

未来审计师 已经到来

VOL.
XVI

全球内部审计® | 企业最佳实践：金巴利集团



治理. 数字. 管理. 科技

protiviti®

Face the Future with Confidence

甫瀚

引言

“未来审计师已经到来。”这是一个大胆的声明，也是事实。

甫瀚系列丛书《全球内部审计》自2005年第一卷问世以来，截至目前已成功发布了十六卷。一如既往，这部以年度推出的甫瀚白皮书对全球具代表性公司的内审职能做出跟踪报道，旨在推出业界卓越的内审典范，了解内审人员面临的共同挑战，以及分享他们在内部审计领域的最佳实践。其目标意在向全世界的内审专业人士提供颇有裨益的信息。

于本期最新发布的《全球内部审计》第十六卷中，收录了甫瀚于2020年初对11家全球领先企业的内部审计领导者进行的访谈。这些最佳实践足以证明，当前无论在思想还是行动上，许多企业的内部审计职能已经迎来了“未来审计师”。这些企业虽处于变革的不同阶段，但他们都有一个共同点，这就是其CAE及内审团队高效且富远见；敢于颠覆职能现状；致力于推动变革；且勇于创新并抓住一切可以利用技术的机会，意将所属企业打造成敏捷且技术多元的“下一代”企业。同时，他们也了然于心：变革永无止境，每一个目标的终点都是下一个目标的起点。我们期待汲取这些未来审计师们的成功经验，为后疫情时代抑或更长远未来的内部审计职能提供新的愿景。

于本文，我们与大家分享金巴利集团的最佳实践经验，了解他们是如何通过在内部审计中采用数据分析、流程挖掘和标准审计实践的强大组合方案，成为数据分析方面的行业领先者的。

金巴利集团

提供数据分析与流程挖掘的强大组合

Antonio Zucchetti
内部审计高级总监

我们在内部审计中所采用的数据分析、流程挖掘和标准审计实践的组合方案十分强大。成为数据分析方面的行业领先者对我们来说不足为奇。通常，我们都具有优于同行的卓越风险洞察能力。

1860年，金巴利集团成立。同年，意大利饮料制造商卡斯帕雷·金巴利 (Gaspere Campari) 在米兰发明了一种苦中带甜的鲜红色开胃酒。几年后，卡斯帕雷的金巴利酒吧在米兰市中心开张，座落在著名的米兰大教堂旁边。金巴利酒吧很快成为米兰的艺术和文化生活中心。160年后的今天，它仍然在为顾客提供服务，供顾客们享有各种独特的金巴利苦酒。

19世纪80年代末，卡斯帕雷的儿子 Davide 作为酒吧的继承者举办了一场大规模的营销活动，掀起了金巴利品牌的全球增长浪潮。1904年，金巴利在塞斯托圣乔瓦尼开设了第一家工厂，这也是今天金巴利集团总部的所在地。20世纪20年代，金巴利大举瞄准法国市场，在当地投放大量广告，赞助鸡尾酒比赛，资助酒类书籍¹的出版。如此，“到了20世纪20年代末，巴黎的街头巷尾到处可见金巴利鸡尾酒。”² 随后于1932年，金巴利推出了世界上第一款预调酒——金巴利苏打，这是一款单杯开胃酒。

20世纪60年代，金巴利的分销网络已扩展至80多个国家和地区。在接下来的几十年里，金巴利继续提升品牌在业界的良好声望，成为精致生活方式的代名词。³ 20世纪90年代，饮品行业加快并购热潮，金巴利抓住机遇，将自己打造成为一家跨国企业，并创建了种类广泛的高端和特级饮品品牌组合。

自1995年以来，金巴利集团先后收购了29个品牌，价值超过31亿欧元。目前，其品牌组合囊括50多个品牌，其中不乏适合啜饮的著名酒类品牌，如 Aperol、Cinzano、Grand Marnier、SKYY 伏特加和 Wild Turkey 威士忌。金巴利集团的母公司是 Davide Campari-Milano S.p.A.，该公司拥有4000名员工，在全球20个市场拥有分销和制造能力，产品销往全球190多个市场。



