

# 解锁内部审计“三如”之力：打造企业稳健发展基石

聂小青

( 中建三局三公司, 武汉 430000 )

**摘要：**内部审计作为企业自我监督与风险防控的关键环节，需发挥“如镜、如尺、如剑”的作用。内部审计如镜，映照企业运营真相；如尺，衡量合规与效益；如剑，斩断风险隐患。为贯彻党中央决策部署，在当前发展新质生产力要求下与时俱进，改革审计管理体制，通过精准审计，强化企业内部控制，做到内部审计“如臂使指、如影随形、如雷贯耳”，进一步构建形成企业稳健发展的坚实基础，本文以万达公司、广州港公司及广州能源集团公司的相关案例进行说明，以凸显内部审计“三如”之力。

**关键词：**如臂使指；如影随形；如雷贯耳。

**中图分类号：**F239

## Unlocking the Power of "Three As" in Internal Audit: Building a Solid Foundation for Corporate Stability

Nie Xiaoqing

(China Construction Third Engineering Bureau Third Company, Wuhan 430000)

**Abstract:** Internal audit, as a crucial part of enterprise self-monitoring and risk prevention, functions like a mirror reflecting truth, a ruler measuring compliance and efficiency, and a sword cutting risks. By aligning with Party Central Committee decisions, embracing new productive forces, reforming audit management, and strengthening internal control, it lays a solid foundation for corporate stability. This article exemplifies with Wanda, Guangzhou Port, and Guangzhou Energy Group.

**Keywords:** As the arm directing the fingerskey; As the shadow follows the form; Like thunder piercing the ear

## 0 引言

内部审计作为公司治理的“免疫系统”，在企业运营中扮演着至关重要的角色，高质量的内部审计是企业稳健运营的重要基石<sup>[1]</sup>。内部审计的工作特性与“如臂使指、如影随形、如雷贯耳”的寓意紧密相连。首先，“如臂使指”象征着内部审计与企业战略决策和日常运营之间的紧密协调。内部审计部门应像手臂操控手指般精准地响应企业需求，为企业的风险管理和内部控制提供有力支持，确保企业目标的顺利实现。

其次，“如影随形”则体现了内部审计对企业运营活动的全程跟踪和监督。内部审计部门应如影般紧随企业运营的脚步，无论是业务流程的开展还是风险管理的实施，都应保持高度的警觉和关注，确保企业运营活动的合规性和有效性。

最后，“如雷贯耳”则强调了内部审计在企业管理中的权威性和影响力。内部审计部门的工作成果和建议应具有强大的说服力，能够引起企业管理层和员工的广泛关注和重视。通过有效的沟通和宣传，内部审计部门应确保自身的声音能够如雷般震撼人心，推动企业内部

