内部审计胜任能力框架™

全球实务指南

遵循《全球内部审计准则》

The Institute of Internal Auditors

一般性指南

致谢

指南开发团队

Saeed AlNaimi，CIA，沙特阿拉伯

Emre Alpargun，CIA，美国

Amanda Black，美国，IIA 总部

Ann Brook，CIA、QIAL，英国

Christina Brune，美国，IIA 总部

Irina Goranova，CIA，保加利亚

Abhishek Gupta，IAP，美国

Charith Anuradha Leelarathne，CIA，斯里兰卡

Marina Liakopoulou，CIA，希腊

Zameer Shaikh，CIA，阿联酋

Paul Thompson，CIA，澳大利亚

Bereket Woldeselassie，CIA、CCSA、CFSA，埃塞俄比亚

全球指南理事会审查人员

Gally Amazan，海地
Hassan Khayal，CIA、CRMA，阿联酋
Taizo Ikeda，CIA、CRMA，日本

国际内部审计准则委员会审查人员

Marthin Grobler，CIA、CRMA，南非

Angela Simatupang，CIA、CRMA，印度尼西亚

国际内部审计师协会准则和指南团队

Benito Ybarra，CIA、CFE、CISA、CCEP，执行副秘书长

Katleen Seeuws，CIA、CGAP、CRMA、CFE，副秘书长

David Petrisky， CIA，主任（项目负责人）

国际内部审计师协会感谢以下监督机构的支持：全球指南理事会、国际内部审计准则委员会和国际内部审计专业实务框架监督委员会。

关于 IPPF

框架提供了一个架构蓝图和逻辑体系，以促进对某学科和职业所需的知识体系的持续发展、解释和应用。国际内部审计专业实务框架®（IPPF）® 整合了由国际内部审计师协会颁布的内部审计专业实务的权威知识体系。IPPF 包括了《全球内部审计准则》（Global Internal Audit Standards™）、《专项要求》（Topical Requirements）和《全球指南》（Global Guidance）。IPPF 针对当前内部审计实践，同时使全球范围内的内部审计从业人员和利益相关方能够灵活应对不同环境、不同宗旨、不同规模和不同结构的组织对高质量内部审计的持续需求。

International Professional Practices Framework® (IPPF)

全球指南

《全球指南》为《准则》提供支持，为开展内部审计工作提供非强制性的信息、建议和最佳实务。

《全球指南》由 IIA 通过正式的审核和批准程序予以认可。

《全球指南》就以下内容提供了详细的方法、具体的程序和示例：

- 确认和咨询服务。
- 项目计划、实施和沟通。
- 金融服务。
- 舞弊和其他普遍存在的风险。
- 内部审计职能的战略和管理。
- 公共部门。
- 可持续性。
- 《全球技术审计指南》（GTAG®）为审计人员提供了有关组织信息技术和信息安全风险及控制确认和咨询服务方面的知识。

《全球指南》是 IIA 会员享受的一项服务。

目录

执行摘要 **1**

导言 **2**

《全球内部审计准则》中的胜任能力 **3**

领域 II：职业道德和职业素养 4

领域 III：内部审计治理 5

领域 IV：内部审计管理 5

领域 V：实施内部审计业务 8

内部审计胜任能力框架 **9**

内部审计胜任能力框架的组成部分 9

知识和技能子类别 9

胜任能力水平 11

对不同职级的期望 12

使用胜任能力框架 **16**

作为个人 16

作为首席审计执行官 16

附录 A. 相关的 IIA 标准 **19**

附录 B. 词汇表 **20**

附录 C. 模板 **23**

执行摘要

《内部审计胜任能力框架》™是构建和评价内部审计职业所需胜任能力的基础工具。它将能力分为4个高层次组别和28个知识与技能子类别，可根据组织的优先事项和结构进行定制。该框架定义了4个不同层级的能力水平，精通程度从低到高分别为基础、中级、高级、专家，与典型的工作角色和职责相互对应。对于每个子类别，该框架描述了内部审计人员在工作中表现出的能力水平不断提高的特征，能够反映个人的成长和内部审计职能的整体能力。

《内部审计胜任能力框架》实务指南提出了一种综合方法，用于理解和监督提供富有价值的内部审计服务所需的能力。指南具有以下特点：

- 对应着《全球内部审计准则》中与管理和发展能力相关度最高的部分。
- 为《内部审计胜任能力框架》提供了全面概述。
- 认为个人所承担的岗位职责承载着对胜任能力水平的某种期望，而不同组织对能力水平的期望和锚定的具体胜任能力不尽相同。

《内部审计胜任能力框架》实务指南与《全球内部审计准则》的要求保持一致，后者确定了审计人员、审计项目负责人和首席审计执行官的义务。内部审计职能的成员有责任按照《准则》中对于内部审计宗旨的规定，培养和提高自身能力，以提供富有价值的确认、建议、洞察和前瞻性意见。

本实务指南附有一套用于实施《框架》的模板，用于：

- 评估个人和整体的胜任能力水平。
- 制定培训和资源配置计划。
- 使能力符合组织的优先事项、内部审计战略规划和市场驱动因素的要求。

使用模板来评估和记录胜任能力的管理和发展，有助于首席审计执行官证明自己遵循了《准则》中的许多要求，具体可参考所附的遵循性清单。

©2025，The Institute of Internal Auditors。版权所有。
仅供个人使用。

导言

只有胜任的专业人员以遵循《全球内部审计准则》的方式开展工作，**内部审计**才能取得最大成效。《准则》的术语表将**胜任能力**定义为“知识、技能和能力”。[1] 对于内部审计人员而言，胜任能力包括有能力提供基于风险的客观**确认**和**咨询服务**。胜任能力还包括与**董事会**和**高级管理层**合作建立和领导有效、高效的内部审计职能所需的知识和技能。胜任的内部审计人员能够使**内部审计职能**创造、保护和维护组织价值，从而实现内部审计的宗旨。

