

Powerful Insights. Proven Delivery.™

敏于知 达于行



2009美国内部审计 能力与需求调查

甫瀚 | protiviti®
风险与商业咨询。
内部审计。

前言

过去的一年是动荡不安的一年，全球金融市场临界崩塌，绝大多数的公司都在这场全球经济衰退中努力求生。这场危机所触发的无数问题令管理层及董事会均不敢怠懈，纷纷加重力度密切关注风险、金融、治理及运营等领域，确保所有恰当的控制落实到位并正常运作，以保障公司信息技术系统及数据的安全，以期最大程度地利用营运资金。在这样的环境中，内部审计人员在对组织的系统、流程及控制的监控中担当着极其重要的角色，因为如今公司已经难以承受哪怕一个轻微的事故、一项微小的损失或者缺乏效率。

有鉴于此，甫瀚开展了第三次的内部审计能力与需求调查。受访者包括首席审计执行官（CAE）、审计总监、审计经理和其他内部审计人员，围绕“一般技术知识”、“审计流程知识”以及“个人技能和能力”这三大主题共100多个问题展开，详细列出他们认为当前最需要改进的领域。

今年，我们不但分析了最新的调查结果，更就自2006年（我们首次进行这项调查）以来出现的一些耐人寻味的趋势予以探讨，并辅以评论图表。在报告的每一章节，我们将三年来内部审计能力与需求调查结果中最需要改进的领域进行了比较。此外，有关首席审计执行官三年来的调查结果趋势也在文中加以体现。

与以往的调查相同，本次调查受访者具有广泛的代表性，涵盖了众多行业类别，如金融服务、保险、房地产、能源、公用事业、制造及经销、医疗保健、高科技、生命科学、酒店、零售及电信等。近一半的受访者来自上市公司，其余则来自私人企业、政府机构、教育机构及非盈利组织。就组织规模来看，受访者分布均匀，其中大多数受访者所在公司的年收入介于10亿到40亿美元之间。

从这项调查中我们发现，被首席审计执行官及其内部审计专业人士一直视为最为重要的领域和能力有以下几项：企业风险管理、舞弊（监督、调查及防范）、持续审计、计算机辅助审计技术（CAATs）以及发展与董事会其他委员会的关系。显然，这表明组织重视提高企业经营活动和相关流程的透明度，并期望董事会及其内部审计职能就关键目标和战略达成清晰一致的观点。

我们深信，此次研究结果将再次为全球各行业公司提供可借鉴的极大参考价值。从我们定期收到的来自内部审计领导者和专业人员、董事会成员、首席执行官、首席财务官和首席信息官的反馈意见来看，他们对这项研究普遍表示了高度的评价，认为该项研究恰恰针对他们心中的疑虑而设。我们期望今后能够继续开展这项研究，评估内部审计职能中可能出现的新的重点领域，以及探讨当前的重要能力领域的重要程度在日后将如何演变。我们同时期待有机会为您的组织定制专门的能力与需求调查。

最后，借此机会，我们谨向所有参与本次内部审计能力与需求调查的700多名管理人员和专业人士表示由衷的感谢，同时向国际内部审计师协会（IIA）致以诚挚的敬意。身为国际内部审计师协会的主要合作伙伴，我们麾下拥有1000多名协会会员。我们深感自豪，皆因国际内部审计师协会始终居于内部审计专业的全球领导地位。

甫瀚公司
2009年3月

I 评估一般技术知识

主要调查发现 – 2009

- 总体而言，最需要改进的领域是IIA的“信息技术风险评估指南（GAIT）”，尽管它并非得分最低的能力领域之一。
- “国际财务报告准则（IFRS）”和“可扩展商业报告语言（XBRL）”同时名列需改进领域的前五名，这可能是由于美国将规定上市公司需采用这些准则来编制财务报表。
- 2008年调查中排在前两位的知识领域——“ISO 27000”与“企业风险管理”，在这次调查中仍然入选前五位。

表1: 总评结果 – 一般技术知识

“改进需求”排名	一般技术知识	能力水平（5分制）
1	信息技术风险评估指南	2.6
2	国际财务报告准则	2.4
3	可扩展商业报告语言	1.9
4	企业风险管理	3.3
5	ISO 27000（信息安全）	2.1

我们请受访者按1-5分的标准，对其在29个重要的内部审计技术知识领域的自身能力进行了评估，1分表示能力水平最低，5分表示能力水平最高。然后再请他们结合自己公司的情况和所处行业的性质，说明其现有的能力水平是否足够或者需要提高。（29个评估领域请参见第3页）。图1描述了一般技术知识领域的“改进需求”与其相应“能力水平”的对比情况。

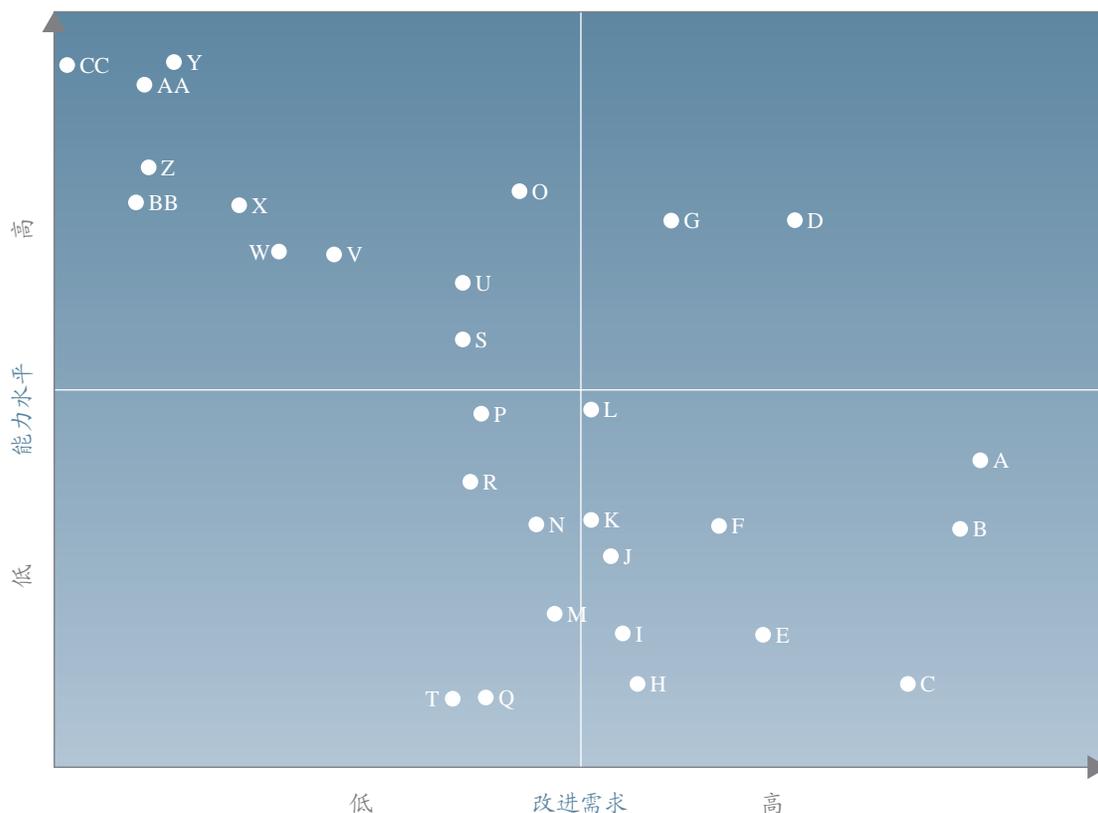
信息技术仍然是当今大多数公司的重要职能之一，是所有业务流程的主要推动者，帮助组织实现目标和应对风险。由此我们不难理解为什么IIA的“信息技术风险评估指南系列”会高居“改进需求”排名的首位。信息技术风险评估指南的入选说明了以下各项的相互关系：财务报表风险、业务流程中的主要控制、自动控制和其他关键的信息技术职能，以及信息技术一般控制中的主要控制。¹事实上，由于IIA的信息技术风险评估指南和全球技术审计指南系列、ISO 27000以及审计准则公告第70号(SAS 70)等知识的重要性越来越高，因此，这些与信息技术相关的知识领域排名之高绝非意料之外。

