

# 内审同级监督的现状分析及破解路径

万宇

湖北中烟工业有限责任公司

DOI:10.12238/ej.v8i7.2721

**[摘要]** 本文详细阐述了目前国有企业内部审计同级监督的现状和问题,从内部审计体制、机制、人员、技术等方面进行了深入的分析,深挖背后组织缺陷、机制缺失、惯性思维等深层原因。并通过结合组织内具体情况,给予了相应的破解路径和改善建议,进而促进机制障碍的突破,审计环境的改善,创新驱动的提升,最终实现现代化内部审计价值的发挥。

**[关键词]** 内部审计; 同级监督; 现状问题; 破解路径

**中图分类号:** F239.45 **文献标识码:** A

## Analysis of the Current Situation and Solutions for Internal Audit Peer Supervision

Yu Wan

Hubei China Tobacco Industrial Co., Ltd

**[Abstract]** This paper elaborates in detail on the current status and issues of peer supervision in internal auditing within state-owned enterprises. It conducts an in-depth analysis from aspects such as the internal audit system, mechanisms, personnel, and technology, exploring deeper causes including organizational deficiencies, missing mechanisms, and entrenched mindsets. By integrating specific circumstances within organizations, corresponding solutions and improvement suggestions are provided to facilitate breakthroughs in mechanistic barriers, enhance the audit environment, boost innovation-driven development, and ultimately realize the value of modern internal auditing.

**[Key words]** internal audit; peer supervision; current situation and issues; solution path

当前,基层内审部门普遍采用同级监督模式开展审计工作。内审部门基于对审计对象的业务流程、问题表征及成因机理具有深度的认知优势,因此,同级监督模式在揭示潜在风险、提出针对性整改方案等方面成效显著,对规范管理体系、强化风险防控、支撑决策优化、完善组织治理等方面起到积极作用。然而,在新时代的背景下,同级监督所面临的现实问题也日益凸显,包括独立性受限和监督力度减弱等。如何突破制约因素,创建更具实效性的同级监督模式,亟待理论界与实务界共同探索破解路径。

### 1 内审同级监督的现状

#### 1.1 内审同级监督的内涵

企业内部审计同级监督(Internal Peer-level Supervision)是指企业内审部门针对同组织层级的职能部门、业务单元及管理人员实施的独立监督机制,通过实施审计检查、风险评估及整改跟踪等程序,保障企业合规经营、完善风险管控体系并促进战略目标达成。该机制核心在于审计部门对平行机构经济活动实施专业化监督。本文主要聚焦于同级审计监督体系中的专项审计环节分析。

#### 1.2 内审同级监督的现状

从表面特征来看内审同级监督,其具备组织内信息对称优势,能够精准识别内在风险,并针对性制定改进方案。进而实现横向制衡机制优化、问题发现效率提升以及跨部门协同等多重功能。但在实践维度,监督主体受制于结构性矛盾,导致监督效能与预期目标显著偏离,具体表现为组织独立性缺失、资源配置局限、制度性缺陷与系统性风险并存等方面。

就同级监督的现状而言,在制度层面,虽然多数国有企业已构建基础审计框架,但针对同级监督的权责边界、操作标准及保障机制缺乏细则,监督多集中于财务、合规审查,对制度设计与风险防控覆盖不足。在组织层面,审计部门与被审部门存在“同级不同权”的位势落差,监督呈现明显的事后追溯性,风险预警与过程控制尚未形成有机联动。在执行层面,受制于隶属关系的非独立性,审计建议的权威性与强制力不足,导致问题整改存在梯度差异,监督成果转化效能呈现不明显。

### 2 内审同级监督中存在问题与原因分析

#### 2.1 组织缺陷导致审计独立性不足

在同级监督的框架下,审计主体与监督对象之间由于组织

内部的紧密联系, 常常会有频繁的工作接触和业务上的交流。这种情况下, 审计人员在执行职责时可能会受到人际关系和情感因素的影响, 采取一些规避性的策略, 这些策略有可能会干扰到他们的审计判断。另外, 管理层的不当干预可能会导致一些风险被隐藏起来, 从而暴露出审计决策机制中存在的缺陷。当监督出现妥协时, 审计的权威性就会受到削弱。

由于内部审计部门与业务部门在组织结构中处于同级位置, 同时受到同一领导层的监督和管理, 它们缺乏必要的组织独立性。在这种情况下, 内审人员进行人事考核和评价工作时, 可能会因为担心人际关系的负面影响而有所顾虑, 会影响他们揭示问题的客观性和真实性。因此, 同级监督的评价过程很难保持完全的客观和公正, 这在一定程度上削弱了内部审计的有效性。

