

内部审计： 为迎接未来做好准备

理查德·F·钱伯斯
CIA、QIAL、CGAP、CCSA、CRMA
国际内部审计师协会秘书长兼CEO



为迎接未来做好准备： 概述

- 2016年的内部审计职业
- 迎接未来的五大战略
 - 紧跟客户的需求
 - 追求灵活性
 - 改变人才结构
 - 革新现有的工作流程
 - 提升我们的形象
- 审计职业生涯的经验
- 几点思考



内部审计： 2016年的内部审计职业

理查德·F·钱伯斯
CIA、QIAL、CGAP、CCSA、CRMA
国际内部审计师协会秘书长兼CEO



当前的现状： 2016年的最新趋势

数据来源于内部审计全球脉搏研究

2016年内部审计全球脉搏问卷调查收集了来自**111**个国家和地区的**2,254**名受访者的反馈意见。

- 17%的受访者来自于亚太地区
- 问卷形成的报告可以通过中国内部审计协会或访问以下链接获得：
www.theiia.org/gpi



当前的现状： 2016年的最新趋势

数据来源于内部审计全球脉搏研究

内审职业发展进步,地位得到提升:

- 大约一半（45%）的内部审计机构在行政上直接向CEO*报告
- 将近四分之三（73%）的内部审计机构在职能上向董事会/审计委员会*报告
- 35%的受访者预测内部审计的预算将会提高（仅有9%认为将会下降）
- 26%的受访者预测内部审计的人员规模将会扩大（仅有6%认为将会缩小）



*或履行同等职能的个人



当前的现状： 2016年的最新趋势

数据来源于内部审计全球脉搏研究

投入关键领域的时间不断增加：

- 风险管理确认(43%)*
- 战略经营风险(42%)*
- 公司治理(31%)*

*括号中为表示将在未来12个月内在该领域投入更多时间和精力受访者的比例



当前的现状： 2016年的最新趋势

数据来源于内部审计全球脉搏研究

需要关注对组织文化的审计：

- 86%的受访者表示他们所在的内部审计机构能够理解与组织文化相关的风险，但是.....
 - 只有53%表示他们的内部审计部门知道**如何**对文化进行审计
 - 只有28%表示他们目前**已经**开展对组织文化的审计



当前的现状： 2016年的最新趋势

数据来源于内部审计全球脉搏研究

需要关注网络安全：

- 93%的受访者表示他们所在的内部审计部门能够理解与网络安全相关的风险，但是.....
 - 只有61%表示他们的内部审计部门知道**如何**对网络安全进行审计
 - 令人失望的是，25%表示他们**没有**开展网络安全方面的审计



当前的现状： 2016年的最新趋势

数据来源于内部审计全球脉搏研究

需要关注大数据：

- 92%的受访者认为他们所在的内部审计部门能够理解有关大数据的风险，但是.....
 - 只有71%表示他们的内部审计部门知道**如何**对大数据进行审计
 - 26%表示他们**尚未**对大数据开展审计*

*受访者所在的机构均已投入了资源利用大数据技术，或指定了这方面的计划



最新趋势

为什么内部审计部门会对最新趋势开展审计

开展审计的原因	文化	网络安全	大数据
认为风险等级较高	40%	74%	56%
董事会/审计委员会提出了要求	30%	34%	23%
管理层提出了要求	26%	28%	27%
为了应对相关事件*的发生	29%	17%	6%
CAE提出了该问题	NA	63%	60%

* 与组织文化、网络安全相关的事件，或数据泄露事件等



最新趋势

为什么内部审计部门不对最新趋势开展审计

不开展审计的原因	文化	网络安全	大数据
缺乏胜任能力	25%	65%	46%
缺乏工具	NA	55%	61%
得不到执行管理层的支持	23%	19%	17%
得不到董事会/审计委员会的支持	17%	16%	13%
由其他职能部门承担该职责	18%	14%	5%
没有对该领域风险进行评估	NA	26%	34%
缺乏时间	21%	22%	22%



当前的现状： 2016年的最新趋势

数据来源于内部审计全球脉搏研究

成为值得信赖的顾问：

- 利益相关者希望我们提高水准，但.....
 - 28%表示他们很少或从不参与组织的重大变革措施
 - 31%从来不会被邀请参加董事会全体会议
 - 只有26%的CAE把自己看作是执行管理层的一员



