

校准航向，勇毅前行

全球内部审计行业状况调研
中国报告



普华永道

前言 (1/3)

当下，不断演进的新发展、新变局、全球大趋势与复杂的监管环境相互交织，中国企业面临重重挑战。为了防范风险、把握机遇，企业应当运用必要的工具和手段，确保安全平稳运营。内部审计可以满足企业所需，提供可靠的指引，使企业在风险环境中勇往直前。在本调研中，我们将探讨中国的利益相关方如何根据其独特的商业环境运用内部审计，同时利用人才招聘和技术投资带来的机遇，最大限度地发挥内部审计力量，校准企业的发展航向。

在过往的研究中，普华永道内部审计成熟模式图 (IA Maturity Continuum) 提供了一个模型，可以协助内部审计部门及利益相关者根据其使命和愿景，明确自身当前的成熟度以及发展目标。我们的调研显示，尽管大多数企业目前将其内部审计成熟度划为“问题发现者”、“审计服务提供者”或“问题解决者”，但越来越多的企业渴望在未来三年内将其内部审计部门发展为“值得信赖的顾问”。这需要内部审计部门对具有战略意义的风险和举措提供积极主动的新建议，并游刃有余地利用技术推动实现目标。

无论成熟程度如何，内部审计都能提供保证和信心，这一点至关重要。商业成败、价值高低，以及是否与时俱进，在于内部审计专业人员能否有效地理解其利益相关者的需求，阐明可能被忽视或误解的事项，并克服障碍，将全组织范围内合适的技术和能力整合起来。

面对瞬息万变的商业世界，中国企业已经认识到，为了实现繁荣发展，必须调整自身的内部审计战略。中国企业正前所未有的迫切需要保持其内部审计方法的灵活性。在全球趋势和国内挑战的交织影响下，中国的内部审计流程往往涉及外部变化、人才问题、地缘政治和技术革新。调研显示，中国企业内部审计的覆盖范围有所扩大，但应对风险的成效则略低于全球平均水平。某种程度上，这也反映出中国内部审计部门缺乏足够的资源支持，而新出台的监管措施又带来更高要求。



前言 (2/3)

面对监管环境快速变化带来的挑战，中国的CEO们优先考虑将公司的内部审计重点事项与国家政策要求保持一致，从而实现最大程度合规，并防范风险。我们的研究表明，与全球同行相比，中国高管通常与公司的内部审计部门有更多互动。然而，审计委员会主席是一个例外：尽管他们在与内部审计部门的互动中具有优先地位，但在中国的互动程度低于全球平均水平。这可能归因于中国企业公司治理和控制体系仍在发展及完善中，尤其是在金融、保险和证券以外的行业。针对此问题，中国内审团队应寻求与公司审计委员会和首席合规官更频繁的互动和沟通，以弥补差距并提升风险评估能力。

通过鼓励公司各个层级的利益相关者的积极参与，中国企业能够在一线和二线职能部门监督不足的方面行使运营控制权。中国受访者表示，他们公司内部的二线职能较少，尤其是在财务控制、法律、合规、内部控制和ESG等领域。他们还表示，与全球同行相比，其内部审计与一线和二线职能在应对风险方面的一致性较低。但另一方面，中国企业在质量管理和监察职能方面展现出更强的能力，这主要归功于新出台的监管措施所推动的企业长期投资。

中国企业表现突出的一个方面是，其更倾向于通过内部资源和创新来满足内部审计的需求。与此同时，中国企业也使用共担外包模式 (co-sourcing) 及替代资源模式 (alternative resource models)，如交付中心，这种做法已经取得了成效。此外，中国受访者针对在可预见的未来，其公司对内部审计人才的需求能够得以满足，比全球同行更有信心。而纵观中国企业在招聘内部审计人才时所面临的挑战，主要包括晋升空间有限、薪酬待遇不理想以及在公司内部受重视的程度不足。尽管中国公司对技术的投资高于全球平均水平，但缺乏技术投资也是障碍之一。

事实上，中国受访者更愿意投资于各种治理技术工具，包括风险管理、内部审计管理和监控工具。与全球同行相比，他们还更多地投资于员工技能提升，以及与一线和二线职能部门合作的项目。得益于这些投资，中国企业的内部审计部门在审计有效性、效率和范围方面都有更明显的提升。除此之外，中国内部审计部门也更倾向于在报告方面进行创新，并为公司的变革提供战略性洞见，这在快速变化的商业环境中是一项重要资产。



前言 (3/3)

正如CEO们认识到需要保持其战略和商业模式的可行性，内部审计也需要不断发展和与时俱进。

我们的调研显示，高绩效的内部审计部门正在创造更丰富的业务成果和前所未有的高价值。高管们一致认为，优秀的内部审计部门能带来更强有力的治理和风险意识，以及更稳健高效的内部控制。

全球大趋势和不断变化的国家环境使风险海洋变得更加动荡，中国公司必须武装自己，利用一切可用工具来应对不确定性，而内部审计恰如指南针，指引中国企业在风险挑战中乘风破浪、勇毅前行。





报告关键洞察

	主要发现	新意亮点	对内部审计的启示
1	适应市场变幻，灵活应对风险	正如国际大趋势塑造全球风险状况，中国企业也面临自身就业、监管和地缘政治环境带来的挑战。	中国商业环境不断变化，内部审计在帮助企业应对挑战和机遇方面发挥着关键作用。
2	增加内审的战略领域参与度，推动企业与时俱进	中国企业各层级的利益相关者与内部审计部门进行高质量的频繁对话。	内部审计需要众多利益相关方的高度参与，以便有效地发现和应对风险。
3	内部审计可以成为一种凝聚力量	在中国，覆盖关键领域的一线和二线职能仍有待发展，内部审计可以凭借这一机遇大放异彩，强化企业风险管理。	内部审计需要展示自身在改进业务层面风险管理的独特作用。
4	中国企业通过创新招揽内部审计人才	通过内部招聘和开拓新的招聘渠道，中国企业可确保获得新的内部审计人才。	内部审计可以通过利用新的招聘流程、提供更好的职业前景在中国吸引新的人才。
5	投资于技术是中国内部审计的重心	得益于雄心勃勃的数字化投资，中国企业能够在其内部审计流程中充分利用科技的巨大优势。	内部审计部门必须继续利用技术来提高洞察力和提升效率，将数据转化为具体的风险管理决策。

1

适应市场变幻，
灵活应对风险



强大的外部因素正影响着中国的风险管理状况。

中国企业在更大程度上利用内部审计来应对外部环境的挑战。最显著的一点是，更高比例的中国受访者称他们的内部审计计划中包含了评估企业如何应对外部环境变化和人才相关问题带来的风险和机遇。此外，只有少数受访者表示，他们并不考虑地缘政治问题。中国和全球受访者都将网络安全视作首要问题。

