

民营企业内部审计在内控体系建设中的应用与优化路径

李巍

身份证号码：510403198412052139

单位名称：内蒙古王远实业有限公司

邮政编码：012100

摘要：民营企业是我国经济增长的重要动力。在我国经济形势持续向好的背景下，民营企业的发展仍面临一些问题和挑战。本文主要研究民营企业内部审计在内控体系建设中的功能定位和优化路径。通过对内审与内控的理论同源性、实践协同性进行分析，总结出内审在优化治理环境、识别风险、监督执行、推动体系迭代等方面的价值。就目前民营企业内审独立性缺失、职能偏狭、专业薄弱、模式滞后等现实困境而言，提出强化独立地位、重塑职能边界、搭建人才梯队、推进数字转型等优化路径。结合铎响汽车、史丹利集团、雅戈尔集团等行业案例，论证了内审从传统监督向价值创造转型的可行路径，为民营企业完善内控体系、提高治理效能提供理论和实践上的参考。

关键词：民营企业；内部审计；内部控制；风险管理；数字化转型

引言

长期以来，民营企业在稳定增长、促进创新、改善民生等方面发挥了积极作用，已成为我国经济体系的内在要素，是推动我国经济持续健康发展的重要力量^[1]。当前，民营企业正处在向高质量发展转型的重要阶段，外部监管趋严和内部管理精细化，使得内控体系建设成为企业存续的内在要求。内部审计是公司治理的根基，是公司治理的“监督者”、“评价者”、“推动者”，内部审计的履职水平直接影响内控的有效性。但是由于民企产权特性以及管理模式的限制，内审常常会陷入独立性缺乏、资源匮乏、技术落后等困境之中。因此，审视内审在内控体系中的价值与困境，寻找优化路径，有理论和现实意义。

一、内部审计与内部控制的内在关联

内部审计和内部控制有理论同源性、实践协同性。二者都源于受托责任理论，都是为了保证组织目标的实现。内部控制是为实现经营效率、财务可靠性、合规性而设计的制度和流程体系，内部审计则是通过独立评价来确认其设计合理性、执行有效性，形成“设计—执行—评价—优化”的管理闭环。从功能定位来说，

内部控制是内部审计的审计对象，内部审计是内部控制的再控制。二者相互独立又相互支撑，没有健全的内控体系，内部审计就无从评价；没有有效的内部审计，内控体系就难以自我完善。把握这一内在联系，是实现二者协同增效的认识前提。

二、内部审计在民营企业内控体系建设中的核心应用价值

根据以上内在联系，内部审计在民营企业内控体系建设中所起的作用不是单一维度的“查错纠弊”，而是内控体系全生命周期的系统赋能。

（一）优化内控环境，完善企业治理架构

内部审计参与制度建设、合规培训等，帮助企业健全组织架构、明晰权责边界，使内控环境由“人治”向“法治”转变。山东铎响汽车设立独立审计科，对关键岗位实行重点监管和离职审计，消除了潜在风险。由此可知，内审部门通过制度设计和执行监督双重介入，可以从根本上改变企业内控环境，把合规意识从外部约束变成内生自觉。

（二）精准识别风险，筑牢内控风控防线

内部审计依靠独立的视角和专业的手段，全面地找出企业经营过程中出现的各种风险^[2]。通过流程梳理和数据分析，找出制度漏洞和执行偏差，提出风险防控建议。铎响汽车用 SAP 平台对订单、采购等环节进行全流程监控，杜绝了阴阳合同、暗箱操作等风险。由此可知，内审驱动的风险识别由原来的以事后检查为主，向事中监控延伸，对关键业务环节实施穿透式监管。

（三）监督内控执行，保障制度落地见效

内部审计对内控执行情况实施独立检查与评价，促使各部门严格遵守制度规范。铎响汽车把贪污受贿等行为列为“六大戒律”，要求重点岗位签订反商业贿赂协议，用警示教育加强纪律约束。由此可知，内审部门依靠过程监督和事后评价这两种方式，把制度执行由“软约束”变成“硬要求”，从而保证内控体系真正落地见效。

（四）赋能体系优化，实现内控动态迭代

内部审计在发现问题之后，对问题产生的原因进行分析，提出改进建议，促使内控制度不断更新。史丹利集团就采购环节腐败风险，创建起“采购品牌库”管理模式，实行需求、采购、审计“三权分立”，审计财务全程监督品牌入库流程。由此可知，内审驱动的审计、反馈、优化闭环机制使内控体系具有自我修复、

