

治理. 数字. 管理. 科技

# 下一代 内部审计之旅 正待启航

甫瀚咨询《2021年下一代内部审计调查》结果评估

protiviti®  
Face the Future with Confidence  
甫瀚

变革的齿轮一旦启动，便不会停止。近年来，内部审计职能经历了重大而积极的变化，而新冠疫情的全球肆虐更加速了变革的进程。首席审计执行官（CAE）和他们的团队在亲历了企业发生的种种变化和创新后，更加深信他们必须在治理、方法论和应用技术的下一代内部审计领域中发展和提升其知识和技能。我们看到，多数内审团队正初启他们的下一代内部审计之旅。这是一个很好的现象——关键是要踏上旅程，并保持前进。否则，内部审计职能可能就会滞后。

— Brian Christensen  
甫瀚咨询全球内审执行副总裁



# 执行摘要 —— 千里之行始于足下

新冠疫情于全球范围带来的各种挑战仍在持续.....内审职能部门需要与企业内越来越多的利益相关者进行合作.....整个企业以及各个职能部门都在开展数字化转型和创新活动.....商业模式和风险环境的持续周期似乎较之过往几年更短。

可以说，如今的CAE及其团队面临着比以往任何时候都要多的挑战和要求，但同时他们也获得了以全新、创新的方式去参与和支持业务的机遇。种种变革均突显了内审职能部门采纳下一代内部审计实践的重要性，它可使内审职能部门更具敏捷性和更加技术化，推动内审职能掌握一系列与下一代实践相匹配的专业技能，并在风险管理、数据和控制上实现了实时参与。然而，对于大多数内审团队来说，他们的下一代内部审计之旅才刚刚开启。事实上，根据甫瀚咨询《2021年下一代内部审计调查》的结果显示，企业在治理、方法论和应用技术等不同领域中都表现出了相对较低的成熟度。

那些被定义为“数字化领导者”的企业和内审职能部门的技能和能力水平或许最能说明问题。这些企业凭借他们在如上领域远超其他企业的高数字化成熟度，正在从下一代内部审计实践中获得巨大收益。

要想实现下一代内部审计职能并非轻易之举，更不会一蹴而就，但它依然值得我们为之探索前行。我们发现，在推进下一代治理结构、交付方法和技术方面，能做到“言出必行”的企业少之又少。此外，正如我们在后续章节“行动指南—启动并推进您的下一代审计之旅”中所述，所谓“千里之行始于足下”，这是一段长途跋涉，并不需要每次都大刀阔斧地迈进，稳扎稳打的一小步或几小步就是一个好的开始。

## 主要发现

**进展依然缓慢：下一代内部审计之旅才刚刚开启** — 根据CAE、内审领导者以及内审专业人员的反馈，自评报告的成熟度普遍处于中等水平，而对应用技术的采纳和使用方面的得分则较低。2020年的巨大挑战推动了许多内审职能部门重新“洗牌”，确定项目的优先顺序。而如今，这个时刻已经到来，“如何将下一代内部审计作为一种新常态”将是我们的重申重点。

**“数字化领导者”企业脱颖而出** — 就下一代内部审计能力而言，“数字化领导者”企业所具备的技能和成熟度较之其他企业存在明显差异。

**高水平数字化成熟度仍然少有，但进步显而易见** — 多数企业的内审职能部门才刚刚开启他们的下一代内部审计之旅。在这样一个阶段下，绝大多数人显然会认为其企业和内审部门与“数字化领导者”企业相比均略逊一筹。然而，众多企业目前正在大力推进转型和创新举措，这是一个积极的进展。请记住，获得下一代能力与绩效的发展并不只是“数字化领导者”企业的专利，其他企业同样可以通过一系列目标明确的渐进步骤来实现。

## 关于本次调查

甫瀚咨询于2020年12月至2021年2月期间以在线形式开展了2021年下一代内部审计全球调查。受访者主要包括首席审计执行官（CAE）、内部审计领导者和内部审计专业人员。关于本次调查和受访者的更多详情，请参阅“调查方法”一节。

## 甫瀚咨询的数字化成熟度模型

本次调查以10分制为基础，我们邀请受访者对其所在企业和内审部门的数字化成熟度分别进行评分（详见下文）。有关于此话题的探讨，让我们从数字化转型和成熟度的详细定义开始。

数字化转型是指改变一个组织在工作中的行为和思维方式，使其能够与自带“数字化基因”的公司和数字化领导者相竞争，包括扩大数据和技术的应用以增强客户参与度、实现产品和服务的数字化、制定更明智的战略决策，以及提升企业运营绩效。综上，我们对数字化成熟度进行了如下分级：

- **数字化怀疑论者：**企业的数字化计划不是正式计划，而是在一个临时的或被动状态下启动的工作。表现为：对竞争有所响应；不愿意承担风险。
- **数字化初学者：**尽管多项数字化举措正在实施，且利益相关者对目标也有所了解，但企业真正的数字化计划尚未完全制定。表现为：拥抱变革；汇集单点解决方案。
- **数字化追随者：**数字化战略已经制定，企业在实施数字化举措方面有往绩。数字化计划往往聚焦在转型进程中的若干领域。表现为：清晰的战略；敏捷的反应；有效的变更交付。
- **数字化专家：**企业的数字化部署已就绪，并在全公司范围内进行了量化管理。企业已实现高度流程自动化且就采用的新兴技术进行充分记录。表现为：成本基础低；超级可扩展性。
- **数字化最佳表现者：**企业在颠覆传统业务模式方面拥有成功记录，并基于经验教训和预测指标不断改进战略计划中的数字化内容。表现为：创新；颠覆。

### 数字化成熟度等级

1 - 数字化怀疑论者	6 - 数字化追随者 (+)
2 - 数字化怀疑论者 (+)	7 - 数字化专家 (-)
3 - 数字化初学者	8 - 数字化专家
4 - 数字化初学者 (+)	9 - 数字化专家 (+)
5 - 数字化追随者	10 - 数字化最佳表现者

为了便于分析，我们将数字化成熟度评为“7分”或更高评分的企业和内审部门定义为“数字化领导者”。

# 数字化成熟度等级

## 企业处于何种数字化成熟度等级

1 - 数字化怀疑论者	2%	6 - 数字化追随者 (+)	20%
2 - 数字化怀疑论者 (+)	3%	7 - 数字化专家 (-)	7%
3 - 数字化初学者	16%	8 - 数字化专家	6%
4 - 数字化初学者 (+)	19%	9 - 数字化专家 (+)	4%
5 - 数字化追随者	20%	10 - 数字化最佳表现者	3%

## 内审部门处于何种数字化成熟度等级

1 - 数字化怀疑论者	6%	6 - 数字化追随者 (+)	18%
2 - 数字化怀疑论者 (+)	4%	7 - 数字化专家 (-)	5%
3 - 数字化初学者	20%	8 - 数字化专家	4%
4 - 数字化初学者 (+)	20%	9 - 数字化专家 (+)	3%
5 - 数字化追随者	18%	10 - 数字化最佳表现者	2%

为了便于分析，我们将数字化成熟度评为“7分”或更高评分的企业和内审部门定义为“数字化领导者”。

# 评估下一代内部审计成熟度

表1

成熟度：下一代内部审计能力 — 总评结果 \*

	所有受访者	CAE/审计总监
<b>治理</b>		
内部审计战略愿景	5.4	5.8
组织架构	5.4	5.5
整合保证 (Aligned Assurance)	5.3	5.3
资源与人才管理	5.2	5.4
<b>方法论</b>		
高影响力报告 (High-Impact Reporting)	5.5	5.6
动态风险评估	4.8	5.0
持续监控	4.8	4.6
敏捷审计方法	4.5	4.5
<b>应用技术</b>		
高级分析	4.2	4.1
自动化	4.0	3.9
流程挖掘 (Process Mining)	3.6	3.2
机器学习 (ML) /人工智能 (AI)	3.1	2.6

\* 针对每一项下一代内部审计能力，以上评分是以10分制为基础的平均得分，“1分”表示成熟度水平最低，“10分”表示成熟度水平最高。

## 主要发现

- 总体而言，下一代内部审计能力的成熟度呈现出一个中低端的水平，这表明大多数企业仍处于下一代内部审计之旅的初期。如果CAE和内审部门认为自身正致力于下一代内部审计进程之中并已制定了计划，那么至少目前而言，这不一定是个危险信号，因为企业的持续成长和发展才是最为关键的。根据甫瀚咨询此前的相关调查结果表明，当前内部审计领导者和团队最希望的是提升他们在下一代内部审计领域的技能和能力。
- 从反馈情况来看，下一代治理能力的成熟度评分要高于其他两个类别领域；而下一代应用技术能力的平均成熟度则得分最低。这样的结果并不令人意外，原因就在于机器学习、人工智能和流程挖掘等技能对于大多数内审团队来说依然相对陌生，而治理方面则是他们更为熟悉的领域从而无需进行大量创新。显而易见地，人们对有效治理和采纳应用技术之间的联系尚缺乏认知。为了取得有意义的进展，内审职能部门需要跳出舒适区，有目标性地对一些新兴的或自身不擅长的领域进行能力的培养。
- 特别需要强调的是，应用技术领域的低评分并不能直观地反映出内部审计行业需要达到的水平。企业应当给予足够的重视，并制定适当有效的计划来提升此方面的能力。
- CAE应该关注的是：“我们如何开发和获得构建下一代内部审计职能所需的技能？”针对此问题，企业可采纳但不限于：培育现有员工、从企业的其他部门招募/借用专业人员、引进外部专家等。这些举措能够使内部审计更好地服务于利益相关者，并实现整合保证。

