

# 新时期电力企业审计队伍建设及互融机制研究

张晓亚

(山西思极科技有限公司 山西 太原 030000)

**[摘要]**随着国家依法治企的深入,内部审计在深化企业改革、服务企业发展战略、提升公司治理水平和风险防范能力、助力企业高质量发展方面呈现出责任与担当的时代新趋势。本文对电力企业内部审计队伍现状进行了分析,着重探讨了专家团队如何实现与专职审计人员的互融互通,有针对性地提出搭建审计项目互融平台、日常工作互通平台和培训体系互鉴平台三大互融工作平台,构建以专家团队激励为核心,以组建审计小组机制、专家智力支持机制、互鉴互享机制为动力的四大互融保障机制,旨在建立一种适应现代电力企业发展的审计队伍,使企业内部审计的作用充分发挥。

**[关键词]**电力企业; 队伍建设; 专家团队; 互融机制

**[DOI]** 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.12.1571

在深化党和国家机构改革、推进国家治理体系和治理能力现代化建设的背景下,内部审计在深化企业改革、服务企业发展战略、提升公司治理水平和风险防范能力、助力企业高质量发展方面呈现出责任与担当的时代新趋势。新时期要实现内部审计工作的新担当、新作为离不开优秀的审计队伍。加强内部审计队伍建设,是决定审计工作发展水平、提高审计监督能力的重要内容。

## 一、研究背景

近几年来,国有企业对依法治企高度重视,内部审计在依法治企开展中发挥了重要作用,企业管理层越来越重视内部审计在企业经营管理中的作用,要求内部审计部门的工作重点要从单纯的查错纠弊向有效防范企业经营风险、推动公司治理体系和治理能力现代化、保障公司党委重大决策落实等方面转变,对内部审计监督有了更高的标准,对内部审计人员的专业技术水平和执业综合素质有了更严格的要求。但是随着内部审计要求的提高和检查的范围不断扩大,内部审计任务越来越重与审计人员不足之间的矛盾日益突出。2018年,省公司建立专家人才库,内部审计队伍得到一定程度的充实和壮大,但是在专家团队的使用和管理上还处于摸索阶段,专家团队与专职审计人员融合度不高,专家团队的智慧和力量未能充分发挥,如何实现专家团队和专职审计人员的有效互融成为当前加强审计队伍建设的重要议题。

## 二、内部审计队伍现状分析

省公司内部审计队伍由两部分构成,一是审计部及审计中心的专职审计人员作为审计队伍的中坚力量,二是专家人才库的专家及后备专家作为审计队伍的有力支撑,两者相辅相成。本部分旨在分析内部审计队伍配置现状,为后续探讨如何有效使用和管理专家团队,实现其与专职审计人员的有效互融,充分发挥专家团队的智慧和力量奠定基础。

### (一) 专职审计人员配置情况

目前审计部及审计中心专职审计人员63名,分布在财务、物资、工程、营销专业,初级岗位10名、高级岗位53名。

一是专职审计人员配备不足,工作量处于超负荷状态。省公司每年安排的审计任务约40个,目前配备的专职审计人员有63名。2019年专职审计人员总工时应为12.6万小时,执行40个审计项目耗用的总工时为12.8万小时,工作量饱和度约为101.59%,从整体工作时间上看,专职审计人员的工作量基本处于超负荷状态(对于总工时测算时,专职人员按照每年250个工作日,每日工作8小时计算)。

二是专职审计人员业务融合度不高,审计质量受到影响。专职审计人员青年员工占比高,业务工作经历相对单一,与业务专家相比,业务融合度不高。另外,电力公司处于改革攻坚阶段,电力改革、国企改革都在积极推进,业务领域新成果不断涌现,专职审计人员不在业务一线工作,业务领域的最新制度、最新成果更新速度慢,审计质量也受到一定影响。

### (二) 专家团队是审计队伍的有力支撑

省专家人才库专家50名,后备专家40名,涉猎财务、物资、工程、营销专业,多为所在部门的骨干人才,其参与审计工作,是审计队伍的有力支撑。

一是专家团队精通专业知识,能够直击业务痛点、带来建设性意见。专家在所在单位承担重要职责,精通公司内部某单元业务操作或某专业领域知识。其长期在业务部门工作,接触到业务的方方面面,对本领域的现状、流程、缺陷较为熟悉,

能快速找到问题点和风险点。对于这些业务痛点,专家有自己独到的见解,往往能给审计工作带来建设性意见。

二是专家团队处于业务前端,能够传递新鲜知识。公司改革积极推进,业务领域新成果不断涌现,专家是业务的最前端人员,了解所在领域最新的成果、最新的制度,能够将最前沿的知识和实际业务场景及时传递给专职审计人员。

