

摘 要

绩效管理作为企业人力资源管理的重要职能,在调动员工积极性方面具有不可替代的作用。近年来伴随着会计师事务所行业的多元化、规模化的快速发展,事务所的内部绩效管理工作显得尤为重要,绩效管理必须达到与组织发展相匹配的水平,才能更好的吸引专业人才、发挥人才资源的最大作用,促进事务所的稳步健康发展。而绩效考核作为绩效管理过程的一个环节,是绩效计划和目标实施的关键环节。对于知识密集型的 H 会计师事务所,审计部门是 H 会计师事务所的核心部门,目前针对审计岗位的绩效考核体系存在明显的缺陷和问题有待改进,主要包括:在某种程度上存在着绩效考核指标与组织战略目标的不协调匹配;绩效指标权重设置不合理;绩效考核结果无法得到合理的利用等问题,极大影响了审计人员的工作积极性。

本文通过对绩效考核理论的研究,以绩效考核体系设计的基本理论为指导,以 H 会计师事务所审计岗位为研究对象,通过调查问卷的形式,对 H 会计师事务所审计岗位绩效考核的现状进行了调查和分析研究,总结 H 会计师事务所审计岗位绩效考核体系中存在的问题并分析问题产生的原因。在对几种常见的绩效考核工具进行分析和比较后,发现对于会计师事务所而言,平衡计分卡法与关键绩效指标方法相结合的绩效考核方法有着明显的优势。平衡计分卡在国外已应用于各行各业,但在我国的应用并不娴熟,且少有会计师事务所采用平衡计分卡和 KPI 结合的考核方式。

论文运用平衡计分卡结合层次分析法,在明确企业战略目标的前提下,绘制 H 会计师事务所战略地图,即从战略目标出发,分解得出审计部门承担的战略目标,针对审计岗位不同职务岗位职责详细列举平衡计分卡在四个维度下的考核指标,结合 KPI 思想对各项指标进行合理设置,根据实际和层次分析法数据进一步对指标进行合理的权重设置,优化了 H 会计师事务所审计岗位绩效考核指标体系,进而提出了绩效考核体系中绩效考核结果的应用的优化,为 H 会计师事务所审计岗位优化出一套合适的绩效考核体系。搭建起组织战略目标和审计岗位员工绩效考核体系之间的桥梁,从而提高审计工作的效率,加强会计师事务所审计工作的执业质量,培育优秀的审计工作人员,从而促使审计岗位员工在完成个人未来目标的前提下完成事务所的长期发展和战略目标。

关键词: 会计师事务所; 审计岗位; 绩效考核

Abstract

As an important function of human resource management, performance management plays an irreplaceable role in mobilizing the enthusiasm of employees. In recent years, with the rapid development of the diversified and large-scale accounting firm industry, the internal performance management of accounting firms is particularly important. Performance management must match the development of the organization, so as to better attract professional talents, give full play to the maximum role of human resources, and promote the steady and healthy development of accounting firms. As a link in the process of performance management, performance appraisal is a key link in the implementation of performance plans and objectives. For the knowledge-intensive H accounting firm, the audit department is the core department of H accounting firm. The current performance appraisal system for audit posts has obvious defects and problems that need to be improved, including: to some extent, there is a mismatch between performance appraisal indicators and organizational strategic objectives; Unreasonable weight setting of performance indicators; The results of performance appraisal can not be used reasonably, which greatly affects the enthusiasm of auditors.

Based on the study of performance appraisal theory, guided by the basic theory of performance appraisal system design, this paper takes the audit post of H accounting firm as the research object, and investigates and analyzes the current situation of the audit post of H accounting firm in the form of questionnaire. Summarize the problems existing in the performance appraisal system of audit posts of H accounting firm and analyze the causes of the problems. After analyzing and comparing several common performance appraisal tools, it is found that the performance appraisal method combined with balanced scorecard method and key performance indicator method has obvious advantages for accounting firms. Although the balanced scorecard has been applied in all walks of life in foreign countries, the application of the balanced scorecard in our country is not skilled, and few accounting firms adopt the assessment method combining the balanced scorecard and KPI.