95%

的中国企业已经或计划通过内部审计应对外部变化。在全球，这一比例为82%。

96%

的中国企业已经或计划通过内部审计应对人才问题。在全球，这一比例为86%。

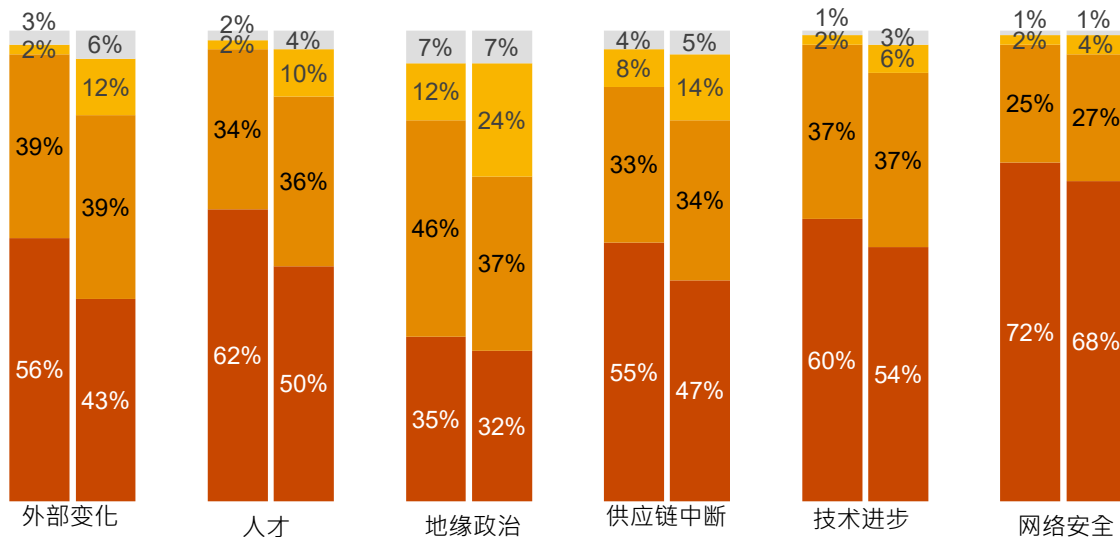
81%

的中国企业已经或计划通过内部审计应对地缘政治风险。在全球，这一比例为69%。

88%

的中国企业已经或计划通过内部审计应对供应链中断问题。在全球，这一比例为81%。

贵公司的内部审计计划应对了以下哪些风险和机遇（若有）？（左：中国；右：全球）



■ 已经应对 ■ 计划在未来1-3年应对 ■ 不计划应对 ■ 不确定

强大的外部因素正影响着中国的风险管理状况。

尽管中国受访者在内部审计流程中关注更广泛的外部变化，但与全球受访者相比，更低比例的中国受访者表示其公司的内部审计团队在提出重大风险方面“非常有效”，而“比较有效”的比例更高。

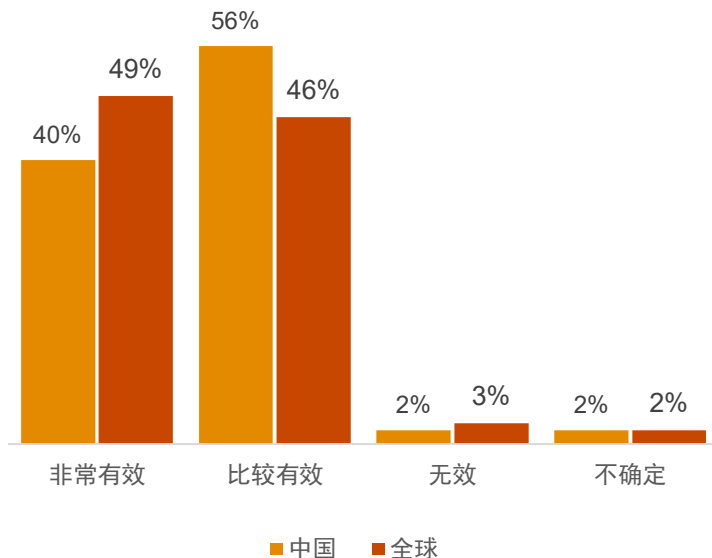
40%

的**中国的受访者**表示，他们的内部审计团队在提示公司面临的**风险和**挑战方面非常有效。而全球比例为49%。

56%

的**中国的受访者**表示，他们的内部审计团队在指出公司面临的**风险和**挑战方面比较有效。而全球比例为46%。

内部审计团队是否有效提示了业务尚未考虑的重大风险和**挑战**方面？



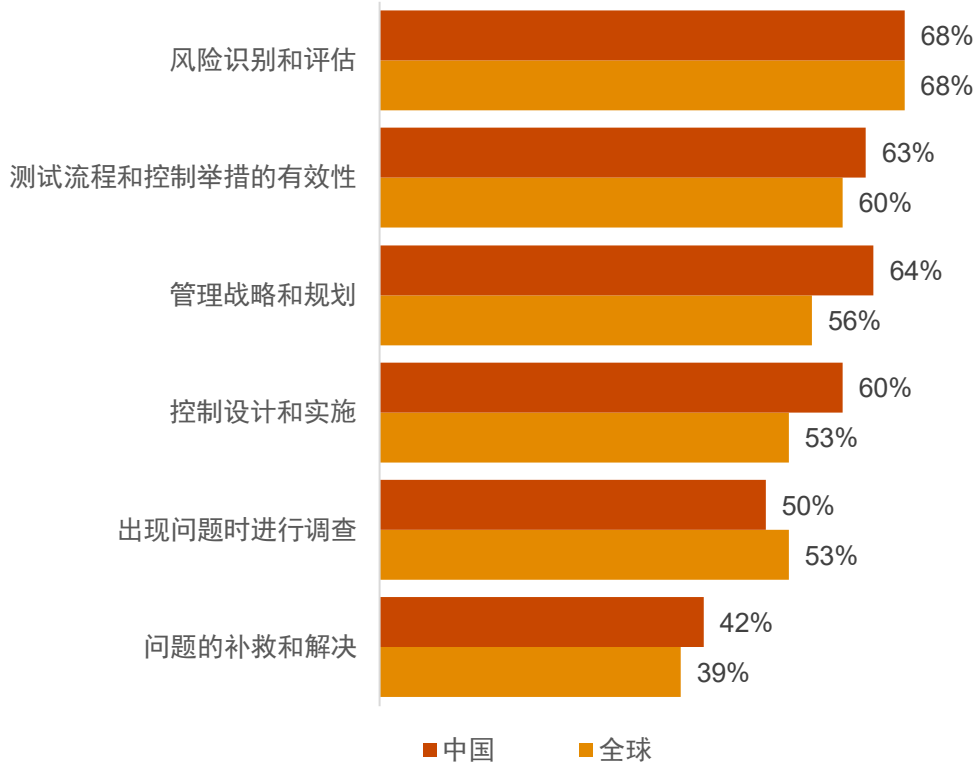
中国企业内审职能提示重大风险效果不突出的主要原因：

- 大型企业的内部审计部门掌握的资源有限，很难确保全面覆盖该公司庞大的利益相关者网络和运营平台。
- 能力上的限制与日益严格的监管环境相交织，可能导致内部审计的瓶颈，从而影响效率和效益。

内部审计程序需要顾及方方面面，才能有效应对风险。

与全球受访者类似，中国商业领袖也要求内部审计部门尽早、积极地参与更多战略活动。68%的中国受访者希望内部审计部门在风险识别和评估阶段参与战略工作，64%的受访者希望内部审计部门在管理战略和规划阶段参与进来。只有42%的企业计划让内部审计部门参与补救和解决阶段的工作。这可能是由于中国受访者已经认识到，内部审计对于企业韧性发展规划的早期阶段具有价值和潜力。