# 企业数字化成熟度现状

表2

成熟度：下一代内部审计能力 — “数字化领导者”企业 对比 所有其他企业 \*

	“数字化领导者”企业	所有其他企业
<b>治理</b>		
内部审计战略愿景	6.7	5.1
组织架构	6.7	5.1
整合保证 (Aligned Assurance)	6.5	5.1
资源与人才管理	6.3	4.9
<b>方法论</b>		
高影响力报告 (High-Impact Reporting)	6.8	5.2
动态风险评估	6.1	4.5
持续监控	6.5	4.4
敏捷审计方法	5.9	4.2
<b>应用技术</b>		
高级分析	6.4	3.8
自动化	6.0	3.6
流程挖掘 (Process Mining)	5.9	3.0
机器学习 (ML) /人工智能 (AI)	5.5	2.5

\* 针对每一项下一代内部审计能力，以上评分是以10分制为基础的平均得分，“1分”表示成熟度水平最低，“10分”表示成熟度水平最高。

78%

的受访者表示，他们所在的企业和内审部门均不属于“数字化领导者”。

## 主要发现

- “数字化领导者”企业和其他企业在下一代内部审计成熟度上的评分存在显著差异。前者明显在各个领域具备更强的技能和能力。
- 下一代内部审计职能的关键之处包括：整合保证、敏捷审计方法，以及技术和数据。为此，企业的内审部门需要具备正确的思维方式、技能组合和工具组合——在这些方面，“数字化领导者”企业的内审团队已经取得了重大进展。
- 在方法论（内部审计如何交付）和应用技术（用什么来交付）方面，“数字化领导者”企业与其他企业之间的差异最为明显。这些都是需要在思维和交付方面进行创新才能取得进展的领域，也是令许多内部审计师不太适应的领域。因此，相较于“数字化领导者”企业，“所有其他”企业更需要专注于在这些领域的发展。
- 值得注意的是，即使是“数字化领导者”企业，在应用技术方面的成熟度评分也呈下降趋势，尽管相关评分仍然明显高于其他企业。这说明制定计划以发展人工智能、机器学习、流程挖掘和其他技术方面的技能和能力是至关重要的。

# 内部审计数字化领导者的差异化

表3

成熟度：下一代内部审计能力 — “数字化领导者” 内审部门 对比 所有其他内审部门 \*

	“数字化领导者” 内审部门	所有其他 内审部门
<b>治理</b>		
内部审计战略愿景	7.3	5.1
组织架构	7.0	5.2
整合保证 (Aligned Assurance)	6.8	5.1
资源与人才管理	6.9	4.9
<b>方法论</b>		
高影响力报告 (High-Impact Reporting)	7.4	5.2
动态风险评估	6.6	4.6
持续监控	6.8	4.5
敏捷审计方法	6.8	4.2
<b>应用技术</b>		
高级分析	6.9	3.9
自动化	6.6	3.6
流程挖掘 (Process Mining)	6.2	3.1
机器学习 (ML) /人工智能 (AI)	5.4	2.6

\* 针对每一项下一代内部审计能力，以上评分是以10分制为基础的平均得分，“1分”表示成熟度水平最低，“10分”表示成熟度水平最高。

8%

的受访者表示，他们所在的企业属于“数字化领导者”，但其内审部门不属于“数字化领导者”。

## 主要发现

- 与表2所示的“数字化领导者”企业调查结果类似，被定义为“数字化领导者”的内审部门与其他企业的内审部门相比，在下一代内部审计成熟度的评分上也存在显著差异。
- 根据调查结果可以得出一个普遍结论：即使是“数字化领导者”，其成熟度也只是达到了中等水平。CAE需考虑的问题是：“我们落后了多少？”诚然，过去一年的非同寻常，迫使许多企业搁置了他们的战略举措。然而，即使在2020年之前，推进下一代内部审计实践的进程也同样缓慢。下一代审计思维对于整个行业来说是势在必行的，特别是身处于这个正在经历快速变革、创新和转型的商业环境中。
- CAE需要带领团队转变其内审职能，以令该职能更好地服务于业务。这包括：确定行动指南，从容易达成目标的小项目开始着手，以及建立创新文化和思维，使其成为融入交付计划的一项基础工作等。如此可令企业受益良多，并使内审职能在与企业融合时变得更具有弹性。纵观整个2020年，凡内部审计数字化领导者均采用了灵活、敏捷的工作方式来应对变化，他们的这一做法即应验了上述特点。

# 内部审计转型和创新举措概述

您企业的内审部门是否已经完成、或者正在实施转型或创新举措？

	所有受访者	“数字化领导者”企业	“数字化领导者”内审部门
是	61%	67%	70%
否	33%	22%	19%
不确定	6%	11%	11%

您企业的内审部门目前是否计划实施转型或创新举措？\*

	所有受访者	“数字化领导者”企业	“数字化领导者”内审部门
是，我们明年有此计划	10%	24%	11%
是，我们后年有此计划	41%	48%	45%
不，我们没有实施转型或创新举措的计划	49%	28%	44%

## 主要发现

- 以上调查结果呈现出一些积极的发现，这表明无论进展如何，企业的内审部门或团队已将创新和转型视为其重要优先事项。
- 绝大多数内审部门已经完成或正在实施转型或创新举措，或计划在未来两年内执行。此外，报告显示出较高的投资回报水平，大多数人在过去一年中对转型和新举措的关注有所增加。
- 值得注意的是，与整个受访者群体相比，报告其企业获得了中高等投资回报率的数字化领导者明显更多，这表明了相关企业已清楚地认识到他们正在从创新和转型举措中获得巨大利益。

\* 针对目前尚未实施任何转型或创新举措的企业。

下列哪项陈述最恰当地描述了您企业当前内部审计转型或创新活动的成熟度？\*

	整体	“数字化领导者”企业	“数字化领导者”内审部门
没有正式的内部审计创新提案，也没有可用以推动或鼓励创新思维和创新研究的计划	7%	7%	4%
没有创新提案，但企业会对相关理念予以支持、评估和探讨	32%	19%	17%
虽然没有正式的创新架构，但内审部门已经可以通过创新挑战来获得灵感，并执行所提议的解决方案	20%	15%	11%
整个内审部门对创新的重要性十分明确，并将创新贡献作为绩效考核的一部分来衡量	28%	38%	35%
随着企业赞赏并致力于持续重建以取得长期成功，“创新”被定义为内审职能的核心价值	13%	21%	33%

\* 针对目前尚未实施任何转型或创新举措的企业。

目前正在开展相关活动以推进转型计划的内审部门：



所有企业



“数字化领导者”企业



“数字化领导者”内审部门

相比一年前，您企业的内审部门对创新/转型举措的关注度发生了怎样的变化？

	所有受访者	“数字化领导者”企业	“数字化领导者”内审部门
显著增加	16%	20%	28%
略有增加	50%	47%	35%
没有变化	31%	31%	37%
略有减少	3%	2%	0%
显著减少	0%	0%	0%

您企业的审计部门是否指定了“创新/转型负责人”（或建立了类似机制以专门负责创新/转型计划）？

	所有受访者	“数字化领导者”企业	“数字化领导者”内审部门
是	29%	38%	47%
否	62%	44%	36%
不确定	9%	18%	17%

## 您如何评价您企业内审部门在创新和转型活动方面的投资回报率（ROI）？\*

	所有受访者	“数字化领导者”企业	“数字化领导者”内审部门
高 ROI	15%	17%	33%
中 ROI	40%	50%	49%
低 ROI	17%	5%	3%
无 ROI	9%	10%	2%
不知道	19%	18%	13%

## 与所在行业的其他企业相比，您企业的内审部门在实施创新/转型方面的整体水平如何？\*\*

	所有受访者		“数字化领导者”企业		“数字化领导者”内审部门	
	当今	2年后	当今	2年后	当今	2年后
远远领先于竞争对手	4%	11%	11%	22%	14%	33%
略领先于竞争对手	20%	29%	32%	32%	41%	38%
与大多数竞争对手水平相当	38%	33%	30%	26%	25%	16%
略落后于大多数竞争对手	23%	16%	18%	11%	10%	4%
远远落后于大多数竞争对手	11%	5%	3%	3%	0%	0%

