内部审计员工的科研成果数量反映了其在内部审计领域的研究能力和创新能力，具备较高的科研成果数量的员工更有可能具备更高的专业素养和解决问题的能力，从而提高内部审计的质量和效率。

(2) 内审人员在岗期间，要着重考虑内审部门员工的人均培训时长、人均在职培训费用、信息化操作水平这三项指标，这些指标可以反映出内部审计部门的专业水平、工作效率和创新能力。具体来说，人均在职培训时长反映了内部审计部门员工的学习态度和专业素养。在职培训可以帮助员工不断更新知识和技能，提高工作能力和水平。人均在职培训费用反映了医院对内部审计部门员工培训的重视程度。足够的培训经费可以保证员工接受高质量的培训，提高工作效率和质量，同时也可以提高员工的满意度和忠诚度。信息化操作水平反映了内部审计部门的信息化建设水平和员工的信息化办公素养。信息化可以提高审计工作的效率和准确性，同时也可以提高数据的安全性和可靠性，从而更好地保障医院的利益和安全。因此，关注这些因素可以帮助医院评估内部审计部门的绩效，及时发现问题，进一步提升内部审计工作的质量和效率。

将上述分析选取的指标汇总为 A 医院内审绩效评价指标体系，如表 4.1。

**表 4.1 A 医院内审绩效评价指标体系**

目标层	准则层	因素层
A 医院内 部审计部 门绩效评 价体系	内审业绩	内部审计工作为医院规避的损失
		内部审计工作为医院增加的价值
		内部审计工作为医院节约的成本费用
		每份审计报告的平均成本
		内部审计成本占年度医院管理经费的比例

续表 4.1 A 医院内审绩效评价指标体系

目标层	准则层	因素层
A 医院内 部审计部 门绩效评 价体系	内审客户	现有审计资源投入产出比
		医院领导层对内部审计的重视程度
		医院领导层对内部审计工作的满意度
		被审部门对内部审计工作的角色定位
		被审部门对内部审计工作的满意度
		内审部门审计建议被应用的比例
		外部监管机构对内部审计工作的满意度
	内审业务 流程	所聘请的外部审计机构对内部审计工作成果的利用度
		内部审计业务覆盖率
		内审部门审计计划完成比例
		内审部门审计制度的规范健全
		内审部门出具内审报告的及时性
		内审部门与被审计部门纠纷次数
		内审部门的重大工作失误
		内审部门高技术审计使用率
		内审部门业务流程完善度
		内审部门审计流程改进次数
		内审部门重大发现和审计建议数量
		内审部门基层员工信息上达通畅度
		内审部门审计成本占医院总成本的比例
		内部审计人员人均受教育程度
		内部审计人员信息化操作水平
		内审员工 学习与成 长
内部审计人员科研成果数量		
内部审计人员专业持证情况		
内部审计人员人均在职培训时长		
		内部审计人员人均在职培训费用

## 4.4 确定指标权重

### 4.4.1 构建递阶层次结构模型

为了构建出合理、完善的内审绩效评价体系，结合 A 医院内审部门的实际业务状况，用 yaahp 软件建立了内审绩效评价结构模型。这个模型包含了不同

层次之间的逻辑关系链，分为三个层次：决策层、中间层和具体目标层。在 A 医院内审绩效体系中，本人选取了 32 个决策层具体指标，分别标记为 A1 至 A32；中间层即上述讨论的四个维度，分别标记为 M1 至 M4；目标层用 X 来表示 A 医院内审绩效评价。通过这个层次结构模型，我们可以更好地理解指标之间的关系，从而更好地评估绩效。

#### 4.4.2 构建目标指标的判断矩阵

在本文案例中，调查问卷（见附录）主要针对 A 医院的内部审计部门员工和医院领导层进行发放。共发放了 16 份问卷，回收并剔除无效问卷后，得到 13 份有效问卷，收回率达到了 81.25%。我们对这些有效问卷进行了数据提取，使用 AHP 的 1-9 标度法（见表 4.2）将定性内容转化为定量数据，对 32 个指标的相对重要性进行标准化打分，最终构建了判断矩阵。

表 4.2 1-9 标度法

标度	含义
1	指标 i 与指标 j 同等重要
3	指标 i 比指标 j 稍微重要
5	指标 i 比指标 j 明显重要
7	指标 i 比指标 j 强烈重要
9	指标 i 比指标 j 极端重要
2, 4, 6, 8	重要性介于上述两相邻判断的中间值

以中间层为例，对战略地图四个维度进行相对重要性比较，构建出如下判断矩阵：

$$N = \begin{bmatrix} 1 & 3 & 4 & 5 \\ 1/3 & 1 & 3 & 4 \\ 1/4 & 1/3 & 1 & 1/2 \\ 1/5 & 1/4 & 2 & 1 \end{bmatrix}$$

关于四个维度下各个具体指标之间的相对重要性，通过上述同样的方法进行判断矩阵的构建。

### 4.4.3 利用判断矩阵进行一致性检验

借助 yaahp 软件，通过上述构建的 A 医院内审部门 4 个中间层的细化指标之间的判断矩阵检验问卷数据是否具有 consistency，即指标之间是否存在相对重要程度矛盾的逻辑错误。其计算公式如下：

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

若  $CR < 0.1$ ，说明指标间相对重要程度不存在明显的逻辑上的偏差，权重结果有效；若  $CR > 0.1$ ，则未能通过一致性检验，权重结果不可靠，应当判为无效或退回调整。