This paper uses the balanced scorecard and analytic hierarchy process to draw the strategic map of H accounting firm on the premise of clarifying the strategic objectives of the enterprise. Starting from the strategic objectives, the strategic objectives undertaken by the audit department are decomposed. The assessment indicators of the balanced scorecard in four dimensions are listed in detail according to the responsibilities of different positions

in the audit post. In combination with the idea of KPI, the reasonable setting of various indicators was carried out, and the reasonable weight of indicators was further set according to the actual situation and analytic hierarchy process data. The performance appraisal index system of audit posts in H accounting firm was optimized, and then the optimization of the application of performance appraisal results in the performance appraisal system was proposed. Optimize a set of appropriate performance appraisal system for the audit posts of H accounting firm. To build a bridge between the strategic goals of the organization and the performance appraisal system of audit staff, so as to improve the efficiency of audit work, strengthen the quality of audit work of accounting firms, cultivate excellent audit staff, so as to promote the audit staff to complete the long-term development and strategic goals of the firm on the premise of completing their own future goals.

Keywords: Accounting firms; Post of audit; Performance appraisal

目 录

摘 要	I
Abstract	II
目 录	IV
第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景和研究意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 国内外研究现状	3
1.2.1 绩效考核体系	3
1.2.2 绩效考核存在的问题	6
1.2.3 绩效考核体系在会计师事务所领域的研究	6
1.3 研究方法和思路	8
1.3.1 研究方法	8
1.3.2 研究思路	8
1.4 研究内容和创新点	10
1.4.1 研究内容	10
1.4.2 创新点	10
第 2 章 绩效考核的概念和相关理论概述	12
2.1 绩效、绩效考核、绩效考核体系相关概念	12
2.1.1 绩效的概念	12
2.1.2 绩效考核的概念	13
2.1.3 绩效考核体系	14
2.2 绩效考核的工具	15
2.2.1 平衡计分卡	15
2.2.2 关键绩效指标法 (KPI)	17
第 3 章 H 会计师事务所审计岗位绩效考核体系现状及存在的问题	20
3.1 H 会计师事务所概况	20
3.1.1 事务所基本情况	20
3.1.2 事务所人力资源情况	20
3.2 事务所审计岗位绩效考核体系现状分析	21
3.3 事务所审计岗位绩效考核问卷调查及访谈	24

3.3.1 问卷调查的目的	24
3.3.2 调查问卷的设计思路	24
3.3.3 调查问卷的数据结果分析	24
3.3.4 访谈及其结果分析	28
3.4 事务所审计岗位绩效考核问题的成因分析	31
第 4 章 H 会计师事务所审计岗位绩效考核体系优化设计	33
4.1 优化设计的思路	33
4.2 绩效考核原则的优化	33
4.2.1 战略目标导向原则	33
4.2.2 制度保障原则	33
4.2.3 绩效考核实用性原则	33
4.3 绩效考核主体的优化	34
4.4 绩效考核周期的优化	34
4.5 绩效考核指标体系的优化	34
4.5.1 事务所战略目标及战略地图	34
4.5.2 审计部门考核指标	36
4.5.3 审计岗位考核指标的确定	37
4.5.4 审计岗位考核指标权重的确定	38
4.6 绩效考核结果应用的优化	48
第 5 章 H 会计师事务所审计岗位绩效考核体系实施保障措施	50
5.1 加强绩效管理文化建设	50
5.2 加强绩效考核相关制度建设	51
5.3 建立和完善绩效考核结果的反馈机制	51
第 6 章 结论和展望	53
6.1 研究结论	53
6.2 研究展望	53
参考文献	54
附 录	58
致 谢	61

第 1 章 绪论

1.1 研究背景和研究意义

1.1.1 研究背景

中国注册会计师制度于 1918 年建立,自 1949 年中华人民共和国建立后经历了几十年的风雨历程,一直到 1980 年末中央财政部颁布了《关于成立会计顾问处暂行规定》才终于恢复了我国的注册会计师制度。从衰落中断到恢复重建,注册会计师制度在我国发展历史较短。1998 年底,我国注册会计师行业已经全面开始并完成了会计师事务所的脱钩改制,成为一个由注册会计师发起创办的自我约束、自我发展、自主经营的行业,使事务所成为真正意义上自担风险的市场中介组织,彻底地改变了业内的责任、权力和利益划分,同时更加有利于注册会计师更好地秉持独立、客观、公正的执业原则,这项改革也让会计师事务所焕发出勃勃生机。从此中国注册会计师行业在经济社会活动中的作用也日益显现,我国会计师事务所在服务能力上、规模上、总体竞争力上都有了很大提高。目前为适应国家高质量发展需要,注册会计师行业进入了高质量发展新阶段,同时又面临着空前的机遇与挑战,受起步晚、中国经济市场特征等综合因素影响,在本土会计师事务所之间的竞争十分激烈的状态下,国际四大会计师事务所也带来了强大的压力。面对这样的困境,本土会计师事务所需要在提升基本业务能力的同时,也同样注重事务所内部的绩效管理的提高,对绩效考核工作进行合理优化,以此来增强自身竞争力。

