

关于推进企业内部审计垂直化管理的思考

刘金

四川省水利发展集团有限公司

DOI:10.32629/ej.v8i11.3048

[摘要] 在国有企业深化治理与高质量发展的背景下,内部审计作为公司治理体系的关键构成要素,其管理模式的革新直接影响监督效能与价值创造能力。内部审计垂直化管理模式凭借在保障审计独立性、统筹优化审计资源配置、强化全链条风险预警等方面的显著优势,成为当前国有企业审计体系改革的核心方向与重要抓手。本文立足国有企业多元化经营、跨区域布局的管理实践,结合审计治理理论与实操案例,系统阐述了推行内部审计垂直化管理在破解传统属地化管理弊端、适配现代企业治理要求、支撑国有资产保值增值等方面的现实必要性;同时深入剖析了该模式在落地推进过程中,因组织层级冗余导致的架构僵化、业务部门对审计监督的认知偏差引发的协同不足、审计人员知识结构单一造成的人才队伍适配性差、资源投入与产出效益不匹配形成的成本与效能失衡等突出问题。针对上述痛点,文章从架构优化维度提出扁平化管控体系构建思路,从机制协同维度设计全流程沟通与反馈机制,从人才升级维度规划复合型能力培养路径,从成本管控维度建立差异化资源配置与效益评估机制,多维度构建系统性解决方案的优化路径,旨在精准平衡审计工作的独立性与管理灵活性、监督权威性与实操落地性,为国有企业科学推进内部审计垂直化管理、充分发挥内部审计在风险防控中的“防火墙”作用与在提质增效中的“助推器”作用,提供兼具理论价值与实践可行性的参考依据和实施指引。

[关键词] 国有企业; 内部审计; 垂直化管理; 独立性; 风险防控; 公司治理

中图分类号: F239.45 **文献标识码:** A

Reflections on Advancing the Verticalization of Internal Auditing in Enterprises

Jin Liu

Sichuan Water Conservancy Development Group Co., Ltd.

[Abstract] Against the backdrop of deepening governance and pursuing high-quality development in state-owned enterprises, internal audit—as a critical component of corporate governance systems—sees its management model reforms directly impacting oversight effectiveness and value creation capabilities. The vertical management model for internal audit has emerged as the core direction and key driver for reforming the audit system in state-owned enterprises, owing to its distinct advantages in safeguarding audit independence, optimizing the allocation of audit resources, and strengthening end-to-end risk early warning. This paper systematically elaborates on the practical necessity of implementing vertical internal audit management. It addresses the need to overcome the shortcomings of traditional territorial management, align with modern corporate governance requirements, and support the preservation and appreciation of state-owned assets. This analysis is grounded in the management practices of state-owned enterprises engaged in diversified operations and cross-regional layouts, integrating audit governance theory with practical case studies. It also delves into prominent challenges encountered during implementation, including organizational rigidity stemming from redundant hierarchical layers, insufficient collaboration due to operational departments' misperceptions of audit oversight, inadequate talent alignment caused by auditors' narrow knowledge profiles, and cost-efficiency imbalances resulting from mismatched resource inputs and outputs. To address these pain points, the article proposes an optimized approach: – Architecturally, establishing a flattened control system; – Mechanistically, designing end-to-end communication and feedback loops; – Talent-wise, charting a path for developing multi-disciplinary competencies; – Cost-wise, implementing differentiated resource allocation and performance

evaluation mechanisms. This multi-dimensional approach constructs an optimized pathway for systemic solutions, aiming to precisely balance the independence of audit work with management flexibility, and the authority of oversight with practical implementation. It provides both theoretically valuable and practically feasible reference points and implementation guidance for state-owned enterprises to scientifically advance vertical internal audit management, fully leverage the “firewall” role of internal audit in risk prevention and control, and maximize its “booster” effect in enhancing quality and efficiency.

