

基于组织治理的企业内部审计分层管控研究

彭逸峰

广西财经学院

DOI:10.32629/ej.v9i5.3508

[摘要] 在企业组织架构日趋复杂、治理要求持续提升的背景下,传统内部审计存在监督层级模糊、资源配置失衡、响应效率偏低、整改闭环不足等问题,难以适配多层级、跨职能、广分布的现代企业运营格局。本文立足组织治理与风险管控逻辑,剖析内部审计与组织结构、风险传导的内在关联,构建职能分层、权责分级、流程分类、智能监测四位一体的内部审计分层管控体系,提出分层授权、穿透监督、动态预警、闭环整改的实施路径,为企业提升内审监督质效、强化风险防控、完善公司治理提供可操作方案。

[关键词] 内部审计; 组织治理; 分层管控; 风险导向; 数字化审计

中图分类号: F239.45 **文献标识码:** A

Research on Hierarchical Control of Internal Auditing in Enterprises Based on Organizational Governance

Yifeng Peng

Guangxi University of Finance and Economics

[Abstract] Against the backdrop of increasingly complex corporate organizational structures and continuously rising governance requirements, traditional internal auditing faces challenges such as ambiguous oversight hierarchies, imbalanced resource allocation, low response efficiency, and inadequate closed-loop rectification mechanisms, making it ill-suited to the multi-level, cross-functional, and widely distributed operational landscape of modern enterprises. Grounded in organizational governance and risk management principles, this paper examines the intrinsic relationships between internal auditing and organizational structure as well as risk transmission mechanisms. It proposes a comprehensive layered control system for internal auditing that integrates functional stratification, graded authority and responsibility allocation, process categorization, and intelligent monitoring. The study further outlines an implementation pathway featuring tiered authorization, penetrating supervision, dynamic early warning systems, and closed-loop rectification, providing actionable solutions for enterprises to enhance the quality and effectiveness of internal audit oversight, strengthen risk prevention and control, and improve corporate governance.

[Key words] Internal Audit; Organizational Governance; Hierarchical Control; Risk-Oriented Approach; Digital Audit

引言

内部审计是公司治理的重要组成部分,是防范经营风险、保障合规运营、提升管理效能的关键监督机制。随着企业集团化、多元化、数字化转型加速,组织层级不断延伸、业务边界持续拓展、风险形态日趋复杂,传统“统一标准、集中实施、事后核查”的内审模式逐渐暴露出监督覆盖不全、重点不突出、响应不及时、整改不到位等短板^[1]。多层级组织易导致信息传递失真、责任链条断裂,跨部门协同不足易形成监督盲区与职能壁垒,异地机构与新业态业务更易出现制度执行偏差与管控弱化。

组织治理视角下,内部审计的核心价值在于以组织架构为载体、以风险传导为路径、以权责匹配为核心,实现监督资源精准投放、审计重点动态聚焦、问题整改闭环落地。构建与组织结构高度适配的分层管控体系,推动内审从“事后纠错”向“事前预警、事中管控、全程监督”转型,既是提升内审有效性的现实需要,也是完善企业治理体系、增强风险抵御能力的必然要求。

1 企业组织治理与内部审计的作用机理

1.1 现代企业组织结构的内审适配特征

现代企业普遍采用集团—事业部/区域公司—子公司/业务单元—基层岗位的多层级架构,横向覆盖财务、运营、采购、销售、风控、合规等职能模块,呈现层级化、专业化、分布式特征^[2]。这种结构在提升管理专业化的同时,也对内部审计提出更高要求:一是层级传导性,决策、执行、监督纵向分离,易出现信息衰减、执行走样、监督缺位,要求内审具备穿透式监督能力;二是职能协同性,业务流程跨部门衔接,风险点分布于流程节点,要求内审打破职能孤岛,实施全流程监督;三是地域分散性,分支机构、异地项目增多,制度落地差异大,要求内审实现标准化与差异化相结合;四是动态适应性,并购重组、机构调整、新业态拓展带来组织变动,要求内审与组织架构动态同步、实时适配。

1.2 组织结构对内部审计的影响机制

组织结构是内部审计运行的基础载体,直接决定审计范围、监督路径、责任边界与响应效率。权责边界不清会导致审计对象模糊、责任难以界定,造成监督重复或缺位;层级链条过长会引发信息传递滞后、问题上报迟缓,导致审计发现滞后、风险扩散;职能分割严重会造成流程断点多、数据不互通,导致审计取证困难、监督不连贯;组织变动频繁会带来制度更新不及时、流程不匹配,导致审计标准混乱、管控失效^[3]。