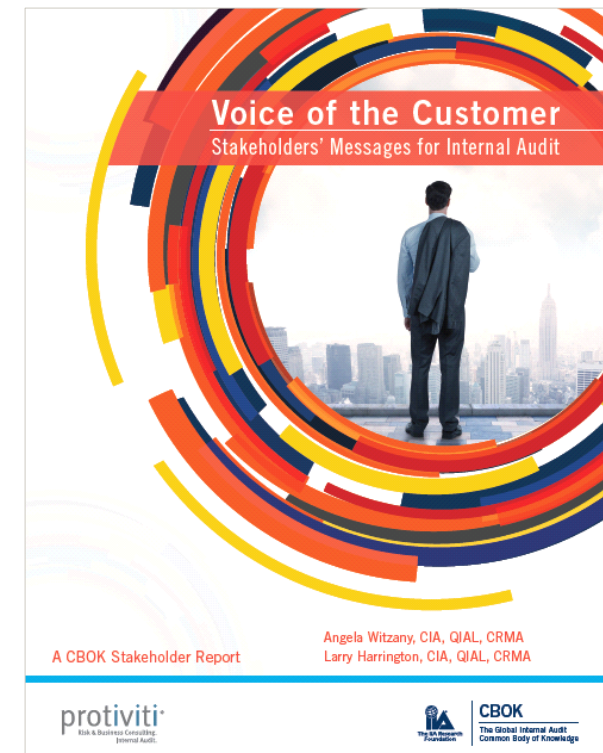
内部审计： 迎接未来的五大战略

理查德·F·钱伯斯
CIA、QIAL、CGAP、CCSA、CRMA
国际内部审计师协会秘书长兼CEO



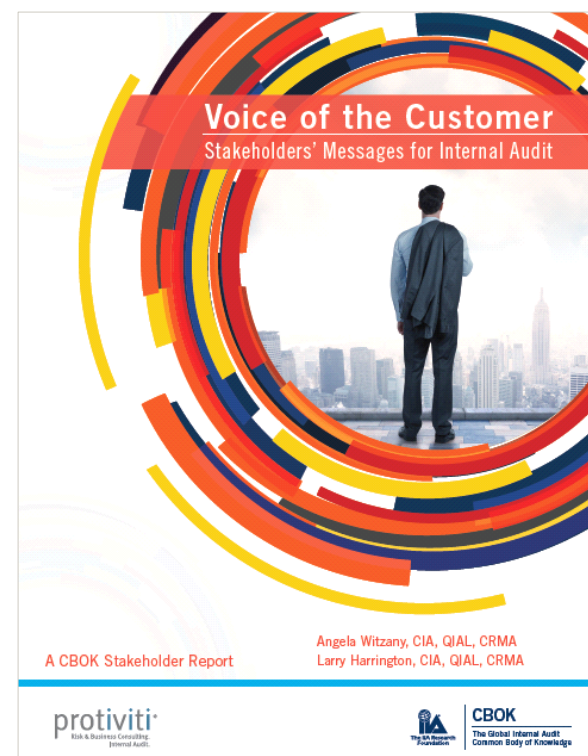
客户的声音： 利益相关者传递给内部审计的信息

- 内部审计基金会和甫瀚咨询
- 知识共同体（CBOK）利益相关者研究：
 - 1,124份调查问卷
 - 112场访谈
 - 23个国家
 - 13种语言
- 参与人员：
 - 34% - 董事会成员
 - 15% - CEO
 - 18% - CFO
 - 34% - 其他执行官



