

Practice Exploration of Internal Audit Transformation Guided by Strategy

E Qi

Beijing Institute of Technology, Zhuhai, Zhuhai, Guangdong, 519085, China

Abstract

Modern enterprise management has gone through artificial management, system management, risk-oriented management three stages, and now has entered the strategic management-oriented new era of enterprise management. With the development of enterprises, whether it is to choose diversified development or to deepen the development of a single product cost leadership can not be separated from the strategic decision-making of senior managers. With the high development and transformation of enterprise management, the internal audit function has come to the crossroads where we have to choose the direction. The traditional internal audit is centered on management, around the core management needs, design the internal audit plan, complete the internal audit work, for managers to use the decision-making after the fact. Traditional internal audit can not provide valuable internal audit information for senior managers to make strategic decisions. Guided by the modern enterprise strategic management, this paper analyzes the main problems of the disconnection between the traditional internal audit and the strategic management, and bases on the forward-looking strategic management as the engine, in-depth discussion of internal audit how to choose the direction of functions.

Keywords

strategic management; internal audit; implementation program

以战略为引导的内部审计转型的实践探索

齐娥

北京理工大学珠海学院, 中国·广东 珠海 519085

摘要

现代企业管理历经了人为管理、制度管理、风险导向管理三大阶段之后,现在已经进入了以战略管理为导向的新时代企业管理之中。随着企业的发展壮大,无论是选择多元化发展还是单一产品成本领先深化发展都离不开企业高层经营管理者们的战略决策。在企业管理高度发展转型的今天,内部审计职能也走到了不得不做出方向选择的十字路口。传统的内部审计是以管理为中心,围绕着核心管理需求,设计内部审计计划,完成内部审计工作,供经营管理者事后决策之用。传统内部审计的这种后知后觉性,无法为高层管理者进行战略决策提供有价值的内部审计信息。论文以现代企业战略管理为引导,剖析传统内部审计的现状与战略管理相脱节的主要问题,立足于前瞻性战略管理为引擎,深入探讨内部审计该如何选择职能方向。

关键词

战略管理; 内部审计; 实施方案

1 引言

随着经济发展,现代企业管理模式已经紧随着企业经济发展模式的转变而转变,逐步由过去的制度化管理、风险导向管理进一步升级为战略规划管理模式。战略一词最早出现于古代兵书,用于军事方面,自20世纪中叶被管理学家应用于企业管理之中。近年来我国越来越多的大型企业尤其是上市公司将战略应用于企业管理之中,赋予了战略这一词崭新的生命力。随着企业管理模式的改变,传统的内部审计

自然不能停步固封,内部审计顺应着时代的发展,也悄然步入了以战略为核心的内部审计转型的道路上来。

2 企业经营管理转型

传统的企业管理,除了家族式初创小型企业是以人为管理模式之外,绝大多数传统企业或以制度为管理模式或以风险管理导向为管理模式。以制度为管理模式的企业由于制度均是在事先制定,业务是在制度之后发生,因此管理的滞后性非常显而易见,制度缺乏前瞻性,解决问题缺乏灵活性,制度管理模式的僵硬化已经在管理界内被广泛认知。在制度管理模式的基础之上,风险管理为导向的企业管理模式出世,解决了制度管理模式的僵硬与滞后的弊端,风险管理是站在企业高层管理者的高度,将经营管理中的各种风险进行

【作者简介】齐娥(1976-),女,中国辽宁铁岭人,硕士,高级会计师、注册会计师、注册税务师,从事审计、内部审计、财务会计等研究。

评估,评估的过程中需要对不同类型的风险进行分类,评价其影响程度和影响后果,针对不同类型的风险采取不同的风险应对措施,针对影响程度不同、影响后果不同,管理者将根据风险的轻重缓急制定相应的风险应对措施。但是以风险为导向的企业管理模式中的风险点过于零散,缺乏整体性、全局观,未将企业未来发展嵌入到企业经营管理模式中去,在企业管理的学术界及实践界专家纷纷提出,应提高企业的管理的前瞻性、可预见性、可技术管理性等多维度观点。现代企业管理模式越来越倾向于战略管理模式。在战略管理模式下,企业高层管理者需要先确定企业整体的战略目标,即企业的使命、愿景和目标。企业高层管理者需要根据企业现在发展状况,进行综合的SWOT分析,主要从企业的内部优势、劣势、外部机会与威胁出发,深入对企业现状进行客观评价,在此基础上通过充分讨论,确定出企业未来发展的总体战略、业务单元战略和职能战略,并在战略实施过程中根据企业内外部的发展与变化对企业三个层次的战略进行调整与修正,战略管理模式的优势在于实时监控企业内外部的形式,顺应时代发展,实时修正管理战略,保持企业管理血液与时更新,为企业可持续性发展提供了核心的保障。

