

基于战略思维的审计岗位绩效考核体系优化设计

梁 科, 赵永亮

(鞍钢集团有限公司审计中心, 辽宁 鞍山 114000)

摘要: 随着经营权下放、监督权上移, 内部审计在集团公司内部管理中的地位不断上升。如何激发内部审计人员的工作积极性、主动性, 是一项值得研究的问题。本文对绩效考核、平衡计分卡及赋权方法的相关理论进行了概述, 介绍 A 公司审计中心的基本情况以及绩效考核现状, 分析现行绩效考核存在的问题, 基于 A 公司的战略目标, 结合内部审计业务的工作目标, 选择绩效考核指标, 构建出适合于审计中心的平衡计分卡绩效考核体系。

关键词: 审计; 绩效考核; 平衡计分卡; 指标

中图分类号: F239

DOI: 10.12230/j.issn.2095-6657.2021.44.031

文献标识码: A

一、背景

2018 年, 审计署发布了《审计署关于内部审计工作的规定》, 此规定对内部审计的工作内容进行了重新定义, 进一步拓展了内部审计的职责范围, 内部审计将更加关注控制过程和控制点。同时进一步保障了内部审计的独立性, 内部审计在董事会或主要负责人直接领导下开展工作。怎样利用绩效考核引导内部审计更好的协调发展是一个需要持续思考的课题。

二、审计中心绩效考核现状分析

(一) 审计中心概况

A 公司为加强内部审计管理, 强化内部监督, 促进各级企业依法合规运营, 对内部审计体制进行了改革, 重新规划了 A 公司和子企业内设审计机构的分工。2016 年末, A 公司组建审计中心, 审计业务由 A 公司主要领导直接管理。审计中心从建立之初就注重提高审计质量, 抽调具有多年审计经验的人员进入审计中心, 并进行了公开招聘, 补充引进了一批具有不同专业的年轻人员从事审计工作。审计中心下设工程投资审计、经营管理审计、专项审计调查、经济责任审计 4 个处。A 公司审计部主要负责审计项目的统筹管理、质量控制、问题整改等工作, 审计中心在 A 公司审计部领导下负责审计项目的具体实施, 子企业审计机构根据需要实施本企业动态性和临时性的审计项目并配合集团审计工作。

(二) 审计中心绩效考核现状

为确保考核工作顺利进行, 审计中心成立绩效考核领导小组, 负责绩效考核的组织、协调、决策工作。小组成员由审计中心主任和各处长组成, 组长负责组织召开绩效考核会议和指标设定; 协调解决绩效考核工作中的重大、疑难问题; 审批绩效考核结果, 检查考核结果的执行情况。小组成员负责本处室职工绩效考核档案的建立; 检查、核实本处室职工月度、年度绩效考核指标完成情况, 提供本处室绩效考核基础数据; 与本处室员工沟通, 落实绩效考核意见。

(三) 审计中心绩效考核现状评价

审计中心绩效考核指标用列举的方式对审计人员的行为进行引导规范, 使考核嘉奖有明确的参考依据。如: 分别对

审计报告的质量、文本规范、上报材料等进行了规范, 并以此作为人员考核的加减分事项。但是这种方法也存在不少问题。一是考核人员只是按章考核, 没有思考考核的管理目的, 无法形成高层级的引导作用。二是随着规定的细化, 使管理与考核碎片化。审计人员都具有较好的综合素质, 他们注意力一般集中在系统性的体系管理, 很少关心数量众多的加减分事项。三是被考核人只是被动地接受考核, 不会为审计中心谋发展主动思考。