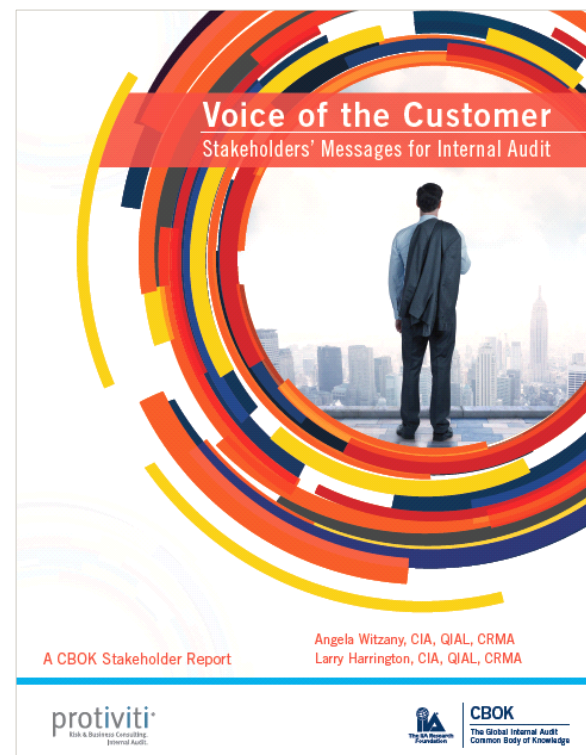
做好迎接未来的准备： 回应客户的声音

- 了解你所在组织的使命、战略、目标和风险。
- 确认工作：
 - 应当被放在首位
 - 被认为很有价值
 - 当能够关注战略风险的时候被认为具有最大价值
- 咨询工作：
 - 需求很迫切
 - 应当关注与风险有关的领域
- 与管理层和董事会成员建立关系



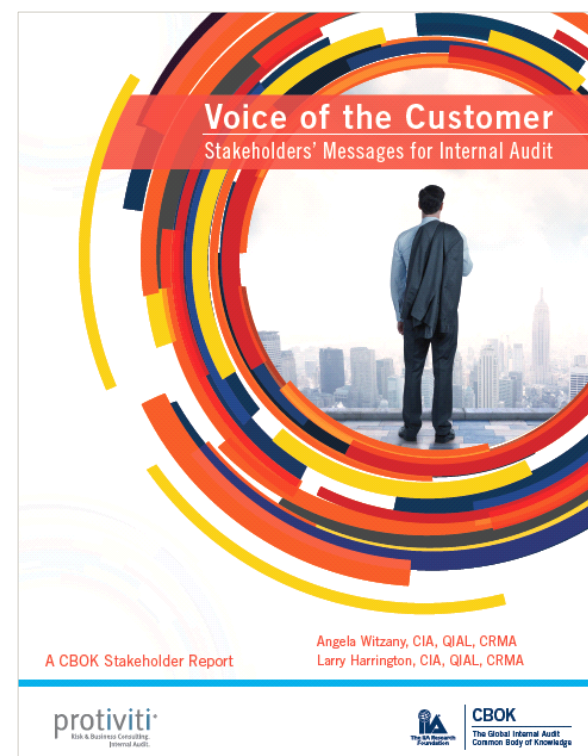
做好迎接未来的准备： 回应客户的声音


- 利益相关者希望内部审计遵循 IPPF
- 在涉及到沟通问题时：
 - 应当频繁地就发现和意见进行沟通
 - 不要仅仅依赖书面报告来进行沟通
- 与第二道防线开展协作，依赖客观、可靠的确认工作成果
- 内部审计在组织内部的机构设置必须合理



做好迎接未来的准备： 回应客户的声音

- 内部审计人员需要做到的几件关键的事情：
 - 牢固掌握有关组织使命、战略、目标和风险的相关知识。
 - 在计划确认性审计工作时，要充分考虑当前和未来的风险。
 - 利用内部审计的独特地位，提升整个组织对于风险的认知，改善组织的风险管理。





做好迎接未来的准备： 追求灵活性

- 风险变幻无常
- 新兴风险：
 - 网络安全
 - 经营可持续性
 - 不健康的组织文化
 - 地缘政治动荡
 - 21世纪的技术风险
 - 云计算
 - 移动技术
 - 社交媒体