**作者简介：**聂小青（199401-），女，中级，财务审计。E-mail: 979658829@qq.com

管理的不断完善和提升。

综上所述，“如臂使指、如影随形、如雷贯耳”的寓意深刻揭示了内部审计在企业运营中的核心价值和重要作用，为内部审计的高质量发展提供了有力的理论支撑和实践指导。

## 1 构建企业内部审计“三如”模型

### 1.1 TAM 模型构建

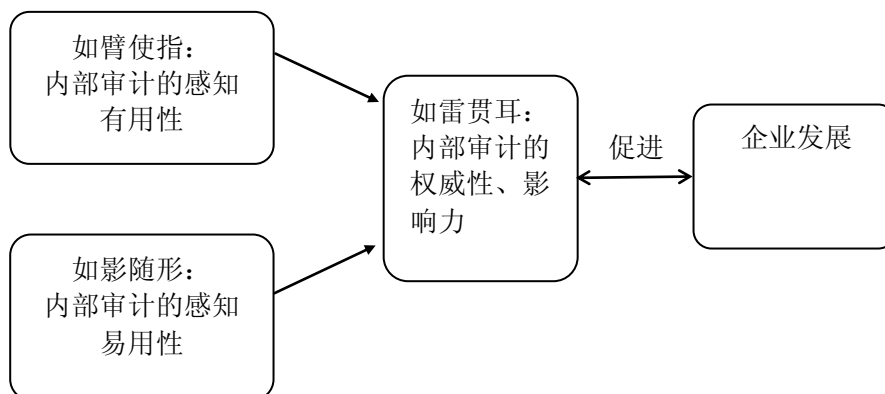
内部审计的“三如”要求与技术接受模型（TAM model）高度契合。

“如臂使指”强调内部审计在企业中的精准执行和高效配合，可以类比为用户对技术的接受度，即当内部审计被员工视为有用且易于配合时，其执行效果将得到提升。

“如影随形”要求内部审计渗透到企业的各个角落，确保无死角、无遗漏。内部审计的全面性和深入性要求技术接受模型中的感知易用性得到充分体现。只有当内部审计工具或系统易于使用且能够全面覆盖企业运营时，员工才会更愿意接受并配合审计。

“如雷贯耳”说明内部审计的权威性和影响力，可以视为技术接受模型中感知有用性的延伸。当内部审计结果得到高度重视并有效执行时，员工将更容易认识到审计的价值和重要性。

通过“如臂使指”“如影随形”策略，使得内部审计的权威性和影响力更深，进一步巩固了内部审计在企业发展中的地位。



## 2 内部审计的“如臂使指”策略

内部审计作为企业内部监督的重要组成部分，其工作必须紧紧围绕企业的运营的步伐，实现“如臂使指”般的精准操作。为了提升内部审计的感知有用性，可以从加强机制建设和明确内部审计职责及权限进行。

### 2.1 政治引领与内部协同

通过加强政治引领和内部协同机制的建设和完善，能够确保内部审计工作与企业整体发展战略相契合，形成高效的内部管理机制<sup>[2]</sup>。

内部审计部门作为企业的职能部门之一，必须始终坚持党的领导，确保审计工作的政治方向正确。政治引领是内部审计工作的重要指导原则。通过深入学习党的路线、方针、政策，内部审计部门能够准确把握国家经济发展趋势和宏观调控政策，确保审计工作的方向与国家整

体发展战略相契合。

在现代企业治理体系中,内部审计作为重要的监督与评估机制,对于确保企业合规经营、优化资源配置、提升经济效益具有不可替代的作用<sup>[3]</sup>。为实现内部审计的高质量发展,必须确保内部审计部门与企业各部门之间协同一致,形成高效的内部管理机制,尤其是内部审计部门应积极与其他部门建立良好的沟通协作机制,共同推进企业的风险管理和内部控制建设,日常可以通过定期召开联席会议、加强信息共享、共同制定审计计划等方式,促进各部门之间的协同配合,形成审计合力。这种合力不仅能够提高审计工作的效率和质量,还能够为企业的发展提供有力保障。

## 2.2 明确职责与权限

明确职责与权限是内部审计“如臂使指”策略的关键环节。通过明确内部审计的职责和权限,可以确保内部审计部门能够独立、自主地开展审计活动。同时,也有助于提高内部审计的地位和权威性,增强内部审计在企业内部的影响力和号召力。

一方面,内部审计部门应具有独立开展审计活动的权限,不受其他部门的干扰和制约。这包括确定审计目标、选择审计方法、制定审计计划、实施审计程序以及出具审计报告等方面的独立决策权。内部审计部门在开展审计工作时,应有权限查阅企业各部门的相关资料 and 文件,包括财务报表、合同协议、业务资料等。这有助于内部审计部门全面了解企业的运营情况和风险状况,为审计活动提供充分的信息支持。内部审计部门在履行职责时,应有权要求相关部门提供必要的支持和配合,包括提供审计所需的资料、解答审计人员的疑问、协助审计人员开展现场审计等。这有助于确保审计活动的顺利进行,提高审计效率和质量。

另一方面,内部审计部门应明确各级审计人员的职责和权限,避免职责重叠或空白。同时,应建立清晰的报告路线,确保上级审计人员能够及时掌握工作进展和问题,以便做出相应的决策。这种明确的职责和权限划分能够确保审计工作的有序进行,避免出现推诿扯皮、责任不清等问题。同时,也能够提高审计人员的责任感和使命感,激发他们的工作积极性和创造力。