三、公司战略承接

(一) 价值观、使命、愿景分析

组织价值观^[1]是组织对什么值得做、什么叫做好的一种建构, 它影响到组织的行为方式、行为途径以及行为目的的选择。A 公司的核心价值观是: 创新、求实、拼争、奉献; 使命是: 制造更优材料、创造更美生活; 愿景是: 成为最具国际影响力的钢铁企业集团。战略目标是: 以产业结构调整为主线, 推进产业结构调整目标任务落实落地。以改革创新为动力, 进一步落实企业市场主体地位, 深化供给侧改革, 拓展创新新产业、新业态、新模式, 构建钢铁、非钢、资源产业健康可持续发展的产业集群。审计中心直接承接 A 公司的核心价值观。并通过内部讨论提出内部审计使命: 围绕中心、服务大局、为 A 公司高质量发展保驾护航。审计中心愿景为: 成为国际顶尖的专业审计队伍。

(二) SWOT 战略分析

优势: 内部审计资料易获取; 不易对外泄露信息; 内部审计作为最后一道防线具有相对独立性; 审计中心人员年青有冲劲; 审计人员来自各单位, 覆盖面广, 具有一定工作经验。

劣势: 审计中心成立时间短, 经验不足; 审计项目多、时间要求短; 信息化应用不足、手段有限; 相对的独立性, 对调查公司外部缺乏有效手段; 大部分会计人员对生产工艺等专业知识储备不足, 非会计人员对会计专业知识不了解。

机会: 国家对内部审计的大力支持; 大数据为审计全覆盖提供可能性; 信息技术提供新的审计手段; 新成立的部门处于

成长阶段；公司全球化发展需要审计提供支撑。

无法预测，处于被动地位。

威胁：被外部审计替代；工作职能被替代；审计项目计划

审计中心 SWOT 分析如下表 1 所示：

表 1 审计中心 SWOT 分析

SWOT矩阵分析	S-	W-
	S1. 法定审计、全覆盖、离任必审	W1. 审计项目自主性不强
	S2. 高素质人员	W2. 新人比例超过一半、借调人员不稳定
	S3. 资料获取较易、泄露信息的可能性较小	W3. 工作经验欠缺、审计手段有限
	S4. 人员年轻有冲劲、专业覆盖面广	W4. 项目多、时间短、信息化应用不足
	S5. 具有相对的独立性	W5. 生产工艺等专业专业知识不足
		W6. 官本位思想重，对审计有影响
		W7. 事后审计存在翻供现象
O-	SO策略	WO策略
O1. 国家政策非常支持	S1O1O6, 提升策略：根据相关规定，国家重视程度日益加强，特别是全覆盖的离任必审，能够使得我们可以以最快的速度提升能力。	W1O3, 创新策略：培养各具特色的审计人员，形成团队合力。
O2. 身处国家“一带一路”发展、振兴东北老工业基地的大环境	S1O1O2O5, 锚定策略：全球化发展、政策上支持可以全身心投入到审计工作中，为A公司高质量发展保驾护航。	W2W3W4O4, 学习策略：运用逐步兴起的信息化审计，克服项目多、时间短、电子信息化不足的缺点。加强内部培训及信息化建设，提高审计水平
O3. 审计范围涉猎广：生产、经营、销售、战略	S2O3, 创新策略：培养各具特色的审计人员，形成团队合力。	W6O5, 振兴策略：公司全球化发展需要审计的支撑，特别是国企，需要发挥审计的独立性。
O4. 新的审计方式逐步兴起，如大数据审计、风险导向审计、电算化、信息化等	S4O5, 引领策略：成果转化，提供管理层咨询。	W1O1, 协调策略：在规定范围内集体讨论。
O5. 公司全球化发展需要审计提供支撑、经济环境越复杂，审计作用越大	S2S3S4O3O4, 提升策略：平台广泛，信息技术发达，能快速提升审计人员专业知识和综合素质。	W1W2W3O6, 竞争策略：利用相关资源，与先进国企内审部门交流，参加相关培训，快速提升自己。
O6. 新成立的审计中心处于成长期、员工由会审逐步成熟到会优化	S5O5: 制胜策略：提供相对客观的审计报告	W4W5W6W7W8O3, 合作共赢策略：完善审计流程，防范漏洞，收集有力的证据，增加与被审单位的交流。经常深入被审单位现场积累相关经验。
T-	ST策略	WT策略
T1. 全球化背景对境外项目影响大	S1S2T2T3, 拓展策略：拓展审计对象的范围，审计业务的边界，合理安排高素质人员参与审计项目。	W2W3W5T1T2T3T4T5, 学习策略：工作学习结合策略，加强新人培训工作。加强人员培训，提高审计成员水平。鼓励全员积累国际审计知识，参加相关培训，提升业务知识。
T2. 审计项目多、计划随机、无法预测、审计尺度与项目相关	S5T4: 奇正相生策略：增强专业性程度，可以避免被别的行业或部门完全替代。	W1W3W4T1T2T3, 协调策略：做好过程控制、项目管理。谨慎选择境外审计项目。充分做好审前准备，做好相关调研工作，达到事半功倍的效果。合理安排时间与人员。
T3. 企业业务专业性强	S1S2T1, 服务策略：加强境外项目风险管控。在依法审计的基础上，提升专业人员素质，减少境外审计风险。	
T4. 工作范围被外部审计替代、被内部别的处室替代、被别的部门替代，如法律事务部、二级企业审计机构和财务部等	S4T3, 整合策略：安排专业人员参与审计。	
	S2S4T3T4: 学习策略：采用培训、师带徒等方式使自己强大。	

