



The Institute of  
Internal Auditors

在审计委员会和内部审计之间建立更好的联系

## IIA 立场公告

# 信任的关系

## 概述

**有时工作关系会变得难以处理。**人们对关系的期望和需求可能会变得复杂，这种期望和需求的复杂性可能会导致沟通不畅、效率低下乃至关系破裂。

但是审计委员会和首席审计执行官（CAE）之间不良的、低效的或者流于表面的关系带来的后果远远不止制造不确定性。这种关系还会带来误解，使得内部审计活动无法获得足够的资源，损害内部审计的独立性，同时还会导致确认业务无法深入，效率低下，错失机会，内部审计无法提供优异的服务还会损害组织的利益，最终会对良好的治理造成重大威胁。

内部审计在职能上应当向审计委员会（或履行同等职能的机构）报告，在行政上应当向执行管理层报告，以便在 CAE 和治理机构之间建立直接的报告路径。这种独特的合作方式反映了对关系进行合理管理的重要性。实际上，有效内部审计所必需的独立性和客观性往往就来自于这种报告关系，并能够通过这种关系不断得到巩固。

因此 CAE 和审计委员会应当清晰地认识他们在报告和合作方面各自承担的责任，包括彼此对对方有着哪些期待和需求。双方与对方合作的方式也能够为合作确定最低期望和需求，为相互信任和支持打下坚实的基础。

CAE 需要清晰地认识审计委员会成员、首席财务官、首席执行官和其他关键利益相关者地期望和需求。明晰、健康的关系应当以信任、透明和诚信为基础，更有利于关系双方诚恳地提出对对方的需求。

对审计委员会来说，其责任应当在审计委员会章程中进行明确地定义。它的主要职责就是监督企业内部控制环境（包括运营、财务、IT、会计和报告方式等各个方面）的质量和完整性。

有趣的是，许多专业机构的研究报告都通过大量案例展示了审计委员会监督 CAE 和内部审计活动的最佳实物。但是阐述 CAE 对审计委员会应当有哪些需求和期望的研究却并不多见。

IIA 对于内部审计职责的观点和立场（更确切地说，应当是对 CAE 职责的立场）一直都很明确。遵循 IIA 颁布的《国际内部审计专业实务框架》，坚定自己的立场，充分参与战略事项，富有勇气，不畏强权，提供真实的信息，努力成为值得信赖的

## 重要建议

*CAE 和审计委员会应当清晰地认识他们在报告和合作方面各自承担的责任，包括彼此对对方有着哪些期待和需求。*

*审计委员会应当充分授权 CAE 和内部审计，明确要求他们在工作中彰显独立性，并有勇气不畏强权，说出真相。*

*审计委员会应当对 CAE 和内部审计的工作提出质询，但同时也应当愿意支持内部审计的立场，而不是简单地隐身幕后。*

*审计委员会应当要求 CAE 和内部审计活动遵循 IIA 标准，成为真正值得信赖的顾问，在他们的工作中反应审计委员会的看法和意志。*

*审计委员会应当定期与 CAE 进行会谈，对战略和运营活动进行讨论。*



顾问。

## 五大问题

调查结果显示，绝大部分审计委员会都与内部审计保持了良好的关系。但是 IIA 认为，如果希望进一步强化和提升确认和治理，双方需要更加开放地表达对于对方的需求和期望。基于相互尊重的关系会带来更高的期望，但也会促使双方做得更好。

### 审计委员会应当对内部审计提出什么要求

**基本要求：**内部审计在遵循 IIA 标准，且其资源水平、胜任能力和组织结构与组织战略和核心业务胜任能力相匹配的情况下可以实现最大的效果。审计委员会希望 CAE 具备诚信的品质和胜任能力，通过对内部审计活动的管理领导内部审计实现目标。

审计委员会应当提出以下要求：

- 遵循 IIA 《标准》。
- 内部审计员工取得相关职业资格，以证明其职业敏锐、知识和能力。
- CAE 在出席执行管理层会议时能够回答以下两个问题：
  - 管理层是否做到了言行一致？
  - 审计委员会应当如何帮助内部审计提高其有效性？

**内部审计的成熟度：**成熟的内部审计活动应当具备在数据分析、复杂审计项目、持续风险监控和响应速度、利用轮岗培养审计人才、自动化工作底稿环境等方面的高水平能力。内部审计应当第一时间发现和认识新兴风险，同时有能力衡量自身为组织提供的价值。上述这些能力能够提高运营的水平 and 有效性，同时实现为组织提供价值的最大化。

审计委员会应当提出以下要求：

- 制定正式的“内部审计战略规划”。
- 内部审计定期就规划的执行和修订情况进行报告。
- 执行管理层对内部审计发现和 CAE 的业务进行反馈。
- 内部审计和外部审计建立有效的协作关系，利用证据证明双方之间的协作增效作用。
- 传统审计业务范围和战略目标检查带来的“新”业务范围之间的平衡。
- CAE 定期接受其下属和管理层提供的 360 度全方位报告，向审计委员会提供一份全面报告。

最后，审计委员会应当期望成熟内部审计活动的领导者参加执行管理层的会议，旁听对于战略和运营的讨论，提出相关问题，提供适当的洞见。换句话说，内部审计应当在此类讨论中拥有一席之地。