持续演进的能力。

三、民营企业内审赋能内控体系建设的现存困境

尽管内部审计在内控体系建设中有着重要的价值,但是由于民营企业组织架构、资源投入、管理理念等各方面的因素,内审赋能内控的能力和效果还存在着诸多的制约,亟待系统地加以审视和破解。

(一) 内审独立性缺失, 监督制衡效能弱化

独立性是内部审计发挥监督职能的前提。但是大量的民营企业中内审机构直接隶属于财务部门或者直接受总经理领导,没有向董事会或者审计委员会直接报告的渠道。这样定位使内审人员在面对高管层的时候很难保持客观立场,发现问题会被搁置甚至压制^[3]。部分企业虽然设立了审计委员会,但是成员多为内部人兼任,没有独立董事参与,监督制衡形同虚设。更深层次的问题在于,民营企业所有权和经营权高度集中,家族成员担任关键的管理岗位,内审在这样的权力结构下无法独立行权,内控体系建设缺少有效的内部监督力量。

(二) 职能定位偏狭, 审计覆盖维度不足

相当数量的民营企业把内部审计局限于财务收支审计和差错纠弊,对运营审计、绩效审计、战略审计、信息系统审计等领域的审计覆盖面较小。这种狭窄的定位使内审只停留在查账层面,不能介入业务流程优化、风险管理、内控评价等深层次的活动。内审一般在问题出现之后才被动地介入,没有对潜在风险进行前瞻性识别和预警的能力。职能偏狭和内审话语权形成恶性循环,越局限在传统领域,越不能体现价值,越不能获得资源拓展职能。当审计范围被限定在财务数据上时,内审对内控体系建设的贡献就大打折扣,不能从战略高度创造价值。

(三) 专业团队薄弱, 审计适配能力不足

内审工作专业性较强,内审人员要具备会计、审计、法律、信息技术、工程管理等多学科知识。但是民营企业内审团队普遍存在着人员配置少、专业结构单一、知识更新滞后等状况。部分企业内审人员由财务人员转岗而来,没有经过系统的审计培训和实践经验,不能应对复杂的业务场景下的审计挑战。制造业、科技型企业生产流程、供应链管理、信息系统等专项审计对专业能力要求高,现有的团队能力结构与要求之间存在较大的差距。薪酬激励和职业发展通道设计不完善,不能吸引和留住高素质审计人才,团队建设陷入低水平均衡的困境。

（四）审计模式滞后，数字化赋能程度低

在数字化转型的大潮之下，相当一部分民营企业内审工作仍然处在手工查账、抽样检查、事后审计的传统模式当中。面对海量业务数据和复杂的交易场景，传统的审计方法不能对风险进行全方位的识别和实时的监控。信息孤岛造成数据采集困难，抽样审计不能发现隐蔽性舞弊，事后介入不能阻止风险蔓延。更深层次的问题在于，审计模式滞后不但影响效率，而且制约审计思维的转变，当审计人员习惯于抽样和事后检查的时候，其风险识别的前瞻性、系统性就会受到根本性的限制^[4]。史丹利集团在数字化转型之前也存在着信息壁垒、采购腐败等问题。技术滞后成了内审赋能内控的瓶颈。

四、民营企业内部审计赋能内控体系建设的优化路径

破解上述困境，需要从组织架构、职能定位、人才建设、技术手段等各方面协同发力，使内部审计由“边缘配角”向“价值中心”转变。

（一）强化内审独立地位，夯实监督制衡基础

保障内部审计的独立性是发挥其监督职能的核心前提。为此，民营企业应该从组织架构上着手，将内审机构设置为直接向董事会或者审计委员会报告的独立部门，不得置于财务部门领导之下。同时审计委员会应由独立董事来主导，从而形成对管理层的有效制衡，内审负责人的任免也必须经过审计委员会的审议批准。另外，还要赋予内审部门查阅全部业务数据、参加重要经营决策会议、直接向最高权力机构报告重大问题的权限。

山东铎响汽车设立独立的审计科，专门负责对贪污受贿、谋取私利等行为进行内部调查，不受其他部门的干涉。该科室对财务、技术、销售等特殊岗位实行重点监管，员工离职时必须经过审计科进行离职审计。公司还建立了举报奖励制度，员工入职时必须签订廉政协议，重点岗位还要签订反商业贿赂协议。由此系列制度安排，使内审部门真正具有了独立于业务单元的监督权。由此可见，保证内审独立性，既要解决“向谁报告”的组织架构问题，也要解决“如何行权”的机制设计问题，二者缺一不可。

