



全球内部审计

重大变革中的大型跨国公司
内部审计职能简介

第V卷

Powerful Insights. Proven Delivery.™

敏于知 达于行

甫瀚 | protiviti®

风险与商业咨询。
内部审计。

简介

“物竞天择，适者生存。”

— 查尔斯·达尔文*

按照国际内部审计师协会的官方定义，内部审计的宗旨是“增加价值和改善组织的运营”。在当今严峻的商业环境下，上述目标的重要性更加凸显，因为几乎全球所有的公司都正面临前所未有的挑战。尽管如此，还是出现了些许改善的迹象，特别是当我们从内部审计的角度来审视当前的全球金融危机，便可见一斑。在这充满不确定性因素的时期，内审领导和他们的团队应善用这次机会，帮助管理层和董事会了解其面临的风险，并建立适当的控制，从而改善公司的运营，提高盈利能力。

毫无疑问，风险形势自2005年起发生巨大转变，我们亦于同年刊发了《全球内部审计》第I卷。四年前，不少公司都纷纷向其内部审计部门增拨资源，以遵守《萨班斯-奥克斯利法案》的内部控制要求。而如今，内部审计师们会发现他们所处的形势已截然不同，并且正面对不久前还难以想象的挑战。

内部审计职能如何才能帮助公司适应当前动荡的环境，以至稳操胜券？在今年的《全球内部审计》中，我们采访了11家正进行重大变革（例如重组、并购和行业转型）的成功跨国企业。细读本书内容，你将了解到这些公司不仅成功适应了新环境，更发掘到很多崭新的机会。

提高透明度、建立完善的公司治理，以及了解风险都是公司当下亟需解决的迫切问题。为应对这些当务之急，文中提及的许多审计主管都设法与董事会和管理层建立更有效的合作关系，同时向投资者和客户等外部利益相关者报告。例如在英国保诚集团，马卡斯·亚当斯（Marcus Adams）向董事会通报重要问题，并为他们提供一个综合的风险管理观点。这种做法让亚当斯和他的团队成为董事会的有力帮手。

此外，每逢艰难的商业环境，内部审计人员往往都必须在资源有限的情况下肩负起更重大的责任。多数人的对策是设法采用更灵活的工作方式。美国大陆航空公司的史蒂夫·格普费特（Steve Goepfert）在航空业遭受经济低迷严重冲击之时，担当起领导内审职能的重任。他充分利用了可用的资源，例如，通过信息技术持续监控关键风险领域，因而大陆航空内审职能得以将更多的时间用于开发解决问题的创新方法，以及关注于增值活动等。而在FEMSA集团，乔斯·冈撒雷斯·奥尔内拉斯（José Gonzalez Ornelas）打算使用最先进的信息技术工具来应对集团不断发展变化的需求。

今时不同往日，董事会、管理层和其他利益相关者都纷纷开始寻求内部审计职能的帮助，以期跨越不明朗的时期。金雅拓公司皮埃尔-安努·克勒松（Pierre-Arnaud Cresson）的一席话也许最好地诠释了内部审计：“内部审计始终有别于外部审计。内部审计聚焦于公司的未来，凡事

* 今年是达尔文的《物种起源》一书面世150周年，也是达尔文诞辰200周年。

未雨绸缪，引领公司跨越一切境遇。”甫瀚了解变革不易，但变革同时亦带来机遇。我们希望本书能够给全球的首席执行官、首席财务官、首席审计执行官、董事会和内审专业人士提供一些指导，也带来一些灵感，帮助他们应对将来的非常时期。

甫瀚公司
2009年7月

鸣谢

甫瀚公司衷心感谢各公司及其内部审计团队坦诚不吝地与我们共享其内部审计最佳实践，以及所经历的挑战和成功之道。另外，国际内部审计师协会不断发挥其模范带头作用，帮助内部审计界追求至尚卓越，我们在此表示由衷地钦佩和赞赏。一如以往，南希·赫拉小姐(Nancy Hala)在采访和公司介绍编纂方面做了大量的工作。对于她的努力付出，我们一并予以感谢。

目录

简介.....	i
印尼曼迪利银行.....	1
加拿大巴利克黄金公司.....	5
美国大陆航空公司.....	8
意大利国家电力公司.....	10
墨西哥饮料集团FEMSA.....	13
法国金雅拓公司.....	19
美国微软集团.....	22
英国保诚集团.....	24
印度塔塔汽车公司.....	28
联合利华集团.....	31
美国联合健康集团.....	35
关于甫瀚.....	38
KnowledgeLeader SM	39
甫瀚的内部审计平台.....	40
甫瀚的内部审计与财务控制咨询服务-联络信息.....	41

公司总部 - 印度尼西亚
下属公司所在国家 - 5个
雇员人数 - 22,804人
所属行业 - 金融服务
年收入 - 294,000亿印尼卢比
内部审计年度运营成本/预算 - 600亿印尼卢比
内部审计职能人员人数 - 117人
内部审计职能成立年限 - 10年
内部审计总监/首席审计执行官的报告对象 -
主席董事(首席执行官)

注：以上信息截至2008年12月31日止。

“内部审计团队在曼迪利银行的建设性变革中必须担当催化剂的角色。随着银行逐渐了解各个战略性业务单元在实现目标过程中所面临的挑战，以及越来越复杂的风险，首席审计执行官的角色也就变得更加重要，并且需要进一步加强。只有这样，才能确保内部审计职能继续与银行同步前进。”

- 瑞雅尼·邦丹 (Riyani T. Bondan)

内部审计部门与曼迪利银行(Bank Mandiri)共同进步，锐意打造地区最佳银行

曼迪利银行(Bank Mandiri)于1999年由四家国有银行合并而成，是印度尼西亚最大的银行。截至2008年，曼迪利银行共设有约960家分支机构，包括位于新加坡、香港、开曼群岛、上海及帝力(Dili)的海外分支机构，以及多家附属机构，包括曼迪利教规银行(Bank Syariah Mandiri)、曼迪利证券公司(Mandiri Sekuritas)、安盛曼迪利金融服务公司(AXA Mandiri)和位于伦敦的欧洲曼迪利银行(Bank Mandiri Europe Ltd.)。

2005年，曼迪利银行的业务遭遇严峻挑战，其总贷款组合中有26%为不良贷款。银行股东委任了一支包括新首席执行官在内的新管理团队。当时，新管理团队的当务之急是改善贷款质量、实施强健的公司治理以及传递包含五个核心价值的企业文化：信任、诚信、专业精神、以客为本和追求卓越(TIPCE)。

地区最佳银行

曼迪利银行的前任首席审计执行官奥吉·帕斯汤米约努(Ogi Prastomiyono)表示，该行于2005年末制定了一个五年业务计划，计划分为三个阶段：

- 2006-2007 - “重回正确轨道”
在此阶段，曼迪利银行专注于改善企业的文化、组织架构、人力资源、商业模式以及对不良贷款的管理。
- 2008-2009 - “在市场上脱颖而出”
在第二阶段，曼迪利银行矢志成为占据主导地位的多元化银行；换句话说，即在每一业务界别成为市场上的头号资金提供者。
- 2010 - “成就终极目标”
曼迪利银行的目标是成为地区最佳银行。

最初的“重回正确轨道”阶段是曼迪利银行转型过程中的重要里程碑，取得了重大成功。银行的财务业绩显著提升，净利润由2005年的6000亿印尼卢比(6100万美元)急升至2007年的4.3万亿印尼卢比(4.58亿美元)。此外，资产质量亦获得大大改善，不良贷款率由2005年的15.3%下降至2007年的1.5%。

在2007年进行的MRI Infobank年度调查中，曼迪利银行在“优越客户服务”该项上高居首位。而在2003-2006年度调查中则分别排名第16位、第11位、第3位和第2位。此外，银行因其坚持实施良好的公司治理，获得不少当地和国际机构的认可。曼迪利银行曾以最高分获印度尼西亚公司治理协会 (Indonesian Institute of Corporate Governance) 评为“信用卓著”机构，并被评为金融领域最佳上市公司。2007年，曼迪利银行更获《亚洲货币杂志》(Asiamoney Magazine) 选为“印度尼西亚最佳管理大型资本化公司”，这是该银行继2006年获颁“最佳披露和透明度”及“最佳公司治理”奖项后取得的另一项殊荣。曼迪利银行成功完成“重回正确轨道”阶段计划，且花费时间比预期短。

“曼迪利银行的目标是在2010年之前跃升为该地区的领军银行。”帕斯汤米约努说。要实现该目标，曼迪利银行需要将其市值提高至100亿美元，同时还要在每一业务界别中取得20-30%的市场份额。为协助曼迪利银行实现最佳地区银行这一目标，内部审计团队计划大力推广必要的国际准则，并提供支持。

曼迪利银行：三项重大变革

随着银行的不断发展，内部审计团队亦不遗余力，全面配合和支持发展过程中的所有战略性变革。曼迪利银行于2007年发起了三项重大变革：成立战略性业务单元、建立以绩效为基础的文化，以及实施风险管理措施。在这一过程中，内审团队分别针对这三大变革建立了相关流程和程序。

战略性业务单元

战略性业务单元在银行全面成立之后，内部审计团队亦配合银行的组织架构进行重组。帕斯汤米约努表示，“这是曼迪利银行的一次重要组织架构变更”。改革后，不同的银行业务如公司银行、商业银行、资金和投资银行，以及小型和“微型”银行，都分别由专门的内审师负责。此外，亦委派审计师专责进行舞弊调查，同时为质量保证和审计工作的发展提供支持。

以绩效为基础的文化

曼迪利银行推广以绩效为基础的文化，务求令每一战略性业务单元和支持单元的关键绩效指标 (KPI)，能够通过组织架构下达至每名员工。内审团队以每一组织单元的KPI为基础，合理保证每一单元都已建立适当的流程并有效运作，从而实现每一单元的目标。

曼迪利银行的现任首席审计执行官瑞雅尼·邦丹表示，与银行其他部门一样，内审团队在衡量自身绩效时也使用平衡计分卡方法，评价领域包括财务、客户、内部流程和人力资源发展等。为确保审计客户的满意度，内审团队向审计对象进行调查，了解他们的需要以及如何才能帮助他们改善流程。调查结果将被纳入年度审计计划的考虑因素。另外也会向董事会和监事会进行问卷调查，确保他们对内部审计报告及其绩效感到满意。

风险管理及公司治理实践

在组织内全面实施风险管理有助改善决策流程。独立风险管理领域包含信用风险和政策，以及市场和操作风险。此外，曼迪利银行的企业风险管理 (ERM) 部门对风险进行全面性的评估，包括信用、市场和操作风险，以便能够在2010之前遵守《巴塞尔新资本协议》的规定。曼迪利银行实施以风险为基础的审计方法，加强了内审团队与风险管理职能之间的协同效应。

曼迪利银行设有董事会和监事会。监事会由股东代表和独立委员组成，并不参与组织的日常管理或银行的运作。审计委员会是监事会的附属委员会，而董事会的成员则包括高级管理人员或C级行政官员。一人不能同时担任委员 (监事会成员) 及董事 (董事会成员)。

曼迪利银行的首席审计执行官须向董事会主席 (首席执行官) 直接汇报，并通过审计委员会向监事会间接汇报。这种报告关系能保持内审团队的独立性和客观性，且符合印度尼西亚中央银行的规定。

“我们自2005年起实施公司治理原则，”邦丹说，“执行审计时，我们的团队会审阅所有业务单元的风险管理和治理流程。过去三年，我们都是由独立的第三方执行独立的公司治理评估。去年，我们的评估员认为银行已实现了公司治理的最佳实践。”

打造世界一流的内部审计职能

在担任银行首席审计执行官期间，帕斯汤米约努声言要将内审团队提升为世界一流的组织，并从改善三大重要领域着手：方法论、人员和系统。方法论方面，内审团队使用以风险为基础的审计方法，这种方法比以往采用的方法都更为有效，并且被视为国际最佳实践。人员方面，团队正在开发一个内部审计能力模型，旨在确保所有审计人员都具备应有的能力并接受所需的培训，从而成为战略性业务单元的战略伙伴和咨询人员。最后，在系统的改善方面，开发并实施了一个名为SIMA的审计管理信息系统—曼迪利银行的内审管理信息系统。

以风险为基础的审计

就执行以风险为基础的审计而言，内审团队表示至少有以下四个推动因素或优势：

- 有助遵守印度尼西亚银行业有关风险管理的规定
- 促进审计执行程序与国际标准接轨
- 履行内部审计章程
- 提升内部审计职能

内审团队同时表示执行以风险为基础的审计至少有以下四个方面的效益：

- 促进风险管理实践在全银行的迅速实施
- 加快银行范围内的风险成熟度进程
- 集中精力审计风险较高的领域
- 提升内审职能，执行更具增值效益的工作

采用以风险为基础的审计方法后，内审团队便能够系统化和规范化地划分审计工作的优先次序。虽然内审人员一般都会集中应对组织中风险较高的领域，但往往都是基于内审人员的自我风险评估。相反，以风险为基础的审计则能够全面考虑管理层对风险的评估。

内审人员的能力

内审团队分为九个部门，全部设在银行总部，共有120名内部审计人员。总行在印度尼西亚设有多间分行，多数分行均远离总部，因此难以执行审计工作。为解决这个问题，内审团队从2006年起在各地成立地区内部控制办事处。“目前，我们大约有10家地区办事处，每家办事处派驻30名地区内部控制官员。这是我们的改革措施之一，”邦丹说，“在此之前，我们只能依赖总部的审计人员对各地进行审计。”

邦丹和她的团队使用内部审计能力模型来识别审计人员的能力差距。“我们希望提高审计能力，更有效地履行我们的职责，”邦丹表示，“对于现职的审计人员，我们鼓励并帮助他们取得国际认证资格。目前我们大约有20%的员工已经获得国际认证资格，我们希望这个比例在2010年有所增加。”

