

# 公司治理框架下内部审计的沟通机制研究

袁媛

西京学院会计学院

DOI:10.32629/ej.v9i2.3362

**[摘要]** 内部审计作为公司治理的重要基石,其职能发挥不仅取决于专业胜任能力,更依赖于有效的沟通机制。本文在公司治理框架下,系统分析内部审计沟通的内涵、类型与功能,探讨治理结构对沟通机制的影响,识别当前内部审计沟通中存在的主要障碍,并提出优化路径。研究发现,内部审计沟通包括正式与非正式两种类型,贯穿审计全过程;公司治理模式决定着内部审计的组织定位,进而影响沟通的独立性、权威性和有效性;当前内部审计沟通面临地位认知偏差、沟通能力不足、组织隔阂等障碍。本文提出应从完善治理结构、强化沟通计划、提升沟通技巧、推进自我营销、加强人才培养等方面优化内部审计沟通机制。

**[关键词]** 公司治理; 内部审计; 沟通机制; 审计委员会

**中图分类号:** F239.45 **文献标识码:** A

## Research on the Communication Mechanism of Internal Audit under the Corporate Governance Framework

Yuan Yuan

School of Accounting, Xi jing University

**[Abstract]** As an important cornerstone of corporate governance, the function of internal audit depends not only on professional competence but also on effective communication mechanisms. Within the framework of corporate governance, this paper systematically analyzes the connotation, types and functions of internal audit communication, explores the influence of governance structure on communication mechanisms, identifies the main obstacles existing in current internal audit communication, and proposes optimization paths. The research finds that internal audit communication includes two types—formal and informal—running through the entire audit process. The corporate governance model determines the organizational positioning of internal audit, which in turn affects the independence, authority and effectiveness of communication. Currently, internal audit communication faces obstacles such as cognitive bias in status, insufficient communication skills, and organizational estrangement. This paper proposes to optimize the internal audit communication mechanism from aspects including improving governance structure, strengthening communication planning, enhancing communication skills, promoting self-marketing, and strengthening talent cultivation.

**[Key words]** Corporate Governance; Internal Audit; Communication Mechanism; Audit Committee

### 引言

公司治理的本质是通过制度安排协调公司与利益相关者之间的利益关系,保证决策科学性和有效性。在公司治理结构中,内部审计扮演着不可或缺的角色。国际内部审计师协会将内部审计定义为“一项独立客观的咨询活动,以增加价值、促进单位经营为基本指导思想”。这一定义明确了内部审计的最终指向——帮助组织实现目标,而这一目标的达成离不开有效的沟通。完善的公司治理需要内部审计发挥监督、评价和咨询功能,这些功能的实现都以有效沟通为前提。

沟通贯穿于内部审计全过程,从审前准备到后续审计,每个环节都需要与被审计单位、管理层、治理层进行信息交流。普华永道调查显示,内部审计中口头和书面沟通占比高达82%。国际内部审计师协会将沟通能力列为十大核心胜任能力之一。目前,国内研究较多关注内部审计的职能和方法,而对沟通机制关注不足,导致公司治理与内部审计关系割裂。部分企业将内部审计简单理解为“查账、找错”,忽视了其沟通协调功能。本文拟从公司治理视角出发,研究内部审计沟通机制的内涵、影响因素及优化路径。

## 1 内部审计沟通的内涵与类型

### 1.1 内部审计沟通的内涵界定

内部审计沟通是指审计人员在审计过程中,为获取信息、传递结果、协调关系、推动建议落实而进行的交流活动。沟通不仅仅是信息传递,更是意义的双向理解和共识达成。沟通具有三重功能:其一,信息获取功能。通过访谈获取无法从账簿中获得的线索,特别是在违规手段隐蔽的背景下,沟通往往成为突破难题的关键。其二,关系协调功能。通过平等沟通建立良好人际关系,减少抵触情绪,为审计工作创造良好氛围。其三,价值实现功能。沟通是审计建议被采纳的前提,只有通过有效沟通使被审计单位认识问题重要性,建议才能真正落地。内部审计的价值不在于发现多少问题,而在于推动多少问题得到解决。

### 1.2 内部审计沟通的类型划分

根据沟通形式,内部审计沟通可分为正式沟通与非正式沟通两种类型,二者相辅相成。

正式沟通是指按组织规定程序和渠道进行的信息交流,如审计进点会、报告征求意见、结果汇报等。正式沟通具有规范性、权威性和可追溯性,是履行监督职能的基本方式。进点会明确审计目的和范围,建立双方责任边界;报告阶段解释审计意见形成依据;后续审计沟通整改情况,这些构成审计工作的制度框架。