现任意抽取其中一位调查对象的数据为例，通过 yaahp 计算各指标的权重，再确定一致性检验是否通过。具体指标权重和一致性检验结果如下表 4.3、表 4.4、表 4.5、表 4.6、表 4.7 列示。

表 4.3 内部审计绩效评价判断矩阵

	M1 内审业绩	M2 内审客户	M3 内审业务流程	M4 内审人员学习与成长	权重值
M1 内审业绩	1	3	5	5	54.06%
M2 内审客户	0.333	1	3	4	26.60%
M3 内审业务流程	0.2	0.333	1	1	8.17%
M4 内审人员学习与成长	0.2	0.25	2	1	11.17%
最大特征值 4.1655      一致性比例 CR=0.0620      通过检验					

表 4.4 内部审计业绩维度判断矩阵

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	权重值
A1	1	1	3	6	7	3	32.76%
A2	1	1	3	5	7	3	31.70%
A3	0.333	0.333	1	3	3	1	12.49%
A4	0.167	0.2	0.333	1	3	3	10.19%
A5	0.143	0.143	0.333	0.333	1	1	4.73%
A6	0.333	0.333	1	0.333	1	1	8.14%
最大特征值 6.758      一致性比例 CR=0.084      通过检验							



表 4.5 内部审计客户维度判断矩阵

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	权重值
B1	1	1	2	2	3	3	1	19.69%
B2	1	1	2	2	3	3	1	19.69%
B3	0.5	0.5	1	3	2	1	0.2	11.59%
B4	0.5	0.5	0.333	1	2	3	5	10.61%
B5	0.333	0.333	0.5	0.5	1	2	0.333	6.86%
B6	0.333	0.333	1	0.333	0.5	1	0.143	5.38%
B7	1	1	5	2	3	7	1	26.17%
最大特征值 7.4888      一致性比例 CR=0.0599 通过检验								

表 4.6 内部审计业务流程维度判断矩阵

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	权重值
C1	1	3	0.33/3	0.33/3	3	0.33/3	1	1	3	0.2	5	0.33/3	6.67%
C2	0.33/3	1	0.5	0.5	3	0.25	0.5	2	2	0.2	5	0.33/3	5.71%
C3	3	2	1	0.5	2	0.5	3	1	2	0.33/3	5	0.33/3	8.49%
C4	3	2	2	1	3	0.5	1	2	3	0.25	3	0.33/3	8.89%
C5	0.33/3	0.33/3	0.5	0.33/3	1	0.33/3	0.5	1	3	0.2	3	0.33/3	4.31%
C6	3	4	2	2	3	1	3	3	5	2	3	1	15.61%
C7	1	2	0.33/3	1	2	0.33/3	1	2	3	1	5	0.33/3	7.55%
C8	1	0.5	1	0.5	1	0.33/3	0.5	1	3	1	3	0.33/3	5.69%
C9	0.33/3	0.5	0.5	0.33/3	0.33/3	0.2	0.33/3	0.33/3	1	0.5	3	0.2	3.07%
C10	5	5	3	4	5	0.5	1	1	2	1	3	0.33/3	13.64%
C11	0.2	0.2	0.2	0.33/3	0.33/3	0.33/3	0.2	0.33/3	0.33/3	0.33/3	1	0.11	2.06%
C12	3	3	3	3	3	1	3	3	5	3	9	1	18.31%
最大特征值 13.4608      一致性比例 CR=0.0862 通过检验													

表 4.7 内部审计员工学习与成长维度判断矩阵

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	权重值
D1	1	1	2	3	0.333	5	7	19.35%
D2	1	1	1	5	0.2	5	4	16.58%
D3	0.5	1	1	3	1	5	5	17.77%

续表 4.7 内部审计员工学习与成长维度判断矩阵

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	权重值
D4	0.333	0.2	0.333	1	0.333	1	3	6.33%
D5	3	5	1	3	1	7	7	32.29%
D6	0.2	0.2	0.2	1	0.143	1	3	4.83%
D7	0.143	0.25	0.2	0.333	0.143	0.333	1	2.85%
最大特征值 7.5759				一致性比例 CR=0.0706 通过检验				

根据收回的 13 份问卷中的打分数据分别构建判断矩阵，得出它们的 CR 值均在 0.1 以下，说明一致性比例检验通过，权重结果有效。通过 yaahp 软件，对计算出的指标权重加权汇总，最终汇总得出各指标权重结果，如下表 4.8 所示。

表 4.8 A 医院内部审计绩效评价体系各指标综合权重

目标层	准则层	权重	因素层	权重	综合权重
内部审计部门绩效评价 (X)	内审业绩 (M1)	52.29%	内部审计工作为医院规避的损失 A1	24.960%	13.05%
			内部审计工作为医院增加的价值 A2	25.006%	13.08%
			内部审计工作为医院节约的成本费用 A3	21.910%	11.46%
			每份审计报告的平均成本 A4	6.549%	3.42%
			内部审计成本占年度医院管理经费的比例 A5	4.509%	2.36%
			现有审计资源投入产出比 A6	17.067%	8.92%
			医院领导层对内部审计的重视程度 B1	9.532%	2.59%
	内审客户 (M2)	27.15%	医院领导层对内部审计工作的满意度 B2	8.820%	2.39%
			被审部门对内部审计工作的角色定位 B3	6.592%	1.79%
			被审部门对内部审计工作的满意度 B4	8.545%	2.32%
			内审部门审计建议被应用的比例 B5	38.776%	10.53%
			外部监管机构对内部审计工作的满意度 B6	20.821%	5.65%
			所聘请的外部审计机构对内部审计工作成果的利用度 B7	6.914%	1.88%
			内审业务流程 (M3)	11.55%	内部审计业务覆盖率 C1
内审部门审计计划完成比例 C2	8.324%	0.96%			
内审部门审计制度的规范健全 C3	10.530%	1.22%			