原则 3 “展现胜任能力”中的标准强调，个人有责任不断提高和运用履行其专业职责所需的能力，首席审计执行官必须确保内部审计职能部门整体上具备**内部审计章程**中要求开展内部审计服务的能力。因此，《内部审计胜任能力框架》应支持对内部审计人员个人和内部审计职能整体的胜任能力和**能力水平**进行评估。

《内部审计胜任能力框架》实务指南为内部审计人员、首席审计执行官及其他人员提供了实用指导，帮助他们确定并满足对自身角色的期望。它包括三个主要部分：

- 对《准则》中与胜任能力相关要求的确认。
- 《内部审计胜任能力框架》本身确定了知识和技能领域的主要分组，以及不同能力水平的特征。
- 关于如何使用《框架》和配套模板来帮助确定和评估相关能力、促进持续职业发展并遵循《准则》要求的章节。

该框架和相关模板非常灵活，允许各组织在其所需的胜任能力和能力水平组合中反映其优先事项。

备注

附录 B 的词汇表对用**粗体**表示的术语进行了定义。

《全球内部审计准则》中的有关术语在词汇表中进行了定义。要正确理解和执行《准则》，需要理解词汇表中所述术语的具体含义和用法并采用。

《准则》在“要求”部分使用了“必须”一词；在“执行标准的考虑因素”部分使用了“应当”和“可以/可”来说明常规和首选的做法。

1. 简单起见，《内部审计胜任能力框架》只使用 “知识” 和 “技能”。

©2025，The Institute of Internal Auditors。版权所有。
仅供个人使用。

《全球内部审计准则》中的胜任能力

《准则》指导全球范围内的内部审计专业实践，也是评估和提升内部审计职能工作质量的基础。《准则》中包括了与胜任能力有关的强制性和建议性指导，涉及内部审计人员个人和内部审计职能整体如何加强提供有价值服务的能力。

对胜任能力的要求与个人的角色有关：

- 首席审计执行官负责指导、管理和促进内部审计职能的**治理**。
- 一些内部审计人员可能承担着督导和/或日常运作职责，从而为提升内部审计职能管理并提供确认和咨询服务作出贡献。
- 负责监督内部审计职能的董事会成员应了解国际内部审计师协会的《国际内部审计专业实务框架》以及治理、**风险管理**和重要的组织流程。

对《准则》各个领域的概览说明了这些期望是如何表达的：

- **领域 II**：职业道德和职业素养。“展现胜任能力”是第 3 项原则，相关标准涵盖了审计人员个人的责任和首席审计执行官对内部审计职能整体胜任能力的责任。
- **领域 III**：内部审计治理。首席审计执行官应具备的能力和董事会的相关责任主要包含在有关内部审计独立地位和对其进行监督的原则和标准中。
- **领域 IV**：内部审计管理。首席审计执行官和其他管理人员在战略规划、资源管理、有效沟通和质量改进方面的胜任能力至关重要。
- **领域 V**：实施内部审计业务。与项目管理、数据分析和沟通有关的胜任能力是遵循与确认和咨询服务的计划、实施和结果报告的原则和标准所必需的。

胜任能力和各项原则和要求之间存在着明确的对应关系，下文详述了具体标准中对胜任能力的要求。

©2025，The Institute of Internal Auditors。版权所有。
仅供个人使用。

领域 II：职业道德和职业素养

领域 II 中的原则、标准和要求主要侧重于个人属性。然而，有些要求会延伸到首席审计执行官管理内部审计职能整体胜任能力，以满足董事会和高级管理层期望的职责。满足这些期望的水平在很大程度上决定了人们对内部审计职能价值的认识，从而突出了获得和发展足够胜任能力的必要性。

对个人而言，**诚信**是胜任能力和其他特质的必要基础，而故意误导他人，虚报自己的能力或资历则属于不道德的行为。同样，合格的内部审计人员在评估证据时，需要有意识地控制个人偏见，保持**职业怀疑**。

原则 3 展现胜任能力

《准则》强调胜任能力是实现内部审计宗旨的必要条件。在这一原则下，各项要求分属两个标准：

- **标准 3.1 胜任能力。**建立《准则》与履行内部审计人员（包括首席审计执行官）职责所需的知识、技能和能力之间的联系。
- **标准 3.2 持续职业发展。**要求内部审计人员不断提高胜任能力，包括保持专业认证资格。

为遵循这些标准，《胜任能力框架实务指南》对审计人员个人（包括首席审计执行官）作为从业人员和负责领导内部审计职能的人员提出了要求。

对审计人员个人

标准 3.1 规定：“每个内部审计人员都有责任不断提高和运用履行其专业职责所需的能力。”同样，标准 3.2 要求内部审计人员“保持并不断提高其胜任能力，以提高内部审计服务的有效性和质量”。这些声明强调了个人在获得必要培训和寻求发展机会方面的责任和积极性的重要意义。

标准 3.1 中“执行标准的考虑因素”建议内部审计人员在几个高层次类别中发展胜任能力。本指南所附 Excel 工作手册的模板 A1 对知识和技能主题领域进行了全面、灵活的分类，并提供了能力水平矩阵和每个领域的能力示例。

首席审计执行官

标准 3.1 规定，首席审计执行官有必要了解提供内部审计章程所述服务需要哪些胜任能力，并记录目前的内部审计团队和通过外包获得的资源在多大程度上具备这些能力。

©2025，The Institute of Internal Auditors。版权所有。
仅供个人使用。

领域 III：内部审计治理

领域 III 的标准及其要求说明了首席审计执行官在内部审计治理方面的责任，而基本条件则说明了董事会和高级管理层为使内部审计职能能够实现内部审计的宗旨要求开展的活动。治理原则包括对内部审计职能的授权、定位和监督。正如**内部审计职责和权限**决定了对内部审计服务的需求一样，治理决策也决定了内部审计职能胜任能力的质量和数量。

此外，领域 III 的标准规定了两种角色的能力：首席审计执行官和外部评估人员。

标准 7.2 首席审计执行官的资格

标准 7.2 规定，首席审计执行官负责向董事会提供必要的信息，帮助其了解管理内部审计职能和实现董事会期望所需的资格和胜任能力。同样，标准的“基本条件”规定，董事会和高级管理层应共同确定首席审计执行官的必要胜任能力。

