

实现内部审计的相关性

甫瀚咨询《2023年下一代内部审计调查》——管理层概要

protiviti®
Global Business Consulting
甫瀚

根据甫瀚咨询《2023年下一代内部审计调查》发现，内部审计职能之所以能够持续提供价值和相关性 (Relevance)，与人才和技术应用方面的创新方法密切相关。

内部审计职能部门持续面临着的人才紧缺问题，他们需要源源不断的人才来支持企业的转型举措，以应对外部事件和不断变化的业务战略和优先事项。在这些挑战中，首席审计执行官 (CAE) 更专注于加强内部审计与董事会、高级管理人员和其他利益相关者的相关性。

调查结果显示，高影响力报告是驱动内部审计相关性的最有价值的因素，它需要强大的应用技术和合适的人才。

内部审计职能部门想要提高他们的相关性和所提供的价值，需要不断地发展，并致力于通过创新和转型来持续改进。甫瀚咨询《2023年下一代内部审计调查》的结果显示，针对这些目标，许多企业将重点放在所需人才的获取上，以满足填补技术技能差距的迫切需求。同时企业也关注推进内部审计的技术应用——此部分的成熟度水平仍然落后于其他方面的下一代内部审计能力（我们在前几年的调研中已观察到了这一趋势）。此外，他们还专注于实现和提供高影响力沟通，比如采用报告程序。

调查结果显示，高影响力报告是驱动内部审计相关性的最有价值的因素，它需要强大的应用技术和合适的人才。我们观察到，与技术和人才相关的下一代内部审计职能往往是相互关联的，且伴随着自我提升。一些内审职能在追求和使用数据、技术及其他创新方面越积极，他们往往在吸引和留住人才方面也越成功，他们的团队在技术赋能和其他下一代能力方面则会展示出更多的才能和热情。这种组合往往能够推动领先的内审职能提高相关性并实现价值目标。

企业在考量职场前景时（包括人才获取以及团队技能提升和再培训的需求），不仅要思考2023年最紧迫的问题，也要思考企业在未来十年必须面对和管理的问题。根据CAE和内部审计领导者对人才获取、招募策略和高管/董事会对相关工作的支持等方面所进行的评估，得出了令人鼓舞的消息：董事会和企业高管对内部审计的人才获取和发展活动提供了强有力的支持。在他们的支持下，内部审计领导者就有责任确定、沟通和执行人才招募策略，从而可使他们获得近期和未来所需的技能和经验。

CAE和审计总监的首要转型事项

- 发展内部审计职能与其他保证职能之间的协调和配合
- 更好地制定内部审计战略，并将该战略与整体企业目标保持一致
- 更多地使用数据和分析解决方案

创新和转型过程中存在的最主要的障碍

- 优先事项之间的相互竞争/缺乏能力

主要调查发现

表现最佳的内部审计团队具有相似特点 — 他们更注重精简、定制化、有影响力的沟通和报告，他们会定期调整并适应，推动自己从企业内部和外部寻找并建立人才渠道和资源。

有影响力的沟通，以及沟通所需的方法、数据和系统，是提高内部审计相关性的最重要的因素 — 要保障沟通和报告的有效性，需要优化整个审计生命周期的活动，包括风险评估、范围界定/规划、项目、状态、审计委员会报告，以及对问题的后续追踪和验证。

根据调查，平均每10个内部审计职能部门中，只有不到6个部门能够获得具备12项下一代内部审计能力中任何一项技能的人才。

优先事项之间的相互竞争是内部审计创新的最大障碍 — 在不同的调查对象群体、下一代内部审计成熟度水平和其他细分市场中都有此发现。这种常态对于正在努力克服挑战的企业来说，或许也是一种安慰，因为这表明了目前已很少有受访者将“缺乏高管和董事会的支持”视为是创新与转型的障碍（见下文）。这也意味着内部审计领导者应确保他们可通过高管和董事会的报告渠道，传达他们对人才和竞争相关优先事项的关注和挑战。所有审计委员会都应定期询问内部审计领导者，如“你拥有所需要的资源了吗？”，还有“哪些因素阻碍着你专注近期或长期优先事项？”而内部审计领导者则应该直接、透彻地回答这些问题，并将相关性和价值作为参考依据。