\* 针对目前尚未实施任何转型或创新举措的企业。

\*\* 回复为“不知道”的答复在此未予显示。

# 审计委员会参与度

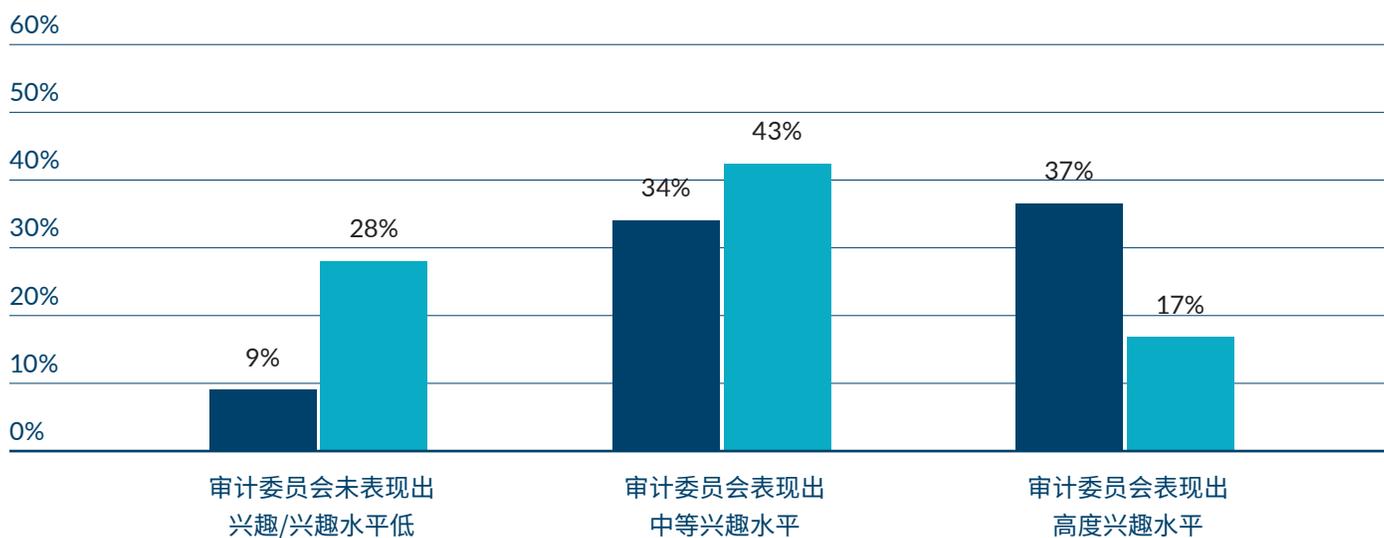
审计委员会对内部审计转型或创新举措表现出多大兴趣？

	所有受访者	“数字化领导者”企业	“数字化领导者”内审部门
审计委员会表现出高度兴趣水平	20%	37%	44%
审计委员会表现出中等兴趣水平	41%	34%	29%
审计委员会未表现出兴趣/兴趣水平低	25%	9%	7%
不知道	14%	20%	20%

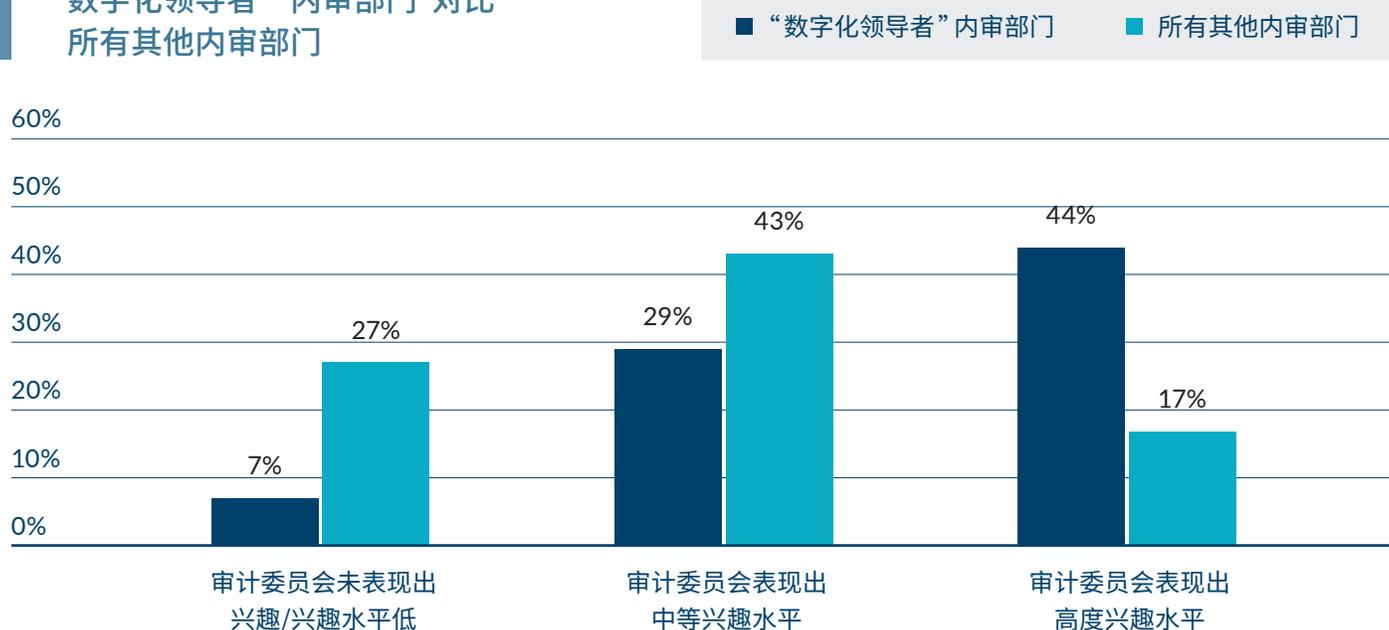
“数字化领导者”企业 对比 所有其他企业

■ “数字化领导者”企业

■ 所有其他企业



## “数字化领导者”内审部门 对比 所有其他内审部门



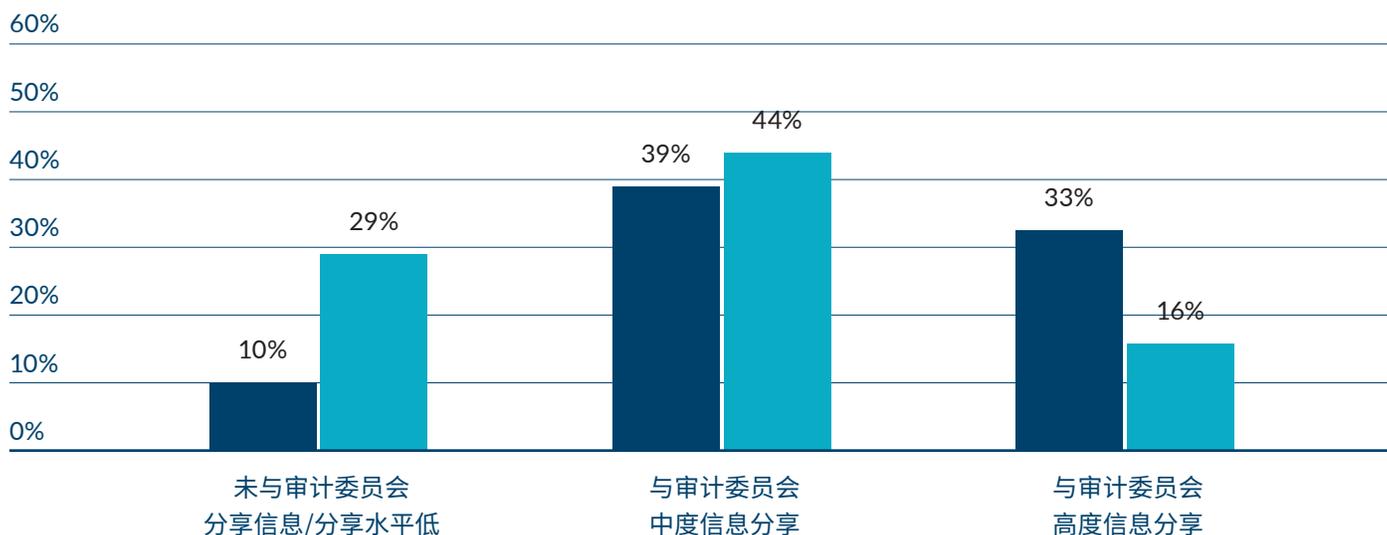
## 关于内部审计转型或创新活动的实施计划，企业有多少此方面的信息与审计委员会分享？

	所有受访者	“数字化领导者”企业	“数字化领导者”内审部门
与审计委员会高度信息分享	19%	33%	37%
与审计委员会中度信息分享	43%	39%	38%
未与审计委员会分享信息/分享水平低	26%	10%	7%
不知道	12%	18%	18%