曼迪利银行内审团队的另一项当务之急，是招聘拥有银行业知识的审计人员。2006年，首席审计执行官从公司内部和外部聘请了几名拥有财务、银行、贷款和信用经验的高级人员。培训也是关键的一环。“我们把审计人员安排到银行的其他领域，让他们对有关审计和业务的问题有更

广泛的了解，”帕斯汤米约努说，“这样一来，分散于不同地区的审计人员就能够对银行有全面的了解。对于实现地区最佳银行的目标，这一点至关重要。”

审计管理信息系统

内审团队使用SIMA来自动生成审计工作底稿，利用无纸概念来提高审计工作的效率和成效。该系统有助改进审计流程、报告和数据库的质量。通过SIMA，位于银行总部的审计人员便能够对审计进行远程监督。

此外，SIMA可以生成实时报告，有助审计人员和高级管理层作出决策。风险和控制数据均储存在SIMA内以便内部审计人员使用，风险管理部门也会利用这些数据来执行风险和控制自我评估。内部审计和风险管理团队计划共同构建一个风险和控制数据库，以确保数据的一致性，提高数据维护的效率。

变革、挑战与愿景

曼迪利银行最重要的变革和最艰巨的挑战均与人员密不可分。“我们的愿景是成为可信赖的内部审计组织，不但符合国际标准，更要成为业务单元的战略伙伴，”邦丹说，“为实现该愿景，我们应用了最佳实践。随着审计人员的角色转型为战略伙伴，他们必须持续提升他们的技能组合、认证资格和整体能力水平。2005年，我们曾考虑是否要把内部审计职能外包出去。但我相信我们能够在公司内部筹建自己的团队，于是我们便下定决心，并聘请一名顾问来协助我们建立团体精神，改善审计人员的技能组合。”

邦丹表示，另一个关注焦点是曼迪利银行的风险管理与内部审计之间的协同关系。未来，通过实施适当的变更管理程序，内部审计与风险管理之间的关系将会更紧密，更协调。“我希望提升我们在风险管理和内部审计中的变更代理角色，也就是说每个人都可以成为模范榜样、导师或顾问。”

她补充说道，“内部审计团队在曼迪利银行的建设性变革中必须担当催化剂的角色。随着银行逐渐了解各个战略性业务单元在实现目标过程中所面临的挑战，以及越来越复杂的风险，首席审计执行官的角色也就变得更加重要，并且需要进一步被加强。只有这样，才能确保内部审计职能继续与银行同步前进。”



BARRICK

公司总部 - 加拿大

下属公司所在国家 - 10个

雇员人数 - 约20,000人

所属行业 - 金矿开采

年收入 - 79亿美元

内部审计年度运营成本/预算 - 400万美元

内部审计职能人员人数 - 8名全职员工及3至4名分包人员

内部审计职能成立年限 - 5年

内部审计总监/首席审计执行官的报告对象 - 直接向审计委员会主席报告，间接向风险及保证部副总裁报告

注：以上信息截至2008年12月31日止。

“我们在公司是一个比较新的职能，不过我们希望能够成为公司各个职能部门的合作伙伴，帮助他们迈向成功。为此，我们开展审计之前通常会就审计目的、目标和成功要素进行一连串的讨论。我们将自己定位为高级管理层的合作伙伴和可靠顾问。”

- 泰德·斯帕伽拉 (Ted Szpargala)

巴利克黄金公司 (Barrick Gold Corporation)：展望未来的采金公司

巴利克 (Barrick) 是一家黄金生产商，总部位于加拿大多伦多。巴利克在全球各大洲共拥有27座正在开采的矿山，若干先进的勘探和开发项目，并且拥有大量资源丰富的矿藏带。巴利克在黄金生产行业有着最大的资源储备。截至2008年12月，已探明的可开采矿物储备中包含了1.385亿盎司金和64亿盎司铜，金矿中含银量超过10亿盎司。2008年，巴利克以每盎司443美元的现付成本生产了770万盎司金和3.7亿磅铜。

巴利克的资产负债表在金矿开采行业中最稳健的，并且是唯一获得“A”级的资产负债表。这使得公司能够为其项目提供充裕的资金，并且能够把握其他勘探和收购机会。

巴利克于2006年初收购一家主要竞争对手后，公司规模几乎翻了一倍，对公司结构的整合也产生深远影响。巴利克各分部由原来的独立运营改为地区中心运营，分为北美、南美、非洲和澳大利亚太平洋四个分部。每个分部均由一名地区总裁负责领导，组织结构俨如一家公司，分别设有一名地区首席财务官、运营总监、人力资源总监及其他关键人员职位。

泰德·斯帕伽拉担任巴利克全球内部审计高级总监已超过两年。他管辖的团队包括八名内审师和三、四名从外部服务提供商那里聘请的全职人员。“我们主要以分包的形式运作。我们部门的规模比其他同类部门小很多，虽然我们的团队最近也有所扩充，”斯帕伽拉表示，“最初，内审职能完全是外包的，只有两名内部人员。我加入公司后，对公司发展方面的需求，以及内审部门是否需要一些专门的知识进行了评估，然后将部门结构由外包转为分包。”

斯帕伽拉在巴利克成立了内审分包团队后，聘请了一名高级经理负责部门的行政协调工作，例如审计工作的分配和审计进程的监督等。团队成员须同时向这名高级经理和斯帕伽拉报告。斯帕伽拉则直接向审计委员会主席报告，并间接向风险及保证部副总裁报告。

风险及保证部由六个相互关联的职能组成：企业风险、安全、保险、合规、舞弊防范和内部审计。合规、舞弊防范和内部审计涉及某些共同的专业知识，这些职能小组之间存在相似之处，因此有效的工作协调能在最大程度上减少重复工作。虽然保险是一个独立的职能，但内部审计活动有助更好地了解风险概况，因此可以协助保险团队。企业风险职能会深入了解内部审计活动并作出协调。斯帕伽拉和他的团队也与公司的安全职能保持紧密合作。

你睡得安稳吗？

近期公司层面发生的主要变化就是兼并整合。巴利克将新增的系统合并后上线，致力实现其成为最佳金矿开采公司的愿景。对内审团队来说，重要变更之一是稳定性获得提升。内部审计是巴利克尚处于发展阶段的一个职能，要从最基本做起：确定相关流程、配置资源、树立在公司内部的形象、建立信任等等。为促进内审职能的发展，巴利克委托一名外部顾问执行了一次质量保证检查，然后根据检查结果制定了一套行动计划。在最近的一至两年内，巴利克逐步落实了相关措施，并取得理想成效。巴利克内审职能的另一项重大发展，是从完全外包形式转为以分包形式运作。“我们的分包形式是在部门内配置优秀的人员，同时与外部的资源和专家合作，从而为管理层和审计委员会提供优质服务。”斯帕伽拉说。

巴利克的文化和环境也获得极大改进。“我们帮助各部门认清自己的盲点，”斯帕伽拉说，“其他公司在执行内部审计时也许会问：‘什么事令你不能安寝？’而我们会这样问：‘什么事能让你睡得安稳？’我们在制定审计计划时会加入这些因素，然后就这些因素提供保证或指出有关盲点。这样，我们便可以确认到底怎样才可以让相关人员感到安心，或者指出出错的原因。事实证明这个方法十分奏效。曾经有一名高管告诉我，我们的审计帮助他识别到了新的改进机会，而且要求我们为公司其他经营场所执行同样的审计。”

巴利克致力管理变更并持续作出改进，这对斯帕伽拉的工作十分有利。斯帕伽拉表示：“巴利克是一家充满活力且发展迅速的公司，但是资源却十分有限。我们在过去两年所采用的审计方法是杠杆审计 (auditing for leverage)。当我们要对某一领域进行详细的审计工作时，我们会直接探访该领域的主管，一起讨论成功因素和相关的衡量准则、行动计划、将会遇到的困难、以及需要执行什么程序来监控审计进程。由于我们的运营以地区为基础，因此我们会要求该领域负责人推举出做得最好的地区。然后我们便与该地区的最高流程责任人，以及该地区的地区总裁/首席财务官/其他利益相关者开展讨论，再要求他们选出表现最好的经营场所(矿山场地)。这就是我们的审计方式。我们会将我们的审计发现汇报给有关领域的职能和运营部门主管，然后他们会将我们所发现的问题传达给组织的其他成员。”巴利克对内部审计的定位十分清晰：增加价值，精益求精。

斯帕伽拉表示他们不会只顾重复相同的审计工作，他会尽量灵活变通，对表现最出色的领域进行审计，然后向全公司通报有关结果，以作为其他领域的风向标和榜样。“我们过去的做法是走访全球各地，在各个经营场所执行相同的审计工作。但是我们很快就发现，使用如出一辙的方法来进行审计耗费的资源实在太多，”斯帕伽拉说，“现在的方法就可以帮助我们将审计范围扩大到更多的专业领域，然后依赖这些领域的管理团队自动利用审计结果并分享有关信息。”

巴利克的沟通网络基本上是由一名企业高级副总裁向地区的同级人员间接通报，再由地区高级副总裁向各个矿山场地同级人员通报。

“我们这种审计方法已运用了18个月，成效显著，”斯帕伽拉表示，“我们从外包转为分包方式运作时，如果要大量增加人手，首先必须让别人肯定我们的价值。”

构建分包团队

斯帕伽拉在为他的内审团队招聘审计人员时，列出了很高的入职要求。目前的团队成员中，有些之前曾与斯帕伽拉共事，并且拥有多年广泛的内审经验。斯帕伽拉表示他挑选的专业人员都曾在大型跨国企业任职，因此这些审计人员通常都接触过多种业务部门，并且实战经验丰富。“我们需要拥有其他多种经验知识的人员，”他说，“我们需要相关经验和实践来落实审计建议。我们可不是培训中心。”

崭新的愿景和使命

内审部门的愿景和使命仍在制定中。“我们有一份委任声明，不过我们正在修订我们的愿景和使命，”斯帕伽拉说，“我们在公司是一个比较新的职能，不过我们希望能够成为公司各个职能部门的合作伙伴，帮助他们迈向成功。为此，我们开展审计之前通常会就审计目的、目标和成功要素进行一连串的讨论。我们将自己定位为高级管理层的合作伙伴和可靠顾问。我们会逐步改善我们的方法论。”

斯帕伽拉加入巴利克后，便针对国际内部审计师协会(IIA)的《内部审计实务标准》建立了基础架构和方法论，以达到IIA《标准》的要求，同时让人们能够对内部审计的宗旨和交付流程获得更广泛深入的了解。“由于我们是新成立的团队，所以巴利克中还有些人不认识我们。我们尽可能做到防范于未然，而不是在事情发生后才调查事发原因。”

三年战略计划

除了遵守IIA《标准》的要求外，内审团队的目标还包括：以最有效的方式利用资源，适当协调内部和外部资源；保持可靠顾问的角色；提高在公司内的认知度；适当界定审计范围，满足公司领导层和审计委员会的期望。

内审团队的三年战略计划包含以下方面：

- 持续执行质量保证程序，例如其他内部/外部检查和审计活动。
- 持续发展员工，推出大学合作计划。（“目前，我们的员工配置架构中并没有初级人员，但随着我们不断发展，将会加入初级人员”，斯帕伽拉表示。）
- 为组织内更高层级的人员提供协助。
- 制定轮岗计划，让内审部门的审计人员有机会调配到其他运营部门，将内审团队打造为巴利克的人才资源中心。
- 发展专门领域的技能。（“例如，我们正在开发多个矿山，”斯帕伽拉说，“我们在这方面投入了多年的时间和数亿资金，而且由于涉及的时间和金钱不菲，因内审部门必须负起重任，务必协助公司保障所有利益相关者的利益。目前，我们正积极发展我们在这方面的内审技能。”）
- 提高内审部门在公司的认知度和信任度，方法包括在巴利克的内联网内建立网页；探访各地的业务单元；以及与地区领导层会面，收集有关内审部门绩效的反馈信息。

斯帕伽拉同时正在加紧制定关键绩效指标，部分指标最近也已提交审计委员会。“另一个衡量指标，是我们被要求执行特别审计项目的次数”，他说。

鉴于上述改善措施和计划，以及内审团队为公司提供的高质量审计和识别出的薄弱环节，内审团队与巴利克领导层已建立起稳定的关系。“我们诚意帮助公司各个部门，这也是我们的职责所在。我们在编写报告时保持公正和公平，强调积极的信息。我们认为报告越简洁越好，只要内容准确无误，具有价值效益”，斯帕伽拉说。

未来动向

斯帕伽拉预计他们部门或会出现人员变动，因为内审团队的工作和技能已获得巴利克其他部门的认可。而斯帕伽拉亦无可避免地要努力填补内审部门因人才流动而产生的空缺。

斯帕伽拉表示，巴利克内审部门接下来要做的是好好把握内审团队已经取得的成就，继续推动和改善其在公司中的脉络关系。

公司总部 - 美国
下属公司所在国家 - 50多个
雇员人数 - 42,000人
所属行业 - 航空
年收入 - 152亿美元
内部审计年度运营成本/预算 - 220万美元
内部审计职能人员人数 - 23人
内部审计职能成立年限 - 超过30年
内部审计总监/首席审计执行官的报告对象 - 执行副总裁和首席财务官

注：以上信息截至2008年12月31日止。

“在变革时期，应该把焦点放在人员上面，因为他们可以帮助公司跨越困境，并且关注公司的战略目标。我们的内审师随机应变，以解决问题为导向，富有创意。这是他们做事游刃有余的部分原因。”

- 史蒂夫·格普费特
(Steve Goepfert)

美国大陆航空公司：努力工作，正确飞行

总部位于得克萨斯休斯顿的大陆航空公司是美国第四大航空公司，其大型枢纽机场分布在休斯顿、纽瓦克和克利夫兰。该公司最近被《行政旅游杂志》(Executive Travel Magazine)评为“国内最佳航空公司”，其广告标语 - “努力工作，正确飞行”，道出了它在充满变化与挑战的行业不断取得成功的秘诀。

