



全球视角和见解

变革时代的内部审计



The Institute of
Internal Auditors

顾问委员会

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA,
CFSA, CGAP, CRMA –
马来西亚内部审计师协会

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL – 非洲内部
审计师协会联合会

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA, CGAP –
荷兰内部审计师协会

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA – 阿联
酋内部审计师协会

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA –
国际内部审计师协会北美部

Ana Cristina Zambrano Preciado,
CIA, CCSA, CRMA – 哥伦比亚内部审
计师协会

前期报告

请访问以下链接，获取前期全球视
角和见解报告：

www.theiia.org/gpi.

读者意见反馈

请将问题和反馈发送至
globalperspectives@theiia.org.

目录

概述	1
找到内部审计的“价值增长点”	2
及时发挥作用	3
实用的若干建议和技巧	4
重视确认工作 与利益相关者和专家保持密切联系 加大对变革性技术培训的投入 在工作中运用新技术	
结语	5

概述

变革有时被比作浪潮，能够打破现有的工作模式；有时被比作一场地震，能够彻底颠覆组织多年来稳固的发展模式。

其实这两种比喻都不太恰当。变革更像是一群朝我们奔驰而来的骏马，只不过有的时候我们能够清楚地预见到马群飞驰而来，但也有时候会在变革到来时措手不及。组织只有做好充足的准备，掌握相应的技能，才能在变革来临时做到胸有成竹，驾驭形势，找到新的发展方向。

否则我们就只能束手无策，被倏然而至的变革彻底打败。

对于今天的内部审计执行官而言，最大的挑战莫过于认清变革的本质。了解变革的内容，并为组织提供驾驭变革的洞见才是最有价值的工作。这对于内部审计而言已经不再是一个新话题。《国际内部审计专业实务框架》（IPPF）中对于内部审计使命的阐述强调了洞见的重要性——内部审计要以风险为依据，为组织提供客观的确认、咨询和洞见，并以此来强化和保护组织利益。

“有时候变革来得确实很快，出乎我们的意料，”弗吉尼亚大学首席审计执行官 Carolyn Saint 表示，“但坦白讲，很多时候我们是可预见变革即将到来的。随之而来的就是一项真实且无法避免的挑战：如何向组织的领导者解释每一次变革的内涵，帮助组织采取正确的应对措施。”

历史上曾经发生过许多次这样的变革，而且通常会伴随着一些新事物的“崛起”：比方说二十世纪九十年代互联网的兴起、二十一世纪中国经济实力的腾飞、近几年受到热议的云计算等等。审计执行官们也可以预测一下未来十年可能出现哪些新的变革：无人驾驶汽车、人工智能（AI）、物联网（IoT）、贸易保护政策等。

推动变革出现的因素有很多，包括科技（无线通信、GPS 定位通讯卫星等技术不断进步）、政策（二战后自由贸易成为发展的主流，但现在这一趋势目前有所弱化）、人口特征（二战后生育高峰转变了当时的政治环境，人口老龄化对经济活力产生影响）。除此以外，突发事件也可能对当前的商业环境产生巨大影响（2001 年的“911”事件、2008 年金融危机以及 1918 年的西班牙流感）。

“我们无法控制商业变革本身，这是问题的关键。”博茨瓦纳远程开放学习学院（BOCODOL）分管战略与企业服务副总裁 Lesedi Lesetedi 说，“没有任何企业能够凭借一己之力阻止数字化变革的到来，也无法阻挡一个在全球范围内得到广泛认可的新商业模式的出现。组织最佳的应对策略就是

“随之而来的就是一项真实且无法避免的挑战：如何向组织的领导者解释每一次变革的内涵，帮助组织采取正确的应对措施。”

Carolyn Saint
国际内部审计师协会北美部

“组织最佳的应对策略就是依靠一位富有洞见的首席审计执行官去发现变革可能会带来的机遇和风险，帮助董事权衡利弊，针对变革做出正确的战略选择。”

Lesedi Lesetedi
非洲内部审计师协会联合会

依靠一位富有洞见的首席审计执行官去发现变革可能会带来的机遇和风险，帮助董事权衡利弊，针对变革做出正确的战略选择。”

假设有一位从业多年的农业机械制造商想要引进 IoT 技术。显然，为收割机、拖拉机和灌溉系统安装互联网传感器并不是一项困难的工作，将这些设备与无线网络连接起来也很简单，将收集起来的数据回馈至中央计算机也很容易就能办到。

但是接下来呢？

制造商很快就需要为消费者提供能够分析数据的应用软件，还需要引进 AI 技术帮助从事农业生产的消费者提高利用农机设备的效率。除此以外，制造商还需要思考有关设备通用性的问题，比如如何才能满足消费者的需求，允许消费者将自己的传感器接入制造商提供的设备中，并将其融入到整个机器运转的系统里。

简而言之，这位农机设备制造商有两个选择：一是继续从事设备生产，二是开辟新领域，涉足“农业数据管理”，或是其他以 IoT 为依托的新领域。显然选择后者可以获得更高的利润——那制造商为何不将设备制造业务外包出去，转而专注于系统开发和数据处理呢？（我们在中国经济腾飞的过程中看到了许多这样的例子。）