## 2.3 案例分析--以万达公司为例

以大连万达集团股份有限公司(以下简称“万达公司”)为例,万达公司内部设有一支以严苛闻名的审计团队。对于这个内部审计团队,公司董事长王健林曾表示,“我个人在集团不分管具体业务,唯一管的部门就是审计部,审计部就相当于万达集团的纪委。”在万达公司,内部审计部门有极高的权限,审计部门制定的审计计划、发现的审计问题、得出的审计结论、提出的审计建议都直接向王健林汇报,内部审计的独立性得到了高度保障。

万达公司这支审计队伍成立于2001年,成员来自财务、工程、预算、土水电等各领域。万达公司每年要审计一两百次,业务领域全覆盖。内部审计部门能够自主确定审计目标、选择审计方法、制定审计计划,并独立出具审计报告。审计前,审计人员可以持董事长王健林签发的文件,直接到所属公司进行审计,并请被审计单位接待配合。万达公司董事长王健林曾公开肯定过这支审计团队,表示:万达反腐卓有成效,查处过263起违规事件,解除劳动关系129人,司法立案三起,为企业挽回损失1.3亿元。

通过以上案例可以看出,万达公司内部审计通过内部控制评估、财务报告审计、反舞弊机制建立,确保内部审计部门能全面系统掌握公司内部控制及风险情况,又通过极高授权保障了内部审计部门信息获取、场所访问、自由访谈等权利。万达公司内部审计部门通过明确

职责和权限，在审计工作中能够迅速响应、精准定位、有效执行，实现了“如臂使指”的审计效果。这使得内部审计部门在公司治理和风险管理中发挥了重要作用，为公司的稳健发展提供了有力保障。

### 3 内部审计的“如影随形”策略

内部审计作为企业风险管理和内部治理的重要工具，必须如影随形般的全面覆盖。在“如影随形”策略的指导下，内部审计部门需要聚焦主责主业，既确保审计的覆盖范围和深度，又实现专项审计与全面审计的有效结合。

#### 3.1 聚焦主责主业，实现审计全覆盖<sup>[4]</sup>

##### 3.1.1 覆盖范围的广泛性和审计深度的透彻性

内部审计的覆盖范围应涵盖企业所有的经营活动和业务领域，包括但不限于财务管理、人力资源管理、市场营销、供应链管理等。审计范围不应局限于财务报表的合规性，而应拓展至企业运营的全过程，确保各项业务活动的合规性和有效性。还应关注企业的新兴业务领域和新的业务模式，确保这些领域和模式在快速发展的同时，也符合企业的战略目标和风险管理要求。

除了广泛的覆盖范围，内部审计还需要在审计深度上做到透彻。这要求内部审计部门不仅关注表面的合规性和程序性问题，更要深入挖掘问题的根源，分析问题的成因和影响，提出切实可行的改进建议。通过深入透彻的审计，可以为企业提供更准确、更有价值的信息支持。

##### 3.1.2 专项审计与全面审计有机结合

专项审计和全面审计是内部审计的两种重要形式，二者相互补充、相互促进。专项审计具有针对性，全面审计具有全面性和综合性。内部审计部门在制定审计计划时，应根据企业的实际情况和需要，合理安排专项审计和全面审计的比例和频次。通过两者有机结合，可以确保审计活动实现对企业运营情况的全面覆盖和深入了解。

### 3.2 持续跟踪与督促整改

正如习近平总书记在二十届中央审计委员会第一次会议上所说：审计整改“下半篇文章”与揭示问题“上半篇文章”同样重要，必须一体推进。“如影随形”般持续跟踪和督促整改对确保审计发现问题得到有效解决，从而推动组织管理的持续改进有着重要作用。

#### 3.2.1 建立审计发现问题跟踪机制

首先是建立问题台账。在审计过程中，详细记录发现的问题，形成问题台账。内容应包含问题的描述、发现的时间、涉及的部门或人员、问题的性质（如风险级别、违规类型等）以及整改建议等信息。其次，审计团队应定期回顾问题台账，可以借用信息化手段，借助内部审计信息系统或企业管理系统，实现问题台账的电子化、网络化管理。通过系统提醒、自动更新等功能，提高跟踪效率。确保所有问题都得到关注。对于涉及多个部门的问题，审计团队应与其他部门建立协作机制，确保问题能够得到全面、有效的解决。同时，也要鼓励其他部门主动报告问题，形成全员参与、共同监督的良好氛围。



