

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学号: X2007157010

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

风险导向内部审计绩效评价研究

——基于平衡计分卡理论

**Performance Evaluation of Risk-oriented Internal Audit
—Based on Balanced Scorecard Theory**

邓建伟

指导教师姓名: 曾一龙 博士

专业名称: 会计硕士(MPAcc)

论文提交日期: 2013年3月

论文答辩日期: 2013年 月

学位授予日期: 2013年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2013年3月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

内容摘要

风险导向内部审计阶段，内部审计的范围、对象和目的与传统内部审计明显不同，其通过确认和咨询活动，为组织增加价值，在组织的风险管理体系中发挥关键作用。为充分发挥内部审计职能，组织需要建立科学合理的内部审计绩效评价体系，通过绩效评价激励和引导内部审计为组织创造价值。

本文首先对内部审计绩效评价理论进行回顾，从内部审计的发展历史轨迹上，分析不同阶段的内部审计的绩效评价特点，重点对风险导向内部审计的特征、职能和目标进行分析，为构建其绩效评价体系提供理论依据。在对风险导向内部审计的绩效特点进行分析的基础上，引入平衡计分卡相关理论，详细分析了平衡计分卡理论评价其绩效的可行性，为下一步的构建绩效评价体系打下基础。

风险导向内部审计绩效评价体系的构建是本文的重点，在构建绩效评价体系指标时，利用平衡计分卡理论，首先，对风险导向内部审计的客户需求进行分析，在满足内部审计客户需求的基础上，引入国家审计绩效评价模式，将投入产出比这一财务评价指标引入到内部审计绩效评价中，然后，通过战略地图分析风险导向内部审计绩效的驱动因素，通过驱动因素之间的逻辑关系，寻找出内部审计价值创造的驱动指标，从而构建风险导向内部审计完善的评价体系。

最后分析 A 公司内部审计部门绩效评价模式，该公司采用平衡计分卡评价内部审计部门绩效后，内部审计工作成效明显提升，绩效评价充分调动了内审员工的积极性和创造力，真正体现出内部审计为组织增加价值的宗旨。同时通过对该案例的分析，对运用平衡计分卡对风险导向内部审计绩效进行评价时，在评价指标体系建设和实施中的关键环节及注意事项提出相应的建议。

关键词：风险导向内部审计；绩效评价；平衡计分卡

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Risk-oriented internal audit stage, the range, object and purpose of the internal audit is significantly different with the traditional. It adds value for the organization by identifying and consulting activities. It plays a key role in the risk management system of organization. In order to give full play to the internal audit function, the organization needs to establish a scientific performance evaluation system. It will inspire and guide internal audit to create value for the organization.

First of all, we review internal audit performance evaluation theory. Analyze the features of different stages from its development history, focus on the features, function and object of risk-oriented internal audit to provide theoretical basis for building performance evaluation system. Base on analyzing the performance evaluation of risk-oriented internal audit to introduce the Balance Scorecard theory. Analyze the feasibility of the Balance Scorecard theory is used in performance evaluation, build the foundation for further constructing performance evaluation system.

Building performance evaluation system of risk-oriented internal audit is the focus of this article. In building the system we will use Balance Scorecard Theory. Firstly, analyze clients' demand. Base on meeting clients' need of risk-oriented internal audit, introducing the National Audit Performance Evaluation mode. Bring input-output rate which is financial evaluation index into the performance evaluation of internal audit. And then analyze the driving factors of risk-oriented internal audit performance evaluation through strategic map. Through the logical relationship in the driving factors, find out the driving index of internal audit value creation. Then build the risk-oriented internal audit evaluation system.

At the end, analyze performance evaluation mode of A company internal audit department. After this company using Balance Scorecard to evaluate internal audit department, the efficiency of internal audit work has been improved significantly. The passion and creativity of internal audit staff is fully aroused by the performance evaluation. This shows the purpose that internal audit creates more value for

organization. By analyzing cases, use Balance Scorecard for performance evaluation of risk-oriented internal audit. Give corresponding suggestions to key links and attention matters of building and implementing evaluation index system.

