



## 从 1 到 100 —— 多走一步，实现内部审计价值最大化

### 敏于知

#### 案例阐释 —— 从 0 到 1 到 100

某零售企业对市场营销较为重视，每年举办若干场市场活动，建立了配套的活动预算—立项—执行—结果反馈的制度和信息系统。内部审计部门在一次审计中发现，由于对分支机构的业务管控不足，某地区出现利用虚构市场活动套取资金、形成“小金库”的情况。企业管理层获知审计报告中提示的风险和问题后，觉得很有价值，要求在业务侧加强管理，同时内审部门也增加了对这个风险的检查频率，每年在几百场活动中抽取 5% 进行核查。

可以说这个阶段，内审部门已实现了“从 0 到 1”的突破，即通过对业务的理解、对风险的敏感，识别了管理漏洞和“操作手法”，并利用积累的检查经验开展检查。但运作一段时间后，该企业管理层和内审部门依然有若干困惑：

1

“每年抽查 5%”的做法是否算监督到位？目前覆盖 5% 已耗费了大量资源，其他未覆盖的 95% 怎么办？……如何全面监控异常？

2

若干业务在审计组去检查时已经发生很久，核实困难，造成的损失也难以追回……如何及时监控异常？

3

在业务管理部门面前，内审部门的形象显得比较对立。

经过探索，内审部门着手开展对“异常市场活动”的画像，整合业务专家、审计专家和外部咨询机构经验，提炼出若干特征，并利用 RPA（流程机器人）等工具汇总内外部数据，搭建简单的监测平台，实现对所有的市场活动自动进行全生命周期监控。如果某些市场活动出现异常特征的匹配，则自动标记为高风险，及时提示给营销管理部门或内审部门介入进行处理。在这个基础上，再对若干高度异常的活动开展专项审计，此时内审部门可能依然仅检查了 5% 的是市场活动，但这 5% 已经是在覆盖 100% 活动基础上得出的高风险活动，且异常的通知更及时。

如上企业案例，通过对审计分析方法的固化，实现了“从 1 到 100”的经验推广，从而实现了高频、全量、实时、常态的精准风险识别和监控。



我们通过与众多企业的交流发现，虽然大家的叫法不一，如“数字化审计、智慧审计、自动化审计……”等等，但其本质大同小异，都是期望在实现从 0 到 1 的基础上，借助信息化和数字化手段，继续实现从 1 到 100 的自然演进，形成持续监控，这也是我们近年来在行业重点分享的内审职能新定位和新价值形式。在甫瀚咨询近期发布的《下一代内部审计》白皮书中，所推崇的一项重要理念就是“将第三道防线的异常分析的专家经验，推送至第一道防线，持续在业务中发挥监控作用”，从而在建立持续监控的基础上，实现快速响应、目标精准、小型而有弹性的敏捷审计。

目前甫瀚咨询与客户一起开展大量的内部审计或诊断类项目，在提示问题之余，都会很自然的多想一步，继续识别持续监控的机会，协助客户整合资源对风险加强覆盖，从而实现了：

- 1 在线识别一笔高嫌疑的采购围标项目
- 2 对汽车 4S 店进行非现场在线合规审计
- 3 提示连锁加盟酒店对顾客入住情况的瞒报异常
- 4 识别具备合同欺诈特征的交易行为
- 5 识别一笔不符合结算规则的流量采购
- 6 提示若干可能触犯“反商业贿赂”的异常费用报销
- 7 对分支机构业务执行或具体流程运作情况的可视化呈现
- 8 识别销售订单的价格异常（薅羊毛）及销售人员的违规操作
- 9 识别优惠券发放及使用过程中的异常情景
- 10 ……

## 具体实现 —— 技术方案

根据各企业情况的不同，有多种可选的技术方案。值得提示的是，以往企业经常因为有“持续监控需要较大投资”的顾虑而止步不前，而目前伴随着一些数字化工具的出现，可以采用轻量化的方式快速实现：

