

A dynamic photograph of two surfers riding a large, curling wave. The surfer in the foreground is a woman in a black wetsuit, leaning forward on her surfboard. The surfer in the background is a man, also leaning forward. The water is a deep blue-green, and the sky is a clear, light blue. The overall mood is energetic and adventurous.

protiviti®  
Face the Future with Confidence  
甫瀚

探索

# 下一代 内部审计

此时此刻，内部审计领导者们应该顺应时代，主动出击，  
驾驭自己的转型和创新浪潮

治理. 数字. 管理. 科技



“

创新与转型需要的不仅仅只是一系列独立的活动，而是需要从根本上重新思考内部审计的规划和能力。诚然，大多数内审职能部门没有推倒重来的勇气，但这并不妨碍他们成为创新者，只要他们敢于接受新的理念。推动内审创新的动力来自下一代先驱者的开拓思维，以及大胆决策、吸取教训、时刻自省‘如何才能做得更好？’的意愿。

— Brian Christensen（甫瀚咨询全球内审执行副总裁）

”







探索

# 下一代 内部审计

## 前言：关于全球疫情的内部审计视角

*新冠疫情迫使各企业致力于创新，内部审计也不例外。*

数年来，我们一直倡导内审部门采用**下一代内部审计思维**在企业和整个市场中迎接转型和创新浪潮。事实上，我们在过去两年里就是围绕此原则来开展年度内审的。然而，我们不曾预料一场规模空前的全球疫情将改变商业运作、规范和流程，并因此为内部审计执行其关键的保证和咨询工作提出了全新的观点和方法。

2019年第四季度，我们开展了“2020年度下一代内部审计”研究，并于2020年第一季度全球新冠疫情尚未爆发之际完成了本调查报告。然而当我们计划于2020年3月发布调研结果时，疫情爆发席卷全球。彼时，全世界的企业正在对此做出反应和调整，以适应新的形势，我们因此暂时搁置了发布计划。

值此转型时期，我们的社会以及规模各异的企业都发生了巨变。世界各地的企业转向远程办公和以网络构建来转换运营模式的努力全都有据可查。内部审计自然也毋庸置疑会对企业产生影响，随着审计计划的急剧变化，相关部门需要多次改变和调整保证与合规活动，以满足当前新形势下的目标和期限。

如果在此强调我们调查结果的相关性，以及在当今环境下如何有益于内部审计部门，可能显得有些夸夸其谈。但我确实认为，这场疫情已经促使首席审计执行官（CAE）和内部审计领导者思考，如何才能最好地支持管理层及其企业驾驭正在发生的许多变化。仅举几例，部分企业已经将员工转移至远程办公；他们业已采用了新工具和实施新技术，以促进内部和外部的沟通与协作；他们还调整甚至改变了供应链，以避免其自身运营及客户的产品和服务出现中断。种种这些以及许多其他举措带来了一些我们始料未及的新风险，并且由于此类风险快速增长之特性，相关审查可能无法达到以往流程和系统实施的水平和程度。此类问题显然应该引起CAE及其团队的关注。

下一代内部审计的基础在于敏捷性、实时风险和控制监测、动态风险评估以及有效利用数据和先进技术等原则。这场全球危机进一步放大了下一代内部审计思维和方法的优势。以风险评估为例，本次疫情的灾难性影响促使人们对风险评估流程进行全新的审视和检查，特别是每年甚至更长时间才执行一次评估的情况。风险评估应该在风险变化时迅速做出反应，这需要对风险有更深入理解的敏捷方法，以及定期检测和监控这些风险的能力。下一代内部审计职能已经超越了每年或每季度的常规风险更新，它可以实时查看风险变化，知晓风险对企业和内部审计所需保证的影响。

我们始终提倡采用下一代内部审计的思维，并继续通过治理、方法论和应用技术的能力，令内部审计职能能够支持企业在此次疫情和未来年度里持续转型。

最后，我要真诚感谢无数与这场可怕的疫情战斗的医护人员，以及数百万在这个充满挑战的时期维持企业运转的工作者。我衷心祝愿您及家人健康、平安。此致。

Brian Christensen

甫瀚咨询全球内审执行副总裁

2020年8月

# 执行摘要 — 乘风破浪此其时

近年来，势不可挡的颠覆浪潮冲击并激发着企业实施变革和维护自身的市场地位。内部审计部门无疑也受到了影响。此时此刻，内部审计领导者们应该顺应时代，主动出击，驾驭自己的转型和创新浪潮。乘风破浪此其时。

成为下一代内部审计职能与乘风破浪有着诸多相似之处。两者都需要克服恐惧和全身心投入；需要获取不同类型的知识；需要驾驭未知的挑战，亦需要开发新的技能和能力。

还应注意：成功的冲浪者不会在看到第一个巨浪时就急于上前。相反，他们善于观察更深的水域，避开浅滩礁石，培养不同的技巧，并在较长的冲浪板上磨炼技能。同样的，为了建立和管理下一代职能，内部审计领导者及团队应磨炼自身，拥有自己的一套治理、方法论和应用技术的能力。根据我们最新的“内部审计能力和需求调查”结果显示，大多数审计部门需要快速提升他们对下一代审计技能的获取和发展。

事实上，在对不同领域的下一代内部审计治理、方法论和应用技术的能力水平进行评分时，CAE和内部审计专业人员给出的分数在我们整个调查中处于最低水平。

如此结果为内部审计领导者们敲响了警钟。从战略愿景、敏捷审计和动态风险评估到人工智能(AI)、机器学习和流程挖掘等，下一代审计能力、流程和工具应当成为内部审计部门迫切建立和发展的优先事项，因为这是企业持续转型的需要，同时利益相关者对这些能力的期望也在上升。我们的调查显示，审计委员会亦对上述结果深信不疑。但目前，有太多的内部审计团队尚没有对致力于艰难但又必要的企业转型做好充分准备。