担任大陆航空公司内部审计部人事副总裁的史蒂夫·格普费特管理着一支由23位审计师组成的队伍，该团队近期刚完成人员精简。“今年我们目睹了很多变化，”他说，“合并、新的联盟、不断波动的油价及整体的不稳定性都影响了我们行业。”

据格普费特表示，航空运力和工作人员的削减，航空业兼并联盟活动的增加，以及在困难的经济环境下对利润的新一轮关注，构成了当前航空业三个最重要的变化。

保持质量，体现价值

与大陆航空公司许多其他部门一样，内审部必须积极采取措施才能够事半功倍。格普费特说，“在困难的时期，更是要求审计师必须确保关键风险得到了管理，基本控制保持稳健，各业务单元维持有效运作。”大陆航空公司减少了运力，并且经过一连串的解聘和主动解约行动后，职工人数也减少到了三千人左右。其中，内审部从25人削减为23人，两个空缺的职位没有再进行续招。

格普费特表示，“为了确保给我们的被审单位提供品质如一的审计成果，我们再次强调了寻找更好的途径，提高工作效率的重要性，这包括运用先进的技术来持续监控关键的风险领域。例如，内审部通过特定程序从我们的审计现场获取主要会计和运营数据，然后利用这些程序识别关键风险，例如延迟交付定金，延迟递交销售报告以及支付错误等。有关数据也让内审部得以迅速辨别发生问题的现场，然后我们针对暴露出的问题做出反应并把资源输送到发生问题的地点，迅速解决这些问题。”

内审师合理的怀疑和判断是整个团队成功应对挑战不可或缺的能力之一。“我加入大陆航空已有25年之久，”格普费特说，“我的核心团队有长于75年的航空公司审计经验。尽管领导能力和专业素养一直都备受重视，但在经济下滑期，让自己成为可靠的信息来源更加重要。”该部门还特地寻找可以成为未来大陆航空公司领导者的内审师。事实上，在过去的20年里，格普费特已把50多名内审师成功安排在整个公司的关键职位上，对此，他甚感自豪。

格普费特继续说道：“在变革时期，应该把焦点放在人员上面，因为他们可以帮助公司跨越困境，并且关注公司的战略目标。我们的内审师随机应变，以解决问题为导向，富有创意。这是他们做事游刃有余的部分原因。”

合并浪潮

2008年航空业经历了几次并购以及几近成功的交易。其中，最广为人知的就是美国两大航空巨头，西北航空公司和达美航空公司的合并。2008年12月，汉莎航空公司收购奥地利航空公司；英国航空公司宣布与澳洲旗舰承载商澳航的合并计划；瑞安航空报价收购爱尔兰航空。2008年初，传出大陆航空公司与联合航空公司合并的消息，但最后不了了之。

尽管内审部并未在这些合并活动中扮演直接的角色，但是我们的人员在管理层的指导下集中精力提升公司的利润底线，并关注业务的持续运作。格普费特说：“合并过程中，员工往往会受到各种猜测和谣言的困扰，比如公司职员和部门可能发生哪些变化等等。管理层必须让人们把精力放在日常业务的运行上面，同时也要做好准备，以防突然出现与合并相关的项目。”

尽管内审部没有参与合并活动，但是促成了其他一些成功交易。例如，帮助企业发展部分分析与某航空公司合作伙伴的运力购买更新协议，最后该协议成功签订。格普费特说：“交易最后成交的时机很关键，内审部能够运用该领域的专业知识协助另一部门及时完成这一分析，这是内审部可以超越其传统职能实现增值的方式之一。”

变革时期，集中关注利润底线

在任何经济低迷期，内审师都必须重新集中关注利润底线，并且向公司证明内审团队可以增值。“情况变得困难的时候，内审师要么继续做那些例行工作，像日常的合规审计；要么就变得心烦意乱，摸不着方向，”格普费特说，“我们认为，需要重点关注那些可以为利润底线增值的审计项目，例如第三方合同审计，收益测试与应收账款审计。同时，经济不景时的部门裁员，容易导致人们放松对供应商结算或者及时收取应收账款的关注。因此，对这些领域的审计往往会比较收获。”

格普费特补充说：“在一切顺利的时候领导一个公司并不难，但是当情况不利时，就要求截然不同的领导能力。你不能总是玩一个之前玩了20遍的游戏。那些可以在困难时期做出引导，采取系统性、逻辑性的步骤，并且无所畏惧的人，才是能够到达巅峰的人。”

911事件后，由于对机场安全方面的忧虑不断增加，许多航空公司的审计团队一度取消现场审计。“我们没有停止，”格普费特说，“911事件后，内部控制和资产保护依然重要，甚至更加重要。我们在现场审计时全力以赴，因为即使在面临巨大变化的困难时期，我们也必须集中精力处理必须要处理的事项，以此实现为公司增值的目标，这才是关键。”

绩效评估

评价格普费特和他的团队绩效的一个主要指标是他们帮助公司赚了多少钱。格普费特说：“这是一个值得记录的数据，能够证明我们是如何提升利润底线的。如果我们的服务和活动能够为公司实现增值，就会得到公司更广泛的信任。”

正确飞行，迎接未来

格普费特预计他和他的团队在不久的将来会继续专注于为公司创收上。他说：“经济不景气，内审师更需要证明他们能够提升利润底线。既然大部分公司的《萨班斯-奥克斯利法案》工作都已步入稳步状态，如果仍把全部资源投到这里将错失良机。在大陆航空，我们正采用持续监控的方法来减少《萨班斯-奥克斯利法案》合规时间。目前，我们正在为将于2012年起实施的《国际财务报告准则》做准备。”



公司总部 - 意大利

下属公司所在国家 - 22个

雇员人数 - 75,981人

所属行业 - 能源与公用事业

年收入 - 612亿欧元

内部审计年度运营成本/预算 - 约100万欧元

内部审计职能人员人数 - 约100人

内部审计职能成立年限 - 超过10年

内部审计总监/首席审计执行官的报告对象 -
执行董事、内部控制委员会、法定审计师委员会

注：以上信息截至2008年12月31日止。

“我们的组织方式不同。目前，我们的重点是国际化业务组合，这是一个巨大的挑战。此外，让人们适应在标准化环境下工作也很重要。我第一次有了这样的下属：既通晓公司的某项特定业务领域，又是技术专家，同时熟悉国际化工作环境。”

- 弗朗西斯·迪卡罗
(Francesca Di Carlo)

在意大利国家电力公司（Enel）铸造国际审计团队

意大利国家电力公司（Enel）是意大利最大的电力公司，也是欧洲第二大上市公司（按总装机容量计算），在欧洲、北美、拉丁美洲生产并销售电力和天然气。在收购了西班牙公用事业公司Endesa及其合作伙伴Acciona后，Enel的电力和天然气客户超过了五千万。该公司经营着众多水电、热电、核能、地热、风力发电和光伏电站。

该公司的组织架构按照运营部门来划分，与配送业务和生产业务分开运作。Enel在意大利的三个运营部门是：营销部、配送部和生产部。Enel的可再生能源分部，包括风力发电场和其他各种可再生能源形式及设施，遍布全球。1999年，Enel被私有化，意大利的能源业也因此发生巨变，引发了结构上乃至全行业的诸多变革。但从组织和审计的角度而言，最重大的变革则是Enel的规模翻倍，其一半的投资净资本也转向海外。

据2008年1月上任的审计总监弗朗西斯·迪卡罗表示，国际化进程是最重要的变化。公司审计部在意大利和国外共有约100人。Enel在罗马设有营销、配送和生产团队，还有一支团队负责采购等企业活动。此外，这家电力公司还有一个小组专门负责调整每年用于审计计划的风险评估方法论。可再生能源部是新成立的，相关负责人也已上任。

针对Enel近期在俄罗斯的一项收购，迪卡罗聘请了一位常驻在罗马的俄罗斯内审师，帮助两家公司实现文化上的融合，另外遣派一位内审师前往俄罗斯，传达公司的文化道德准则。

“过去的18个月里，我们的挑战就是成立一个国际化的部门，”迪卡罗指出，“我们跟不同的文化打交道，以便更好地建立或者强化当地的团队。”

公司内审职能

Enel的内审部门由以下几部分组成：

- 公司审计服务
- 道德与舞弊审计

- 信息技术审计
- 生产和能源管理审计
- 基础设施网络审计
- 市场审计
- 国际审计
- 可再生能源审计

“我们的组织方式不同，”迪卡罗说，“目前，我们的重点是国际化业务组合，这是一个巨大的挑战。此外，让人们适应在标准化环境下工作也很重要。我第一次有了这样的下属：既通晓公司的某项特定业务领域，又是技术专家，同时熟悉国际化工作环境。”

迪卡罗寻找的是具有多种技能的审计师。她指出Enel的团队必须体现各种经验、文化、专业和才能的融合。“我们并不招聘审计师，”她解释道，“如果一个工程师具备高度的条理性和清晰的思维，他完全可以被培训成为审计师。我需要的是能够随机应变，知识全面的人才。我们很少做财务审计，我主要的审计师都注重流程，善于处理人际关系。”

在意大利开展审计与在别的国家不同，原因有很多，包括法律法规、控制规则以及治理的成熟度等方面。迪卡罗讲道，“在罗马尼亚、保加利亚、斯洛伐克这些国家，我们通常从执行程序着手，而不是检验程序。这类似于开拓审计控制技术，不像我们在意大利，直接去验证事情的正确性。”

即使发生了重大变革，Enel的审计目标也并未改变。“我们的目标从没变过，”迪卡罗说，“在过去的五、六年里，我们每天的目标就是确保大家团结一心，超越自己，这样生活才富有激情，让人心满意足，因为每个人都在付出。我们的任务之一就是保证道德准则受到尊重。我们是维护这一准则的卫士。”

反舞弊与合规

公司不遗余力地打击贪污腐败，并实施了“腐败零容忍计划”。这一计划列出了道德准则中涉及反腐败的一般原则。

腐败零容忍计划包含了腐败抵制原则，有关文件也在公司内外分发，以说明公司不同部门所应承担的责任和采取的措施。道德准则涵盖了反贿赂、对政治团体和慈善组织的贡献、捐助、协助活动、礼物，酒店及相关开销等领域。

审计方法

“制定审计计划时，我们会参考国际和国内大型公司的数据，进行风险评估，目的是采访流程责任人，审核所有的业务部门，再决定风险的级别，”迪卡罗说，“经过一段时间后，我们再重新评估每个领域，以确保流程责任人实施了我们通过审计制定的行动计划。”审计团队也会应Enel管理层的要求执行专题审计。

整体上说，Enel的审计方法以企业风险管理（ERM）模型为基础，集中关注流程以及产生的风险。该模型融会了公司的董事会或管理层的观点和见解。Enel的ERM被用来识别和管理影响公司业务的风险、事件或环境，并提供合理的保证，确保公司达到目标。Enel公司的ERM主要侧重于以下几个方面：

- 通过绘制公司流程图，识别主要风险

- 评估并排列已知风险的优先次序
- 识别由管理层规定或通过审计评估确定的容忍度
- 制定纠正计划，限制风险，提高控制的有效性
- 与管理层分享结果

值得审计的领域有收购、治理和控制，以及关键运营流程。风险评估流程能够全面地回顾所有的流程，识别相关性更大、风险更高的领域和活动。

审计计划也是公司审计部参与管理层会议，参考外部审计师提供的信息及过往审计结果，以及分析预算目标的结果。“我们创建了一个审计域，对所有的流程及其相关风险进行分析，然后排序，”迪卡罗说，“这样便确定了计划草图，得到审计委员会、首席执行官和主席的审批后，才变成最终版本。”

最后的报告涵盖了对审计范围内相关问题的描述、审计分析、审计结果，以及用来解决控制系统中存在的缺陷的行动计划。

该报告还包括一份面向高级管理层的内容摘要，主要包括以下要点：

- 开展的活动
- 取得的成果
- 对被审流程或领域内控制系统的整体评估
- 行动计划

据迪卡罗称，加强Enel的国际化整合是其面临的众多挑战之一，尤其是在俄罗斯。她说，“这是我们现在面临的真正风险，它决定着我們如何用最理想的方式占领俄罗斯市场。”

FEMSA

公司总部 - 墨西哥
下属公司所在国家 - 9个
雇员人数 - 122,000人
所属行业 - 消费品与零售
年收入 - 121亿美元
内部审计年度运营成本/预算 - 750万美元
内部审计职能人员人数 - 120人
内部审计职能成立年限 - 18年
内部审计总监/首席审计执行官的报告对象 -
首席执行官和审计委员会

注：以上信息截至2008年12月31日止。

“未来内审部门面临的主要挑战，是维持一个充分的组织结构，拥有质量一流且成本低于市场标准的IT工具。这将使我们能够毫不费力地迎合公司不断变化的需求，包括应对新的业务拓展、地域拓展、运营流程以及法律法规等。”

- 乔斯·冈撒雷斯·奥尔内拉斯
(José Gonzalez Ornelas)

FEMSA：不断变化的时代

总部位于墨西哥蒙特雷的FEMSA，是拉丁美洲最大的饮料公司，产品出口到美国以及拉丁美洲、欧洲和亚洲国家。

FEMSA是一家控股公司，在其市场版图上拥有2.15亿消费者。公司主要经营活动被分归到以下几家下级控股公司，由其相应的子公司负责：

- 可口可乐FEMSA公司（Coca-Cola FEMSA）- 生产、配送和销售无醇型饮料，是世界第二大可口可乐装瓶公司，也是拉丁美洲最大的可口可乐装瓶公司。
- FEMSA Cerveza - 生产、配送和销售啤酒、加香酒精饮料，是世界上最大的啤酒酿造商之一，主要在墨西哥和巴西运营。
- FEMSA Comercio - 经营拉丁美洲最大的便利连锁店OXXO，至2008年9月已在墨西哥开设6,088家分店。

