

基于平衡计分卡视角下内部审计整改工作促进企业价值增值的应用研究

魏思鹏

贵州航天电器股份有限公司 贵州 贵阳 550001

【摘要】审计整改工作是促进企业价值增值的重要手段之一，本文通过分析影响各级组织开展审计整改工作的三要素审计环境、审计主体和审计客体；探索基于“平衡计分卡”视角下审计整改工作促进企业价值增值路径；分析审计整改工作成果促进企业价值增值应用情况，助力国有企业合法合规、平稳发展，支撑战略目标实现。

【关键词】审计整改成果；价值增值；平衡计分卡

【DOI】 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.12.400

1. 审计存在的问题

1.1 认识不够统一

一些企业的领导及干部对企业审计整改工作没有给以足够的重视，他们不愿在审计整改工作上给以大力的支持，因此，企业审计整改工作在外外部环境上也有待改善。在企业内部，由于对企业审计工作缺乏统一的认识，一些企业甚至将企业整改工作当作是一种企业资金补充的途径，在企业资金充足的情况下，企业审计整改工作便被迫停止。

1.2 发展不够平衡

对一些领导重视企业审计整改工作的企业来讲，企业审计整改工作的力度就较大，所能收到的成效也比较客观。但是审计单位往往独木难支，审计整改的结果也不够理想。在企业审计内部，由于不同企业领导有着不同的整改认识及意见，这常常给企业审计工作带来不同的整改结果。从这方面来讲，一个主动协调、积极推动、举措创新的企业，不仅是做好审计整改工作的前提，而且能够收到“一子投秤、全盘皆活”的良好链式效应。

1.3 整改不够彻底

对于一些审计企业，它们依然存在敷衍了事、避重就轻等错误的观念，它们主观上进行有意识的“选择性整改”。当涉及到对它们有利的部分如一些加强企业管理方面的建议，它们一般都会欣然接受；然而当涉及自身利益时，比如挪用企业公款、纠正企业之前发生的遗留问题时，企业审计单位则会抱着极其消极的态度，草草了事。另外，对于那些属于企业管理体制及机制范畴的问题，如企业管理体制不完善、不合理，由于这些问题很可能影响到企业的整体安排，因此企业审计单位不会对其整改彻底。

2. 审计整改工作分析

2.1 审计主体

审计主体参与审计工作各个环节，切实发挥审计整改工作价值增值作用。一是审计主体素质建设，其业务素质能力影响审计问题质量、整改建议科学性以及建设性以及被审单位主观能动性、意愿性；道德素质影响审计工作客观性、公允性和有效性以及审计问题整改意愿性。二是审计主体资源配置，影响审计工作深度、广度和时间限制，合理分配审计工作资源，规避完成年度专项计划、临时性计划以及绩效考核与审计问题整改之间矛盾，即重问题数量、轻整改质量。

2.2 审计客体

审计客体是整改第一责任人、第一业务执行人，落实审计整改“3+1”及时报送审计整改报告，挖掘审计整改工作价值。一是审计客体责任意识、主动性，影响审计整改工作质量、计划推进速度。二是审计客体内部整改机制建设不到位，影响审计整改工作开展深度与广度。

2.3 审计环境

审计环境建设是审计整改工作“存亡”的有机土壤，直接影响各级单位审计组织机构设置、审计资源配备以及审计工作模式。一是法律法规授权度、组织制度建设完备性，决定审计整改工作权威性，将审计结果、审计整改应作为考核、任免、奖惩干部和决策的重要依据。二是建立健全审计整改动态管理体系。审计整改强化组织内部横向联合、纵向分层合作，形成审计整改挂销号动态管理机制。

3. 审计整改工作对企业价值增值路径分析

本文将借助绩效评价方法平衡计分卡（BSC），从财务管理、利益相关方、内部流程管理及创新与学习四个维度，分析审计整改与审计结果运用促进企业价值增值。

本文探索审计整改、审计结果运用促进企业价值增值，引入BSC管理思想，主要基于一是理念互通，目标一致。组织评价业务工作成果对企业价值增值作用方面与绩效考核、战略管理执行力方面一致；二是客观公正，全面评价。BSC将通过各项指标多维度、整体进行评价；三是内外兼顾，平衡原则。BSC根本宗旨是平衡，兼顾财务/非财务、内/外部环境、定性/定量相结合。因此，在评价审计整改工作对企业价值增值方面需协调平衡、共享互鉴。

3.1 财务管理维度

审计发现问题整改有助于规范财务管控，防止徇私舞弊，保护资产完整准确，提高营运效率、降低运营风险。一是提升经济效益。通过审计问题预警、风险评估、风险控制落实责任，改善组织内部环境，提高组织管理水平，保障科研生产任务目标，提高组织经济效益。二是优化财务数据支撑效果。审计整改有助于规范财务人员操作流程，保障财务数据真实性、准确性，提高国有企业战略决策科学性、效果性。

3.2 利益相关方维度

审计整改成果促进内外部利益相关方获益，即外部横向同业竞争者、政府机构，纵向组织上下游供应商、客户；内部横向组织内各职能部门，纵向兼并购企业等。重点分析

审计整改工作对组织内部利益相关方影响。(1)深化组织考核监督。共享审计成果,作为考核、任免、奖惩干部的重要依据;审计主客体建立问题整改清单,共享成果信息,优化组织环境,提高企业资源价值。(2)规范操作流程和标准应用。国有企业并购企业性质与母体存在差异,组织采用管理标准、管理模式存在差异,影响组织融合深度及兼并购战略目标落地。