内部审计领导者需要明确告知他们的团队维持现状的高风险和成本。如果内部审计部门不能发展下一代内部审计治理能力、方法论和先进技术，那么企业的其他职能部门将会取而代之。

最后的提醒是，尽管内部审计应该采用新的思维和操作方式，但也不能草率行事。我们在后续的探讨中描述了一些领先的实践，包括那些由审计团队运用

相对成熟的方法所施行的转型（我们称之为“数字化领导者”），这些实践证明了企业追求转型的价值是可以超越效率收益而实现更高价值的效益的。虽然多项调查结果都强调了内部审计职能在下一代内审进程中仍需要努力取得更多进展，但调查结果也为审计人员成功驾驭转型浪潮所需的技能和技术提供了有用的指导。

## 主要调查发现

01

下一代内部审计能力，尤其是应用技术，需要被优先考虑而非边缘化。CAE和内部审计人员报告称他们有时在下一代治理、方法论和应用技术方面的能力水平相当低，而这些能力应该成为增长和发展的优先事项。

02

执行某种形式创新或转型的内部审计团队越来越少，因为这些能力的市场成熟度已经提高。该进展是个好消息，但更为重要的是，内部审计团队目前有必要停止某种无谓的创新或转型，否则就有远远落后的风险。

03

审计委员会希望CAE能够就其转型和创新如何可达至风险全覆盖以及更深层次的审计复核进行沟通。审计委员会对内部审计团队转型活动的推进越来越感兴趣，他们会反过来就加强风险相关性、可视化效果呈现，以及沟通的简明性方面对审计领导者提出要求。

04

除了下一代内部审计能力之外，审计计划首要优先事项还包括网络威胁、企业风险管理、舞弊和第三方风险。值得关注的是，“内部审计战略愿景”此次位列审计计划前五大优先事项。该事项是下一代审计的核心能力之一。



# 下一代知识

## 主要发现

- 于三个下一代能力领域（治理、方法论和应用技术）中，内部审计职能在实施和推进治理能力方面取得的进展最大。然而至关重要是，唯有所有三个下一代审计领域的技能和能力均得到发展才能形成真正的下一代内部审计职能。同时，这些领域的成熟度必须保持一致以实现相互支持。
- 整个调查对于CAE的警示是，应用技术和工具——包括人工智能、机器学习、流程挖掘、机器人流程自动化（RPA）和高级分析，在能力水平自我评估中的得分是最低的。

## I. 治理

### • • • 总评结果 — 下一代治理能力 \*

“改进需求”排名	受访者评价区	能力水平（5分制）
1	整合性保证	2.8
2	内部审计战略愿景	3.3
3	资源与人才管理	3.1
4	组织架构	3.2

### • • • CAE 评估结果 — 下一代治理能力 \*

“改进需求”排名	受访者评价区	能力水平（5分制）
1	整合性保证	3.1
2	资源与人才管理	3.4
3	内部审计战略愿景	3.6
4	组织架构	3.5

\* 受访者按照1-5分标准，对其在不同领域的下一代治理能力进行了评估，1分表示能力水平最低，5分表示能力水平最高。然后针对每一个领域，再请他们结合自己所在的企业情况和行业性质，说明其现有的知识水平是否足够或者需要提高。

正在推行以实现审计流程转型的治理能力

2020年调查结果

	正在推行	正在评估并计划于 来年推行	正在评估并计划于 未来两年推行	没有计划
整合性保证	33%	22%	23%	22%
资源与人才管理	37%	25%	19%	19%
组织架构	35%	25%	18%	22%
内部审计战略愿景	41%	26%	18%	15%

2019年调查结果

	正在推行	正在评估并计划于 来年推行	正在评估并计划于 未来两年推行	没有计划
整合性保证	25%	33%	23%	19%
资源与人才管理	32%	28%	23%	17%
组织架构	29%	26%	25%	20%
内部审计战略愿景	31%	30%	25%	14%



下一代内部审计不仅能够应对和管理现有风险，而且能够阐明企业在长期数字化转型和发展战略中存在的固有风险及不可预见的后果，从而帮助企业做出更好决策。

— Michael Thor (甫瀚咨询董事总经理，金融服务内审与财务咨询北美负责人)





• • • 正在开展相关活动以实现审计流程转型的主要原因（可多选） \*\*

2020年调查结果

	实现保证活动的协同	根据战略和新兴风险整合技能	创新能力的培养	整合资源以发挥最大潜力	正在评估/没有计划
整合性保证	48%	48%	15%	35%	6%
资源与人才管理	23%	49%	28%	43%	8%
组织架构	32%	43%	21%	40%	7%
内部审计战略愿景	40%	52%	30%	37%	6%

2019年调查结果

	实现保证活动的协同	根据战略和新兴风险整合技能	创新能力的培养	整合资源以发挥最大潜力	正在评估/没有计划
整合性保证	30%	41%	20%	23%	8%
资源与人才管理	24%	38%	28%	29%	10%
组织架构	23%	34%	26%	31%	10%
内部审计战略愿景	26%	42%	29%	29%	8%