三是专家团队有效弥补审计资源不足,节约审计成本。随着内部审计范围的扩大,公司需要投入更多的内部审计资源,而目前配备的专职内部审计人员较少,公司对内部审计的期望越来越高,审计资源与组织期望之间的矛盾愈加突出,而专家分布于各个业务单元,人员较多,机动性较强,其参与内部审计项目可极大程度上弥补审计人员不足的情况。

### (三) 专家团队尚未与专职审计人员有效互融

专家团队精通业务、机动性强,是审计队伍的有力支撑,但是目前专家团队尚未与专职审计人员实现有效互融,在审计工作中表现出以下弊端。

一是由于组建审计小组时缺乏统筹考虑,专家团队参与审计项目表现出精力不足、缺乏审计思维、独立性不强等弊端。开展审计项目组建审计小组时由于未考虑到专家团队的特殊属性,导致其在审计项目中投入不足、缺乏独立性。专家团队多为省公司及地市公司层面“四类四项”人才及科级后备干部,在本单位承担重要职责,专家在参加审计项目时,所在单位未能将本职工作与兼职审计工作进行统筹安排,造成业务专家在项目工作中,既要完成审计工作,也要同时兼顾本职工作,导致业务专家精力不足,也影响了审计质量。另外,专家的专业领域是业务领域,而非审计领域,缺乏审计技术,在参与审计工作时,很大程度上只能发现业务上存在的不规范现象,而无法用系统的眼光去发现管理缺陷,影响审计效果。除此之外,业务专家与被审计单位的业务人员属同一专业,日常工作中交流较多,也可能导致部分业务专家在审计工作中心理顾虑较多、受到被审计单位及本单位的私下干涉,抹不开面子,对其独立性造成影响。在组建审计小组时要充分考虑专家团队的特殊性,让专职审计人员与其搭配互补。

二是专家团队的使用局限性大,审计项目结束后专家人才发挥的效用基本为零。专家人才精通业务,除在审计项目中发挥作用外,更重要的是其能够提供专业的业务咨询,在审计计划、审计报告、问题整改阶段乃至专职审计人员培训等方面都可以贡献自己的业务智慧,而当前专家人才的使用仅仅在审计项目上,在审计项目外发挥的效用基本为零,专家人才的智慧未充分利用。

## 三、搭建专家团队与专职审计人员的互融平台

通过对目前审计队伍配置情况进行分析,我们发现专职审计人员配备不足、业务融合度不高,专家团队精通业务知识、了解前沿资讯,是审计队伍的重要支撑,但是在使用过程中一方面由于组建审计小组缺乏统筹考虑表现出独立性不足、缺乏审计思维、投入度不够的弊端,另一方面由于使用局限性大,未充分发挥专家团队的智慧和力量。本部分将基于上述分析提出促进专家团队与专职审计人员的互融互通的三大平台提升内部审计队伍建设质量。

### (一) 搭建审计项目互融平台

搭建审计项目互融平台即在审计项目上实现专家团队与专职审计人员的有机融合,以达到两者有效协同,通力合作。协作是审计项目成功的关键,互融的关键在于协作。专家团队以业

务层面的审计为主，基于其在本专业积累的知识和经验，指出业务领域存在的问题，并提出有针对性的整改建议，专职审计人员站在审计专业的角度指出企业存在的风险和缺陷，为审计工作的系统性、专业性和流程的合规性把关，两者协同一致，将审计的确认职能和咨询职能有机结合。另外，专职审计人员要发挥自己的优势承担起协作的主要作用，将本专业的审计成果有意识的与其他专业进行共享与沟通。有效沟通的基础是组建适当的审计小组。根据审计项目的类型、专职审计人员与专家人才的特质，选取合适的人员组建审计小组是实现专职审计人员和专家团队在审计项目中良好协作和有机融合的关键。

(二) 搭建日常工作互通平台

搭建日常工作互通平台即在日常工作上实现专家团队与专职审计人员的有机融合，强化彼此业务指导，达到双向联结。一方面要扩展专家的使用领域，除了在审计项目中发挥专家团队专业作用外，更重要的是扩展其在审计计划、审计报告、问题整改等环节提供的专业咨询。另一方面要强化内部审计的咨询职能，专职审计人员利用其丰富的知识和经验为业务部门提出专业意见和建议，帮助其完善管理流程。内部审计通过对各业务部门的再监督，及时发现业务部门存在问题，提出建议，纠正错误，堵塞管理漏洞。

