

创新与转型 正在推动内部审计的未来

甫瀚咨询《2022年下一代内部审计调查》结果评估

Face the Future with Confidence®

protiviti®
Global Business Consulting
甫瀚

创新

(名词)

新的设想、方法或策略；引入新的事物。

转型

(名词)

是一种主动求新求变的行为和过程，是指事物的组成、运转模型、结构特征、条件和观念的根本性改变。

目录

管理层摘要	4
推进内部审计创新与转型	6
审计委员会的关注度和参与度	18
内部审计创新与转型领先企业画像	20
开启创新与转型之旅	21
附录	24
调查方法和统计	28

管理层摘要

创新的意义在于创造新的观念，以及这些观念如何转化为价值。创新在于探索不同的全新思维和工作方式，以一种新的、更加完善的方式执行既定活动，追求新的想法。

过去两年，世界各地的企业为应对历史性的全球疫情纷纷进行调整，他们所开展的创新与转型活动达到了前所未有的水平。许多企业的运营方式较之从前有很大的不同：他们注重探索全新的客户互动方式；关注整体的客户体验，以及战略和运营韧性，并优化数据运用，将数据作为竞争优势（例如采用先进的分析方法，探索和实施应用技术等等）。现如今，创新与转型已经成为确保企业保持长期相关性和竞争力的主要手段。

毋庸置疑，首席审计执行官（CAE）及其内审团队也必须进行创新与转型，事实上，他们中的多数已经这样做了。

根据本次最新的**甫瀚咨询《2022年下一代内部审计调查》**结果，全球有三分之二的内审部门已经完成或正在推行一

项或多项转型或创新举措。75%的CAE表示，他们正在实施这些举措，许多审计委员会高度参与了内审职能的创新与转型活动，并从中获得了更深入的洞察。不过，仍有许多企业尚未在创新与转型方面采取任何行动。

我们从调查中得到了最重要的启示是：如果内审部门不开展任何形式的创新或转型活动，他们在该领域将未能与时俱进，从而导致其在竞争中落入下风，同时企业也可能在人才获取和发展方面面临阻碍。创新与转型之旅的开启并不复杂，即便是仅仅迈出一小步，也能看到显著的成效，未来的长期价值更不容小觑。转型是一个过程，积跬步以致千里。随着时间的推移，企业将在渐进式改进和微创新（与激进式改进相比）中取得收益。

主要调查发现

内审团队更加关注创新与转型 — 全球约三分之二的内审部门已经完成或正在推行创新与转型举措，对比2021年增加了6%。

大型企业往往在这一旅程中走得更远，但小型企业也不甘示弱 — 中小企业的大多数内审团队已经完成或正在开展创新与转型活动，这些团队大多比较成熟，其内审部门积极鼓励创新，探索一种更加完善的全新工作方式。

投资回报 (ROI) 得到了保障 — 近一半的内审团队认为创新与转型举措为企业带来了高等或中等水平的ROI，而大多数CAE也认可这一看法。

创新与转型工作的推进可能过度依赖对现有员工的培训和发展 — 平均而言，超过一半的内审部门主要侧重于培训和发展员工，以培养他们具备下一代内部审计能力方面的技能和专业知识。而对于那些遭受近几年疫情影响严重，一直超负荷工作的内审团队而言，这一策略要求可能会过于严苛。

好的开始是成功的一半 — 虽然大多数内审部门都参与了创新与转型活动，但仍有许多处于起步阶段。我们应将这样的情况视为一种机会，而非一个问题。千里之行始于足下，好的开始往往便是成功的一半。

推进内部审计创新与转型

主要发现

- 无论企业规模大小，大多数内审团队都在参与创新与转型举措。
- 大型企业的内审部门更有可能参与到这些举措中。而大多数小型企业也不落后，开始开展一系列创新与转型活动。这表明，人们已经认识到建立下一代内部审计职能的价值。
- 大多数 CAE 将创新与转型活动的 ROI 评为高等或中等水平，这也印证了创新和转型举措所带给他们的裨益。