非正式沟通是指在正式渠道之外的信息交流,如日常交谈、电话沟通等。非正式沟通具有灵活性、及时性和情感性,有助于建立信任,获取正式沟通中难以获得的信息。例如,通过非正式沟通提前了解被审计单位对某些问题的看法,可以更有针对性地准备正式沟通内容。审计人员应在保持独立性的前提下,适度运用非正式沟通增进理解。

## 2 公司治理框架对内部审计沟通的影响

### 2.1 公司治理与内部审计的整合关系

公司治理与内部审计相互依存。一方面,公司治理是内部审计发展的背景,决定着内部审计的主体、内容和地位。完善的公司治理中,内部审计能获得更高独立性和权威性。另一方面,内部审计是完善公司治理的重要保证,是形成权力制衡机制的手段。在多层次代理背景下,内部审计可以降低信息不对称程度,对代理人形成间接约束,减少逆向选择和道德风险。

### 2.2 内部审计组织模式对沟通的影响

内部审计组织模式直接影响沟通的独立性、权威性和有效性。实践中有四种模式:

第一,隶属于经理班子、由财务负责人分管。独立性最差,沟通局限于财务领域,难以对管理层形成有效监督。第二,隶属于经理班子、由CEO分管。地位提升,沟通扩展到经营管理,但独立性仍然不足。第三,在董事会或审计委员会领导下。独立性增强,能代表出资人监督,但审计委员会并非常设机构,对日常事务沟通存在滞后。第四,在CEO和董事会的双重领导下。这种“双向负责、双轨报告”模式权威性最高,内部审计既向审计委员会报告重大发现,又与总经理沟通日常问题,沟通渠道更加多元,沟通要求也更高。

### 2.3 审计委员会与内部审计的沟通关系

审计委员会是在董事会下设立的专门委员会,职责包括监督内部审计制度、负责内外部审计沟通、审查内控制度等。审计委员会与内部审计机构形成决策层面与执行层面的分工。

由于审计委员会并非常设机构,成员参事议事时间和精力有限,难以指导日常事务,内部审计机构在接受其指导的同时,还需接受经营管理层安排。有效的沟通机制是:内部审计机构定期向审计委员会汇报工作计划和重大发现,审计委员会提供支持和保障。实践中,许多企业采取内审负责人定期报告、审计委员会主席保持经常性联系的做法,取得良好效果。

## 3 内部审计沟通的运行与障碍

### 3.1 审计全过程的沟通节点

内部审计沟通贯穿全过程,不同阶段有不同要求。

审前准备阶段,通过进点会说明审计目的和程序,清晰表达目的,避免制造紧张气氛。经验表明,进点会基调往往决定项目顺利程度。

审计实施阶段,主要通过审计访谈获取信息。随着违规手段日趋隐蔽,仅靠查账难以获得线索,沟通成为重要方法。访谈中提问方式、倾听态度、追问技巧影响信息质量。良好的访谈能够挖掘深层信息,发现潜在风险。

审计报告阶段,就发现问题与被审计单位沟通,解释审计意见形成依据。若对方有异议,应通过充分沟通达成共识,不应强行出具审计报告,否则会造成敌对局面。

后续审计阶段,就整改情况进行沟通,了解困难和问题,提供必要指导。此阶段沟通质量直接影响整改实效。

### 3.2 内部审计沟通的主要障碍

当前内部审计沟通面临多重障碍:

其一,组织地位较低导致沟通受阻。部分人认为内审就是“查账、找错”,甚至认为内审人员“管闲事”,这种认知导致被审计单位产生抵触情绪,增加审计难度。其二,审计人员沟通能力不足。许多内审人员来自会计岗位,缺乏沟通技巧,在沟通中较为随意,缺乏计划性,导致效率低下。其三,内审部门与高管层存在隔阂。管理层重视不足导致审计工作受限,久而久之双方产生矛盾,限制审计时效性。其四,职能定位偏窄。许多公司将内审局限于财务监督,主要职责是“查错防弊”,而非全面管理评价,限制了沟通的深度和广度。

### 3.3 沟通障碍的深层原因

从组织层面看,内部审计制度环境不完善。我国内审发展带有政府推动色彩,部分企业建立内审机构是为满足外部监管,而非内生需求,导致内审处于边缘地位。这种“要我审”而非“我要审”的制度背景,影响了沟通积极性。从个体层面看,内审人员知识结构单一,许多仅具备财务背景,缺乏管理、法律知识,难以与业务部门深入对话。部分人员存在“审计官”心态,习惯于居高临下质问,加剧沟通障碍。