3 内部审计在企业经营管理中的现状

3.1 内部审计工作与战略管理脱离

内部审计进入中国企业管理模块是在改革开放之后,随着国际化进程的不断加速,企业管理水平的不断提高,制度化管已经越来越不能满足企业透明化管理的需要,内部审计职能在中国企业内部逐渐被高层管理者关注。传统的内部审计工作仅围绕着满足管理层需求、满足内部审计全覆盖、满足事后监督等职能。由于内部审计不参与企业日常经营管理,能做到的仅为指到哪儿,打到哪儿,不了解企业战略规划、企业长期发展目标与愿景、企业的总体战略、业务单元战略及职能战略定位等前瞻性的宏观框架管理结构。内部审计的职能主要是为增加企业价值而提供的监督、咨询等服务。从内部审计定义来看,内部审计的职能是服务于企业价值,为企业保值、增值提供有价值的专业服务。那么企业的管理模式的改变,必然也将影响内部审计管理模式的改变。在现代企业管理中,内部审计要充分发挥其专业价值,内部审计机构和内部审计人员必须积极参与到企业战略管理决策之中,为企业高层战略决策的提供真实、客观、独立、可靠的内部审计信息。

3.2 内部审计机构设置地位低下

企业战略管理决策层是企业内部管理最高层级,一般为董事会或总经理层级。内部审计机构一般设置在总经理层级之下,有的企业将内部审计机构设置于纪委之下,还有甚者将内部审计设置在办公室或是综合服务部门之下,内部审计仅做为一个职能模块,可怜到连一个独立的部门都不能得到应有的专属保证,这不仅使内部审计失去了其应有的独立

性,还使得内部审计从业人员失去了工作的源动力,在企业组织机构中的地位也极其低下,内部审计从业人员没有任何的专业人士的从业尊严。这样的内部审计机构专业性得不到根本的保证,内部审计的独立性在这种组织机构的设置中已然被折去了翅膀,失去了内部审计的生命力,自然内部审计的客观性更是无法得到合理保证,这样胡乱的内部审计机构设置更是无法谈及为组织机构提供专业有价值的内部审计服务了。科学、合理地设置内部审计机构是内部审计能够充分发挥其业务专长、发现企业经营管理中的黑洞、为企业可持续性发展提供独立、客观、专业的第三视角保障。

3.3 内部审计技术水平低下

传统内部审计技术水平已经无法满足企业高速发展的需要。内部审计做为是一门专有的学科,其专业技术水平受限于审计固化思维、技术发展和人员掌握新技能的能力。传统的内部审计技术与信息化进程的脱节、与数字化运用的背离,数据的冗余与数据孤岛以及繁复的手工作业与半自动化的电脑作业已经无法满足日新月异的新时代企业对高速发展的企业内部信息传递的要求。内部审计信息作为内部考核、内部决策、内部监督与指导的重要信息,反馈速度的低下将成为内部审计在企业高速发展过程中的绊脚石。内部审计技术水平的提高已经成为了所有内部审计人员必须面对的客观问题。

3.4 内部审计人员专业胜任能力不足

内部审计与企业战略管理的脱节还主要表现为内部审计人员专业胜任能力的不足。内部审计人员主要来自财务、审计专业,对于企业管理、企业风险控制、市场管理、市场竞争定位、企业战略管理、企业专有技术研发以及与企业相关的法律法规等方面的认知极为有限。专业认知的限制必然影响到内部审计人员充分发挥其在企业经营管理中的地位与作用。内部审计人员专业胜任能力的不足,直接影响内部审计质量的低下,进而使得内部审计职能无法实现其存在的价值与意义。因此加强内部审计人员专业素质的培养、提高内部审计人员专业能力将成为内部审计在企业战略管理中的核心要素。

4 以战略为引导的内部审计转型要点及实施

4.1 建立与战略管理统一的内部审计机制

内部审计服务于企业战略管理之中,需要内部审计摒弃传统的内部审计管理模式,充分了解企业总体战略定位,根据企业总体战略定位规划内部审计职能发展方向,制定内部审计发展目标,科学、合理地确定内部审计计划,将内部审计工作计划与企业长期发展战略绑定在一起。例如企业总体战略选择发展型战略中的一体化战略,并选择纵向一体化的详细战略类型,那么内部审计在制定内部审计工作计划时,应分析企业未来发展的上下游关系及企业所处的行业位置,以及企业计划发展的先后顺序,制定符合企业实际情况