有关董事会的一项“基本条件”具体涉及领域 IV 中所述的内部审计职能管理，强调该职能的知识和技能符合战略规划、资源管理、有效沟通和确保质量等原则的要求。标准 7.2 中“执行标准的考虑因素”提供了理想情况下首席审计执行官胜任能力的范例和其他建议。

标准 8.4 外部评估

标准 8.4 要求外部质量评估（包括经独立审定的自我评估）必须由“具备资格的独立评估人员或评估小组”实施，其中至少有一人拥有国际注册内部审计师® (CIA®) 资格。持有 CIA 表明对《准则》有充分的了解，并承诺遵守职业道德和职业素养方面的要求。

虽然外部质量评估的唯一要求是至少有一名团队成员持有有效的 CIA 证书，但“执行标准的考虑因素”指出，其他相关因素包括了与内部审计和组织的优先事项相关的胜任能力。

领域 IV：内部审计管理

对首席审计执行官管理内部职能能力的期望应与领域 IV 的要求保持一致。相关能力分属以下四项原则。管理内部审计职能的人员的能力水平在很大程度上影响着该职能提供有价值的确认和咨询服务的能力。

原则 9 制定战略规划

本原则中的标准指出，想要提供有价值的确认、建议、洞察和前瞻性意见，内部审计人员不仅必须了解治理、风险管理和控制过程的一般概念，还必须了解其组织的战略、目标、**风险**和外部环境。为了使内部审计职能的工作与组织的优先事项保持一致，首席审计执行官必须精通战略知识和实践，并采用适当的**审计方法体系**。

©2025，The Institute of Internal Auditors。版权所有。
仅供个人使用。

标准 9.1 了解治理、风险管理和控制过程

该标准规定，首席审计执行官必须了解组织的治理、风险管理和控制过程，以提供确认和咨询服务。要求和执行标准的考虑因素提供了此类过程的示例，但并没有尝试提供用于确定相关胜任能力的全面框架。

标准 9.2 内部审计战略

内部审计战略必须包括内部审计职能的愿景、战略目标和支持措施。目标定义了达成愿景的可实现指标。至少有一个目标应为每个胜任能力子类别设定能力水平目标，以有效实现内部审计职责和权限。支持该战略的举措应包括帮助内部审计人员不断向理想的能力水平迈进的机会。提高全组织确认和咨询服务效果和效率的其他举措可能包括使用技术、与其他确认服务提供方协调工作以及外包某些活动。内部审计职能整体上的胜任能力应能够提供董事会和高级管理层所期望的确认、建议、洞察和前瞻性意见。

标准 9.3 方法体系

首席审计执行官必须制定方法体系，并提供相关的培训，以实施内部审计战略，制定基于风险的**内部审计计划**，并遵循《准则》。内部审计方法体系确立了与董事会和高级管理层共同参与治理和管理过程以及提供高质量确认和咨询服务的统一方法。有关审计方法体系的培训以及实施这些方法的机会有助于提高内部审计人员管理审计职能和执行审计任务的能力水平。

原则 10 管理资源

该原则及其标准指出，提供内部审计服务需要充足的、得到适当管理的资源。胜任能力具有市场价值，因此首席审计执行官、董事会成员和高级管理层应根据对所需能力和能力水平、期望提供所需能力水平的岗位角色以及此类专业知识的当前成本的评估，确定内部审计职能的资源需求。

标准 10.2 人力资源管理

首席审计执行官负责确保受雇提供内部审计服务的人员，无论是雇员还是承包商，都具备提供内部审计章程和战略所述服务所需的胜任能力。人力资源必须适当（换句话说，具备实现组织优先事项所需的知识和能力水平的技能）、数量充足、部署有效。

标准 10.2 还要求首席审计执行官通过培训和其他方式评估和发展个人能力，这与标准 3.1 和 9.3 中的指引相呼应。

©2025，The Institute of Internal Auditors。版权所有。
仅供个人使用。

原则 11 有效沟通

本原则中的标准涉及一组特定的胜任能力：沟通技能。从建立关系到有效沟通审计结果，这些要求强调了获得管理层同意和承诺接受内部审计职能的建议并解决重大风险问题的重要性。如果没有这些成果，哪怕沟通具有技术性或创造性，也可能不会被认为是有效的。

原则 12 强化质量

首席审计执行官和其他负有监督责任的人员通过制定、实施和监督各项程序，确保内部审计职能的质量，从而确保遵循《准则》并达成各类绩效指标。履行这些职责所需的胜任能力主要包括对《国际内部审计专业实务框架》（IPPF）各组成部分的知识（特别是**质量保证和改进程序**），以及在职业道德和职业素养方面发挥示范性作用。

标准 12.1 内部评估

首席审计执行官负责确保被指派实施内部质量评估的人员充分了解 IPPF 的组成部分，且具备理解内部审计职能审计方法体系的能力水平。

标准 12.2 绩效评价

该标准的要求包括为内部审计职能确定可衡量的目标，然后通过既定程序来记录和监督目标的实现或进展情况。有些目标和绩效指标可能与胜任能力直接相关，例如，根据既定目标对项目完成情况进行衡量的指标反映了项目管理技能。其他指标与特定胜任能力的相关性可能相对更为间接。例如，**利益相关者**满意度的衡量指标很可能受到对内部审计人员的沟通和数据分析技能、组织流程知识以及其他相关能力的看法的综合影响。

标准 12.3 监督和改进项目绩效

与监督和改进他人绩效有关的胜任能力取决于在实施既定内部审计方法和专业能力方面的高级能力水平。例如，有效传达反馈意见，激励或指导他人提高绩效和能力水平等。

©2025，The Institute of Internal Auditors。版权所有。
仅供个人使用。

领域 V：实施内部审计业务

领域 V 中的原则通常与计划、实施和沟通**内部审计服务结果**的项目管理方法相一致。这些工作的对象——确认或咨询业务的**审计对象**——通常是治理、风险管理和控制过程。因此，实施内部审计业务所需的胜任能力涵盖了《内部审计胜任能力框架》中的所有知识和技能子类别。