做好迎接未来的准备： 追求灵活性

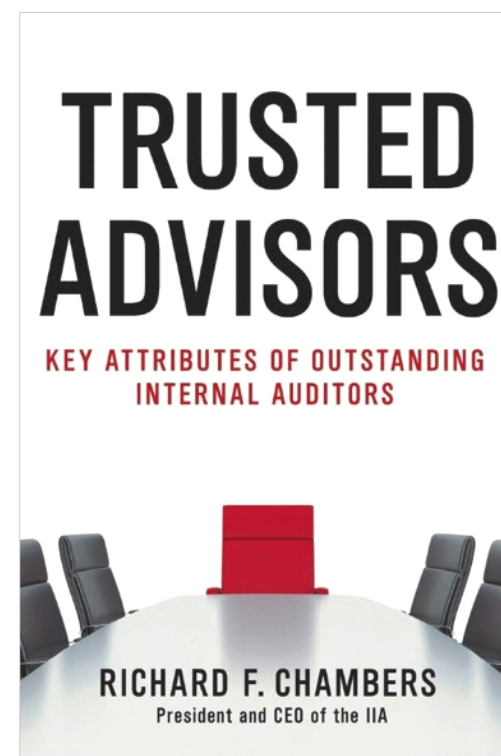
- 好消息：
 - 91%的受访者对风险进行评估
 - 85%的受访者制定了基于风险的审计计划
- 但是CBOOK的研究结果认为我们并没有做到“以风险发展变化的速度开展审计”
 - 63%的受访者一年修订审计计划的次数不超过两次
 - 只有15%采用了“具有高度灵活性的审计计划”
 - 31%不会对风险评估进行更新
 - 只有21%采用了持续风险评估的方法

Sources: The Pulse of Internal Audit survey; © 2015 The IIA Audit Executive Center conducted in collaboration with the 2015 Common Body of Knowledge Study, © 2015 The IIA and The IIA Research Foundation. All rights reserved. No part of this data may be copied, reproduced or otherwise disseminated without explicit permission from The IIA. Note: Q42: How frequently does internal audit conduct a risk assessment? Q48: What resources do you use to establish your audit plan?



