

# 全球观点与视角

后疫情时代的内部审计

第一部分：人才管理

第二部分：供应链

---



The Institute of  
**Internal Auditors**

<b>第一部分</b> .....	<b>4</b>
<b>简介</b> .....	<b>6</b>
<b>为未来做好规划</b> .....	<b>7</b>
<b>内部审计映射调查结果</b> .....	<b>8</b>
克服消耗是首要任务 .....	8
<b>技术与人才</b> .....	<b>10</b>
提高对一项熟悉的挑战的紧迫感.....	10
<b>多样化、公平和包容性 (DEI)</b> .....	<b>11</b>
提高企业文化中的 DEI 水平有利于提高灵活度 .....	11
<b>结语</b> .....	<b>13</b>
<b>第二部分</b> .....	<b>15</b>
<b>简介</b> .....	<b>17</b>
持续存在的后疫情挑战 .....	17
<b>供应链风险</b> .....	<b>18</b>
重点关注的风险? .....	18
一个不断变化, 越来越复杂的监管环境 .....	18
<b>内部审计的一席之地</b> .....	<b>20</b>
一个不自立, 必沉沦的环境.....	20
灵活的内部审计职能 .....	20
内部审计职能融合 .....	21
<b>结语</b> .....	<b>22</b>
新技术涌现产生的影响 .....	22
<b>第三部分</b> .....	<b>23</b>
重新定义组织的抗风险能力 .....	23
<b>简介</b> .....	<b>25</b>
<b>游戏的改革者</b> .....	<b>26</b>
组织如何调整工作方法, 提高应对风险的能力 .....	26



<b>支持革新 .....</b>	<b>28</b>
内部审计人员如何帮助领导组织增强应对风险的能力 .....	28
<b>内部审计革新 .....</b>	<b>30</b>
应对风险能力更强的审计职能 .....	30
<b>结语.....</b>	<b>32</b>
提高应对风险的能力势在必行 .....	32



# 第一部分

---

人才管理





## 专家简介

### **Eric Wilson, CIA, CISA**

Eric Wilson, 格尔夫波特能源公司内部审计部门负责人、首席审计执行官 (CAE), 负责公司各领域的审计工作, 为内部审计确定和创造为组织各领域提供咨询服务的机会。在加入格尔夫波特能源公司之前, Eric 曾在切萨皮克能源公司多个领导岗位任职, 拥有在切萨皮克的商品营销团队多年期的轮岗经历。Eric 曾负责监督和强化团队的运营和财务规划流程、合规活动以及技术能力。他还曾领导过各类国内外企业的内部审计和咨询团队, 涉及多个行业领域, 其中包括能源、商业地产、健康医疗等。

Eric 服务于国际内部审计师协会 (IIA) 专业知识、宣传推广和内容咨询委员会, 是俄克拉荷马州分会理事会议员, 也俄克拉荷马大学斯蒂德会计学院顾问委员会成员。Eric 不仅拥有国际注册内部审计师 (CIA) 和国际注册信息系统审计师 (CISA) 资格, 还取得了精益六西格玛黑带资格认证。

### **Uday Gulvadi, CIA, CPA, CAMS, CISA**

Uday Gulvadi, Stout 公司争议、合规与调查团队负责人, 同时还领导公司监管合规和财务犯罪业务。Uday 是一位公认的行业领袖, 是 IIA 纽约分会的理事和前任会长。他经常担任国际会议、论坛和专业活动的演讲嘉宾, 并为反洗钱、财务犯罪合规和处罚、公司治理、监管合规、内部审计、企业风险、信息技术风险和控制领域的刊物著述。Uday 还领导开展针对跨国银行的董事会和高管层的合规培训和座谈会。

Uday 在领先国家和地区会计和咨询公司的内部审计和风险管理中担任合伙人和负责人。他擅长为董事会、审计委员会和高管层提供有关合规、治理和企业风险方面的咨询服务。他服务的客户范围很广, 上至全球最大规模的银行和金融机构, 下至小型金融服务公司。他是 IIA、公认反洗钱师协会以及国际信息系统审计协会 (ISACA) 的会员。

### **Paula Tye, CIA, CCSA, CRMA**

Paula Tye, 美国富达公司副总裁助理, 模型审计 (SOX) 合规经理, 负责管理模型审计准备程度和执行规划, 制定跨组织沟通计划, 是为高管层提供有关系统开发和控制计划意见的专家。她此前在俄克拉荷马市从事内部审计工作。

Paula 一直为 IIA 北美理事会的分会关系委员会服务, 是南部地区的代表。她在理事会任职, 是 IIA 俄克拉荷马市分会的前任会长。她在多个领域为 IIA 的课程提供指导, 其中包括审计风险方法、内部控制、审计沟通以及其他审计技巧。



# 简介

---

## 重新定义工作

在过去两年半的时间里，新冠肺炎疫情肆虐全球，持续给全球各地的组织和政府带来多方面的考验，从管理气候变化、供应链变革，到网络安全和全球经济衰退，疫情带来的影响使各种风险的情况愈加复杂。然而，新冠疫情带来的最大影响莫过于人们对工作的观念产生的变化。

从 2021 年年初开始的席卷全球的“大辞职潮”，到中国的“躺平运动”，从根本上抵制超时工作带来的社会压力，或是目前全球大部分求职者对居家办公的期待，新冠疫情彻底改变了求职者和用人单位之间的社会契约。

本期全球知识简述是三期中的第一期，旨在探讨疫情对风险的长期影响，阐述后疫情时代的人才管理情况。当前，各个组织正在努力定义一种新常态，实现工作和生活之间的平衡，从而在这个快速变化的世界里，在维持生产力、抵御风险能力和创新能力的同时，努力吸引、留住高端人才。这也定会对内部审计人员产生影响，不仅能确保内部审计职能的有效性，还会确保内部审计能够对不断变化的风险领域提供高质量的确认和咨询服务。



# 为未来做好规划

## 灵活度是平衡工作和生活的关键

2020年年初，新冠肺炎疫情肆虐，限制了全球各地的人员流动。各个规模、各个行业的组织都在员工分散各地的情况下，努力寻找办法，维持组织的生产力。虽然疫情对全球经济造成了严重的影响，与美国上世纪三十年代“大萧条”比有过之而无不及，但各行各业都做到了应对自如，不仅及时了解并适应了层出不穷的风险，还充分利用科技手段，使组织适应变革的发展。取得这一成功的关键在于各个组织采取了员工居家办公的工作模式。

由于隔离政策的实施，有效疫苗的研发和推广，随着时间的推移，新冠疫情的影响日渐式微，各个组织都急于恢复之前的常态，希望员工能够回到办公室工作。然而，考虑如何以及何时恢复现场办公引发了员工的不安，多项调查数据显示，许多员工希望能够提升工作的灵活度，其中就包括希望能够有部分或全部的时间居家办公。对多种办公模式的需求只是提高办公灵活度的其中一个方面。人力资源专家表示，员工越来越希望雇主能够给予更多的理解和支持，寻求工作和生活的平衡，而居家办公只是其中的一个方面。