他们能够识别和处理“大大小小的风险，从而推动业务的快速发展”。这意味着金巴利集团的内部审计职能的价值远超出“勾勾表式的操作流程遵从性检查”。

缩短想法与行动间的距离

1995年，金巴利集团在一次收购项目中将经验丰富的财务总监 Antonio Zucchetti 招致麾下。在担任金巴利集团的内部审计高级总监之前，他积累了近十年的财务工作经验，直接向董事会主席汇报工作。Zucchetti 领导着一支精干的内部审计团队，成员分布在不同地区。其中他与七名审计师在位于米兰的公司总部一起共事，另外两名审计师则在牙买加的金斯敦工作，还有一名团队成员在纽约任职。这也是一支多元化的团队，审计师们分别来自5个国家，精通12种语言。

金巴利集团热衷于开展各项收购计划，同时亦需要密切关注新收购公司的运营情况，这使得金巴利集团的内部审计团队在另一个领域变得越来越得心应手：他们善于发现各种广泛的风险。在 Zucchetti 看来，其团队能够识别和处理“大大小小的风险，从而推动业务的快速发展”。这意味着金巴利集团的内部审计职能的价值远超出“勾勾表式的操作流程遵从性检查”。

Zucchetti 解释道：“如外界所认同的，我们具备强大的专业能力能够帮助公司创造更多价值。在工作中，我们灵活、敏捷、适应性强。我们能够分析不同的组织流程，减少风险敞口，并帮助公司最大程度地提升这些流程的有效性。面对问题或风险，我们可以启动像消防队

¹ “内格罗尼人如何征服美国” (How the Negroni Conquered America)，作者：David Wondrich，载于《野兽日报》，2019年6月10日：www.thedailybeast.com/the-history-of-how-the-negroni-conquered-america。

² 同上。

³ 金巴利官网：历史：www.campari.com/inside-campari/the-history。

员一样训练有素的‘特种部队’，迅速对不同地区实施部署。在到达现场后，我们会进行诊断分析，给出我们的调查结果和建议，从而使公司可以迅速解决问题。”



Zucchetti用一个词便概括了内部审计部门在为公司执行数据分析工作后所得到的回应：“哇！”

Zucchetti表示，他经常与高层管理人员探讨团队的成就和挑战，并获得他们的直接反馈。他说：“当然，这也是基于金巴利的业务特点。我们在办公室附近开设有三家酒吧。所以，我们的人员很方便也很习惯于聚在一起喝杯咖啡，聊聊天，谈一谈业务近况。首席执行官或首席财务官会问我上周去了哪里？然后我会告诉他们我当时的行程，例如加拿大、中国、阿根廷等等，并向他们解释我们在那里做了什么。”

他继续说道：“与领导层保持定期互动对我的工作至关重要，因为我可以从中获得及时的回复与指示，并在我需要迅速采取行动时开启通行的‘绿灯’。这有助于我缩短思考与行动之间的距离。”

得益于思考与行动间距离的缩短，令Zucchetti在投资和计划上获得了较快批准，从而推动了其团队向下一代内部审计职能的转变。尤其是自2012年以来，加强数据分析成为人们持续关注的焦点，并取得了令人瞩目的成果。Zucchetti表示：“短短几年，我们的内部审计部门已经成为金巴利集团卓越的数据管理中心（COE）。我们可以根据需要从公司内的任何地方下载和提取数据，开展基于事实的分析，做出假设并植入数据。”

Zucchetti团队中，有两位审计师专职从事数据分析的工作，其余成员也均不同程度上参与此项工作。“这就意味着，我们团队中有20%的成员一直在专注于数据分析的领域。”Zucchetti如是说。

在进入项目现场之前先“访谈”系统中的数据

Zucchetti用一个词便概括了内部审计部门在为公司执行数据分析工作后所得到的回应：

“哇！”他说：“我们的团队在提取、阅读和报告数据方面已经非常娴熟。他们可以深入损益表和资产负债表的方方面面，并基于100%的样本来形成我们的发现。”这些细致的工作将内部审计人员从频繁的差旅中解脱出来，减少了金巴利集团的碳足迹，推动了可持续发展。

Zucchetti在内部审计人员中推行“新闻编辑中心式”的协作风格，以确定特定审计的正确方法。如今，伴随着数据分析的广泛应用，他们经常能够带着近乎完整的最终审计报告进入项目现场。Zucchetti解释说：“这是因为我们首先‘访谈’了系统中的数据。通常来说，访谈相关人员当然对我们的工作大有裨益，它可以帮助我们建立良好的人际关系。但很多时候，实打实的数据并非仅出自口口相传，而是来自确确实实的系统。”