这场预想的变革很有可能会成为现实，而且距离我们并不遥远；这和 IBM 公司二十五年前面临的选择极为相似：到底是生产设备终端，还是把关注点转向 IT 服务，IBM 最终选择了后者。

当然，对于一家制造行业的企业来说，董事会才是最终确定组织是否转向 IoT 领域的决策者。但首席审计执行官需要首先帮助董事会了解这项新技术的问世，然后确定组织一旦选择参与变革（哪怕是向变革的方向发展），又将会面临哪些机遇和风险。

找到内部审计的“价值增长点”

首席审计执行官们希望能够成为组织值得信赖的顾问，董事会和高级管理层也希望首席审计执行官能够发挥这样的作用。但问题是当今的商业环境风云变幻，各种变革层出不穷，首席审计执行官们是否真的有能力胜任值得信赖的顾问这一角色呢？

普华永道国际会计师事务所（PwC）[2017 年内部审计情况的调查](#)结果显示，68%的董事会成员和 77%的管理层人员认为其所在组织的内部审计职能在帮助组织管理变革方面没有发挥应有的作用。超过半数的受访者认为内部审计缺乏管理变革所需的专业知识；还有 38%的受访者称内部审计能够利用的有效资源相当匮乏。

“这是一个类似先有鸡还是先有蛋的问题，”哥伦比亚内部审计师协会秘书长 Ana Cristina Zambrano Preciado 表示，“如果审计部门不得不花费大

量的精力来处理合规问题，那首席审计执行官就不可能认真思考变革，难以发挥值得信赖的顾问的作用。但是在董事会讨论变革以及应对策略的过程中，如果首席审计执行官不能提供任何有价值的洞见，从董事会成员的角度来看，他/她就会失去在这类讨论中的一席之地。”

想要避免这一窘境的直接办法就是提高内部审计职能的工作质量。比方说，内部审计部门可以创新工作方法，利用数据分析和机器人技术提高工作效率。内部审计可以通过利用流程自动化开发软件工具，帮助组织的第一道防线对整个数据库进行分析，而不是仅仅停留在部分样本的抽样分析上。内部审计通过这种方式推动变革，为第一道防线提供技术支持，使风险管理活动实现自动化运行。这样一来至少能够为首席审计执行官留出更充足的时间来从战略层面思考如何应对业务风险。

“时间是最宝贵的资源。如果你总是忙于处理日常工作中的各种状况，无法开展有效的战略分析，那你将失去存在的价值。”荷兰内部审计师协会首席执行官（CEO）Hans Nieuwlands 说，“因此我们首先要做的就是保证审计部门工作的战略性，比如说利用更好的分析方法或是引进更加智能的技术手段等。只有这样我们才能省下精力思考未来可能会出现变革。”

“如果审计部门不得不花费大量的精力来处理合规问题，那首席审计执行官就不可能认真思考变革，难以发挥值得信赖的顾问的作用。”

Anna Cristina Zambrano
哥伦比亚内部审计师协会

及时发挥作用

今时不同往日，变革发生的难度越来越低，速度也越来越快。数字技术的进步正是导致这一切的原因。

一个世纪以前，汽车行业的出现对于铁路运输行业来说是一个巨大的变革。但是汽车行业花费了大量的资金、人力和时间才逐渐发展壮大起来。

数字化变革则完全不同。斯坦福大学商学院讲师、SAP.iO 风投公司总经理 Max Wessell 在 [《哈佛商业评论》发表的文章](#) 中指出：

“当今世界，变革带来的最显著的风险与过去相比已经发生了很大变化。新的变革大潮中，重资产模式已经不再流行，相反，轻资产模式成为主流。这对缺乏经验的看客而言或许充满了吸引力，但对于直面变革的 CEO 来说，这样的变化却可能导致组织被淘汰。

这是为什么呢？轻资产商业模式不再完全依靠银行贷款，而是通过出让股权等方式筹措资金。初出茅庐的新生企业不具备资深企业通过长期经营积累下来的较高的信用水平，因此传统的融资模式对它们来说成本很高，而新模式的出现极大地缓解了这方面的压力。”

虽然 Wessell 这篇文章的主要目的在于提醒组织的 CEO 和 CFO 关注可能出现的新对手，提防这类能够对市场做出灵敏反应的竞争者。但是他的观点

“我们首先要做的就是保证审计部门工作的战略性，比如说利用更好的分析方法或是引进更加智能的技术手段等。只有这样我们才能省下精力思考未来可能会出现的变革。”

Hans Nieuwlands
荷兰内部审计师协会

同样适用于首席审计执行官的工作。如今变革发生的速度越来越快，主要原因就是变革发生的难度和成本都已经降低到了前所未有的程度。

从这一点出发，首席审计执行官被赋予了一项新的任务：与业务部门保持密切联系，因为它们是变革的主要推动者。只有做到这点，才能及时关注行业创新的趋势和动向。

马来西亚内部审计师协会会员 Nur Hayati Baharuddin 表示这种与业务部门之间密切的联系其实是首席审计执行官的工作中至关重要的一环。

“董事会最不希望看到的就是业务流程得不到有效的控制，”她说，“审计部门如何才能确保不会出现这样的情况？我们需要对流程中存在的风险进行评估，并确定组织是否设计并采取了适当的控制措施。当然了，如果管理得当，变革与普通业务流程在治理方面并没有什么两样，这才是首席审计执行官真正发挥作用的地方。”