(三) 战略目标分解

财务维度上^[2]，选择执行创新与提升策略，即培养各具特色的审计人员，形成团队合力。短期目标为快速提升能力，形成团队合力。长期目标为具备综合管理能力，提高企业经营管理水平。

客户维度上，选择执行服务策略。在依法审计的基础上，提升人员专业素质，为 A 公司高质量发展保驾护航。客户维度的短期目标为降低审计风险，提供客观的审计报告。长期目标是为高质量发展保驾护航。

内部流程维度上，选择执行协调策略，即组织集体讨论；

做好过程控制、项目管理。短期目标为做好过程控制、项目管理。

长期目标为与企业共同创造价值，形成伙伴关系。

学习和成长维度上，选择执行学习策略，即采用培训、师带徒等方式使自己强大。短期目标为使审计人员强大，运用新技术手段。长期目标为具备国际视野，树立审计权威。

综上所述，将可选策略进一步进行分析提炼后，形成了创新与提升策略、服务策略、协调策略、学习策略四个策略，对应于平衡计分卡^[3]的财务维度、客户维度、内部流程维度、学习和成长维度四个维度。使审计中心对 A 公司的战略目标的承

接与审计中心自身绩效考核体系中的实施策略相结合。

四、绩效考核体系设计

(一) 绩效考核指标的设定

审计岗位按照平衡计分卡^[4]的分析方法,设计了财务、客户、内部流程、学习与成长4个维度的绩效指标。在指标的确定过程中,审计人员积极参与,取得广泛共识。

财务维度是其他三个维度指标的最终目标,设有审计创效和整改创效等2项指标,分别反映审计工作在促进企业降本增效和完成审计整改的收益金额。客户维度关系到审计成果在组织中的受重视程度,设有审计报告和审计成效等2项指标,分别反映审计服务于管理层的高度和成果应用于企业范围的广度。内部流程维度是审计管理的重点,设有审计取证单和工作评价等2项指标,分别反映审计质量控制和审计人员工作表现。学习与成长维度是审计人员干好审计工作的根基,设有处内培训、专业考试和报出文章等3项指标,分别反映审计团队学习、审计人员专业能力提升、审计研究成果。

(二) 考核评价标准

财务维度总分20分。审计创效指标标准为,当月审计创效200万元以上加10分。整改创效指标标准为,被审计单位当月已实施整改并创效200万元以上加10分。

客户维度总分30分。审计报告指标标准为,通过内部管理信息系统上报A公司主要领导加25分;直接印发加15分。审计成效指标标准为,运用“1+N”等先进审计组织方式一次加5分。

内部流程维度总分40分。审计取证单指标标准为,由主审筛选3-7个典型问题,分档次在6-30分值区间加分。工作评价指标标准为,处长根据个人工作情况表扬一次加2分、批评一次减1分,起评分4分、上限10分。