值得一提的是，“ISO 27000”由2008年的“改进需求”排名首位，下降至今年的第五位，这也许正表明尽管组织所采取的信息安全措施还需继续改进，但内部审计人员对其满意度已有所提升。鉴于近期对数据安全和隐私问题的持续关注，这种趋势并不令人感到诧异。

与往年的调查一样，“企业风险管理”和“国际财务报告准则”均入选前五个最需要改进的领域。这合乎情理。当前的全球金融危机促使很多组织开始从企业整体的角度来审视其所面临的风险，并以有效的方法对这些风险进行评估、规避和管理。

¹ GAIT系列的实务指南分别具体针对信息技术风险与控制评估的每一方面。（来源：国际内部审计师协会，www.theiia.org）

图1：一般技术知识直观图



受访者评估的知识领域

A	信息技术风险评估指南 (GAIT)	P	<AU 322条款>-审计师对财务报表审计中内部审计职能的考虑
B	国际财务报告准则 (IFRS)	Q	ISO 14000 (环境管理)
C	可扩展商业报告语言 (XBRL)	R	税法 (适用于相关区域/国家)
D	企业风险管理 (ERM)	S	证交会关于管理层财务报告内部控制评估的解释指引
E	ISO 27000 (信息安全)	T	《联邦存款保险公司促进法》 (FDICIA) *
F	财务会计准则委员会第159号准则-金融资产和金融负债公允价值期权 (FAS 159)	U	公司治理标准*
G	舞弊风险管理 (FRM)	V	美国公认会计准则 (U.S. GAAP)
H	《巴塞尔资本协议II》	W	《萨班斯-奥克斯利法案》<301条款> (有关会计、内部控制或审计事务的诉求) *
I	不确定所得税下的会计处理 (FIN 48)	X	上市公司会计监管委员会《第5号审计准则》 (财务报告内部控制审计活动应结合财务报表审计活动进行) *
J	股票薪酬 (FAS 123R 基于股票的支付)	Y	COSO内部控制框架
K	ISO 9000 (质量管理和质量保证)	Z	收入确认
L	信息与相关技术的控制目标 (COBIT)	AA	《内部审计专业实务标准》 (IIA《标准》)
M	《格雷姆-里奇-比利雷法案》 (GLBA) *	BB	《萨班斯-奥克斯利法案》<302条款> (信息披露控制与程序) *
N	六西格玛	CC	《萨班斯-奥克斯利法案》<404条款> (财务报告内部控制) *
O	COSO企业风险管理框架		

注：字母编号与图1中字母对应。

* 或其国家的同等法规

“国际财务报告准则”仍然被大多数公司视为最需要改进的领域之一，原因在于美国证券交易委员会（证交会）已经宣布将在未来五年之内要求美国发行人采用国际财务报告准则来编制财务报表。此外，证交会可能会允许合格编报者在未来两年内使用国际财务报告准则。一旦落实，内部审计人员不仅需要全面了解国际财务报告准则及其与美国公认会计准则（U.S. GAAP）的区别，而且需要具体了解这些新准则将如何影响整个组织的政策、程序、系统（和系统接口）及数据流。这样，内部审计人员才能更好地综合评估组织的内部风险和专门评估财务报表风险；重新调整测试计划（可能需为执行团队提供相关培训），以集中评估“判断力”与“规则”遵守情况；以及为遵循国际财务报告准则而制定新的政策和程序后，重新考虑公司层面控制及系统与应用过程控制的有效性。

“可扩展商业报告语言”虽是本年新增的“一般技术知识”领域，但要求改进的呼声极高，同时被评为能力水平最低的领域之一。可扩展商业报告语言技术是一个相对较新的能力领域，是一门商业与财务数据的电子通信语言。² 2008年5月，证交会在投票后一致决定，要求公司采用可扩展商业报告语言，以交互式数据格式提交财务报表。该规则最早在2009年予以采纳，证交会计划通过三年的时间逐步予以全面实施。³

证交所建议的重点是所谓的“交互式数据”——一种在功能上类似于用于识别货品和运送包裹的条形码的电脑“标签”。投资者、分析员和媒体工作者可利用交互式数据标签来单独识别公司财务报表内的个别项目，从而很容易地在互联网上搜索相关数据，将其下载到电子表格，并在数据库内进行重新组织，从而用于各种比较和分析用途。内部审计人员有责任熟悉可扩展商业报告语言，了解证交会的新规则对内部审计计划执行所造成的影响。⁴

不同公司规模和行业的能力发展趋势

从公司规模角度而言，不论是大型、中型还是小型企业，其受访者意见均与总体调查结果相一致。值得一提的是，大型公司（年收入超过100亿美元）都把可扩展商业报告语言和国际财务报告准则列为最需要改进的两大领域。

从行业角度而言，行业调查结果与总体调查结果不一致的地方在于：

- “可扩展商业报告语言”被来自能源业、公用事业及零售业的受访者评为最需要改进的领域。
- “企业风险管理”是酒店业和生命科学组织最迫切了解的领域。
- 对于保险、制造、房地产及高科技行业的企业而言，“国际财务报告准则”被评为最需要改进的领域。

注：甫瀚按行业性质和公司规模对具体的调查结果进行了更详细的分析，请联系我们以获取有关资讯。

² 可扩展商业报告语言国际联合会（www.xbrl.org）

³ 美国证券交易委员会新闻稿，“证券交易委员会为投资者获取公司财务信息提出了新途径”，2008年5月14日，<http://www.sec.gov/news/press/2008/2008-85.htm>。

⁴ 甫瀚快报，“证交会建议以交互式数据格式提交财务报表”，2008年5月16日，www.protiviti.com。

三年的发展趋势

- “企业风险管理”在这三年的调查中均入选最需要改进领域的前五名。
- 2008年新增的能力领域——ISO 27000，在最近两年的调查中均位列“改进需求”前五名。
- “COSO企业风险管理框架”在头两年均入选最需要改进领域的前五名；在2009年跌出前五名之外。

根据这三年来内部审计能力与需求调查对“改进需求”的评估等级，表2列出了前五个最需要改进的领域。高亮区表示该能力领域在连续三年的调查中均被评为最需要改进的领域。

表2：一般技术知识整体调查结果-三年调查结果比较

“改进需求”排名	2009	2008	2006
1	信息技术风险评估指南	ISO 27000（信息安全）	企业风险管理 舞弊风险管理
2	国际财务报告准则	企业风险管理	COSO企业风险管理框架
3	可扩展商业报告语言	舞弊风险管理	国际财务报告准则 六西格玛
4	企业风险管理	COSO企业风险管理框架	《格雷姆-里奇-比利雷法案》
5	ISO 27000（信息安全）	公允价值的会计处理（FAS 159）	美国公认会计准则

注：部分一般技术知识能力领域未纳入这三年的调查范围之内。

有关首席审计执行官的评估结果

表3: 首席审计执行官在一般技术知识方面的评估结果

“改进需求”排名	一般技术知识	能力水平（5分制）
1	国际财务报告准则	2.7
2	信息技术风险评估指南	2.8
3	可扩展商业报告语言	2.1
4	企业风险管理	3.6
5	ISO 27000（信息安全）	2.3

一如往年的调查结果，首席审计执行官在一般技术知识能力领域的“改进需求”与整体调查结果几近相同（参见表1），唯一的区别在于国际财务报告准则被首席审计执行官评为最需要改进领域之首。此外，首席审计执行官的能力水平在各项领域都略高于其他受访者。

根据这三年来的内部审计能力与需求调查对“改进需求”的评估等级，表4列出了首席审计执行官认为最需要改进的领域。高亮区表示该能力领域在三年的调查中均入选前五名。如图所示，“企业风险管理”在连续三年的调查中均被首席审计执行官列为最需要改进的领域之一。“国际财务报告准则”位列2009年最需要改进领域的首位，几乎在连续三年的调查中始终保持前五名的位置（该领域在2008年与另一领域并列第六）。不仅美国正在紧锣密鼓地应对准则转换的挑战，由于这一领域还是影响广泛的一个课题，更加要求首席审计执行官具备更为广阔的视角。

表4: 首席审计执行官在一般技术知识方面的评估结果 – 三年调查结果比较

“改进需求”排名	2009	2008	2006
1	国际财务报告准则	ISO 27000（信息安全）	COSO企业风险管理框架
2	信息技术风险评估指南	COSO企业风险管理框架	企业风险管理
		舞弊风险管理	
3	可扩展商业报告语言	企业风险管理	国际财务报告准则
4	企业风险管理	公允价值的会计处理（FAS 159）	舞弊风险管理
5	ISO 27000（信息安全）	上市公司会计监管委员会《第5号审计准则》	六西格玛
		《格雷姆-里奇-比利雷法案》	