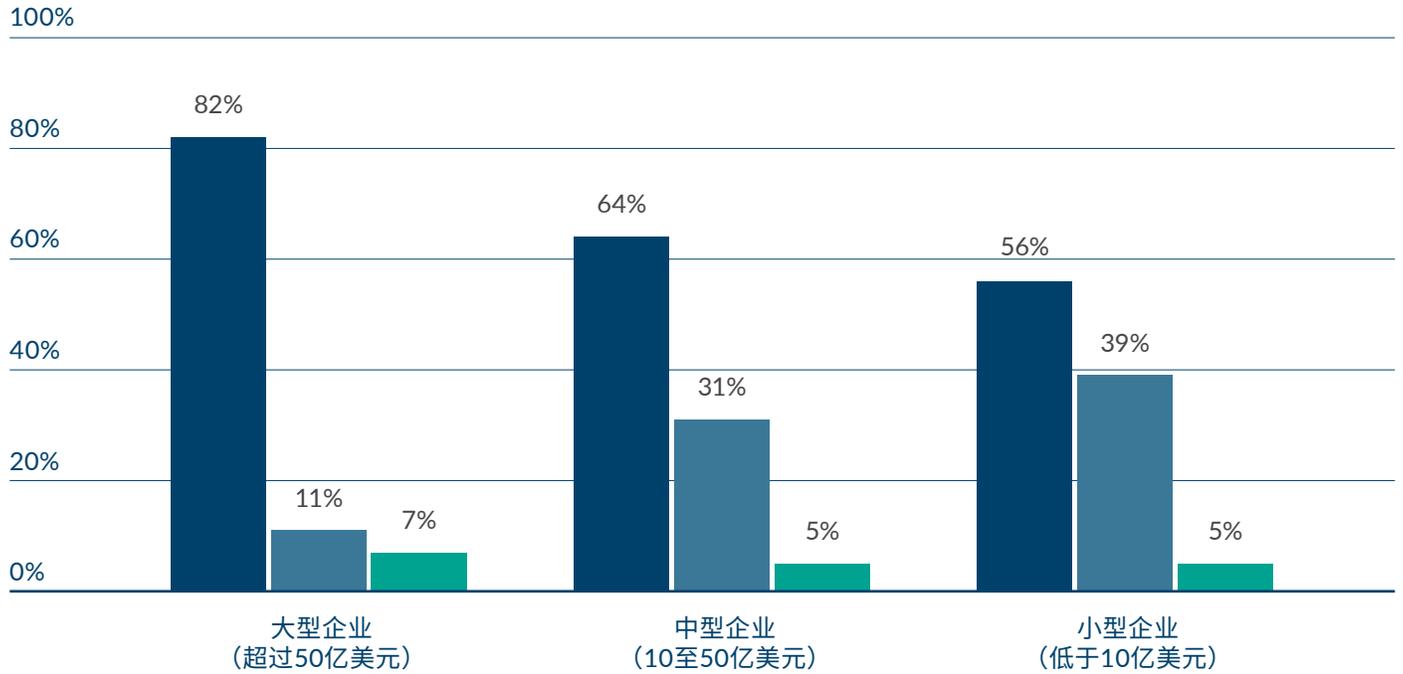
您企业的内审部门是否已经完成、或者正在实施转型或创新举措？

	所有受访者	CAE/审计总监
是	67%	74%
否	28%	25%
不知道	5%	1%

您企业的内审部门是否已经完成、或者正在实施转型或创新举措？

公司规模

■ 是 ■ 否 ■ 不知道

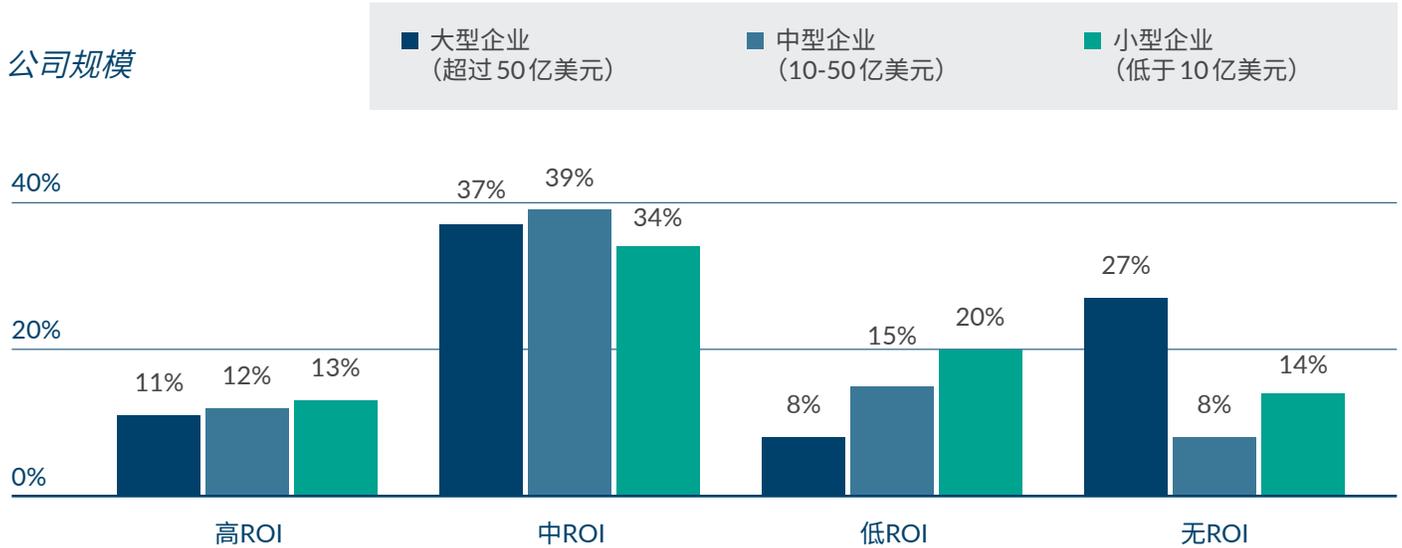


您如何评价您企业的内审部门在创新和转型活动方面的投资回报 (ROI) ? *

	所有受访者	CAE/审计总监
高ROI	12%	14%
中ROI	36%	38%
低ROI	14%	16%
无ROI	17%	12%
不知道	21%	20%

* 已经完成或正在进行创新或转型活动的内审部门。

您如何评价您企业的内审部门在创新与转型活动方面的投资回报（ROI）？*



* 回复为“不知道”的答复在此图中未予显示。

评论

令人欣慰的是，参与创新或转型举措的内审部门数量逐年增加且增幅明显，相较于上一年的调查结果增长了6%，其中CAE/审计总监的人数增幅更高。这一点尤为值得注意，因为在过去两年中，业务环境的变化以及远程办公和混合办公模式对企业提出了新的要求，同时内部审计职能的优先事项也由此产生了变化。

对CAE的启示：与总体结果相比，CAE在参与创新和转型活动方面的观点存在差异，因此CAE应定期与团队就创新战略与活动进行明确地沟通。

大型企业的内审部门在创新与转型举措上的参与程度更高。不过，大多数小型企业也已经承诺开展相关活动。这说明无论在何种规模的企业中，创新与转型思维以及下一代内部审计职能都是极其重要的。

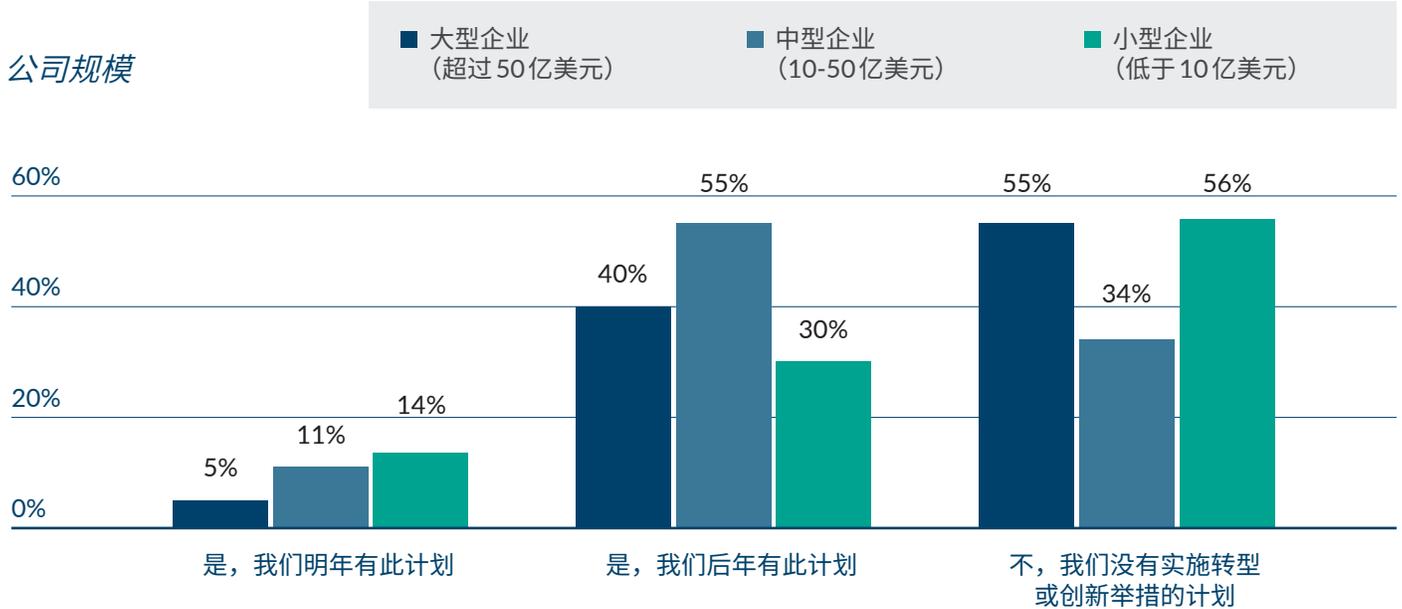
这也是一个积极的信号，表明调查结果中有关创新与转型活动的ROI整体处于一个较高的水平。近一半的内审团队认为创新与转型举措为企业带来了中等或高等水平的ROI，而大多数CAE也认可这一看法。与此同时，高ROI并不局限于创新与转型程度更高的企业，任何开展这些活动的企业都见证了其ROI的显著增长。