续表 4.8 A 医院内部审计绩效评价体系各指标综合权重

目标层	准则层	权重	因素层	权重	综合权重		
内部审计部门绩效评价 (X)	内审业务流程 (M3)	11.55%	内审部门出具内审报告的及时性 C4	7.969%	0.92%		
			内审部门与被审计部门纠纷次数 C5	4.779%	1.42%		
			内审部门的重大工作失误 C6	9.192%	1.06%		
			内审部门高技术审计使用率 C7	3.057%	0.35%		
			内审部门业务流程完善度 C8	7.775%	0.90%		
			内审部门审计流程改进次数 C9	2.784%	0.32%		
			内审部门重大发现和审计建议数量 C10	13.963%	1.61%		
			内审部门基层员工信息上达通畅度 C11	8.155%	0.94%		
			内审部门审计成本占医院总成本的比例 C12	15.973%	1.84%		
			内审员学习与成长 (M4)	9.01%	内部审计人员人均受教育程度 D1	16.941%	1.53%
					内部审计人员信息化操作水平 D2	16.804%	1.51%
						内部审计人员人均从业时长 D3	18.236%
				内部审计人员科研成果数量 D4	7.349%	2.178%	
				内部审计人员专业持证情况 D5	23.362%	6.922%	
			内部审计人员人均在职培训时长 D6	13.281%	3.935%		
			内部审计人员人均在职培训费用 D7	4.026%	1.193%		

由以上结果可以看出：内审业绩维度权重占比最高，为 52.29%，其次为客户维度，占比为 27.15%，内审业务流程和内审员工学习与成长维度分别为 11.55%和 9.01%。从整体来看，A 医院中填写问卷的工作人员更加关注内部审计业绩及不同利益相关者对于内部审计工作成绩的满意程度，其次是内部审计人员的学习与成长及业务流程的完善程度，最后是内审员工的学习与成长情况。

## 5 A 医院内部审计绩效评价体系应用

### 5.1 内部审计绩效评价体系具体应用

确定 A 医院内部审计绩效评价体系指标的评价值，首先要确定因素集：

(1) 准则层因素： $U=\{M1, M2...M4\}=\{\text{内审业绩, 内审客户, 内审业务流程, 内审员工学习与成长}\}$ ；

(2) 指标层因素：

① $M1=\{A1, A2...A6\}=\{\text{内部审计工作为医院规避的损失, 内部审计工作为医院增加的价值}.....\text{现有审计资源投入产出比}\}$ ；

② $M2=\{B1, B2...B7\}=\{\text{医院领导层对内部审计的重视程度, 医院领导层对内部审计工作的满意度}.....\text{外部审计对内部审计成果的利用程度}\}$ ；

③ $M3=\{C1, C2...C12\}=\{\text{内部审计业务覆盖率, 内审部门审计计划完成比例}.....\text{内审部门审计成本占医院总成本的比例}\}$ ；

④ $M4=\{D1, D2...D7\}=\{\text{内部审计人员人均受教育程度, 内部审计人员信息化操作水平}.....\text{内部审计人员人均在职培训费用}\}$ ；

可以使用不同的评分等级来对各项指标进行评估，其中优秀、良好、一般、较差和很差分别对应着 100-90、90-80、80-70、70-60 和 60-0 分。这种评分方式可以更加客观地评估不同指标的表现情况。

现依据各问卷中的评分，汇总后取均值作为指标的得分，评价结果如表 5.1 所示：

表 5.1 A 医院内部审计绩效评价指标得分

准则层	评价值	因素层	评价值
内审业绩 (M1)	80.034	内部审计工作为医院规避的损失 A1	74.0
		内部审计工作为医院增加的价值 A2	72.5
		内部审计工作为医院节约的成本费用 A3	80.0
		每份审计报告的平均成本 A4	82.5
		内部审计成本占年度医院管理经费的比例 A5	61.0
		现有审计资源投入产出比 A6	64.0

续表 5.1 A 医院内部审计绩效评价指标得分

准则层	评价值	因素层	评价值
内审客户 (M2)	72.115	医院领导层对内部审计的重视程度 B1	72.5
		医院领导层对内部审计工作的满意度 B2	68.5
		被审部门对内部审计工作的角色定位 B3	74.0
		被审部门对内部审计工作的满意度 B4	71.0
		内审部门审计建议被应用的比例 B5	73.0
		外部监管机构对内部审计工作的满意度 B6	79.0
		外部审计对内部审计成果的利用度 B7	74.0
内审业务流程 (M3)	69.629	内部审计业务覆盖率 C1	71.0
		内审部门审计计划完成比例 C2	72.5
		内审部门审计制度的规范健全 C3	78.0
		内审部门出具内审报告的及时性 C4	74.0
		内审部门与被审计部门纠纷次数 C5	60.0
		内审部门的重大工作失误 C6	60.0
		内审部门高技术审计使用率 C7	68.0
		内审部门业务流程完善度 C8	70.0
		内审部门审计流程改进次数 C9	76.5
		内审部门重大发现和审计建议数量 C10	64.5
		内审部门基层员工信息上达通畅度 C11	62.0
内审部门审计成本占医院总成本的比例 C12	74.0		
内审员工学 习与成长 (M4)	78.949	内部审计人员人均受教育程度 D1	79.0
		内部审计人员信息化操作水平 D2	82.5
		内部审计人员人均从业时长 D3	75.5
		内部审计人员科研成果数量 D4	72.5
		内部审计人员专业持证情况 D5	72.0
		内部审计人员人均在职培训时长 D6	84.0
		内部审计人员人均在职培训费用 D7	75.0