FEMSA还拥有包装和物流业务，为其核心饮料业务提供装罐、玻璃瓶、冠型瓶盖、标签以及制冷设施。

企业社会责任倡导者

自1890年创立至今，FEMSA通过创新、业绩和发展，一直走在饮料业的前沿。此外，FEMSA制定了以员工、社区发展和环保为中心的政策，这在墨西哥亦是开创之举。

早在1918年，FEMSA就成立了一个社会实体，就是现在人们所知的SCyF，以促进员工及其家庭的发展。该实体最初的目标是通过提供食物、医疗服务、储蓄银行、折扣、运动、培训以及奖学金来提高员工的生活水平。1945年，SCyF诊所建立，为公司员工提供免费的医疗保健服务。那时，墨西哥社会保障协会（Mexican Social Security Institute）尚未建立。

20世纪60年代，当时的墨西哥总统Adolfo Ruiz Cortines为蒙特雷的Cuauhtémoc社区举行了开幕仪式。该社区共有1,318套住宅供FEMSA职员及工人居住，这是另一个走在时代前沿的社会义举，早于墨西哥联邦住房发展协会（Mexican Federal Housing Development Institute）的成立。

FEMSA在教育方面的主要贡献之一，是创立了蒙特雷科技大学，并且不断向其提供奖学金资助。这所大学是在Cerveceria Cuahutemoc酿酒公司前首席执行官Don Eugenio Garza Sada的带领下成立的，而FEMSA的历史正始于这家酿酒公司。目前，蒙特雷科技大学在全国共有32个校区，在墨西哥及其他拉丁美洲国家设有学术中心，在亚洲、欧洲、北美也都设有国际办公室。

墨西哥工业商会联合会（Mexican Industrial Chamber Confederation）连续三年授予FEMSA“工业道德与价值”奖。该奖项旨在奖励那些将人性化、透明度和环境保护作为其运营准则和价值观的公司。此外，墨西哥慈善中心（Mexican Center for Philanthropy）也表彰了FEMSA所有下属公司对企业社会责任的贡献。

FEMSA内审团队

FEMSA的内审架构以矩阵-流程为导向，由设在阿根廷、巴西、哥伦比亚、哥斯达黎加、墨西哥和委内瑞拉的办公室提供支持。内审团队由近120名审计师组成，其中25个职位是外包的。内审部按审计委员会授权的成本标准向其服务的业务单元收取费用。

为保持内部审计的独立性，所有审计人员都向首席审计官乔斯·冈撒雷斯·奥尔内拉斯报告，再由他向公司的首席执行官总裁做行政上的报告，向董事会审计委员会做职能上的报告。奥尔内拉斯负责以下事项：

- 根据既定任务和工作范围，对公司流程在控制和风险管理方面的充足性和有效性提供年度评估
- 向上级汇报公司在控制流程及业务推动流程中存在的重大问题，包括该流程的潜在改善空间，以寻求进一步的解决方案
- 定期提交年度审计计划的执行进度和相关成果，并说明这一领域的人力、物力资源是否充足
- 监督公司的其他控制及监控领域，同时协调与外部审计师的工作

内审团队使用新的技术工具来推进和增强风险评估流程、审计计划、纠正措施后续工作以及报告生成工作的效果和效率。另外，在执行现场审计时，分析性工具被用于识别风险、抽样和控制测试，同时协助开发舞弊检测程序。

具有上述用途的工具中，Direct Link和Server Edition可以直接导入ERP数据库，ACL Windows用来获取和分析数据，SAP则提供审计模型工具，包括审计信息系统、内部控制管理、职责分离审计。此外，FEMSA还使用Oracle International Controls Manager等审计工具。

奥尔内拉斯说，“新型IT工具的使用是最近基于业务风险评估的内部审计方法改革中的一个战略性因素。”

飞速增长时期

虽然FEMSA的核心业务是软饮料和啤酒，但在过去的三年里，它旗下的OXXO便利连锁店以及包装物流业务的迅速发展推动了其核心饮料业务的发展，让FEMSA能够在增强其产品接受度的同时提高运营效率。

作为墨西哥规模最大，发展最快的便利连锁店，OXXO确定了它的领导地位，在2007年增设716家新店，在全国开设的连锁店达到5,563家，并且计划打入哥伦比亚市场。作为墨西哥领先的啤酒、面包、零食及软饮料销售公司，FEMSA一直朝着进一步扩大市场份额，拓宽饮料覆盖范围这一目标不断发展。根据OXXO的计划，到2015年，旗下的分店总数将达到12,000家。

同时，FEMSA在信息收集处理系统方面做了重大投资，以提高生产、销售和配送的效率和效益。2007年11月，通过一家新的合资公司，可口可乐FEMSA公司与可口可乐公司分别收购墨西哥及巴西领先果汁生产商—Jugos del Valle公司50%的股份。这两家公司还邀请了墨西哥和巴西其他的可口可乐装瓶公司加入上述合资公司。

同年，FEMSA宣布将在墨西哥北部奇瓦瓦州的Meoqui建造两家新工厂，一家是酿酒厂，一家是玻璃瓶厂。第一阶段，新的酿酒厂预计将令FEMSA Cerveza目前在墨西哥的年产量提高15%。玻璃瓶装厂的第一阶段计划则是每年生产7亿个玻璃瓶，比现阶段的水平提高了54%。奥尔内拉斯表示，“这些投资预计在2010年投入运营，届时我们将拥有足够的生产量来支持FEMSA在墨西哥和美国的发展。”

2008年6月，可口可乐FEMSA公司宣布已成功收购可口可乐公司在巴西的“Remil”专营公司。该公司的专营区包括了巴西的第三大城市Belo Horizonte。这项交易将可口可乐FEMSA在巴西这一发展市场的占有率提高了30%以上。

内部审计职能的主要变化

最近，考虑到FEMSA日益复杂的技术环境，公司制立了一个新的战略，即通过成立一个专门的IT审计支持部门来加强IT审计。在这支新团队的支持下，IT审计计划将包括对下列领域的审核：

- 总体控制
- 信息及核心技术控制目标（COBIT）的控制域
- 自动化控制和信息完整性
- 安全问题，例如系统弱点和职责的分离
- 舞弊的防范和检测

“内部审计部门从2007年开始审核公司的主要运营业务流程，”奥尔内拉斯说，“审核的其中一个环节是采用一种基于风险评估的审计方法，并且使用COSO框架。作为常规的覆盖范围，这种审核包含了与《萨班斯-奥克斯利法案》404条款所要求的内部控制核证流程相关的控制有效性测试。”

“另外，内部审计部门建立了一个专门的区域负责更新和完善内部人力资源，”奥尔内拉斯说，“同时，该区域通过永久性的专项工作小组对每个拥有内部审计职能的营业点定期开展质量评估，评估对已批准流程和质量标准的遵守情况，并为内部审计活动更新创新性流程。此外，该部门也为FEMSA每个业务单元的内部控制领域提供质量保证审计。”

一项新的举措—集中分享中心服务，也得以创建，旨在识别审计域、为业务单元抽样测试、识别例外的危险信号和需进一步检查的机会，以及撰写汇总报告。

奥尔内拉斯说，“这项专门服务的目的是减少每个区域办公室重复的计划和报告活动，以便审计人员能把时间花在核心活动上。”

新的审计方案

为支持上述战略改变，内审团队创建了一个新的“以矩阵—流程为导向的组织结构”。在该结构下，审计区域经理和主管负责每个地理区域以及每个FEMSA业务单元特定的运营流程。他们是按照具体流程（例如生产、商业、配送、零售）和集中性流程（例如采购、市场推广、人力资源）来分组的。

新的审计方案包括一个培训计划和持续职业发展计划，用以提升风险流程审计所需知识技能，同时增强多文化环境下的互动。

奥尔内拉斯说：“在充满变化的时代，正如我们现在在FEMSA所经历的一切，掌握广泛的技能和专业知识对于维持有效的内部审计职能而言至关重要。”关键要素包括对组织所处行业及其主要商业流程有深度的认识，了解风险审计技术和技能，具备会计学历背景，跨文化技巧，说服能力，以及优秀的口头和书面沟通技巧。

新目标，新使命

新的监管环境，以及公司和内部审计部门近来发生的一系列变化，都是促使内部审计目标和使命发生变化的因素。现在，有关目标和使命已更加完整，涉及的范围也更加宽广。

内部审计新的使命就是独立客观地评估FEMSA公司治理体系的完整性、效果和效率，主要侧重与风险管理和内部控制有关的因素，进而发现改善的机会，推荐并实施必要的举措，同时跟进管理层的后续工作。奥尔内拉斯说，“新目标的中心思想是变革我们的内部审计部门，使其成为拉丁美洲的基准。这是审计委员会提出的要求。”

在新使命之下，内部审计的工作目标包括确保：

- 公司项目、战略计划及目标能够实现，风险得到恰当识别和管理
- 不同治理小组在需要时能够进行互动
- 重要的财务、运营与管理信息准确、可靠和及时
- 相关责任人、董事会成员、经理和员工采取的一切措施符合公司的适用政策、标准、程序、法律法规，以及商业道德准则
- 内部举报系统所披露的问题得到跟进和解决
- 生产和财务资源以最低的价格获得，并且得到有效的使用和足够的保护
- 公司控制流程提倡质量准则，并鼓励持续改进
- 会对公司造成重大影响的法律或监管问题能够被发现并得到适当处理
- 在审计过程中能够识别出可增加公司利润和/或改善公司形象的机会

公司治理的变化

FEMSA在墨西哥证券交易所和纽约证券交易所上市，因此，必须遵守《墨西哥证券市场法》下的公司治理标准，以及美国《萨班斯-奥克斯利法案》中适用于国外发行人的条款。

在上述新的监管环境下，FEMSA审计委员会须履行的部分重要职责现由内审部提供支持，包括：

- 协调与外部审计的活动
- 监督内部审计活动
- 检查公司商业道德准则和政策的遵守情况
- 跟进举报系统披露的问题
- 监查关联交易和异常交易

为实现上述目标，FEMSA审计委员会定期检查内审部的组织结构是否恰当，审计师是否拥有必要的专业教育和经验履行职责，审计活动的执行是否独立客观，不受管理层影响，并遵守相关监管机构的专业标准。

绩效考核

为了评估和监督内审部门的绩效，FEMSA内审部门在过去的12年里面参加了GAIN。GAIN是由IIA管理的一个国际信息交换网络平台。FEMSA每年会收到GAIN的一份年度报告，针对35个参与国内中内审规模与FEMSA接近的饮料业公司做出分析和比较。另外，在2007年，一家外部公司为内审团队进行了一次质量评估，并根据IIA标准提供了反馈意见。

作为FEMSA计划执行系统 - “同步系统”的一部分，奥尔内拉斯为所有内部审计人员建立了关键成功要素或年度目标，包括各种绩效指标，例如审计范围结果、整改建议的执行情况、节省的成本、内部质量评估结果、审计委员会评审、审计对象评价、项目改进成果等等。根据这些指标开展的年度评估将决定审计人员是否会得到升职、加薪及其他特别奖励。

FEMSA审计委员会还为内审部门执行年度评价，就下面一系列问题提供反馈：

- 了解审计委员会和委员会主席的期望
- 了解公司业务风险环境
- 充分承担有关公司当前需求的角色和责任
- 服务质量
- 了解公司业务问题
- 适当的地理覆盖范围
- 具竞争优势的服务成本与市场价格
- 为公司创造价值
- 技能经验
- 独立于公司运营
- 及时并恰当地报告重大的业务事件和舞弊调查
- 效能效率指标
- 与外部审计师之间有效协调
- 运用国际最佳实践

同时，作为国际内部审计的一种最佳实践，被审业务部门的负责人必须在同年评估向他们提供的审计服务。评估结果将直接交由奥尔内拉斯审核，内容高度保密。整合报告的反馈意见连同提出的建议将一并提供给审计人员，以促进改善。每年产生的报告有500多份。

“在FEMSA，有一种以内部控制为导向的独特文化。使用者认识到控制的责任在于他们自己，而且这是其年度绩效评估的一个重要部分，和奖励计划息息相关，”奥尔内拉斯说道，“如此一来，使用者与内部审计部门间的关系就更加紧密。我们与公司各个阶层的沟通交流和及时回应提高了我们的知名度和形象。在最近的质量评估检查中，我们的IT团队被描述成‘一个可为公司贡献价值，高度可靠，让人尊敬的团队’。毫无疑问，公司和内审活动近来发生的一系列变化改变了内审部，消除了各方之间的交流障碍，并打破了之前的关系模式。”

展望未来

奥尔内拉斯指出，“长远来看，FEMSA的目标是实现持续的有利发展，加强它作为拉丁美洲最大综合型饮料公司的地位。”

以该目标为基础，他将公司的战略解释为：

- 充分发挥旗下软饮料业务的地区多样化优势，及其独特的物流网络优势
- 率先在墨西哥啤酒业做出积极改变，将新收购的巴西啤酒业务扭亏为盈
- 通过迅速扩张的OXXO便利连锁店发展饮料销售平台，创造协同效应，加速创新

“未来内审部门面临的主要挑战，是维持一个充分的组织结构，拥有质量一流且成本低于市场标准的IT工具，”奥尔内拉斯说，“这将使我们能够毫不费力地迎合公司不断变化的需求，包括应对新的业务拓展、地域拓展、运营流程以及法律法规等。同时，我们必须增强以风险为导向的活动，覆盖足够的市场区域，与业务管理层保持紧密的联系，提供始终如一的，质量一流的服务。”

公司总部 - 法国

下属公司所在国家 - 120多个 (许多是通过代理商)