此外，为了实现这些需求，员工宁可离开现有的要求现场办公的岗位，转而追寻多种工作方式并存或居家办公的工作机会。麦肯锡公司对北美、欧洲和澳大利亚的员工进行了一项调查，结果显示71%的员工表示自己更倾向于多种方式的办公模式，并表示如果自己当前的雇主无法满足这一需求，他们希望能够另寻他处。调查结果中更加明显的一点是，各个组织也在努力提高工作模式的多样性。麦肯锡调查发现：

- 年轻员工（18-34岁）希望离开的比例比年长员工高59%。
- 黑人员工希望离开的比例比白人员工高14%。
- 彩虹族群/性少数者（LGBTQ+）员工希望离开的比例比异性恋同事高24%。
- 残障员工比例比其他员工高出14%。
- 女性员工比例比男性员工高10%。<sup>1</sup>

另外还有调查研究表明，朝九晚五，周一至周五的办公时间惯例很快就会成为历史和过去。

信息技术软件公司 Ivanti 对美国、欧洲和澳大利亚的 4,510 名在岗员工和 1,609 名信息技术专业人员进行了问卷调查，并推出了《2022 年无处不在的办公空间调查报告》。调查发现，近九成（87%）的受访者不想每天都到办公室办公，42%的受访者表示更愿意采取现场办公和居家办公相结合的方式，只有 13% 的人赞成坚持每天到岗办公。<sup>2</sup>

1. 麦肯锡公司，《多种办公模式：符合组织多样性、公平和包容战略》，B. Dowling、D. Goldstein、M. Park、H. Price, 2022 年 4 月。

2. Ivanti 公司，《2022 年无处不在的办公空间调查报告》，2022 年。



# 内部审计映射调查结果

## 克服消耗是首要任务

为了撰写此项报告，三位受访内部审计领导的经历给上述调查中反应的很多态度和结果提供了支持。

美国富达公司 SOX 流程经理 Paula Tye 表示富达公司尝试了很多方法，试图维持平衡，确定应该返回办公室工作的人群，开始的时候还错误地认为应该让所有人都恢复新冠肺炎疫情之前的工作模式。她说：“当时大家都在默默地表达不满。”

相反，俄克拉荷马市的格尔夫波特能源公司接受了员工分散各地的工作模式。格尔夫波特首席审计执行官（CAE）Eric Wilson 称公司采取了多种方式结合的办公模式，要求约一半的员工必须到岗办公。公司新址也的确只能容纳不超过 60%的员工。

全球投行和咨询公司 Stout 总监 Uday Gulvadi 表示他所在的公司已经采取了灵活办公的工作模式，即员工可以自行选择居家办公或是到岗办公。唯一的限制是，公司希望员工能够就近居住，以便员工能够在有需要的时候及时到岗参与客户的会面或是其他线下会议。

Gulvadi 的上述言论只代表其个人观点，不完全代表 Stout 公司的政策，他认为居家办公能够为那些允许员工完全远程办公的公司扩展潜在的劳动力储备。

他说：“在 Stout，目前我们能够接触到许多地方的人，之前是接触不到的。我们也越来越能够进入新的市场。组织现在能够接触到一些此前接触不到的人群，如在职妈妈，或是承担其他家庭责任的人群。”

受访的内部审计领导都表达了各自的担忧，思考员工对工作场所灵活度的要求可能会对组织招聘和留住优秀人才的能力产生何种影响。

Tye 所在的公司称某些领域突然出现了一些高于平均值的损耗。她表示，虽然美国富达公司是一家历史悠久、员工福利机制健全且丰厚的公司，包括曾经的传统养老金计划和目前的 401 (k) 计划，但人们还是选择离开。对于总部位于俄克拉何马市的美国富达公司来说，人员流失加剧是一个地区性挑战。

Tye 说：“石油行业是俄克拉荷马州的主要产业，石油公司会通过加薪的方式留住人才，这些公司福利十分优厚，我们难以与之抗衡。我所在的部门曾经有一个岗位空缺了六到九个月，就薪资而言，我们不具备竞争力。我以为我们已经足够慷慨了，但显然在我们所处的市场环境中，我们给的依然不够。”

内部审计职能在招募人才方面遇到的阻碍，不仅体现在人才市场的激烈竞争以及为组织人才招聘寻找正确方式方面。年轻一代的员工在员工待遇方面的思维方式出现了根本性的转变，不再只关注组织提供的薪资待遇。

“我们以为我们已经很宽容了，但显然依旧不能满足当前市场的需求。”

— Paula Tye,  
美国富达公司 SOX 流程经理





格尔夫波特能源公司内部审计部门负责人、首席审计执行官 (CAE) Eric Wilson 说：“如果公司还指望能够回到疫情之前的情况，那么他们将很难与即将进入职场的这代年轻人合作。”

Wilson 一直参与各个地方高校商科硕士的求职面试，他提到那些坚持要求员工完全执行现场办公的公司代表很快就意识到，这样的方式是行不通的。

“这些公司的代表从面试间走出来会突然醒悟：‘如果再这样下去，我们将永远无法招募到想要的人才。’”

意识到这种思维方式的转变对一个组织的未来发展而言至关重要，Wilson 说：“每个公司都有各自的理念，理念的差异正是左右公司成败的关键。”

Gulvadi 在 Stout 公司的经历为我们提供了一个态度转变的范例。

# 300%

求职网站 ZipRecruiter 数据显示，标注“可远程办公”的岗位申请人数是实际招聘人数 3 倍。



# 技术与人才

---

## 提高对一项熟悉的挑战的紧迫感

不计其数的调查和研究结果表明，全球疫情加快了技术的应用速度，提高了工作效率和生产力。这使后疫情时代的人才管理风险情况更加复杂。技术领域落后的组织将在引入高端人才方面受阻。

Wilson 在俄克拉荷马大学开设了多项商业智能课程，其中包括如何利用应用软件建立如 Power BI 的电子报表的相关课程。

Wilson 说：“每当我讲授这门课程时，都会有学生跑来问我，‘还有尚未采用电子报表技术的公司吗？他们是如何运营的？’试想如果这些学生毕业之后进入了一家没有采用这项技术的公司工作，面对公司在技术、报告和自动化方面的落后情况，他们将感到十分的沮丧。”

学生们对技术的了解十分深入，他继续说到：“他们知道该如何提问，从而更好地掌握组织在运营中利用技术和自动化的情况。如果面试官无法给出相应的答复，那么高端人才将失去为企业工作的兴趣。”

尚未完全拥抱技术的内部审计职能部门也面临着同样的问题。Wilson 表示领先的从业人员都认为自动化不会抛弃内部审计职业，但会抛弃那些不懂得运用自动化技术的内部审计人员。

Wilson 说：“作为内部审计职业的从业人员，我们未来不再需要盯着电子表格，逐项检查、勾选。”

Wilson 表示，内部审计职能应该重点关注自动化源系统，管理组织日常和重复性的事务，从而为内部审计提供机会，后退一步，帮助组织确定在实现目标过程中潜在的路障。

他说：“这里提到的障碍并不是指某个表格中的某个数据错误，而是指业务中的一些战略性或运营性失误，内部审计应该着手确定并解决这些问题。”