最后，将各项指标的得分与指标自身的综合权重相乘得到各指标的最终得分，再将各指标最终得分进行求和得到 A 医院内审绩效评价综合得分，如表 5.2 所示。

表 5.2 A 医院内部审计绩效评价指标综合得分表

准则层	因素层	综合权重	评价值	最终得分
内审业绩 (M1)	内部审计工作为医院规避的损失 A1	13.052%	74	9.658
	内部审计工作为医院增加的价值 A2	13.076%	72.5	9.480

续表 5.2 A 医院内部审计绩效评价指标综合得分表

准则层	因素层	综合权重	评价值	最终得分
内审业绩 (M1)	内部审计工作为医院节约的成本费用 A3	11.457%	80	9.165
	每份审计报告的平均成本 A4	3.424%	82.5	2.825
	内部审计成本占年度医院管理经费的比例 A5	2.358%	61	1.438
	现有审计资源投入产出比 A6	8.924%	64	5.712
	医院领导层对内部审计的重视程度 B1	2.588%	72.5	1.876
内审客户 (M2)	医院领导层对内部审计工作的满意度 B2	2.395%	68.5	1.640
	被审部门对内部审计工作的角色定位 B3	1.790%	74	1.324
	被审部门对内部审计工作的满意度 B4	2.320%	71	1.647
	内审部门审计建议被应用的比例 B5	10.528%	73	7.685
	外部监管机构对内部审计工作的满意度 B6	5.653%	79	4.466
	所聘请的外部审计机构对内部审计工作成果的利用度 B7	1.877%	74	1.389
	内部审计业务覆盖率 C1	0.866%	71	0.615
内审业务流程 (M3)	内审部门审计计划完成比例 C2	0.961%	72.5	0.697
	内审部门审计制度的规范健全 C3	1.216%	78	0.949
	内审部门出具内审报告的及时性 C4	0.920%	74	0.681
	内审部门与被审计部门纠纷次数 C5	1.416%	60	0.850
	内审部门的重大工作失误 C6	1.062%	60	0.637
	内审部门高技术审计使用率 C7	0.353%	68	0.240
	内审部门业务流程完善度 C8	0.898%	70	0.629
	内审部门审计流程改进次数 C9	0.322%	76.5	0.246
	内审部门重大发现和审计建议数量 C10	1.613%	64.5	1.040
	内审部门基层员工信息上达通畅度 C11	0.942%	62	0.584
	内审部门审计成本占医院总成本的比例 C12	1.845%	74	1.365
	内审员工学习与成长 (M4)	内部审计人员人均受教育程度 D1	1.526%	79
内部审计人员信息化操作水平 D2		1.514%	82.5	1.249
内部审计人员人均从业时长 D3		1.643%	75.5	1.241
内部审计人员科研成果数量 D4		0.662%	72.5	0.480
内部审计人员专业持证情况 D5		2.105%	72	1.516
内部审计人员人均在职培训时长 D6		1.197%	84	1.005
内部审计人员人均在职培训费用 D7		0.363%	75	0.272
A 医院内部审计绩效评价综合得分				73.807

根据数据显示，A 医院的内部审计绩效综合得分为 73.807，属于一般水平，但仍有提升空间。这表明 A 医院的内部审计绩效评价体系过于简单，实施情况不佳。因此，应该优化现有绩效评价体系，以战略地图的四个维度的指标结果得分为基础，发现内审工作的不足之处，并不断进行优化。这样可以提高内部审计绩效，使其更加符合实际需求。

## 5.2 A 医院内部审计绩效评价结果分析

### 5.2.1 内审业绩维度

内审绩效评价中，内审业绩指标占比约为 52.29%。内部审计工作在医院损失规避和成本节约方面表现出显著效果，证明内审工作的有效性。然而，每份审计报告的平均成本较高，而内审总成本占年度医院管理经费的比例较低，这表明院方对内审部门的经费投入不足。因此，内审成本高、经费少主要影响了内审业绩得分。

A 医院内控基础不够深厚，医院领导缺乏对这方面的重视。医院虽然设有审计处，但部分工作由财务处兼任完成，因此，A 医院的内部审计独立性缺乏，影响内审的质量。同时，医院对年度财务收支审计等重要性审计工作进行了审计外包，由外部第三方审计机构提供服务，这对内部审计来说是一笔很大的成本费用。A 医院的内控基础不够深厚，这主要是因为医院领导缺乏对这方面的重视。虽然医院设有审计处，但部分工作由财务处兼任完成，这导致 A 医院的内部审计独立性缺乏，从而影响了内审的完成质量。此外，医院对年度财务收支审计等重要性审计工作进行了审计外包，由外部第三方审计机构提供服务，这虽然可以确保审计的客观性和公正性，但占据了较大比例的经费开销，对内部审计来说是一笔很高的成本费用。因此，A 医院应该加强内控基础建设，提高内部审计的独立性和质量，同时也应该考虑在必要的情况下，适当地减少审计外包的成本。

### 5.2.2 客户维度

内审客户指标在内审绩效评价中占据了 27.15%的比重，然而内审工作的绩效水平却不尽如人意。其中，医院领导层对内部审计的满意度较低，因此需要加强客户维度的绩效管理。

A 医院多数领导对医院管理的理念较为传统，下属的各个部门对内部审计的认识较为片面，甚至有领导和其他部门员工对内部审计能够直接增加医院价值的作用持保守态度。如此，内审工作缺乏其他部门的配合，会影响内部审计部门开展工作的效率。