\*\* 目前正在推行或正在评估并计划于来年推行各项能力建设的企业（汇总）。

## 评论

- 内部审计战略愿景 — 此项有助于明确企业为推动创新并培养接受新思维文化所制定的战略。其在所有下一代能力中的评级最高，表明了内部审计团队专注于建立一个清晰的战略愿景和创新目标，以帮助引领和推动整个内审职能的创新。
- 内部审计部门在下一代治理方面取得了最大进展，这表明他们在战略和资源上有所改进，并努力使资源与风险相匹配。这是一个良好的开端。但重要的是，企业务必要令战略、组织架构和技能与下一代内部审计目标保持一致，以确保治理流程无论在短期还是长期都能实现职能的战略愿景。
- 然而，总体而言，在整个治理领域能力水平评估中表现“平庸”的事项，反而强调了其需要更多的关注，尤其是整合性保证 — 即风险、控制和跨越三道防线控制环境下的更广泛观点的相关性。实现了整合性保证的内部审计团队则将更为加强对重大风险和战略风险的防范，提升他们在企业中的知名度和可信度，并推动对所有防线的结果展开逐个比较。
- 强大的治理能力将有助于为内部审计职能的未来奠定坚实的基础，亦有助于审计领导者以灵活、多维和充分的方式组建部门，以应对各种新兴风险。当然，在下一代内部审计的全部三个维度上协调进展，以令该职能能够实现其最终目标，这同样是至关重要的。



CAE和内部审计领导者更需要培养一种以技术和数据为导向的思维方式和技能。那些未能集中精力将数据分析、RPA（机器人流程自动化）和其他新兴技术纳入审计实践的公司，不仅会落后于业内同行，也会令向他们提供建议和支持的利益相关者失望。随着企业数字化转型需求的日益迫切，他们期望内部审计团队可以应用数据和技术，掌握技能和能力，从而推动实现更有效的审计，提出更深入的见解和提供更牢固的风险保证。

— Andrew Struthers-Kennedy（甫瀚咨询董事总经理，IT审计实务全球负责人）





## II. 方法论

### • • • 总评结果 — 下一代方法论能力 \*

“改进需求”排名	受访者评价区	能力水平（5分制）
1	敏捷审计方法	2.7
2	动态风险评估	2.8
3	高影响力报告	2.8
4	持续监控	3.1

### • • • CAE评估结果 — 下一代方法论能力 \*

“改进需求”排名	受访者评价区	能力水平（5分制）
1	敏捷审计方法	2.8
2	高影响力报告	2.9
3	动态风险评估	2.8
4	持续监控	3.1

\* 受访者按照1-5分标准，对其在不同领域的下一代方法论能力进行了评估，1分表示能力水平最低，5分表示能力水平最高。然后针对每一个领域，再请他们结合自己所在的企业情况和行业性质，说明其现有的知识水平是否足够或者需要提高。

• • • 正在推行以实现审计流程转型的方法论能力

2020年调查结果

	正在推行	正在评估并计划于 来年推行	正在评估并计划于 未来两年推行	没有计划
持续监控	36%	24%	24%	16%
高影响力报告	30%	31%	20%	19%
敏捷审计方法	24%	30%	23%	23%
动态风险评估	24%	35%	23%	18%

2019年调查结果

	正在推行	正在评估并计划于 来年推行	正在评估并计划于 未来两年推行	没有计划
持续监控	29%	32%	23%	16%
高影响力报告	29%	33%	22%	16%
敏捷审计方法	22%	33%	24%	21%
动态风险评估	23%	33%	25%	19%



• • • 正在开展相关活动以实现审计流程转型的主要原因（可多选）\*\*

2020年调查结果

	实时风险观察	减少审计疲劳	改善利益相关者体验	缩短实现价值的时间	更多与风险相关的审计活动	正在评估/没有计划
持续监控	59%	25%	38%	32%	42%	5%
高影响力报告	21%	21%	63%	26%	26%	5%
敏捷审计方法	36%	37%	41%	43%	35%	5%
动态风险评估	54%	19%	38%	21%	49%	5%

2019年调查结果

	实时风险观察	减少审计疲劳	改善利益相关者体验	缩短实现价值的时间	更多与风险相关的审计活动	正在评估/没有计划
持续监控	30%	26%	33%	22%	24%	7%
高影响力报告	20%	21%	46%	19%	19%	9%
敏捷审计方法	25%	24%	28%	30%	25%	14%
动态风险评估	30%	21%	32%	20%	28%	11%

\*\*目前正在推行或正在评估并计划于来年推行各项能力建设的企业（汇总）。

## 评论

- 相较2019年，更多的内部审计团队于今年开始采用下一代方法论的各项能力。在这些能力中，“使用和改进持续监控”的呼声最高。同时，在所有下一代的方法论能力中，“持续监控”还获得了最高的自我评估等级。
- 审计团队致力于下一代方法论能力的主要原因是为了改善利益相关者的体验，并实现对风险的实时观察。
- 在四项下一代方法论能力中，“敏捷审计”的自我评估等级最低，位列最高级别的“需要改进”项。这说明此项最需要改变。下一代审计部门在一系列微型项目和持续审计中与利益相关者协同开展敏捷审计，可令各方尽早和经常性地共享反馈以增加审计价值。如此将有助于内部审计部门了解利益相关者的需求、加速审计周期、推动及时洞察、使用基于风险的原则、减少精力损耗及文档的输出。
- 动态风险评估和高影响力报告的能力也需要改进。动态风险评估方法可令内部审计团队更为精准地评估和适应新兴风险。这种能力反过来可以帮助企业实时识别变化中的风险趋势、量化风险并评定风险的优先等级，以及推进保证覆盖范围的最有效性。而当审计团队对他们的风险评估、审计执行方法、数据的使用以及更美观的可视化组件进行优化，以形成相关性的、风险指引的、简明兼具洞察力的沟通时，“高影响力报告”便应运而生。