## “数字化领导者”企业 对比 所有其他企业

■ “数字化领导者”企业

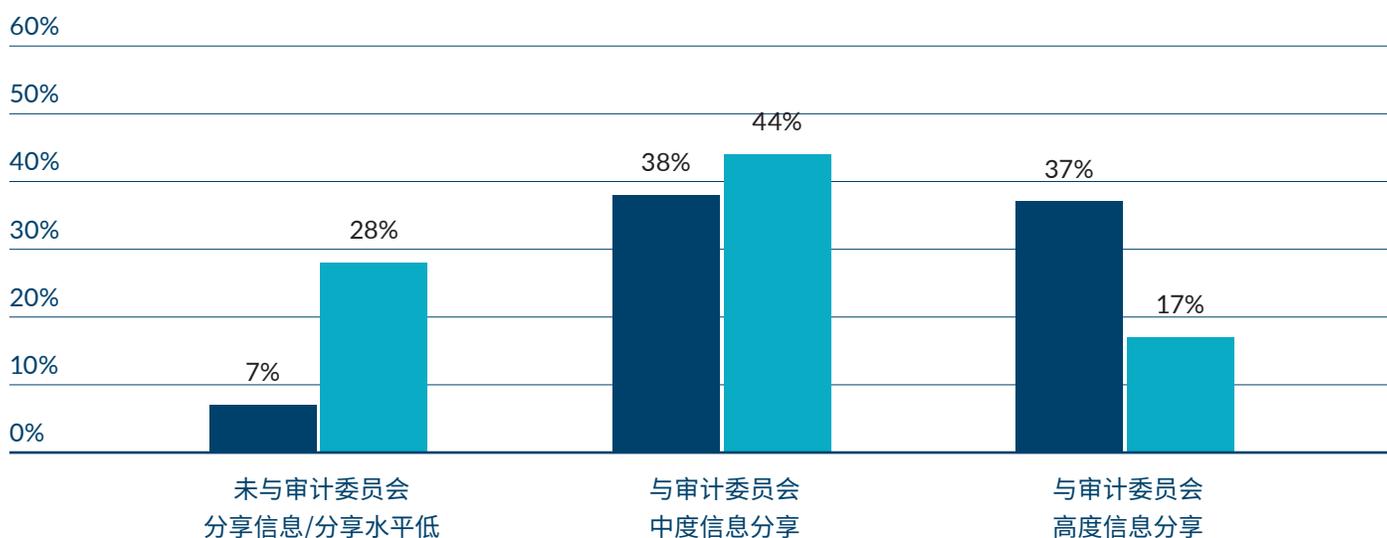
■ 所有其他企业



## “数字化领导者”内审部门 对比 所有其他内审部门

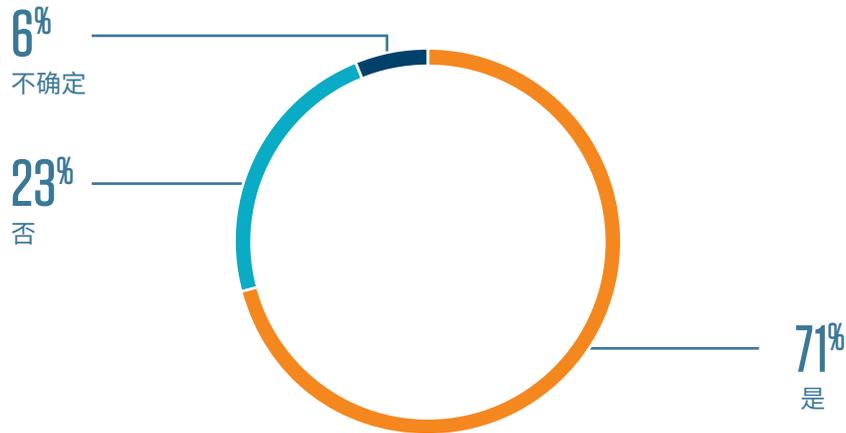
■ “数字化领导者”内审部门

■ 所有其他内审部门



# 新冠疫情的短期和长期影响

新冠疫情是否促使您企业的内审部门重新思考关注重点？



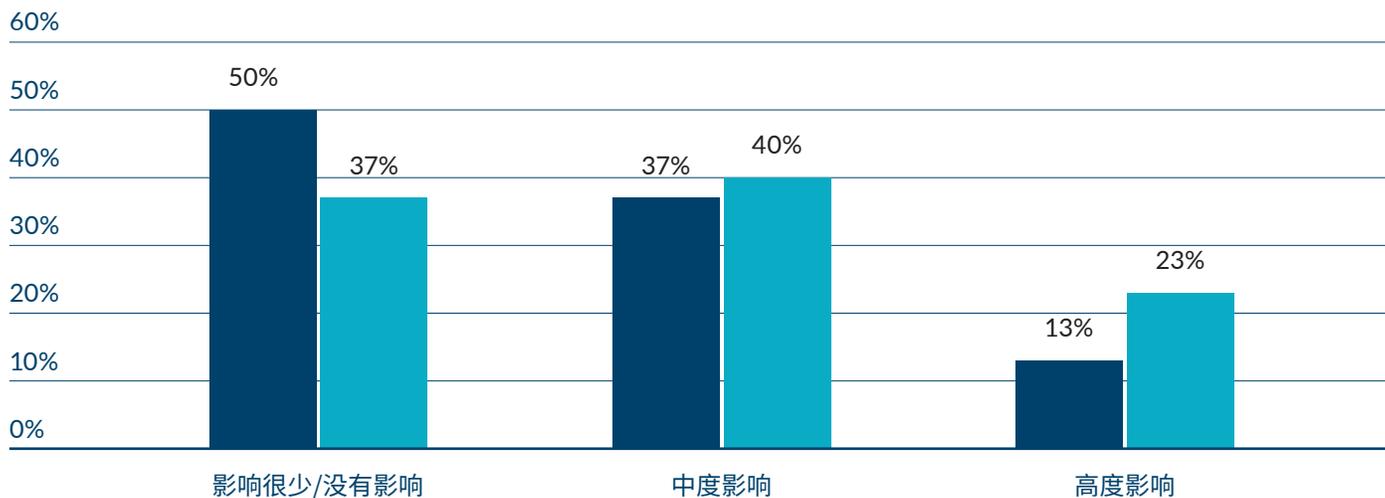
## 主要发现

- 尽管大多数企业预见到了新冠疫情对内审部门的影响，并及时将审计执行调整为远程办公模式，但“数字化领导者”企业显然对由此产生的各种业务状况做出了更加充分的应对和响应。
- 由于人员、流程和技术同时向远程办公模式转变，所有企业对数据安全和隐私问题的关注度均明显提高。