（二）重塑内审职能定位，拓宽全域审计覆盖

民营企业应该推动内部审计由传统的财务审计向管理审计、风险审计、战略审计转变，实现对内控体系的全面覆盖。将采购、生产、销售、物流、信息系统

等核心业务环节纳入审计范围，重点对关联交易合规性、资产安全性、运营效率性进行审计。内审部门要参与企业重大决策的前置风险评估，创建“业审融合”工作机制，在业务流程设计阶段嵌入控制节点，达成审计价值的前移。

史丹利集团创建起“三权分立”式的采购管控模式。需求部门固化标准，组成品牌库小组筛选供应商；采购部门执行流程，无权选择供应商；审计财务部门全程监督品牌入库和采购流程，明确价格、规格、材质和付款方式。集团对合同进行分类，制定合同范本，经法务、财务、业务等多级审核后录入系统。该模式把内审监督从“事后查账”前置到“事中控制”，实现了审计职能从检查到治理的跃升，其核心就是通过流程再造把审计嵌入业务运行。

（三）搭建专业人才梯队，提升审计适配能力

复合型人才队伍建设是内审能力升级的主要依托。民营企业应该建立“审计+业务+数字化”的复合能力标准，在招聘中重视跨学科背景人才的引进，在培训中加强业务流程、数据分析等领域的知识更新。实行审计人员轮岗制，安排新入职人员在风控、运营等部门实践一段时间后再进入审计岗位^[5]。建立审计质量责任制和专业资格认证激励制度，鼓励考取 CIA、CPA 等资格证书，把审计成果同职业发展通道联系起来。

雅戈尔集团创建起人才、技术、机制三者并重的审计工作格局。审计部创建起“审计+数字化”双技能认证体系，全部人员要掌握 SQL、Python 等基础数据分析工具。实行轮岗制、导师制，新员工在风控、运营部门实践数月后再进入审计岗位，老员工发挥传、帮、带作用。制定系统的培训计划，包含审计技能、行业知识、沟通、领导力等软技能，完善职业发展通道。说明系统性的人才梯队建设可以解决内审团队专业能力与业务需求之间的结构性错配。

（四）推进审计数字转型，革新智能审计模式

数字化审计是提升内审效率与深度的必由之路。民营企业应推动审计手段从传统抽样向全量数据分析转型，建立覆盖核心业务系统的数据中台，打通 ERP、CRM 等系统之间的数据壁垒，实现物流、资金流、信息流的“三流合一”。开发审计预警模型，对异常交易、权限滥用等风险实施自动识别与实时推送，将审计人员从低价值的重复劳动中解放出来。

伊利集团创新打造了电子商城采买数字化监测雷达模型，针对企业采购中存

在的“价格刺客”现象，通过大数据分析对海量采购订单进行全量扫描与智能比对^[1]。该模型能够自动识别异常高价采购、违规供应商入围等风险点，实现对采购行为的实时监测与精准预警，使审计监督从“事后核查”延伸至“事中控制”。这一系统使审计工作从“人找事”转变为“事找人”，极大提升了风险识别的及时性与精准度，其核心在于通过技术重构审计流程与思维模式。

结语

内部审计和内部控制是企业治理体系的两个支柱，二者协同效应的好坏直接影响到民营企业的合规水平和运营质量。本文认为，独立性保障、职能拓展、专业赋能和技术驱动是内审助力内控体系优化的四大支柱。铎响汽车依靠独立审计架构来保证监督的客观性，史丹利集团经由流程再造把审计融入到业务运作当中，雅戈尔集团依靠人才和技术的双重升级达成审计模式的根本转变，三个案例从不同方面证明了内部审计由“监督者”变成“价值创造者”的可能途径。民营企业要立足自身发展阶段和资源禀赋，在保证独立性的基础上，不断推进内审职能的转型升级，使内部审计真正成为内控体系建设的中枢驱动力，为企业高质量发展提供坚实的治理保障。

参考文献

[1] 吴茜. 民营企业财务内部控制现状及其优化措施[J]. 乡镇企业导报, 2026, (02): 130-132.

[2] 涂文. 强化内部审计是民营企业治理规范的关键环节[J]. 中国内部审计, 2026, (01): 24-25.

[3] 张仲婕. 民营企业财务内部控制面临的困境及其应对策略[J]. 活力, 2025, 43(24): 13-15.

[4] 宋月. 对民营企业内部控制有效性评价的思考[J]. 乡镇企业导报, 2025, (21): 180-182.

[5] 陈群波. 民营企业完善内部控制制度研究[J]. 活力, 2025, 43(20): 141-143.