提高对技术理解程度的价值在高周转率的金融服务领域得到了更加清晰的体现，其中金融科技——一项依赖技术和创新改变传统金融服务交付方式的新兴领域——吸引了一群新的且经验丰富的员工。金融科技领域包含人工智能、区块链、云计算和大数据应用。

Gulvadi 表示这将为我们提供一个巨大的机会，在人才培养方面投入资源，从而帮助组织提升人才管理水平。

他说：“好的企业都在不断提升员工的技能水平，或是变更员工的技能结构。很多企业都着重强调员工需要不断学习，提升数字科技或是数据分析领域的的能力。我看到很多公司都在资助员工参加网络安全和区块链方面的课程。”



# 多样化、公平和包容性 (DEI)

## 提高企业文化中的 DEI 水平有利于提高灵活度

各个组织在努力适应员工们对“平衡工作与生活”的新需求，迎接科技带来的新挑战和新机遇的同时，在后疫情时代，组织的面貌成为了影响人才管理的第三项因素。多样化、公平和包容性成为了吸引和留住高端人才的重要机遇。

国际内部审计师协会 (IIA) 内部审计基金会和德勤会计师事务所最新联合发布的白皮书 [《多样化、公平和包容性 \(DEI\) 101: 内部审计在建立工作归属感中的宝贵价值》](#) 中提到，内部审计不仅有机会，也有义务从自身做起，帮助组织建立 DEI 文化。白皮书是三部系列报告的第一部，指出在疫情之前就已经建立了 DEI 项目的组织“已然意识到需要做出更多的努力，不仅是为了吸引人才，也是为了让组织现有的员工在工作中更加自如。”<sup>3</sup>

虽然 DEI 和其想要建立包容且平等的工作环境的目标有些复杂，甚至会颠覆现有的情况，但带来的好处也是显而易见的。全球疫情爆发之前，[BetterUp](#) 公司曾在 2019 年做过一项研究，并发布了白皮书，其结果显示，提升对工作环境的归属感能够使员工的工作表现提高 56%，人员流动风险降低 50%，并且使员工病假申请天数降低 75%。<sup>4</sup>

此外，强有力的 DEI 项目能够吸引年轻的人才。[Gulvadi](#) 参与了 [Stout](#) 公司 DEI 校园招聘项目，他说他沟通过的很大一部分求职者都向他询问了公司在 DEI 方面的作为。

他说：“人们不想只听那些陈词滥调，或是纸上谈兵，他们希望看到组织实际的行动。”

[Gulvadi](#) 补充说：“组织招聘人才的多样性在不断发生变化，很多与我共事的大客户也都存在类似的情况，而且人才的多样性也已经成为组织吸引新人才的重要因素。在 DEI 领域表现卓越的组织能够吸引到很多来自各种背景的人才。”

越来越多的研究数据显示，DEI 和工作生活平衡逐渐被视为组织文化中不可或缺的要素。[领英人才解决方案](#) 在《2022 年全球人才趋势报告》的简介中提到，“以前的公司想要依靠给予员工津贴福利，比如搭建乒乓球桌或是提供各种零食，企图将办公室营造出家氛围，从而让员工远离家庭。这样的时代已经一去不复返了。如今，具有前瞻性的组织都在与员工们共同努力，努力将家庭打造成办公室，从而实现居家办公。”<sup>5</sup>

题为 [《企业文化革新》](#) 的报告也认为组织如果希望能够在如今竞争激烈的人才市场上获得优势，就必须革新自身的企业文化。

“为了能够吸引、留住并不断壮大人才队伍，从而实现可持续的成功，组织需要不断调整，或是改革自身的文化，以人为本，满足从业人员的期待。”<sup>6</sup>

企业文化的发展是企业吸引和留住高端人才的重要因素，[领英](#) 调查结果显示，这一观点已经得到广泛认可。全球 40% 的求职者都将企业文化视为求职的重要考虑因素，其中荷兰的比例最高，为 50%，墨西哥最低，为 29%。<sup>7</sup>

“受新冠肺炎疫情的影响，员工们开始重新思考什么才是最重要的，进而推动企业不断提高对员工福利和个人满意度的重视程度。企业通过不断调整自身的政策，采取永久性的灵活工作制度，加大对员工福利项目的投入，推动企业在多样性和

3. 内部审计基金会，国际内部审计师协会，德勤会计师事务所，[《多样化、公平和包容性 \(DEI\) 101: 内部审计在建立工作归属感中的宝贵价值》](#)，2022 年。

4. [BetterUp](#)，“工作中存在感的价值：2021 年及未来包容性的新前沿课题”，第 11 页。

5. [领英人才解决方案](#)，[《2022 年全球人才发展趋势：企业文化的革新》](#)，2022。

6. 同上。

7. 同上。



包容度方面的努力，确保员工感受到人文关怀，而不是与企业只有雇佣关系。企业和员工之间正在建立一种以互信与互谅为基础的、全新的、更加多样的关系。”<sup>8</sup>

---

8. 同上。



# 结语

目前有充足的证据表明，在新冠肺炎疫情的影响下，企业和员工之间的关系在不断发展进化，越来越灵活多变，人本程度也越来越高。不仅体现在对技术的应用方面，也体现在多样性、公平和包容性不断增长的领域。在 Wilson 看来，这也为内部审计的发展提供了机会。

他说：“我相信内部审计职业一直都处在发展浪潮的顶端，过去数年发生的变化迫使我们未来的发展方向做出选择。我觉得这是一件好事，但也给我们带来了许多困惑和焦虑的情绪，担忧内部审计职能未来的发展。”

如何通过确认和咨询服务为组织提供支持一直是内部审计从业人员面临的挑战，尤其是新冠肺炎疫情过后人才管理持续发展的情况下。DEI 101 白皮书提供了一个清单，归纳了内部审计能够在 DEI 领域采取的举措：

## 确认服务提供者

- 从组织在员工、市场和社会三个领域的影响（如人力资源审计、第三方管理审计、政策和流程检查以及监管合规检查）来评估组织 DEI 的发展现状。
- 采取定量和定性的工作方法，在现有的审计计划中加入对 DEI 领域的考虑，从而丰富审计工作的内容。
- 确认管理层是否建立了有效的工作流程，用于吸引、招募并留住多样的求职人员。
- 对提供给董事会、监管部门或是外部机构的 DEI 数据的准确性进行审计。
- 对于组织是否在不断实现既定的 DEI 目标进行“脉搏检查”。
- 与人力资源领域的专业人员合作，更好地了解如何衡量整个企业的公平目标，以及奖励做法或计划是否存在需要进一步调查的业务风险/偏见因素。

## 值得信赖的顾问

- 将 DEI 风险纳入审计程序之中，向组织报告可能存在的影响。
- 协助管理层对人才工作的各项流程（人才招聘、保留活动）进行分析，确定可能出现认知性偏见以及对某些领域人员配备产生负面影响的薄弱环节。
- 确定各个业务单元、职能或是并购的 DEI 目标与企业整体的 DEI 目标是否一致。
- 向管理层和董事会提供有关 DEI 进展的观点和看法。





