

毕马威内部审计： 内部审计最新十大关注点

kpmg.com.cn



KPMG



当下，有效的内部审计职能不再仅限于简单的合规。在这瞬息万变的营商环境中竞争生存，企业必须努力应对几乎每天都会出现的新挑战，例如：日趋繁复且不断更新的法规要求，逐渐增强的网络威胁，对于数据和分析的过份依赖，收购与兼并活动以及随之而来的国际业务，外包服务等。

为了帮助企业应对这些挑战，内部审计部门需要持续关注这些广泛发生的各类业务风险。日益发展的业务趋势必然会带来新的风险，这就要求内部审计部门持续地监控这些风险以及它们对公司的潜在影响。为了给企业创造最大价值，内部审计部门必须善于择机识别公司现状潜在问题以降低风险、加强内控，同时兼顾成本效益，寻求最佳平衡点。

为了帮助内部审计部门实现上述目标，毕马威针对内部审计专业人士和各个行业的公司内部审计部门开展了调研工作，并于《毕马威内部审计：内部审计最新十大关注点》中总结了调研结果。本报告概述了内部审计需要重点关注的领域，希望藉此有效地协助公司实现效益最大化，并在公司的重要领域进行更加合理的资源分配。

内部审计最新十大关注点

| | |
|----|------------|
| 1 | 网络/数据安全 |
| 2 | 合规遵循 |
| 3 | 反贿赂/反腐败 |
| 4 | 国际业务 |
| 5 | 第三方关系 |
| 6 | 兼并、收购及剥离 |
| 7 | 战略整合 |
| 8 | 综合与持续的风险评估 |
| 9 | 数据分析和持续审计 |
| 10 | 人才招聘与留任 |



驱动因素：

- 预防因数据泄露尤其是客户信息泄露而导致的高昂代价和严重后果，例如：司法调查、法律罚款、补偿客户损失、后续整改工作、中高级管理层消耗的时间精力、潜在的业务及客户流失
- 避免公司因客户数据泄露而遭受的声誉损失
- 防止知识产权和公司资产的损失，以及公司其他机密信息的泄漏

在当今这个持续互联的世界，网络安全尤其是数据安全对很多公司而言至关重要。网络安全的问题频繁出现在很多董事会议程上，客户数据和信息泄露问题现已几乎成为每周的新闻头条。

网络威胁形式的日益变化，技术的快速更新，法规环境的变化，社会习俗的变更及社会团体的改变等因素导致了对于网络安全相关问题的关注度不断增加。黑客的能力和技术正在持续发展，特别是当其将某些信息和个人作为目标时，攻击力量更为增强。拥有丰富经验和充足资本的黑客不断地寻找新的方法，他们不仅通过网络直接地瞄准目标公司，而且还利用主要供应商及技术伙伴间的联系进行黑客活动。因此，疏忽安全防范的后果将是灾难性的，公司的底线和声誉将受到严重的影响和挑战。有鉴于此，所有公司更应保持时刻的警惕并定期更新网络安全保护准则。

内部审计可以提供以下协助：

- 以行业准则为准绳对整个公司的网络以及数据安全流程进行自上而下的风险评估，并且为流程优化提供建议
- 审阅现有的流程，以确保管理层在不断变化的环境中持续评估公司所受到的威胁
- 针对已修订的技术安全模型的实施应用进行评估，例如多层防御，强化的检测方法以及在离线状态下对数据的加密等
- 对第三方安全服务提供商进行评估，识别其是否充分、完整地评估了风险并采取应对措施

2 毕马威内部审计：内部审计最新十大关注点



驱动因素：

- 确保遵循持续新增的国内外各类监管要求
- 严格控制持续增加的用于合规遵循的费用支出
- 建立策略以减少合规活动对于业务运营的抑制影响
- 确保收购兼并后的运营合规

无论何种行业的公司，都需要保持对国内外新增监管法规要求的持续关注。这些新增的监管法规要求加重了首席合规官及相关员工的工作负担，同时也增加了遗漏某些合规要求的可能性。另外，满足这些新的法规要求会大幅增加公司的合规预算，以及内部架构和信息需求的复杂性。近期，收购及兼并的案例日益增多，公司同样需将自身的合规职能与被收购方及兼并方的合规职能有效整合以确保公司合规职能的统一性。