从行业角度来看，金融服务和科技行业企业在内审职能转型和创新的投入方面处于领先地位。这些行业也在转型与创新举措下收获了更高的ROI。制造和分销行业的企业紧随其后，近75%的企业采取了此类举措，进而提升了价值水平。

您企业的内审部门目前是否计划实施转型或创新举措？*

	所有受访者	CAE/审计总监
是，我们明年有此计划	11%	11%
是，我们后年有此计划	38%	42%
不，我们没有实施转型或创新举措的计划	51%	47%

公司规模



评论

即便有些内审机构尚未参与任何创新或转型举措，但也将这些活动提上了议程——这是一个非常积极的趋势。然而，也有相当大的群体表示并未计划实施相关举措。我们建议此类企业应仔细考虑这一问题，因为结果表明他们的同行正在推进这些计划。

从行业角度来看，科技行业内超过大半的企业计划在未来两年内开展一项或多项创新或转型活动。紧随其后的是制造和分销行业企业，这些企业的重点是在其内部审计业务中扩大创新与自动化。

* 针对未完成也未进行创新或转型活动的内审部门。

计划开展的创新

对尚未采取任何创新或转型举措但计划在未来两年内开展此类活动的企业，他们的CAE和内部审计负责人指出，企业已经将一些项目提上工作日程并列为优先处理事项：



对于大多数受访者，尤其是来自中型企业的受访者，他们计划关注的首要事项是**增加对数据和分析解决方案的使用**。这也是大多数CAE首要关注的领域，目前他们将其视为最重要的优先事项。



其他提及最多的优先事项是**改进风险评估方法和进行持续监控/审计**。



同时，大型企业还专注于**促进内部审计职能与其他保证职能之间的协调和配合**。

注：本节中的其余问题、结果和评论主要针对已经完成或正在实施转型或创新举措的内审部门。

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/审计总监
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。	6%	3%
没有创新提案，但企业会对相关理念予以支持、评估和探讨。	11%	9%
虽然没有正式的创新架构，但内审部门积极鼓励创新，探索更加完善的全新交付方式。	42%	47%
整个内审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。	26%	23%
随着企业赞赏并致力于持续重建以取得长期成功，“创新”被定义为内审职能的核心价值。	15%	18%

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？

公司规模

	大型企业 (超过50亿美元)	中型企业 (10至50亿美元)	小型企业 (低于10亿美元)
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。	9%	0%	6%
没有创新提案，但企业会对相关理念予以支持、评估和探讨。	11%	13%	10%
虽然没有正式的创新架构，但内审部门积极鼓励创新，探索更加完善的全新交付方式。	35%	46%	49%
整个内审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。	27%	29%	22%
随着企业赞赏并致力于持续重建以取得长期成功，“创新”被定义为内审职能的核心价值。	18%	12%	13%

评论

调查的总体结果显示，那些鼓励评估和探索新思路，以及发起创新挑战以探索创新思维和追求创新解决方案的内审部门大幅增加。这清楚地表明，更多的内审部门在其创新与转型工作中已达到了较高的成熟度。

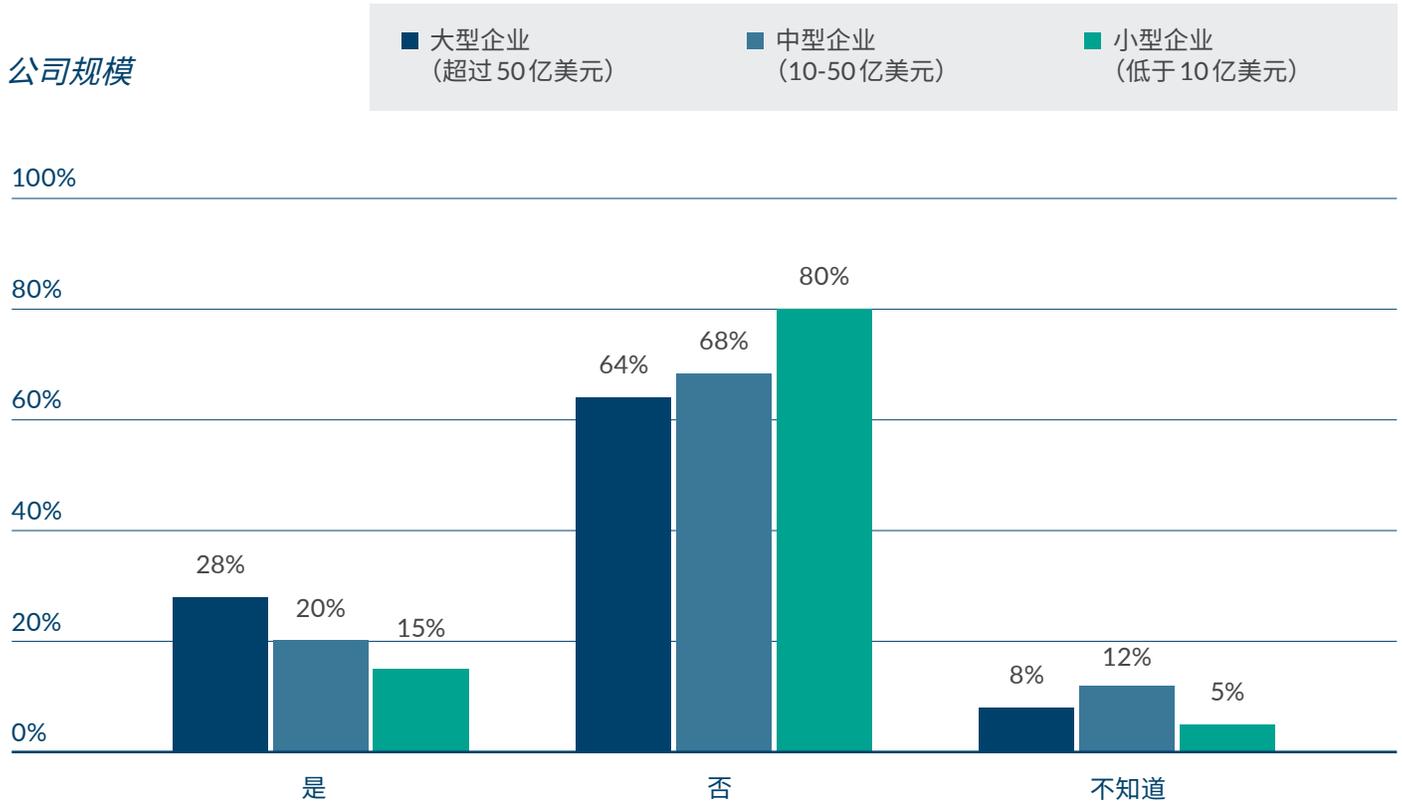
大型企业的内审部门往往设有更多的创新议程和重点，这一点不难理解。然而，虽然中型企业紧随其后，但小型企业在创新规模上则落后了更多。这些发现表明，大型企业更具能力让个人、团队或卓越中心将工作重点放在创新与变革活动上，确保企业在竞争中保持与时俱进。