## 2.2 传统思维致使业务配合度不够

尽管审计项目已经得到了领导的审批, 但在实际的实施过程中, 基层业务部门的配合程度却显得不足。他们对于审计的结论可能会对他们的工作评价产生影响感到担忧, 特别是在涉及核心业务或敏感领域的时候。一些单位甚至采取了消极的态度来应对审计, 故意设置各种障碍。尽管审计部门不断地强调其工作的价值和重要性, 但被审计的一方仍然试图避免问题的暴露, 这种做法无疑影响了审计的效能。

在进行同级监督的过程中, 业务部门的领导们往往受到传统思维模式的影响, 他们担心敏感问题的揭露可能会影响到考核结果以及部门的利益, 因此他们更倾向于维护表面的稳定。部门之间在信息共享方面存在障碍, 存在着一种“家丑不可外扬”的心态。在处理跨部门的问题时, 协调工作变得异常困难, 缺乏应有的担当, 没有从整体利益出发来防范风险和推动改进。

## 2.3 专业的局限突显审计能力短板

审计队伍面临专业知识单一问题, 部分人员缺乏跨领域经验, 导致审计检查时依赖个体经验, 其专业度存疑。尤其在数字化转型等新兴领域, 团队存在专业认知盲区, 难以进行大数据分析。现行抽样检查机制也可能导致风险点遗漏, 且对业务流程控制逻辑核查不足, 审计发现仅限于表层现象。审计问题定性存在认知偏差, 导致审计主体与客体间产生结构性分歧。

审计人才资源方面, 团队成员在业务经验、能力、学习能力及进取精神上存在差异。审计人员对新技术工具学习应用不足, 复合型人才稀缺, 限制了审计监督效能。审计人员管理方面, 缺乏有效上岗培训机制。新审计干部上岗前未接受专门培训, 需自我探索适应, 导致审核标准偏差, 难以满足工作要求。审计人员经验资产方面, 人才经验保存不足。资深人员的知识和经验未能得到保留, 导致经验流失。新任人员需重新学习, 审计工作专业性依赖于个人进取心和学习态度。

## 2.4 缺乏闭环管理致使整改成效不佳

同级审计往往受权威性不足和约束力有限的困境, 导致了职能部门对同级审计的重视程度不够。当面对同级审计所指出的问题时, 业务部门往往采取质疑的态度, 或者仅仅以形式化的方式进行应对。在一些情况下, 由于整改所需的成本较高, 业务

部门可能会消极对待, 这使得审计建议难以有效地转化为实际的管理效能。

业务部门在对审计问题进行整改时, 往往不够深入分析, 未剖析背后机制缺陷, 还是管理漏洞还是执行偏差, 并针对性的进行改进, 整改完成后, 就放置一边, 没有能形成长效机制, 也没有对后续整改效果的评估, 将整改和后续运营割裂开来, 缺乏系统性的效果评估。未能形成一个有效的闭环管理机制, 从而导致整改工作往往只是停留在表面, 流于形式, 而没有真正地解决问题。

## 2.5 上报机制缺乏造成内审体系运作不畅

在进行同级审计的过程中, 部门领导可能会出于对上级关注和扩大检查范围的担忧, 选择不完全上报或者根本就不上报内部存在的问题。这种做法实际上阻碍了上级管理层对基层实际情况的了解, 进而影响了他们对政策制定和实施效果的准确判断, 从长远来看, 这对企业的健康发展是有害的。

内部审计在组织架构上通常受到双重领导, 这种结构导致了职责上的重叠。当进行同级专项审计时, 其成果有可能会被上级部门调用, 但是目前制度和管理要求在这方面并不明确。例如, 上报的方式、报告的模式以及汇报的途径是否应该分级管理, 这些管控机制都还有待进一步明确和规范。

# 3 改进破解途径

## 3.1 优化体制机制

在目前普遍的国有企业中, 内部审计的职能通常被划分为“二办一科”, 即审计科、内审委员会办公室以及审计派驻办。审计科作为单位内部的一个部门, 不仅负责日常监督, 还强调了对业务的服务功能。内部审计委员会作为党委下属的议事机构, 旨在为党的决策和单位的决策机构提供服务。内审委员会办公室则承担着向单位内部决策层报告问题和提交审议议题的职责, 其整体地位相对得到提升。至于内部审计的“派驻办”, 其主要职责是服务于公司的整体战略, 完成上级下达的各项任务, 落实上级政策要求和管理指令。在执行内部审计工作时, 必须兼顾并区分不同职责的界限, 尽管在某些情况下职责之间存在交叉和重叠, 仍需努力探索并明确相关职责的清晰界定。