[Key words] State-owned enterprises; Internal auditing; Vertical management; Independence; Risk prevention and control; Corporate governance

引言

国有企业作为党和国家的重要经济支柱,是推进中国式现代化的重要物质基础和政治基础,其治理效能直接关系到国有资产保值增值与经济社会稳定发展。内部审计作为国有企业内部控制体系的核心构成与公司治理的关键制衡环节,既是防范经营风险、规范权力运行的“坚强堡垒”,也是挖掘管理潜力、驱动价值提升的“智慧源泉”。企业集团层面的内部审计凭借与业务场景“离得近、看得清、盯得勤、守得久”的天然优势,本应成为企业治理的核心抓手,但在传统“属地化、层级化”管理模式下,审计机构及人员往往受制于所属单位的行政管辖与利益关联,独立性严重欠缺——部分基层审计人员因人事任免、薪酬福利依赖属地单位,对违规问题“不愿查、不敢深查”,导致审计监督流于形式,难以发挥实质性约束作用。垂直化管理模式通过重构审计管理体系,从人事、权限、资源等维度切断审计与被审计单位的利益羁绊,能够最大限度保障内部审计独立性,同时统筹整合全集团审计资源、统一审计标准与流程,成为摆脱传统审计模式困境、适配国有企业高质量发展需求的有效选择。然而,该模式在实践探索过程中,因涉及组织架构调整、权责体系重构、跨部门利益协调等多重问题,仍面临诸多现实挑战。本文立足国有企业管理实践,结合现代企业治理理论与审计实务案例,系统探讨内部审计垂直化管理的核心优势、推进难点与优化路径,以期为国有企业审计体系改革提供兼具理论性与实操性的思考方向。

1 推行垂直化管理模式的现实必要性与理论优势

当前,大多数国有企业仍采用传统内部审计管理模式,其“属地管理、分级负责”的特征已难以适应企业跨区域、多元化发展的新需求。垂直化管理的必要性源于其在以下几个方面的核心优势,这些优势也与现代企业治理理论强调的协同与效能提升相契合^[1]。

1.1 筑牢审计独立性根基,保障监督权威

垂直化管理通过构建“人事、薪酬、业务”三维垂直管控体系,从制度层面重塑审计独立性,让审计人员能够以“第三方”视角独立开展工作,有效避免了传统模式下因人事和薪酬受制于属地单位而导致的监督弱化问题^[2]。

1.2 提升审计管控整体效能,消除管理盲区

对于大型企业集团,垂直化管理依托集团层面的统一管控,能够实现审计资源的统筹调配、审计标准的统一规范以及审计

覆盖的精准化,有效解决传统模式下的资源分散、标准不一和覆盖不均问题,符合资源优化配置的管理原则。

1.3 强化风险预警协同能力,支撑战略决策

通过搭建全集团统一的审计信息共享平台,垂直化管理打破了信息传递壁垒,实现了风险信息的实时上传与集中分析,能够为集团战略决策提供及时、可靠的风险参考,提升了组织整体的风险韧性^[3]。

2 垂直化管理推进过程中存在的现实挑战

垂直化管理在打破传统模式局限的同时,因架构重构、权责调整及管理半径扩大等因素,也面临一系列现实挑战。

2.1 组织架构僵化导致响应滞后

部分企业层级过多,决策链条长,导致对基层业务风险的响应迟缓。同时,总部对基层业务场景的不熟悉,易导致审计计划与业务实际脱节。

2.2 部门协同不足形成管理壁垒

业务部门可能将垂直审计视为“外部监督”,产生抵触心理,导致协同不畅。审计部门与业务部门缺乏常态化沟通机制,会使审计建议的实操性大打折扣,这反映了内部审计作为“服务型监督”的角色定位在实践中尚未被完全接纳。

2.3 人才队伍适配性存在短板

垂直化管理对审计人员的复合型能力提出了更高要求,而当前审计团队在知识结构上往往存在单一财务背景、缺乏业务理解和数字化技能等问题。

2.4 成本与效能失衡问题突出

垂直化管理的推行需要投入高额成本,若不能根据业务规模与风险等级进行差异化资源配置,极易导致资源闲置与投入产出比低下。

在运行机制上,垂直化管理构建了一个集“决策—执行—反馈”于一体的闭环系统。其核心运行机制体现在三个方面:一是统一决策机制,审计战略、年度计划、政策标准由集团总部统一制定,确保审计目标与组织战略高度协同;二是垂直执行机制,审计项目由总部统筹部署,人员跨区域、跨部门调配,实施标准化作业流程,保障了审计指令的畅通无阻与执行质量的一致性;三是信息直报与反馈机制,审计发现、风险线索通过信息化平台直接上报至总部,同时总部将分析研判后的风险预警和改进建议直接反馈至决策层与相关业务单元,形成了高效的信息循环,提升了组织整体的响应速度和风险免疫力。