会计师事务所行业是一个知识密集型行业,专业人才的供给是它生存与发展的有效动力,人才资源是会计师事务所的核心竞争力。国际四大会计师事务所实力强劲,长期垄断高端资本市场,我国本土的内资所在规模和专业程度还无法与世界上的优秀事务所媲美,相对于国际四大会计师事务所而言,本土会计师事务所的报酬偏低、涨幅较慢,因此部分优秀的审计人员会在高薪的条件下选择到“四大”会计师事务所工作。本土会计师事务所在事务所管理程度上也与“国际四大”存在一定差距,普遍存在着管理制度不完善的现象,现有的绩效管理机制也不能充分调动审计人员的积极性,人员胜任能力不强也进一步增加了人力资源的缺乏。近几年,随着会计师事务所行业的规模化和多元化迅猛发展,事务所内部的绩效管理显得尤为重要,绩效管理必

须达到与组织发展相匹配的水平，才能更好的吸引专业人才、发挥人才资源的最大作用，促进事务所的稳步健康发展。绩效管理可以有效地提高组织与个人的工作绩效、推动组织管理及业务流程的优化，确保组织战略目标的最终实现，会计师事务所如果试图在激烈的竞争环境中稳步健康发展就必然要高度重视绩效管理。高效的绩效管理水平的既可以帮助会计师事务所培养出优秀人才，又可以吸引更多的人才进入其中，成为事务所经营发展的得力助手。绩效考核问题作为绩效管理的重要环节，无疑是急需解决的最关键问题。

审计部门是 H 会计师事务所的核心部门，目前针对审计岗位的绩效考核体系存在明显的缺陷和问题有待改进。为了有效地解决有关的问题，实现预期的组织战略目标，H 会计师事务所要建立有一套有效的绩效考核体系并符合审计岗位的实际情况，这对 H 会计师事务所及其员工的长期发展均有非常重要的作用。

本论文拟应用绩效管理、绩效考核等相关知识和理论，针对 H 会计师事务所审计岗位的人员绩效考核存在的现实问题，达到改进 H 会计师事务所审计岗位人员绩效考核体系的效果，在审计工作的效率提高的同时，更加保障会计师事务所审计工作质量的提升，培养出优秀审计工作人员，进而促使审计工作人员在完成个人未来奋斗目标的同时，完成事务所长期的组织战略目标。

1.1.2 研究意义

（1）理论意义

本研究的理论意义在于通过对 H 会计师事务所审计岗位现有绩效考核体系的研究分析，结合相关绩效考核理论，针对 H 会计师事务所审计岗位现状和战略目标，进行一系列优化设计研究，丰富事务所审计岗位绩效考核工作的相关理论，同时也能够为其他会计师事务所特别是审计岗位的绩效考核工作提供相关的理论参考，让会计师事务所审计岗位的绩效考核体系更加科学合理。

（2）实践意义

① 通过优化设计绩效考核体系，提高其对审计人员的激励作用。

通过分析目前 H 会计师事务所审计岗位现有的绩效考核体系存在的缺陷，优化其对审计岗位员工的激励作用设计，从而达到对审计人员工作积极性的促进作用。

② 通过优化设计绩效考核体系，有效提高 H 会计师事务所执业质量。

结合中国注册会计师协会强调注册会计师行业质量管理的大背景，通过对 H 会

计师事务所审计岗位绩效考核体系的优化设计,激励审计人员提升执业水平,提高会计师事务所执业质量。

③ 通过优化设计绩效考核体系,提升 H 会计师事务所的市场竞争力。

对 H 会计师事务所审计岗位绩效考核体系的优化设计中充分考虑激励因素,并在绩效考核的结果中得到应用,能够有效地激发审计岗位人员积极地参与市场竞争。绩效考核对于提高组织的管理效率、实现其战略目标具有十分重要的意义,高效的绩效考核能够增强事务所核心竞争力、推动事务所持续发展。