虽然应对业务变革有时会很困难，但是我们必须牢记，变革会导致经营方式的更新换代。新的经营方式尽管在刚出现时可能会令人大吃一惊，但最终会发展成为一整套成熟的商业模式。那么可能会出现哪些类型的商业模式呢？这些商业模式又将会带来什么样的风险——运营风险、财务风险、合规风险或是声誉风险？首席审计执行官需要思考这些问题，这其实也是一种形式更为开放的风险评估。

Tawazun 公司的首席审计执行官 Karem Toufic Obeid 表示，通过了解这些问题的答案，董事会就能够逐步建立组织对这些风险的偏好。然后首席审计执行官就能从组织的风险偏好出发确保业务部门的工作方向与组织的方针保持一致，并针对新的商业模式提供新的控制和监控工具。

“这就好比是一个人在 17 岁刚刚开始学开车时就具备了他人 45 岁时才有的判断能力。”Obeid 说，“每一个人在 17 岁的时候，一旦掌握了基本的驾驶技能，就会觉得整个世界焕然一新，充满了各种可能性。但其中很少有人能够把控随之而来的风险。变革也是如此。组织的业务部门或许有很多奇思妙想，但是却不一定能预见到与这些新鲜想法相伴而生的其他问题。审计能够帮助业务部门了解这些可能出现的情况，使得在这些问题真正浮出水面的时候，组织不至于因此措手不及。”

归根结底，这才是董事会真正想要看到的结果：要变革，但是也要利用智慧驾驭变革。组织的运营也要随着变革的潮流发展：平稳地度过变革时期，并找到利用变革的最佳方法。

实用的若干建议和技巧

美国俄克拉马州埃德蒙 BKD LLP 咨询公司的企业风险应对部门主管 Charlie Wright 去年 12 月在《内部审计师》杂志的“风险瞭望”栏目发表了一篇

文章中，文中概括了内部审计人员帮助组织对可能引起变革的技术手段进行有效管理的几种方法。

重视确认工作

内部审计应继续重点关注自身的传统优势领域。审计人员通过重点关注组织的风险管理、控制和治理，即使在变革迅速发展的情况下，也能帮助组织确保流程设计和运行的有效性。内部审计要积极帮助组织对新的风险和技术变革进行预测，通过这种方式，内部审计才能成为组织内部的权威，帮助组织为应对变革做好准备。

与利益相关者和专家保持密切联系

内部审计工作方向必须与关键利益相关者的期待的保持一致。除此以外，内部审计人员还要与研究实施变革性技术的专家保持紧密的联系，重点关注其中最具相关性和重要性的问题。

加大对变革性技术培训的投入

通过培训的方式，不断学习组织引进的先进技术和面对的新兴风险。首席审计执行官要根据实际情况，建立一套灵活创新的人力资源配置模型，为组织建立一个专业人才库，确保其中的专家不但具备较强的技术能力，同时能够快速了解和利用先进工具、技术和流程。

在工作中运用新技术

我们需要在内部审计工作中接纳并利用新技术。内部审计人员应当带头引进人工智能、认知计算和智能机器人技术。审计人员还需要了解各种先进技术，如区块链技术的工作原理，以及如何根据组织实际情况加以合理利用。在审计过程中还必须充分运用机器学习和数据分析——一旦组织建立新的工作流程，内部审计必须有能力对其开展实时审计。

结语

内部审计与组织的开拓者、创新者的工作之间确实存在许多差异，要在两者之间形成合力并不容易。但是对于变革性的事件——无论是组织内部发生的还是组织需要应对的变革——都是内部审计应当从一开始就积极参与到对变革的应对中去。

通过重视确认工作、与利益相关者和专家保持密切联系、加大对变革性技术培训的投入、在工作中运用新技术以及向组织提供有关新兴风险和机遇的洞见等方式，内部审计有朝一日定会成为帮助组织驾驭变革的关键力量。

归根结底，这才是董事会真正想要看到的结果：要变革，但是也要利用智慧驾驭变革。

关于国际内部审计师协会（IIA）

国际内部审计师协会（IIA）是在内部审计行业得到最广泛认可的国际组织，是内部审计的倡导者，并提供教育服务、内部审计标准、实务指南和资格证书。国际内部审计师协会成立于 1941 年，如今会员人数超过 190,000，遍布 170 多个国家和地区。协会全球总部设在美国佛罗里达州的玛丽湖。更多信息，请登录 www.globalia.org。

免责声明

《全球视角和见解》中所含观点并不一定完全代表接受访谈的人员及其雇主的观点。

版权

国际内部审计师协会（IIA）2017 知识产权受到严格保护。任何复制 IIA 名称和标识的产品必须标记美国联邦商标注册符号。不经 IIA 允许，不得以任何形式利用材料中任何内容。