## 主导者和推动者

- 确定能够对组织起到激励作用，并推动组织发展的 DEI 举措。
- 提出改革措施，促进、支持 DEI 发展，提高 DEI 相关工作的活力。
- 协助管理层确定并修正导致不公平的项目或流程的根本原因。
- 在首席审计执行官的领导下，建立跨职能部门的伙伴关系和外部联盟。
- “以言践行”，在内部审计部门施行 DEI 的先进做法。<sup>9</sup>

当然，采取有力措施为 DEI 相关工作提供确认只是其中一个方面。内部审计必须做好准备，从影响这一风险领域的各项因素入手，为内部审计职能和组织的人才管理发展提供支持。

---

9.内部审计基金会、国际内部审计师协会、德勤会计师事务所，《多样性、公平和包容（DEI）101：内部审计在营造工作归属感中发挥的重要作用》，2022 年。



## 第二部分

---

供应链



## 专家简介

### **Angelos Binis**

Angelos Binis 曾任希腊国家透明度管理局执行领导。2015 年他曾在经济合作与发展组织（OECD）公共部门廉正处担任政策分析师，负责推动内部控制和审计、反腐败和反舞弊工作。他曾参与欧洲、拉丁美洲、亚洲、中东以及北非地区多个项目的工作，负责内部控制和反舞弊框架、内部审计政策和工具以及公共部门廉政政策和流程的建立、检验和实施工作。他还曾参与多项 OECD 报告和官方出版物的起草工作。

### **Mark Maraccini**

Mark Maraccini 是浩华国际有限责任公司（Crowe）合伙人，主要负责政府部门和非营利组织的监管合规工作。他拥有 17 年在政府、高等教育、非营利组织领域的相关审计、鉴证服务以及其他咨询项目的工作经验。在他的职业生涯中，他曾与百余家政府机构合作，根据 AICPA 和政府审计标准，完成风险评估、发现缓解措施、完成合规审计和审计准备评估工作。



# 简介

---

## 持续存在的后疫情挑战

过去三年，新冠肺炎疫情严重阻碍了全球经济的发展，公共和私营领域的组织都因此而面临严峻的考验。安永会计师事务所（安永美国）在 [2020 年底的一项调查](#) 结果显示，72% 的企业供应链都受到影响，其中有 57% 严重受损。更令人深思的是，在所有受访的企业中，只有 2% 表示他们的供应链做好了应对疫情的充分准备。<sup>10</sup>

虽然随着有效疫苗的研制和普及，新冠疫情的影响已经日渐式微，全球许多针对新冠疫情的严格防控政策也逐渐缓解，但是备受争议的全球供应链已经成为最难恢复的领域。的确，对于一些行业，如汽车制造业——面临着缺少关键零件，如半导体的问题——供应链断裂将持续至 2023 年乃至以后更长的时间。

尽管各种挑战持续存在，内部审计职业目前已经积累了足够的经验，在应对全球供应链危机中分析寻找正确的解决办法，从失误做法中总结教训，帮助组织采取行动解决因疫情而暴露的各种问题。全球知识汇总的第二部分题为“新冠肺炎疫情后的内部审计”，将分享组织应该采取的具体行动，以及在供应链风险管理中内部审计作用的发展过程。

---

10. Sean Harapko, 《新冠肺炎疫情对供应链的影响以及后续发展情况》，安永会计师事务所，2021 年 2 月 18 日，[https://www.ey.com/en\\_us/supply-chain/how-covid-19-impacted-supply-chains-and-what-comes-next](https://www.ey.com/en_us/supply-chain/how-covid-19-impacted-supply-chains-and-what-comes-next).



# 供应链风险

## 重大风险综述

### 重点关注的风险？

对于全球各地的许多企业来说，新冠疫情或许确实难以预料，但供应链相关风险却并非如此。在 IIA 发布的一项题为《2022 风险报告：了解、整合和优化风险指南》的报告对组织治理的利益相关方之间的协调性进行了评估，报告显示，供应链变革是组织治理面临的风险之一，与个人知识储备和组织能力息息相关。超过半数的受访利益相关方将供应链变革视为一项与组织高度相关的风险（有 57% 的董事会成员、53% 的高管层以及 43% 的首席审计执行官持以上观点）。<sup>11</sup>

尽管供应链风险的相关性已经得到了广泛的认可，但不同组织受到供应链风险的影响情况又各有不同。供应链风险波及各个行业的部分原因在于在供应链风险中还叠加了其他多项风险领域。如网络安全、供应商和其他第三方关系、地缘政治、金融风险、监管环境的变动、环境、社会和治理（ESG）风险，都可能会导致供应链风险。对于很多企业而言，这些在供应链危机中出现的要素才是新冠肺炎疫情的影响所在。

Crowe 治理风险合规合伙人 Mike Varney 在《内部审计师》的一次采访中说道：“新冠肺炎疫情开始以后，供应链领域就明显出现变革，并随着疫情的蔓延而愈演愈烈。最开始是体现在货物运输和人员流动的压力上。后来随着全球疫情的不断发展，供应商们开始定额供应原材料，有些是因为供应商无法满足生产需求，或者是因为他们无法获取相应的原材料。由于资源短缺，通货膨胀下员工工资成本上涨，以及员工短缺（裁员以及疫情相关安全规定等原因导致）等问题，供应链领域普遍出现价格上涨现象。”<sup>12</sup>

供应链风险规模很大，盘根错节，容易导致组织确认职能部门的疏忽，从而影响组织与关键利益相关方之间关于供应链风险的沟通交流。新冠肺炎疫情最严重的时候，供应链危机也随之愈加严重，并随之对组织的各个职能部门产生负面影响，其中也包括内部审计部门。

由内部审计基金会和 Grant Thornton 联合推出的，名为《我们说的是同一种语言吗？应对供应链危机管理的综合办法》白皮书中提到，“如果商品制造不能及时完成，客户之间互动受到限制，货物难以及时交付，那么组织将难以实现财务增长、客户满意以及名声无暇的发展目标。高管层认为公司业务陡然下滑，于是开始询问风险管理、合规以及内部审计等各个职能部门的工作成效、效率和价值。组织的管理层注意到这些职能部门，以及其他部门说的并不是同一种语言，因此需要大量的讨论，并在同一件事情上不断返工。”<sup>13</sup>

### 一个不断变化，越来越复杂的监管环境

监管因素导致情况更加复杂，也影响这段时间全球供应链的发展。从某种程度上说，疫情期间出台的旨在让组织对供应链负责的监管政策会放大有关供应链的挑战。2021 年 6 月德国联邦议院通过的《企业供应链尽职调查法》就是一个监管方面

11. 《2022 风险报告：了解、整合和优化风险指南》，国际内部审计师协会，2021，[https://web.theiia.org/cn/atx/bg/OnRisk\\_2022](https://web.theiia.org/cn/atx/bg/OnRisk_2022).

12. Mike Varney, Sharon Lindstrom, 《供应链困境》，2022 年 6 月 6 日，<https://internalauditor.theiia.org/en/articles/2022/june/supply-chain-woes/>.

13. 《我们说的是同一种语言吗？应对供应链危机管理的综合办法》，内部审计基金会，Grant Thornton，2022 年，<https://www.theiia.org/en/content/research/foundation/2022/an-internal-audit-foundation--grant-thornton-report-are-we-speaking-the-same-language-an-integrated-approach-to-supply-chain-risk-management/>.