考虑到贵公司面临的主要风险和挑战，在理想情况下，您希望内部审计在哪个阶段介入其中？



2

增加内审的战略领域
参与度，推动企业
与时俱进



中国内部审计部门与管理层有更佳沟通

虽然参与高质量和频繁的内部审计对话的中国利益相关者的比例略高于全球同行，然而，还有一些利益相关者的参与程度与全球水平有明显差异。例如，中国内审与首席合规官和审计委员会主席的沟通明显低于全球水平，而与首席人力资源官的互动则要高得多。

52% 的中国审计委员会主席

与内部审计管理层的互动良好且频繁。而全球比例为62%。

58% 的中国首席风险官

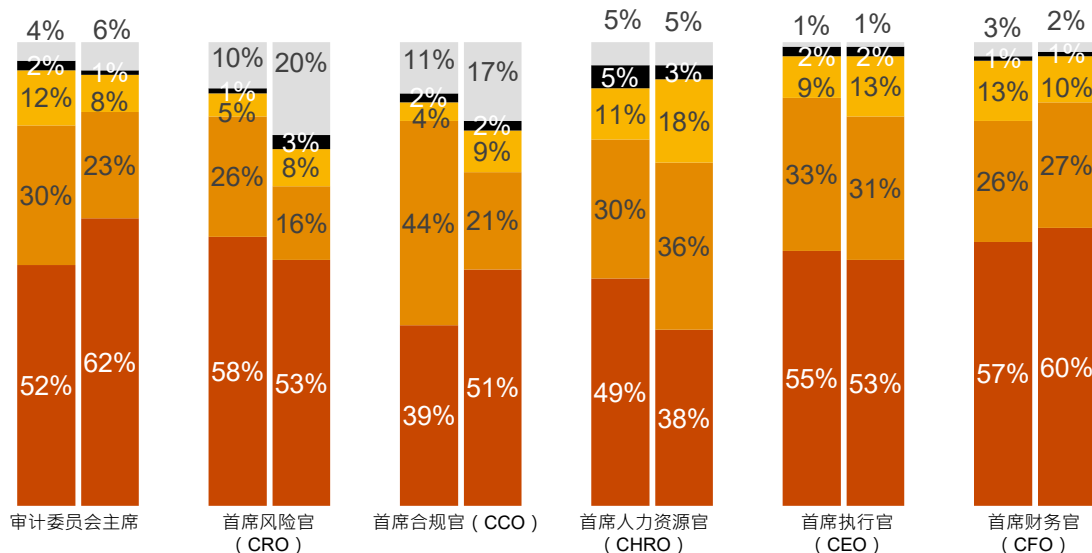
与内部审计管理建立了互动良好且频繁关系。而全球比例为53%。

49% 的中国首席人力资源官

与内部审计管理的互动良好且频繁。而全球比例为38%。

虽然审计委员会主席在内部审计事务中占据重要地位，但在中国，他们并非最深度参与内部审计对话的利益相关者：在应对风险方面，首席执行官、首席风险官、首席合规官和首席财务官与内部审计拥有良好互动（无论沟通频率）的比例都略高。

您如何描述内部审计与以下利益相关者就风险应对开展沟通的质量（例如：深度、频率、开放度）？（左：中国；右：全球）



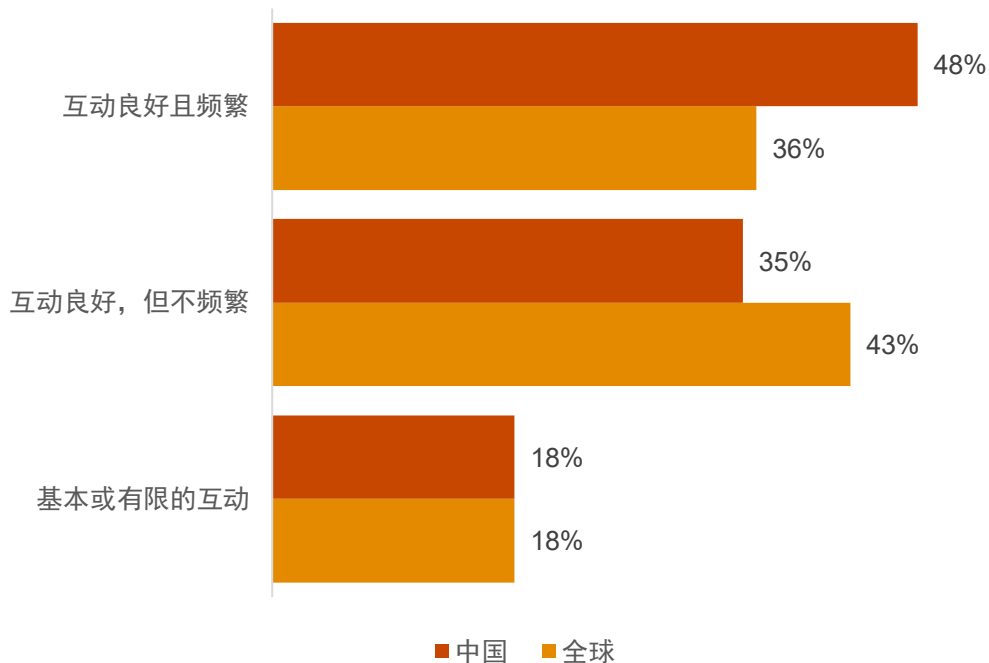
■ 互动良好且频繁 ■ 互动良好，但不频繁 ■ 基本或有限的互动 ■ 无互动 ■ 无该职位/不确定

审计委员会的不足阻碍了内部审计团队应对风险的有效性

中国的利益相关者与其公司内部审计部门的领导在应对风险方面的沟通更为密切。但如前所述（参见第9页），相对全球平均水平中国内部审计部门在应对风险方面的整体有效性似乎较低，这表明内部审计工作存在改进空间。