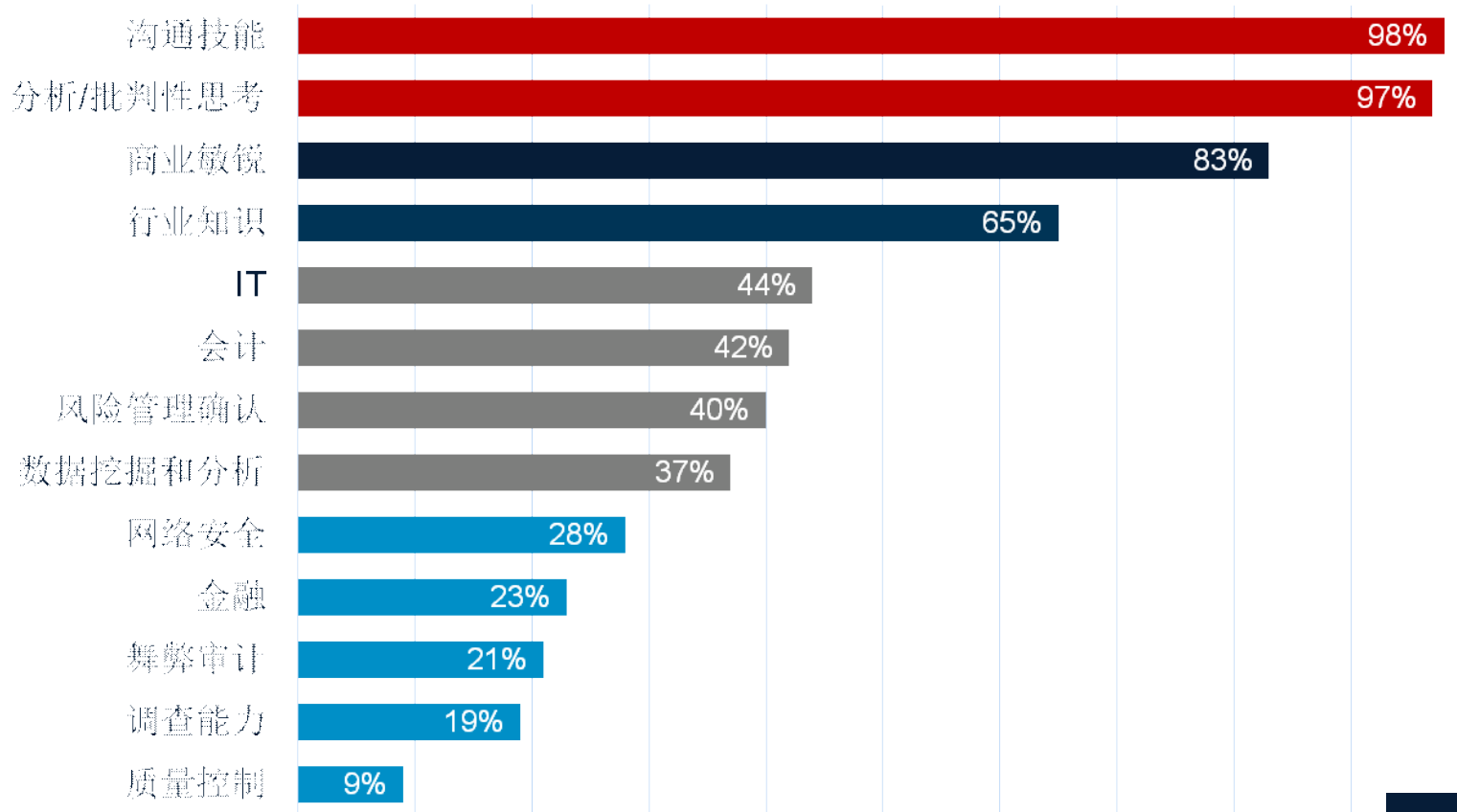
做好迎接未来的准备： 改变我们的人才结构

- 新兴的风险需要不同的技能
- 实现这样的改变需要有效的人才管理战略
- 我们必须通过以下方式改变人才结构：
 - 培养
 - 招聘
 - 外包



做好迎接未来的准备： 改变我们的人才结构

2016年CAE们如何评判内部审计技能：



做好迎接未来的准备： 改变我们的人才结构

内部审计部门在招聘时最重视的5项技能

- 1 分析/批判性思考
- 2 风险管理确认
- 3 舞弊取证和调查能力
- 4 信息技术
- 5 沟通技能



做好迎接未来的准备： 革新我们的工作流程

- 我们的工作流程制约了我们的能力、我们的效率，并且最终影响了我们的价值
- 为提升能力和影响力简化流程
 - 风险评估
 - 制定审计计划
 - 现场工作
 - 出具审计报告
- 充分利用信息技术
 - 数据挖掘和分析
 - 内部审计管理系统
 - 移动设备工具

做好迎接未来的准备： 提升我们的形象

- 服务于公众利益的职业
- 宣传对于提升我们的形象来说至关重要 – 但首先要从自身着手
 - 制定合理的战略规划
 - 与经营保持一致的方向
 - 不断调整以风险为中心的审计计划
 - 质量保证和确认
 - 不断寻求反馈意见，修正工作方向
- IIA向以下人群宣传内部审计职业：
 - 立法机构
 - 监管机构
 - 准则制定机构
 - 媒体和大众



从审计职业生涯 得到的关键经验

理查德·F·钱伯斯
CIA、QIAL、CGAP、CCSA、CRMA
国际内部审计师协会秘书长兼CEO



每个内部审计人员都有可能用到的七项经验

1. 认识到利益相关者和价值之间的联系
2. 建立和维持关系
3. 学会如何追踪风险
4. 处理好审计时效性的挑战
5. 意料之外的后果
6. 面对职业道德困境
7. 努力获得“一席之地”

利益相关者评判我们的价值

- “你们没能满足我的需求”
- 内部审计的利益相关者
 - 审计委员会
 - 执行管理层
 - 运营管理层
 - 员工、公民、纳税人
- 利益相关者的主要担忧
 - 内部审计不理解经营
 - 内部审计沟通不力
 - 如何平衡
 - 确认和咨询职能
 - 投入的资源是否收获了价值

“你的主要利益相关方对于你的工作是否优秀具有最终评判权。他们评判一个内部审计机构的依据不是其运作得如何，而是他们能从中获得的价值。”

《感悟审计职业生涯》

建立和维持关系

- 我们必须在生活的环境中工作
- 强有力的人际关系敏锐头脑
 - 积极的意图
 - 交际手腕
 - 前瞻眼光
 - 值得信赖
 - 领导能力
 - 同理心
- 人际关系的敏锐嗅觉可以强化你的价值，改善你的职业发展
- “总统想要给你提供一份工作。”

“自信、勇敢的CAE愿意花费时间来建立关系，由此能够通过协商找到共同的立场，从长远来看同时满足董事会和管理层的要求。”