然而，值得肯定的是，大多数小型企业的内审部门正在积极鼓励创新，探索一种更加完善的全新工作方式。小型企业在创新与转型方面可能面临更多的阻碍，包括资源和专业知识上的限制。不过，包括小型企业在内的所有企业都依然有很多机会参与更多的创新与转型活动。（我们将在“开启创新与转型之旅”一节中进一步探讨这些观点。）

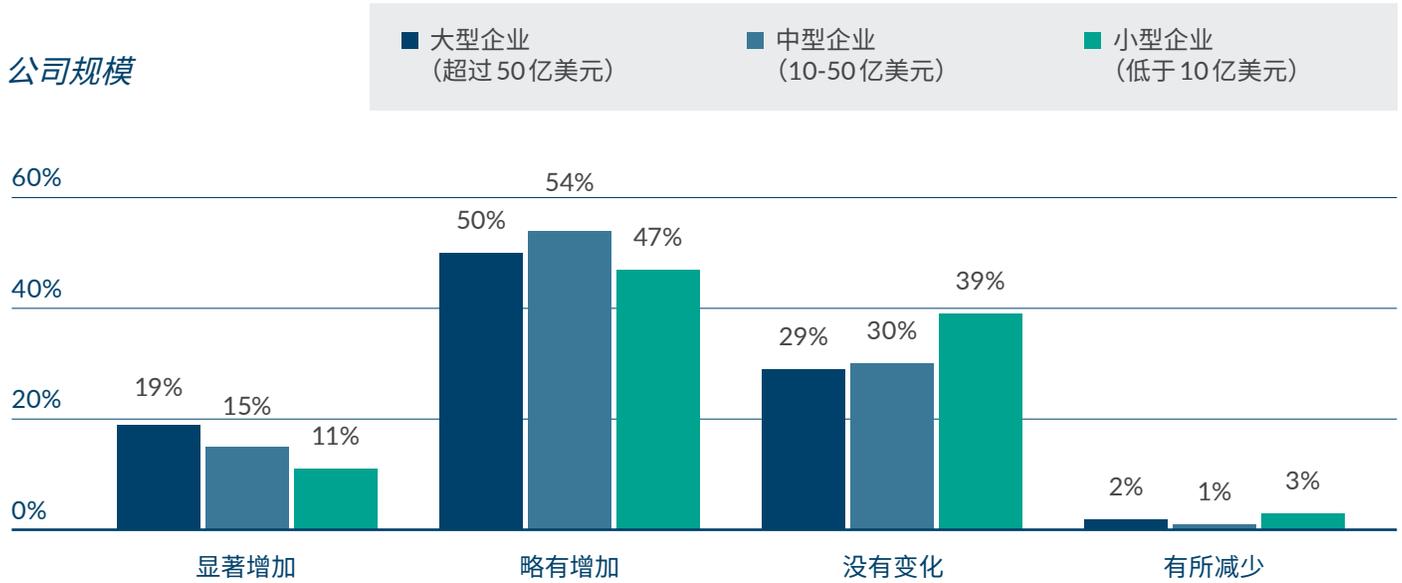
显然，从行业评估的结果表明，金融服务类企业比其他行业企业更有可能将创新视为内审职能的核心价值。

您企业的内审部门目前是否正在开展以推进转型计划为目的的活动？

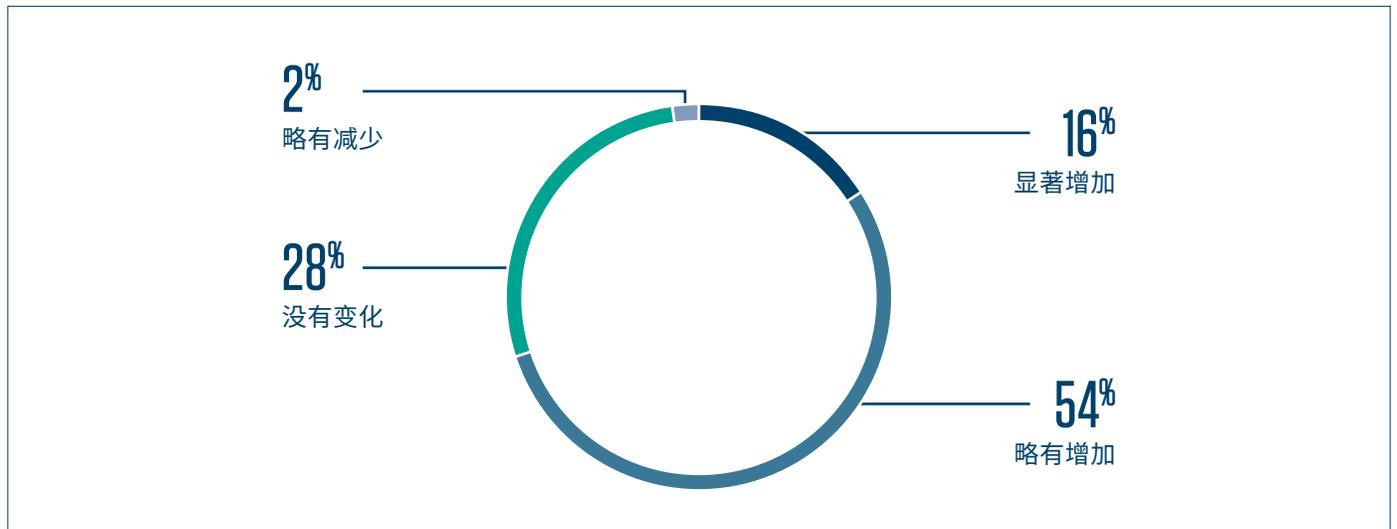
	所有受访者	CAE/审计总监
是	20%	22%
否	72%	74%
不知道	8%	4%



相比一年前，您企业的内审部门对创新/转型举措的关注度发生了怎样的变化？



在过去一年中，您企业对内审创新和转型的关注度有何变化？*



* 受访者：CAE/审计总监。

企业在加强对内审职能创新与转型的关注方面存在哪些阻碍？

竞争优先级与能力的不足是内审团队创新与转型的首要阻碍因素，其次是缺乏开展转型活动的能力和技能。这些挑战在中型企业中最为明显。

有趣的是，虽然金融服务和科技行业的受访者将竞争优先级与能力不足视为首要阻碍因素，但他们开展这些活动的频率却低于其他行业的CAE和内部审计负责人，这表明他们可能制定了更成熟的项目管理和资源规划流程。