造成这一差异的原因可能归因于中国企业公司治理和控制体系仍在发展及完善中，尤其是在金融、保险和证券以外的行业。

以下哪项最能描述您与贵公司内部审计领导（例如：首席审计官、内部审计主管）围绕风险应对开展的沟通的质量（例如：深度、频率、坦率程度）？



3

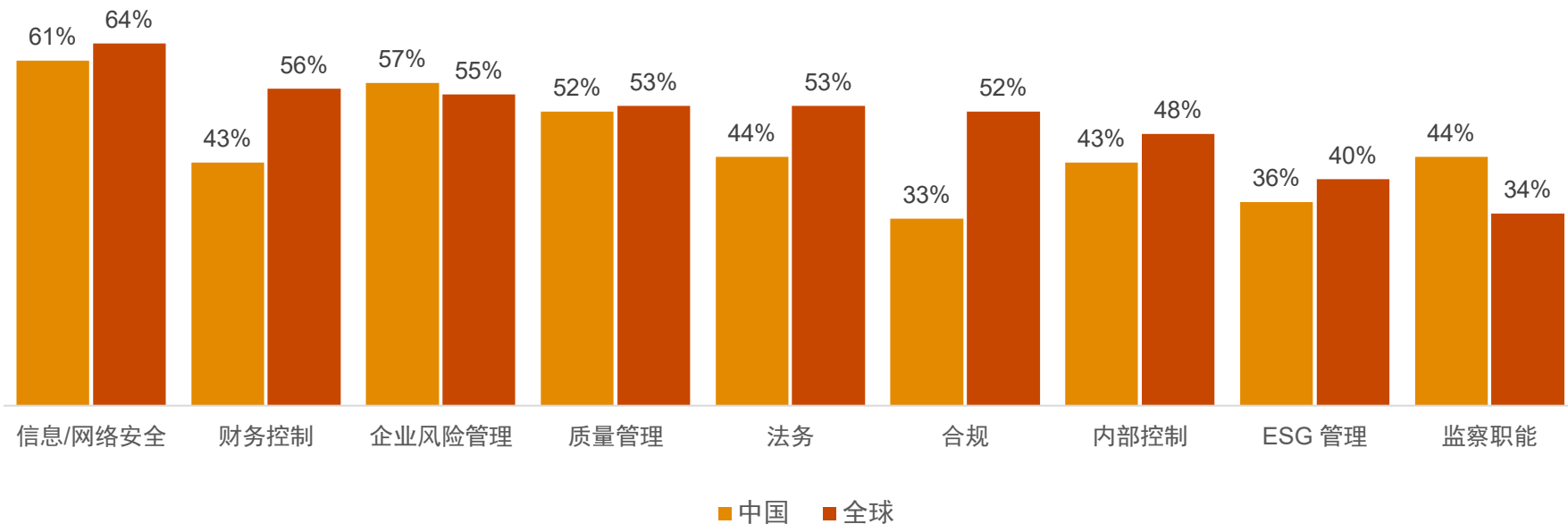
内部审计可以成为一种凝聚力量



一线和二线职能存在不足，需要重新调整

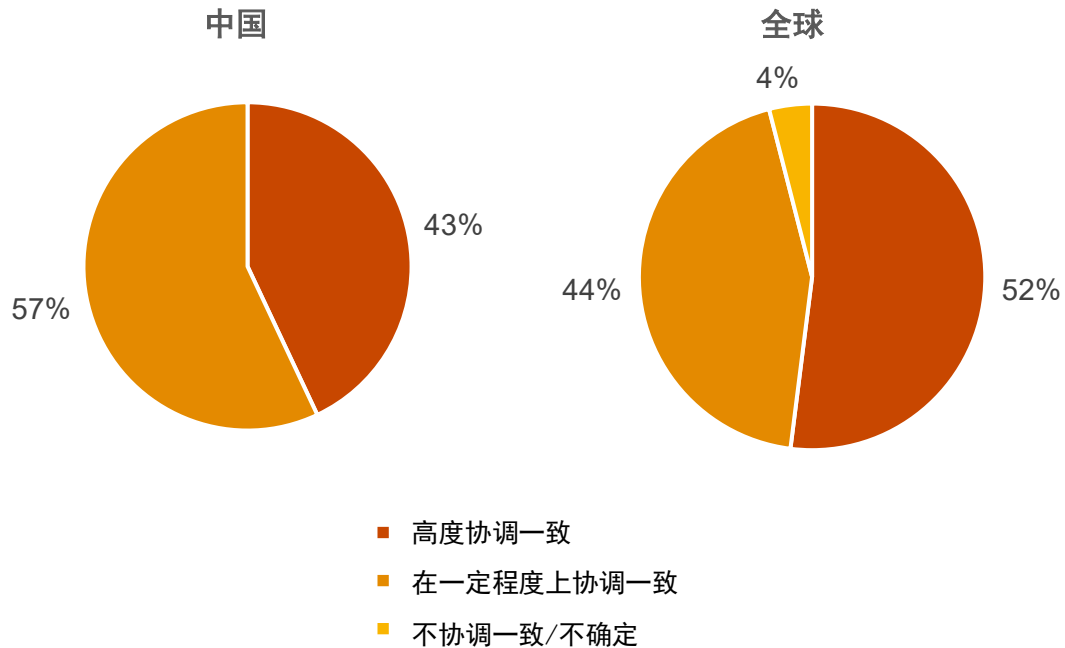
与全球同行相比，中国企业二线职能明显不够完备。合规、财务控制和法律方面的不足最为明显。不过，设立了监察职能的中国企业的比例要高于全球同行。

贵公司设立了以下哪些第二线职能？



与全球平均水平相比，中国企业的内部审计部门与一线和二线职能部门在应对风险和解决问题方面的一致性较低。这表明，中国的一线、二线和三线职能尚未完全对齐，也未能相互协作以应对风险。

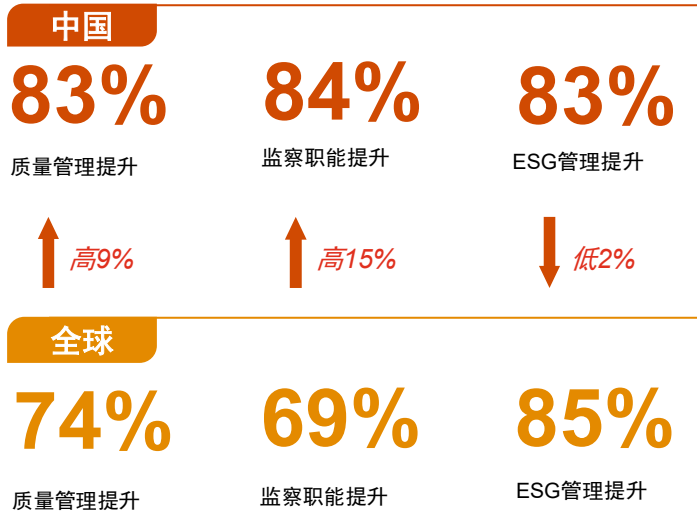
您认为内部审计目前在多大程度上与贵公司的一线和二线职能部门协调一致，共同应对风险并解决业务问题？



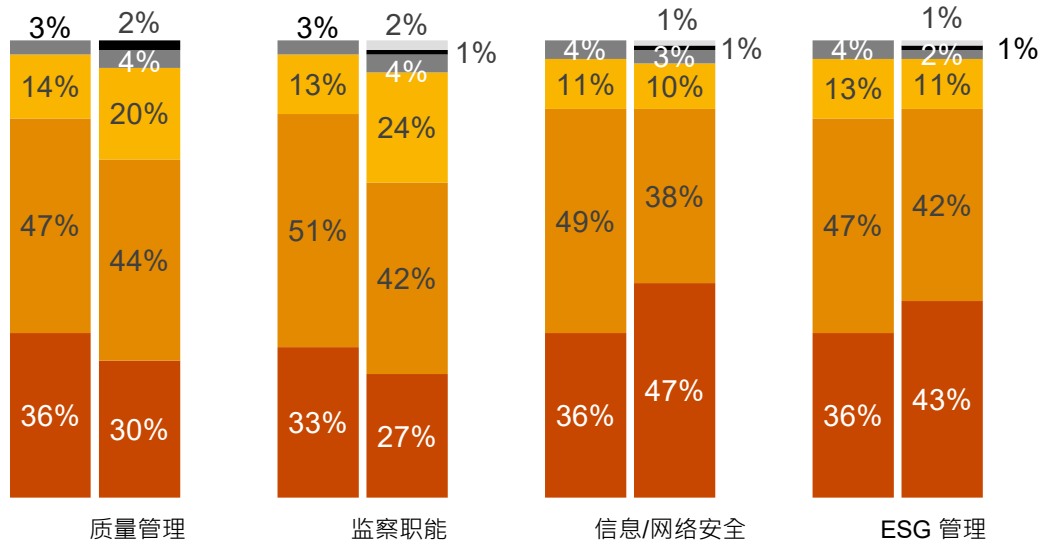
政策推动提升监察和质量管理

中国和全球受访者都认为，其公司在信息/网络安全领域取得了最显著的进步。在质量管理和监察职能方面，中国企业的增长速度快于全球同行。

值得注意的是，虽然相同比例的中国和全球公司表示其网络安全和 ESG管理能力有所提升，但中国的平均提升速度明显较慢。



在过去3年中，您看到这些二线职能部门的整体实力和能力发生了什么变化？
(左：中国；右：全球)