II 评估审计流程知识

主要调查发现 – 2009

- “计算机辅助审计技术 (CAATs)” 连续两年被评为最需改进的领域，而去年名列第二位的“持续审计”则在今年排名上升并列为最需改进领域。
- 有四项与舞弊相关的知识均入选为需改进的重要领域，这与上一年的调查结果相比有了很大的变化。在去年的调查中，无一与舞弊相关的流程知识被评为最需改进领域。
- “数据分析工具 – 统计分析”与“数据分析工具 – 数据处理”连续两年均入选最需改进的前五大领域。

表5: 总评结果 – 审计流程知识

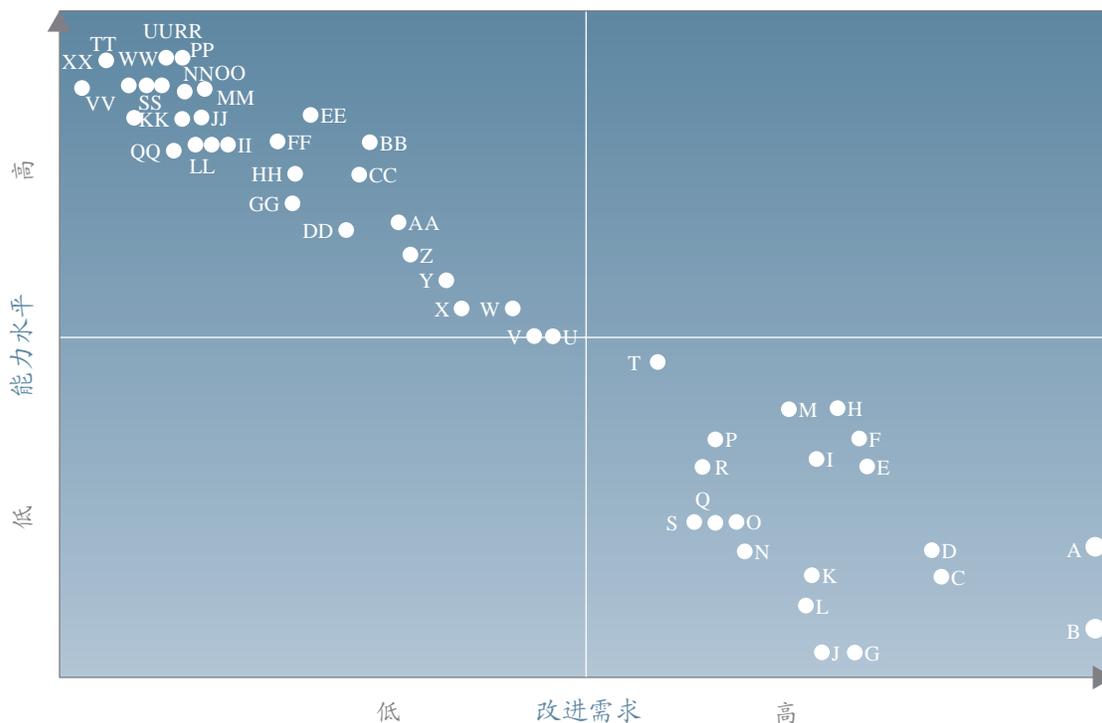
“改进需求”排名	审计流程知识	能力水平 (5分制)
1 (并列)	持续审计	3.1
	计算机辅助审计技术 (CAATs)	3.0
2 (并列)	数据分析工具 – 统计分析	3.1
	数据分析工具 – 数据处理	3.1
3	舞弊 – 监督	3.3
4 (并列)	舞弊 – 舞弊检测/调查	3.3
	信息技术审计 – 程序开发	2.9
5 (并列)	舞弊 – 审计	3.4
	舞弊 – 舞弊风险管理/防范	3.3
	信息技术审计 – 计算机操作	2.9
	信息技术审计 – 安全性	3.1

我们请受访者按1-5分的标准，评估其在各技能或知识领域方面的自身能力，1分表示能力水平最低，5分表示能力水平最高。然后请他们结合自己公司的情况和所处行业的性质，说明其现有的能力水平是否足够或者需要提高。（受访者对50个知识领域进行了评估，参见第8页）。部分技能，例如评估控制设计有效性和评估控制执行有效性，被进一步细分成多个子项，分别从多个角度和不同的层面进行考虑。图2描述了审计流程知识领域的“改进需求”与其相应“能力水平”的对比情况。

正如甫瀚《2008美国内部审计能力与需求调查》一书中所述，计算机辅助审计技术已为内部审计人员运用多年，随着公司继续致力于优化内部审计流程及其自动化，这一技术及相关工具的运用也更加趋于普遍。在过去的几年里，公司的关注点一直集中在《萨班斯-奥克斯利法案》的相关合规活动上，现在，公司纷纷寻求各种方法“回归”到更传统的内部审计职责。⁵

⁵ 更多信息，请参阅甫瀚的《推动内部审计工作回归平衡：〈萨班斯-奥克斯利法案〉实施后的调查》，www.protiviti.com。

图2: 审计流程知识直观图



受访者评估的知识领域

A	持续审计	R	数据分析工具-抽样	II	评估控制的执行有效性(公司层面)-高层态度
B	计算机辅助审计技术(CAATs)	S	质量评价与改进(IIA《标准》第1300条)-持续检查(IIA《标准》第1311条)	JJ	评估控制设计(公司层面)-公司层面控制
C	数据分析工具-统计分析	T	在组织内部宣传内部审计	KK	评估控制的执行有效性(流程层面)-运营控制
D	数据分析工具-数据处理	U	运营审计-成本效益/成本节省	LL	评估控制设计(公司层面)-监督性控制
E	舞弊-监督	V	内部质量评估(定期检查)	MM	审计计划-公司层面
F	舞弊-舞弊检测/调查	W	内部质量评估(持续评估)	NN	评估控制的执行有效性(公司层面)-公司层面控制
G	信息技术审计-程序开发	X	向审计委员会汇报	OO	评估控制设计(流程层面)-运营控制
H	舞弊-审计	Y	资源管理(雇用、培训和管理)	PP	召开项目启动/结束会议
I	舞弊-舞弊风险管理/防范	Z	自上而下、基于风险的财务报告内部控制评估方法	QQ	评估控制设计(流程层面)-财务控制
J	信息技术审计-计算机操作	AA	运营审计-运营方式的有效性、效率和经济性	RR	提出建议
K	信息技术审计-安全性	BB	向高级管理层汇报	SS	评估控制的执行有效性(公司层面)-监督性控制
L	信息技术审计-连续性	CC	运营审计-以风险为基础的方法	TT	评估控制的执行有效性(流程层面)-合规控制
M	舞弊-舞弊风险评估	DD	规划审计战略	UU	评估控制的执行有效性(流程层面)-财务控制
N	信息技术审计-变更控制	EE	编写报告	VV	评估控制设计(流程层面)-合规控制
O	质量评价与改进(IIA《标准》第1300条)-外部评估(IIA《标准》第1312条)	FF	评估控制设计(公司层面)-高层态度/软控制	WW	评估风险-流程、经营场所和交易层面
P	运用自我评估技术	GG	评估风险-公司层面	XX	审计计划-流程、经营场所和交易层面
Q	质量评价与改进(IIA《标准》第1300条)-定期检查(IIA《标准》第1311条)	HH	访谈		

注: 字母编号与图2中字母对应。

“持续审计”这一概念广义上涵盖了计算机辅助审计技术（CAATs），在过去的几年中已经逐渐成为内部审计师们关注的领域。2005年10月，国际内部审计师协会（IIA）发布了第三版的《全球技术审计指南》（GTAG），题为《持续审计：与保证、监督和风险评估活动的关系》。这本指南旨在帮助首席审计执行官明确其重要的工作职责，以便更有效地利用技术执行持续审计，以及识别那些必须重点关注的领域。

在《全球技术审计指南》中，IIA对“持续审计”作出如下定义：

持续审计是一个由技术驱动的过程，它使控制和风险评估实现自动化，由对一个交易样本进行定期检查的审计战略，转为对所有交易进行持续审计测试。这项技术使审计师能够在实时环境中对控制和风险进行评估，并检查关键的业务系统以检测交易层面上的异常活动及控制缺陷和新兴风险的数据驱动指标，从而对数据进行更加频密的分析。有关的分析结果可以整合至审计流程各分部，从企业审计计划的建立和维护阶段到具体审计工作的执行和跟进阶段均涵盖在内。⁶

