



# 新冠疫情与内部审计 负责人的作用

2020年4月



在过去几个月中，新冠(COVID-19)疫情对内地和香港的企业造成了令人震惊的破坏性影响，包括停业、供应链中断和现金流压力。

无论企业所处地理位置和行业如何，此次危机对企业造成的短期和长期影响均存在许多悬而未决的问题。对您而言，以全面综合的视角评估当前形势以及新冠疫情危机对您的业务和团队的影响，在此刻显得至关重要。

本文旨在强调内部审计负责人在执行审计计划、开展工作和管理团队方面的一些务实的考虑事项。



## 当前考虑事项

在当前，重要的是继续坚守内审职责，管理好团队，为企业整体利益服务；这一点随着病毒扩散以及企业启动危机应对计划而变得更为艰巨。鉴于团队成员专业、个人经验及现状各有不同，他们将面临不同程度的心理冲突，紧张和心理预期。

**现在到了内部审计负责人以身作则严于律己的时刻。**企业必须与审计团队保持明确一致的沟通渠道，并提醒他们采取必要措施保护自身及家人。

遵循企业和主要公共卫生机构的指导以避免传播未知的恐惧亦至为关键。企业还应设法就审计小组成员的所在地和健康状况保持沟通。大多数大型企业已采取员工保护措施，如安排在家办公和

禁止出游计划，以保障员工安全。企业应定期审阅此类方案，确保其适用性，并提醒团队成员遵守企业规定的重要性。若尚未建立既定流程，内部审计负责人可制定特设程序，以跟踪团队成员情况并适时提供协助。

现在亦是审阅部门和企业业务连续性计划的适当时机，并可根据需要迅速安排您和您的团队参与执行这些计划。若当前危机管理计划并未考虑到疫情的情况，则内部审计部门的经验、工具和意见对于制定此类计划可能非常宝贵。

**非凡的时代需要非凡的领导。**内部审计负责人必须与关键业务负责人保持联系，并为其团队提供帮助。例如，由于政府实施更为严格的遏制措施，如社交距离管制，企业可能不得不暂停业务。在此类遏制措施中，企业可能需要考虑新增的风险因素。企业进行变革以应对挑战的同时，也为更好地保护企业、完善和加强风险管理流程创造了机会。

此次危机提醒我们，审计计划和完成工作的方式都不是一成不变的。应该花时间仔细审阅这些计划，并根据其重要性、监管要求和在受干扰环境中的执行可能性，重新确定即将进行的审计活动的优先级。随着形势的发展和出游限制的变化，您可能需要重新考虑如何在不实际访问本地、外地和海外子公司的情况下完成审计任务，如何管理和响应审计委员会的责任，以及如何适当修改审计计划。



## 长期考虑事项

**重要的是，以目标为导向定期调整远程工作者的预期。**团队不能轻松并肩工作时可能会引起奇怪的感觉。若决定安排某地区团队成员在家办公，则企业应为其提供适当的技术资源，以及就特殊时期内员工自我管理方面提供指导原则。您需要考虑，内审团队的运作模式如何，需要做哪些必要改变方能完成任务，以及这些改变是否有效性。

企业可考虑围绕团队的行为方式制定基本规则。内审负责人应考虑以下影响其团队的变化因素：

- 需要更多跨时区的虚拟会议以及更频繁的进度汇报。如果有初步交流并了解实际工作中有更多互动，那么内审负责人能够继续对内审团队的工作成果负责，即内审团队就更有可能按照内审负责人的既定方针在远程工作情况下继续推进工作。
- 团队成员的远程工作可能意味着工作以外责任的增加。老人护理、儿童教育和日托服务的中断可能对工作产生潜在影响。内部审计负责人必须与其团队沟通，并与业务部门合作，以了解这些挑战并提供适当的支持。
- 确定如何最好利用团队时间。大多数企业已暂停出差，大多数国家也在限制出行。这将是促使您的团队以不同方式工作和思考的绝佳机会。难以避免内部审计活动被潜在冻结的同时，意味着可能因此大大提高团队成员执行桌面审查或远程审计的能力。内部审计师通过远程工作方式获得了及时结束未完成内审任务的机会，更重要的是以崭新的方式对企业的风险管理能力产生更深远的影响。

### 最后，数字化战略如何为企业带来更多的洞察力和保证？

过去两个月，各企业在探索创新的方式来与客户、供应商和员工建立联系。数以万计的与会者正在以完全电子化的形式参加会议——许多企业在不到几周的时间内就完成这一转变。内审负责人应评估此类技术如何提高内部审计的价值。

我们建议您考虑以下几个领域，在这些领域中，数字化战略不仅是在新冠疫情中保持生产效率方面发挥着至关重要的作用，而且与以往相比，还成就了更为灵活、精简和高效的内部审计职能。

- 应仔细考虑如何利用集中的源系统进行数据分析执行内部审计，从而替代传统的现场工作。例如，利用分析技术可以在评估营业网点或流程时，将基于历史绩效表现出更成熟控制环境的网点或流程，与给组织带来更多风险的网点或流程进行比较。
- 审查企业采用的视频会议工具和项目管理软件的安全措施。
- 审阅内部审计计划，并重新审视内部审计方法。若内部审计团队无法进行实地工作，请考虑采用创新的方法来保持风险覆盖率。例如，若生产工厂有视频监控，内部审计是否可使用这些信息来检查关键物理控制是否仍有效？
- 按需要执行新的审计业务。例如，远程工作扩展了远程会议和远程访问VPN连接的使用范围，内部审计应对企业范围内的安全措施和IT基础设施进行相关审查。
- 与在办公室一样规划虚拟团队建设和社交活动。留出时间来了解彼此的生活。营造开放性氛围，人们可在其中共享最新经验，进而获得归属感和成为内审团队成员的乐趣。

最后，作为内审负责人，我们有时认为自己有责任解决危机情况下出现的所有挑战。尽管内审负责人被期望明确方向和建立信心，但在危机中，核心团队亦可“拥有”管理团队某些职责。**内部审计负责人应记住，内审团队成员均为足智多谋的专业人士，当他们能够参与制定解决方案，而非仅被告知做什么时，其表现会无与伦比的出色。**

## 联系我们

### 胡丽芬

上海分所内部审计、  
风险与合规 合伙人  
+86 (21) 2212 2603  
[lifern.woo@kpmg.com](mailto:lifern.woo@kpmg.com)

### 李懿玲

香港分所内部审计、  
风险与合规 合伙人  
+852 2143 8764  
[alva.lee@kpmg.com](mailto:alva.lee@kpmg.com)

### 梅放

北京分所内部审计、  
风险与合规 合伙人  
+86 (10) 8508 7188  
[frank.mei@kpmg.com](mailto:frank.mei@kpmg.com)

### 梁安超

广州/深圳分所内部审计、  
风险与合规 合伙人  
+86 (755) 2547 3338  
[kelvin.oc.leung@kpmg.com](mailto:kelvin.oc.leung@kpmg.com)



[kpmg.com/socialmedia](http://kpmg.com/socialmedia)

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2020毕马威会计师事务所——香港合伙制事务所，是与瑞士实体——毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国香港印刷。