的案例。新法要求具有一定规模的企业（对于员工数量达到 3000 人的企业，该法案于 2023 年 1 月 1 日生效。对于员工数量达到 1000 人的企业，该法案于 2024 年 1 月 1 日生效。）必须对供应链进行尽职调查，保护人权和环境。<sup>14</sup>

希腊国家透明度管理局前任执行领导 Angelos Binis 说：“后疫情时代供应链领域监管合规成本不断增长。”他提到，例如欧盟正加大力度分析近些年来欧洲出现大量来自叙利亚、阿富汗、委内瑞拉、厄立特里亚等国家难民的根本原因，并对供应链中存在的严重侵犯人权的现象进行严格审查。他说：“在欧盟或其他类似组织最终确定采取何种措施之前，上述情况促使各个国家各自出台相应的政策，作为企业合规部门工作的对标准则。”

Binis 认为，随着许多国家纷纷出台各自的监管标准，法务部门需要与采购部门以及确认提供方合作，确保对供应链进行了仔细的检查，使其符合所有适用的监管和法律要求。他说：“为了避免罚款，还要保护企业声誉，尤其疫情当下，能够投入到合规相关职能中的资源十分有限，企业需要谨慎平衡各方关系。”

---

14.“德国：新规要求企业对全球供应链进行尽职调查，保护人权和环境”，国会图书馆，2021 年 7 月 22 日，<https://www.loc.gov/item/global-legal-monitor/2021-08-17/germany-new-law-obligates-companies-to-establish-duediligence-procedures-in-global-supply-chains-to-safeguard-human-rights-and-the-environment/>.



# 内部审计的一席之地

## 不断适应风险版图的需求

### 一个不自立,必沉沦的环境

新冠肺炎疫情虽然产生了很多负面的影响,但也不是毫无希望。从组织的角度来看,这场世纪“黑天鹅”事件是对组织业务恢复计划的终极“压力测试”。即便是在这些计划存在不足的领域,由于代价过高,在疫情的推动下,组织不得不进行了快速的,有意义的,彻底的变革。

供应链就是一个典型的例子。麦肯锡咨询公司在2021年9月对供应链高管层进行的一次调查显示,95%的受访者称他们制定了正式的供应链风险管理流程,这一数字创下了年度调查数据的最高值。此外,92%的来自各个行业和地区的供应链高管层表示他们在2020至2021年通过对供应链足迹进行实质性的改变,从而提高自身应对风险的能力。麦肯锡在2020年的调查中提出了相同的问题,结果显示只有超过75%的受访者做出了相同的答复,指出全球新冠肺炎疫情确实通过不同方面促使组织应对风险环境。<sup>15</sup>

这些组织对上述问题的回复在很大程度上取决于组织所在的行业、组织规模、市场需求、供应链风险管理能力的成熟度以及其他因素。例如,同样是这次麦肯锡调查的结果显示,60%的医疗行业受访者称他们已经对自己的供应链进行了区域化管理,另外33%的组织选择将生产线搬至更加靠近终端市场的地方。

相反,在汽车、航天以及国防领域,只有22%的组织实现了区域化生产,这些企业更依赖于来自中国台湾和中国大陆地区关键供应商中心的零部件、组件和半导体的既定供应商。而这些公司,以及一些几乎没有风险管理经验的公司选择投资新的软件工具、技术和数据分析系统,从而能够更加主动的监控供应商风险。这样做在提高对一级供应商(主要负责提供智能组件)的可见度方面十分有效,但对二级(芯片组装)以及三级供应商(半导体)的监控方面依然有提高的空间。48%的受访企业表示他们建立了对一级供应商的监督,只有21%的企业建立了对二级供应商的监督,只有2%的企业建立了对三级供应商的监督。

Varney表示,在应对规划以外的变革中,数据分析技术也为战略性供应链规划提供了新的机会,他说:“企业可以通过检查战略供应商来降低风险,避免陷入单一供应商的瓶颈之中,重点关注购入订单,优化资金流动,并在一些情况下将库存战略性分配给特定的地区。”<sup>16</sup>

### 灵活的内部审计职能

在一个更加健康的发展环境中,组织更希望能够采取更加谨慎且成熟的工作方法,将相关战略和技术应用于组织的供应链之中。但是由于新冠肺炎疫情的影响,组织未能顺利实施这一计划,促使组织转而依赖各个部门之间的相互配合,尽可能顺利地完成转型,并尽量降低风险。作为组织内部关键的风险确认提供方,内部审计在这一过程中扮演着核心角色。

为此,内部审计必须要和组织一样,适应这个“不自立,必沉沦”的环境。Crowe公共部门内部审计领导合伙人Mark Maraccini说,为此,内部审计通常会摒弃长期审计规划流程中的某些因素,转而采取更加灵活、以重要程度为基础的工作

15. 《新冠肺炎疫情是如何重塑供应链的》,麦肯锡公司,2021年11月23日, <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/how-covid-19-is-reshaping-supply-chains>.

16. 同上。



方法。他说：“我们必须抛弃固有的思维方式，摒弃厚重的、长达 60 多页的审计报告，这种方式或许内容详尽，但时效性差，无法给组织提供有效的帮助。作为领导，我想要看到的是对现状及时的评估。内部审计向领导提供观察和建议的速度跟上组织运营的变化，其中供应链变革就是一个典型的例子，内部审计工作也要跟上供应链变革的速度。我希望内部审计对我说：‘这是我们掌握的情况，这是工作的重点或是需要改进的地方，而这些是风险的具体情况。’在变革发生之后，我希望内部审计能够收集数据，进行访谈，从而了解变革的具体情况，我们该如何应对，以及这些对组织缓解和控制风险的结构有哪些影响。”

Varney 表示采取灵活的工作方法并不可怕，这代表着发展的机遇。他说：“对内部审计来说，所有新的计划或政策都是提供确认服务的潜在领域。例如，如果一家企业利用私人车队来提高物流能力，那么内部审计可以就这些新的流程在设计过程中的目标导向性和执行中是否有利于实现既定目标而提出自己的见解，同时还要做好新的工作流程和合作方相关的风险管理工作。”<sup>17</sup>

Varney 补充说到，如果错失了这些机会，内部审计在组织领导眼中的价值将会受到损害。他说：“内部审计必须立刻采取行动，否则将降低内部审计与利益相关方的相关性。”<sup>18</sup>

## 内部审计职能融合

经历过新冠肺炎疫情之后，想要顺利过渡到后疫情时代，增强组织供应链在应对变革方面的能力，组织必须意识到，供应链管理并不局限于一系列的活动或是必须要遵循的原则方面。正如内部审计基金会和 Grant Thornton 联合发布的白皮书中所建议的那样，供应链管理有赖于“各职能部门之间的相互配合，共同实现同一个目标：提升供应链的韧性和效力。”换句话说，供应链管理是一个“生态系统”。

内部审计就是这样一个职能部门，并对组织面临的风险拥有自己独特的见解，为实现共同的目标提供宝贵的支持。内部审计基金会和 Grant Thornton 发布的白皮书为组织实现职能部门融合，共同提高供应链韧性提供了一套五个步骤的工作方法，其中还包括了内部审计承担的核心任务：