■ 显著上升 ■ 略有上升 ■ 无变化 ■ 略有下降 ■ 显著下降 ■ 不确定/不适用

4

中国企业通过创新 招揽内部审计人才



中国企业通过内部资源和交付中心获取内部审计人才

中国受访者更倾向于通过内部招聘，向内审部门提供所需的人才。他们往往更看重专业质疑精神，将提出建设性质疑的能力列为内部审计人员的首要品质之一。中国受访者利用“其他资源模式”的比例也远高于全球平均水平，并且也更依赖于各种类型的外包服务。

60%

的中国受访者表示，计划通过**内部招聘**为内审部门招揽人才。而在全球受访者中，这一比例为50%。

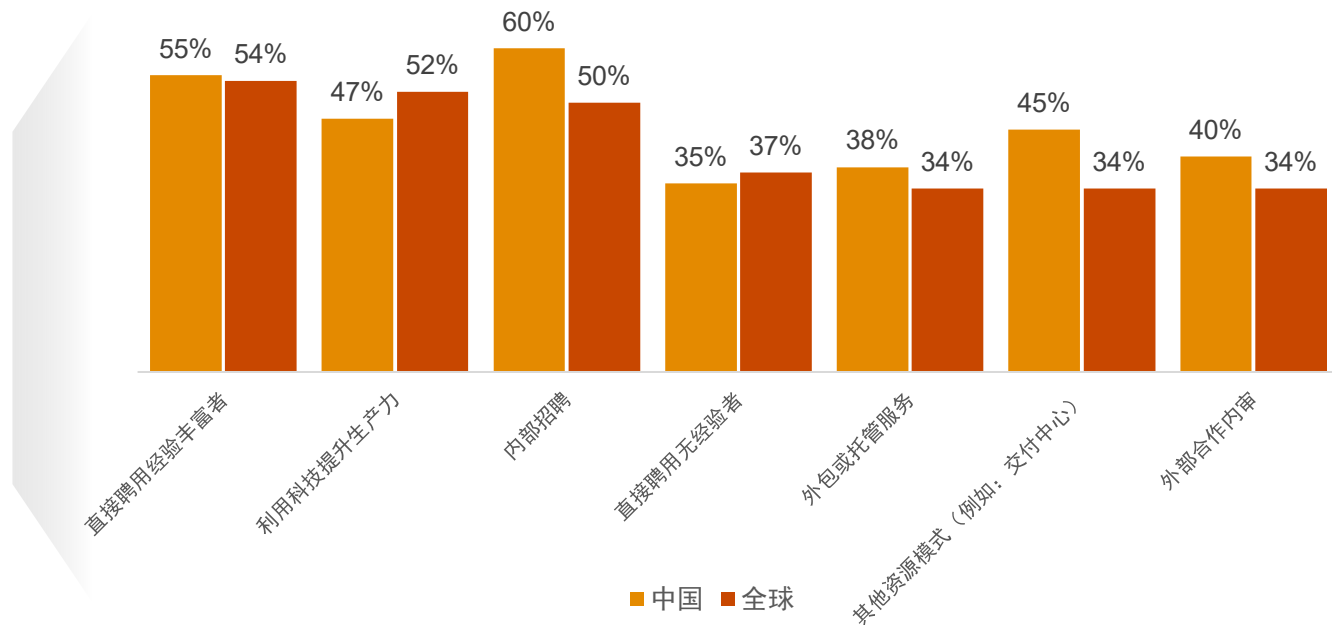
45%

的中国受访者表示，计划通过**其他资源模式(交付中心)**为内审部门招揽人才。而在全球受访者中，这一比例为34%。

40%

的中国受访者表示，他们计划通过**外部合作内审**为内审部门弥补人才缺失。而在全球受访者中，这一比例为34%。

贵公司计划使用以下哪些方法来获取内部审计团队所需的人才和技能？



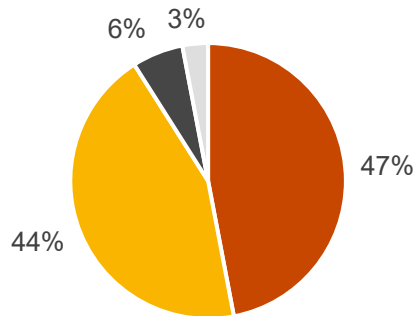
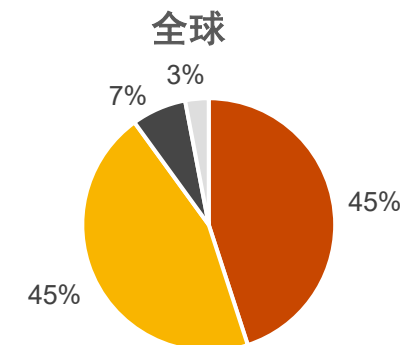
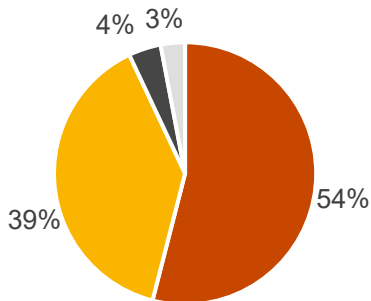
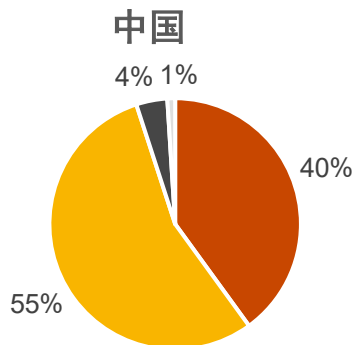
与全球平均水平相比，中国企业更有信心能够在未来吸引到满足其内部审计需求的新人才。