雇员人数 - 10,000人

所属行业 - 电子与通信

年收入 - 16亿欧元

内部审计年度运营成本/预算 - 不便透露

内部审计职能人员人数 - 8人

内部审计职能成立年限 - 自雅斯拓 (Axalto) 与金普斯 (Gemplus) 合并以来已运作3年

内部审计总监/首席审计执行官的报告对象 - 审计委员会主席, 行政上向首席财务官报告

注: 以上信息截至2008年12月31日止。

“内部审计始终有别于外部审计。内部审计聚焦于公司的未来, 凡事未雨绸缪, 引领公司跨越一切境遇。”

- 皮埃尔-安努·克勒松
(Pierre-Arnaud Cresson)

拓宽金雅拓 (Gemalto) 公司的审计范围

金雅拓公司 - 全球数字安全领域的领军者, 智能卡和个人安全设备为其主营业务。该公司于荷兰注册成立, 在巴黎股票交易所上市, 业务遍及120个国家, 在全球拥有24间工厂和10,000名员工。2007年, 金雅拓生产了10亿多张个性化微处理器卡。金雅拓由雅斯拓 (Axalto) 和金普斯 (Gemplus) 两家同等规模的公司于2006年合并组建而成, 这两家公司在全球的业务规模及拥有的竞争对手都势均力敌。

近年来, 金雅拓公司的内部审计团队经历了一系列重大变革。自2006年至今, 其专业审计人员由2名增加到8名, 期间经历了当年的合并, 以及随之而来的内审部门重组。皮埃尔-安努·克勒松从2007年开始担任公司的内部审计总监, 并应审计委员会要求, 对审计队伍进行了扩充。克勒松目前领导着一个2人团队, 专责公司的财务内部控制。

金雅拓拥有若干业务单元, 包括电信部、运营部 (如研发和生产), 以及各企业职能部门, 如人力资源和财务。内部审计团队专注于财务报告内部控制, 这也是自2008年4月以来正式确立的持续工作重点。除内审团队之外, 向克勒松直接报告的还有一位内审经理和一位财务报告内控经理。克勒松则直接向审计委员会主席报告工作。

“我们按外部审计公司的模式来运营,” 克勒松说, “我们将各种工具和技术应用于财务报告内部控制, 例如我们自有的Paisley内审软件和一种基于网络的工具。我们希望以第三方的身份来开展工作和接受评估, 这样也好核算我们所花费的时间和成本。我们的目标是在2009年获得IIA的认证, 这样我们就能完全确保我们内审师的独立性和客观性”。

重要变革

内审团队由2人增加到8人时, 内审章程便根据IIA的标准进行了重新编写, 将反舞弊和财务报告内部控制纳入其中。“另外一个变化是我们不再仅仅关注内部审计事宜, 内部控制也成为我们工作的一部分。现在我同时负责监督与舞弊、企业风险管理以及风险测绘 (risk-mapping) 相关的一切活动”, 克勒松补充说。

金雅拓的内部审计指导委员会每三个月召开一次会议, 负责监督控制的各个环节, 反舞弊委员会则每两个月召开一次会议。内部审计指导委员会的成员包括: 首席财务官、首席审计官、集

团总监（group controller）、负责某业务单元（为金雅拓三业务单元之一）下一家分支机构的高级副总裁、一位高级人力资源代表、法律顾问以及克勒松本人。金雅拓的反舞弊委员会则由人力资源部、法务部、安全部、信息技术部和内部审计部的负责人组成。“现在，我们比以往任何时候都更加重视内部控制和反舞弊工作”，克勒松说。

适应性和主动性

克勒松表示，在组建团队时，他“寻找的是适应性和主动性兼备的专业人士。”他的招聘标准是，初级审计师应有财务背景，高级审计师应具备在大型国际公司工作的会计经验，而经理在具备相同资历之外还要有更多的经验。培训内容也是对于个人而言最有用的技能，例如反舞弊审计师需参加有关反舞弊的课程和培训。

在加入金雅拓之前，克勒松担任一家大型企业的内部审计总监，需要处理各种审计工作。不过，他目前在金雅拓主要负责财务板块。“我早已开始着手拓展我们的工作范围，”他说，“比如我们现在也审计一些职能部门的效率问题。”

克勒松补充道，“从短期来看，我们希望完成已经开始实施的所有项目，争取在2009年后半年获得国际内部审计师协会的认证。我们的长期目标是逐渐脱离单一的财务领域，实施更多的公司审计、质量审计和项目审计。”

内部审计方法论

内部审计团队运用的主要审计方法论，是采取以风险为基础的方法来界定审计计划范围。“在执行审计项目时，我们会针对某一特定业务领域编制一个固有风险清单，并与非常了解业务单位具体情况的责任人沟通，以确定他们所关心的首要工作，”他说，“对于每个被审单位，我们都会制定一个重要性水平，并根据被审单位的规模来布置我们的工作。根据风险的不同，我们会降低我们的的重要性水平，这也意味着我们需要从更低的层面进行审计。而这也正是外部审计公司所采用的方法。”

内部审计还负责公司的一项风险测绘工作，名为企业风险评估（ERA）。具体工作是为金雅拓所面临的每一种风险以及管理有关风险的所有相关措施，创建一个资料库。有关信息将用于制定年度审计计划。“大型经营场所需要每三年审计一次，后续审计工作一般是一年以后，”克勒松说，“如果有些风险较高的领域需要审计，比如存货陈旧或者资金问题，审计工作一般是按需进行。有关信息我们会呈报给我们的外部审计师和审计委员会。”

金雅拓审计团队区别于其他审计团队的一个重要特点是，他们会对资产负债表进行系统地审核。“通常情况下，人们只是对有关流程进行审计，然后就结束了，”他说，“我们不仅审计流程，也会分析资产负债表（对资产负债表进行评级-A代表最高级别，然后依次降至B、C和D），这才构成一个完整的审计循环。”

为了评估内部审计绩效，克勒松的内部审计团队对一些关键指标予以监控并提供月度报告，这些指标包括：

- 每项任务所花费的时间及并未花在任务上的时间
- 刊发报告草稿所需天数
- 刊发最终报告所需天数

“我们使用非常严格的评估指标，我们随时可以对本部门进行审计。如果选择将内部审计部门外包出去，就必须评估某些标准。这种评估可以让我们了解每项任务花费的时间，以及用于假期、培训及其他活动上的时间，”克勒松说，“我们需要清楚我们用的时间是过多了，还是不足，而这可以通过评估和比较我们的工作来了解。我们也会评估审计报告的质量，确保管理层和审计委员会不会存有疑问或持不同的意见。”

推广这一职能

内部审计团队及其刊发的报告因其较高的质量和可靠性而得到了广泛认可。“我们现在面临的挑战是要说服管理层，我们不仅可以执行既定的内部审计任务，也可以从事其他更多工作，”克勒松说，“我努力展示我们的团队。不过，长期以来一直存在的一个问题是，我们的团队偏重于财务方面，而缺少运营方面的经验。我希望能够和非财务领域的高管有更频繁的对话和沟通，这样我就可以更加清楚地了解我们所面临的风险和问题。我们必须继续更努力地推销自己，一个方法就是面对面的访谈和沟通。我们希望能够拓展我们的审计范围，要实现此目标，必须进行相关变革。”

拓宽审计范围，提高审计效能

增加审计部门的规模、提高审计师的技能和知识、从更高的战略层面来选择审计任务、执行企业风险评估，以及对反舞弊活动的关注，这一切都令金雅拓内部审计团队的范围和效能发生了巨大改变。“我们仅用一年的时间就大幅削减了外部审计师费用”，克勒松说道。

他补充道，“我同时也把自己看作一个招揽新人，提高内审团队人员素质的招聘官，就像一个负责招聘、培训和帮助内审师两年或几年后调任至其他业务领域的‘代理机构’。我反对让内审师无限期从事内审工作的做法，我们需要的是一个具备多种背景的团队，因此我们一直关注业务，也会保持了解业务的最新变化。我们也非常重视内审师的多样化，比如来自不同国家，不同性别等。我们也聘用专业人士，对他们进行培训，教他们如何执行审计工作，如何变得更加严格、注重实效，同时成为好的倾听者，然后再让他们重新回到自己的业务领域。”

“内部审计始终有别于外部审计，”克勒松说，“内部审计聚焦于公司的未来，凡事未雨绸缪，引领公司跨越一切境遇。”

Microsoft®

公司总部 - 美国

下属公司所在国家 - 100个

雇员人数 - 91,000人

所属行业 - 计算机技术

年收入 - 600亿美元

内部审计年度运营成本/预算 - 1250万美元

内部审计职能人员人数 - 69人

内部审计职能成立年限 - 18年

内部审计总监/首席审计执行官的报告对象 -
职能上向首席财务官报告，行政上向董事会审计委员会报告

注：以上信息截至2008年6月30日止。

“我们现在正逐渐成为一家服务导向型公司，这种关注点的变化给公司带来了不同的风险，我们也正调整我们的职能和能力以做出响应。客户的信任对我们公司的成功至关重要，因为客户完全依赖我们来提供可靠的、高质量的、安全的、无中断的服务。作为一个审计部门，我们对风险状况的转变有所预期，我们也正在调整我们的战略，以帮助我们的业务伙伴成功执行其项目计划。”

- 梅尔文·弗劳尔 (Melvin Flowers)

微软的综合内审师

微软的55名内审师和14名舞弊调查员向身兼公司审计副总裁及首席审计官的梅尔文·弗劳尔报告。弗劳尔负责领导内部审计、财务以及企业风险管理项目办公室三个职能。内审团队总部位于公司在华盛顿雷德蒙德的总部，另外在都柏林和新加坡有两个地区团队。

与技术行业的所有公司一样，微软随着时间的推移也在不断地发展变化。“我们现在正逐渐成为一家服务导向型公司，这种关注点的变化给公司带来了不同的风险，我们也正调整我们的职能和能力以做出响应。客户的信任对我们公司的成功至关重要，因为客户完全依赖我们来提供可靠的、高质量的、安全的、无中断的服务。作为一个审计部门，我们对风险状况的转变有所预期，我们也正在调整我们的战略，以帮助我们的业务伙伴成功执行其项目计划。”

战略规划

为了应对不断变化的风险状况，内审部门于2008年制定了一项长期战略规划，以指导部门的年度投资及其活动，这些投资和活动往往关系到微软的主要行动和战略。这份战略规划列出一整套战略措施，旨在帮助内审部门实现其目标，即成为推动公司建立一种集优秀的治理、问责和执行于一体的微软文化的驱动力量。

由于这些战略措施时间跨度较大，内审团队因此制定了一系列年度措施，下文对其中一些措施进行了讨论。此外，领导团队也建立了一个治理模型，通过演示屏记分卡以及向战略规划指导委员会定期报告来追踪进度，从而推动问责制的实施。

充分利用技术

技术推动持续性保障 (TECA) 是微软内审团队部署的两大技术举措之一，旨在通过数据分析来增加风险覆盖范围，同时提高审计人员的分析技能。通过利用Access、Excel和SQL等软件，TECA程序已编制出一套丰富的数据分析查询问题，能够在拓宽审计和风险覆盖范围的同时改进公司的持续保障能力。目前，许多领域都在TECA开发中，包括支出账户预提分析，合理用户权限审核以及审计问题的解决等。

“我们的TECA程序将极大地改变我们执行审计的方式，帮助我们扩大审计范围。这一技术的运用使我们的内审师得以将更多的时间和精力用于建立关系和拓展其在整个公司的顾问角色”，新成立的专业实践部经理朱莉·邝(Julie Kwon)说道。朱莉·邝向弗劳尔报告，负责管理主要的部门流程和程序，例如审计委员会报告、年度规划和风险评估、质量保障、学习、绩效管理和技术平台等。

“Auditweb是另一项大型技术手段，用于信息管理和 workflow。利用微软办公软件SharePoint，我们开发了一个通用的平台，将内审师有效地与 workflow、文件和数据相关联。Auditweb可用以协助编制审计委员会报告、执行绩效考核、审核审计计划，以及分享通用文件”，她表示。

综合内审师

除上述两大技术措施外，还有一项名为“综合内审师计划”的重要措施，旨在增加和优化审计团队的技术能力和胜任能力。该计划首先界定了共同的经验及熟练水平，然后每位内审师对其在技术、隐私、数据分析、财务和销售渠道操作等领域的能力进行自我评估。最低熟练水平也有相关规定，内审师可以根据其个人偏好和部门需求来判断哪些技能领域需进一步提高，然后员工制定一项发展计划，以提高其在相关领域的熟练水平。

该计划旨在改善内审师的胜任能力，识别为公司服务所需要的技能，同时确保这些能力在团队中得到适当发展，进而提高内部审计为公司带来的价值。

综合内审师计划与内审部门的学习计划相交叉，成为“学习周”的路线图。“学习周”活动每年举行两次，各地同事聚集在一起，共同接受培训。学习周期间安排若干课程，以增加大家对微软的了解，同时根据综合审计师计划来发展学习人员的技术能力和胜任能力，以及其他核心审计技能。

“有了综合内审师计划，我们的培训便可以针对性地提高某些特定领域的能力，而这些领域对于我们员工的发展而言有着重要的影响”，邝表示。

绩效考核

绩效是通过由内审团队负责的平衡记分卡来评估的。记分卡主要侧重三个领域：计划优化、人才管理和战略计划的执行。这三个领域又有特定的具体目标。“就这些评估标准而言，我们须向审计委员会负责，达到最高的执行标准”，邝说，“每年，我们都会与审计委员会和首席审计官讨论我们的记分卡，并对绿色、黄色和红色记分卡进行正确的界定。因此，我们彼此都了解自己的期望值，而我们必须负责达到这些预期。”

未来挑战

对于弗劳尔、邝以及微软的内审管理团队而言，当务之急是实施长期战略计划。“战略计划的全部目的，是促使我们为公司产生更大的影响，”弗劳尔说，“如果战略计划得以实现，内审团队就可以与公司建立更好的伙伴关系，帮助公司成功执行公司战略。”