总体而言，您如何评价新冠疫情对您企业内审部门持续开展审计活动的影响？\*

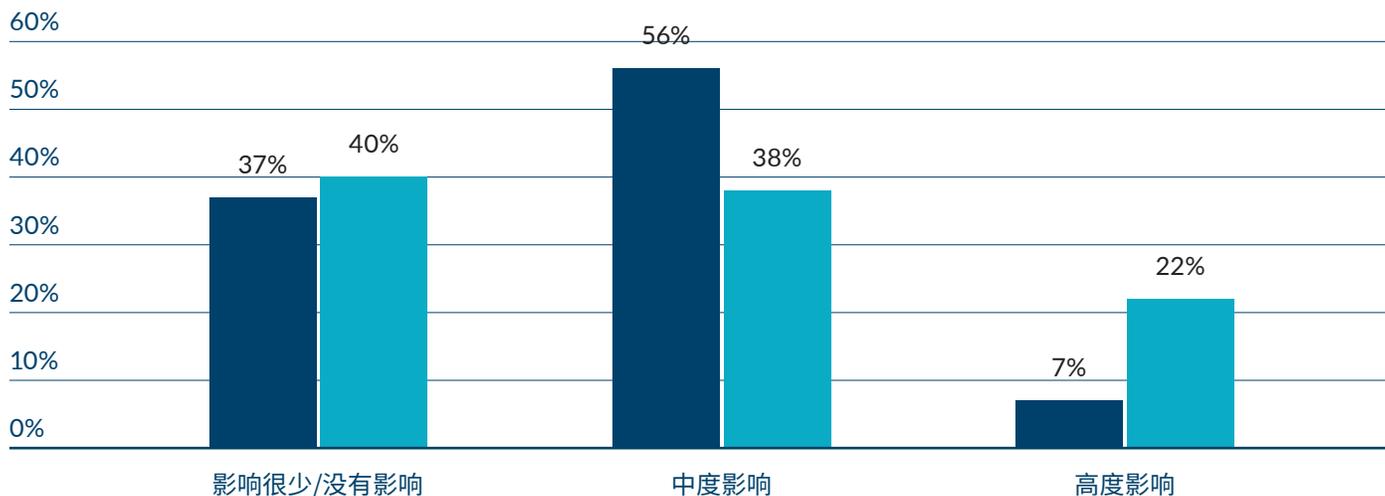
### “数字化领导者”企业 对比 所有其他企业

■ “数字化领导者”企业    ■ 所有其他企业



### “数字化领导者”内审部门 对比 所有其他内审部门

■ “数字化领导者”内审部门    ■ 所有其他内审部门



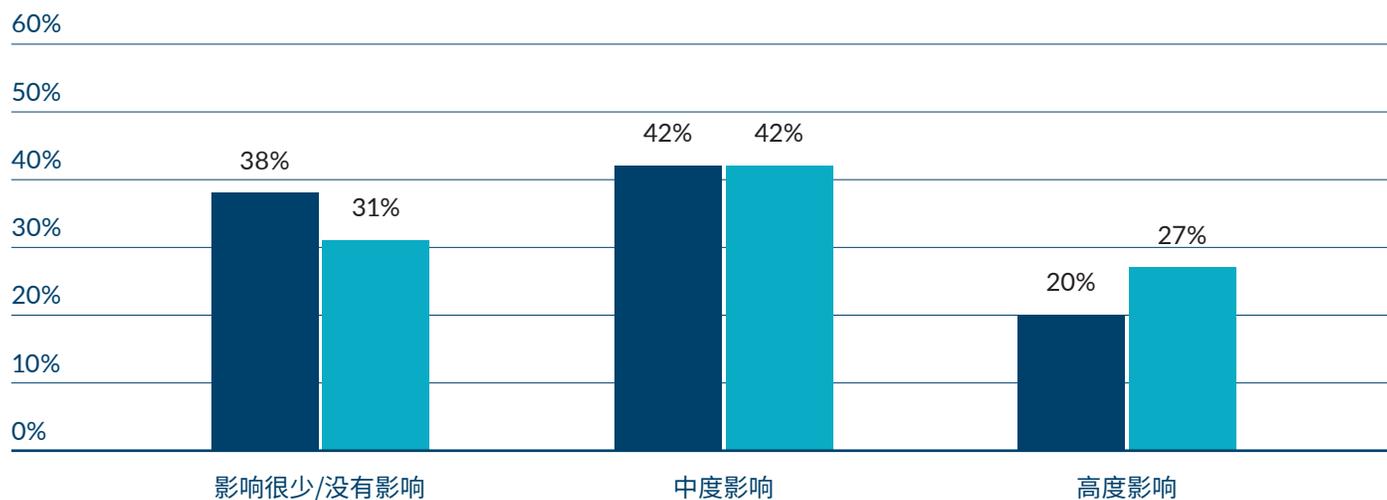
\* 受访者按照1-5分的标准进行评分，“1分”表示“没有影响”，“5分”表示“影响重大”。

总体而言，您如何评价新冠疫情对您企业2020年内审计划的影响？\*

### “数字化领导者”企业 对比 所有其他企业

■ “数字化领导者”企业

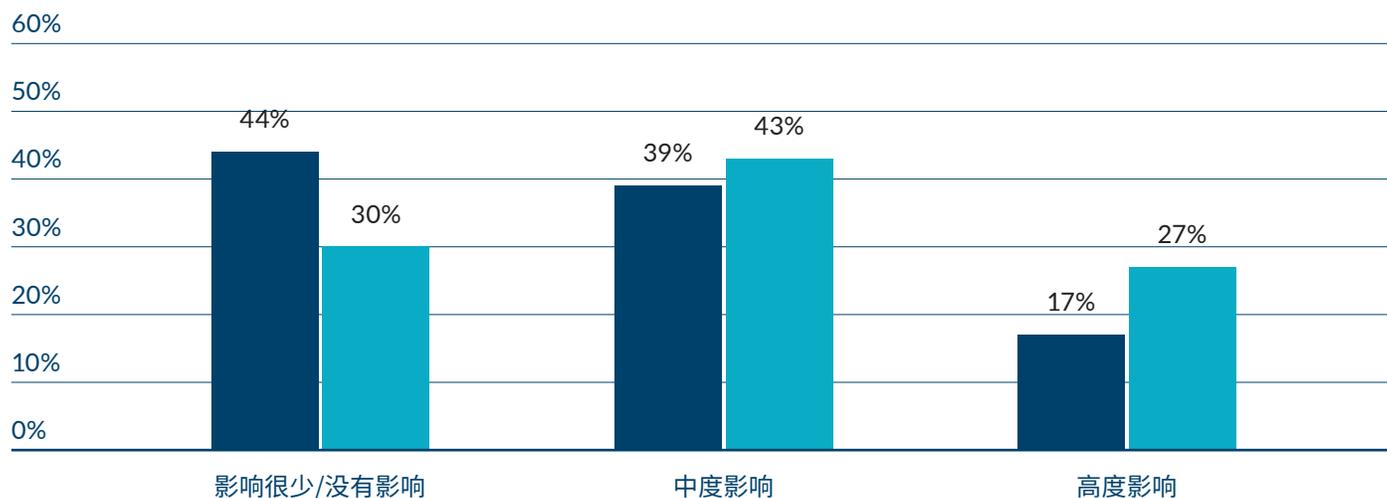
■ 所有其他企业



### “数字化领导者”内审部门 对比 所有其他内审部门

■ “数字化领导者”内审部门

■ 所有其他内审部门



\* 受访者按照1-5分的标准进行评分，“1分”表示“没有影响”，“5分”表示“影响重大”。

在新冠疫情席卷全球并由此宣布居家隔离指令之时，那些“已做好充分准备”能够快速转为远程办公模式的企业\*

“数字化领导者”企业	所有其他企业
72%	51%

\* 问题：结合新冠疫情爆发及由此形成的多国宣布居家隔离指令，您如何评价您企业的内审部门转为远程办公模式的准备程度？受访者按照1-5分的标准进行评分，“1分”表示“完全没有准备”，“5分”表示“准备非常充分”。

您的企业如何在远程办公环境中保持团队的联系和士气？（可多选）

	所有受访者
每日或每周例会	78%
即时消息对话	63%
弹性工作制	56%
电邮往来	39%
通过视频通话共度休闲时刻	25%
通过视频通话共享团队午餐	16%

您的团队使用了哪些技术来提高工作效率和互动效果？（可多选）

	所有受访者
微软 Microsoft Teams 协作平台	72%
视频通话	72%
屏幕共享	64%
文件共享	51%
微软 SharePoint 协作平台	43%
审计/GRC工具	31%