(三) 搭建培训体系互鉴平台

搭建培训体系互鉴平台即在员工成长上实现专家队伍与专职审计人员的互鉴互享，具体指审计项目上、日常工作上的互相借鉴和培训交流上的互相分享。在审计项目、日常工作中，专职审计人员与专家团队通过协同工作达到共同进步，专职审计人员从专业团队中获取专业知识，专家参与审计项目了解业务风险、培养合规精神；在培训交流中，专职审计人员与专家团队通过分享借鉴达到共同成长。

四、专家团队与专职审计人员互通保障机制

专家团队与专职审计人员基于审计项目互融平台、日常工作互通平台、培训机制互鉴平台实现互通互通，三大平台的有机运行离不开有力的工作保障机制，因此本文提出以专家人才评价机制为核心，以组建审计小组的协调调度机制、贯穿审计全流程的专家智力支持机制、培训体系互鉴互享机制为动力的四大工作机制，具体如图1所示。

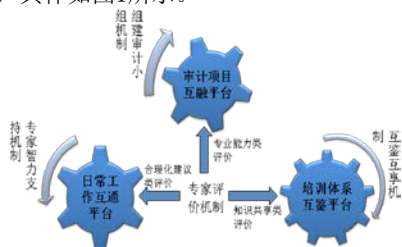


图1 互融平台及工作机制示意图

(一) 组建审计小组的协调调度机制

组建审计小组的协调调度机制是保障审计项目互融平台有序运行工作机制，具体是指发布审计任务后，根据审计任务的类别、所属领域、规模等具体需求，结合专职审计人员与专家团队的配置情况，将专职审计人员与专家团队有机整合到该审计项目中，两者通力合作、开展工作，使专职审计人员的专业优势与专家人才技能经验充分发挥的一种工作机制，具体如图2所示。

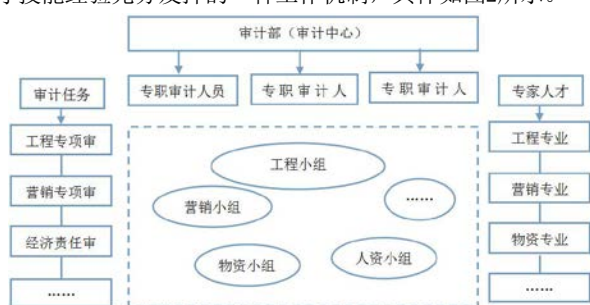


图2 组建审计小组的协调调度机制图

组建一个有效的审计小组是审计质量的重要保证，该协调调度机制的构建逻辑如图3所示，首先根据审计项目特征确定审计小组需求，然后基于需求和人员配置情况确定审计小组成员的选择及分工，组建审计小组。

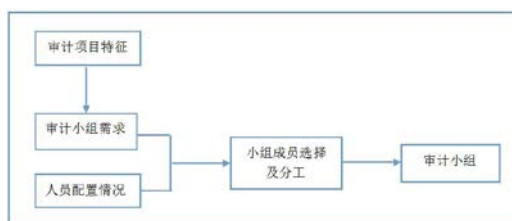


图3 组建审计小组的逻辑构建图

一是从审计任务出发，根据项目类型、项目规模等提出人员配置需求。不同的审计任务要求审计人员具备不同的专业知识和技能，公司应从审计任务出发配置相应的内部审计人员。公司内部审计项目包括营销专项审计、工程专项审计、离任经济责任审计等类型，审计人员配置应与审计类型相匹配。另外，同一类型审计项目的内容也会随着被审计单位的不同而变化，同一被审计单位的审计内容也会随着年度的不同而发生变化，审计人员的需求亦会随之变化。公司根据具体审计内容配备专职审计人员和专家，专职审计人员担任审计组长、主审以及各个分小组组长等主要角色，专家人才根据审计项目的涉及面进行选配。

二是从人员特质出发，科学配置审计人员结构。审计人员专业能力、洞察力、分析能力、沟通能力、写作能力和抗压能力等存在差异，在资源配置时需要充分考虑个体差异，才能更好地实现效用最大化。在组建审计小组时，应当从尊重个人价值与个性角度出发，保证每个人都能在审计中发挥其创造性作用，保证最大化地实现自身价值。与此同时，对于审计专家团队人员做好编组，对审计资源做进行合理配置，最终形成一个高效的工作整体。利用该方法，不仅能够使专家团队当中每个审计人员才能得到充分发挥，同时也能提高其成就感与综合战斗力，最终更好的发挥出团队精神。根据审计任务提出的人员配备需求，从人员特质出发，对专职审计人员和专家人才的专业技能、经验阅历、知识个性等多方面进行组合搭配，选取相应的专职审计人员和专家人才成立审计小组。