通过将这些技能应用于知识领域，应当能够产出有价值的洞察和前瞻性意见，具体表现为发现风险敞口、提升价值的机会、偏离**评价标准**的**根本原因**分析、设计或实施控制的建议以及共同商定的行动计划等。

©2025，The Institute of Internal Auditors。版权所有。
仅供个人使用。

内部审计胜任能力框架

《内部审计胜任能力框架》提供了一些具体范例，展示了在特定知识和技能子类别下不同层次的胜任能力水平。能力水平一般应与预期或可提供的洞察和前瞻性意见的价值相关联。模板 A1 中的示例可作为个人和整体能力评估的基准。工作手册中的模板 A2 举例说明了每个子类别中包含的重要主题或程序。首席审计执行官应根据组织的优先事项调整胜任能力子类别。

内部审计胜任能力框架的组成部分

胜任能力框架包括：

- 四个高层次类别：
  - 内部审计胜任能力。
  - 专业胜任能力。
  - 治理和风险管理胜任能力。
  - 运营领域胜任能力。
- 每个高层次类别中的知识和技能主题领域（子类别）。
  - 应对子类别进行编辑，从而突出重要主题，并与组织的结构、流程和优先事项保持一致。
- 用于评估胜任能力的“能力水平和特征”，描述了在知识和技能子类别中不同水平的能力表现。

知识和技能子类别

图 1 显示了每个高层次类别下的知识和技能子类别。工作手册中的模板 A1 提供了每个子类别对应四个能力水平的特征。这里并未囊括所有特征；每个子类别中的任何重要主题或过程都可以描述为类似的特征，如模板 A2 所示。

©2025，The Institute of Internal Auditors。版权所有。
仅供个人使用。

图 1.高层次类别以及知识和技能子类别

高层次类别	知识和技能子类别
内部审计胜任能力	国际内部审计专业实务框架
	职业道德和职业素养
	质量保证和改进程序
	审计方法
	综合协调确认
	报告结果
专业胜任能力	领导能力
	专业交流
	谈判与冲突管理
	数据分析
	项目管理
治理和风险管理胜任能力	治理
	战略
	企业风险管理
	合规
	舞弊
	组织复原力
	可持续发展
运营领域胜任能力	会计
	客户关系管理
	网络安全
	财务
	人力资源
	信息技术
	市场营销
	销售
	供应链管理
	其他重要部门、职能或流程

©2025，The Institute of Internal Auditors。版权所有。
仅供个人使用。

默认的知识和技能子类别应当被视为一个供参考的基准。首席审计执行官应检查这些子类别，并根据组织的以下实际情况进行适当调整：

- 绩效管理或职业发展类别。
- 优先事项和运营业务领域。
- 目标、风险和控制的重要分组。

子类别之间并不相互排斥；例如，“质量保证与改进程序”和“职业道德与职业素养”子类别可被视为《国际内部审计专业实务框架（IPPF）》子类别的一部分，因为这些内容已在《准则》中定义，而《准则》是 IPPF 的组成部分。尽管可能存在逻辑上的重复，但我们还是将这些类别区分开来，以强调需要特别关注的领域。能力水平评估应尽量反映这些领域的特殊性。

胜任能力水平

胜任能力框架中的四个能力水平等级反映了逐步提高的复杂性和责任。模板 A1 所示能力水平的特点反映了全球范围内的领先实务，但每个组织的情况可能有所不同。例如，不同地区、部门和组织对高级审计人员所需的胜任能力要求可能略有不同。

能力水平的一般特征如下：

- **基础水平**。内部审计人员对子类别的组成部分有基本的了解，通常是通过接受教育获得相关的知识。但是，他在应用知识、锻炼技能、在执行或检查组织流程方面的经验有限。
- **中级水平**。内部审计人员能够应用某些知识和技能，或执行某些流程。例如，他展示了将知识和技能融入审计工作的能力，但他可能还没有准备好领导针对相关领域的审计工作。
- **高级水平**。内部审计人员证明有能力领导或督导某个知识子类别的确认或咨询业务，或提供某个技能子类别的培训。
- **专家水平**。内部审计人员通过对知识或技能子类别的掌握，展现出重要的洞察力、前瞻性和价值。董事会和高级管理层认为他是值得信赖的顾问，其他内部审计人员认为他是思想领导者或模范。

对能力水平的要求可能因组织特点、地域、所属部门、内部审计职能的规模等存在差异。对于如何将能力水平与工作角色及其价值关联起来方面，目前还没有得到广泛认同的规则。不过，由于市场力量的作用，能力水平通常与岗位角色的价值和级别相关。在确定具体岗位角色的能力水平要求时，首席审计执行官应考虑组织的限制和期望、相关市场条件和领先实务。

©2025，The Institute of Internal Auditors。版权所有。
仅供个人使用。

认证和经验的影响

许多内部审计人员都会通过获得职业资格认证，来证明自己在各学科领域的能力水平和信誉。国际内部审计师协会向了解相关知识和技能领域并符合从业年限要求的专业人员颁发内部审计从业者（IAP）、国际注册内部审计师®（CIA®）和风险管理确认专业资格®（CRMA®）等证书。资格认证可促进一致性和对领先实务的遵循。

《胜任能力框架实务指南》没有明确规定对内部审计人员在特定子类别中的能力水平的评估应当如何反映获得认证的情况。在根据标准化特征评估个人的能力水平时，应始终运用专业判断。

虽然能力水平与个人在某项技能或某个学科领域的经验相关，但并不能仅依据经验判定个人的能力水平。能力水平还取决于经验的难度、广度、深度和复杂程度。胜任能力框架中的能力特征指的是具体的成就，因此尽管个人拥有丰富的经验，但有可能无法达到这些成就。反之，经验相对较少的人员也可能反而会表现出有关某些成就的能力水平。