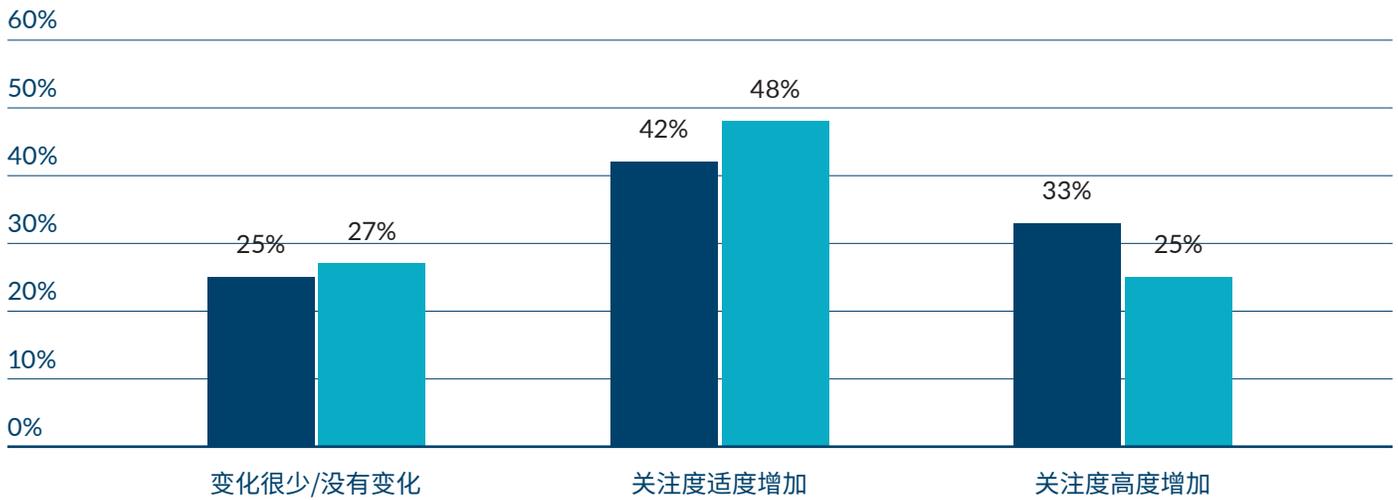
68%

的企业表示，其内部审计领导者和员工可能会更频繁地进行远程办公。

基于您企业现有的安全体系，随着人员、流程和技术转向远程办公模式，您对数据安全和隐私问题的关注程度有何变化（如有）？\*

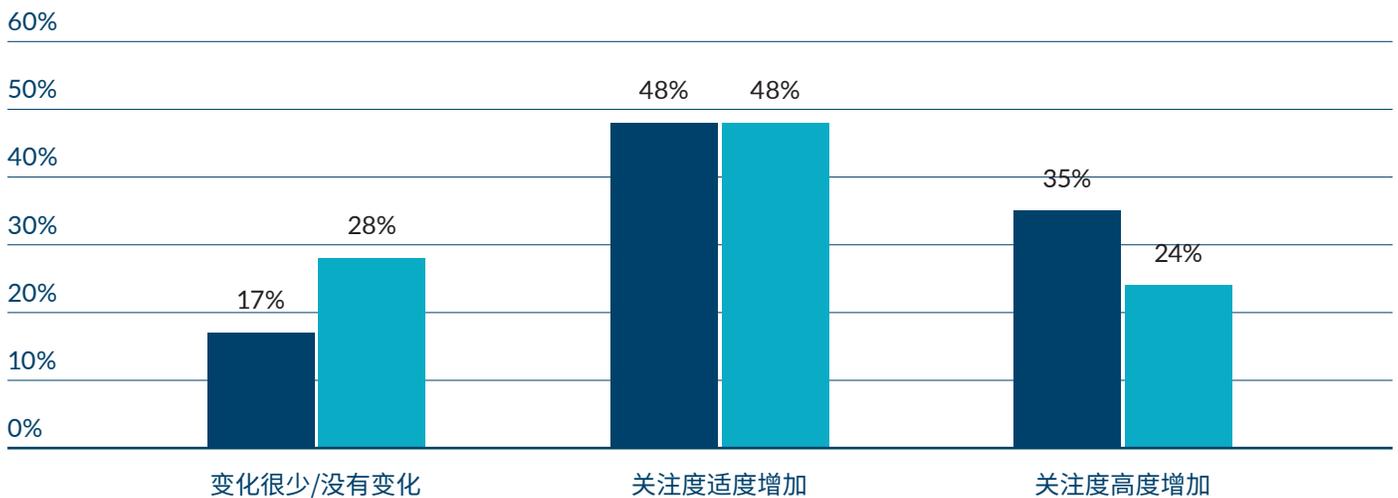
“数字化领导者”企业 对比 所有其他企业

■ “数字化领导者”企业    ■ 所有其他企业



“数字化领导者”内审部门 对比 所有其他内审部门

■ “数字化领导者”内审部门    ■ 所有其他内审部门

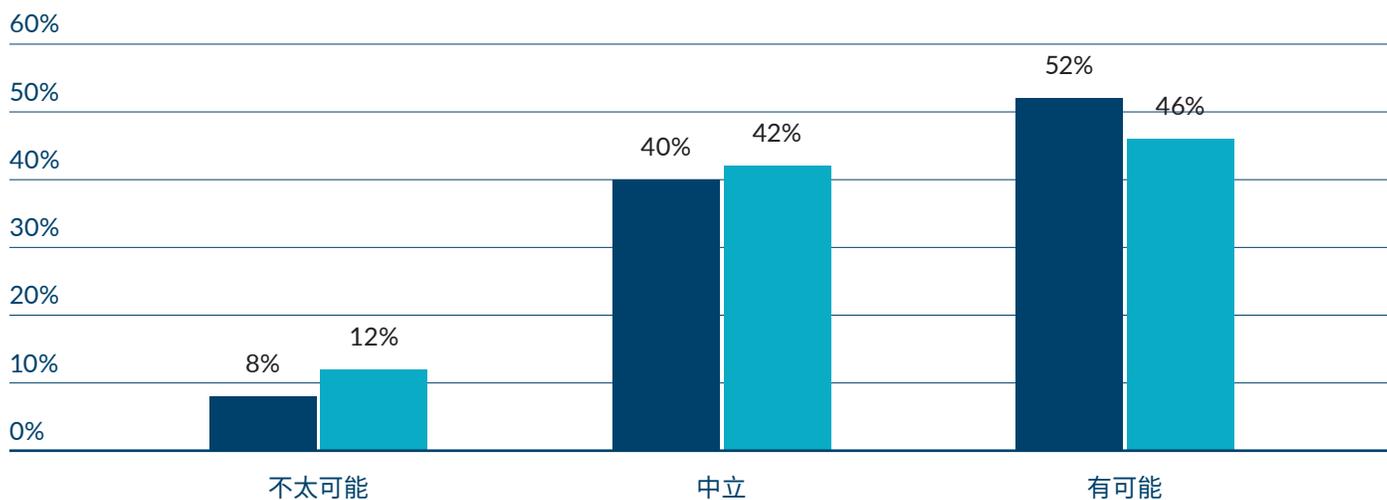


\* 受访者按照1-5分的标准进行评分，“1分”表示“关注度没有变化”，“5分”表示“关注度显著增加”。

您企业的风险评估/风险应对计划发生改变的可能性有多大？\*

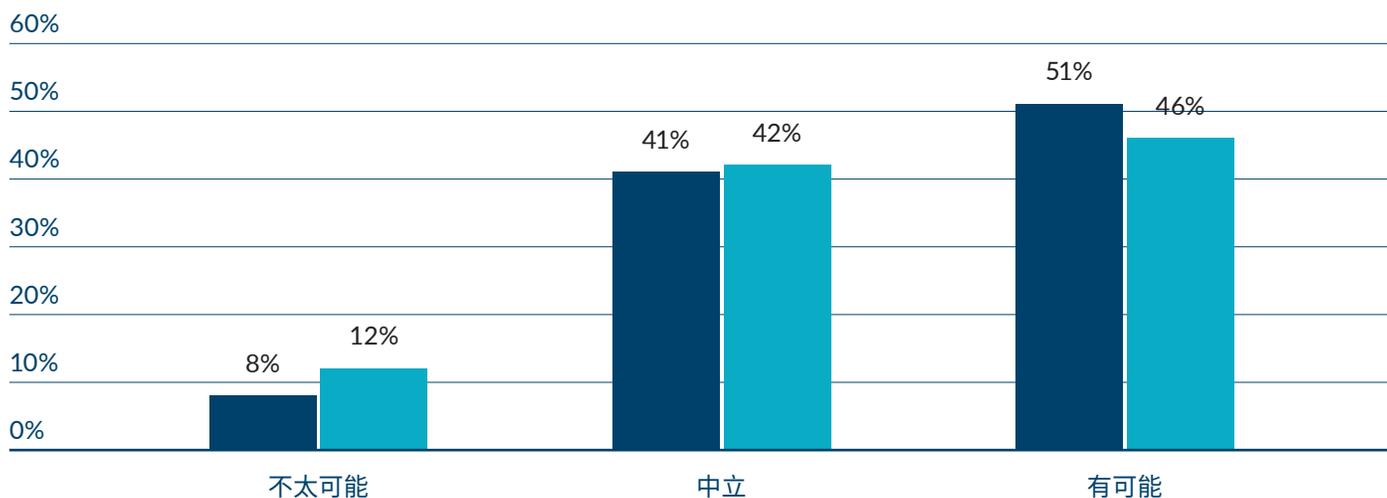
### “数字化领导者”企业 对比 所有其他企业

■ “数字化领导者”企业    ■ 所有其他企业



### “数字化领导者”内审部门 对比 所有其他内审部门

■ “数字化领导者”内审部门    ■ 所有其他内审部门



\* 受访者按照1-5分的标准进行评分，“1分”表示“极不可能”，“5分”表示“极有可能”。

# 行动指南 —— 启动并推进您的下一代审计之旅

## 从承诺、文化和敏捷思维开始

在甫瀚咨询白皮书《下一代内部审计—您准备好了吗？》中，我们就内审职能如何启动下一代转型之旅提供了行动号召和指南。该指南与本次下一代内部审计原则和实践调查之结果具有高度相关性。因此，我们很高兴再次发布以下相关建议。

首先，我们对内部审计的未来持乐观态度。无论是即将开始或正在推进下一代内部审计之旅，我们相信每个内部审计部门都能够获得提升。即使那些并不是“数字化领导者”的企业，只要他们迈出了力所能及的一小步，他们必然會看到显著的改变。

要启动下一代内部审计之旅，我们需要制定明确的行动指南。第一步便是要确立思维模式并作出如下承诺：

- 提升内审团队的治理、方法论和应用技术能力，以应对新出现的商业风险和利益相关者的更高期望。
- 提高内部审计的有效性和效率，同时履行其保护企业价值的核心使命。
- 开始用不同的思路思考问题。
- 重新评估内部审计的设计和能 力，力求打造敏捷的下一代内部审计职能，并以转型为导向，融合最新思维、方法和技术。

我们认为，内审团队必须做好准备且需立即行动。他们需要确定“对”的责任和心态。这一转变至关重要，也绝非轻而易举。

内审团队应以敏捷的方式实现这一目标。识别需要变革的领域，为此确立目标和计划，并在执行过程中保持专注和目的性。取得进展并不一定要通过适度的增量，每个企业都需准确定位出其重点领域，制定计划和时间表，并在传统交付和敏捷交付之间做出选择。

最重要的是要具备灵活性，并保持一种自我鞭策的心态，即“内部审计如何能够做到更好？”，当然同时也要认识到，每个企业对“更好”的定义不尽相同。对于迈出的每一步，哪怕再小也要保证行动的及时性。“评估—设计—实施—再评估”这种刻板的序列性方法已经过时。我们要采用更具迭代性的方法，保持灵活并做好准备，根据业务的发展、新优先事项的确立以及新兴创新方法的出现而作出调整和改变。

虽然每个企业都有自己独特的风险环境和业务目标，使其在下一代治理、方法论和应用技术元素的具体设计上各有差异，但通过越来越多正在实施的内部审计转型实践可以证明，他们之中存在着共同的关注事项和行动措施。