专业技能方面，在审计小组中，专职审计人员承担主要角色，项目组长、项目主审要具备较高的复合专业知识和丰富的审计经验，小组长的专业知识复合度要求可相对放低，由本组内专家人才作为补充。内审人员核心能力矩阵将审计人员的专业胜任能力以可视化和量化的形式予以列示(详见表1所示)，企业可按照审计人员的专业胜任能力进行科学配置。

其他特质方面，如经验阅历是审计人员的重要财富，在组合搭配时要慎重对待审计人员的阅历情况，承担重要角色的专职审计人员要有丰富的经验阅历，同一小组的专家人才在阅历方面也要注重搭配，做到老带新；性别、年龄、性格等也是人员搭配要考虑的因素，男性审计人员宜承担一些现场性、强度大的工作，女性审计人员宜承担一些奔波少、强度小的工作，年长审计人员宜承担一些重要、关键、简便的任务，而年轻审计人员宜分配一些辅助性的任务，外向开朗的审计人员宜承担一些与人沟通的工作，内向腼腆的审计人员宜承担一些与资料打交道的工作，细致稳重的审计人员宜承担一些关键核心的任务等，阅历丰富的专家与思想活跃的年轻人可以组建重大问题突破小组，针对难破解的问题共同商讨。

(二) 贯穿审计全流程的专家智力支持机制

贯穿审计全流程的专家智力支持机制是保障日常工作互通平台有效运行的工作机制，专家人才有着专职审计人员不可替代的优势，除了在审计项目中发挥专业作用外，更重要的是其提供的专业领域的政策、法规、技术咨询。专家智力支持就是指正式、畅通有效的专家咨询渠道，使专职审计人员遇到专业问题时能够及时获得帮助，得到高质量的咨询建议或专家意见，以弥补审计人员在专业能力和专业信息方面的不足，使审计结果更具有权威性。

专家团队的智力支持机制贯穿于审计的全过程当中，如图4所示。在审计前期准备阶段，主要包括项目选题、资料收集、审前调查、制订实施方案及框架等，专家可以根据日常工作中发现的风险点，推荐给审计部门立项，并提供相关资料，配合做好审前调查，制订具体可行的审计方案和框架。在审计现场实施时，专家可利用专业优势，为项目组提供咨询，使其他成员快速排除干扰，尽快进入角色，还可更好地与被审计单位业务部门沟通，更快、更准地发现问题。在审计报告阶段，专家可对审计发现问题的描述更准确，风险分析更到位，改进

表1 审计人员核心能力矩阵

序号	姓名	年龄	学历	内审人员核心能力														
				财务管理				营销管理			工程管理		物资管理			信息技术		
				审计	会计	财税	金融	用电检查	业扩管理	抄核收	工程计划	工程结算	物资计划	物资仓储	物资配送	办公软件	大数据	编程
1	*			AA	AA	AA	A	AA	AA	AAA	AA	AA	AAA	AAAA	A	AAAA	A	AA
2																		
...																		

注：A代表初步了解，AA代表基本掌握，AAA代表熟练掌握，AAAA代表能够培训他人

表2 专家人才积分规则表

类别	积分标准	积分系数
专业能力类	1、能够发现关键业务、关键管理流程的重大风险，提出改善建议，切实提高公司业绩，积10分；	主要贡献人系数1.0，其他参与者系数0.5
	2、能够发现业务流程中重大问题，并提出有效审计建议，积10分；	
	3、能够创新提出先进的审计方法，有效提高审计效率，积8分；	
	...	
合理化建议类	1、提出合理化建议被采纳并实施取得明显效果，积10分；	主要贡献人系数1.0，其他参与者系数0.5
	...	
知识共享类	1、在公司内部开展知识性的专业技术、业务培训课程，每学时积1分，单次不超过4分；	明确的交流内容，对其他参与者有指导意义，作为主要发言人才积分
	2、公司范围内的交流会主题发言，每学时积1分，单次不超过4分；	
	...	