的内部审计计划。在企业开展内部审计时，首先考虑的是否与企业总体战略类型相一致；其次考虑具体某职能或某部门的主要风险控制点；再次考虑企业现阶段管理水平与具体业务单元战略类型是否一致；最后评价内部审计各项指标的达标程度以及对于企业总体发展战略和业务单元发展战略类型是否协调一致。科学、合理设置内部审计管理机制，与企业战略管理类型紧密相扣，有利于促进企业长期可持续性发展战略规划的落地实施。

4.2 合理设置内部审计机构

合理设置内部审计机构，是内部审计独立性的根本保障。在企业组织架构中，内部审计机构设置直接决定了内部审计在企业经营管理中的地位和作用。截至目前，在内部审计理论和实践界，普遍认为最佳的内部审计机构设置模式是将内部审计机构设置在董事会管辖之下，内部审计直接向董事会汇报内部审计职能工作。由于企业长期发展战略由董事会直接决策，而将内部审计设置于董事会之下，由董事会直接管理，这种设置不仅保证了内部审计的独立性，同时也为内部审计间接参与企业战略决策提供了绝佳的优势。董事会一手抓经营管理、一手抓监督控制；在制定战略决策时，董事会需要充分了解企业现状的基础之上，使宏观战略分析和SWOT分析模型对企业内外部环境进行分析之后，做出长期发展战略规划的蓝图。董事会在做出决策之前，所使用的分析数据的真实性、可靠性、完整性等基础信息需要内部审计人员发挥专业力量价值为董事会提供真实、有效、客观的分析数据。因此合理设置内部审计机构是内部审计间接参与企业战略规划、战略管理、战略实施、战略反馈、战略修正的核心基础。

4.3 提高内部审计技术水平

先进、快捷的管理模式与现代化先进技术是不可分割的。随着现代企业的快速发展，内部审计必须提高专业技术水平，传统的内部审计技术已经无法满足高速发展的企业管理需要。通过一般系统、应用系统的专业化建设，为内部审计搭建起数字化、信息化、专业化的管理平台，为提高内部审计工作效率奠定了先进的监控基础。通过建立内部审计数据库、内部审计可视化专业技术手段、打破和合理开发数据孤岛、减少数据冗余、提高数据可利用价值，提升内部审计可监督的范围及内容，使得传统的内部审计在现代化信息技术的今天得到了飞跃发展，真正实现内部审计服务于企业战略管理。

4.4 提高内部审计人员专业胜任能力

提高内部审计人员专业胜任能力可以从以下几个方面入手：一是加强有针对性的内部审计人员开展内部或外部的专题培训，培训内容包括企业经营管理现状、企业战略发展类型、企业业务单元战略类型、企业战略实施过程中遇到的主要问题及风险以及管理、业务、销售、市场竞争、市场定位、市场占有率、新产品的创新点、新技术的创新性、与企业相关的法律法规、计算机应用技术等提高内部审计人员对企业专业化的认知程度，同时提高其综合专业素养和对企业的认同感；二是通过内部审计专题分析会、内部审计人员定期汇报分享会、优秀内部审计案例分享会、内部审计协会专题培训或研讨会、内部审计专项调研工作等多种方式提升内部审计从业人员的专业素养，提高内部审计从业人员整体的专业胜任能力；三是对内部审计人员进行多元化、多专业、多视角等综合维度的素质培养，包括法律专业、市场营销、企业运营管理、人力资源管理、战略规划、心理学、行为学等丰富内部审计从业人员的视野和眼界，从不同维度开拓并提高内部审计人员的专业素质。

5 结语

在企业战略管理模式中，内部审计的战略管理模式还处于探索阶段。内部审计如何在高速发展的今天与企业战略管理融为一体，如何提高内部审计在企业经营管理中的地位、价值与作用，还需要全体内部审计人员一起努力，在充分参与企业战略规划、决策、实施以及修正过程中与企业经营管理一起成长、共同发展，为内部审计战略转型提供理论与实践的参考素材。

参考文献

- [1] 王学龙.经济效益审计[M].大连:东北财经大学出版社,2021.
- [2] 注册会计师考试研究组.财务成本管理[M].北京:中国财政经济出版社,2023.
- [3] 贾玲.战略环境下的国有企业内部审计人员管理研究[J].商场现代化,2022(8).
- [4] 李春荣.战略管理导向下内部审计监督思考[J].合作经济与科技,2023(12).
- [5] 徐心艺.基于风险导向与战略管理的国有企业内部审计策略研究[J].现代商贸工业,2022(20).
- [6] 湛江.基于战略导向的企业集团内部审计体系构建探析[J].审计与理财,2021(4).