下一代的内部审计方法旨在让企业更深入地了解实时风险，而敏捷和先进的数据管理及分析方法正是实现此种实时观察的关键因素。

— Mark Peters（甫瀚咨询董事总经理）





### III. 应用技术

- • • 总评结果 — 下一代应用技术能力 \*

“改进需求”排名	受访者评价区	能力水平（5分制）
1	机器人流程自动化	2.1
2	机器学习和人工智能	2.0
3	流程挖掘	2.2
4	高级分析	2.6

- • • CAE 评估结果 — 下一代应用技术能力 \*

“改进需求”排名	受访者评价区	能力水平（5分制）
1	流程挖掘	2.3
2	机器学习和人工智能	2.0
3	机器人流程自动化	2.1
4	高级分析	2.7

\* 受访者按照1-5分标准，对其在不同领域的下一代应用技术能力进行了评估，1分表示能力水平最低，5分表示能力水平最高。然后针对每一个领域，再请他们结合自己所在的企业情况和行业性质，说明其现有的知识水平是否足够或者需要提高。

• • • 正在推行以实现审计流程转型的应用技术能力

2020年调查结果

	正在推行	正在评估并计划于 来年推行	正在评估并计划于 未来两年推行	没有计划
机器学习/人工智能	7%	15%	25%	53%
流程挖掘	10%	21%	28%	41%
机器人流程自动化	12%	17%	24%	47%
高级分析	25%	29%	28%	18%

2019年调查结果

	正在推行	正在评估并计划于 来年推行	正在评估并计划于 未来两年推行	没有计划
机器学习/人工智能	17%	32%	18%	33%
流程挖掘	20%	27%	24%	29%
机器人流程自动化	19%	25%	26%	30%
高级分析	23%	29%	28%	20%

• • • 正在开展相关活动以实现审计流程转型的主要原因（可多选）\*\*

2020年调查结果

	持续审计	实时风险观察	识别未知	效率驱动	强化覆盖	量化预期	确认根源	正在评估/没有计划
机器学习/人工智能	53%	34%	36%	45%	29%	14%	23%	10%
流程挖掘	36%	30%	43%	50%	45%	23%	32%	10%
机器人流程自动化	46%	27%	26%	64%	41%	17%	11%	10%
高级分析	53%	42%	51%	59%	57%	34%	38%	5%

2019年调查结果

	持续审计	实时风险观察	识别未知	效率驱动	强化覆盖	量化预期	确认根源	正在评估/没有计划
机器学习/人工智能	16%	19%	28%	29%	20%	14%	12%	11%
流程挖掘	16%	23%	25%	21%	22%	15%	14%	10%
机器人流程自动化	20%	24%	19%	34%	24%	18%	11%	11%
高级分析	26%	25%	30%	30%	36%	23%	16%	11%

\*\*目前正在推行或正在评估并计划于来年推行各项能力建设的企业（汇总）。

## 评论

- 内部审计团队在实施应用技术方面已经落后了一步。企业中正在推进人工智能、机器学习、过程挖掘和RPA（机器人流程自动化）建设的内部审计部门少之甚少。相当多数的内部审计部门表示他们的企业尚没有此方面的实施计划。在整个调查中，这些先进技术中的每一项的自我评估等级均为最低能力水平。
- 虽然这些先进的应用技术仅仅是下一代内审模型（还包括治理和方法论）的一部分，但它们却是现代内部审计师工具包中的重要工具。机器学习技术包括聚类算法和分类算法（实现对大数据集的增强审查和改进基于风险的分析）、预测建模（帮助预测风险领域）和自然语言处理（解析、分类和分析大量非结构化数据）。流程挖掘可以展示数据驱动的自动化测试和控制设计评估，从而就流程实际执行情况提供完整描述。RPA为内部审计提供了一份全面且经过验证的优势清单，包括数据和审计工件的提取和准备；对更大数据集和完整群体的快速分析；控制测试的自动化；审计管理软件和GRC系统的自动化交互，以及各种管理流程和活动的自动化。
- 截至目前，内部审计部门在高级分析方面取得了最大进展：超过半数的企业目前正在执行或计划于明年执行高级分析项目。当审计团队利用数据驱动洞察来提供更具前瞻性的、有效和高效的保证时，审计领导者应该认可并就机器学习/人工智能、流程挖掘和RPA所带来的益处予以证明。事实上，当我们就一些技术应用的主要原因需要回应时，内部审计部门显然对应该在何处以及为什么应用这些技术来实现价值有着更清晰的视图。
- 尽管企业对人工智能/机器学习、流程挖掘和RPA的采用率仍然很低，但受访者所反馈的意在投资于应用技术的原因令人乐观，这些原因包括增强审计覆盖率、实现持续审计、提高效率 and 识别未知因素等，随着上述理由被提及的频率逐年加大，表明了人们越发认识到技术所能带来的益处，以及因由技术，企业所获得的价值也将更大、更持久。这些都可能有助于他们对下一代应用技术进行额外投资。



# 创新、转型和审计流程

## I. 内部审计创新和转型现状

### 主要发现

- 目前，企业60%的内部审计部门正在实施数字化转型，此项统计相较于2019年同比下降。
- 积极的一面是，大部分的受访者就其审计转型成熟度和开展的创新活动进行了描述。例如：“整个内部审计部门都已领悟到创新的重要性，并将创新贡献作为绩效评估的一部分来衡量”；又如“带着一份赞赏并致力于持续创造以取得长期成功，‘创新’已被定义为企业内部审计职能的核心价值。”



对于内部审计领导者而言，其所面对的一项重大挑战是，在寻找新的且有效的方法来实现内部审计核心目标的同时，亦需满足管理层、董事会和利益相关者对战略层面举措的不断增长的需求。而传统的组织架构和文化、日常业务的如常运作，以及对失败或冒险的担忧，仅仅是创新道路上的几个障碍。

— Barbi Goldstein (甫瀚咨询董事总经理，全球创新业务负责人)



