

国企内部审计与风险管理协同作用研究

贾梦圆

煤炭工业规划设计研究院有限公司, 北京 100031

摘 要： 内部审计与风险管理是国有企业内部控制体系的重要组成部分，对保证国有资产安全、规避各类经营风险、全面提高管理质量具有重要作用。为了积极应对激烈的市场竞争，保证国企稳健经营，国有企业要发挥内部审计与风险管理协同作用，从而提高经营效果，实现国企发展目标。本文分析了内部审计与风险管理之间的关系，阐述了国企内部审计与风险管理协同作用的影响，提出要优化顶层设计与组织架构、促进部门交流讨论与协作合作、加强内部资源整合和信息共享和完善绩效考核与激励机制，以期为国有企业提高内部审计与风险管理质量提供理论参考。

关 键 词： 国有企业；内部审计；风险管理；协同作用；实践路径

Research on the Synergy between Internal Audit and Risk Management in State-owned Enterprises

Jia Mengyuan

Coal Industry Planning and Design Institute Co., Ltd. Beijing 100031

Abstract： Internal audit and risk management are important components of the internal control system of state-owned enterprises, playing a crucial role in ensuring the safety of state-owned assets, avoiding various operational risks, and comprehensively improving management quality. To actively respond to fierce market competition and ensure the stable operation of state-owned enterprises, they should leverage the synergy between internal audit and risk management to improve business efficiency and achieve development goals. This paper analyzes the relationship between internal audit and risk management, elaborates on the impact of their synergy in state-owned enterprises, and proposes to optimize top-level design and organizational structure, promote departmental communication, discussion, and collaboration, strengthen internal resource integration and information sharing, and improve performance appraisal and incentive mechanisms. It aims to provide theoretical references for state-owned enterprises to enhance the quality of internal audit and risk management.

Keywords： state-owned enterprises; internal audit; risk management; synergy; practical path

引言

随着经济全球化不断发展，市场经济复杂性、不稳定性增加，国有企业面临着前所未有的挑战和风险，对国企内部控制、风险管理水平提出了更高要求。这一背景下，国有企业应发挥内部审计与风险管理协同作用，通过促进风险管理部门与内部审计部门合作，把内部审计和风险管理工作有机结合，全方位评估经营状况、资金状况等，及时发现其中经营风险，提高风险管理水平，并优化改革思路、调整经营方向、改善管理效果，保证自身稳健经营，实现国企发展目标。同时，内部审计工作与风险管理工作融合，促进经营数据共享，降本增效、优化管理控制手段，提高国企经营效果，促进自身高质量可持续发展，稳定中国特色社会主义市场经济。

一、内部审计与风险管理关系辨析

（一）关联作用

内部审计目标是优化运营方式、改善企业经营现状，而风险管理的目标是全面管控经营风险、实现企业战略目标，由此可见，内部审计和风险管理二者都以实现企业经营效果最大化、促进企业实现可持续发展为目标。除此之外，二者在工作内容、工作方法上存在交叉与重叠。其一，内部审计可以及时发现企业在经营过程中存在的各方面问题，从而为风险管理提供抓手依据，

而风险管理可以对内部审计工作效果进行客观评估，并促进内部审计发挥监督作用^[1]。同时，内部审计与风险管理在风险评估、风险管理等方面存在交集。例如，内部审计和风险管理都关注企业内部资金流动、项目利润等，旨在发现企业财务管理中存在的资金风险等，共同为企业内部控制等运营管理工作提供依据，为企业经营与发展保驾护航，促进企业可持续发展^[2]。

（二）协同作用

由于内部审计与风险管理在工作目标、工作内容、工作方法上存在交叉与重叠，二者具有良好协同工作基础。内部审计需要

借助企业目前风险管理框架，全面评估企业风险管理效果，从而识别出潜在的经营风险，同时为风险管理提供支持^[3]。对于企业来说，内部审计与风险管理工作相通互补，二者协同融合可以促进内部审计部门、风险管控部门、财务管理部门等职能部门协同工作，高效优化企业内部控制等经营管理过程。通过经营数据共享等管理手段发挥二者协同作用，一方面可以提高企业内部控制等管理效果，规范企业经营，另一方面可以及时避免合规风险等经营风险，促进市场经济高质量发展^[4]。

二、国有企业内部审计与风险管理协同作用的影响

（一）有利于提高国企整体管理效能

内部审计与风险管理协同开展有利于优化国有企业内部控制等经营管理流程，避免重复性开展经营数据整合处理工作，共享工作成果，从而促进内部审计员工、风险管理部门等职能部门员工工作精力在管控经营风险、优化经营过程等方面的合理分配，更及时地发现例如在成本管理、项目管理和资金管理等经营工作中存在的风险，更高效的管理多种经营风险，提高国企对内外部风险的管控能力，实现稳健经营^[5]。例如，内部审计可以对风险管理效果进行确认评价，一方面发现风险管理工作完善的可能性，协助风险管理部门员工优化工作流程等，另一方面为管理层战略决策提供信息支持，提高决策科学性和准确性，高效帮助国有企业防范经营风险、优化经营过程，更从容的应对激烈的市场竞争。而风险管理一方面可以对内部审计工作效果进行评估，确保内部审计工作已经有效的将企业经营风险降低在企业可承受范围内，从而保证国有资产安全^[6]，另一方面，可以更准确的发现剩余风险中仍需要风险管理部门防范关注的重要风险。由此可知，风险管理和内部审计协同作用有利于提高国有企业管理效率和效果，帮助国企提高防范经营风险的能力，进一步提高国企经营质量，实现国企的可持续发展。