此外，《能力框架实务指南》没有规定过去的经验对当前能力水平的影响的时限或终止日期。某些学科领域，尤其是变化频繁的领域，如信息技术和网络安全，其能力水平有可能随着时间的推移而下降。对于这类胜任能力，持续的职业教育可以帮助个人保持其能力水平；但是，仅靠培训可能不足以提升到更高的能力水平。通常需要多个证据示例才能确定胜任能力已达到较高的水平。

对不同职级的期望

《准则》只提到了三种内部审计角色：内部审计人员、审计项目负责人和首席审计执行官。然而，从全球范围来看，某些岗位角色已得到标准化，并将其与特定的胜任能力、经验和能力水平联系起来。下文描述的特定角色的特点、能力和期望值可以被视为有用的参考依据。岗位职责中反映的期望只是示例，而不应被作为要求或最低标准。

区分不同层次内部审计人员的主要因素是提升至更高水平的胜任能力的数量，而不是模板中显示的特定知识和技能子类别。例如，业务主管（业务）通常在几个子类别中达到高级水平，而高级审计人员（通用）则具有中级水平，只在少数或未能在任何子类别中达到高级水平。高级审计人员（通用）可能需要在几个子类别中达到高级能力水平，然后才能考虑承担业务主管（业务）的职责。

胜任能力框架模板的使用者应根据本组织的具体情况调整“岗位职责”的名称和期望值，并/或考虑使用模板作为支持，对内部审计人员的层次提出调整建议。

入门级和员工级审计人员

入门级职位通常由应届大学毕业生担任，我们假定他们所受的教育使得他们至少对相关学科有一定的认识和理解（基础能力水平）。这些候选人可能会被聘为实习生、学徒或普通审计人员。员工级

©2025，The Institute of Internal Auditors。版权所有。
仅供个人使用。

审计人员可能已经具备一些经验，但无论是入门级还是员工级审计人员，都需要在督导下才能有效开展内部审计工作。

许多组织寻求拥有会计或财务学位的人员作为入门级审计人员，这些学科涵盖了基本审计概念和方法、组织结构、重要职能和流程，以及有关治理、风险管理和控制过程的相关信息。不过，组织可能也会重视其他相关的专业能力，包括数据分析、沟通和项目管理，并寻求在营销、信息技术或网络安全等业务领域拥有经验的人员。

高级审计人员（通用和专家）

高级审计人员的头衔通常用于表示该人员在内部审计和专业能力方面已达到中级水平，通常比员工级审计人员拥有更长年限的相关经验。高级审计人员可能需要在资格更高的、负责业务督导的人员的指导下制定**项目计划**和实施现场工作，但得到的指导往往少于入门级或员工级审计人员。在某些内部审计职能中，高级审计人员（通用）可能需要负责督导员工级审计人员的工作。

从其他职能部门转入内部审计部门的人员，即使在内部审计胜任能力方面仅达到基础水平，也可能因其技能的市场价值而在治理、风险管理和运营领域胜任能力方面具备足够的相关经验和能力水平，从而被视为高级审计人员（专家）。通常情况下，高级审计人员在工作一段时间后，在内部审计胜任能力方面应当至少达到中级水平。

审计主管（项目负责人和技术专家）

审计主管通常负责督导审计项目，或是在技术能力方面达到高级水平，其市场价值高于高级审计人员。对应的职务可能包括审计项目负责人、技术专家和审计经理等。

审计项目负责人负责领导对审计项目的计划，其中包括执行**风险评估**、确定纳入审计范围的项目目标的优先次序，以及为实现**项目目标**制定项目工作方案。

技术专家通常领导与一个或多个领域相关的计划和现场工作，他们在这些领域的能力水平达到了高级，但一般并不负责领导整个审计项目。审计项目负责人或技术专家在内部审计和专业胜任能力方面的多个领域应达到高级水平，同时在对组织具有重要意义的治理、风险管理和运营领域胜任能力方面的一个以上领域达到高级水平。

高级审计经理和主任级内部审计人员（非首席审计执行官）

负责管理项目和其他审计人员的内部审计人员通常被授予高级经理或主任等头衔，这取决于他们的胜任能力、市场价值以及组织或内部审计职能的具体因素。在小型内部审计职能或首席审计执行官为主任级职位的职能，对高级审计经理的期望可能近似于对大型组织的主任级内部审计人员（非首

©2025，The Institute of Internal Auditors。版权所有。
仅供个人使用。

席审计执行官）的期望。在首席审计执行官同时负责管理主任级审计人员和高级经理的内部审计职能部门，对主任级审计人员的能力水平期望通常高于对高级经理的要求。主任级审计人员（非首席审计执行官）和高级审计经理至少需要在内部审计胜任能力方面的所有领域达到高级水平，而主任级审计人员（非首席审计执行官）通常在一个或多个子类别方面达到专家级水平，这与其较高的市场价值也是相称的。

首席审计执行官

首席审计执行官在内部审计和专业胜任能力方面的所有领域应至少达到高级水平，其中大部分领域应达到专家水平。他们一般还应在治理和风险管理胜任能力方面的某些领域达到专家级水平。

内部审计、专业、治理和风险管理胜任能力与首席审计执行官的以下能力有关：

- 为内部审计治理和战略作出贡献。
- 领导和管理内部审计人员。
- 在整个组织内进行有效的沟通和协商。
- 就如何提高组织风险管理流程的有效性向董事会和高级管理层提供建议。
- 应用高级分析和持续风险监控。
- 在新兴风险趋势、监管预期和企业风险管理的领先实务方面发挥思想引领作用。

当首席审计执行官从其他职能、行业或部门走上该岗位时，董事会应意识到，该人员可能在某些子类别暂时只达到基础或中等能力水平。在这种情况下，董事会可能希望他在合理的时间内将上述胜任能力提高到高级水平。

审计委员会成员

董事会审计委员会的成员通常是经验丰富的现任或前任高管。因此，他们通常会在某些子类别中达到专家级能力水平，特别是在他们以前有过专业经验的治理、风险管理和运营领域等方面。审计委员会成员在内部审计和专业胜任能力方面应达到高级水平。但是，如果审计委员会的新成员在内部审计胜任能力方面的某些领域暂时处于基础或中等水平，首席审计执行官有责任向他们提供必要的信息并与其进行互动，以便在合理的时间内提高他们的能力水平。