Key Words: Risk-oriented Internal Audit, Performance Evaluation, Balanced Scorecard

厦门大学博硕士学位论文摘要

目录

第一章 绪论	1
1.1 选题意义	1
1.2 文献综述	2
1.2.1 国外研究现状.....	2
1.2.2 国内研究现状.....	4
1.2.3 国家审计绩效评价的借鉴.....	6
1.2.4 研究现状述评.....	8
1.3 研究思路与方法	9
1.3.1 研究思路及论文结构.....	9
1.3.2 研究方法.....	10
1.4 创新点和局限性	11
第二章 风险导向内部审计绩效评价的基本理论	13
2.1 风险导向内部审计综述	13
2.1.1 内部审计的发展阶段.....	13
2.1.2 风险导向内部审计的内涵与职能.....	18
2.1.3 风险导向内部审计特征.....	19
2.2 绩效评价基本理论	22
2.3 内部审计绩效评价模式的演进	24
2.4 内部审计绩效评价内容及其影响因素	25
2.4.1 内部审计绩效评价内容.....	25
2.4.2 风险导向内部审计绩效评价影响因素.....	27
第三章 平衡记分卡在内部审计绩效评价中的运用	29
3.1 平衡记分卡的概念、特点、内容	29
3.2 风险导向内部审计绩效评价现状分析	31
3.3 平衡计分卡引入风险导向内部审计绩效评价的可行性	34
第四章 内部审计绩效评价体系的构建和实施	36

4.1 绩效评价体系的构建原则	36
4.1.1 基本原则.....	36
4.1.2 具体原则.....	37
4.2 绩效评价体系的设计	38
4.2.1 内部审计客户需求分析.....	38
4.2.2 绩效评价体系的主要内容.....	39
4.2.3 绩效评价指标的权重分配.....	46
第五章 案例分析--A 公司风险导向内审绩效评价体系的完善	48
5.1 改革前 A 公司内部审计绩效评价情况	48
5.2 改革后 A 公司内部审计绩效评价情况	49
5.3 经验总结	52
5.4 绩效评价体系构建的主要难点	53
第六章 结论及展望	55
参考文献.....	57
致谢.....	60

Contents

Chapter One Introduction	1
1.1 Background and Significance	1
1.2 Literature Review	2
1.2.1 Foreign Literature Review	2
1.2.2 Domestic Foreign Literature Review	4
1.2.3 National Performance Audit Performance Evaluation.....	6
1.2.4 Analysis of Current Research	8
1.3 Research Methods.....	9
1.3.1 Research of the Essay and Major Ideas.....	9
1.3.2 Research Methods.....	10
1.4 Innovation and Limitations of the Paper.....	11
Chapter Two Basic Theories of Risk-oriented Internal Audit.....	13
2.1 Basic Theories of Risk-oriented Internal Audit.....	13
2.1.1 Stage of Development of the Internal Audit.....	13
2.1.2 Meaning and Functions of Risk-oriented Internal Audit	18
2.1.3 Characteristics of Risk-oriented Internal Audit	19
2.2 Performance Evaluation of the Basic Theory	22
2.3 Analysis of Internal Audit Performance Evaluation	24
2.4 Performance Evaluation of the Content and Influencing Factors.....	25
2.4.1 Contents of Performance Evaluation	25
2.4.2 Influencing Factors of Performance Evaluation	27
Chapter Three Balanced Scorecard use in the Performance	
Evaluation of the Internal Audit	29
3.1 Balanced Scorecard Concept, Features, Content	29
3.2 The Status Quo of Risk-oriented Internal Audit Performance Evaluation	31

3.3 Balanced Scorecard Introduction of Risk-based Internal Audit	
Performance Evaluation of the Applicability.....	34
Chapter Four Balanced Scorecard-based Performance Evaluation	
to Build and Implement.....	36
4.1 Performance Evaluation Principles of Constructing.....	36
4.1.1 Basic Principles of Performance Evaluation.....	36
4.1.2 Specific Principles of Performance Evaluation	37
4.2 Performance Evaluation of the Design	38
4.2.1 Internal Audit Clients Analysis.....	38
4.2.2 Performance Evaluation Index System	39
4.2.3 Index Weights of Performance Evaluation	46
Chapter Five Analysis of A Company Risk-oriented Internal Audit	
Performance Evaluation.....	48
5.1 A Company Internal Audit Performance Evaluation system of the	
pre-reform	48
5.2 A Company Established Performance Evaluation System.....	49
5.3 Experience of Performance Evaluation System.....	52
5.4 Performance Evaluation Difficulty	53
Chapter Six Conclusions and Prospects	55
References	57
Acknowledgements	60