### 3.2.2 整改措施的制定与落实

审计团队应对整改工作进行持续的监督和检查，确保整改措施得到有效执行。在整改工作完成后，审计团队应对整改结果进行评估，确保问题得到彻底解决。同时，也要将评估结果反馈给相关部门和人员，以便他们了解整改工作的成效和不足，进一步推动组织管理的持续改进。

### 3.3 案例分析--以广州港集团为例

广州港集团有限公司（以下简称“广州港公司”）于 2004 年由原广州港务局实施政企分开组建成立，是华南沿海功能最全、规模最大、辐射范围最广的综合性枢纽港。作为一家大型港口企业，其业务涉及港口物流、港口建设、港口服务等多个领域。内部审计部门在开展工作时，始终聚焦集团的主责主业，通过深入了解集团的战略目标和业务特点，将审计资源集中在关键领域和重点环节，以内部控制审计、重大政策贯彻落实情况审计（全过程跟踪审计）、经济责任审计、财务收支审计、工程审计和专项审计相结合形成网状的审计计划，基本实现审计全覆盖。同时，组织架构上，集团公司总部设立审计部，配备专职审计人员；各下属单位设立专（兼）职审计专员，形成了集中统一、全面覆盖的内部审计组织架构体系。

其次，确保每年内部审计总金额均保持一定的覆盖强度。近三年共完成内部审计项目近百项，提出审计建议超千条，促进企业建章立制近 500 项，促进增收节支 400 余万元。

同时，广州港公司扎实推进审计整改工作。采取会议通报、案例分析、审计“回头看”、整改落实情况考核等形式，狠抓审计整改落实。将内外部审计整改工作正式纳入集团公司中层管理人员薪酬考核，设定制度刚性约束，为审计结果运用提供强有力的保障。推动将经济责任审计结果以及整改情况纳入所在单位领导班子党风廉政建设责任制检查考核的内容，作为领导班子民主生活会（组织生活会）以及领导班子成员述责述廉的重要内容。

通过以上案例可以看出，广州港公司内部审计部门通过聚焦主责主业、实现审计全覆盖、持续跟踪与整改等措施，成功实现了“如影随形”的审计效果。

## 4 内部审计的“如雷贯耳”策略

内部审计作为企业内部管理的“眼睛”和“耳朵”，其重要性不言而喻。然而，要使内部审计真正发挥价值，就必须在深化审计成果运用和加强审计宣传与沟通方面下功夫<sup>[5]</sup>。

### 4.1 深化审计成果运用

#### 4.1.1 将审计成果转化管理决策

内部审计的核心价值在于发现问题并提出建议。为了使这些建议得到重视并转化为实际行动，内部审计部门应与企业高层管理者保持密切沟通，确保审计成果能够直接为管理决策提供支持。同时，内部审计部门还应定期对审计成果进行汇总和分析，提炼出具有普遍性和规律性的问题，为企业的战略规划提供参考。

#### 4.1.2 促进跨部门协作与信息共享

内部审计部门在深化审计成果运用的过程中，应注重与其他部门的协作和信息共享。通过与其他部门共同分析问题、制定整改措施和评估整改效果，形成合力推动企业管理改进。同时，内部审计部门还应建立信息共享机制，将审计成果及时分享给相关部门，促进企业内

部的信息流通和知识共享。

## 4.2 加强审计宣传与沟通

### 180 4.2.1 提高审计工作的透明度

为了使内部审计工作得到更多的理解和支持，内部审计部门应提高审计工作的透明度。通过定期发布审计报告、举办审计成果展示会等方式，向企业内部员工和外部利益相关者展示审计工作的成果和价值。同时，内部审计部门还应积极回应员工和利益相关者的关切和疑问，增强审计工作的公信力和影响力。