质量评估组组长

质量评估组组长或专门负责质量评估的人员，通常在内部审计胜任能力方面的大多数领域（特别是质量保证和改进程序）达到专家级能力水平。接受并完成质量评估方法培训可使评估人员受益。

©2025，The Institute of Internal Auditors。版权所有。
仅供个人使用。

外部质量评估必须由至少一名拥有 CIA 的人员负责领导或实施。具备 CIA 资格代表了一定程度的信誉，以及对职业道德和专业标准的遵循。

开展内部质量评估不强制要求 CIA 持证人员的参与，但此类评估的质量在很大程度上取决于评估人员的胜任能力水平和职业素养。

内部和外部质量评估小组的负责人在对组织具有重要意义的运营领域胜任能力方面应达到高级水平，以便就为董事会和高级管理层提供最佳价值调整内部审计职能的战略、计划和资源提出建议。

©2025，The Institute of Internal Auditors。版权所有。
仅供个人使用。

使用胜任能力框架

《胜任能力框架实务指南》提供了评估个人和整体胜任能力的方法。该指南有助于内部审计人员和领导确定个人和整体的优势领域，以及现有能力和期望能力之间的差距，从而为职业发展和资源配置计划提供依据。

这些评估应持续进行，以确保内部审计服务的价值继续满足利益相关方的期望。

作为个人

模板 A3 中的“个人胜任能力评估”用于评估指定子类别下的胜任能力水平，方法是将内部审计人员记录在案的胜任能力与这些领域中复杂程度和价值逐步上升的能力水平的特征进行比较。个人的自我评估有助于找出长处和相对薄弱的领域，并据此制定培训计划，以保持和提高某些胜任能力。模板 A3 还包括一栏，用于记录先前的能力评估的情况，以确定职业发展领域，并展示之前制定的发展计划或目标的实现情况。

该个人的主管应对自我评估结果进行审核并提供反馈，因为主管可能会对证据的强度有不同的考量，从而对某些胜任能力有不同的评价。主管还可确定个人应发展的不同或额外子类别，从而确保实现内部审计职能作为一个整体的胜任能力需求。

虽然胜任能力发展与职业发展之间不一定存在明确或当然的联系，但模板 B1-B9 中的“岗位职责”示例有助于将个人的评估能力与其当前或期望角色的典型期望值进行比较。将个人的胜任能力评估与“岗位职责”示例进行比较，可以证明此人是晋升的最佳人选，或者证明此人的某些胜任能力需要改进，才能达到其当前职位的要求。模板 A3 中有一栏专门记录个人及其主管为在下一期间达到每个子类别的目标能力水平而应采取的行动。“其他说明”一栏可用于记录观察结果或其他证据，以支持胜任能力评估或职业发展计划。

作为首席审计执行官

首席审计执行官应审查模板 A1 中的子类别和模板 A2 中的补充内容，以确保胜任能力框架与组织的优先事项保持一致。如果要增加新的子类别或合并现有的子类别，则应将此类更改扩展到所有其他模板，以确保方法的一致性。

首席审计执行官和其他负有监督职责的人员应使用模板 A3 **定期**审核个人胜任能力自我评估的情况，并提供反馈和指导。当个人自评的能力水平高于或低于主管的评估结果时，可能是对当前工作

©2025，The Institute of Internal Auditors。版权所有。
仅供个人使用。

角色的期望和对成绩的看法存在差异。讨论有助于双方达成共识，包括个人和主管应采取的行动以及应进行的适当培训和发展。此类讨论应成为首席审计执行官促进个人发展和实现内部审计职能胜任能力目标的方法的组成部分。

模板 A4 中的“整体胜任能力评估”用于汇总内部审计人员的能力。模板 A4 包括了用于记录上期和本期整体能力水平评估、未来期间的目标以及首席审计执行官应采取行动的栏目。理想的能力水平应符合内部审计职能的战略和组织优先事项的要求。制定目标并跟踪实现这些目标的进展情况可促进持续改进，并有助于首席审计执行官证明自己遵循了《准则》。

在确保能力子类别与组织优先事项保持一致并评估整体能力后，首席审计执行官应确定当前能力与期望能力之间的差距，并确定如何获得必要的资源。获取资源的方式可能包括培训、招聘和**外包**（包括从组织内的其他职能部门获取资源）。首席审计执行官在申请支持内部审计战略和完成内部审计计划所需的财力、人力和技术资源时，可利用记录整体能力评估结果的文件作为依据。

如果《内部审计章程》规定内部审计职能应提供咨询服务，首席审计执行官应确保内部审计职能在相关治理、风险管理和运营领域方面的能力水平达到高级。如果能在关键领域达到专家级的能力水平，内部审计职能和首席审计执行官就更有可能被董事会和高级管理层视为值得信赖的顾问。

确定审计项目的胜任能力需求

审计项目负责人必须确定项目必需的胜任能力，以便利用知识和技能子类别中描述的有关能力，在确认和咨询项目中提供有价值的洞察和前瞻性意见。审计项目负责人应将个人胜任能力与审计项目的风险评估结果、目标和范围进行对照，以确定具备相关资源，并建立一支技能互补的团队。

如果内部审计人员达不到某个项目对特定知识或技能子类别的胜任能力水平要求，审计项目负责人应与首席审计执行官讨论这种情况。首席审计执行官应确定是否可以获得其他资源，或修改**项目工作方案**，以充分利用现有的胜任能力。

在项目结束时，审计项目负责人的反馈意见可作为客观证据，用于支持或更新个人的胜任能力评估。

向董事会和高级管理层报告

首席审计执行官负责向董事会和高级管理层通报内部审计职能是否具备适当和充分的胜任能力组合。正如《准则》指出的，胜任能力的适当性指的是符合组织的优先事项的要求，充分性主要反映的是可用于审计项目的资源数量。