审计委员会应当认可内部审计在组织治理模式的总体成功中不可或缺的作用。审计委员会必须督促 CAE 承担其相关责任，并希望 CAE 能够达到 CEO 的绩效水平。

## 内部审计对审计委员会应当有什么期望

**最好的关系是合作伙伴关系**，CAE 必须同样公开和明确地向审计委员会表达希望对方如何加强和改善对内部审计活动的支持。

内部审计活动应当清晰地说出自己的需求和期望，希望审计委员会给与哪些支持和指导。这点对于应对管理层应对意见以及在 CAE 在组织管理会议上争取一席之地过程中尤为重要。CAE 和内部审计应争取审计委员会与自己站在一起共同面对问题，而不是站在内部审计身后。

**基本要求:**组织审计委员会要给与 CAE 应有的时间和关注，从而有利于内部审计的发展和成功。但是审计委员会成员经常会因为其他的工作任务从而无法做到这一点。虽然时间有限，监督部门的工作也不能局限于每年四到六次的委员会会议时间。保持工作统一和公开的交流也是必不可少的。

CAE 应保证每季度能够与审计委员会主席通话 30 分钟以上，就相关问题展开讨论，如人员流动问题、需要其他部门支持解决的复杂审计问题、新出台或即将出台的影响职业发展的监管规定、管理层向审计委员会的相关反馈、委员会内部的意见以及组织内部出现的可能会影响审计计划的活动等。

在投入时间方面要求审计委员会还可能造成审计委员会将对 CAE 的监督、CAE 薪酬、卸任和聘任职责转移给管理层。这一做法将大大影响审计委员会对 CAE 的监督，而且可能会给 CAE 职责的独立性、客观性和工作效率带来不良影响。

**强化审计委员会的支持:**鼓励审计委员会定期召开会议——如一年一次——与组织 CAE 和内部审计部门的资深领导就以下问题展开讨论：

- 审计战略和审计方法。
- 就内部审计如何进行数据分析进行演示。
- 影响组织成功的各类风险。
- 关于职业道德和合规问题的调研工作。
- 审计委员会对风险问题的反馈。
- 高级管理层面临的范围局限和各类挑战。

最重要的是要不断维护内部审计与审计委员会之间的密切关系。

*在审计委员会和内部审计部门之间建立良好的对于提升内部审计工作能力，提供更好的确认和咨询服务方面具有重要意义。*

*以下是组织治理部门应该考虑的五项关键问题：*

- 1.**  
*CAE 与审计委员会之间的沟通是否能够保证畅通？*
- 2.**  
*CAE 是否在寻找机会增强与审计委员会之间的关系？*
- 3.**  
*内部审计是否能够在高级管理层不在的情况下与审计委员会单独会面？*
- 4.**  
*CAE 是否有责任为组织提供符合 IIA 准则要求的最高水平的内部审计服务，并负责推动内部审计人员取得相应资格？*
- 5.**  
*在组织中阻碍 CAE 参与组织管理会议的因素有哪些？*

在内部审计培训和交流期间，CAE 可以利用视频会议或其他科技手段与审计委员会成员联系，咨询培训中遇到的相关问题。审计委员会与全体内部审计人员的直接接触对于内部审计的发展有很大的推动作用。

审计委员会还应该展现出对内部审计人员的支持。虽然内部审计与高级管理层之间总是存在相互博弈的关系，审计委员会还是应该支持内部审计有利于组织管理的论断。委员会成员不能因为审计工作中提出了敏感性问题或是艰涩的问题而指责审计团队成员。

**最好的关系就是伙伴关系，CAE 必须与审计委员会建立平等开放的关系，从而增强审计委员会对内部审计活动的支持。**

## 结论

**审计委员会和内部审计的关系对于组织的良好治理来说至关重要。**开放性的关系有利于推动彼此之间的沟通和协作，从而提高内部审计活动的效率和效果，帮助组织更好地完成组织目标。但是这需要内部审计部门和审计委员会双方共同努力，建立一个互惠互助的合作关系。

### 关于《立场公告》

IIA 立场公告旨在通过讨论与利益相关者和从业者相关的话题，从而完善组织治理，并为相关人员提供教育培训。立场公告为治理程序的各个方面以及如何提高内部审计在组织治理中的地位，并为组织增值提供观点和看法。《立场公告》由全球内部审计从业专业人士、为 IIA 全球推广委员会提供志愿服务的志愿者、IIA 全球宣传委员会、标准委员会、职业责任与道德委员会合作完成，并对其进行严格的审查。

### 关于国际内部审计师协会（IIA）

国际内部审计师协会（IIA）是在内部审计行业得到最广泛认可的国际组织，是内部审计的倡导者，并提供教育服务、内部审计标准、实务指南和资格证书。国际内部审计师协会成立于 1941 年，如今会员人数超过 190,000，遍布 170 多个国家和地区。协会全球总部设在美国佛罗里达州的玛丽湖。更多信息，请登录 [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org)。

### 免责声明

此份文件仅供宣传和教育目的使用。且文件中所有观点只具备指导作用，不能照搬具体的问题。IIA 建议在遇到具体问题时请咨询相关专家给出的具体建议。IIA 对单纯依赖此份文件作出的选择不承担任何责任。

### 版权

国际内部审计师协会（IIA）2019 知识产权受到严格保护。不经 IIA 允许，不得以任何形式利用材料中任何内容。

January 2019



**Global Headquarters**  
The Institute of Internal Auditors  
1035 Greenwood Blvd., Suite 401  
Lake Mary, FL 32746, USA  
Phone: +1-407-937-1111  
Fax: +1-407-937-1101  
[www.globaliia.org](http://www.globaliia.org)