请展望贵组织在未来 3-5 年的需求以及可能面临的风险，然后指出您对内部审计部人才和技能的信心程度。

我们的内部审计部目前拥有所需的合适人才和技能，能够满足公司在未来 3-5 年的需求



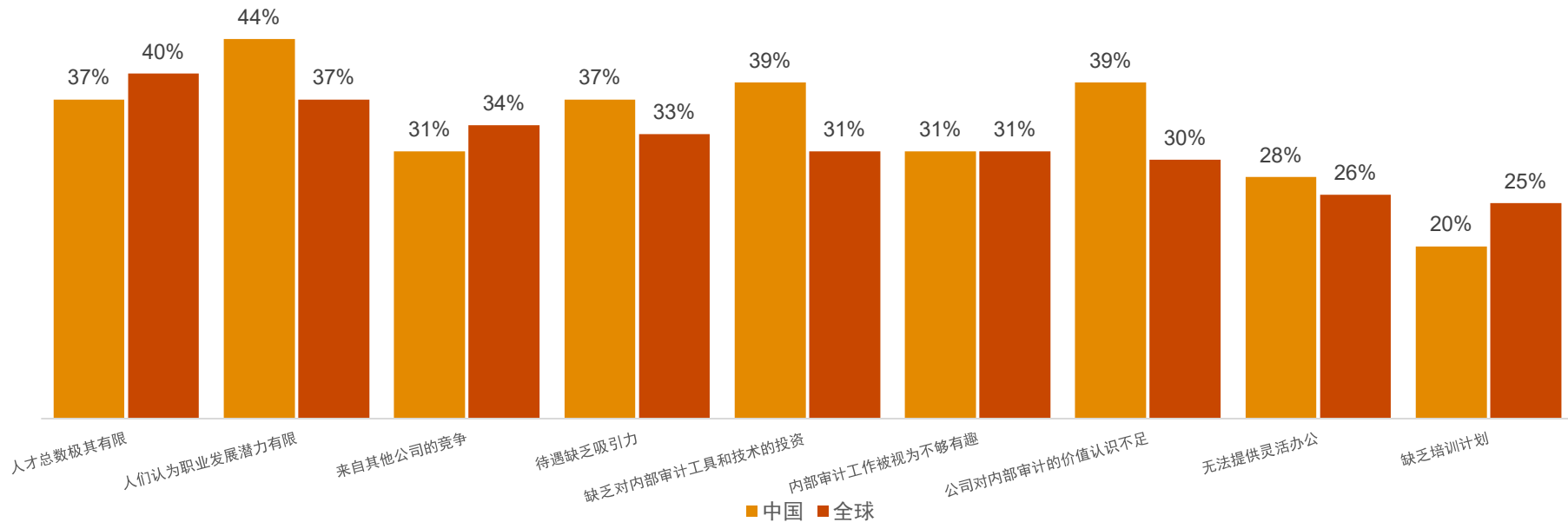
我们的内部审计部将能够吸引和保留公司在未来 3-5 年所需的新人才和新技能



尽管企业怀有信心，但内部审计人才招聘在中国仍面临挑战

与全球平均水平相比，更高比例的中国受访者表示，内部审计被认为职业发展潜力受限，以及公司内部对其价值认可有限。中国企业认为，招聘内部审计人才时面临的一个较大障碍是内审技术领域的资金和投资不足，尽管中国在这一领域的投资高于全球平均水平。

您认为在为内部审计部吸引和保留合适的人才和技能这个方面存在哪些主要的障碍？



5

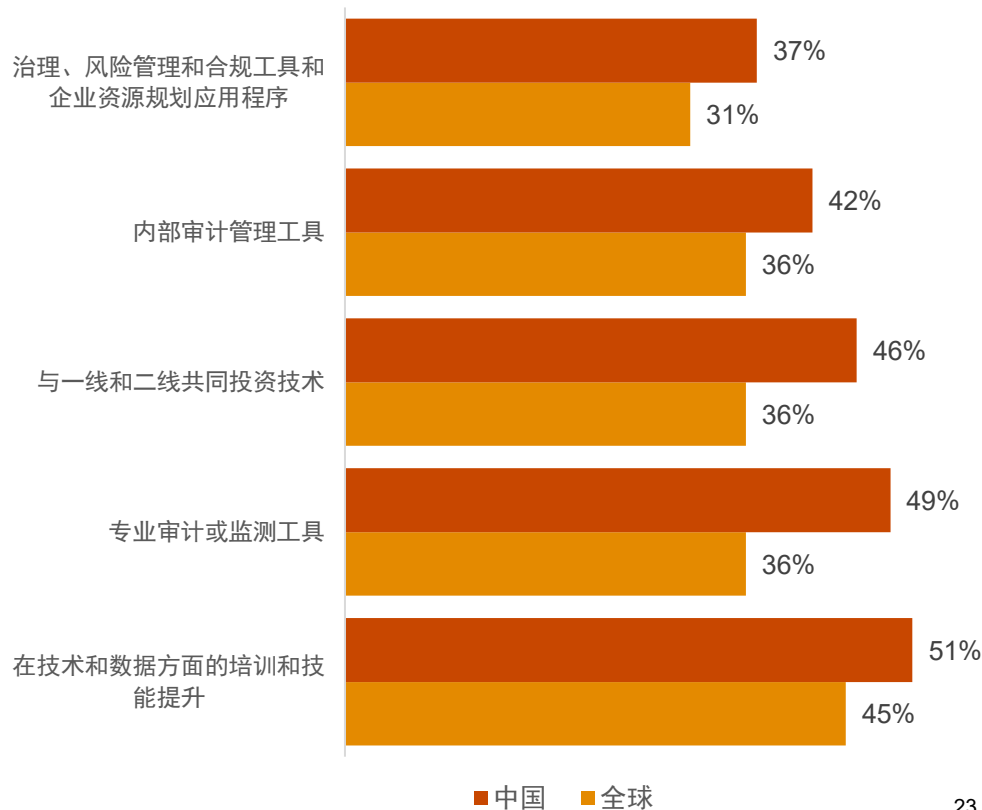
科技技术投资是中国内
部审计的重心



中国企业的内审科技技术投资战略带来了更高的投资回报率

调研结果表明，中国企业在中短期内投资审计工具和共享基础设施的意愿更加强烈，其中包括专业监测工具以及合规和管理工具。与一线和二线部门的共同投资在中国也更加普遍。而随着这些科技投资的增加，中国对科技技术培训和能力提升的需求也更加强烈。