• • • 您企业的内部审计部门目前正在实施转型或创新举措？

	所有受访者		CAE (首席审计执行官)		数字化领导者/专家	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
是	60%	76%	66%	72%	65%	81%
否	30%	19%	30%	27%	20%	13%
不确定	10%	5%	4%	1%	15%	6%

• • • 您企业的内部审计部门目前正在开展以推进转型计划为目的的活动（例如：RPA开发、编程竞赛、创新挑战等）？

	所有受访者		CAE (首席审计执行官)		数字化领导者/专家	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
是	27%	63%	25%	49%	34%	74%
否	63%	33%	72%	49%	47%	21%
不确定	10%	4%	3%	2%	19%	5%

• • • 如果上述问题的回答为“否”，那么您企业的内部审计部门目前是否计划实施转型或创新举措？

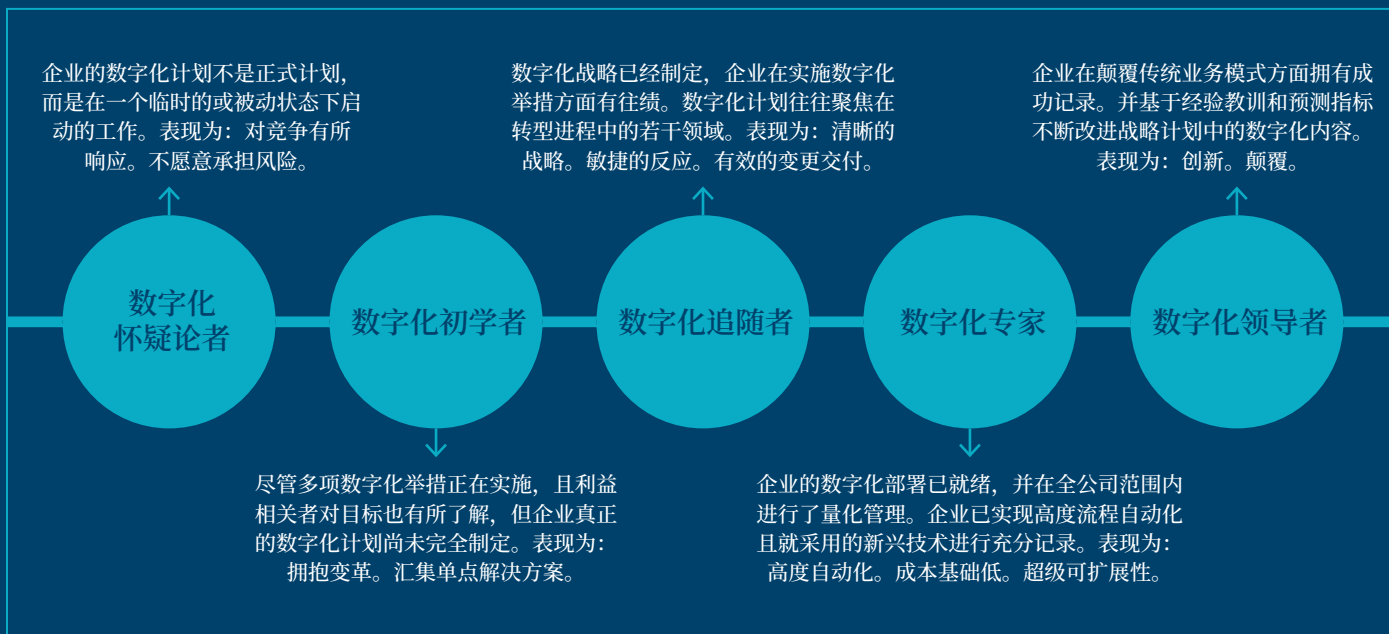
	所有受访者		CAE (首席审计执行官)		数字化领导者/专家	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
是，我们明年有此计划	17%	24%	24%	27%	12%	24%
是，我们后年有此计划	40%	40%	42%	42%	48%	41%
不，我们没有实施转型或创新举措的计划	43%	36%	34%	31%	40%	35%

# 评估数字化成熟度

我们请受访者（全球范围 777 人）根据甫瀚咨询数字化成熟度模型中所定义的 10 分制（以数字战略的成熟度和企业内相关指标为范围），对他们所在企业的整体数字化成熟度进行评估。请参阅下列图表，我们于本报告中将数字化成熟度评为“7 分”或更高评分的企业定义为“数字化领导者”。

甫瀚咨询提供的在线数字化成熟度自我评估工具旨在帮助包括 CAE 在内的企业领导者对其企业的数字化成熟度进行评估。此免费工具可于网站 [www.protiviti.com/digital](http://www.protiviti.com/digital) 中下载。

## • • • 数字化成熟度模型



## • • • 您的企业处于何种数字化成熟度等级？

	所有受访者			所有受访者	
	2020	2019		2020	2019
1 – 数字化怀疑论者	4%	6%	6 – 数字化追随者 (+)	20%	19%
2 – 数字化怀疑论者 (+)	5%	6%	7 – 数字化专家 (-)	5%	13%
3 – 数字化初学者	17%	13%	8 – 数字化专家	6%	10%
4 – 数字化初学者 (+)	20%	14%	9 – 数字化专家 (+)	2%	1%
5 – 数字化追随者	18%	17%	10 – 数字化领导者	3%	1%

• • • 下列哪项陈述最恰当地描述了您企业当前内部审计转型或创新活动的成熟度？

	所有受访者		CAE (首席审计执行官)		数字化领导者/专家	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
没有正式的内部审计创新提案，也没有可用以推动或鼓励创新思维和创新研究的计划	4%	18%	3%	12%	3%	11%
没有创新提案，但企业会对相关理念予以支持、评估和探讨	32%	23%	44%	26%	18%	25%
虽然没有正式的创新架构，但内部审计部门已经可以通过创新挑战来获得灵感，并执行所提议的解决方案	17%	27%	24%	22%	9%	22%
整个内部审计部门对创新的重要性十分明确，并将创新贡献作为绩效考核的一部分来衡量	31%	28%	16%	35%	40%	32%
随着企业赞赏并致力于持续重建以取得长期成功，“创新”被定义为内部审计职能的核心价值	16%	4%	13%	5%	30%	10%

