

业财融合背景下内部审计的职能转型与路径创新

洪桂丽

中国铁建港航局集团有限公司第一工程分公司，广东 广州 510000

DOI:10.61369/ER.2025030016

摘要：在建筑行业竞争日趋激烈、项目利润空间收窄的宏观背景下，业财融合成为施工企业提升精细化管理水平与价值创造能力的关键战略。传统以财务合规为导向的内部审计模式，难以适应大型工程项目对全过程成本管控与风险前瞻的内在需求。本文以铁航 N 公司为研究样本，系统探讨了其内部审计在业财融合背景下的职能转型与路径创新，研究构建了以“战略前瞻、流程嵌入、数据驱动、整改闭环”为核心的四维赋能模型，并深度结合“M 高速公路施工项目”这一代表性案例，实证分析了内部审计在管理费控制、变更工作、节超分析、材料扣款等关键环节的价值创造机制与量化成效。研究表明，内部审计通过系统性嵌入业务流程，能够从成本节约、风险规避、效率提升及管理优化等多维度直接赋能企业财务价值，为同类建筑央企的审计转型与实践提供了可资借鉴的范式。

关键词：业财融合；内部审计；价值赋能；工程项目审计

Transformation of Internal Audit Functions and Path Innovation in the Context of Business-Finance Integration

Hong Guili

The First Engineering Company of China Railway Construction Port & Channel Engineering Bureau Group Co., Ltd.,
Guangzhou, Guangdong 510000

Abstract : Against the macro-background of increasingly fierce competition in the construction industry and narrowing project profit margins, business-finance integration has become a key strategy for construction enterprises to enhance refined management levels and value creation capabilities. The traditional internal audit model, oriented towards financial compliance, struggles to meet the inherent needs of large-scale engineering projects for whole-process cost control and risk foresight. This paper takes Tien N Company as a research sample, systematically explores the functional transformation and path innovation of its internal audit within the context of business-finance integration, and constructs a four-dimensional empowerment model centered on "strategic foresight, process embedding, data drive, and rectification closed-loop." Furthermore, by deeply integrating a representative case study—the "M Expressway Construction Project"—it empirically analyzes the value creation mechanisms and quantitative results of internal audit in key areas such as administrative expense control, variation management, analysis of savings and overruns, and material deductions. The research indicates that by systematically embedding itself into business processes, internal audit can directly empower corporate financial value across multiple dimensions, including cost savings, risk avoidance, efficiency improvement, and management optimization, thereby providing a referential paradigm for audit transformation and practice in similar construction central enterprises.

Keywords : business-finance integration; internal audit; value empowerment; engineering project audit

引言

当前，建筑施工业已进入存量竞争与高质量发展并存的新阶段。对于铁航 N 公司这类专注于公路、水运、市政、港口、码头、深水特大桥及海上风电等大型工程的专业化建筑央企而言，其承建的项目普遍呈现出投资规模大、技术复杂度高、建设周期长、风险因素多等典型特征。在此环境下，财务管理若局限于传统的事后核算与监督，业务活动若缺乏财务目标的精准牵引，企业的可持续发展与盈利能力将面临严峻挑战。

业财融合理念的深入，旨在打破业务部门与财务部门之间的职能壁垒，实现项目运营流、资金流与信息流在全生命周期内的同步与

作者简介：洪桂丽（1987.6-），会计师审计师，中国铁建港航局集团有限公司第一工程分公司，研究方向：内部审计职能转型与路径创新、内部审计对促进工程项目管理的价值创造机制与量化成效。

整合。这一管理变革对作为公司治理重要基石的内部审计提出了全新的定位要求。传统模式下，内部审计主要扮演“事后监督者”的角色，其价值体现在对既成事实的财务数据进行合规性检查^[1]。然而，此种模式难以有效应对项目进程中动态发生的成本超支、合同纠纷及管理效率低下等核心价值风险。因此，内部审计的职能转型势在必行，亟需从独立的财务合规审查者，转向深度嵌入业务流程、主动参与价值管理的伙伴，其核心使命从确保“事情做得正确”转变为“做正确且经济的事情”。

本文基于铁航 N 公司的管理实践，旨在系统梳理其内部审计在业财融合背景下的赋能路径，并通过典型案例的深度剖析，验证其从保障性职能向价值创造性职能转型的实际效果，以期为行业提供理论参考与实践借鉴。

一、业财融合背景下内部审计赋能的理论框架与模型构建

业财融合的本质，是推动业务活动与财务管理的目标协同、流程贯通与信息共享。对于铁航 N 公司而言，这意味着项目现场的每一个施工决策、每一份合同签订、每一项资源调配，都需置于财务效益的框架下进行审视与评估；反之，财务数据需能实时、准确地反映并指导业务活动的开展。