④ 通过优化设计绩效考核体系,衡量 H 会计师事务所战略目标的实现程度。

绩效考核体系的设计以 H 会计师事务所组织战略目标为出发点,通过绩效考核的结果可以直观地检测出本组织战略目标实现的程度,更好地为组织长远发展查漏补缺。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 绩效考核体系

(1) 关于绩效考核指标的内容

完整的绩效考核一般需要包括三项内容:业绩的考核、能力的考核、态度的考核^[1]。确定考核指标,最重要的就是明确员工需要承担的主要工作,确定指标的内容^[2]。员工的工作业绩、工作能力、职业素养都应该纳入考核指标的内容,以此来强化对员工的激励与约束作用^[3]。在绩效考核工作的实际操作中,因为每个组织所处的环境不一样,对于不同工作岗位的员工要求也有所不同,不同组织会结合自身的实际情况,对业绩、能力、态度这三类考核内容有所侧重的选择其中某一项或几项。比如,某组织的某一部门更加偏向于提高工作效率,那么它的绩效考核内容将会更加重视对于业绩的考核。如果企业要提拔一些有才能的人推动企业发展,那么考核内容偏重于对于能力的评价。因此,一个企业的考核内容和它的考核目的是直接相关联的。

(2) 考核周期

一般而言,针对企业员工的绩效考核的周期有所不同,一般分为以下四类:月度的考核、季度的考核、半年度的考核以及年度的考核。基于考核周期的划分,对比不同考核周期对绩效考核的影响,研究发现:月度、季度、半年度这三类考核更能够在短时间内调动员工的积极性,员工努力的结果也能够在此时期内被发现,可以根据考

考核结果及时发现组织存在的问题、实时调整企业的组织目标，但也存在着考核过于频繁、增加工作量的弊端，容易造成过于重视短期利益而忽视长远利益的情况；年度考核是每年对企业本年度经营情况的综合考核，对于企业而言，是一种更为全面的综合考核，但考核时间上与最后一个月或最后一个季度的考核时间相重合，因此年度考核在一定程度上会造成考核工作的重复以及工作量的增加^[2]。一个组织在选择自身的考核周期时，应结合其行业特征、员工岗位等因素，权衡上述几种考核周期的利弊作出适合的选择。另外也有学者提出了“主要将年度考核作为重点、辅以月度或者季度考核”的考核周期形式，能够更加全面、合理的展现员工的真实绩效^[4]。组织的考核周期大体可以分为定期考核和不定期考核两类，其中定期考核可以包括周、旬、月、季度、6个月、年。另外针对不同的层级划分，基层人员的考核周期可以短一些，频率高一些；而中高层人员的考核周期可以更长一些，甚至3~4年。

（3）绩效考核工具

绩效考核工具主要包括目标管理法、关键绩效指标法、平衡计分卡、360°考核法、目标与关键成果法等。

目标管理法由美国著名的管理学家彼得·德鲁克来首次提出，组织最高层在制定组织目标的时候，一定要将目标有效而合理地分解到各个部门以及每一位员工的身上，变成分目标，管理层再依据分目标的实现程度对下属进行评估、考核和奖惩等。Xhavit Islami, Enis Mulolli, Naim Mustafa 将 MBO 法分为传统绩效评估方法和现代绩效评估方法，认为 MBO 法在员工的发展中有着非常重要的作用，目标管理是一种用来与管理者的个人需求（收入、支付、改进等）进行目标集成（收入、增长和发展）的工具^[5]。它可以有效地将组织目标分解为员工的个人目标，其中本方法最为关注的重点是组织中的个体对组织目标的实际贡献程度。