近年来，A 医院的生产经营发展迅速，但医院却未能推进系统的内审工作计划。在 A 医院的组织结构中，内部审计部门并不占据重要地位。此外，A 医院的内审工作缺乏规范化执行，政策和工作之间缺乏协调，这使得内审部门与医院各部门之间的配合度不高，贡献力度不足。

### 5.2.3 业务流程维度

目前 A 医院的内部审计主要负责监督审计，缺乏向领导层和其他业务部门主动提供服务。然而，随着形势的变化，内审部门的合规保证已经成功地避免了医院可能面临的巨额成本。另外，内审部门应该积极协助医院发现问题、帮助解决问题并提出改进建议，以确保医院的运营和服务质量得到持续提升。因此，A 医院内部审计需主动提供服务，以适应新形势的要求。

总的来说，内审业务流程指标在 A 医院内审绩效评价中占比 11.55%，而 A 医院的内审工作绩效水平还有很大的提升空间。从业务流程因素层面来看，A 医院的内部审计主要以查错舞弊为主，缺乏提供服务的主动性。此外，A 医院的管理制度需要进一步完善，尤其是分院的业务流程管控能力较弱。同时，内部审计部门的基层员工信息传递通畅度评分较低，上级部门在完善信息传递机制方面还需加强。因此，内审部门的工作流程还有很大的提升空间。



## 5.2.4 学习与成长维度

在 A 医院内审绩效评价中，员工学习与成长的比重约为 9.01%。然而，医院对内部审计员工的专业持证和科研成果数量的要求较低，同时在内审人员在职培训方面的投入也不足，导致得分较低。因此，学习与成长是提高内审绩效的关键起点，院领导和内审员工应该高度重视。

作为一家大型综合性三甲医院，A 医院在学术性和专业性方面具有独特优势。然而，该医院的审计力量薄弱，主要原因是内部审计部门人员配置不合理。公立医院具有特殊性，医院应该建立完善的内部审计培训机制，包括定期组织内部审计人员参加专业培训、邀请外部专家进行培训、交流合作等；加强培养内部审计人员的职业素养，通过考核结果来激励内部审计人员提高专业化水平。建立内部审计人员的职业发展机制，为内部审计人员提供更好的职业发展空间。此外，引进相关人才，加强队伍建设也是必要的。

## 5.3 提升 A 医院内部审计绩效的建议

### 5.3.1 加强内部审计部门与战略目标的衔接

随着我国居民对自身健康的关注度持续上升，A 医院作为公立医院，需要明确自身的战略发展目标。除了注重经济效益，更应该将社会效益纳入战略目标中。为了确保内部审计部门在审计过程中能够关注与战略目标相关的问题，该部门应该了解医院的战略目标。因此，A 医院的内部审计部门需要加强与战略目标的衔接，明确其职责和目标，确保与医院的战略目标相一致。为了实现这一目标，A 医院应该建立有效的沟通机制，确保内部审计部门与其他部门之间的沟通畅通无阻。内部审计部门应该与医院的高层管理层和其他部门保持密切联系，以便了解医院的战略目标和业务需求。这样，内部审计部门就能够更好地为医院的战略目标服务，提高医院的绩效和效益。

### 5.3.2 优化业务流程

优化医院内部审计部门的业务流程需要从以下几个方面入手：首先，医院内部审计部门需要明确审计目标，以便确定审计的重点。此时应重点关注医院的业务特点、风险点和管理重点。其次，审计部门需要制定详尽的审计计划和程序，提前做好审计的时间、地点、人员、方法和工具等方面的安排。之后，在审计过程中，内部审计部门需要收集和分析审计证据，以评估医院的风险和内部控制情况。然后，根据审计结果，审计部门需要编制准确、简明审计报告，给出审计结论和建议，以便医院管理层和相关部门能够理解和接受审计结论和建议。审计部门需要根据审计报告的结果，提出相应的改进措施和建议，以促进医院的管理和运营水平的提高。最后，需要跟踪审计结果和效果，评估审计的有效性和影响。审计部门需要根据跟踪结果，及时调整和改进审计流程和方法，以提高审计的质量和效率。

从业务流程角度考虑，合理安排审计任务，以提高审计计划的完成率；及时出具审计报告并追踪审计效果，以确保医院的运营和管理达到高效、规范的水平；除此之外，要不断调整工作内容和方式，优化业务流程，提高内部审计的效率和质量。

### 5.3.3 提高领导层对内部审计工作的重视程度

在前文的分析中，我们发现领导层对内审工作缺乏关注。为了提高领导层对内部审计工作的重视度，我们需要采取一系列措施。首先，我们可以通过内部宣传、培训等方式，向领导层介绍内部审计的作用和价值，让他们了解内部审计对医院的重要性。同时，我们应及时向主要领导征求审计工作方面的建议，并结合医院实际情况不断改进，提高领导对审计工作的满意度。其次，我们需要让领导层认识到内部审计与风险管理紧密关联，为了降低审计风险，保障医院的正常运营，需要开展内控风险评估。这样可以让领导层认识到内部审计可以帮助医院识别和管理风险，保障医院的安全和稳定。最后，为了实现医院的发展战略，我们需要加强医院的审计工作，如加大审计监督力度，对审计工作内容进行动态调整。通过这些措施，我们可以提高审计建议的质量和可行性，

