

积极发挥内部审计作用 优化海外业务治理和经营

敏于知

一、海外业务愈发重要，内部审计是可用抓手

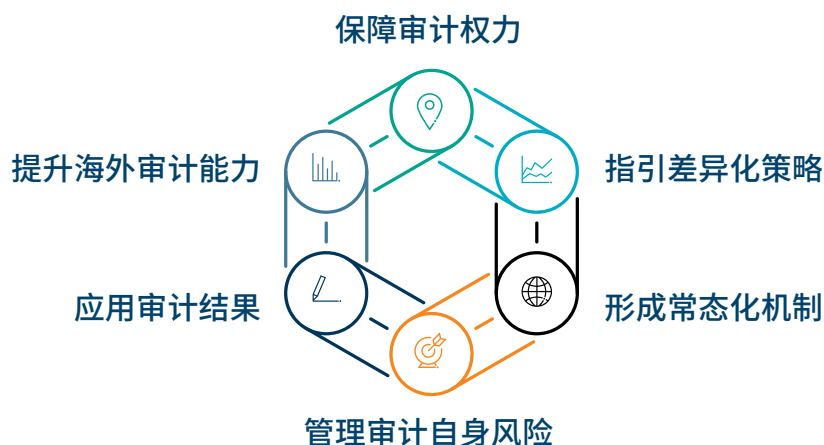
随着中国企业加快全球化布局，海外业务已成为许多企业业绩增长的重要支柱。海外业务面临多重挑战，由于区域间的商业环境和法律法规差异，企业在各地的业务模式和发展阶段不同，各分支机构的设立与治理架构不一，以及地理距离和语言造成的沟通不畅等，导致企业总部与海外分支机构间容易出现信息不对称情况，造成“看不清、管不实”的局面。例如：

- 对海外业务的治理和授权边界不清晰，监管与授权不匹配
- 延续国内管理惯性，在授权及流程等“一刀切”，按照统一标准，缺乏差异化和灵活性
- 对海外分支机构授权过大，长期缺少监管
- 总部制定的战略和经营策略在执行中产生较大偏离，长期不被知悉
- 分支机构关注短期经营结果，忽略了合规等可持续发展事宜等

虽然企业一般已有日常经营和管理举措，但对上述现象常常缺乏系统性回顾和评估，往往在造成较大损失甚至产生全局性影响后，企业总部才知悉或开始处置。目前，大量企业已陆续建立了内部审计职能，其多年来按“财务审计 - 流程审计 - 业务审计 - 经营审计 - 治理审计”的演变路径，已逐渐具备了对业务进行多维度关注的能力，视角也由“找问题”变成更平衡的“识别风险、完善机制”，能够为企业发展提供更高价值。

在这样的背景下，“海外业务审计”可以作为企业高管（治理层及经营层）及时掌握海外业务风险、优化整体治理和管控、落实企业战略和经营意图的重要抓手。从另外一个角度，企业董事会及相关委员会、企业经营层，应定期关注对公司海外业务的监督和审计覆盖情况，内部审计职能在面对海外业务时亦不应缺位。

二、为实现有效的“海外业务审计”，高管应关注以下内容



1 保障对海外分支机构开展审计的权力

- 在企业基础制度中明确内部审计职能的独立性，清晰界定并保障其权力。如包括数据获取、凭证查阅和对不同层级人员的接触等；
- 在海外分支机构设立之时，即明确企业对其按需开展审计的权力。各分支机构所处区域法规不同、控股参股形式不同，应通过合作协议及公司章程等方式明确，本企业具有对该分支机构开展内部审计的权限和相关安排，从而保障企业利益。

2 指引所需视角及差异化审计策略

海外业务情况复杂，根据不同发展阶段、不同管控策略、不同风险特点，审计策略不能采取“一刀切”做法。高管需指导审计团队根据不同分支机构特点，灵活选择切入角度：

- 从投资与治理层面切入：**重点关注对海外分支机构的投后运营情况、经营结果和质量、经营管理者履职行权情况，以及重大战略部署的实际执行效果。适用于授权充分、自身治理架构较为规范、运作较成熟的分支机构。例如：
 - 整体投资预期的达成情况。包括预期的经济效益、战略协同效益等
 - 当地公司的治理架构设置和运行情况，企业的权利是否得到有效保障；当地权责分配和平衡情况，对关键权力的监督与制衡情况；重大事项的行权情况，是否超出授权行事
 - 经营结果达成情况。如财务指标、业绩、资产质量等多方面
 - 对企业总部重大决策和经营策略的执行落地情况

- » 当地公司重点业务循环的管控情况
 - » 当地公司的风控合规管理及监督机制是否适当建立
 - » 当前的风险形态及潜在遗留问题
- **从运营层面切入：**深入打开具体业务循环，如海外常见的销售及渠道管理、研发、生产制造、费用管理等，关注其管理机制的建设和实际运行情况，提出针对性改进建议。例如，针对“海外销售渠道风险”进行专项审计。

3 形成常态化的审计机制

- 应明确针对海外业务的审计是一项常规开展的例行机制，对事不对人；
- 应建立常态化的审计计划与执行机制；
 - » 伴随企业中长期战略规划，制定针对海外业务全局的内部审计规划
 - » 定期开展海外风险评估，根据风险评估结果、结合覆盖度等考虑，制定年度审计计划
 - » 针对不同海外分支机构，明确差异化的关注要点