## 4 内部审计沟通机制的优化路径

### 4.1 完善治理结构,保障沟通独立性

具有一定规模的企业应独立设置内部审计机构,建立董事会下设审计委员会模式。内部审计应站在公正立场评估内部控制,及时发现不当行为并帮助纠正。

借鉴国际经验,采取“双向负责、双轨报告”组织形式,是上市公司内部审计机构的最佳定位。在此模式下,内部审计在审计委员会领导下保障监督职能,同时在总经理领导下开展日常事务,实现监督与服务平衡。年度计划、重大发现向审计委员会报告,日常工作接受总经理指导,这种双重关系既保障独立性,又不脱离经营实际。

#### 4.2 强化沟通计划,提升沟通规范性

沟通计划是保证有效性的前提。计划应包括沟通方式、时间、地点、人员及谈话提纲。审计人员应根据具体情况选择适当沟通形式。

沟通时间应考虑被审计单位业务节奏,避免繁忙时段。多人沟通一般不超过一个小时,适当安排休息。座位安排体现平等原则,避免“审讯式”布局。沟通开始时可适度闲聊切入主题。这些细节看似琐碎,却往往影响沟通效果。

#### 4.3 提升沟通技巧,增强沟通有效性

沟通技巧是内部审计人员的核心能力。一要巧妙设计提问,开放式提问引导表达,封闭式提问确认事实,追问挖掘深层信息。二要建立平等对话,态度平和诚恳,让对方感受尊重。三要做好倾听者,适当复述追问,留意未说出的内容,倾听比提问更重要。四要讲究敏感问题处理方式,由与被审计单位建立了稳固关系的审计人员出面沟通,通过双方认可的渠道传递信息。

#### 4.4 推进自我营销,改善沟通氛围

内部审计自我营销是改善认知偏差的有效方法。自我营销应以管理层为重点,因为管理层重视会推动工作开展,使员工统一认识。

自我营销核心是以需定产。一要关注企业重要文件,识别风险点开展审计;二要抓住领导关心重点和管理难点,纳入审计计划;三要定期汇报审计结果,展示审计价值;四要对职工热议话题进行审计,争取员工信任。通过这些方式,内审可逐步树立“增值服务者”形象,改善沟通氛围。

#### 4.5 加强人才培养,夯实沟通基础

打造一支具备全面知识技能的内部审计队伍是当务之急。国家层面应扩大培养规模,建立上岗资格认证制度,将后续教育纳入制度化轨道。公司层面应强化选拔、考核、培训、激励机制,打通职业发展通道。内审人员自身要更新知识,不仅要通晓审计会计,还要熟悉税收、金融、法律、计算机等知识,在实践中培

养执业判断能力。沟通能力的提升需要不断总结反思。

## 5 结论

内部审计作为公司治理的重要组成部分,其职能发挥需要有效的沟通机制支撑。本文得出以下结论:

第一,内部审计沟通包括正式与非正式两种类型,贯穿审计全过程。二者相辅相成,正式沟通保障规范性和权威性,非正式沟通增进理解和信任。

第二,公司治理模式决定着内部审计的组织定位,进而影响沟通的独立性、权威性和有效性。“双向负责、双轨报告”模式最有利于沟通机制有效运行。

第三,当前内部审计沟通面临地位认知偏差、沟通能力不足、组织隔阂、职能定位偏窄等障碍,这些障碍的产生既有组织制度原因,也有个体能力原因,需要综合治理。

第四,优化内部审计沟通机制需要多管齐下:完善治理结构保障独立性,强化沟通计划提升规范性,提升沟通技巧增强有效性,推进自我营销改善氛围,加强人才培养夯实基础。

第五,审计委员会与内部审计机构之间应建立有效沟通机制:审计委员会提供支持和保障,内部审计机构定期汇报工作。

随着企业规模扩大和环境变化,内部审计重要性日益凸显。必须顺应公司治理发展需要,转换审计职能,拓展审计范畴,通过构建有效沟通机制,使内部审计真正成为公司治理的“免疫系统”,为企业健康发展保驾护航。

## [参考文献]

[1]孙锐.公司治理视角下的内部审计机制研究[J].山东经济学院学报,2007(6):103-106.

[2]朱雨晴.内部审计沟通的障碍及对策[J].中国内部审计,2017(3):32-35.

[3]姚桂霞.浅谈内部审计过程中的沟通方法与技巧[J].财会研究,2017(9):67-69.

[4]杨世忠,吴涛.上市公司内部审计对谁负责[J].会计之友,2008(5):89-91.

[5]刘海兰.内部审计价值增值功能及实现路径[J].商业会计,2019(3):67-69.

[6]毕秀玲,郭骏超.内部审计人员沟通能力问题与对策研究[J].中国内部审计,2015(6):26-30.

## 作者简介:

袁媛(2001--),女,汉族,山东省滨州市人,西京学院会计学院硕士在读,研究方向:审计学。