

# 平衡计分卡和目标管理 在内部审计绩效考核中的应用

田金玉 任志媛

(华北电力大学工商管理学院 河北保定 071003)

**【摘要】** 内部审计工作业绩不能像直接产出部门那样体现为经济量化指标,对其考核应更多地使用定性方法。本文运用平衡计分卡和目标管理理论构建了内部审计部门和人员的工作业绩考核体系,以解决长期以来对内部审计部门和人员考核指标单一的问题,也为类似职能部门的业绩考核提供新的思路。

**【关键词】** 平衡计分卡 目标管理 内部审计 绩效考核

## 一、平衡计分卡在内部审计部门绩效考核中的应用

随着现代内部审计职能的转变,内部审计部门在帮助企业实现其远景目标时,也在努力地实现自己的增值目标。以此为核心,内部审计部门在帮助企业持续地改善所有的作业流程的同时也需不断地改善自己的业务流程;内部审计人员也只有不断学习,才能在不断变化的环境中成长,更好地服务于企业的可持续发展战略。这与目前新兴的战略管理业绩评价工具——平衡计分卡(BSC)的理念完全一致,因此我们可以引入平衡计分卡的业绩评价体系,从以下四个方面对内部审计部门进行考核。

**1. 财务方面。**内部审计的最终目的是增加企业价值,可将内部审计价值增值最大化作为它的财务目标,同时按照成本效益原则,将内部审计部门的成本最小化作为它的另一个财务目标。对于内部审计部门来说,增值的方面主要有:①是否减少企业管理费用和生产成本;②是否促进企业其他部门提高效率;③是否减少不必要的作业;④是否减少舞弊的发生;⑤是否通过评价并改进企业风险管理带来增值等。成本指标主要有预防成本、检查成本(包括内部审计人员的工资、奖金及其他检查费用)、内部故障成本。由此逐步将内部审计部门由传统意义上的费用中心转变为利润中心、增值中心。

**2. 顾客方面。**现代内部审计方式的精髓是参与式审计,其理念的核心是内部审计人员不仅要善于发现问题,更要善于解决问题,并将所提建议当做本部门的服务产品向管理当局积极推销,因此可以将企业董事会和其他部门看成是内部审计部门的顾客。在整个审计过程中,审计人员须努力与被审人员维持良好的人际关系,共同分析问题的实质及潜在影响并探讨改进的可行性和应采取的措施,从而充当经营管理人员加强内部控制、改善经营管理、实现企业经营目标的热心顾问和有力助手,帮助顾客逐步实现其战略目标。这可以从以下指标进行评价:①内部审计部门提建议的被采纳率;②顾客满意程度,衡量企业其他部门对内部审计工作的认可程度;③顾客获利能力,评价企业内部审计部门对其他部门所作的价值

贡献;④顾客投诉次数;⑤内部审计人员的诚实度等。

**3. 内部业务流程方面。**对内部审计提供的服务可用下列指标进行评价:①发现问题、反馈问题、提出建议的及时性和正确性。②内部审计部门提供服务时的效率。审计时间可以分为增加价值的和不增加价值的时间。内部审计部门应努力缩短乃至消除不增值工作时间,缩短审计项目时间,提高审计效率,节省企业资源。③报告与发现重大问题、提出有价值的审计意见的次数,这个指标在一定程度上是对内部审计部门效率与质量的检验,但应同其他指标一起使用。④审计服务差错率。⑤审计计划完成百分比,该指标衡量内部审计工作进度、规范程度和工作效率。

**4. 学习与成长方面。**内部审计部门学习与成长的评价指标包括:①内部审计人员满意程度,该指标由人力资源管理部门通过年度调查或滚动调查获得;②内部审计人员保持率,用于衡量该部门人员的稳定性;③内部审计人员招聘培训费用与销售收入之比;④内部审计人员工资总额与销售收入之比;⑤战略工作覆盖率,即从事战略性关键工作的内部审计人员的百分比;⑥内部审计人员每年参加一定时间的系统培训,包括知识、能力的培训和职业道德方面的培养;⑦内部信息沟通与交流能力;⑧内部审计部门中达到个人目标的员工比例。

企业应组建内部评价小组,确定内部评价所需要的时间,每年进行一次内部评价。内部审计部门应将以上财务指标与非财务指标相结合,突出对审计项目及其效果的评价,并形成书面评价报告。当然,上述指标并不是一成不变的,可以随环境的变化和企业的实际情况适当进行调整。

## 二、对审计人员的目标管理与绩效考核

目标管理是国际流行的一种先进的科学管理制度,它以科学管理和行为科学理论为基础,通过“目标”来管理员工,使员工参与工作目标的制定,从而达到“自我控制”的目的。目标管理是指上下级共同将组织的总体目标分解为各个组织单元和个人的具体目标,以通过具体目标的管理来保证总体目标的实现,以通过具体目标的业绩评价来反映总体目标的实现