学习与成长维度总分10分。处内培训指标标准为,对审计岗位内人员培训一次加2分。专业考试指标标准为,职称类全科通过或注册类单科通过加5分。报出文章指标标准为,发表审计论文、向A公司报送信息、材料一次加3分。

(三) 计算公式

取证单指标最高得分为30分,由于当月可能存在同时开展多个审计项目的情况,需要对不同项目组成员的取证单指标得分进行标准化。

组员取证单指标得分 = 主审对组员的评分 ÷ 组内最高分 × 30

个人总分由绩效加分项和考核扣分项构成:

个人总分 = \sum 正向激励各维度得分 - \sum 考核扣分

个人总分进行正态分布,确认审计岗位员工当月最终绩效得分:

个人最终绩效得分 = 个人总分排序归一化系数 × 调整系数

(四) 管理权限及操作流程

在绩效考核评价的操作中坚持人人参与、充分赋权、严格复核、强制分布的理念。审计人员首先对财务、客户和学习与成长3个维度进行自我评价打分;审计组主审根据取证单反映

问题重要程度给组员打分;考核小组汇总并复核全体员工提交的绩效考核打分表;室主任对当月员工绩效得分审定并上报审计中心执行。

五、结论与展望

本文从A公司的价值观、使命、愿景出发,推导出审计中心应承接的价值观、使命、愿景。以A公司总体战略目标为指引,分析了审计中心的平衡计分卡各维度的战略目标。根据实际情况,对各维度绩效评价^[5]指标进行选择,建立审计中心基于平衡计分卡的绩效考核体系,得出如下结论:一是基于平衡计分卡的绩效考核体系,并不是对传统的绩效考核模式的否定,而是在传统模式的基础上,选择结合审计中心业务特点的考核指标。二是平衡计分卡在审计中心绩效考核体系中的应用,能够将企业的战略管理与绩效考核融为一体。三是应用平衡计分卡能使员工明确工作方向,使员工的努力更具有目的性,进而良性循环作用于审计中心的可持续发展,实现审计中心和员工的共同进步。四是审计中心建立绩效考核体系的全过程,从考核指标的选取到考核标准的确定,都需要审计中心所有人员的参与和配合,提高了审计中心的内部凝聚力。

本文虽然就审计中心的绩效考核体系进行了系统的论述,但仍存在着一些不足。不同组织内外部环境差异很大,所以本文设计的绩效考核体系只适用于和审计中心条件相似的机构。同时,由于受到个人能力、理论知识水平和资料的限制,在对平衡计分卡四个维度指标设计的过程中缺乏深入的思考和量化,列举的指标并不全面。

本文为审计中心设计了绩效考核体系,但未进一步设计级联平衡计分卡绩效考核体系,在今后的绩效考核理论学习和研究实践中,应根据审计中心不同的处室分工和岗位特征,选择更符合实际的处室级和员工级平衡计分卡四个维度的指标。每一个处室和每一个岗位都有自己特有的适用指标,各不相同,如何设计出量身定做的指标体系还需要花费大量时间进一步研究,才能更真实地反映不同处室、不同岗位对审计中心绩效的贡献程度。

参考文献:

- [1] 龙立荣,赵慧娟.个人-组织价值观匹配研究:绩效和社会责任的优劣势效应[J].管理学报,2009(06):9.
- [2] 黄娟莉.浅析财务指标在平衡计分卡中的作用[J].现代商业,2012(11):250-251.
- [3] 郭宇飞.G炼油厂平衡计分卡理论的应用研究[D].西安石油大学,2017.
- [4] 赵敏.平衡计分卡在我国企业的运用[J].理论探索,2012(01):86-88.
- [5] 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(07):23-25.

作者简介:梁科(1979-),男,四川成都人,硕士研究生,中级审计师、中级会计师,鞍钢集团有限公司审计中心,从事企业管理研究。