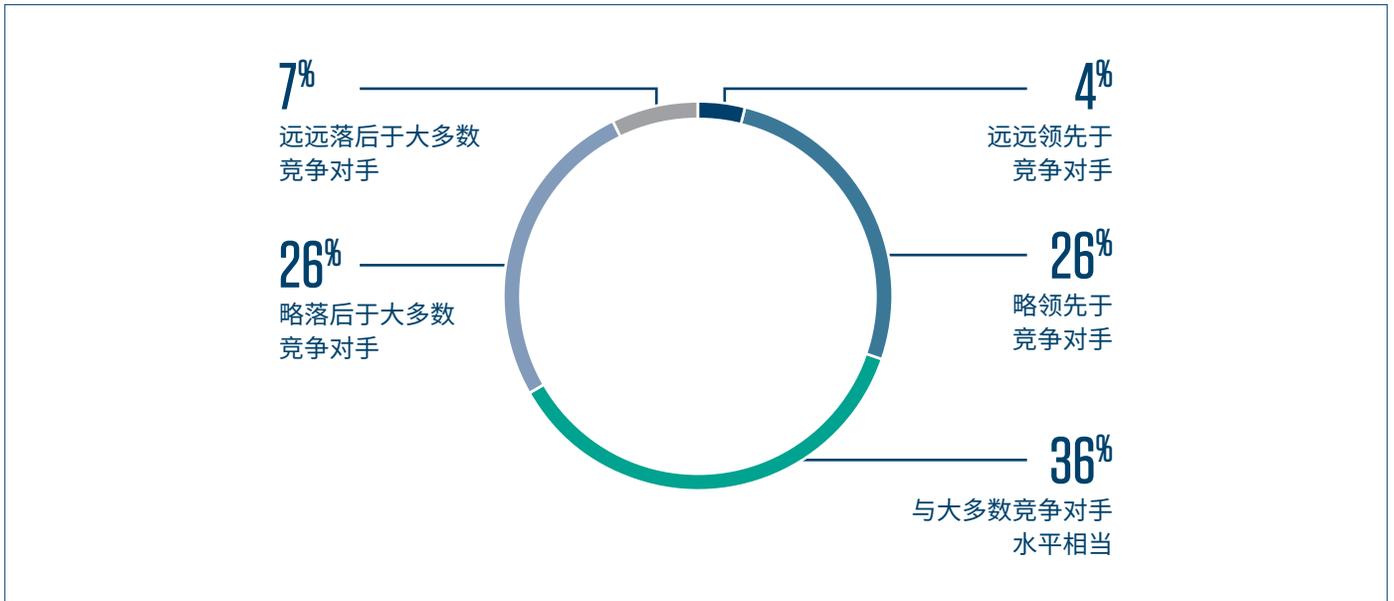
值得注意的是，“缺乏高管和董事会的支持”是创新与转型中最少被提及的阻碍因素，这表明领导层对这些举措普遍持支持态度。鉴于越来越多的人期望内部审计职能能够获得更多的技术和

数据支持，以进一步加强下一代内部审计实践，CAE尤其应将这一发现视为一次大胆尝试的机会。对于尚未开展的企业，CAE应将内部审计职能的创新与转型举措提上日程，并相信这些举措会得到执行管理层和董事会的支持。

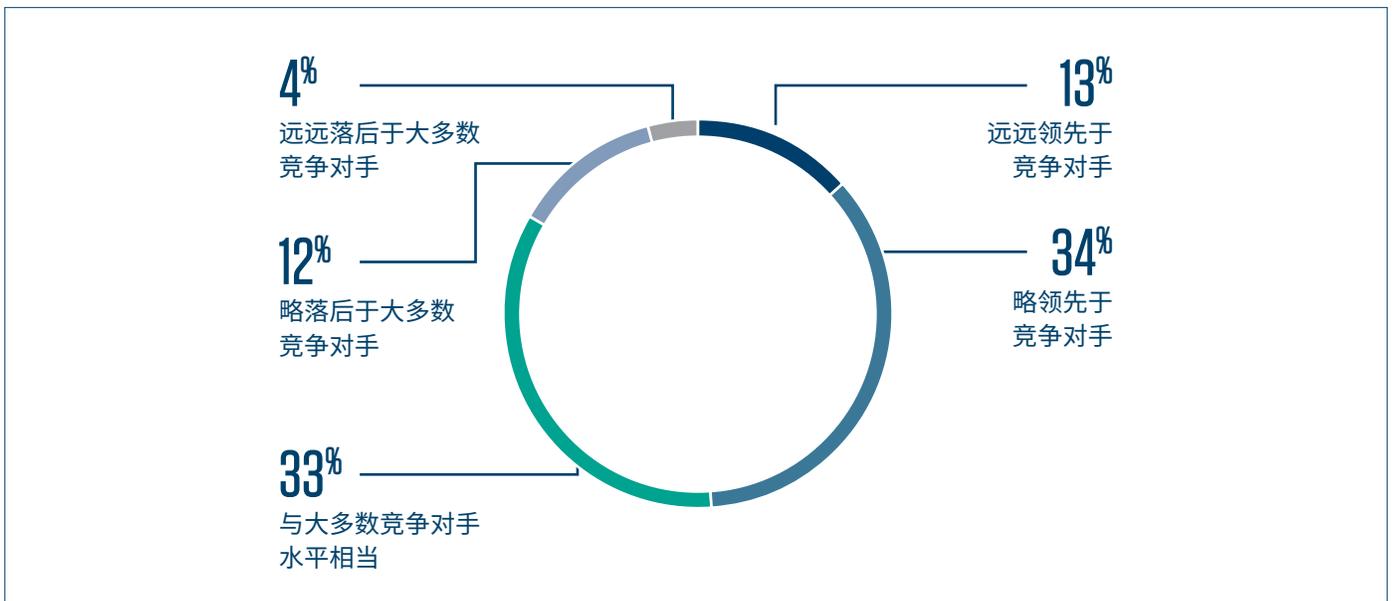
最后，在内部审计职能中，应协调好企业的“常规”活动和“创新与转型”活动，这也将是一个持续的议题。通常情况下，“常规”活动优先于“创新与转型”活动往往更加合理，有时也是必要的。不过，从长远来看，如何取得两者之间的适当平衡才是最为关键的。变革与进步并非迫在眉睫，但始终是至关重要的。

与所在行业的其他企业相比，您企业的内审部门在实施创新/转型方面的整体水平如何？*

当前



两年后



* 受访者：CAE/审计总监（回复为“不知道”的答复在此未予显示）。

评论

值得注意的是，大多数CAE认为其内审职能的创新与转型落后于竞争对手。然而，展望未来两年，这样的情况可能会发生逆转，更多的CAE预计他们将领先于竞争对手。

与小型企业相比，大型企业的内审部门更有可能认为自己于当前领先于竞争对手，其中近一半的受访者认为他们将在两年后领先于竞争对手。

调查发现，更多的内审部门计划持续推进其创新与转型议程。这个积极的趋势已在预料之中，在我们前几年的研究中已观察到了这一点。然而，对于CAE和内审团队而言，最为关键的是要将目标转化为计划并最终付诸行动。他们首先应采取一系列举措，实现切合实际的里程碑目标，并取得可衡量的结果，以推动他们开启下一代内部审计之旅（详见第21页“开启创新与转型之旅”）。即使其内审职能仍处于创新与转型的早期阶段，只要CAE及其团队已踏上行进之路并制定了相应计划，就会看到实实在在的进步。今年的调查结果也确实表明了这一点。关注创新与转型的进展情况、持续增长以及不断改善对企业来说至关重要。