《感悟审计职业生涯》

紧随风险： 不论风险会带你去哪里

- 并非所有风险都像“核威胁”
- 风险的风向变化多端
- 在“沙漠风暴”行动中开展审计
- 2016年的新兴风险
 - 网络安全
 - 云计算
 - 移动技术
 - 第三方风险
 - 社交媒体
 - 公司文化
- 我们必须持续地对风险开展评估
 - 正式的方法
 - 通过四下巡行来评估风险
 - 提高警觉

“我认识到我们必须审视组织面临的所有风险，如果只关注其中的某一些，如财务风险，那么就会将我们自己和整个组织置于险境。”

《感悟审计职业生涯》

有时“不做”好过“晚做”

- “这个单位都已经不存在了！”
- 大部分审计业务都花费不必要的长时间
- 持续时间过长的审计业务的价值很低
- 实现时效性是需要努力的长期过程
- 要对审计业务的每一个阶段进行再造：
 - 计划 – “一场没有地图的旅行”
 - 现场工作 – “过度审计”
 - 出具报告 – “终极挑战”
- 报告周期时间：有效的战略
 - 随时与客户分享内部审计的发现
 - 取消或减少审核的层级
 - 在整个过程的早期就开始利用编辑人员的帮助
 - 利用团队写作的技巧
 - 精简审计报告

“审计部门中几乎没有其他类型的摩擦能够超过撰写报告过程中所产生的矛盾。”

《索耶内部审计师指南》

小石子也能激起大波澜

- 阅读审计报告的人会以自己的标准去筛选内容
- 浪费和效率低下会掀起轩然大波
- 报告必须平衡
 - 要强调数量级上的比较
 - 不要采用大肆渲染的守法
 - 做好应对各种反应的准备
- 镶有木质板壁的办公室和磨砂玻璃
- 身边的“外星人”

“有时内部审计过于迫切地想要得到回应和公众的关注。但内部审计人员有责任确保他人能够了解到问题发生的背景和环境。”

《感悟审计职业生涯》

没人能够免疫职业道德风险

- 注意你的“盲点”
- 导致内部审计职业道德缺失的因素
 - 对高级管理层的忠诚
 - 希望保护组织的意愿
 - 对职业机会的保护
 - 利益冲突
 - 漠视《职业道德规范》
- 讲究职业道德的审计领导人的7项特征
 - 诚实
 - 勇敢
 - 勇于担当
 - 同理心
 - 值得信赖
 - 收人尊重
 - 积极主动
- 用人员支持换来的电脑

“我当时觉得自己站在一个十字路口。现在回头去看，我还会做同样的选择。但是做正确的事情并不意味着就没有代价，不管是对他人来说，还是对你的家庭，或者你自己。”

辛西娅·库珀—《特殊环境》

你必须获得并维持住“一席之地”

- “你在场的话就没人敢说话了。”
- 我们必须理解
 - 经营战略的制定
 - 风险是如何被评价和管理的
 - 管理层如何看待行业趋势
- 不要把参会的机会用来收集审计线索
- “一席之地”只是方法 – 不是目的
- 人们总是会欢迎值得信赖的顾问参会！

“早在你进入会议室落座前，就需要为获取一席之地不断努力，这样的努力始于你与组织董事会和管理层信任关系的建立。”

《感悟审计职业生涯》

努力成长为值得信赖的顾问

努力成长为值得信赖的顾问



最后几点 思考

- 从全球范围来看，2016年内部审计职业发展势头强劲
- 想要在未来取得成功，我们必须：
 - 紧跟客户的需求
 - 追求灵活性
 - 改变人才结构
 - 革新现有的工作流程
 - 提升我们的形象
- 要想在审计职业生涯中获得成功，我们必须：
 - 认识到利益相关者和价值之间的联系
 - 建立和维持关系
 - 学会如何追踪风险
 - 应对好好审计时效性的挑战
 - 对后果做好充分的估计
 - 处理好面对职业道德困境
 - 努力获得“一席之地”



谢谢！

国际内部审计师协会

Richard F. Chambers, CIA, QIAL, CGAP, CCSA, CRMA

President & CEO, The Institute of Internal Auditors

Richard.Chambers@theiia.org



@RFChambers