建议更实际；参与问题改进和整改跟踪时，专家可更客观了解改进情况及分析未整改原因。

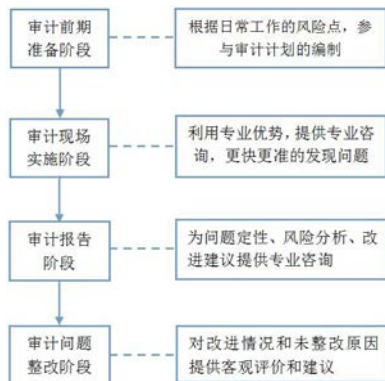


图4 贯穿审计全流程的专家智力支持机制图

(三) 培训体系互鉴共享机制

互鉴共享机制是保障培训体系互鉴平台有力运行的工作机制，是指专家队伍与专职审计人员在审计项目、日常工作上的互相借鉴及在培训上的互相分享，以实现两者更好更快成长的一种工作机制。

一是在审计项目、日常工作上实现互相借鉴。专职审计人员与专家人才的协同工作中，专职审计人员学习不同专家的专业偏向、思维模式等优点，充分吸收在与专家人才相处中有利于自身成长的部分，积极发展自身专业范围、提升专业能力与洞察能力，并尝试不同的预测、评价方法，直至掌握全面的财务知识、审计技巧及专业能力，精通企业组织、生产及技术等方面的知识，培养自身的综合判断与分析能力，成为适应企业发展的、专业性强的内部审计人员。专家团队参加审计项目，与专职审计人员协同工作，一方面，通过深入学习审计的工作流程以及查找问题和风险点的方法，对照检查本单位存在的问题，在其返回所在单位或业务部门时，可利用以上经验，提升本单位或部门的风险管控能力；另一方面，抽调专家团队参与审计项目，可以有效实现“以审代培”，培养其合规意识，增加其敬畏心理，扩大审计影响力，推动依规行为。

二是在交流共享中实现共同成长。公司内部定期开展培训课程、组织交流研讨。鼓励专家团队和专职审计人员将自己的专业技术、心得体会、经验经历等进行分享借鉴。

(四) 专家人才评价机制

专家人才评价机制是四大工作机制的核心，是三大工作平台实现有机运行和统一管理的重要保障。专家团队不同于专职审计人员，其不受制于审计部（审计中心）管理，建立对专家人才的激励机制是促进其更好的完成工作目标、实现与专职审计人员有效互融的重要途径。激励机制的建立基于三个互融平

台，分别是基于审计项目互融平台的专业能力类评价、基于日常工作互通平台的合理化建议类评价、基于培训机制互鉴平台的知识共享类评价。专业能力类评价即在审计项目中做出的贡献评价，包括发现关键业务、关键管理流程的重大风险、发现业务流程中重大问题、创新提出先进的审计方法等；合理化建议类评价即在日常工作互通交流的过程中，专家对审计工作提出的有效建议；知识共享类评价包括在公司内部开展知识性的专业技术、业务培训课程、公司范围内的交流会主题发言等，具体评价规则如表2所示。

对专家人才的各类贡献进行累计积分，按照年度积分的高低进行奖励，一方面将该积分推送至各单位人力资源部门，作为绩效考核和评优评先的基础，另一方面开展审计专业荣誉评选如颁发审计专家证书，树立标杆等，充分激活专家人才队伍，有效保障其与专职审计人员的互融互通。

五、结论

专职审计人员与专家团队都是审计队伍中不可或缺的重要组成部分，专职审计人员配备不足、业务融合度不高，专家团队精通业务知识、了解前沿资讯，是审计队伍的重要支撑，但是两者互融度不够制约了内部审计队伍建设。本文针对性地提出搭建审计项目互融平台、日常工作互通平台和培训体系互鉴平台三大互融工作平台，构建以专家团队评价机制为核心，以组建审计小组机制、专家智力支持机制、互鉴互享机制为动力的四大互融保障机制，以期促进专职审计人员与专家团队互融互通，为新时期电力企业建设高素质的内部审计队伍、发挥高水平的内部审计力量做出贡献。

参考文献：

[1] 孙佳慧. H集团内部审计资源配置研究[D]. 山东大学, 2018.  
 [2] 乔雅婷. 大数据时代背景下审计资源组织模式创新研究[J]. 中国内部审计2017(9): 76-79.  
 [3] 陈静. 电网公司数字化审计的实现路径[J]. 中外企业家2019(14): 19.  
 [4] 李世辉, 杨丽. 基于 DEA 的企业内部审计资源配置效率研究[J]. 会计之友, 2019(8): 13-19.  
 [5] 李宇笑. 基于企业管理中内外部审计分工与协作的思考[J]. 产业与科技论坛, 2019(18) 15: 217-218.  
 [6] 台双良, 朱亦璇. 建设工程项目评标专家激励机制研究[J]. 沈阳建筑大学学报(社会科学版)2020(22) 1: 37-41.  
 [7] 张洪营. 中国移动A公司专家管理体系建设研究[D]. 北京交通大学, 2015.

作者简介：张晓亚（1991—），女，山西省寿阳县人，会计师，硕士，研究方向：财务管理。