此外要牢记，创新并没有放之四海而皆准的方式，它不一定需要制定宏大的步骤、计划或投资。内审部门更应根据一些具体的因素（如预算和资源、切实可行的目标以及获得技能和技术工具的机会等）调整其创新战略和优先事项。即使没有专门的内审团队或架构也并不意味着企业不能追求逐步创新或微创新，他们可以循序渐进，在较长的期限内取得一定进展。最重要的是保持进步，而不是维持现状。

如何进行及实现“技能培养与人才发展”同样至关重要。如附录中的结果所示（详见第24页），许多内审部门正致力于对员工的培训和发展，以提高下一代内部审计能力。CAE和内部审计负责人需注意，不应让过往几年一直超负荷工作的内审团队成员承受较大压力，而应考虑通过外部帮助来补充团队技能——即，可以是来自本企业的广泛支持（例如，员工轮岗），也可以通过聘请外部专家、同行业内审团队等方式实现支持。

最后，请记住，内审职能和相关流程的现代化与创新程度已成为一项关键的因素，它决定了您的企业是否可以吸引和留住具备相关技能的人才，以帮助内审部门在创新与转型的征程上取得进展。

审计委员会的关注度和参与度

主要发现

- 大多数的内审部门与他们的审计委员会保持着高度或中度水平的信息分享。
- 信息分享的水平以及审计委员会对创新与转型的关注度在大型企业中呈上升趋势。

审计委员会对内部审计转型或创新举措表现出多大兴趣？

	所有受访者	CAE/审计总监
审计委员会表现出高度兴趣水平	22%	21%
审计委员会表现出中等兴趣水平	39%	45%
审计委员会未表现出兴趣/兴趣水平低	28%	29%
不知道	11%	5%

公司规模

	大型企业 (超过50亿美元)	中型企业 (10至50亿美元)	小型企业 (低于10亿美元)
审计委员会表现出高度兴趣水平	33%	19%	15%
审计委员会表现出中等兴趣水平	43%	42%	35%
审计委员会未表现出兴趣/兴趣水平低	16%	25%	41%
不知道	8%	14%	9%

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？

	所有受访者	CAE/审计总监
与审计委员会高度信息分享	23%	24%
与审计委员会中度信息分享	43%	50%
未与审计委员会分享信息/分享水平低	25%	23%
不知道	9%	3%

公司规模

	大型企业 (超过50亿美元)	中型企业 (10至50亿美元)	小型企业 (低于10亿美元)
与审计委员会高度信息分享	28%	20%	22%
与审计委员会中度信息分享	45%	49%	36%
未与审计委员会分享信息/分享水平低	21%	19%	34%
不知道	6%	12%	8%

评论

总体结果与我们上一年的调查结论基本一致。关于创新与转型举措，大多数的内审部门与他们的审计委员会保持着高度或中度水平的信息分享。正如预期，大型企业的信息分享水平以及审计委员会对创新与转型的兴趣呈上升趋势。

即使是在小型企业，信息分享以及对创新与转型的兴趣似乎也达到了积极水平。这一发现非常重要，它表明，无论企业的规模和业务范围如何，上述这些投入都是十分必要的。

内部审计创新与转型领先企业画像

那么，在创新和转型之旅中，不断完善的内部审计职能的总体概况如何？根据我们的研究，内部审计创新与转型的领先企业往往有如下特征：

- ↑ 更有可能已经完成或正在进行一项或多项转型或创新举措。
- ↑ 实施创新与转型举措更多地来自大型企业，但小型企业中的大多数内审部门也参与了此类活动。
- ↑ 更加侧重于在内审职能中更多地使用赋能技术。
- ↓ 在创新与转型的优先级方面，不太可能将重点放在改进内部审计的交付方式上，也不太可能一味地寻求方法去发展内审职能的组织方式。
- ↓ 不太可能缺乏开展转型活动的人才、能力和技能，也不太可能将竞争优先级与能力不足视为创新的阻碍因素。他们更倾向于寻求联合外包和客座审计师的支持，而不是仅仅依靠培训和发展现有员工（详情见下文）。

一个有趣的现象是，对于在创新与转型活动方面处于领先地位的内审部门而言，投资回报率（ROI）并不是他们评估的一项关键指标。任何实施相关举措的企业均可实现较高的ROI。此外，审计委员会对内部审计创新与转型活动的关注程度，以及与审计委员会分享有关活动信息的水平，都没有明显差异。

另一个有趣的发现是，内审部门主导企业转型活动的趋势没有出现显著增长。也就是说，在创新与转型之旅中取得长远发展的内审部门更有可能参与到企业其他部门/团队实施的此类举措中。

最后，在建立下一代内部审计能力方面，内部审计创新与转型的领先企业更加倾向于依靠企业和客户资源计划下的联合外包和员工轮岗举措，以培养和提供特定的技能和能力，特别是在技术和赋能技术领域。许多企业认为，为了建立必要的技能组合，并在创新与转型之旅中取得长远发展，他们需要优先考虑培训和发展企业现有的全职团队。这一因素固然重要，但不应作为唯一的方法。此外，许多内审团队在过往几年一直超负荷工作，因此从其他资源途径引入技能和专业知识或许对他们也是非常有益的。

开启创新与转型之旅

以下内容改编自甫瀚咨询董事总经理Cassie Putnam和Mark Peters的文章。阅读全文：

<https://blog.protiviti.com/2021/08/03/5-strategies-to-help-internal-audit-functions-accelerate-their-next-generation-transformation/>

由于新冠疫情的侵袭，大多数内审部门已开始重新思考自己的审计计划和方法。从积极的角度来看，为了能够适时调整方向，审计人员要不断以全新方式参与和支持业务。现在，许多内部审计负责人希望加快建立下一代内部审计职能，从而保持并巩固这一积极发展势头。

为了帮助内部审计负责人及其团队启动、重振或推进建立下一代内审职能的进程，我们提出了五项策略。

1. 设定旅程的愿景

任何转型之旅都需要制定相应的目标或变革愿景，而企业需要为此而努力。对于内部审计来说，开启旅程前首先要明确该职能需要转型的原因，而不仅仅是因为它对未来至关重要。

例如，商业利益相关者是否要求该职能部门进行变革？有可能。他们或许需要相关性更高且基于结果的审计工作。他们希望审计师不仅仅只是审查整个流程，然后向他们确定各项流程正在按照计划合规运行；他们更希望了解审计工作如何以更为高效或创新的方式展开。此外，他们非常渴望就审计人员正在分析的数据获得更多深刻的见解，并能以更有说服力的方式呈现出来。