为适应这一要求，铁航 N 公司内部审计的职能定位实现了根本性转变：从游离于业务链条之外的监督者，转型为嵌入价值链内部的“价值发现者与促进者”。其审计活动的边界从传统的财务报表，延伸至项目投融资、施工组织、物资管理、资产运营等全部价值创造环节^[2]。基于此，本研究构建了内部审计赋能财务价值的动力循环模型。



图1 内部审计赋能项目财务价值的动力循环模型

该模型精炼且系统地阐述了内部审计赋能的四个关键阶段及其作用：

(一) 事前赋能

内部审计在项目初期便深度介入，凭借其独立性和专业性，对投标、重大方案比选和核心合同签订等关键环节进行全面的风险评估和经济效益论证。这不仅有助于从源头上规避决策失误带来的价值损失，还能确保项目在正确的轨道上起步。

(二) 事中赋能

审计节点被精准地嵌入到项目物资、分包、计量、支付及变更等核心业务流程中。通过持续的监控和及时的测试，能够迅速识别并纠正运营中的偏差和控制漏洞，从而保证价值创造过程的顺利进行，避免项目偏离既定轨道。

(三) 事后赋能

在项目结束后，内部审计通过对历史项目业务与财务数据的深度关联分析，全面评价项目的最终效益。这一过程能够挖掘出

深层次的管理问题，并发现优化机会，为未来的管理决策提供坚实的数据支持。

(四) 价值固化

通过建立强有力的审计整改跟踪与成果转化机制，将审计过程中发现的具体问题转化为企业管理制度和流程的优化。这不仅杜绝了问题的重复发生，还形成了管理提升的良性闭环，确保了价值的持续提升^[3]。

二、铁航 N 公司内部审计赋能财务价值的路径实践

基于上述理论模型，铁航 N 公司内部审计部门围绕工程项目全生命周期，系统性地构建并实施了四条核心赋能路径。

(一) 路径一：战略协同与风险前瞻——经营前端的“价值守护”

该路径强调内部审计在项目源头介入，参与重大经营决策的风险评估。实践表明，最大的价值损失往往源于前端的决策失误或合同陷阱。铁航 N 公司内部审计部门完善审计工作机制，将监督关口从“事后核查”向“事前预防、事中控制”前移，将审计视野从财务数据延伸至技术方案可行性、核心合同条款风险、供应链稳定性及外部环境风险等领域^[4]。

(二) 路径二：流程整合与成本管控——施工过程的“嵌入式监督”

为改变事后审计的被动局面，铁航 N 公司推行了“工程项目全过程跟踪审计”模式。该模式将审计活动标准化地嵌入项目关键流程节点，如图2所示，实现了对项目成本的动态、实时监督。在此路径下，审计人员能够在线或现场对招标文件、重大合同、工程变更与进度款支付等进行同步审查，及时发现问题并提示风险，将成本控制由“静态决算”转变为“动态管控”。

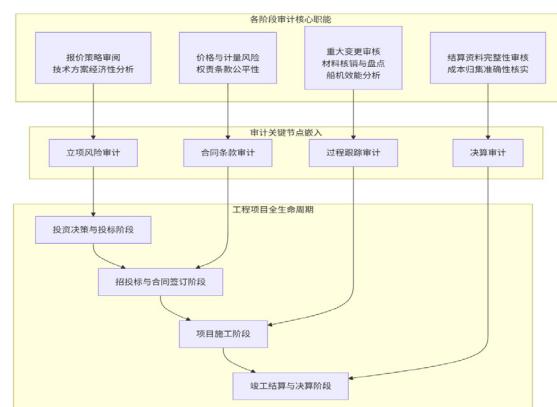


图2 工程项目全过程跟踪审计关键节点嵌入示意图

(三) 路径三：数据驱动与效能提升——项目管理的“效益显微镜”

此路径推动内部审计从合规性检查向效益性分析深化。铁航 N 公司内部审计部门针对管理费控制、材料管理、分包结算等关键环节构建了运营效能审计分析模型。通过对比分析目标责任预算指标，审计能够精准定位项目管理中的效率瓶颈与浪费环节，并提出严控非生产性费用、做好节超分析、防止重复计价等建议，直接驱动运营成本的降低与项目管理效率的提升。

(四) 路径四：整改闭环与成果固化——管理体系的“优化引擎”

审计价值的最终实现，依赖于审计发现能否被彻底整改并转化为管理能力。铁航 N 公司建立了“审计 - 反馈 - 整改 - 验收 - 考核”的刚性闭环管理机制。所有审计发现均纳入审计整改台账，明确整改责任与时限，整改结果需经审计部门复核确认后方可销号^[1]。更为重要的是，对于普遍性、系统性问题，内部审计部门会推动相关责任部门修订或新建管理制度，将审计成果转化成为长效的管理规则，从而实现价值的持续沉淀与提升。