3.3 内部流程管理维度

审计整改工作服务审计客体完善风险内控体系建设,一是“稳准狠”切入,挖掘风险内控制度漏洞和舞弊风险,强化审计问题事项整改、举一反三和源头整改;二是汇编普遍性、典型性问题,编制成审计案例集,丰富内部审计工作资料库;三是优化完善制度建设,推动法规修订重塑管理流程。

3.4 创新与学习维度

人才是国有企业发展和竞争的核心要素,组织创造价值的源头,内部审计人员主要通过内部培养模式,培养成本较高,为持续提升组织学习能力,促进组织高质量发展。一是理论与实践相结合,营造良好学习氛围,促进审计人员持续学习,保持旺盛“战斗力”;二是强化培训指导,通过组织内外部分层培训,提高领导层风险意识以及形成常态化警示教育。

4. 审计整改工作成果促进企业价值增值应用分析

4.1 基本价值: 审计问题整改

国有企业组织内部财务管理和利益相关方将重点关注组织经济效益质量。审计问题整改是“必答题”非“选择题”,为有效落实审计问题整改经营战略目标,重点关注整改时效性与完成率。一是时效性,督促被审单位及时有效落实审计问题整改避免“久病不治”以及部分审计问题时效性、风险性较强,需立查立改,防止重大舞弊风险;二是完成率,审计整改完成率是审计工作底线,被下发审计整改建议书,必须按照“3+1”机制要求完成整改。

4.2 潜在价值: 明确整改结果评价标准

审计主体对审计整改质量判断存在主观差异,并且审计整改缺乏统一评价标准,即存在“合情不合法、合法不合情”。通过梳理现场审计工作、分析审计问题、整改质量和风险影响度,优化审计整改成果评价标准。一是助力财务管理维度获得准确、真实数据;利益相关方维度获取客观、真实经营信息;内部管理流程维度完善制度建设、优化管理流程;创新学习维度强化业务实操能力。二是明确审计整改评价标准,提升审计价值,强化整改成果对组织保障力度。

4.3 延伸价值: 拓展审计整改成果应用

将审计整改成果与大数据相融合,通过汇总、统计、分析审计问题清单及各业务部门识别风险点,拓展审计整改成果价值链。一是建立风险监控预警系统,明确设定相关规则以及阈值;二是汇总审计问题,分层统计审计问题发生率,明确审计工作重点,促使组织从“治病→防病”。

5. 案例分析

本文选取某国有电子元器件A企业,A企业内部审计历经

平稳发展阶段、规范管理阶段、集团化管控三个阶段,重点分析A企业集团化管控阶段,内部审计整改工作成果对企业价值增值的应用情况。

5.1 审计整改工作对企业四个维度应用成果

(1)财务管理维度:规避资金损失,提高资金管理效率效果,审计整改累计产生经济效益670余万元;规范业务规范性,提高工作质量与效率,有效促进新并购企业建立健全基础财务管理制度。

(2)利益相关方维度:A企业编制内部审计发现问题典型案例集;审计整改作为子公司年度绩效考核项;新并购企业开展内部审计20项、完成重大业务风险自查自纠38项、效能监察项目20项。

(3)内部流程管理维度:A企业通过审计问题整改,促进2家新并购企业新制定69项管理制度;挖掘2家新并购企业10条优秀管理流程/模式,内部广泛推广。

(4)创新与学习维度:通过审计问题整改成果应用,促进A企业重大经营风险调查、重点经营风险监督;A企业内审人员通过审计项目与审计问题整改,培养子公司专兼职人员审计全流程思维,提升独立业务能力;A企业审计负责人组织开展专题培训(累计200人次/年),培养中高层领导合规风险意识,强化业务源头规避风险。

5.2 审计整改工作成果促进企业价值多重增值

(1)针对审计发现问题→审计整改建议书,规定整改时限1个月(特殊3个月)→提交整改材料、整改报告。

(2)明确审计整改评价标准,即事项整改、举一反三以及源头整改深入落实整改工作;针对特殊问题,审计组与管理层明确整改标准,并列计划推进。

(3)拓展审计整改成果应用范围,强化典型审计问题与重大风险调查融合,明确相关问题的发生概率、影响程度,为战略规划提供指引,预防潜在风险事和降低风险影响程度。

结论

国有企业在混合所有制改革、供给侧结构性改革以及新时代市场经济体制改革背景下,以审计整改为基础严格落实审计问题整改、明确整改成果评价标准以及拓展审计问题整改成果应用等,突出内部审计在国有企业深化市场化、专业化、国际化和法制化建设中的增值作用;国有企业全级次内部审计管理部门以及业务部门需持续转变观念,树立规范治理和服务战略目标的意识,结合战略规划方向和经营目标,重点关注核心业务板块,持续规范日常管理流程,降低内外部审计风险,完善风险预警机制建设,避免因合规管理不到位引发潜在纠纷风险,推动国有企业创新市场化经营机制新突破,提高国有企业主体活力和市场竞争能力。

参考文献

[1]中华人民共和国审计署令(第11号)《关于内部审计工作规定》:2018.

[2]崔亚林.以审计整改为抓手,实现审计价值增值[J].财会学习,2018(5):96-99.