贵公司的内部审计部门计划在未来 1-3 年投资以下哪些技术和数据能力？



中国企业的内审科技投资战略带来了更高的投资回报率

调研结果显示，中国企业的内审部门在各个领域运用技术的程度都高于全球平均水平。内部审计绩效管理工具在中国的应用更为广泛，相关投资也更多。

关键数据

94%

的**中国受访者**表示，其内部审计团队正在使用技术手段进行**持续监测**。而全球平均水平为85%。

95%

的**中国受访者**表示，其内部审计团队正在使用技术手段进行**单项审计的测试执行**。而全球平均水平为89%。

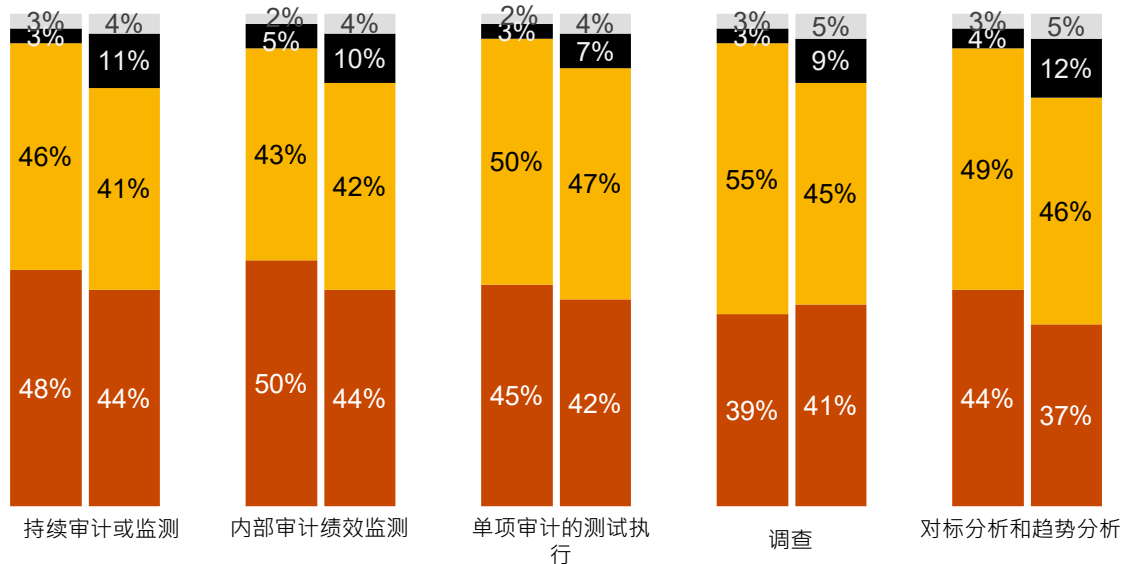
94%

的**中国受访者**表示，其内部审计团队正在使用技术手段进行**调查**，而在全球平均水平为86%。

93%

的**中国受访者**表示，其内部审计团队正在使用技术手段进行**对标分析和趋势分析**。而全球平均水平为83%。

贵组织的内部审计部在多大程度上使用技术和数据相关工具（例如：分析、自动化）来提升以下各方面工作的效率和效能？（左：中国；右：全球）

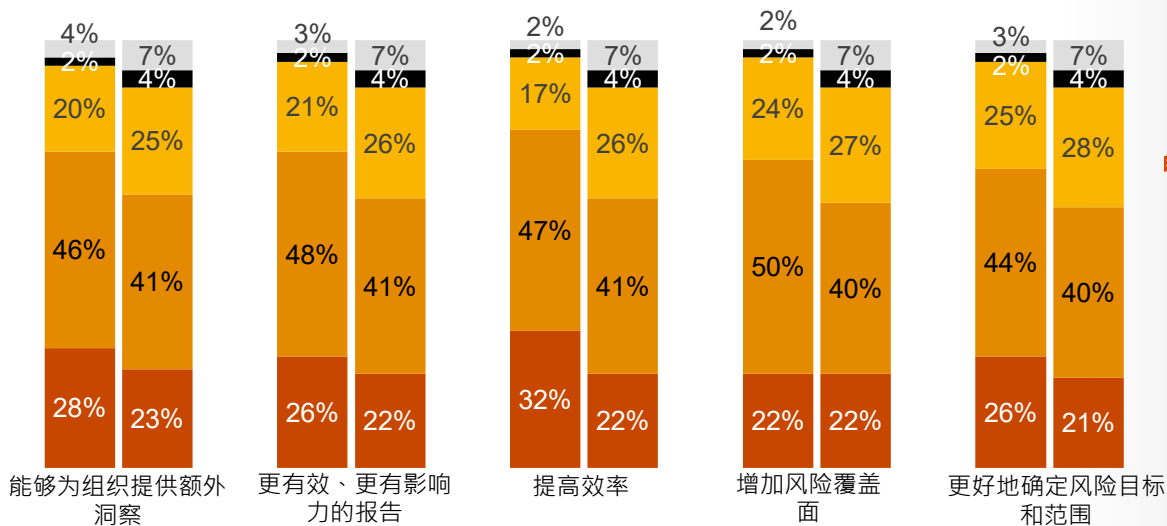


■ 在很大程度上使用 ■ 在一定程度上使用 ■ 完全不使用 ■ 不适用/不确定

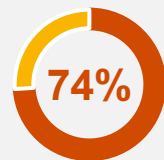
中国企业的内审科技技术投资战略带来了更高的投资回报率

中国受访者不仅对内部审计进行了更多投资并使用更多的技术和数据，并且通过技术和数据投资获得成果的比例也略高于平均水平。尤为显著的是，更高比例的中国受访者表示，技术投资帮助他们实现或部分实现了整体效率的提升。

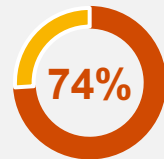
在过去12个月中的技术和数据投资为内部审计带来了以下哪些成果（若有）？（左：中国；右：全球）



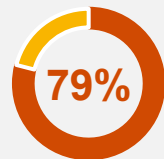
■ 已经取得 ■ 部分取得 ■ 计划在未来 1-3 年取得 ■ 预期不会取得 ■ 不确定/不适用



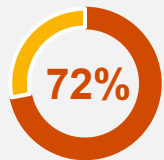
的中国受访者表示，内部审计提供了额外的洞察



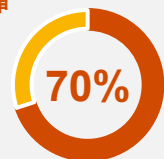
的中国受访者表示，内部审计提高了报告效率



的中国受访者表示，内部审计提升了效率



的中国受访者表示，内部审计扩大了风险覆盖面

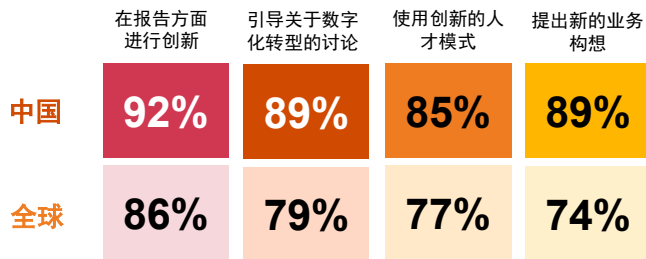


的中国受访者表示，内部审计有助于更好地确定风险目标和范围

中国内部审计部门正打破常规

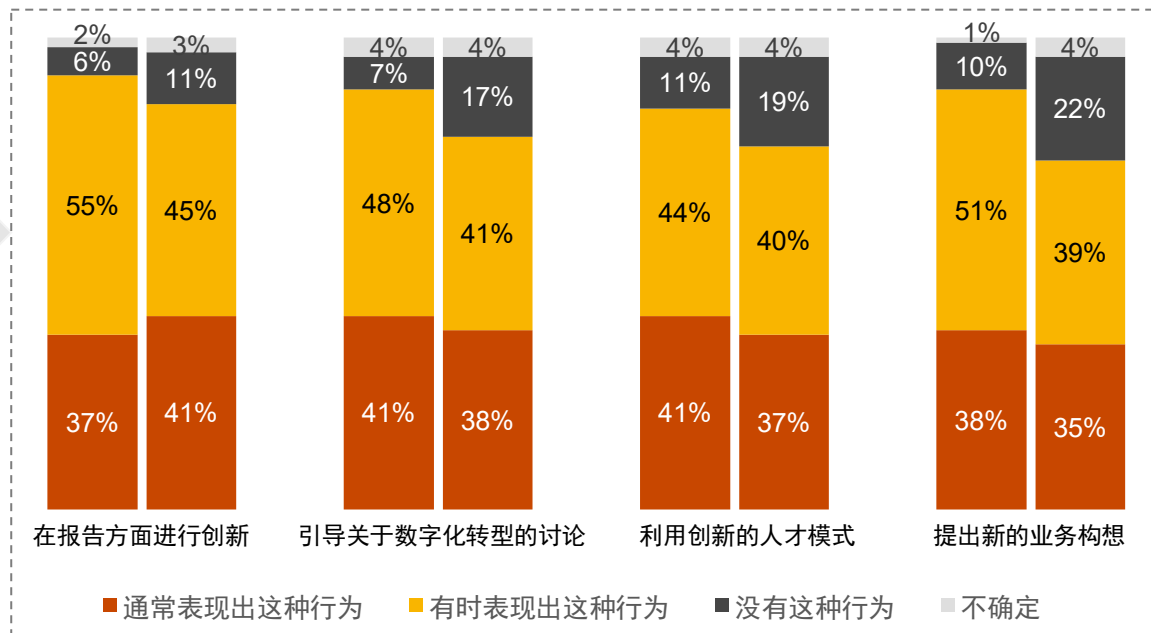
总体而言，与全球同行相比，中国的内部审计部门在引导数字化转型讨论、使用创新人才模式和提出新的业务构想方面更具创新性。