三、数字化工具与方法

在业财融合背景下，数字化工具不仅是内部审计职能转型的核心驱动力，更是实现精准审计、动态监控和高效赋能的关键保障。传统审计模式受限于信息滞后性、人为判断局限及流程割裂等问题，难以有效应对复杂工程项目的动态需求。数字化工具的引入，为审计活动注入了全面升级的动能，其价值体现贯穿于“战略前瞻、流程嵌入、数据驱动、整改闭环”四个赋能维度。

(一) 数字化工具在战略前瞻中的应用

在项目投标、重大方案比选及合同签订等前端环节，数字化工具通过大数据分析与风险建模，能够精准识别潜在风险点并提供决策支持。例如，利用历史项目数据与行业基准模型，结合项目所在环境的气象、地质、海况等外部因素，构建风险评估体系，为管理层提供科学的决策依据。这种基于数据的前瞻性分析，不仅减少了决策失误的风险，还能帮助企业在投标报价中合理预留风险准备金，从而优化资源配置，提升项目盈利能力。

(二) 数字化工具对流程嵌入的深度支撑

在项目物资、分包、计量、支付及变更等关键流程中，数字化工具通过实时数据采集与智能监控，解决了传统审计过程滞后的问题。例如，审计机器人可以自动抓取采购合同条款，与标准合同模板比对，快速识别风险点；动态跟踪系统则能够实时监控分包工程的实际进度与成本，及时发现偏差并发出预警^[1]。这种实时化、嵌入式的审计模式，不仅提升了效率，更能确保项目运营过程始终沿着既定目标推进。

(三) 数据驱动下的数字化审计效能提升

在项目管理效能提升方面，数字化工具通过数据挖掘与智能分析，精准定位效率瓶颈与潜在优化点。例如，利用物资系统对材料节超进行实时分析，识别超耗原因，及时调整施工环节；利用财务系统对管理费进行动态预警，严控非生产性费用。基于这

些分析结果，审计可以提出针对性的优化措施，从而降低运营成本，提升项目管理效率。

(四) 数字化强化整改闭环与成果固化

数字化工具在审计整改的闭环管理中发挥了不可替代的作用。通过建立审计问题线上清单库，明确整改责任与时间节点，同时利用数据可视化技术，动态跟踪整改进度并提供决策支持。对于普遍性、系统性问题，数字化工具还能支持跨部门协同优化，将审计成果转化为企业长效管理制度。这种从审计发现问题到落地实施的闭环机制，确保了审计价值的持续沉淀与提升。

通过数字化工具与方法的深度应用，内部审计在业财融合背景下实现了从传统事后监督向事前预测、事中控制、事后优化的全周期赋能转型^[1]。

四、典型案例深度剖析：M高速公路施工项目审计价值实证

为具象化呈现上述赋能路径的综合成效，选取铁航 N 公司承建的“M 高速公路施工项目”进行深度案例分析。

(一) 项目背景与审计目标

M 项目是广东省重大交通基础设施重点项目，技术要求高，施工工期紧，产值任务重。针对该项目，铁航 N 公司内部审计确立了以“强化全过程成本控制、保障项目预期盈利”为核心目标的全周期跟踪审计方案。

(二) 审计实施与价值赋能点分析

审计组自项目跟踪阶段即行介入，在全周期关键节点实施了多维度的审计活动，其核心价值赋能点体现在：

1. 施工阶段的流程嵌入与成本控制

物资管理审计：审计组根据 M 项目材料节超分析表格，对比已完工产值清单，发现其节超分析数据不准确，影响材料成本管理。审计组牵头，联合项目工程部、合约部，重新复核设计量、关注材料入库、领用、盘点等重点环节，通过节超分析，M 项目发现应扣分包队伍材料超耗款约 340 万元，有效避免项目利润流失。

变更工作审计：在审核产值计量工作时，审计组发现 M 项目已完工未计价约 3600 万元，审计组召开会议，现场与项目管理团队进行沟通，提出加强变更工作的筹划和推进、已完工工程量的梳理与确认，及时跟踪变更资料审核、审批，落实各个环节的分工、工作内容、工作目标、推进计划、考核指标以及责任人，及时计价确权，提升产值计价率等建议。

2. 运营效能的数据驱动审计

审计组对 M 项目管理费进行梳理分析，发现其相较责任预算超支约 550 万元，审计提出了“严控项目办公费、车辆使用费、会议费等日常开支，合理确定岗位编制，精减项目人员”等建议。