内部审计可以提供以下协助：

- 总结对公司会产生影响的监管要求以及其他相关法律法规
- 评估公司合规管理的方式，包括其如何考虑所收购兼并公司的合规管理
- 评估公司应对违规事件的反应
- 确保向员工和其他利益相关方提供的合规培训，与其角色和所处地区相匹配



驱动因素:

- 识别新出现的合规风险，例如因企业扩张进入新兴市场，或来自与第三方及收购兼并业务的合规风险
- 就现有的反贿赂及反腐败合规活动的有效性，向利益相关方进行汇报
- 当出现潜在的违规情况时，确保公司拥有足够的调控能力

根据估算，在2013年，处理每宗与美国《海外反腐败法》相关案例的平均费用超过8千万美元；其中包括司法部和证券交易委员会的罚款、惩处、没收违法所得和裁判前利得等。在此背景下，我们容易理解各公司在识别贿赂和腐败事件风险敞口，以及评估现有的内部合规措施等方面所花费的大量精力和成本。

一套有效的反贿赂及反腐败合规程序，对公司特定风险类别进行校准带来的好处是显而易见的。公司制定的明确限定违禁行为的管理制度、高级管理层推行反贿赂反腐败工作的承诺、定期开展的培训、与第三方商定的审计条款，以及合规人员的警惕性，均可以有效阻止贿赂和腐败，从而降低监管执法所带来的高昂成本（财务损失）。为了防止意外发生，一套设计良好的反贿赂反腐败合规程序可以在最大程度上协助企业避免法律诉讼，甚至大幅降低罚款和损失金额。

内部审计可以提供以下协助:

- 将公司现有的反贿赂反腐败措施与最佳实践规范指引进行对标，诊断并分析差异
- 就公司可用的预防性和检查性控制手段的设计和运作有效性提供保障
- 通过将反贿赂反腐败的流程嵌入现有的/定期进行的审计和第三方监管活动中，提升内部审计活动的效力
- 通过数据分析和第三方审计识别贿赂和腐败风险
- 引入或借用相关资源对潜在违规事件进行调查
- 通过测试和评估公司的反贿赂反腐败程序，推动其持续改进

4 毕马威内部审计：内部审计最新十大关注点



驱动因素:

- 加强对国际业务的监督和披露，尤其是针对区域性的地缘政治问题
- 对当地商业行为的正当性和公司政策规章的合规性方面更有信心
- 加强在各区域间业务行为和流程的一致性
- 降低出口法规和其他相关法规的违规风险

当今许多企业选择进行全球业务扩张的同时，也面临很多特有的挑战和风险。国际化的运营模式要求公司能够应对大量的问题，从产品、服务质量到对各地区复杂监管要求的应对。另外，地缘政治问题（例如制裁，禁运，跨境贸易管制）扩大了其他相关关联问题的范围，同时也要求企业在与其他国家开展业务交易时，对国际事件有详细的了解和预期。同时，还存在着其他额外的风险，包括各地区间不一致的经营方式，不充分的企业监管以及复杂多变的法律和规章要求。

内部审计可以提供以下协助:

- 审视所有的关键流程领域和控制环境，包括对本国和当地的法规的遵循（如进出口相关法律法规）
- 就国外目标企业及业务伙伴的经营方式、潜在道德违规和反贿赂反腐败问题进行审视
- 协助促进与全球各地员工的交流，帮助其了解企业风险、相关控制措施和行业最佳实践，以促进公司政策流程的全球同步运用



驱动因素:

- 加强对第三方业务伙伴关系的监管
- 增加收入及缩减成本
- 提升契约治理
- 创建更有效的合约性自身汇报流程
- 预防或及时发现第三方业务伙伴的风险管理疏漏

为提高生产效率，越来越多公司在执行关键业务职能时会依赖第三方。但是引入第三方合作会产生新的风险敞口，从而导致罚款、诉讼、操作禁令及声誉受损等问题。

由于外部环境或条款的复杂性，业务伙伴可能会在不经意间违规或违约。例如，第三方如果可以进入公司的网络，则会增加数据泄露的风险；又如，公司未意识到第三方签署了低于公司业务合规要求的附属转包合同；再如，第三方可以在政治风险不确定的领域经营，将合作双方暴露在更大的风险敞口下。综上所有因素，公司需要确保在力争从外部关系中获取最大利益的同时，又应兼具恰当的控制手段，从而降低风险。

内部审计可以提供以下协助:

- 审视对第三方的身份证明、尽职调查，及筛选、准入流程和控制
- 持续加强第三方条款的合规性，并确保包含第三方审计条款
- 评估管理层对于第三方关系的合同管理流程
- 加强第三方对公司信息及数据安全要求的遵循
- 监督与第三方管理相关的规章制度的建立过程
- 开发并实施一套全周期的、供第三方业务伙伴提供数据的监管系统

6 毕马威内部审计：内部审计最新十大关注点



驱动因素:

- 评估兼并、收购和剥离活动的战略风险，包括其对业务其他部分的影响
- 实施更严谨可控的兼并收购流程，以识别和管理这些风险，并在与股东交流前对交易风险和相关预期进行确认和验证
- 强化实施的计划、交付，及绩效跟踪
- 优化所有关键职能的整合（或分离）管理流程

纵观目前各行业，由于银行利率的下调、股票价格的波动、改善就业率的压力，及大量闲置资金的驱使，兼并收购交易在过去几年开始复苏，且预计在今年还将持续增多。这一趋势无疑加大了企业对兼并收购业务的重视程度，包括开展完备的尽职调查，及建立适当的事后整合机制，以确保企业从交易中获取最大价值。操作风险有效管理的需求也同样引导着很多企业对兼并收购和剥离的流程进行更加严谨的设计，以保障项目开展过程中可以获得切实可行、且行之有效的尽调、估值、计划以及运行流程作为支持。

内部审计可以提供以下协助:

- 在交易前，进行“事后结果评估”审视，以评估流程和方案的有效性
- 评估财务尽调和内部控制尽调是否关注重要领域（如资产及收益的质量、现金流、低估的负债），并识别被收购公司在内部控制上与整合后公司间的差异
- 了解财务、内部审计和交易团队之间的沟通机制，以评估在整合或剥离期间进行业务流程变更的相关控制影响
- 对业务整合或剥离的流程进行项目风险评估审视，重点关注潜在风险、一体化成功指标以及信息系统

¹ KPMG's 2015 M&A Outlook Survey Report. <http://www.kpmgsurvey-ma.com/>



驱动因素:

- 确保内部审计与公司的战略重点保持一致，并且与公司其他重大变革保持相关性
- 确保内部审计是公司关键战略的一部分，不论是通过事前咨询，流程审视或事后评估手段

在诸如全球化临界点的趋近、国内经济增速放缓、技术和能源支出的转换以及合规带来的挑战等重要因素驱使下，很多企业开始考虑转型，以寻求更广阔的发展前景。

当公司转型和其他目标指向其战略目标和具体举措时，内部审计部门应有效参与并考虑其对相关风险治理及内部控制的影响。当努力实施战略转型并迎合新的商业模式时，可能会疏忽针对转型后新商业模式的风险评估及流程审视，甚至于未及时调整现有内部控制来迎合新的业务模式，造成商业转型后的效率低下。内部审计为战略变革提供了独特的视角，并且应该在关键的战略举措中得到更为积极的体现。

内部审计可以提供以下协助:

- 确保资源被分配到了公司最重要的目标上
- 针对公司治理范围外、通常看来与内部审计职能关联性不大的领域，例如，某些企业管治流程，信息技术、数据管理以及操作风险层面，应加强关注
- 决定公司如何评估与重大战略相关的风险，以及如何管理与这些举措相关带来的变化
- 确保内部审计职能的定位与企业发展战略相匹配



驱动因素:

- 冲破部门壁垒，促进企业各业务部门对于企业所面临风险的理解
- 建立相关流程以评估并识别持续变化的风险
- 及时获取相关的风险信息以支持管理层决策
- 提高风险更新的频率，保障资源的合理分配