受访者表示，其内部审计部门至少有时会表现出以下行为



- 这一比例的受访者表示，其内部审计部门推进变革性的战略转型和创新，这种推陈出新是一种积极的信号。
- 作为一种治理工具，内部审计过去在中国主要用于满足外部要求和遵守法规。
- 这种转变为企业发展新的风险防范能力带来了机遇。

贵组织的内部审计部在多大程度上表现出以下行为？（左：中国；右：全球）



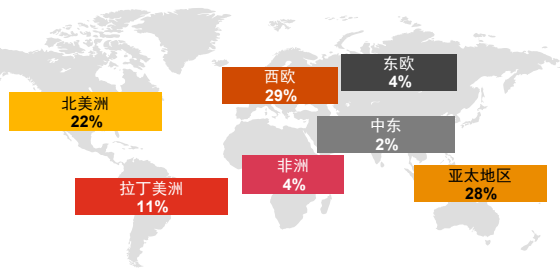


受访者概况

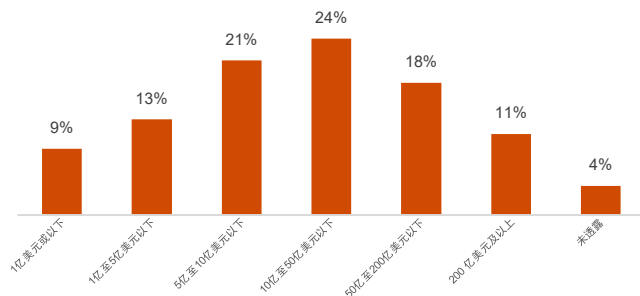
全球内部审计行业状况调研2023：全球数据

来自50多个国家和地区的**4,680**名受访者

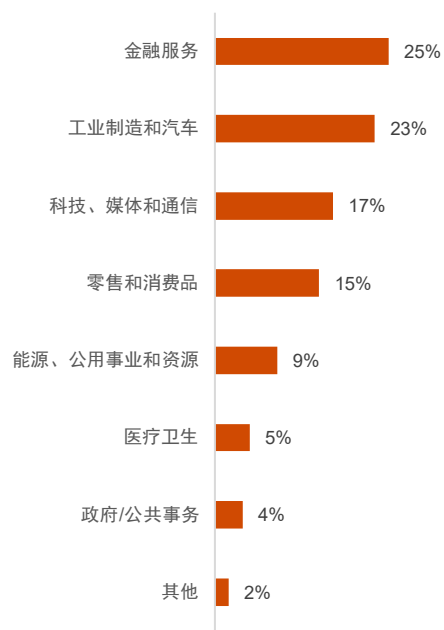
受访者地理分布



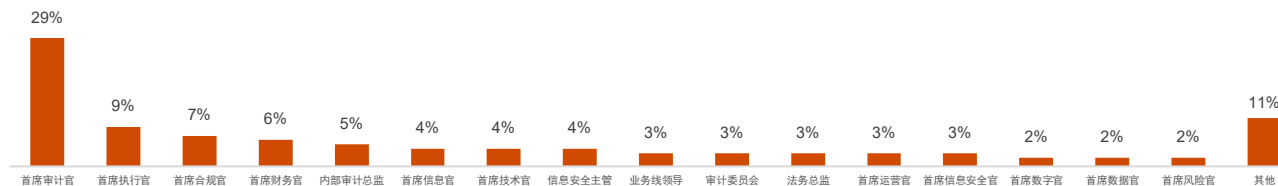
公司年收入



行业



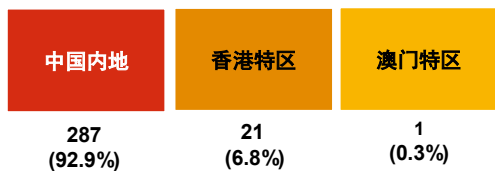
职位



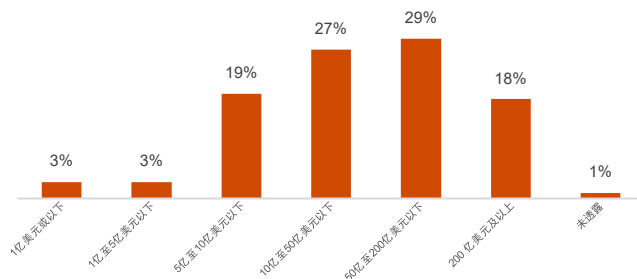
全球内部审计行业状况调研2023：中国数据

309名中国受访者

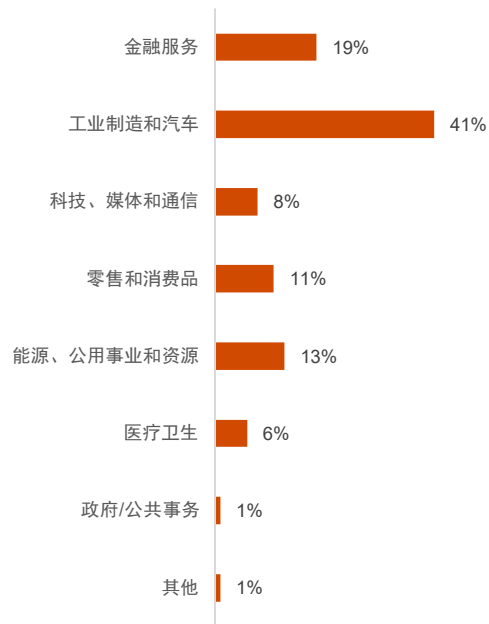
受访者地理分布



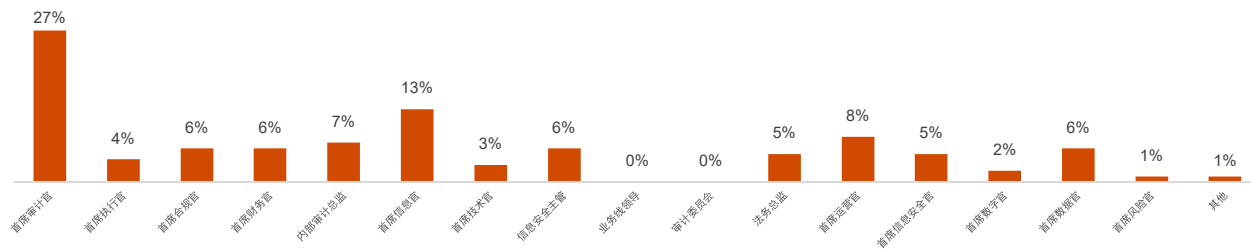
公司年收入



行业



职位



联系我们



杨超杰

中国内地及香港地区内部审计主管合伙人，
普华永道香港

eric.ck.yeung@hk.pwc.com

+852 2289 1953



徐世达

中国内地及香港地区风险及控制服务市场主管合伙人，
中国中部风险及控制服务主管合伙人，
普华永道中国

jasper.xu@cn.pwc.com

+86 (21) 2323 3405



钱剑虹

中国内地及香港地区企业管治主管合伙人，
普华永道中国

claire.qian@cn.pwc.com

+86 (21) 2323 3970

致谢

特别鸣谢以下团队对本报告的贡献

编辑

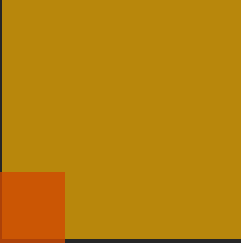
雷国锋

沈玲杰

Camille Gaujacq

项目管理

袁颖欣



本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2024 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。

详情请进入 www.pwc.com/structure。