（二）有利于提高国企决策科学性

市场经济背景下，内部审计与风险管理结合有利于为管理层提供更加准确真实的经营数据，避免管理层受经验主义影响，提高决策科学性，同时帮助国企找准市场定位，合理规避资金与市场风险，避免国有资产损失，促进国企稳定经营，内部审计与风险管理协同工作是国企深化改革的必然选择^[7]。通过内部审计与风险管理协同工作，有利于加强对国企各个职能部门、各个业务部门、职能部门和业务部门之间形成评估管理成效、调整管理方法的良性循环，不仅及时发现经营管理中存在的优化路径，而且为管理层决策改革提供了更加客观、准确的依据，提高国企决策整体有效性^[8]。同时，二者协同作用还有利于规范国有企业运营与管理流程，降低监督决策凌驾于内部控制、规章制度之上的可能性，督促国有企业员工合规合法管理经营，减少员工之间串通舞弊带来的违法违规风险，确保国企运营符合国家法律要求，做强做优做大国有资本，发挥国企行业标杆作用，实现高质量发展的历史必然。

（三）有利于提高国企内部控制质量

内部审计与风险管理协同作用有利于提高国企内部控制水

平，规范资金使用过程和账目核算过程等经营活动，实现二者之间的相互配合、相互融合，有利于及时发现内部控制工作中存在的问题，及时完善内部控制制度，进一步明确内部审计部门、风险管理部门的管理职责，从而促进内部控制工作更加高效有序开展，稳步提高内部控制水平^[9]。此外，二者协同作用还可以优化国企资源配置，整合人力、技术、资金等资源，借助信息化手段等统筹集中管理分配，在综合评估各项目收益和管理工作水平后，针对性的加大资源投入，提升管理水平。例如，针对风险相对低、回报相对高的项目，降低内部审计部门资源投入但适度增加风险监督方面资源支持，促进内部审计部门和风险管控部门协作，避免资源浪费，有利于提高国企市场竞争能力和盈利能力。

三、国企内部审计与风险管理协同作用的实现路径

（一）优化顶层设计与组织架构

首先，国企要结合企业经营目标，明确内部审计与风险管理的工作职责，合理分配人力、人力、技术、资金资源，发挥出二者协同作用，从而实现企业经营效果最大化。同时，国企还要把内部审计和风险管理工作机制有机结合，建立以风险为导向的内部审计工作制度，构建覆盖事前、事中、事后的全过程风险管理体系，不仅优化内部审计手段，及时发现内部审计、风险管理工作中存在的问题，而且实施全方位风险管理^[10]。其次，国企要优化组织架构，确保内部审计部门的独立性的同时，促进内部审计部门与风险管理部门之间的跨部门协作，实现对各项经济活动、财政财务收支和资金流动活动等的全方位统筹监管，进一步优化内部控制等管理流程，降低国企经营风险，从而保证国企稳定经营。例如国企可以设立风控审计部门，联合法务部门制定一体化风险管理、审计监督工作体系，确保风险管理和内部审计工作的有效协同，明确内部审计与风控管理职责、奖惩导向，鼓励内部审计与风控人员及时发现并优化内部控制等经营管理活动中存在的问题，帮助企业规避资金风险，从而保障国企资金安全^[11]。

（二）促进部门交流讨论与协作合作

第一，国有企业要积极组织内部审计部门、风险管理部门进行合作，明确审计人员、风控人员工作职责，让他们共同参与到内部审计、风险管理工作中，讨论风控难点、内部审计重点，互相提供多角度视野，确保两个部门权责更加明确，处理好两个部门交叉重叠的工作，发挥内部审计与风险管理的协同作用，同时不断提高工作效率。例如内部审计作业小组可以借调风险管理部门工作人员，合理分配工作职责，由审计人员对各个部门财务数据、业务流程进行分析复核，由风控人员对各部门资金流动、项目收益等进行风险评估，从而有效提高内部审计和风险管理质量，帮助企业规避市场和资金风险^[12]。第二，在内部审计、风险管理工作协同工作中，内部审计部门和风险管理部门要互相发表专业意见，及时交换经营数据以及风险评估结果，便于相关负责人调整工作计划。例如，内部审计人员通过收集、整理、分析等专业科学手段，关注是否存在挪用财政资金、侵占国家财产等经营风险时，告知风险管理人员共同讨论、评估此类风险对企业经