首先，CAE和其团队需要认识到，改变和进步是必要的也是困难的。例如，CAE以及下一代职能的责任团队需要明晰这项工作的难度。多数情况下，发展下一代内部审计职能需要改变该职能的每一个主要组件——从流程到应用技术，到职能内的技能和资源，再到职能的结构和管理方式。更重要的是，一旦新职能开始形成，随着新的业务目标、风险和技术的实现，企业个体对下一代内部审计的愿景也将随着时间的推移而发生改变。因此，一个有效的下一代审计职能必须具有适应性，也就是说，要足够灵活地应对当前无法预见的干扰因素。鉴于这些转变，与高管层的利益相关者保持交流互动以寻求意见和支持，也是至关重要的。

适应性是CAE和创新团队在前进过程中应该考虑的几个关键成功因素之一。而作为其他因素的以下操作也不容忽视：

- **确立敏捷的思维方式。**下一代审计工作要取得成功，需要建立在拥抱变化并力求敏捷的内部审计文化之上。CAE应以明确的指令，在整个职能部门内逐步灌输一种思维，即：持续的长期成功离不开变革。这一要点并非仅仅针对内部审计团队，但对于团队中的许多人来说，此点确实是他们需要克服的障碍。
- **保持全局观念。**企业需谨记，内审转型的目的是实现根本上的转变，并不断寻求改进内审工作的执行方式。创新团队的领导者有责任在持续实现短期目标的同时着眼于长期发展。如此，我们才不会因为关注了增量改进而导致只实施单点解决方案，从而阻碍了我们去实现更具效益性的宏大目标。
- **员工赋能，力求创新。**无论是1000人还是5人组成的内审职能团队，CAE都必须鼓励并授权每位成员追求创新，并通过团队合作实现这些创新。此等鼓励不仅是要激励团队建立创新的心态，而且是要提出改进和创新的构想。此外，一定要对那些勇于尝试的行为予以奖励。总而言之，最重要的是推动整个内审职能的创新，而不应将创新视为一项自上而下的工作。
- **追求快速致胜。**作为内部审计创新团队，保持全局观念固然重要（即打造下一代内部审计职能），但以单一项目作为整个计划的开端是很有益的。企业可以慎重选择一个潜力巨大的项目，通过有目共睹的成功实现快速致胜，避免让团队承受太大的心理负担。例如，当职能部门开始实施敏捷审计时，有效的做法是先从已经熟悉敏捷方法的业务部门（如IT部门的软件开发）或有着与内部审计关系良好的业务领域着手；又或从

简单、熟悉、不复杂的非综合审计项目开始。相反的，如果在启动创新项目之初就急于向复杂的审计领域引入新技术和/或方法，则可能会使工作陷入困境，这将与展示成功和推进关键举措背道而驰。

- **识别并应对两种连锁反应。**内部审计团队在对审计流程进行创新和变革时，必须认识到两种连锁反应。首先，对审计生命周期中某一阶段的任何更改都可能会影响到其他阶段。例如，当改变某专项审计的执行方式时，可能会改变审计工作产生的信息量和性质，进而需要对审计工作的报告方式做出必要的变革。其次，内部审计流程和技术的变化可能需要相应地改变内审职能的组织结构和人才。与此同时，人才和技能的变化又可能会迫使内部审计领导者对如何最有效地利用这两大要素进行不同的考量。要解决如上副作用，一个关键的做法就是协同内外部利益相关者开展积极且公开的对话。
- **将适应性融入设计。**鉴于当前的变革速度和规模，对内审职能的形式和运作方式进行定义可能是一个令人生畏的话题。这是因为，我们难以预测（1）近期和长期的每一个变化；以及（2）这些变化将如何影响内审职能所需的审计操作和技能。因此，构建一个适应性强大的内审职能是非常有益的。该职能将致力于持续的技能发展；也能在日常工作中试验新的技术和方法；并且能够相对轻松地将自身融入新出现的技术、风险管理技能和其他业务流程中，因为对快速变化的外部力量做出反应正是其自身转型工作的一部分。正因如此，嵌入在审计职能内部和所有团队成员之中的创新文化是相当重要的。每个团队成员都可能有更好的想法，企业应该鼓励并授权他们大胆开发并分享这些想法。

# 附录 —— 甫瀚咨询对下一代内部审计的展望

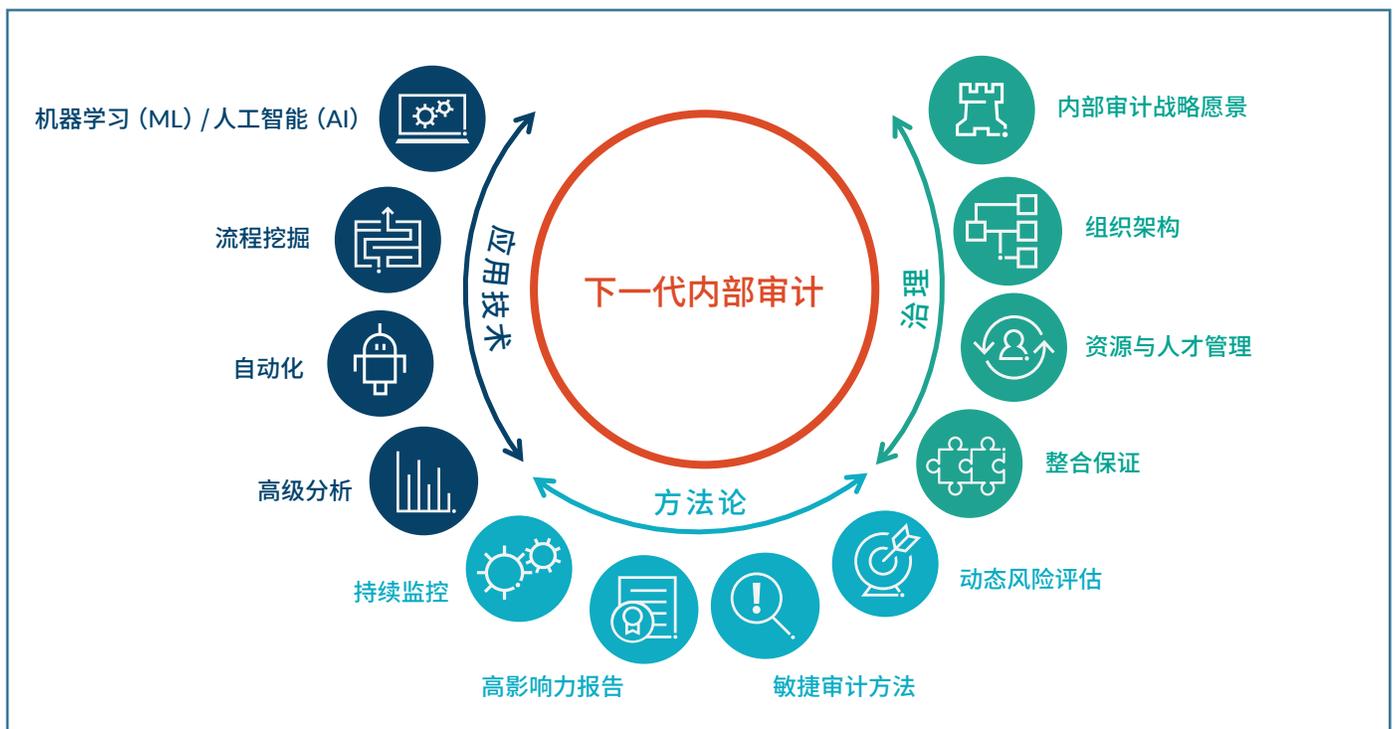
下一代内部审计职能的目标是显而易见的，但要实现目标则需要一系列的创新方法、工具和治理手段，包括创新文化。这些都必须根据企业及其具体需求来量身定制。

我们认为，下一代内部审计团队应当制定四项基本目标：

- 1. 加强应对关键风险，提高审计保证度** — 下一代内部审计通过应用数据化助力，就风险管理和控制的有效性方面，为内外部利益相关者提供相关的、及时的、且有影响力的结果。
- 2. 让内部审计更有效率** — 下一代内部审计推动了由数据和技术驱动的审计流程，提高了效率。
- 3. 不断提升技能组合** — 下一代内部审计职能通过培训和招募员工来获得新的技能和能力，以不断提升企业的技能组合。

- 4. 从内部审计的活动和流程中获得更深刻、更具价值的见解** — 下一代内部审计不仅能够应对和管理现有风险，而且能够阐明企业在长期数字化转型和发展战略中存在的固有风险和不可预见的后果，从而帮助企业做出更好的决策。

下一代内部审计团队所推行的具体治理结构、方法论和应用技术各不相同。然而，根据甫瀚咨询的经验之谈，几乎所有的转型均可覆盖下图列示的下一代内部审计三大维度中的大部分能力、特性和组成部分。我们于后文按每个维度逐一进行了总结。