1. 发现并确定供应链风险，并将这些风险归入代表着对业务目标最大风险敞口的风险类型。
2. 关注风险和故障模型与效果分析结果之间的关系，对风险的可能性和影响进行量化。
3. 通过分析具体情况来测试风险结果的阈值，制定应对计划并考量控制措施的有效性。
4. 记录应对措施并下发应对计划。
5. 根据具体情况，定期重新检查各项计划，测试控制措施并细化程序周期的各项要素。<sup>19</sup>

根据白皮书的内容，目前对于以上每个步骤的组织满意度存在较大差异。例如，55%的受访者称他们对所在组织在金融风险影响评估或是风险评级方面的能力满意或是十分满意，但只有 36%的受访者满意组织根据需要定期复查、测试、再测试以及调整计划的能力，虽然向组织各职能相互融合的目标推进的过程相对比较乐观，但是依然还有很多问题亟待解决——将来内部审计要做的事情也有很多。

---

17. 同上。

18. 同上。

19. 同上。



# 结语

---

## 新技术涌现产生的影响

虽然很多人都急切地用过去时态谈论新冠肺炎疫情，但事实上疫情却远没有结束。疫情限制政策持续得时间越长，与新冠肺炎疫情共存就越可能成为“新常态”，这种情况也将成为社会普遍存在的现象。

这一切都与以前一样，同内部审计息息相关。组织运行所处的风险环境一直处于不断变化发展、不断扩大之中，而且会变得越来越复杂。这并不是结束，一切只是刚刚开始。

这些或许听起来有些令人生畏，也预示着内部审计将来将面临更多已知和未知的挑战。好消息是审计人员在步入后疫情时代时并不是一无所知的。有很多发展趋势是早在新冠肺炎疫情发生之前就一直存在的，例如全球越来越重视全球供应链在ESG相关问题领域的责任，如人权和环境可持续性，这些趋势也将在之后继续发展下去。

早在新冠肺炎发生之前，全球供应链就已经在不断引入新技术，尤其是自动化系统和工具，新冠肺炎疫情发生以后，用工紧缺，外加之各类安全条款，经济“大萧条”的影响波及各个领域，进而加速了供应链拥抱技术的变革。

Varney说：“供应链自动化是一项逐渐显现但却没有受到足够重视的风险是。”自动化风险与网络风险并驾齐驱，同时也会造成进一步的技术不平等，并与收入和财富不均交织在一起。他说：“长期来看，这种情况将会持续下去。目前是评估自动化和分析技术未来投资的好时机，从而更好地应对人力资源环境的挑战，并在自动化的环境中制定具有针对性的、基于具体情况的行动计划，从而提高业务可持续性和抗风险能力。”<sup>20</sup>

---

20. 同上。



## 第三部分

---

重新定义组织的抗风险能力





## 专家简介

### **Hassan Khayal, CIA, CRMA, CFE**

Hassan Khayal 是一位迪拜的内部审计经理，是国际内部审计师协会（IIA）评选出的 30 岁以下的 15 位全球新兴领导者之一。Hassan 持有 CIA、CRMA 和 CFE 资格证书，并拥有工商管理学士（BBA）、工商管理硕士（MBA）学位、中东研究硕士以及在机器人流程自动化（RPA）、数据分析、物联网（IoT）、质量管理、健康与安全、环境管理以及风险管理方面的专业资格认证。

### **Sajay Rai, CPA, CISSP, CISM**

Sajay Rai 是密歇根布隆菲尔德山 Securely Yours 有限责任公司首席执行官。在此之前，Sajay 曾担任安永会计师事务所信息安全和业务可持续业务全国领导人，以及 IBM 业务可持续和应急情况咨询业务执行官。Sajay 拥有三十多年 IT 领域的从业经验，业务涉及信息安全、保密、网络安全、业务可持续、灾后恢复、IT 审计以及信息风险多个方面。



# 简介

## 重新定义组织应对风险的能力

**查尔斯·达尔文有一句经常被引用的名言：**“能够生存下来的，不是那些最强壮或是最聪明的，而是那些最能应对变化的。”过去两年多以来，这句话显得尤为正确，新冠肺炎疫情是检验组织应对风险能力的试金石。

新冠肺炎疫情揭示了许多组织在重大事件面前的准备程度有多么的不足。从主街上最小的商铺，到华尔街的歌利亚（Goliath）金融企业、硅谷的技术公司，各条供应链同时发生变革，人才供应以及全球经济都在影响着这些组织业务的持续发展。的确，随着企业业务进入“后疫情”状态，“应对风险的能力”已然成为这十年中能够为组织增加价值的要素。面对新冠肺炎疫情这样的巨大挑战，组织是否能够适应新的情况，乃至更加蓬勃发展，才是当下最重要的话题。

是否应该如此呢？

新冠肺炎疫情经常被拿来同 100 多年前发生的西班牙流感相比较。把组织的资源用于应对这种罕见事件造成的影响似乎是有些过头了。但《美国国家科学院院刊》上发表的一项研究表明，人的一生中经历一次大流行疫情的概率大约为 38%，调查结果显示，未来几十年，这一数字可能将会翻倍。<sup>21</sup>从许多标准来看，这些情况出现的可能性都不算小。当然，病毒也绝非唯一能够导致业务受到大规模影响的因素，极端天气、地震、扰乱电子通信的太阳辐射、金融市场崩溃以及政治和社会动荡，等也会在许多层面造成破坏。

对于内部审计人员来说，疫情真实的体现出，在正常情况下运转得很好的组织，面对风险依然十分脆弱。疫情让我们知道，在严重的时间发生时，情况可能会迅速发生改变，内部审计在进行风险评估时一定要充分考虑这些因素。

本期《全球观点与视角》的最后一部分将探讨后疫情环境中的风险情况，为内部审计人员提供积累的经验教训，帮助他们做好准备迎接未来的挑战。尤其是要认真考虑以下三个方面的情况，并得出实质性的观点：

- 具备应对风险能力的组织都有哪些特质？
- 内部审计人员如果帮助组织提高应对风险的能力？
- 内部审计如何提升自身应对风险的能力？

借助从这些领域提炼的可行性措施，审计人员能够更好地武装自己，帮助组织解决潜在的挑战。未来巨大变革发生的几率会越来越高，在组织面临巨大变革的时候，了解如何增强应对风险的能力至关重要。

21. 《美国国家科学院院刊》，《极端流行疫情发生的强度和频率》，118 期 35 号，2021 年。



# 游戏的改革者

## 组织如何调整工作方法，提高应对风险的能力

虽然一直以来审计都是事后进行的，但现在内部审计人员及其所在的组织都越来越关注未来的发展趋势，探索可能存在的威胁，帮助组织制定应急计划。新冠肺炎疫情期间的经历告诉我们，提高组织应对风险的能力需要将思考未来与应对危机同等看待。

在危机来临时，具备应对风险能力的企业文化在组织运营中发挥关键性作用。与审计专业人士对话体现了组织对计划制定工作的重视——哪怕是对不太可能发生的情况制定的计划——以及组织对其他几项组织认为对提高风险应对能力十分关键的领域关注程度的不断提高。