调查结果也反映出内部审计人员对提高自身知识和技术水平需求的关注大为增加，务求能在舞弊风险管理中更有效地履行其职责。自《商业舞弊风险管理：实务指南》（IIA、美国注册会计师协会（AICPA）及美国注册舞弊稽核师协会（ACFE））于2008年6月发布以来，许多内部审计师就开始针对企业的舞弊风险，对防范、检测和监督舞弊风险的能力进行评估。通过这种评估，他们便能够识别他们需要立即采取哪些措施来加强其在关键领域中的审计流程知识，从而协助董事会、高级管理层和股东执行舞弊风险程序。

近期发生的财务丑闻印证了一个事实：虽然《萨班斯-奥克斯利法案》的合规工作能够加强公司在内部控制体系方面的透明度，但是对于舞弊或渎职行为并不能起到防范作用。更棘手的是，在艰难的经济环境中，舞弊行为呈现上升趋势。企业更大程度地依赖其内部审计师执行舞弊风险评估来管理舞弊风险，及执行财务和运营审计来识别潜在的舞弊风险征兆。鉴于其广度和深度，电子数据的使用在当今的企业环境中十分普遍，调查结果亦反映了内部审计师需要运用各种工具和技术，以便以最具效率和效能的方式实现以上目标。

在“安全性”和“操作”这两个信息技术审计领域，企业不断寻求改进的机会。这些技术发展迅速，为应对不断变化的业务需求也日趋复杂。因此，发展并维持在这方面的必要技术和能力，以应用日新月异的技术，是内部审计人员须面对的一项持续挑战。

值得一提的是，在以往的调查中，那些被受访者评为最需要改进的知识领域其相应的能力水平得分却不是太低。这表明尽管内部审计人员在这些审计流程知识领域已达到一定水平，但他们依然意识到这些领域对内部审计职能和组织的重要性，因此必须不断强化他们在持续审计和相关技术方面的专业知识。

不同公司规模和行业的能力发展趋势

从公司规模角度而言，无论是大型、中型还是小型企业，其受访者意见均与总体调查结果相一致。从行业角度而言，行业调查结果与总体调查结果不一致的地方在于：

- 来自医疗保健机构的受访者将“舞弊”列为最需要改进的领域，其中五个与舞弊相关的审计领域（含并列领域）位列“改进需求”的第一或第二位。

⁶ 首席审计执行官通讯：“国际内部审计师协会发布了关于持续审计的全球技术审计指南（GTAG）”。国际内部审计师协会，2005年10月12日，<http://www.theiia.org/CAE/index.cfm?iid=410>。

- 从事电信行业的受访者将“数据分析工具-统计分析”列为最需要改进的领域，“向审计委员会汇报”以及“访谈”亦列入前五位，而“计算机辅助审计技术”和“持续审计”都排名较后。
- 很多行业都把“在组织内部宣传内部审计”列入前五位，包括经销、金融服务、房地产、服务业和公用事业等。

注：甫瀚按行业性质和公司规模对具体的调查结果进行了更详细的分析，请联系我们以获取有关资料。

三年的发展趋势

- 与信息技术审计相关的领域，特别是在变更控制、计算机操作、程序开发 and 安全性等方面，在连续三年的调查中都入选为最需要改进的领域。
- “计算机辅助审计技术”和“持续审计”自2008年新增为能力评估领域后，就一直被受访者评为最需改进的两大领域，同时，“数据分析工具-数据处理”和“数据分析工具-统计分析”亦高居“改进需求”排名前列。

根据内部审计能力与需求调查连续三年对“改进需求”的评估等级，表6列出了前五个最需要改进的领域。高亮区表示该能力领域在连续三年的调查中均入选前五名。

表6: 审计流程知识整体调查结果 – 三年调查结果比较

“改进需求”排名	2009	2008	2006
1	持续审计	计算机辅助审计技术 (CAATs)	信息技术审计-程序开发
	计算机辅助审计技术 (CAATs)		
2	数据分析工具-统计分析	持续审计	信息技术审计-安全性
	数据分析工具-数据处理		
3	舞弊-监督	数据分析工具-数据处理	信息技术审计-变更控制
4	舞弊-舞弊检测/调查	数据分析工具-统计分析	信息技术审计-连续性
	信息技术审计-程序开发		
5	舞弊-审计	信息技术审计-程序开发	信息技术审计-计算机操作
	舞弊-舞弊风险管理/防范		
	信息技术审计-计算机操作		
	信息技术审计-安全性		

注：部分审计流程知识能力领域未纳入这三年的调查范围之内。

有关首席审计执行官的评估结果

表7: 首席审计执行官在审计流程知识方面的评估结果

“改进需求”排名	审计流程知识	能力水平 (5分制)
1 (并列)	计算机辅助审计技术 (CAATs)	3.0
	持续审计	3.1
2	数据分析工具-数据处理	3.2
3	数据分析工具-统计分析	3.2
4 (并列)	舞弊-监督	3.6
	舞弊-舞弊检测/调查	3.6
5 (并列)	舞弊-审计	3.7
	舞弊-舞弊风险管理/防范	3.7

引人深思的是，尽管受访者认为其在这些领域的的能力水平已相对较高，与舞弊有关的技术领域（监督、检测/调查、审计）仍被评为最需要改进的领域。这进一步印证了反舞弊活动对于现今的内部审计职能，特别是在内部审计主管的眼中，是何等之重要。

根据这三年来内部审计能力与需求调查对“改进需求”的评估等级，表8列出了首席审计执行官认为最需要改进的审计流程知识领域。高亮区表示该能力领域在三年的调查中均入选前五位。虽然结果没有呈现与往年连贯的趋势（部分审计流程知识能力领域未纳入这三年的调查范围之内），但是很明显持续审计（含计算机辅助审计技术）以及与舞弊相关的审计活动一直都是首席审计执行官和内部审计主管的重点关注领域。

表8: 首席审计执行官在审计流程知识方面的评估结果—三年调查结果比较

“改进需求”排名	2009	2008	2006
1	计算机辅助审计技术 (CAATs)	持续审计	信息技术审计-程序开发
	持续审计		
2	数据分析工具-数据处理	数据分析工具-数据处理	信息技术审计-安全性
3	数据分析工具-统计分析	计算机辅助审计技术 (CAATs)	信息技术审计-计算机操作
			信息技术审计-连续性
4	舞弊-监督	数据分析工具-统计分析	信息技术审计-变更控制
	舞弊-舞弊检测/调查		
5	舞弊-审计	舞弊-监督	信息技术审计-在组织内部 宣传内部审计
	舞弊-舞弊风险管理/防范		

III 个人技能和能力

主要调查发现 - 2009

- “发展与董事会其他委员会的关系”已经第三次被选为最需要改进的领域之首。
- 在2009年的调查中新增了“冲突处理”一项，该能力居“改进需求”的第二位。
- 针对大部分最需要改进的领域，受访者都认为他们具有较高的能力水平，不难看出他们对于这些领域十分重视，并且认为尚有提高的空间。

表9: 总评结果—个人技能和能力

“改进需求”排名	个人技能和能力	能力水平（5分制）
1	发展与董事会其他委员会的关系	3.1
2	冲突处理	3.5
3 (并列)	说服开导	3.5
	演讲（公开演讲）	3.6
	战略性思考	3.7
	领导能力（内部审计部门内）	3.3
4 (并列)	建立外部联系/网络	3.5
	时间管理	3.7
	发展与审计委员会的关系	3.3

我们请受访者按1-5分的标准评估其在个人技能和能力领域方面的自身能力水平，1分表示能力水平最低，5分表示能力水平最高。然后请他们结合自己公司的情况和所处行业的性质，说明其能力水平是否足够或者需要提高。（受访者对23个知识领域进行了评估，请参见第13页）。图3描述了个人技能和能力领域的“改进需求”与其相应“能力水平”的对比情况。