内部审计必须嵌入组织治理逻辑,以层级定权限、以职能定重点、以流程定节点、以风险定强度,形成与组织结构同频、与业务流程同步、与风险态势同构的分层管控机制,才能实现监督全覆盖、管控无死角、整改全闭环。

2 组织治理视角下企业内部审计的主要风险类型

2.1 按管理层级划分的审计监督风险

集团总部层主要面临战略决策审计、重大投资审计、内控体系评价不足等问题,易出现战略偏离、制度空转、管控失范;事业部/区域层易出现制度细化不到位、执行监督弱化、异常报告不及时,形成中间层“截留信息、选择性执行”;子公司/业务单元层合规意识薄弱、操作不规范、整改敷衍,易引发财务失真、违规操作、舞弊隐患;基层岗位层岗位职责不清、流程执行不严、监督缺失,易造成微小风险累积放大。

2.2 按职能模块划分的审计管控风险

财务职能易出现预算执行偏差、资金管控不严、账务处理不规范、关联交易不透明,引发财务风险与舞弊;采购与供应链存在供应商管理失范、招标流程不规范、验收管控缺位等问题,导致成本失控、质量隐患、利益输送;销售与回款环节信用管理缺失、合同审核不严、回款监控不足,易引发坏账风险与合规风险;运营与项目管理存在项目管控松散、成本核算不实、进度监督滞后,造成效益低下与资源浪费;合规与风控领域制度执行不到位、合规审查流于形式、风险预警失效,易引发法律风险与声誉风险^[4]。

2.3 按业务流程划分的全链条审计风险

企业核心业务流程环环相扣,任一节点失控易引发连锁风险。采购至付款流程中,请购、招标、合同、验收、付款各环节

监督缺失,易出现舞弊与成本虚高;销售至回款流程中,定价、合同、发货、对账、收款管控不足,易出现坏账与合规问题;项目至决算流程中,立项、实施、变更、验收、决算监督缺位,易出现超概、低效、资产流失;财务至报告流程中,核算、结账、合并、披露管控不严,易出现信息失真与披露违规。

2.4 组织协同与数字化转型产生的新型风险

跨组织协同风险主要体现为母子公司、兄弟单位间信息壁垒、流程割裂,导致监督断层、整改不同步;数字化转型风险表现为信息系统权限管控不严、数据质量不高、审计工具滞后,导致监督失效、数据失真;新业态新业务风险则体现为电商、跨境、投融资等新业务内审标准缺失、监督滞后,形成管控盲区。

此外,随着内部审计逐步向数字化、协同化转型,内审人员传统能力结构难以适配新型风险管控要求,对跨部门协同规则不熟、对数字化审计工具掌握不足,会进一步放大风险管控缺口,提升企业整体的经营治理风险。

3 基于组织治理的内部审计分层管控体系构建

3.1 构建职能—层级—流程三维内审分层矩阵

以职能模块、管理层级、业务流程为三维维度,建立“审计重点—风险等级—监督方式—责任主体”矩阵,实现精准管控。横向按职能分层,针对财务、采购、销售、运营、合规等模块制定差异化审计标准与重点;纵向按层级分级,集团总部抓战略与重大事项,区域/事业部抓执行与过程,基层单元抓操作与合规;按流程分类,识别高、中、低风险流程节点,配置实时监控、定期审计、事后核查等不同监督强度。通过矩阵实现监督有重点、管控有层级、责任有主体、考核有依据,推动内审从“全面铺开”向“精准发力”转变。

3.2 实施分层授权与权责匹配的内审运行机制

集团总部内审负责顶层设计、战略审计、重大事项审计、制度制定与监督考核,统筹全集团内审资源;区域/事业部内审承接总部制度,开展属地执行审计、过程监督、风险排查、整改跟踪;子公司/业务单元内审聚焦日常合规、操作规范、流程落地,实施常态化自查与专项核查。建立权责映射清单,明确各层级审计权限、监督范围、报告路径与整改责任,确保决策权、执行权、监督权相互分离又协同制衡,形成“总部统筹、中间落地、基层执行”的纵向闭环^[5]。

横向层面,推动内审部门与业务、财务、合规、风控等职能条线建立权责清晰的协同授权机制,明确各条线在内审计划制定、信息共享、问题核查、整改推动各环节的权责边界,避免职责交叉或监管空白。同时配套动态调整机制,根据企业战略调整、组织架构变动、风险等级变化,定期更新各层级的授权范围与权责清单,保障运行机制始终适配企业治理需求。

3.3 优化风险导向的流程节点分级审计响应机制

按风险等级实施差异化审计策略。高风险节点如重大投资、大额资金、关键招标、核心合同等,实行实时监控、多级联审、全程留痕、专项审计;中风险节点如常规采购、日常运营、一