关键绩效指标法（KPI）是将企业发展目标分解为可操作的具体工作目标的一种考核工具，是组织运用科学合理的计算与分析达到对组织绩效考核具体量化的管理指标体系，它在现代绩效管理体系中占据着核心地位^[6]。二八原理是 KPI 理论的基础，一个组织价值创造过程中有“20/80”规律，每一个部门或者每一个人 80% 的任务都是通过 20% 的关键行为来实现的，把握 20% 的关键行为才能把握主体^[7]。KPI 绩效考核体系在现代企业得到了广泛的应用，它可以使部门领导明确自身的职责，并以此为基础，对部门员工绩效指标进行了界定，以推动绩效考核评价向量化方向发展。切实可行的 KPI 绩效考核体系是对组织内员工进行管理的重要手段。

平衡计分卡主要有四个维度的划分，主要包括：财务维度、客户维度、内部运营维度、学习与成长维度，作为一种新型的绩效考核体系，它能够把组织的战略目标分解为具有可操作性的衡量指标以及目标值。Alexandre Veronese Bentes, Jorge Carneiro, Jorge Ferreira da Silva, Herbert Kimura 认为平衡计分卡可以从不同的角度，也就是平衡计分卡的四个维度同时、全面地对组织进行考核，在短期目标与长期目标、财务目标和非财务目标、滞后指标和领先指标、内部绩效视角和外部绩效视角之间提供了一种平衡^[8]。平衡计分卡可以从四个维度上起到连锁相互的作用，共同作用于组织的绩效考核工作。

360 度考核法可以从多个角度出发，更为全面地对组织绩效进行考核，因此也有全方位考核法和全面评价法的名称，它能够从不同维度对员工进行评价。360 度考核法有以下优点：从员工的角度来看，被考核者可以从多个层面的人员处获得对自身综合素质、工作的态度和工作的绩效等多个方面的评价意见，这些评价意见可以帮助员工更加全面、客观地了解自己的优缺点，有效地对员工进行激励从而改进其行为，增强其自我发展的意识。从管理的角度来看，360 度考核法的结果可以运用到人才的筛选与晋升、岗位胜任、员工的个人发展和培训开发制度等多个方面，达到为组织提供多个维度参考的作用，360 度考核法能够有效地对组织的人力资源管理发挥重要作用。从组织的角度来看，360 度考核法不仅有利于促进职工之间的沟通与交流，更有利于提高组织的工作效率和团队的凝聚力，进一步反映出组织文化和组织价值观，提高组织在行业中的声誉和竞争优势，从而达到促进组织目标实现的目的^[9]。360 度考核法是一种由员工参与管理的考核方式，通过员工参与可以提高其工作自主性，从而达到提高员工工作积极性、增强员工的工作满意度的目的，但也有较为明显的缺点，比如考核其成本较高、难度较大。

OKR 是一个定义和跟踪目标以及它的完成情况的管理工具和方法，OKR 诞生于 1976 年的英特尔公司，当时正在对存储器到处理器战略转型的首席运营官安迪·格鲁夫第一个实践了 OKR^[48]。目标与关键成果法（OKR）是一套确保整个组织都关注在实现对于组织内全员而言都一样重要的事项的管理方法。其中“目标”就是组织需要实现的事项，它是具体的、重要的、导向性的、鼓舞性的。另一方面“关键结果”则是对于是否达到了目标的监控和检查，虽然具有一定挑战性，但它是必须能够实现的，另外还具备具体、有时限、可衡量的特征^[49]。对于关键结果的实现是绝对的，不存在模棱两可的灰色地带，需要在一个考核周期的末尾考量出关键结果是否已经实现，如