3. 整改闭环与成果固化

审计组将 M 项目发现问题列入审计整改台账，同步下发审计整改通知书，要求 M 项目 30 天内制定审计整改方案、落实责任人，并及时反馈整改成果。通过整改跟踪，M 项目应扣尽扣分包队伍材料超耗款约 340 万元，确认完工未计价产值约 2500 万元，

并通过严控非生产性支出，逐步减少富余人员等措施，每月减少管理费开支约10万元，有效保障了项目效益的实现。

（三）审计成效量化分析

通过系统性审计介入，M项目实现了显著的价值赋能成效，具体量化如表1所示：

表1 M项目审计成效量化分析表

价值赋能维度	审计领域	具体措施	量化成效
直接财务价值	物资管理	材料节超分析与扣款	挽回经济损失约340万元
	变更管理	已完工未计价清理	加速确权计价2500万元
运营效率价值	费用控制	管理费专项审计	每月减少开支约10万元
风险管理价值	流程优化	完善材料管理制度	建立长效防控机制
		规范变更管理流程	提升项目运营规范性

本案例表明，内部审计的价值赋能绝非局限于单一环节的调整，而是通过系统性的流程审视与数据化的精准洞察，实现了“点、线、面”的结合。在“点”上，通过材料核销等具体环节的深入，直接堵住了利润流失的漏洞；在“线”上，通过规范变更索赔流程，保障了项目收入的及时确认，改善了现金流；在“面”上，通过管理费的体系化控制，推动了项目整体运营效率的提升。最终，通过刚性的整改闭环，将这些分散的、一次性的审计发现，固化为了项目持续遵循的管理规则，实现了价值的长期沉淀。这一实践充分验证了“业财融合”背景下，内部审计作为“价值伙伴”的关键作用。

五、研究结论与展望

本研究通过对铁航N公司的实践考察与案例剖析，证实了在业财融合背景下，建筑央企内部审计实现价值赋能的必要性与可行性。核心结论在于：内部审计的价值创造并非单一举措的结果，而是依赖于一个贯穿项目全生命周期、涵盖“战略前瞻、流程嵌入、数据驱动、整改闭环”四个维度的系统性路径。该路径使内部审计得以从传统的成本中心，转型为企业价值链条中不可或缺的战略性环节，通过精准的风险预警、成本控制与效率提升，直接赋能于企业的财务绩效与核心竞争力。

展望未来，铁航N公司内部审计的赋能边界仍有广阔的拓展空间。首先，可探索ESG（环境、社会与治理）价值审计，评估绿色施工、生态保护及社会责任履行对项目长期价值与企业声誉的影响。其次，随着数字化转型的深入，数据资产与安全审计将日益重要，保障BIM模型、智慧工地数据等数字资产的安全、准确与价值实现^[8]。最后，在供应链不确定性增加的背景下，对关键供应商进行供应链韧性审计，评估其财务健康与履约能力，将成为保障项目顺利实施与成本可控的前沿领域。持续深化对赋能路径的探索与实践，将是内部审计在复杂多变的市场环境中持续贡献价值的永恒主题。

参考文献

- [1]李国伟.业财融合视角下企业财务管理优化策略分析[J].投资与创业,2024,35(24):22-24.DOI:CNKI:SUN:TZCY.0.2024-24-008.
- [2]张丽,吕娜娜,张虎.业财融合背景下企业内部审计发展[J].上海企业,2024,(09):166-168.DOI:CNKI:SUN:SHQY.0.2024-09-054.
- [3]窦梓嘉.业财融合背景下的国企财务管理优化措施研究[J].今日财富,2024,(19):155-157.DOI:CNKI:SUN:JRCF.0.2024-19-051.
- [4]李茂.业财融合背景下建筑企业财务管理转型的策略探讨[J].中国集体经济,2024,(03):173-176.DOI:CNKI:SUN:ZJTG.0.2024-03-045.
- [5]慕建青.业财融合背景下企业内部控制刍议[J].财讯,2024,(01):89-91.DOI:CNKI:SUN:CAXU.0.2024-01-030.
- [6]曹婷.论业财融合与业审融合在企业管理中的协同应用[C]//中国建设会计学会.中国建设会计学会2024年学术交流会论文集(下册).重庆渝水环保科技有限公司;,2024:460-467.DOI:10.26914/c.cnkihy.2024.053294.
- [7]常巧.实施业财融合推进企业精细化财务管理探讨[J].今日财富,2025,(01):196-198.DOI:CNKI:SUN:JRCF.0.2025-01-066.
- [8]黄旭.企业业财融合进程中财务诚信体系的构建[J].中国品牌与防伪,2024,(10):109-111.DOI:CNKI:SUN:ZGFW.0.2024-10-039.