3 应对垂直化管理挑战的优化路径思考

针对上述问题,需从以下四个维度构建系统性解决方案。

3.1 精简架构赋能一线决策

推行“总部审计部—区域审计中心”两级管控模式,赋予区域中心适度自主权,缩短决策链条,提升响应速度。这种扁平化架构是应对复杂多变环境的有效组织创新。

3.2 搭建双向协同机制破除壁垒

构建审计与业务部门“全流程协同”体系,并通过信息共享平台实现数据互通与进度追踪,将审计从单纯的监督者转变为共同解决问题的伙伴,增强价值认同。

3.3 构建复合型人才培养体系

制定差异化培养计划,并通过内部培养与外部引进相结合的方式,补齐人才短板,特别是加强审计人员对新兴业务和数字化工具的理解与应用能力。

3.4 精准管控成本提升投入效能

推行“差异化资源配置”策略,并建立成本效益评估机制,动态调整审计项目投入,确保资源精准投向高风险、高价值领域,实现成本与效能的平衡。

4 垂直化管理模式的实施效果评估体系构建

为确保垂直化管理改革取得实效,必须建立一套科学的、多维度的效果评估体系。该体系应超越传统的审计项目数量、成本节约等单一指标,转向对审计价值创造能力的综合衡量。建议从以下四个维度构建评估指标体系。

4.1 治理效能维度

重点评估审计独立性的提升程度,包括审计建议的采纳率、审计报告直达决策层的效率,以及对重大风险预警的准确性和及时性。核心指标可包括:重大审计发现向上级治理机构(如董事会审计委员会)的直接报告率、审计建议被采纳并引发制度流程优化的比例。

4.2 运营效率维度

关注审计资源配置的优化效果,衡量标准包括审计项目平均周期、单位审计成本的变化,以及跨区域审计资源的协同效率。核心指标可包括:审计资源统筹调配率、人均审计项目完

成量、利用数字化工具减少现场审计人员。

4.3 风险防控维度

评估审计在事前、事中风险防范中的作用,关键指标包括:通过审计提前识别并化解的重大风险事件数量、对高风险业务领域审计覆盖率的提升程度,以及同类问题“屡查屡犯”现象的下降率。

4.4 价值创造维度

这是评估的最终落脚点,旨在量化审计活动对组织价值的贡献。可通过审计直接促成的成本节约金额、舞弊损失下降额,以及因管理改进带来的间接效益(如流程优化节约的工时)等进行综合评估。通过定期(如半年度或年度)评估,企业可以动态调整垂直化管理策略,确保改革方向正确、投入产出合理。

5 结论

内部审计垂直化管理是涉及组织、制度、人才、技术的系统性变革,尚无放之四海而皆准的统一模式。国有企业推进此项改革,必须立足自身业务特点与治理水平,精准破解架构僵化、协同不足等现实难题。通过架构优化、机制创新、能力升级与成本管控的多措并举,方能充分释放垂直化管理在提升独立性、增强管控效能、强化风险预警方面的制度优势,让内部审计真正成为企业风险防控的“防火墙”与价值提升的“助推器”。未来,随着数字化转型的深入,如何将大数据、人工智能等技术深度融入垂直化管理体系,实现智能风控与精准审计,将是重要的演进方向。

[参考文献]

[1]王兵,刘力云.论新时代内部审计的功能定位与发展方向[J].审计研究,2021(4):3-10.

[2]陈艳,王守海,刘毅.内部审计垂直化管理、部门协同与审计质量[J].审计与经济研究,2022,37(2):15-25.

[3]张蕊,谭青,鲍圣婴.数字技术赋能内部审计:理论框架与实践探索[J].会计研究,2023(5):78-89.

作者简介:

刘金(1993—),男,汉族,四川德阳人,本科,审计师,研究方向:企业内部审计。