4 提升海外审计能力

- **建立海外审计组织。**可以考虑多种形式，如设置在总部的专属海外审计团队（飞行审计）、贴近当地建立审计团队、按区域建立区域内的共享审计团队等；
- **整合自有团队和外部资源。**开展海外分支机构审计需要理解当地法律法规及商业环境的理解、熟悉特定业务情况（如渠道销售 / 研发 / 生产制造 / 供应链 / 投资）等等。可灵活整合当地资源或特定业务的专家资源；
- **探索“远程数据分析+必要现场核查”的混合模式。**通过数字化工具积累审计分析经验，实现远程风险分析、识别异常，从而降低审计成本，更精准的关注异常情况，同时实现对各地业务的持续监控与持续审计。

5 “举一反三”应用审计结果

审计的价值最终体现在成果运用上。针对相关审计发现，除了要求各分支机构做好当地管理改进和提升外。从企业整体，也应把每次审计都当做优化海外业务整体治理和管控的机会，例如：

- 对企业总部各职能部门和业务条线提供系统性借鉴，优化其管理模式、制度和差异化授权机制；
- 支持对海外分支机构的管控强度和授权范围的动态调整；
- 引发总部对全球资源布局的思考，例如是否需要强化共享服务中心建设、人才培养或技术平台投入；
- 将审计成果纳入相关负责人的绩效评价等。

6 管理审计自身风险

海外环境复杂，法律法规及商业习惯、文化不同，审计业务开展过程自身亦可能引发各类风险，需要提前做好风险防范。例如：

- 部分审计程序方法在当地的合法合规性；
- 不当的数据获取及使用；
- 审计人员的工作许可；

- 欠妥的审计沟通方式可能所引发的纠纷等。

企业高管应要求内部审计职能主动识别并管控相关风险，明确海外审计业务开展的基本原则，强调审计质量管控，必要时借助当地法律和专业顾问支持，避免引起不必要的负面影响。

三、结语：以内部审计为治理工具，助力海外业务高质量发展

在国际环境日趋复杂的今天，高管应善用海外审计这一有力工具，积极发挥其作用，不仅有助于防控风险、提升运营质量，更能成为战略落地和优化海外治理管控的重要抓手。具体实践中，除关注审计部门发布的审计报告，更应系统性保障审计权力、关注审计规划与年度计划、指引审计应有的视角和差异化策略、保障审计资源投入与提升能力、形成例行海外审计机制、善用从全局使用审计结果、指导审计管理自身风险等，并定期听取审计职能运行报告，随运作逐步提炼适合本企业的特色方法，为海外业务长期稳健发展保驾护航。

达于行

甫瀚提供的服务

基于丰富的海外审计与风控咨询实战经验，甫瀚已成功服务全球多家知名品牌，覆盖电子消费品、互联网、医疗、汽车、物流、新能源、矿业及餐饮连锁等多个行业。我们提供的专业服务包括：海外经营业绩审计、合规审计、资金审计、经责审计、内控流程诊断及重大投资项目治理架构梳理等，服务地域遍及中东、拉美、北美、东西欧、独联体、东南亚、非洲等全球主要市场。

凭借深厚的跨境审计实践与专业洞察，甫瀚致力于帮助客户实现海外业务的长期、稳定与可持续发展。我们的服务不仅着眼于识别运营风险、规范管理流程，更旨在通过建立本地化的合规体系与稳健的治理架构，为中国品牌在东道国的长期深耕提供坚实保障。我们期待助力更多中国企业，在全球化进程中行稳致远，将海外拓展的战略目标，转化为可持续的增长与竞争优势。

企业海外经营服务

- | | |
|---------------|---------------|
| ● 海外投资项目审计 | ● 海外经营风险管理 |
| ● 区域/分支经营业绩审计 | ● 跨境网络安全及数据安全 |
| ● 海外供应链审计 | ● 海外市场费用审计 |
| ● 海外销售渠道审计 | ● 海外零售费用及门店审计 |

关于甫瀚咨询

甫瀚咨询（上海）有限公司是一家具有全球视野的咨询机构。我们在中国开展业务至今已逾二十年，分别在上海、北京、深圳、成都和香港设有五个区域团队。依托甫瀚全球网络，我们能迅速汇聚甫瀚全球超过 25 个国家 90 个分支机构的资源与洞见，灵活调动更适合的专业团队为客户带来高质量的交付，并支持中国企业的海外拓展。

甫瀚咨询的业务遍及运营与财务管理绩效优化、风控与合规、内部审计、信息技术咨询、数字化转型，以及气候变化与可持续发展等领域。我们为中国各行业优秀企业、世界 500 强企业、全球各地资本市场的上市公司以及拟上市公司提供成熟及定制化的解决方案，亦为成长型企业提供陪伴式服务。

公司地址

北京

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

徐汇区虹桥路 1 号
港汇恒隆广场办公楼 1 座
2301+2310 室
电话：(86.21) 5153 6900

深圳

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

成都

锦江区红星路三段 1 号
国际金融中心 1 号
办公楼 25 楼

香港

中环干诺道中 41 号
盈置大厦 9 楼
电话：(852) 2238 0499