两年前，Zucchetti的内部审计团队开始学习流程挖掘，即基于事件日志来分析业务流程。在这项工作中，他们使用了德国软件公司Celonis的解决方案。“我们在内部审计中所采用的数据分析、流程挖掘和标准审计实践的组合方案十分强大，”Zucchetti表示，“成为数据分析方面的行业领先者对我们来说不足为奇。通常，我们都具有优于同行的卓越风险洞察能力。”



如今，伴随着数据分析的广泛应用，他们经常能够带着近乎完整的最终审计报告进入项目现场。

他以例为证，阐释了其内部审计团队是如何通过数据技能推动内审职能在业务中发挥更大作用的：“金巴利集团最近将本地数据中心转变为基于云的解决方案，并在此基础上增加了数十个数字应用程序。所以现在，我们不仅可

以像以前那样从ERP系统上读取数据，还可以通过不同的实例、平台和解决方案下载和组合数据，并在ERP与不同平台之间创建合适的连接。通过这种方式，我们对ERP流程有了一个全面的了解。”

展望未来，Zucchetti的目标是让他的团队像预测消费者需求一样开展预测分析。他表示：“我希望我们能够预先评估某些行为、态度或活动，然后基于洞察采取预防性的行动。为实现这一目标，我们正在准备历史数据以及内部和外部的数据源，这些是创建预测分析模型必不可少的基本要素。”

为精通数据的受众改变内部审计的语言

在Zucchetti团队致力于发展成为下一代内审职能部门的同时，金巴利集团也在推行一系列的数字转型举措。这些举措包括机器人流程自动化（RPA）的部署，以及机器学习和人工智能在各业务领域（如金融）的应用。Zucchetti表示：“这对我们审计人员来说是一项新的挑战，我们不能采访机器人，所以我们需要了解哪些指令可以引导机器人的行为。”

Zucchetti认为内部审计面临的另一项新挑战是如何让报告变得“更性感”。他指出，这不仅是其团队在公司层面的挑战，也是整个内部审计行业所面临的挑战。Zucchetti解释说：“RPA等技术的发展令金融等职能发生了转变，同时也转变了这些职能部门中的人才。这意味着，我们交流的对象不再是过往那些循规蹈矩的记账员或总会计师，而是数据科学家或数据架构师。因此，我们必须调整内部审计的语言，创造一种全新的方式来展示我们的调查发现，比如类似图表等更具故事性和视觉效果的形式。”

要想以令人信服的方式向公司讲述“故事”，前提是需要对该公司有充分的了解。因此，Zucchetti在招募新成员时，通常会从金巴利集团内部寻找人才。他还喜欢带领团队接触新的体验，帮助团队成员提高商业敏锐度。

Zucchetti表示：“比如，在上次的团队会议上，我们参观了亚马逊的仓库，我们的包裹在此集合并发出。”他进一步解释道，此项活动旨在向团队成员表明，一项极其复杂的业务从本质上说依然可以实现精简操作。他说：“即使你有成千上万个库存单位，有数百万个客户，以及包裹里有各种各样的产品组合，但客户只需使用一个简单的应用程序即可订购商品，无需接受任何培训。”



要想以令人信服的方式向公司讲述“故事”，前提是需要对该公司有充分的了解。因此，Zucchetti在招募新成员时，通常会从金巴利集团内部寻找人才。

当然，Zucchetti最渴望还是一边品尝咖啡，一边与公司领导层分享他的经验教训，以及有关内部审计的最新计划和想法。Zucchetti很认真地表示：“金巴利是一个很不错的工作场所，也是一个可以让你梦想成真的地方。当你提出一个可行的项目时，没有人会泼冷水。无论是普通员工还是管理者，这里都是你实现自我成长和发展的理想平台。和金巴利的每位员工一样，我的团队非常强大、敬业和热情。我认为，这就是我们的公司发展如此迅速的原因所在。”

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

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
盈置大厦9楼
电话: (852) 2238 0499

“行进于内审旅途中的企业和内部审计人员，
不仅需要应对当务之急，更需要洞悉未来
前景。”

—— Brian Christensen
甫瀚全球内部审计执行副总裁

© 2021 甫瀚咨询（上海）有限公司

让每位员工享有平等的发展机会
甫瀚咨询并非一间注册会计师事务所，
故并不就财务报表发表意见或提供验证服务。

protiviti®
Face the Future with Confidence
甫瀚