PRUDENTIAL

公司总部 - 英国

下属公司所在国家 - 15个

雇员人数 - 15,000名雇员和410,000多名代理

所属行业 - 金融服务

年收入 - 201亿英镑

内部审计年度运营成本/预算 - 1600万英镑

内部审计职能人员人数 - 约130人

内部审计职能成立年限 - 未透露

内部审计总监/首席审计执行官的报告对象 -
职能上向集团审计委员会报告，行政上向集团
首席财务官报告

注：以上信息截至2008年12月31日止。

“传统角度而言，内部审计师主要是为董事会、业务管理层和监管机构提供保障。但是在未来，拥有一个有效的保障职能对于其他外部利益相关者也将有着重要意义，尤其是对于投资者和客户。关于公司的控制环境、治理机制以及风险管理，我认为董事会想要的是统一的观点，而不是来自不同渠道的零散信息。必须有人帮助董事会将所有环节整合在一起，我希望自己可以在这场变革中担当重任。”

- 马卡斯·亚当斯 (Marcus Adams)

覆盖全公司的内审团队与保诚集团的“鸟瞰式”风险图

英国保诚集团是一家国际性金融服务公司，致力于保险、养老金、零售投资、机构基金管理和物业投资等领域。

保诚集团由4个主要业务单元组成：保诚英国公司（Prudential UK）、位于亚洲的大型欧洲人寿保险公司 - 保诚集团亚洲公司（Prudential Corporation Asia）、美国最大的人寿保险公司之一 - 杰信人寿保险公司（Jackson National Life Insurance Company）和保诚的全球资产管理公司 - M&G基金管理公司。这四个业务单元由专责战略、现金和资本管理、领导力发展和继承、声誉管理，以及其他领域的中央职能提供支持。从全球来看，保诚拥有超过2100万的客户、保单持有人和机构持有人。

覆盖全集团的内部审计

保诚于2006年成立覆盖全集团范围的内部审计职能，帮助公司从全局的角度，而不是流程的角度来了解整个公司的风险和控制环境。马卡斯·亚当斯于2006年离开英国电信后，就任于保诚唯一跨集团的部门 - 内部审计部门的总监，他拥有逾25年的审计和风险管理经验，曾涉足众多行业。

集团内审部目前拥有117名审计人员，该数字从该部门两年前成立以来一直未发生过变化。审计总监们负责领导驻扎在每个主要业务单元的团队，并直接向亚当斯汇报，亚当斯则在行政上向集团首席财务官报告，职能上向集团审计委员会报告。此外，总部办公室有一个由16人组成的小组，专门负责信息技术审计和程序保障等专业技术领域。该小组亦承担内部审计质量评价工作，并开发最佳实践工具和方法论。

保诚集团近几个月来发生了重大变化，最引人瞩目的，是该公司已与Capita - 英国最大的人寿和养老基金外包公司建立战略关系。“这是一次影响重大的行动，”亚当斯说，“我们许多人都驻扎到了Capita，集团内审部也积极参与了整个过程，特别是如何管理有关关系以及如何建立治理体系等环节。”

此外，保诚集团还成立了PGDS团队，这是该公司全球性的数据中心和信息技术团队，为国际业务提供支持。“保诚的硬件设备分散在全世界各个角落，”亚当斯说，“公司决定将它们整合到一个单一的数据中心，并设立一个备用地址。为此，我们必须决定如何将硬件和所有应用系统从伦敦迁移至密歇根。我们后来采用了一种叫做Thin Client的技术，这种技术灵活，可移植，便于我们所有员工使用。我在伦敦开启我的电脑，所有的Windows程序都会跳出来，我的键盘操作也会被记录下来，而有关信息会被传至密歇根。我们可以分享来自美国以至全世界的截图信息，所有的应用程序都储存在唯一的地点，而不是在个人的电脑里。共享数据中心在美国的建立，以及Thin Client信息技术架构的运用对我们来说是一项重大的发展和进步。”

集团内审部全程参与了Capita和PGDS变革项目，就所有项目阶段为管理层提供持续保障。“我们为项目的整体管理提供咨询和建议，评估交易成功的风险以及成功的可能性，并开展交易后的详细审查”，他表示。

除Thin Client之外，内审团队在所有经营场所都使用统一的系统：AutoAudit用于工作底稿管理，IssueTrack用于行动管理，Retain用于人员配置，SharePoint用于团队的内部沟通与交流。特别是AutoAudit，该技术对于推动现有团队采纳通用的审计方法论，以及实现所有审计工作中的质量保障和一致性，发挥了根本性的作用。此外，内部审计师还通过公司内部网络组织了几次在线直播，传达重要信息。

亚当斯表示，“在建立集团内部审计职能之前，每个业务单元都有自己的内审职能，并向各自单元的首席执行官报告，每个单元也采用不同的方法论，包括计划、执行和报告等方面。我们的监管机构不习惯这种模式，表示可以帮助我们改进内审职能标准，这样我们便可以对我们的职能和公司有一个全面了解，包括控制和治理有效性等问题。”集团内审部现在负责管理公司总部的《萨班斯-奥克斯利法案》404条款测试工作，并负责协调所有404条款相关活动的实施。

为了评估新职能的有效性，亚当斯和他的团队聘请了一家独立咨询公司来执行审核。第一次审核在2006年第四季度进行，后续审核则在2007年第四季度进行。审核工作包括对每一家经营场所的实地探访及对相关文件的评价，并根据国际标准来评估运营的每一个环节，以及与保诚集团其他金融服务公司进行比较。

“我们用了两年的时间才确定了统一的标准，”亚当斯说，“有关于审计方法论的，也有关于审计技术的，大部分则是关于人员和报告结构。”

团队的培训和发展非常重要。在评估过程中，顾问们表示保诚的培训比较充分，但离最佳实践尚有差距。“我们需要重新检查我们用来制定和执行审计工作、报告发现结果、管理关键利益相关者关系，以及发展员工和评估绩效的方式和方法”，亚当斯说。

首先实施变革的领域之一就是报告结构。“现在，我们会为每个业务单元委派一名审计总监，而审计总监需向我汇报，”他说，“这样一来，我们的审计职能便覆盖到了整个集团，并且横跨各职能部门，我们的工作标准也趋于一致。我第一次对整个公司的控制环境有了一种全面的了解。”

据亚当斯称，保诚内部的审计客户也开始高度关注集团内审部所提供的服务，这也是第一次。

“我们在提供高质量服务的同时，确保理解关键的业务风险，现在也拥有了更为丰富的资源”，他说。

发展团队

为发展他的团队，亚当斯设定了三套技能：

- 审计技术知识

- 软技能，如编写报告、沟通和谈判能力
- 对业务的了解

“最后一点至关重要，”他说，“要成为有效率的内审师，他们不仅要了解审计流程的机制，更要了解业务本身，包括来自监管机构和竞争对手的行业压力，以及保诚集团开展运营的整个商业环境。我们必须理解我们的业务。我们会承担风险，不过我们只承担那些经过衡量的已知风险。我希望我们的审计师能够成为公司真正的业务伙伴，如果我们的内审师被调任到其他业务单元，我希望他/她能够像从事审计工作那样认真履行新的职责。”

拥有严格评估体系的结构性发展计划可以为团队的发展提供动力和帮助。每一位内审师都有自己的个人发展计划，且侧重于需改进的重点领域。“集团内审部被视为保诚集团的‘最佳实践’范例之一，无论是培养高素质的内审师，建立社区氛围，还是与各业务领域拓展关系，都可参考这一模式，”亚当斯说，“最近开展的有关需向首席财务官报告的各领域调查表明，我们在这方面还需要努力。”

集团内部审计的“转型计划”从2006年开始实施，于2007年夏天结束。这次活动由团队中经验丰富的计划经理负责，有关工作经外部机构审核后予以重新组织。最后得出的结论是，接受评估的每一领域至少都达到了“良好实践”标准，许多领域更获得了“最佳实践”评级。

目标

亚当斯的一个主要目标是2008年内审计划的实施，这项基于风险的计划已获得各方同意。“我们的目标是为集团审计委员会和我们的主要利益相关者提供相应关键风险以及保诚实现战略目标能力的可靠、客观的保障，”他说，“我们正积极开展有关工作，改进我们对关键利益相关者的报告流程，不再使用进度报告和个人审计发现结果报告。我们的目标是发现真正的问题，进而探究背后的原因、有关结果及文化问题，而不是把精力放在流程、控制和表象上。”

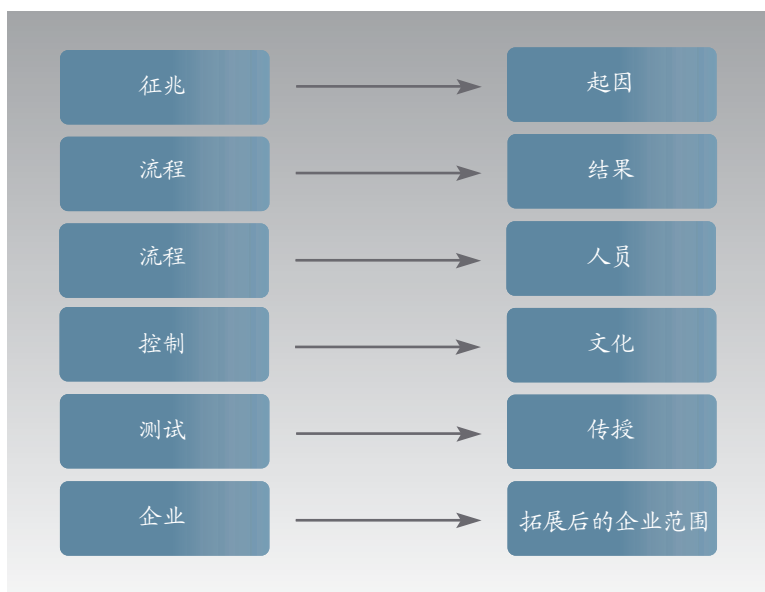
上述所有变革都使集团内审团队对其使命有了更加清晰的界定和认识。“我们努力让大家都了解我们的使命，”亚当斯说，“我们一起提供服务，我们不再各自为政。比如，我们认识到我们在亚洲的资源不足，我们就会共同来解决这个问题。”

据亚当斯表示，更重要的是关注点变了。现在，内审团队识别与公司以及主要战略活动相关的重大风险的能力得到了加强。“我们的董事会成员希望了解公司对主要风险的管理情况，他们想要的是一个统一的观点。而之前，董事会一直从多个渠道获得信息—审计部、合规部、风险管理部等。如今，我们可以提供一个唯一的、全面的观点，并且能够对我们所发现的深层文化问题进行深入的探索和分析。例如，我们的人员配置是否合理？将关键问题通报给董事会也至关重要。”

因而，内审团队与管理层之间已建立了非常稳固的关系，内部审计师也被领导层视作业务上的合作伙伴。“我们一直非常注重改善我们的内审师对公司及业务知识的了解，而这也反过来提升了我们在公司的信誉。过去两年来，我们当中有大量专业人员开始担任高级管理职务”，亚当斯说。

身处审计变革的前沿

未来的保障职能将是怎样的？对亚当斯而言，变革的路线如下：



资料来源:保诚集团

对亚当斯来说，内审行业面临的主要挑战，将是如何发展为内部及外部利益相关者提供的保障服务的性质。“传统角度而言，内部审计师主要是为董事会、业务管理层和监管机构提供保障。但是在未来，拥有一个有效的保障职能对于其他外部利益相关者也将有着重要意义，尤其是对于投资者和客户。关于公司的控制环境、治理机制以及风险管理，我认为董事会想要的是统一的观点，而不是来自不同渠道的零散信息。必须有人帮助董事会将所有环节整合在一起，我希望自己可以在这场变革中担当重任。”

TATA MOTORS

公司总部 - 印度

下属公司所在国家 - 7个

雇员人数 - 23,000人

所属行业 - 汽车

年收入 - 89亿美元

内部审计年度运营成本/预算 - 250万美元

内部审计职能人员人数 - 45人

内部审计职能成立年限 - 35年

内部审计总监/首席审计执行官的报告对象 - 职能上向
审计委员会主席报告，行政上向董事总经理报告

注：以上信息截至2008年3月31日止。

“摆在我们面前的一项重大挑战，是如何发展我们的能力，以管理公司在印度及海外的扩张。我们在印度已拥有三家大型工厂，而在过去两年，除去海外的工厂，我们又新建了三家。因此，我们现在的工作覆盖面也正在不断延伸。无论是从审计还是从保障的角度来说，这都是一个挑战。”

- 阿布黑吉特·戈真挝噶德卡
(Abhijit Gajendragadkar)

管理塔塔汽车的全球性审计

总部位于印度的塔塔集团创立于1868年，是一家处于高速发展阶段的集团企业，拥有大量国际业务，在全世界有约350,000名员工。2007至2008年的收入预计为625亿美元（约合251,543亿卢比），其中61%的收入来自国外业务。塔塔品牌因其多年来一直秉承高价值、高标准商业道德，已在印度享有140年的美誉。

当前，塔塔集团的业务运营横跨七个领域：电信和信息技术、工程、材料、服务、能源、消费品和化工。该集团拥有27家上市企业，市值共计600亿美元，名列印度最大规模企业之一，股东总数达320万。集团的主要公司包括：塔塔钢铁公司（Tata Steel）、塔塔汽车公司（Tata Motors）、塔塔咨询服务公司（Tata Consultancy Services）、塔塔电力公司（Tata Power）、塔塔化工公司（Tata Chemicals）、塔塔茶叶公司（Tata Tea）、印度酒店集团（Indian Hotels）和塔塔通信公司（Tata Communication）。