果未能实现，则说明最初的 OKR 设计存在问题需要改进。

1.2.2 绩效考核存在的问题

目前，绩效考核在理念和技术上都有全面的发展，其趋势也有明显的变化，现代管理的概念更加显著，从简单的考察计分到系统地能力考核、从上级的单项考核到双向沟通、从抽象的考评到具体的工作绩效标准、从上下级纵向考核到跨部门多面考核^[27]。在当今社会，大数据对绩效考核的影响越来越大，这一显著的特点使组织的绩效考核工作受到诸多因素的限制，在绩效管理的研究中发现在时代进步和社会发展的同时，很多绩效考核相关问题也显露出来，比如绩效管理的理念落伍、人才创新力不强等，这些问题都会影响组织发展进步，对其产生消极作用，特别是个别组织的绩效管理只做表面工作、绩效考核体系不完整不全面等等，这些问题的解决都需要大数据的加持，组织管理者应有效利用大数据来为组织发展注入新的活力^[10]。在大数据背景下，组织绩效考核的目的和结果也更多元化，同时组织绩效考核的结果应用是多元化的，对于企业而言，就应该顺应多元化对组织内的绩效考核作出改变。这一点与绩效考核的方向紧密相关，从原本传统的升职加薪转向为员工职业的长远规划^[11]。然而目前部分组织还未足够重视绩效考核结果应用的多元化形势。以大数据为绩效考核体系的立足点，可以更为有效率、直观地使组织了解员工的个人信息情况，根据实际为其提供更加适合的岗位工作，让组织的人力资源得到更为合理科学的分配。John A. McClendon 认为目前对于绩效考核体系的研究，更多的止步于关于绩效考核体系设计的本身，很少涉及到设计完成后的执行，相比较于体系的设计，对于设计的执行其实更为重要^[12]。无论绩效考核体系的设计多么优秀，如果考核者不认真对待这个过程，就可能无法完成它的目标并及时向下属提供反馈。绩效考核体系的失败通常不是因为基于理论的原因导致设计不好，而是由于执行不佳。

1.2.3 绩效考核体系在会计师事务所领域的研究

通过对比多家会计师事务所的绩效考核实际工作，可以发现很多会计师事务所的绩效考核体系依然存在较大问题，例如在上级考核+同事互评的这种考核方式上：上级以书面形式对员工进行文字式考核，同事之间采用评分法比照相应指标进行打分^[13]。由于会计师事务所的特殊工作特点，员工的办公地点通常是业务单位，因此上级领导与员工的直接接触较少，在无法全面了解员工工作实际情况的前提下，上级领导

做的考核打分有较大主观成分，同事与同事之间的互评也包含了较大的人情分比例。

通过研究财政部公告——《财政部会计信息质量检查公告》可以发现会计师事务所百强榜中排名靠前的优秀大型会计师事务所也难以避免存在质量问题，因此可以看出我国的会计师事务所普遍存在着从业人员素质有待提高的现状^[14]。目前在会计师事务所的管理过程中，大部分组织重视财务指标，并对其长期依赖而造成短期行为，这会对事务所的组织战略目标实施和组织长期发展产生不利影响，最终导致事务所综合能力无法与国际大型的会计师事务所相抗衡。

会计师事务所的绩效考核工作进展不顺畅的原因，很大程度上归因于沟通问题，在组织绩效考核的全过程中需要更多关注信息的传递与沟通。沟通不畅会导致决策失误，进而影响整体的绩效考核工作^[15]。为避免沟通带来的不利影响，应强化信息的传递和交流，让考核双方了解绩效考核工作存在的种种问题并采取合理调整，持续地改进绩效考核工作。

通过研究多家会计师事务所的绩效考核的具体工作，可以得知会计师事务所这一行业的绩效考核体系具有其独特的行业特征，其构建应更多的与组织战略目标和行业、市场动态形式相结合^[16]。从而保证绩效考核体系及其应用的全面性，进一步有效地提高组织的监管程度并强化绩效考核实施的过程。另一方面，也要同步建立起动态化的分析体系，确保其绩效考核执行的总体成效，并达到最终能够推动会计师事务所绩效考核的发展的目的。

通过阅读上述文献，能够更深入的理解国内外对于绩效考核体系的相关研究，同时了解到合理的良好绩效考核体系对于一个组织的重大意义。本文认为我国的会计师事务所所有着数量较多同时规模大小不一、竞争较为激烈的行业特点，在这样的竞争环境下要实现长远发展，就必然要走上规模化道路才能实现做大做强，因此规模化发展是当前大多数会计师事务所亟待解决的大问题。经济全球化的发展背景下，经济形势也保持着良好的势头，会计师事务所行业需要不断地完善发展目标、完善其绩效考核体系特别是其核心岗位——审计岗位的绩效考核体系。对于审计部门而言，需要结合自身特点制定适合的绩效考核体系，从而及时发现工作中存在的问题并作出分析、调整。会计师事务所审计岗位的考核方法、考核指标以及其适用的考核体系，都需要根据事务所在不同阶段的发展战略目标进行不断地优化、完善。审计岗位本身具有其显著的行业特性，将其特殊的行业特性与其绩效考核体系进行有机结合，能够帮助审计部门有效提高内部审计人员的专业化水平。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/098055102077006112>