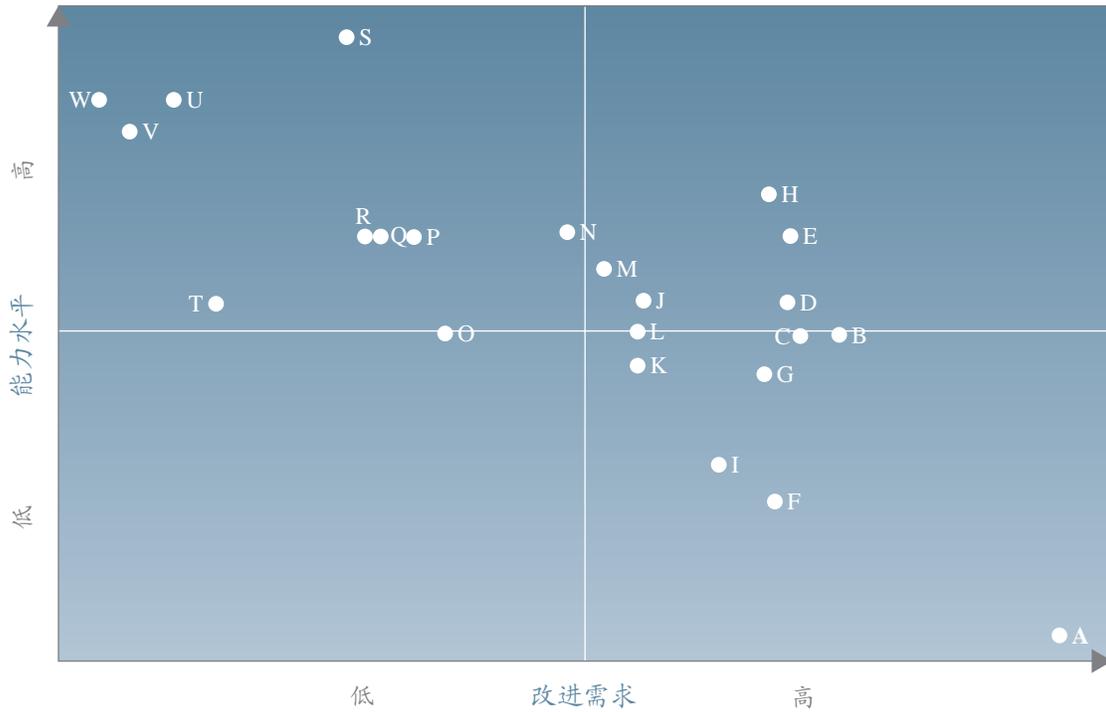
“发展与董事会其他委员会的关系”与“发展与审计委员会的关系”两者都是受访者高度关注的领域。当今的董事会要求在公司运营活动和内部审计的持续活动上实现完全充分的透明度。首席审计执行官和其他内部审计领导人必须向董事会及其下属所有委员会（不仅是审计委员会）证明，他们是按照经董事会批准的内部审计计划来执行审计活动的。此外，董事会下属的每个委员会都有自己的书面章程，以详细说明其主要职责。内部审计人员能够协助各委员会执行其相关职责。

在甫翰白皮书《与董事会其他委员会合作》中，强调了需与董事会所有成员建立强而有效的关系：

毫无疑问，内部审计工作是和审计委员会紧密联系的。但是，我们要进一步探讨国际内部审计师协会对内部审计的定义——“内部审计旨在为组织增值，改善组织运营。它帮助组织改善风险管理、控制以及治理流程的有效性。”

公司的治理架构，包括董事会及其下属委员会是整个公司治理的组成部分。因此，除审计委员会之外，内部审计人员应否与其他委员会合作呢？从现实情况看来，内部审计人员与董事会其他委员会携手合作的时机已经成熟。

图3: 个人技能和能力直观图



受访者评估的知识领域

A	发展与董事会其他委员会的关系	M	领导能力 (组织内部)
B	处理冲突	N	发展与高级行政人员的关系
C	说服开导	O	变更管理
D	演讲 (公开演讲)	P	员工指导
E	战略性思考	Q	有效运用他人的技能
F	领导能力 (内部审计部门内)	R	个人绩效评估
G	建立外部联系/网络	S	书面沟通
H	时间管理	T	与监管机构开展有效合作
I	发展与审计委员会的关系	U	演讲 (小群体内)
J	参与高压会议	V	与外部单位开展有效合作
K	创建与时俱进的内部审计职能	W	与外部审计师开展有效合作
L	谈判		

注: 字母编号与图3中字母对应。

此外, 白皮书还指出:

国际内部审计师协会所发布的内部审计章程提供了一个极佳的起点。在界定内部审计的工作范围时, 章程明确指出内部审计应“确定组织的风险管理、控制和治理流程是否充分且有效运作。”

不同公司规模和行业的能力发展趋势

从公司规模角度而言，不同企业的受访者意见，与总体调查结果相一致，即将“发展与董事会其他委员会的关系”列为最重点关注的领域。行业调查结果与总体调查结果不一致的地方在于：

- 尽管在总体的调查结果中，“谈判”并没有出现在前五名中，但是部分行业受访者都把它评为最需要改进的领域，包括经销、医疗保健、保险、媒体、房地产和电信等行业。
- 若干行业的受访者，例如能源、金融服务、生命科学、电信和公用事业，都把“时间管理”列为“改进需求”排名的第一或第二位。
- “参与高压会议”在以下行业均位列前五名：注册会计师/公众会计师/咨询师、经销、政府/教育/非盈利机构、酒店、保险、生物技术、媒体、房地产、零售、服务、电信和公用事业等。

注：甫瀚按行业性质和公司规模对具体的调查结果进行了更详细的分析，请联系我们以获取有关资料。

三年的发展趋势

- 在连续三年的调查中，“发展与董事会其他委员会的关系”均入选为最需要改进的领域之一。
- 连续三年位于前五名的领域包括“演讲（公开演讲）”、“建立外部联系/网络”以及“发展与审计委员会的关系”。
- 值得注意的是，最需要改进的个人技能和能力领域在三年的调查中未有大的变化。

根据三年来所进行的内部审计能力与需求调查对“改进需求”的评估等级，表10列出了前五个最需要改进的个人技能和能力领域。高亮区表示该能力领域在连续三年的调查中均入选前五名。

表10: 个人技能和能力整体调查结果—三年调查结果比较

“改进需求”排名	2009	2008	2006
1	发展与董事会其他委员会的关系	发展与董事会其他委员会的关系	发展与董事会其他委员会的关系 谈判
2	冲突处理	演讲（公开演讲）	领导能力（内部审计部门内） 演讲（公开演讲）
3	说服开导	发展与审计委员会的关系	建立外部联系/网络
	演讲（公开演讲）	建立外部联系/网络	
	战略性思考		
4	领导能力（内部审计部门内）	发展与高级行政人员的关系	发展与审计委员会的关系
	建立外部联系/网络	时间管理	领导能力（组织内部）
	时间管理		
5	发展与审计委员会的关系	变更管理	创建与时俱进的内部审计职能
		创建与时俱进的内部审计职能	
		领导能力（内部审计部门内）	说服开导
		谈判	

注：部分个人技能与能力未纳入这三年的调查范围之内。

有关首席审计执行官的评估结果

表11: 首席审计执行官在个人技能和能力方面的评估结果

“改进需求”排名	个人技能和能力	能力水平（5分制）
1	发展与董事会其他委员会的关系	3.3
2 (并列)	演讲（公开演讲）	3.7
	战略性思考	3.9
3 (并列)	冲突处理	3.8
	时间管理	3.8
4 (并列)	建立外部联系/网络	3.6
	谈判	3.7
5	创建与时俱进的内部审计职能	3.7

与总体调查结果不同的是，首席审计执行官并没有把“领导能力（内部审计部门内）”和“说服开导”评为前五个最需要改进的领域。这是可以理解的，因为首席审计执行官大概已经掌握了这两方面的能力，所以他们能够在组织内跃升至今日的地位。

根据这三年来内部审计能力与需求调查对“改进需求”的评估等级，表12列出了首席审计执行官认为最需要改进的个人技能和能力领域。高亮区表示该能力领域在连续三年的调查中均入选前五名。值得一提的是，比较总体评估结果，首席审计执行官的三年调查结果趋同性较低（见表10）。这也说明了一个事实，首席审计执行官在这些领域中拥有较高水平的能力，使得他们对组织的需求也有更为深刻的认识。