在过去，内部审计部门根据年度风险评估结果制定公司下一年的内部审计计划。然而，这些风险评估并未经过统筹管理，更像是各风险监督部门为了履行职能而各自分散开展的工作。另外，企业正面临数量日益增多且在不断变化的风险。

企业已经意识到需要总体统筹综合考虑所面临的风险，而这需要通过一个可以相互协调的风险收集及更新机制来达成。为了进行有效的、综合的风险识别，需要考虑以下关键因素，包括评级在内的通用风险语言与标准、相互协调的风险评估体系以便减少重复劳动、设立各部门协同机制确保各风险职能部门参与审计流程，以及设立协同的整体报告机制。

企业需要提高其整体风险评估能力，收集关键风险指标，以便各业务部门和内部审计部门可以建立更多元化的风险管理及内部审计计划。尽管持续的风险评估流程伴随其特有的困难和挑战（例如数据质量，数据可用性），但它仍然能为内部审计以及其他流程控制部门创造可贵的价值，并最终为管理层强化、提升整体风控意识和环境打下坚实的基础。一旦后者得以实现，内部审计职能能够提升至一个更高的水准，实现持续的风险管理及监控。

内部审计可以提供以下协助:

- 调整企业风险评估的整体方法，在编制审计计划时将它作为内部审计的起点
- 在企业内整合建立包含所有相关部门的风险评估系统，贯通全公司的风险环境，并加强公司各部门对企业整体风险的意识及理解
- 在某家小规模下属企业进行持续风险评估试验，以测试其可行性
- 根据实际风险评估结果，评估公司现行的风险管理方法并作出相应调整



驱动因素:

- 可进行实时、持续的风险管理
- 提升审计的整体效率（频率、范围等）
- 通过分析关键数据，对关键风险领域进行更深入的挖掘
- 降低审计和监督的成本
- 可在早期发现潜在的欺诈和错误

在过去几年中，数据分析彻底变革了公司评估和监控的方式，尤其是有效扩大了审计范围，并且提升了审计执行的精确程度。

数据分析和持续审计可以帮助内部审计部门简化和提升审计流程，带来更高质量的审计结果，并为业务提升提供实质性的价值。传统的审计方式是具有周期性的，包括人为地识别控制目标，评估和测试控制，以及在有限的样本量里抽样去衡量控制的有效性或业务运营表现。相比较而言，现在的审计方式更注重利用可持续的数据分析，提供更透彻，并具备风险导向的审计方式。伴随着有效的数据分析，企业具备审查每个单个业务事项的能力，不再是仅针对样本，而是对更广泛的控制领域进行有效的分析。内部审计部门需要与公司整体进行协调，致力于强化战略发展、提升企业整体凝聚力，通过发挥数据分析所带来的优化作用，为企业带来整合性的优势。

内部审计可以提供以下协助:

- 帮助实现自动化的数据提取、转换以及上传功能，并通过系统化的方式，针对特定风险指标由业务部门执行持续的风险监控
- 持续评估公司风险管理实践与公司整体战略目标的契合情况，并在此基础上持续监控与优化公司战略目标与风险管理实践
- 提高审计程序的数据分析能力，以运用数据分析结果及时发现并汇报业务层面的风险
- 根据业务异常情况和风险触发事件，帮助企业进行归因分析，并建立自动化的审计作业
- 建议运用持续分析手段，包括通过描述、判断、预测等方法进行风险分析



驱动因素:

- 内部审计职能在公司战略管理层面上与日俱增的参与程度
- 内部审计的职能范围不断扩大, 包括对企业风险管理方法的审视; 公司治理、风险识别及控制活动; 业务流程优化; 以及其它在传统合规范围外的领域
- 业务实践及合规项目复杂性的增加要求内部审计的更多参与, 同时也给内部审计带来更大的挑战
- 缺乏有业务战略思维的专业人员执行内部审计