### 现金是最重要的

阿联酋某组织内部审计经理 Hassan Khayal 称新冠肺炎疫情促使组织增强了对现金流的关注程度。他说：“以前现金流被视为组织固有的环节，也是组织的舒适区，但现在却是组织首要考虑的因素，并因此改变了组织文化。”

Khayal 称，拿公司经理举例来说，现在他们在支出钱款之前要充分考虑组织的采购政策，这一点在内部审计对整个组织的记录文件和控制措施进行检查中得到证实。更广泛的来讲，他将现金流视为组织应对风险能力的关键要素。他说：“疫情期间有一些组织现金流遭到冻结，这些组织之前在运营方面或许做得很成功，但资金并不充裕，他们受到了很大的损失。其他一些组织因为拥有流动资金而存活了下来，但如果之前他们更多关注一下现金流，或许可以发展的更好。”

### 保障供应链安全

拥有不止一家供应商，了解供应商运营能力（在遇到灾难性事件时会受到挑战），并且要制定相应的风险应对计划。以上三点是提高组织应对风险能力的关键。

密歇根州布隆菲尔德山地区网络安全和合规服务提供商 Securely Yours 有限责任公司首席执行官 Sajay Rai 说：“我认为最让我感到惊讶的是，许多企业都严重依赖供应商，当新冠肺炎疫情来临之时，他们并没有意识到供应商是靠不住的。”Rai 强调说，因为这些供应商自身也因为新冠肺炎疫情而受到严重打击，许多供应商难以向客户提供生存所需的服务。那些之前依靠供应商提供的产品和服务成长起来的组织，目前都面临着输入短缺的问题。

Rai 说：“这造成了组织内部很大的资源缺口。我们要从中吸取教训，以后要提高沟通效果，或是建立应急计划。”



## 沟通和协作

具备应对风险能力的组织都拥有一项清晰的使命，以及明确且在整个组织范围内得到理解的工作重点。的确，应对新冠肺炎疫情类似的问题需要采取全面的措施，将各个层面和所有部门都调动起来。

例如，Khayal 说在疫情期间，整个组织的沟通水平有了很大提升，战略项目方面的透明度也提高了。他解释道：“沟通大大提升了董事会的工作效率，其中包括从上至下的沟通，即从高管层到中管层再到下位的管理层，使每个人都了解组织的情况和目标。”

在疫情爆发之前，组织的业务战略是保密内容，只有最高级的管理层才有权了解计划内容。Khayal 说，现在前线的员工对组织战略拥有明确的认识，增强了他们应对危机的能力。他补充说到：“尤其是当有多个干扰因素同时出现时，人们可能会失去方向，沟通是我们团结起来，朝着同一个目标努力。”

## 具有适应能力的员工队伍

2021 年德勤会计师事务所的一项名为 [《建立具有应对风险能力的组织》](#) 的调查中，65% 的组织高管认为具有适应能力的员工队伍对未来成功至关重要。这个数字比认为专业知识和能力或是拥有与组织相匹配的价值对组织至关重要的比例高很多。<sup>22</sup>

除了要求应聘人员的专业知识以外，要将适应能力作为招聘工作的重点，这是关键的第一步。与其招募那些古板的专家，组织应该寻找更加灵活、能够适应多变的环境以及那些适应能力较强，快速转变方向的人才。

## 与技术预算相连接

在德勤的调查中有不到四分之一的受访高管称他们的组织在疫情爆发之前就已经拥有能够支持远程办公的技术。云平台、视频会议以及网络安全都是远程办公所需的最重要的技术。

虽然拥有军事级的通信和安全可能是每个组织领导人的愿望，但为此投资和维持相关的技术可能不是每个人都能做到的。

Rai 说：“有些企业在信息技术方面表现出众，因为他们制定了有关疫情的计划，但大多数企业没有这个意识，只是等疫情爆发之后才反应过来。他们做这些是迫不得已。现在他们需要判断是否有足够的预算。他们是否能够持续投资，支持已经做出的改变？”

---

22. 德勤会计师事务所，，[《建立具有应对风险能力的组织：2021 德勤全球风险应对能力报告》](#)，2021 年。



# 支持革新

## 内部审计人员如何帮助领导组织增强应对风险的能力

对于各个行业和地区的组织来说，应对新冠肺炎疫情带来的影响需要快速适应的能力和创新的解决办法。应对未来的危机也同样需要这些努力。为了帮助组织具备持续应对风险的能力，内部审计要了解新冠肺炎疫情对组织运营以及组织整体的风险情况造成的影响。审计人员要大胆向前看，帮助组织确定未来可能出现的风险，并做好应对风险的准备。

### 将应对风险的能力纳入业务工作的考虑之中

对很多审计职能而言，应对风险的能力从一开始就被纳入了每项业务的考虑之中。在开展每项审计业务时都要关注这个领域的灵活度，及其在遇到阻碍时发挥作用的能力，这是一些组织经历过新冠疫情之后自然得到的成长，也使另外一些组织开始思考这方面的问题。Rai 则选择更进一步，执行了一项计划周密的有关组织应对风险能力的审计。

他解释道：“去年我们做了一项围绕新冠肺炎疫情下组织应对风险能力的审计工作，对组织的准备程度和应对情况进行了检查。这项审计工作涉及所有员工、流程和技术。我们对计划的制定、工作的记录、执行情况进行了审计，并研究他们需要做出哪些改变。”

### 重点关注技术

受疫情影响，大多数组织对技术的依赖性越来越高，进而可能会导致运营和安全风险，因此需要开展更多技术审计工作。组织远程办公平台的可靠性如何呢？云储存的安全性和可靠性如何？关于允许远程办公的员工将组织自有的技术上传至网络的情况，组织该如何对相关的风险进行管理呢？

然而，Rai 对组织是否具备应对这些挑战应有的专业知识提出了质疑。他说：“我认为内部审计人员可能会忽略对更多技术审计工作的需求，因为他们所在的部门缺少能够执行这些审计工作所需的技术。”他补充道，这需要审计部门调整人才招聘标准，将先进的技术技能纳入其中。

### 回顾疫情政策的改变

当下审计人员需要抓紧回顾疫情期间政策的变更情况，确保这些改变不会导致风险的出现。有些组织选择中断或是跳过去的政策来应对危机，其中有些组织的改变可能奏效了并且值得继续下去。但是尤其是在技术和人才招聘领域，中断政策可能是很危险的。这种做法可能会导致忽略漏洞修补程序，或是在缺少恰当的政策变更管理的情况下改变防火墙的规则。Rai 认为内部审计可以对这些领域进行评估。

Rai 表示在人力资源业务中也有类似的担忧。他说：“组织为了迅速填补职位空缺，有时可能会忽略药物测试和背景检查。”有时还会忽略或过度简化对员工各项验证信息的尽职调查。他补充说到，内部审计人员应该对这些变化进行仔细审查，判断这些情况是否会造成风险。

### 重新调整风险评估工作

疫情之前没有引起足够重视的风险现在可能需要更多关注。正如 Khayal 所说，疫情改变了他所在的内部审计职能部门对风险的态度，推动了内部审计部门对风险评估工作的调整和改革。