• • • 相比一年前，您企业对审计的创新/转型举措的支持度发生了怎样的变化？

	所有受访者		CAE (首席审计执行官)		数字化领导者/专家	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
显著增加	16%	10%	16%	17%	23%	11%
略有增加	50%	38%	52%	32%	48%	40%
没有变化	32%	50%	31%	50%	27%	48%
略有减少	1%	2%	1%	1%	2%	1%
显著减少	1%	0%	0%	0%	0%	0%



• • • 与所在行业的其他企业相比，您的内部审计部门在实施创新/转型方面的整体水平如何？

	所有受访者				CAE（首席审计执行官）				数字化领导者/专家			
	当今		2年后		当今		2年后		当今		2年后	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
远远落后于大多数竞争对手	11%	14%	6%	10%	11%	13%	5%	7%	3%	13%	3%	11%
略落后于大多数竞争对手	27%	27%	16%	19%	26%	26%	16%	18%	14%	28%	7%	14%
与大多数竞争对手水平相当	42%	33%	39%	31%	43%	37%	37%	32%	43%	22%	29%	31%
略领先于竞争对手	17%	18%	30%	28%	18%	18%	34%	31%	30%	26%	42%	29%
远远领先于竞争对手	3%	8%	9%	12%	2%	6%	8%	12%	10%	11%	19%	15%

### 评论

- 在评估内部审计转型和创新现状时，CAE应该认识到，构建下一代企业文化离不开团队成员、C级管理层和董事会成员的理解，以及接受持续审计创新的理念。有鉴于此，一些转型举措（例如RPA开发、编程竞赛、创新挑战）的执行频率显著下降令CAE倍感困扰。因为这些“智慧结晶”发挥了双重作用，即着力培养下一代技能和熟练度，亦增强了内部审计转型的保证和进展。
- 值得肯定的是，企业的大多数内部审计团队（五分之三）目前正在实施某种形式的创新或转型举措。然而，这个数字与2019年相比有所下降，彼时有四分之三的受访者表示，他们的职能部门正

在进行转型或创新。此外，今年有更多的企业明确指出，他们的审计团队没有开展任何转型或创新活动。而CAE和那些“数字化领导者”企业则更有可能报告其转型和创新活动正在如火如荼地进行之中。

- CAE应谨记，如果企业的内部审计人员或潜在候选人渴望创新但却无法获得相应机会，那么这些人就可能选择去往其他地方（当前企业内部的其他部门或其他企业）。我们的调查结果表明，企业对于下一代审计可能会倾向于开展一次性培训，此后便会故态复萌。这种情况需要改变。

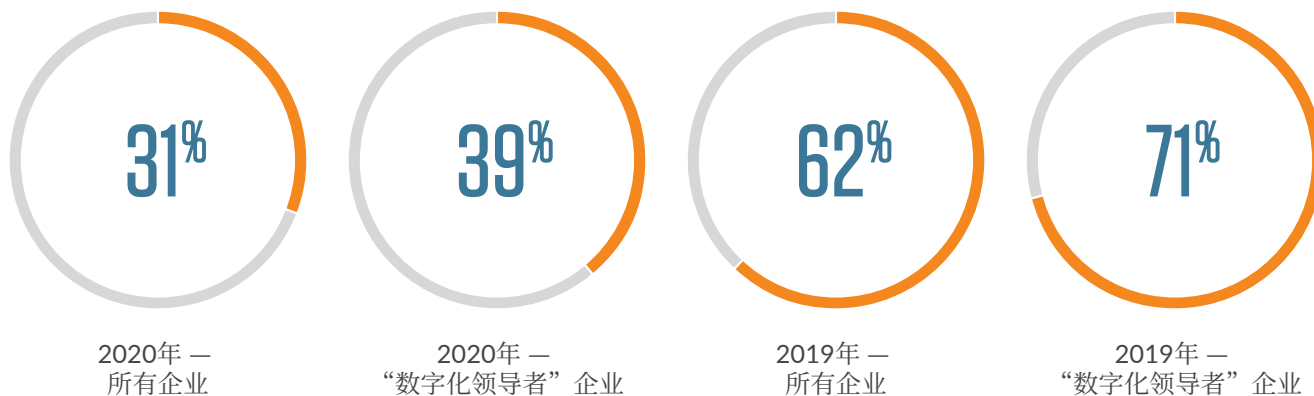
- 尽管更多的“数字化领导者”型的企业正在积极投身于创新，但目前仅有四分之一的内部审计部门正在开展推进转型举措的活动。
- 虽然内部审计转型活动的成熟度仍处于较低水平，但更多的内部审计部门认为今年的成熟度表现远超2019年的调查结果。这一信息在很高程度上预示着下一代内部审计的进步。然而，正如前文所及，下一代内部审计（治理、方法论、应用技术）的能力水平仍然处于较低水平，企业应给予足够重视。同样值得关注的是，与2019年相比，今年几乎没有CAE认为他们的内部审计转型和创新活动已经成熟。
- 超过十分之七的数字化领导者将他们的内部审计转型定义为“成熟”，这与我们前一年的调查结果