越来越多的公司业务领域需求内部审计职能的介入。内部审计职能正发展为公司业务发展的合作伙伴。内部审计职能要在众多挑战前成功履行其职责, 就需要聘任优秀的专业人才, 对公司整体的风险概貌及敞口进行充分认知。由于当今优质人才的稀缺, 这一需求显得更为尖锐。公司可以用多种选择去寻求此类人才, 包括全职招聘、业务外包以及联合雇佣。目前面临的挑战是如何确保合适的人才被雇用、留任, 并激励和培养他们帮助公司实现业务目标和发展战略。与此同时, 公司也同样需要评估人才流失的风险及制定应对计划。

内部审计可以提供以下协助:

- 基于内部审计计划的可操作性原则, 审视企业开展内部审计工作所需的资源
- 评估当内部审计职能逐渐融入业务战略层面时, 内部审计所需的资源
- 就现有资源进行内部评估, 了解实际工作技能与所需技能间的差距
- 当内部审计职能超越合规要求时, 帮助明确需要专业领域人才的具体内部审计领域
- 与外部服务供应商建立联系, 获取所需的专业人才和资源
- 向内部审计专业人士提供与合规建设相关的培训和发展计划, 并介绍合规管理之外更广泛的业务目标
- 确保公司在招聘时主动考虑内部审计职能的需求, 并且密切参与全职审计工作人员的招聘流程



关于毕马威

毕马威的内部审计、风险及合规服务专长于内部审计职能提升、企业风险管理体系、第三方关系审查、法规遵循、公司治理及可持续发展咨询等业务领域。我们的专业人员为您提供专业的服务，以及优秀的行业实践经验，帮助加强您的核心治理能力、风险管理能力和合规管控能力，并且同时可协助强化绩效管理。

我们经验丰富的专业人士可以帮助您应对来自监管层、总监和审计委员会、高级管理层、以及其他关键利益相关者的复杂的要求，并且协助您将纷繁复杂的市场和监管的压力转化为战略优势。

联系方式:

上海

胡丽芬

主管合伙人

风险管理和合规咨询服务

电话: +86 21 2212 2603

电子邮件: lifern.woo@kpmg.com

陈晓红

合伙人

风险管理和合规咨询服务

电话: +86 21 2212 2780

电子邮件: grace.xh.chen@kpmg.com

沈奇伟

总监

风险管理和合规咨询服务

电话: +86 21 2212 3640

电子邮件: michael.shen@kpmg.com

北京

徐捷

合伙人

风险管理和合规咨询服务

电话: +86 10 8508 5952

电子邮件: jessica.xu@kpmg.com

李斌

总监

风险管理和合规咨询服务

电话: +86 10 8508 5975

电子邮件: johnson.li@kpmg.com

王霞

总监

风险管理和合规咨询服务

电话: +86 10 8508 5113

电子邮件: shirley.wang@kpmg.com

香港

Jyoti Vazirani (王婧妍)

合伙人

风险管理和合规咨询服务

电话: +852 2685 7331

电子邮件: jyoti.vazirani@kpmg.com

侯爵维

总监

风险管理和合规咨询服务

电话: +852 2685 7780

电子邮件: jeffrey.hau@kpmg.com

宋家宁

总监

风险管理和合规咨询服务

电话: +852 2978 8101

电子邮件: jianing.n.song@kpmg.com

Paul McSheaffrey (马辉绍)

合伙人

风险管理和合规咨询服务

电话: +852 2978 8236

电子邮件:

paul.mcsheaffrey@kpmg.com

李懿玲

总监

风险管理和合规咨询服务

电话: +852 2143 8764

电子邮件: alva.lee@kpmg.com

深圳

梁安超

合伙人

风险管理和合规咨询服务

电话: +86 755 2547 3338

电子邮件: kelvin.oc.leung@kpmg.com

杜小娅

总监

风险管理和合规咨询服务

电话: +86 755 2547 1168

电子邮件: daisy.du@kpmg.com

kpmg.com.cn

本刊物所载数据仅供一般参考用,并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。本所已致力提供准确和及时的数据,但本所不能保证这些数据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数据行事。

© 2015毕马威企业咨询(中国)有限公司——中国外商独资企业,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。中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标。