## 治理

- **内部审计战略愿景** — 下一代内部审计团队应制定清晰简明的战略以确立该职能的目的。应在既定的愿景和使命范围内实现目标并促进创新文化，从而最终实现下一代内部审计职能的战略并确保在未来具有相关性。
- **组织架构** — 传统的审计方法源于传统的内部审计层级。随着新方法论的涌现，支持这些方法论的组织架构将变得大不相同。组织架构的规划必须充分、灵活地兼顾法律实体、组织运营所在地和组织所面临的风险等方面。审计团队和支持团队的汇报路线、角色和责任都将被重新划分，而二者的组成、规模和位置也将有很大不同。他们将采用灵活的资源配置模式，以便可根据需要获得技能集合和能力。
- **资源与人才管理** — 拥有一支富有弹性的员工队伍对于现如今的企业至关重要，他们赋予了企业在应对瞬息万变的市场时进行战略调整的能力。未来的劳动力结构需向着更具灵活性且能够应对业务的快速变化来重新设计。下一代内部审计团队需确保具备强有力的资源管理战略和流程，以获取、管理、保留和加强资源、技能组合和能力，使内部审计职能能够实现核心保证和转型目标。
- **整合保证 (Aligned Assurance)** — 企业的整合保证代表着风险、控制和跨越三道防线控制环境以及企业各保证职能之间的更广泛观点的相联性。它意在最大限度地提高运营效率，并以更清晰的方式为利益相关者展示结果。这种方法有助于在企业的风险偏好范围内治理和管理风险，且旨在从管理层、内外部保证提供商处所获得影响企业风险领域的保证覆盖范围，并对其进行优化。

## 方法论

- **动态风险评估** — 寻求增强和转型的内审职能部门应不断调整其风险评估方法，以便在快速发展的商业环境中更有效地量化风险，并执行相关的保证工作，从而与关键的企业风险和优先事项保持一致。动态风险评估方法旨在增强数据驱动和适应新兴风险，主动衡量重大的现有风险，帮助企业实时识别变化中的风险趋势，量化风险并评定风险的优先级，推动保证覆盖范围的最有效性。
- **敏捷审计方法** — 敏捷审计方法采用的是基于迭代和可持续发展的框架，由跨职能审计团队基于质量来协作确定需求和解决方案。于此，内部审计部门及利益相关者则将专注于一个共同的目标，即通过响应不断变化和新兴的业务需求和方向，并同时努力兑现业务和监管承诺，从而来实现降低风险。
- **高影响力报告** — 内部审计通过有效沟通及利用简化和高影响力报告来展示其价值。这是所有内部审计活动的终极目标，其结果便是可为每个受众量身定制最适合的沟通类型，从而实现最大影响力。针对具有不同需求和期望的利益相关者，应以不同方式与其进行沟通，包括审计报告、风险评估、审计委员会陈述以及向监管机构提交的报告。下一代内部审计职能能够根据利益相关者的需要传达内容，并帮助他们根据所需深入了解细节。
- **持续监控** — 下一代内部审计团队应采用强大的持续监控计划来优化其审计操作的效率和有效性，并促使审计资源部署到更多的战略性工作中。各企业应积极创建涵盖了必要数据和功能的技术指南，以促进持续监控计划的落实。内部审计团队还应考虑在更广泛的保证战略背景下进行持续监控的可能性。

## 应用技术

- **高级分析** — 内部审计团队应突破当前的分析能力水平，致力于更好地利用和开发数据。同时应提高认识、发展技能、探索新工具、制定计划，并逐步增加数据的使用率。
- **自动化** — 随着机器人流程自动化（RPA）等自动化技术的普及，内审部门应分析企业当前的战略和计划，评估是否有适合的自动化流程或任务可于企业中推行。通过改善审计质量/扩大审计范围以及实现常规审计业务的自动化，可以提高审计工作的有效性和效率，从而可以让我们腾出时间从事更多增值工作。
- **机器学习和人工智能** — 企业正在快速寻求通过机器学习技术将其数据转化为增值产品和服务。内审部门需要熟知该研究领域，了解其所带来的风险和机遇以及应用技巧。人工智能和机器学习是很好的技术范例，能够为整个内部审计生命周期（风险评估和规划、范围界定、发现、实地考察、报告、跟进和监测）提供重大价值，并改变了我们使用数据完成审计活动的方式。
- **流程挖掘（Process Mining）** — 内部审计人员应寻求新技术来为企业增加价值，而不是一味地依附于传统的审计方法。“流程挖掘”这一应用技术能帮助审计人员轻松分析大量数据，利用数据的直观性重建流程，探索偏差并挖掘出以往未知问题的根因。另外，“流程挖掘”还能够帮助获得更具动态、更有意义的报告。

# 调查方法

甫瀚咨询于2020年12月至2021年2月期间以在线形式开展了2021年下一代内部审计全球调查。超过870名内部审计领导者和专业人员 (n=874) 完成了调查问卷, 其中包括336名CAE和审计总监。

本次调查覆盖了一系列问题, 旨在探讨各企业和内部审计部门的整体数字化成熟度, 并围绕如下三个下一代能力领域, 探究了各个组成部分的成熟度水平:

- 治理
- 方法论
- 应用技术

我们还于调查中提出了一系列与新冠疫情相关的问题。

此外, 我们还请受访者提供了个人信息, 如所在企业的性质、规模和业务经营所在地, 以及他们在内部审计部门中的职位或职称等。这些信息有助我们评定于不同规模和性质的行业或者内部审计行业内, 不同资历水平的人员是否存在特殊的能力和 demand。所有个人信息均为受访者自愿提供。

## 职位

首席审计执行官 (CAE)	25%
审计经理	25%
审计总监	13%
审计人员	13%
IT审计经理	4%
IT审计人员	3%
企业管理层	2%
管理层顾问	3%
IT审计总监	2%
审计服务承包商	1%
审计委员会成员	1%
其他	8%

## 行业

金融服务 – 银行	14%
制造 (科技除外)	10%
技术 (软件/高科技/电子)	6%
保险 (医疗保健支付方除外)	5%
金融服务 – 其他	5%
政府/教育	4%
医疗保健提供方	4%
零售	4%
服务	4%
电力与公用事业	3%
注册会计师事务所/公共会计师事务所/ 咨询机构	3%
制药和生命科学	3%
批发/分销	3%
快销品	2%
高等教育	2%
金融服务 – 经纪交易商	2%
酒店、休闲和旅游	2%

油气	2%
建筑	2%
通信	2%
化学	2%
医疗保健支付方	1%
金融服务 – 资产管理	1%
非营利机构	1%
房地产	1%
交通运输与物流	1%
航空公司	1%
汽车	1%
农业、林业、渔业	1%
采矿	1%
私募股权	1%
生物技术	1%
其他	5%

### 企业规模（金融服务业以外）— 按年收入总额，以美元计

100亿或以上	20%
50亿 – 99.9亿	10%
10亿 – 49.9亿	30%
5亿 – 9.9亿	11%
1亿 – 4.9亿	17%
2500万 – 9999万	6%
2500万以下	6%

### 企业规模（金融服务业）— 按管理资产，以美元计

500亿或以上	31%
250亿 – 499.9亿	9%
100亿 – 249.9亿	10%
50亿 – 99.9亿	11%
10亿 – 49.9亿	20%
2.5亿 – 9.9亿	12%
2.5亿以下	7%

## 企业总部所在地

美国	42%	卡塔尔	2%
日本	20%	瑞士	2%
印度	6%	阿拉伯联合酋长国	2%
意大利	5%	沙特阿拉伯	1%
荷兰	4%	法国	1%
澳大利亚	3%	加拿大	1%
巴西	3%	科威特	1%
英国	3%	智利	1%
德国	2%	瑞典	1%

## 企业类型

上市公司	48%
私营公司	36%
非营利机构	6%
政府机构	7%
其他	3%

## 关于甫瀚咨询

甫瀚咨询是一家全球性的咨询机构，为企业带来领先的专业知识、客观的见解、量身定制的方案和卓越的合作体验，协助企业领导者们充满信心地面对未来。透过甫瀚咨询网络和遍布全球 20 多个国家的逾 85 家分支机构和成员公司，我们为客户提供财务、信息技术、运营、数据、分析、治理、风险管理以及内部审计领域的咨询解决方案。

甫瀚咨询荣膺 2021 年《财富》杂志年度最佳雇主百强，我们为超过 60% 的财富 1000 强及超过 35% 的全球 500 强企业提供咨询服务，亦与政府机构和成长型中小企业开展合作，其中包括计划上市的企业。甫瀚咨询是 Robert Half International Inc. (纽约证券交易所代码：RHI) 的全资子公司。RHI 于 1948 年成立，为标准普尔 500 指数的成员公司。

## 联络方式

### 北京

中国 北京 100004  
朝阳区建国门外大街1号  
国贸写字楼1座718室  
电话: (86.10) 8515 1233  
传真: (86.10) 8515 1232

### 上海

中国 上海 200030  
徐汇区陕西南路288号  
环贸广场二期1915-16室  
电话: (86.21) 5153 6900  
传真: (86.21) 6391 5598

### 深圳

中国 深圳 518048  
福田区中心四路1号  
嘉里建设广场1座1404室  
电话: (86.755) 2598 2086  
传真: (86.755) 2598 2100

### 香港

中国 中环  
干诺道中41号  
盈智大厦9楼  
电话: (852) 2238 0499  
传真: (852) 3118 7493