他说：“调整风险偏好能够帮助我们提高应对风险的能力。作为内部审计人员，我们要调整衡量风险的方式。以前属于中低风险现在可能变成了高风险，甚至是灾难的水平。”



此外，现在企业已经看到了新冠疫情席卷全球带来的严重后果，风险管理因此更多地被组织领导和董事会所关注，这也让人们更加关注风险披露的重要性。Khayal 说：“风险现在更加具体，而不仅仅停留在理论层面，因此风险评估对我们来说变得更加重要。”

### **提前采取行动，不要事后再做出反应**

全球疫情的爆发使很多组织考虑到危机面前准备不足造成的严重后果。一些组织意识到了积极准备和持续做好应对风险准备带来的价值，不能仅在挑战来临时才做出反应。

在 Khayal 所在的组织，内部审计将这种思维应用于对现金流的反思之中。他说：“当我们检查财务状况时，如果我们发现某个领域的成本高出预期，我们要重点关注。我们如何才能将成本降至最低，并将损耗和浪费降至最低，从而时刻做好应对风险的准备呢？这样一来组织一旦遇到紧急情况就不用再节衣缩食了。”



# 内部审计革新

## 应对风险能力更强的审计职能

内部审计人员当然不应该将他们的关注点局限于只提高客户业务的抗风险能力领域。他们也必须关注组织内部的情况。为了帮助组织提升应对风险的能力，从业者们要确保审计职能本身对风险的应对能力，从工作习惯、技能和专业知识入手，确保能够符合要求。过去十年中可以被内部审计人员称得上是最佳实务的工作经验现在可能已经过时了。我们要用全新的眼光看待一切，并询问“这样的工作方法或政策能让组织更加稳固吗？”“当不出现不可避免的情况时，如渐进式的员工流失，或是突发性的流行疫情，它如何保护我们？”

高效的内部审计人员不会躲在后面等待事态平息。他们会积极改变内部审计职能的思维方式和工作方法。

### 缩短反应的时间

Khayal 解释了他的团队正在减少大规模审计项目的数量，逐渐倾向于执行短期的、涉及范围更加具体的“突然”审计。

他说：“我们变得更加灵活，因为我们更加关注运营风险审查，而不是全面的审计。我们可以每周对不同的功能进行一次小的突发审查。”

这些突然进行的审计项目能够更快地为第一条线提供切实可行的信息。正如在面对变革时客户需要快速做出反应一样，内部审计也能够在规定时间内提供快速的评估，从而协助决策制定。

### 采用技术工具

新冠肺炎疫情期间，由于员工短缺，许多业务开始寻找有用的技术手段，之前尚未采用数据分析工具的审计人员也开始使用这项工具。

Rai 说：“在某种程度上，他们几乎是被迫采用数据分析工具的。资源短缺导致审计工作出现很多变化，有些变化是良性的。一些组织现在在讲‘我们要将数据分析永久纳入每项审计工作之中。’我觉得这是一个好消息。”

新工具和新技术意味着许多审计人员要不断学习。随着新冠疫情逐渐褪去，审计人员在下一次突发事件到来之前，抓住这个关键时期提升自己，将数据分析以及其他技术，如自动化和人工智能技术融入审计工作之中。

### 维护利用各方关系

新冠肺炎疫情产生的一个积极的影响是，在很多情况下，使大家的目标逐渐统一起来。疫情有利于提高团结性，鼓励组织各个部门之间相互协作，形成合力。尤其对于内部审计来说，内部审计一直都在建立客户关系方面备受阻碍，疫情的出现给了内部审计一个重大的机遇。

Khayal 表示：“疫情使各个审计主体之间关系更加融洽，相互团结，促使我们相互分享，提升协作。这也有助于内部审计提高应对风险的能力，工作方式也更加灵活，以至于现在审计客户会主动向我们提出审计需求，或是对他们觉得可能存在问题的活动进行风险审查。”这也能帮助从业者们更早地预测到未来可能会出现问题的领域。



## 提升报告水平

内部审计基金会和甫瀚会计师事务所联合发布的一项调查研究表明，内部审计向董事会和高管层报告的信息中应包含组织在提高风险应对能力方面应该采取的措施，或是存在的不足。<sup>23</sup>审计人员应该与管理层和董事会开诚布公的进行沟通，了解他们想要得到哪些方面的信息，以及希望我们如何呈现给他们。我们可以先向这些利益相关方提出一些简单的问题，如，“在应对风险的能力方面，您最关心的问题是什么？您希望我们以怎样的形式向您提供这些信息呢？”

数据分析工具使用率的不断提升也要求审计人员要提高使用数据可视化工具的技能。大多数的从业人员已经知道如何报告信息，但是如果能够用可视化的平台分享信息，将有助于确保各方能够清楚地理解信息，进而采取一定的措施。

---

23. 内部审计基金会，甫瀚会计师事务所，《我们准备好了吗？内部审计要重点关注极端情况下组织应对风险的能力》，2021年。





# 结语

---

## 提高应对风险的能力势在必行

**新冠肺炎疫情对整个世界以及单独的组织来说都是一个巨大的分水岭。**这场疫情给长期以来人们的工作习惯和组织的运行方式带来了挑战。我们再也无法继续新冠肺炎疫情爆发之前的设想或是采用之前的工作方法了，只能继续向前，拥抱变革，将疫情带来的经验教训铭记于心。

为了一直与利益相关方保持相关性，提供最大的价值，内部审计人员需要直面未来，用危机到来之前掌握的技能 and 谨慎的态度迎接新的现实情况，同时还要不断增强技术和沟通方面的新技能。

在新冠肺炎疫情爆发早期，内部审计在帮助组织生存中发挥着毋庸置疑的关键作用，但内部审计人员不仅仅负责在事故发生之后清点损失，而是应该摆正自己的前端和核心位置，帮助组织以及内部审计职业创造一个未来发展的愿景，并助力实现这个愿景，成为组织恢复应对风险能力的重要指引。



访问 [www.theiia.org/GPI](http://www.theiia.org/GPI) 获取往期《全球观点与视角》。

#### 读者反馈

请将您的问题或建议发送至 [globalperspectives@theiia.org](mailto:globalperspectives@theiia.org)

#### 关于国际内部审计师协会 (IIA)

[国际内部审计师协会 \(IIA\)](http://www.theiia.org) 是一家国际职业组织，拥有超过 215,000 位全球会员和 180,000 位 CIA 持证者。IIA 成立于 1941 年，是在内部审计行业得到最广泛认可的国际组织，是内部审计的倡导者，为全球内部审计人员提供内部审计标准、资格证书、教育服务、调查研究和技术指导。更多信息，请浏览 [theiia.org](http://theiia.org)。

#### 免责声明

IIA 发布此项报告仅为信息分享和教育目的。本文不为特定个体情况提供固定解决方案，仅作为行为指南使用。对于任何个体特殊情况，IIA 建议咨询独立专家建议。对由于单纯依赖本文观点的行为，IIA 不承担任何责任。

#### 版权说明

国际内部审计师协会 (IIA) 版权© 2022 受到全面保护，版权归 IIA 所有。如需转发使用，请联系 [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org)

2022 年 10 月



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