下一代内部审计应用技术的成熟度水平依然落后 — 尽管结果有所改善，但包括高级分析、自动化和流程挖掘在内的应用技术能力，在总体成熟度水平上依然落后于报告中其他两个下一代能力领域，即治理和方法论部分的技能水平（如整合保证、战略愿景、敏捷审计和动态风险评估等）。

企业的一项重大挑战是如何运用创新的方法来获取人才，尤其是这些人才的技术技能 — 根据调查，平均每10个内部审计职能部门中，只有不到6个部门能够获得具备12项下一代内部审计能力中任何一项技能的人才。CAE们认为，招募合格人才并留住员工的能力是他们最为关心的人力资源相关问题。

董事会和C级高管支持内部审计的创新议程 — 当涉及到在内部审计职能中获取或发展与下一代治理、方法论和应用技术能力有关的必要人才和技能时，企业高管和董事会给予了强有力的支持。并非巧合的是，在谈到创新与转型面临的障碍时，与优先事项之间的相互竞争（如上文所述）和缺乏预算相比，将高管和董事会的支持视为障碍的CAE明显较少。这一点支持了我们之前的研究和发现，即董事会和C级高管希望内部审计职能部门专注于创新、转型以及利用技术和流程提高他们的能力。

什么是相关性？

在本次调查中，我们探讨了内部审计领导者和其他从业人员对相关性主题的看法。我们还评估了领先的内部审计职能部门是如何定位自己，以实现提高相关性的目标的。从广义上讲，相关性意味着在重要问题上保持联系和一致，并通过沟通和其他形式的信息共享来建立洞察力和提供价值。

正如我们的调查结果所示，虽然有一些明确的优先事项和重点领域，但内部审计领导者在工作重点上也存在差异。要追求内部审计职能的相关性可以采取许多不同的形式，包括可对如下一些方面进行审查：

- 建立愿景和战略流程；
- 获取人才并委以适配的岗位和任务；
- 内部审计部门在整个企业内与其他风险和保证职能部门间的协调和配合；
- 重新设计风险评估流程，使之更具活力；
- 推进敏捷概念和更具影响力的报告和沟通；以及
- 数据和应用技术的使用与整合。

“内部审计必须与时俱进，紧跟不断变化的需求、企业内外部的目标，以及行业不断提升的期望和进步。同时，内部审计团队还须履行内部审计职能的核心任务并实现高水平价值。”

Andrew Struthers-Kennedy
甫瀚咨询董事总经理
内部审计和财务咨询业务全球负责人

根据不同的组织环境、当前的能力和差距、高管和董事会的授权，以及监管审查等因素，企业对相关性的定义可以略有不同，也必然会有所不同。关注相关性的好处就在于此——即会有多种完全有效的途径去通向同一个总体目标。

图文摘要

根据甫瀚咨询《2023年下一代内部审计调查》发现，内部审计职能之所以能够持续提供价值和相关性，与人才和技术应用方面的创新方法密切相关。

与相关性有关的CAE首要转型事项

未来12个月内，您企业内部审计部门的首要转型重点是什么？（受访者：CAEs/ 审计总监）



CAE和审计总监认为，优先事项之间的相互竞争以及缺乏能力，是阻碍或抑制进一步致力于创新与转型的因素。



CAE和审计总监表示，对其内部审计部门获得合格人才的能力感到担忧。

高影响力报告是驱动内部审计相关性的首要因素

您认为以下哪个领域最有助于实现内部审计职能的相关性？（受访者：CAEs/ 审计总监）



关于2023年下一代内部审计调查

甫瀚咨询于2022年11月至12月期间以在线形式开展了2023年下一代内部审计调查。超过550名内部审计领导者和专业人员 (n=573) 完成了调查问卷, 其中三分之二为CAE和审计总监。

本次调查旨在为企业内审部门如何寻求和实施与人员、流程和技术相关的下一代转型制定相应基准。除了内审创新与转型相关的问题外, 调查还要求受访者围绕如下三个下一代能力领域, 确定其内部审计职能12项组成部分的成熟度水平:

- 治理
- 方法论
- 应用技术

欲浏览甫瀚咨询《实现内部审计的相关性 | 2023年下一代内部审计调查》完整调查报告英文版, 可访问:
<https://www.protiviti.com/gl-en/survey/next-gen-ia-2023>

关于甫瀚咨询

甫瀚咨询 (www.protiviti.com) 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超过25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、数字化、环境、社会及管治、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2023年《财富》杂志年度最佳雇主百强, 我们为超过80%的财富100强及近80%的财富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

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

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

香港

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