从而增加审计建议的采纳比率。这样，领导层就能够认识到内部审计可以为医院带来实际的效益和收益。

#### 5.3.4 定期为审计人员提供专业培训

从学习和成长的角度来看，现有的内审人员普遍受过高等教育，他们需要按照规定完成进行业务培训，新加入内审团队的员工也需要尽快获得相关专业资格证书。为此，我们需要加强内审人员的学习和成长，提高他们的专业素养和能力水平。

为了提高内部审计工作的效率，A 医院应该为内部审计员工提供定期的专业培训和外出学习交流的机会。内部审计人员需要具备专业知识和实践经验，以便审查组织内部的舞弊和防范隐藏的风险。为了提高内部审计员工的专业水平，A 医院可以邀请专家举办内审专业知识讲座，并向工作经验丰富的员工请教工作经验。此外，A 医院还可以安排内审员工前往知名大型医院学习先进的内部审计管理技能。近年来，随着云审计、区块链、大数据的迅速发展，内部审计对于人员的计算机水平提出了更高的要求。因此，A 医院应该鼓励内审员工学习计算机审计、区块链审计等新型审计知识，以提升内审工作效率。

## 6 结论与展望

### 6.1 研究结论

在当今经济新形势下，内部审计的作用越来越受到重视。它不仅可以帮助组织实现战略发展目标，还可以增加组织的价值和维持组织的可持续发展。然而，目前学界对于医院内部审计绩效的专门研究还较少。同时，将战略地图这一工具直接应用于内部审计绩效评价的研究也比较缺乏。

本文从战略地图四个维度出发，分析构建了一套 A 医院内部审计绩效评价体系，选取共计 32 个指标。利用层次分析法，对各个指标进行相对重要性比较和打分，结合判断矩阵得出的权重，最终得到 A 医院内审绩效的综合评分。

可见，战略地图可以使用在组织的所属部门，通过使用战略地图，组织可以更好地了解其内部运作，并确定如何最好地利用其资源来实现价值增值的目标。本文将战略地图的对象应用于医院的一个职能部门——内部审计部门当中，选取指标时通过分析该部门战略地图的四个维度，确定了最终的绩效评价体系，得出综合评分，该方法一定程度上具有适用性。同时，基于战略地图进行内部审计绩效评价体系的优化，可以帮助组织更好地了解其绩效评价体系的效果，并确定如何进一步优化其绩效评价体系以实现价值增值的目标。

### 6.2 研究局限性

本文提出的内部审计绩效评价体系基于 A 医院的实践，用于评估该医院的内审部门。虽然该体系可以讨论公立医院的总体情况，但并未进行更具体和普遍适用的研究。不同医院对于业绩指标的衡量标准、战略周期的影响以及管理层对于战略方向的差异都会导致指标体系的差异，因此该体系并不能直接成为公立医院的标准模板。

## 参考文献

- [1] Determinants of environmental audit frequency: The role of firm organizational structure[J] Dietrich Earnhart, J. Mark Leonard Journal of Environmental Management 2013
- [2] Developing an internal auditing department balanced scorecard[J]. Douglas E. Ziegenfuss Managerial Auditing Journal 2000
- [3] Frank B, Toby H, Pietro M. Scenario-based Strategy Maps[J]. Business Horizons, 2010, 53(4): 335-347.
- [4] Hung-Yi W. Constructing a Strategy Map for Barking Institutions with Key Performance Indicators of the Balanced Scorecard[J]. Evaluation and Program Planning 2012(35): 303-320.
- [5] Joanna R. Interrelation between Strategy Maps and Other Implementation Tools and Actions[J]. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2015(210): 53-65.
- [6] Quezada L E, Hector A L, Palominos P I. Identifying Causal Relationships in Strategy Maps Using ANP and DEMATEL[J]. Computers & Industrial Engineering, 2018(118): 170-179.
- [7] Roberts Kaplan, David p Norton. 战略地图[M] 刘俊勇, 孙薇译. 广州: 广东经济出版社, 2005.
- [8] RUPSYS R, BOGUSLAUSKAS V. Measuring performance of internal auditing: empirical evidence [J]. Engineering Economics, 2007, 55(5): 9-14.
- [9] System integration and the balanced scorecard: An empirical study of system integration to facilitate the balanced scorecard in the health care organizations. Bea Chiang. Advances in Management Accounting. 2008
- [10] The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. William E. Perry. Harvard Business Review. 1988
- [11] 安娜. 企业内部审计绩效评价模型构建[J]. 会计之友, 2013(31): 81-84.
- [12] 陈芳. 基于BSC的医院内部审计绩效评价指标体系构建[J]. 会计之友, 2022(04): 132-136.