第一章 绪论

1.1 选题意义

内部审计作为企业风险管理体系内的一个关键职能，其绩效水平对组织的风险管理乃至组织的稳健发展具有重大作用，客观、准确地衡量内部审计的工作绩效，有利于改善和提升企业风险管理水平。在西方组织治理水平较好的公司，为正确评估和衡量内部审计的绩效水平，均建立起了基于平衡计分卡模式的绩效评价体系，以解决风险导向内部审计绩效衡量问题，并取得较好的成效。由于我国内部审计的发展历程与国外明显不同，虽然经过近十年来的快速发展，在内部审计理论和审计准则体系建设中取得长足的进步，但是在前沿的风险导向内部审计的绩效评价方面，与国外标杆企业的内部审计绩效评价仍然存在着明显差距。首先，在评价模式上仍沿用传统评价模式，采用孤立的评价指标，如审计部门的预算执行情况、审计建议给企业带来的收益情况等评价，人为隔断投入和产出之间的联系，使得评价指标缺乏客观和公正性；其次，由于内部审计在萌芽阶段、财务导向阶段、业务和管理导向阶段与风险导向阶段的职能和目标明显不同，采用传统的单一绩效评价模式，很难客观和正确的评价需要发挥多重职能的风险导向内部审计业绩，导致内部审计的工作成果不能得到客观评价，使得风险导向内部审计的职能不能得到有效发挥；此外，也有部分企业为解决风险导向内部审计的绩效评价问题，引进国外标杆公司的绩效评价体系，但是由于企业面临的内、外部环境的差异，内部审计职能和目标也不尽相同，标杆企业的绩效评价模式，并不一定能适合本企业的实际情况，导致绩效评价成为为评价而评价，失去绩效评价的激励和导向作用。由于风险导向内部审计与组织的战略和使命紧密关联，如果绩效评价指标体系与组织战略不一致，各评价指标之间缺乏相应的逻辑关系，业绩评价体系将不能起到引导和激励员工提升工作业绩，为企业增加价值的目标，使得部分内部审计部门在组织中处于可有可无的状态，没有真正成为组织价值链中的一环。

鉴于传统内审绩效评价体系的缺陷，本文拟在内审绩效评价体系中引入平

衡计分卡，将平衡计分卡原理与风险导向内部审计理论相结合，通过四个维度的前后逻辑一致的评价指标体系对风险导向内部审计的绩效进行评价，构建了以投入产出比为核心的绩效评价有机统一体，避免了传统评价体系人为隔断投入与产出之间联系的缺陷。同时通过案例分析，提出完善风险导向内部审计绩效评价体系的新思路。因此，构建完善的内部审计绩效评价体系，对于改进审计工作，激励内审人员提升工作业绩，提高企业风险管控能力，提升企业价值，具有重要的现实意义。

1.2 文献综述

1.2.1 国外研究现状

在内部审计的发展过程中，于 1941 年成立的国际内部审计师协会 (IIA)，对内部审计的发展起了关键的作用，早在 1988 年，IIA 就资助阿尔布雷特 (W. S. Albrecht)、豪 (K. R. Howe)、许勒 (D. R. Schueler)、斯托克斯 (K. D. Stocks) 对内部审计部门的业绩评价进行研究，最终完成了《评估内部审计部门的业绩》的研究报告。他们通过向美国 13 家内部审计成绩突出的大公司的 CEO、CFO、审计委员会、经营管理人员、外部审计、内部审计经理、内部审计人员等进行问卷调查，最后归纳出对内部审计绩效具有决定性影响的 23 个因素。这 23 个因素按照内部审计人员特质、内部审计机构特质和组织环境三个方面进行分类。其中，内部审计人员特质因素有 6 个：内部审计人员的团队意识；称职的内部审计人才；职业素养；承诺追求卓越；对多元化审计技术的专精；使用计算机的程度。内部审计机构的特质因素有 6 个：内部审计经理的领导能力；内部审计的超然独立性；内部审计经理在组织中的地位；内部审计的客观性；内部审计经理与各营运部门经理间的关系；与外部审计人员的关系。组织环境因素有 11 个：公司的环境；高层管理当局的支持；管理当局对培训的重视程度；管理审计导向；组织文化风格；良好的培训制度；国家法律法规的重视；彻底执行；与内部审计协会的密切联系；内部审计委员会的运作程度；内部审计人员的升迁机会及报酬水准^①。

^① 贝利，格拉姆林，拉姆蒂. 王光远译. 内部审计思想[M]. 北京:中国时代经济出版社.2006, P2

IIA 自 1993 年起在全球审计信息网 (GAIN) 上, 每年都会对各种组织的内部审计的各项目进行调查, 以确定内部审计的标杆, 1997 年 IIA 在 (GAIN) 上发出调查问卷, 向被调查者提出了 84 条评价内审部门绩效的标准, 选出了最重要的 25 项指标, 主要包括: 被审计者对审计结果的满意程度; 审计建议被采纳的比例; 管理层的满意程度; 审计委员会对内审工作的满意程度; 被审计项目的重要性; 员工的知识、技能和专业训练; 审计工作计划完成百分比; 改进工作流程的次数; 内审人员的年培训时数等^①。