相比增长显著。更令人鼓舞的是：今年认为其内部审计转型达到最高成熟度的数字化领导者的数量是去年的三倍。

- 另一个积极的结果是：三分之二的内部审计部门表示，较之2019年，企业在过去一年对内部审计创新/转型举措的支持度大大增加。此外，企业中CAE和数字化领导者的人员数量也更高。
- 最后，当谈及将自己的审计转型进展与其他公司进行比较时，包括数字化领导者在内的大多数受访者认为，他们已经取得了一定的进展或者仅仅略有落后。数字化领导者则更有信心地认为，他们的审计转型发展将在未来超越竞争对手。

## 主要事实

内部审计部门荣获“创新/转型冠军”的百分比



## II. 审计委员会参与度

### 主要发现

- 随着内部审计创新和转型举措成熟度的提升，审计委员会对此类活动表现出极高的关注度。
- CAE 应该关注与董事会分享的转型和创新信息的质量，以确保该等信息是相关的、具有风险提示的、简明的和具有洞察力的。

- • • 审计委员会对内部审计转型或创新举措表现出多大兴趣？（根据 CAE 调查结果）

	2020	2019
审计委员会未表现出兴趣/兴趣水平低	40%	53%
审计委员表现出中等兴趣水平	35%	29%
审计委员表现出高度兴趣水平	17%	14%
不知道	8%	4%

- • • 关于内部审计转型或创新活动的实施计划，企业有多少此方面的信息与审计委员会分享（如：高级分析、敏捷报告、RPA、敏捷保证等等）？（根据 CAE 调查结果）

	2020	2019
未与审计委员会分享信息/分享水平低	29%	22%
与审计委员会中度信息分享	48%	31%
与审计委员会高度信息分享	19%	45%
不知道	4%	2%

- • • 审计委员会对内部审计创新/转型活动的兴趣程度与同其分享有关这些活动的信息水平之间所存在的关联（根据CAE调查结果）

	不感兴趣/兴趣水平低		中等兴趣水平		高度兴趣水平	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
未与审计委员会分享信息/分享水平低	58%	33%	9%	11%	2%	0%
与审计委员会中度信息分享	38%	10%	68%	67%	47%	32%
与审计委员会高度信息分享	3%	56%	22%	21%	51%	68%
不知道	1%	1%	1%	1%	0%	0%

## 评论

- 审计委员会对内部审计转型和创新活动关注度的日渐浓厚是合乎情理的。根据调查，与“自带数字化基因”企业间的竞争能力，仍然位列董事会成员的前五大战略风险，这一结果说明了内部审计的转型和创新将可能成为审计委员会最关心的问题之一。<sup>1</sup>
- 随着审计委员会获得更多关于内部审计转型的详尽信息，他们对相关的举措的关注度也在增加。

CAE应谨记，他们与审计委员会所分享的信息质量以及沟通方式，与他们所传递的信息数量同等重要，甚至更重要。

- 为此，CAE需在动态风险评估和下一代审计方法与技术的基础上，向董事会更新与战略风险相关的下一代活动，并以强大的可视化效果进行交付。

<sup>1</sup> 《企业高管之2020年首要风险观》，甫瀚咨询与北卡罗莱纳州立大学企业风险管理研究机构，[www.protiviti.com/toprisks](http://www.protiviti.com/toprisks).



# 内部审计能力评估 — 方法论

围绕以下四个领域，我们请受访者按照1-5分的标准，对其在不同方面的重要内部审计知识能力进行了评估，1分表示能力水平最低，5分表示能力水平最高。

1. 网络安全
2. 数据分析与技术
3. 战略与文化
4. 财务报告、会计处理和内部控制

对每一个领域，受访者需结合自己所在的企业情况和行业性质，说明其现有的知识是否足够或者需要提高。此外，受访者需就适用的领域，说明其是否已包含在所在企业的2020年度审计计划中。

## • • • 2020年度审计计划前十大优先关注事项

整体	CAE（首席审计执行官）
舞弊风险管理	网络安全风险/威胁
企业风险管理	舞弊风险管理
网络安全风险/威胁	企业风险管理
供应商/第三方风险管理	供应商/第三方风险管理
内部审计战略愿景	内部审计战略愿景
COSO内部控制 – 战略与绩效的整合框架	高级分析
持续监控	资源与人才管理
资源与人才管理	持续监控
高级分析	COSO内部控制 – 战略与绩效的整合框架
动态风险评估	整合性保证

# 网络安全

## • • • 总评结果 — 网络安全能力

“改进需求”排名	受访者评价区	能力水平 (5分制)
1	AICPA关于企业网络安全风险管理计划的管理层描述标准（征求意见稿）	2.0
2	网络安全风险/威胁	2.8
3	ISO 27000（信息安全）	2.4
4	信息技术审计 – 安全性	2.9
5	供应商/第三方风险管理	3.2

## • • • CAE评估结果 — 网络安全能力

“改进需求”排名	受访者评价区	能力水平 (5分制)
1	AICPA关于企业网络安全风险管理计划的管理层描述标准（征求意见稿）	2.1
2	网络安全风险/威胁	3.0
3	ISO 27000（信息安全）	2.5
4	信息技术审计 – 安全性	3.0
5	供应商/第三方风险管理	3.3

# 数据分析和技术

## • • • 总评结果 — 数据分析与技术能力

“改进需求”排名	受访者评价区	能力水平 (5分制)
1	审计流程自动化/机器人流程自动化	2.2
2	大数据/商业智能	2.5
3	云计算	2.4
4	物联网	2.4
5	数据分析工具 — 数据操纵语言 (DML)	2.6

## • • • CAE 评估结果 — 数据分析与技术能力

“改进需求”排名	受访者评价区	能力水平 (5分制)
1	审计流程自动化/机器人流程自动化	2.3
2	云计算	2.5
3	网络安全风险/威胁	2.5
4	大数据/商业智能	2.5
5	数据分析工具 — 数据操纵语言 (DML)	2.7