利益相关者的期望可以塑造内部审计转型的愿景，并有助于其对目标的设定。而这一愿景反过来也可以为职能部门的变革创造所需的心态。在下一代内部审计的旅程中，最大的难点之一是让审计师走出舒适区，以创新的方式思考问题，并以更开放的态度尝试新事物，即使面临一些失败，也要坚持不断地学习。

内部审计负责人的任务是在团队中建立这种创新和变革的文化和心态（当然，首先要以身作则）。他们应授权审计人员尝试新的事物，交流和沟通想法，无论正确或错误与否。同时，他们应鼓励团队对审计流程的任何方面进行创新，勇于对目前所熟悉、舒适的做法提出质疑。他们应激励内审团队不断思考创新，甚至是采取一些微不足道但却效果显著的方法，这同样有助于推动下一代内部审计之旅。

2. 根据基准规范变革路线

要帮助内审部门明确其下一代转型的愿景，另一项最佳实践是将其自身的企业与其他企业进行基准对比。通过比较，我们可以找到以下问题的答案：

- 我们处于转型的哪个阶段？我们的转型方向在哪里？
- 我们需要采取哪些步骤引导自己朝着正确方向实现目标？
- 我们是否应该进行一次成熟度评估？
- 我们应用什么指标衡量我们的进展？

一个正式的框架可以帮助构建基准测试流程。甫瀚咨询的“下一代内部审计模型”（见后页）可以为您提供帮助。该模型包括关键的治理、方法论和应用技术组件，这些都是下一代内部审计职能的标志。

3. 追求具有影响力的快速致胜方案

即使利益相关者支持内部审计工作的发展，他们也未必会为变革提供足够的资金和支持。但是，我们看到，许多领先企业的内审部门在现有优势的基础上鼓励团队成员探索创新想法，提升团队能力，从而克服这一阻碍。

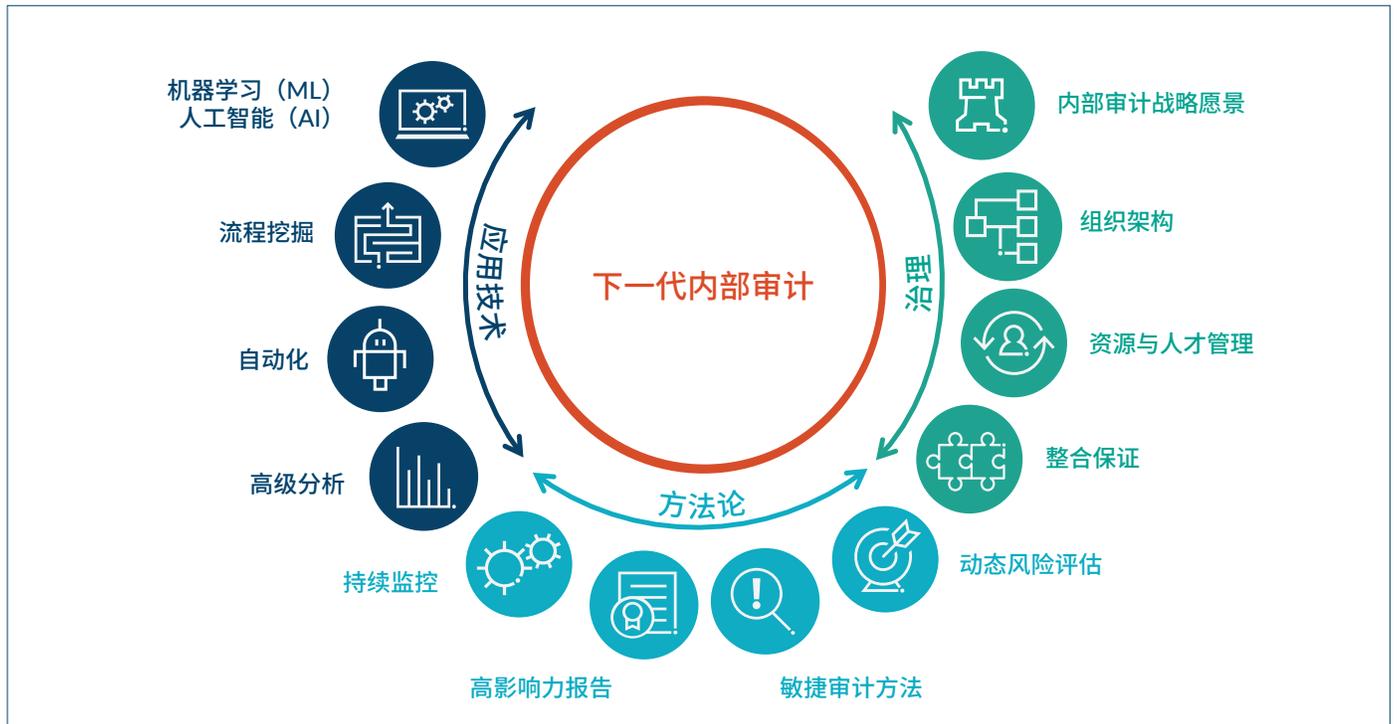
例如，内审部门可能会鼓励已经熟练掌握数据分析技能或对数据分析感兴趣的审计团队成员，进一步提升其技能。他们可以为该成员提供更多的培训机会，帮助其学习先进的分析技术，并要求其在日常工作中应用这些新技能。随着工作的推进，该成员便可以向其他团队成员传授技能和知识，并帮助整个企业提升高级分析技术在审计过程中的应用。

报告是促进内部审计职能快速实现转型的另一个领域，同时也展示了该职能的价值及其与业务的相关性。内审团队可以针对目标受众定制简化、高影响力的报告，以更好地向利益相关者传达重要信息，同时可以对他们最感兴趣的细节进行细化。理想的报告应是要求言简意赅，引人注目，以更多有用的图形和深度的数据分析取代冗长的文字。（如不确定利益相关者需要什么？可向他们问询。）

4. 推广敏捷审计实践并获得支持

要向下一代思维模式过渡，需要采用敏捷思维并支持变革。敏捷思维也是敏捷审计的基础，这种方法要求内部审计职能和利益相关者响应不断变化的新兴业务需求和方向，以减少风险，同时努力实现业务和监管承诺。

追求下一代转型的内审团队通常提出的第一个问题是：“我们如何使用敏捷方法？”我们建议他们首先在内部宣传敏捷的概念，获得志同道合的审计利益相关者——即已经开始使用敏捷工作方法或与内审团队建立了良好工作关系的团队的支持。然后，内部审计团队可以和选定的利益相关者共同选择小型试点项目。在这些项目中，他们可以采用迭代的方法进行评估、评价和反馈，并建立持续的反馈循环，以便在整个过程中不断提升审计的价值。