成立于1945年的塔塔汽车有限公司是印度最大的汽车公司。该公司也是各领域商用车的领军企业，其乘用车亦位列印度前三甲，其生产的小型、中型轿车以及多功能车尤为畅销。该公司是全球第四大卡车制造商，也是全球第二大公共汽车制造商。

塔塔汽车公司在印度销售的汽车超过400多万辆。对该公司及其23,000员工而言，他们的目标是打造“最佳的运营模式、最佳的产品和最佳的价值体系及道德标准”。通过其子公司和联营公司，塔塔汽车公司的主营业务涵盖工程和汽车解决方案、建筑设备制造、机器工具和工厂自动化、电子计算机应用以及汽车零售。公司与菲亚特公司建立了战略联盟，其生产的商用及民用车已打入位于非洲、欧洲、中东、南美、南亚以及东南亚的几个国家。此外，该公司在孟加拉国、肯尼亚、俄罗斯、塞内加尔和乌克兰设立了代理商和合资公司。

塔塔汽车公司的内部审计

阿布黑吉特·戈真挝噶德卡已担任塔塔汽车公司内部审计总监近五年，负责公司的内部审计及企业风险管理（ERM）监督。此外，他还担任公司首席道德顾问一职。戈真挝噶德卡向董事总经理和审计委员会主席报告，管理着45名内部审计师，他们负责对塔塔公司及其九家分公司进行审计。

根据印度会计制度的规定，每个子公司的账目须单独上报，而塔塔汽车公司是一家纽约证券交易所上市公司，其子公司的账目根据美国公认会计准则（GAAP）需作为实体公司予以合并。

“在纽约证券交易所上市后，我们面临的一项主要改变是，这些子公司也被纳入我们的审计范围，”戈真挝噶德卡说，“我们需要对各种业务领域进行审计—商用车、民用车、建筑设备、信息技术以及汽车金融等。我们的45位审计师目前正在位于印度的三个经营场所开展工作。”

变革时代的审计

塔塔汽车公司的内审团队被分为四个小组：一个小组负责审计资本支出项目、新产品开发流程和风险管理，另外一个小组负责供应链和信息技术审计问题，第三个小组负责与融资有关的审计，而第四个小组则专责销售和市场推广。

除了当前已对全球汽车业带来明显冲击的全球经济衰退之外，塔塔汽车公司最近还面临以下重大挑战：

- 为振兴产品，提升生产能力而实施的大型资本投资项目
- 对新型产品的继续引进，包括商用车及民用车系列
- 全球扩张
- “Nano”小型轿车的开发
- 对捷豹和路虎的收购

为应对上述挑战，内审部实施了众多革新，例如：

- 将审计范围扩大至业务流程，如新产品、资本支出和人力资源等
- 通过实施规范的“八步骤审计流程”来实现各营业场所审计方法的标准化（戈真挝噶德卡认为，“该流程描述了需采取的步骤及相关交付品。标准化的一个重要环节是为我们审计的所有流程制定检查清单，清单应包含《萨班斯-奥克斯利法案》规定的有关财务及一般有效性的控制。所有经营场所的审计师都采用这些检查清单。”）
- 为审计清单创建通用的数据库
- 监督审计推荐意见的采纳和执行。该公司已实施一项自我评估流程，以确保审计建议得到执行
- 实施反舞弊程序
- 加强对技术技能的关注（“为提升该项技能，我们鼓励大家使用ACL，它可以帮助我们下载大量的数据并发现例外情况”，戈真挝噶德卡说，“作为一家工程公司，我们认识到我们的交易量是巨大的，类似ACL的工具可以帮助我们进行数据筛选。”）
- 在审计中实施控制自我评估，这一方法论现已成为该公司保障流程不可或缺的一部分

戈真挝噶德卡表示，在当前充满变数的环境下，他首先关注的品质是内审师的诚信度及其是否愿意承担责任。此外，他也非常重视创新、沟通、分析及业务知识等其他技能和能力。戈真挝噶德卡利用平衡计分卡来评估审计师的审计工作，主要侧重以下几个方面：

- 内部审计结果及产出，比如审计报告
- 内部审计职能内部流程的改进和创新
- 客户反馈
- 人员的生产力、对员工的管理以及为其职业发展提供指导的情况

管理全球范围的审计

“摆在我们面前的一项重大挑战，是如何发展我们的能力，以管理公司在印度及海外的扩张，”戈真挝噶德卡说，“我们在印度已拥有三家大型工厂，而在过去两年，除去海外的工厂，我们又新建了三家。因此，我们现在的工作覆盖面也正在不断延伸。无论是从审计还是从保障的角度来说，这都是一个挑战。”

他继续补充道，“第二个挑战也是全世界大部分公司都面临的困境 - 资源少了，但需要做的工作多了。未来一两年内，还需要进一步加强生产力的改进。”

“我们部门的一个优势是，我们拥有来自审计委员会和高级管理层的有力支持，”戈真挝噶德卡说，“这对于我们来说是一个具有差异化战略意义的重要因素。我们所执行的工作的质量，以及我们在面对艰难的审计任务时所获得的支持，都充分说明了高管人员对我们审计团队的认可。我们的高管把任何一项审计结果都视为改进的机会，因此，改善企业公司治理的质量，成功应对持续增长以及塔塔汽车不断扩张所带来的挑战，也就成为内部审计团队开展工作的侧重点。”



Unilever

公司总部 - 英国/荷兰

下属公司所在国家 - 100个

雇员人数 - 174,000人

所属行业 - 消费品和零售业

年收入 - 595亿美元 (405亿英镑)

内部审计年度运营成本/预算 - 2940万美元 (2000万英镑)

内部审计职能人员人数 - 82人

内部审计职能成立年限 - 78年

内部审计总监/首席审计执行官的报告对象 - 首席执行官和审计委员会主席 (双向报告线)

注: 以上信息截至2008年12月31日止。

“我们面临的^{最大}挑战，当然是我们的业务风险概况所发生的变化。无论是在审计方法论，还是在资源的获取、保留和回归方面，我们都拥有稳健的流程。目前，全球经济环境对所有企业来说都是一项挑战，我们需要确保我们能够随时发现并掌握我们风险概况中所出现的变化。”

- 艾伦·约翰逊 (Alan Johnson)

联合利华的公司审计：应对变化

联合利华是全球消费品巨头，拥有跨14个类别的上百个消费品牌，包括家庭、个人护理和食品生产。联合利华的知名品牌包括立顿、Knorr、多芬和奥妙，以及一些本地品牌，如蓝带和Suave。

2005年，联合利华对其业务模式进行了重组，以将其三个业务地区 - 欧洲、亚洲/非洲和美洲更加紧密地联合在一起 - 同时创建了全球类别。该举措促使由艾伦·约翰逊领导的公司内部审计团队也将全球类别纳入其审计对象，从而可以从较高的层面来审视整个企业的风险和控制。在联合利华，每个国家的分部都拥有他们自己的控制职能，对运营控制进行监督也便成了一线管理层职责的一部分；他们是“第一道防线”，公司的审计职能与这些业务运营相互独立。区域及类别领导团队则与联合利华的^{执行}管理团队一起，共同构成了“第二道防线”，而公司内部审计和外部审计师则被视为“第三道防线”。

“在2002年，我们拥有132名内部审计师”，约翰逊说，“如今这个数字已被大幅削减，主要是因为对于我们审计的业务采取了以风险为基础的方法。这一数字的下降同时也反映出，我们已在业务层面改善了公司的内部控制框架 - 包括管理层的自我评估和积极的保证流程，以及《萨班斯-奥克斯利法案》相关工作。利用稳健的自我评估流程，我们可以考虑和判断我们需要在财务报告领域开展的工作量。”

约翰逊向联合利华的首席执行官及审计委员会报告，其中审计委员会由四名独立非执行董事组成。公司内审团队的82名专业人员分布在欧洲、亚洲和美洲，他们都向约翰逊报告。“我们的人员从不在这三个中心以外的地方开展审计工作。我们的内审师全都是来自业务领域的专业经理，他们可以选择在他们本国的公司工作，但需要经常出差，出差时间可达到工作时间的70%。”

内审团队代表了25个民族，混合了30多种语言，并且来自各种领域，包括金融、供应链、人力资源、信息技术 (IT)、法律、市场和客户管理等。“我们是一个非常多样化的^{小组}，业务背景涵盖了公司的各个职能。”约翰逊说。

应对变化

2005年联合利华集团开始采纳三大区域的运营模式，这一公司结构的转变与全球类别的创立共同导致了市场和客户开发流程方面审计工作量的增加。不过，公司内部审计职能发生的最大变化，是由单一的职能资源（尤其是财务）转换至一种多职能的资源结构，同时吸引了众多来自重组后各个领域的经理。

“2005年早期我刚入职时，我们超过90%的人力资源都来自财务领域，”约翰逊说，“联合利华在2005年发生了巨大变革，这要求我们的公司内部审计团队重新调整我们的职能专家组合。我们需要反映出新的全球结构，并提高我们的能力，尤其是在品牌管理、市场营销和客户管理方面。”

另外一个重要变化则具有进步意义：我们在全球业务领域的风险评估都实现了逐步提高。“我们运用更好的工具和流程，同时提高了这些工具和流程在整个集团内部审计工作中的一致性，”约翰逊说，“我们在开始现场审计之前先界定审计工作范围，这样在减少现场工作时间的同时可以让工作更加集中和有效。我们的审计程序包括深入的单位风险评估，这在我们开展现场工作后的两个月内便可以完成。这使得我们能够更有效、更快速地界定审计范围和审计事项，而且我们发现，这对于用更少的员工来提供相同或者更高级别的保证是非常有必要的。”

此外，公司还于两年前成立了一个公司内部审计团队俱乐部，汇集了众多近年来曾任职公司内部审计团队的专业人员，包括以前的联合利华同事。“我们现在拥有的一切都是由先于我们加入公司的人一手创立的，”约翰逊说，“我们在这里管理他们传递下来的财产，而我们也意识到，我们中间存在着许多优秀的‘业务领域使者’，我们应该利用这些伟大的才能。”

审计领导团队及其福利计划

由约翰逊领导的六人审计领导团队，位于对联合利华的审计及业务变化进行管理的第一线。审计领导成员负责审计方法论及流程，包括审计报告以及全球的审计资源。“我们不断挑战自我，”约翰逊说，“我们定期与其他审计部门进行比较，也取得了可喜的进步。去年，我们聘请一家外部独立机构对我们的有效性进行了评估，相关评估结论也非常令人满意。评估结果也提交给了联合利华的执行管理层和审计委员会。”

此外，公司审计部还为审计经理推出了一项“福利计划”，以确保他们能够很好地平衡生活和工作，避免对工作产生抵触情绪或者为其家庭生活带来过大压力。“我们帮助他们管理飞行计划、飞行后的休息、调整其饮食和运动，确保我们的人员能够在开展高效率工作的同时，享受平衡的家庭生活”，约翰逊说。过去15个月内加入公司审计团队的每个人都已经参加了为期三天的计划，该计划由一家名为TIGNUM的公司负责，该公司可以提供特定的培训以及持续的协助和支持。“这项计划非常全面，涵盖了身体和心理素质两个方面，”他说。

“我们于2007年开始实施这项计划，参加者是我们扩张后的审计领导团队，约有20人，后来我们请我们的区域副总裁在其各自的地区也开展了这项计划。TIGNUM对这项计划进行了改进，并且为我们经常在全球各地出差旅行的人员特别制定了一个两日计划。我们的目标是向加入我们部门的每位成员提供这项福利计划。”

约翰逊表示，无论是从每位审计师的工作质量还是其工作态度来说，福利计划都给审计团队带来了“绝对的变化”。“我现在更加留意自己的饮食，同时抽时间锻炼身体，长时间出差旅行后也会给自己安排充分的休息时间，”他说，“人才难觅，给予他们真正的关心很重要。我们需要斗志昂扬，热爱自己工作的员工。按照我们的资源配置模式，我们90%的人员都来自业务领域，工作两到四年后也会返回业务团队。我们希望他们在审计团队的工作经验可以丰富和提升他们的能力，他们也将视为发展和培养自身领导力的一部分。”

审计技能和使命

由于公司审计团队聘请的都是职能型专业人员，而非审计专业人员，因此必须确保他们对风险管理有清晰的理解，同时具备较强的分析能力。自信、正直，以及在面对复杂信息情况下得出结论和决策的能力，也是约翰逊在招聘审计师时考虑的重要因素。就审计经理而言，他则要求应聘者拥有六到八年的业务经验。“我们部门也担当着发展人才和领导力，为公司培养未来领导人的角色”，他说。

培养人才是公司审计部的第二目标，其首要目标是为管理层和董事会提供独立保障，确保公司的所有重大风险都得到管理，并已建立适当的控制框架，将风险的副作用或影响降到最低。三年前，公司审计团队对其核心活动开展这些活动的原因和目的进行了审视，以明确团队的核心使命。“我们组织了一些头脑风暴活动，最后得出要‘保护联合利华公司信誉’的结论。我们要确保我们的公司享有最高的信誉，避免运营中受到过多的监管限制。要实现这一使命，我们必须证明我们是公司内负责任的一份子。我们提供独立的业务观点，识别并分享最佳实践，培养未来领导人，同时推广企业行为原则及标准的实施”，约翰逊说。

知识网

公司审计团队采用平衡记分卡的方法，包括季度更新和领导层会议讨论等形式，对其审计计划的绩效进行评估。此外，针对每个职能的审计都设有一个“知识网”，例如财务、供应链、人力资源、信息技术、市场和客户管理等。这些知识网包括众多审计师，他们每年都会有几次面对面或其他形式的会晤，以共同讨论各自职能领域的最新情况，加强彼此之间的沟通，制定审计指引，提供支持，以及就审计意见的适当性提供指导等等。

“我们的审计经理每隔两到三年就会更换一次，因此我们需要非常全面的指引来帮助在审计现场工作的审计师，”约翰逊说，“为此，我们建立了职能知识网，每个知识网络由该职能领域的一位审计总监负责，这是我们对知识进行专业的协调和管理的一种方式。”