©2025，The Institute of Internal Auditors。版权所有。
仅供个人使用。

首席审计执行官可以利用对整体能力进行评估的结果，支持与董事会和高级管理层就内部审计职能人力资源的适当性和充分性进行定期沟通。如果首席审计执行官发现内部审计职能没有提供期望价值，就可能需要对整体能力水平进行调整。

首席审计执行官应与董事会和高级管理层协商，为内部审计职能制定与胜任能力相关的绩效评价标准，如获得并维护职业资格证书、完成特定培训或参与某些审计项目等。绩效管理流程还应包括为首席审计执行官设定能力目标，并向董事会和高级管理层提供自我评估。对首席审计执行官和内部审计职能的绩效评价应反映持续改进的情况。

绩效评价和晋升

对个人和整体胜任能力的评价应根据观察到的表现不断更新。这种更新的频率和方法可能不尽相同；但是，评估能力水平的变化应附有证明文件，为沟通、达成一致和设定目标提供依据。审计项目负责人应在项目实施期间和之后提供关于绩效的反馈意见，以支持能力评估。同样，首席审计执行官应定期对照目标，检查经评估的能力水平，以确定培养和获得适当能力的策略是否有效或是否需要调整。

模板 B1-B9 中的“岗位职责”示例可能有助于为不同职级的能力水平预期设定标准。一个普遍的假设是，随着能力水平的提高，角色和职位级别承担的责任和获得的报酬也会相应增加。首席审计执行官应参考示例，以确保与市场条件保持一致。

首席审计执行官和其他管理人员应了解个人胜任能力评估与岗位期望的对比情况，并在讨论晋升、战略计划和预算时考虑这些因素。在决定是否晋升某些人员时，会考虑许多因素；然而，通过将胜任能力与标准化特征进行比较，应当能够提高此类决策的一致性和客观性。

©2025，The Institute of Internal Auditors。版权所有。
仅供个人使用。

附录 A. 相关的 IIA 标准

本指南参考了以下 IIA 资源。

原则和标准
原则 3 展现胜任能力
标准 3.1 胜任能力
标准 3.2 持续职业发展
标准 7.2 首席审计执行官的资格
标准 8.1 与董事会的沟通
标准 8.4 外部评估
原则 9 制定战略规划
标准 9.1 了解治理、风险管理和控制过程
标准 9.2 内部审计战略
标准 9.3 方法体系
原则 10 管理资源
标准 10.2 人力资源管理
原则 11 有效沟通
标准 11.2 有效的沟通
原则 12 强化质量
标准 12.1 内部评估
标准 12.2 绩效评价
标准 12.3 监督和改进项目绩效
原则 13 有效计划项目
标准 13.5 项目资源
原则 14 实施项目
原则 15 沟通项目结果

©2025，The Institute of Internal Auditors。版权所有。
仅供个人使用。

附录 B. 词汇表

除非另有说明，否则所有定义均来自国际内部审计师协会发布的《全球内部审计准则》（2024 年版）中的“词汇表”。

咨询服务 – 内部审计人员向组织的利益相关方提供建议而不是提供确认或承担管理责任的服务。咨询服务的性质和范围须与有关利益相关方协商确定。例如，为新政策、流程、系统和产品的设计与实施提供建议，提供法证服务， 提供培训，以及促进 有关风险和控制措施的讨论等 。“咨询服务”也称为“顾问服务”。

确认 – 通过将某项问题、实际情况、专项领域，即审计对象与评价标准进行对比，根据对比结果作出的声明，旨在增强利益相关方在组织相关领域治理、风险管理和控制过程的信心。

确认服务 – 内部审计人员开展客观评估以提供确认的服务。确认服务包括对合规、财务、运营或绩效、技术等方面开展的业务。根据项目的性质、时间安排和程序，内部审计人员可以提供有限确认或合理确认。

董事会 – 负责治理的最高层机构，例如：

- 董事会。
- 审计委员会。
- 理事会或受托人委员会。
- 选举任职的官员或政治任命的官员组成的团体。
- 有权履行相关治理职责的其他机构。

如果组织内部设有一个以上的治理机构，“董事会”指的是有权为内部审计职能确立适当权力、角色和责任的一个或多个机构。

如果上述所列机构均不存在，“董事会”应理解为组织内部履行最高治理职责的团体或人员。例如，组织的主要负责人和高级管理层等。

首席审计执行官 – 负责有效管理内部审计职能的各方面工作，并按照《全球内部审计准则》确保内部审计服务质量的领导角色。不同组织中的具体职务名称和/或职责可能会存在差异。

胜任能力 – 知识、技能和能力。

控制 – 管理层、董事会或其他各方为管理风险、提高实现既定目标的可能性而采取的各项措施。

控制过程 – 为管理风险而设计和运行的政策、程序和活动，目的是确保将风险控制在组织可接受范围内。

评价标准 – 审计业务中，审计对象应达到预期状态的具体标准（也称为“评估标准”）。

©2025，The Institute of Internal Auditors。版权所有。
仅供个人使用。

项目/业务 – 一项特定的内部审计任务或者项目，包括多项具体任务或者活动，旨在实现一系列具体的相关目标。详见“确认复核”和“咨询服务”。

项目结论 – 内部审计人员从总体上对审计发现作出的职业判断。项目结论应说明 审计对象情况是否令人满意。

项目目标 – 明确表达项目目的和描述需实现的具体目标的声明。

项目计划 – 内部审计人员为项目实施收集信息、评估有关审计对象的风险并为其排序、确立项目目标和范围、确定评估标准和编制工作方案的过程。

项目结果 – 项目的审计发现和结论。项目结果中还可以包括建议和/或行动计划。

项目负责人 – 负责督导项目实施的内部审计人员，其职责包括培训和协助其他内部审计人员，以及审核和批准项目工作方案、工作底稿、项目结果沟通和业务绩效。首席审计执行官可以担任项目负责人，也可将此职责委派给他人。