造成影响的可能性及严重性，互相发表专业意见，为对方工作提供支持协助，准确降低企业关键经营风险，针对性的提高企业某方面管理里水平，共同改善企业经营效果。

（三）加强内部资源整合和信息共享

为进一步发挥内部审计与风险管理的协同作用，国有企业要加强内部资源整合、经营数据共享，统筹规划各类资源，打造信息化管理平台，打破内部审计部门、风险管理部门等职能部门之间的“信息孤岛”，从而实现财务数据、营销数据、财政资金等数据共享，促进多个部门工作的沟通与协作，进一步提高企业经营质量。例如国企要从战略发展目标、国家法律法规等方面开展内部审计和风险管理工作，对各项业务活动、各部门管理活动进行监管，结合项目收益、部门发展需求来分配财务资源、技术资源和人才，确保内部审计和风险管理工作有效进行^[12]。此外，国企要尊重内部审计与风险管理之间的关联性和协同性，通过信息化手段等，促进内部审计部门、风险管理部门等职能部门跨部门合作，实现资源优化配置，提高部门间协同工作效率和质量。例如内部审计人员可以利用大数据、云计算和人工智能技术开展财务收支审计、投资项目审计、“两金”专项审计等工作，财务管理人员在同一平台开展财务核算工作，风控管理人员在同一平台监管风险，不仅及时发现各部门在经营活动中存在的问题，也能高效制定针对性解决策略，从而提高内部审计与风险管理工作准确性和科学性^[13]。

（四）完善绩效考核和激励机制

国企要完善内部审计与风险管理绩效考核与激励制度，明确定义内部审计工作、风险管理工作效果，建立绩效考核标准和整体经营绩效相结合，进一步完善企业整体考核体系，为内部审

计、风险管理部门员工提供与企业经营目标一致的工作导向，激励员工全身心投入工作并提高内部审计和风险管理工作质量，也提高企业经营质量。国企也可以借助人工智能、大数据和云计算等技术开展绩效考核，智能化评估内部审计部门、风险管理工作人员工作能力、团队精神、项目满意度评价等数据，客观、全面对员工进行评价，从而提高绩效评价质量^[15]。此外，国企需要定期开展评估，对内部审计部门、风险管理部门的工作内容、工作过程和工作效果进行评价，根据与经营目标一致的绩效考核导向，定期评选部门优秀员工，并给予一定奖励。随着战略目标的调整同步调整绩效考核、激励机制方法和关键指标，使绩效考核导向保证有利于企业战略目标实现。同时建立举报监督机制，为群众提供匿名评价内部审计人员、风控人员等从事企业监督工作人员的通道，保证监督工作客观独立。

四、结语

总之，国企要立足自身战略发展目标，构建内部审计与风险管理协同作用机制，一方面明确内部审计部门、风险管理部门管理职责，把内部审计与风险管理工作和整体治理架构有机结合，优化顶层设计与组织架构，另一方面区分内部审计人员、风险管理人员工作内容，促进跨部门交流讨论与协作合作，最大化发挥协同作用，高效提升国企管理水平。此外，国企要实现内部资源整合和信息共享，完善部门绩效考核和激励制度，实现内部审计和风险管理工作高效对接、导向正确的良性循环，促进国企高质量可持续发展。

参考文献

[1] 戚菲. 国企内部审计与风险管理协同作用研究 [J]. 商讯, 2024, (09): 107-110.
[2] 许春. 内部审计视角下国有企业内部控制及风险管理研究 [J]. 中国集体经济, 2024, (12): 41-44.
[3] 赵淑媛. 国企审计整改过程中的风险管理及应对研究 [J]. 商讯, 2024, (05): 171-174.
[4] 束丹婷. 基于内部控制视角的国有企业财务风险管理策略研究 [J]. 企业改革与管理, 2024, (04): 133-135.
[5] 金彩丽. 风险管理导向下国企内部审计工作模式优化研究 [J]. 中国农业会计, 2024, 34(02): 79-81.
[6] 曹多谋. 基于风险管理的国有企业内部控制机制探讨 [J]. 中国市场, 2024, (01): 143-146.
[7] 黄彦. 审计视域下国有企业内部控制与风险管理构建机制研究 [J]. 财会学习, 2023, (36): 149-151.
[8] 徐媛媛. 新时代深化国有企业内部审计的有效措施研究 [J]. 中小企业管理与科技, 2023, (23): 93-95.
[9] 马朋娜, 陈姗. 基于内部控制和风险管理的国企内部审计工作模式研究 [J]. 对外经贸, 2023, (10): 73-77.
[10] 张海涛. 国有企业内部审计在风险管理中的应用思考 [J]. 会计师, 2023, (16): 86-88.
[11] 许杰. 新经济体制下国有企业内部审计机制转型研究 [J]. 现代商业, 2022, (24): 184-186.
[12] 徐心艺. 基于风险导向与战略管理的国有企业内部审计策略研究 [J]. 现代商贸工业, 2022, 43(20): 133-135.
[13] 王晓昆. 国有企业内部审计与内部控制、风险管理的统筹结合探讨 [J]. 现代商业, 2021, (25): 141-143.
[14] 陈玲玲. 关于国有企业内部审计风险的管理与控制分析 [J]. 财经界, 2021, (25): 183-184.
[15] 刘羽西. 内部审计对国有企业风险管理的重要意义研究 [J]. 全国流通经济, 2021, (11): 172-174.