# 战略与文化

## • • • 总评结果 — 战略与文化能力

“改进需求”排名	受访者评价区	能力水平 (5分制)
1	敏捷风险管理与合规	2.6
2	企业文化审计	2.8
3	舞弊风险管理	3.3
4	舞弊 — 舞弊检测/调查	3.2
5	舞弊 — 舞弊风险	3.3

## • • • CAE 评估结果 — 战略与文化能力

“改进需求”排名	受访者评价区	能力水平 (5分制)
1	敏捷风险管理与合规	2.6
2	企业文化审计	2.9
3	舞弊 — 舞弊检测/调查	3.4
4	舞弊 — 舞弊风险	3.5
5	舞弊风险管理	3.5

# 财务报告、会计处理与内部控制

## • • • 总评结果 — 财务报告、会计处理与内部控制能力

“改进需求”排名	受访者评价区	能力水平 (5分制)
1	云计算会计处理准则 – (会计处理更新2015-05–无形资产–商誉和其他–内部使用软件 <子议题350-40>: 客户关于云计算安排支付费用的会计处理)	1.9
2	当前预期信用损失 (CECL) 会计准则更新第2016-13号 (议题326)	1.9
3	衍生品和对冲 – 更新第2017-12号 (议题815)	1.8
4	质量保证与改进程序 (IIA标准1300) : 持续监控 (IIA标准1311)	2.9
5	质量保证与改进程序 (IIA标准1300) : 外部评估 (IIA标准1312)	2.9

## • • • CAE 评估结果 — 财务报告、会计处理与内部控制能力

“改进需求”排名	受访者评价区	能力水平 (5分制)
1	云计算会计处理准则 – (会计处理更新2015-05–无形资产–商誉和其他–内部使用软件 <子议题350-40>: 客户关于云计算安排支付费用的会计处理)	1.9
2	当前预期信用损失 (CECL) 会计准则更新第2016-13号 (议题326)	2.0
3	衍生品和对冲 – 更新第2017-12号 (议题815)	1.9
4	企业社会责任	2.7
5	租赁会计处理准则 – 会计准则更新第2016-02号, 租赁 (议题842)	2.7



# 方法论和统计学

超过 775 名受访者 (n=777) 完成了甫瀚咨询的内部审计能力与需求调查问卷, 本次调查于 2019 年第四季度以在线形式进行。

调查问题归为三大类:

- 内部审计创新与转型
- 一般技术知识
- 审计流程知识

受访者回答了近 200 个领域的问题, 以评估他们在这些领域的技能和能力。来自制造业、金融服务行业

和医疗保健行业的受访者还对其所属行业的专有技能进行了评估。本次调查旨在了解当前各行业内部审计人员对必备技能的掌握情况, 以及哪些知识领域最需要改进。

此外, 我们还请受访者提供了个人信息, 如所在企业的性质、规模和业务经营所在地, 以及他们在内部审计部门中的职位或职称等。这些信息有助我们评定于不同规模和性质的行业或者内部审计行业内, 不同资历水平的人员是否存在特殊的能力和 demand。所有个人信息均为受访者自愿提供。

## • • • 职位

首席审计执行官	27%
审计总监	14%
IT审计总监	2%
审计经理	22%
IT审计经理	4%
企业管理层	3%
审计人员	15%
IT审计人员	4%
审计服务承包商	1%
管理层顾问	2%
其他	6%

- • • 企业规模（金融服务业以外）— 按年收入总额，以美元计

200 亿以上	8%
100 亿 — 199.9 亿	6%
50 亿 — 99.9 亿	12%
10 亿 — 49.9 亿	29%
5 亿 — 9.9 亿	13%
1 亿 — 4.9 亿	12%
1 亿以下	17%
不适用	3%

- • • 企业规模（金融服务业）— 按管理资产，以美元计

2500 亿以上	12%
500 亿 — 2500 亿	13%
250 亿 — 499.9 亿	9%
100 亿 — 249.9 亿	12%
50 亿 — 99.9 亿	9%
10 亿 — 49.9 亿	21%
10 亿以下	24%

- • • 企业总部所在地

北美	62%
中东	12%
欧洲	9%
亚太	6%
印度	5%
非洲	4%
拉美	2%

### • • • 行业

金融服务（美国）— 银行	10%
政府/教育/非营利组织	9%
保险（医疗保健支付方除外）	6%
制造（科技除外）	6%
技术（软件/高科技/电子）	5%
金融服务（非美国）— 银行	4%
注册会计师事务所/公共会计师事务所/ 咨询机构	4%
油气	4%
医疗保健（美国）— 提供方	4%
电力与公用事业	4%
零售	3%
通信	3%
交通运输与物流	3%
服务	3%
金融服务（非美国）— 其他	2%
金融服务（美国）— 其他	2%

医疗保健（美国）— 支付方	2%
房地产	2%
汽车	2%
生物技术/生命科学/制药	2%
快销品	2%
化学	1%
建筑	1%
金融服务（美国）— 资产管理	1%
医疗保健（非美国）	1%
分销	1%
酒店	1%
媒体	1%
采矿	1%
金融服务（美国）— 经纪交易商	1%
金融服务（非美国）— 经纪交易商	1%
其他	8%

### • • • 企业类型

上市公司	42%
私营公司	38%
政府机构	10%
非营利机构	7%
其他	3%

## 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 80 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 2020 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  
传真: (86.10)8515 1232

### 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  
传真: (86.21)6391 5598

### 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  
传真: (86.755)2598 2100

### 香港

中国 中环  
干诺道中41号  
盈智大厦9楼  
电话: (852)2238 0499  
传真: (852)3118 7493





protiviti®

Face the Future with Confidence

甫瀚

© 2020 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鉴证服务。