表12: 首席审计执行官在个人技能和能力方面的评估结果—三年调查结果比较

“改进需求”排名	2009	2008	2006
1	发展与董事会其他委员会的关系	发展与董事会其他委员会的关系	领导能力（内部审计部门内）
2	演讲（公开演讲）	演讲（公开演讲）	谈判
	战略性思考		
3	冲突处理	建立外部联系/网络	发展与董事会其他委员会的关系
	时间管理		
4	建立外部联系/网络	时间管理	发展与审计委员会的关系
	谈判	书面沟通	建立外部联系/网络
			演讲（公开演讲）
			创建与时俱进的内部审计职能
领导能力（组织内部）			
5	创建与时俱进的内部审计职能	发展与审计委员会的关系	说服开导
		领导能力（内部审计部门内）	

在新的经济环境下管理风险

毫无疑问，现今的企业正面临前所未有的全球经济危机。为应对危机，企业的管理层、董事会和领导人纷纷以全新的视角审视公司的所有业务范畴，以提高生产效率、改善流程及系统，同时维持适当有效的控制。笃志在眼下非同寻常的商业环境中成功经营公司业务，并有效执行公司的长期发展计划，他们必须开始重新思考，以不同的方式应对困难。这将成为他们需要面对的一个持续挑战。

当组织范围内几乎每天都发生变更的同时，内部审计专业人员不仅要清楚他们正面对的这些挑战以及公司的重要目标，还必须确保主要控制和流程能够充分应对企业日新月异的风险，并且按预期发挥作用。内部审计在其中担当极其重要的角色，帮助公司有效“管理变更”，确保每一个新的流程、程序和措施中出现的所有新的重大风险都能够被有效识别、监督和管理，从而持续地按董事会和管理层的期望为企业提供保障。

风险管理不善是导致当前经济危机的原因之一，此话并非言过其实。以解答金融危机常见问题为目的的《莆瀚通讯：应对全球金融危机》一文指出：

现有的风险管理流程的成效都被公司治理流程的缺陷抵销了。在很多案例中，受影响机构普遍缺乏有效的透明度、问责机制和汇报程序，致使董事和高级管理人员未能知悉公司所承受的风险程度。这些问题的产生不限于风险管理，更扩展至公司治理、行政管理，以及董事会和审计委员会等角色领域。⁷

内部审计人员通过执行内部审计计划所制定的各项活动，在协助管理层和董事会了解、评估、降低并管理组织风险方面担当着关键的领导角色。首席审计执行官及其领导的内部审计职能，肩负着与董事会和管理层合作的责任，以确保组织能够贯彻执行内部审计计划和职能，同时保持一定的灵活性，能够在有需要时作出灵活调整。因此，内部审计人员必须不断提升本调查所评估的技能领域，不断学习新的技术、掌握新的能力，以应付未来的工作需要。成功的内部审计人员必须致力不断学习以提升自身能力，也须了解组织的需求，理解内部审计职能应如何满足组织的需要。在当前的商业环境中，这实在是内部审计人员的当务之急。

如果贵公司有意在您的内部审计职能部门或其他部门进行调查，请接洽：

Robert B. Hirth Jr.

执行副总裁-全球内部审计服务

莆瀚公司

+1.415.402.3621（直线）

robert.hirth@protiviti.com

⁷《莆瀚通讯：应对全球金融危机—当前的金融危机：常见问题解答》，
www.protiviti.com/economiccrisis。

调查方法

超过700名受访者完成了此次甫瀚关于内部审计能力与需求的调查。本次调查于2008年7月至8月进行，涵盖了3个大类共102个问题：一般技术知识、审计流程知识以及个人技能和能力。本次调查旨在了解各行业对内部审计师必备技能的掌握情况，以及最需要改进的知识领域。

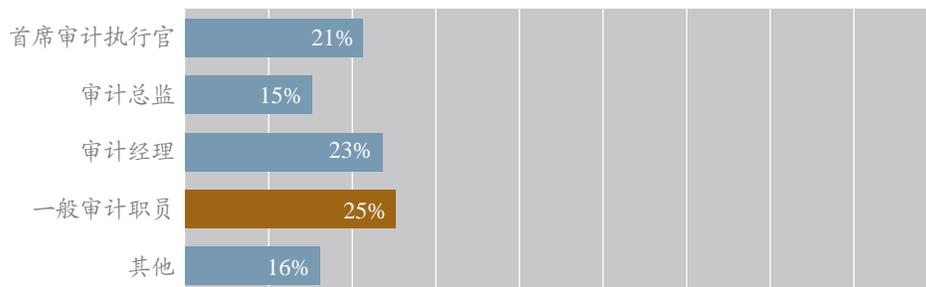
除调查问题外，还请受访者提供一些个人信息，如所在企业的性质和规模，在内部审计部门中的职位或职称等。这些信息有助于我们了解不同规模和性质的行业，或者内部审计行业内不同资历水平的人员是否存在专门的能力和 demand 模式。所有受访者的信息均为个人自愿提供。

受访者来源

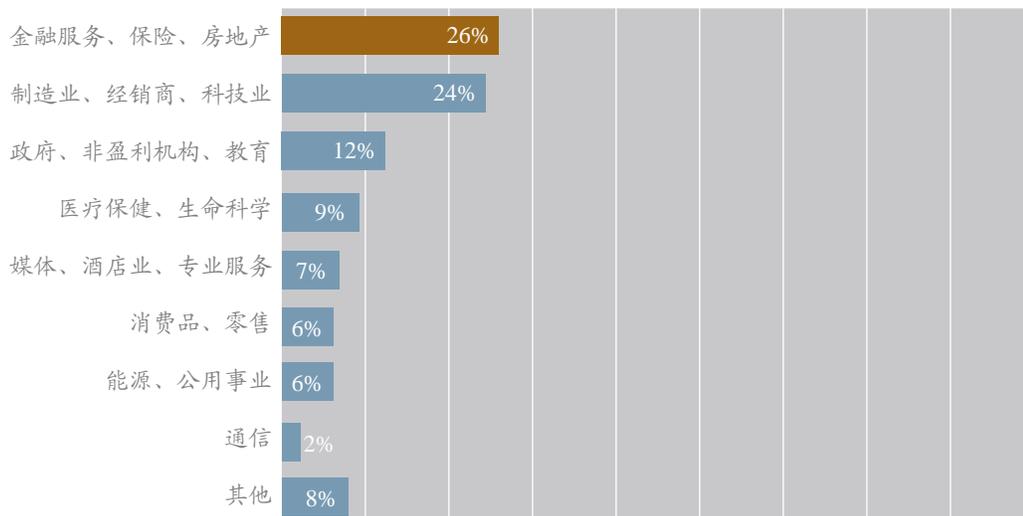
- **美国加利福尼亚州旧金山举办的第67届国际内部审计师协会国际大会（2008年7月7-9日）。**该会议是全国最大的内部审计专业人员年会。调查问卷被分发至各与会者，与会者完成调查问卷后直接交至甫瀚公司在会场设立的展台，或者邮寄、传真至甫瀚公司各办事处。
- **KnowledgeLeaderSM网上调查。**本次调查还向KnowledgeLeader订阅者（包括试订客户）进行在线问卷调查。KnowledgeLeader是一个订阅服务网站，提供各种信息、工具和最佳实务，以帮助内部审计专业人员提高工作效率和质量。
- **电子问卷调查。**我们也向有意参加此次调查的其他内部审计专业人士派发了调查问卷。

调查对象的相关信息

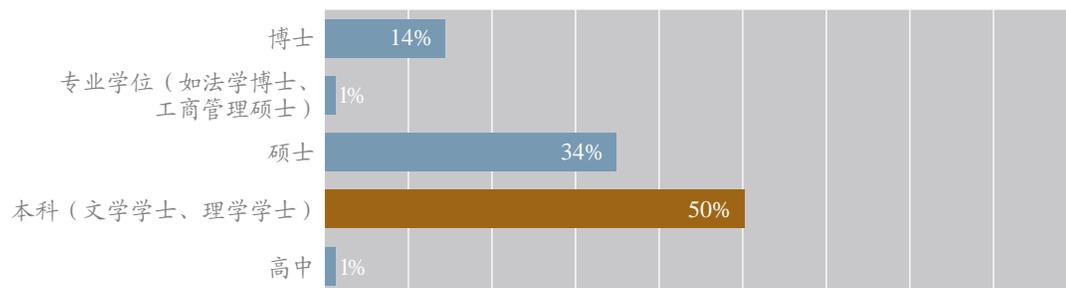
职位:



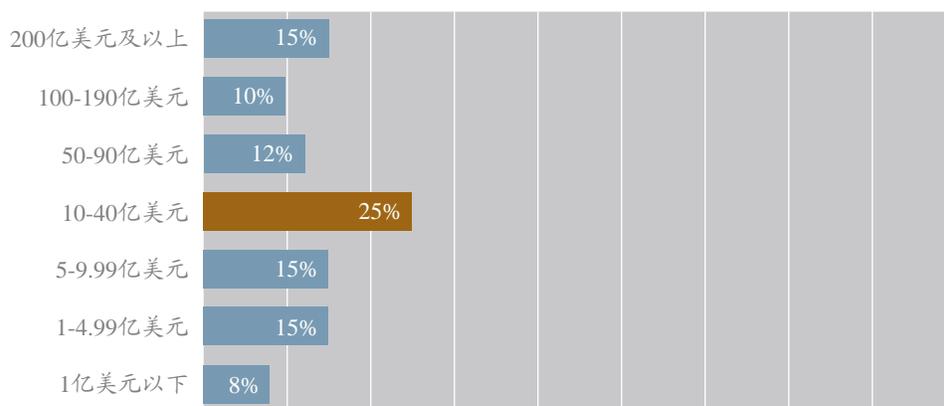
行业:



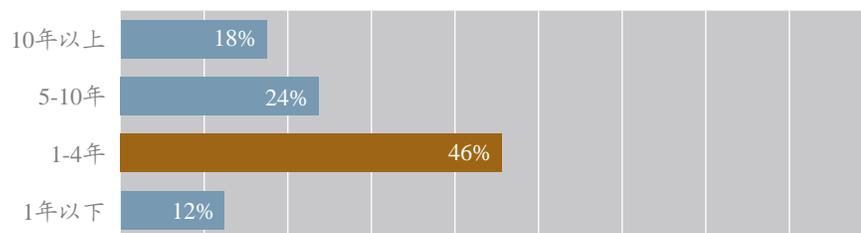
教育程度:



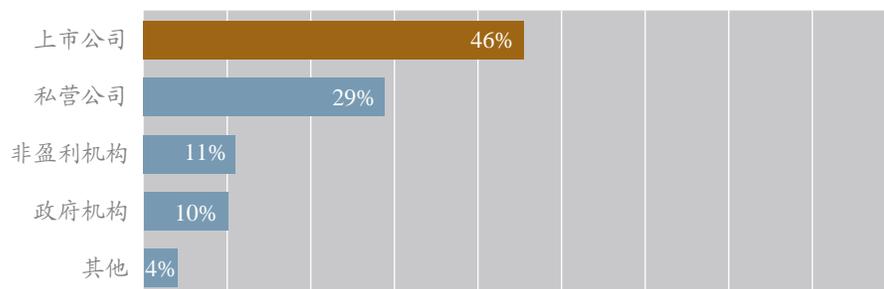
组织规模（年收入）：



现职年限：

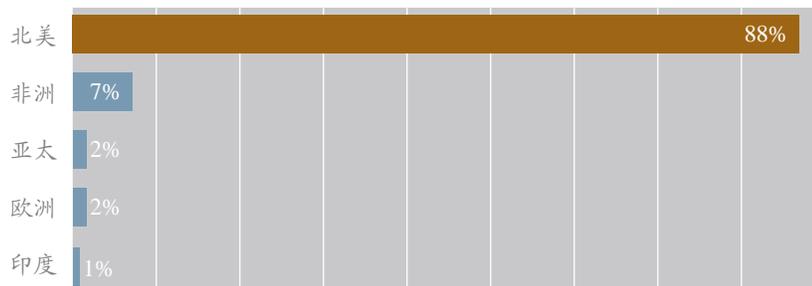


组织类型：

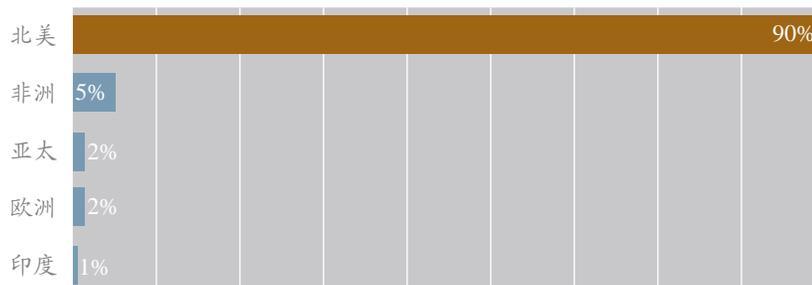


调查对象的相关信息（续）

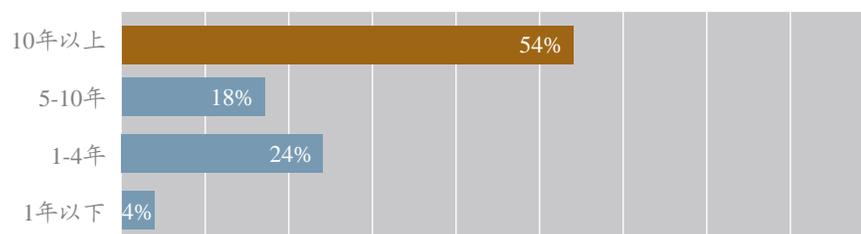
公司总部位于：



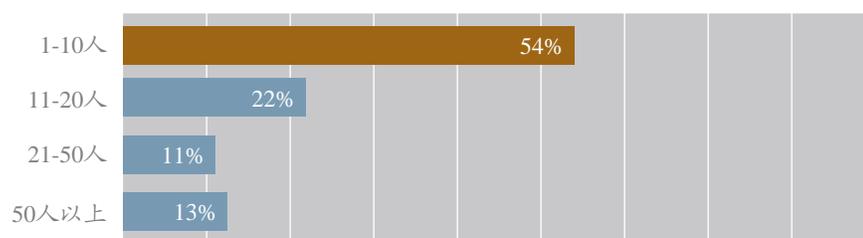
所在工作地点：



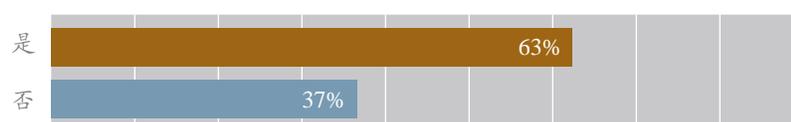
内部审计部门成立年限：



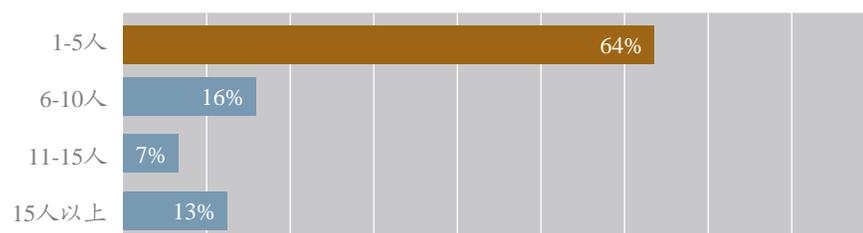
内部审计部门的全职（或等效全职）人员人数：



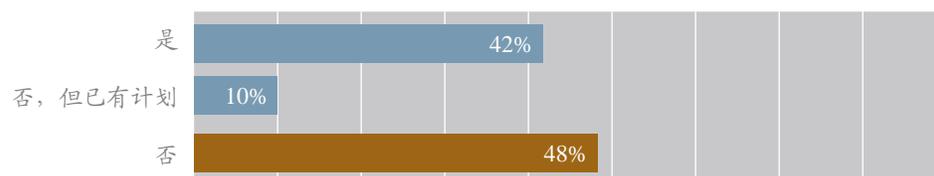
是否通过审计分包方式聘请外部资源：



等效全职审计分包人员人数（如有审计分包）：



过去5年是否完成了外部质量评估（第1312条准则）：



关于甫瀚

甫瀚（www.protiviti.com）是一家全球性的商业咨询和内部审计专业机构，汇聚了众多专门从事风险、咨询和并购服务的专家。我们帮助客户解决有关财务和并购、运营、技术、诉讼，以及治理、风险和合规等领域的问题。我们的专业人员均接受过高质量的培训，以结果为导向，就各类重大的商业问题为遍布美洲、亚太、欧洲和中东等地区的客户提供独到的视角和见解。