因此，我们提倡，从小事做起，在结果中学习，最重要的是将这些结果公之于众。在敏捷审计中，企业管理者应在审计之旅的初期就参与到审计报告过程之中。而最终的报告，应将提供面向未来的见解，包括审计师和企业领导者的观点。要想推动合作的成功，需要让整个企业看到敏捷审计的好处。

5. 指定一名转型负责人

最后，为了确保下一代转型之旅朝着愿景的方向推进，内部审计部门需要指定一名转型负责人。例如，可以由转型总监负责，他将专注于推动内审组织的变革。

对于内部审计团队来说，现在是一个理想的时机，他们可以在过往两年所有变革的经验基础上继续努力。当前的另一个优势是，商业利益相关者打开了新的开放视角，他们将以更加积极主动的方式与内审部门开展更多的合作。如今的企业已经脱离了以往的组织架构，随着业务的不断变化以应对新的挑战，内部审计职能也必须与企业一同与时俱进。

附录

评估下一代内部审计成熟度

	所有受访者		CAE/审计总监	
	2022	2021	2022	2021
治理				
内部审计战略愿景	5.5	5.4	5.9	5.8
组织架构	5.9	5.4	6.1	5.5
资源与人才管理	5.8	5.2	6.0	5.4
整合保证 (Aligned Assurance)	5.7	5.3	5.8	5.3
方法论				
动态风险评估	5.4	4.8	5.6	5.0
敏捷审计方法	5.3	4.5	5.5	4.5
高影响力报告 (High-Impact Reporting)	6.1	5.5	6.3	5.6
持续监控	5.3	4.8	5.3	4.6
应用技术				
高级分析	4.5	4.2	4.5	4.1
自动化	4.4	4.0	4.6	3.9
机器学习 (ML) /人工智能 (AI)	3.4	3.1	3.2	2.6
流程挖掘 (Process Mining)	3.9	3.6	3.7	3.2

获得必要的人才和技能（内部和/或外部）

(显示：回复为“是”的答复)

	所有受访者	CAE/审计总监
治理		
内部审计战略愿景	54%	61%
组织架构	65%	66%
资源与人才管理	66%	70%
整合保证 (Aligned Assurance)	70%	74%
方法论		
动态风险评估	64%	68%
敏捷审计方法	58%	61%
高影响力报告 (High-Impact Reporting)	71%	70%
持续监控	70%	70%
应用技术		
高级分析	46%	44%
自动化	47%	49%
机器学习 (ML) /人工智能 (AI)	19%	21%
流程挖掘 (Process Mining)	28%	29%

保障相关人才和技能的策略
 (显示: CAE/审计总监的答复)

	聘任	培训/发展	联合外包	轮岗/ 客户资源计划
治理				
内部审计战略愿景	18%	55%	20%	7%
组织架构	20%	59%	20%	2%
资源与人才管理	25%	57%	14%	4%
整合保证 (Aligned Assurance)	12%	68%	15%	5%
方法论				
动态风险评估	10%	71%	16%	3%
敏捷审计方法	8%	78%	13%	1%
高影响力报告 (High-Impact Reporting)	6%	87%	6%	1%
持续监控	11%	74%	11%	5%
应用技术				
高级分析	23%	59%	16%	3%
自动化	14%	68%	14%	4%
机器学习 (ML) /人工智能 (AI)	28%	50%	19%	3%
流程挖掘 (Process Mining)	11%	61%	28%	0%

高管层和董事会/委员会支持引进或发展必要的人才和技能
 (显示: 回复为“是”的答复)

	所有受访者	CAE/审计总监
治理		
内部审计战略愿景	45%	48%
组织架构	50%	45%
资源与人才管理	44%	33%
整合保证 (Aligned Assurance)	33%	30%
方法论		
动态风险评估	29%	25%
敏捷审计方法	24%	27%
高影响力报告 (High-Impact Reporting)	66%	68%
持续监控	29%	31%
应用技术		
高级分析	31%	30%
自动化	25%	23%
机器学习 (ML) /人工智能 (AI)	20%	20%
流程挖掘 (Process Mining)	32%	36%

调查方法和统计

甫瀚咨询于2021年12月至2022年1月期间以在线形式开展了2022年下一代内部审计全球调查。超过500名内部审计领导者和专业人员（n = 538）完成了调查问卷，其中大多数为CAE和审计总监。

本次调查旨在为企业内审部门如何寻求和实施与人员、流程和技术相关的下一代转型制定相应基准。除了内审创新与转型相关的问题外，调查还要求受访者围绕如下三个下一代能力领域，确定其内部审计职能各个组成部分的成熟度水平：

- 治理
- 方法论
- 应用技术

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，以及他们在内审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 (CAE)	33%
审计委员会成员	1%
审计总监	18%
IT审计总监	2%
审计经理	18%
IT审计总监经理	2%
企业管理层	3%
审计人员	10%
IT审计人员	2%
其他	11%

行业

制造	11%	建筑	2%
金融服务 – 银行	11%	批发/分销	2%
技术（软件/高科技/电子）	7%	汽车	2%
金融服务 – 其他	4%	化学	2%
政府/教育	4%	高等教育	2%
通信	4%	交通运输与物流	2%
零售	4%	注册会计师事务所/公共会计师事务所/咨询机构	2%
保险（医疗保健支付方除外）	4%	酒店、休闲和旅游	2%
服务	4%	医疗保健支付方	1%
油气	3%	金融服务 – 经纪交易商	1%
制药和生命科学	3%	媒体	1%
电力与公用事业	3%	非营利机构	1%
医疗保健提供方	3%	房地产	1%
快销品	3%	农业、林业、渔业	1%
金融服务 – 资产管理	3%	其他	7%

企业类型

上市公司	45%
私营公司	39%
政府机构	8%
非营利机构	5%
其他	3%

企业总部所在地

美国	32%	沙特阿拉伯	1%
日本	27%	巴林	1%
意大利	11%	印度	1%
大不列颠及北爱尔兰联合王国	3%	瑞士	1%
巴西	3%	法国	1%
澳大利亚	2%	德国	1%
加拿大	2%	埃及	1%
卡塔尔	2%	约旦	1%
科威特	2%	阿曼	1%
荷兰	1%	特立尼达和多巴哥	1%
南非	1%	其他	4%

企业规模（金融服务业以外）— 按年收入总额，以美元计

100亿及以上	17%
50亿 – 99.9亿	13%
10亿 – 49.9亿	33%
5亿 – 9.9亿	10%
1亿 – 4.9亿	15%
2500万 – 9999万	7%
2500万以下	5%

企业规模（金融服务业）— 按管理资产，以美元计

500亿及以上	36%
250亿 – 499.9亿	8%
100亿 – 249.9亿	6%
50亿 – 99.9亿	11%
10亿 – 49.9亿	20%
2.5亿 – 9.9亿	6%
2.5亿以下	13%

关于甫瀚咨询

甫瀚咨询 (www.protiviti.com) 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超过25个国家的逾85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、数字化、环境、社会及管治、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2022年《财富》杂志年度最佳雇主百强, 我们为超过80%的财富100强及近80%的财富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

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

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

香港

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