### 185 4.2.2 加强与其他部门的沟通与合作

内部审计部门在加强审计宣传与沟通的过程中，应与其他部门建立良好的沟通与合作机制。通过定期召开部门联席会议、开展联合审计等方式，加强与其他部门的沟通和合作，共同推动企业管理改进。同时，内部审计部门还应积极向其他部门宣传审计理念和方法，提高其他部门对审计工作的认识和支持。

### 190 4.2.3 利用新媒体等渠道扩大影响力

随着新媒体的快速发展，内部审计部门可以利用这些渠道扩大影响力。通过建立官方网站、微信公众号等新媒体平台，发布审计动态、分享审计案例和经验教训等方式，向更广泛的受众传递审计理念和价值。同时，内部审计部门还可以利用新媒体平台与员工和利益相关者进行互动和交流，增强审计工作的互动性和参与性。

## 195 4.3 案例分析--以广东能源集团为例

广东省能源集团有限公司（以下简称“广东能源集团”）成立于 2001 年 8 月，截至 2022 年底，广东能源集团拥有全资、控股、参股企业 503 户，可控装机容量 4447 万千瓦。自混改实施以来，广东能源集团坚持“顶层机制——体系中枢——内部基石”的三维立体策略，扎实推进混改全过程监督防线建设，规范建立长效顶层机制，贯彻落实上级机关混改专项审计等整改要求，以审计中心为中枢打造全集团集中统一、全面覆盖、权威高效的审计监督体系，引导发挥监事会作为混改企业内部法人治理监督的基石作用，“三管齐下”筑牢涵盖事前预防控制、事中跟踪监控、事后监督考核的混改全过程监督防线，有效实现混改全过程监督机制化、体系化、内部化，并着力聚焦企业混改关键环节和监督重点，为积极稳化混改全方位保驾护航。

205 广东能源集团内部审计部门深化审计结果运用，不断深化审计结果运用，坚持做好混改审计监督的“后半篇文章”，将审计成果转化为长久治理效能。制定并推行《关于建立健全审计查出问题整改长效机制的工作方案》，从整改工作的组织领导、问责机制等方面提出 13 项具体措施，切实维护混改审计监督整改的严肃性和权威性。最终，6 户企业全部按时依规高质量完成混改目标。保障混合所有制经济和股权多元化改革取得成效。

210 通过以上案例可以看出，广州港集团内部审计充分利用混改审计整改的契机，建立了高效的监督体系，通过深化审计成果运用和加强审计宣传与沟通，内部审计部门在公司内部树立了良好的形象和权威，提高了审计工作的透明度和影响力，实现了“如雷贯耳”的效果。

## 5 结论

通过对万达公司、广州港集团和广东能源集团的深入案例研究,我们不难发现,成功实施深化审计成果运用、加强审计宣传与沟通等策略的企业,在内部审计方面取得了显著成效。这些案例为我们理解内部审计在企业管理中的核心作用提供了新的视角。在追求内部审计高质量发展的道路上,我们必须实现如臂使指、如影随形、如雷贯耳的目标。这意味着内部审计部门必须成为企业管理的得力助手,能够迅速响应、精准定位、深入影响。

综上所述,内部审计要实现高质量发展,必须坚持以问题为导向,强化政治引领和内部协同,聚焦主责主业,深化审计成果运用,加强审计宣传与沟通。通过这些措施的实施,内部审计部门将为企业的发展提供有力保障,推动企业内部管理不断迈向新的高度。

### [参考文献] (References)

- [1] 李凤雏. 以数字化转型推动内部审计高质量发展[J]. 中国内部审计, 2023(9): 10-13.
- [2] 张华. 内部审计与企业战略决策的协同性研究[D]. 上海: 上海财经大学, 2021.
- [3] 王建民. 内部审计在企业治理中的作用及其提升策略[J]. 审计研究, 2022(4): 56-62.
- [4] 刘涛. 如何实现内部审计全覆盖和持续跟踪整改[J]. 中国审计, 2023(3): 34-37.
- [5] 赵丽娟. 内部审计成果的运用与宣传策略[J]. 审计月刊, 2022(11): 28-31.