- [13] 陈汉文,黄轩昊.中国上市公司内部控制指数:逻辑、构建与验证[J]审计研究,2019(01):55-63.
- [14] 傅黎瑛,吕晓敏.公立医院内部审计评价应用研究——基于费用遏制和服务绩效视角[J].会计之友,2015(16):107-111.
- [15] 韩静.战略地图视角下政府审计机关绩效评估指标体系的构建[J]财会月刊,2017(02):96-100.
- [16] 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(7):23-25.
- [17] 蒋苏月.基于层次分析法的企业内部审计绩效评价系统的构建及应用[J].科技管理研究,2012,32(05):202-206.
- [18] 李学柔,吴晓春.内审部门绩效评价标准[J]广东审计,2000(9):31-33.
- [19] 林黎.“新常态”下内部审计绩效评价问题探析[J].商业会计,2015(04):37-38.
- [20] 刘阳阳, 杨超.我国乡镇企业内部审计质量管理存在问题的对策分析[J]商,2016(08):134.
- [21] 柳秋红.提升公司内部审计战略目标的可行性研究[D]西南交通大学,2007.
- [22] 刘美琴.浅谈企业内部审计的发展现状及解决对策[J].现代商业,2011(12):258
- [23] 吕梦,王兵.内部审计总监的外部审计经历与公司盈余质量[J]审计研究,2021(01):116-128.
- [24] 宁向东.战略地图[J].IT 经理世界,2005(23):117.
- [25] 牛凌燕.公司治理中内部审计问题研究[J]财经界(学术版),2015(12):301.
- [26] 齐建民.战略地图与企业价值创造[J]未来与发展,2003, 29(03): 49-51.
- [27] 潜宏.房地产企业战略地图绘制及执行管控研究[D]浙江工业大学,2015.
- [28] 王宝庆,张庆龙.基于EVA原理的内部审计绩效评价研究[J].中国内部审计,2011(09):12-13.
- [29] 王海兵,杨小龙.国家建设项目效益审计评价指标体系研究[J]财会通讯,2015(28):98-99.
- [30] 王瑶.企业内部审计绩效评价指标体系的构建与应用[J].会计之友,2013(03):125-128.
- [31] 韦小泉,李琼.基于风险导向的内部审计方法探析[J]中国内部审计

计,2015(12):23-27.

[32] 吴晗清.公司内审绩效考核存在的问题与解决措施[J].经营管理者,2017(04):16

[33] 阳秋林,曾霖,郭新.公立医院社会责任绩效评价体系研究与运用[J].会计之友,2021(01):67-73.

[34] 阳秋林,郭丹,李焕勇,蒋七元.基于平衡计分卡的增值型内部审计评价指标体系研究[J]中国内部审计,2015(01):38-42.

[35] 杨旭东,彭晨宸,姚爱琳.管理层能力、内部控制与企业可持续发展[J].审计研究,2018(03):121-128.

[36] 尹会岩,郭新,赵海冰,张悦.基于平衡计分卡的增值型内部审计业绩评价研究[J]审计月刊,2015(02):47-49.

[37] 张佳兴.从审计资源论审计模式的比较与发展趋势[J]商业会计,2012(01):67-68.

[38] 张巧良.重新审视平衡计分卡——平衡计分卡研究与应用的文献回顾[J]商场现代化,2006(35):69-70.

[39] 张庆龙.加强公立医院运营管理的若干思考[J].财务与会计,2021(11):47-49.

[40] 邹亚楠.风险导向内部审计在民营上市公司中的运用研究[D].山东财经大学,2016.

[41] 赵宇,谭雪梅,刘悦等.公立医院职能部门考核评价机制思考[J].中国医院,2019,23(03):7-9.

## 附录

### A 医院内审部门相关指标问卷调查

尊敬的先生、女士：

您好，感谢您参与本次调查问卷！

此调查问卷仅用于论文研究，感谢帮助，希望得到您的支持！

请根据您对本医院内部审计部门绩效的了解，参照表格的分值标准对下列指标进行客观评分。

**表 1.1 内审业绩相关指标打分表**

评价指标	评价得分				
	优秀 (100-90)	良好 (90-80)	一般 (80-70)	较差 (70-60)	很差 (60-0)
内部审计工作为医院规避的损失					
内部审计工作为医院增加的价值					
内部审计工作为医院节约的成本费用					
每份审计报告的平均成本					
内部审计成本占年度医院管理经费的比例					
现有审计资源投入产出比					

**表 1.2 内审客户相关指标打分表**

评价指标	评价得分				
	优秀 (100-90)	良好 (90-80)	一般 (80-70)	较差 (70-60)	很差 (60-0)
医院领导层对内部审计的重视程度					
医院领导层对内部审计工作的满意度					
被审部门对内部审计工作的角色定位					
被审部门对内部审计工作的满意度					



评价指标	评价得分				
内审部门审计建议被应用的比例					
外部监管机构对内部审计工作的满意度					
所聘请的外部审计机构对内部审计工作成果的利用度					

表 1.3 内审业务流程相关指标打分表

评价指标	评价得分				
	优秀 (100-90)	良好 (90-80)	一般 (80-70)	较差 (70-60)	很差 (60-0)
内部审计业务覆盖率					
内审部门审计计划完成比例					
内审部门审计制度的规范健全					
内审部门出具内审报告的及时性					
内审部门与被审计部门纠纷次数					
内审部门的重大工作失误					
内审部门高技术审计使用率					
内审部门业务流程完善度					
内审部门审计流程改进次数					
内审部门重大发现和审计建议数量					
内审部门基层员工信息上达通畅度					
内审部门审计成本占医院总成本的比例					

表 1.4 内审员工学习与成长相关指标打分表

评价指标	评价得分				
	优秀 (100-90)	良好 (90-80)	一般 (80-70)	较差 (70-60)	很差 (60-0)
内部审计人员人均受教育程度					
内部审计人员信息					

化操作水平					
内部审计人员人均从业时长					
内部审计人员科研成果数量					
内部审计人员专业持证情况					
内部审计人员人均在职培训时长					
内部审计人员人均在职培训费用					

表 2 填写说明：请您使用 1-9 标度法（规则如下表 2.1），对表 2.2-2.5 中指标的相对重要性进行比较。

表 2.1 1-9 标度法

标度	含义
1	指标 i 与指标 j 同等重要
3	指标 i 比指标 j 稍微重要
5	指标 i 比指标 j 明显重要
7	指标 i 比指标 j 强烈重要
9	指标 i 比指标 j 极端重要
2, 4, 6, 8	重要程度介于上述两相邻判断的中间值