## 3.2 获取领导层支持

同级监督对于加强内部控制机制的建设至关重要。这需要领导层加强组织内部审计监督文化的建设, 获取领导班子对审计监督的支持, 尤其是获得企业“一把手”即主要负责人的认可与支持, 争取各级管理层的理解, 方便顺利推动审计开展工作。同时, 需要提升“一把手”及各级领导班子的管理意识, 确保管理层对同级审计中发现的问题给予高度重视, 并督促责任部门采取改进措施。此外, 应积极监督整改的后续审计和跟踪工作, 特别是要求分管领导亲自审核并过问, 以促进内部审计成果的转化和应用, 确保审计中发现的问题得到彻底整改, 并形成持续有效的长效机制。

## 3.3 压实管理责任

探索建立科学合理的激励和约束机制, 帮助审计对象增强

责任意识。将审计问题整改落实情况与部门业绩评价、干部评级、廉政建设评估等进行挂钩,对有效整改、管控得力的部门进行通报表扬或奖励;对虚假整改、敷衍整改的部门提出通报批评或处罚,切实提高审计整改的权威性,有效发挥同级审计监督的促进作用。督促考核部门严格执行审计发现问题问责制度,对每一个审计发现的问题,都要分别落实经办人员、部门负责人、单位分管领导的直接责任、审核责任和领导责任,并进行追究,完善干部问责机制,发挥审计成果的约束和警示作用,有效提升内审监督的威慑力。

#### 3.4 优化报告流程

针对同级审计监督问题报告的问题,必须完善相关制度,明确各基层内审部门发现问题的报告方式。针对审计计划内,选择“先直后横”报告模式,通过建立由上到下相对独立的监督机制,来提升审计问题整改效果,避免内部审计部门和业务部门平级而产生的问题,防止审计部门和被审对象之间因利益关系产生矛盾,省去反复沟通协调的麻烦,真正提高审计工作的规范性和实际效果;对于临时或计划外的内审项目,我们按照审计委托制度的要求,坚持权责对等原则,采取“先横向沟通再纵向汇报”(简称“先横后直”)的报告模式,确保审计项目最终对委托决策人负责。

#### 3.5 加强人才保障

首先,优化储备审计人才库。吸纳一批积极进取、具备实际操作经验、熟悉业务规范及操作流程、拥有检查与分析能力的专业人员(包括业务审计专家)参与内部审计工作,持续提升内部审计监督团队的素质。其次,推进培训奖励激励机制,鼓励内部审计人员参与专业资格考试,通过继续教育、业务培训、交流学习等途径,及时更新知识储备,优化专业结构,总结典型案例,借鉴师徒传承模式,积累审计经验资产,不断增强审计人员能审会查能沟通等综合能力。最后,加强审计人员档案建设。通过记录审计人员参与专项审计、教育培训、日常业绩评估、业务交流等活动,以提升企业审计人才队伍的资源储备。

#### 3.6 创新监督方式

在新时代强化内部审计同级监督的背景下,审计部门需系

统性革新工作方法,深化监督与服务双重职能的有机统一,拓展审计监督渠道并优化实施路径。

3.6.1 创新监督实施方式。保持同级部门协同视角,建立与业务部门的常态化沟通机制,通过参与业务研讨、流程梳理及管理评估,识别业务运行中存在的管理痛点、难点。

3.6.2 优化监督技术路径。突破单一部门资料核查方式的局限,构建跨部门多数据源系统分析模型,实施全链条穿透式监督,通过系统性比对与分析揭示潜在风险和问题本质。

3.6.3 强化信息技术赋能。依托数智化信息平台构建动态审计监测体系,运用大数据分析技术对核心业务运营指标实施持续追踪,建立风险预警通报机制,发挥同级监督的预防性功能与长效威慑效应。

### 4 结语

同级监督机制虽受制于制度环境、运行机制与行为主体三个维度的交互影响。但其在组织治理体系中仍呈现出独特的比较优势。现实表明,通过渐进式制度创新与系统性改革相结合的策略,优化制度体系、消解路径依赖、提升主体专业素养并构建数据驱动的智能监督模型,可充分提升同级监督效能,进而在企业现代化治理进程中,有效发挥出内部审计在战略支撑中的作用价值。

#### [参考文献]

[1]吴宜斌,帅亮.同级审计监督的局限性应予关注[J].审计与理财,2022,(04):6.

[2]夏正春.内审同级监督存在的问题及破解途径[J].中国内部审计,2018,(08):63-65.

[3]赵波,孙新妹.人行内审同级监督的难点及对策[J].黑龙江金融,2006,(06):51.

[4]王梅.国企权力运行监督机制存在的问题及对策[J].石油化工管理干部学院学报,2009,11(02):14-15.

#### 作者简介:

万宇(1979--),男,汉族,武汉人,高级会计师,研究方向:审计监督、财务管理。