# 商业贿赂的识别与审计

李永红

(武汉理工大学 武汉 430063)

**【摘要】**近年来,商业贿赂在一些行业和领域蔓延,严重破坏了社会主义市场经济秩序。本文在阐述商业贿赂的账务处理特点和审计中存在的难点的基础上,探讨了对商业贿赂进行审计查证的方法。

**【关键词】**商业贿赂 账务处理特点 审计方法

## 一、商业贿赂的表现形式

商业贿赂的手段越来越多,表现形式五花八门,主要是:

①货币。包括人民币、外币等,这是最主要也是最常见的贿赂物。货币贿赂的形式多种多样,如各种名义的费用、红包、礼金等等。②有价证券。包括债券、股票、股票权证、现金支票、代金券等,有时也表现为各种各样的证、卡、提货单等,如护照、信用卡、高级娱乐场所会员卡、折扣券、打折卡等等。③物品、礼品。包括各种高档生活用品、奢侈消费品、工艺品、收藏品等,有时也表现为房屋、车辆等大宗商品。④其他形式。一般包括减免债务,提供担保,免费娱乐、旅游、考察等财产性利益,以及就业就学、荣誉、特殊待遇等非财产性利益。

状况。目标管理一级接一级地将目标分解到组织的各个单位,最后落实到个人。在此结构中,某一层的目标与下一层的目标联系在一起,而且对每一位员工,目标管理都提供了具体的个人绩效目标。

内部审计部门是企业的职能部门,其员工是企业重要的资源,对员工的考核可使用目标考核方法。企业目标考核体系是一个整体,涵盖了企业方方面面的工作。按照从高层到基层的顺序,它可逐层进行分解,并建立在可行性的基础上。具体来说,内部审计目标管理包括以下三个步骤:

### 1. 目标分解与确定的基础工作。

(1)明确内部审计人员职责,编制部门各岗位职责分解表,并将岗位职责与经济责任考核挂起钩来。

(2)制定审计工作计划和审计项目计划,严格执行审计工作程序,提高审计工作效率。

(3)真正做到“人人有事做,事事有人管”,并使每一个人都明确各自的岗位职责与权限。

### 2. 目标分解。按照企业管理的总体目标确定内部审计部门负责人的责任目标后,要及时将目标分解给自己的下级。在进行目标分解时,要注意几点:

(1)在进行各个方面的目标分解时,注意不要有遗漏,也不要使下级之间的工作发生重复。

(2)在进行总量目标分解时,注意下级目标之间的分量之

## 二、商业贿赂的账务处理特点和审计难点

1. 商业贿赂的账务处理特点。商业贿赂一般发生在单位与单位之间,有的发生在单位与个人之间,行贿和受贿的财物要么列入不该列入的财务账目,要么从账外账列支,其行贿做账的特点是:①把钱支付给和负责集团采购的领导有密切关系的异地公司。②将贿赂支出以各种合法的名义在本单位报销。③以咨询费、劳务费等名义将资金划入关联企业,再从关联企业支付各种商业贿赂费用。④通过税务部门开具相关发票,替换商业贿赂支出。⑤将款项划入消费或销货单位账户,开出购物券或消费券,同时取得所需要的发票在本单位报销。

### 2. 商业贿赂审计中存在的难点。①商业贿赂行为一般具

和应略大于或等于总量。一般应提倡下级目标的分量之和略大于总量,这样可以对下级的工作起到激励的作用。

### 3. 目标确定。

(1)上级向下级说明整体目标和分配的工作目标。

(2)下级根据上级的说明,确定自己的工作目标,并向领导说明不能完成目标的理由或完成此目标时需要的条件。

(3)上级与下级一起讨论并最终确定工作目标,签订目标管理经济责任书,明确目标考核标准。

随着社会对内部审计需求的增多和内部审计职业化的发展,致力于内部审计工作的人员面临着更多发挥自身实力的机会。而对于对内、对外营销活动进行内部审计,更好地发挥内部审计的作用是何企业内部审计部门和人员都必须重视的问题。内部审计部门运用平衡计分卡和实施目标管理,使内部审计人员有了更明确的工作职责和努力的方向,从而使内部审计资源发挥更大的效用。

### 主要参考文献

1. 张巧良,邹玮.基于平衡计分卡的内审部门绩效评价框架构建.财会研究,2006;11

2. 陈露霞.建立内部审计业绩考核的思考.浙江审计,2004;10

3. 白燕.基于企业目标管理下的内部审计研究.会计之友,2007;8