表 2.2 四维度相对重要性打分表

相对重要性	内审业绩	内审客户	内审业务流程	内审人员学习与成长
内审业绩	1	/	/	/
内审客户		1	/	/
内审业务流程			1	/
内审人员学习与成长				1

表 2.3 内审业绩细化指标相对重要性打分表

相对重要性	内部审计工作为医院规避的损失	内部审计工作为医院增加的价值	内部审计工作为医院节约的成本费用	每份审计报告的平均成本	内部审计成本占年度医院管理经费的比例	现有审计资源投入产出比
内部审计工作为医院规避的损失	1	/	/	/	/	/

内部审计工作 为医院增加的 价值		1	/	/	/	/
内部审计工作 为医院节约的 成本费用			1	/	/	/
每份审计报告 的平均成本				1	/	/
内部审计成本 占年度医院管理 经费的比例					1	/
现有审计资源 投入产出比						1

表 2.4 内审客户细化指标相对重要性打分表

相对重要性	医院领导层对 内部审计的重视程度	医院领导层对 内部审计工作的满意度	被审部门对内部 审计工作的角色定 位	被审部门对内部 审计工作的满意度	内审部门审计 建议被应用的比 例	外部监管机构对 内部审计工作的满 意度	外部审计机构对 内部审计工作成果 的利用度
医院领导层对 内部审计的重视程度	1	/	/	/	/	/	/
医院领导层对 内部审计工作的 满意度		1	/	/	/	/	/
被审部门对内部 审计工作的角色定 位			1	/	/	/	/
被审部门对内部 审计工作的满意度				1	/	/	/
内审部门审计 建议被应用的比 例					1	/	/
外部监管机构对 内部审计工作的满 意度						1	/
外部审计机构对 内部审计工作成果 的利用度							1

表 2.5 内审业务流程细化指标相对重要性打分表

相对重要性	内部审计业务覆盖率	内审部门审计计划完成比例	内审部门审计制度的规范健全	内审部门出具内审报告的及时性	内审部门与被审计部门纠纷次数	内审部门的重大工作失误	内审部门高技术审计使用率	内审部门业务流程完善度	内审部门审计流程改进次数	内审部门重大发现和审计建议数量	内审部门基层员工信息上达通畅度	内审部门审计成本占医院总成本的比例
内部审计业务覆盖率	1	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
内审部门审计计划完成比例		1	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
内审部门审计制度的规范健全			1	/	/	/	/	/	/	/	/	/
内审部门出具内审报告的及时性				1	/	/	/	/	/	/	/	/
内审部门与被审计部门纠纷次数					1	/	/	/	/	/	/	/
内审部门的重大工作失误						1	/	/	/	/	/	/
内审部门高技术审计使用率							1	/	/	/	/	/
内审部								1	/	/	/	/

门业务流程完善度												
内审部门审计流程改进次数									1	/	/	/
内审部门重大发现和审计建议数量										1	/	/
内审部门基层员工信息上达通畅度											1	/
内审部门审计成本占医院总成本的比例												1

表 2.6 内审人员学习与成长细化指标相对重要性打分表

相对重要性	内部审计人员人均受教育程度	内部审计人员信息化操作水平	内部审计人员人均从业时长	内部审计人员科研成果数量	内部审计人员专业持证情况	内部审计人员人均在职培训时长	内部审计人员人均在职培训费用
内部审计人员人均受教育程度	1	/	/	/	/	/	/
内部审计人员信息化操作水平		1	/	/	/	/	/
内部审计人员人均从业时长			1	/	/	/	/
内部审计人员科研成果数量				1	/	/	/
内部审计人员专业持证情况					1	/	/
内部审计人员人均在职培训费用						1	/

---

培训时长							
内部审计人员人均在职培训费用							1

## 致谢

行文至此，心绪繁杂。故事始于秋天，终于夏天。感谢这段难忘的、珍贵的岁月，感谢失去与拥有。人生海海，山山而川，来日漫漫，一言难概之。

饮水思其源，学成念吾归。诚挚地感谢我敬爱的导师芦海燕，她持之以恒的探索精神，追求卓越的学术态度，激励我不断进取；她的关心和善解人意，温暖了我的研究生生活；她教会我如何我为人处事，如何严谨地做学术。感谢会计学院所有老师，感恩和你们的相遇，学生祝你们工作顺利，平安万福。

南风吹其心，摇摇为谁吐？感谢父母对我的养育之恩，他们一直在用自己的方式爱护我、尊重我。无言的关怀是我在寒夜里收到的第一缕阳光，默默的唠叨是我此生听到的最美声音。他们总是毫不犹豫地支持我成长路上的每一个选择，我感谢他们对我的信任，二十余载，养育之恩，无以为报。惟有继续奋斗，让小树成长为参天大树，成为他们的依靠。

平生感知己，方寸岂悠悠。感谢室友们对我的陪伴包容，陪我一起欢声笑语，在遇到困境时，我们相互鼓励，一起成长；感谢文体部、礼仪协会所有小伙伴，与你们共事的时光很是难忘；感谢永远积极向上的同门——“北斗七星”，和你们一起“并肩作战”的岁月我已珍藏；感谢淡泊睿智的“Unbelievable”队，我们一起备战一个月的案例大赛，每一次的互相鼓动，每一次的围炉夜谈，是我们的约定。今天，我们将奔向不同的远方，愿莫失莫忘，我们青山不改，绿水长流，来日方长。再选一次，还是想遇见你们。共祝我们都有光明的未来！

最后的谢意，留给自己，致自己没有虚度岁月的研究生三年。愿自己永远身怀赤城，有梦可追！

望一切都渐入佳境！