IIA 在 2010 年和 2011 年对全球标杆内部审计企业进行的调查中, 调查结果显示在内部审计绩效方面, 标杆企业主要关注一下几个方面: 内部审计参与监督; 通过清单和其他手段确保审计过程被跟踪; 项目预算; 时间管理系统; 完成审计计划和总结报告; 成本回收; 深入访谈和调查的利益相关群体; 领先专业内部审计组织审计活动的标杆做法和性能指标; 外部评审指标汇报层次等^②。

内部审计业绩评价中, 审计工作质量是基础, 为确保内部审计部门工作质量, IIA 在最新的内部审计品质准则中指出: 内部审计部门的工作结果首先应达到了内部审计章程所包含的目的和责任; 其次, 是内部审计活动遵循了“内部审计定义”和《标准》; 最后, 是内部审计人员遵循了《职业道德规范》和《标准》。当内部审计活动提供客观、相关的确认, 有助于治理、风险管理和控制过程的效果和效率时, 内部审计活动就是为组织 (及其利益相关方) 增加价值^③。

Wong (2000) 指出, 一些组织已经开始推行平衡记分卡对内部审计部门的业绩进行评价, 尝试捕捉和计量内部审计成功的关键动因^④。

Mark L. Frigo (2002) 认为对内部审计业绩评价应从内部审计的职责和使命出发, 将内部审计部门战略和组织整体战略结合起来建立相应的绩效评价框架, 在评价框架体系中, 内部审计以一种增加组织价值的方式来运作, 并关注不同客户群体的期望和利益, 从而相应的提升内部审计技能, 帮助组织达成战

^① 贝利, 格拉姆林, 拉姆蒂. 王光远译. 内部审计思想[M]. 北京:中国时代经济出版社. 2006. P2

^② [Http:// www.theiia.org/](http://www.theiia.org/)

^③ [Http:// www.theiia.org/](http://www.theiia.org/)

^④ 贝利, 格拉姆林, 拉姆蒂. 王光远译. 内部审计思想[M]. 北京:中国时代经济出版社. 2006. P2

略^①。

1.2.2 国内研究现状

近十几年来,国内许多学者对内部审计的绩效评价进行了许多有益的探索,分析了评价体系的主要评价方式、考核基础、综合评价指标等,如:

王光远(2002)提出内部审计业绩的评价方式主要有两种,外部评价和内部评价,外部评价由独立于组织外部的合格人士(注册会计师、咨询师、其他组织的内部审计师)来评价内部审计的业绩,由于外部人士没有实质或明显的利害冲突,其优点是可以确保评价独立,但是由于内部审计工作的特殊性,其外部评价基本是评价内部审计部门是否符合内部审计执业准则;内部评价是内部审计人员使用书面或口头问卷,定期或每次审计结束后进行评价。但是王光远(2002)也指出由于内部审计部门是一个费用中心而不是利润中心,因此其产生的效益和服务质量难以计量,同时由于内部审计部门对组织的贡献具有长期性,所以短期成绩不易计量,而内部审计的建议产生效益需被审计单位(部门)的配合才能见成效,因此其业绩衡量和归属很难判定。为此王光远在该文中建议内部审计业绩评估应当科学引进目标管理思想^②。同期王光远(2002)也提出对内部审计部门业绩评价除去外部评价,内部也可以发挥内部自我评价功能^③。

陈枫(2007)提出以平衡记分卡为基础考核内部审计部门绩效,在关注内部审计部门的短期目标的同时也关注内部审计部门的长期目标,其根据平衡记分卡的基本原理,结合绩效考核理论设立董事会(管理层、审计顾客)、财务、内部审计流程和内部审计创新与成长四个维度,在四个维度内构建评价指标体系,对内部审计绩效进行评价^④。邹玮(2007)提出从董事会、管理层(被审计单位)、内部审计流程和创新与学习四个维度,构建基于平衡计分卡的绩效评

^① Mark L. Frigo. A Balanced Scorecard Framework for Internal Auditing Departments[M]. The Institution of Internal Auditors Research Foundation 2002

^② 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):P4

^③ 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):P5

^④ 陈枫. 基于平衡记分卡的内审部门绩效考核指标体系年[D]. 厦门大学硕士学位论文, 2007.

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库