甫瀚荣幸地成为IIA的主要合作伙伴。超过1000名甫瀚专业人员是IIA的活跃会员，这些会员参与地方、国家及国际的事务管理，提供思想领导、发言、最佳实务、培训及其他资源，从而发展及促进内部审计职业。



甫瀚在全球共设有60多间分支机构，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。

内部审计与财务控制

不论客户公司规模如何、属于上市公司还是私营企业，我们都十分乐意配合其管理层、审计委员会及审计人员，开展合作，协助执行内部审计工作。我们不但能够以完全外包的方式，协助公司启动和执行内部审计工作；也可以与公司现有内部审计部门合作，在内审团队人手不足或技能缺乏时，担当起有力的支持后盾。我们的专业人员已成功协助上百家公司制定了《萨班斯-奥克斯利法案》首年合规计划，并帮助他们开展持续的合规工作。我们更能够采用以流程为基础的方案来帮助客户执行财务控制合规工作，从而寻求提高工作效率、减轻工作负荷的有效途径，例如执行有效的风险评估、界定合适的审计范围，以及使用技术辅助手段。如此一来，客户的合规成本也将得以降低。我们拥有丰富的经验，已为很多客户完成多项独立、专门的财务和内部控制审查及控制调查项目，其中有些是一整套内部审计工作中的一部分，有些则作为独立的项目予以实施。在项目执行的整个过程，我们均会按照客户的要求，向其董事会、审计委员会或管理层直接汇报。

甫瀚不提供外部审计，与外部审计公司不存在联盟关系，这是我们一个重要的战略优势，使我们能够处在完全独立的立场为客户提供服务。甫瀚可以调用所有的顾问来开展内部审计项目，这使我们得以随时为客户配备精通各种职能和流程领域的专家。此外，甫瀚可以为公司的内部审计职能实施独立评估。根据国际内部审计师协会相关标准的要求，公司须每五年开展一次这样的评估。

我们所提供的服务包括（但不限于）：

- 内部审计完全外包与分包
- 财务控制与《萨班斯-奥克斯利法案》合规
- 内部审计质量评估

KnowledgeLeaderSM是一个订阅服务网站，提供各种信息、工具、模板和资源，以帮助内部审计人员、风险管理人員和合规专业人员节约时间，了解最新动态和更有效地管理商业风险。其核心内容包括商业风险、技术风险和内部审计，每周更新一次。KnowledgeLeader还提供如下各种工具和资源：

- 审计计划 – KnowledgeLeader提供各种各样的内部审计工作计划范例和信息技术职能审计工作计划范例。这些工作计划，以及下述的其他各种工具，全部采用可下载格式，以便于更好地服务于贵公司的各种用途。
- 检查清单、指南及其他工具 – KnowledgeLeader拥有400多种检查清单、指南及其他工具，其中包括：调查问卷、最佳实务、模板、图表及其他工具，以帮助您管理风险，开展内部审计和领导内部审计部门工作。
- 政策与程序 – KnowledgeLeader提供200多项政策范本，帮助您审查、制定和更新贵公司的政策和程序。
- 文献与出版物 – KnowledgeLeader出版多种出版物，包括信息性文章、调查报告、新闻通讯和小册子，由甫瀚公司和多家第三方资源机构（包括《合规周刊》出版社和Auerbach公司）出版，内容涵盖商业和技术风险，内部审计和财务等多个领域。
- 高层人物 – 报道对各大公司内部审计执行官的访谈情况，介绍他们管理风险和开展内部审计职能的诀窍、技术和最佳实务。

KnowledgeLeader主要涵盖了以下课题：

- 业务持续性管理
- 控制自我评估
- 公司治理
- COSO
- 信用与运营风险
- 企业风险管理
- 舞弊与道德规范
- 内部审计
- 《萨班斯-奥克斯利法案》
- 安全风险
- 技术风险

KnowledgeLeader还提供如下一些有益的资源、方法和模型，如甫瀚风险模型、能力成熟度模型、组织六要素模型和《萨班斯-奥克斯利法案》合规性方面的模板或工具。

另外，作为KnowledgeLeader的会员，您同时还可以查阅或购买《审计网优质课程》(AuditNet Premium Content)、价格优惠的认证备考资料、价格优惠的持续专业教育课程(CPE)、白皮书、各种审计、会计和技术标准、最新法律法规、最佳业务实务方面的资料或信息。

欲更详细地了解KnowledgeLeader，请登陆网站www.knowledgeleader.com查阅，注册试用30天。甫瀚公司客户，以及国际内部审计师协会、信息系统审计与控制协会、美国注册会计师协会和卫生保健业内部审计协会的会员均可享受价格优惠。5人或以上的团体订购将享受进一步的优惠。

KnowledgeLeader会员可以升级KL+会员，KL+综合了KnowledgeLeader向标准用户提供的服务以及在线CPE课程及相关风险介绍。这些课程均为互动式的、以网络为基础的培训课程，涵盖了有关内部审计以及业务和技术风险管理等诸多议题的丰富知识，这些知识不仅符合贵公司的业务需求，而且随时保持更新。

南瀚公司内部审计业务—联络信息

Robert B. Hirth Jr.
执行副总裁-全球内部审计服务
+1.415.402.3621
robert.hirth@protiviti.com

澳大利亚
Garran Duncan
+61.3.9948.1205
garran.duncan@protiviti.com.au

比利时
Carl Messemaeckers van de Graaff
+31.20.346.04.00
carl.messemaeckers@protiviti.nl

巴西
Waldemir Bulla
+55.11.5503.2020
waldemir.bulla@protiviti.com.br

加拿大
Carmen Rossiter
+1.647.288.4917
carmen.rossiter@protiviti.com

中国
邱伟文
+86.755.2598.2086
philip.yau@protiviti.com

法国
Francis Miard
+33.1.42.96.22.77
f.miard@protiviti.fr

德国
Michael Klinger
+49.69.963.768.155
michael.klinger@protiviti.de

印度
Adithya Bhat
+91.22.6626.3310
adithya.bhat@protiviti.co.in

意大利
Giacomo Galli
+39.02.6550.6303
giacomo.galli@protiviti.it

日本
Yasumi Taniguchi
+81.3.5219.6600
yasumi.taniguchi@protiviti.jp

墨西哥
Roberto Abad
+52.55.5342.9100
roberto.abad@protiviti.com.mx

荷兰
Carl Messemaeckers van de Graaff
+31.20.346.04.00
carl.messemaeckers@protiviti.nl

新加坡
Philip Moulton
+65.6220.6066
philip.moulton@protiviti.com

韩国
Sang Wook Chun
+82.2.3483.8200
sangwook.chun@protiviti.co.kr

西班牙
Diego Rodriguez Roldan
+34.91.206.2000
diego.rodriguezroldan@protiviti.es

英国
Dene Burke
+44.20.7389.0426
dene.burke@protiviti.co.uk

美国
Robert B. Hirth Jr.
+1.415.402.3621
robert.hirth@protiviti.com

美洲

美国

亚历山大
亚特兰大
巴尔的摩
波士顿
夏洛特
芝加哥
辛辛那提
克利夫兰
达拉斯
丹佛
劳德代尔堡
休斯顿

堪萨斯城
洛杉矶
密尔沃基
明尼阿波利斯
纽约
奥兰多
费城
菲尼克斯
匹兹堡
波特兰
里士满
萨克拉门托

盐湖城
旧金山
西雅图
硅谷/
圣克拉拉
斯坦福
圣路易斯
坦帕
维也纳
伍德布里奇

巴西

圣保罗

墨西哥

墨西哥城

委内瑞拉

加拉加斯*

加拿大

基奇纳-滑铁卢
多伦多

秘鲁

利马*

欧洲

比利时

布鲁塞尔

意大利

米兰
罗马
都灵

西班牙

马德里

法国

巴黎

英国

伦敦

德国

杜塞尔多夫
法兰克福
慕尼黑

荷兰

阿姆斯特丹

中东

科威特

科威特城*

阿拉伯联合酋长国

阿布扎比*
迪拜*

阿曼

马斯喀特*

亚太地区

澳大利亚

布里斯本
堪培拉
墨尔本
悉尼

印度

孟买
新德里

新加坡

新加坡

印度尼西亚

雅加达**

韩国

首尔

中国

北京
香港
上海
深圳

日本

大阪
东京

* 南瀚会员公司

** 南瀚联盟公司

南瀚 | protiviti®
风险与商业咨询。
内部审计。