般合同等,实行定期审计、抽样核查、数据比对、过程抽查;低风险节点如日常费用、行政后勤、一般事务等,实行事后核查、自动化校验、简化流程。通过前置预警、事中干预、事后复盘,实现流程风险动态管控,提升审计响应速度与监督质效。

在此基础上,还需结合业务流程的全生命周期搭建分层响应的衔接路径:在流程立项规划阶段,基于风险分级结果预先划定审计介入节点,高风险事项提前嵌入审计合规审核环节,中低风险事项预留审计抽查端口;在流程运行推进阶段,对应不同风险等级匹配差异化的响应资源,高风险节点由集团总部统筹审计力量介入,中风险节点由区域/事业部内审牵头响应,低风险节点由基层内审完成日常核查,确保审计资源精准投放,避免资源错配造成的监督冗余或缺位。同时建立风险等级动态判定机制,结合内外部环境变化、过往审计发现问题调整流程节点的风险定级,保障审计响应策略始终贴合实际风险水平。

3.4建设数字化智能内审监测与预警系统

以组织架构为映射,搭建数据贯通、智能分析、实时预警、闭环整改的数字化内审平台。数据整合层对接ERP、财务、采购、销售、OA等系统,构建审计数据中心,打破信息孤岛;风险监测层建立风险指标库,对资金异常、越权审批、流程断点、成本偏差等实时监控;智能预警层设置预警阈值,自动触发预警、推送任务、跟踪处置,实现从“人找风险”到“风险找人”;整改闭环层实现审计发现、整改通知、进度跟踪、复核销号全流程线上管理,确保整改落地。推动内审向数字化、智能化、实时化转型,提升监督精准度与管理效能。

3.5健全整改闭环与考核问责的保障机制

建立问题清单化管理,将审计发现分类建档,明确责任主体、整改措施、完成时限;实行整改跟踪化,动态跟踪整改进度,逾期预警、重点督办;落实复核销号化,整改完成后复核验证,达标销号,防止反弹;推进考核问责化,将内审整改与绩效考核、问责追责挂钩,强化约束效力。形成审计—反馈—整改—复核—提升的闭环管理,切实发挥内审“治已病、防未病”作用^[6]。

4 保障内部审计分层管控体系有效运行的措施

一是强化组织保障,提升内审机构独立性与权威性,直接向董事会/审计委员会汇报,保障独立履职;二是完善制度体系,制定分层审计管理办法、岗位职责、操作规范、考核标准,实现有章可循;三是加强队伍建设,打造财务、法律、业务、信息化

复合型内审团队,提升专业能力与数字化素养;四是推动文化建设,树立全员风控意识,强化“主动接受监督、积极整改提升”的治理文化;五是持续优化迭代,根据组织架构、业务变化、风险态势动态调整分层次管控体系,保持适配性与有效性。

通过多维度保障措施的落地,能够为分层管控体系搭建稳定的运行基础,消除体系推进过程中的组织障碍、制度空白与能力短板,让分层管控的设计思路能够切实转化为企业内部审计的实际治理效能,同时也为体系根据企业发展动态调整留出充足空间,保障体系能够长期适配组织治理的实际需求。

5 结论

组织治理现代化背景下,企业内部审计的核心突破在于构建与组织结构深度融合、与风险态势高度匹配、与业务流程高度协同的分层管控体系。通过职能分层明确审计重点、层级分级压实监督责任、流程分类提升管控效率、数字智能强化实时预警,可有效破解传统内审监督模糊、响应滞后、整改乏力等难题,推动内审从“合规监督”向“价值创造”转型。

企业应以组织治理为引领,以风险导向为核心,以数字化为支撑,持续完善分层次管控机制,不断提升内部审计的独立性、专业性、有效性,为完善公司治理、防范经营风险、实现高质量发展提供坚实保障。

[参考文献]

- [1]秦荣生.生成式AI与内部审计数智化转型[J].中国内部审计,2025(08):4-10.
- [2]李凤雏.新质生产力下内部审计的使命与价值重构[J].审计研究,2025(04):15-23.
- [3]刘国城,缪倩云.大数据赋能企业集团内部审计全覆盖路径研究[J].财会通讯,2025(01):138-145.
- [4]党胜利.国有企业内部审计全覆盖高质量发展对策[J].工程技术研究,2025,7(18):146-148.
- [5]崔霞,白婧婧.基于多维数据分析的穿透式内部审计监督体系构建[J].中国内部审计,2026(01):36-41.
- [6]彭琴.集团公司数字化穿透式内部审计框架研究[J].国际会计前沿,2025,14(04):950-959.

作者简介:

彭逸峰(2000—),男,汉族,江苏南通人,硕士研究生在读,研究方向:企业内部审计、公司治理、风险管理。