治理 – 董事会实施的各种流程和结构的组合，以告知、指导、管理和监督组织的各项活动，以实现组织目标。

影响 – 某个事件带来的结果或后果。该事件可能会为组织的战略或经营目标带来正面或负面的影响。

诚信 – 以遵循道德和职业道德原则为特征的行为，包括彰显诚实和职业勇气，以相关事实为依据采取行动。

内部审计章程 – 包括内部审计职能的职责和权限、组织定位、报告关系、工作范围、服务类型以及其他具体要求的正式文件。

内部审计职能 – 负责为组织提供确认和咨询服务的专业人员或团体。

内部审计职责和权限 – 董事会和/或法律和/或法规赋予内部审计职能的权力、角色和责任。

内部审计手册 – 首席审计执行官负责制定的描述审计方法（政策、流程和程序）的文件/文档，用于指导内部审计人员。

内部审计计划 – 首席审计执行官编制的文件，确定了在特定时期内计划实施的项目和其他内部审计服务。计划应基于风险，且应当是动态的，反映出能够根据影响组织的变化及时作出的调整。

内部审计 – 一种独立、客观的确认和咨询活动，旨在增加价值和改善组织的运作。它通过系统的、规范的方法，评价并改善治理、风险管理和控制过程的有效性，帮助组织实现目标。

方法/方法体系 – 首席审计执行官制定的政策、流程和程序，以指导内部审计职能并提高其有效性。

外包 – 与独立的、组织外部的内部审计服务提供方签订合同。全部外包是外包整个内部审计职能，部分外包（也称为“合作外包”）是外包部分内部审计职能。

定期 – 根据组织（包括内部审计职能）的需求确定，按照一定时间间隔开展某项活动。

职业怀疑 – 对信息可靠性的质疑和评判性的评估。

©2025，The Institute of Internal Auditors。版权所有。
仅供个人使用。

能力水平 – 知识或技能的进步 [《韦氏词典》 https://www.merriam-webster.com/dictionary/proficiency]。

质量保证和改进计划 – 由首席审计执行官制定的程序，用于评价和确保内部审计职能遵循《全球内部审计准则》，实现绩效目标和追求持续改进。程序包括了内部评估和外部评估。

内部审计服务的结果 – 内部审计工作的产出，包括项目结论、专题成果（如有效实践或根本原因分析）以及业务部门或组织层面的结论等。

风险 – 对目标实现产生积极或消极影响的不确定性。

风险评估 – 识别和分析与组织目标实现相关的风险。风险的重要性通常根据影响和可能性两个方面进行评估。

风险管理 – 识别、评估、管理和控制潜在事件或情形的过程，目的是为组织实现目标提供合理确认。

根本原因 – 导致评价标准与审计对象现状之间存在差异的核心问题或深层次原因。

高级管理层 – 组织的最高执行管理层，在执行组织的战略决策方面对董事会负最终责任，一般包括首席执行官或主要负责人在内的团队。

利益相关方 – 与组织的活动和成果有直接或间接利益的某一方。利益相关方可能包括董事会、管理层、员工、顾客、供应商、股东、监管机构、金融机构、外部审计人员、公众等。

©2025，The Institute of Internal Auditors。版权所有。
仅供个人使用。

附录 C. 模板

本指南所附的 Microsoft Excel 工作簿包含用于展示和使用《胜任能力框架》的模板。

图表编号	标题	内容说明
A1	胜任能力框架	知识与技能子类别和能力水平构成的矩阵，每种组合都包含特征描述和示例。
A2	知识和技能子类别示例	每个知识和技能子类别组成部分的一些关键流程或子主题示例。
A3	个人胜任能力评估	用于记录个人胜任能力评估的模板，用于促进发展和遵循《准则》。
A4	整体胜任能力评估	用于记录整体胜任能力评估的模板，用于支持资源计划和促进遵循《准则》。
B1	岗位职责 1：入门级内部审计人员	入门级内部审计人员典型胜任能力评估示例。
B2	岗位职责 2：员工级内部审计人员	员工级内部审计人员典型胜任能力评估示例。
B3	岗位职责 3：高级内部审计人员（通用）	高级内部审计人员（通用）典型胜任能力评估示例。
B4	岗位职责 4：高级内部审计人员（专家）	高级内部审计人员（专家）典型胜任能力评估示例。
B5	岗位职责 5：审计主管（项目负责人）	审计主管（项目负责人）典型胜任能力评估示例。
B6	岗位职责 6：审计主管（技术专家）	审计主管（技术专家）典型胜任能力评估示例。
B7	岗位职责 7：高级审计经理	高级审计经理典型胜任能力评估示例。
B8	岗位职责 8：主任级内部审计人员（非首席审计执行官）	主任级内部审计人员（非首席审计执行官）典型胜任能力评估示例。
B9	岗位职责 9：首席审计执行官	首席审计执行官典型胜任能力评估示例。
B10	岗位职责 10：审计委员会成员	审计委员会成员典型胜任能力评估示例。
B11	岗位职责 11：质量评估组组长	质量评估组组长典型胜任能力评估示例。
C1	遵循性检查表	使用胜任能力模型和配套模板，作为对遵循《准则》要求的支持性证明文件。

©2025，The Institute of Internal Auditors。版权所有。
仅供个人使用。

关于国际内部审计师协会

国际内部审计师协会（IIA）是一个国际性专业协会，为全球 26 万多名会员提供服务，并在全球范围内颁发了 20 多万张国际注册内部审计师® (CIA®) 证书。IIA 成立于 1941 年，是全球公认的内部审计职业准则、认证、教育、研究和技术指南等方面的领导者。如需了解更多信息，请访问 theiia.org。

免责声明

国际内部审计师协会发布本文件的目的是提供信息和开展教育。本资料无意为个人的具体情况提供明确的答案，因此仅供参考。国际内部审计师协会建议就任何具体情况直接寻求独立的专家建议。对于完全依赖本资料的任何人，国际内部审计师协会不承担任何责任。

版权

© 2025 The Institute of Internal Auditors 。保留所有权利。如需复制许可，请联系 copyright@theiia.org。

2025 年 6 月（本文件取代 2022 年最后一次更新的《胜任能力框架》。）

The Institute of Internal Auditors

Global Headquarters
The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101