实现方式 举例	特点	成本	时间	稳定性	应用案例
轻型工具	围绕特定风险，采用 RPA、流程挖掘、Power BI 及 Python 等工具，快速实现数据获取、分析及异常提示的功能	低	快	中	<ul style="list-style-type: none"><li>某企业整合 RPA 和 Power BI 等形成风控小工具，实现对流量采购业务中的异常分析和结果透明呈现</li><li>某企业利用流程挖掘工具，实现对采购流程的可视化，识别瓶颈</li></ul>
借助现有 审计分析 平台	在企业现有的审计信息化平台基础上，继续构建自动取数、分析及输出的功能	低	快	中高	某企业在已应用 GRC 平台作业管理功能的基础上，继续配置若干自动化风险分析模型，实现分析功能
跟随业务 数字化 转型	企业在重新构建业务信息系统、大数据分析平台时，即考虑风控及审计要素，实现异常分析的内置	中	慢	高	某企业在设计与实施新供应商管理系统时，审计部门即参与，共同设计其中的关键控制点及监控分析模型，于业务中自动触发异常
搭建整体 数字化 风控平台	搭建整体的数字化风控平台，于该平台上，实时获取内外部数据及与业务系统进行交互，围绕风险灵活配置分析模型，分发异常至业务部门 – 风控快速响应团队 – 审计团队等处理	高	慢	高	某电商企业建立整体数字化风控平台，对虚假订单等异常进行实时在线监测，以平台为基础，分发不同类型异常至不同部门进行后续处理

## 具体实现 —— 组织与运作转型

随着持续监控与审计的推进，势必对现有内部审计职能（乃至整体三道防线）的组织、人员及运作方式带来新的要求，企业应以开放的思维，积极考虑相关的变化。例如：

角度举例	以往	未来	解读
关注点	从 0 到 1	从 0 到 1 到 100	未来的审计人员，不仅仅有发现问题的能力，实现从 0-1 的突破，还要有从 1-100 的理念，时刻留意将分析方法固化的机会，从而协助企业对风险进行持续监控。不但“攻城”，还要“守城”
运作模式	侧重项目型运作	产品思维、运营思维	内部审计以往更习惯于项目制运作，未来风险分析模型需要面向用户设计和持续维护，持续监控平台也需要统一设计运营，相关异常信息需要统一汇总和分发处理，并与审计计划和具体项目衔接……相应需要内审职能要有产品管理观和设计思维，并关注运营
在企业数字化转型时	关注转型风险	参与其中	内部审计与企业整体数字化的进程联系更为紧密，积极伴随转型过程和机会，建立持续监控机制
团队构成	业务与审计专家	更加多元化的团队	<ul style="list-style-type: none"><li>• 如数据工程师、数据科学家加入</li><li>• 内审“产品经理”的出现</li><li>• “虚拟审计人员”开始面向业务</li><li>• 审计负责人需要考虑“数字化审计”团队与其他审计职能的协作问题……</li></ul>

## 甫瀚咨询可提供的协助

- ① 内部审计职能的整体转型、内审规划及变革
- ② 事中监控体系的建立
- ③ 识别具体业务中的高价值事中监控场景，设置风险分析模型
- ④ 针对若干高风险场景的分析模型与成熟工具
- ⑤ 整合多种资源，定制化设计轻量化持续监控工具
- ⑥ 协助“激活”现有审计信息平台，发挥更大价值
- ⑦ 内部审计项目实施
- ⑧ 协助对相关数据质量进行评估，并协助开展多来源数据的清洗、处理和分析、展示工作

## 关于甫瀚咨询

甫瀚咨询是一家全球性的咨询机构，为企业带来精深的专业知识、客观的见解、量身定制的方案和无与伦比的合作体验，协助企业领导者们充满信心地面对未来。透过甫瀚咨询网络和遍布全球20多个国家的70多家分支机构，我们及旗下独立拥有的成员公司为客户提供财务、信息技术、运营、数据、分析、治理、风险管理以及内部审计领域的咨询解决方案。

甫瀚咨询为超过60%的财富1000强及35%的全球500强企业提供咨询服务，亦与政府机构和成长型中小企业开展合作，其中包括计划上市的企业。甫瀚咨询是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。

## 联络方式

### 北京

中国 北京 100004  
朝阳区建国门外大街1号  
国贸写字楼1座718室  
电话: (86.10) 8515 1233  
传真: (86.10) 8515 1232

### 上海

中国 上海 200030  
徐汇区陕西南路288号  
环贸广场二期1915-16室  
电话: (86.21) 5153 6900  
传真: (86.21) 6391 5598

### 深圳

中国 深圳 518048  
福田区中心四路1号  
嘉里建设广场1座1404室  
电话: (86.755) 2598 2086  
传真: (86.755) 2598 2100

### 香港

中国 中环  
干诺道中41号  
盈置大厦9楼  
电话: (852) 2238 0499  
传真: (852) 3118 7493