审计关系

公司审计团队与联合利华领导层之间的关系非常稳固，原因在于我们的内审师来自业务团队，最后也会回归业务团队。与此同时，公司审计团队也维持了其独立性，因此，这种关系在保持了相互尊重的同时，也非常有效。“我们衡量的标准之一就是我们是否把我们的人员成功地输送回业务领域，”约翰逊说，“这是一个良性循环。如果我们可以从公司内部获得优秀的人员，然后发展他们，最后再让他们成功返回业务领域，那么这种循环将为我们的团队带来更多的利益，从而吸收更多优秀人才加入我们。因此，我们不仅会关注资源获取情况，也会留意资源的损失和浪费，我们会持续评估我们是否实现了我们的目标。我们的调查和评估可以让我们了解内审师对任职公司审计部是否满意等等，这些评估都以网络形式进行，由第三方管理，以确保100%的独立性。”

未来挑战

全球内审部都面临的一个重大挑战，是找到并保留充分的审计资源。对约翰逊的团队来说，其资源完全充足，他也相信这种状况于可见的未来会一直持续下去。

“我们面临的最大挑战，当然是我们的业务风险概况所发生的变化，”他说，“无论是在审计方法论，还是在资源的获取、保留和回归方面，我们都拥有稳健的流程。目前，全球经济环境对所有的企业来说都是一项挑战，我们需要确保我们能够随时发现并掌握我们风险概况中所出现的变化。尽管如此，我们还有来自审计委员会的大力支持，以及与管理层之前的良好关系。我们的审计策略是稳健全面的，我们的领导也非常得力。”

目前，联合利华的公司内部审计队友俱乐部在全球拥有约100名成员，这个由前内审师组成的“家庭”为审计团队提供观点和支持，寻找潜在资源，并为计划返回业务领域的人员提供咨询和建议。据约翰逊称，这些人员在返回业务领域时，都将自己比喻成从军队走出来的人。他表示，在公司审计部任职的经历被视为高度紧张，工作节奏相当快的一段时期，当然也是分享经验的一个时期。为帮助审计人员顺利实现两种不同生活方式的过渡，约翰逊正在制定一个离职计划。

“我一直热衷于培养和发展我们的审计师，无论是在他们担任审计工作期间还是返回业务领域之后，”约翰逊说，“在联合利华公司审计部，我们的人员就是我们最大的招牌。”



UnitedHealth Group®

公司总部 - 美国

下属公司所在国家 - 不便透露

雇员人数 - 75,000人

所属行业 - 保健

年收入 - 810亿美金

内部审计年度运营成本/预算 - 不便透露

内部审计职能人员人数 - 超过100人

内部审计职能成立年限 - >15年

内部审计总监/首席审计执行官的报告对象 - 职能上向董事会下属审计委员会主席报告，行政上向执行副总裁和首席财务官报告

注：以上信息截至2008年12月31日止。

“保健行业的变化将会持续，积极应对这些变化是UHG获得长久成功的必要条件。”

- 克里斯多佛·保利森
(Christopher Paulison)

联合健康集团（UnitedHealth Group）的内部审计转型

联合健康集团（UHG）在2007年评选出的美国财富500强中排名第21，它是美国最大的单一健康载体，也是健康和福利行业的公认领导者。该组织的使命是：

- 提高健康系统的绩效，改善UHG所服务人群及其社区的整体健康和福利。
- 与保健专家和其他关键伙伴合作，拓宽人们获取高质量保健的渠道，这样人们可以用负担得起的价格获得他们需要的护理。
- 支持医生与病人之间的关系，向人们提供做出个人健康选择和决定所需要的信息、指引和工具。

通过旗下六家公司 - 联合健康保险（UnitedHealthcare）、Ovations、AmeriChoice、OptumHealth、Ingenix以及Prescription Solutions - UHG为保健链中的所有参与者提供服务：个体消费者、雇主、政府、商业支付及中介机构、保健供应商 - 包括医院、诊所、内科医师和其他护工，以及药品和医疗设备制造商。UHG服务于超过七千万的个人，并在全美五十个州以及国际上开展运营。

UHG的总部位于明尼苏达州的明尼通卡，克里斯多佛·保利森是那里的总审计师，他监督着一支超过100人的来自于第三方和公司内部的审计师团队，致力于业务风险和控制（BRC）下的三个主要领域：内部审计（IA）、业务风险管理（BRM）以及《萨班斯-奥克斯利法案》合规。

转型之路

UHG是一家高增长公司。从1996年至2008年，通过收购、推出多样化产品组合以及自然发展，公司的收入由100亿美金增至800亿美金。从2006年开始，公司在公司控制和治理实践等领域采取了一系列实质性的改进措施，包括风险管理。

保利森注意到了UHG公司在内部审计方面的大力投入，并于2007年12月加入该公司。保利森拥有丰富的大型内部审计职能转型经验，他采取的第一步便是与关键利益相关者会面，了解其期望和要求，同时开始确定改变的方向。

保利森与全体高级管理团队的成员（由30多名高管组成，其中三分之一是新上任的）逐一进行了会面，并与全体董事会成员（包括由三分之二新委员组成的审计委员会）召开了集体会议。

这些初期会议不仅有助于理解各利益相关方的期望，也有利于提高管理层新成员对风险评估、内部审计规划、报告和总体流程的意识和支持。这些会议同时也为关系的构建打好了基础，因为BRC团队的目标是成为被UHG管理层和董事会充分信任的业务顾问。

打造世界级的团队

以往，UHG的内部审计职能全部外包给第三方，对于如此规模的公司来说这是常见的做法。在与管理层和审计委员会的共同合作下，BRC开始平衡相关工作量。“找到自行完成与外包之间最有效的平衡具有巨大的利益，”保利森解释说，“外包可以带来难以获得的专业技能和行业知识、意义重大的体制和审计知识、优秀的审计能力以及自我审核机制。自行完成则可以建立内部的后备力量，这对于培养我们自己的审计和风险专业人士非常重要，而且也可以为UHG其他部门输送有才之士。”

保利森补充道，“如果由内部资源完成更多的工作，我们便可以更好地管理成本，并在有需要时增加审计的时间。最佳的审计/风险职能是发现这种平衡，并将其发挥到极致。我们秉承一个团队的理念，无论是公司内部人员还是外包人员，整个团队有着共同的目标。被审单位看到了这种凝聚力，也就了解了我们是一个真正的和谐团队。”

风险汇聚

无论是对于BRC团队内部还是外部，都有必要改善各风险相关职能间的协调性。不过首要关注的是BRC内部的协作。BRM团队主要由一群非常优秀的工商管理硕士组成，他们在加入UHG之前都积累了外部咨询经验。

BRM有双重使命：

- 促进一项季度风险评估，该项评估涉及整个UHG公司超过600名的员工，以及众多的外部人士，主题是关于新风险/外部风险。有关这些风险的评估实际上每天由BRM来执行（每周编制汇总报告）。
- 在特殊项目上协助管理层。BRM的风险评估推动了内部审计计划。通过评估，可以发现公司的哪些领域已做好被审计的准备，以及哪些领域在达到一个比较稳定的状态前更适合成为BRM的“特殊项目”。由于有关新风险/外部风险的评估每天都要执行 - 包括必要时就风险问题与业务管理层进行定期的接触和沟通，因此UHG还有一种“实时审计”。

BRM团队致力于特殊项目，为不断变化的流程和职能领域提供富有见地的观点和看法。这些见解不仅帮助流程责任人和管理层管理风险，而且提供有价值的信息，UHG的内部审计团队可以将这些信息用于制定审计计划。《萨班斯-奥克斯利法案》工作也来自于 - 同时促进了 - 风险评估流程。公司层面的评估和测试，以及有关舞弊风险和《第5号审计准则》控制的评估和测试，它们与风险评估活动结合在一起进行，不同级别的管理层会根据这些评估发表季度核证。BRC三个领域对资源的共享实现了工作经验的多样化，而这正是UHG公司在这三个领域实施轮岗制度的基础。人才分享还可以帮助公司更好地管理成本。

BRC与BRC外部其他风险相关职能间的协作也得到了改进。利益相关者的需求变得更加明确，报告职责也变得更加清晰。每个风险相关职能内部也建立了不同级别之间的常规协作会议。在实现协同效应的同时，各风险相关职能之间的趋同和协作得以继续帮助达成节约成本的目标。

回归根本

随着UHG逐渐侧重于改善治理、监督和内部控制，在UHG引入一种更为传统的审计方法便显得尤为重要。这种与季度风险评估相结合的方法，要求在关键运营领域进行更加实质性的测试。团队的工作成果在帮助流程负责人、管理层和其他关键利益相关者了解哪些流程和业务层面需要予以关注和变革方面发挥了重要作用。

“精心编制的以证据为基础的审计结果，是验证风险评估结果的最佳途径。”保利森解释道。

建立关系

BRC需要与UHG管理团队定期进行会晤，这一点非常重要。“我们的日程表排满了与执行管理层、一线管理层以及关键流程负责人进行会面的安排，”保利森说，“我们参加所有相关的运营会议，以了解企业的发展方向。我们也会不失时机地去了解管理团队或者董事会的新成员。”

他补充说，“与管理层定期讨论他们的目标以及这些目标的状态，可以说是了解公司风险和控制环境的最好方法。建立这种关系，同时树立并维持可信度，尤为重要。它是作为一个真正的业务顾问为公司增值，以及为审计委员会提供他们要求的高质量独立评估的最佳途径。”

回顾过去，展望未来

UHG的关键利益相关者都赞同公司已为内部审计及其相关领域的有效转型打好了一定的基础，他们同时也希望公司能够继续保持实现有效管理风险和控制环境的前进动力。

“还有更多的事情需要面对，”保利森说，“保健行业的变化将会持续，积极应对这些变化是UHG获得长久成功的必要条件。”

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

更多有关甫瀚内部审计与财务控制解决方案的信息, 请联系:

Robert B. Hirth Jr.
全球内部审计执行副总裁
+1.415.402.3621 (直线)
robert.hirth@protiviti.com

KnowledgeLeaderSM

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600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提供数以百计的政策范本，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、Auerbach公司、Taylor & Francis出版集团以及国际内部审计师协会）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 – 报道对全球各大公司内部审计行政人员及首席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，以及制定和管理企业风险管理措施的诀窍、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
- 企业风险管理
- 财务与信用风险
- 反舞弊与道德规范
- 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、以流程为导向的能力成熟度模型、组织六要素模型和《萨班斯-奥克斯利法案》404条款合规服务模式。

作为KnowledgeLeader会员，用户还可以购买或获取《审计网优质课程》(AuditNet Premium Content)、价格优惠的ExamMatrix认证备考资料、价格优惠的MicroMash持续专业教育课程，同时了解各种审计和技术方面的标准和组织、认证和培训方面的组织和信息，以及适用的法律法规、最佳业务实务链接等。

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+会员可以享受KnowledgeLeader提供的所有各项优惠，并且可以参加甫瀚的所有网络培训课程。

甫瀚的内部审计平台（IA PORTAL）

甫瀚的内部审计平台是一个以网络为基础的审计管理系统，旨在提升贵公司审计部门的效率和效能。内部审计平台存储了众多电子工作底稿，从风险评估到问题跟踪，可协助整个审计流程的运作。先进的报告机制将为您提供透明、实时的状态更新，并简化审计报告过程。

我们的客户可以根据自身的方法和方法论来配置解决方案，进而帮助小型和大型的内部审计部门实现目标。通过我们的专业人员和知识资源，甫瀚将根据您的审计工具需求为您量身定制私人应对方案。

内部审计平台是甫瀚治理平台内的一个整合模块，既可单独运行也可与其他模块共同运行，从而创建一个名副其实的治理、风险与合规平台。通过此企业解决方案，您将得以充分利用相关框架，构建共同语言和资料库，将内部审计信息运用于治理、风险与合规。治理平台的其他模块包括：

控制管理 - 用以储存所有内部控制（如《萨班斯-奥克斯利法案》）、评估和测试文件记录的数据库

风险管理 - 根据界定的企业类型对固有风险、可容忍风险以及剩余风险进行评估

评估管理 - 一体化的调查引擎，为各种治理、风险与合规程序以及治理平台内各模块的可持续化自我评估流程提供支持

事件管理 - 损失事件收集系统，以获得实际的以及潜在的运营和财务损失数据

更多有关甫瀚内部审计平台的信息，请联系：

Scott Gracyalny
风险技术解决方案董事总经理
+1.312.476.6381（直线）
scott.gracyalny@protiviti.com

甫瀚公司内部审计与财务控制咨询服务 - 联络信息

Robert B. Hirth Jr.
全球内部审计执行副总裁
+1.415.402.3621 (直线)
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
Andrew Clinton
+44.20.7024.7570
andrew.clinton@protiviti.co.uk

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

美洲

美国

亚利山大
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*

亚太地区

澳大利亚

布里斯本
堪培拉
墨尔本
悉尼

印度

班加罗尔
孟买
新德里

新加坡

新加坡

韩国

首尔

印度尼西亚

雅加达**

中国

北京
香港
上海
深圳

日本

大阪
东京

欧洲

比利时

布鲁塞尔

法国

巴黎

德国

杜塞尔多夫
法兰克福
慕尼黑

意大利

米兰
罗马
都灵

荷兰

阿姆斯特丹

西班牙

马德里

英国

伦敦

中东

巴林

巴林*

阿拉伯联合酋长国

阿布扎比*
迪拜*

科威特

科威特城*

阿曼

马斯喀特*

* 甫瀚成员公司

** 甫瀚联盟公司

甫瀚 | protiviti®
风险与商业咨询。
内部审计。

甫瀚并非一间注册会计师事务所，故并不就财务报表发表意见或提供鉴证服务。

© 2009 上海甫瀚投资管理咨询有限公司